

## Yiyecek-İçecek İşlemelerinde Personel Seçim Sürecinde SWARA Yönteminin Kullanılması: Çorum İli Örneği<sup>1 2</sup>

Ahmet AKNAR<sup>3</sup> - Bahri KAYA<sup>4</sup>

Başvuru Tarihi: 28.06.2024

Kabul Tarihi: 29.11.2024

Makale Türü: Araştırma Makalesi

### Öz

Bu çalışmada yiyecek-içecek işletmelerinin servis ve barista personeli seçerken dikkate aldıkları kriterlerin önceliklendirmesi amaçlanmıştır. Çalışmada değerlendirmeye alınan kriterler, literatür taraması, uzman görüşü ve işletme yöneticilerinin görüşleri kapsamında belirlenmiştir. Kriterler belirlendikten sonra SWARA anket formu oluşturularak Çorum ilinde faaliyet gösteren 15 yiyecek-içecek işletme yöneticisine uygulanmıştır. Elde edilen verilere SWARA yöntemi uygulanarak servis ve barista personeli için kriterlerin öncelikleri belirlenmiştir. Daha sonra yöneticiler açısından her bir kriter için bulunan değerlerin aritmetik ortalaması alınarak kriterlerin sıralaması yapılmıştır. Servis ve barista personeli için en önemli kriterin "takım çalışmasına uygunluk" olduğu tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Yiyecek-İçecek İşletmeleri, Personel Seçimi, Çorum, ÇKKV, SWARA

**Atıf:** Aknar, A. ve Kaya, B. (2024). Yiyecek-içecek işlemlerinde personel seçim sürecinde SWARA yönteminin kullanılması: Çorum ili örneği. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 24(4), 1865-1884.

<sup>1</sup> Araştırma için Hitit Üniversitesi Girişimsel Olmayan Araştırmalar Etik Kurulu'nun 03.07.2023 tarihli, 2023-197 sayılı ve 2023-09 numaralı kararı ile etik kurul onayı alınmıştır.

<sup>2</sup> "Yiyecek-İçecek İşlemlerinde Personel Seçim Sürecinde SWARA Yönteminin Kullanılması: Çorum İli Örneği" başlıklı çalışmamız 1919B012221230 başvuru numaralı Tübitak 2209-A Üniversite Öğrencileri Araştırma Projeleri Destekleme Programı tarafından maddi olarak desteklenmiştir.

<sup>3</sup> Hitit Üniversitesi, Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu, Otel, Lokanta ve İkram Hizmetleri Bölümü, [ahmetaknar@hitit.edu.tr](mailto:ahmetaknar@hitit.edu.tr), ORCID: 0000-0002-1577-5488

<sup>4</sup> Hitit Üniversitesi, Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu, Otel, Lokanta ve İkram Hizmetleri Bölümü, [Bahrikaya78@outlook.com](mailto:Bahrikaya78@outlook.com), ORCID: 0009-0003-8261-1103

## Using SWARA Method in Personnel Selection Process in Food and Beverage Businesses: The Case of Corum

Ahmet AKNAR<sup>5</sup> - Bahri KAYA<sup>6</sup>

Submitted by: 28.06.2024

Accepted by: 29.11.2024

Article Type: Research Article

### Abstract

*This study aims to determine the criteria that food and beverage businesses take into consideration when selecting service and barista personnel. The criteria evaluated in the study were determined within the scope of literature review, expert opinion and opinions of business managers. After the criteria were determined, SWARA questionnaire form was created and applied to 15 food and beverage business managers located in Çorum province. By using SWARA method to the obtained data, the priorities of the criteria for service and barista personnel were determined. Then, the ranking of the criteria was made by taking the arithmetic mean of the values found for each criterion for the managers. It was determined that the most important criterion for service and barista staff is the suitability for “teamwork”.*

**Keywords:** Food and Beverage Businesses, Personnel Selection, Çorum, MCDM, SWARA

<sup>5</sup> Hitit University, Vocational School of Social Sciences, Hotel, Restaurant, and Catering Services Department, [ahmetaknar@hitit.edu.tr](mailto:ahmetaknar@hitit.edu.tr), ORCID: 0000-0002-1577-5488

<sup>6</sup> Hitit University, Vocational School of Social Sciences, Hotel, Restaurant, and Catering Services Department, [Bahrikaya78@outlook.com](mailto:Bahrikaya78@outlook.com), ORCID: 0009-0003-8261-1103

## Giriş

İşletmelerin en önemli kaynağı olarak insan kaynağı görülmektedir. Çünkü işletmelerin diğer kaynakları cansızdır; onlara hayat veren ise insan kaynağıdır. İnsan kaynağının seçimi ve yönetimi işletmeler için önemli bir faktördür. Çünkü işletmelerin performansını, amaç ve hedeflerine ulaşılmasını etkileyen çalışanların davranışlarını, tepkilerini ve eylemlerini etkilemektedir. İnsan faktörü turizm işletmelerinde misafir talebindeki değişikliklere hızlı bir şekilde cevap verilmesini sağladığı için daha önemli hale gelmektedir. Turizmin emek yoğun bir endüstri olması nedeniyle faaliyetlerin yürütülmesinde çok fazla insan kaynağına ihtiyaç duyulmaktadır. Yaşanan teknolojik gelişmelere rağmen verilen hizmetin insan emeği olmadan gerçekleştirilmesinin mümkün olmadığı aşikardır. Turizm endüstrisinde önemli bir yere sahip olan yiyecek-icecek endüstrisi içerisindeki servis hizmetleridir. Misafirlere sunulan hizmetin kalitesi misafirperverliğin her seviyesindeki insan kaynaklarının katılımına, iyi niyetine ve eğitimine bağlıdır (Durbarry ve Sinclair, 2003). Turizm faaliyetleri hizmet sağlayıcısı ile tüketiciler arasında doğrudan temas yoluyla ve yerinde yürütülmektedir. Bu durum turizm endüstrisinde çalışanların özel ve çok önemli olduklarını ortaya koymaktadır (Anderson, Provis ve Chappel, 2003; Lai ve Baum, 2005). Ayrıca misafirler hizmet ve servis süreçlerinde, güler yüzlü ve samimi çalışanlarla karşılaşmak istemektedirler. Emek yoğun olan yiyecek-icecek işletmelerinde, insan kaynağı yönetimi en önemli hususlardan biridir. İnsan kaynağının yönetimi, işletmelerin başarısını ve verimliliği ile müşteri memnuniyetini doğrudan etkileyen temel bir unsur olarak görülmektedir.

Turizm sektöründe personel seçiminin kendine has özellikleri bulunmaktadır. Bu anlamda işe alım ve seçme süreci, süreç tamamlandıktan sonra istihdam edilecek adayların önceden oluşturulmuş başvurular bazında kısa bir süre içinde seçimini gerçekleştirmeyi amaçlamaktadır. Adaylar arasında en uygun olanı belirlemek ise karar vericiler tarafından gerçekleştirilmektedir. Karar vericiler adaylar arasında seçim yaparken farklı sorunlarla karşı karşıya kalarak çalışanları değerlendirmekte zorluk yaşayabilmektedirler (Ulutaş, 2019). Personelin değerlendirmesinde hangi kriterlerin ele alınacağı ve kriterlerden hangisinin önemli olduğunun bilinmemesi birtakım problemlerin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Personel değerlendirme sürecinde birden fazla kriterin değerlendirilmesi gerekliliği ile hem nicel hem de nitel kriterlerin olması süreci fazla karmaşık bir duruma getirmektedir (Tuş ve Adalı, 2018). Ayrıca personel değerlendirmesi gerçekleştirilirken birden fazla karar vericinin tercihlerine ihtiyaç duyulmaktadır. Çok kriterli karar verme yöntemleri, farklı karar vericilerin tercihlerinin birleştirilmesine imkan verdiği bilinmektedir (Atici, Simsek, Ulucan ve Tosun, 2015). Hem personel değerlendirmesinde ve seçiminde birden fazla kriterin yer alması hem de bu değerlendirme ve seçim sürecine birden fazla karar vericinin dâhil olmasından dolayı bu problemin çözümünde çok kriterli karar verme (ÇKKV) yöntemi kullanılması uygun olacaktır.

Yöneylem araştırmasının bir parçası olarak Çok Kriterli Karar Verme (ÇKKV) en hızlı büyüyen alanlardan biridir. Şimdiye kadar ÇKKV, çeşitli ve karmaşık karar verme problemlerinin çözümünde uygulanmıştır. ÇKKV alanının gelişme hızı nedeniyle, AHP, ELECTRE, PROMETHEE, COPRAS, VIKOR, ARAS, MOORA, MULTIMOORA, WASPAS, SWARA, EDAS gibi birçok ÇKKV yöntemi zaman içinde önerilmiş ve kullanılmıştır.

Karabasevic, Stanujkic, Urosevic ve Maksimovic (2015) çalışmalarında SWARA ve MULTIMOORA yöntemlerinin kullanımına dayalı olarak madencilik endüstrisinde aday seçimi, Zolfani ve Banihashemi (2015) çalışmalarında oyun teorisine ve ÇKKV yaklaşımlarına dayalı personel seçimi, Güngör, Serhadlıoğlu ve Kesen (2009) çalışmalarında bulanık AHP yaklaşımıyla personel seçimi, Keršulienė ve Turskis (2011) bulanık çok kriterli karar verme modeliyle mimar seçimi, Chen (2009) bulanık AHP yöntemine dayalı personel seçimi, Danişan, Özcan ve Eren (2022) hazır giyim sektöründe çok kriterli karar verme yöntemleri ile personel seçimi,

İçigen ve Tarcan (2017) AHP temelli TOPSIS yöntemi ile konaklama işletmelerinde personel seçimi, Ayçin (2020) CRITIC ve MAIRCA yöntemlerinin kullanımına dayalı olarak personel seçimi, Korkmaz (2019) TOPSIS yöntemine dayalı personel seçimi gibi birçok farklı sektörde personel seçiminde kullanılmıştır. Literatürde çok kriterli karar verme tekniklerinin personel seçiminde kullanımı birçok çalışmada karşımıza çıksa da; SWARA yöntemi ile yiyecek içecek işletmelerine yönelik bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu yönü ile çalışmanın literatüre katkı sağlayacak derecede özgün bir çalışma olduğu söylenebilir. Bu kapsamda araştırmanın problem cümleleri “yiyecek-içecek işletmelerinin personel seçim kriterleri nelerdir?” ve “yiyecek-içecek işletmelerinin personel seçim kriterlerinin önem dereceleri nedir?” olarak oluşturulmuştur.

Personel alımında temel amaç, işletmeye en uygun adayları bulmak için doğru kaynakları kullanmaktır (Maitland, 1997). Yeni adayların işe alınması ve seçilmesi iki karmaşık süreç olarak karşımıza çıkmaktadır. İşletmeler personel seçimini iç kaynaklardan veya dış kaynaklardan (çalışan tavsiyesi, kişisel başvurular, iş ve işçi bulma kurumları vb.) yararlanarak yapmaktadırlar. İç kaynaktan işe alım, boş bir pozisyonun doldurulması için gerekli beceri ve yetkinliklere sahip çalışanlar arasından seçimi ifade ederken, dış kaynaktan işe alım boş bir pozisyonun dışarıdan başvuran adaylarla doldurulması anlamına gelmektedir (Karabašević, Stanujkić ve Urošević, 2015). Hangi kaynak kullanılırsa kullanılsın bu noktada önemli olan adayların hangi kriterler göz önüne alınarak değerlendirileceği hususudur. Bu nedenle çalışmada Çorum ilinde faaliyet gösteren yiyecek içecek işletmelerinin personel seçiminde temel alacağı kriterlerin belirlenmesi ve önceliklendirmesi amaçlanmıştır. Çalışma Çorum ili için geçerli olsa da, yiyecek içecek işletmelerinde çalışmaya niyeti olan kişilere ve öğrencilere yol göstereceği düşünülmektedir.

Bu amaç doğrultusunda çalışmada önerilen ÇKKV modeli, SWARA yönteminin kullanımına dayanmaktadır. SWARA yöntemi değerlendirme kriterlerinin ağırlıklarının belirlemek için kullanılmaktadır.

### **Literatür Taraması**

İşletmelerin en önemli ve benzersiz kaynağını bulma ve seçme işletmeler için çok önemli bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu nedenle araştırmacılar işe alım ve personel seçimi sürecine mülakatlar, yapılandırılmış mülakatlar, kişilik testleri, zeka testleri, bilişsel testler vb. gibi geleneksel yöntemleri kullanarak yaklaşmışlardır. Ancak son yıllarda birçok farklı kriterin bir arada kullanılarak yapılan ÇKKV yöntemlerinin yaygınlaştığını söylemek mümkündür (Bakır ve Atalık, 2018; Büyüközkan ve Göçer, 2018; Işık ve Adalı, 2016; Perçin, 2019; Yücenur ve Ipekçi, 2021). Bu bağlamda yapılan çalışmaların alanlarının da farklılaştığını ve araştırmacıların sorunları çözmeye ÇKKV araçlarını ve uygulamalarını kullandıkları görülmektedir. Bu çalışmalara sürdürülebilirlik (Zavadskas, Turskis ve Bagočius, 2015), otel web sitelerinin kalitesi (Akincilar ve Dagdeviren, 2014), stratejik yönetim (Nasab ve Milani, 2012) örnek olarak verilebilir. Bununla birlikte alan yazında farklı ÇKKV yöntemleri kullanılarak yapılan personel seçimi ile ilgili çalışmaların da olduğunu görülmektedir (Ersoy, 2021; Güngör ve diğerleri, 2009; İçigen ve Çetin, 2017; Yazgan ve Agamyradova, 2021; Zhang ve Liu, 2011).

SWARA yöntemi ile literatürde son yıllarda birçok çalışma yapıldığı görülmektedir. Bu çalışmalardan bazıları şunlardır; ön lisans turizm ve otel işletmeciliği programı öğrencilerinin staj yeri seçim kriterlerinin belirlenmesi (Aknar, Başçı ve Kartal, 2023), enerjide sürdürülebilirlik göstergelerini değerlendirme ve önceliklendirme (Nasab ve Milani, 2012), yüksek teknoloji endüstrilerinde karar verme ve politika oluşturmak (Hashemkhani Zolfani ve Bahrami, 2014), yerel restoran seçimi (Örgün, 2023), global tedarikçi zinciri yönetimini etkileyen faktörler (Yarlıkaş ve Arslaner, 2019) uzaktan eğitim sunucu seçimi (Şenel, Mine ve Boza, 2024), havalimanı hizmet kalitesinin ağırlıklandırılması (Ayyıldız ve Gürsoy, 2024), dijital pazarlama strateji

seçimi (Utlı, 2024), yeşil liman kriterlerinin değerlendirilmesi (Vural ve Acer, 2024), yeşil tedarikçi seçimi (Atlı ve Senir, 2024), iş lojistiğinde stratejik depo yeri seçimi (Pajić, Andrejić, Jolović ve Kilibarda, 2024), kaynakların jeoturizm gelişimi için değerlendirilmesi (Zorlu, Tuncer ve Yılmaz, 2024) ve en iyi personel seçimidir (Saputra ve Setiawansyah, 2024).

Literatürde, yiyecek-içecek işletmeleri üzerinde Çok Kriterli Karar Verme (ÇKKV) yöntemlerine ilişkin çalışmaların sınırlı olduğu görülmektedir. Ancak turizm alanındaki araştırmalar incelendiğinde, bu yöntemlerle yapılan çalışmaların sayısında bir artış olduğu görülmektedir. İlgili konuda yapılan çalışmalardan bazıları şunlardır: Turpcu ve Kılıç (2022) Niğde ilinde yaptığı çalışmada A grubu seyahat acentelerinin personel seçim sürecinde AHP yöntemini kullanarak en önemli kriterin “eğitim durumu” olduğunu tespit etmişlerdir. Solunoğlu (2022) Kapadokya bölgesinde yaptığı çalışmada sıcak hava balon pilotu seçim sürecinde CRITIC ve MAIRCA yöntemlerinden faydalanmıştır. Örgün ve Solunoğlu (2021), yaptıkları çalışmada Kapadokya bölgesinde bulunan restoran işletmelerinde personel seçiminde ARAS yöntemini kullanarak en önemli kriterin “yabancı dil bilgisi” olduğunu tespit etmişlerdir. Yıldırım ve Güzel (2019), seyahat acenteleri üzerinde yaptıkları çalışmada turist rehberi seçiminde AHP yöntemini kullanmışlardır. Çalışma sonucunda en önemli kriterin “mesleki yeterlilik” olduğunu belirlemişlerdir.

## Yöntem

Araştırma için Hitit Üniversitesi Girişimsel Olmayan Araştırmalar Etik Kurulu'nun 03.07.2023 tarihli, 2023-197 sayılı ve 2023-09 numaralı kararı ile etik kurul onayı alınmıştır.

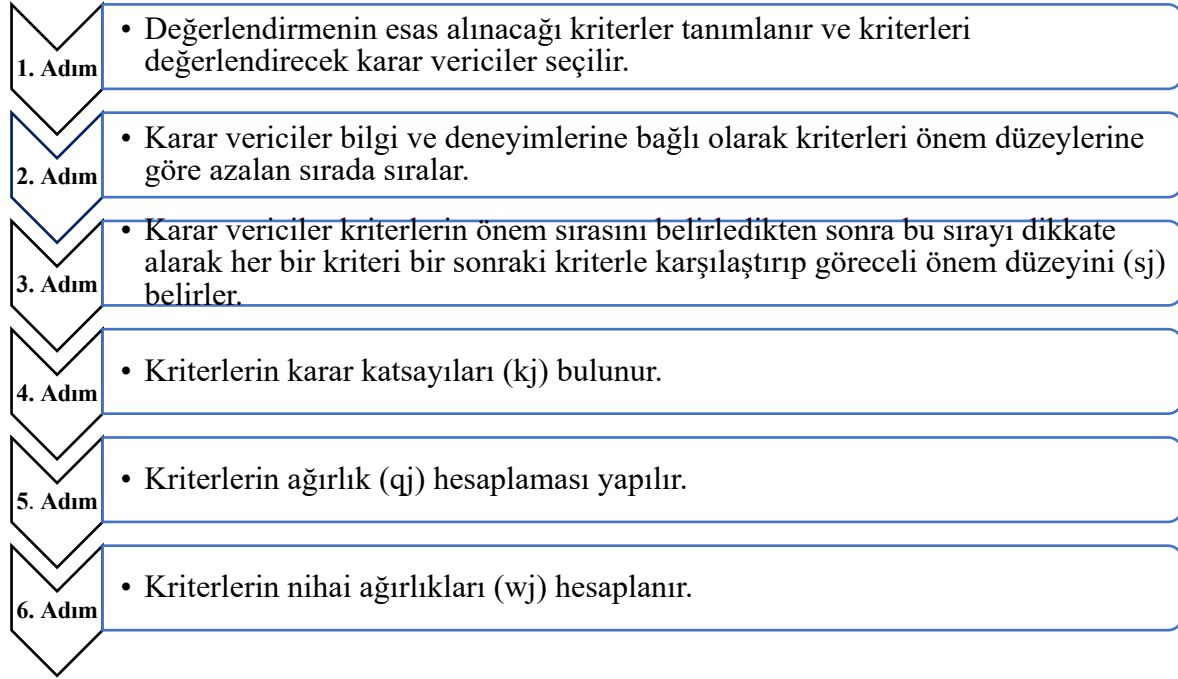
Bu çalışmada 2010 yılında literatüre giren ÇKKV yöntemlerinden biri olan adım adım ağırlık değerlendirme oranı analizi (SWARA) yöntemi kullanılmıştır. Çalışmada SWARA'nın kullanılmasının nedeni AHP, ANP, SAW ve FARE gibi diğer benzer yöntemlerden farklı olarak SWARA'nın, karar vericilere çevre ve ekonominin mevcut durumuna göre önceliklerini seçme şansı vermesidir. SWARA yöntemi aşağıda açıklanmıştır.

## SWARA Yöntemi

Bu yöntemde uzman, ağırlıkların hesaplanmasında ve değerlendirmelerde kritik bir rol oynar. Uzmanların kriterlerin önem oranları hakkındaki görüşlerini tahmin edebilme yeteneği bu yöntemin ana unsurudur. SWARA, kriterlerin önemini ve her bir kriterin göreceli ağırlıklarını belirlemek için geliştirilmiştir. Mevcut çalışma, SWARA'yı Çorum ilinde faaliyet gösteren yiyecek içecek işletmelerinde servis personeli seçim kriterlerini belirlemek ve önceliklendirmek için bir çerçeve oluşturmaktadır.

SWARA yöntemi adımları ÇKKV yöntemleri kullanılan veri çeşidine göre farklı uygulamalar şeklinde kullanılabilir. ÇKKV yöntemleri, veri tipine bağlı olarak çeşitli uygulamalara sahiptir. Bu çalışmada, SWARA yöntemi tercih edilmiştir. SWARA yöntemi diğer ÇKKV (BMW,AHP, Dematel, Electre vb) yöntemlerinden bazı üstün yönleriyle ayrılır. SWARA yöntemi, karar kriterlerinin ağırlıklarını belirlemede oldukça basit ve etkili bir yöntem olarak öne çıkmaktadır. Kriterlerin göreceli önemleri, karar vericinin subjektif değerlendirmelerine dayanmakta ve adım adım bir süreçle kolayca uygulanmaktadır. Bu yöntem, kriterler arasında bir sıralama yapılmasını sağlamakta ve bu sıralamaya göre ağırlıkların hesaplanmasına olanak tanımaktadır. Böylece, kriterler arasındaki hiyerarşi net bir şekilde ortaya çıkarılmakta ve karar verme süreci önemli ölçüde kolaylaştırılmaktadır. SWARA, karar vericinin öznel yargılarını etkin bir şekilde sürece entegre edebilmesi açısından esneklik sunmaktadır. Kriterler arasındaki öncelik farklılıklarının, karar vericinin bakış açısına göre değerlendirilebilmesi, yöntemin daha kişiselleştirilebilir ve kullanıcı dostu bir araç haline gelmesini sağlamaktadır. Ayrıca, kriterlerin sıralaması ve önem düzeylerinin tamamen karar vericiye bağlı olması, yöntemin esneklik ve uyarlanabilirlik açısından üstünlük sağlamasına katkıda bulunmaktadır.

SWARA, diğer yöntemlere kıyasla daha az veri gereksinimi ile dikkat çekmektedir. Sadece kriterlerin sıralaması ve göreceli önem bilgisi, yöntemin uygulanması için yeterli olmaktadır. Bu özellik, özellikle veri eksikliği yaşanan durumlarda yöntemi tercih edilir kılmaktadır. Ayrıca, SWARA yöntemi, TOPSIS ve VIKOR gibi diğer çok kriterli karar verme yöntemleriyle kolayca entegre edilebilmektedir. Bu durum, yöntemin bir ağırlıklandırma aracı olarak geniş bir kullanım alanına sahip olmasını sağlamaktadır. Son olarak, SWARA'nın basit adımları, yöntemini uygulamayı hızlı ve pratik hale getirmekte, bu da karar verme sürecinin zamanla sınırlı olduğu durumlarda önemli bir avantaj sunmaktadır. Tüm bu özellikler, SWARA yöntemini etkili, kolay uygulanabilir ve esnek bir karar destek aracı haline getirmektedir. Bu yöntem, Kerşulienė ve Turskis'in (2011) belirttiği gibi, altı adımdan oluşmaktadır. Bu adımlara aşağıda yer verilmiştir.



Şekil 1. SWARA Yöntemi İşlem Süreci

## Uygulama

Bu çalışmada 1986 yılında UNESCO Dünya Miras Listesi'ne alınan Hattuşa'nın bulunduğu Çorum ilinde faaliyet gösteren yiyecek içecek işletmelerinin servis ve barista personel seçiminde dikkate aldıkları kriterlerin çok kriterli karar verme yöntemlerinden SWARA tekniği ile önceliklendirilmesi uygulaması gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda öncelikle çalışmada ele alınacak olan kriterler belirlenmiştir. Bu kriterler, uzman görüşü, literatür taraması ve işletme yöneticilerinden oluşan karar verici grubu ile tespit edilmiştir. Kriterler belirlendikten sonra karar verici olarak 15 alacarte servis sunan yiyecek-içecek işletmesi yöneticisine SWARA anket formu uygulanmıştır. Veriler Temmuz-Aralık 2023 tarihinde yüzyüze gerçekleştirilen ziyaretlerde elde edilmiştir. Her bir yöneticiyle görüşme yirmi beş dakika ile altmış dakika arasında sürmüştür. Karar vericilere ait demografik özellikler Tablo 1'de yer almaktadır. Karar vericilerden 4 kişi 10 yıl altı tecrübeye, 9 kişi 10-20 yıl arası tecrübeye, 2 kişi ise 25 yıl ve üzeri tecrübeye sahiptir. Karar vericilerin yaşları 26 ile 47 yaş arasında değişmektedir. Eğitim düzeyleri incelendiğinde ise 2'sinin yüksek lisans, 3'ünün lisans, 1'inin ön lisans, 6'sının lise ve 3'ünün ilköğretim mezunu oldukları görülmektedir.

Tablo 1  
Karar Vericilerin Demografik Özellikleri

Karar Verici	Sektör Tecrübesi	Eğitim Durumu	Yaş
Karar Verici 1	11 Yıl	Yüksek Lisans	39
Karar Verici 2	17 yıl	Lisans	41
Karar Verici 3	9 Yıl	Önlisans	34
Karar Verici 4	14 Yıl	Lise	38
Karar Verici 5	8 Yıl	Lise	29
Karar Verici 6	12 Yıl	Lisans	33
Karar Verici 7	25 Yıl	İlköğretim	44
Karar Verici 8	30 Yıl	İlköğretim	47
Karar Verici 9	6 Yıl	Yüksek Lisans	28
Karar Verici 10	10 Yıl	Lise	26
Karar Verici 11	13 Yıl	Lise	31
Karar Verici 12	13 Yıl	Lise	42
Karar Verici 13	9 Yıl	İlköğretim	42
Karar Verici 14	14 Yıl	Lise	36
Karar Verici 15	10 Yıl	Lisans	30

## Analiz ve Bulgular

Anket formlarından elde edilen veriler kullanılarak her grup açısından her bir işletme yöneticisi için SWARA yönteminin işlem adımları uygulanıp kriterlerin öncelik değerleri elde edilmiştir. Her yönetici için kriterlerin öncelik değerleri tespit edildikten sonra iki grup açısından her bir kriter bazında yöneticiler için bulunan değerlerin ortalaması alınarak kriterlerin nihai öncelik değerleri tespit edilmiştir. Aşağıda bu aşamalara yer verilmiştir. Analizlerde MS Excel programı kullanılmıştır.

## Kriterler

Çalışmada kullanılan servis personeli ve barista için kriterler uzman görüşü, literatür taraması (Ayçin, 2020; İçigen ve Çetin, 2017; Kenger ve Organ, 2017; Solunoğlu, 2022; Yazgan ve Agamyradova, 2021) ve işletme yöneticileri grubu ile yapılan yarı yapılandırılmış mülakatlar ile belirlenmiş ve bu kriterlere Tablo 2’de yer verilmiştir.

Tablo 2  
Kriterler ve Kodları

Servis Personeli		Barista	
Kriter Kodu	Kriter	Kriter Kodu	Kriter
K1	Takım Çalışmasına Uygunluk	K1	Takım Çalışmasına Uygunluk
K2	Kişinin Dış Görünümü	K2	Kişinin Dış Görünümü
K3	İş Tecrübesi	K3	İş Tecrübesi
K4	Genel Kültür	K4	Genel Kültür
K5	Eğitim Durumu	K5	Eğitim Durumu
K6	Organizasyon ve Planlama Becerisi	K6	Organizasyon ve Planlama Becerisi
K7	İletişim Becerisi	K7	İletişim Becerisi
K8	Referans	K8	Referans
K9	Servis Tekniklerini Bilmesi	K9	Kahve çeşitlerini hazırlama becerisi
K10	Kuver Açma ve Kuver Çeşitlerini Bilmesi		

Servis personeli için 10 kriter, barista için ise 9 kriter belirlenmiştir. Karar vericilerden ilk olarak personel seçerken dikkate aldıkları kriterleri çok önemliden az önemliye doğru sıralamaları istenmiştir. İlerleyen aşamada karar vericilerin belirledikleri sıralamayı esas alarak her bir kriteri bir sonraki kriterle karşılaştırarak ne kadar önemli olduğunu yüzde olarak belirlemeleri istenmiştir. Tablo 3'te servis personeli seçimi açısından kriterlerin sıralamaları ve göreceli önem derecelerine yer verilmiştir.

### Servis Personeli Seçimi için SWARA Yönteminin Uygulanması

Tablo 3'te servis personeli seçimi için Karar Verici (KV) 1 "takım çalışmasına uygunluk (K1)" kriterini en önemli kriter olarak olduğunu belirlemiştir. İkinci sırada ise "organizasyon ve planlama becerisi (K6)" kriterini belirlemiştir. İkili karşılaştırmada K1 ile K6 arasındaki önem farkının %10 olduğunu belirtmiştir. Diğer bir ifade ile KV 1'e göre K1 kriteri K6 kriterine göre %10 daha önemlidir.

Tablo 3

Servis Personeli Seçimi Açısından Kriterlerin Sıralamaları ve Göreceli Önem Dereceleri

Önem Sırası	Karar Verici 1		Karar Verici 2		Karar Verici 3		Karar Verici 4		Karar Verici 5	
	Ölçüt	$s_j$	Ölçüt	$s_j$	Ölçüt	$s_j$	Ölçüt	$s_j$	Ölçüt	$s_j$
1	K1	-	K1	-	K7	-	K9	-	K1	-
2	K6	0,10	K7	0,10	K1	0,35	K3	0,15	K6	0,15
3	K10	0,10	K3	0,10	K4	0,25	K6	0,20	K7	0,50
4	K9	0,05	K9	0,10	K2	0,20	K1	0,40	K3	0,15
5	K7	0,10	K5	0,25	K3	0,20	K2	0,10	K4	0,30
6	K3	0,15	K10	0,15	K6	0,15	K4	0,05	K5	0,10
7	K4	0,10	K6	0,15	K9	0,15	K5	0,05	K9	0,05
8	K8	0,10	K4	0,25	K10	0,10	K7	0,20	K10	0,10
9	K5	0,10	K2	0,50	K5	0,10	K8	0,30	K2	0,25
10	K2	0,10	K8	0,10	K8	0,05	K10	0,15	K8	0,05
Önem Sırası	Karar Verici 6		Karar Verici 7		Karar Verici 8		Karar Verici 9		Karar Verici 10	
	Ölçüt	$s_j$	Ölçüt	$s_j$	Ölçüt	$s_j$	Ölçüt	$s_j$	Ölçüt	$s_j$
1	K3	-	K2	-	K3	-	K1	-	K8	-
2	K8	0,20	K8	0,15	K2	0,05	K2	0,05	K5	0,10
3	k6	0,25	K9	0,25	K1	0,05	K7	0,10	K4	0,20
4	k4	0,10	K10	0,20	K6	0,10	K9	0,40	K6	0,20
5	K5	0,15	K6	0,30	K4	0,10	K10	0,05	K10	0,30
6	K2	0,25	K7	0,20	K7	0,10	K3	0,10	K2	0,10
7	K10	0,35	K1	0,15	K8	0,15	K4	0,05	K3	0,20
8	K1	0,30	K4	0,10	K9	0,05	K6	0,05	K1	0,25
9	K9	0,15	K3	0,20	K10	0,10	K8	0,10	K7	0,30
10	K7	0,10	K5	0,20	K5	0,05	K5	0,05	K9	0,25
Önem Sırası	Karar Verici 11		Karar Verici 12		Karar Verici 13		Karar Verici 14		Karar Verici 15	
	Ölçüt	$s_j$	Ölçüt	$s_j$	Ölçüt	$s_j$	Ölçüt	$s_j$	Ölçüt	$s_j$
1	K1	-	K1	-	K7	-	K9	-	K1	-
2	K6	0,10	K7	0,05	k1	0,20	K3	0,15	K6	0,10
3	K10	0,10	K3	0,15	K4	0,30	K6	0,20	K7	0,10
4	K9	0,05	K9	0,40	K2	0,25	K1	0,20	K3	0,20
5	K7	0,10	K5	0,15	K3	0,20	K2	0,10	K4	0,05
6	K3	0,15	K10	0,30	K6	0,15	K4	0,05	K5	0,10
7	K4	0,20	K6	0,20	K9	0,15	K5	0,05	K9	0,05
8	K8	0,25	K4	0,15	K10	0,10	K7	0,10	K10	0,25
9	K5	0,30	K2	0,15	K5	0,05	K8	0,10	K2	0,20
10	K2	0,10	K8	0,10	K8	0,05	K10	0,10	K8	0,05



Karar vericilerin verdiği cevaplar esas alınarak kriter sıralamaları ve görelî önem düzeyleri ( $s_j$ ) belirlenmiş, daha sonra kriterlerin karar katsayıları ( $k_j$ ), kriter ağırlıkları ( $q_j$ ) ve kriterin nihai ağırlığı ( $w_j$ ) hesaplanmıştır. Tablo 4'te servis personeli seçimi için karar verici 1'in değerlendirmelerine yer verilmiştir. Diğer karar vericiler için de aynı sistem uygulanmıştır. Diğer karar vericilerin değerlendirmelerine yer verilmemiştir.

Tablo 4  
Karar Verici 1 için Kriter Ağırlıkları

Önem Sırası	Karar Verici 1				
	Kriter	$s_j$	$k_j$	$q_j$	$w_j$
1	K1	-	1	1	0,146
2	K6	0,10	1,10	0,909	0,133
3	K10	0,10	1,10	0,826	0,121
4	K9	0,05	1,05	0,787	0,115
5	K7	0,10	1,10	0,715	0,105
6	K3	0,15	1,15	0,622	0,091
7	K4	0,10	1,10	0,565	0,083
8	K8	0,10	1,10	0,514	0,075
9	K5	0,10	1,10	0,467	0,068
10	K2	0,10	1,10	0,425	0,062

Karar Verici 1, kriterleri řu öncelik sırasına göre belirlemiştir: K1, K6, K10, K9, K7, K3, K4, K8, K5 ve K2. Kriterlerin ağırlıkları ise 0,062 ile 0,0146 arasında değişiklik göstermektedir. Kriterlerin karar katsayıları ( $k_j$ )  $k_j = \begin{cases} 1, & \text{eğer } j = 1 \\ s_j + 1, & \text{eğer } j > 1 \end{cases}$  eşitlik formülü yardımıyla hesaplanmıştır. Birinci sırada yer alan kriterin karar katsayısı 1 olarak belirlenmektedir. Sonraki sıralarda yer alan kriterlere ise  $s_j+1$  değeri verilmektedir.

Kriterlerin düzeltilmiş ağırlığı ( $q_j$ )  $q_j = \begin{cases} 1, & \text{eğer } j = 1 \\ \frac{q_{j-1}}{k_j}, & \text{eğer } j > 1 \end{cases}$  eşitlik formülü yardımıyla hesaplanmıştır. En önemli kriterin düzeltilmiş ağırlığı 1 olarak belirlenmektedir. Diğer kriterlerin ağırlık değerleri, bir önceki kriterin ağırlık değeri, mevcuttaki kriterin karar katsayısına bölünerek bulunur. Örneęin karar verici 1'e göre K10'a ait ağırlık değeri ( $K2q_j / 1,1(K3 k_j)$ )=0,826 olarak hesaplanmıştır.

Kriterlerin ağırlıkları ( $w_j$ )  $w_j = \frac{q_j}{\sum q_j}$  eşitlik formülü yardımıyla hesaplanmaktadır. Bir önceki adımda hesaplanmış olan her bir kriterin ağırlığının ( $q_j$ ) bütün kriterlerin ağırlıklarının toplamına bölünmesi ile elde edilmektedir. Karar vericilerden elde edilen bilgiler doğrultusunda SWARA yöntemi uygulanarak her bir karar verici için kriterlerin ağırlıkları elde edilmiştir. Daha sonra her bir karar verici için bulunan ağırlıkların ortalaması alınarak kriterlerin nihai ağırlıkları hesaplanmıştır. Bu hesaplamalara Tablo 5'te yer verilmiştir.

Tablo 5

## Servis Personeli Seçimi Açısından Kriterlerin Nihai Ağırlıkları

	KV 1	KV 2	KV 3	KV 4	KV 5	KV 6	KV 7	KV 8
Kriter	wj	wj	wj	wj	wj	wj	wj	wj
K1	0,146	0,17	0,158	0,097	0,208	0,048	0,064	0,125
K2	0,062	0,041	0,105	0,088	0,051	0,084	0,199	0,131
K3	0,091	0,14	0,088	0,163	0,105	0,200	0,049	0,137
K4	0,083	0,062	0,126	0,084	0,081	0,121	0,058	0,103
K5	0,068	0,102	0,055	0,08	0,073	0,105	0,041	0,067
K6	0,133	0,077	0,076	0,136	0,181	0,133	0,089	0,113
K7	0,105	0,154	0,213	0,067	0,121	0,038	0,074	0,094
K8	0,075	0,038	0,052	0,052	0,048	0,167	0,173	0,081
K9	0,115	0,127	0,066	0,188	0,07	0,042	0,138	0,078
K10	0,121	0,089	0,06	0,045	0,063	0,062	0,115	0,071
	KV 9	KV 10	KV 11	KV 12	KV 13	KV 14	KV 15	Nihai
Kriter	wj	wj	wj	wj	wj	wj	wj	Ağırlık
K1	0,156	0,056	0,156	0,186	0,168	0,101	0,155	0,122
K2	0,148	0,083	0,045	0,046	0,104	0,091	0,079	0,101
K3	0,083	0,069	0,097	0,154	0,086	0,145	0,107	0,113
K4	0,079	0,143	0,081	0,053	0,129	0,087	0,102	0,096
K5	0,066	0,172	0,050	0,096	0,057	0,083	0,093	0,083
K6	0,076	0,119	0,142	0,061	0,075	0,121	0,141	0,107
K7	0,135	0,043	0,112	0,177	0,202	0,075	0,128	0,108
K8	0,069	0,189	0,065	0,042	0,054	0,069	0,075	0,098
K9	0,096	0,034	0,123	0,110	0,065	0,166	0,118	0,097
K10	0,092	0,092	0,129	0,074	0,059	0,062	0,094	0,085

Tablo 5'e göre 0,122 değeri ile en önemli kriter takım çalışmasına uygunluk (K1) olmuştur. Bu kriteri sırasıyla 0,113 değeriyle iş tecrübesi (K3), 0,108 değeriyle iletişim becerisi (K7), 0,107 organizasyon ve planlama becerisi (K6), 0,101 değeriyle kişinin dış görünümü (K2), 0,098 değeriyle referans (K8), 0,098 değeriyle servis tekniklerini bilmesi (K9), 0,096 değeriyle genel kültür (K4), 0,085 değeriyle kuver açma ve kuver çeşitlerini bilmesi (K10) ve son olarak 0,083 değerleriyle eğitim durumu (K5) ile olarak tespit edilmiştir. Elde edilen sonuçlar göre K1>K3> K7>K6 >K2>K8>K9>K4>K10>K5 kriterler SWARA yöntemiyle elde edilen önem seviyeleridir.

**Barista Personeli için SWARA Yönteminin Uygulanması**

Tablo 6'da barista personel seçimi için Karar Verici (KV) 3 "kişinin iletişim becerisi (K7)" kriterini en önemli kriter olarak olduğunu belirlemiştir. İkinci sırada ise "takım çalışmasına uygunluk (K1)" kriterini belirlemiştir. İkili karşılaştırmada K7 ile K1 arasındaki önem farkının %35 olduğunu belirtmiştir. Diğer bir ifade ile KV 3'e göre K7 kriteri K1 kriterine göre %35 daha önemlidir.

Tablo 6

Barista Personeli Seçimi Açısından Kriterlerin Sıralamaları, Göreceli Önem Dereceleri

Önem Sırası	Karar V 1		Karar V 2		Karar V 3		Karar V 4		Karar V 5	
	Ölçüt	$s_j$	Ölçüt	$s_j$	Ölçüt	$s_j$	Ölçüt	$s_j$	Ölçüt	$s_j$
1	K1	-	K6	-	K1	-	K1	-	K1	-
2	K6	0,05	K1	0,10	K9	0,05	K9	0,20	K6	0,15
3	K9	0,20	K7	0,10	K6	0,05	K6	0,40	K8	0,1
4	K7	0,4	K2	0,10	K8	0,05	K2	0,10	K2	0,2
5	K2	0,40	K8	0,05	K2	0,15	K7	0,30	K9	0,1
6	K5	0,25	K9	0,05	K7	0,05	K3	0,10	K4	0,1
7	K4	0,1	K3	0,20	K3	0,20	K5	0,10	K3	0,1
8	K8	0,05	K4	0,20	K4	0,05	K4	0,10	K7	0,1
9	K3	0,15	K5	0,25	K5	0,05	K8	0,10	K5	0,1
Önem Sırası	Karar V 6		Karar V 7		Karar V 8		Karar V 9		Karar V 10	
	Ölçüt	$s_j$	Ölçüt	$s_j$	Ölçüt	$s_j$	Ölçüt	$s_j$	Ölçüt	$s_j$
1	K1	-	K2	-	K1	-	K7	-	K3	-
2	K9	0,10	K9	0,10	K9	0,20	K5	0,20	K1	0,10
3	K2	0,20	K8	0,20	K7	0,10	K2	0,10	K6	0,05
4	K7	0,10	K5	0,05	K2	0,10	K1	0,25	K7	0,05
5	K3	0,05	K1	0,05	K3	0,25	K3	0,10	K9	0,05
6	K5	0,10	K3	0,05	K4	0,30	K8	0,15	K2	0,05
7	K4	0,10	K6	0,10	K5	0,15	K4	0,10	K4	0,05
8	K6	0,10	K4	0,15	K6	0,30	K6	0,10	K5	0,05
9	K8	0,20	K7	0,05	K8	0,05	K9	0,10	K8	0,05
Önem Sırası	Karar V 11		Karar V 12		Karar V 13		Karar V 14		Karar V 15	
	Ölçüt	$s_j$	Ölçüt	$s_j$	Ölçüt	$s_j$	Ölçüt	$s_j$	Ölçüt	$s_j$
1	K1	-	K6	-	K1	-	K1	-	K1	-
2	K7	0,20	K1	0,10	K9	0,05	K9	0,20	K6	0,15
3	K6	0,40	K7	0,10	K6	0,05	K6	0,25	K8	0,10
4	K4	0,40	K2	0,10	K8	0,20	K2	0,15	K2	0,20
5	K2	0,40	K8	0,05	K2	0,05	K7	0,30	K9	0,10
6	K5	0,10	K9	0,05	K7	0,05	K3	0,10	K4	0,10
7	K3	0,40	K3	0,20	K3	0,05	K5	0,10	K3	0,10
8	K8	0,40	K4	0,20	K4	0,05	K4	0,10	K7	0,10
9	K9	0,10	K5	0,25	K5	0,05	K8	0,05	K5	0,10

Ölçütlerin sıralamaları ve göreceli önem düzeyleri ( $s_j$ ) karar vericiler tarafından belirlendikten sonra, ölçütlerin karar katsayıları ( $k_j$ ), kriter ağırlıkları ( $q_j$ ) ve kriterin nihai ağırlığı ( $w_j$ ) bulgulanmıştır. Tablo 7’te barista personeli seçimi için karar verici 3’ün değerlendirmelerine yer verilmiştir. Diğer karar vericilere de aynı sistem uygulanmıştır.

Tablo 7  
Karar Verici 3 için Kriter Ağırlıkları

Önem Sırası	Karar Verici 3				
	Ölçüt	$s_j$	$k_j$	$q_j$	$w_j$
1	K6	-	1	1	0,159
2	K1	0,10	1,10	0,909	0,144
3	K7	0,10	1,10	0,826	0,131
4	K2	0,10	1,10	0,751	0,119
5	K8	0,05	1,05	0,715	0,113
6	K9	0,05	1,05	0,681	0,108
7	K3	0,20	1,20	0,568	0,090
8	K4	0,20	1,20	0,473	0,075
9	K5	0,25	1,25	0,378	0,060

Tablo 7’de barista personel seçimi için yapılan karar verici 3’ün değerlendirmelerine yer verilmiştir. Tablo 7’de kriterlerin önem sırası,  $s_j$ ; karar vericiler tarafından yapılan ikili karşılaştırmalar,  $k_j$ ; kriterlerin karar katsayıları,  $q_j$ ; kriterlerin ağırlıkları,  $w_j$ ; kriterlerin nihai ağırlıkları gösterilmektedir. Her bir kriterin nihai ağırlıkları ise ağırlıklarının ortalaması alınarak hesaplanmaktadır. Kriterlerin nihai ağırlıklarına Tablo 8’de yer almaktadır.

Tablo 8  
Barista Personeli Seçimi Açısından Kriterlerin Nihai Ağırlıkları

	KV 1	KV 2	KV 3	KV 4	KV 5	KV 6	KV 7	KV 8
Kriter	Nihai ağırlık	Nihai ağırlık	Nihai ağırlık	Nihai ağırlık	Nihai ağırlık	Nihai ağırlık	Nihai ağırlık	Nihai ağırlık
K1	0,206	0,144	0,145	0,213	0,172	0,165	0,109	0,193
K2	0,083	0,119	0,109	0,115	0,113	0,125	0,158	0,133
K3	0,05	0,09	0,086	0,08	0,085	0,108	0,103	0,106
K4	0,061	0,075	0,082	0,067	0,094	0,090	0,082	0,082
K5	0,067	0,06	0,078	0,073	0,07	0,098	0,114	0,071
K6	0,196	0,159	0,132	0,126	0,15	0,081	0,094	0,055
K7	0,117	0,131	0,104	0,088	0,077	0,114	0,078	0,146
K8	0,058	0,113	0,125	0,061	0,136	0,068	0,120	0,052
K9	0,163	0,108	0,138	0,177	0,103	0,150	0,143	0,161
	KV 9	KV 10	KV 11	KV 12	KV 13	KV 14	KV 15	
Kriter	Nihai ağırlık	Nihai ağırlık	Nihai ağırlık	Nihai ağırlık	Nihai ağırlık	Nihai ağırlık	Nihai ağırlık	Nihai Ağırlık
K1	0,112	0,127	0,256	0,144	0,145	0,202	0,172	0,163
K2	0,14	0,104	0,078	0,119	0,105	0,117	0,113	0,119
K3	0,102	0,139	0,051	0,090	0,095	0,082	0,085	0,096
K4	0,08	0,099	0,109	0,075	0,090	0,068	0,094	0,087
K5	0,154	0,095	0,071	0,060	0,086	0,074	0,070	0,089
K6	0,073	0,121	0,153	0,159	0,132	0,135	0,150	0,115
K7	0,185	0,115	0,214	0,131	0,100	0,090	0,077	0,125
K8	0,088	0,09	0,036	0,113	0,110	0,064	0,136	0,088
K9	0,066	0,11	0,033	0,108	0,138	0,168	0,103	0,118

Tablo 8'e göre 0,163 ile takım çalışmasına uygunluk (K1) olmuştur. Takım çalışmasına uygunluğu sırasıyla 0,125 değeri ile iletişim becerisi (K7), 0,119 değeri ile kişinin dış görünümü (K2), 0,118 değeri ile kahve çeşitlerini hazırlama becerisi (K9), 0,115 değeriyle organizasyon ve planlama becerisi (K6), 0,096 değeri ile iş tecrübesi (K3), 0,089 değeri ile eğitim durumu (K5), 0,088 değeri ile referans (K8), 0,087 değeriyle genel kültür (K4) kriteri son sırada yer almıştır. Elde edilen sonuçlara göre  $K1 > K7 > K2 > K9 > K6 > K3 > K5 > K8 > K4$  sıralamasıyla oluşan kriterlerin SWARA yöntemiyle elde edilen önem seviyelerini göstermektedir.

## Sonuç ve Öneriler

Çalışmada yiyecek içecek işletmelerinin servis ve barista personel seçim kriterlerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda yapılan çalışmanın sonuçlarının bölgede yiyecek içecek hizmeti sunan işletme yöneticilerine, sektörde çalışmak isteyenlere ve araştırmacılara yol göstermesi beklenmektedir. Yiyecek içecek işletmelerinde işletmenin başarısında doğrudan etkisi olan çalışanların önemi büyüktür. Çünkü kaliteli hizmet sunma, müşteri memnuniyetini artırma, gıda güvenliğini sağlama, işletme performansını ve karlılığını artırma ile rekabette üstünlük sağlama gibi pek çok alanda çalışanların katkıları büyük öneme sahiptir. İşletmelerin yanlış personel seçimi önemli sonuçlar doğurabilmektedir. Yanlış personel seçimi iş süreçlerinin aksamasına, müşteri memnuniyetinin azalmasına, işletme kültürüne uyum sağlamamasına, eğitim masraflarının artmasına, çalışan devir hızının artmasına, diğer çalışanların motivasyonunun düşmesine neden olabilmektedir.

Personel seçim kriterlerinin belirlenmesinde uzman görüşü, literatür taraması ve işletme yöneticileri ile yapılan yarı yapılandırılmış mülakatlar tespit edilen hususlar dikkate alınmıştır. Bu kapsamda servis personeli için sırasıyla takım çalışmasına uygunluk, iş tecrübesi, organizasyon ve planlama becerisi, kişinin dış görünümü, referans, servis tekniklerini bilmesi, genel kültür, kuver açma ve kuver çeşitlerini bilmesi ve eğitim durumu kriterlerinin önemli olduğu belirlenmiştir.

Barista personeli için ise, takım çalışmasına uygunluk, iletişim becerisi, kişinin dış görünümü, kahve çeşitlerini hazırlama becerisi, organizasyon ve planlama becerisi, iş tecrübesi, eğitim durumu, referans ve genel kültür kriterlerinin önemli olduğu belirlenmiştir. Bu kriterler Çorum ili özelinde yiyecek içecek işletmelerinin personel seçerken öncelikle göz önünde bulundurması gereken konular olarak önerilmektedir. Yiyecek içecek işletmeleri personel seçim sürecinde tespit edilen kriterleri bir alternatif olarak kullanabilir. Sektörde çalışmayı düşünen bireyler ise takım çalışmasına yatkınlık ve iletişim kurma becerileri gibi kişisel özelliklerinin öneminin farkına varmalıdır. Aynı zamanda bireyler kendilerini planlama ve organizasyon yetkinliklerini geliştirmeli, mesleki deneyimin işe alım sürecinde belirleyici bir faktör olduğunun bilincinde olmaları önem arz etmektedir. Bununla birlikte lise ve önlisans düzeyinde turizm eğitimi veren kurumların ders müfredatlarında bu konulara önem yer vermesi önerilmektedir.

Elde edilen bulgular literatürdeki diğer çalışmalarla karşılaştırıldığında bazı farklılıklar olduğunu söylemek mümkündür. Şimşek ve arkadaşları (2014) çalışmalarında Bulanık AHP ile otel işletmelerine personel seçiminde iş tecrübesi, ikna kabiliyeti, iletişim becerisi ve problem çözme kriterlerinin önemli olduğunu belirlemişlerdir. İçigen ve Çetin (2017) yapılan bir çalışmada AHP temelli TOPSİS yöntemiyle önbüro müdürü seçiminde iş deneyimi, yabancı dil bilgi, eğitim, bilgisayar bilgisi, takım oyunculuğuna yatkınlık kriterlerinin önemli olduğunu tespit etmişlerdir. Baki (2021) tarafından SWARA tekniği kullanarak turizm sektöründeki yöneticilerin seçim kriter ağırlıklarını belirlemiştir. Kriterleri problem çözme ve karar verme, liderlik ve iletişim becerileri, kriz yönetimi, hedef belirleme, özgüven, özgünlük ve yaratıcılık, etik değerler ve yenilikçi hizmetler olarak belirlemiştir. Akyurt (2019) tarafından otel yöneticileri üzerinde yapılan bir çalışmada en önemli personel seçimi kriterinin "yabancı dil bilgisi" olduğu tespit edilmiştir. Gürkan ve Dazlak (2019)

tarafından AHP yöntemiyle yapılan bir diğer çalışmada ise otel işletme çalışanlarında deneyimin en önemli kriter olduğunu ifade etmişlerdir. Ortaya çıkan bu farklılıkların hem kullanılan yöntem farklılığından hem de yiyecek-içecek sektörünün kendine has özelliklerinden kaynaklandığı söylenebilir.

Bu çalışma bazı sınırlılıkları sahiptir. Öncelikle çalışmanın Çorum ili özelinde gerçekleştirilmiş olması çalışmanın sınırlılığını oluşturmaktadır. Bir diğer sınırlılık ise çalışmanın servis personeli ve barista personeli özelinde gerçekleştirilmiş olmasıdır. Ayrıca çalışmanın yiyecek-içecek işletmesi çalışanları örnekleminde gerçekleştirilen ilk çalışma olması nedeniyle diğer yapılan çalışmalarla birebir karşılaştırma yapılamaması bir diğer sınırlılığı oluşturmaktadır. Gelecek çalışmalarda farklı destinasyonlarda servis ve barista personel seçiminin farklı ÇKKV yöntemleri kullanılarak yapılması literatürün gelişmesine katkı sağlayacaktır.

## Kaynakça

- Akincilar, A. ve Dagdeviren, M. (2014). A hybrid multi-criteria decision making model to evaluate hotel websites. *International Journal of Hospitality Management*, 36, 263–271. doi:10.1016/j.ijhm.2013.10.002
- Aknar, A., Başçı, A. ve Kartal, M. (2023). Determination of internship place selection criteria of students in tourism field with pre-bachelor's degree education by SWARA method. *Journal of Tourism & Gastronomy Studies*, 11(2), 1126–1141. doi:10.21325/jotags.2023.1236
- Akyurt, H. (2019). Analitik hiyerarşi seçim yöntemi ile otel personeli seçimi kriterlerinin değerlendirilmesi: Giresun ili örneği. *IBAD Sosyal Bilimler Dergisi*, (Özel Sayı), 64–78. doi:10.21733/ibad.603290
- Anderson, B. A., Provis, C. ve Chappel, S. J. (2003). The selection and training of workers in the tourism and hospitality industries for the performance of emotional labour. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 10(1), 1–13. doi:10.3316/ielapa.200308174
- Atici, K. B., Simsek, A. B., Ulucan, A. ve Tosun, M. U. (2015). A GIS-based Multiple Criteria Decision Analysis approach for wind power plant site selection. *Utilities Policy*, 37, 86–96. doi:10.1016/j.jup.2015.06.001
- Atlı, H. F. ve Senir, G. (2024). Green supplier selection using IMF SWARA and Fuzzy WASPAS techniques for the supply of agricultural pesticides. *Black Sea Journal of Agriculture*, 7(4), 377–390. doi:10.47115/bsagriculture.1463382
- Ayçin, E. (2020). Personel seçim sürecinde CRITIC ve MAIRCA yöntemlerinin kullanılması. *İşletme*, 1(1), 1–12. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/en/pub/isletme/issue/52222/716692>
- Ayyıldız, E. ve Gürsoy, İ. (2024). Havalimanı hizmet kalitesi faktörlerinin sezgisel bulanık SWARA ile ağırlıklandırılması. *3rd International Conference on Engineering, Natural and Social Sciences* içinde (ss. 1084–1092). Konya, Türkiye.
- Baki, R. (2021). Turizm sektöründe yönetici seçimine yönelik çok kriterli bir yaklaşım. *Uludağ Üniversitesi Mühendislik Fakültesi Dergisi*, 26(3), 955–968. doi:10.17482/uumfd.926118
- Bakır, M. ve Atalık, Ö. (2018). Entropi ve Aras yöntemleriyle havayolu işletmelerinde hizmet kalitesinin değerlendirilmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10(1), 617–638. doi:10.20491/isarder.2018.410

- Büyüközkan, G. ve Göçer, F. (2018). An extension of ARAS methodology under interval valued intuitionistic fuzzy environment for digital supply chain. *Applied Soft Computing*, 69, 634–654. doi:10.1016/j.asoc.2018.04.040
- Chen, P.-C. (2009). A fuzzy multiple criteria decision making model in employee recruitment. *International Journal of Computer Science and Network Security*, 9(7), 113–117. Erişim adresi: <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=dbbccdef1c67ae73b4bb5626a3cd1f2f4bac431c>
- Danişan, T., Özcan, E. ve Eren, T. (2022). Personnel selection with multi-criteria decision making methods in the ready-to-wear sector. *Tehnički vjesnik*, 29(4), 1339–1347. doi:10.17559/TV-20210816220137
- Durbarry, R. ve Sinclair, M. T. (2003). Market shares analysis: The case of French tourism demand. *Annals of tourism research*, 30(4), 927–941. doi:10.1016/S0160-7383(03)00058-6
- Ersoy, Y. (2021). AHP ve TOPSIS yöntemleri kullanılarak tekstil sektöründe personel seçimi. *Kafdağı*, 6(1), 60–78. doi:10.51469/kafdagi.948358
- Güngör, Z., Serhadlıoğlu, G. ve Kesen, S. E. (2009). A fuzzy AHP approach to personnel selection problem. *Applied soft computing*, 9(2), 641–646. doi:10.1016/j.asoc.2008.09.003
- Gürkan, S. ve Dazlak, B. B. (2019). İnsan kaynakları temin ve seçiminde analitik hiyerarşi prosesinin kullanılması ve oteller üzerine bir uygulama. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 22(2), 774–783. doi:10.29249/selcuksbmyd.626898
- Hashemkhani Zolfani, S. ve Bahrami, M. (2014). Investment prioritizing in high tech industries based on SWARA-COPRAS approach. *Technological and Economic Development of Economy*, 20(3), 534–553. doi:10.3846/20294913.2014.881435
- İçigen, E. T. ve Çetin, E. İ. (2017). AHP temelli TOPSIS yöntemi ile konaklama işletmelerinde personel seçimi. *Balkan Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(13), 179–187. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/en/pub/isletme/issue/52222/716692>
- Işık, A. T. ve Adalı, E. A. (2016). A new integrated decision making approach based on SWARA and OCRA methods for the hotel selection problem. *International Journal of Advanced Operations Management*, 8(2), 140–151. doi:10.1504/IJAOM.2016.079681
- Karabašević, D., Stanujkić, D. ve Urošević, S. (2015). The MCDM model for personnel selection based on SWARA and ARAS methods. *Management (1820-0222)*, 20(77), 43–52. doi:10.7595/management.fon.2015.0029
- Karabasevic, D., Stanujkic, D., Urosevic, S. ve Maksimovic, M. (2015). Selection of candidates in the mining industry based on the application of the SWARA and the MULTIMOORA methods. *Acta Montanistica Slovaca*, 20(2), 116–124. Erişim adresi: [https://www.researchgate.net/profile/Darjan-Karabasevic/publication/282349543\\_Selection\\_of\\_candidates\\_in\\_the\\_mining\\_industry\\_based\\_on\\_the\\_application\\_of\\_the\\_SWARA\\_and\\_the\\_MULTIMOORA\\_methods/links/560d740908ae2aa0be4a3855/Selection-of-candidates-in-the-mining-industry-based-on-the-application-of-the-SWARA-and-the-MULTIMOORA-methods.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Darjan-Karabasevic/publication/282349543_Selection_of_candidates_in_the_mining_industry_based_on_the_application_of_the_SWARA_and_the_MULTIMOORA_methods/links/560d740908ae2aa0be4a3855/Selection-of-candidates-in-the-mining-industry-based-on-the-application-of-the-SWARA-and-the-MULTIMOORA-methods.pdf)

- Kenger, M. D. ve Organ, A. (2017). Banka personel seçiminin çok kriterli karar verme yöntemlerinden entropi temelli aras yöntemi ile değerlendirilmesi. *Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(4), 152–170. doi:10.30803/adusobed.336215
- Keršulienė, V. ve Turskis, Z. (2011). Integrated fuzzy multiple criteria decision making model for architect selection. *Technological and economic development of economy*, 17(4), 645–666. doi:10.3846/20294913.2011.635718
- Korkmaz, O. (2019). Personnel selection method based on TOPSIS multi-criteria decision making method. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, (23), 1–16. doi:10.18092/ulikidince.468486
- Lai, P. ve Baum, T. G. (2005). Just-in-time labour in the hospitality sector? *Employee Relations*, 27(1), 86–102. doi:10.1108/01425450510569328
- Maitland, I. (1997). *Motivating people, institue of personnel and development, USA*. Channel Islands: The Guernsey Press.
- Nasab, H. H. ve Milani, A. S. (2012). An improvement of quantitative strategic planning matrix using multiple criteria decision making and fuzzy numbers. *Applied Soft Computing*, 12(8), 2246–2253. doi:10.1016/j.asoc.2012.03.010
- Örgün, E. (2023). Yerel restoran seçim sürecinde swara yöntemiyle kriter ağırlıklarının belirlenmesi. *Journal of Gastronomy, Hospitality and Travel*, 6(1), 409–417. doi:10.33083/joghat.2023.272
- Örgün, E. ve Solunoğlu, A. (2021). Restaurant personnel selection with ARAS method: The case of Cappadocia. *Co-Editors*, 181, 0-0. doi:10.5038/9781955833011
- Pajić, V., Andrejić, M., Jolović, M. ve Kilibarda, M. (2024). Strategic warehouse location selection in business logistics: A novel approach using imf SWARA–MARCOS—A case study of a Serbian logistics service provider. *Mathematics*, 12(5), 776. doi:10.3390/math12050776
- Perçin, S. (2019). An integrated fuzzy SWARA and fuzzy AD approach for outsourcing provider selection. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 30(2), 531–552. doi:10.1108/JMTM-08-2018-0247
- Saputra, V. H. ve Setiawansyah, S. (2024). Penerapan metode SWARA dan grey relational analysis dalam pemilihan karyawan terbaik. *Journal of Artificial Intelligence and Technology Information*, 2(1), 51–61. doi:10.58602/jaiti.v2i1.107
- Şenel, B., Mine, Ş. ve Boza, N. A. (2024). SWARA ve VIKOR yöntemi ile performans odaklı uzaktan eğitim sunucu seçimi. *Social Mentality and Researcher Thinkers Journal (Smart Journal)*, 7(51), 2602–2610. doi:10.31576/smryj.1097
- 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), 147–196. Erişim adresi: <https://acikerisim.uludag.edu.tr/server/api/core/bitstreams/84367e62-1195-4421-a87a-d8ea661c269a/content>



- Solunoğlu, A. (2022). Kapadokya bölgesi sıcak hava balon pilotu seçim sürecinde CRITIC ve MAIRCA yöntemlerinin kullanılması. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 19(1), 41–58. doi:10.24010/soid.863990
- Turpcu, E. ve Kılıç, M. F. (2022). A grubu seyahat acentalarının personel seçim kriterlerinin AHP yöntemi ile derecelendirilmesi: Niğde ili örneği. *SSD Journal*, 7(33), 321–335. doi:10.31567/ssd.691
- Tuş, A. ve Adalı, E. A. (2018). Personnel assessment with CODAS and PSI methods. *Alphanumeric Journal*, 6(2), 243–256. doi:10.17093/alphanumeric.432843
- Ulutaş, A. (2019). Entropi ve MABAC yöntemleri ile personel seçimi. *OPUS International Journal of Society Researches*, 13(19), 1552–1573. doi:10.26466/opus.580456
- Utlı, N. (2024). SWARA yöntemi ile dijital pazarlama strateji seçimi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 25(1), 341–355. doi:10.31671/doujournal.1356008
- Vural, Ö. ve Acer, A. (2024). Yeşil liman kriterlerinin swara yöntemi ile değerlendirilmesi. *Örgütlerin Yönetimi Dergisi*, 1(01), 1–14. Erişim adresi: <https://journals.gen.tr/index.php/oyd/article/view/2379/1606>
- Yarlıkaş, S. ve Arslaner, C. (2019). SWARA ve COPELAND yöntemleri ile global tedarik zinciri yönetimini etkileyen faktörlerin önem düzeylerinin değerlendirilmesi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(4), 83–104. doi:10.18037/ausbd.668624
- Yazgan, A. E. ve Agamyradova, H. (2021). SWARA ve MAIRCA yöntemleri ile bankacılık sektöründe personel seçimi. *Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 16(2), 281–290. doi:10.48145/gopsbad.999847
- Yıldırım, B. I. 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. doi:10.17123/atad.580649
- Yücenur, G. N. ve Ipekçi, A. (2021). SWARA/WASPAS methods for a marine current energy plant location selection problem. *Renewable Energy*, 163, 1287–1298. doi:10.1016/j.renene.2020.08.131
- Zavadskas, E. K., Turskis, Z. ve Bagočius, V. (2015). Multi-criteria selection of a deep-water port in the Eastern Baltic Sea. *Applied Soft Computing*, 26, 180–192. doi:10.1016/j.asoc.2014.09.019
- Zhang, S. ve Liu, S. (2011). A GRA-based intuitionistic fuzzy multi-criteria group decision making method for personnel selection. *Expert Systems with Applications*, 38(9), 11401–11405. doi:10.1016/j.eswa.2011.03.012
- Zolfani, S. H., Salimi, J., Maknoon, R. ve Kildiene, S. (2015). Technology foresight about R&D projects selection; application of SWARA method at the policy making level. *Engineering Economics*, 26(5), 571–580. doi:10.5755/j01.ee.26.5.9571
- Zorlu, K., Tuncer, M. ve Yılmaz, A. (2024). Assessment of resources for geotourism development: Integrated SWARA-COBRA approach under spherical fuzzy environments. *Geoheritage*, 16(3), 89. doi:10.1007/s12371-024-00993-3

## Extended Abstract

### Purpose

The lack of clarity regarding which criteria are to be considered and their relative importance in personnel evaluation can lead to various problems. In personnel evaluation processes, the necessity to assess multiple criteria, both quantitative and qualitative, renders the process exceedingly complex (Tuş and Adalı, 2018). Moreover, when conducting personnel evaluations, input from multiple decision-makers is often required. It is well known that multi-criteria decision-making (MCDM) methods enable the aggregation of preferences from different decision-makers (Atici, Simsek, Ulucan and Tosun, 2015). Given that the problem at hand involves multiple criteria as well as multiple decision-makers, the use of a multi-criteria decision-making approach is deemed suitable for solving the problem of personnel selection and evaluation.

While numerous studies in the literature have employed MCDM techniques in personnel selection, no study has been identified that utilizes the SWARA method specifically for food and beverage establishments. In this respect, the study can be considered original and a contribution to the literature. Within this scope, the research questions are formulated as: “What are the personnel selection criteria for food and beverage establishments?” and “What is the degree of importance assigned to these criteria in food and beverage establishments?”

The study aims to determine and prioritize the criteria that food and beverage establishments operating in the province of Çorum will consider during personnel selection. Although the research is specific to the province of Çorum, it is anticipated to offer guidance to individuals and students who intend to work in food and beverage establishments. To achieve this objective, the proposed MCDM model in the study is based on the use of the SWARA method.

### Design and Methodology

This study employs the Stepwise Weight Assessment Ratio Analysis (SWARA) method, a multi-criteria decision-making approach introduced to the literature in 2010. SWARA was chosen because, unlike other similar methods such as AHP, ANP, SAW, and FARE, it provides decision-makers the opportunity to select their priorities according to the prevailing environmental and economic conditions.

The population of the study consists of hiring managers in à la carte food and beverage establishments operating in the province of Çorum. In this context, the study focuses on the selection criteria for service staff and baristas working in food and beverage establishments located in Çorum—a region that is home to Hattuşa, added to the UNESCO World Heritage List in 1986. These criteria were identified through expert opinions, a literature review, and semi-structured interviews with a group of decision-makers from the industry. After determining the criteria, the SWARA questionnaire was administered to the managers of 15 à la carte food and beverage establishments. Data were collected during face-to-face visits between July and December 2023. Each interview lasted between twenty-five and sixty minutes.

### Findings

The criteria for service personnel and baristas were determined through expert opinions, literature reviews (Ayçin, 2020; İçigen and Çetin, 2017; Kenger and Organ, 2017; Solunoğlu, 2022; Yazgan and Agamyradova, 2021), and semi-structured interviews with the managers' group.

For service personnel, the criteria identified are: suitability for teamwork (K1), physical appearance (K2), work experience (K3), general knowledge (K4), educational background (K5), organizational and planning skills (K6), communication skills (K7), references (K8), knowledge of service techniques (K9), and knowledge of table setting (kuver) and its varieties (K10).

For service personnel, the most important criterion determined via SWARA, with a value of 0.122, is suitability for teamwork (K1). This is followed by work experience (K3) at 0.113, communication skills (K7) at 0.108, organizational and planning skills (K6) at 0.107, physical appearance (K2) at 0.101, references (K8) at 0.098, knowledge of service techniques (K9) at 0.098, general knowledge (K4) at 0.096, knowledge of kuver settings and varieties (K10) at 0.085, and finally educational background (K5) at 0.083. The resulting order of importance is  $K1 > K3 > K7 > K6 > K2 > K8 > K9 > K4 > K10 > K5$ .

For baristas, the criteria identified are: suitability for teamwork (K1), physical appearance (K2), work experience (K3), general knowledge (K4), educational background (K5), organizational and planning skills (K6), communication skills (K7), references (K8), and the ability to prepare various coffee types (K9).

For baristas, the most important criterion identified via SWARA is suitability for teamwork (K1) at 0.163. This is followed by communication skills (K7) at 0.125, physical appearance (K2) at 0.119, the ability to prepare various coffee types (K9) at 0.118, organizational and planning skills (K6) at 0.115, work experience (K3) at 0.096, educational background (K5) at 0.089, references (K8) at 0.088, and finally general knowledge (K4) at 0.087. Thus, the order of importance is  $K1 > K7 > K2 > K9 > K6 > K3 > K5 > K8 > K4$ .

### **Research Limitations**

This study has some limitations. First, it was conducted specifically in the province of Çorum, which restricts the generalizability of its findings. Another limitation is that the study focuses solely on service personnel and baristas. Furthermore, since this is the first study conducted on the selection criteria of employees in food and beverage establishments, it is not possible to make direct comparisons with other studies.

### **Implications (Theoretical, Practical, and Social)**

The criteria identified in this study are recommended for consideration by food and beverage establishments in Çorum when selecting personnel. These businesses can utilize the identified criteria as an alternative set of guidelines in the personnel selection process. Individuals considering employment in the sector should recognize the importance of personal attributes such as adaptability to teamwork and communication skills. Additionally, individuals should work on enhancing their planning and organizational capabilities and acknowledge the influence of professional experience on hiring decisions. Educational institutions offering secondary and associate-level tourism programs are advised to emphasize these topics in their curricula.

### **Originality/Value**

The significance of this study is highlighted by the fact that it is the first to examine the selection criteria of employees in food and beverage establishments.

**Araştırmacı Katkısı:** Ahmet AKNAR (%50), Bahri KAYA (%50).