

# *İnsan Kaynakları Temin ve Seçiminde Analitik Hiyerarşi Prosesinin Kullanılması ve Oteller Üzerine Bir Uygulama<sup>1</sup>*

*Use of Analytical Hierarchy Process in Human Resources Procurement and Selection: An Application on Hotels*

Serhan GÜRKAN\*  
Burcu Başkaya DAZLAK\*\*

## **ÖZ**

İşletmelerin hedefleri doğrultusunda doğru işe doğru personel seçmek oldukça önemlidir. Bunun yanında bireylerin çalışmak istedikleri alanda hangi kriterlerin daha önemli olduğunu bilmesi kariyer hedefleri açısından önemli görülmektedir. Bu çalışmanın temel amacı; turizm işletmelerinde ön büro personelinin işe alım sürecinde etkili olan kriterlerin önem derecesinin tespit edilmesi olarak belirlenmiştir. Kriterlerin önem derecesi, çok kriterli karar verme tekniklerinden biri olan analitik hiyerarşi prosesi (AHP) yöntemi vasıtasıyla belirlenmiştir. Çalışmada, deneyim kriterinin diğer kriterlere göre daha fazla öneme sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

## **ANAHTAR KELİMELER**

*İnsan Kaynakları Yönetimi, Personel Seçim Süreci, Turizm*

## **ABSTRACT**

It is crucial to appoint the right personnel in the right place according to a business' goals and visions. Furthermore, knowing the necessary criteria and skills for the work that the individuals are interested in, is critical. Therefore, the main objective of this study is to determine the importance of the effective criteria and skills when hiring a front desk personnel in tourism establishments. Analytical hierarchy process (AHP), which is one of the techniques that is used for multi-criteria decision analysis, is adopted in order to complete the criteria significance level. As a result, experience criteria have been determined to be the most important of all among others.

## **KEYWORDS**

*Human Resource Management, Personnel Selection, Tourism.*

	<i>Makale Geliş Tarihi / Submission Date</i> 30.09.2019	<i>Makale Kabul Tarihi / Date of Acceptance</i> 19.11.2019
<i>Atf</i>	Gürkan, S. ve Dazlak, B.B: (2019). İnsan Kaynakları Temin ve Seçiminde Analitik Hiyerarşi Prosesinin Kullanılması ve Oteller Üzerine Bir Uygulama. <i>Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi</i> , 22 (2), 774-783.	

<sup>1</sup> Bu çalışma Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı'nda Doç. Dr. Serhan Gürkan danışmanlığında Burcu Başkaya Dazlak tarafından "İnsan Kaynakları Temin ve Seçiminde Analitik Hiyerarşi Prosesinin Kullanılması ve Oteller Üzerine Bir Uygulama" ismiyle tamamlanan yüksek lisans tezinden türetilmiştir.

\* Doç. Dr. Karabük Üniversitesi İşletme Fakültesi, serhangurkan@karabuk.edu.tr, ORCID: 0000-0002-2363-5661

\*\* Karabük Üniversitesi SBE, brc\_bskyy@hotmail.com, ORCID: 0000-0001-8884-4176

## GİRİŞ

Çalışma yaşamında çalışan ve işveren uyumu oldukça önemli görülmektedir. Çalışanların işletmenin kendilerinden beklentilerini bilmesinin, çalışan işveren uyumunu artıracak açıktır. Diğer taraftan işverenlerin ise kendi beklentilerini karşılayabilecek çalışanları seçmesi uyumlu bir çalışma ortamı için gereklidir. Başka bir anlatımla işverenlerin çalışanlarında olması gereken nitelikleri ortaya koyması; çalışmak için başvuran adayların ise beklentileri karşılayacak niteliklere sahip olması veya olmak için çaba sarf etmesi, sağlıklı bir çalışma hayatı için gerekliliktir. Bu bilgi ışığında farklı sektörlerde ve farklı iş pozisyonları için işe alım sürecinde etkili olan faktörleri ve bu faktörlerin önem derecesini belirlemeye yönelik çalışmalar önemli görülebilir.

Turizm sektörü, Türkiye’de en önemli istihdam alanlarından bir tanesidir. Yapılan literatür taraması neticesinde büyük ölçekli turizm işletmelerinde ön büro elemanı seçiminde etkili olan faktörlere ilişkin daha önce yapılmış herhangi bir çalışmaya rastlanılamamıştır. Literatürde belirlenen bu boşluğun doldurulması adına bu çalışmada turizm işletmelerinde ön büro elemanı olarak çalışacak personelin seçiminde etkili olan kriterlerin önem derecesinin belirlenmesi amaçlanmıştır.

Literatürde personel seçiminde çok kriterli karar verme tekniklerinin kullanılmasına ilişkin çok sayıda çalışmaya rastlamak mümkündür. Yapılan literatür incelemesi sonucunda büyük ölçekli turizm işletmelerinde personel seçimine dair yapılan herhangi bir çalışmaya rastlanılamamıştır. Turizm sektörü, Türkiye’de en önemli istihdam alanlarından bir tanesidir. Çalışmanın bulgularının, turizm sektöründe çalışan veya çalışmayı planlayan bireylere hangi kriterlere yoğunlaşmaları gerektiği konusunda yol göstermesi beklenmektedir. Bu bakımdan çalışmanın hem turizm sektöründe işe alım sürecinde etkili olan yöneticilere hem de turizm sektöründe çalışan veya çalışmayı planlayan bireylere katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Belirlenen amaç doğrultusunda çalışan sayısı 250’nin üzerinde bulunan turizm işletmelerinin insan kaynakları departmanında işe alım sürecinde görevli 10 adet uzman ile görüşme yapılmıştır. Görüşmeler sonucunda elde edilen veriler, çok kriterli karar verme tekniklerinden biri olan analitik hiyerarşi prosesi (AHP) yöntemi vasıtasıyla analiz edilmiştir. Çalışma probleminin hiyerarşik yapısı tecrübe, eğitim, mesleki gereklilikler ve bireysel özellikler olmak üzere dört ana kriter altında tanımlanmıştır. Ana kriterler ise on iki alt kritere ayrılmıştır.

## 1. OTEL İŞLETMELERİNDE PERSONEL SEÇİM KRİTERLERİNE İLİŞKİN LİTERATÜR ARAŞTIRMASI

İnsan kaynakları yönetimince; doğru işe, doğru personel alımı yapmak temel amaçtır ve personelle yapılacak iş arasındaki uyum oldukça önemlidir, bundan dolayı personel seçim kriterleri doğru belirlenmelidir. Bu kriterler; tecrübe, eğitim, mesleki gereklilikler ve bireysel özellikler olarak ayrılarak, kriterler tanımlanmaya çalışılmıştır.

### 1.1.Tecrübe

Tecrübe yani deneyim; kişinin belirli bir konuda hayat boyu veya belirli bir sürede elde ettiği bilgi birikiminin tamamıdır. İnsan kaynakları yönetimince ise; işletmede çalışan personelin, hangi alanda kariyer yapmak istiyorsa, o alanda kendini geliştirmiş, deneyimlemiş bilgi birikiminin tamamıdır. Tecrübe, iş yaşamında insana güven verdiğinden son derece önemli bir kriterdir. Tecrübe sonucu oluşan bilgi birikimini, yeni gelişmelerle bütünleştirip harmanlayarak iş yaşamında başarıyı artırıcı kriter olarak karşımıza çıkıp, olayları daha iyi analiz etmemizi sağlar.

Son yıllarda turizm sektörü, diğer sektörlerle oranla daha dinamik bir yapıya sahip olup, her yıl farklı hedefler ve deneyimler ortaya koymaktadır. Geçen yıllara baktığımızda, turizm sektöründe her geçen yılın üstüne farklı destinasyonlar ve farklı turizm deneyimleri ortaya çıkmaktadır. Bunlara baktığımızda deneyimin doğru pazarlanması sonucu, sadece turist sayısında artış değil, doğru turist türünü, doğru noktayla birleştirerek turizm sektöründe doğru stratejiler uygulayarak, kalitenin yükselmesine sebebiyet verir ve bu tecrübe sonucu kişilere doğru turist türünü doğru yerle birleştirerek, kültür deneyimi sunar ve genç nesillere hikayeleştirebilecekleri bir yer ve birden fazla deneyim sunmuş olur, yani turizm sektöründe ki çalışan deneyimi ne denli yüksekse, kişilere vermiş olduğu hizmet ve deneyim o kadardır. Tecrübe kriterinin, personel seçimi açısından göz önünde bulundurulması gerektiğine ilişkin literatürde çeşitli çalışmalar bulunmaktadır ve bu çalışmalardan bazılarında aşağıda yer verilmiştir.

Doğan ve Önder (2014:5808), çalışmasında bilişim sektöründe yer alan perakende zincir mağazalarında çalışacak satış temsilcilerinin hangi özellikleri taşıması gerektiği konusunu araştırmıştır. Çalışmada 22 kişiyle anket çalışması yapılmış olup, elde edilen veriler AHP ve TOPSIS yöntem kullanılarak yorumlanmıştır. Çalışmadan elde edilen bulgulara göre, tecrübe ile ilgili kriterlere ilişkin lokal ağırlıklar verilmiş olup, müşteri

ihtiyacını doğru ve hızlı anlayabilecek, ürünlerin tanımını doğru yapabilecek tecrübeye sahip olan en önemli kriter olarak ortaya çıkmıştır, onu takip eden bilişim, elektronik veya beyaz eşya ürün gruplarından birinde “Satış Danışmanı” olarak çalışmış olmak kriteri takip etmektedir, sonrasında ise mağaza sektöründe satış deneyimi olan veya bu konuda kariyer yapmak isteyen kriterse, üçüncü sırada yer aldığı görülmektedir.

Çevirgen ve Üngören (2009:274) çalışmasında, “Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Etik İklimin, Çalışanların İş Tatmini Üzerine Etkileri” araştırması incelenmiştir. Araştırmada 122 kişiyle anket yapılmıştır, ve SPSS programıyla yorumlanmıştır. Çalışmada elde edilen bulgulara göre; tecrübeyle ilgili kriterlere ilişkin lokal ağırlıklara baktığımızda, mesleki tecrübe süresi 13 yıl ve üzeri olan kısım ve üst yönetim çalışanlarının otel işletmelerinde etik kuralların tavizsiz bir şekilde uygulandığı ve destek verdiği görülmüştür.

Bahadır ve Yılmaz (2011:32) çalışmasında, “Otel İşletmelerinde Önbüro Çalışanlarının Etik Algıları” araştırması incelenmiştir. Araştırmada, 207 kişiyle yapılmış olup ilişkisel tarama modeliyle yorumlanmıştır. Çalışmada elde edilen bulgulara göre; tecrübeyle ilgili kriterlere ilişkin lokal ağırlıklara baktığımızda, üniversite eğitimi (lisans) alanların, almayanlara göre etik kuralların düşük olduğu görülmüştür yani öğrenim düzeyine göre çalışanların işletmedeki uygulamaların etik algılamaları arasında anlamlı bir fark olmadığı ortaya çıkmıştır. Turizm eğitimi alan personelin ise almayana göre etik algılama düzeyinin daha yüksek olduğu görülmüştür. Çalışanların çalışma süresine göre etik algılamasına baktığımızda ise yapılan anket sayısı, çalışma süresi eşit olarak yapılmıştır ve çıkan sonuç ise işe yeni girenler ve 3-10 yıl üstü çalışana göre, 3-10 yıl arası çalışanların etik algının daha yüksek olduğunu görmekteyiz.

### 1.2.Eğitim

Eğitim; bireyin, toplum yaşayışında yer alabilmesi için belirli bir bilim dalında veya konuda elde edilen, kazanılan bilgi ve becerinin tamamı, kendini geliştirme yolundaki sosyal sürecin tamamıdır. Yaşadığımız çağın bilgi çağı olması, bilginin insanda büyük farklar oluşturduğunun bilinmesi, eğitimin önemini her geçen gün daha da artırmaktadır. Eğitim sayesinde her geçen gün gelişime katkı sağlama, bir şeyler üretebilme ve yaşama dair değerler ortaya koyabilmek için herkesin iyi bir eğitim ve öğretime ihtiyacı vardır. Eğitimin temel amacı, insanların bilgi ve becerilerinin artırılması, topluma iyi bir birey olarak kazandırılmasıdır. Turizm sektöründe eğitimin amacı ise, turizm bilincini uyandırmak, turistlere doğrudan hizmet veren personel mesleki bilgi ve davranış biçimini kazandırmak, emeğe dayalı turizm kesiminde verimlilik artışı sağlamak ve son olarak da personele gerekli yetki sorumluluk ve beceriyi vermektir, bundan dolayı eğitim, turizm sektörü için oldukça önemli bir yapıya sahiptir (Maviş ve Kozak, 1992:169). Eğitim kriterinin, personel seçimi açısından göz önünde bulundurulması gerektiğine ilişkin literatürde çeşitli çalışmalar bulunmaktadır ve bu çalışmalardan bazılarında aşağıda yer verilmiştir.

Özgörmüş vd. (2005:114), çalışmasında gıda sektöründe faaliyet gösteren bir işletmenin “tedarik planlama mühendisi seçme”, konusunu araştırılmıştır. Araştırmada BAHP yöntemi uygulanmıştır. Eğitim ana kriterine ilişkin dilsel değişkenler kullanılarak yapılan ikili karşılaştırma matrisinde çıkan sonuç kuvvetli derecede yabancı dilin çok önemli olduğu, sonrasında bilgisayar bilgisi ve referansın çok önemli olduğunu ortaya koymuştur.

Özdemir vd. (2015:136) çalışmasında “Bodrum’da Faaliyet Gösteren Konaklama İşletmelerince Verilen İş İlanlarındaki İş Gören Niteliklerinin Analizi” konusu araştırılmıştır”. Bodrumdaki turizm işletmelerinin, hangi nitelikte iş gören seçimi yaptığı araştırılmıştır ve Bodrumdaki 4 ve 5 yıldızlı otelin 524 iş ilanı incelenmiştir. Yapılan araştırma sonucuna göreyse eğitim kriterlerine baktığımızda yabancı dil bilgisinin ilk sırada olduğunu sonrasında mezuniyet durumunun önemli olduğunu görmekteyiz.

Bayram (2011:38) çalışmasında, otel işletmelerindeki genel müdürlerin niteliklerini gösteren bir konu ele alınmış, “Otel İşletmelerinin Genel Müdür Profillerinin Değerlendirilmesi Üzerine Bir Araştırma” konusu araştırılmıştır. Çalışmada SPSS programından yararlanılmıştır. 20 tane otel işletmesinin genel müdürleriyle görüşülmüştür. Eğitim ana kriterine ilişkin değişkenlere baktığımızda burada da üst yönetim eğitim niteliğinde de yabancı dil bilgisinin yüksek olduğunu ve onu takip edense lisans mezuniyet durumu olduğunu görüyoruz.

### 1.3.Mesleki Gereklilikler

Mesleki gereklilikler; kişinin yapmış olduğu mesleği öngörerek, mesleki bilgi, beceri ve yetkinliğe sahip, mesleğiyle ilgili teknik ve mesleki eğitim standartlarının ve yeterlilik bütünüdür. Bu bütün, mesleklerin daha güvenli ve rekabetçi bir şekilde icra etmeyi, iş hayatı içerisinde çağın ve günün teknolojisine uyum sağlayarak yapılan işlerde verim ve kalitenin yükselmesine sebebiyet vererek, mesleki standartların oluşmasını sağlar. Turizm sektörü, rekabetin yüksek olduğu bir piyasadır. Bu sebeple, gelişmekte olan ülkelerin mesleki gereklilikte yetersiz kalması, turizm hizmetlerinde istenilen standartlar yakalayamamasına sebep olmaktadır (Olalı,1982:63). Turizm sektöründe yüksek hizmet standartlarının verilebilmesi için, nitelikli işgücünün

geliştirilmesi, çalışanları daha verimli kılar, ekonomik ve sektörel büyümeye de önemli katkı sağlar (Woodhall,1979:34). Mesleki Gereklilik kriterinin, personel seçimi açısından göz önünde bulundurulması gerektiğine ilişkin literatürde çeşitli çalışmalar bulunmaktadır ve bu çalışmalardan bazılarında aşağıda yer verilmiştir.

Dayioğlu (2010:68) çalışmasında, konaklama işletmelerinde işverenlerin staj eğitimi gören öğrenciler hakkında görüşlerin belirlenmesi amacıyla yapılmıştır, çalışma araştırmayı kabul eden 74 konaklama işletmesi işvereninden oluşmaktadır. Araştırma çalışmasının analiz aşaması SPSS programı 11.5 versiyonu kullanılarak incelenmiştir. Çalışmada elde edilen bulgulara göre, mesleki gereklilik ile ilgili kriterlere ilişkin lokal ağırlıklara baktığımızda, iş bilgisi yani işi anlama derecesi ve işle ilgili araç gereç kullanım bilgisinin çok iyi olduğu ortaya çıkmış, mesleki gereklilik üzerine kendi kendini geliştirme kabiliyeti iyi olarak çıkmıştır, son olaraksa, yabancı dil bilgisinin ise stajyer öğrenciler için düşük seviyede olduğu ortaya çıkmıştır.

Ömürbek ve Şimşek (2014:158), çalışmasında turizm sektöründe personel seçimi için, hangi özelliklere sahip olunması konusunu araştırmıştır. Çalışmada elde edilen bulgulara göre mesleki gereklilikle ilgili kriterlere ilişkin lokal ağırlıklar verilmiş olup, en önemli kriter olarak deneyim ortaya çıkmış, daha sonrada genel program bilgisi daha iyi olan, şeklinde takip etmiştir.

Bak vd. (2014:104) çalışmasında, ‘‘Turist Rehberliği Meslek Kanununun, Meslek Örgütleri ve Öğretim Elemanlarının Bakış Açısı ile Değerlendirilmesi’’, konusunu incelemiştir ve biz burada olumsuz bakış açısını alarak aşağıda incelemesini yapacağız. Araştırmada toplam 20 kişiyle görüşülmüş olup, açık uçlu soru formu aracılığıyla meslek örgütleri ve akademisyenlerin düşünceleri alınarak yapılmıştır. Turist rehberliğinin mesleki eğitim açısından olumsuz yönlere baktığımızda, en fazla sertifika programlarının yetersizliği ilk sırada almaktadır, ikinci sırada yabancı dil puanı ve eğitimdeki üçlü yapı eleştirilmiştir, son olaraksa bakanlık ve TUREB sınavlarının yetersizliği konuyla alakalı sonuncu olumsuzluk olarak değerlendirilmiştir.

#### 1.4.Bireysel Özellikler

Bireysel özellikler; kişiye has, kişileri birbirinden farklı tutan, kişiye özel sosyal ve zihinsel özelliklerin tamamıdır. Bireysel özellikler önemli bir kriterdir, kişilerin arasında çeşitli farklılıklar vardır ve bu farklılıkların önemini bilip, bireylerin sahip oldukları bu özellikleri ortaya çıkararak iş yaşamında veya normal hayatta kullanılması sağlanarak farkındalıklarının ortaya konması önemli bir özelliktir. Bireysel özellikler kriterinin, personel seçimi açısından göz önünde bulundurulması gerektiğine ilişkin literatürde çeşitli çalışmalar bulunmaktadır ve bu çalışmalardan bazılarında aşağıda yer verilmiştir.

Çelikkalek (2018:79) çalışmasında sağlık sektöründe yönetici seçimi üzerine bir uygulama yapmış olup 5 üst düzey yönetici ve İKY çalışanı görüşüne başvurulmuştur. Uygulamada Gri AHP-MOORA yaklaşımı kullanılmıştır ve bireysel özelliklere ilişkin lokal ağırlıkların ve alt kriterlerine baktığımızda en önemli kriter olarak, liderlik sonrasında problem çözme yeteneği, üçüncü en önemli kriter olaraksa; risk alma ve karar verme kriterlerini görmekteyiz.

Erdem (2002:149) çalışmasında otel işletmelerinde personel bulma ve seçme sürecine yönelik bir uygulama çalışması incelenmiştir. Çalışmada, Antalya ilinde 25 otel işletmesi ile anket yapılarak görüşülmüştür. Yöneticilerle yapılan araştırma sonucuna göre personel alımı yaparken bireysel özellik ana kriteri altında en önemli görülen alt kriter; yetenekli adayların bulunmak istenmesi, ikinci olarak, işletmeye yeni fikir ve görüş sunabilecek adaylar, son olaraksa çalışanlar arasında olumlu rekabet ortamının oluşturulmasıdır.

Akbaba ve Günlü (2011:212) çalışmasında, otel işletmelerinde insan kaynakları yönetim işlevlerinden iş gören bulma, seçme ve eğitim işlevlerinin stratejik bakış açısıyla incelenmiştir ve 5 yıldızlı oteller üzerinden 17 yöneticiyle anket çalışması yapılmıştır ve bireysel özelliklerin alt kriterleri incelendiğinde bu çalışmada en yüksek olarak adayın konuşması, görüşme esnasında sergilediği davranışa bakmaktadır sonrasında ise kişinin genel görünümünün işin gereklerine uygunluğunu önemsemektedir son olaraksa kişilik özellikleri ve düşünce yapısına bakmaktadır.

## 2. UYGULAMA

Büyük ölçekli turizm işletmelerinde ön büro personelinin işe alımında etkili olan kriterlerin önem derecesini belirlemeyi amaçlayan bu çalışmada, bir çok kriterli karar verme tekniği olan analitik hiyerarşi prosesi (AHP) yöntemi benimsenmiştir. Büyük ölçekli turizm işletmelerinde ön büro personelinin işe alımında etkili olan kriterlerin önem derecesinin belirlenmesi amacıyla çalışan sayısı 250'nin üzerinde bulunan turizm işletmelerinin insan kaynakları departmanında işe alım sürecinde görevli 10 adet uzman ile görüşme yapılmıştır. Araştırma kapsamındaki turizm işletmelerinin tamamı Antalya ili içerisinde bulunmaktadır.

## 2.1. Araştırma Probleminin Hiyerarşik Yapısı

Araştırmada 4 adet ana kriter belirlenmiş olup, ana kriterlerin isimlerine ve hangi çalışmalar dikkate alınarak belirlendiğine ilişkin Tablo 1 aşağıda yer almaktadır.

**Tablo 1. Araştırmada Dikkate Alınan Ana Kriterler**

Ana Kriter	Referans Alınan Makale
<b>Deneyim</b>	Doğan ve Önder(2014), Çevirgen ve Üngören(2009), Bahadır ve Yılmaz(2011),
<b>Eğitim</b>	Maviş ve Kozak(1992), Özgörmüş, Mutlu ve Güner (2005), Özdemir, Polat ve Met(2015), Bayram(2011),
<b>Mesleki Gereklilik</b>	Olalı(1982), Woodhall(1979), Dayıoğlu(2010), Ömürbek ve Şimşek(2014), Bak, Çapar ve Yenipınar(2014),
<b>Bireysel Özellikler ve Dış Görünüm</b>	Çelikkalek(2018), Erdem(2002), Akbaba ve Günlü(2011),

Araştırma kapsamında belirlenen ana kriterler daha sonra literatürde yer alan çalışmalar, uzmanlarla yapılan ön görüşmeler ve mevcut iş ilanları dikkate alınarak üçerli alt kriterlere ayrılmıştır. Alt kriterlere ilişkin bilgiler, Tablo 2’de yer almaktadır.

**Tablo 2. Araştırmada Dikkate Alınan Alt Kriterler**

Ana Kriterler	Alt Kriterler
<b>Tecrübe/İş Deneyimi</b>	Turizm sektöründe deneyim sahibi olmak.
	Başka bir sektörde deneyim sahibi olmak.
	Deneyim sahibi olmamak.
<b>Eğitim</b>	Tercihen, liselerin turizm otelcilik meslek lisesi veya üniversitelerin turizm otelcilik bölüm mezunlarından biri olmak.
	Farklı bir bölümden mezun olmak.
	Yazılım ve donanım konusunda kurs ve sertifika destekli, program bilgi sahibi olmak.
<b>Mesleki Gereklilik</b>	Ön büro paket programlarını ( opera, amanra...vs.) ve Ms Office programlarını aktif olarak kullanabilir olmak.
	İyi derecede yabancı dil biliyor olmak.
	Esnek ve yoğun çalışma saatlerine uyumlu, vardiyalı sistemde çalışabilecek olmak.
<b>Bireysel Özellikler ve Dış Görünüm</b>	Prezantabl, takım çalışmasına yatkın, özgüveni yüksek ve sorumluluk sahibi olmak.
	30 yaşını aşmamış olmak.
	Analitik ve takip yeteneği güçlü idari işler, organizasyon...vs. gibi alanlarda sektörde hedefleri olmak.

## 2.2. Ana ve Alt Kriterlere İlişkin Ağırlıklar

Personel seçiminde etkili olan kriterlerin önem derecesi belirlenirken uzmanlardan alınan görüşlerin tutarlılık derecesinin, Saaty (1980) tarafından önerilen 0,10 (%10) tutarlılık sınırını aşmadığı kontrol

edilmiştir. Bu noktada, tutarlılık derecesi %10 dan düşük olan görüşler değerlendirme kapsamına dahil edilmekte; aşanlar ise değerlendirme dışı bırakılmaktadır.

Grup sonucu, Goepel (2018:476) çalışması doğrultusunda uzman görüşlerinin ağırlıklı geometrik ortalaması şeklinde hesaplanmıştır. İkili karşılaştırmanın tutarlılık oranları kontrol edilmiş olup ana ve alt kriterler ağırlıkları hesaplanmıştır. AHP yöntemi yardımıyla, ana kriterlerin ağırlıkları Tablo 3’ de gösterilmiştir.

**Tablo 3. Ana Kriter Ağırlıkları ve Sıralaması**

<b>Tutarlılık Oranı (CR): % 0.2</b>				
<b>Grup Konsensüs Oranı: %74.4 Orta</b>				
	Deneyim	Eğitim	M.Gereklilikler	B.Özellikler
<b>Grup Sonucu</b>	<b>40.2%</b>	<b>7.2%</b>	<b>31.3%</b>	<b>21.2%</b>
<b>Kategori İçi Sıralama</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>3</b>

Araştırma problemi kapsamında belirlenen dört ana kriter kendi aralarında karşılaştırıldığında personel seçiminde deneyimin en fazla öneme sahip olduğu, sonrasında sırasıyla mesleki gereklilik ve bireysel özelliklerin takip ettiği görülmüştür, en az öneme sahip kriterin ise eğitim olduğu tespit edilmiştir. Grup konsensüs oranı %74.4 olarak hesaplanmıştır; buna göre araştırmaya katılan uzmanların ana kriterlerin önem derecesi konusunda orta derecede (yükseğe çok yakın) fikir birliğine sahip olduğu söylenebilir.

Ana kriterlere ilişkin genel değerlendirmenin ardından her bir ana kritere ilişkin alt kriterlerin önem dereceleri inceleme kapsamına dahil edilmiştir. Bu bağlamda deneyim ana kriterine ilişkin alt kriterlerin ağırlıkları Tablo 4’de sunulmuştur.

**Tablo 4. Deneyim Ana Kriterinin Alt Kriterlerine İlişkin Ağırlıklar ve Sıralama**

<b>Tutarlılık Oranı (CR): % 1.9</b>			
<b>Grup Konsensüs Oranı: %98.3 Çok Yüksek</b>			
	Turizm Sektöründe Deneyim	Farklı Sektörde Deneyim	Deneyim Sahibi Olmayan
<b>Grup Sonucu</b>	<b>74.6%</b>	<b>15.6%</b>	<b>9.8%</b>
<b>Kategori İçi Sıralama</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>

Araştırma probleminin hiyerarşik yapısı içerisinde “deneyim” ana kriteri, kendi içerisinde üç alt kritere ayrılmıştır. Tablo 4’de yer alan bilgiler doğrultusunda deneyim açısından turizm sektöründe daha önce çalışmış birinin diğer adaylara göre tercih edilme şansının çok yüksek olduğu söylenebilir.

**Tablo 5. Eğitim Ana Kriterinin Alt Kriterlerine İlişkin Ağırlıklar ve Sıralama**

<b>Tutarlılık Oranı (CR): % 0.1</b>			
<b>Grup Konsensüs Oranı: %96.0 Çok Yüksek</b>			
	Turizm Otelcilik Bölümü Mezuniyeti	Farklı Bölüm Mezuniyeti	Sertifika
<b>Grup Sonucu</b>	<b>66.4%</b>	<b>15.6%</b>	<b>18.0%</b>
<b>Kategori İçi Sıralama</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>2</b>

Araştırma probleminin hiyerarşik yapısı içerisinde “eğitim” ana kriteri, kendi içerisinde üç alt kritere ayrılmıştır. Tablo 5’de yer alan bilgiler doğrultusunda eğitim açısından turizm ile ilişkili bir bölümde lise veya

üniversite eğitimi almış birinin diğer adaylara göre tercih edilme şansının çok yüksek olduğu söylenebilir. Turizm haricindeki bir bölümden mezun olmak ile turizm ile ilgili bir kurs veya eğitimden sertifika almış olmak arasında işverenlerin sertifikaya daha çok önem verdiği tespit edilmiştir.

**Tablo 6: Mesleki Gereklilik Ana Kriterinin Alt Kriterlerine İlişkin Ağırlıklar ve Sıralama**

<b>Tutarlılık Oranı (CR): % 0.1</b>			
<b>Grup Konsensüs Oranı: %90.9 Çok Yüksek</b>			
	Program Bilgisi	Dil Bilgisi	Esnek Çalışma
<b>Grup Sonucu</b>	<b>6.8%</b>	<b>49.9%</b>	<b>43.2%</b>
<b>Kategori İçi Sıralama</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>2</b>

Araştırma probleminin hiyerarşik yapısı içerisinde “mesleki gereklilik” ana kriteri, kendi içerisinde üç alt kritere ayrılmıştır. Katılımcılar, yabancı dil biliyor olmayı işe alınmada en önemli mesleki gereklilik olarak nitelendirmektedir. Bunun yanında esnek çalışma saatlerine uyabilmek de işe alınmada oldukça önemli bir kriter olarak değerlendirilmektedir. Program bilgisinin önem derecesi, mesleki gereklilikler açısından diğer iki kritere göre oldukça geride kalmıştır.

**Tablo 7. Bireysel Özellikler Ana Kriterinin Alt Kriterlerine İlişkin Ağırlıklar ve Sıralama**

<b>Tutarlılık Oranı (CR): % 0.1</b>			
<b>Grup Konsensüs Oranı: %80.8 Yüksek</b>			
	Prezantabl	Yaş	Hedef
<b>Grup Sonucu</b>	<b>50.0%</b>	<b>40.8%</b>	<b>9.2%</b>
<b>Kategori İçi Sıralama</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>

Araştırma probleminin hiyerarşik yapısı içerisinde “bireysel özellikler” ana kriteri, kendi içerisinde üç alt kritere ayrılmıştır. Yapılan değerlendirmeler sonucunda katılımcıların bireysel özellikler açısından dış görünüşe diğer özelliklere göre daha fazla önem verdiği görülmektedir. Yaş kriteri ise dış görünüş kadar olmasa da yine de oldukça önemli görülmektedir. Bunların aksine sektörde hedefi olmak işe alınmada nispeten önemsiz görülen bir bireysel özellik olarak karşımıza çıkmaktadır.

Ana ve alt kriterlere ilişkin önem derecesini belirlemeye yönelik yukarıda yapılan değerlendirmeler toplulaştırılmış bir şekilde Tablo 8’de sunulmuştur. Tablo 8, ana kriter ağırlıklarını, her bir ana kritere ait alt kriterlerin gurup içi ağırlıklarını ve alt kriterlerin tüm alt kriterler arasındaki ağırlığını göstermektedir.

Tablo 8. Ana ve Alt Kriter Ağırlıkları

Ana Kriterler	Ana Kriterler Arası Ağırlıklar	Alt Kriterler	Alt Kriterler Arası Ağırlıklar	Genel Ağırlıklar	Genel Sıra
Deneyim Tutarsızlık=0.02	% 40.2	Turizm Sektörü Deneyimi	% 74.6	% 30.0	1
		Farklı Sektörde Deneyim	% 15.6	% 6.3	6
		Deneyim Sahibi Olmayan	% 9.8	% 3.9	8
Eğitim Tutarsızlık=0.02	% 7.2	Turizm Otelcilik Bölümü Mezuniyeti	% 66.4	% 4.8	7
		Farklı Bölüm Mezuniyeti	% 15.6	% 1.1	12
		Sertifika	% 18.0	% 1.3	11
M.Gereklilik Tutarsızlık=0.02	% 31.3	Program Bilgisi	% 6.8	% 2.1	9
		Dil Bilgisi	% 49.9	% 15.7	2
		Esnek Çalışma	% 43.2	% 13.5	3
B.Özellikler Tutarsızlık=0.02	% 21.2	Prezantabl	% 50.0	% 10.6	4
		Yaş	% 40.8	% 8.6	5
		Hedef	% 9.2	% 2.0	10

Turizm sektöründe ön büro elamanı seçiminde araştırma kapsamında ele alınan faktörler toplu şekilde dikkate alındığında turizm sektöründe deneyim sahibi olmanın diğer faktörlere oranla oldukça önemli olduğunu görmekteyiz. Buna ek olarak yabancı dil bilgisi ve esnek çalışma saatlerine uyabilmek işe alımda etkili olan diğer önemli faktörler olarak karşımıza çıkmaktadır. Turizm ile doğrudan ilişkili olmayan bir bölümden mezun olmak ise işe alımda en az etkili faktör olarak değerlendirilmektedir.

### SONUÇ VE TARTIŞMA

Sonuç bölümü içerisinde öncelikle ana kriterlerin kendi içerisinde değerlendirilmesi; ardından ise tüm kriterlerin birlikte değerlendirilmesi yolu benimsenmiştir.

Bu doğrultuda öncelikle “deneyim” ana kriteri kendi içerisinde ele alındığında; turizm sektöründe deneyim sahibi olmanın işe alım sürecinde oldukça önemli olduğu belirlenmiştir. Bunun yanında farklı bir sektörde deneyim sahibi olan adayların hiç deneyim sahibi olmayan adaylara oranla işe alım sürecinde daha şanslı olduğu söylenebilir. Bu bulgu doğrultusunda özellikle turizm sektöründe iş deneyimini artırmak amacıyla başlangıçta bazı fedakarlıkların yapılabileceği; bu fedakarlıkların sonraki başvurularda önemli bir artı olarak adaylara katkı sağlayacağı söylenebilir.



“Eğitim” kriteri açısından çalışmaların bulguları incelendiğinde teorik beklenti ile uyumlu sonuçlar elde edildiği görülmektedir. Turizme yönelik eğitim veren bir bölümden mezun olmak, personel seçiminde adaya katkı sağlamaktadır. Farklı bir bölüm mezuniyeti ile turizme yönelik eğitim sertifikasına sahip olmak karşılaştırıldığında sertifika sahibi olmanın önem derecesinin daha yüksek olduğunu görmekteyiz. Eğitim kriteri ile ilgili alt kriterler kendi arasında değerlendirildiğinde işe alımda işverenlerin turizm sektörüne yönelik alınan eğitimleri ve bu eğitimlerin süresini önemseydiğini ifade edebiliriz.

Bu çalışmada “mesleki gereklilik” ana kriteri altında nitelendirilen yabancı dil bilgisi ve esnek çalışma saatlerine uyabilmek personel seçiminde hemen hemen aynı önem derecesine sahip görülmektedir. Özellikle turizm sektörü gibi farklı ülkelerden müşteriler ile etkileşimin yüksek olduğu iş kollarında yabancı dil bilgisinin önemli görülmesi beklentiler ile uyumlu karşılanabilir. Bu bulgu doğrultusunda turizm sektöründe ön büro elemanı olarak çalışmaya istekli adayların yabancı dil bilgilerini artırmaya yönelik adımlar atmaları önerilebilir. Esnek çalışma saatlerine uyabilme ise turizm sektöründe işe alım sürecinde önem derecesi yüksek bir diğer kriter olarak karşımıza çıkmaktadır. İşveren çalışan uyumu açısından bu iş kolunda çalışanlardan esnek çalışma saatlerine uymalarının kendilerinden bekleneceğinin farkında olmaları ve bu beklentiye karşılayacak yaşam tarzına sahip adayların bu alanda iş başvuruları yapmaları önemli görülebilir.

Bireysel özellikler açısından bakıldığında adayların öncelikle bakımlı, düzenli ve özenli gözükmeleri; sonrasında ise genç yaşta olmaları işe alım sürecinde önemli görülmektedir. Ön büro elemanları, müşteriler ile otel işletmesi arasında ilk izlenim noktasında önemli rol üstlenmektedir. Araştırmanın bulguları, otel hakkındaki ilk izlenimler açısından işverenlerin çalışanların prezantabl olmasını beklediğini göstermektedir.

Ana kriterler kendi aralarında karşılaştırıldığında “deneyim” kriterinin diğer kriterlere göre daha önemli olduğu görülmektedir. Araştırmanın büyük ölçekli otel işletmelerinde gerçekleştirildiği düşünüldüğünde deneyim sahibi olmanın iş yoğunluğunu yönetme noktasında önemli görüldüğü söylenebilir. Ön büro olarak nitelendirilen alanlarda yaşanacak aksaklıkların sonrasında diğer alanlara da etki edeceği düşünüldüğünde; işe alım sürecinde diğer kriterlerin önem derecesinin deneyimin gerisinde kalması beklentiler ile uyumlu görülebilir. Personel seçiminde eğitim kriteri ise diğer kriterler ile karşılaştırıldığında oldukça önemsiz görülmektedir. Bu bulgu, eğitim ve deneyim kriterleri birlikte değerlendirilerek açıklanabilir. Deneyim sahibi olmak bir bakıma ilgili alanda pratik yaparak eğitim almak anlamına gelmektedir. Bu bakış açısıyla deneyim sahibi adayların aslında eğitim de aldığı bu nedenle eğitim kriterinin uzmanlar tarafından deneyim kriteri içerisinde değerlendirildiği söylenebilir. Diğer taraftan deneyim sahibi olmayan adaylar için ise turizm ile ilgili bir bölümden mezun olmanın daha da önem kazandığı sonucu çıkarılabilir.

Araştırma büyük ölçekli otel işletmelerinde işe alım sürecinde faal olarak görev alan uzmanlar ile yapılan görüşmelerden elde edilen veriler ile yapılmıştır. Söz konusu otel işletmelerinin tamamı Antalya ilinde faaliyet göstermektedir. Araştırma kapsamında yapılan değerlendirmeler, bu bilgi doğrultusunda ele alınmalıdır. Daha küçük ölçekli otel işletmeleri veya farklı bir bölgede faaliyet gösteren otel işletmeleri üzerine yapılacak çalışmaların bulgularının bu çalışmadan elde edilen bulgulardan farklılaşması beklenilebilir. Gerek ölçek gerekse de faaliyet gösterdiği bölge açısından farklı otel işletmeleri üzerine yapılacak benzer çalışmaların bu çalışmanın bulgularına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

**KAYNAKÇA**

- Akbaba, A. ve Günlü, E. (2011). "Otel İşletmelerinde İş gören Bulma, Seçme ve Eğitim Sürecinin Stratejik İnsan Kaynakları Bakış Açısıyla Değerlendirilmesi: Beş Yıldızlı Otellerde Bir Araştırma" Sosyal Ekonomik Araştırma Dergisi, 11, 199-228.
- Bahadır, İ. ve Yılmaz, A. (2011). "Otel İşletmelerinde Ön büro Çalışanlarının Etik Algılamalarına Yönelik Bir Araştırma," Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 20 (3), 21-40.
- Bak. E., Çapar, G. ve Yenipınar, U. (2014). "Turist Rehberliği Meslek Kanununun Meslek Örgütleri ve Öğretim Elemanlarının Bakış Açısı ile Değerlendirilmesi," Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 11 (2), 86-114.
- Bayram, M.(2011). "Otel İşletmelerinin Genel Müdür Profillerinin Değerlendirilmesi Üzerine Bir Araştırma," Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, 22 (1), 35-48.
- Çelikkale, Y. (2018). "Personel Seçimi için Bütüneşik Gri AHP-MOORA Yaklaşımının Kullanılması Sağlık Sektöründe Yönetici Seçimi Üzerine Bir Uygulama," The Journal of Operations Research, Statistics, Econometrics and Management Information Systems, 6, 1.
- Çevirgen, A. ve Üngören, E.(2009). "Konaklama İşletmelerinde Etik İklim ve İş Tatmini İlişkisi," Mersin 10. Ulusal Turizm Kongresi.
- Dayıoğlu, M.(2010). "Anadolu Otelcilik ve Turizm Meslek Lisesi Stajyer Öğrencilerinin Yeterliliği Konusunda İşveren Görüşleri (Edremit Körfezi Örneği)", Balıkesir: Yüksek Lisans Tezi.
- Doğan, A. ve Önder, E. (2014). "İnsan Kaynakları Temin Seçiminde Çok Kriterli Karar Verme Tekniklerinin Kullanılması ve Bir Uygulama, Journal of Yasar University, 9 (34), 5796-5819.
- Erdem, B.(2002). Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Personel Bulma ve Seçme Süreci, Balıkesir: Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.
- Goepel, K. D. (2018). "Comparison of judgment scales of the Analytical Hierarchy Process - A new approach". International Journal of Information Technology and Decision Making, 17.
- Maviş, F. ve Kozak, S. (1992). Meslek Yüksekokullarında Turizm ve Otelcilik Programı ve Anadolu Üniversitesi Eskişehir Meslek Yüksekokulu Turizm Otelcilik Ders Programı. Turizm Eğitimi Konferansı-Workshop. Yorum Basım Yayın, Ankara.
- Olalı, H. (1982). Turizm Politikası ve Planlaması: Ege Üniversitesi Matbaası, İzmir.
- Ömürbek, N. ve Şimşek, A.(2014). "Turizm Sektöründe Bulanık Analitik Hiyerarşi Süreci İle Personel Seçimi", Uludağ Üniversitesi İİBF Dergisi, 2, 147-169.
- Özdemir, S.S., Polat, E.ve Met, Ö.C.(2015). "Bodrum'da Faaliyet Gösteren Konaklama İşletmelerince Verilen İş İlanlarındaki İş gören Niteliklerinin Analizi," Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırma Dergisi, 34, 121-138.
- Özgörmüş, E., Mutlu, Ö. ve Güner, H.(2005). Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu, İstanbul Ticaret Üniversitesi.
- Saaty, T.L. (1980). "A Scoring Method for Priorities in Hierarchical Structures," Journal of Mathematical Psychology, 15(3), 234-281.
- Woodhall, M. (1979). Education, Work and Employment in Developing Countries-A Synthesis of Recent Research Education Work and Employment. International Development Research Center Manuscript Reports. Ottawa: IDRC.