

Konaklama İşletmelerinde Satış ve Pazarlama Yöneticisi Seçimine Etki Eden Kriterlerin Önem Ağırlıklarının AHS Yöntemi ile Belirlenmesi

(Determination of the Importance Weights of the Criteria Affecting the Selection of Sales and Marketing Managers in Accommodation Businesses with AHP Method)

Ahmet DUMAN^{a*}

Erkan AKGÖZ^b

^a Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Konya-Türkiye
(ahmetduman07@gmail.com), <https://orcid.org/0000-0002-7722-8340>

^b Prof. Dr., Selçuk Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Turizm İşletmeciliği Bölümü, Konya-Türkiye
(eakgoz@selcuk.edu.tr), <https://orcid.org/0000-0001-6723-0271>

MAKALE SÜRECİ

Geliş Tarihi (Received):

27.07.2024

Kabul Tarihi (Accepted):

28.11.2024

Anahtar Kelimeler:

Personel Seçimi,
Satış ve Pazarlama,
İnsan Kaynakları Yönetimi,
Çok Kriterli Karar Verme,
Ahs

Makalenin Türü: Araştırma Makalesi

Öz

Günümüz örgütleri, hayatta kalma ve uzun vadeli rekabet avantajı sağlama hedefleri doğrultusunda insan kaynaklarına daha fazla önem vermektedir. Konaklama işletmelerinin faaliyetlerinde önemli bir rol oynayan insan kaynaklarının, işletmelerin tanınmasında, pazarlanmasında ve kalitesinin artırılmasındaki etkisi bilinen bir gerçektir. Bu nedenle, konaklama işletmelerinde istihdam edilecek personellerin iyi eğitilmiş ve donanımlı olması kadar, işe alım süreçlerinde değerlendirilen kriterler de büyük önem taşımaktadır. Bu bağlamda, bu araştırmanın amacı, konaklama işletmelerinde satış ve pazarlama yöneticisi işe alımında etkili olan kriterlerin belirlenmesi ve bu kriterlerin önem düzeylerinin tespit edilmesidir. Araştırma kapsamında, konaklama işletmelerinde satış ve pazarlama yöneticisi işe alımında etkili olan kriterler, literatür taraması ve uzman görüşlerinden faydalanarak belirlenmiştir. Belirlenen kriterlerin önem düzeylerinin hesaplanmasında Analitik Hiyerarşi Süreci (AHS) yöntemi kullanılmıştır. Çalışmanın sonucunda satış ve pazarlama yöneticisi seçiminde önem taşıyan beş adet kriter belirlenmiş ve AHS analizi sonrası en yüksek önem düzeyine sahip kriterlerin sırasıyla mesleki yeterlilik, geçmiş deneyim, yabancı dil, kişisel özellikler ve eğitim düzeyinin olduğu tespit edilmiştir.

Abstract

Today's organizations attach more importance to human resources in line with their goals of survival and long-term competitive advantage. It is a well-known fact that human resources, which play an important role in the activities of accommodation businesses, play an important role in the recognition, marketing and quality of the business. For this reason, the criteria evaluated in the recruitment processes are of great importance as well as the well-trained and well-equipped personnel to be employed in accommodation businesses. In this context, the aim of this research is to determine the criteria that are effective in the recruitment of sales and marketing managers in accommodation organizations and to determine the importance levels of these criteria. Within the scope of the research, the criteria that are effective in the recruitment of sales and marketing managers in hospitality organizations were determined by making use of literature review and expert opinions. Analytic Hierarchy Process (AHP) method was used to calculate the importance levels of the criteria. As a result of the study, five criteria that are important in the selection of sales and marketing managers were identified and it was determined that the criteria with the highest level of importance after the AHP analysis are professional competence, past experience, foreign language, personal characteristics and education level, respectively.

Makalenin Künyesi: Duman, A. & Akgöz, E. (2024). Konaklama İşletmelerinde Satış ve Pazarlama Yöneticisi Seçimine Etki Eden Kriterlerin Önem Ağırlıklarının AHS Yöntemi ile Belirlenmesi, *AHBVÜ Turizm Fakültesi Dergisi* 27 (2), 220-250.

DOI: 10.55931/ahbvftd.1523207

1.Giriş

Küreselleşme ve bununla bağlantılı ekonomik çalkantılar, işletmeleri değişimlere uyum sağlamak zorunda bırakmakta ve iş dünyası yeni zorluklar ile baş başa kalmaktadır (Shammot, 2014). Giderek küreselleşen dünyada, işletmelerin rekabet gücünü koruyabilmesi ve çeşitli pazarlarda etkinliğini sürdürebilmesi için tüm paydaşların misyon ve kurumsal değerlerin farkında olması gerekmektedir (Neves vd., 2012). Bu değerler, insanlar tarafından ve insanlar aracılığıyla yaratılır. İnsan olmadan işletmenin faaliyetlerini sürdürmesi mümkün olamaz (Durai, 2012). Zira günümüzde insan, örgütlerin stratejik ortağı ve değerli bir kaynağı olarak merkezi bir rol üstlenmekte, bu nedenle de örgütlerin başarısında büyük bir önem taşımaktadır.

Turizm, doğrudan hizmet, ürün, döviz, istihdam ve yatırım yarattığı için bugün dünyanın en önemli ekonomik faaliyetlerinden biridir (Li vd., 2017). Konaklama işletmeleri de turizm çekiciliklerini oluşturan unsurlar arasındadır. Bu gruptaki işletmeler, müşterilerin geceleme hizmetlerinin yanı sıra yeme-içme ve kısmen eğlence ihtiyaçlarını da karşılamak amacıyla faaliyet gösterir (Kozak vd., 2014). Turizm endüstrisinin emek yoğun yapısı, insan ilişkilerinin yoğunluğu ve üretimin genellikle müşteri ile personelin karşılıklı bulunduğu gerçek anlardan oluşması, bu endüstride insan faktörünü ve yönetimini daha önemli hale getirmektedir (Akoğlan Kozak, 2016; Pelit ve Çetin, 2020). Bu aşamada, işletmelerin insan kaynakları konusunda etkin karar alma, yönetme ve geliştirme becerilerine sahip olmaları gerekir (Şahin Perçin vd., 2016).

Turizm endüstrisinde hizmetlerin gerçekleştirilebilmesi için mesleki bilgi ve yabancı dil gibi çeşitli kriterlere sahip iş gücüne ihtiyaç duyulmaktadır. Nitekim, deneyimli ve kalifiye iş gücünü bulmak zor olduğu kadar, örgüt bünyesinde tutabilmek de ciddi bir çaba gerektirmektedir (Erdem vd., 2015). Bu noktadan hareketle, konaklama sektöründe temel olarak; otelin tanıtımının ve reklamının yapılması, pazar analizlerinin gerçekleştirilmesi, optimum doluluğu sağlamak amacıyla gelir artırıcı dağıtım kanallarının oluşturulması, satış geliştirme faaliyetlerinde bulunulması, fuarlarda işletmenin temsil edilmesi, kongre, banket ve gruplarla anlaşmaların imzalanması, tur operatörleri, seyahat acenteleri ve firmalarla otel adına kontratların yapılması (Akıncı, 2016) gibi görevleri yerine getiren satış ve pazarlama departmanına doğru yöneticilerin seçilmesi büyük önem taşımaktadır (Urosevic, 2017).

Bu bağlamda, bu araştırmada konaklama işletmelerinde satış ve pazarlama yöneticisi işe alımında etkili olan kriterlerin belirlenmesi ve bu kriterlerin önem düzeylerinin tespit edilmesi

amaçlanmıştır. Araştırmada, konaklama işletmelerinde satış ve pazarlama yöneticisi seçimine etki eden kriterler belirlenmiş ve bu kriterlerin önem ağırlıkları, Çok Kriterli Karar Verme (ÇKKV) yöntemlerinden biri olan Analitik Hiyerarşi Süreci (AHS) yöntemi ile tespit edilmiştir. Araştırmanın konusunu oluşturan kriterlerin belirlenmesine yönelik literatür taraması yapılmış ve turizm ve otelcilik alanlarında uzman akademisyenler ile sektör temsilcilerinin görüşlerine başvurulmuştur. Bu doğrultuda, beş ana kriter ve 23 alt kriterden oluşan 1-9 AHS ölçeği hazırlanarak otel yöneticilerinden kriterleri karşılaştırmaları istenmiştir. Araştırmanın kavramsal çerçeve aşamasında, konaklama işletmelerinde insan kaynaklarının genel yapısı, insan kaynakları işe alım süreçleri ve insan kaynakları işe alımında ÇKKV yöntemlerinin kullanıldığı literatür bilgisine yer verilmiştir. Yöntem bölümünde, AHS yönteminin genel yapısı kavramsal olarak açıklanmıştır. Bulgular bölümünde ise, kriterlerin ikili karşılaştırmaları, normalize karar matrisi değerleri ve kriterlerin yerel ile küresel ağırlık sonuçlarına yer verilmiştir. Araştırma sonucunda elde edilen bulguların, konaklama işletmelerinde üst düzey yöneticilerin işe alımında karar verici konumundaki şirketlerin üst yönetimlerine, insan kaynakları yöneticilerine, pazarlama yöneticilerine ve bu alanda çalışan akademisyenlere yöneticilerin işe alım süreçlerinde önem taşıyan kriterler hakkında fikirler sunacağı öngörülmektedir.

2.Kavramsal Çerçeve

Bu bölümde, konaklama işletmelerinde insan kaynaklarının yapısı, işe alım süreçleri ve personel seçiminde ÇKKV yöntemlerinin kullanımını konu alan literatür bilgisine yer verilmiştir.

2.1. Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynaklarının Yapısı

Turizm sektörü, heterojen ve karmaşık bir yapıya sahiptir. Bu sektörle doğrudan bağlantısı olan sektörlerin yanı sıra, turizm hareketliliğinden yarar sağlayan diğer sektörler de turizm endüstrisinde yer almaktadır (Kachniewska, 2013). Turizm endüstrisinin en önemli unsurlarından biri ise, hiç şüphesiz konaklama sektörü olmuştur (İçöz vd., 2019). Ancak konaklama sektörünün başarısı, kaliteli hizmet sunmalarına ve temelde bu hizmeti verecek nitelikli iş gücüne sahip olmalarına bağlıdır (Üngüren ve Çevirgen, 2016). Çözümü oldukça güç görünen kalifiye iş gücünde yaşanan birtakım sorunlar ise küresel turizmin karşılaştığı

zorlukların başında gelmeye devam etmektedir (Baum, 2015). Konaklama işletmelerinde yöneticilerin, çalışanlarının işten ayrılmalarına etki eden faktörleri belirlemeleri, çalışanlardan daha fazla verim alınmasını ve işten ayrılmalarına etki eden durumların önüne geçilmesini sağlayacaktır.

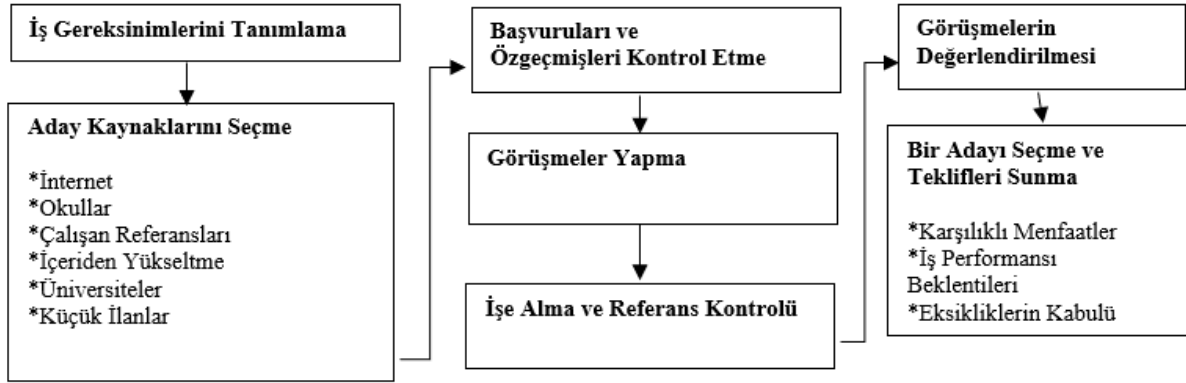
Konaklama işletmelerinde verimliliğin artırılması, başta işgören devir hızının azalmasına sebep olurken, işletmenin ve çalışanların ekonomik gelir elde etmelerini de olumlu bir şekilde etkileyecektir (Tütüncü ve Demir, 2003). İşletmelerde ihtiyaç duyulan insan kaynağının bulunması ve istihdamı, gelecekte ortaya çıkabilecek birçok problemin çözülmesine ve hizmet kalitesinin sürdürülebilir olmasına önemli katkılar sağlayacaktır. Ayrıca, işgören devir hızı yüksek olan turizm işletmelerinde bu problemin yaratacağı maliyetlerin önüne geçilebilecektir (Akova vd., 2007). Bu bilgilerden hareketle, konaklama deneyiminin destinasyon memnuniyetine ve tekrar ziyaret etme niyetine de önemli katkılar sağladığı çeşitli yazarlarca ortaya konmuştur (Tosun vd., 2015; Bam ve Kunwar, 2020; Kavacık ve Kurar, 2023).

2.2.Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları İşe Alım Süreçleri

Artan endüstriyel rekabet, örgütlerin yetenekli çalışanlarını firmalarda uzun süre tutmalarını zorlaştırmaktadır (Babatunde ve Onoja, 2023). Bu nedenle, örgütsel hedeflere ulaşılmasını kolaylaştırmak amacıyla gerekli bilgi ve becerilere sahip yeni çalışanların işe alınması ve seçilmesi kritik bir önem taşımaktadır (Ore ve Sposato, 2021). İnsan kaynakları yönetimi, örgütteki yetenekli bireyleri belirleme, işe alma, yerleştirme ve eğitimin yanı sıra, onlara kariyerlerinde ilerleme fırsatları sunma ve iş performansları hakkında kritik geri bildirim sağlama sürecidir (Rathore, 2023). Günümüzde, emeklilik, istifalar, iş akdinin sonlandırılması, ölümler, hastalık, kaza ve doğum gibi sebeplerle yeni çalışanların işe alınması zorunlu hale gelmektedir (Çavdar ve Çavdar, 2010). Bu bağlamda, çağdaş her işletme gibi konaklama işletmelerinin de eksikliği hissedilen departmanlara uygun adayları seçmeleri, işletme faaliyetlerinin sürdürülebilirliği açısından son derece önemlidir.

İşletmelerde işe alım süreci, bir kurumun uygun niteliklere sahip bir aday havuzu oluşturmak için gerçekleştirdiği faaliyetleri ve süreçleri ifade eden kapsamlı bir terimdir (Butson vd., 2021). Başka bir deyişle, işgören işe alım süreci, kurum içindeki bir iş fırsatı için iç veya dış kaynaklardan en nitelikli adayı bulma ve seçme sürecidir (Hamza vd., 2021). İşe alım süreçleri hem adaylar hem de işverenler için genellikle zorlu bir süreçtir (Biea vd., 2023). Geleneksel

olarak bu süreç, bir işletmeye potansiyel adayların başarılı bir şekilde cezbedilmesi, değerlendirilmesi, seçilmesi ve işe alınmasıyla ilgilenmekte (Nikolaou, 2021) ve ayrıca gereken pozisyonlar için yeterli sayıda adaya ulaşmayı hedeflemektedir (Günay ve Çarıkçı, 2019). İşgören işe alım süreçleri, her kurum için kritik ve maliyetli bir operasyon olmuştur (Nikolaou, 2021). Şekil 1'de, insan kaynakları planlamasında işe alım süreçlerine ilişkin bir görsel yer almaktadır.



Şekil 1. İşe Alım Süreçleri

Kaynak: Boone ve Kurtz, 2011

İşgören işe alım süreci, çeşitli aşamalardan oluşmaktadır. İlk olarak, işletme insan kaynağı ihtiyacını belirlediği anda işe alım süreci başlar (Bingöl, 2006). Bu aşamada iş analizi önemli bir rol oynamaktadır. İş analizi, bir iş yerindeki faaliyetlerin sistematik olarak tanımlanmasıdır (Decenzo ve Robbins, 2010). Bir diğer ifadeyle, iş analizi; belirli bir işin faaliyetleri ve sorumlulukları ile ilgili olarak, iş için gerekli beceri, bilgi, yetenek ve diğer iş özelliklerini belirten ayrıntılı bilgilerin incelenmesi, tanımlanması ve toplanmasına yönelik sistematik bir süreçtir (Ele vd., 2021). İş analizi süreci, analiz ekibinin oluşturulması, toplanacak verilerin tanımlanması, analiz edilecek işlerin seçilmesi, veri toplama yönteminin belirlenmesi, verilerin toplanması ve güncellenmesi aşamalarını içermektedir (Geylan, 2018). İş analizi sürecinin sonunda, işin ihtiyaç duyduğu personel özellikleri belirlenir ve böylece kurumun insan kaynağı ihtiyacı planlanır (Düzcü vd., 2024).

Aday toplama aşamasında, işe uygun adayların belirlenmesini sağlamak için çeşitli kaynaklardan yararlanılmaktadır. İşgören seçiminde kullanılacak kaynaklar, iç ve dış kaynaklar olmak üzere iki kategoride değerlendirilebilir (Amiri, 2015). İç kaynaklar, aynı

zamanda kurum içi alımlar olarak da tanımlanır ve esas olarak insan kaynakları departmanı tarafından gerçekleştirilir. Departman, açık pozisyon bilgilerini önceden kurum içinde yayınlarak ilgilenen adayların başvurmasına olanak tanır. Uygun veya istekli aday bulunamaz ise, dışarıdan işe alımlar yapılmaktadır (Tsai, 2023). Dış kaynaklar ise; İş ve İşçi Bulma Kurumları, meslek odaları, danışmanlık firmaları, kariyer günleri düzenleyen eğitim kurumları, iş bulma siteleri ve gazeteler gibi yardımcı unsurlardan oluşmaktadır (Armstrong, 2006; Muscalu, 2015).

Görüşme sürecinde, özgeçmişini değerlendirilen ve görüşmeye çağrılan adaylardan başvuru formu doldurmaları istenir. Başvuru kabulü ve görüşme sürecinde adaylara; bilgi ölçüm testleri ve psikoteknik testler uygulanır, ardından görüşme süreci başlar (Alzoubi, 2020). Görüşme aşamasında adaylara; genel ve kişisel bilgiler, eğitim, mesleki deneyim ve bilgi, yetkinlikler, motivasyon, beklenti ve koşullar ile ilgili sorular yöneltilir (Çavdar ve Çavdar, 2010). Mülakat yöntemi olarak bilinen görüşme yöntemi, en etkili değerlendirme yöntemi olarak kabul edilmektedir (Coyle-Shapiro vd., 2013). Ancak geçmişten günümüze, bu yöntemin verimliliğini belirleyen en önemli faktörün insan olduğu gözlemlenmiştir. Bu nedenle, görüşme sırasında iletişimi etkileyebilecek tüm faktörlerin dikkate alınması gerektiği ve bu durumun yanlış kararlar verilmesine yol açabileceği unutulmamalıdır (Kandemir, 2019).

Görüşmelerin değerlendirilmesi aşamasında, ilk olarak referanslar aracılığıyla bir değerlendirme yapılır. Bu aşamada, adayın karakteri ve iş deneyimi ile ilgili araştırmalar yapılır. İkinci aşamada ise, yerleştirilecek işin gerekliliklerine uygun olarak sağlık kontrolleri yapılır (Dhabuwala ve Pitroda, 2021). Görüşme değerlendirmelerinin son aşamasında, aşamaları başarıyla tamamlayan ve pozisyona uygun olduğu düşünülen aday ya da adaylara; çalışma koşulları, uygun görülen ücret ve görev tanımı gibi işe yönelik bilgilendirmeler yapılır (Decenzo ve Robbins, 2010).

Turizm sektöründe nitelikli iş gücü eksikliği, önemli sorunlardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Türkiye'de 1980'lerden sonra hızla büyüyen turizm sektörü, nitelikli iş gücü konusunda aynı ivmeyi gösterememiştir. Rekabetin artmasıyla birlikte, müşterilerin kaliteli hizmet beklentileri de yükselmiştir. Bu durum, turizm işletmelerinin insan kaynakları yönetiminde doğru kararlar alabilme, etkin yönetim ve geliştirme becerilerini daha fazla ön plana çıkarmaktadır (Şahin Perçin vd., 2016).

2.3.Literatür İncelemesi

Bu bölümde, “Tr Dizin”, “Google Scholar” ve “Dergipark” veri tabanlarında gerçekleştirilen literatür taraması sonucunda incelenen çalışmalara yer verilmiştir. İşletmelerde personel seçimine etki eden kriterlerin önem ağırlıkları, bu çalışmanın başlangıç noktası olarak belirlenmiştir. Araştırma kapsamında incelenen makalelere ait anahtar kelimeler şu şekilde belirlenmiştir: “Personel Seçimi”, “İnsan Kaynakları Yönetimi”, “Pazarlama Yöneticisi”, “Çok Kriterli Karar Verme” ve “AHS”. Ayrıca, bu kelimelerin İngilizce karşılıkları ile de taramalar gerçekleştirilmiştir. Gerçekleştirilen literatür taraması sonucunda, ÇKKV yöntemleri ile gerçekleştirilen personel seçimi konulu çalışmaların, en uygun personelin çeşitli karar verme yöntemleriyle belirlendiği ve personel seçimine etki eden kriterlerin önem ağırlıklarının tespitine yönelik çalışmalar olduğu görülmüştür.

AHS yöntemi ile kriterlerin önem ağırlıklarının belirlendiği çalışmalar incelendiğinde, Ilgaz Yıldırım ve Güzel (2019) turist rehberlerinin işe alım aşamalarında etkili olan kriterleri, Akyurt (2021) Ordu ilindeki otel yöneticilerinin bakış açısıyla personel seçim kriterlerini ve İnan ve Yüncü (2021) ise Eskişehir’de bulunan şehir otellerinde üst düzey yönetici seçiminde aranan en önemli özellikleri tespit etmişlerdir.

AHS ile kriterlerin önem ağırlıklarının hesaplandığı ve PROMETHEE, TOPSIS, Bulanık TOPSIS, COPRAS-G, MOORA, MULTIMOORA, WASPAS gibi sıralama yöntemleriyle en uygun adayın belirlendiği çalışmalar şu şekilde özetlenebilir: Gibney ve Shang (2007), Promethee yönteminden yararlandıkları çalışmalarında bir yükseköğretim kurumu için dekan seçimi problemini değerlendirmişlerdir. TOPSIS yöntemi ile aday alternatiflerinin sıralandığı çalışmalara bakıldığında ise, Torfi ve Rashidi (2011), inşaat sektöründe proje yöneticisi seçimi problemini; Tarcan İçigen ve İpekçi Çetin (2018), Antalya’da faaliyet gösteren beş yıldızlı bir konaklama işletmesi için ön büro müdürü seçimi problemini; Chun-Yu ve Chu-Liu (2021) ise yeşil oteller için en ideal operasyon müdürü seçimi problemini araştırmışlardır. Bulanık TOPSIS yönteminin kullanıldığı bir başka çalışmada ise Kusumawardani ve Agintiara (2015), bir telekomünikasyon firması için insan kaynakları yöneticisi seçimi problemini incelemişlerdir. COPRAS-G yönteminin kullanıldığı bir diğer çalışmada ise Zolfani vd., (2012), gıda sektöründe üst düzey yönetici seçimi problemini ele almışlardır. Son olarak, Acer

ve İnci (2020), MOORA yönteminden yararlandıkları çalışmalarında Trabzon Limanı'nda saha operasyon elemanı seçimi problemini konu edinmişlerdir.

AHS'den farklı olarak, en uygun aday seçiminde farklı kriter ağırlıklandırma yöntemlerinden yararlanılan çalışmalar da literatürde mevcuttur. Urosevic vd., (2017), bir otel işletmesi için satış ve pazarlama müdürü seçimi problemini inceledikleri çalışmalarında, SWARA yöntemi ile kriterlerin önem ağırlıklarını hesaplayıp WASPAS yöntemi ile de aday alternatiflerini sıralamışlardır. SWARA yöntemi ile kriterlerin önem ağırlıklarının belirlendiği, ancak aday alternatiflerinin Bulanık VIKOR yöntemi ile sıralandığı bir diğer çalışmada ise Baki (2021), bir turizm firmasına başvuran aday alternatiflerini değerlendirmiştir. Arsu ve Uğuz Arsu (2021) ise BWM (En İyi–En Kötü) yönteminden yararlandıkları çalışmalarında, tüm sektörler için geçerli olabilecek personel seçim kriterlerinin önem ağırlıklarını tespit etmişlerdir. Edinsel (2023) çalışmasında, Türkiye'de faaliyet gösteren bir otomobil yedek parça üreticisi firma için satış ve pazarlama yöneticisi seçimi problemini incelemiştir. Bu çalışmada ise, objektif bir kriter ağırlıklandırma yöntemi olan CRITIC yöntemi ile kriter ağırlıkları hesaplanıp, Multimoora yöntemi ile de aday alternatifleri sıralanmıştır.

Özetlemek gerekirse, işgören seçimi, işletmeler için önemli bir aşamadır (Ji vd., 2018). Bu aşamada adayların taşıdığı kriterler, birbiriyle çelişen özellikler gösterebilir. Adaylar, çeşitli kriterlerde ön plana çıkarken, bazı kriterlerde ise geri planda kalabilirler. ÇKKV yöntemleri, işe yerleştirmede doğru adayın seçilmesine yardımcı olan nicel yöntemler arasında yer almaktadır. Personel seçim kriterlerinin nitel bir özellik göstermesi, bu kriterlerin nicel yapıya dönüştürülmesi ve daha nesnel bir bakış açısı geliştirilmesi bakımından ÇKKV yöntemleri sıklıkla tercih edilmektedir (İlgaz, 2018).

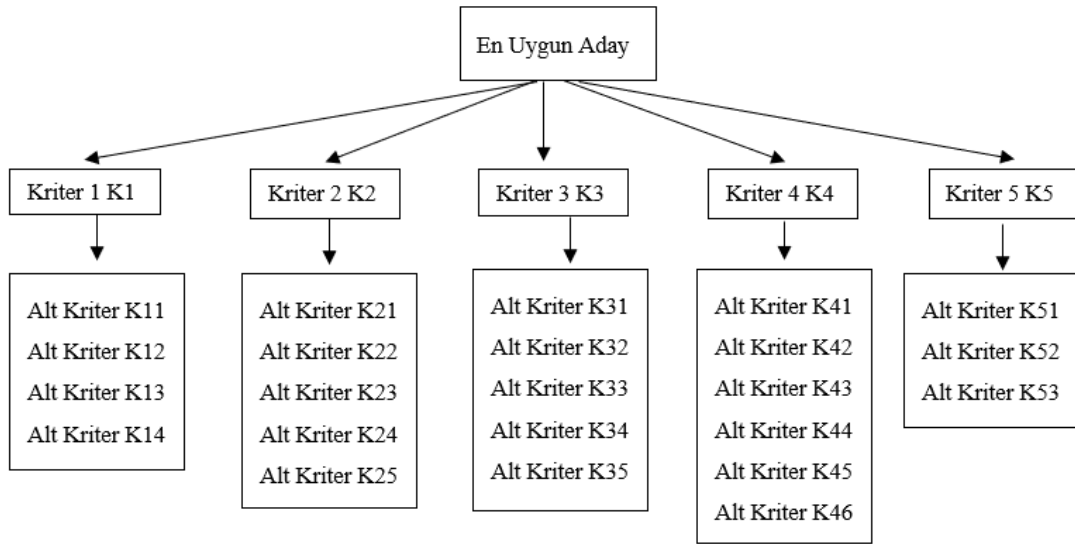
3.Yöntem

Bu bölümde, araştırmanın amacı ve modeli, evren ve örneklem, verilerin elde edilme yöntemi ve verilerin analizinin gerçekleştirildiği AHS yöntemine ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

3.1.Araştırmanın Amacı ve Modeli

Bu çalışmada, konaklama işletmelerinde satış ve pazarlama yöneticisi seçimine etki eden kriterlerin belirlenmesi ve bu kriterlerin önem düzeylerinin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Konaklama işletmelerinde satış ve pazarlama bölümü, başta oda satışları olmak üzere,

işletmedeki toplantı ve kongre hizmetleri gibi çeşitli hizmetlerin tanıtım ve pazarlamasından sorumlu olan bir departmandır (Kantarcı ve Ekinci, 2014). Konaklama işletmelerinde etkili bir satış yönetimi, işletmelerin satış hedeflerine ulaşmalarına, güçlü müşteri ilişkileri kurmalarına ve müşteri sadakatini artırmalarına katkı sağlamaktadır. Bu yönüyle satış ve pazarlama yönetimi, konaklama işletmelerinin etkili yönetiminde kritik bir öneme sahiptir (Goryushkina vd., 2016). Şekil 2’de araştırma probleminin örnek hiyerarşik yapısı gösterilmektedir. Bu yapı, kriterlerin önem düzeylerinin belirlenmesi sürecinin model üzerinde gösterimidir.



Şekil 2: Problemin Hiyerarşik Yapısı

3.2.Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Bilimsel araştırmalarda evren, “araştırmacı tarafından belirlenen bir tanıma uyan ve hakkında bilgilerin üretileceği, çıkarımların yapılacağı birimlerden oluşan topluluktur” (Özmen, 2013: 9). Bu birimler, bireyler, sınıflar, birimler, elementler, olaylar veya olgular gibi farklı unsurların bir araya geldiği ve geniş bir veri alanına sahip öğelerden oluşmaktadır (Baltacı, 2018). Evren kavramı, genel evren ve çalışma evreni olarak ikiye ayrılmaktadır (Karasar, 1998). Genel evren, tanımlanması kolay ancak genellikle ulaşılması mümkün olmayan bir bütün olarak nitelendirilir (Baran Bulut, 2022). Diğer yandan, çalışma evreni, araştırmacının gerçekçi seçimiyle belirlenen ve erişilebilir olan evrendir (Şahan ve Uyangör, 2021). Araştırma sahası olan Alanya bölgesinde yer alan konaklama tesisleri, bu araştırmanın çalışma evrenini oluşturmaktadır. Türkiye’nin en

önemli kıyı destinasyonları arasında yer alan Alanya’da, Alanya Turistik İşletmeciler Derneği (ALTİD) 2023 yılı verilerine göre 4 adet 5 yıldızlı tatil köyü ve 94 adet 5 yıldızlı otel bulunmaktadır. Bölgede; butik otel, apart otel, 2 yıldız, 3 yıldız, 4 yıldız ve 5 yıldız kategorilerinde toplam 275 tesis bulunmakta olup, bu tesislerde toplam 58.451 oda ve 12.5031 yatak kapasitesi mevcuttur.

Araştırmalarda, evrenin tümüne ulaşmanın gereksiz, pahalı ya da olanaksız olduğu durumlar yaşanabilmektedir. Bu tür durumlarda, evrene ilişkin genel eğilimler çoğu zaman örneklem aracılığıyla belirlenmektedir (Şimşek, 2012). Genel bir tanımla örneklem, “*Evrenden belirli yöntemlerle seçilmiş olan ve seçildiği evreni temsil ettiği düşünülen birimler kümesidir*” (Özmen, 2013: 4). Örneklem, olasılığa dayalı örneklem ve olasılığa dayalı olmayan örneklem olarak ikiye ayrılmaktadır (Baran Bulut, 2022). Olasılığa dayalı örneklemede, evrende yer alan her elemanın örnekte yer alma olasılığı bulunurken ve bu olasılık tüm elemanlar için eşitken, olasılığa dayalı olmayan örneklemede, evrende yer alan bazı elemanların örnekte yer alma olasılığı diğer elemanlardan daha yüksek veya daha düşüktür (Coşkun vd., 2017). Bu çalışmada, olasılığa dayalı olmayan örnekleme yöntemlerinden kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntemin kullanıldığı durumlarda, örneklem araştırmacının rahatlıkla ulaşabileceği katılımcılardan oluşur. Nitekim bu nedenle kolayda örnekleminin bir diğer adı da “hazır örneklem”dir (Şimşek, 2012). 2023 yılı Aralık ve 2024 yılı Ocak ve Şubat aylarında, Alanya destinasyonunda faaliyette bulunan 14 adet 4 ve 5 yıldızlı konaklama tesisinde görev yapan 14 adet otel genel müdürü, müdür yardımcısı ve insan kaynakları yöneticisi araştırmacının örneklemini oluşturmuştur. Bu otellerden 5’i 4 yıldızlı, 9’u ise 5 yıldız kategorisindedir; ilgili oteller için şehir oteli veya tatil köyü şeklinde bir ayrıma gidilmemiştir. Araştırmaya dahil edilen oteller, satış ve pazarlama bölümü olarak organizasyon yapısında ayrı bir birime yer veren ve satış ve pazarlama yöneticisi istihdam eden işletmelerden oluşmaktadır.

3.3. Verilerin Toplanması

Bu araştırmada, konaklama işletmelerinde doğru işe alım sürecinin gerçekleştirilmesi için hem üst düzey yönetici seçim kriterleri hem de konaklama işletmeleri için üst düzey pozisyonlardan biri olan "Satış ve Pazarlama" birimine özgü kriterler belirlenmiştir. Bu aşamada, turizm ve otelcilik alanında uzmanlığı bulunan 5 akademisyen, 5 sektör temsilcisi ve literatür incelemesi sonucu belirlenen kriterlerden yararlanılarak AHS anketi hazırlanmıştır. Araştırmanın

örneklemini oluşturan 14 otel yöneticisinden veriler, yüz yüze görüşmeler ve e-posta yoluyla elde edilmiştir. Katılımcılara uygulanan AHS anketi için Selçuk Üniversitesi Etik Komisyonu'ndan 06.03.2023 tarih ve 2023-151 belge numaralı karar ile etik kurul izni alınmıştır.

3.4. Verilerin Analizi

Bu araştırmada, katılımcılardan alınan veriler değerlendirildikten sonra geometrik ortalamalar hesaplanmıştır. Geometrik ortalama, birden fazla karar vericisi olduğunda ortak görüş sağlamak için tercih edilir ve aritmetik ortalamaya göre, karşılaştırma matrisindeki simetrik elemanların tersi olma kuralına dayanır (Ömürbek ve Tunca, 2013). Nihai ikili karşılaştırmalar hesaplanarak Microsoft Excel ile AHS analizi yapılmış ve tüm kriterlerin tutarlı sonuçlar verdiği gözlemlenmiştir. Araştırmada kullanılan kriterler, anonim olarak K1, K2, ..., K53 şeklinde kodlanmıştır.

3.4.1. Analitik Hiyerarşi Süreci Yöntemi

Analitik Hiyerarşi Süreci (AHS), 1970'lerin başında Thomas L. Saaty tarafından geliştirilmiştir. Bu yöntem çok sayıda kriteri ve alternatifleri göz önünde bulundurarak mantıklı ve rasyonel kararlar almayı amaçlar. AHS, karar vericilerin karmaşık karar problemlerini basitleştirerek, her bir seçeneğin ne kadar iyi olduğunu karşılaştırmalar yoluyla değerlendirir (Saaty, 1990; Saaty ve Özdemir, 2003; Saaty ve Vargas, 2012).

Adım 1: Kriterlerin Belirlenmesi

AHS yönteminin uygulanmasındaki ilk aşama, problemi oluşturan unsurların tanımlanması ve hiyerarşik yapının oluşturulmasıdır. Bu unsurların belirlenmesinde literatür taraması ve uzman görüşlerinden yararlanılır. Yeterli bilgi toplandıktan sonra, bu bilgiler ışığında amaçlar, kriterler ve alternatifler belirlenerek hiyerarşik yapı oluşturulur.

Adım 2: İkili karşılaştırma matrislerinin oluşturulması

Bu aşamada, hiyerarşik yapıda yer alan kriterler, alt kriterler ve alternatifler birbirleriyle karşılaştırılır. Elde edilen değerler, her kriter veya alternatifin karşılaştırıldığı diğer öğeye göre görece önemini yansıtır ve işlem sonucunda eşitlik (1)'de belirtilen matris ortaya çıkar.

$$\begin{bmatrix} a_{11} & a_{12} & \cdots & a_{1n} \\ a_{21} & a_{22} & \cdots & a_{2n} \\ \cdots & \cdots & \cdots & \cdots \\ a_{n1} & a_{n2} & \cdots & a_{nn} \end{bmatrix} \quad (1)$$

Eşitlik (1)'de yer alan matris üzerinde yapılan ikili karşılaştırmalar, problem hakkında uzman kişiler tarafından ele alınır. Bu karşılaştırmalarda ise Saaty (1990) tarafından geliştirilen ve Tablo 1'de gösterilen önem ölçeği kullanılır.

Tablo 1. Karşılaştırmalarda Yararlanılan Önem Dereceleri Tablosu

Önem Değerleri	Tanım	Açıklama
1	Eşit Derecede Önemli	Her iki kriter de eşit derecede önem taşımaktadır
3	Biraz Daha Önemli	Bir kriter, diğerine göre biraz daha önemlidir.
5	Kuvvetle Daha Önemli	Bir kriter diğerinden kuvvetle daha önemlidir.
7	Yüksek Derecede Önemli	Kriterlerden biri diğerine oranla yüksek derecede önemlidir.
9	Çok Yüksek Derecede Önemli	Kriterlerden biri diğerine göre çok yüksek derecede önemlidir.
2,4,6,8,	Ara Değerler (Uzlaşma Değerleri)	İki kriter arasındaki tercihte açıklamalarda bulunan derecelerin ara değerleridir.

Kaynak: Saaty ve Vargas, 2012.

Adım 3: Normalize Karar Matrisinin Oluşturulması ve Kriterlerin Önem Düzeylerinin Belirlenmesi

Bu aşamada, kriterlerin önem dereceleri (özvektörleri) hesaplanır. Elde edilen önem dereceleri, her kriterin tüm kriterler içindeki görece önemini gösterir. Karşılaştırma matrisine ait önem derecelerinin hesaplanmasında eşitlik (2) kullanılır.

$$a'_{ij} = \frac{a_{ij}}{\sum_{i=1}^n a_{ij}} \quad (2)$$

Normalize edilmiş matrisin satır ortalamaları hesaplandığında, her satır için elde edilen değer, o satırdaki elemanın öncelik derecesini belirtir. Bu işlem eşitlik (3) kullanılarak gerçekleştirilir.

$$w_i = \frac{1}{n} \sum_{j=1}^n \frac{a_{ij}}{\sum_{j=1}^n a_{ij}} \quad (3)$$

Adım 4: Tutarlılık oranının hesaplanması

AHS yönteminde yapılan değerlendirmeler, karar vericilerin görüşlerini yansıttığı için subjektif olabilir ve bu durum bazı tutarsızlıkların ortaya çıkmasına yol açabilir. Bu tutarsızlıkları ortadan kaldırmak için AHS yönteminde tutarlılık oranı (*CR*) kullanılır. *CR* değerinin hesaplanabilmesi için önce başlangıç matrisinin en büyük özvektörü (λ_{max}) bulunmalıdır. Bu işlem eşitlik (4) ve (5) kullanılarak gerçekleştirilir.

$$\begin{bmatrix} a_{11} & a_{12} & \cdots & a_{1n} \\ a_{21} & a_{22} & \cdots & a_{2n} \\ \cdots & \cdots & \cdots & \cdots \\ a_{n1} & a_{n2} & \cdots & a_{nn} \end{bmatrix} X \begin{bmatrix} w_1 \\ w_2 \\ \cdots \\ w_n \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} d_1 \\ d_2 \\ \cdots \\ d_n \end{bmatrix}$$

$$\lambda_{max} = \frac{\sum_{i=1}^n \frac{d_i}{w_i}}{n} \quad (4)$$

Eşitlik (5)'te hesaplanan ' λ_{max} ' değeri, 'n' değerine eşit veya ondan büyük olmalıdır. Başka bir ifadeyle, tutarlılık indeksinin (*CI*) hesaplanmasında kullanılan ' $\lambda_{max} - n$ ' değeri, tutarsızlık derecesi için önemli bir gösterge olarak kabul edilir. Bu tutarlılık indeksi (*CI*) değeri eşitlik (5) kullanılarak hesaplanır.

$$CI = \frac{\lambda_{max} - n}{n - 1} \quad (5)$$

Tutarlılık oranının hesaplanmasında kullanılan nihai değer, rassallık indeksi (*RI*) olarak adlandırılır. Rassallık indeksi, matristeki öge sayısına bağlı olarak belirlenir ve bu amaçla Tablo 2'de yer alan değerler kullanılır. Tutarlılık oranının hesaplanmasının son aşamasında ise, eşitlik (6)'da belirtilen işlem gerçekleştirilir.

Tablo 2. Rassal Tutarlılık İndeksi

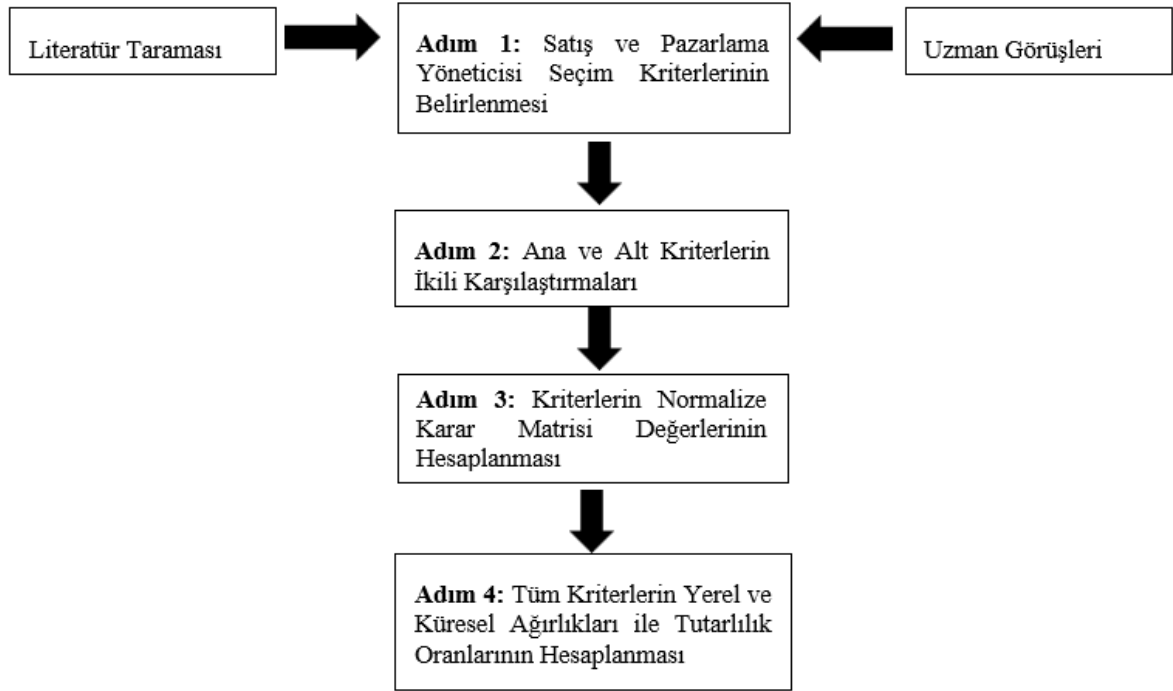
N	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Rassal Tutarlılık İndeksi	0	0	0,58	0,90	1,12	1,24	1,32	1,41	1,45	1,49

Kaynak: Saaty ve Vargas, 2012.

$$CR = \frac{CI \text{ (Tutarlılık Göstergesi)}}{RI \text{ (Rassalılık Göstergeleri)}} \quad (6)$$

4. Bulgular

Çalışmanın bu bölümünde, konaklama işletmelerinde satış ve pazarlama yöneticisi seçimine etki eden kriterlerin önem ağırlıkları AHS yöntemi ile hesaplanmıştır. Uygulamanın akış şeması Şekil 3'te özetlenmiştir.



Şekil 3: Uygulama Akış Şeması

Araştırma kapsamında yer alan kriterler, literatür taraması, turizm alanında uzman akademisyenler ve sektör yöneticilerinin görüşleri doğrultusunda oluşturulmuştur. Bu kriterler

5 ana kriter ve toplam 23 alt kriterden oluşmaktadır. Ana ve alt kriterlerin kodlanmış isimleri ile kriterlerin ifade ettikleri açıklamalar Tablo 3'te sunulmuştur.

Tablo 3. Araştırmada Kullanılan Kriterler ve Açıklamaları

Kriterler	Açıklama
K1-Eğitim Düzeyi	
K11-Lise	Ortaöğretim düzeyi mezuniyeti ile turizm ve otelcilik ağırlıklı lise programları ve diğer Anadolu liselerinden mezun olunması.
K12-Ön Lisans	Ön lisans düzeyinde turizm eğitimi veren programların yanı sıra, 2 yıllık meslek yüksekokullarının pazarlama, muhasebe, halkla ilişkiler gibi diğer ön lisans programlarından mezun olunması.
K13-Lisans	Lisans düzeyinde turizm eğitimi veren fakülte ve yüksekokulların ilgili bölümlerinin yanı sıra, işletme, iktisat gibi diğer lisans programlarından mezun olunması.
K14-Lisansüstü	Yüksek lisans (tezli/tezsiz) veya doktora düzeyinde turizm eğitimi verilen bölümlerin yanı sıra, işletme, iktisat gibi diğer lisansüstü programlardan mezun olunması.
K2-Geçmiş Deneyim	
K21-Acentecilik Deneyimi	Incoming hizmeti veren seyahat acentelerinin rezervasyon ve kontrat gibi departmanlarında deneyim sahibi olunması, otel pazarlamasının seyahat acenteciliği kısmında ihtiyaç duyulan know-how şartlarına sahip olması açısından önemlidir.
K22-Ön Büro Müdürlüğü Deneyimi	Otelin rezervasyon sürecinin yönetilmesi, rezervasyonların alınması, değiştirilmesi ve iptal edilmesi gibi müşteri isteklerinin yanı sıra, geçmişte ön büro departmanı yöneticiliği deneyimine sahip olunması.
K23-Diğer Sektörler	Farklı sektörlerde, başta satış ve pazarlama yöneticiliği olmak üzere, yöneticilik deneyimine sahip olunması.
K24-Rez. ve Misafir İliş. Deneyimi	Misafir şikayetlerinin ele alınması, sorunların çözülmesi ve müşteri memnuniyetinin sağlanması için uygun çözümler üretebilme yeteneği.
K25-Sat. ve Paz. Müd. Deneyimi	Daha önce benzer firma ve zincir otellerde satış ve pazarlama yöneticiliği deneyimi kazanmış olmak.
K3-Kişisel Özellikler	
K31-İletişim ve İkna Kabiliyeti	İletişim, insanların fikirlerini, duygularını ve bilgilerini paylaşmalarını sağlayan bir süreçtir. İkna ise başkalarını kendi görüşünüzü benimsemeye ve davranışlarını değiştirmeye ikna etme sürecidir. Bu kriter B2B, B2C sürecinde sağlıklı iletişim açısından önem arz etmektedir.
K32-Kariyer Hedefleri	Bireylerin uzun vadeli mesleki amaçlarını ve başarılarını yönlendiren hedeflerdir.
K33-Liderlik	Bir grup ya da topluluk içinde belirli bir amaca ulaşmak için insanları yönlendirme, motive etme, ilham verme ve onlara rehberlik etme sürecidir.
K34-Problem Çözme	Beklenmedik durumlarla karşılaşılan veya olası müşteri ve acente kaynaklı sorunlarda, engelleri aşmada otel ile misafirler arasında maksimum faydalı çözümler üretme yeteneği.
K35-Özgüven	Bireyin kendine, yeteneklerine ve değerlerine güven duyması, özgüven anlamına gelir. Güçlü bir özgüvene sahip olmak ise örgütsel başarıyı olumlu yönde etkiler.
K4-Mesleki Yeterlilik	
K41-Kontrat Konularına Hakimiyet	Opsiyon, no-show, go-show, aksiyon, stop sale, overbooking, kontenjan, erken rezervasyon, komisyon oranı, iptal politikası, değişiklik şartları gibi kavramlarla otel ve acentelerin sorumluluklarına hâkim olma düzeyi.

K42-Ön Büro ve Ofis Programları Kullanımı	Otel yönetimi için temel olan müşteri ilişkileri, rezervasyon yönetimi, odaların tahsisi, fatura düzenleme ve raporlama gibi işlevleri yönetmek amacıyla kullanılan yazılımlardır.
K43-Online Kanallara Hakimiyet	Otellerin günlük operasyonlarını, birden fazla online rezervasyon platformu aracılığıyla hizmetlerini yönetmesi, konaklayan misafirlerin bilgilerini yönetmesi ve fiyatlandırma stratejilerinin belirlenmesine olanak sağlar.
K44-Operasyonel Yönetim	Otelin hedeflerine ulaşabilmesi için pazar payını artırma, müşteri tabanını genişletme ve gelirleri maksimize etme amacıyla yapılan tüm yönetsel faaliyetleri içerir.
K45-Raporlama ve Analiz Yeteneği	Müşteri verilerin toplanması, analiz edilmesi, bilgilerin anlaşılması ve bu bilgilerin etkili bir şekilde raporlanması organizasyonun karar alma süreçlerinde kritik öneme sahiptir.
K46-Temel Düzey Maliyet Muhasebesi	İşletmenin üretim sürecinde ve faaliyetlerinde ortaya çıkan maliyetlerin belirlenmesi, kaydedilmesi, analiz edilmesi ve raporlanması sürecidir. Satış ve pazarlama yöneticileri, sabit ve değişken maliyetleri hesaplayabildikleri ölçüde hizmetlerini fiyatlandırmaktadır.
K5-Yabancı Dil	
K51-İngilizce	Otelerde, sadece turistlerle değil, aynı zamanda işletmeler arası iletişimde, rezervasyon işlemlerinde, pazarlama faaliyetlerinde ve seyahat endüstrisinin farklı alanlarında da kullanılır.
K52-Almanca	Almanca konuşulan ülkeler genellikle dünya genelinde önemli turizm pazarlarıdır. Almanya, Avusturya ve İsviçre gibi Almanca konuşan ülkelerdeki turistlerle daha etkili iletişim kurmayı ve iş yapmayı sağlar.
K53-Rusça	Rusça konuşulan pazarlarda satış yapmak ve müşteri ilişkilerini yönetmek için Rusça konuşma becerilerine ihtiyaç vardır. Bu nedenle, satış ve pazarlama yöneticilerinin Rusça bilgisi önemlidir. Ayrıca, Antalya bölgesi, Rusça konuşulan ve anlaşılabilen Slav ülkelerinden gelen çok sayıda turisti ağırlamaktadır.

4.1. Kriterlerin İkili Karşılaştırmaları ve Normalize Karar Matrisi Değerleri

14 farklı katılımcı, belirlenen kriterleri 1-9 arasında değerler alan önem derecesi ölçeğine göre önce ana kriterleri, daha sonra ise alt kriterleri değerlendirmiştir. Katılımcılardan elde edilen 14 adet ikili karşılaştırma anketinin geometrik ortalamaları hesaplanarak ortak bir grup kararı elde edilmiştir. Çalışmaya, hesaplanan grup kararındaki nihai ikili karşılaştırmalar üzerinden devam edilmiştir. Daha sonra, çalışmanın ana ve alt kriterlerine ait normalize karar matrisi değerleri eşitlik (2)'den yararlanılarak hesaplanmıştır. Normalize edilmiş matris, her eleman sütun toplamına bölünerek oluşturulur. Tablo 4'te ana ve alt kriterlerin ikili karşılaştırmalarına, Tablo 5'te ise normalize karar matrisi değerlerine yer verilmiştir.

Tablo 4. Kriterlerin İkili Karşılaştırmaları

Ana Kriterlerin İkili Karşılaştırmaları						
Kriterler	K1-Eğitim Düzeyi	K2-Geçmiş Deneyim	K3-Kişisel Özellikler	K4-Mesleki Yeterlilik	K5-Yabancı Dil	
K1-	1	0,3333	0,3333	0,5000	0,3333	
K2-	3	1	0,5000	1	1	
K3-	3	2	1	0,3333	0,5000	
K4-	2	1	3	1	1	
K5-	3	1	2	1	1	
Eğitim Düzeyi Alt Kriterinin İkili Karşılaştırmaları						
Alt Kriterler	K11-Lise	K12-Ön Lisans	K13-Lisans	K14-Lisansüstü		
K11-	1	0,5000	0,3333	0,2500		
K12-	2	1	0,5000	0,3333		
K13-	3	2	1	1		
K14-	4	3	1	1		
Geçmiş Deneyim Alt Kriterinin İkili Karşılaştırmaları						
Alt Kriterler	K21-Acentacılık Deneyimi	K22-Ön Büro Müd. Den.	K23-Diğer Sektörler	K24-Rez. Ve Mis. İlişkileri	K25-Satış ve Paz. Müd. Deneyimi	
K21-	1	2	4	3	0,3333	
K22-	0,5000	1	3	3	0,5000	
K23-	0,2500	0,3333	1	0,5000	0,3333	
K24-	0,3333	0,3333	2	1	0,5000	
K25-	3	2	3	2	1	
Kişisel Özellikler Alt Kriterinin İkili Karşılaştırmaları						
Alt Kriterler	K31-İletişim ve İkna	K32-Kariyer Hedefleri	K33-Liderlik	K34-Problem Çözme	K35-Özgüven	
K31-	1	3	0,3333	1	0,50	
K32-	0,3333	1	0,3333	0,5000	0,3333	
K33-	3	3	1	1	3	
K34-	1	2	1	1	1	
K35-	2	3	0,3333	1	1	
Mesleki Yeterlilik Alt Kriterinin İkili Karşılaştırmaları						
Alt Kriterler	K41-Kontratlar Hâkim Olma	K42-Ön Büro ve Ofis Prog. Kullanımı	K43-Online Kanallara Hâkim Olma	K44-Operasyonel Yönetim	K45-Raporlama ve Analiz Yeteneği	K46-Temel Düzey Maliyet Muhasebesi
K41-	1	3	3	1	2	3
K42-	0,3333	1	0,3333	1	1	0,5000
K43-	0,3333	3	1	3	1	1
K44-	1	1	0,3333	1	1	0,5000
K45-	0,5000	1	1	1	1	0,5000
K46-	0,3333	2	1	2	2	1
Yabancı Dil Alt Kriterinin İkili Karşılaştırmaları						
Alt Kriterler	K51-İngilizce	K42-Almanca	K43-Rusça			
K51-	1	3	4			
K52-	0,3333	1	3			
K53-	0,2500	0,3333	1			

Tablo 5. Kriterlerin Normalize Karar Matrisi Değerleri

Ana Kriterlerin Normalize Edilmiş Karar Matrisi Değerleri						
Kriterler	K1-Eğitim Düzeyi	K2-Geçmiş Deneyim	K3-Kişisel Özellikler	K4-Mesleki Yeterlilik	K5-Yabancı Dil	
K1-	0,0833	0,0625	0,0488	0,1304	0,0869	
K2-	0,2500	0,1875	0,0732	0,2609	0,2609	
K3-	0,2500	0,3750	0,1463	0,0869	0,1304	
K4-	0,1667	0,1875	0,4390	0,2609	0,2609	
K5-	0,2500	0,1875	0,2927	0,2609	0,2609	
Eğitim Düzeyi Alt Kriterlerinin Normalize Edilmiş Karar Matrisi Değerleri						
Alt Kriterler	K11-Lise	K12-Ön Lisans	K13-Lisans	K14-Lisansüstü		
K11-	0,1000	0,0769	0,1176	0,0968		
K12-	0,2000	0,1538	0,1765	0,1290		
K13-	0,3000	0,3077	0,3529	0,3871		
K14-	0,4000	0,4615	0,3529	0,3871		
Geçmiş Deneyim Alt Kriterlerinin Normalize Edilmiş Karar Matrisi Değerleri						
Alt Kriterler	K21-Acentecilik Deneyimi	K22-Ön Büro Müd. Den.	K23-Diğer Sektörler	K24-Rez. Ve Mis. İlişkileri	K25-Satış ve Paz. Müd. Deneyimi	
K21-	0,1967	0,3529	0,3076	0,3157	0,1249	
K22-	0,0983	0,1764	0,2307	0,3157	0,1875	
K23-	0,0491	0,0588	0,0769	0,0525	0,1249	
K24-	0,0655	0,0588	0,1538	0,1052	0,1875	
K25-	0,5901	0,3529	0,2307	0,2105	0,3750	
Kişisel Özellikler Alt Kriterinin Normalize Edilmiş Karar Matrisi Değerleri						
Alt Kriterler	K31-İletişim ve İkna	K32-Kariyer Hedefleri	K33-Liderlik	K34-Problem Çözme	K35-Özgüven	
K31-	0,1364	0,2500	0,1111	0,2222	0,0857	
K32-	0,0455	0,0833	0,1111	0,1111	0,0571	
K33-	0,4091	0,2500	0,3333	0,2222	0,5143	
K34-	0,1364	0,1667	0,3333	0,2222	0,1714	
K35-	0,2727	0,2500	0,1111	0,2222	0,1714	
Mesleki Yeterlilik Alt Kriterinin Normalize Edilmiş Karar Matrisi Değerleri						
Alt Kriterler	K41-Kontratlar Hâkim Olma	K42-Ön Büro ve Ofis Prog. Kullanımı	K43-Online Kanallara Hâkim Olma	K44-Operasyonel Yönetim	K45-Raporlama ve Analiz Yeteneği	K46-Temel Düzey Maliyet Muhasebesi
K41-	0,2857	0,2727	0,4500	0,1111	0,2500	0,4615
K42-	0,0952	0,0909	0,0500	0,1111	0,1250	0,0769
K43-	0,0952	0,2727	0,1500	0,3333	0,1250	0,1538
K44-	0,2857	0,0909	0,0500	0,1111	0,1250	0,0769
K45-	0,1429	0,0909	0,1500	0,1111	0,1250	0,0769
K46-	0,0952	0,1818	0,1500	0,2222	0,2500	0,1538
Yabancı Dil Alt Kriterinin Normalize Edilmiş Karar Matrisi Değerleri						
Alt Kriterler	K51-İngilizce	K42-Almanca	K43-Rusça			
K51-	0,6316	0,6923	0,5000			
K52-	0,2105	0,2308	0,3750			
K53-	0,1579	0,0769	0,1250			

4.2.Kriterlerin Yerel ve Küresel (Global) Ağırlıkların Hesaplanması

AHS yönteminde küresel (global) ağırlıklar, karar verme sürecinde kriterlerin ve alt kriterlerin genel önem derecelerini belirlemek için hesaplanır. Küresel ağırlıkların hesaplanmasının temel amacı, farklı kriterlerin birbirlerine göre görece önemlerini yansıtarak en uygun alternatifin seçilmesine yardımcı olmaktır. Küresel ağırlıklar, toplam karar yapısının her bir bileşeninin (kriterlerin ve alt kriterlerin) kararın sonucuna olan etkisini ortaya koyar. Tablo 6’da eşitlik (3)’ten yararlanarak hesaplanan her bir ana ve alt kriterin birbirleri ile çarpımı sonucu elde edilen küresel ağırlıklara yer verilmiştir.

Tablo 6. Kriterlerin Yerel ve Küresel Ağırlıkları

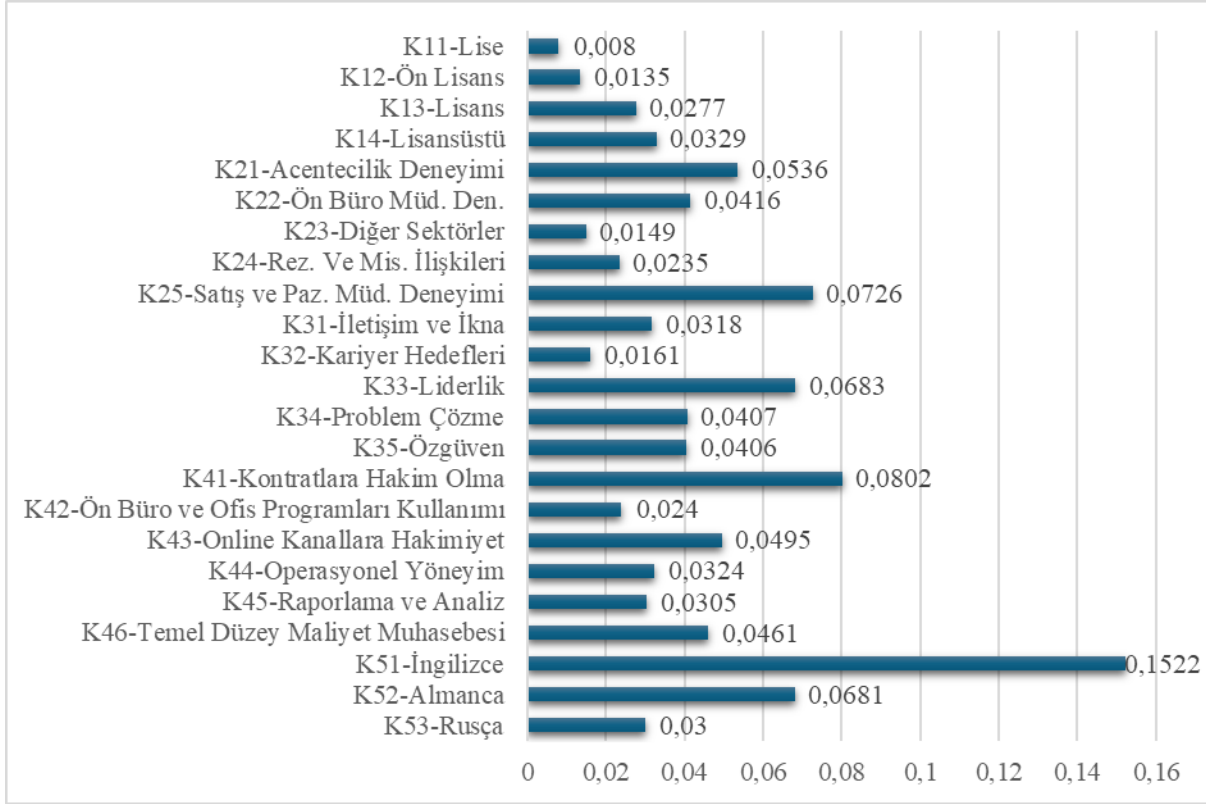
Ana Kriter	Ana Kriter Ağırlığı	Alt Kriter	Alt Kriter Ağırlığı	Küresel Ağırlık	Sıralama
K1-Eğitim Düzeyi	0,0824	K11-Lise	0,0978	0,0080	23
		K12-Ön Lisans	0,1648	0,0135	22
		K13-Lisans	0,3369	0,0277	17
		K14-Lisansüstü	0,4004	0,0329	12
		Tutarlılık (CR): 0,0115	(<0,1)		
K2-Geçmiş Deneyim	0,2065	K21-Acentecilik Deneyimi	0,2596	0,0536	6
		K22-Ön Büro Müd. Den.	0,2018	0,0416	9
		K23-Diğer Sektörler	0,0725	0,0149	21
		K24-Rez. ve Mis. İlişkileri	0,1142	0,0235	19
		K25-Satış ve Paz. Müd. Deneyimi	0,3519	0,0726	3
		Tutarlılık (CR): 0,0785	(<0,1)		
K3-Kişisel Özellikler	0,1977	K31-İletişim ve İkna	0,1611	0,0318	14
		K32-Kariyer Hedefleri	0,0816	0,0161	20
		K33-Liderlik	0,3458	0,0683	4
		K34-Problem Çözme	0,2060	0,0407	10
		K35-Özgüven	0,2055	0,0406	11
		Tutarlılık (CR): 0,0616	(<0,1)		
K4-Mesleki Yeterlilik	0,2630	K41-Kontratlar Hakim Olma	0,3052	0,0802	2
		K42-Ön Büro ve Ofis Prog. Kullanımı	0,0915	0,0240	18
		K43-Online Kanallara Hakimiyet	0,1884	0,0495	7
		K44-Operasyonel Yöneyim	0,1233	0,0324	13
		K45-Raporlama ve Analiz	0,1161	0,0305	15
		K46-Temel Düzey Maliyet Muhasebesi	0,1755	0,0461	8
		Tutarlılık (CR): 0,0771	(<0,1)		

K5-Yabancı Dil	0,2504	K51-İngilizce	0,6080	0,1522	1
		K52-Almanca	0,2721	0,0681	5
		K53-Rusça	0,1199	0,0300	16
Tutarlılık (CR): 0,0840 (<0,1)		Tutarlılık (CR): 0,0639			(<0,1)

Tablo 6 incelendiğinde, öncelikle tüm ana ve alt kriterlerin ikili karşılaştırmalarının tutarlı (<0,1) sonuçlar verdiği görülmektedir. Ana kriterler, önem düzeylerine göre; mesleki yeterlilik (0,2630), yabancı dil (0,2504), geçmiş deneyim (0,2065), kişisel özellikler (0,1977) ve eğitim düzeyi (0,0824) şeklinde sıralanmıştır. En önemli ana kriter olan mesleki yeterlilik kriterinin alt kriterleri ise, önem düzeylerine göre; kontratlara hâkim olma (0,3052), online kanallara hâkimiyet (0,1884), temel düzey maliyet muhasebesi (0,1755), operasyonel yönetim (0,1233), raporlama ve analiz (0,1161) ile ön büro ve ofis programları kullanımı (0,0915) şeklinde sıralanmıştır.

İkinci en önemli kriter olan yabancı dil ana kriterinin alt kriterleri ise; İngilizce (0,6080), Almanca (0,2721) ve Rusça (0,1199) şeklinde sıralanmıştır. Üçüncü en önemli kriter olan geçmiş deneyim ana kriterinin alt kriterleri, önem düzeylerine göre; satış ve pazarlama müdürlüğü deneyimi (0,3519), acentecilik deneyimi (0,2596), ön büro müdürlüğü deneyimi (0,2018), rezervasyon ve misafir ilişkileri deneyimi (0,1142) ile diğer sektörlerdeki deneyimler (0,0725) şeklinde sıralanmıştır.

Dördüncü en önemli özellik olan kişisel özellikler ana kriterinin alt kriterleri önem düzeylerine göre incelendiğinde; liderlik (0,3458), problem çözme (0,2060), öz güven (0,2055), iletişim ve ikna (0,1611) ile kariyer hedefleri (0,0816) olarak sıralanmıştır. Ana kriterler özelinde son sırada yer alan eğitim düzeyi ana kriterinin alt kriterleri önem düzeylerine göre incelendiğinde ise; lisansüstü mezuniyeti (0,4004), lisans (0,3369), ön lisans (0,1648) ve lise (0,0978) olarak sıralandığı görülmüştür. Son olarak, her bir alt kriterin tüm kriterlere göre genel önem düzeyine ilişkin bilgiler de Çizim 1’de sunulmuştur.



Çizim 1: Tüm Kriterlerin Önem Ağırlıkları

5. Sonuç ve Öneriler

Bu çalışmada, konaklama sektöründe satış ve pazarlama yöneticisi seçimine etki eden kritik başarı faktörlerinin önem ağırlıkları ÇKKV yöntemlerinden AHS yöntemi ile değerlendirilmiştir. Çalışma gerçekleştirilirken, kriter havuzu literatürde yer alan çalışmalar, uzman görüşleri ve sektör temsilcilerinin görüşleri dikkate alınarak oluşturulmuştur. Daha sonra, 1-9 AHS ölçeği hazırlanarak konaklama sektöründen 14 adet yöneticinin görüşlerine başvurulmuştur. Çalışmanın sonucunda, kriterler tespit edilen ağırlıklarına göre sıralanarak en önemli ve en az önemli kriterler belirlenmiştir.

Araştırmaya katılan uzmanlara göre, personel seçimi yapılırken öncelikle potansiyel adayın mesleki donanımına ve geçmiş deneyimlerine odaklanılması gerektiği vurgulanmaktadır. Bu bulgu, literatürde yapılan bir dizi çalışmanın sonuçlarını doğrulamaktadır (Brownell, 2008; Matin vd., 2011; Jeou-Shyan vd., 2011; Şimşek vd., 2014; Ilgaz Yıldırım ve Güzel, 2018;

Tarcan İçigen ve İpekçi Çetin, 2018; Arsu ve Uğuz Arsu, 2021). Örneğin, Ilgaz Yıldırım ve Güzel'in (2019) turist rehberi seçimi üzerine yaptıkları çalışma, Arsu ve Uğuz Arsu'nun (2021) sektör farkı gözetmeksizin yaptıkları çalışma, Ilgaz'ın (2018) lojistik sektörüne yönelik çalışması ve Şimşek vd. (2014)'nin Fethiye bölgesi otellerindeki çalışmaları, mesleki yeterlilik kriterinin önem düzeyi açısından bu çalışmanın bulgularıyla paralellik göstermektedir.

Geçmiş deneyim kriteri açısından elde edilen bulgular da literatür ile paralellik göstermektedir. Şimşek vd. (2014)'nin otel işletmelerine yönelik çalışması, Akyurt'un (2021) Ordu ilindeki araştırması ve Edinsel'in (2023) satış yöneticisi seçimi üzerine yaptığı çalışma, geçmiş deneyim kriterinin önemini vurgulayan benzer sonuçlar ortaya koymuştur. Bu çalışmada 2. sırada yer alan yabancı dil ana kriterinin bir diğer önemli kriter olması da literatür ile örtüşmektedir. Tarcan İçigen ve İpekçi Çetin'in (2018) Antalya'daki otel yöneticisi seçimi üzerine yaptıkları çalışmada yabancı dil en önemli kriter olarak öne çıkarken, Ilgaz Yıldırım ve Güzel'in (2019) turist rehberi seçimine yönelik gerçekleştirdiği çalışmasında ise teknik yeterlilik alt kriterleri arasında yabancı dilin öne çıkan bir kriter olduğu görülmüştür. Akyurt'un (2019) Giresun'daki yöneticiler üzerine yaptığı çalışmada da yabancı dilin ikinci sırada yer aldığı görülürken, Arsu ve Uğuz Arsu'nun (2021) çalışmalarında mesleki donanım ana kriteri içerisinde üçüncü sırada, Matin vd. (2011)'nin çalışmalarında ise dördüncü sırada olduğu belirlenmiştir. Bu bulgu, yabancı dil yeterliliğinin önem derecesinin farklı sektörler arasında değişiklik gösterebileceğine işaret etmektedir.

Kişisel özellikler ana kriteri altında bulunan liderlik, Brownell'in (2008) ve Shum vd. (2018)'nin çalışmalarında da önemli bir kriter olarak belirtilmiştir. Bu bulgu, konaklama sektöründe liderlik biçimlerinin yönetimdeki kritik rolü hakkında önemli ipuçları sunmaktadır. Ayrıca, kişisel özellikler alt kriterleri arasında problem çözme de önemli bir yer tutmaktadır. Jeou-Shyan vd. (2011)'nin çalışmasında problem çözme, genel yeterlilikler içinde öne çıkan bir kriter olarak tanımlanmıştır. Otel işletmelerinde misafirlerle sürekli iletişim halinde olmanın gerekliliği göz önüne alındığında, bu kriterin önemi daha da önem kazanmaktadır.

Bu araştırma, konaklama sektöründe pozisyon belirtilmeksizin gerçekleştirilen üst düzey yönetici seçim problemini inceleyen (Şimşek vd., 2014; Stanisic ve Cerovic, 2020; İnan ve Yüncü, 2021; Akyurt, 2021; Baki, 2021) çalışmalardan farklılaşarak, doğrudan satış ve pazarlama yöneticisi seçimine etki eden kriterlerin önem ağırlıklarını incelemesi açısından öne

çıkılmaktadır. Özellikle 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmelerinde bulunan üst düzey yönetici pozisyonlarının farklı amaç ve görevleri olabilmesi ve farklı teknik yetkinliklerin gerekmesi bu araştırmanın önemini ortaya koymaktadır.

Özetlemek gerekirse, kriterlerin önem düzeyleri, literatürdeki diğer çalışmaların bulgularıyla benzer sonuçlar göstermektedir. Emek-yoğun bir üretime dayalı olan turizm endüstrisinin en önemli unsuru olan konaklama sektörü, teknik bilgi, deneyim ve entelektüel sermayesi yüksek bireylere her daim ihtiyaç duymaktadır. Ancak, işletmelerin çalışanlarını örgüt bünyesinde sürekli olarak tutabilmeleri, turizm endüstrisinin kendine özgü esnek talep yapısına, işletmelerin yönetim politikalarına ve rekabet koşullarına bağlı olarak değişkenlik gösterebilmektedir.

Bu çalışmanın kısıtlılıkları arasında, AHS yöntemi ile yalnızca kriterlerin önem ağırlıklarının ve kritik başarı faktörlerinin belirlenmesine yönelik varsayımlar önerilmesi yer almaktadır. Ayrıca, çalışmanın turizm talebinin kısmen düşük olduğu kış aylarında yapılması ve birçok tesisin belirtilen tarihlerde kapalı olması, az sayıda örnekleme çalışılmasına neden olmuştur. Ancak, AHS yönteminin kendine özgü bir özelliği olan az sayıda örnekleme dahi uygulanabilmesi, çalışmanın güvenilirliğini artırmaktadır.

Çalışmada en ideal yönetici seçiminde kullanılan AHS yöntemi, insan kaynakları yöneticilerine ve karar vericilere nicel olarak değerlendirme yapma olanağı sunmaktadır. Gelecekte yapılması planlanan çalışmalarda, bu çalışma sonucunda önemli bulunan kriterler kullanılarak personel seçim problemleri çözüme kavuşturulabilir. Gelecek çalışmalarda, FUCOM, BEST-WORST, SWARA ve DEMATEL yöntemleriyle de kriterlerin önem ağırlıklarının ve kritik başarı faktörlerinin belirlenmesi önerilmektedir. Bunun yanı sıra, aday kriterleri ve adaylardan elde edilecek veriler sonrası VIKOR, TOPSIS, PROMETHEE, ELECTREE, EDAS, TODIM, ARAS ve MOORA gibi sıralama yöntemleriyle de hem konaklama sektöründe hem de seyahat acenteciliği alanlarında en uygun personel seçimine yönelik araştırmalar yapılması önerilmektedir. Önerilen yöntem ile insan kaynakları yönetiminde iş gören performansı ölçümü gibi alanlarda yararlanılabileceğinden, işe alınan çalışanların daha verimli performans gösterip göstermedikleri sorusunun cevabı gelecek çalışmalarda araştırılabilir.

Kaynakça

- Acer, A. ve İnci, H. (2020). Personel seçimi sürecinin ahp tabanlı moora yöntemi ile değerlendirilmesi: Liman saha operasyon elemanı seçimi üzerine bir uygulama. *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 16, 3689-3713.
- Akıncı, Z. (2016). *Otel İşletmeciliği ve Yönetimi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Akoğlan Kozak, M. (2016). Otel işletmelerinde insan kaynakları yönetimi. M. Akoğlan Kozak (Ed.), *Otel İşletmeciliği*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Akova, O., Tanrıverdi, H. ve Kahraman, O. C. (2016). Otel işletmelerinden işgören devir hızına etki eden risk faktörlerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 6(12), 87-107.
- Akyurt, H. (2019). Analitik hiyerarşi seçim yöntemi ile otel personeli seçimi kriterlerinin değerlendirilmesi: Giresun ili örneği. *Ibad Sosyal Bilimler Dergisi Ekim 2019 Özel Sayısı*, 64-78.
- Akyurt, H. (2021). Otel işletmelerinde personel seçim kriterlerinin ahp yöntemi ile belirlenmesi: Ordu ili üzerine bir araştırma. *Journal of Global Tourism and Technology Research*, 2(2), 59-71.
- Alzoubi, R. I. A. (2020). The recruiting process in the human resources management. *International Journal of Recent Research in Social Sciences and Humanities*, 7(1), 65-71.
- Amiri, M. (2015). Human resources management and staffing. *Review of Research Journal*, 5(1), 1-8.
- Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice* (10th ed.). London and Philadelphia: Kogan Page.
- Arsu, T. ve Uğuz Arsu, Ş. (2021). Personel seçim sürecinde kullanılan kriterlerin best-worst metodu (bwm) ile değerlendirilmesi. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 56(3), 1949-1967.
- Babatunde, F. T. & Onoja, E. D. (2023). The effectiveness of retention strategies on employee retention. *Arabian Journal of Business and Management Review*, 13(1), 481.
- Baki, R. (2021). Turizm sektöründe yönetici seçimine yönelik çok kriterli bir yaklaşım. *Bursa Uludağ Üniversitesi Mühendislik Fakültesi Dergisi*, 26(3), 955-968.
- Baltacı, A. (2018). Nitel araştırmalarda örnekleme yöntemleri ve örnek hacmi sorunsalı üzerine kavramsal bir inceleme. *Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(1), 231-274.
- Bam, N. & Kunwar, A. (2020). Tourist satisfaction: relationship analysis among it's antecedents and revisit intention. *Advances in Hospitality and Tourism Research (AHTR)*, 8(1), 30-47.
- Baran Bulut, D. (2022). Nitel ve nicel araştırmada örnekleme yöntemleri. M. Küçük ve S. Sevim (Ed.), *Eğitimde bilimsel araştırma yöntemleri*. Nobel: Ankara.
- Baum, T. (2015). Human resources in tourism: Still waiting for change? A 2015 reprise. *Tourism Management*, 50, 204-212.
- Biea, E. A., Dinu, E., Bunica, A. & Jerdea, L. (2023). Recruitment in SMEs: the role of managerial practices, technology and innovation. *European Business Review*, 36(3), 361-391.
- Bingöl, D. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yayım.

- Boone, L. & Kurtz, D. L. (2011). *Contemporary Business* (14th ed.). New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Brownell, J. (2008). Leading on land and sea: competencies and context. *International Journal of Hospitality Management*, 27(2), 137-150.
- Butson, M., Tower, J. R. & Schwarz, E. C. (2021). Understanding lifeguard recruitment and selection practices in victorian aquatic and recreation centers (arcs). *International Journal of Aquatic Research and Education*, 13(3), 1-20.
- Chun-Yu, C. C. & Chu-Liu, C. C. (2021). Applying fuzzy ahp to evaluate the key selection criteria for green hotel operation managers. *Journal of Business and Management Sciences*, 9(1), 12-16.
- Coşkun, R., Altunışık, R., ve Yıldırım, E. (2017). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Coyle-Shapiro, J., Hoque, K., Kessler, I., Pepper, A., Richardson R. & Walker, L. (2013). *Human Resources Management*, London: University of London.
- Çavdar, H. ve Çavdar, M. (2010). İşletmelerde işgören bulma ve seçme aşamaları. *Journal of Naval Science and Engineering*, 6(1), 79-93.
- Decenzo, D. A. & Robbins, S. P. (2010). *Fundamentals of human resources management* (10th ed.). New Jersey: John Wiles & Sons, Inc.
- Dhabuwala, P. A. & Pitroda, J. R. (2021). Recruitment, selection, and training of human resource in construction: A review. *Theory & Applications*, Special Issue (60), 111-120.
- Durai, P. (2012). *Human Resource Management*. Delhi: Pearson.
- Düzcü, T., Bayram, B. ve Önder, E. (2024). Hastanelerde stratejik insan kaynakları yönetim süreçlerinde yapay zekâ uygulamaları. *Karadeniz Sosyal Bilimler Dergisi*, 16(30), 85-110.
- Edinsel, S. (2023). Çok kriterli karar verme yöntemleri ile satış müdürü seçimi. *Giresun Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 9(1), 210-228.
- Ele, A. A., Enya, F. E., Okongo, N. J., Eja, B. R. & Mbam, J. N. (2021). Correlation between job analysis and corporate performance of business organizations in Nigeria: A study of Niger mill plc calabar. *International Journal of Entrepreneurship and Business Innovation*, 4(1), 61- 81.
- Erdem, B., Gülcan, B., Tokmak, C., Asanova, K. ve Margazieva, N. (2015). Kırgızistan konaklama sektöründe insan kaynakları profili araştırması. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 4(3), 69-92.
- Geylan, R. (2018). İş analizi. R. Geylan (Ed.), *Örgütlerde insan kaynakları yönetimi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Gibney, R. & Shang, J. (2007). Decision making in academia: A case of the dean selection process. *Mathematical and Computer Modelling*, 46, 1030-1040.
- Goryushkina, N. Y., Shkurkin, D. V., Petrenko, A. S., Demin, S. Y. & Yarovaya, N. S. (2016). Marketing management in the sphere of hotel and tourist services. *International Review of Management and Marketing*, 6(S6), 207-213.
- Günay, A. ve Çarıkçı, İ. H. (2019). İnsan kaynakları işe alım süreçlerinde kullanılan psikoteknik testlere ilişkin bir inceleme. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 10(23), 178-194.
- Hamza, P. A., Othman, B. J., Gardi, B., Sorguli, S., Aziz, H. M., Ahmed, S. A., Sabir, B. Y., Ismael, N. B., Ali, B. J. & Anwar, G. (2021). Recruitment and selection: The relationship

- between recruitment and selection with organizational performance. *International Journal of Engineering Business and Management (IJEEM)*, 5(3), 1-13.
- İlgaz, A. (2018). Lojistik sektöründe personel seçim kriterlerinin ahp ve topsis yöntemleri ile değerlendirilmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(32), 586– 605.
- İlgaz Yıldırım, B. ve Güzel, Ö. (2019). Seyahat acentelerinin turist rehberi seçim kriterlerinin analitik hiyerarşi süreci (ahs) yöntemi ile değerlendirilmesi. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 30(1), 69-81.
- İçöz, O., Var, T. ve İlhan, I. (2019). *Turizm Planlaması ve Politikası: Turizmde Bölgesel Planlama*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- İnan, H. E. ve Yüncü, H. (2021). Şehir otellerinde üst düzey yönetici seçiminde öncelikli görülen yetkinliklerin ahp yöntemi ile değerlendirilmesi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(2), 682-703.
- Jeou-Shyan, H., Hsuan, H., Chih-Hsing, L., Lin, L. & Chang-Yen, T. (2011). Competency analysis of top managers in the Taiwanese hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 30(4), 1044-1054.
- Ji, P., Zhang, H. Y. & Wang, J. G. (2018). A projection-based todim method under multi-valued neutrosophic environments and it's application in personnel selection. *Neural Comput and Applic*, 29, 221–234.
- Kachniewska, M. (2013). Towards the definition of a tourism cluster. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 9(1), 33-56.
- Kantarıcı, K. ve Ekinçi, İ. (2014). *Konaklama İşletmelerinde Ön Büro*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Karasar, N. (1998). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Kavacık, M. ve Kurar, İ. (2023). Konaklama tipi memnuniyeti ve tekrar ziyaret niyeti arasındaki ilişki: Doğu Antalya bölgesi örneği. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 58, 277-303.
- Kozak, N., Akoğlan Kozak, M. ve Kozak, M. (2014). *Genel Turizm: İlkeler ve Kavramlar*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Kusumawardani, R. P. & Agintiara, M. (2015). Application of fuzzy ahp-topsis method for decision making in human resource manager selection process. *Procedia Computer Science*, 72, 638-646.
- Li, K. X., Jin, M. & Shi, W. (2017). Tourism as an important impetus to promoting economic growth: A critical review. *Tourism Management Perspectives*, 26, 1-8.
- Matin, H. Z., Fathi, M. R., Zarchi, M. K. & Azizollahi, S. (2015). The application of fuzzy topsis approach to personnel selection for padir company, Iran. *Journal of Management Research*, 3(2), 1-14.
- Muscalu, E. (2015). Sources of human resources recruitment organization. *Revista Academiei Fortelor Terestre Nr*, 3(79), 351-359.
- Neves, C., Calvao, A. & Pereira, F. (2012). Guidelines in human resouces management. Tourism and Management Studies International Conference, University of Algarve, Algarve, Portugal, 420-429.
- Nikolaou, I. (2021). What is the role of technology in recruitment and selection?. *The Spanish Journal of Psychology*, 24(2), 1–6.
- Ore, O. & Sposato, M. (2021). Opportunities and risks of artificial intelligence in recruitment and selection. *International Journal of Organizational Analysis*, 30(6), 1771-1782.

- Ömürbek, N. ve Tunca, Z. (2013). Analitik hiyerarşi süreci ve analitik ağ süreci yöntemlerinde grup kararı verilmesi aşamasına ilişkin örnek bir uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(3), 47-70.
- Özmen, A. (2013). İstatistiğin tanımı, temel kavramlar ve istatistik eğitimi. A. Özmen ve B. F. Şeniş (Ed.), İstatistik. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Pelit, E. ve Çetin, A. (2020). Turizm işletmelerinde insan kaynakları yönetimi işlevi olarak insan kaynakları planlaması ve sorunlar üzerine bir değerlendirme. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9(2), 1268-1287.
- Rathore, S. P. S. (2023). The impact of ai on recruitment and selection processes: Analysing the role of ai in automating and enhancing recruitment and selection procedures. *International Journal for Global Academic & Scientific Research*, 2(2), 51-63.
- Saaty, T. L. (1990). How to make a decision: The analytic hierarchy process. *European Journal of Operation Research*, 48(1), 9-26.
- Saaty, T. L. & Özdemir, M. S. (2003). Negative priorities in the analytical hierarchy process. *Mathematical and Computer Modelling*. 37(9-10), 1063-1075.
- Saaty, T. L. & Vargas, L. G. (2012). *Models, methods, concepts & applications of the analytic hierarchy process*. New York: Springer Science & Business Media.
- Shamot, M. M. (2014). The role of human resources management practices represented by employe's recruitment and training and motivation for realization of competitive advantage. *African Journal of Business Management*, 8(1), 35-47.
- Shum, C., Gatling, A. & Shoemaker, S. (2018). A model of hospitality leadership competency for frontline and director-level managers: Which competencies matter more?. *International Journal of Hospitality Management*, 74, 57-66.
- Stanisic, N. & Cerovic, S. (2020). Competency model and multi-criteria decision making in tourism hotel industry in Serbia. *TEME-Journal of Social Sciences*, 6(2), 5649-564.
- Şahan, H. H. ve Uyangör, N. (2021). Nitel araştırma yöntemleri. M. Çelebi (Ed.), Bilimsel araştırmada örneklem seçimi. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Şahin Perçin, N., Güzel, B. ve Aydın Tükel Türk, Ş. (2016). *Turizm İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Uygulamaları*. İstanbul: Beta.
- Şimşek, A. (2012). Evren ve örneklem. A. Şimşek (Ed.), Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Şimşek, A. Catır, O. ve Ömürbek, N. (2014). Turizm sektöründe bulanık analitik hiyerarşi süreci ile personel Seçimi. *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 33(2), 147-169.
- Tarcan İçigen, E. ve İpekçi Çetin, E. (2018). Ahp temelli topsis yöntemi ile konaklama işletmelerinde personel seçimi. *Balkan Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(13), 179-187.
- Torfi, F. & Rashidi, A. (2011). Selection of project managers in construction firms using analytic hierarchy process (ahp) and fuzzy topsis: A case study. *Journal of Construction in Developing Countries*, 16(1), 69-89.
- Tosun, C., Dedeoğlu, B. B. & Fyall, A. (2015). Destination service quality, affective image and revisit intention: The moderating role of past experience. *Journal of Destination Marketing and Management*, (4), 222-234.
- Tsai, P. H., Kao, Y. L. & Kuo, S. Y. (2023). Exploring the critical factors influencing the outlying island talent recruitment and selection evaluation model: Empirical evidence from Penghu, Taiwan. *Evaluating and Program Planning*, 99, 115.

- Tütüncü, Ö. ve Demir, M. (2003). Konaklama işletmelerinde insan kaynakları kapsamında işgücü devir hızının analizi ve Muğla bölgesi örneği. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2, 146-169.
- Urosevic, S., Karabasevic, D., Stanujkic, D. & Maksimovic, M. (2017). An approach to personnel selection in the tourism industry based on the swara and waspas methods. *Economic Computation and Economic Cybernetics Studies and Research*, 51(1), 75-88.
- Üngüren, E. ve Çevirgen, A. (2016). Alanya'daki konaklama işletmelerinin genel yapısının analizi. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9(43), 2223-2236.
- Zolfani, S. H., Rezaeiniya, N., Aghdaie, M. H., & Zavadskas, E. K. (2012). Quality control manager selection based on ahp-copras-g methods: A case in Iran. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 25(1), 72-86.

Etik Kurul İzni:

Yapılan çalışmanın etik onayı, Selçuk Üniversitesi Turizm Fakültesi Bilimsel Etik ve Değerlendirme Kurulu'nun 06.03.2023 tarihli ve 151 numaralı kararı ile alınmıştır.

Araştırmacıların Katkı Oranı Beyanı:

Yazarlar makaleye eşit oranda katkı sağlamış olduklarını beyan eder.

Çıkar Çatışması Beyanı:

Çalışma kapsamında herhangi bir kurum veya kişi ile çıkar çatışması bulunmamaktadır.

EXTENSIVE SUMMARY

Determination of the Importance Weights of the Criteria Affecting the Selection of Sales and Marketing Managers in Accommodation Businesses with AHP Method

Ahmet DUMAN

Selcuk University, Institute of Social Sciences,
Department of Tourism Management

Erkan AKGÖZ

Selcuk University, Faculty of Tourism,
Department of Tourism Management

Today's organizations attach more importance to human resources in line with their goals of survival and long-term competitive advantage. It is a well-known fact that human resources, which play an important role in the activities of accommodation businesses, play an important role in recognizing, marketing and increasing the quality of the businesses. For this reason, the criteria evaluated in the recruitment process are of great importance as well as the well-educated and well-equipped personnel to be employed in accommodation businesses.

In this context, this study aims to determine the criteria that are effective in the recruitment of sales and marketing managers in hospitality organizations and to determine the importance levels of these criteria. In the research, the criteria affecting the selection of sales and marketing managers in hospitality organizations were determined and the importance weights of these criteria were determined by Analytic Hierarchy Process (AHP) method, which is one of the Multi-Criteria Decision Making (MCDM) methods. In order to determine the criteria that constitute the subject of the research, a literature review was conducted and the opinions of academicians and sector representatives specialized in the fields of tourism and hotel management were consulted. In this direction, 1-9 AHP scale consisting of five main criteria and 23 sub-criteria was prepared and hotel managers were asked to compare the criteria. A common weight was obtained by calculating the geometric mean of the pairwise comparisons of the decision makers. AHP analysis was carried out in line with this common group decision. In the AHP analysis, first the final pairwise comparisons were made and then the normalized

decision matrix values of the criteria were calculated. In the next stage, local and global (overall) weights and consistency coefficients of the criteria were determined.

When the research findings are analyzed, the main criterias are listed as professional competence (0.2630), foreign language (0.2504), past experience (0.2065), personal characteristics (0.1977) and education level (0.0824) according to their importance levels. The sub-criteria of the most important main criterion, professional competence, are listed according to their level of importance as follows: mastery of contracts (0.3052), mastery of online channels (0.1884), basic cost accounting (0.1755), operational management (0.1233), reporting and analysis (0.1161) and use of front office and office programs (0.0915). The sub-criteria of the second most important criterion, foreign language, are English (0.6080), German (0.2721) and Russian (0.1199). The sub-criteria of the third most important criterion, past experience, are listed according to their level of importance as sales and marketing management experience (0.3519), agency experience (0.2596), front office management experience (0.2018), reservation and guest relations experience (0.1142) and experience in other sectors (0.0725). When the sub-criteria of the fourth most important characteristic, personal characteristics, are analyzed according to their level of importance; leadership (0.3458), problem solving (0.2060), self-confidence (0.2055), communication and persuasion (0.1611) and career goals (0.0816). When the sub-criteria of the education level main criterion, which ranks last in terms of main criteria, are examined according to their importance levels, it is seen that they are as follows: graduate degree (0.4004), undergraduate (0.3369), associate degree (0.1648) and high school (0.0978). When all criteria are analyzed according to global importance level, it is found that English language skills is the most important criterion and high school graduation is the least important criterion.

According to the experts who participated in the research, it is emphasized that the candidate's professional qualifications and past experiences should be focused on when selecting personnel. Foreign language, which ranks second in this study, is also determined as an important criterion in line with the literature. Leadership, which is under the main criterion of personal characteristics, stands out as a criterion of high importance in this study and provides important clues about the critical role of leadership styles in management in the hospitality sector. In addition, problem solving ability, which is among the sub-criteria of personal characteristics,

also has an important place. Considering the necessity of being in constant communication with guests in hotel businesses, the importance of this criterion increases even more.

This study differs from the studies (Şimşek et al., 2014; Stanisic & Cerovic, 2020; İnan & Yüncü, 2021; Akyurt, 2021; Baki, 2021) that examine the problem of senior manager selection in the hospitality sector without specifying the position and stands out in terms of examining the importance weights of the criteria affecting the selection of direct sales and marketing managers. The importance of this research is especially emphasized by the fact that senior management positions in 4 and 5 star accommodation establishments may have different objectives and duties and require different technical competencies.