Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Cilt 9 Sayı 22 Yıl 2018

İSTANBUL'DA BULUNAN 5 YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNDE PERSONEL SEÇME YÖNTEMLERİNİN BELİRLENMESİNE İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA

Haluk TANRIVERDİ[1]
orcid.org/0000-0002-2716-0405
Onur Cüneyt KAHRAMAN[2]
orcid.org/0000-0001-7773-8757
Mehtap ERDOĞAN[3]
orcid.org/0000-0002-7640-594X
Merve ÖZ[4]
orcid.org/0000-0002-6150-817X

ÖZ

Araştırmanın amacı 5 yıldızlı otel işletmelerinin personel seçme uygulamalarını belirlemek ve kullanılan personel seçme uygulamalarının önem dereceleri ile aranan personelde bulunması gereken özelliklerin belirlenmesidir. Çalışmada İstanbul'daki 5 yıldızlı otellerde bulunan 80 yönetici ile nicel araştırma yöntemlerinden anket yöntemi kullanılarak veriler toplanmıştır. Verilerin analizinde, niceliksel verilerin karşılaştırılmasında iki grup arasındaki farkı saptamak için "Mann-Whitney U", ikiden fazla grup arasındaki farkı saptamak için "Kruskal-Wallis" testi kullanılmıştır. Araştırma sonucunda yabancı dil bilgisi, diksiyon, kişisel genel görünüm, iletişim becerisi, kişilik özellikleri daima önemli olduğu ve bu sonuçların literatür ile benzerlik gösterdiği sonuçlarına varılmıştır. Sağlık kontrolüne daima önem verildiği, mülakat, kişilik testi, uygulama sınavı ve test sınavı tarzı uygulamalara ise biraz önem verildiği sonucu diğer çalışmalardan farklı olarak bu çalışmada karşılaştığımız sonuçlardır.

Anahtar Kelimeler: *Personel Seçme, Seçme Yöntemleri, Otel İşletmeleri.*

A RESEARCH ON PERSONNEL SELECTION METHODS IN 5 STAR HOTEL ESTABLISHMENTS IN ISTANBUL

ABSTRACT

The aim of the research is to determine the personnel selection practices of the 5 star hotel companies and to determine the importance ratings of the personnel selection applications and the characteristics that should be found in the desired personnel. In the study, data were collected from 80 managers in 5 star hotels in Istanbul using the questionnaire method. "Mann-Whitney U" was used to determine the difference between the two groups and "Kruskal-Wallis" test was used to determine the difference between the more than two groups. As a result of the research, foreign language knowledge, diction, personal overview, communication skills, personality traits are always important and these results are similar to the literature. The results shows that health care is always paid attention and interview, personality test, practice exam and test exam are important less than others. With these results, this study showed a difference from other studies.

Keywords: *Personnel Selection, Selection Methods, Hospitality Establishments.*

[1] Prof. Dr,. İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Turizm İşletmeciliği Bölümü, haluktanriverdi34@gmail.com
[2] Arş. Gör,. İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Turizm İşletmeciliği Bölümü, onur.kahraman@istanbul.edu.tr
[3] Öğr. Gör,. Beykent Üniversitesi Sivil Havacılık ve Kabin Hizmetleri Bölümü, mehtaperdoğan@hotmail.com
[4] Arş. Gör,. İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Turizm İşletmeciliği Bölümü, mervetunceloz@gmail.com

Giriş

Organizasyonel kaynaklar, beşeri, finansal ve fiziksel olmak üzere 3 kategoride incelenmektedir. Gelişen dünyada, bu üç kaynağa ek olarak teknolojik kaynaklar da kendini göstermeye başlamıştır. Beşeri kaynak yani insan organizasyonun başarısında her zaman kritik öneme sahip olmuştur (Sherman ve Bohlander, 1992). İnsan kaynakları yönetimi, örgüt içinde, örgütün amaçlarına ulaşması için kişilerin bilgi ve yetenekleri doğrultusunda, etkili bireysel katkılarını en iyi şekilde göstermelerini destekleyen ve bunu mümkün kılan planların ve yaklaşımların gerçekleştirildiği birimlerdir (Çetin vd., 2014). Bu bağlamda, işletmelerde insan kaynakları yönetiminin önemi zamanla artmıştır.

Turizm sektöründe bulunan işletmeler bazı alanlarda somut ürünlerin üretimi gerçekleştirilse de genelde hizmet üretimi esastır. Hizmet alanında ise üretimle tüketim eş zamanlı gerçekleştirilmekte ve büyük ölçüde insan gücüne dayanan yapısı bulunmaktadır (Kozak vd., 2015). Turizm sektörünün emek-yoğun bir özellikte olması nedeniyle insan kaynakları turizm sektöründe yer alan işletmelerin başarısında önemli bir faktördür. İnsan kaynakları departmanının etkin çalışması ile birlikte turizm işletmelerinde hizmeti sunan uygun personelin seçilmesi hizmet kalitesinin artmasına yardımcı olabileceği belirtilmektedir (Pelit, 2015: 62). Özellikle turizm sektöründe büyük öneme sahip olan otel işletmelerinin sahip olduğu; yüksek işgören devir hızı, kaliteli hizmet için gerekli olan işgörenler ve işgören maliyetlerini düşük tutma gerekliliği, emek yoğun yapı, otomasyon olanaklarının sınırlılığı gibi özellikler nedeniyle otel işletmelerinde bulunan insan kaynakları büyük önem taşımaktadır (Akbaba ve Günlü, 2011).

Otel işletmelerinin turizm sektörü içerisinde yer alan en önemli ekonomik birimler olduğu rahatlıkla söylenebilir. Otel işletmelerinde konaklayan misafirlerin memnun edilmesi bu işletmelerin en önemli görevidir. Bu görevi yerine getirenler ise otel işletmelerinde ürün ve/veya hizmetin üretip sunan işgörenlerdir. Otel işletmelerinin emek yoğun özellikte olması nedeniyle müşteri memnuniyetine giden yolda çalışan personelin etkinliği en önemli faktördür. Müşteri memnuniyetinde en önemli faktör olan işgörenlerin seçimi büyük önem taşımaktadır. Bu nedenle personel seçimi otel işletmelerini başarıya götürecek temel kıstaslardan biridir. Diğer işletmelerde olduğu gibi otel işletmelerinde de işgören seçimini gerçekleştiren birimler olan insan kaynakları departmanıdır. İnsan kaynakları departmanlarının işgören seçiminde dikkate aldığı kriterler mevcut literatürde belirtilmiş olup bu kriterlerin ne kadar etkin kullanıldığının saptanması otel işletmelerinin müşteri memnuniyetine kadar uzanan hizmet

üretiminin en önemli elamanları olan uygun personel seçiminde yardımcı olabileceği düşünülmektedir.

Literatür Taraması

Personel seçme ve işe alma ile ilgili turizm alanında birçok çalışma bulunmaktadır (Kelliher ve Johnson, 1997; Buyruk, 1993; Waryszak ve Bauer, 1993; Anastassova ve Purcell, 1995; Tepeci ve Wildes, 2002; Lockyer ve Scholarios, 2004; Çavdar ve Çavdar, 2010; Wright vd., 2011; Akbaba ve Günlü 2011). Turizm sektörünün emek yoğun bir özellik göstermesi ve müşteri memnuniyetinin sağlanması açısından işgörenin büyük önem taşıması nedeniyle otel işletmelerinde bulunan insan kaynakları departmanı tarafından işgören seçimi ve işe alımı büyük önem taşımaktadır. Personel alım süreci işletmenin personel ihtiyacından doğan açığın kapatılması gerçekleştirilen süreçtir. Personel seçimi için insan kaynakları iç ve dış kaynaklar olmak üzere iki kaynak kullanmaktadır (Saruhan ve Yıldız, 2014; Tepeci, 2004: 322). Örgütlerdeki eleman ihtiyacı, öncelikle iç kaynak olan terfi, iş değiştirme, iş zenginleştirme, iş geliştirme, rotasyon gibi yöntemlerle kurum içinden karşılanmaya çalışılmalıdır. Ancak iç kaynaklardan eleman açığı giderilemiyorsa, dış kaynaklara başvurulmaktadır (Fındıkçı, 2001). İç kaynak yoluyla işe alımlarda bir takım dezavantajlar bulunmaktadır. Dış kaynak yoluyla gelen işgörenlerin yeni fikirlerinden yararlanamayacak olunması ve iç kaynaklara verilecek olan eğitim giderinin dış kaynaklar yoluyla sağlanacak olan personel giderinden daha maliyetli olma ihtimali bulunmaktadır (Dennison ve Weber, 2016). İç kaynak yoluyla gerçekleştirilen işgören bulma yöntemleri; terfi, transfer, iş genişletme, iş zenginleştirme, rotasyon, mevcut çalışan önerileri, eski çalışanlar ve adaylar olduğu söylenebilir. Dış kaynaklardan insan kaynağı bulma yöntemleri ise duyurular, eğitim öğretim kurumları, iş ve işçi bulma kurumları, sendikalar ve meslek kuruluşları, özel istihdam büroları, kurumsal web siteleri, insan kaynakları web siteleri, esnek istihdamdır (Temizkan, 2015).

Literatürde yer alan çalışmalar incelendiğinde, otel ve restoran işletmelerinde işgörenlerde işe kabul kararı için aranan kişisel özelliklerin araştırıldığı çalışmalarda, otel işletmelerine kabul edilen işgörenlerde "dış görünüş, güvenilirlik, geçmiş deneyimler, olumlu davranışlar, iş etiği, kişilik (dışa dönüklük), beceriler, ilgi, isteklilik, tutarlılık, mizaç, nakil kabiliyeti, takım çalışması, dürüstlük gibi özelliklere dikkat edildiği görülmüştür (Drummond, 1990; Buyruk ve Kızılay, 2016). Bununla beraber Tepeci ve Wildes'in (2002). yaptığı çalışmada kariyer gelişimi/işten memnuniyet, olumlu bir çalışma ortamı ve yaşam kalitesinin turizm işletmeciliği öğrencilerinin istihdam seçiminde önemli birer faktör olduğu belirtilmektedir.

Otel işletmelerinin işe almada kullandığı metotların incelendiği çalışmada (Kelliher ve Johnson, 1997); operasyona yönelik olarak işgörenlerin %97'sinin görüşme yöntemi, %36'sının uygulama testi, %9'unun değerlendirme merkezleri, %7'sinin kişilik testi ve %1'inde diğer metotların uygulandığı belirtilmiştir. Yönetime yönelik olarak ise işgörenlerin %97'sinin görüşme yöntemi, %21'inin uygulama testi, %22'sinin değerlendirme merkezleri, %40'ının kişilik testi ve %1'inde diğer metotların uygulandığı belirtilmiştir. Ayrıca, otel işletmelerinin operasyona yönelik olarak işgören bulma kaynaklarının %87'sinin iş merkezleri, %80'inin yerel basın, %70'inin ağızdan ağıza, %32'sinin iş bulma kurumlarını kullandığı belirtilmiştir. Yönetime yönelik olarak kullanılan işgören bulma kaynaklarında ise %13'ünün iş merkezleri, %30'unun yerel basın, %35'inin ağızdan ağıza ve %57'sinin ise iş bulma kurumlarını kullandığı belirtilmiştir.

Buyruk (1993) Nevşehir'de bulunan 29 otel işletmesinin yöneticileri ile anket çalışması gerçekleştirmiştir. Araştırmada personel seçimi ve işe alma kararını son olarak bölüm yöneticilerinin onayından sonra genel müdürlerin verdiği belirtilmiştir. Adayda aranan temel özelliklerin iş bilgisi, zekâ, iyi ahlak, tecrübe, düzgün fizik, disiplin, yabancı dil olduğu görülmüştür. Bununla birlikte personel seçiminde psikoteknik uygulamaların gerçekleştirilmediği tespit edilmiştir.

Waryszak ve Bauer (1993) yaptıkları çalışmada Avustralya'da bulunan 30 yatak kapasitesi üzerindeki 172 Otel işletmesinin ön büro personelinin seçiminde başvuru formları, standart görüşmeler ve önceki işverenlerden alınan referanslardan yararlanıldığı görülmüştür. Bununla birlikte, daha küçük konaklama tesislerinde bu teknikler kullanılmadan sadece görüşme tekniğiyle işe alımların yapıldığı saptanmıştır.

Anastassova ve Purcell (1995) yaptıkları çalışmada Bulgaristan'da bulunan 3 ve 4 yıldızlı otellerin yöneticilerin işe alımda belirli bir stratejilerinin olmadığı yalnızca adayın özgeçmişi ve yabancı dil sınavı ile işe alım gerçekleştirildiği bu nedenle işin özelliklerine göre işgören seçimi yapılmadığı için sorun yaşandığı belirtilmiştir. İskoçya'da bulunan otel işletmelerinde gerçekleştirilen çalışmada, büyük ve zincir otellerde standart işe alım prosedürleri, referans değerlendirme, başvuru formu ve görüşme teknikleri gerçekleştirilmesine rağmen küçük otellerin sistematik olmayan işe alım süreçlerini gerçekleştirerek büyük otellerden daha kolay ve daha kaliteli personel bulduğu belirlenmiştir (Lockyer ve Scholarios, 2004).

İş gören bulma ve seçme süreci üzerine yapılan başka bir çalışmada, iş analizinin doğru yapılması, seçilen adayı yeterince bilgilendirme, işletme dışı işe alımlarda doğru ilan verilmesi,

adayların evraklarının objektif değerlendirilmesi, doğru işe doğru adayın alımı prensibiyle işe alım yapılması gerektiği belirtilmiştir (Çavdar ve Çavdar, 2010).

Wright vd. (2011) tarafından 107 insan kaynağı uzmanı ve işe alım müdürüne elektronik ortamda uyguladıkları ankette adayların kişilik özelliklerini içeren özgeçmiş modelini incelediği çalışmada; adayların işe başvuru gerçekleştirirken özgeçmiş yolu ile başvurduğu ancak bu özgeçmişlerde detaylı bilgi verilmediği ve doğruluk seviyelerinin düşük olduğu belirtilmiştir. Ayrıca, işgören seçimi gerçekleştirirken yararlanılan testlerden olan kişilik özelliklerine yönelik testlerde eksiklikler bulunduğu ve çoğunlukla insan kaynakları tarafından gerçekleştirilen görüşmeler yoluyla kişilik özelliklerinin belirlenmeye çalışıldığı tespit edilmiştir

Akbaba ve Günlü'nün (2011) Türkiye'de bulunan 5 yıldızlı otel işletmelerinin işgören bulma, seçme ve eğitim sürecinin stratejik insan kaynakları bakış açısıyla değerlendiği çalışmada; personel bulma kaynaklarından en fazla örgüt içi kaynaklar, bireysel başvurular ve internetin kullanıldığı belirtilmiştir. Dört ve beş yıldızlı otellerin küçük otel işletmelerine göre işgören seçim sürecinde uygulanan birçok aşamanın uygulandığı ancak küçük otel işletmeleri yöneticilerinin sadece mülakat yöntemine önem verdiği belirtilmiştir (Buyruk ve Kızılay, 2016: 109).

Müşteri memnuniyetinde önemli etkiye sahip olan işgörenlerinin seçimini otel işletmelerinde yer alan insan kaynakları departmanı gerçekleştirmektedir. İnsan kaynakları departmanlarının işgören seçiminde dikkate aldığı kriterler mevcut literatürde belirtilmiş olup bu kriterlerin ne kadar etkin kullanıldığının saptanması otel işletmelerinin müşteri memnuniyetine kadar uzanan hizmet üretiminin en önemli elamanları olan uygun işgören seçiminde yardımcı olabileceği düşünülmektedir. Bu amaç doğrultusunda otel işletmeleri insan kaynakları yöneticileri ile anket çalışması gerçekleştirilmiştir.

Araştırma Yöntemi

Araştırma Evreni, Örneklemi ve Veri Toplama Yöntemi

Araştırmanın amacı, 5 yıldızlı otel işletmelerinin personel seçme uygulamalarını belirlemek ve kullanılan personel seçme uygulamalarının önem dereceleri ile aranan personelde bulunması gereken özelliklerin belirlenmesidir. Araştırma evrenini İstanbul'da bulunan 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışan yöneticiler oluşturmaktadır. 2015 yılında İstanbul'da toplam 428 adet turizm işletme belgeli konaklama tesisi bulunmaktadır. Bu tesislerin 88'ini 5 yıldızlı otel işletmeleri oluşturmaktadır (İstanbul İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü, 2015). Araştırma örneklemini İstanbul'da bulunan 5 yıldızlı otel işletmelerinin yöneticileri oluşturmaktadır. Bu

otellerde çalışan yöneticilerin sayısı net olarak bilinmediği için araştırmada kolayda örneklem metodu kullanılmıştır. Veriler Temmuz-Eylül ayları arasında 2015 yılında toplanmıştır.

Ölçme Araçları

Araştırma amacı doğrultusunda İstanbul'da bulunan 5 yıldızlı otel işletmeleri yöneticilerine yönelik olarak oluşturulan anketin birinci bölümde otel işletmelerine ait bilgiler ve insan kaynakları yöneticilerine ait demografik bilgilere ilişkin 10 ifade yer almaktadır. İkinci bölümde yer alan "İşgören seçimi yapma durumları" 7 ifadeden oluşmaktadır. "İşe alınma şekillerine göre aranan dillerin dağılımı" 6 ifadeden oluşmaktadır. "Personel bulmada yararlanılan kaynakların önem dereceleri" 9 ifadeden oluşmaktadır. "İşgören seçim sürecinde uygulanan işlemler" 9 ifadeden oluşmaktadır. "İşgören seçim sürecinden sonra uygulanan işlemler" 8 ifadeden oluşmaktadır. "Personel seçme kriterleri" ise 16 ifadeden oluşmaktadır. İkinci bölümde yer alan ifadeler 5'li Likert şeklinde hazırlanmış olup (1= Daima, 2= Çoğunlukla, 3= Bazen, 4= Nadiren, 5= Hiçbir Zaman) ifadelerin ortalama puan derecelendirilmesi 1.00 - 1.79 Daima, 1.80-2.59 Çoğunlukla, 2.60 - 3.39 Bazen, 3.40 - 4.19 Nadiren, 4.20 - 5.00 Hiçbir Zaman şeklinde sınıflandırılmıştır. Likert tipi hazırlanan ifadelerin puan derecelendirilmesindeki neden yöneticilerin ifadelere verdikleri önem düzeyinin sayısal olarak anlaşılabilmesine yöneliktir (Balay, 2010; Bayrak ve Nacar, 2015). Ankette toplam 65 ifade yer almaktadır. Araştırma kapsamında, Özdemir ve Akpınar (2002), Tütüncü, Tarlan ve Mamyrkulov (2003), Jessop (2004) ve Akova, Sarıışık ve Akbaba (2007) tarafından oluşturulan anketten yararlanılarak veriler toplanmıştır.

Araştırma kapsamında yer alan anket ifadelerinin normal dağılım göstermemesi nedeniyle personel seçme kriterleri ile demografik değişkenler arasında yapılan fark testlerini saptamak için non-parametrik test teknikleri uygulanmıştır.

Analiz ve Bulgular

Tablo 1. İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Demografik Bilgileri

Tablolar	**Gruplar**	**Frekans(n)**	**Yüzde (%)**
Yaş	18-25 Yaş Arası	4	5,0
	26-30 Yaş Arası	14	17,5
	31-35 Yaş Arası	28	35,0
	36-40 Yaş Arası	22	27,5
	41-45 Yaş Arası	10	12,5
	50 Yaş Ve üzeri	2	2,5
	Toplam	80	100,0
Cinsiyet	Kadın	45	56,2

	Erkek	35	43,8
	Toplam	80	100,0
Eğitim Durumu	İlköğretim Mezunu	4	5,0
	Lise Mezunu	8	10,0
	Önlisans Mezunu	8	10,0
	Lisans Mezunu	38	47,5
	Lisans üstü Mezunu	22	27,5
	Toplam	80	100,0
Deneyim Süresi	1-3 Yıl Arası	4	5,0
	4-6 Yıl Arası	19	23,8
	7-9 Yıl Arası	35	43,8
	10 Yıl Ve üzeri	22	27,5
	Toplam	80	100,0

Araştırma kapsamında yer alan otel işletmelerinin insan kaynakları yöneticilerinin demografik bilgileri incelendiğinde yaş değişkenine göre 31-35 yaş arası olan yöneticilerin çoğunlukta olduğu (28'i, %35'i), cinsiyet değişkenine göre 45'inin kadın (%56,2) ve 35'inin erkek (%43,8) olduğu, eğitim değişkenine göre 38 kişinin lisans mezunu olduğu (%47,5) ve deneyim süresi değişkenine göre 35 yöneticinin (%43,8) 7-9 yıl arası deneyime sahip olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Tablo 2. İşletmelere Ait Özelliklerin Ortalaması

İfadeler	N	Ort	Ss
İşletme Yılı	80	12,900	10,910
Yatak Sayısı	80	384,050	245,800
Oda Sayısı	80	226,650	128,474
Kadrolu Çalışan Sayısı	80	172,575	83,391
Yıllık Ortalama Doluluk Oranı	80	72,450	11,253

Araştırmaya kapsamında yer alan otel işletmelerin ortalama 12,9 yıldır faaliyet gösterdiği. (12,900 ± 10,910); "yatak sayısı" ortalamasını 384,50 olduğu (384,050 ± 245,800); "oda sayısı" ortalamasının 226,650 olduğu (226,650 ± 128,474); "kadrolu çalışan sayısı" ortalamasının 172,575 olduğu (172,575 ± 83,391); "yıllık ortalama doluluk oranı" ortalamasının 72,450 (72,450 ± 11,253) olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Tablo 3. Otellerin Mülkiyet Durumu

	Gruplar	Frekans(n)	Yüzde (%)
Mülkiyet Durumu	Yerli Bağımsız Otel İşletmesi	12	15,0
	Yerli Zincir Otel İşletmesi	16	20,0
	Yabancı Zincir Otel İşletmesi	30	37,5
	Diğer	22	27,5
	Toplam	80	100,0

Ayrıca otel işletmelerinin mülkiyet durumlarına göre 12'sinin (%15,0) Yerli bağımsız otel işletmesi, 16'sının (%20,0) Yerli zincir otel işletmesi, 30'unun (%37,5) Yabancı zincir otel işletmesi ve 22'sinin (%27,5) diğer olarak dağılım gösterdiği görülmektedir.

Tablo 4. Yöneticilerin Personel Seçimi Yapma Durumları

	Gruplar	Frekans (n)	Yüzde (%)
İşletme Sahibi	Daima	2	2,5
	Çoğunlukla	2	2,5
	Bazen	8	10,0
	Nadiren	16	20,0
	Hiçbir Zaman	52	65,0
	Toplam	80	100,0
Genel Müdür	Daima	18	22,5
	Çoğunlukla	6	7,5
	Bazen	18	22,5
	Nadiren	28	35,0
	Hiçbir Zaman	10	12,5
	Toplam	80	100,0
Departman Müdürü	Daima	40	50,0
	Çoğunlukla	22	27,5
	Bazen	12	15,0
	Nadiren	2	2,5
	Hiçbir Zaman	4	5,0
	Toplam	80	100,0
İnsan Kaynakları Departmanı	Daima	62	77,5
	Çoğunlukla	8	10,0
	Bazen	4	5,0
	Hiçbir Zaman	6	7,5
	Toplam	80	100,0
Personel Müdürü	Daima	22	27,5

	Çoğunlukla	4	5,0
	Bazen	12	15,0
	Nadiren	8	10,0
	Hiçbir Zaman	34	42,5
	Toplam	80	100,0
İşe Alma Komisyonu	Daima	18	22,5
	Çoğunlukla	4	5,0
	Bazen	6	7,5
	Nadiren	8	10,0
	Hiçbir Zaman	44	55,0
	Toplam	80	100,0
Diğer	Daima	6	7,5
	Bazen	14	17,5
	Nadiren	4	5,0
	Hiçbir Zaman	56	70,0
	Toplam	80	100,0

İşletmelerin personel seçimi yapma durumları incelendiğinde işletme sahibi; 2'si (%2,5) daima, 2'si (%2,5) çoğunlukla, 8'i (%10,0) bazen, 16'sı (%20,0) nadiren, 52'si (%65,0) hiçbir zaman olarak dağılmaktadır. Genel müdür; 18'i (%22,5) daima, 6'sı (%7,5) çoğunlukla, 18'i (%22,5) bazen, 28'i (%35,0) nadiren, 10'u (%12,5) hiçbir zaman olarak dağılmaktadır. Departman müdür; 40'ı (%50,0) daima, 22'si (%27,5) çoğunlukla, 12'si (%15,0) bazen, 2'si (%2,5) nadiren, 4'ü (%5,0) hiçbir zaman olarak dağılmaktadır. İnsan kaynakları departmanı; 62'si (%77,5) daima, 8'i (%10,0) çoğunlukla, 4'ü (%5,0) bazen, 6'sı (%7,5) hiçbir zaman olarak dağılmaktadır. Personel müdürü; 22'si (%27,5) daima, 4'ü (%5,0) çoğunlukla, 12'si (%15,0) bazen, 8'i (%10,0) nadiren, 34'ü (%42,5) hiçbir zaman olarak dağılmaktadır. İşe alma komisyonu; 18'i (%22,5) daima, 4'ü (%5,0) çoğunlukla, 6'sı (%7,5) bazen, 8'i (%10,0) nadiren, 44'ü (%55,0) hiçbir zaman olarak dağılmaktadır. Diğer; 6'sı (%7,5) daima, 14'ü (%17,5) bazen, 4'ü (%5,0) nadiren, 56'sı (%70,0) hiçbir zaman olarak dağılmaktadır.

Tablo 5. İşe Alınma Şekillerine Göre Aranan Dillerin Dağılımı

İfadeler	**N**	**Ortalama**	**Standart Sapma**
İngilizce	80	1,4750	1,10207
Almanca	80	3,4000	1,35735
Fransızca	80	3,9000	1,18642
İtalyanca	80	3,9250	1,11122
Rusça	80	3,7000	1,12958
Diğer	80	4,1250	1,12930

İşe alınma şekillerine göre aranan diller incelendiğinde işletmelerin en fazla İngilizce diline daima önem verdiği görülmektedir (1,4750 ± 1,10207). Almanca (3,4000 ± 1,35735), Rusça (3,7000 ± 1,12958), Fransızca (3,9000 ± 1,18642) ve İtalyanca (3,9250 ± 1,11122) dillerine nadiren önem verildiği belirlenmiştir.

Tablo 6. Personel Bulmada Yararlanılan Kaynakların Önem Dereceleri

İfadeler	N	Ortalama	Standart Sapma
Bireysel Başvurular	80	1,8500	1,2437
Örgüt Yapısı İçerisi	80	2,1500	1,4151
Personelin Önerileri	80	2,5750	1,4736
İnternette İş Bulma Siteleri	80	2,7500	1,4883
İnternetten Duyuru	80	3,0250	1,5668
Yazılı ve Görsel Basın	80	3,3250	1,5325
İş ve İşçi Bulma Kurumu	80	3,4000	1,3650
Eğitim ve Öğretim Kurumları	80	3,4000	1,3463
Özel Danışmanlık Şirketleri	80	3,6500	1,3416

Otel işletmelerinin işgören bulma kaynakları incelendiğinde, personel bulmada kullanılan en önemli kaynağın Bireysel Başvurular olduğu (1,850000 ± 1,243718); ikinci sırada Örgüt Yapısı İçerisinden yararlanıldığı (2,150000 ± 1,415108); üçüncü sırada ise Personel Önerilerine (2,575000 ± 1,473607) önem verildiği bulgusuna ulaşılmıştır.

Tablo 7. Personel Seçim Sürecinde Uygulanan İşlemler

İfadeler	N	Ortalama	Standart Sapma
Aday ile görüşme yapılır	80	1,3750	0,9192
İşe başvuru formu doldurtulur ve değerlendirilir	80	1,4750	0,9543
Adayın geçmiş deneyimlerine ilişkin referans araştırması yapılır	80	1,6000	0,9756
Adayın yabancı dili test edilir	80	1,6250	0,8324
Adaya sağlık kontrolü yapılır	80	1,6750	1,0406
Adaya mülakat (sözlü sınav) uygulanır	80	1,9000	1,3274
Adaya kişilik testi uygulanır	80	2,6750	1,6130
Adaya (örnek oda yaptırılır, servis açtırılır vs.) uygulama yaptırılır	80	2,8250	1,5571
Adaya sınav (test) uygulanır	80	3,0000	1,5751

İşgören seçim sürecinde adaylara uygulanan işlemler incelendiğinde adaylar ile görüşme yapılması (1,375000 ± 0,919204), başvuru formu doldurtulması ve değerlendirilmesi (1,475000 ± 0,954337), referansların incelenmesi (1,600000 ± 0,975653), yabancı dil testinin uygulanması (1,625000 ± 0,832489) ve sağlık kontrolünün yapılması (1,675000 ± 1,040630) daima önem verildiği, mülakat gerçekleştirilmesine çoğunlukla önem verildiği (1,900000 ± 1,327413),

ancak kişilik testi (2,675000 ± 1,613040), uygulama (2,825000 ± 1,557140) ve sınav (3,000000 ± 1,575123) gibi uygulamalara biraz önem verdiği görülmektedir.

Tablo 8. Personel Seçim Sürecinden Sonra Uygulanan İşlemler

İfadeler	N	Ortalama	Standart Sapma
İşe alıştırma (oryantasyon) eğitimi verilir	80	1,3750	0,8015
Seçilen işgörene göre hizmet içi eğitim uygulanır	80	1,4250	1,0034
Açık bir şekilde iş tanımlaması yapılır	80	1,4750	1,1248
Belirli dönemlerde performans değerlendirmesi yapılır	80	1,5250	0,8997
Personel değerlendirmesinin sonucuna göre performansını arttırması amacıyla destek sağlanır	80	2,0250	1,1797
Performans değerlendirmesinin sonucuna göre ikramiye komisyon vb. ödüller verilir	80	2,3750	1,2666
Performans değerlendirmesinin sonucuna göre işten çıkarılır	80	3,1500	1,4849
Herhangi bir işlem uygulanmaz	80	3,7500	1,6187

Personel seçim sürecinden sonra uygulanan işlemlerde işe alınan çalışana oryantasyon eğitimi verilmesine (1,375000 ± 0,801502), hizmet içi eğitimin verilmesine (1,425000 ± 1,003475), açık bir şekilde iş tanımı yapılmasına (1,475000 ± 1,124807), belirli dönemlerde performans değerlendirme yapılmasına (1,525000 ± 0,899719) daima önem verildiği görülmektedir. Bununla birlikte, "Personel değerlendirmesinin sonucuna göre performansını arttırması amacıyla destek sağlanır (2,025000 ± 1,179734)", "Performans değerlendirmesinin sonucuna göre ikramiye komisyon vb. ödüller verilir (2,375000 ± 1,266661)" ifadelerine çoğunlukla önem verildiği, "Performans değerlendirmesinin sonucuna göre işten çıkarılır (3,150000 ± 1,484946)" ifadesine bazen, "Herhangi bir işlem uygulanmaz (3,750000 ± 1,618720)" ifadesine ise nadiren önem verildiği bulgusuna ulaşılmıştır.

Tablo 9. Personel Seçme Kriterleri Ortalamaları

İfadeler	N	Ortalama	Standart Sapma
Yabancı Dil Bilgisi Önemlidir	80	1,4750	0,927430
Diksiyonu Önemlidir	80	1,5750	0,977921
Kişinin Genel Görünümü Belirleyicidir	80	1,6750	1,111220
İnsan İlişkileri Becerisi Önemlidir	80	1,6750	1,040630
Kişilik Özelliklerine Dikkat Edilmektedir	80	1,7000	1,173548
İşi Elde Etme Arzusu Önemlidir	80	1,7000	1,106940
Gelişim Kapasitesine Dikkat Ederiz	80	1,8000	1,036059
Kariyer Beklentileri Önemlidir	80	1,8250	1,052724
İşe Yönelik Motivasyonu Dikkate alınır	80	1,8500	1,114916
Talep Ettiği İşe Dikkat Ederiz	80	1,9000	1,026238
Sağlık Durumu Önemlidir	80	1,9000	1,142948
Örgüt Kültürüne Uyumu Önemlidir	80	1,9000	1,097754
Kişisel Yaratıcılık Önemlidir	80	1,9750	1,090523
Önceki İş Yerinden Ayrılma Nedenine Dikkat Ederiz	80	2,0250	1,302140

Liderlik Yeteneği Dikkate Alınır	80	2,1750	1,052724
Kişiye Özel Durumlar Dikkate Alınır	80	2,3000	1,151774

Personel seçme kriterlerinde yer alan ifadelerin ortalamaları incelendiğinde yabancı dil bilgisi (1,4750 ± 0,927430), diksiyon (1,5750 ± 0,977921), kişisel genel görünüm (1,6750 ± 1,111220), insan ilişkileri becerisi (1,6750 ± 1,040630), kişilik özellikleri (1,7000 ± 1,173548), işi elde etme arzusu (1,7000 ± 1,106940) gibi değişkenlerin daima önemli olduğu, gelişim kapasitesi (1,8000 ± 1,036059), kariyer beklentiler (1,8250 ± 1,052724), işe yönelik motivasyon (1,8500 ± 1,114916), talep etti iş (1,9000 ± 1,026238), sağlık durumu (1,9000 ± 1,142948), örgüt kültürüne olan uyumu (1,9000 ± 1,097754), kişisel yaratıcılık (1,9750 ± 1,090523), önceki işyerinden ayrılma nedeni (2,0250 ± 1,302140), liderlik yeteneği (2,1750 ± 1,097754), kişiye özel durumlar (2,3000 ± 1,151774) ise çoğunlukla önemli olduğu belirlenmiştir.

Tablo 10. Personel Seçme Kriterleri ve Yaş Değişkeni Arasındaki Fark Testleri

İfadeler	**Yaş**			**Post-Hoc**
	$\chi 2$	Sd	p	
İnsan İlişkileri Becerisi Önemlidir	23,711	5	**0,000**	31-35 yaş arası > 26-30 yaş arası (p= 0,000) 36-40 yaş arası > 26-30 yaş arası (p= 0,020)
Kişilik Özelliklerine Dikkat Edilmektedir	14,758	5	**0,011**	36-40 yaş arası > 18-25 yaş arası (p= 0,011)
Gelişim Kapasitesine Dikkat Ederiz	15,537	5	**0,008**	31-35 yaş arası > 18-25 yaş arası (p= 0,038)
Kariyer Beklentileri Önemlidir	19,166	5	**0,002**	31-35 yaş arası > 18-25 yaş arası (p= 0,002)
Sağlık Durumu Önemlidir	14,409	5	**0,013**	41-45 yaş arası > 18-25 yaş arası (p= 0,029)
Önceki İş Yerinden Ayrılma Nedenine Dikkat Ederiz	22,004	5	**0,001**	41-45 yaş arası > 18-25 yaş arası (p= 0,005) 41-45 yaş arası > 26-30 yaş arası (p= 0,011) 36-40 yaş arası > 18-25 yaş arası (p= 0,023)
Kişiye Özel Durumlar Dikkate Alınır	12,680	5	**0,027**	36-40 yaş arası > 18-25 yaş arası (p= 0,034)

Personel seçme kriterleri ile yöneticilerin demografik özellikleri ile yapılan fark testleri sonucunda; yöneticilerin yaş değişkeni ve personel seçme kriterleri arasında yer alan "İnsan İlişkileri Becerisi Önemlidir" ifadesi arasında yapılan Kruskal-Wallis testi sonucunda anlamlı farklılık belirlenmiştir (p= 0,000). Yapılan Post-Hoc analizi sonucunda 31-35 yaş grubu ile 26-

30 yaş grubu (p= 0,000), ve 36-40 yaş grubu ile 26-30 yaş grubu (p=0,020) arasında anlamlı bir fark bulunduğu belirlenmiştir. Sonuçlar 31-35 yaş grubu ve 36-40 yaş grubu lehinedir.

Yöneticilerin yaş değişkeni ve personel seçme kriterleri arasında yer alan "Kişilik Özelliklerine Dikkat Edilmektedir" ifadesi arasında yapılan Kruskal-Wallis testi sonucunda anlamlı farklılık belirlenmiştir (p= 0,011). Yapılan Post-Hoc analizi sonucunda 36-40 yaş grubu ile 18-25 yaş grubu (p= 0,011) arasında 36-40 yaş grubu lehine anlamlı sonuç belirlenmiştir.

Yöneticilerin yaş değişkeni ve personel seçme kriterleri arasında yer alan "Gelişim Kapasitesine Dikkat Ederiz" ifadesi arasında yapılan Kruskal-Wallis testi sonucunda anlamlı farklılık belirlenmiştir (p= 0,008). Yapılan Post-Hoc analizi sonucunda 31-35 yaş grubu ile 18-25 yaş grubu (p= 0,038) arasında 31-35 yaş grubu lehine anlamlı sonuç belirlenmiştir.

Yöneticilerin yaş değişkeni ve personel seçme kriterleri arasında yer alan "Kariyer Beklentileri Önemlidir" ifadesi arasında yapılan Kruskal-Wallis testi sonucunda anlamlı farklılık belirlenmiştir (p= 0,002). Yapılan Post-Hoc analizi sonucunda 31-35 yaş grubu ile 18-25 yaş grubu (p= 0,038) arasında 31-35 yaş grubu lehine anlamlı sonuç belirlenmiştir.

Yöneticilerin yaş değişkeni ve personel seçme kriterleri arasında yer alan "Sağlık Durumu Önemlidir" ifadesi arasında yapılan Kruskal-Wallis testi sonucunda anlamlı farklılık belirlenmiştir (p= 0,0,13). Yapılan Post-Hoc analizi sonucunda 41-45 yaş grubu ile 18-25 yaş grubu (p= 0,029) arasında 41-45 yaş grubu lehine anlamlı sonuç belirlenmiştir.

Yöneticilerin yaş değişkeni ve personel seçme kriterleri arasında yer alan "Önceki İş Yerinden Ayrılma Nedenine Dikkat Ederiz" ifadesi arasında yapılan Kruskal-Wallis testi sonucunda anlamlı farklılık belirlenmiştir (p= 0,0,01). Yapılan Post-Hoc analizi sonucunda 41-45 yaş grubu ile 18-25 yaş grubu (p= 0,005) arasında 41-45 yaş grubu lehine anlamlı sonuç belirlenmiştir. 41-45 yaş grubu ile 26-30 yaş grubu (p= 0,011) arasında 41-45 yaş grubu lehine anlamlı sonuç belirlenmiştir. 36-30 yaş grubu ile 18-25 yaş grubu (p= 0,023) arasında 36-40 yaş grubu lehine anlamlı sonuç belirlenmiştir.

Yöneticilerin yaş değişkeni ve personel seçme kriterleri arasında yer alan "Kişiye Özel Durumlar Dikkate Alınır" ifadesi arasında yapılan Kruskal-Wallis testi sonucunda anlamlı farklılık belirlenmiştir (p= 0,0,27). Yapılan Post-Hoc analizi sonucunda 36-30 yaş grubu ile 18-25 yaş grubu (p= 0,034) arasında 36-40 yaş grubu lehine anlamlı sonuç belirlenmiştir.

Tablo 11. Personel Seçme Kriterleri ve Eğitim Durumu Değişkeni Arasındaki Fark Testleri

İfadeler	Eğitim Durumu			Post-Hoc
	$\chi 2$	sd	p	
Diksiyonu Önemlidir	17,600	4	**0,001**	Lisans mezunu > lise mezunu (p= 0,007) Lisansüstü mezunu > lise mezunu (p= 0,013) Lise mezunu > İlköğretim mezunu (p= 0,020)
Kişinin Genel Görünümü Belirleyicidir	11,988	4	**0,017**	Lisans mezunu > Lise mezunu (p= 0,043) Lisansüstü mezunu > Lise mezunu (p= 0,035) Lise mezunu > İlköğretim mezunu (p= 0,027)
Gelişim Kapasitesine Dikkat Ederiz	23,247	4	**0,000**	Lisansüstü mezunu > Önlisans mezunu (p= 0,000) Lisansüstü mezunu > Lisans mezunu (p= 0,016)
Kariyer Beklentileri Önemlidir	18,387	4	**0,001**	Lisansüstü mezunu > İlköğretim mezunu (p= 0,001)
Örgüt Kültürüne Uyumu Önemlidir	11,670	4	**0,020**	Lisansüstü mezunu > Önlisans mezunu (p= 0,048)
Kişisel Yaratıcılık Önemlidir	15,610	4	**0,004**	Lisansüstü mezunu > Önlisans mezunu (p= 0,043) Lisansüstü mezunu > Lisans mezunu (p= 0,033)
Kişiye Özel Durumlar Dikkate Alınır	21,587	4	**0,000**	Lisansüstü mezunu > İlköğretim mezunu (p= 0,039) Lisansüstü mezunu > İlköğretim mezunu (p= 0,003) Lisansüstü mezunu > Lisans mezunu (p= 0,006) Lisansüstü mezunu > Lise mezunu (p= 0,028)

Personel seçme kriterleri ile yöneticilerin demografik özellikleri ile yapılan fark testleri sonucunda; yöneticilerin eğitim durumu ve personel seçme kriterleri arasında yer alan "Diksiyonu Önemlidir" ifadesi arasında yapılan Kruskal-Wallis testi sonucunda anlamlı farklılık belirlenmiştir (p= 0,001). Yapılan Post-Hoc analizi sonucunda Lisans mezunu grubu ile lise mezunu grubu (p= 0,007) arasında lisans mezunu grup lehine, lisansüstü mezunu grubu ile lise mezunu grubu (p=0,013) arasında lisansüstü mezunu grup lehine ve Lise mezunu grubu ile ilköğretim mezunu grubu (p=0,020) arasında lise mezunu grup lehine anlamlı bir fark bulunduğu belirlenmiştir.

Yöneticilerin eğitim durumu ve personel seçme kriterleri arasında yer alan "Kişinin Genel Görünümü Belirleyicidir" ifadesi arasında yapılan Kruskal-Wallis testi sonucunda anlamlı farklılık belirlenmiştir (p= 0,017). Yapılan Post-Hoc analizi sonucunda Lisans mezunu grubu ile lise mezunu grubu (p= 0,043) arasında lisans mezunu grup lehine, lisansüstü mezunu grubu ile lise mezunu grubu (p=0,035) arasında lisansüstü mezunu grup lehine ve Lise mezunu grubu

ile ilköğretim mezunu grubu (p=0,027) arasında lise mezunu grup lehine anlamlı bir fark bulunduğu belirlenmiştir.

Yöneticilerin eğitim durumu ve personel seçme kriterleri arasında yer alan "Gelişim Kapasitesine Dikkat Ederiz" ifadesi arasında yapılan Kruskal-Wallis testi sonucunda anlamlı farklılık belirlenmiştir (p= 0,000). Yapılan Post-Hoc analizi sonucunda Lisansüstü mezunu grubu ile önlisans mezunu grubu (p= 0,000) arasında lisansüstü mezunu grup lehine, lisansüstü mezunu grubu ile lisans mezunu grubu (p=0,016) arasında lisansüstü mezunu grup lehine anlamlı bir fark bulunduğu belirlenmiştir.

Yöneticilerin eğitim durumu ve personel seçme kriterleri arasında yer alan "Kariyer Beklentileri Önemlidir" ifadesi arasında yapılan Kruskal-Wallis testi sonucunda anlamlı farklılık belirlenmiştir (p= 0,001). Yapılan Post-Hoc analizi sonucunda Lisansüstü mezunu grubu ile ilköğretim mezunu grubu (p= 0,001) arasında lisansüstü mezunu grup lehine, anlamlı bir fark bulunduğu belirlenmiştir.

Yöneticilerin eğitim durumu ve personel seçme kriterleri arasında yer alan "Örgüt Kültürüne Uyumu Önemlidir" ifadesi arasında yapılan Kruskal-Wallis testi sonucunda anlamlı farklılık belirlenmiştir (p= 0,020). Yapılan Post-Hoc analizi sonucunda Lisansüstü mezunu grubu ile Önlisans mezunu grubu (p= 0,048) arasında lisansüstü mezunu grup lehine, anlamlı bir fark bulunduğu belirlenmiştir.

Yöneticilerin eğitim durumu ve personel seçme kriterleri arasında yer alan "Kişisel Yaratıcılık Önemlidir" ifadesi arasında yapılan Kruskal-Wallis testi sonucunda anlamlı farklılık belirlenmiştir (p= 0,004). Yapılan Post-Hoc analizi sonucunda Lisansüstü mezunu grubu ile önlisans mezunu grubu (p= 0,043) arasında lisansüstü mezunu grup lehine, lisansüstü mezunu grubu ile lisans mezunu grubu (p=0,033) arasında lisansüstü mezunu grup lehine ve lisansüstü mezunu grubu ile ilköğretim mezunu grubu (p=0,039) arasında lisansüstü mezunu grup lehine anlamlı bir fark bulunduğu belirlenmiştir.

Yöneticilerin eğitim durumu ve personel seçme kriterleri arasında yer alan "Kişiye Özel Durumlar Dikkate Alınır" ifadesi arasında yapılan Kruskal-Wallis testi sonucunda anlamlı farklılık belirlenmiştir (p= 0,000). Yapılan Post-Hoc analizi sonucunda Lisansüstü mezunu grubu ile ilköğretim mezunu grubu (p= 0,003) arasında lisansüstü mezunu grup lehine, lisansüstü mezunu grubu ile lisans mezunu grubu (p=0,006) arasında lisansüstü mezunu grup lehine ve lisansüstü mezunu grubu ile lise mezunu grubu (p=0,028) arasında lisansüstü mezunu grup lehine anlamlı bir fark bulunduğu belirlenmiştir.

Tablo 12. Personel Seçme Kriterleri ve Deneyim Süresi Değişkeni Arasındaki Fark Testleri

İfadeler	Deneyim Süresi			Post-Hoc
	$\chi 2$	sd	p	
İşi Elde Etme Arzusu Önemlidir	10,663	3	**0,014**	10 yıl ve üzeri > 1-3 yıl arası (p= 0,011) 7-9 yıl arası > 1-3 yıl arası (p= 0,025)
İşe Yönelik Motivasyonu Dikkate alınır	8,335	3	**0,040**	7-9 yıl arası > 1-3 yıl arası (p= 0,028)
Örgüt Kültürüne Uyumu Önemlidir	10,722	3	**0,013**	10 yıl ve üzeri > 7-9 yıl arası (p= 0,008)

Personel seçme kriterleri ile yöneticilerin demografik özellikleri ile yapılan fark testleri sonucunda; yöneticilerin deneyim süresi ve personel seçme kriterleri arasında yer alan "İşi Elde Etme Arzusu Önemlidir" ifadesi arasında yapılan Kruskal-Wallis testi sonucunda anlamlı farklılık belirlenmiştir (p= 0,014). Yapılan Post-Hoc analizi sonucunda 10 yıl ve üzeri grubu ile 1-3 yıl arası grubu (p= 0,011) arasında 10 yıl ve üzeri grubu lehine ve 7-9 yıl arası grubu ile 1-3 yıl arası grubu (p=0,025) arasında 7-9 yıl arası grubu lehine anlamlı bir fark bulunduğu belirlenmiştir.

Yöneticilerin deneyim süresi ve personel seçme kriterleri arasında yer alan "İşe Yönelik Motivasyonu Dikkate alınır" ifadesi arasında yapılan Kruskal-Wallis testi sonucunda anlamlı farklılık belirlenmiştir (p= 0,040). Yapılan Post-Hoc analizi sonucunda 7-9 yıl arası grubu ile 1-3 yıl arası grubu (p=0,028) arasında 7-9 yıl arası grubu lehine anlamlı bir fark bulunduğu belirlenmiştir.

Yöneticilerin deneyim süresi ve personel seçme kriterleri arasında yer alan "Örgüt Kültürüne Uyumu Önemlidir" ifadesi arasında yapılan Kruskal-Wallis testi sonucunda anlamlı farklılık belirlenmiştir (p= 0,013). Yapılan Post-Hoc analizi sonucunda 10 yıl ve üzeri grubu ile 7-9 yıl arası (p=0,008) arasında 10 yıl ve üzeri grubu lehine anlamlı bir fark bulunduğu belirlenmiştir.

Tablo 13. Personel Seçme Kriterleri ve Cinsiyet Değişkeni Arasındaki Fark Testleri

İfadeler		Önceki İş Yerinden Ayrılma Nedenine Dikkat Ederiz			
		N	Sıra Ortalaması	U	p
Cinsiyet	Erkek	35	45,94	1172,500	**0,011**
	Kadın	45	33,50		

Personel seçme kriterleri ve cinsiyet değişkeni arasında yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda "Önceki İş Yerinden Ayrılma Nedenine Dikkat Ederiz" ifadesi ile cinsiyet arasında

anlamlı bir farklılık bulunduğu saptanmıştır (p= 0,011). Bu sonuca göre Erkek yöneticilerin Kadın yöneticilere göre daha fazla "Önceki İş Yerinden Ayrılma Nedenine Dikkat Ederiz" önem verdiği söylenebilir.

Sonuç

Bu çalışmada personel seçiminde yer alan değişkenlerin önem dereceleri, personel seçme sürecinde kullanılan yöntemlerin önem dereceleri, personel seçme süreci ve sonrasında uygulanan uygulamalar incelenmiştir. Çalışma bulguları incelendiğinde işgören seçimini çoğunlukla insan kaynakları departmanı ve departman müdürlerinin gerçekleştirdiği görülmektedir. Buyruk'un (1993) yaptığı çalışmaya göre işe alma kararının son olarak bölüm yöneticileri onayından sonra genel müdürlerinin verdiği belirtilmektedir. İşe alınma şeklinde aranan yabancı dillerin dağılımı incelendiğinde çoğunlukla İngilizce diline önem verildiği görülmektedir. Buyruk'un (1993) yaptığı çalışmaya göre aranan işgörende aranan temel özelliklerden birinin yabancı dil olduğu bellirtilmiştir. Bu sonuçların Buyruk'un (1993) yaptığı çalışma sonuçlarını desteklediği görülmektedir.

Personel bulmada yararlanılan kaynaklar incelendiğinde bireysel başvurular, örgüt yapısı içerisinden ve personel önerilerine çoğunlukla önem verildiği belirlenmiştir. Bu sonuçların Akbaba ve Günlü'nün (2011) yaptığı çalışmaya göre örgüt içi kaynaklar ve bireysel başvurular bakımından paralellik gösterdiği fakat personel önerileri bakımından farklı olduğu görülmektedir. Akbaba ve Günlü'nün (2011) yaptığı çalışmada internetin önemli bir işgören kaynağı olduğu belirtilmekte ancak bu çalışmada ise internetin işgören seçiminde bazen kullanıldığı görülmektedir. Ayrıca bu yazılı ve görsel basın, iş merkezleri gibi işgören bulma kaynaklarından nadiren yararlanıldığı belirlenmiştir. Bu sonuçların Kelliher ve Johnson'ın (1997) yaptığı çalışmadan farklılık gösterdiği görülmektedir.

İşgören seçimin sürecinde uygulanan işlemler incelendiğinde adaylar ile görüşme yapılması, başvuru formu doldurtulması ve değerlendirilmesi, referansların incelenmesi, yabancı dil testinin uygulanması ve sağlık kontrolünün yapılmasına daima önem verildiği belirlenmiştir. Waryszak ve Bauer (1993) ön büro personeli seçiminde başvuru formu, standart görüşme ve referanslardan yararlanıldığını söylemiştir. Lockyer ve Scholarios'un (2004) ise büyük ve zincir otel işletmelerinde referans değerlendirme, başvuru formu ve görüşme tekniklerine önem verildiği belirtilmiştir. Anastassova ve Purcell'in (1995) yaptığı çalışmada, adayın özgeçmişinin ve yabancı dil sınavının işe alımda önem teşkil ettiği belirtilmiştir. Kelliher ve Johnson (1997) yaptıkları çalışmada işe alma metotlarından en fazla görüşme metodunun kullanıldığı belirtilmiştir. Literatürde yer alan bu sonuçların bu çalışmayla görüşme, başvuru

formu, referans ve yabancı dil testi uygulamaları ile paralel sonuçlar gösterdiği görülmektedir. Diğer çalışmalardan farklı olarak bu çalışmada sağlık kontrolüne daima önem verildiği görülmektedir. Bu çalışmada mülakat, kişilik testi, uygulama sınavı ve test sınavı gibi uygulamalara ise biraz önem verildiği ortaya çıkmıştır. Bu sonuçların Buyruk'un (1993) psikoteknik (kişilik testi) uygulamalarının personel seçiminde gerçekleştirilmediği sonucuna ve operasyona yönelik çalışan seçiminde %36'lık uygulama testi ve %7'lik kişilik testi sonuçlarını bulan Kelliher ve Johnson'ın (1997) yaptıkları çalışmayla benzerlik gösterdiği görülmüştür.

Personel seçme kriterlerinde yabancı dil bilgisi, diksiyon, kişisel genel görünüm, insan ilişkileri becerisi, kişilik özellikleri, işi elde etme arzusu gibi değişkenlerin daima önemli olduğu bununla beraber gelişim kapasitesi, kariyer beklentiler, işe yönelik motivasyon, talep ettiği iş, sağlık durumu, örgüt kültürüne olan uyumu, kişisel yaratıcılık, önceki işyerinden ayrılma nedeni, liderlik yeteneği, kişiye özel durumlar ise çoğunlukla önemli olduğu belirlenmiştir. Bu sonuçların Buyruk (1993) yabancı dil bilgisi ve Drummond'un (1990) dış görünüş, kişilik gibi sonuçlar ile paralellik gösterdiği görülmektedir.

Personel seçimini gerçekleştiren yöneticilerin yaşları, eğitim durumları ve deneyim sürelerinin personel seçim kriterleri üzerinde farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Yaş değişkeni incelendiğinde yaş 41-45 yaş grubu, 36-40 yaş grubu ve 31-35 yaş grubunda yer alan yöneticilerin daha düşük yaş grubunda yer alan yöneticilere göre bazı personel seçme kriterlerine daha fazla önem verdiği söylenebilir. Eğitim durumu yüksek insan kaynakları yöneticilerinin eğitim durumu düşük yöneticilere göre bazı personel seçim kriterlerine daha fazla önem verdiği görülmüştür. Deneyim süresi ile yapılan fark testleri incelendiğinde deneyim süresi yüksek olan yöneticilerin deneyim süresi düşük yöneticilere göre "İşi Elde Etme Arzusu Önemlidir", "İşe Yönelik Motivasyonu Dikkate alınır" ve "Örgüt Kültürüne Uyumu Önemlidir" ifadelerine daha fazla önem verdiği söylenebilir. Bu sonuçlardan eğitim seviyesi daha yüksek olan, daha fazla deneyime sahip olan ve daha yaşlı yöneticilerin daha az deneyime sahip, daha genç ve eğitim seviyesi daha düşük yöneticilere göre personel seçim kriterlerine daha fazla önem verdiği belirtilebilir.

Bu araştrmanın kısıtlılıkları göz önünde bulundurulduğunda örneklemin yalnızca İstanbul'da bulunan otellerin olması ve 80 yönetinin çalışmaya katılması birer sınırlılık olarak görülmektedir. Gelecekte yapılacak çalışmalar açısından farklı ölçek ve sınıflandırmadaki otel işletmelerinde uygulmalar gerçekleştirilerek daha fazla örneklem sayısına ulaşılması verilerin genellenebilirliği açısından önem teşkil edecektir. Sonuç olarak İstanbul'da bulunan 5 yıldızlı otel işletmelerinin personel seçiminde yalnızca İngilizce diline çoğunlukla önem vermesi bir

eksiklik olduğu düşünülebilir. İnternetin personel seçiminde iç kaynaklar ve bireysel başvurulara göre daha az önem verilmesi günümüz teknoloji dünyası bakımından önemli bir noksan olduğu söylenebilir. Farklı ölçek ve sınıflandırmadaki otel işletmelerinde uygulmalar gerçekleştirilebilir. Bununla birlikte personel seçim kriterlerine etki edebilecek farklı değişkenlerin incelenmesi ve turizm sektörüyle diğer sektörlerin personel seçimi kritelerinin karşılaştırılarak daha kapsamlı çalışmalar gerçekleştirilebilir. Ayrıca personel seçim sürecinde yapılan mülakat, kişilik, uygulama gibi testlere sektörde bulunan yöneticilerin daha fazla önem vermeleri önerilmektedir. İç kaynaklardan personel seçimi yapılarak personel bulmaya harcanan parada ve zamanda tasarruf sağlanabileceği düşünülebilir. Otel işletmelerinin personel seçimini gerçekleştirecek olan yöneticilerinin personel seçme kriterlerine dikkat etmesi hem verimli personelin işe alınmasına hem de otel işletmesinin performansına olumlu katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Kaynakça

Akbaba, A. ve Günlü, E. (2011), "Otel İşletmelerinde İşgören Bulma, Seçme ve Eğitim Sürecinin Stratejik İnsan Kaynakları Bakış Açısıyla Değerlendirilmesi: Beş Yıldızlı Otellerde Bir Araştırma", *Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 22, s. 199-227.

Akova, O., Sarıışık, M. ve Akbaba, A. (2007), "Seyahat Acentalarında İşgören Bulma Ve İşgören Seçme Yöntemlerine Yönelik Bir Araştırma", *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,* 13, s. 275-293.

Anastassova, L. and Purcell, K. (1995), "Human resource management in the Bulgarian hotel industry: from command to empowerment?" *Int. J. Hospitality Management*, s. 171-185.

Anderson, N., Lievens, F., Van Dam K. and Ryan A. (2004), "Future Perspectives on Employee Selection: Key Directions for Future Research and Practice", *Applied Psychology* 53 (4), s. 487-501.

Balay, R. (2010), "Öğretim Elemanlarının Örgütsel Yaratıcılık Algıları", *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 43, s. 41-78.

Bayrak, E., ve Nacar, E. (2015), "Profesyonel Takım Sporlarında Görev Yapan Antrenörlerin İletişim Beceri Düzeylerinin Araştırılması", *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3 (14), s. 391-405.

Buyruk, L. (1993), *Personel Seçiminde Psikoteknik Yöntem ve Nevşehir Yöresi Otel İşletmelerinde Bir Anket Uygulaması* Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kayseri.

Buyruk, L. ve Kızılay, Y. (2016), "Turizm İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Uygulamaları", N. Ş. Perçin, Berrin G. ve Şule A. T. (Ed.), *Turizm İşletmelerinde İşgören Seçme ve Yerleştirme,* Beta Yayınları, İstanbul, s. 109-127.

Carrell, M. R., Norbert, F. E. and Hatfield R. D. (1995), *Human Resource Management,* Prentice Hall International Editions, New Jersey.

Çavdar, H. ve Çavdar, M. (2010), "İşletmelerde İşgören Bulma ve Seçme Aşamaları", *Journal of Naval Science and Engineering*, 6, s. 79-93.

Çetin, C., Arslan, M. L. ve Dinç E. (2014), *İnsan Kaynakları Yönetimi,* Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.

Dennison, D. F. ve. Weber M. R. (2016), *Konaklama İşletmelerinde Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi,* (Çev. H. Tanrıverdi ve A. Yılmaz), Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.

Drummond, K. (1990), *Human Resource Management for the Hospitality Industry,* Van Nostrand Reinhold, New York.

Fındıkçı, İ. (2001), *İnsan Kaynakları Yönetimi,* Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.

Güney, S. (2015), *İnsan Kaynakları Yönetimi,* Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.

Ineson, E. and Brown S. (1992), "The Use of Biodata for Hotel Employee Selection", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.

İstanbul İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü (2015), "İstanbul Turizm İstatistikleri-2015." http://www.istanbulkulturturizm.gov.tr/TR,166186/istanbul-turizm-istatistikleri---2015.html (10.04.2017).

Jessop, A. (2004), "Minimally Biased Weight Determination in Personnel Selection", *European Journal of Operational Research*, 153, s. 433-444.

Kelliher, C. and Johnson K. (1997), "Personnel Management in Hotels—An Update: A Move to Human Resource Management?" *Progress in Tourism and Hospitality Research,* 3, s. 321-331.

Kozak, N., Akoğlan Kozak, M. ve Kozak, M. (2015), *Genel Turizm,* Detay Yayıncılık, Ankara.

Lan, L. (1995), "Human Resources Management in Chinese Hotels", *International Journal of Contemporary Hospitality Management,* s. 4-6.

Lockyer, C. and Scholarios, D. (2004), "Selecting Hotel Staff: Why Best Practice Does Not Always Work", *International Journal of Contemporary Hospitality Management,* 16, s. 125-135.

MacHatton, M., Van Dyke, T. and Steiner, R. (1997) "Selection and retention of managers in the US restaurant sector", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, s. 155-160.

Özdemir, E ve Akpınar, T. (2002), "Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Çerçevesinde Alanya'daki Otel ve Tatil Köylerinde İnsan Kaynakları Profili", *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,* 3, s. 85-105.

Pelit, E. (2015), "Turizm İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi", *Turizm İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi* içinde, düzenleyen: Elbeyi Pelit. Grafiker Yayınları, Ankara.

Saruhan, Ş. C. ve Yıldız, M. L., (2014), *İnsan Kaynakları Yönetimi Teori ve Uygulama,* İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

Sherman, A., George, W. and Bohlander, W. (1992), *Managing Human Resources,* CIncinnati: Roger L. Ross.

Temizkan, R. (2015), "Turizm İşletmelerinde İnsan Kaynakları Bulma Seçme ve İşe Alma", E. Pelit (Ed.), *Turizm İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi*, Grafiker Yayınları, Ankara, s. 239-254.

Tepeci, M. (2004), "Turizm Endüstrisinde İnsan Kaynağını Çalışan-Örgüt Uyumu Süreciyle Seçme" A. Yüksel ve M. Hançer (Ed.), *Turizm İlkeler ve Yönetim*, Turhan Kitabevi, Ankara, s. 319-332.

Tepeci, M., and Wildes, V. J. (2002), "Recruiting the Best: A Study in Attracting Hospitality Management Students for Entry-Level Management Positions", *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism* 3, s. 95-107.

Tütüncü, Ö., Tarlan, D. ve Mamyrkulov, N. (2003), "Seyahat Acentalarında Çalışanların İşe Alma Sürecini Algılamaları ve İzmir İli Örneği", *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, s. 114-140.

Waryszak, R. Z. and Bauer T. G. (1993), "Front-office staff selection techniques", *Journal of Contemporary Hospitality Management*, s. 25-28.

Wildes, V. J. and Tepeci, M. (2004), "Influences of Campus Recruiting on Applicant Attraction to Hospitality Companies", *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism* 2, s. 39-51.

Wright, E., Domagalski T. A. and Collins R. (2011), "Improving Employee Selection With a Revised Resume Format", *Business Communication Quarterly*, 74, s. 272-286.

Zhang, H. Q. and Wu, E. (2004), "Human resources issues facing the hotel and travel industry in China" *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 16, s. 424-428.