



Spor Kurumlarına İşe Alımlarda Uygulanabilecek Teknikler: Çok Kriterli Karar Verme Tekniklerinden Ahp Metodu

Techniques To Be Applied in The Recruitment
Process of Sports Institutions: The AHP Method From
Multi-Criteria Decision-Making Techniques

Ömer ÖZBEY¹, Didem TEZSÜRÜCÜ COŞANSU²

¹Gençlik ve Spor Bakanlığı , Ankara
• omerozbey8006@gmail.com • ORCID > 0000-0003-2942-4029

²Adnan Menderes Üniversitesi, Aydın
• didem.tezsurucu@adu.edu.tr • ORCID > 0000-0001-8591-1177

Makale Bilgisi/Article Information

Makale Türü/Article Types: Araştırma Makalesi/Research Article

Geliř Tarihi/Received: 21 Ocak/January 2025

Kabul Tarihi/Accepted: 28 Mart/March 2025

Yıl/Year: 2025 | **Cilt – Volume:** 16 | **Sayı – Issue:** 1 | **Sayfa/Pages:** 159-174

Atıf/Cite as: Özbey, Ö., Tezsürücü Coşansu, D. "Spor Kurumlarına İşe Alımlarda Uygulanabilecek Teknikler: Çok Kriterli Karar Verme Tekniklerinden Ahp Metodu" Ondokuz Mayıs Üniversitesi Spor ve Performans Araştırmaları Dergisi, 16(1), Nisan 2025: 159-174.

Sorumlu Yazar/Corresponding Author: Ömer ÖZBEY

Etik Kurul Beyanı/Ethics Committee Approval: "Araştırma için Aydın Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal ve Beşerî Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu'ndan 29/05/2024 tarihli ve 14/12 nolu karar sayısı ile etik kurul izni alınmıştır."

SPOR KURUMLARINA İŞE ALIMLARDA UYGULANABİLECEK TEKNİKLER: ÇOK KRİTERLİ KARAR VERME TEKNİKLERİNDEN AHP METODU

ÖZ

Bu çalışmanın amacı, çok kriterli karar verme teknikleri kullanılarak spor kurumlarına işe alımlarda uygulanabilecek bir model ortaya koymaktır. Bu kapsamda Gençlik ve Spor Bakanlığı başta olmak üzere spor federasyonları, spor kulüpleri ve özel spor işletmeleri gibi spor kurum ve kuruluşlarında istihdam edilecek kişilerin seçiminde önemli olduğu düşünülen kriterler detaylı bir şekilde ele alınmıştır. Bu kriterler ilgili alanyazın, akademisyen ve uzman görüşlerinden yola çıkılarak eğitim, meslekî ve kişisel beceriler olmak üzere üç ana kriter ve bunlara bağlı on beş alt kriterde toplanmıştır. Çalışma kapsamındaki veriler araştırmacılar tarafından hazırlanan AHP formları aracılığıyla yüz yüze mülakat yapılarak toplanmış ve Microsoft Excel Programı ile analiz edilmiştir. AHP yöntemiyle yapılan analiz sonucunda meslekî donanım kriterinin 0,45 ağırlık ile en önemli ana kriter olduğu, eğitim durumu kriterinin 0,38 ağırlık ile meslekî donanım kriterini izlediği görülmüşken, kişisel beceriler kriterinin ise 0,17 ağırlığa sahip olduğu tespit edilmiştir. Araştırmanın sonucunda spor kurumlarına insan kaynakları temin ve seçim süreçlerinde uygulanabilecek etkin ve verimli bir işe alım modeli önerilmiştir.

Anahtar Kelimeler: AHP Metodu, İnsan Kaynakları, Karar Verme.



TECHNIQUES TO BE APPLIED IN THE RECRUITMENT PROCESS OF SPORTS INSTITUTIONS: THE AHP METHOD FROM MULTI-CRITERIA DECISION-MAKING TECHNIQUES

ABSTRACT

The aim of this study was to propose a model that can be applied in the recruitment process of personnel in sports organizations using multi-criteria decision-making techniques. In this context, the criteria considered important in selecting people to be employed in sports institutions and organizations such as the Ministry of Youth and Sports, sports federations, sports clubs, and private sports businesses have been discussed in detail. These criteria have been collected under three main and fifteen sub-criteria: education, professional and personal skills, based on the relevant literature, academic and expert opinions. The data within the scope of the study were collected through face-to-face interviews using AHP (Analytic Hierarchy Process) forms prepared by the researchers and analyzed with

the Microsoft Excel Program. As a result of the analysis conducted with the AHP method, it was determined that the professional qualification criterion was the most important main criterion with a weight of 0.45, the educational background criterion followed the professional qualification criterion with a weight of 0.38, while the personal skills criterion had a weight of 0.17. As a result of the research, an effective and efficient recruitment model that can be applied to sports institutions in the human resources management (recruitment and selection) processes was proposed.

Keywords: AHP Method, Human Resources, Decision Making.



GİRİŞ

Küreselleşme süreciyle birlikte iktisadî sınırlar ortadan kalkmış ve böylece uluslararası ticaretin seyrini çok uluslu şirketler belirlemeye başlamıştır (Baudrillard, 2024). Bu el değişimiyle birlikte kurum ve kuruluşlar geleneksel yönetim metotlarından uzaklaşarak daha dinamik, karmaşık ve agresif rekabete dayalı bir yönetim uygulamaya sevk edilmiştir. Özellikle “ürettiğini satarım” anlayışının zorunlu olarak terk edilmesiyle birlikte, rekabetin seyrini belirleyen ana unsurların da farklılaştığı görülmüştür (Keith, 1960). Bu unsurların en önemlilerinden birisinin de kalifiye insan kaynağı olduğu evrensel olarak kabul edilmiştir (Armstrong, 2016). Bu kapsamda, yeni rekabet unsurlarını özümseyerek kurum kültürü haline getirebilen başarılı yapıların yönetim metotları incelendiğinde, bu yapıların fiziki unsurlardan ziyade bilgi temelli değer üretimine odaklandıkları görülmüştür.

Başarı parametrelerinin yeniden düzenlendiği ve sermaye unsurlarının baştan tanımlandığı bu sürece adapte olabilen kurum ve kuruluşlar amaçları doğrultusunda yola devam ederken, uyum sağlayamayanların varlıkları ise sona ermiştir. 2000’li yıllardan sonra zengin insan sermayesine ve bu sermaye unsurunu aktiveleştirebilen başarılı insan kaynakları yönetimine sahip olan yapılar, sektörlerine öncülük ederek ticari hacimlerini genişletmişlerdir (Hansen 1997; Dessler, 2007). Sektörü her ne olursa olsun tüm kurum ve kuruluşların ortak paydasında, sermayelerini belirledikleri hedeflere doğru etkin ve verimli kullanabilecek insan kaynağına sahip olabilme gereksinimi yer almaktadır. Bu gereksinim stratejik bir hamlenin yanı sıra hayati bir idari sorumluluğu oluşturmaktadır.

İnsan kaynakları yönetimi, Klasik Weberyan Bürokrasisi ile geleneksel personel yönetimi anlayışından esasen farklı olmakla birlikte bu yapıları şeklen temele alıp, üzerine değişimlere kolaylıkla uyum sağlayabilecek esnekliği ilave eden ve her çalışanı kabiliyeti doğrultusunda istihdam ederek sevk ve idare edebilme gayretinde olan, kapsamlı ve çok bileşenli bir yönetim metodudur (Özbey, 2024).

İnsan kaynakları yönetiminin bileşenlerinde iş planlanması ve analizlerinin yapılması, buna bağlı olarak iş tanımları ile iş gereklerinin hazırlanması, insan kaynağı ihtiyacının tespit edilerek işe en uygun kişilerin bulunması, seçilmesi ve işe yerleştirilmesi, performans değerlendirilmesi, insan kaynaklarının eğitimi, motive edilmesi, ödüllendirilmesi, ücretlendirilmesi, insan kaynakları güvenliğinin ve kurumsal disiplinin sağlanması yer almaktadır (Fisher ve ark., 1999; Benligiray, 2018).

Bahsedilen bu unsurlar arasında yer alan insan kaynakları temin süreci, kurumsal yapı için en önemli basamağı oluşturmaktadır (Koç, 2000; ILO, 2023). Çünkü bir kurumun verimliliği ve başarısının sürdürülebilirliği belirlenen iş için en uygun kişilerin temini ile ancak mümkün olabilmektedir (Barutçugil, 1994; Armstrong, 2016).

Bu çalışmanın amacı, çok kriterli karar verme teknikleri kullanılarak spor kurumlarına işe alımlarda uygulanabilecek bir model ortaya koymaktır. Bu kapsamda Gençlik ve Spor Bakanlığı başta olmak üzere spor federasyonları, spor kulüpleri ve özel spor işletmeleri gibi spor kurum ve kuruluşlarında istihdam edilecek kişilerin seçiminde önemli olduğu düşünülen kriterler detaylı bir şekilde ele alınmıştır. Bu kriterler ilgili alanyazın, akademisyen ve uzman görüşlerinden yola çıkılarak eğitim, meslekî ve kişisel beceriler olmak üzere üç ana kriter ve bunlara bağlı on beş alt kriterde toplanmıştır. Araştırmanın sonucunda spor kurumlarına insan kaynakları temin ve seçim süreçlerinde uygulanabilecek etkin ve verimli bir işe alım modeli önerilmiştir.

YÖNTEM

Bu araştırmada, spor kurum ve kuruluşlarına insan kaynakları temin ve seçim sürecinde birden çok faktör göz önünde bulundurulduğundan çok kriterli karar verme yöntemlerinin kullanılmasının uygun olacağı düşünülmüştür. Bu nedenle çalışmada, kriterlerin ikili karşılaştırmasına imkân sağlayan Analitik Hiyerarşi Prosesi (AHP) yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın bu bölümünde AHP metodu ve bu metodun uygulama basamakları açıklanacaktır.

Analitik Hiyerarşi Prosesi (AHP): Analitik hiyerarşi prosesi (AHP), 1970-80'li yıllarda geliştirilmeye başlanan, uygulanmasındaki kolaylık açısından geniş bir alanda çalışılan, pratik ve verimli bir karar verme yöntemidir. AHP, kriterleri kendi arasında ikili karşılaşmalar yaparak değerlendiren ve uzman görüşlerinden yararlanarak önem ağırlıklarının belirlenmesini sağlayan bir metottur (Saaty, 2008). Bu metod, karar verme problemlerini hiyerarşik bir yapıya dönüştürerek ölçme ve sentezleme işlemini gerçekleştirmeye yardımcı olmaktadır (Forman ve Gass 2001). AHP aynı zamanda maddi olmayan değerlerin de görelî olarak ölçülmesine dayalı bir yöntemdir (Saaty, 2005). Bu yöntemin uygulama adımları aşağıda sıralanmaktadır (Saaty, 1987).

1. Hiyerarşik yapının oluşturulması: Kararı etkileyen kriter, alt kriterler ve alternatifler belirlenir. En üstte karar probleminin amacı, orta seviyede kriterler ile bu kriterle ilişkili alt kriterler ve en alt seviyede ise alternatifler olacak şekilde hiyerarşik bir yapı oluşturulur.
2. İkili karşılaştırma matrislerinin oluşturulması: AHP, alternatifleri veya kriterleri değerlendirmek için birbiriyle karşılaştırmalar yapar. Her bir alternatif, diğer alternatiflerle karşılaştırılarak değerlendirilir. Bu değerlendirmeler yapılırken uzman görüşlerinden yararlanılır. Saaty'nin (1987) geliştirdiği 9'lu önem ölçeği kullanılarak ikili karşılaştırmalar matrisi oluşturulur (Tablo 1). Karşılaştırma matrisini oluşturmak için, $A=[a_{ij}]$ şeklinde bir matris oluşturulur, burada a_{ij} elemanları, kriter i ile kriter j arasındaki göreceli önemi temsil eder.

Tablo 1. Saaty önem ölçeği

Değer	Tanım	Açıklama
1	Eşit önemli	İki seçenek eşit öneme sahip
3	Orta derecede önemli	Tecrübe ve yargı bir kriteri diğerine karşı biraz üstün kılmakta
5	Kuvvetli derecede önemli	Tecrübe ve yargı bir kriteri diğerine oldukça üstün kılmakta
7	Çok kuvvetli derecede önemli	Bir kriter diğerine göre üstün sayılmıştır
9	Kesin önemli	Bir kriterin diğerinden üstün olduğunu gösteren kanıt çok büyük güvenilirliğe sahiptir.
2,4,6,8	Ara değerler	Uzlaşma gerektiğinde kullanılmak üzere iki ardışık yargı arasındaki değerler

Öncelik vektörünün hesaplanması: İkili karşılaştırmalar matrisi kullanılarak, matriste normalizasyon işlemi yapıldıktan sonra öncelik matris değerleri hesaplanır.

$$w_j = \frac{\sum_{k=1}^n a_{ik}}{a_{ij}} \quad (1)$$

Normalizasyon işlemi formül (1) yardımıyla yapılır. Matriste her bir kriterle ilişkin satır ortalamaları alınarak öncelik matris değerleri hesaplanır. Bu değerler kriterlerin önem ağırlıklarını gösterir.

Tutarlılığın kontrolü: Saaty (1987), ikili karşılaştırma matrisinde yapılan değerlendirmelerde tutarlılığın %10'dan düşük olması gerektiğini savunmuştur. Tutarlılık oranı (CR), formül (2)'de gösterildiği gibi, tutarlılık indeksi (CI)'nin rassallık indeksi (RI)'ne bölünmesiyle hesaplanır.

$$CR = \frac{CI}{RI} \quad (2)$$

Tutarlılık indeksi formül (3) yardımıyla hesaplanır.

$$CI = \frac{\lambda_{max} - n}{n - 1} \quad (3)$$

Rassallık indeks değerleri ise matris boyutuna bağlı belirlenen değerdir. Bu değerler Tablo 2’de gösterilmiştir.

Tablo 2. Rassallık indeks değerleri

n	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
RI	0	0	0,52	0,89	1,11	1,25	1,35	1,4	1,45	1,49

Sonuçların yorumlanması: Elde edilen ağırlıklar kullanılarak her alternatifi toplam puanı formül (4) yardımıyla hesaplanır.

$$S_i = \sum_{j=1}^m w_j \cdot r_{ij} \quad (4)$$

S_i i.nci alternatifi toplam puanını, w_j j.nci kriterin ağırlığını, r_{ij} i.nci alternatifi j.nci kriterdeki performansını göstermektedir.

BULGULAR

Bu çalışmada çok kriterli karar verme teknikleri kullanılarak spor kurumlarına işe alımlarda uygulanabilecek bir model ortaya konulmaktadır. Tasarlanan modeldeki kriterler ilgili alanyazından ve bu alanda çalışan akademisyen ile uzman görüşlerinden yararlanılarak oluşturulmuştur. Spor kurumlarına insan kaynaklarının temin ve seçim sürecinde üç ana kriter ve her bir ana kriterle bağlı beş alt kriter belirlenmiştir. Bu kriterlerin önem ağırlıklarının belirlenmesinde Analitik Hiyerarşi Prosesi (AHP) kullanılmış ve elde edilen karar hiyerarşisi Şekil 1’de gösterilmiştir.

AHP yöntemi için kullanılan değerlendirme formları, Gençlik ve Spor Bakanlığı, spor federasyonları ile Gençlik ve Spor Bakanlığına bağlı il müdürlüklerinde araştırma konusuyla ilgili alanda görev yapan yöneticiler tarafından cevaplanmıştır. Araştırma kapsamında Gençlik ve Spor Bakanlığı Personel Genel Müdürlüğünde görev yapan ilgili Daire Başkanı ve Şube Müdürü, Spor Hizmetleri Genel Müdürlüğünde görev yapan ilgili Daire Başkanı ve Şube Müdürü, birisi büyükşehir kapsamında olan iki Gençlik ve Spor İl Müdürü ile Spor Hizmetleri Müdürü, son olarak takım, bireysel, mücadele ve su sporlarını temsilen Spor Federasyonu Başkanlıklarında görev yapan dört Genel Sekreter unvanındaki yönetici yer almaktadır.

AHP karar hiyerarşisinde yer alan ana ve alt kriterler ise şu şekildedir: Eğitim durumu, meslekî donanım ve kişisel özellikler kriterleri insan kaynakları temin ve seçim sürecinde kullanılması gerekli olduğu görülen ana kriterlerdir. Eğitim durumu ana kriterinin alt kriterlerini antrenörlük mezunu olma, lisansüstü eğitime sahip olma, spor kondisyonerliği belgesine sahip olma, pedagojik formasyon eğitimi almış olma ve akademik yayına sahip olma kriterleri oluşturmaktadır. Meslekî donanım ana kriterinin alt kriterlerini milli takımlarda antrenörlük yapmış olma, antrenörlük vizesine sahip olma, engelli branşlarında antrenörlük belgesi olma, birden fazla branşta antrenörlük belgesi olma ve milli sporculuk geçmişine sahip olma kriterleri oluşturmaktadır. Kişisel özellik ana kriterinin alt kriterlerini ise rol model olma, temsil kabiliyeti yüksek olma, vücut proporsiyonu uygun olma, beden dilini iyi kullanabilme ve bilgisi olmadığında görüş bildirmeme kriterleri oluşturmaktadır (Şekil 1).



Şekil 1. AHP karar hiyerarşisi

Karar hiyerarşisi oluşturulduktan sonra her bir ana kriter ve alt kriter için yapılan ikili karşılaştırma matrislerinin oluşturulması gerekmektedir. Saaty'nin (1987) geliştirmiş olduğu 1-9'lu ölçeğe göre 15 farklı yönetici, her bir kriter ve alt kriterin ikili karşılaştırmaları için değerlendirmeler yapmıştır.

AHP yönteminde grup kararının alınması gerektiği durumda kullanılan yöntemlerden birisi 15 farklı ikili karşılaştırma matrisinin geometrik ortalamasının hesaplanmasıdır. Bu süreçte 15 farklı ikili karşılaştırma matrisinin geometrik ortalaması alınarak AHP karar matrisleri elde edilmiştir. Ana kriterlere ilişkin matris Tablo 3'te, alt kriterlere ilişkin matrisler ise Tablo 4, 5 ve 6'da verilmiştir.

Tablo 3. Ana Kriterler için geometrik ortalaması alınmış ikili karşılaştırma matrisleri

	Eğitim	Meslekî Donanım	Kişisel Özellik
Eğitim Durumu	1,00	1,11	1,71
Meslekî Donanım	0,90	1,00	3,72
Kişisel Özellik	0,59	0,27	1,00

Tablo 4. Eğitim durumu alt kriteri için geometrik ortalaması alınmış ikili karşılaştırma matrisleri

	Antrenörlük Mezunu	Lisansüstü Eğitim	Spor Kondisyonerliği Belgesi	Pedagojik Formasyon	Akademik Yayını Olan
Antrenörlük Mezunu	1,00	6,45	5,48	8,58	8,79
Lisansüstü Eğitim	0,16	1,00	1,07	1,29	3,55
Spor Kondisyonerliği Belgesi	0,18	0,93	1,00	6,93	6,36
Pedagojik Formasyon	0,12	0,77	0,14	1,00	0,85
Akademik Yayını Olan	0,11	0,35	0,13	1,17	1,00

Tablo 5. Meslekî donanım alt kriteri için geometrik ortalaması alınmış ikili karşılaştırma matrisleri

	Milli Takımlarda Antrenörlük	Antrenörlük Vizesi Olan	Engelli Branşlarında Antrenörlük Belgesi	Birden Fazla Branşta Antrenörlük	Milli Sporculuk Geçmiş Olan
Milli Takımlarda Antrenörlük	1,00	8,48	3,88	0,80	5,25
Antrenörlük Vizesi Olan	0,12	1,00	6,77	5,51	6,69
Engelli Branşlarında Antrenörlük Belgesi	0,26	0,15	1,00	1,46	1,89
Birden Fazla Branşta Antrenörlük	1,22	0,18	0,69	1,00	2,17
Milli Sporculuk Geçmiş Olan	0,19	0,15	0,53	0,46	1,00

Tablo 6. Kişisel özellik alt kriteri için geometrik ortalaması alınmış ikili karşılaştırma matrisleri

	Rol Model Olabilecek	Temsil Kabiliyeti Yüksek	Vücut Proporsiyonu Uygun	Beden Dilini İyi Kullanabilen	Bilgisi Olmadığında Görüş Bildirmeyen
Rol Model Olabilecek	1,00	5,08	4,51	4,73	5,07
Temsil Kabiliyeti Yüksek	0,20	1,00	4,59	4,59	4,98
Vücut Proporsiyonu Uygun	0,22	0,22	1,00	2,20	1,46
Beden Dilini İyi Kullanabilen	0,21	0,22	0,45	1,00	1,34
Bilgisi Olmadığında Görüş Bildirmeyen	0,20	0,20	0,69	0,74	1,00

İkili karşılaştırma matris değerleriyle öncelik matris değerleri hesaplanmaktadır. Karşılaştırma matris değerleri kullanılarak normalizasyon işlemi yapılmaktadır. Normalizasyon işleminden sonra matristeki her bir kriter için satır değerlerinin ortalaması alınarak öncelik matris değerleri elde edilmektedir. Öncelik matris değerleri kriterlerin önem ağırlıklarını ifade etmektedir.

Tablo 7. Ana kriterlerin öncelik matris değerleri

	Öncelik Matrisi
Eğitim Durumu	0,38
Meslekî Donanım	0,45
Kişisel Özellik	0,17

Tablo 7'ye göre insan kaynakları temin ve sürecinde ele alınacak ana kriterlerin en önemlisi %45 önem ağırlığı ile meslekî donanım kriteridir. Eğitim durumu kriteri %38'lik önem ağırlığı ile ikinci önemli görülen kriterdir. Kişisel özellik kriteri ise %17'lik önem ağırlığı ile üçüncü sırada yer almaktadır. AHP analizi sonuçlarına göre insan kaynakları temin ve seçim sürecindeki en önemli kriterin meslekî donanım kriteri olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 8. Eğitim durumu kriterinin alt kriterlerinin öncelik matris değerleri

	Öncelik Matrisi
Antrenörlük Mezunu	0,58
Spor Kondisyonerliği Belgesi	0,20
Lisansüstü Eğitim	0,12
Pedagojik Formasyon	0,07
Akademik Yayını Olan	0,05

Tablo 8'e göre eğitim durumu ana kriterinin alt kriterleri için AHP yöntemiyle elde edilen sonuçlarda antrenörlük mezunu olma kriterinin %58'lik önem ağırlığı ile ilk sırada yer aldığı görülmektedir. Spor kondisyonerliğine sahip olma %20'lik önem ağırlığı ile ikinci sıradadır. Lisansüstü eğitim derecesine sahip olma %12 önem ağırlığı ile üçüncü sırada yer almaktadır. Pedagojik formasyon eğitimi almış olma %0,7'lik bir öneme sahipken, spor bilimleri alanında akademik yayını olma kriteri ise %5'lik önem ağırlığı ile son sırada yer almaktadır. Eğitim durumu ana kriterinin en önemli alt kriterini antrenörlük mezunu olma kriteri olduğu çok net bir şekilde görülmektedir. Spor bilimleri alanında akademik yayını olma alt kriterinin ise en az öneme sahip kriter olduğu dikkat çekmektedir.

Tablo 9. Meslekî donanım kriterinin alt kriterlerinin öncelik matris değerleri

	Öncelik Matrisi
Milli Takımlarda Antrenörlük	0,38
Antrenörlük Vizesi Olan	0,33
Birden Fazla Branşta Antrenörlük	0,15
Engelli Branşlarında Antrenörlük Belgesi	0,09
Milli Sporculuk Geçmiş Olan	0,05

Tablo 9 incelendiğinde, milli takımlarda antrenörlük yapmış olma alt kriterinin %38'lik önem ağırlığı ile ilk sırada yer aldığı görülmektedir. Antrenörlük vizesi olma alt kriteri %33'lük önem ağırlığı ile ikinci sırada yer almaktadır. Birden fazla branşta antrenörlük belgesi olma alt kriteri %15 önem ağırlığı ile üçüncü sıradadır. Dördüncü sıradaki alt kriter %9 önem ağırlığı ile engelli branşlarda antrenörlük belgesi olma kriteridir. Beşinci sıradaki alt kriter ise %5'lik önem ağırlığı ile milli sporculuk geçmişi olmadır. Analize göre meslekî donanım ana kriterinin en önemli alt kriterini milli takımlarda antrenörlük yapma kriteri oluştururken, en az öneme sahip alt kriteri ise milli sporculuk geçmişine sahip olma kriterinin oluşturduğu tespit edilmiştir.

Tablo 10. Kişisel özellik kriterinin alt kriterlerinin öncelik matris değerleri

	Öncelik Matrisi
Rol Model Olabilecek	0,49
Temsil Kabiliyeti Yüksek	0,27
Vücut Proporsiyonu Uygun	0,12
Beden Dilini İyi Kullanabilen	0,08
Bilgisi Olmadığında Görüş Bildirmeyen	0,07

Tablo 10'da görüldüğü üzere kişisel özellik ana kriterinin alt kriterlerinden rol model olabilme kriteri %49 önem ağırlığı ile ilk sırada yer almaktadır. Bu kriteri %27 önem ağırlığı ile temsil kabiliyeti yüksek olma kriteri takip etmektedir. Uygun vücut proporsiyonuna sahip olma %12 önem ağırlığı ile üçüncü sıradadır. Beden dilini iyi kullanabilme %0,8'lik oranla dördüncü sırada yer alırken, bilgisi olmadığında görüş bildirmeme alt kriterleri %7'lik önem ağırlığı ile son sırada yer almaktadır. Yapılan AHP analizi sonuçlarına göre kişisel özellik ana kriterinin en önemli alt kriterinin rol model olabilme kriteri olduğu tespit edilirken, en az öneme sahip alt kriterin ise bilgisi olmadığında görüş bildirmeme kriterinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Yapılan AHP analiziyle spor kurumlarına insan kaynağı temin ve seçim sürecinde kullanılan ana kriter ve alt kriterlerin önem ağırlıkları belirlenmiştir. Bununla birlikte matristeki tutarlılıklar da ayrıca test edilmiştir. Saaty (1987)'ye göre Tutarlılık Oranının (TO) %10'nun altında olması gerekmektedir.

Tablo 11. AHP matrislerinin tutarlılık oranları

	Ana Kriterler	Eğitim Durumu Alt Kriteri	Mesleki Donanım Alt Kriteri	Kişisel Özellik Alt Kriteri
Lamda Maks	3,087	5,428	5,117	5,420
Tİ	0,044	0,107	0,029	0,105
TO	0,075	0,096	0,026	0,094

Hesaplanan tutarlılık oranlarının %10'un altında olduğu görülmektedir. Her bir kriter ve alt kriterler için hesaplanan öncelik matris değerlerinin kullanılabilir olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

TARTIŞMA

İnsan kaynakları temin ve seçim sürecinin etkin ve verimli bir şekilde yürütülebilmesi için birçok farklı işe alım metodu uygulanmaktadır. İhtiyaç duyulan kadro özelliklerinin de belirleyici rol oynadığı bu süreçte uygulanabilecek testler; kişilik testleri, fiziksel yetenek testleri, iş bilgisi testleri, çalışma örneği testleridir (EEOC, 2007; University of Minnesota, 2016; Charles ve Florah, 2021).

Dessler'e (2007) göre işe en uygun personelin seçimi yasal zorunluluk, performans ve maliyet olmak üzere üç ana başlıkta ele alınmış ve her bir başlığın kurumlar için hayati önem taşıdığı ifade edilmiştir. İlgili alanyazın incelendiğinde bu görüşü destekleyen ve özellikle de işe alım sürecinde izlenen stratejinin kurumlara oluşturduğu maliyet boyutu üzerinde çalışılan birçok araştırma tespit edilmiştir (Hansen, 1997; Bliss, 2001; Dube ve ark., 2010; Blatter ve ark., 2012; Murphy, 2016; University of Minnesota, 2016; Bahn ve Cumming, 2020; Tezsürücü-Coşansu, 2023). Bu araştırmalardan Murphy'nin (2016) yürütmüş olduğu çalışma sonuçları insan kaynakları yönetiminde işe alım sürecinin ne denli öneme sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Farklı sektörlerde yürütülen bu araştırmada yeni istihdam edilen 20.000 personel takip edilmiş ve bu kişilerin %46'sının 18 ay içinde çeşitli nedenlerle başarısız oldukları görülmüştür. Bu kişilerin %89'unun tutumsal nedenlerden, %11'inin ise iş ile ilgili beceri eksikliğinden başarısız oldukları tespit edilmiştir. Bu sonuç, en yetenekli adaylardan ziyade işe en uygun kişilerin temin edilmesinin önemini gözler önüne sermektedir. Yine Bahn ve Cumming (2020), yürüttükleri çalışma sonucunda işe alım metodlarının önemine sıklıkla yer verildiği görülmüştür. Özellikle işe uygun kişilerin istihdam edilmemesi sonucunda işten

ayrılmaların yüksek oranlara çıktığı ve neticede personel devir hızının, bir çalışanın yıllık maaşının ortalama %40'ına mâl olduğu ortaya konulmuştur. Benzer sonuçlara erişen bir diğer araştırma ise Twiname ve ark. (2011) tarafından yürütülen çalışmadır. Bu araştırma, işe yeni alınanların kurumlara maliyetlerini araştıran Bliss (2001) ve Hansen (1997) çalışmalarını temele alarak yürütülmüştür. Adı geçen iki araştırmacı da işe alımların ve eğitim maliyetlerinin kurumlara oluşturduğu gider kalemi üzerine odaklanmış ve araştırma sonucunda bu giderlerin, bir çalışan maaşının yaklaşık %150'sine tekabül ettiğini tespit etmiştir. Ancak Twiname ve ark. (2011) tarafından yürütülen araştırma neticesinde bu oran güncellenmiş olup, işe alım ve eğitim maliyetlerinin kurumlara yüklemiş olduğu bedelin, bir çalışan maaşının ortalama %241'ine denk geldiği sonucuna erişildiği görülmüştür.

İlgili alanyazında görüldüğü üzere, liyakat temeline dayandırıl(a)mayan ve günün şartlarına uygun olmayan bir işe alım gerçekleştirilmesi halinde, bu durum çok kısa bir zaman diliminde ciddi maliyet kaybına neden olmaktadır. Bu sonuçla birlikte gelen personel devir hızının artması neticesinde ise kurumsal imajın zedelediği bilinmektedir. Bu netice, çoğunlukla hizmet sektöründe faaliyet gösteren spor kurumları için de caridir. Sunulan hizmetin kalitesi ile tüketicilerin memnuniyet seviyesinin, hizmeti sunan kişilerin eğitim durumları ile meslekî ve kişisel becerilerine göre belirlendiği spor hizmetleri faaliyetleri, kalifiye insan kaynaklarına sahip olunması gereken önemli sektörlerden birisidir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

İnsan kaynakları yönetiminin uygulanmasında sistemsel olarak farklılıklar görülse de işe en uygun kişilerin istihdam edilebilmesi amacının evrensel bir kabul olduğu bilinmektedir. Geleneksel personel yönetiminde uygulanan işe alım kriterleri görece eşitliği sağlasa da bu yöntem, yeni yeteneklerin keşfedilmesinde yetersiz kalmakta, aynı zamanda adaletli bir işe alım sürecinin gerçekleştirilip gerçekleştirilmediği hususu kamuoyu tarafından sürekli irdelenmektedir. Ayrıca işe alımlarda izlenen yanlış yolun kurum ve kuruluşlara oluşturduğu maddi yük oranı çalışmanın ilgili kısımlarında rakamsal olarak ele alınmıştır.

Bahsedilen olumsuz durumları ortadan kaldırabilmek ve kurumsal verimliliği artırabilmek amacıyla spor kurumlarına insan kaynakları temin ve seçim süreci için yeni bir model oluşturulmuştur. Bu kapsamda kurumsal normlar arasına alınarak, uygulamada yeknesaklığın sağlanmasını teminen üç aşamadan oluşan bir sınav sistemi tesis edilebilir.

Temel ilke olarak adil bir işe alım süreci üzerine inşa edilecek bu sistem; ülke çapında yapılan merkezi sınav sıralaması, teknik mülakat sınavı ve çok kriterli karar verme yöntemlerine dayandırılarak ehil bir mülakat komisyonu marifetiy-

le yürütülebilir (Özbey, 2024). Çalışma kapsamında önerilen modelin daha açık bir şekilde anlaşılabilmesi amacıyla antrenör unvanlı kadroda istihdam edilecekler için değerlendirmenin nasıl uygulanacağı ayrıntılı olarak aşağıda açıklanmaktadır.

Merkezi Sınav Puan Sıralaması: Bu sıralama, ülke genelinde uygulanan kamu personel seçme sınavında (KPSS) ilgili puan türüne göre en yüksek puan alan adaydan başlanmak üzere belirlenen kontenjan sayısının 3 ila 4 katı arasında yer alan aday sıralamasını kapsamaktadır. Çağırılacak aday sayısı idarenin takdirinde olup, bu sayı genel kamu personeli alım kriterleri incelenerek teamülde yer alan oranlardan yola çıkılarak oluşturulmuştur. Bu puan sıralaması sınav kurulu ya da komisyonları tarafından mülakat sürecindeki adaylara yöneltilecek genel kültür ya da farklı ihtisas alanlarındaki soruların yöneltilmesini engelleyecek, hatta mü-kerrerliği ortadan kaldırarak adaylara salt spor kültürü sorularının yöneltilmesine imkân sağlayacaktır.

Teknik Mülakat Sınavı: Bu sınav, ilan edilecek kadronun özelliğine göre antrenör olarak istihdam edilecek kişilerin ilgili spor dalına özgü bilgilerini uygulamalı olarak ölçmek için yapılacak sınavı kapsamaktadır. Bu sınavı yürütecek komisyonun ilgili kurumdan bir üye, ilgili spor dalında teknik direktör ya da başantrenör seviyesindeki bir üye ve ilgili spor dalı federasyonu teknik veya eğitim kurulundan görevlendirilecek bir üye olmak üzere toplam üç asıl ve aynı usulde belirlenen üç yedek üyeden oluşturulması düşünülmektedir. Teknik mülakat sınav komisyonunun değerlendireceği asgarî hususlar aşağıda sıralanmaktadır:

1. Antrenörün, istihdam edilecek kurum hakkındaki teorik bilgisi,
2. Antrenörün, ilgili spor dalı hakkındaki teknik ve taktik bilgisi,
3. Antrenörün, sahada hazır bulundurulan temsili sporcularla ya da branşın özelliğine göre teknik ekipman üzerinde uygulamalı olarak bir antrenman programı uygulayabilme kabiliyeti,
4. Antrenörün, uygulama esnasında teknik ekipmanı ve alanı spor dalının özelliğine göre kullanabilme kabiliyeti,
5. Antrenörün, uygulama esnasında sporcularla ve komisyon üyeleriyle olan iletişim becerisi.

Personel teminini yapacak kurumun resmî internet sitesinde, ilgili unvanın alım ilanı duyurusunun yapıldığı esnada, adayların sorumlu oldukları sınav konularının da detaylı bir şekilde ilan edilmesi, başvuracak adayların sınava ait müfredattan haberdar olarak hazırlanmalarına imkân sağlayacaktır. Bu adım, sınav esnasında karşılaşılabilecek aksaklıkları önlemenin yanı sıra sınav sonrasındaki hukukî itirazları da azaltarak, mağduriyetleri önleyecek ve kurumsallığı ön plana çıkartacaktır.

AHP Değerlendirmesi: Bu metod, karar vericilerin objektif ve sübjektif kriterleri bir arada değerlendirerek, işe en uygun niteliklere sahip adayları belirleyebilmeleri için kullanılan bir karar verme yöntemini kapsamaktadır. AHP değerlendirme kapsamında, adayların tamamlamış oldukları eğitimler ve edindikleri diğer belgelerle objektif puanlama sağlanırken, belgeye veya beyana dayalı olmayan alanlarda ise adayların iletişim becerilerini etkin kullanması, mülakat sürecindeki hâl ve tavırları ile ilgili spor dalındaki temsil kabiliyeti gibi soyut ve sübjektif değerlendirmelere de olanak tanınmaktadır.

AHP değerlendirmesini uygulayan sınav komisyonunun, teknik mülakat sınavını oluşturan üyelerle aynı sayı ve şartlara sahip olması asgarî olarak aranabilir. Bu komisyonun değerlendireceği asgarî hususlar aşağıda sıralanmaktadır. Bu değerlendirmeye her bir hususun önem ağırlığı belirlenebilecek ve bu önem ağırlıklarına göre adayların sıralaması yapılabilecektir (Tablo 12).

Tablo 12. Kriterlerin önem sıralaması

Meslekî Donanım	Eğitim Durumu	Kişisel Özellik
Milli takımlarda antrenörlük yapan veya yapmış olan	Antrenörlük bölümü mezunu olan	Sporcular için rol model olabilecek potansiyele sahip olan
Antrenörlük mesleğini aktif bir şekilde (vizeli) icra eden	Spor Kondisyonerliği belgesi olan	Temsil kabiliyeti yüksek olan
Birden fazla branşta antrenörlük belgesine sahip olan	Spor bilimleri alanında lisansüstü eğitim mezunu olan	Vücut proporsiyonu mesleğini icra etmesine uygun olan
Engelli spor branşlarında antrenörlük belgesine sahip olan	Pedagojik formasyon eğitimi olan	Beden dilini iyi kullanabilen
İlgili branşta milli sporculuk geçmişi olan	Spor bilimleri alanında akademik yayını olan	Bilgisi olmadığı konularda görüş bildirmeyen

Önerilen üç aşamalı işe alım metodunun ilk basamağını oluşturan KPSS sonuç sıralaması sayesinde, adaylara yeniden genel kültür bilgilerinin sorulması ihtiyacı ortadan kaldırılmış olup, adayların başvurduğu alan ile ilgili genel spor bilgilerinin sınanmasına imkân sağlanmaktadır. İkinci basamağı oluşturan teknik mülakat sınavında adayların ilgili spor dalına ait teknik ve taktik bilgileri ile genel antrenman bilgileri sınanarak iş bilgisi kapsamında gerekli değerlendirmeler yapılmaktadır. Sınav sisteminin üçüncü basamağında ise adayların edindikleri eğitim ve meslekî donanımları ile birlikte ilgili spor dalının özelliğine göre taşınmaları gereken kişisel becerileri ölçülerek genel bir aday profili ortaya çıkartılmaktadır.

Meslekî donanım, eğitim durumu ve kişisel özellik kriterlerinin birlikte ele alınarak değerlendirileceği bu yeni sınav modeli sayesinde, kurumların istihdam

edecekleri kadrolara en uygun niteliklere sahip kişilerin temin edilebilmesi sağlanacaktır. Bu çalışma, her ne kadar spor kurumlarına temin edilecek antrenörler için tasarlanırsa da mülakat usulü ile personel temininin yapılacağı tüm unvanlar için revize edilerek uygulanabilir. Bu çalışmada, AHP analizi kullanılarak seçim sürecinde dikkate alınan kriterlerin ağırlıkları hesaplanmış ve sonuç olarak bir model sunulmuştur. İlerleyen çalışmalarda ise AHP yönteminin yanı sıra çok kriterli karar verme yöntemlerinden uygun olan bir metod uygulamalı olarak kullanılıp başvuran adayların sıralaması araştırılabilir.

Finans Kaynakları

Bu çalışmanın hazırlanması ve yazımı sırasında kurum ve/veya kuruluşlardan herhangi bir maddi destek alınmamıştır.

Çıkar Çatışması

Bu makalenin yayınlanmasıyla ilgili yazarlar arasında herhangi bir çıkar çatışması bulunmamaktadır.

Yazar Katkı Oranları

Çalışmanın Tasarlanması (Design of Study): ÖÖ(%50), DTÇ(%50)

Veri Toplanması (Data Acquisition): ÖÖ(%50), DTÇ(%50)

Veri Analizi (Data Analysis): ÖÖ(%50), DTÇ(%50)

Makalenin Yazımı (Writing Up): ÖÖ(%50), DTÇ(%50)

Makale Gönderimi ve Revizyonu (Submission and Revision): ÖÖ(%50), DTÇ(%50)

KAYNAKLAR

- Armstrong, M. (2016). *Armstrong's handbook of strategic human resource management*. London: Kogan Page.
- Bahn, K., & Cumming, S. C. (2020). *Improving U.S. labor standards and the quality of jobs to reduce the costs of employee turnover to U.S. companies*. Washington DC: The Washington Center for Equitable Growth Publication.
- Barutçuğil, İ. (1994). *Stratejik insan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Baudrillard, J. (2024). *Tüketim toplumu*. İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- Benligiray, S. (2018). *İnsan kaynakları yönetimi, gelişim süreci ve yapılanması*. Eskişehir: Açıköğretim Fakültesi Yayınları.
- Blatter, M., Muehleemann, S., & Schenker, S. (2012). The costs of hiring skilled workers. *European Economic Review*, 56(1), 20-35.
- Bliss, W. G. (2001). Cost of employee turnover can be staggering. *Fairfield County Business Journal*, 40(19), 20-21.
- Charles, B. K., & Florah, O. M. (2021). A critical review of literature on employment selection tests. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 9, 451-469.
- Dessler, G. (2007). *Human resource management*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Dube, A., Freeman, E., & Reich, M. (2010). *Employee replacement costs* [Institute of Industrial Relations], UC Berkeley.

- EEOC (2024, May 12). *Employment tests and selection procedures*. U.S. Equal Employment Opportunity Commission (EEOC). <https://www.eeoc.gov/laws/guidance/employment-tests-and-selection-procedures>
- Fisher, C. D., Schoenfeldt, L. F., & Shaw, J. B. (1999). *Human resource management*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Forman, E. H., & Gass, S. I. (2001). The analytic hierarchy process: An exposition. *Operations Research*, 49(4), 469-486.
- Hansen, F. (1997). What is the cost of employee turnover? *Compensation and Benefits Review*, 29(5), 17-18.
- ILO (2023). *Human resource management: A manual for employer and business membership organizations*. International Labour Office Publications.
- Keith, R. J. (1960). The marketing revolution. *Journal of Marketing*, 24(3), 35-38.
- Koç, N. (2000). İnsan kaynaklarını değerlendirme ve personel seçiminde psikolojik testler. *Ankara University Journal of Faculty of Educational Sciences*, 33(1), 1-7.
- Murphy, M. (2016). *Hiring for attitude: A revolutionary approach to recruiting and selecting people with both tremendous skills and superb attitude*. New York: McGraw Hill.
- Özbey, Ö. (2024). Kurumların örtülü gücü insan sermayesi: Türk spor yönetimi üzerine bir değerlendirme. *Sportive*, 7(2), 238-258.
- Saaty, T. L. (2008). Decision making with the analytic hierarchy process. *International Journal of Services Sciences*, 1, 83-98.
- Saaty, T. L. (1987). The analytic hierarchy process-what it is and how it is used. *Mathl Modelling*, 9(5), 161-176.
- Saaty, T. L. (2005). *Theory and applications of the analytic network process: Decision making with benefits, opportunities, costs, and risks*. USA: RWS Publication,
- Tezsürücü-Coşansu, D. (2023). *Personel seçiminde çok kriterli karar verme: Seçilmiş yöntemlerle excel çözümlü uygulama örnekleri*. Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Twiname, L., Samujh, H., & Rae, S. (2011 June 27-29). *Accounting for the costs of recruiting and training*. Cambridge Business and Economics Conference.
- University of Minnesota. (2016). *Human Resource Management*. ABD: University of Minnesota Libraries.