



Araştırma Makalesi – Research Article

Ordu İlindeki Otel İşletmelerinde Personel Seçim Kriterlerinin AHP Yöntemi ile Belirlenmesi

Determination of Personnel Selection Criteria in Hotel Enterprises in Ordu Province by AHP Method

Hakan AKYURT¹

MAKALE BİLGİSİ

Makale Geçmişi:

Başvuru tarihi: 28/04/2021

Kabul tarihi: 02/07/2021

Anahtar Kelimeler:

Otel İşletmeciliği, Turizm,
Personel Seçimi, Ahp
yöntemi

ÖZET

Otel işletmelerinin sürdürülebilir bir kalite anlayışına sahip olması için personel niteliğinin önemli olduğu bilinmektedir. Bu kapsamda çalışmanın temel amacı, Ordu ilindeki dört ve beş yıldızlı otellerin yöneticileri açısından personel seçim kriterlerinden hangilerinin daha önemli olduğunun önemli olduğunun tespit edilmesidir. Personel seçimi kriterlerinin değerlendirilmesi ile otel işletmelerinin maliyet ve zaman tasarrufu yapması mümkün olacaktır. Bu nedenle, çalışmada Ordu ili otel yöneticilerinin fikirlerine ve görüşlerine dayanılarak, çok kriterli karar verme yöntemlerinden biri olan Analitik Hiyerarşi Prosesine uygun olarak geliştirilen anketler ile kriterlerin ağırlıklandırılması yapılmıştır. Çalışma kapsamındaki otel işletmelerinde personel seçim kriterleri fiziksel görünüm, eğitim, sorumluluk, yabancı dil bilgisi, örgütsel bağlılık, deneyim ve disiplin olarak belirlenmiştir. Araştırma verileri "Super Decision V 3.2." programı ile analiz edilmiş ve personel seçimi kriterlerinden en önemlisinin "deneyim" olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Bu kriteri sırası ile yabancı dil bilgisi, örgütsel bağlılık, disiplin, sorumluluk, eğitim ve fiziksel görünüm kriterleri takip etmektedir. Çalışma sonuçlarının hem Ordu ilindeki otel yöneticilerinin temel olarak aradığı personel niteliklerinin belirtilmesi hem de sektörde iş arayan insanların hangi özelliklere sahip olması gerektiğinin ortaya konulması bakımından önemlidir.

ARTICLE INFO

Background:

Received: 28/04/2021

Accepted: 02/07/2021

Keywords:

Hotel Management,
Tourism, Personnel
Selection, Ahp method

ABSTRACT

It is known that the quality of personnel is important for hotel businesses to have a sustainable quality perspective. In this context, the main purpose of the study is to identify which of the personnel selection criteria are more important for four and five star hotel managers in Ordu. By evaluating personnel selection criteria, it will be possible for hotel businesses to save costs and time. For this reason, based on the ideas and opinions of hotel managers in Ordu province, the criteria were weighted with questionnaires developed in accordance with the Analytical Hierarchy Process, which is one of the multi-criteria decision making methods. Personnel selection criteria in hotel establishments within the scope of the study were determined as physical appearance, education, responsibility, foreign language knowledge, organizational commitment, experience and discipline. Research data is analyzed with the "Super Decision V 3.2." program program and it has been revealed that "experience" is the most important criterion. This criterion is followed by foreign language knowledge, organizational commitment, discipline, responsibility, education and physical appearance criteria. The results of the study are important both in terms of stating the personnel qualifications that hotel managers in Ordu are mainly looking for and also in terms of revealing the characteristics of the people seeking job in the sector.

¹ Doç.Dr., Giresun Üniversitesi, Bulancak KK Uygulamalı Bilimler Y.O., hakan.akyurt@giresun.edu.tr, ORCID:0000-0002-6522-684X

Giriş

Personel seçimi otel işletmeleri açısından önemle üzerinde durulması gereken konuların başında gelmektedir. Personel devir hızının yüksek olduğu turizm sektöründe, işletmelerin marka imajı sağlaması ve sürdürülebilir bir yapıya kavuşması için nitelikli personel istihdam etmeleri ve bu personeli işletmelerinde tutabilmeleri gerekmektedir. Özellikle günümüz pandemi süreci ile birlikte, nitelikli personel seçimi daha da önem kazanmış ve otel işletmeleri personelini elinde tutmak için çaba harcamaya çalışmaktadır. Bu süreç ile birlikte, turistik talebin azalması nedeni ile nitelikli personelin işleme bağlı kalması hem işletme hem de personeller açısından önem kazanmıştır. Dolayısıyla istihdam edilecek personelin özellikleri bölgeler arası farklılık gösterebilmektedir

Otel işletmelerinde üst yönetimin tek başına işletmeyi idare etmesi ve sürdürülebilirliği sağlaması mümkün değildir. İşletme içindeki orta ve alt kademe yöneticiler ile birlikte diğer tüm personelin uyumlu bir şekilde, işletmenin hedeflerine yönelik olarak birlikte çalışması zorunluluğu vardır. Ortak amaçlar doğrultusunda personelin tüm departman yöneticileri tarafından onay verilerek işe alınması, uygun bir yönetim biçimi olacaktır. Bu nedenle, doğru personelin işe alınması, doğru şekilde konumlandırılması ve işletme vizyonunun işe başlarken belirtilmesi önemlidir. Departman yöneticilerinin, işe alınacak personelin niteliğini açık ve net şekilde saptaması ve işletme amaçlarına uygun olarak seçimlerde bulunması gerekmektedir (Akbaba ve Günlü, 2011, s. 202). Diğer sektörlerle göre turizm sektörünün çalışma koşullarının farklı olması nedeni ile işe alınacak personelin turizm sektörü konusunda bilgi sahibi olması gerekmektedir. Bununla birlikte, otellerde çalışacak olan personelinin niteliğinin turizm sektörü koşullarına uygun olması ve bu koşullarda çalışmayı kabul etmiş olması da diğer önemli hususlardan biridir. Turizm sektörü, çalışma koşullarının ve saatlerinin diğer sektörlerle göre daha farklı olması nedeni ile iş yoğunluğu fazla olan bir sektördür. Personelin niteliği otel işletmesinin hangi bölgede ve hangi turist profiline yönelik çalıştığına bağlı olarak değişimler gösterebilmektedir. Örneğin, Antalya ili Belek bölgesindeki bir otel işletmesi ile Trabzon ili Uzungöl bölgesindeki otel işletmelerinin yabancı dil bilgisi konusunda personel tercihleri arasında farklılıklar olacaktır. Uzungöl bölgesinde Arap turist yoğunluğundan dolayı, Arapça bilgisi tercih edilirken, Belek bölgesinde ise Almanca dili bilen personel daha çok ilgi görecektir. Bu gibi nedenlerden ötürü, otel işletmelerinin bulunduğu destinasyon, personel seçiminde ağırlık verilecek kriterler açısından önem arz etmektedir.

Daha önce de belirtildiği gibi, otel işletmelerinin sürdürülebilir bir yapıya sahip olması için olumlu imaj yaratması ve stratejik planlamalar yapması gerekmektedir (Akyurt ve Atay, 2009, s. 2). Personel seçimi konusunda planlama yapılmaması sonucunda sektörel ve dünya genelinde turizm sektörünü etkileyecek olan değişimlere karşı tedbir almak zorlaşacaktır. Bu nedenle, otel yöneticileri personel yapısını planlı ve sistemli bir şekilde kurmalıdır. Turizm sektörünün diğer sektörlerle göre çok daha fazla değişimlerden ve gelişmelerden etkilenmesi nedeni ile istihdam edilen personelin niteliğine dikkat edilmesi gerekmektedir. Personel niteliğinin hem otelin kendi vizyonuna hem de sektörün genel amaçlarına uygun olması gerekmektedir. Bu sayede, zaman ve maliyet açısından işletmelerin sektör içerisinde avantaj sağlaması mümkün olacaktır.

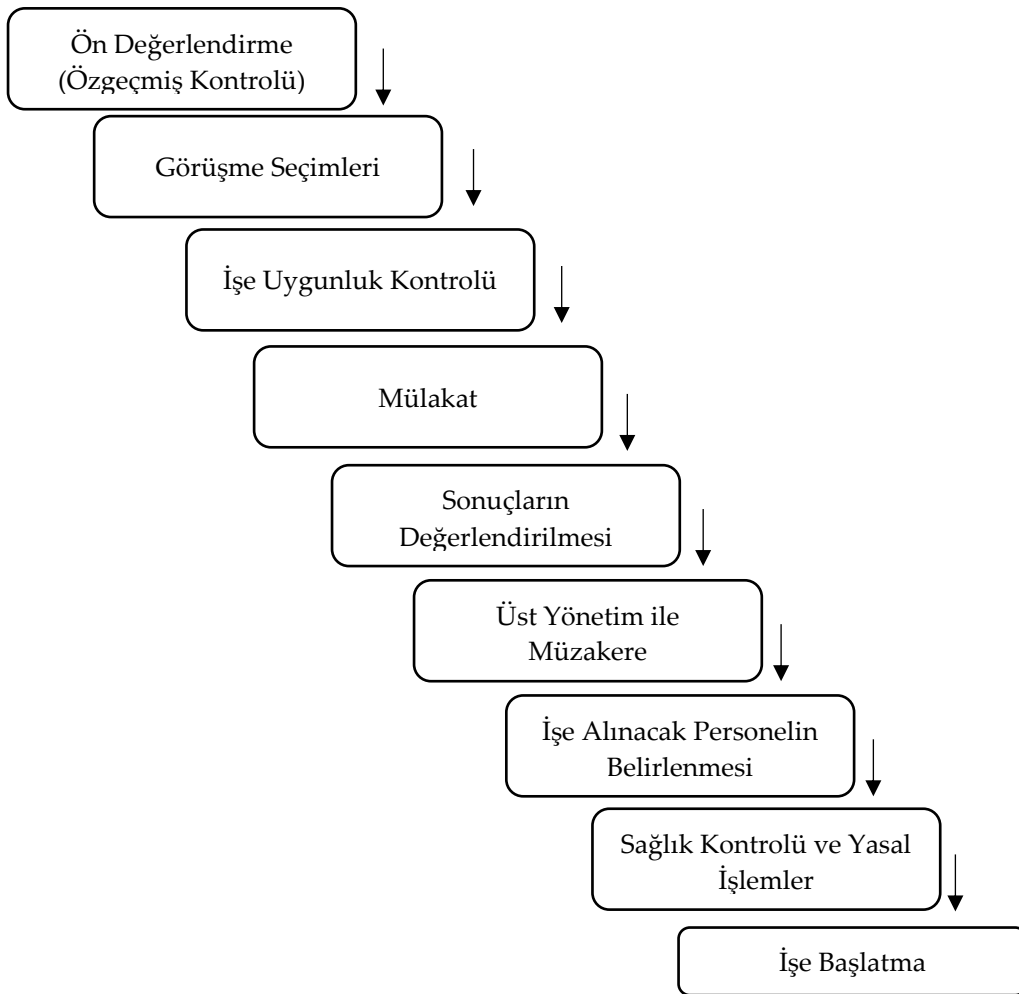
Bu kapsamda çalışmada öncelikle, Ordu ilindeki dört ve beş yıldızlı otellerin yöneticilerine istihdam ettikleri personelin niteliğini belirlemek amaçlanmıştır. Otel yöneticilerinden otel işletmelerinde daha önce yapılmış olan bilimsel çalışmalarda tespit edilmiş olan personel seçim kriterleri arasında değerlendirme yapmaları istenmiştir. Otel yöneticilerinin düşüncelerine göre elde edilen veriler doğrultusunda, Ordu ilinde otel işletmelerinde hangi kriterlerin ne kadar önemli olduğu belirlenmeye çalışılmıştır. Çok kriterli karar verme yöntemlerinden Analitik Hiyerarşi Prosesi yöntemi kullanılarak, personel seçiminde önemli olan kriterlerin önem derecesine göre sıralanması yapılmıştır. Çalışmanın, otel işletmelerinin personel seçiminde zaman ve maliyet açısından rekabet avantajı sağlaması ve gelecekte bu konuda çalışma yapacak bilim insanlarına yardımcı olması beklenmektedir. Ayrıca, bölgede beklenen personel niteliği konusunda otel işletmelerinde çalışmayı hedefleyen insanların bilgi edineceği bir kaynak olacağı düşünülmektedir.

Literatür

Otel işletmelerinin istihdam edeceği personeli seçimlerinden önce yapısal olarak nasıl yönetildiğinin irdelenmesi gerekmektedir. Genel olarak insan kaynakları departmanı altında sürdürülen işe alım işlemleri, otel işletmesinin özelliğine göre değişimler gösterebilmektedir. Otelin uluslararası bir otel zincirinin bir parçası olması halinde sistematik ve planlı bir insan kaynakları yapısından bahsetmek mümkün olacağı gibi şahıslar tarafından yönetilen otellerde bu sistemin olma ihtimali daha düşük olabilir. Ancak, yönetim tarzı ve otelin özelliği ne olursa

olsun bütün otel işletmeleri açısından nitelikli personel istihdam edilme isteği bulunmaktadır. Ancak, otel işletmelerinin büyüklüğü ve oda sayısı gibi özellikler sonucunda bazı departmanların otel bünyesinde olmamasından dolayı personel sayısı ve niteliği daha düşük seviyede olabilmektedir. Otel işletmelerinin diğer sektörlerden temel farklılığı ise birden çok iş kolunda personel istihdam edilmesidir. Bu durum, otelerde istihdam olanaklarını arttırdığı gibi personel istihdamını da zorlaştırmaktadır.

Personel seçimi, işletmelerin insan kaynakları departmanları tarafından organize edilen ve işletme üst yönetimlerinin ortaya koyduğu amaçlar doğrultusunda gerçekleştirilen işlemlerdir. Çok kısa bir tanıla insan kaynakları yönetimi, “işletme hedeflerine uygun niteliğe sahip insanların işe alımı, işletme amaçlarına göre personel niteliklerinin verimli olarak kullanılması ve işletme içinde personellerin sürekli bir şekilde çalışmasını sağlamak” şeklinde tanımlanmaktadır (Saruhan ve Yıldız, 2012, s.21). Bununla birlikte, genel olarak insan kaynaklarının işlevlerinin neler olduğu konusundan da bahsetmek uygun olacaktır. İnsan kaynaklarının genel faaliyetleri içerisinde; işletme içi ve dışında insan planlamalarını gerçekleştirmek, işletme iş analizlerini planlamak, personel çalışma koşullarını ve yeni personel alımlarını organize etmek, işe alınan personelin işletme amaçları konusunda bilgilendirmek, çalışma koşullarını anlatmak, ücret, izin ve prim gibi konularda bilgi vermek, işe bağlılığı arttıracak hedefleri anlatmak, personelin performans ölçümlerini yapmak, kariyer planlaması ve işletme içi yükselmelerde üst yönetime raporlar hazırlamak gibi konularda çalışmalar yapmaktadır (Benligiray, 2013, s. 13). Bu kapsamda genel olarak işletmelerin personel seçiminde izledikleri süreci, aşağıdaki şekil ile göstermek mümkündür (Cindoruk, 1990, s. 37).



Şekil 1. Personel İşe Alım Süreci
Kaynak: Cindoruk, H. (1990,37)

Yukarıdaki şekilde belirtilen işe alım süreci ile ilgili işlemler, işletmelerin niteliğine göre değişimler gösterebilmektedir. Genel olarak bazı süreçler işletmenin büyüklüğüne ve işin niteliğine göre farklı olarak uygulanabilmektedir. Her işletmenin kendi yapısına uygun olarak personel sürecini yönettiği bilinmektedir.

İnsan kaynakları yönetimi kapsamında değerlendirilen personel seçimi unsurları, otel işletmelerinin niteliğine göre değişimler gösterebilmektedir. İnsan kaynakları yönetimi tüm işletmeler için, "nitelikli ve yetenekli personelin işe alınması, bu niteliklerin ve yeteneklerin en verimli şekilde işletme amaçları doğrultusunda kullanılması ve personelin sürekliliğinin sağlanması" olarak ifade edilmektedir (Saruhan ve Yıldız, 2012, s. 21). Turizm işletmeleri açısından ise personel alımında en önemli farklılıklar, otel işletmesinin büyüklüğüne göre işe alımı yapılacak olan çok farklı nitelikte insanın işletmeye dahil edilme sürecidir. Örneğin, birçok faaliyeti gerçekleştiren bir otel işletmesinin mutfak bölümü için aşçı ve yardımcıları, rezervasyon bölümü için ön büro personeli, kat hizmetleri için temizlik personeli, restoran kısmı için garson ve komi gibi çok farklı insan gücüne ihtiyaç duymaktadır. Bu kapsamda, işe alımı yapılacak personelin niteliği ve işe alım süreçleri de diğer işletmelere göre farklılıklar gösterebilmektedir.

Daha önce de belirtildiği gibi otel işletmelerinde ve diğer turizm işletmelerinde farklı niteliklere sahip birçok insanın işe alımı yapılmaktadır. Seyahat acenteleri, yeme-içme tesisleri ve oteller gibi birbirinden farklı özelliklere sahip olan işletmelerin personel istihdam etme yöntemleri de farklılıklar göstermektedir. Özellikle belirli büyüklükteki otel işletmelerinin insan kaynakları yönetimleri uzman kişiler tarafından sistematik ve planlı bir şekilde yönetilmektedir. Diğer sektörler ele alındığında, otel işletmelerinin personel işe alımının ve yönetiminin daha karmaşık bir yapıda olduğunu ifade etmek yanlış olmayacaktır (Purcell, 2003, s. 512).

Otel işletmelerinin genel ve sektörden kaynaklı olarak birbirinden farklı özellikleri nedeni ile personel seçimi ve tedariki konusunda belirli bir standardın olması söz konusu olmamaktadır. Otellerin bölgesel konumu ve sunduğu hizmetlere göre çok farklı olarak ortaya çıkan yapıları, personel seçiminde nitelik ve nicelik yönünden belirli bir niteliği arama konusunda değişimler ortaya koymaktadır. Bu durumun temel sebebi, otel işletmelerinin barındırdığı çalışma koşulları ve departmanlar arasındaki farklılıklardır. Bu kapsamda, Olalı ve Korzay tarafından (1993) yapılan çalışmada, genel olarak otel işletmelerinde istihdam edilen personelin dağılımı sırası ile servis personeli, kat hizmetleri personeli, bar ve animasyon personeli, ön büro personeli, mutfak personeli ve idari personel olarak ifade edilmektedir (Olalı ve Korzay, 1993, s. 615). Bu sonuçlara göre, standart bir otel işletmesinde turistik talebe göre en fazla personel alımı yapılan departmanların servis ve kat hizmetlerine yönelik olduğu ifade edilebilir.

Emek-yoğun otel işletmelerinin, üretim ve tüketim faaliyetlerini bir arada yapması nedeni ile personelin niteliği önem arz etmektedir. Özellikle adı geçen departmanlarda otel misafirleri ile iletişimin zorunlu olması, sunulan hizmet ve ürünlerde karşılaşılabilecek sorunlara karşı personelin tutum ve davranışı gibi unsurlar otellerin imajına doğrudan etki etmektedir. Dolayısıyla, misafirlerle otel yönetimi arasında köprü vazifesi gören personelin davranışları, otelin genel olarak hizmet kalitesinin belirlenmesi sonucunu ortaya çıkarmaktadır. Müşterilerin ürün ve hizmet kalitesinden tatmin olması sadece ürünlerin değil sunulan hizmetin kaliteli olmasından geçmektedir (Adıgüzel, 2009, s. 240). Bu nedenle, otel personelinin nitelik durumu önemli bir konu haline gelmiştir. Personelin daha ilk aşamada otele alımı sırasında dikkatle seçilmesi ve sürdürülebilir hizmet kalitesi anlayışını sağlayacak yapıda personel istihdam edilmesi gerekmektedir. Personel seçiminin ve bu sürecin doğru yönetilmesi, otelin geleceği ve talebi açısından önemlidir (Tarcan İçigen ve İpekçi Çetin, 2018, s. 180).

Otelin şehir merkezinde olması ile tatil bölgelerinde şehirden uzak bir destinasyonda olması arasında personel alımı konusunda farklılıklar söz konusu olabilmektedir. Turizmin mevsimsellik özelliğine göre tatil bölgelerindeki otellerde bazı personelin sezona göre çalıştırılması durumu söz konusu iken, şehir merkezinde faaliyetlerini devam ettiren bir otelin sürekli çalıştırdığı personel sayısı çok daha net olmaktadır. Turizmin kendi yapısından kaynaklanan bu durum nedeni ile personel alım süreçleri daha karmaşık bir hal almaktadır. Yıl içinde personel sayısında oluşan bu farklılıklar nedeni ile personel seçiminde işletme yapılarına göre değişimler yaşanmaktadır. Genel olarak tüm yıl açık olan otellerin, temel kadrolarını sürekli elde tutmaya çalıştığı ve işten ayrılmalar ya da talep artışları nedeni ile işe alım süreçlerini gerçekleştirdikleri görülmektedir. Sezonluk otellerde ise personellerini ihtiyaca göre şekillendirdiği ve elden kaçırmak istemediği personelinin ücretli olarak izne çıkardığı bilinmektedir. Bununla birlikte, sezonluk otellerde personelin sayısı ve işe alım süreçleri turistik taleplere göre değişimler

göstermektedir (Erdem, 2004, s. 46; Tüzün, 2013, s. 63). Bu durum, otel işletmelerinin personel alım süreçlerinde sezonun yoğun olduğu zamanlarda daha aktif olarak çalıştığı sonucunu ortaya çıkarmaktadır. Turizm sektöründe istihdam oranlarının sezonluk olmasının ve sektöre olan güvensizliğin temelinde de turizmin tüm yıla yayılamamış olmasının etkisi büyüktür.

Otel işletmelerinin diğer sektörler için personel seçiminde daha karmaşık yapısı, turistler ve diğer işletmeler ile aynı anda çalışma ve de iletişim kurma zorunluluğu nedeni ile oluşmaktadır (Szivas ve Riley, 1999, s. 750). Personelin turistler ile yüz yüze kurdukları ilişkilerin otelin talebinde etkili olması, personel seçiminin ne kadar önemli olduğunu ortaya koyan en önemli kanıtlardan birisidir. Otel işletmelerinin sadece kendi ülkelerindeki otellerle rekabet içinde olmadığı, küresel anlamda benzer destinasyonlardaki oteller ile de rekabet ettikleri gerçeği unutulmamalıdır (Adıgüzel, 2009, s. 243). Bu nedenle, otel işletmelerinin personel seçimlerinde kriterlerin net olarak belirlenmesi ve işletmenin özelliğine uygun olarak seçimlerin yapılması gerekmektedir. Turist profilinin, otelin sunduğu hizmetin, otelin niteliğinin ve coğrafi bölgenin yapısına uygun olarak personel seçimi kriterlerin belirlenmesi, işletme vizyonuna ve misyonuna daha uygun olacaktır. Personel seçimi kriterleri, bu yapısal özelliklerin yanı sıra otel yöneticilerinin algılamaları, düşünceleri ve deneyimleri ile de şekillenmektedir.

Otel işletmelerinin işe alım sırasında diğer sektörler benzer özelliklere sahip bazı nitelikler yanında, turizm sektörüne özel nitelikler de aradığı bilinmektedir. Bazı araştırmacılar tarafından genel olarak ortaya konulmuş olan ve personel seçiminde etkili nitelikleri aşağıdaki maddelerde ifade etmek mümkündür (Jiang ve Susskind, 1997; Sonntag ve Frese, 2002; Demir, 2005; Serçeoğlu, 2013; Çetinsöz ve Akdağ, 2015):

- Dürüstlük,
- Örgütsel bağlılık,
- Fiziksel görünümüne özen göstermek,
- Yabancı dil bilgisi,
- Deneyim,
- İşletme amaçlarına uyum sağlamak,
- Disiplin sahibi olmak,
- Sorumluluk sahibi olmak,
- Çalışma koşullarına uyum,
- Takım çalışmasına yatkınlık,
- Turizm alanında eğitim sahibi olmak.

Otel işletmelerinin niteliğine, turistlere sundukları hizmetlere, büyüklük ve yıldız durumuna göre yukarıda belirtilen hususların değişim gösterme ihtimali bulunmaktadır. Temel nitelikler dışında, yabancı dil bilgisi gibi konularda otellerin hizmet ettiği turist profiline göre nitelik aranma ihtimali yüksektir.

Günümüz pandemi durumu gibi öngörülmeyen kriz durumları, otel işletmelerinin personel sürecinin öneminin daha iyi anlaşılmasına yol açmıştır. Turist sayısının azalması, dünya genelinde uçuşların yasaklanması, sokağa çıkma ve ulaşım alanında yaşanan yasaklar nedeni ile otellerin zor durumda kaldığı görülmektedir. Yeteri kadar talep alamayan otellerin zorunlu olarak personeli işten çıkarması, nitelikli personellerini elde tutma isteği gibi sorunlar ile karşılaştığı bilinmektedir. Bu gibi kriz süreçlerinin turizm sektörünü doğrudan ve diğer sektörler için de çok daha fazla etkilediği de bir gerçektir. Otel yönetimlerinin personel elde tutma ve çıkarma gibi işlemleri kriz durumlarına göre de planlamaları gerektiği ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle, personel alımı ve yürütülmesi süreçleri önem kazanmaktadır. Otel işletmelerinin kriz dönemlerinde nitelikli personeli zorunlu olarak işten çıkarması durumunda, tekrar nitelikli personeli işe alma konusunda sorunlarla karşılaşacağı da görülmektedir. Özellikle dünya genelinde yaşanan pandemi gibi krizlerde personel işe alım süreçleri ve personel planlaması çok daha hassas bir konu haline gelmiştir.

Otel seçim kriterleri konusunda yapılan farklı birçok çalışmadan bahsetmek mümkündür. Yöntem olarak farklı yöntemler kullanılmış olsa da genel olarak temel kriterler ele alınmaktadır. Callan (1998), otel seçim kriterleri konusunda yapmış olduğu çalışmada, turistlerin otel seçimlerinde demografik unsurların önemli olduğunu belirtmiştir. Çalışma sonuçlarında otellerin sunmuş olduğu ürünlerin, turistlerin otel seçimlerini etkileyen en önemli unsur olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bir başka çalışmada ise, Tsai, Yeung ve Yim (2011) tarafından Çin ve

Hong Kong üzerinde yapılmış, otel seçimi kriterinin, müşterilerin ihtiyaçlarına cevap vermek olduğu belirtilmiştir. Yiyecek-icecek kriterinin ise en az etkili kriter olduğu belirtilmektedir. Çalışmanın şehir otellerine yapılmış olması bakımından benzerliği olsa da pandemi öncesinde yapılması nedeni ile sonuçlarda farklılıklar oluşmuştur. Gang, Law, Vu ve Rong (2013) otel seçim kriterlerine yönelik olarak yapmış oldukları çalışmada, otel tercihlerinde müşterilerin profillerine yönelik olarak tespitler sunulmaktadır. Çalışmanın otel yönetimlerinin kullandıkları stratejiler üzerine yoğunlaştığı görülmektedir. Otel işletmelerinde personel seçimi ile ilgili olarak bilimsel olarak yapılmış çalışmalarda, nitelik açısından en yakın olan çalışma, Şimşek, Catır ve Ömürbek tarafından 2014 yılında, turizm sektörü üzerine personel seçiminin Bulanık AHP yöntemi ile yapılması ile ilgili çalışmadır. Bu çalışmada, turizm sektörü genel olarak değerlendirilmiş ve otel işletmeleri tek başına ele alınmamıştır. Baber ve Kaurav (2015) tarafından otel seçimi kriterlerinin belirlenmesine yönelik çalışmada ise, hizmet kalitesinin en önemli otel tercih kriteri olduğu sonucu olduğu belirtilmiştir. Çalışmanın sonuç bakımından mevcut çalışma kriterlerinden biri ile eşleştiği görülmektedir. Ancak, pandemi öncesinde olması nedeni ile en önemli kriterde farklı sonuç elde edilmiştir. Farklı bir başka çalışmada ise, Zaman, Botti, ve Thanh (2016) tarafından Tripadvisor üzerinden otel seçimi kriterlerinin ağırlıklandırılması üzerine bir çalışma yapılmıştır. Çalışmada, otelin konumunun en önemli otel tercih kriteri sonucu ortaya konmuştur. Çalışmanın AHP metodu ile yapılmış olması benzerlik göstermiş olsa bile, çalışma örneğini bu çalışmadan farklı olarak turistler oluşturmaktadır. Genel olarak turizm işletmelerinde personel seçimi kriterleri aynı kriterler esas alınarak düzenlenmiştir. Yapılmış olan çalışma AHP yönteminin farklı bir yöntemi olan Bulanık AHP Yöntemi ile yapılmıştır. Bu çalışmaya benzer bir başka çalışmada ise Ulutaş (2019) tarafından Entropi yöntemi ile personel seçimi kriterleri üzerine araştırma yapılmıştır. Yapılan çalışmada uygulanan kriterler ile bu çalışmada ele alınan kriterler arasında ortak kriterler bulunmaktadır. Ancak, yöntem ve sektör konusunda bu çalışma ile ayrı konular ele alınmıştır.

Yöntem

Araştırma uygulama kısmında Çok Kriterli Karar Verme Yöntemlerinden biri olan Analitik Hiyerarşi Prosesi (AHP) kullanılmıştır. Saaty (1977) tarafından ilk olarak ortaya çıkarılan bu yöntem, birçok bilim alanında uygulamaya konmuştur. Uzman görüşüne dayanılarak elde edilen veriler, sayısal işlemler ve programlar yardımı ile matematiksel teoriler çerçevesinde ele alınarak, kriterlerin hiyerarşik sıralamasını ortaya koymaktadır (Saaty ve Niemira, 2006, s. 1). Yöntemin uygulanma aşamalarında verilerin ayrıştırılması, sentezlenmesi ve öncelikli olarak ağırlıklandırılması işlemleri yapılmaktadır. AHP yönteminin aşamaları aşağıda adımlar halinde sunulmaktadır (Saaty, 1994, s. 21-24; Saaty, 2008, s. 85; Başkaya ve Akar, 2005, s. 275):

AHP uygulama adımları aşağıda sırası ile ifade edilmektedir.

1.Adım: Hiyerarşik Yapının Oluşturulması: Bu adımda alternatifler, amaçlar ve kriterler ortaya konulmaktadır.

2.Adım: Önceliklendirme: Çalışma kriterleri arasındaki karşılaştırma matrisi yapılır. 1 ile 9 ölçekli olarak önceliklendirme ölçeği kullanılır. Bu durum Tablo-1'de gösterilmektedir.

Tablo 1. AHP Ölçeği Önem Derecesi Tablosu

Önem Derecesi	Tanım	Açıklama
1	Eşit derecede önemli	Her iki faktör eşit derece önemli
3	Orta derece önemli	Düşüncelere göre bir faktör diğerine göre çok daha az önemli
5	Kuvvetli derecede önemli	Bir faktör bir diğerinden kuvvetli olarak daha önemli
7	Yüksek derecede önemli	Bir faktör diğerine göre çok yüksek derecede daha önemli
9	Mutlak derecede önemli	Bir faktör diğerine göre çok yüksek derecede önemli
2,4,8	Ara değerler	Diğer derecelerin ara değerleridir

3.Adım: Özvektör Belirleme: Belirlenen kriterlerin yüzde önem dağılımlarını ifade etmek için, karşılaştırma matrisini oluşturmuş olan sütun vektörlerinden yararlanılmaktadır. "n" sayıda ve "n" bileşenli B sütun vektörü oluşturulur. B sütun vektörlerinin hesaplanmasında denklem-1'den yararlanılmaktadır.

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

n sayıda B sütun vektörü, matris formatında bir araya getirilip C matrisi elde edilmektedir.

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

C matrisinden faydalanılarak, kriterler arasında birbirleri ile olan önem değerlerinin ifade edildiği yüzde önem dağılımları ortaya konulmaktadır. Denklem-2’de ifade edildiği üzere C matrisini oluşturan satır bileşenlerinin hepsinin aritmetik ortalaması alınmaktadır. Öncelik Vektörü olarak ifade edilen W sütun vektörü elde edilmektedir.

$$(2) \quad w_i = \frac{\sum_{j=1}^n c_{ij}}{n}$$

4.Adım: Tutarlılık Oranının Hesaplanması: AHP yöntemi, elde edilen Tutarlılık Oranı (CR) ile, bulunmuş olan öncelik vektörünün ve kriterler arasındaki birebir karşılaştırmaların tutarlılığının test edilebilmesini sağlamaktadır. AHP yönteminin kullanıldığı çalışmalarda hem kriterlerin hem de alternatiflerin 7±2 kuralına uygun olması gerekmektedir. Böyle yapılmaması durumunda tutarsızlıklar ortaya çıkacaktır. AHP modelinin elde edilen tutarsızlık oranları “0,10’den” büyük olacaktır. CR hesaplamasının temelini kriter sayısı ile Temel Değer adı verilen (⊙) bir katsayının karşılaştırılmasıdır. ⊙’nın hesaplanması için öncelikle A karşılaştırma matrisi ile W öncelik vektörünün matris çarpımı ile D sütun vektörünü elde edilmesi gerekmektedir.

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

Denklem-3’de ifade edilen, D sütun vektörü ile W sütun vektörünün karşılıklı elemanlarının bölümünden her bir değerlendirme kriterine ilişkin temel değer (E) elde edilmektedir. Bu değerlerin aritmetik ortalaması (Denklem-4) ise karşılaştırmaya ilişkin temel değeri (⊙) sonucunu vermektedir.

$$(3) \quad E_i = \frac{d_i}{w_i} \quad i = 1, 2, \dots, n$$

$$(4) \quad \lambda = \frac{\sum_{i=1}^n E_i}{n}$$

“⊙” değerinin hesaplanmasından sonra Tutarlılık Göstergesi (CI), Denklem-5 ile hesaplanmaktadır.

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

Son aşamada ise CI, Random Gösterge (RI), standart düzeltme değerine bölünür, (Denklem-6) CR değeri elde edilir.

$$(6) \quad CR = \frac{CI}{RI}$$

Hesaplamalar sonrasında CR değeri 0,10'den küçük çıkması gerekmektedir. Bu durum, ankete cevap verenlerin cevaplarının tutarlı olduğunu göstermektedir. CR değerinin 0,10'den büyük çıkması ya AHP yöntemindeki bir hesaplama hatasını ya da ankete katılanların tutarsız cevaplar verdiğini ifade etmektedir (Saaty, 2008, s. 82).

Evren – Örneklem

Araştırma evrenini Ordu ilindeki dört ve beş yıldızlı otel yöneticileri oluşturmaktadır. Bu şekilde, birçok departman için personel seçim kriterlerinin değerlendirilmesi söz konusu olacaktır. Ordu ili Valiliği bilgilerine göre, il genelinde toplam 9 adet dört ve beş yıldızlı otel bulunmaktadır (Ordu Valiliği, 2021). AHP yöntemine göre hazırlanmış olan anketler toplam 7 otel müdürü ve genel müdürüne yaptırılmıştır. Araştırma örneklemini evreni destekler niteliktedir.

Çok Kriterli Karar Verme Yöntemlerinde ve dolayısıyla çalışmanın yöntemini oluşturan AHP yönteminde evren ile örneklem arasındaki ilişki farklıdır. Diğer sosyal bilimlerde araştırma yöntemlerinde evrenin karşılama durumunda örneklem sayısı önemlidir. Ancak, AHP ve diğer çok kriterli karar verme yöntemlerinde konunun uzmanları ile görüşmeler ve anketler yapılmaktadır. AHP yönteminde tek bir uzman ile anket yapılması halinde tüm evreni temsil etme yeteneği sağlanmaktadır. Uzman görüşleri yardımı ile gerçekleştirilen bu yöntemlerde diğer sosyal bilimlerde yöntemlerine göre evrenin çoğunluğunu karşılama zorunluluğu bulunmamaktadır. Bu nedenle, AHP yönteminde tek bir uzman görüşü bile evreni temsil edebilmektedir (Korucuk, 2021, s. 249).

Veri Toplama Araçları

Araştırma kapsamında bazı otel yöneticileri ile yüz yüze anketler gerçekleştirilmiştir. Bununla birlikte, eposta yolu ile otel yöneticilerine ulaşılmıştır. Toplam 9 otel yöneticisinden 7'sine bu yöntemler ile ulaşılmış olup, iki otel yöneticisinden geri dönüş alınamamıştır. Bu durum araştırılmış, bir adet beş yıldızlı bir adet dört yıldızlı otelin pandemi nedeni ile faaliyetlerini durdurduğu ve kapalı olduğu bilgisi edinilmiştir.

Araştırmada daha önce geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş olan çalışmalardan elde edilen kriterler belirlenmiştir. Araştırma kriterleri Sonnentag ve Frese, (2002), Şimşek, Catur ve Ömürbek (2014) ve Çetinsöz ve Akdağ, (2015) tarafından yapılmış olan turizm işletmelerindeki personel seçimi kriterlerinden alınmıştır. Bu kapsamda çalışmada temel olarak kullanılan kriterler aşağıdaki Tablo-2'de verilmektedir.

Tablo 2. AHP Ölçeği Temel Kriterler

Temel Kriterler
Yabancı Dil Bilgisi (K1)
Deneyim (K2)
Örgütsel Bağlılık (K3)
Sorumluluk (K4)
Eğitim (K5)
Disiplin (K6)
Fiziksel Görünüm (K7)

Çalışmada otel yöneticilerinin yukarıda belirtilen 7 adet temel kriteri önem derecesine göre sıralamaları istenmiş ve cevaplar analiz edilerek, bulgulara ulaşılmıştır.

Bulgular ve Tartışma

AHP yöntemi yardımı ile daha önce belirtilmiş olan kriterlerin ikili karşılaştırma matrisi oluşturulmuş ve geometrik ortalamalar alınarak, "Super decision V 3.2." programı ile analizler yapılmıştır. Bulgular aşağıda verilmiştir.

Araştırma analizinde ilk olarak verilerin geometrik ortalamaları alınarak, ağırlıkları tespit edilmiştir. Bu veriler sonucunda karşılaştırmalı matris oluşturulmuştur. Araştırma anketlerine cevap vermiş olan otel yöneticilerinin cevapları alınarak, verdikleri cevaplar matris sistemi üzerinde yazılarak, her bir cevap karşılığında matrisin matematiksel ifadeleri yazılmaktadır. Geometrik ortalamaları alınan veriler, tek tek matris sistemi üzerinde çift taraflı olarak yazılmaktadır. Bu verilere göre karşılaştırmalı matris Tablo-3'te gösterilmektedir.

Tablo 3. Karşılaştırmalı Matris Tablosu

Kriterler	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7
K1	1	1/3	1/2	6	8	6	9
K2	3	1	2	7	9	4	9
K3	2	1/2	1	3	7	2	8
K4	1/6	1/7	1/3	1	3	1/3	7
K5	1/8	1/9	1/7	1/3	1	1/3	2
K6	1/6	1/4	1/2	3	3	1	7
K7	1/9	1/9	1/8	1/7	1/2	1/7	1

Verilerin analizi sonucunda karşılaştırmalı matris yapıldıktan sonra Super Decision programı ile tüm veriler analiz edilmiştir. Bu analiz sonuçlarına göre Tablo-4'te verilen kriterlerin ağırlıklandırması sonucu elde edilmiştir. Ayrıca, araştırmanın tutarlılığını gösteren CR değeri tespit edilmiştir. Araştırmanın temel sonucunu oluşturan ve kriterlerin önem derecesine göre sıralanmasını gösteren veriler Tablo-4'de verilmektedir.

Tablo 4. Temel Kriterlerin Ağırlık Değerleri

K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7
0,235	0,354	0,206	0,062	0,029	0,095	0,019

CR değeri "0,08119"

CR değeri "0,08119" olarak tespit edilmiştir. CR değerinin 0,10'dan küçük çıkması nedeni ile araştırma yönteminde ve otel yöneticilerinin cevaplarında tutarsızlık olmadığı sonucu ortaya çıkmaktadır.

Araştırmada elde edilen veriler sonucunda "deneyim" kriteri en önemli personel seçimi kriteri olarak ifade edilmektedir. Bu kriterden sonra en önemli personel seçim kriterinin "yabancı dil bilgisi" olduğu belirlenmiştir. Bu kriterlerin ardından önem derecesine göre sırası ile örgütsel bağlılık, disiplin, sorumluluk, eğitim ve fiziksel görünüm kriterleri sıralanmaktadır.

Sonuç ve Öneriler

İşletmeler açısından personel seçimi, maliyetlerin azalması ve sürdürülebilir kaliteli hizmetlerin sunulması açısından önemli bir yer edinmektedir. Özellikle de birçok farklı iş kolunun bir arada yürütüldüğü otel işletmeleri açısından turistik talebin sağlanması açısından nitelikli personelin çalıştırılması ve bu personel sisteminin sürekli olarak sağlanabilmesi önem arz etmektedir. Personelin işten ayrılma oranının yüksek olması, oteller için işletmeye uyum, eğitim, diğer personel ile takım çalışmasına alışma gibi birçok farklı konuda olumsuz etkilere sahip olmaktadır. Bu nedenle, sürdürülebilir bir hedef açısından personel seçimi, otel yönetimleri açısından kritik karar süreçlerinden biri olarak ifade edilebilir.

Çalışma sonucunda “deneyim” kriteri Ordu ili dört ve beş yıldızlı otel yöneticileri için en önemli personel seçim kriteri olarak belirlenmiştir. Benzer bir çalışma yapmış olan ve aynı kriterler çerçevesinde araştırmada bulunan Şimşek, Catır ve Ömürbek tarafından 2014 yılında yapılan personel seçimi kriterlerinin belirlendiği çalışmanın sonuçları ile örtüşmektedir. Söz konusu çalışmada da “deneyim” kriteri en önemli personel seçimi kriteri olarak tespit edilmiştir. Bu yönü ile personelin iş tecrübelerinin olması otel yöneticileri açısından önemli bir personel seçimi kriteri olarak ortaya çıkmaktadır.

Bu durum göstermektedir ki, otel işletmeleri açısından personellerinin turizm sektöründe çalışmış olması ve iş deneyimlerinin olması önemli bir husustur. Bununla birlikte, çalışma bulgularında “yabancı dil bilgisi” kriterinin de diğer en önemli kriter olarak ifade edildiği görülmektedir. Turizm sektörünün olmaza olmaz kriterlerinden biri olan yabancı dil bilgisi, personelin işe alımında ve kendi kariyerlerinin gelişiminde önemli bir kriter olarak görülmektedir. Benzer çalışmalarda, Göral (2015), otel seçiminde çok kriterli karar verme yöntemlerini kullanmıştır. Çalışmasında internet müşterileri ile fiyat ve fayda arasındaki ilişkilerle Konya ilinde en uygun otel bulmayı amaçlamıştır. Farklı bir çalışma da, Sarıçalı ve Kundakçı (2016), Ahp ve Copras yöntemleri ile otel alternatiflerinin değerlendirmesi üzerine araştırma yapmıştır. Otel seçiminde kullanılacak kriterleri ele alarak, otel seçimi ile ilgili değerlendirmeler ortaya koymuşlardır. Ülen ve Gülmez (2016), tarafından yapılmış olan çalışma da konaklama işletmelerinin tercihlerine ilişkin araştırma yapılmıştır. Bu çalışma da turistlerin konaklama işletme tercihinde ahp yöntemi bir araç olarak ele alınmıştır. Gümüş, Karabayır, Güler ve Arslan, (2017), ahp yöntemi ile Alanya’da tedarikçi seçimine yönelik olarak araştırma yapmışlardır. Çalışmaları, otel işletmelerinin tedarikçi seçiminde kullanılan kriterler üzerinden uygulanmıştır. İpekçi Çetin ve Tarcan İçigen (2018), ahp yöntemi kullanarak konaklama işletmelerine başvuru yapan adayların seçimlerini araştırmıştır. Bu çalışmanın farklılığı, önbüro müdür seçiminde ahp yönteminin kullanılmasıdır. Bir başka çalışma da, İpekçi Çetin, Güven ve Ünal (2019) tarafından otellerin tedarikçi seçiminde Ahp yöntemi kullanılmıştır. Çalışmalarında otellerin en ideal tedarikçileri seçimindeki kriterlere yer verilmiştir. Otel işletmelerine yönelik olarak ahp yöntemi ile farklı çalışmalar bulunsa da bu çalışmalar genel olarak otel seçimi ve tedarik zinciri seçimi uygulamaları olarak karşımıza çıkmaktadır. Akyurt tarafından 2019 yılında Giresun ili otel yöneticileri üzerinde yapılmış olan bir diğer çalışmada da en önemli personel seçimi kriterinin “yabancı dil bilgisi” olduğu ortaya çıkmıştır. Bu çalışmada da yabancı dil bilgisi ikinci en önemli personel seçimi kriteri olarak belirlenmiştir. Dolayısıyla, otel yöneticilerinin personel seçimlerinde en etkili kriterlerden birinin de yabancı dil bilgisi olduğu görülmektedir.

Çalışma bulgularında örgütsel bağlılık, disiplin, sorumluluk, eğitim ve fiziksel görünüm kriterleri ise sırası ile önem derecesine göre sıralanmıştır. Bu kapsamda, Ordu ili otel yöneticilerinin personelden temel beklentileri arasında işletmeye ve işletme amaçlarına bağlılık olduğu sonucu ifade edilebilir. Örgütsel bağlılık, bir başka açıdan personelin bir süre sonra işletmeden ayrılmasının yanlış olduğu ve işletmeye bağlı olarak iş değiştirmemeleri gerektiği anlamı taşımaktadır. Turizm sektöründe çalışma alanının genişliği nedeni ile farklı bölgelerde çalışma ihtimali olan personelin, otel işleyişini anlaması ve tecrübe edinmesi sonrasında farklı otellerde çalışma amacı ile iş değiştirdikleri görülmektedir. Bu kapsamda, özellikle Ordu ili gibi ülkemizdeki turistik talep yoğun bölgelere daha fazla ücret ve daha iyi çalışma koşulları amacı ile işlerinden ayrıldıkları bilinmektedir. Bu nedenle, çalışmanın bulgularında üçüncü sırada işletmeye bağlılığın personel seçiminde etkili bir faktör olduğu ortaya konmaktadır. Çalışma sonucunda elde edilen bu bilginin otel yöneticileri tarafından nasıl sağlandığı sorusu ortaya çıkmaktadır. Bu sonucun, otel yöneticilerinin bilgi ve birikimleri ile elde edilen bir sonuç olduğu, otel yöneticileri ile yapılan mülakatlar sırasında belirlenmiştir. Otel yöneticilerinin daha önceki iş tecrübelerine göre bu sonuç hakkında karar verdikleri düşünülmektedir.

Analiz sonuçlarına göre elde edilen bilgilerde turizm eğitiminin ve personelin fiziksel görünümünün personel seçimi kriterleri önem derecesine göre sıralamada son iki sırada olduğu belirlenmiştir. Bu durum dikkat çekici bir

sonuç olarak göze çarpmaktadır. Otel personelinin fiziksel görünümü ve turizm eğitimi almış olması, nitelikli bir personel için aranan kriterler arasında gösterilmektedir. Ancak, konunun en başında da belirtildiği üzere, turizm işletmelerinin buldukları coğrafi konum ve otellerin genel özellikleri bu kriterlerin değerlendirilmesinde etkili olmaktadır. Ordu ilinde dört ve beş yıldızlı otel yöneticilerinin algılarında ve düşüncelerinde turizm eğitimi ve fiziksel görünümünden daha önemli olarak deneyim, yabancı dil bilgisi, örgütsel bağlılık ve sorumluluk gibi kriterlerin daha önce geldiği belirlenmiştir. Bu sonuçları, yapılan çalışmanın Ordu ili merkezinde olan dört ve beş yıldızlı otel yöneticilerine yapılmış olması ve coğrafi konum gereği turist profiline özellikleri bakımından ele almak gerekmektedir. Araştırmaya katılan otel yöneticilerinin çoğunun turizm eğitimi almamış olması ve sektörün içinden yetişmiş olması nedeni ile personelin istihdamında turizm eğitiminden çok iş tecrübesine önem verdikleri görülmektedir. Yapılmış olan mülakatlarda da bu durum otel yöneticileri tarafından açıkça ifade edilmektedir.

Araştırma sonuçları ve diğer benzer araştırmalar ele alındığında aşağıdaki önerilerin yapılması uygun olacaktır.

- Ordu ili otel işletmelerinin personel seçimlerinde turizm eğitiminin önemini vurgulanması gerekmektedir. Turizm eğitimi alan ve bölgede çok sayıda olan turizm eğitimi kurumlarından mezun olan ve de olacak gençlerin, deneyim sahibi olmaları için çalışmak zorunda oldukları düşünüldüğünde, eğer bu gençler işe alınmaz ise diğer bölgelerde deneyim sahibi olmak için bölgeden ayrılmak zorunda kalacaktır. Bu durum, gelecekte nitelikli personel bulma durumunu zorlaştıracak ve personel seçiminde maliyetlerin artmasına neden olacaktır.
- Günümüz lise ve üniversitelerinde birçok farklı departmanda daha nitelikli eğitimler vermeye başlanmıştır. Öğrenciler gerek staj dönemlerinde gerekse okul eğitimleri sırasında turizm sektöründe kısa da olsa tecrübe edinmektedir. Turizm sektörünün geleceği açısından turizm eğitimi alan öğrencilerin işe alımlarda öncelikli olarak istihdam edilmesi gerekmektedir. Böylelikle, gelecekte turizm alanında eğitim almış öğrencilerin istihdam edilmelerinde sorunlar azalacak ve nitelikli personel arayışları da son bulacaktır. Otel işletmelerinde eski dönemlerde turizm eğitimi olmayan personel alımı, turizm eğitimi almış personelin az olmasından dolayı zor olduğundan, geçmişte doğal bir durum olarak görülse de, günümüzde hemen hemen her otel departmanı için turizm eğitimleri verilmektedir. Turizm sektörü ve akademik turizm eğitimleri işbirliği açısından otel yöneticilerinin turizm eğitimi almış insanlara öncelik tanıması, turizmin geleceği açısından önem arz etmektedir. Bu konuda turizm eğitimi alan insanların istihdam edilmesi için devlet kurumlarında maddi destek ya da teşvikler sağlaması gerekmektedir. Vergi indirimleri sağlanarak, turizm eğitimi personelin iş başında eğitimine destek olacak destekler verilmesi uygun olacaktır.
- Ülkemiz turizm talebinin güney ve batı bölgelerde yoğun olması nedeni ile nitelikli personelin bu bölgelerde çalışmayı tercih ettikleri bilinmektedir. Ancak, ücret, konaklama ve sosyal şartlar bakımından da bu bölgelerde personellere önemli avantajlar sağlanmaktadır. Bu nedenle, Ordu ili ve bölgedeki diğer otel işletmelerinin personelin çalışma koşullarını ve sosyal imkanlarını olabildiği kadar geliştirmesi gerekmektedir. Özellikle, bölgedeki otel işletmelerinde personel istihdamında örgütsel bağlılığı sağlamalarının temel koşulu iyi çalışma koşulları ve adaletli yönetim biçiminden geçmektedir. Ücret ve sosyal haklar bakımından turistik talebi yoğun bölgelerle rekabet etmek çok mümkün olmadığı için personelin çalışma koşullarını ve sosyal imkanlarını arttırmak gerekmektedir. Böylelikle, işletmeye bağlılık ve sürdürülebilir bir personel sistemi oluşturmak mümkün olacaktır.

Otel işletmelerinin personel seçimi, bölgelere ve kuruldukları konuma göre değişim gösteren önemli bir süreci ifade etmektedir. Bu çalışmada da, Ordu ili yöneticilerinin personel seçimi hakkında görüşleri alınmış ve önem derecesine göre sıralanmıştır. Turizm sektöründe iş deneyiminin çok önemli olduğu her platformda vurgulansa da, turizm eğitimi alan gençlerin istihdam edilerek, nitelikli personellere dönüştürülmesi, örgütsel bağlılıklarının sağlanması, disiplin ve sorumluluk sahibi bir insan olmalarını sağlamak mümkündür. Özellikle de, turistik talebi çok yoğun olmayan ya da yerli turistlere daha fazla hizmet sunan bu otel işletmelerinin, sistemli ve disiplinli bir personel seçimi süreci oluşturmaları ve de personelin iş koşullarını iyileştirmeleri durumunda personel istihdam süreci sürdürülebilir bir yapıya kavuşabilecektir.

Etik Beyan

“Otel İşletmelerinde Personel Seçim Kriterlerinin AHP Yöntemi ile Belirlenmesi: Ordu İli Üzerine Bir Araştırma” başlıklı çalışmanın yazım sürecinde bilimsel kurallara, etik ve alıntı kurallarına uyulmuş; toplanan veriler üzerinde herhangi bir tahrifat yapılmamış ve bu çalışma herhangi başka bir akademik yayına değerlendirme için gönderilmemiştir.

Kaynakça

- Adıgüzel, O. (2009). Personel Seçiminin Analitik Hiyerarşi Prosesi Yöntemiyle Gerçekleştirilmesi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (24), 243-251.
- Akbaba, A. ve Günlü, E. (2011). Otel işletmelerinde işgören bulma, seçme ve eğitim sürecinin stratejik insan kaynakları bakış açısıyla değerlendirilmesi: Beş yıldızlı otellerde bir araştırma. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 11(22), 199-228.
- Akyurt, H. ve Atay, L. (2009). Destinasyonda imaj oluşturma süreci. *Aksaray Üniversitesi İİBF Dergisi*, 1(1), 1-14.
- Akyurt, H. (2019). Analitik Hiyerarşi Seçim Yöntemi ile Otel Personeli Seçimi Kriterlerinin Değerlendirilmesi: Giresun İli Örneği. *IBAD Sosyal Bilimler Dergisi*, Özel Sayı, 64-78.
- Başkaya, Z. ve Akar, C. (2005), Üretim alternatifi seçiminde analitik hiyerarşi süreci: Tekstil işletmesi örneği, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5 (1), 273-286.
- Benligiray, S. (2013). *İnsan kaynakları yönetimi ve örgütlenmesi*. (ed. R. Geylan ve H. Z. Tonus). İnsan Kaynakları Yönetimi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Callan, R.J. (1998). Attributional Analysis of Customers' Hotel Selection Criteria by U.K. Grading Scheme Categories. *Journal of Travel Research*, 36(4), 20-34. <https://doi.org/10.1177/004728759803600303>
- Cindoruk, H. (1990). *Basarıda Personelin Önemi*. İstanbul: Tusdad Yayınevi.
- Çetinsöz, B.C. ve Akdağ, G. (2015). Otel çalışanlarının sahip oldukları kişilik özellikleri ve iş performansı ilişkileri: Antalya’da faaliyet gösteren beş yıldızlı otellerde bir uygulama. *Turizm Akademik Dergisi*, 2(1), 1-13.
- Demir, C. (2005). *Konaklama işletmelerinde insan kaynakları yönetimi ilkeler ve uygulamalar*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Erdem, B. (2004). Otel işletmelerinde insan kaynakları planlamasının yeri ve önemi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(11), 35-54.
- Gang, L., Law, R., Vu, H.Q. ve Rong, J. (2013). Discovering the hotel selection preferences of Hong Kong inbound travelers using the Choquet Integral. *Tourism Management*, 36, 321-330.
- Göral, R. (2015). E-wom’a dayalı çok kriterli karar verme teknikleri ile en uygun otelin belirlenmesi ve bir uygulama. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 33, 1-17.
- Gümüş, M., Karabayır, A.N., Güler, T., ve Arslan, G. (2017). Alanya otel işletmelerinde Ahp metodu ile tedarikçi seçimi. *Alanya Akademik Bakış Dergisi*, 1(3), 1-14.
- İpekçi Çetin, E. ve Tarcan İçigen, E. (2018). Ahp temelli topsis yöntemi ile konaklama işletmelerinde personel seçimi, *Balkan Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(13), 179-187.
- İpekçi Çetin, E., Güven, S., ve Ünal, Z. (2019). Otel işletmelerinin tedarikçi seçiminde bulanık Ahp ile ağırlıklandırılmış hedef programlama uygulaması, *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(1), 188-204.
- Jiang, W. Y. ve Alex M. S., (1997), *Human resources management: challenges for the hospitality and tourism industries*. (eds. Richard Teare, Bonnie Farber Canziani and Graham Brown). London: Cassell. Global Direction.
- Korucuk, S. (2021). Ordu ve Giresun İllerinde Kentsel Lojistik Performans Unsurlarına Yönelik Karşılaştırmalı Bir Analiz. *Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13(26), 141-155.
- Olahı, H. ve Korzay, M. (1993). *Otel işletmeciliği*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Ordu Valiliği. (2021). *Turizm İşletme Belgeli Tesisler*. <http://www.ordu.gov.tr/turizm-isletme-belgeli-tesisler>. (Erişim Tarihi: 27.04.2021).
- Purcell J. (2003). The challenge of human resource management for industrial relations theory and practice. *International Journal of Human Resource Management*, 4(3), 511-527.

- Raturaj Baber, R. ve Kaurav, R.P.S. (2015). Criteria for hotel selection: a study of travellers. *Pranjana*, 18(2), 32-40.
- Saruhan, Ş. ve Yıldız, M. (2012). *İnsan kaynakları yönetimi, teori ve uygulama*. 1. Baskı. İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Saaty T.L. (1994). How to make a decision: the analytic hierarchy process, *Interfaces*, Vol: 24(6), 19-43.
- Saaty, T.L. ve Niemira, M.P. (2006). A framework for making a better decision, *Research Review*, 13(1), 1-4.
- Saaty, T.L. (2008). Decision making witht heanalytic hierarchy process, *International Journal of Services Sciences*, Sayı: 1(1), 83-98.
- Sarıçalı, G. ve Kundakçı, N. (2016). Ahp ve copras yöntemleri ile otel alternatiflerinin değerlendirilmesi. *IREM*, 4(1), 45-66.
- Saruhan, Ş. ve Yıldız, M. (2012). *İnsan kaynakları yönetimi, teori ve uygulama*. 1. Baskı. İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Serçeoğlu, N. (2013). Konaklama işletmelerinde çalışan iş görenlerin kişilik özelliklerinin hizmet verme yatkınlığı üzerindeki etkisi. *Journal of Yaşar University*, 8(31), 5253-5273.
- Sonnentag, S. and Frese, M. (2002). Performance concepts and performance theory. (eds. L. Cooper & I. T. Robertson). *Psychological management of individual performance*, 16-43. Chichester: John Wiley & Sons. Ltd. DOI: 10.1002/0470013419.ch1.
- Szivas, E. ve Riley, M. (1999). Tourism Employment During Economic Transition. *Annals of Tourism Research*, 26(4), 747-771.
- Şimşek, A., Catır, O. ve Ömürbek, N. (2014). Turizm Sektöründe Bulanık Analitik Hiyerarşi Süreci İle 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 İşletmelerinde Personel Seçimi. *Balkan Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(13), 179-187.
- Tsai, H., Yeung, S. ve Yim, P.H.L. (2011). Hotel Selection Criteria Used by Mainland Chinese and Foreign Individual Travelers to Hong Kong, *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 12(3), 252-267. DOI: 10.1080/15256480.2011.590738
- Tüzün, İ.K. (2013). Konaklama işletmelerinde insan kaynakları yönetimi uygulamalarının farklılıkları ve işgücü devir hızıyla ilişkileri. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*. 42(1), 61-76.
- Uluştaş, A. (2019). Entropi ve MABAC Yöntemleri ile Personel Seçimi. *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 9(13), 1552-1573. DOI: 10.26466/opus.580456
- Ülen, M. ve Gülmez, M. (2016). Konaklama işletmelerinin tercihinde bir araç olarak Ahp yöntemi: zincir oteller üzerine bir uygulama. *Verimlilik Dergisi*, 1, 85-102.
- Zaman, M., Botti, L ve Thanh, T.V. (2016). Weight of criteria in hotel selection: An empirical illustration based on TripAdvisor criteria. *European Journal of Tourism*, 13, 132-138.