

AHP TEMELLİ TOPSİS YÖNTEMİ İLE KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE PERSONEL SEÇİMİ ^{1*}

Yazar / Author: Doç.Dr. Ebru TARCAN İÇİGEN¹ / Doç.Dr. Emre İPEKÇİ ÇETİN²

Abstract

Human resource function plays a decisive role in the enterprises success. Human resources play a bigger part in the success of accommodation establishments within the tourism industry because of their labor-intensive and simultaneous production and consumption nature, unlike other establishments. In order for service production to be successful, appropriate people need to be placed in appropriate positions. This stage, which is considered as the selection and placement stage in human resources management, is basically a decision making process. This process is crucial for bringing qualified human resources to enterprises. In this study, the problem of choosing the front office manager of a 5 star accommodation enterprise operating in Antalya is addressed by using multi- criteria decision making methods. The general characteristics required to worked this position has been determined by examining job ads and hotel's managers opinions. The weight of the criteria that were effective in the selection of the front office manager was calculated by using AHP methods for the results of face-to-face interviews. The candidates's information on the job application form and the evaluations of the hotel managers for candidates were taken into account for data processing and the candidates were ranked using the TOPSIS method

Key Word: Accommodation Establishments, Human Resource Management, TOPSIS

AHP TEMELLİ TOPSİS YÖNTEMİ İLE KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE PERSONEL SEÇİMİ

Özet

Günümüz işletmecilik anlayışı çerçevesinde insan kaynakları fonksiyonu işletmelerin başarısını belirleyici rol oynamaktadır. Turizm endüstrisi içinde yer alan konaklama işletmelerinde diğer işletmelerden farklı olarak üretimin emek-yoğun temelli olması ve üretimin ve tüketimin eş zamanlı olarak gerçekleşmesi nedeniyle işletmelerin başarısında sahip olduğu insan kaynağı ön plana çıkmaktadır. Hizmet üretiminin başarılı şekilde yapılabilmesi için uygun insanların uygun pozisyonlara yerleştirilmesi gerekmektedir. İnsan kaynakları yönetiminde seçme ve yerleştirme aşaması olarak değerlendirilen bu aşama temelde bir karar verme sürecidir. Bu süreç nitelikli insan kaynağının işletmeye kazandırılması için büyük önem taşımaktadır. Bu çalışmada çok kriterli karar verme yöntemlerinin kullanımıyla Antalya'da faaliyet gösteren beş yıldızlı bir konaklama işletmesinin önbüro müdürü seçimi problemi ele alınmaktadır. Bu pozisyonda çalışacak kişilerin sahip olması gereken genel özellikler iş ilanları ve otel yöneticilerinin görüşleri dikkate alınarak belirlenmiştir. Önbüro müdürü seçiminde etkili olan kriterlerin ağırlıkları otel yöneticileriyle yapılan yüzyüze görüşmeler neticesinde AHP yöntemi kullanılarak hesaplanmıştır. Adayların iş başvuru formunda belirtmiş oldukları bilgiler ve otel yöneticilerinin değerlendirmeleri dikkate alınarak adayların verileri derlenmiş ardından TOPSİS yöntemi kullanılarak adayların sıralaması yapılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Konaklama İşletmeleri, İnsan Kaynakları Yönetimi, TOPSİS

* Bu çalışma, *Bu çalışma 20-21 Mayıs 2017 tarihlerinde, İstanbul'da düzenlenen International Congress of Management, Economy and Policy isimli uluslararası bilimsel kongrede bildiri olarak sunulmuş ve özet bildiri kitabında yer almıştır.

1 Akdeniz Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Turizm İşletmeciliği Bölümü, ebrutarcan@akdeniz.edu.tr
2Akdeniz Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Ekonometri Bölümü, ecetin@akdeniz.edu.tr

1. Giriş

Günümüz işletmelerinde iş odaklı üretim anlayışı yerine insan odaklı üretim anlayışı yer almaktadır. İşletmeler yer aldıkları sektörde faaliyet gösterebilmek için maddi ve beşeri kaynaklara ihtiyaç duymaktadırlar. İnsan odaklı üretim anlayışı doğrultusunda işletmede maddi kaynakların verimli kullanılabilmesi de beşeri kaynaklarına bağlıdır. İşletmelerde beşeri kaynaklara ilişkin unsurlar insan kaynakları yönetimi çerçevesinde ele alınmaktadır. Bu noktada bir işletmenin insan kaynağının işletme amaçlarına ulaşmada, rakiplerine üstünlük sağlamada ve müşteri beklentilerini karşılamadaki çabalarından dolayı işletmenin en önemli varlıklarından biri haline geldiğini söylenebilir (Öğüt ve ark. 2004). İnsan kaynağından en verimli şekilde yararlanabilmek işletmeler için gerekli hale gelmiş ve doğru insanların seçimi ve doğru pozisyonlarda istihdam edilmeleri zorunluluğu ortaya çıkmıştır. İnsan kaynaklarının temel işlevleri içerisinde yer alan personel seçimi işletmenin tamamını kapsayan yönü ile işletmenin başarısında önemli rol oynamaktadır.

Turizm sektörü içerisinde yer alan konaklama işletmelerinde hizmet üretiminin insana dayalı olarak gerçekleştirilmesi işletmede insan unsurunu odak noktasına koymaktadır. Konaklama işletmesinin sahip olduğu insan kaynağı işletmenin amaçlarına ulaşmasında kilit rol oynamaktadır. Bu noktada personel seçim aşaması, personel yetenekleri ile iş gerekleri arasındaki en iyi ilişkiyi bulmak için çalışmak üzere örgüte başvurmuş adayların, kişiliklerini, görmüş oldukları eğitimi, yeteneklerini ve ilgi duydukları konuları inceleyerek, onlar arasından en uygun yeteneklere sahip olanları işletmeye kazandırmayı içermektedir (Çiftçi& Öztürk, 2013). Bu noktada öncelikle personelin sahip olması gereken niteliklerin düzgün bir şekilde tanımlanması gerekir. Bir sonraki aşama ise, belirlenen nitelikler çerçevesinde bilgi, beceri ve yeteneklerin başvuru sürecinde değerlendirilmesidir (Dağdeviren&Yüksel, 2007).

Bu çalışmada konaklama işletmeleri için önem taşıyan personel seçimi beş yıldızlı bir konaklama işletmesinin önbüro müdürü pozisyonu için Analitik Hiyerarşi Prosesi (AHP) temelli TOPSİS yöntemi kullanılarak yapılmıştır.

1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE PERSONEL SEÇMENİN TANIMI VE KAPSAMI

İnsan kaynakları yönetimi işlevleri içerisinde yer alan personel seçme işlevi insan kaynakları yönetiminde en önemli ve en zor konu olarak değerlendirilmektedir (Sabuncuoğlu, 2000). Bu işlevin amacı, personel alınacak pozisyonun gerektirdiği niteliklere uygun özellikler ve yetenekler taşıyan personelin belirlenmesidir (Akoğlan Kozak, 2012). Bunun için işletmenin ihtiyaç duyduğu uygun niteliklere sahip kişilerin araştırılması, seçilmesi ve işe alınmasına yönelik faaliyetleri içermektedir (Acar, 2013, s. 87). Personel seçme doğru personelin işletmeye yerleştirilmesi işlevini yerine getirmede büyük rol oynamaktadır. İşgören bulma, seçme ve işe alma, işgörenin ne biçimde alınacağı, alırken hangi usullere uyulacağı konularını kapsayan süreçten oluşmaktadır. İşe alma süreci, ön çalışmalar, insan kaynağını bulma ve seçme, işe yerleştirme gibi çalışmalardan oluşan faaliyetlerin toplamı olarak tanımlanabilmektedir. (Koroğlu,2012). Tüm bu tanımlar doğrultusunda, seçim faaliyetindeki temel amaç, belirli işler için başvuran adaylar arasından, işi iyi bir şekilde yerine getirmek için gerekli bilgi, beceri ve yeteneklere kimlerin sahip olduğunun belirlenmesidir (Kaynak ve ark. 1998). Personel seçiminde işletmenin personel ihtiyacının nitelik ve nicelik açısından en doğru şekilde karşılanması için gerekli olan yöntemlerden yararlanmak, yeterli sayıda ve nitelikte elemanı zamanında sağlamak amacı güdülmektedir. Kısaca açık olan iş gerekleri ile adayın niteliklerinin eşit olması gerekir (Geylan, 1996). Personel seçim süreci işletmenin başarısı için kritik öneme sahiptir (Dennison&Weber, 2016). Çünkü personel seçme faaliyeti sadece yöneticilerin işletmede çalışacak bireyleri seçmesi değildir (Yüksel,1998). Farklı endüstrilerde yer alan her işletmenin verimli üretim yapabilmesi sahip olduğu personele bağlıdır. Doğru personellerin doğru işlere yerleştirilmesi ile verimli üretim sağlanabilir ve işletme amaç ve hedeflerini gerçekleştirebilir. Akbaba&Günlü(2011) insan kaynağının konaklama işletmeleri açısından üzerinde önemle durulması gereken yaşamsal bir faktör olduğuna dikkat çekmektedirler. Çünkü konaklama işletmelerinde üretimin emek-yoğun özelliğe sahip olmasından, üretimin ve tüketimin eşzamanlı gerçekleşmesinden dolayı personel ile misafir arasındaki iletişim ve etkileşim yoğun düzeyde gerçekleşmektedir. Üretilen hizmetin kalite düzeyi de işletmenin sahip olduğu personelin niteliğine bağlı olarak değişmektedir. Hizmet kalitesi de hizmeti alanların memnuniyet ve tatmin düzeylerini etkilemektedir. Bu nedenle konaklama işletmelerinde doğru personelin doğru işe yerleştirilmesinin gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Bu gereklilikte ancak personel seçme sürecinin düzgün işletilmesi ile sağlanabilmektedir.

2.PERSONEL SEÇME SÜRECİ

Personel seçim süreci, iş için başvuran kişiler hakkında anlamlı bilgiler toplanması amacıyla çeşitli yöntem ve araçlar kullanılması ve söz konusu bilgilerle iş şartnamesinde belirtilen gerekler arasında bir uygunluğun aranmasını yansıtır (Çiftçi&Öztürk,2013). Personel seçme aşamasında başvurular belli kriterlere göre elenmekte, belirlenen adaylar üzerinden işe alınacaklar belirlenmekte ve en uygun işgörenlerin seçilmesi



yönünde çaba gösterilmektedir (Erdem, 2016). Bu doğrultuda personel seçme süreci, personel ihtiyacı ile başlayan ve seçilen kişi ya da kişilerin işletmeye kabul edilmesi ile tamamlanan bir süreçtir (Koç, 2002). İşe başvuran adaylar arasından işin niteliklerine en uygun olanının belirlenebilmesi için öncelikle aranan personel niteliklerinin belirlenmesi gerekmektedir (Yüksel, 1998; Erdem, 2007; Noe ve ark. 2008) İşgören seçme süreci, işletmeden işletmeye farklılıklar gösteren bir süreçtir. Bazı işletmeler, maliyeti daha düşük ve kısa zaman harcanacak yolları kullanırken bazı işletmeler daha ayrıntılı yolları tercih etmektedirler. İşletmelerin tercih ettikleri yöntemler farklı olmakla birlikte personel seçme sürecinin gerçekleştirilebilmesi için Dessler (2000), personel seçme sürecinin insan kaynakları planlaması ve tahminlemesi, aday havuzunun oluşturulması, başvuru formlarının doldurulması, eleme için seçim araçlarının kullanılması, adaylarla görüşme yapılması olmak üzere beş aşamadan oluştuğunu belirtmektedir (Şekil 1).

Şekil 1. Personel Seçim Süreci (Dessler, 2000)

İnsan kaynakları planlaması ve tahminlemesi aşamasında iş ile ilgili nitelikler belirlenmekte ve bu iş için alınması gereken personel niteliklerinin tespit edilmesi yer almaktadır. Aday havuzunun oluşturulması aşamasında belirlenen kriterlere uygun adaylar işletme içi ya da işletme dışı kaynaklara başvurabilir. İşe alımda bir aday havuzu oluşturulurken; seçmede ise işe en uygun aday belirlenmektedir (Dennison& Weber, 2016). İşin ve pozisyonun niteliklerine göre oluşturulmuş iş başvuru formlarının doldurulması aşamasından sonra uygun adayların görüşmeye alınabilmesi için çeşitli testler eleme aracı olarak kullanılmaktadır. Personel seçme süreci adaylar ile görüşmeler yapılarak işe uygun adayın seçilmesi ile son bulmaktadır. Bu sürecin sağlıklı işleyebilmesi için iş analiz ve tanıtım bilgilerinden yararlanarak işin profili hakkında bilgi sahibi olunması, işin gerektirdiği görevlerin önem sırasına göre listelenmesi ve görüşmeye başlamadan önce işin gerektirdiği bilgi, yetenek ve iş deneyimi konusunda bilgi sağlanmalıdır (Sabuncuoğlu, 2005). Personel seçim sürecinde, reddedilmesi gereken adayların seçilmesi ya da iş için uygun olan adayları reddedebilmesi şeklinde iki tane seçim hatası yapılabilmektedir. Bu hataların engellenebilmesi için de personel seçim sürecinde güvenilir ve geçerli ölçüm araçlarının kullanılması gerekir (Cascio, 2010, s.239). Bu nedenle seçim sürecinde kullanılması düşünülen kriterlerin doğru şekilde belirlenmesi önemli hale gelmektedir. Doğru şekilde belirlenmiş ve doğru şekilde ağırlıklandırılmış kriterler karar vericilerin işini rasyonel hale getirebilmektedir (Doğan& Önder,2014).

3. YAZIN TARAMASI

Doğru insanın doğru iş ve pozisyon için seçilmesi tüm sektörler için önem arz etmektedir . Bu doğrultuda personel seçme sürecinde işbaşı formaları ve çeşitli testler ile personel adaylarının elenmesi, iş görüşmesi yapılması doğru kişilerin seçiminde yeterli olmayabilir. Personel seçimi için kriterler oluşturulması, bu kriterlerin ağırlıklandırılması ve personel seçiminde kullanılması nesnellik sağlaması açısından önemlidir. Birden fazla kriteri içinde barındıran ve bu kriterleri göz önüne alarak alternatifler arasında seçim veya sıralama yapmaya yarayan yöntemler çok kriterli karar verme yöntemleri (ÇKKV) olarak bilinmektedir. Bu yöntemler arasında en çok bilineni ve kullanılanı Analitik Hiyerarşi Yöntemi'dir. Personel seçimi ile ilgili çalışmaların farklı sektörlerde uygulandığı görülmektedir. AHP kullanılarak yapılmış olan personel seçme ile ilgili çalışmalardan bazıları ve turizm alanındaki uygulamalardan bir kısmı aşağıda özetlenmektedir.

Koyuncu ve Özkan (2014), otomotiv sektöründe yaptıkları çalışmada AHP ve TOPSİS yöntemlerini kullanmışlar, mühendis olarak istihdam edilen altı çalışan için işe alım ölçütleri doğrultusunda yeniden

değerlendirme yapmışlardır. Elde edilen sıralama sonuçları bu çalışanların performans puanlarıyla karşılaştırılmıştır. Ünal (2010), insan kaynakları yöneticisi pozisyonu için AHP yöntemini kullanmış ve karar verme sürecinin doğruluğu için uygun olduğu sonucuna ulaşmıştır. Yıldız&Aksoy (2015) otomotiv yan sanayisinde faaliyet gösteren işletmede personel seçimi sürecinde AHP yöntemi kullanılmış ve karar verme noktasında fayda sağladığı sonucuna ulaşılmıştır. Personel seçme sürecinde AHP yöntemini kullanan bir diğer çalışma (Doğan&Önder, 2014) bilişim sektörü için yapılmıştır. AHP ve TOPSIS çok kriterli karar verme tekniklerinin bütünlük bir şekilde etkin kullanımının objektif değerlendirmede yöneticilere kolaylık sağladığı belirtilmiştir.

İlgili yazın incelendiğinde turizm sektörüne yönelik olarak AHP temel alınarak yapılan çok sayıda çalışmanın mevcut olduğu görülmektedir. Bu çalışmalardan bazı örnekler incelendiğinde; Karaatlı ve ark. (2014) konaklama işletmelerinin ile tur operatörü seçiminin belirlenmesinde, Ar ve ark.(2014) otel kuruluş yeri seçiminde, Uygurtürk&Uygurtürk (2014) otel seçiminde, Gündüz&Güler (2015) termal turizm işletmeleri için tedarikçi seçiminde, Hsu ve ark. (2009) turistik destinasyon seçiminde, Fu ve ark. (2011) uluslararası otel işletmelerinde kıyaslama yapılmasında, Benitez ve ark. 2007 otel işletmelerinde servis kalitesinin değerlendirilmesinde, Davras&Çetintürk (2016), konaklama işletmelerinin temel yeteneğinin bulunmasında, Sarıçalı&Kundakçı (2016),tatil planı yapan karar verici için en uygun otel alternatifi belirlenmesinde, Murat&Çelik (2007), otel işletmelerinde hizmet kalitesinin değerlendirilmesinde AHP temelli yöntemler kullanmışlardır. Bir diğer çalışma da Şimsek ve ark. (2014) turizm sektöründe faaliyet gösteren konaklama işletmesinin personel seçiminde bulanık AHP yöntemini kullanarak ve toplam 20 alt kriter çerçevesinde değerlendirilmiştir. Değerlendirme sonucunda en önemli ana kriterin mesleki yeterlilik olduğu belirlenmiştir.

4. UYGULAMA

Çalışmada Antalya’da faaliyet gösteren beş yıldızlı bir konaklama işletmesinin önbüro müdürü seçim problemi ele alınmaktadır. Uygulama yapılan işletme zincir işletme statüsünde olup bir turizm grubu bünyesinde yer almaktadır ve turizm pazarı içerisinde konumu, mimarisi, ulaşım olanakları, sunduğu hizmetler ve misafir memnuniyetini üst düzeyde sağlaması ile önemli bir yere sahiptir. Konaklama işletmelerinde önbüro bölümü misafir ile etkileşimi en yüksek olan bölümdür. Bu etkileşim misafirin rezervasyonu ile başlamakta ve işletmeden ayrılıncaya kadar devam etmektedir. Bu süre içerisinde misafir ile ilgili tüm faaliyetler önbüro bölümü tarafından yürütüldüğü için konaklama işletmesinin merkezinde yer almaktadır. Önbüro faaliyetlerinin yürütülmesinden de önbüro müdürü sorumlu olacağı için önbüro müdürü seçimi konaklama işletmelerinde önemli bir karar sürecidir.

İlgili pozisyonda görev alacak personelin taşıması gereken özellikler kariyer sitelerindeki iş ilanları ve otel yöneticilerinin görüşleri dikkate alınarak tespit edilmiştir. Bu kapsamda 6 ana kriter ve toplamda 15 alt kriter belirlenmiştir. Analitik Hiyerarşi Yöntemi (AHP) yöntemi ile kriterlerin önem dereceleri belirlenmiş ardından ilan edilen pozisyona başvuran 10 adayın seçim sürecinde TOPSIS yönteminden faydalanılmıştır.

4.1. AHP İLE KRİTERLERİN ÖNEM SIRALARININ BELİRLENMESİ

Çalışmadaki kriter ağırlıklarının hesaplanmasında AHP yönteminden faydalanılmıştır. Yöntem 1970’li yıllarda Saaty tarafından geliştirilmiştir. İlgili konaklama işletmesinin insan kaynakları müdürü ile yapılan yüzyüze görüşmeler neticesinde hazırlanan AHP formunun doldurulması sağlanmış ve kriter ağırlıklarının hesaplanmasında Analitik Hiyerarşi Yöntemi’nden faydalanılmıştır. Bu maksatla hem ana kriterlerin birbiriyle ikili karşılaştırmaları hem de aynı ana kriter altında yer alan alt kriterlerin birbiriyle ikili karşılaştırmaları yapılmıştır (Cheng, ve ark. 2002). Karşılaştırmalarda Saaty’nin 1-9 ölçeği (Saaty, 1986) (Tablo1) kullanılmıştır.

Tablo1: Saaty (1-9) önem skalası

Önem Derecesi	Tanımı	Açıklama
1	Eşit derecede önemli	Her iki faktör aynı öneme sahiptir.
3	Orta derecede önemli	Bir faktör diğerine göre biraz daha önemlidir.
5	Kuvvetli derecede önemli	Bir faktör diğerinden kuvvetle daha önemlidir.
7	Çok kuvvetli derecede önemli	Bir faktör diğerine göre yüksek derecede kuvvetle daha önemlidir.
9	Mutlak derecede önemli	Faktörlerden biri diğerine göre çok yüksek derecede önemlidir.
2-4-6-8	Ara değerler	

Tüm karşılaştırma matrisleri sonucunda geçerliliğin test edilmesi için tutarlılık oranı hesaplanır. Tutarlılık oranının 0,1’in altında olması gerekmektedir (Chan ve ark. 2006). Ele alınan uygulamada tüm ikili

karşılaştırma matrislerinin tutarlılık oranları 0.10 değerinin altında çıkmıştır. Elde edilen ağırlıklar Tablo 2’de özetlenmektedir.

Tablo 2: Önbüro müdürü seçiminde etkili kriterlerin AHP ile hesaplanan ağırlıkları

Ana ve Alt Kriterler		Ağırlıklar	
		Alt kriterler	Genel
İş Deneyimi (0,041)			
K1-	Önbüro müdürü olarak tecrübe	0,490	0,020
K2-	Önbüro yönetimi, rezervasyon, misafir ilişkileri konusunda ki tecrübe	0,059	0,002
K3-	Aynı grupta çalışma süresi	0,451	0,019
Yabancı Dil Bilgisi (0,338)			
K4-	İngilizce Dil Bilgisi	0,474	0,160
K5-	Almanca Dil Bilgisi	0,474	0,160
K6-	Rusça Dil Bilgisi	0,052	0,018
Eğitim (0,046)			
K7-	Üniversite mezunu	0,328	0,015
K8-	Turizm ve otelcilik mezunu	0,411	0,019
K9-	Yüksek lisans mezunu	0,261	0,012
Bilgisayar Bilgisi (0,056)			
K10-	MS Office programları kullanımı	0,100	0,006
K11-	Önbüro programları kullanımı	0,900	0,050
Kişisel Özellikler (0,292)			
K12-	Takım oyunculuğuna yatkınlık	0,333	0,097
K13-	Güçlü iletişim becerileri	0,333	0,097
K14-	Liderlik özelliği	0,333	0,097
K15-	Mülakattaki izlenim (0,227)	1	0,227

İnsan kaynakları yöneticisinin değerlendirmeleri neticesinde önbüro müdürü olarak tercih edilmede en önemli kriterin yabancı dil bilgisi (0,338) olduğu görülmüştür. İkinci en önemli ana kriter kişisel özellikler (0,292) olarak tespit edilmiş ve mülakatta adayla ilgili izlenim (0,227) üçüncü en önemli kriter olarak ortaya çıkmıştır. Bilgisayar bilgisi (0,056), eğitim (0,046) ve iş deneyimi (0,041) ise son üç sırada yer almıştır.

Her bir kritere ait alt kriterlerde kendi aralarında karşılaştırılmış ve iş deneyimi ile ilgili olarak en önemli kriterin daha önce önbüro müdürü olarak çalışılan süre (0,490) olduğu görülmüştür. Otelin önbüro müdürü alımı sürecinde otelin bulunduğu grupta çalışılma süresine (0,451) de dikkat edildiği görülmektedir.

Yabancı dil bilgisi olarak İngilizce ve Almanca dilbilgileri eşit oranda önemli bulunurken (0.474), ilgili otel için Rusça dilbilgisinin (0,052) fazla tercih edilmediği dikkat çekmektedir.

Adaylarda aranan eğitim olarak Turizm ve Otelcilikle ilgili okul mezunu olan adayların (0,411) ilgili pozisyona eleman alınmasında diğer üniversite mezunlarına (0,328) veya yüksek lisans mezunlarına (0,261) nazaran daha tercih edilir olduğu görülmektedir.

Bilgisayar bilgisi ile ilgili kriter incelendiğinde ise adayların önbüro ile ilgili bilgisayar programlarına hakim olmalarının (0,9) avantaj sağladığı görülmektedir.

Çalışmada kişisel özellikler ana kriteri altında takım oyunculuğuna yatkınlık, güçlü iletişim becerileri ve liderlik özelliğine sahip olma alt kriterleri ele alınmıştır. Her üç alt kriterin eşit öneme (0,333) sahip olduğu tespit edilmiştir.

Mülakat ana kriterinin ise alt kriteri bulunmamaktadır.

Değerlendirmelerin sonunda her bir ana kritere ait ağırlıklar ile ana kriterlerin altında yer alan alt kriterler için bulunan ağırlıklar çarpılarak tüm kriterler için genel ağırlıklandırma elde edilmiştir. Buna göre genel olarak incelendiğinde ilgili pozisyon için aday seçiminde en önemli kriterin mülakatta vereceği izlenim olduğu ardından İngilizce veya Almanca dil bilgisinin geldiği görülmektedir. En düşük öneme sahip kriterlerin ise Önbüro yönetimi, rezervasyon, misafir ilişkileri konusunda ki tecrübe ile Rusça dilbilgisi olduğu tespit edilmiştir.

4.2. AHP TEMELLİ TOPSIS YÖNTEMİ İLE KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE PERSONEL SEÇİMİ

Uygulamanın bu kısmında adayların ilgili kriterlere göre bütüncül bir yapıda sıralaması yapılmaktadır. Bu aşamada TOPSIS yönteminden faydalanılmıştır. TOPSIS yöntemi, pozitif ideal çözüme en az uzaklıkta olma ve negatif ideal çözüme en fazla uzakta olma esasına dayanmaktadır (Opricovic, Tzeng; 2004). Yöntemle ilgili adımlar uygulamanın içinde özetlenmektedir (Torlak ve ark. 2011)

TOPSİS yönteminin uygulamasındaki ilk adım karar matrisinin oluşturulmasıdır. Karar matrisinin oluşturulması aşamasında adayların doldurdukları başvuru formlarından ve insan kaynakları yöneticilerinin mülakat sırasında yaptıkları değerlendirmelerden faydalanılmıştır.

“Yabancı Dil Bilgisi” sütunu adayların başvuru formlarında belirttikleri dil düzeylerine göre hesaplanmıştır. Adaylar İngilizce, Almanca ve Rusça dilleriyle ilgili okuma, konuşma ve anlama düzeylerini başvuru formundaki gibi 1*, 2** ve 3*** ile ifade etmiştir. Çalışmada her bir yıldız için 10 puan verilerek adayların maksimum 90 olacak şekilde yabancı dil puanları oluşturulmuştur. İş deneyimi (adayların benzer işlerdeki çalışma süreleri vs.), eğitim ve bilgisayar bilgisi ile ilgili kısım adayın verdiği bilgiler göz önüne alınarak oluşturulmuştur. Kişisel özellikler ve mülakata ait puanlar ise İnsan Kaynakları yöneticilerinin yaptıkları testler ve gözlemlerinden oluşmuştur.

Tablo 3: İşe başvuran adayların bilgilerinden oluşan karar matrisi

Kriterler	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10	K11	K12	K13	K14	K15
<i>Ağırlıklar</i>	0,020	0,002	0,019	0,160	0,16	0,018	0,015	0,019	0,261	0,10	0,90	0,097	0,097	0,097	0,227
Aday 1	10	22	9	60	90	0	1	1	0	1	1	70	60	80	70
Aday 2	0,33	9	3	70	60	30	1	0	0	1	1	80	60	80	70
Aday 3	8	13	8	70	80	0	0	0	0	1	0	70	50	80	60
Aday 4	15	28	5	60	90	0	1	0	0	1	1	60	50	70	60
Aday 5	3	19	8	90	60	90	1	1	0	1	1	60	70	90	90
Aday 6	10	23	10	60	90	0	1	0	1	1	1	60	70	90	80
Aday 7	2	15	4	60	90	60	0	0	0	1	1	70	60	80	70
Aday 8	10	20	20	90	90	40	1	0	0	1	1	60	60	60	60
Aday 9	23	25	4	90	60	60	1	1	0	1	1	60	70	60	60
Aday 10	15	23	6	90	80	60	1	1	0	1	1	80	80	90	90

$$r_{ij} = \frac{a_{ij}}{\sqrt{\sum_{k=1}^m a_{kj}^2}}$$

İkinci adımda karar matrisindeki her değer Normalleştirilmiş karar matrisinde yer alan sütunlardaki değerler ilgili kritere ait ağırlıklarla çarpılarak ağırlıklı normalleştirilmiş karar matrisi elde edilmiştir. Bu aşamada daha önce AHP yönteminden elde edilen kriterlere ait ağırlıklar kullanılmıştır.

İdeal ve negatif ideal çözüm değerlerinin belirlenmesi aşamasında ağırlıklandırılmış normalize matris göz önüne alınarak;

$A^* = \{v_1^*, \dots, v_n^*\}$ her bir sütuna ait en iyi değer

$A^- = \{v_1^-, \dots, v_n^-\}$ her bir sütuna ait en kötü değer

notasyonlarından faydalanılmıştır. Böylece A^* (ideal çözüm değerleri) ve A^- (negatif ideal çözüm değerleri) hesaplanmıştır.

Beşinci adımda ideal ve negatif ideal noktalara olan uzaklık değerleri elde edilmiştir. İdeal çözüme en yakın öklidyen uzaklık ile negatif ideal çözüme en uzak uzaklığın tespit edilmesinde aşağıdaki formüllerden faydalanılmıştır.

$$\text{İdeal uzaklık: } S_i^* = \sqrt{\sum_{j=1}^n (v_{ij} - v_j^*)^2}$$

$$\text{Negatif ideal uzaklık: } S_i^- = \sqrt{\sum_{j=1}^n (v_{ij} - v_j^-)^2}$$

TOPSİS yöntemindeki son adım ise ideal çözüme göreli yakınlığın elde edilmesidir. Bu noktada $C_i^* = \frac{S_i^-}{S_i^* + S_i^-}$ formülünden faydalanılmaktadır (Opricovic, Tzeng; 2004).

Ele alınan uygulamadaki karar matrisi üzerinde gerekli hesaplamalar yapıldıktan sonra adaylara ait S_i^- , S_i^* C_i^* değerlerini gösteren tablo aşağıda görülmektedir.

Tablo 4: Adayların AHP Temelli TOPSİS Yöntemine Göre Sıralanması

Sıralama	Alternatifler	S_i^-	S_i^*	C_i^*
1	Aday 10	283,954	1474,516	0,839
2	Aday 5	783,254	1351,980	0,633
3	Aday 6	885,223	1080,335	0,550
4	Aday 8	1181,224	1024,243	0,464
5	Aday 7	1083,933	843,052	0,437
6	Aday 1	1090,667	840,562	0,435
7	Aday 9	1361,597	759,545	0,358
8	Aday 4	1377,110	730,975	0,347
9	Aday 3	1261,923	577,615	0,314
10	Aday 2	1194,205	538,079	0,311

C_i^* değerinin 1'e yaklaşması, ilgili alternatifin pozitif ideal noktaya yaklaşması 0'a yaklaşması ise ilgili alternatifin negatif ideal noktaya yaklaşması anlamına gelmektedir. Dolayısıyla, C_i^* değeri en yüksek olan alternatif, en iyi alternatif olarak karşımıza çıkmaktadır. Tablo 4'de görüleceği gibi ilgili pozisyona başvuran 10 aday arasından 10 numaralı aday en iyi alternatif olarak görülmektedir. Daha sonra 5 numaralı aday gelmekte onu 6 numaralı aday takip etmektedir.

5.SONUÇ

Ele alınan uygulamada konaklama işletmelerinde önemli bir pozisyon olan önbüro müdürü seçimi problemi ele alınmaktadır. Çalışmada çok kriterli karar verme yöntemleri arasında yer alan AHP ve TOPSİS yöntemleri kullanılarak ilgili konaklama işletmesine bir karar desteği sağlanması amaçlanmıştır. Pozisyonla ilgili iş ilanları ve otel yöneticileri ile görüşmeler neticesinde önbüro müdürü seçiminde etkili olduğu düşünülen 6 ana kriter ve 15 alt kriter tespit edilmiştir. Tespit edilen kriterlerle ilgili karşılaştırmalar uygulamanın ele alındığı konaklama işletmesinin insan kaynakları yöneticileri tarafından Saaty'nin önem skalası dikkate alınarak yapılmıştır. Önbüro müdürü seçiminde etkili olan kriterlerin ağırlıkları (önem sıraları) hesaplandığında adayların tercihinde mülakattaki izlenimin payının büyük olduğu ardından İngilizce veya Almanca dil bilgisinin geldiği görülmüştür. İş deneyimi ve eğitimin ise sanılanın aksine çok düşük düzeyde etkisi olduğu görülmektedir. Bu durum, yaş ve tecrübenin doğru orantılı olması temelinde açıklanabilir. Önbüro müdürü seçiminde iş deneyiminin etkisinin düşük düzeyde etkili olmasının, konaklama işletmelerinin iş yapısı gereği dinamizm gerektirmesi ve bu doğrultuda turizm alanında çalışan genç nüfusun ağırlıkta olmasından kaynaklandığı söylenebilir. Eğitim kriterinin etkisinin düşük olması da aynı şekilde genç nüfusunun halihazırda eğitim seviyelerinin yüksek olması ile açıklanabilir. Adayların iş başvuru formunda belirtmiş oldukları bilgiler ve konaklama işletmesinin insan kaynakları yöneticilerinin değerlendirmeleri dikkate alınarak adayların verileri derlenmiş ve karar matrisi oluşturulmuştur. Daha önce AHP yöntemiyle elde edilen kriter ağırlıkları TOPSİS yöntemine girdi olarak alınarak TOPSİS yönteminin adımlarının kullanımıyla adayların sıralaması yapılmıştır. İşletmenin dikkate aldığı toplam 15 kriterle göre 10 adayın sıralaması yapılmıştır. Sıralamada 10 nolu adayın bu pozisyona en uygun olan kişi olduğu tespit edilmiştir. Bu aday, tespit edilen kriterlere göre incelendiğinde aynı turizm grubu bünyesinde iş tecrübesi olduğu, yabancı dil bilgisinin üç dilde yüksek düzeyde olduğu, bilgisayar bilgisinin olduğu, takım oyunculuğuna yatkın olduğu, liderlik özellikleri içerdiği ve mülakat puanının yüksek olduğu görülmektedir. Konaklama işletmelerinde önbüro bölümünün yeri ve konumu göz önüne alındığında tespit edilen adayın sahip olunması gereken kriterleri üst düzeyde karşıladığı söylenebilir. Diğer konaklama işletmeleri de bu yöntemlerden faydalanabileceği gibi farklı kriterlerin ele alınması ile kendilerine özgü personel seçim uygulamaları geliştirebilirler. Böylece daha objektif bir bakış açısına kavuşabilirler. ÇKKV yöntemlerinin genel özelliği seçim ya da sıralama problemlerinde bütüncül bir yaklaşım sunmasıdır. Ele alınan problem ilerleyen dönemlerde farklı ÇKKV yöntemleri kullanılarak da değerlendirilebilir yöntemler arasındaki farklılıklar incelenebilir.

KAYNAKÇA

- Acar, A. C. (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi, İnsan Kaynakları Planlaması ve İşgören Seçimi* (s.87-157.) İstanbul: Beta Basım A. Ş.
- Akbaba A.&Günlü E. (2011). Otel işletmelerinde işgören bulma, seçme ve eğitim sürecinin stratejik insan kaynakları bakış açısıyla değerlendirilmesi: Beş yıldızlı otellerde bir araştırma, *Selçuk Üniversitesi İİBF Dergisi*,16(22) 199-229.
- Akoğlan Kozak, M. (2012). *Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örnek Olaylar*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Ar, İ, Baki, B & Özdemir, F . (2014). Using fuzzy ahp-vikor approach for facility location selection: an application in hotel sector, *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 13 (13), 93-114.
- Benitez, J.M., Martin, J.C. & Roman. C. (2007). Using fuzzy number for measuring quality of service in the hotel industry. *Tourism Management* 28: 544-555.
- Cascio, W. F. (2010). *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits*, Eighth Edition, McGraw-Hill International Edition, New York: The McGraw-Hill Companies, Inc
- Chan, F. T., Chan, H. K., Lau, H. C., & Ip, R. W. (2006). An AHP approach in benchmarking logistics performance of the postal industry. *Benchmarking: An International Journal*, 13(6), 636-661.
- Cheng, E. W., Li, H., & Ho, D. C. (2002). Analytic hierarchy process (Ahp) a defective tool when used improperly. *Measuring Business Excellence*, 6(4), 33-37.
- Çiftçi M. & Öztürk U.C.(2013). Yetkinlik bazlı personel seçme faaliyetleri ve Türkiye'deki büyük ölçekli işletmelerin işgören seçme modeli tercihlerindeki eğilimler, *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*,25 145-172.
- Dağdeviren M. &Yüksel İ (2007). Personnel selection using analytic network process, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi* 6(11): 99-118.
- Davras G.C & Çetintürk İ (2016). Konaklama işletmelerinin temel yeteneklerinin AHP temelli topsis yöntemi ile analizi, *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi* (33): 79-98.
- Dessler G. (2000). *Human Resource Management* (8th edition), USA: Prentice Hall Int. Inc.
- Doğan, A.& Önder, E.(2014). İnsan kaynakları temin ve seçiminde çok kriterli karar verme tekniklerinin kullanılması ve bir uygulama, *Journal of Yasar University*, 9(34), 5796-5819.
- Erdem B, (2016). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, M.Tuna (Der.), Temin, Seçim ve İşe Alma (s.160-227). Ankara, Detay Yayıncılık.
- Erdem, B.(2007). Otel işletmelerinde insan kaynakları planlamasının yeri ve önemi, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(11),35-54.
- Fu H.P , Chu K.K, Chao P , Lee H.H & Liao Y.C. (2011). Using fuzzy AHP and VIKOR for benchmarking analysis in the hotel industry, *The Service Industries Journal*, 31:14, 2373-2389.
- Geylan, R. (1996), *Personel Yönetimi*, Birlik Matbaası, Eskişehir.
- Gündüz, H. & Güler, M.E. (2015). Termal turizm işletmelerinde çok ölçütlü karar verme teknikleri kullanılarak uygun tedarikçinin seçilmesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 30(1): 203-222.
- Hsu, T.K., Tsai, Y.F. & Wu, H.H. (2009).The preference analysis for tourist choice of destination: A case study of Taiwan, *Tourism Management*, 30, 288–297.
- Karaatlı, M., Ömürbek, N., Aksoy, E.& Karakuzu, H. (2014). Turizm işletmeleri için AHP temelli bulanık TOPSİS yöntemi ile tur operatörü seçimi, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(2), 53-70.
- Kaynak T, Adal Z., Atay D., Uyargil C.,Sadullah Ö., Acar A.C., Özçelik O., Dündar G. & Uluhan R., (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İ.Ü.İ.F.İ.E.A.Y.V. Yay. NO:7, İstanbul.
- Koç, N. (2002).İnsan kaynaklarını değerlendirme ve personel seçiminde psikolojik testler, *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 33(1-2,) Ankara: 1-7.
- Koyuncu O. & Özkan M. (2014). Personel seçim sürecinde analitik hiyerarşi süreci ve topsis yöntemlerinin karşılaştırılması: otomotiv sektöründe bir uygulama, *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 32(2), 195-218.
- Köroğlu Ö.(2012). Seyahat acentelerinin turist rehberlerini seçme ve işe alma sürecindeki eğilimlerini belirlemeye yönelik bir araştırma, *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(20), 213-238
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B. & Wright, P. M. (2008). *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage*, Sixth Edition, McGraw-Hill International Edition, New York: The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Murat G. & Çelik N.(2007). Analitik hiyerarşi süreci yöntemi ile otel işletmelerinde hizmet kalitesini değerlendirme: Bartın örneği, *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(6), 1–20.

- Opricovic, S.& Tzeng, G. H. (2004). Compromise solution by MCDM methods: A comparative analysis of VIKOR and TOPSIS. *European journal of operational research*, 156(2), 445-455.
- Öğüt A. Akgemci T.& Demirel M.T.(2004). Stratejik insan kaynakları yönetimi bağlamında örgütlerde işgören motivasyonu süreci, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12, 277-290.
- Saaty, T.L. (1986), Axiomatic foundation of the analytic hierarchy process, *Management Science*, 32(7), 841-855.
- Sabuncuoğlu Z.(2005). *İnsan Kaynakları Yönetimi* Bursa: Alfa.
- Sarıçalı G. & Kundakçı N.(2016), AHP ve COPRAS yöntemleri ile otel alternatiflerinin değerlendirilmesi, *IREM*, 4 (1):45-66.
- Şimsek A., Çatır O & Ömürbek N.(2014). Turizm sektöründe bulanık analitik hiyerarşi süreci ile personel seçimi, *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi XXXIII (2)*, 147-169.
- Torlak, G., Sevkli, M., Sanal, M., & Zaim, S. (2011). Analyzing business competition by using fuzzy TOPSIS method: an example of Turkish domestic airline industry. *Expert Systems with Applications*, 38(4), 3396-3406.
- Uygurtürk H. & Uygurtürk H. (2014). Bütünleşik AHS-VIKOR yöntemi ile otel seçimi, *AİBÜ - İİBF Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10(2), 103-117.
- Ünal, Ö.F. (2010). Analitik Hiyerarşi Prosesi İle Yetkinlik Bazlı İnsan Kaynakları Yöneticisi Seçimi. (Basılmamış doktora tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Weber M. R.&Dennison D.F. (2016), *Strategic Hospitality Human Resources Management*, USA.:Prentice Hall.
- Yıldız M.S & Aksoy S. (2015). Analitik hiyerarşi prosesi ile personel seçimi üzerine bir çalışma, *AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15(1), 59-83.
- Yüksel Ö, (1998), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Gazi Kitabevi II. Baskı, Ankara.