

T.C.
KARABÜK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

**İNSAN KAYNAKLARI TEMİN VE SEÇİMİNDE ANALİTİK
HİYERARŞİ PROSESİNİN KULLANILMASI VE OTELLER
ÜZERİNE BİR UYGULAMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan

Burcu BAŞKAYA DAZLAK

Tez Danışmanı

Doç. Dr. Serhan GÜRKAN

Karabük

Haziran/2019

**T.C.
KARABÜK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**İNSAN KAYNAKLARI TEMİN VE SEÇİMİNDE ANALİTİK
HİYERARŞİ PROSESİNİN KULLANILMASI VE OTELLER
ÜZERİNE BİR UYGULAMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan

Burcu BAŞKAYA DAZLAK

Tez Danışmanı

Doç. Dr. Serhan GÜRKAN

Karabük

Haziran/2019

İÇİNDEKİLER





İÇİNDEKİLER	1
TEZ ONAY FORMU.....	3
DOĞRULUK BEYANI	4
ÖZ.....	6
ABSTRACT.....	7
ARŞİV KAYIT BİLGİLERİ.....	8
ARCHIVE RECORD INFORMATION	9
KISALTMALAR	10
ARAŞTIRMANIN KONUSU	11
ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ.....	11
ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	11
EVREN VE ÖRNEKLEM	11
ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI.....	12
1.BÖLÜM	13
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ.....	13
1.1.İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ KAVRAMI	13
1.1.1.İnsan Kaynakları Yönetimi Tanımı.....	13
1.1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amacı ve Önemi	14
1.1.3.İnsan Kaynakları Yönetimi Örgütlenmesi.....	15
1.1.4.İnsan Kaynakları Yönetiminin Temel İlkeleri.....	18
1.1.5.İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları	21
2.BÖLÜM	24
OTEL İŞLETMELERİNDE PERSONEL SEÇİMİ.....	24
2.1.PERSONEL BULMA KAVRAMI	24
2.2.PERSONEL SEÇME TEKNİKLERİ	24
2.3.PERSONEL SEÇİMİNİN ÖNEMİ VE YERİ.....	25
2.4.PERSONEL SEÇİM KRİTERLERİ	26
2.4.1.Tecrübe	27
2.4.2.Eğitim.....	28
2.4.3.Mesleki Gereklilikler	30
2.4.4.Bireysel Özellikler	31
2.5.PERSONEL BULMA YÖNTEMLERİNDE YARARLANILAN KAYNAKLAR.....	32

2.5.1.İç Kaynaklar	33
2.5.2.Dış Kaynaklar	34
3.BÖLÜM	38
OTEL İŞLETMELERİNDE İNSAN KAYNAKLARI PERSONEL TEMİN VE SEÇİM AŞAMASINDA DİKKATE ALINAN KRİTERLERİN ÖNEM DERECELERİNİN BELİRLENMESİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA	38
3.1. ÇOK KRİTERLİ KARAR VERME (ÇKKV) VE AHP YÖNTEMİ.....	38
3.2. ARAŞTIRMA PROBLEMİNİN HİYERARŞİK YAPISI.....	43
3.3. ÇALIŞMANIN VERİ SETİ VE TANIMLAYICI İSTATİSTİKLER	47
3.4.ANA VE ALT KRİTERLERE İLİŞKİN AĞIRLIKLAR.....	48
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	57
KAYNAKÇA.....	60
TABLolar LİSTESİ	65
ŞEKİLLER LİSTESİ	67
EKLER	68
Ek 1. Personel İstek Formu Örneği.....	68
Ek2. İş Tanımı Formu.....	69
EK3. İş Başvuru Formu Örneği.....	70
ÖZGEÇMİŞ	73

TEZ ONAY FORMU

Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne,

Burcu BAŞKAYA DAZLAK'a ait “İnsan Kaynakları Temin ve Seçiminde Analitik Hiyerarşi Prosesinin Kullanılması ve Oteller Üzerine Bir Uygulama” adlı bu tez çalışması Tez Kurulumuz tarafından İşletme Programı Yüksek Lisans tezi olarak oybirliği/oyçokluğu ile kabul edilmiştir.

	Akademik Unvanı, Adı ve Soyadı	İmzası
Tez Kurulu Başkanı	:Doç. Dr. Serhan GÜRKAN	
Danışman Üye	: Doç. Dr. Serhan GÜRKAN	
Üye	:Dr. Öğr. Üyesi Ozan BÜYÜKYILMAZ	
Üye	: Dr. Öğr. Üyesi Öznur YAVAN TEMİZKAN	

Tez Sınavı Tarihi : 11.06.2019

DOĞRULUK BEYANI

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum bu çalışmayı bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı herhangi bir yola tevessül etmeden yazdığımı, araştırmamı yaparken hangi tür alıntıların intihal kusuru sayılacağını bildiğimi, intihal kusuru sayılabilecek herhangi bir bölüme araştırmamda yer vermediğimi, yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu ve bu eserlere metin içerisinde uygun şekilde atıf yapıldığını beyan ederim.

Enstitü tarafından belli bir zamana bağlı olmaksızın, tezimle ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak ahlaki ve hukuki tüm sonuçlara katlanmayı kabul ederim.

Adı Soyadı : Burcu BAŞKAYA DAZLAK

İmza :



ÖNSÖZ

Turizm ve otel hizmetlerinin beş yıldızlı, hizmet veren otelleri kapsayan bu araştırmanın temel amacı; ön büro personelinin işe alımı gerçekleştirilirken, insan kaynakları departmanı tarafından seçim sürecinin hangi adım ve kriterlerden geçtiğini göstermek amacıyla yapılmış bir çalışmadır.

Tez çalışma sürecinde destek ve katkılarını hiçbir zaman esirgemeyen, göstermiş olduğu sabır ve anlayış için değerli danışman hocam Sayın Doç. Dr. Serhan GÜRKAN'a, eşim Samet DAZLAK'a, ve her süreçte yanımda olan güzel kızım Zeren Alya DAZLAK' a teşekkürlerimi sunuyorum.

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 Kelimeler: İnsan kaynakları yönetimi; personel seçim süreci; iş gören.

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 considered to be 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 has been determined to be the most important of all among others.

Keywords: Human resource management, personnel selection, wage earner.

ARŞİV KAYIT BİLGİLERİ

Tezin Adı	İnsan Kaynakları Temin ve Seçiminde Analitik Hiyerarşi Prosesinin Kullanılması ve Oteller Üzerine Bir Uygulama.
Tezin Yazarı	Burcu BAŞKAYA DAZLAK
Tezin Danışmanı	Doç. Dr. Serhan GÜRKAN
Tezin Derecesi	Yüksek Lisans
Tezin Tarihi	11.06.2019
Tezin Alanı	İşletme
Tezin Yeri	KBÜ SBE
Tezin Sayfa Sayısı	73
Anahtar Kelimeler	İnsan Kaynakları Yönetimi, Analitik Hiyerarşi Prosesi, Personel Seçme.

ARCHIVE RECORD INFORMATION

Name of the Thesis	Use of Analytical Hierarchy Process in Human Resources Procurement and Selection and An Application on Hotels.
Author of the Thesis	Burcu BAŞKAYA DAZLAK
Advisor of the Thesis	Assoc. Prof. Dr. Serhan GÜRKAN
Status of the Thesis	Master
Date of the Thesis	11.06.2019
Field of the Thesis	Business Administration
Place of the Thesis	KBÜ SBE
Total Page Number	73
Keywords	Human Resources Management, Analytic Hierarchy Process, Personnel Selection.

KISALTMALAR

AHP	: Analitik Hiyerarşi Prosesi
AHS	: Analitik Hiyerarşi Süreci
ANP	: Analytic Network Process
CI	: Tutarlılık Göstergesi
CR	: Tutarlılık Oranı
CV	: Curriculum Vitae
ELECTRE	: Elemination and Choice Translating Reality English
İK	: İnsan Kaynakları
İKY	: İnsan Kaynakları Yönetimi
MACBETH	: Measuring Attractiveness by a Categorical Based Evaluation TecHnique
MAUT\UTA	: Multi Attribute Utility Theor
MOORA	: Oran Analizi ve Referans Noktası Yaklaşımı
PROMETHEE	: The Preference Ranking Organization Method for Enrichment Evaluation
RI	: Random Göstergesi
SPSS	: Statistical Package for the Social Sciences
TKY	: Toplam Kalite Yöntemi
TOPSIS	: Technique for Order Preference by Similarity to Ideal Solution
TUREB	: Turist Rehberleri Birliği
UTADIS	: Multi Attribute Utility Theor.

ARAŞTIRMANIN KONUSU

Araştırmanın konusu; turizm işletmelerinde ön büro elemanı olarak çalışacak personelin seçiminde etkili olan kriterlerin açıklanması ve bu kriterlerin önem derecesinin bir çok kriterli karar verme tekniği olan analitik hiyerarşi prosesi (AHP) vasıtasıyla nasıl belirlenebileceğidir.

ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Bu çalışmada turizm işletmelerinde ön büro elemanı olarak çalışacak personelin seçiminde etkili olan kriterlerin önem derecesinin belirlenmesi amaçlanmaktadır. 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.

ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

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.

EVREN VE ÖRNEKLEM

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.

ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Araştırmanın temel kısıtı; yapılan g6r6Őmelerin Antalya ilinde faaliyet g6steren b6y6k 6l6ekli turizm işletmelerinde g6revli 10 adet insan kaynakları uzmanı ile ger6ekleŐtirilmiŐ olmasıdır. Çalışmanın bulguları, araştırmaya katılan uzmanların g6r6Őleri doğrultusunda ŐekillendirilmiŐtir. Farklı b6lgelerde, farklı b6y6kl6kte ve farklı bir sekt6rde yapılacak benzer araŐtırmaların bulgularının bu araştırmanın bulgularından farklılaŐacađı s6ylenebilir.



1.BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Bu bölüm de insan kaynakları yönetiminin (İKY) tanımı yapılmış olup, önemi, amacı, örgütlenmesi, fonksiyonları ve ilkeleri üzerinden durulmuş olup personel bulma kavramı ve kaynakları hakkında bilgi verilmeye çalışılmıştır.

1.1.İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ KAVRAMI

1.1.1.İnsan Kaynakları Yönetimi Tanımı

İnsan kaynakları yönetimiyle ilgili birçok tanımla karşılaşmaktayız. Bu tanımlardan bazıları şu şekildedir.

İnsan Kaynakları Yönetimi; İşletmelerin çalışma ilişkilerinde bütün süreç ve kademelerinde rol alan doğru sayı da ve nitelikte personelin planlanmasından itibaren işe giriş aşaması, eğitimine, motivasyon yönetimine, ücret yönetimi ve performansına, çalışma ilişkilerinin düzenlenmesi gibi görev ve faaliyetlerini kapsayan yönetim fonksiyonu olarak karşımıza çıkmaktadır. (Gürüz ve Yaylacı, 2004:23).

İnsan kaynakları yönetimi, personel yönetiminden sonra ortaya çıkmıştır. Personel yönetimi, insan kaynakları yönetimine göre daha dar kapsamlı bir yapı da olduğundan, insan kaynakları yönetimi daha çok personel işlevini yerine getirmekte ve örgütsel kararlar da daha yüksek görev üstlenmektedir. 1970’li yılların sonu, 1980’li yılların başı insan kaynakları kavramı, personel yönetimi kavramı yerine kullanılmıştır. Personel yönetimi çalışanlar hakkında kayıt tutma faaliyeti olarak görülüp personelin izinleri, raporlu günleri, yan ödemeleri, ücreti, geç kalma gibi konulardan daha ileriye gidememiş günümüz sisteminde yetersiz kalmıştır. Bu yetersizlikten ötürü yerini insan kaynakları kavramına bırakmıştır.(Aswathappa, 2009:6).

İnsan kaynakları yönetim zihniyetinde, örgüt merkezine “insan” ögesini yerleştirerek, insan olgusunu ön planda tutan bir yaklaşımdır (Aytaç, 1999:27). Aslında her iki kavramında odak noktası “insan” dır. Ancak insan kaynakları yönetimi, personel yönetimine göre daha içeriğinin geliştirilmiş ve günümüz gereklerine daha uyum sağlamayı bilen bir disiplin olarak karşımıza çıkmıştır. İnsan kaynakları

yönetimi geleneksel uygulamaların büyük bir kısmını reddetmiş olup, insanı işletmenin en önemli kaynaklarından biri olarak görmektedir. (Aydın, 2000: 1004- 1005).

İnsan kaynakları yönetimi, insanı temel alan ve daha verimli, yararlı, etkin, ve üretken olması bunun yanında iş tatminine sahip ve mutlu olabilmesi için bütün düzenlemelerin tamamını kapsar. Çalışma yerinde personelin işe girişi, eğitim ve oryantasyonu, çalışma ilişkileri, ücreti performans değerlendirmesi ve işten ayrılmaya kadar olan bütün süreçler insan kaynakları yönetimi tarafından karşılanır (Fındıkçı, 2003:13).

İnsan kaynakları yönetimi başka bir ifadeyle, diğer tanımlarda ise işletmede çalışan bütün personellerin en alt kademedен en üst kademeye kadar çalışan görevli herkesin belirli bir amaca yönelik çalışmaları şeklinde tanımlanmıştır (Boone&Kurtz'ten aktaran,Mazak, 1997: 60).

1.1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amacı ve Önemi

İnsan kaynakları yönetiminin amaçları insan kaynakları yönetiminde, işletmeler gelecekte uygulayacakları veya şuan uygulanan programlar için kurum içi eğitime yardımcı olmak, stratejiler geliştirmek, sosyal sorumluluk ve ahlaki anlayış ile çalışanlara katkı sağlamak, işletmelerin stratejik amaçlarını destekleyerek bir adım daha ileriye götürmesini sağlamaktır (Sabuncuoğlu, 1998:14).

İky, bundan dolayı iş yaşamı standartlarını yükselterek, verimlilik ve kaliteyi artırmak temel amaçları arasındadır. İnsan kaynakları yönetimi bu öngörüsüyle işgücü yanında çeşitli kriterleri kullanarak verimlilik, kalite, çalışma yaşamının niteliği üzerinden olumlu gelişmeler elde etmeye çalışmaktadır (Sabuncuoğlu, 1998:15).

İşletmeler de her geçen gün görülen değişimler ve gelişmeler iky'nin önemini ileri seviyeye taşımaktadır. Son yıllara baktığımızda personel sermayesi oluşumunda işletme başarı performansında rolü ve önemi çok büyüktür.

Yönetici için de iky'nin büyük bir önemi vardır. Çünkü yönetici personel seçimini yaparken, yanlış insanı çalıştırmak istemez, kuruluşunun etkinliği için tüm eğitim çalışmaları ve kanuni sorumlulukları yerine getirmeye çalışır (Dessler, 2004:2).

İnsan kaynakları yönetim uygulamaları doğru politikalar izleyerek , örgüt performansının artışına neden olur (Pate J.M.&Beaumant P.B.,2006:327).

İnsan kaynakları yönetimini önemli hale getiren konular arasında maliyet durumu söz konusudur doğru işe doğru personelin getirilmesiyle işletmede yükseliş, satışların artışıyla kar payının doğru orantılı gitmesi, doğru personelin doğru yerde kullanılmasıyla devamsızlık oranının, iş kazalarının...vb. olayların azalması demektir, bunlar işletme maliyeti için önem teşkil etmektedir, bununla birlikte küreselleşme de son zamanlar da insan kaynakları yöneticilerine yeni yükler yüklemiştir. Küreselleşme çok uluslu şirketlerin artmasını sağlamakla birlikte hızlı değişimi ve iş gücü çeşitliliğini de beraberinde getirmiştir. Bundan ötürü bilgi ve beceri açısından yeterli, kültürel yönden uyum sağlayabilen ,toplam kalite yönetimini (tky) sağlayabilen, yani müşteri ihtiyaçlarını karşılayabilmek için kullanılan iş, insan ve hizmet (ürün) kalitelerini sağlayarak personelin geliştirilmesi, takım çalışması, personel sorumluluğun artırılması, iky'ce karşılama zorunluluğunu ortaya çıkarmıştır (Can vd.,2001:9-12).

1.1.3.İnsan Kaynakları Yönetimi Örgütlenmesi

İnsan kaynakları yönetimi, örgütün insan kaynakları çerçevesinde örgütün amaçlarına ulaşmak için, amacını gerçekleştirmek ve yeni insan kaynakları sağlamayı elindeki kaynağı ileri seviyeye getirmeyi ve muhafaza altına almayı içeren faaliyetlerin tümüdür (Belanger, 1979:13).

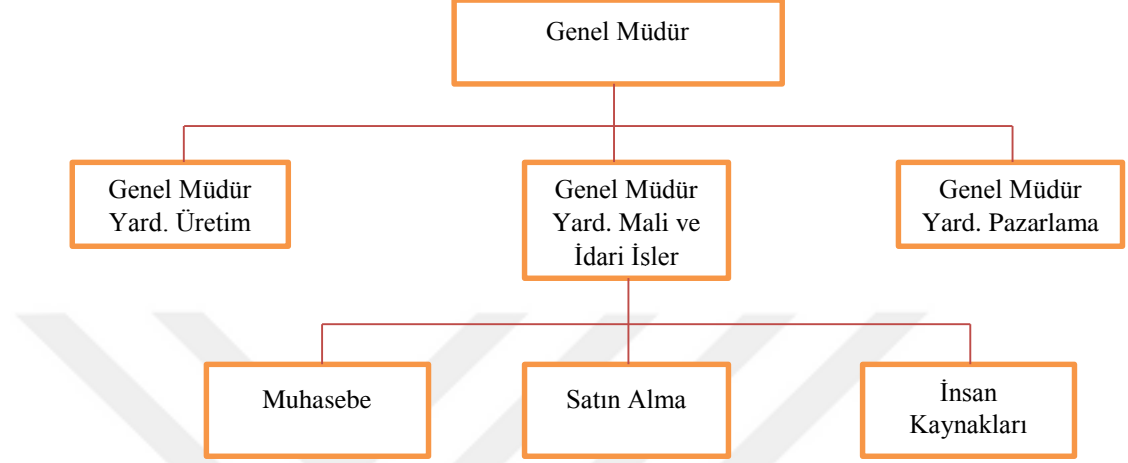
Bir örgütün maddi kaynağı ne derece yüksek olursa olsun, insan kaynakları yönetimi yeteri derece de etkin değilse başarı ihtimalide o derece de düşmektedir. Başarı oranı düşük, tatminsiz işgücü ve performans verimliliği ve kalite standartlarına ulaşmak imkansızdır. Bundan ötürü iky; verimlilik artışında, iş yaşam standartlarının yükseltilmesi konusu iky' nin temel amaçları arasındadır. İnsan kaynakları yönetimi bu yönüyle çeşitli kriterler kullanarak çalışma yaşamının niteliği ve verimliliği üzerinde olumlu ilerlemeler elde etmeye çalışmaktadır (Sabuncuoğlu, 1998:15).

İnsan kaynakları yönetiminin belirtilen bu ilerlemeleri elde edebilmesi için, sağlam bir şekilde yapılandırılması gerekmektedir.

İnsan kaynakları bölümünün örgütlenmesi; büyük, küçük ve orta işletmeler için değişiklik göstermektedir. Büyük ölçekli işletmeler de iky uzmanlaşmış birim tarafından yürütülmekte, küçük ve orta büyüklükteki işletmeler için insan kaynakları

bölümü oluşturulmamış ise üst düzey yönetici veya diğer yöneticiler tarafından yürütme ele alınır.

Şekil1’de orta büyüklükte bir örgüt yapısında insan kaynakları bölümünün yeri gösterilmektedir.



Şekil1.Orta Büyüklükte Bir Örgüt Yapısında İnsan Kaynakları Bölümünün Yeri

Kaynak: Geylan, R. Ve Tonus, H.Z.(2013),’’İnsan Kaynakları Yönetimi’’. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Web-Ofset Yayın No:2900, s24.

İşletmelerin genel örgüt yapısı içinde ki insan kaynakları bölümünü etkileyen bazı faktörler vardır. Şu şekilde sıralanmaktadır (Benligiray,2013:23).

Üst Yönetim Felsefesi: Örgütte üst yönetimin benimsemiş olduğu düşüncesi ve inandığı değerlerin örgüt yapısı içerisinde durumunu belirlemesidir.

Örgüt Kültürü: Örgütte işlerin nasıl yapıldığının veya yapılacağını gösteren, inançlar, değerler, gelenekler örgüt kültürünü oluşturur.

Faaliyet yapısı: İşletmenin üretmiş olduğu ürünün türü, sayısı ve standartlaşma derecesine ve kullanılan teknolojiye göre değişim göstermesidir.

Örgüt Büyüklüğü: Küçük işletmeler de insan kaynakları biriminin personel azlığı sebebiyle başka birim tarafından yürütülmesidir.

Sendikalaşma oranı ve çalışanların niteliği: Çalışan personelin performans ve niteliği arttıkça beklentileri de artacaktır, insan kaynakları bölümü bunu

karşılması gerekecektir. Sendikalaşmaya bağlı olarak da işçi ve işveren arasında ki ilişkiler daha uyumlu süreç içine girecektir.

Coğrafik Yerleşim: Birden çok farklı şehir de veya ülke de işletmelerin ,şubesi ya da fabrikası mevcutsa her birinde ayrı insan kaynakları birimi oluşturulmalıdır.

İky'nin her işletme de örgütlenme şekli farklılık göstermektedir. Üst yönetimin belirlemiş olduğu bakış açıları ve tutumları insan kaynakları biriminin iç yapısını oluşturmaktadır. İç örgüt yapısına bakılırken, insan kaynakları biriminde kaç kişi olduğu, eğitim düzeyi, hangi nitelikte olduğu gibi konular önemlidir (Erdoğan, 2013:22).

İnsan kaynakları bölümünde yer alan personel ve özellikleri aşağıda yer almaktadır (Benligiray,2013;25-26).

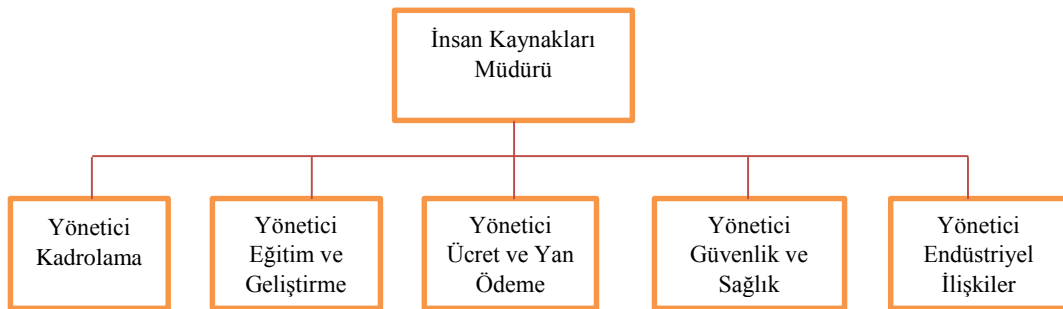
Destek Personeli: Bölümdeki işleri kolaylaştırıcı ve yardımcı etkiyi sağlayan personellerdir. Büro memuru, sekreter, asistan vb.

İK Uzmanı: İnsan kaynakları alanında çalışmak veya kariyer yapmak isteyenler için ilk basamağıdır.

İK Yöneticisi: İK yöneticisi koordinasyonu, planlamayı, yürütme ve kontrol işlerini sağlayan kişilerdir. Şef, İdari işler müdürü vb.

İK Üst Düzey Yönetimi: İşletmenin strateji ve politikaları arasında bağlantı kurarak ilk dereceden sorumlu olan kişilerdir. İK koordinatörü, ik müdürü, genel müdür yardımcısı gibi farklı unvanlar taşıyabilirler.

Şekil2,'de insan kaynakları yönetiminde bulunan alt bölümler yer almaktadır.



Şekil2. Büyük Bir İşletmede İnsan Kaynakları Bölümünün Örgütlenmesi.

Kaynak: Bingöl,D. (2013)’’ *İnsan Kaynakları Yönetimi* ‘’, İstanbul: BETA Yayın No: 2850,s31.

1.1.4.İnsan Kaynakları Yönetiminin Temel İlkeleri

İnsan kaynakları yönetimi çevresinde geliştirilen ilkelerin uygulanacağı örgütte temel sorun insandır. İnsan psikolojisi ve davranışları değişiklik gösterdiğinden, iky ilkeleri her durumda uygulanamayabilir. İky ilkelerine ne derece uyum sağlanırsa o derece başarılı olma oranı da yüksektir (Tortop vd.,2013:64).

- **Yansızlık (Tarafsızlık) İlkesi**

İnsan kaynakları yönetiminde, özel sektörden daha çok kamu sektöründe bu ilke daha çok uygulanmaktadır. Kamu sektöründe siyasal partiler ve hükümet ilişkileri ortaya çıkmaktadır. Kamu çalışanları arasında yansızlık ilkesini uygulayarak, vatandaşlar arası siyasal bir ayrımın yapılmasını engellemek ya da kamu sektörüne iş gören olarak girerken yeterlilik yerine, siyasi hükümete yatkınlık sebebiyle alım gibi örnekler verilebilir bunları engellemek amacıyla iky yansızlık ilkesine karşı olan her türlü davranış, verimliliği ve verilen hizmeti olumsuz bir yönde etkiler.

- **Eşitlik İlkesi**

Eşitlik ilkesi özel sektörde ve kamu sektöründe herhangi din, dil, ırk, siyasi düşünce, cinsiyet vs. ayrımı yapmadan kanunlar önünde eşit olduğunu göstermek amaçlı olan bir ilkedir. Kamu sektöründe ve özel sektör de eşitlik üç düzeyde sağlanmalıdır (Yüksel, 1997:24).

a-Yükselme eşitliği: Örgütlerde düşük kademe de çalışanlara, yüksek pozisyona çıkmaları önlenmektedir. Örnek olarak, aile şirketleri verilebilir, aile dışından birinin şirket içerisinde yüksek pozisyonda yer alamaması gibi.

b-Fırsat Eşitliği: Tüm bireylere aynı olanağın ve şansın verilmesi gerekmektedir. Genellikle bazı bireylerin karşısına cinsiyet ayrımı, yurtdışı içi ırk ayrımı yapılmaması gibi engeller çıkabilmektedir.

c-Paylaşma Eşitliği: Örgütler eşitlik için kanuni hükümleri kolaylaştırmak amacıyla bazı politikalar takip etmeleri gerekir. Bazı kuruluşların işe almadan önce

adayları kursa tabi tutmaları ve adayların belli kazanımdan sonra sınava alınması gibi örnekler verilebilir.

- **Yeterlilik İlkesi**

İnsan kaynakları yönetiminde en fazla kullanılan ilkelerden biri olan yeterlilik ilkesi yani diğer adıyla liyakat ilkesidir. Yeterlilik ilkesi, verimli ve etkin bir personel sisteminin olmasını sağlayan mevcut bütünler toplamıdır(Can vd.,2001:16).Yeterlilik ilkesi, örgütte hizmet eden personelin yükselmesi, ilerlemesi ve derecelendirilmesi gibi başarı ölçütüne dayalı bir ilkedir.

Yeterlilik ilkesindeki amaç; verilen görevi başarı ile yapabilecek personeli o göreve getirmektir. Verimli ve etkin personel sisteminin kurulumunun yanı sıra kamu görevlerine giriş, örgütte yükselme, çalışma olanakları, verilen ücret gibi konular yeterlilik ilkesinin sürekliliğine ve etkinliğine katkıda bulunacaktır (Tutum,1979:19).

- **Kariyer İlkesi**

Kariyer, hiyerarşi ilkesine göre örgütlenmiş, içinde farklı kademeler de ve pozisyonlarda da görev yerleri bulunan bir gruptur. Kariyer kendi içinde bir düzeyden diğerine yükselirken düzenli ve yavaş gerçekleşir, bu şekilde hayat boyu devam eder (Canman, 1995:18).

Literatürde kariyer ilkesi, kişiye yönelik ve işe yönelik olarak incelenmektedir. İşe yönelik kariyer sisteminde, bireyi işe uydurmak önemlidir. İşe göre personel alımı yapılmaktadır. Bu sistemde iş önemlidir, çalışan personelin işle ilgili bilgisi, deneyimi...vs önemlidir. Bu yöntemin diğer adı da kadro ya da açık sistem denilmektedir. Bu sistemde kişi atanacağı ya da kadronun gerektirdiği niteliklerin hepsini işe girmeden önce kazanması gerekmektedir (Tutum, 1979:24). Kişiye yönelik kariyer sistemi ise diğer adıyla rütbe sistemidir. İşe yönelik kariyer sistemi tersine kişi önemlidir. Rütbe; genel yetenekler, hizmet süresi gibi gibi özelliklerle elde edilir. Personel işe alınırken meslek veya kariyerin de yükselmek için alınır, ve ilerleyen yıllarda rütbe yükselir. Bu sistem ülkemizde daha çok devlet memuriyetinde görülmektedir (Canman, 1995:18).

- **Güvence İlkesi**

Güvence ilkesi, iş görenin işyerinde herhangi huzursuzluk, stres, baskının olmadığı, iş güvenliği ya da ekonomik ve sosyal açıdan personele güvenli bir çalışma ortamı sunmalıdır, çalışılan yerde ağır bir kusur işlemedikçe, haksız yere işten çıkarılmak istemeyeceğinden verdiği hizmete karşılık çalıştığı işletmeden statüsünü, haklarını korumak amacıyla hizmet güvencesi isteyerek, personel güvencesinden emin olmak istemektedir. Güvencenin artmasıyla birlikte personelin işletmeye olan bağlılığı ve güveni karşılıklı olarak artmaktadır.

Güvence ilkesi, kendi içinde ikiye ayrılmaktadır. İş güvencesi ve makam güvencesidir. İş güvencesi; personeli haksız yere işten çıkarılmamasıdır, makam güvencesi ise; iş görenin çalıştığı makamı koruyabilmesidir(Yüksel,2000:29). Güvencenin artmasıyla birlikte personelin işletmeye olan bağlılığı ve güveni karşılıklı olarak artacaktır.

- **Halef Yetiştirme İlkesi**

Halef yetiştirme ilkesine göre; her bir yöneticinin, yaptığı görevin sürekli veya geçici olarak yapabilecek durumda olan bir ast yetiştirmesidir. Genel olarak özel sektörde görülmektedir. Yönetici rahatsızlandığında, istifa halinde veya yükselme durumunda yerine geçebilecek birinin kolaylıkla bulundurulması durumudur, çok sık kullanılan bir yöntem olmasına rağmen etkili bir ilkedir (Tortop vd.,2013:72).

- **Açıklık ve Gizlilik İlkesi**

Örgütte izlenecek politikaların oluşmasında ve uygulanmasında tüm iş görenlerin katkısı ve desteği açıklık ilkesiyle gerçekleşir. Bu nedenle alt ve üst yönetici grubu veya tüm iş görenlere izlenecek politikalar hakkında bilgi verilmelidir. Açıklık ilkesi sözlü veya yazılı açıklamalar ile doğru, kesin ve açıklayıcı olması gerekmektedir.

Gizlilik ilkesindeyse, açıklık ilkesine karşı bir durum gözükmektedir. Gizlilik ilkesinde personel işleri ve muhasebe işlerinde belirli konularda gizlilik politikası uygulanmaktadır. İş görenin, özlülük hakları, kimlik bilgileri, eğitim durumu, ve performans durumu, disiplin cezaları gibi bilgilerin gizli ve özel tutulmasında fayda vardır (Sabuncuoğlu, 2013:22).

- **Katılımcılık İlkesi**

Tüm iş görenlerin, yapılan işe katılım sağlaması diğer önemli ilkelere biridir. İky tarafından işe alım yapılırken kendini geliştirmeye açık, iş bilgisine sahip, sorumluluk alabilen yani daha dışa dönük personel seçimi yapmaya çalışarak katılım yüzdesini yüksek oranda artırmaya çalışır.

- **Verimlilik İlkesi**

Verimlilik ilkesi, personelin zihinsel ve fiziksel gücünden etkin bir şekilde yararlanmayı hedefler (Aktuna, 2007:14). Başarılı şirketlerin arkasında ki en önemli etken de üretken ve nitelikli çalışanlardır. Çalışanlar da yüksek düzeyde verimlilik alabilmek için de ekonomik, fiziksel ve psikolojiksel olumlu beklentilerini karşılamak gerekir (Sabuncuoğlu, 2013:20).

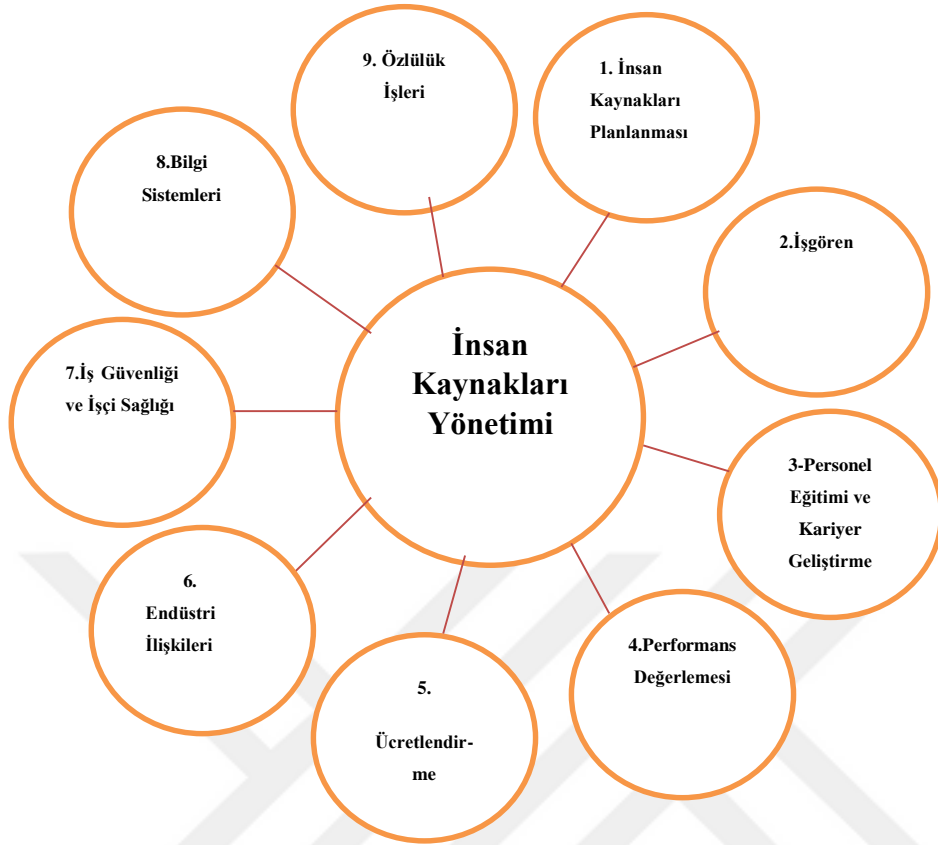
- **İnsancıl Davranış İlkesi**

Çalışılan işletme de sadece ekonomik amaçlar öne çıkıp, insan göz ardı etmemelidir. Örgütsel etkinlik ve verimlilik için insan çok önemlidir. İşine bağlı, sadık çalışanlar, performansı yüksek, kaliteli çalışanların olması için motivasyonu artırıcı faaliyetler düzenlenmelidir. Ekonomik başarı için iş görenin sosyal ve insani amaçlarla birlikte, koordineli uygulanmasında yatar.(Aktuna, 2007:14).

1.1.5.İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları

İnsan kaynakları yönetiminin amacı, iş yaşamının kalitesinde artış bununla birlikte verimlilik ve etkinliği de artırarak çalışma hayatında, iş görenin ve işverenin karşılıklı ilişkiler içinde gelişmesini ve çalışma koşulları yönünden kaliteli statüye gelebilmeyi amaçlamaktadır. Bu amaçları gerçekleştirebilmek için insan kaynakları yönetimi birimi tarafından bir takım fonksiyonları (işlevleri) yerine getirmek gerekmektedir.

İky, yönetim süreci planlama fonksiyonuyla başlar, kadrolama, ödüllendirme, yerleştirme ve geliştirme, endüstri ilişkileri, koruma ve geliştirme fonksiyonlarıyla süreç ilerlemektedir. Bu ana fonksiyonlar işlev olarak farklı alt unsurlar içermektedir. İky süreci başarılı olup olmadığı ise; iş kalitesine etkinlik ve verimliliğinde ki yükselişine bağlıdır. Şekil3’de iky fonksiyonları (işlevleri) döngü şeklinde verilmiştir (Erdoğan, 2013:28).



Şekil 3: İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevleri.

Kaynak: Sabuncuoğlu,Z.(2013)'' *İnsan Kaynakları Yönetimi (Uygulamalı)*'' , İstanbul: BETA Yayın No:2496,s.6.

İnsan kaynakları fonksiyonları hakkında bilgi kısaca aşağıda yer alan başlıklar halinde verilebilir (Sabuncuoğlu, 2013:6-7).

1.İnsan Kaynakları Planlanması: Bir işletmenin tüm birimleri için bugün ve gelecekte olması gerekli mevcut işgücü desteğinin nitelik ve niceliğini önceden belirleyerek ihtiyacın bilinerek, insan kaynakları tarafından temininin önceden belirlenmesidir.

2.İşgören Bulma ve Seçme: İş gören bulma ve seçme: İşten ayrılan iş gören yerine veya işletmenin büyümesiyle yeni iş gören alacak olan işletme iş görenin nitelik ve niceliğine göre en uygun aday temini yapmaya çalışır.

3.Personel Eğitimi ve Kariyer Geliştirme: İnsan kaynakları yönetimi işe yeni başlayan personel ve mevcut personelin işletme içi ve işletme dışı eğitim süreciyle ilgilenmektedir, hem personelin kendini geliştirerek kariyer sürecine katkı sağlamakta hem de işletme içinde verimlilik, performans ve kalite yönünden, gelişim sağlamaktadır.

4.Performans Değerlemesi: İş görenin yapmış olduğu işin belirli dönem sonlarında hesaplanarak elde etmiş olduğu performans ölçümüdür, başarılı olanlar için ek ücreti terfi vs. yapılabilir.

5.Ücretlendirme: İş görenin yapmış olduğu işin derecesine göre, hak etmiş olduğu bedelin yanında diğer faktörlerde göz önüne alınarak ücret sisteminin kurulmasıdır.

6.Endüstri İlişkileri: İş görenlerin belirledikleri isteklere cevap verebilmek adına, insan kaynakları bölümünün sendika ile toplu görüşme yapmaları ve uzlaşma sağlanarak toplu iş sözleşmesinin imzalanarak ortak paydada buluşmasını sağlamaktır.

7. İş Güvenliği ve İşçi Sağlığı: Çalışan personelin çalışma koşullarının tehlikeden uzak, güvenli çalışma sahası oluşturularak, iş kazaları ve meslek hastalıklarından uzak tutarak gerekli tedbirlerin alınmaya çalışılmasıdır.

8.Bilgi Sistemleri: Gelişen teknolojiyle birlikte gerekli bilgilerin sağlanması , düzenli ve sistemli bir şekilde işlerliğin saptanmasıdır.

9.Özlülük İşleri: Personelin işe girişinden, çıkışına kadar ki sicil kayıtları gibi bürokratik ve operasyonel işlemlerin olmasıdır.

2.BÖLÜM

OTEL İŞLETMELERİNDE PERSONEL SEÇİMİ

Bu bölüm de; personel bulma kavramı açıklanmaya çalışılmıştır. Daha sonra; personel seçme tekniklerinden, personel seçiminin öneminden ve personel seçim kriterlerine değinilmiş son olarak da personel bulma yöntemlerinden yararlanılan kaynaklar üzerinde durulmuştur.

2.1.PERSONEL BULMA KAVRAMI

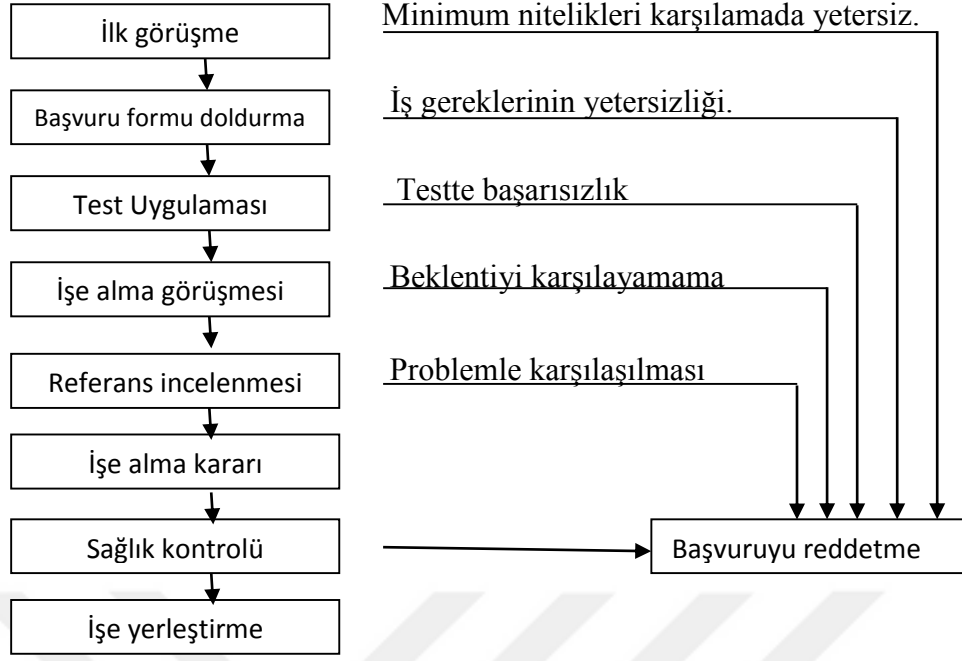
İnsan kaynakları yönetiminde personel bulma işlemi, en önemli faaliyetlerden biridir. İnsan kaynakları yönetiminde “eleman bulma”, iş gören bulma, personel bulma, personel sağlama, personel tedariki veya, işe yerleştirme gibi farklı isimlerde karşımıza çıkmakta ve kullanılmaktadır (Kaynak vd.,1998:68).

Personel bulma; İşletmelerde ki boş olan pozisyonların yerine nitelikli, o işe uygun boş olabilecek adayların başvurularının alınması süreci olarak tabir edilebilir (Bilgin vd.,2006:68). Başka bir tanım yapmak gerekirse personel bulma; işletmelerde boş bir iş veya açık bir pozisyon halinde ilgili duyuruların verilerek işe uygun adayların aranması ile başlayan, başvurmasıyla sona eren süreçtir (Geylan vd.,2013:64).

2.2.PERSONEL SEÇME TEKNİKLERİ

Personel seçimi, işletmede boşalmış veya boşalacak olan pozisyonlara, işe başvuran adaylar arasından, işin gerektirdiği nitelikleri en uygun şekilde yerine getirebilecek kişi ya da kişilerin seçilme sürecidir.

İşe alınacak personelin seçimi yapılırken, aranılan koşulların neler olduğu belirlenir ve iş analizi yapılır. İş analizi yapıldıktan sonra ise, iş tanımı hazırlanarak işe başvuracak adaylardan istenen gereklilikler belirlenir ve işletmeye alınacak personel sayısı belirlenerek iç ve dış kaynaklardan yararlanılabilir veya personel seçme tekniklerinden yararlanarak adaylar hakkında bilgi toplanarak en iyi seçim yapılmaya çalışılır (Yalçın,2002:69).



Şekil4: İnsan Kaynağı Seçme Süreci

Kaynak: Çiftçi,B ve Dolgun,U ve Kağncıoğlu,D ve Çolak,A ve Serinkan,C ve Özler,D.u.(2007)İnsan Kaynakları Yönetimi,Bursa: Ekin Yayınevi No:978.

2.3.PERSONEL SEÇİMİNİN ÖNEMİ VE YERİ

İnsan kaynakları yönetimi, işletme için önemli bir varlıktır ve işletmenin kurulma aşamasında önemli bir rol oynar. Emeklilik, ölüm, işten ayrılmalar, yükselme vb. gibi sebeplerden dolayı, boşalan pozisyonlara yeni personel alımı yapılması gerekmektedir önemli olan boşalan pozisyonlara eleman almak değildir ,”doğru işe, doğru personel” alımı yapmak iky için çok önemli bir sorumluluktur (Sabuncuoğlu,2013:78).

İşletmelere alınacak elemanların, sahip olması gereken nitelikler ve işletmede yürütülmekte olan işlerin tanımlanmış olması gerekir. Farklı bir deyiş ile iş analizlerinin yapılmış olması gerekmektedir. İş analizleriyle işletmede ki tüm işler, analiz edilerek iş ve görev tanımları yapılarak; işin yapılış süresi, çalışma ortamı, iş güvenliği, çalışacak kişi sayısı gibi konular belirlenir, ve çalışacak olan kişilerin hangi özellikler de olması gerektiği belirlenir (Acar,2000:69). Örneğin; Resepsiyon memurunun yabancı dil bilmesi, garsonun gerekli iş bilgi ve becerisine sahip olması gibi örnekler verilebilir (Akoğlan Kozak,2014:69).

İnsan kaynakları politikası boş olan işlere veya yeni bir pozisyon açılması durumunda personel alımını en yetenekli ve kişilikli personellerden yana seçmeyi sağlar. İşe uygun personel seçmeme veya personel seçimindeki gecikmeler işlerin aksamasına, maliyet artışına sebep olabilir. İşletmeye işin gereklerine uygun olmayan bir işe alım yöntemi işletmeye ve personele pahalıya mal olabilir. Bu nedenle nitelik ve kaliteli personel bulma işe göre personel alımı yapmak her iki taraf için de önemlidir. Bu nedenle konuyu işletme ve iş gören açısından incelemekte fayda vardır.

İşletme açısından bakıldığında; doğru personel alımı yapılmadığında işletme içinde personel ve iş arasında uyumsuzluk oluyor ve buda verimlilik düşüşü, iş kazalarında yükselme, çatışma, işgücü kaybı gibi birçok olumsuzluğa sebebiyet vermektedir. İşe alınan personelin, işten çıkışıyla birlikte boşalan işe yeniden personel alımı olması sebebiyle gider artışı, çevreye ve işe uyum sorunu, eğitim giderleri, yeni personelin yapmış olduğu hatalardan dolayı olan maliyetler, başlangıçta olan verimsiz çalışma, zaman kaybı gibi birçok işletmeye zarar veren olumsuzluklar meydana gelmektedir.

Personel açısından bakıldığında ise; personelin yanlış işte olması veya seçim sırasında o işi yapabileceği takdirde işe alınmayan personel adaylarını, psikolojiksel ve ekonomik açıdan yıkıma sürükler. Niteliğinin altında ya da çok üstünde bir işe, personel alımı yapıldığında işten uzaklaşan veya uzaklaştırılan personel; moral bozukluğu, işsizlik, aşağılık duygusuna kapılabilir.

İşletme açısından personel seçiminin önemi büyüktür, bundan dolayı özenli ve etkili yöntemler kullanılmalı personel alınacak işin iyice tanımlanması, ücret, çalışma koşullarının gibi diğer koşulların da belirtmesi ve başvuruyu yapan adayın referansların incelenmesi gerekmektedir yoksa yukarıda açıklandığı gibi işveren ve personele pahalıya mal olacak, birçok olumsuzluğa sebebiyet verecektir.

2.4.PERSONEL SEÇİM KRİTERLERİ

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.

2.4.1.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 hikayeleyebilecekleri 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 Ön büro 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.

2.4.2.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.

Güner, Özgörmüş ve Mutlu (2005:114), çalışmasında gıda sektöründe faaliyet gösteren bir işletmenin, “tedarik planlama mühendisi seçme” konusunu araştırmıştır. 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, Polat ve Met (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.

2.4.3.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.

Dayıoğlu (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, Çapar ve Yenipınar (2014:104) çalışmasında, ‘‘Turist Rehberliği Meslek Kanununun, Meslek Örgütleri ve Öğretim Elemanlarının Bakış Açısı ile Değerlendirilmesi’’, konusunu incelemişlerdir 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 yönleri 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.

2.4.4. 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 olarak; 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, 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 araştırmada 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.

2.5.PERSONEL BULMA YÖNTEMLERİNDE YARARLANILAN KAYNAKLAR

İşletmenin gereksinim duyduğu personeller, nicelik ve nitelik açısından belirlendikten sonra, bu işgücünün hangi kaynaklar tarafından sağlanması gerektiği üzerinde durulur. Personel bulma sürecinde izlenecek tek bir yöntem yoktur, hangi kaynaklardan faydalanılacağı o işletmenin insan kaynakları politikasına belirlenir. Bu aşamada uygulanan iki temel yol vardır. Bunlar, iç ve dış kaynaklar olmak üzere ikiye ayrılır.

İç ya da dış kaynaklardan faydalanmadan önce hazırlık çalışmasının yapılması gerekmektedir. Hazırlık çalışmasında yapılanlar ise iş analizi yönetimiyle gerçekleştirilir. Yeni açılan boşalan kadrolara işin niteliği, ustalık, çalışma koşulları belirlenir ve sonra aranan nitelik ve yetenekler saptanmaya çalışılır. Hazırlık çalışmasının bir diğer önemli rolü ise işletmede ihtiyaç duyulan personelin ilgili bölüm yetkilileri tarafından iky birimine iletilmesidir. Ek1’de personel istek formu bölüm yetkilileri tarafından doldurularak iky müdürlüğüne iletilir.

Personel istek formu insan kaynakları birimine iletdikten sonra, insan kaynakları departmanı iç ve dış kaynaklardan araştırma yapar ve adaylarla yaptıkları görüşmeden sonra ilgili bölüm yöneticisi ile görüşürler işe uygun bulunursa form tekrar insan kaynakları birimine gönderilir. Son değerlendirme yapıldıktan sonra da üst yönetime onay sunar ve süreç sona erer (Sabuncuoğlu,2013:81).

2.5.1.İç Kaynaklar

Personel ihtiyacı söz konusu olduğunda, ilk önce işletmenin iç kaynaklarından fayda sağlanmaya çalışılır yeni bu gerekli personelin işletme içinde çalışanlardan temin edilmesi anlamına gelmektedir. Böylece işletme özellikle orta ve yüksek pozisyonların doldurulmasında işletme içi kaynaklardan yararlanmak olumlu sonuç verir. Bu şekilde işletme içi çalışana yükselme olanağı verilmiş olur (Yalçın,2002:67).

Personel seçiminin iç kaynaktan sağlanmasının başlıca avantajları şu şekildedir (Akoğlan Kozak,2004:70):

- Personel verimlilik artışı sağlanır,
- İşletme içi politikalara hakimiyet ve kolay uyum sağlama,
- Yeteneklerin daha iyi değerlendirilmesi,
- Moral ve motivasyonda yükseliş,
- Dış ödeme yapılmadığından, daha düşük ve ucuz maliyet
- Yüksek performansların teşvik edilmesi.

Farklı sebeplerle boşalan pozisyonlara işletmede iç kaynaklardan yararlanırken çalışan kişilerin örgüt içinde dikey ya da yatay hareketi sağlanır. Yatay konumda hareket ettirilmesine transfer; bir üst basamağa çıkışına ise yükselme veya terfi adı verilir. Bu iki durum şu şekilde incelenebilir (Olalı ve Korzay,1989:70).

a.)Yükselme(Terfi)

Yükselme yani terfi, işletme içinde çalışan personelin çalışıyor olduğu pozisyondan, sorumluluk ve yetkilerinin artırılarak üst düzey de başka bir pozisyona geçirilmesidir.

İşletmenin bazı bölümlerinde sağlık nedenleri, istifa, ölüm veya emeklilik gibi sebeplerden dolayı personel boşluğu olabilir ve bu boşlukların doldurulması iç kaynak yöntemiyle sağlanacaksa; bir kat nezaretçisi kat hizmetleri şefi konumuna getirilmesi yükselme veya terfiye örnek olup aynı zamanda terfi eden personeline sosyal saygınlık, moral, ücret, performans, hem kendine hem de işletmeye olan güveni artacaktır.

b.)Transfer

Bir işletmede çalışan personel çeşitli sebeplerden dolayı işini bırakmış olabilir yerine aynı işletmede çalışan statü olarak aynı, o işi yapabilecek olan başka bir personelin yatay olarak hareket ettirilmesine transfer denilmektedir. Bir kasiyerin, muhasebe bölümünde maliyet kontrol elemanı pozisyonuna getirilmesi veya tekstilde çalışan bir ustanın yerine o işi yapabilecek başka bir ustanın getirilmesi transfer uygulamasına örnek verilebilir.

2.5.2.Dış Kaynaklar

İşletme yeni kurulmuş veya büyüme sonucu yeni işler ortaya çıkmışsa, bu tür değişimler karşısında uzman ve teknik personellere ihtiyaç duyulmuşsa, bu personellerin temini iç kaynaktan sağlanamıyorsa, dış kaynaktan temin edilme yoluna gidilir (Can vd,2001:45).

Personelin dış kaynaktan sağlanmasının bazı olumlu yanları vardır. Bunlar şu şekilde sıralanabilir (Woods,1997:71):

- İşletmeye yeni fikirler, yeni bakış açısı sağlayarak verimlilik artışı sağlanır.
- İşletmeye daha geniş bir personel seçme olanağı tanır.
- İşletmeye daha ucuz işgücü sağlayarak işçilik maliyetlerini düşürme yoluna gidilebilir.
- Eğitim maliyetleri azalır.

İşletme açısından personelin dış kaynaktan sağlanmasının bazı olumsuz yanları da vardır. Şöyle ki; uzun süreli oryantasyon süreci, işletmeye uygun olmayan personel seçimi, işletme içinde çalışan personelin moralinin bozulması, parasal ve zamansal kayıpların artışı (Demir vd,2005:70).

Dış kaynaklardan yararlanmada farklı yollar bulunmaktadır. Şu şekilde sıralanabilir:

a.)İlan (Duyuru)

Personel tedariginde en çok kullanılan yöntemdir. Bu yöntemde gazete, dergi, televizyon, radyo... gibi araçlarla iş ilanları verebilmektedir. Maliyeti yüksek bir yöntemdir fakat iş gören bulma olasılığı yüksek olduğundan bu yöntem çok tercih edilmektedir. Verilen duyuruların doğru, açık ve anlaşılır olması gerekir. Çalışma koşulları, aranan özellikler açık bir şekilde belirtilmesi gerekir, açıkça belirtilen bu duyuru türüne “açık duyuru” denir. Bazı işletmelerde ise sadece posta kodu veya telefon numarası verildiğini görüyoruz buna da “kapalı duyuru” diyoruz. Tabii burada iş arayan aday için en doğru ve ideal olanı açık duyurudur. Aday için güven sağlar işletme içinse reklam fırsatı sunar (Sadullah,2013:8). Bunun için en uygun yayın organı aracılığıyla adaylara iletilmelidir.

Günümüzde ise duyuruların büyük kısmı internet aracılığıyla yapıldığı ortaya konulmuştur. Hem daha fazla adaya ulaşma, hem de daha az maliyetle adaylara duyurma işlemi sağlandığından internet ve web sayfalarına konulan ilanların en çok tercih edilen yöntem olduğunu görmekteyiz (Strahmeier,2007:19-37).

b.)Kişisel Başvuru veya C.V Gönderme

Bu yöntem de kişi işletmeye kendi başvurur. Özgeçmiş bilgilerinin, adaylar tarafından bizzat işletmeye gidebileceği gibi aynı zamanda e-mail, posta ya da faks yoluyla gönderilebilir. Maliyeti düşük kolay bir yöntemdir (Geylan,1996:72).Kişisel başvuruda görülen yaygın yöntemde C.V.(Curriculum Vitae) olarak bilinen kişinin özgeçmiş bilgilerini firmayla paylaşmasıdır. Bu Cv.’lerin hazırlanması özen ve düzen gerektirir (Sadullah,2013:87). Tablo3.’de başvuru formu örneğine yer verilmiştir.

c.)İşletmede Çalışan Personel Önerisi

İşletmede çalışan bir kişinin, tanıdığı birini işletmeye tavsiye etmesiyle ortaya çıkar. Özellikle küçük işletmelerde bu yöntemi görüyoruz. Ancak bu yolla personel bulunmasının kötüye kullanma olasılığı oldukça yüksektir (Akoğlan Kozak,2014:72). Dışarıdan, işletme yöneticilerine personel alımı yaparken baskılar oluşturabilen bir yöntemdir. Bu tür uygulamalara da “kartvizitle iş bulma yöntemi” denir. Zamanla işe göre adam yerine, adama göre iş bulma gibi yanlış bir politikaya sevk eder. Tabii olumsuzlukların olduğu kadar olumlu yönleri de vardır bunlar; yeni gelen kişinin mahcup etmemek için verimli çalışması gibi olumlu yönleri de vardır

(Demir,2005:72). Örnek olarak; ABD’de Bell telefon şirketi ihtiyaç duyduğu personelin önemli bir bölümünü işletmede çalışan personel önerisi ile etmektedir yapılan araştırmada %40 oranında bu yöntemle işe alım olduğunu görmekteyiz (Yalçın,2002:67).

d.)İş Kurum

Daha önceki seneler de iş ve işçi bulma kurumu olarak hizmet veren bu kurum 25.06.2003 tarihli 4904 sayılı yasayla iş kurumu adını almıştır. İş kurumu kamusal nitelikte hizmet veren bir kurumdur. İş kurumu, iş gören arayan işletmeler ile iş arayan kişiler arasında kamusal hizmet veren, eleman ihtiyacını karşılayan aracı bir kurumdur. İş kurumu bu çalışmalardan bir ücret talep etmez (Akoğlan Kozak,1999:73).

Senelere göre İşkur’a başvuran ve işe yerleştirilen kişi sayıları Tablo1’de gösterilmektedir.

Tablo1. İşkur 2010-2015 Tarihli İstihdam Tablosu

YILLAR	YIL İÇİNDE YAPILAN BAŞVURU	YIL İÇİNDE İŞE YERLEŞTİRME
2015	2.642.512	889.640
2014	2.375.583	701.435
2013	2.359.304	671.578
2012	2.296.325	556.587
2011	1.398.355	363.672
2010	1.217.936	205.231

Kaynak: www.iskur.gov.tr/kurumsalbilgi/istatistikler.

e.)Özel Müşavirlik Büroları

Ülkemizde kamusal alanda yapılan iş kurumunun dışında, özel istihdam büroları da yapabilmektedir. Daha çok üst ve orta düzey personel bulmada kullanılan bir yöntemdir. Bu amaçla kurulmuş birden çok internet siteleri vardır. www.kariyer.net, www.secretcv.com ya da www.elemanonline.com gibi siteler sayesinde, iş gören arayan ve iş arayan adayların hızlı ve nitelik açısından kendilerine uygun buldukları adayı seçmelerinde kolaylıkla ve hızla bu siteler sayesinde bir araya getirilebilir (Erdal,2004;Çetin,2006). Son yıllara bakıldığında bu gibi sitelerden önemli derecede yararlandığı görülmektedir.

f.)Eğitim Kurumları

İşletmeler, eleman yetiştiren eğitim kuruluşlarıyla ilişkiye girerek personel alımına gidebilir (Sabuncuoğlu,2013). Özellikle meslek yüksek okulları, teknik ve meslek liseler gibi eğitim veren kuruluşlarla işletme gereksinim duyduğu personel adaylarını bulmasına iyi bir zemin oluşturur (Akoğlan Kozak,2014:74).

İşletmelerin bu yolla eleman bulmada izledikleri yollar şunlardır (Yüksel,2000:74):

- Staj ve Burs olanakları,
- İşletme gezileri yaptırmak,
- Broşür yayınlamak ve dağıtmak,
- Üniversitelerde kariyer günleri ya da i.k fuarları düzenlemek,
- Başarılı olan öğrencileri yakın takibe alarak iş olanağı sunulması.

3.BÖLÜM

OTEL İŞLETMELERİNDE İNSAN KAYNAKLARI PERSONEL TEMİN VE SEÇİM AŞAMASINDA DİKKATE ALINAN KRİTERLERİN ÖNEM DERECELERİNİN BELİRLENMESİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA

Bu bölümde öncelikle, araştırmanın analiz yöntemi olan AHP hakkında kısa bilgilere sonrasında ise sırasıyla araştırmanın veri setine ve araştırma bulgularına yer verilmektedir.

3.1. ÇOK KRİTERLİ KARAR VERME (ÇKKV) VE AHP YÖNTEMİ

Çok kriterli karar verme, birden çok disiplinin bir araya gelerek, karar alıcıya birden fazla kriteri değerlendirme ve karar almada, çözüm açısından en iyi alternatifin seçilmesidir diye tanımlanabilir. Çok kriterli karar verme problemlerini kendi içinde üçe ayırılır bunlar; seçim, sınıflama ve sıralama problemleridir. Kısaca bahsetmek gerekirse;

- **Seçim Problemleri**

Birden çok alternatifin bulunduğu bir durumda, eşit ya da kıyası zor olanlar arasında en iyi alternatif seçiminin yapılması durumudur.

- **Sınıflama Problemleri**

Benzer özellik gösteren kriter ve davranışlar bir araya gelerek en iyi alternatifin aralarından seçilmesidir. Örneğin, bir turizm sektöründe çalışan satış elemanlarının, performans olarak zayıf, orta ve güçlü olarak ayrılarak buna göre değerlendirilmesidir.

- **Sıralama Problemleri**

Alternatiflerin iyiden kötüye doğru tanımlanabilir ya da ölçülebilir bir şekilde sınıflandırılır. Örneğin, turizm sektöründe ki otellerin sıralamasında dikkate alınan kriterler örnek olarak verilebilir (Önder ve Yıldırım,2018:18-19).

Çok kriterli karar verme problemlerinin çözümünde, birden çok yöntem bulunmaktadır. Bu yöntemlere, Tablo 2'de yer verilmiştir.

İşletmeler veya insanlar, herhangi bir konuda karar alırken tek bir kriter üzerinden değil, birçok kriteri değerlendirerek karar alırlar, bunu yaparken birçok

alternatif içinden hızlı ve güvenilir bir şekilde, değerlendirme yaparak en uygun karar verilir.

Tablo 2. Çok Kriterli Karar Verme Problemleri ve Teknikleri

Seçim Problemleri	Sınıflama Problemleri	Sıralama Problemleri
AHP	AHP	AHPSort
ANP	ANP	UTADIS
MAUT/UTA	MAUT/UTA	FlowSort
MACBETH	MACBETH	ELECTRE-Tri
PROMETHEE	PROMETHEE	
ELECTRE I	ELECTRE III	
TOPSIS	TOPSIS	
HEDEF PROGRAMLAMA		

Kaynak: Ishizaka, A, Nemery, P. Multi-Criteria Decision Analysis Methods and Software, Wiley, s.2,(2013).

Analitik Hiyerarşi Prosesi (AHP), 1970 yıllarında Thomas L. Saaty tarafından, çok amaçlı problemlerinin çözümüne ve karar vericiye yardımcı olmak amacıyla geliştirilmiştir. Güç problemleri çözmek için kullanılmakta olup, kolay anlaşılabilir bir yöntemdir. Yöntemin amacı, hiyerarşide ki kriterlerin, alternatiflerle olan ilişkisiyle, önem derecelerinin ve ağırlıklarının belirlenmesidir. Yöntemin temelinde, alternatiflerin ikili karşılaştırma sonucu değerlendirerek, nispi önem dereceleri ortaya konarak en uygun çözüm ortaya konur (Karacaoğlan,2016:31).

Analitik Hiyerarşi Süreci (AHS) uygulama adımlarına, aşağıda yer verilmiştir (Saaty.1991:5).

Adım1: Hiyerarşik Yapının Oluşturulması

Adım2: İkili Karşılaştırma Matrisinin Oluşturulması

Adım3: Normalizasyon İşlemi ve Nispi Önem Ağırlıkları

Adım4: Tutarlılık Kontrolü.

Adım1: Hiyerarşik Yapının Oluşturulması

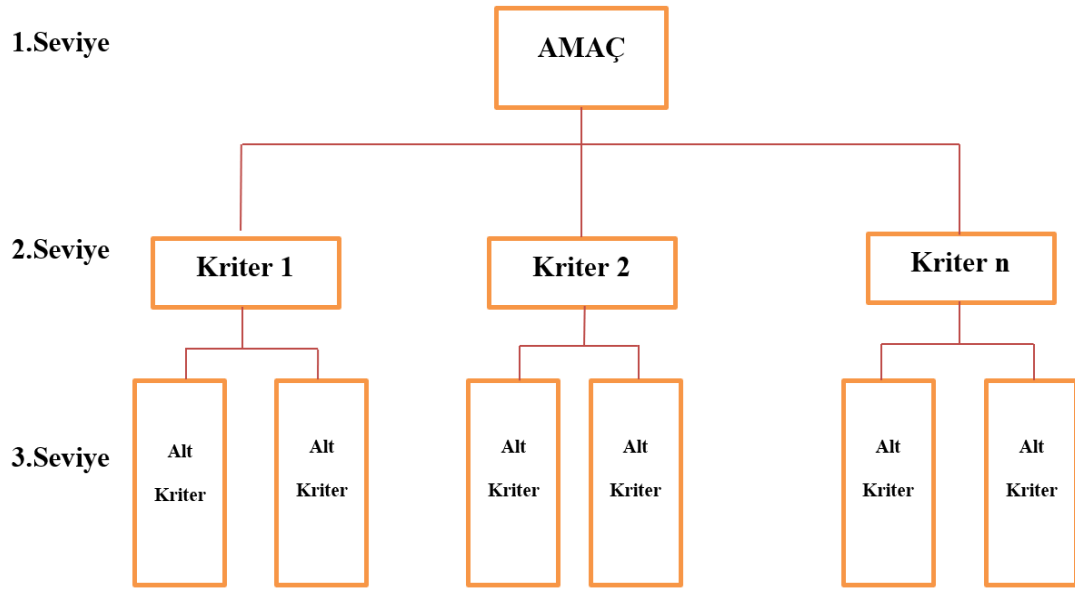
AHP'nin en önemli adımlarından biri hiyerarşik yapının oluşturulmasıdır. Hiyerarşik yapı oluşturulurken, şu adımlar izlenir (Önder ve Yıldırım,2018:23-24).

1. Karar verme problemi tanımlanmalı ve amaç belirlenmelidir bununla birlikte kriterler ve alternatifler de belirlenerek hiyerarşik yapı taslağı oluşturulmalı.

2. Hiyerarşinin her seviyesi için, ikili karşılaştırma yapılması, önem dereceleri ve önceliklerinin hesaplanması belirlenmeli.

3. Uyum oranı ve nispi önem ağırlıkları hesaplanarak alternatiflerin sıralanması ve en yüksek değere sahip öncelikli alternatifin seçilerek, duyarlılık analizinin yapılmasıdır.

Hiyerarşik yapı örneği Şekil 5 'de gösterilmiştir.



Şekil 5: Analitik Hiyerarşi Süreci Yönetiminin Hiyerarşik Yapısı

Adım2: İkili Karşılaştırma Matrisinin Oluşturulması

Alt kriter ve kriterler hakkında bilgi toplama işlemi, sayısal veya sözel olarak yapılabilir. Bunların, sayısal değerlere dönüştürülüp karşılaştırma yapılması gerekir. Literatürde, ikili karşılaştırmalarda genellikle Tablo 3' deki Saaty' nin 1-9 skalası kullanılır.

Tablo 3: İkili Karşılaştırma Ölçeği

DERECELER	TANIM
1	Eşit Önemli
3	Biraz Daha Fazla Önemli
5	Kuvvetli Derece Önemli
7	Çok Kuvvetli Derece Önemli
9	Aşırı Derece Önemli
2-4-6-8	Uzlaşma(Ortalama) Değerler

Kaynak: Saaty, T.L.(1977).A Scaling Method for Priorities in Hierarchical Structures, Journal of Mathematical Psychology, 15(3), 234-281.

Kriterlerin ikili karşılaştırılmasıyla oluşan matris aşağıda yer almaktadır (Ömürbek ve Tunca, 2013:51).

İkili Karşılaştırma Matrisi;

$$A = \begin{bmatrix} a_{11} & a_{12} & \dots & a_{1n} \\ a_{21} & a_{22} & \dots & a_{2n} \\ \cdot & & & \cdot \\ \cdot & & & \cdot \\ \cdot & & & \cdot \\ a_{n1} & a_{n2} & \dots & a_{nn} \end{bmatrix}$$

Adım3: Normalizasyon İşlemi ve Nispi Önem

Bu adımda ikili karşılaştırma matrisindeki değerlerin normalize edildiği yani normalleştirilmeye çalışıldığı aşamadır. Bu aşamada, ikili karşılaştırma matrisindeki her bir matris sütunun toplamının, bütün sütun elemanlarının değerlerine bölünerek ortaya çıkmasıyla olur (Adıgüzel,2009:245-246).

$$b_{ij} = \frac{a_{ij}}{\sum_{i=1}^n a_{ij}}$$

Normalize Matrisi;

$$C = \begin{bmatrix} c_{11} & c_{12} & \dots & c_{1n} \\ c_{21} & c_{22} & \dots & c_{2n} \\ \cdot & & & \cdot \\ \cdot & & & \cdot \\ \cdot & & & \cdot \\ c_{n1} & c_{n2} & \dots & c_{nn} \end{bmatrix}$$

Daha sonra normalize edilmiş matrisin satır değerleri toplanır ve matris boyutuna bölünerek kriter ağırlığı (w) yani öncelik vektörü bulunur.

$$w_i = \frac{\sum_{j=1}^n c_{ij}}{n}$$

$$W = \begin{bmatrix} w_1 \\ w_2 \\ \cdot \\ \cdot \\ \cdot \\ w_n \end{bmatrix}$$

Adım4: Tutarlılık Kontrolü

İkili karşılaştırmada bir takım hatalar ve yanlışlar yapılabilir bu durumun önüne geçebilmek için AHP tutarlılık kontrolü, yaparak kesin ve doğru olmayan bilginin önüne geçerek bu durumu tutarlı bir şekle koyar. İlk olarak karşılaştırma matrisinin ilk satırı ile elde edilen ağırlıklar (w) çarpılarak D matrisi elde edilir.

$$D = \begin{bmatrix} a_{11} & a_{12} & \dots & a_{1n} \\ a_{21} & a_{22} & \dots & a_{2n} \\ \cdot & & & \cdot \\ \cdot & & & \cdot \\ \cdot & & & \cdot \\ a_{n1} & a_{n2} & \dots & a_{nn} \end{bmatrix} \times \begin{bmatrix} w_1 \\ w_2 \\ \cdot \\ \cdot \\ \cdot \\ w_n \end{bmatrix}$$

D sütun vektöründeki bileşenler, öncelik vektöründeki değerlere bölünerek

yani $E_i = \frac{d_i}{w_i}$ denklemi ortaya çıkararak (E) değeri bulunur. (E) değerininse, $\lambda = \frac{\sum_{i=1}^n E_i}{n}$

denklemleri oluşturularak, λ değeri elde edilir.

Tutarlılık göstergesi (CI) formülü ise, şu şekilde hesaplanır; $CI = \frac{\lambda - n}{n - 1}$ şeklindedir. Tutarlılık oranı (CR) ise CI ile Random Göstergesi (RI) ile Tablo8 'de yer alan standart düzeltme değerlerine bölünerek hesaplanır (Çetinbaş,2017:17-18).

$$CR = \frac{CI}{RI}$$

Tablo 4: Rastgele Değer İndeksi

N	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
RI	0	0	0,52	0,89	1.1	1.25	1,35	1,40	1,45	1,49

Kaynak: Tzeng, G.H., Huang, J.J., (2011).” Multi Attribute Decision Making: Methods and Applications”, CRC Press, ISBN: 978-1-14398-6157-8, USA.

Gerçekçi ve güvenilir sonuçlar için, tutarlılık oranının (CR), 0,1'den küçük olması beklenir eğer küçükse tutarlı, büyükse tutarlı değildir, ikili karşılaştırmaların kontrol edilmesi gerekir.

3.2. ARAŞTIRMA PROBLEMİNİN HİYERARŞİK YAPISI

Araştırmada 4 adet ana kriter belirlenmiş olup, ana kriterlerin isimlerine ve hangi çalışmalar dikkate alınarak belirlendiğine ilişkin Tablo 5 aşağıda yer almaktadır.

Tablo 5. Araştırmada Dikkate Alınan Ana Kriterler

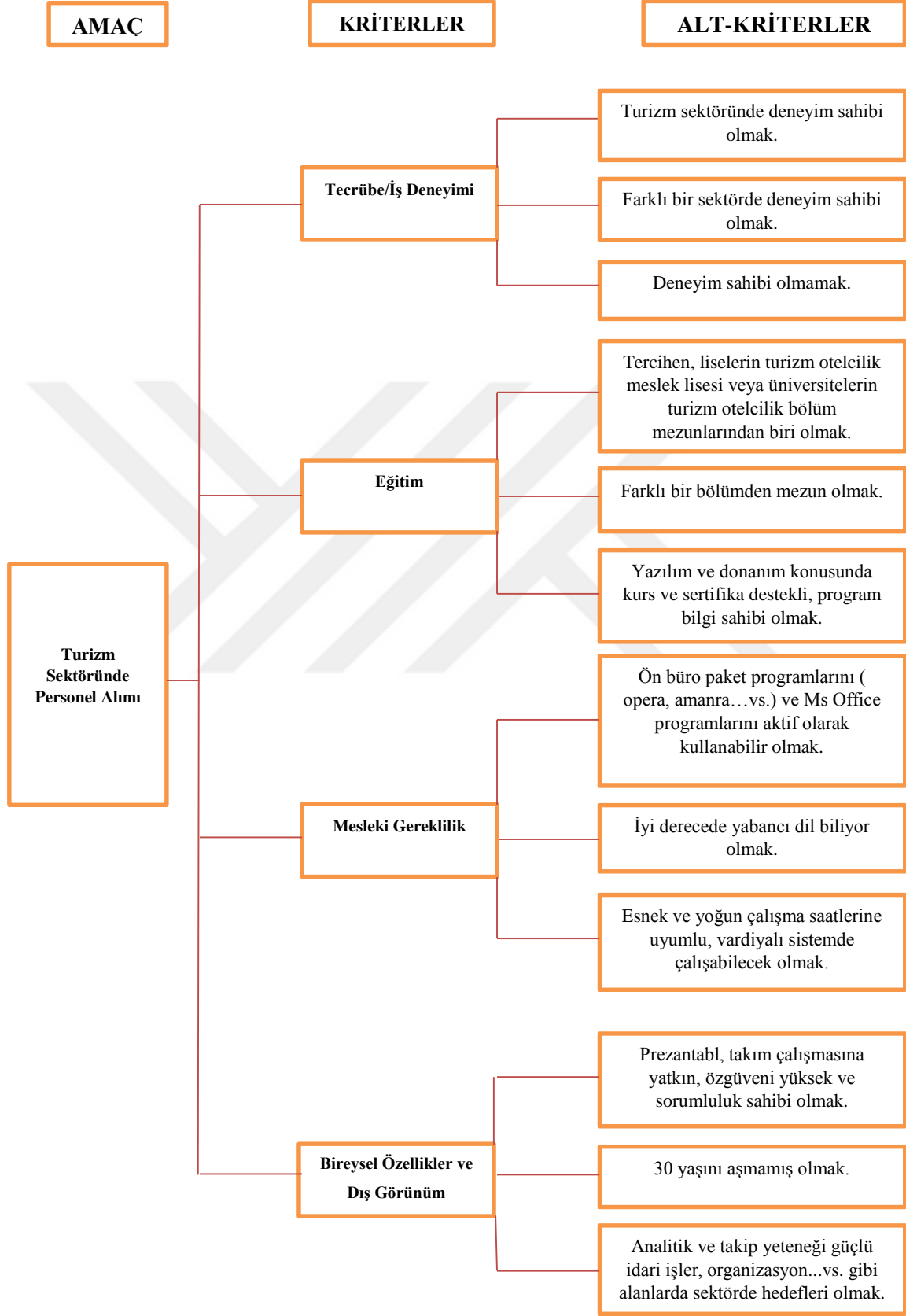
Ana Kriter	Referans Alınan Makale
Deneyim	Doğan ve Önder(2014), Çevirgen ve Üngören(2009), Bahadır ve Yılmaz(2011),
Eğitim	Maviş ve Kozak(1992), Güner, Özgörmüş ve Mutlu(2005), Özdemir, Polat ve Met(2015), Bayram(2011),
Mesleki Gereklilik	Olalı(1982), Woodhall(1979), Dayıoğlu(2010), Ömürbek ve Şimşek(2014), Bak, Çapar ve Yenipınar(2014),
Bireysel Özellikler ve Dış Görünüm	Çelikkilek(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 6'da yer almaktadır.

Tablo 6. Araştırmada Dikkate Alınan Alt Kriterler

Ana Kriterler	Alt Kriterler
Tecrübe/İş Deneyimi	Turizm sektöründe deneyim sahibi olmak.
	Başka bir sektörde deneyim sahibi olmak.
	Deneyim sahibi olmamak.
Eğitim	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.
Mesleki Gerekliklik	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.
Bireysel Özellikler ve Dış Görünüm	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.

Şekil 6: Problemin Hiyerarşik Yapısı



AHP yöntemiyle ilk olarak problemin hiyerarşik yapısı oluşturulmuş olup Şekil6’ da gösterilmiştir. Hiyerarşik yapıda, ana kriter 4’ e ayrılmıştır. Bunlar; tecrübe, eğitim, mesleki gereklilikler ve bireysel özelliklerdir. Ana kriterlerde kendi içinde 12 alt kritere ayrılmıştır. Bunlar; turizm sektöründe deneyim sahibi olmak, turizm sektörü dışı deneyim sahibi olmak, deneyim sahibi olmamak, turizm ve otelcilik mezunu, farklı bir bölüm mezuniyeti, sertifika, program bilgisi, yabancı dil bilgisi, esnek çalışma, prezantabl, yaş aralığı, hedef olmak üzere belirli alt kriterlere ayrılmıştır.

3.3. ÇALIŞMANIN VERİ SETİ VE TANIMLAYICI İSTATİSTİKLER

Otellerde görev alacak, ön büro personelinin işe alım süreci sırasında gerçekleşen, öncelik ve yetkinliğinin ölçülmesi amacıyla araştırmada çok kriterli karar verme yöntemlerinden biri olan AHP yöntemiyle gerçekleştirilmiştir. Araştırma, ülkemizin turizm ve otelcilik alanında en gelişmiş şehirlerinden olan Antalya ilinde yapılmıştır. Araştırma kapsamına çalışan sayısı 250’den fazla olan 5 yıldızlı turizm işletmesinde işe alım sürecinde görev alan 10 adet uzman dahil edilmiştir.

Tablo 7. Uzmanların Mesleki Tecrübelerine Göre Dağılımı

Tecrübe(Yıl)	Frekans	Yüzde(%)
0-3	0	%0
4-6	1	%10
7-10	3	%30
10+	6	%60

Tablo 7’de gösterildiği gibi uzman tecrübe dağılımı, yıllara bakıldığında 10 yıl ve üzeri tecrübenin %60, 7-10 yıl arası tecrübenin %30 ve 4-6 yıl arası tecrübenin ise %10 olduğunu görmekteyiz.

Tablo 8. Uzmanların Çalıştıkları Otelleri Çalışan Sayısına Göre Dağılımı

Kişi Kapasitesi	Frekans	Yüzde(%)
1-250	0	%0
251-500	4	%40
501-750	6	%60
751+	0	%0

Tablo 8’de ise uzmanların çalıştıkları otellerin çalışan sayısına göre dağılımına baktığımızda ise, 251-500 kişilik kapasitede çalışan sayısı %40, 501-750 kişilik kapasitede çalışan sayısı ise %60’ını oluşturmuştur.

3.4.ANA VE ALT KRİTERLERE İLİŞKİN AĞIRLIKLAR

Bu başlık altında öncelikle ana kriterlerin kendi arasındaki sonrasında ise her bir ana kriterin kendi içerisindeki konsolide karar matrisi, grup konsensüs dereceleri, grup ağırlığı ve kriter içi sıralamalarına yer verilmektedir. Grup konsensüs dereceleri Goepel (2018:478) çalışmasında yer aldığı şekliyle aşağıdaki gibi belirlenmiştir.

Tablo 9. Grup Konsensüs Dereceleri

Derece	Konsensüs
\leq % 50	Çok Düşük
% 50 - % 65	Düşük
% 65 - % 75	Orta
% 75 - % 85	Yüksek
\geq % 85	Çok Yüksek

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 10' da gösterilmiştir.

Tablo 10: Ana Kriter Ağırlıkları ve Sıralaması

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

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 kriterlerin önem derecesinin hesaplanmasına dair konsolide karar matrisi ve araştırmaya katılan uzmanların ayrı ayrı görüşleri ise aşağıdaki gibidir.

Tablo 11: Ana Kriter Konsolide Karar Matrisi

	Deneyim	Eğitim	M. Gereklilik	B. Özellikler
Deneyim	1	5.41	1.27	1.97
Eğitim	0.18	1	0.25	0.31
M. Gereklilik	0.79	4.01	1	1.58
B. Özellikler	0.51	3.25	0.63	1

Tablo 12: Katılımcıların Ana Kriterlere İlişkin Değerlendirmeleri

Katılımcılar	Deneyim (%)	Eğitim (%)	M.Gereklilikler (%)	B.Özellikler (%)	CRmax (%)
Uzman 10	10.8	4.7	43.6	40.9	1.4
Uzman 9	17.8	4.3	50.6	27.4	5.8
Uzman 8	22.5	6.0	48.6	23.0	2.6
Uzman 7	27.8	5.3	51.9	15.0	6.6
Uzman 6	48.2	7.1	26.1	18.6	5.1
Uzman 5	57.4	5.6	23.9	13.1	2.8
Uzman 4	52.8	5.2	21.0	21.0	2.7
Uzman 3	55.8	5.2	16.1	22.9	6.0
Uzman 2	59.5	23.2	10.1	9.2	6.5
Uzman 1	58.1	6.8	20.5	14.5	4.5

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 13’de sunulmuştur.

Tablo 13: Deneyim Ana Kriterinin Alt Kriterlerine İlişkin Ağırlıklar ve Sıralama

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

Araştırma probleminin hiyerarşik yapısı içerisinde “deneyim” ana kriteri, kendi içerisinde üç alt kritere ayrılmıştır. Tablo 13’de yer alan bilgiler doğrultusunda deneyim açısından turizm sektöründe daha önce çalışmış birinin diğer adaylara göre tercih edilme şansının çok yüksek olduğu söylenebilir. Buna ek olarak, farklı bir sektörde iş tecrübesi olan bir kişinin ise hiç deneyim sahibi olmayan birine göre tercih edilme olasılığı daha güçlü görülmektedir. Grup konsensüs oranı %98.3 olarak hesaplanmıştır; buna göre araştırmaya katılan uzmanların deneyim kriterinin alt kriterlerinin önem derecesi konusunda çok yüksek düzeyde fikir birliğine sahip olduğu söylenebilir.

Deneyim ana kriterinin alt kriterlerinin önem derecesinin hesaplanmasına dair konsolide karar matrisi ve araştırmaya katılan uzmanların ayrı ayrı görüşleri ise aşağıdaki gibidir.

Tablo 14: Deneyim Kriteri Konsolide Karar Matrisi

	Turizm Sektöründe Deneyim	Farklı Sektörde Deneyim	Deneyim Sahibi Olmayan
Turizm Sektöründe Deneyim	1	5.47	6.66
Farklı Sektörde Deneyim	0.18	1	1.81
Deneyim Sahibi Olmayan	0.15	0.55	1

Tablo 15: Katılımcıların Deneyim Ana Kriterinin Alt Kriterlerine İlişkin Değerlendirmeleri

Katılımcılar	Turizm Sektöründe Deneyim (%)	Farklı Sektörde Deneyim (%)	Deneyim Sahibi Olmayan (%)	CRmax (%)
Uzman 10	70.1	19.3	10.6	1.0
Uzman 9	76.9	14.7	8.4	1.9
Uzman 8	68.7	18.6	12.7	9.8
Uzman 7	66.7	16.7	16.7	0.0
Uzman 6	74.0	16.7	9.4	1.5
Uzman 5	74.2	18.3	7.5	4.6
Uzman 4	75.8	15.1	9.1	3.4
Uzman 3	77.8	11.1	11.1	0.0
Uzman 2	80.4	12.2	7.4	3.9
Uzman 1	70.1	19.3	10.6	1.0

Eğitim ana kriterine ilişkin alt kriterlerin ağırlıkları Tablo 16’da sunulmuştur.

Tablo 16: Eğitim Ana Kriterinin Alt Kriterlerine İlişkin Ağırlıklar ve Sıralama

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

Araştırma probleminin hiyerarşik yapısı içerisinde “eğitim” ana kriteri, kendi içerisinde üç alt kriterle ayrılmıştır. Tablo 16’da 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 haricinde ki bir bölümden mezun olmak ile turizm ile ilgili bir kurs veya eğitimden sertifika almış olmak arasında işverenlerin sertifikaya daha çok önem verdiği tespit edilmiştir. Grup konsensüs oranı %96 olarak hesaplanmıştır; buna göre araştırmaya katılan uzmanların, eğitim kriterinin alt kriterlerinin önem derecesi konusunda çok yüksek düzeyde fikir birliğine sahip olduğu söylenebilir.

Eğitim ana kriterinin alt kriterlerinin önem derecesinin hesaplanmasına dair konsolide karar matrisi ve araştırmaya katılan uzmanların ayrı ayrı görüşleri ise aşağıdaki gibidir.

Tablo 17: Eğitim Kriteri Konsolide Karar Matrisi

	Turizm Otelcilik	Farklı Bölüm	Sertifika
Turizm Otelcilik	1	4.41	3.56
Farklı Bölüm	0.23	1	0.90
Sertifika	0.28	1.12	1

Tablo 18: Katılımcıların Eğitim Ana Kriterinin Alt Kriterlerine İlişkin Değerlendirmeleri

Katılımcılar	Turizm Otelcilik Bölümü (%)	Farklı Bölüm (%)	Sertifika (%)	CRmax (%)
Uzman 10	66.1	20.8	13.1	5.6
Uzman 9	74.5	15.6	9.9	5.6
Uzman 8	62.5	13.7	23.8	1.9
Uzman 7	62.5	13.7	23.8	1.9
Uzman 6	74.0	16.7	9.4	1.5
Uzman 5	58.4	18.4	23.2	5.6
Uzman 4	60.0	20.0	20.0	0.0
Uzman 3	62.5	13.7	23.8	1.9
Uzman 2	71.0	13.5	15.5	1.9
Uzman 1	63.7	10.5	25.8	4.0

Mesleki gereklilik ana kriterine ilişkin alt kriterlerin ağırlıkları Tablo 19’de sunulmuştur.

Tablo 19: Mesleki Gereklilik Ana Kriterinin Alt Kriterlerine İlişkin Ağırlıklar ve Sıralama

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

Araştırma probleminin hiyerarşik yapısı içerisinde “mesleki gereklilik” ana kriteri, kendi içerisinde üç alt kriterlere 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 kriterle göre oldukça geride kalmıştır. Grup konsensüs oranı %90.9 olarak hesaplanmıştır; buna göre araştırmaya katılan uzmanların mesleki gereklilik kriterinin alt kriterlerinin önem derecesi konusunda çok yüksek düzeyde fikir birliğine sahip olduğu söylenebilir.

Mesleki gereklilik ana kriterinin alt kriterlerinin önem derecesinin hesaplanmasına dair konsolide karar matrisi ve araştırmaya katılan uzmanların ayrı ayrı görüşleri ise aşağıdaki gibidir.

Tablo 20: Mesleki Gereklilik Kriteri Konsolide Karar Matrisi

	Program Bilgisi	Dil Bilgisi	Esnek Çalışma
Program Bilgisi	1	0.14	0.15
Dil Bilgisi	7.05	1	1.20
Esnek Çalışma	6.54	0.84	1

Tablo 21: Katılımcıların Mesleki Gereklilik Ana Kriterinin Alt Kriterlerine İlişkin Değerlendirmeleri

Katılımcılar	Program Bilgisi (%)	Dil Bilgisi (%)	Esnek Çalışma (%)	CRmax (%)
Uzman 10	5.7	34.6	59.7	2.3
Uzman 9	6.1	35.3	58.6	3.6
Uzman 8	5.7	34.6	59.7	2.3
Uzman 7	7.7	46.2	46.2	0.0
Uzman 6	7.2	45.2	47.6	0.3
Uzman 5	6.9	58.2	34.8	3.4
Uzman 4	5.8	66.3	27.8	5.6
Uzman 3	6.7	46.7	46.7	0.0
Uzman 2	8.4	70.5	21.1	3.4
Uzman 1	6.1	58.6	35.3	3.6

Bireysel özellikler ana kriterine ilişkin alt kriterlerin ağırlıkları Tablo 22’de sunulmuştur.

Tablo 22: Bireysel Özellikler Ana Kriterinin Alt Kriterlerine İlişkin Ağırlıklar ve Sıralama

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

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. Grup konsensüs oranı %80.8 olarak hesaplanmıştır; buna göre araştırmaya katılan uzmanların mesleki gereklilik kriterinin alt kriterlerinin önem derecesi konusunda yüksek düzeyde fikir birliğine sahip olduğu söylenebilir.

Bireysel özellikler ana kriterinin alt kriterlerinin önem derecesinin hesaplanmasına dair konsolide karar matrisi ve araştırmaya katılan uzmanların ayrı ayrı görüşleri ise aşağıdaki gibidir.

Tablo 23: Bireysel Özellikler Kriteri Konsolide Karar Matrisi

	Prezantabl	Yaş	Hedef
Prezantabl	1	1.27	5.26
Yaş	0.79	1	4.58
Hedef	0.19	0.22	1

Tablo 24: Katılımcıların Bireysel Özellikler Ana Kriterinin Alt Kriterlerine İlişkin Değerlendirmeleri

Katılımcılar	Prezantabl (%)	Yaş (%)	Hedef (%)	CRmax (%)
Uzman 10	71.7	20.5	7.8	1.9
Uzman 9	70.8	23.1	6.0	7.4
Uzman 8	26.3	65.9	7.9	3.4
Uzman 7	57.0	33.3	9.7	2.6
Uzman 6	25.8	63.7	10.5	4.0
Uzman 5	25.8	63.7	10.5	4.0
Uzman 4	57.0	33.3	9.7	2.6
Uzman 3	34.0	59.5	6.5	1.9
Uzman 2	66.9	24.3	8.8	0.7
Uzman 1	64.4	27.1	8.5	5.6

Ana ve alt kriterlere ilişkin önem derecesini belirlemeye yönelik yukarıda yapılan değerlendirmeler toplulaştırılmış bir şekilde Tablo 25’de sunulmuştur. Tablo 25, ana kriter ağırlıklarını, her bir ana kritere ait alt kriterlerin grup içi ağırlıklarını ve alt kriterlerin tüm alt kriterler arasındaki ağırlığını göstermektedir.

Tablo 25: 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 ÖNERİLER

Çalışma yaşamında çalışan ve işveren uyumu oldukça önemli görülmektedir. Çalışanların işletmenin kendilerinden beklentilerini bilmesinin, çalışan işveren uyumunu artıracakları 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 neticesinde büyük ölçekli turizm işletmelerinde ön büro elemanı seçiminde etkili olan faktörlere ilişkin daha önce yapılmış herhangi bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Literatürde belirlenen bu boşluğun doldurulması adına bu çalışmada turizm işletmelerinde ön büro elemanı olarak çalışacak personelin seçiminde etkili olan kriterlerin önem derecesinin belirlenmesi amaçlanmıştır.

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.

Bu başlık altında 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

- Adıgüzel,O.(2009)'' Personel Seçiminin Analitik Hiyerarşi Prosesi Yöntemiyle Gerçekleştirilmesi'', Sosyal Bilimler Dergisi,1(24),243-251.
- Akbaba, A.& 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.
- Akoğlan Kozak, M.(1999). Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örnek Olaylar, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Akoğlan Kozak, M.(2014). Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örnek Olaylar. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Akoğlan Kozak,M.,(2004). Değişim Yönetimi. Ankara:Detay Yayıncılık.
- Aktuna,M.,''İKY Eğitim Fonksiyonun Örgütsel Güvene Etkileri ve Bir Uygulama'', Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya,2007.
- Aswathappa, K.(2009). Human Resources Management. New Delhi: McGraw-Hill.
- Aydın, Ufuk(2000), " İnsan Kaynakları Yönetimi, İş Hukuku ve İşçi Sendikaları",Prof, Dr. Aykaç, B ve Özer, M.A. ve Tortop, N. ve Yayman, H.(2013).İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara: NOBEL Yayın No:414.
- Aytaç, B.(1999). İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlaması, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- 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.
- Bellanger, Laurent :Gestion des Ressources Humaines Une Approches Systemique, Gaeton Marin Editeur, Paris, 1979.
- Benligiray, S. vd., .(2013). İnsan Kaynakları Yönetimi, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Web-Ofset Tesisleri, Yayın No: 2900.
- Bilgin,L.,Taşçı,D.,Kağnıcıoğlu, D., Benligiray,S.& Tonus,Z. (2006).İnsan Kaynakları

- Yönetimi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını No:1561,Açıköğretim Fakültesi
- Bingöl, D. (2013)'' *İnsan Kaynakları Yönetimi* '' , İstanbul: BETA Yayın No: 2850,s31.
- C.Stewart, Interviewing Principles and Practices: AProect Text, 3.Baskı, Kendall-Hunt Inc.,NY:1985,s.11.
- Can, Halil ve A. Akgün ve Ş. Kavuncubaşı; Kamu ve Özel Kesimlerde İnsan Kaynakları Yönetimi, 4. Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2001.
- Canman,D.Ç.(1995).Çağdaş Personel Yönetimi. Ankara.
- Christolhomme Michel, Techniqueset Pratiques du Recrutement, Les Edition d'organisation,Paris,1978.
- Çelikbilek,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.
- Demir,C.,Çolakoğlu,O.,Çavuş,Ş.,Aydın,Ş.,Güzel,T.,Yenipınar,U.,Çavuş,Ö.,Güzel,B., Kılınç,U.,(2005).Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi: İlkeleri ve Uygulamalar. İzmir: Nobel Yayın ve Dağıtım.
- Dessler, Garry; A Framework For Human Resource Management, Third Edition, Person Prentice Hall, USA, 2004.
- Doğan, A. ve Önder, E. (2014) ''İnsan Kaynakları Temin Seçiminde Çok Kriterli Karar Verme Tekniklerinin Kullanılması Ve Bir Uygulama, 5796-5819.
- E.A.Locke ve G. P. Latham, A Theory of Goal Setting and Task Performance, Prentice-Hall, Inc, 1990.
- Erdal, M.(2004).E-İnsan Kaynakları Yönetimi ve İşletme Uygulamaları, <http://www.meslekiyeterlilik.com/İnsan Kaynaklari/Z.E-ogrenme.pdf>, Erişim Tarihi:07.05.2008.
- Erdem, B.(2002).Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Personel

- Bulma ve Seçme Süreci, Balıkesir: Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi,s.149.
- Erdoğan, İ.(1991). İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları,No:248.
- Erdoğdu, E.(2013)” İşletme”, Yüksek Lisans Projesi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,s22.
- Fındıkçı, İ.(2003). İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Alfa Yayıncılık.
- Geylan, R.(1996). Personel Yönetimi. Eskişehir: Birlik Ofset Yayıncılık.
- Geylan, R., Tonus, Z., Kağncıoğlu, D., Benligiray, S., Baraz, B.A., ve Özler, D.(2013). İnsan Kaynakları Yönetimi, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Web-Ofset Tesisleri, YayınNo: 2900.
- Goepel, K. D. (2018). Comparison of judgment scales of the Analytical Hierarchy Process - A new approach. *International Journal of Information Technology and Decision Making Vol.17(2019)*. DOI: 10.1142/S0219622019500044.
- Güner,H.,Özgörmüş,E., ve Mutlu ,Ö.(2005)” Bulanık AHP ile Personel Seçimi”, Üretim Araştırmaları Sempozyumu, İstanbul Ticaret Üniversitesi,25-27 Kasım 2005.
- Gürüz, D. ve Yaylacı Ö.G.(2004). İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları, Yaylacık Matbaası, İstanbul.J.Levashira, C.J. Hartwell,F.P.Morgeson,ve M.A.Compion,”The Structured Employment Interview:Norrtative and Quantitative Review of the Research Literature”, Personnel Psychology,2013,s.2.
- Karacaoğlan, S.(2016).”Bist Kimya Petrol Plastik Endeksindeki İşletmelerin Finansal Performanslarının Çok Kriterli Karar Verme Yöntemleri İle Ölçümü”, Yüksek Lisans Tezi,Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Kırıkkale.
- Kaynak Tuğray, İnsan Kaynakları Planlaması, Gözden Geçirilmiş ve Yenilenmiş İkinci Baskı, Alfa Basım Yayım Dağıtım,İstanbul,1996.
- Kaynak, T ve Adal, Z.(1998).İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No:276 İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Yayın No:406.
- Maviş, F. & 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,ss.169
- Mazak, A.(1997). İstanbul Büyükşehir Belediyesinde İnsan Kaynakları Yönetimi. Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Olalı, H.(1982).Turizm Politikası ve Planlaması: Ege Üniversitesi Matbaası, İzmir.
- Olalı,H. Ve Korzay,M.(1998),Otel İşletmeciliği , İstanbul: İşletme Fakültesi Yayın No:214,İşletme İktisadi Enstitüsü Yayın No:109.
- Ömürbek,N. ve Şimşek,A.(2014)’’ Turizm Sektöründe Bulanık Analitik Hiyerarşi Süreci İle Personel Seçimi’’, Uludağ Üniversitesi İİBF Dergisi,2,147-149.
- Önder,E., ve Yıldırım,B.F.(2018).Çok Kriterli Karar Verme Yöntemleri, Bursa: Dora Yayınları
- 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. ve Mutlu, Ö. ve Güner, H.(2005)’’ Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu İstanbul Ticaret Üniversitesi’’, 111-115.
- Öztürk, Z.(1995).İşletmelerde Personel Seçme Yöntemleri, Verimlilik Dergisi, MP Yayınları,1995/2.
- Pate, J.M., and Beaumant, P.B.(2006). The European Low East Airline Industry: The Interplay of Business Strategy and Resources. European Management Journal. Vol:24, No:5,322-329.
- Saaty,T.L.(1980).A Scoring Method for Priorities in Hierarchical Structures, Journal of Mathematical Psychology,15(3),234-281.
- Sabuncuoğlu, Z.(1998). Örgütsel Psikoloji. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Sabuncuoğlu, Z.(2013). İnsan Kaynakları Yönetimi(Uygulamalı).İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Sadullah, Ömer; İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş, (Ed. Cavide Uyargil), İşletme Fak.Yay., İstanbul,1998.
- Strahmeier, S(2007). Research in e-HRM:Review and Implications, Human Resource Review; Cilt:17,s19-37.
- Şimşek, A. ve Catır, O. Ve Ömürbek, N. (2014)’’Turizm Sektöründe Bulanık Analitik Hiyerarşi Süreci İle Personel Seçimi’’, 147-169.

- Tortop,N.,Aykaç,B.,Yayman,H. ve Özer,M.A. (2013).İnsan Kaynakları Yönetimi.
İstanbul: Nobel Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Tutum,C.,(1997).Personel Yönetimi. Ankara:TODAİ Yayını.Werther, W.B. & Davis,
K.(1981). Personnel Management and Human Resource. Newyork: McGrow
Hill Book Comp.
- Woodhall,M.(1979). Education, Work and Employment in Developing Countries-A
Synthesis of Recent Research Education Work and Employment. A Summary
Review. International Development Research Center Manuscript Reports.
Ottawa: IDRC.
- Woods,R.(1997).Human Resource Management Educational Instutu. Michigon:
AHSOMA.
- Worsfold, P.M. (1989).Management Selection in the Hospitality Industry,
Contermporary Hospitality Management, Cilt:8,Sayı:2,145-155.
- Yalçın, S.(2002). Personel Yönetimi. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım
A.Ş,7.Baskı, Yayını No:820.
- Yüksel, Ö.(2000). İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara: Gazi Kitabevi Yayınları.

TABLULAR LİSTESİ

- Tablo 1.** İşkur 2010-2015 Tarihli İstihdam Tablosu
- Tablo 2.** Çok Kriterli Karar Verme Problemleri ve Teknikleri
- Tablo 3.** İkili Karşılaştırma Ölçeği
- Tablo 4.** Rastgele Değer İndeksi
- Tablo 5.** Araştırmada Dikkate Alınan Ana Kriterler
- Tablo 6.** Araştırmada Dikkate Alınan Alt Kriterler
- Tablo 7.** Uzmanların Mesleki Tecrübelerine Göre Dağılımı
- Tablo 8.** Uzmanların alıştıkları Otelleri alışan Sayısına Göre Dağılımı
- Tablo 9.** Grup Konsensüs Dereceleri
- Tablo 10.** Ana Kriter Ağırlıkları ve Sıralaması
- Tablo 11.** Ana Kriter Konsolide Karar Matrisi
- Tablo 12.** Katılımcıların Ana Kriterlere İlişkin Değerlendirmeleri
- Tablo 13.** Deneyim Ana Kriterinin Alt Kriterlerine İlişkin Ağırlıkları ve Sıralama
- Tablo 14.** Deneyim Kriterlerine İlişkin Ağırlıklar ve Sıralama
- Tablo 15.** Katılımcıların Deneyim Ana Kriterinin Alt Kriterlerine İlişkin Değerlendirmeleri
- Tablo 16.** Eğitim Ana Kriterinin Alt Kriterine İlişkin Ağırlıklar ve Sıralaması
- Tablo 17.** Eğitim Kriteri Konsolide Karar Matrisi
- Tablo 18.** Katılımcıların Eğitim Ana Kriterinin Alt Kriterlerine İlişkin Değerlendirmeleri
- Tablo 19.** Mesleki Gereklilik Ana Kriterinin Alt Kriterlerine İlişkin Ağırlıklar ve Sıralaması
- Tablo 20.** Mesleki Gereklilik Kriteri Konsolide Karar Matrisi

Tablo 21. Katılımcıların Mesleki Gereklilik Ana Kriterinin Alt Kriterlerine İlişkin Değerlendirmeleri

Tablo 22. Bireysel Özellikler Ana Kriterinin Alt Kriterlerine İlişkin Ağırlıklar ve Sıralama

Tablo 23. Bireysel Özellikler Kriteri Konsolide Karar Matrisi

Tablo 24. Katılımcıların Bireysel Özellikler Ana Kriterinin Alt Kriterlerine İlişkin Değerlendirmeleri

Tablo 25. Ana ve Alt Kriter Ağırlıkları.



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Orta Büyüklükte Bir Örgüt Yapısında İnsan Kaynakları Bölümünün Yeri

Şekil 2. Büyük Bir İşletmede İnsan Kaynakları Bölümünün Örgütlenmesi

Şekil 3. İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevleri

Şekil 4. İnsan Kaynağı Seçme Süreci

Şekil 5. Analitik Hiyerarşi Süreci Yönetiminin Hiyerarşik Yapısı

Şekil 6. Problemin Hiyerarşik Yapısı



EKLER

Ek 1. Personel İstek Formu Örneği

PERSONEL İSTEK FORMU				
İhtiyaç Duyulan Bölüm		CİNSİYET Kadın <input type="checkbox"/> Erkek <input type="checkbox"/>	Yaş	
Görev Ünvanı			Medeni Durum	
Eğitimi			İşe Başlama Tarihi	
İş Deneyimi ve Süresi		Bilgisayar Bilgisi		
Yabancı Dil Bilgisi		İş için Gerekli Diğer Özellikler		
Görevin Tanımı ve İstenilen Nitelikler				
ÖNEREN BÖLÜM YETKİLİSİ Tarih: İmza:	İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİCİSİ Tarih: İmza:	ONAYLAYAN GENEL MÜDÜR Tarih: İmza:		

Kaynak: Zeyyat Sabuncuoğlu (2013). İnsan Kaynakları Yönetimi (7.Baskı).İstanbul :Beta Yayıncılık, s.81

Ek2. İş Tanımı Formu

BÖLÜM :
GÖREV UNVANI :
GÖREV KODU :
GÖREV BAĞLANTISI :
YÖNETSEL ALANI :
İŞİN ÖZETİ :
SORUMLULUĞU :
GÖREVLERİ :
ÇALIŞMA KOŞULLARI :
KULLANILAN BELGE VE FORMLAR :
ONAYLAR :

Kaynak:M.Akoğlan Kozak(2001) Konaklama İşletmelerinde İş Analizi,
Eskişehir:Anadolu Üniversitesi Yayınları, No: 1325.

EK3. İş Başvuru Formu Örneği.

İŞ BAŞVURU FORMU		Fotoğraf
KİŞİSEL BİLGİLER		
Adı ve Soyadı	:
Doğum Yeri ve Tarihi	:
Cinsiyeti	:	<input type="checkbox"/> Kadın <input type="checkbox"/> Erkek
Medeni Durumu	:	<input type="checkbox"/> Bekar <input type="checkbox"/> Evli
İkametgah Adresi	:
Askerlik Durumu	:	<input type="checkbox"/> Yaptı <input type="checkbox"/> Yapmadı
EĞİTİM DURUMU		
Bitirdiği Yük.Ok. veya Fakülte	:
Katıldığı Kurs ve Seminerler	:
Bildiği Yabancı Dil ve Derecesi	:	Orta İyi Çok iyi
İngilizce		<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Almanca		<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Diğer		<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
SÜRÜCÜ BELGESİ		
Sürücü Belgesi Türü ve Belgesi	:
İŞ DENEYİMLERİ		

Firma Adı Yapılan İş Giriş ve Çıkış Tarihi Ayrılış Nedeni

.....
.....
.....

SEYAHAT DURUMU

Yurtiçi ve Yurtdışı Seyahatlere Uygun mu?

Evet Hayır

BEKLENEN ÜCRET

Brüt veya Net Ücret :

ÖZEL İLGİ ALANLARI

Hobiler:

.....

Sosyal, Kültürel Faaliyetler :

.....

REFERANSLAR

Adı Soyadı İş İş Adresi Telefon

.....

.....

Yukarıda tarafımda belirtilen bilgilerin doğru olduğunu taahhüt eder; herhangi bir yanlış bilgilendirme durumunda başvurumun geçersiz sayılacağını veya işime son verilebileceğini kabul ederim.

İmza

Tarih

.....

.....

Bu Bölüm Firma tarafından doldurulacaktır.

Ön**Görüşme** :Öngörüşmeyi yapanın

:Adı Soyadı :

:Görevi :

:İmza Tarih :

İkinci**Görüşme** :İkinci görüşmeyi yapanın

:Adı Soyadı :

:Görevi :

:İmza Tarih :

Karar:İşe alınmaya uygundur değildir

:İşe başlama tarihi :

:Ücreti :

Kaynak: Zeyyat Sabuncuoğlu (2013). İnsan Kaynakları Yönetimi (7.Baskı).İstanbul

:Beta Yayıncılık, s.98-99.

ÖZGEÇMİŞ

Burcu BAŞKAYA DAZLAK, 17.07.1991' de Karabük' de doğdu. İlköğretimini ve liseyi Karabük' de bitirdi. Vakıfbank Zübeyde Hanım Anadolu Lisesini okuduktan sonra 2010-2014 döneminde Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkilerini Bölümünde Lisans yaptı. 2014 yılından bu yana Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalında yüksek lisans eğitimine devam etmektedir.



