

**T.C.**  
**ÇAĞ ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI**

**ANALİTİK HİYERARŞİ PROSESİ (AHP) İLE YETKİNLİK BAZLI İNSAN  
KAYNAKLARI YÖNETİCİSİ SEÇİMİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA: MERSİN  
TARSUS ORGANİZE SANAYİ BÖLGESİ ÖRNEĞİ**

**TEZ YAZAN**  
**Gül BÜYÜKKÖK**

**Danışman: Dr. Öğr. Üyesi. İbrahim İNAN**

**Jüri Üyesi: Doç. Dr. Murat KOÇ**

**Jüri Üyesi: Doç.Dr. Hakkı ÇİFTÇİ (Çukurova Üniversitesi)**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**MERSİN / EKİM 2018**

## ONAY

T.C  
**ÇAĞ ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ' NE**

20161003 numaralı öğrencimiz olan **Gül BÜYÜKKÖK** tarafından hazırlanan “**Analitik Hiyerarşi Prosesi (AHP) İle Yetkinlik Bazlı İnsan Kaynakları Yöneticisi Seçimi Üzerine Bir Araştırma: Mersin Tarsus Organize Sanayi Bölgesi Örneği**” başlıklı bu tez çalışması jürilerimiz tarafından oy birliği ile İşletme Yönetimi Anabilim Dalında **YÜKSEK LİSANS TEZİ** olarak kabul edilmiştir.

(Enstitü Müdürlüğünde evrak aslı imzalıdır.)

Asıl Jüri Üyesi Üniv. İçi - Tez Danışmanı – Jüri Başkanı: Dr. Öğr. Üyesi İbrahim İNAN

(Enstitü Müdürlüğünde evrak aslı imzalıdır.)

Üniv. İçi Asıl Jüri Üyesi: Doç. Dr. Murat KOÇ

(Enstitü Müdürlüğünde evrak aslı imzalıdır.)

Üniv. Dışı Asıl Jüri Üyesi: Doç.Dr. Hakkı ÇİFTÇİ  
 (Çukurova Üniversitesi)

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim elemanlarına ait olduklarını onaylıyorum.

(Enstitü Müdürlüğünde evrak aslı imzalıdır.)



Doç. Dr. Murat KOÇ  
 Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

**Not: Bu tezde kullanılan özgün ve başka kaynaktan yapılan bildirişlerin, çizelge, şekil ve fotoğrafların kaynak gösterilmeden kullanımı, 5846 Sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunu'ndaki hükümlere tabidir.**

**İTHAF**

*Sevgili Aileme*

## ETİK BEYANI

Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada;

- Tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
  - Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
  - Tez çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,
  - Kullanılan verilerde ve ortaya çıkan sonuçlarda herhangi bir değişiklik yapmadığımı,
  - Bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu,
- bildirir aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

11/10/ 2018  
Gül BÜYÜKKÖK

## TEŞEKKÜR

Çalışmam süresince her türlü desteği ve katkıyı sağlayan, yüksek fikir ve açıklamalarıyla bana yol gösterici olan, değerli danışmanım ve hocam Dr. Öğr. Üyesi İbrahim İNAN'a sonsuz teşekkür ederim.

Bu tez çalışmamda derin bilgi, deneyim ve önerilerinden yararlandığım değerli hocam Doç. Dr. Murat KOÇ' a, ayrıca çalışmamda görüş ve önerilerinden faydalandığım, çıkan aksiliklere rağmen her türlü anlayışı gösteren, desteğinden cesaret aldığım değerli hocam Doç. Dr. Hakkı ÇİFTÇİ' ye sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Çalışmamın her anında yanımda olan ve hiçbir desteğini esirgemeyen vefalı dostum Murat GÜLEÇOĞLU'na göstermiş olduğu sınırsız sabır dolayısıyla, çalışmam esnasındaki anlayış ve yardımları nedeniyle de sevgili aileme çok teşekkür ederim.

11/10/ 2018  
Gül BÜYÜKKÖK

## ÖZET

### **ANALİTİK HİYERARŞİ PROSESİ (AHP) İLE YETKİNLİK BAZLI İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİCİSİ SEÇİMİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA: MERSİN TARSUS ORGANİZE SANAYİ BÖLGESİ ÖRNEĞİ**

**Gül BÜYÜKKÖK**

**Yüksek Lisans Tezi, İşletme Yönetimi Ana Bilim Dalı**

**Danışman: Dr. Öğr. Üyesi. İbrahim İNAN**

**Ekim 2018, 118 sayfa**

Günümüzde işletmeler varlıklarını devam ettirebilmek için aynı zamanda sürdürülebilir ve taklit edilemez rekabet üstünlüğü sağlamak adına doğru işe doğru kişiyi yerleştirme çabasıyla iyi yönetilen insan kaynakları bölümü oluşturmanın işletme başarısındaki en önemli başlangıç noktası olduğunu kabullenmiş bulunmaktadır. Doğru işe doğru adayın seçilmesi, genelde işletmenin, özelde ise görevin ihtiyaçlarının doğru bir biçimde belirlenmesine ve alternatifler arasından en uygun adayın seçilmesine yardımcı olacak bir modelin kurulmasına bağlıdır.

Bu çalışmada öncelikle insan kaynakları yöneticisinin seçimine etki eden faktörler belirlenmiş ve karar hiyerarşisi oluşturulmuştur.

Bu çalışmanın esas amacı analitik hiyerarşi prosesi ile insan kaynakları yöneticisi seçiminde kullanılan kriterlerin önem derecelerinin belirlenmesidir. Alternatifler değerlendirilirken geliştirilen model ile en uygun insan kaynakları yöneticisinin seçiminin yapılması ayrıca çalışmada kullanılan modelin örgüt içerisinde kullanımını sağlamak çalışmanın diğer amaçlarıdır.

Bu çalıma Mersin Tarsus Organize Sanayi Bölgesi (MTOSB)'nde insan kaynakları bölümü bulunan 15 firma ile anket yöntemi kullanılarak gerçekleştirilmiştir.

Oluşturulan hiyerarşik model içerisindeki kriterler zaman içerisinde değişime ve gelişime uğradığından farklı yetkinlikler ön plana çıkabilir. Belirlenen kriterlerin güncellenerek farklı pozisyonlar içinde uygulanması mümkün olacaktır.

Sonuç olarak Mersin Tarsus Organize Sanayi Bölgesi örneğinde, işletmelerin insan kaynakları yöneticisi alırken en çok önem verdiği iki hususun mesleki bilgi ve kişilik özelliği olduğu görülmektedir. Mesleki Bilgi içerisinde insan kaynakları (İK)

bilgisinin, kişilik özellikleri içerisinde ise liderlik özelliğinin ön plana çıktığı yapılan AHP analizi ile saptanmıştır. Dolayısı ile insan kaynakları bilgisi ve liderlik özelliği yüksek olan insan kaynakları yönetici adaylarının, işe alımlarda diğer adaya kıyasla çok daha avantajlı olacakları söylenebilir.

**Anahtar Kelimeler:** Analitik Hiyerarşi Prosesi (AHP), Yetkinlik, İnsan Kaynakları Yönetimi, İnsan Kaynakları Yöneticisi.



**ABSTRACT****A STUDY ON ANALYTICAL HIERARCHY PROCESS (AHP) AND  
COMPETENCY BASED HUMAN RESOURCES MANAGER SELECTION: A  
SAMPLE OF TARSUS ORGANIZED INDUSTRIAL ZONE IN MERSİN****Gül BÜYÜKKÖK****Master Thesis, Department of Business Administration****Supervisor: Assist. Prof. Dr. İbrahim İNAN****October 2018, 118 pages**

Nowadays, businesses have accepted that creating a well-conducted human resources department is the most important starting point for business success in order to maintain their existence at the same time, aim of the positioning the right person for the right job in order to ensure a sustainable and unimitable competitive advantage. The selection of the right candidate for the right job depends on the determination of the needs of the business in general and the assignment in particular, the establishment of a model to help selecting the most suitable candidate among the alternatives. In the study, firstly the factors affecting the selection of the human resources manager were determined and a decision hierarchy established.

The main purpose of this study is to determine the importance of the criterias used in the selection of human resources manager with the analytic hierarchy process. Selection of the most appropriate human resources manager with the model developed while evaluating the alternatives also, to ensure the use of the model used in the study within the organization are the other purposes of the study.

This study was carried out by using survey method which contains human resources department in Tarsus Organized Industrial Zone in Mersin with fifteen firms.

As the criterias within the hierarchical model change and develop over time, different perfections can come to the forefront. It will be possible to apply the determined criterias in different position updated.

Consequently, in the sample of Tarsus Organized Industrial Zone in Mersin, it is seen that the two subjects that the companies give the most importance while taking the human resources manager are occupational knowledge and personality characteristics.



In the occupational knowledge, human resources (HR) knowledge and personality traits are determined by AHP analysis. Therefore, it can be said that human resource manager candidates with high human resources knowledge and leadership characteristics will be more advantageous in recruitment than other candidates.

**Key words:** Analytic Hierarchy Process, Selection of Human Resource Manager, Competencies of Human Resource Manager.



## ÖNSÖZ

İnsan kaynaklarının öneminin fark edilmesi ile birlikte işletmelerde bu alanla ilgili insan kaynakları yönetimi biriminin ayrı bir yönetim birimi olarak bulundurulmasını sağlamıştır. İnsan kaynağının etkin ve verimli çalışmasını esas alan bu birim örgütteki insan kaynakları faaliyetlerini gerçekleştirmektedir. Faaliyetlerinden biri olan personel seçim ve değerlendirme personel yetenekleri ile iş gerekleri arasındaki en iyi ilişkiyi bulmak için çalışmak üzere örgüte başvurmuş adayların, kişiliklerini, görmüş oldukları eğitimi, yeteneklerini ve ilgi duydukları konuları inceleyerek, onlar arasından en uygun yeteneklere sahip olanları örgüte kazandırmaktır (Çiftçi ve Öztürk,2013).

Nitelikli iş gücünü bulmanın, işe başlatmanın ve işte kalmasını sağlamanın zorlaştığı bir ortamda yetkinlik temelli bir seçim yöntemi önemlidir. Örgütün temel dinamiklerine uyum sağlayacak ve örgütü daha ileri düzeylere taşıyabilecek nitelikteki personelleri yetkinlik bazlı bir seçimle istihdam etmek verimliliği arttırabilecektir. Bu nedenle yetkinlik bazlı seçim yönteminin farkında olan pek çok işletmenin seçim yöntemlerini buna bağlı gerçekleştirdiklerine şahit olmaktayız.

Bu kapsamda çalışmanın temel amacı insan kaynakları yöneticisi seçiminde sistematik bir model önermek ve karar vericinin zamandan tasarruf ederek seçim sürecini en başarılı şekilde tamamlayarak en yetkin adayı seçmesine yardımcı olmaktır.

11/10/ 2018  
Gül BÜYÜKKÖK

## İÇİNDEKİLER

### Sayfa No:

<b>KAPAK</b> .....	i
<b>ONAY</b> .....	ii
<b>İTHAF</b> .....	iii
<b>ETİK BEYANI</b> .....	iv
<b>TEŞEKKÜR</b> .....	v
<b>ÖZET</b> .....	vi
<b>ABSTRACT</b> .....	viii
<b>ÖNSÖZ</b> .....	x
<b>İÇİNDEKİLER</b> .....	xi
<b>KISALTMALAR</b> .....	xiv
<b>TABLolar LİSTESİ</b> .....	xv
<b>ŞEKİLLER LİSTESİ</b> .....	xvii
<b>EKLER LİSTESİ</b> .....	xviii

## BÖLÜM I

### 1. GİRİŞ

1.1. Araştırmanın Arka Planı.....	1
1.2. Araştırmanın Amacı.....	3
1.3. Araştırmanın Problemi.....	3
1.4. Araştırmanın Önemi.....	4
1.5. Araştırmanın Sayıltıları.....	4
1.6. Araştırmanın Kapsamı.....	5
1.7. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	5

## BÖLÜM II

### 2. KURAMSAL VE KAVRAMSAL AÇIKLAMALAR

2.1. Analitik Hiyerarşi Prosesi Kavramı ve Tanımı.....	6
2.1.1. AHP'nin Aksiyomları.....	8
2.1.1.1. Karşılıklılık Aksiyomu.....	8

2.1.1.2. Homojenlik Aksiyomu.....	9
2.1.1.3. Bağımsız Olma Aksiyomu.....	10
2.1.1.4. Beklentiler Aksiyomu.....	10
2.1.2. AHP Uygulamasının Aşamaları.....	10
2.1.2.1. Problemin Ayrıştırılması ya da Hiyerarşinin Geliştirilmesi .....	11
2.1.2.2. Önceliklerin Oluşturulması.....	11
2.1.2.3. Sentezleme .....	12
2.1.2.4. Duyarlılık Analizi .....	12
2.1.2.5. Grup Yargılama .....	12
2.1.2.6. Tutarlılık .....	13
2.1.3. AHP'nin Faydaları.....	14
2.1.4. AHP'ye Getirilen Eleştiriler .....	15
2.2. İnsan Kaynakları Yönetimi, İnsan Kaynakları Yöneticisinin Roller ve Yetkinlikleri.....	16
2.2.1. İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY).....	16
2.2.2. İnsan Kaynakları Yönetimi'nin Tarihsel Gelişimi.....	18
2.2.3. İnsan Kaynakları Yöneticisinin Roller ve Yetkinlikleri.....	21
2.2.3.1. Tyson .....	22
2.2.3.2. Storey .....	22
2.2.3.3. Brockbank.....	23
2.2.3.4. Mohrman ve Lawler III.....	24
2.2.3.5. Ulrich .....	25
2.2.3.6. Diğer Çalışmalar .....	25
2.2.4. Yetkinlik Kavramı ve İnsan Kaynakları Uygulamalarında Kullanımı .....	26
2.2.4.1. Yetkinlik Kavramı .....	27
2.2.4.2. Yetkinliklerin Belirlenmesi.....	28
2.2.4.3. Yetkinlik Çeşitleri.....	28
2.2.4.3.1. Temel Yetkinler .....	29
2.2.4.3.2. Genel Yetkinlikler.....	30
2.2.4.3.3. Pozisyon Yetkinlikleri .....	30
2.2.4.4. Yetkinliklerin İK Alanında Kullanılması .....	30
2.2.5. İnsan Kaynakları Yöneticisinin Yetkinlikleri .....	33

## BÖLÜM III

### 3. YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Amacı.....	40
3.2. Araştırmanın Modeli.....	40
3.3. Araştırma Evreni ve Örneklemi.....	41
3.4. Araştırmanın Yapılışı (Prosedür).....	42
3.5. Veri Toplama Araçları.....	42
3.6. Verilerin Analizi.....	42

## BÖLÜM IV

### 4. BULGULAR

4.1. AHP Yöntemi ile İnsan Kaynakları Yöneticisi seçiminde kullanılan kriterlerin önem derecelerinin Belirlenmesi .....	44
4.1.1. Öncelik Vektörünün Hesaplanması .....	48
4.2. Öncelik Vektörü Değerlerinin Hesaplanması .....	50
4.3. Tutarlılık İndeksi ve Tutarlılık Oranının Hesaplanması .....	51
4.4. Temel Kriterler ve Alt Boyutlarındaki Öncelik Vektörü ve Tutarlılık Oranlarının Ortalamalarının Hesaplanması .....	53
4.5. İnsan Kaynakları Yöneticisi Belirlenmesinde Temel Kriterler ve Alt Boyutlarının Öncelik Vektörlerinin Değerlendirilmesi .....	61

## BÖLÜM V

### 5. SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1. Sonuçlar .....	74
5.2. Öneriler .....	76

### 6. KAYNAKÇA .....

### 7. EKLER .....

### 8. ÖZGEÇMİŞ .....

**KISALTMALAR**

- AHP** : Analitik Hiyerarşı Prosesi  
**Akt.** : Aktarım  
**İKY** : İnsan Kaynakları Yönetimi  
**MTOSB** : Mersin Tarsus Organize Sanayi Bölge



## TABLOLAR LİSTESİ

	Sayfa No:
<b>Tablo 1.</b> AHP'nin Önem Dereceleri.....	8
<b>Tablo 2.</b> İK Yönetiminde Yetkinlik Uygulamalarının Faydaları .....	32
<b>Tablo 3.</b> Temel Kriterlerin Belirlenmesi için Doldurulan İkili Karşılaştırma Tablosu.....	45
<b>Tablo 4.</b> İkili Karşılaştırma Tablolarındaki Öncelik Puanlarının, Matris Formatına Dönüştürülmesi.....	46
<b>Tablo 5.</b> Karşılaştırma Matrisinin Sütun Toplamlarının Belirlenmesi.....	49
<b>Tablo 6.</b> Karşılaştırmalı Matrisin, Normalleştirilmiş Rölatif Ağırlıklarının Hesaplanması .....	49
<b>Tablo 7.</b> Saaty'nin Rastlantısal Tutarlılık İndeks Tablosu.....	52
<b>Tablo 8.</b> 15 İK Yöneticisinin İkili Karşılaştırma Puanlarına göre Hesaplanan Temel Kriterlere ait Öncelik Vektörleri ve Tutarlılık Oranları .....	53
<b>Tablo 9.</b> Demografik Kriterlerin Alt Boyutlarına ait Öncelik Vektörleri, Tutarlılık Oranları ve Ortalamaları .....	55
<b>Tablo 10.</b> Kurumsal Kriterlerin Alt Boyutlarına ait Öncelik Vektörleri, Tutarlılık Oranları ve Ortalamaları .....	56
<b>Tablo 11.</b> Mesleki Kriterlerin Alt Boyutlarına ait Öncelik Vektörleri, Tutarlılık Oranları ve Ortalamaları .....	57
<b>Tablo 12.</b> İletişim Kriterlerin Alt Boyutlarına ait Öncelik Vektörleri, Tutarlılık Oranları ve Ortalamaları .....	58
<b>Tablo 13.</b> Yöneticilik Kriterlerinin Alt Boyutlarına ait Öncelik Vektörleri, Tutarlılık Oranları ve Ortalamaları .....	59
<b>Tablo 14.</b> Zihinsel Kriterlerin Alt Boyutlarına ait Öncelik Vektörleri, Tutarlılık Oranları ve Ortalamaları .....	60
<b>Tablo 15.</b> Kişilik Kriterlerinin Alt Boyutlarına ait Öncelik Vektörleri, Tutarlılık Oranları ve Ortalamaları .....	61
<b>Tablo 16.</b> İK Yöneticisi Seçimini Etkileyen Kriterlerin Ağırlıkları.....	63
<b>Tablo 17.</b> Tüm Alt Kriterler Bazında Standartlaştırılmış Kriter Ağırlıkları .....	67
<b>Tablo 18.</b> İK Yönetici Adaylarının Temel Kriterlere göre almış oldukları (kurmaca) öncelikli vektör ağırlıkları .....	70
<b>Tablo 19.</b> Adayların ve Kriterlerin Öncelikli Vektörel Ağırlıkları .....	71

<b>Tablo 20.</b> Adaylar ve Kriterlerin Öncelikli Vektörel Puanlarının Çarpımı.....	72
<b>Tablo 21.</b> İK Yöneticisinin İşe Alımı için Nihai Puanın Belirlenmesi .....	73





**ŞEKİLLER LİSTESİ**

	<b>Sayfa No:</b>
<b>Şekil 1.</b> Personel Yöneticisinin Roller (Storey) .....	23
<b>Şekil 2.</b> McEvoy'un İK Yetkinlikleri .....	36
<b>Şekil 3.</b> BEA Sistemleri İK Yetkinlik Modeli .....	38
<b>Şekil 4.</b> Raund Yetkinlik Modeli .....	39
<b>Şekil 5.</b> Araştırmanın Modeli .....	41
<b>Şekil 6.</b> İnsan Kaynakları Yöneticisi Seçimi Karar Hiyerarşisi .....	44
<b>Şekil 7.</b> İK Yöneticilerinin Temel Kriterlere Göre Karşılaştırmalı Öncelik Oranları Dağılım Grafiği.....	54
<b>Şekil 8.</b> Temel Kriterlerin Öncelik Sıralaması .....	62
<b>Şekil 9.</b> İK Yöneticisinin Seçimini Etkileyen Kriterin Ağırlıklarının Görselleştirilmesi .....	65
<b>Şekil 10.</b> Kriterlerin Standartlaştırılmış Ağırlıklarının Ağaç Haritası .....	69

**EKLER LİSTESİ**

	<b>Sayfa No:</b>
7.1. Anket İzin Yazısı .....	87
7.2. Etik Kurul İzin Yazısı .....	88
7.3. MTOSB İzin Yazısı .....	89
7.4. AHP Ölçeği.....	90



## BÖLÜM I

### 1. GİRİŞ

#### 1.1. Araştırmanın Arka Planı

Günümüzde işletmeler varlıklarını devam ettirebilmek için aynı zamanda sürdürülebilir ve taklit edilemez rekabet üstünlüğü sağlamak adına doğru işe doğru kişiyi yerleştirme çabasıyla iyi yönetilen insan kaynakları bölümü oluşturmanın işletme başarısındaki en önemli başlangıç noktası olduğunu kabullenmiş bulunmaktadır. Doğru işe doğru adayın seçilmesi, genelde işletmenin, özelde ise görevin ihtiyaçlarının doğru bir biçimde belirlenmesine ve alternatifler arasından en uygun adayın seçilmesine yardımcı olacak bir modelin kurulmasına bağlıdır. Bu bakımdan doğru çalışanın seçimi en başta doğru insan kaynakları yöneticisinin seçimiyle başlamaktadır. İşin gereklerine en uygun insan kaynakları yöneticisinin seçilmesi “doğru yapılandırılmış” ve “sübjektif etkilerden” mümkün olduğu kadar arındırılmış bir yapının kurulmasına bağlıdır. Mevcut adaylar arasında doğru olanın seçilmesi ya da uygun adayların sıralanması ve işin gereklerine göre doğru niteliklerin değerlendirilmesi “Çok Kriter Karar Verme” problemidir (Ünal,2010). Aynı sektörde hizmet veren işletmelerde benzer özellikte kişiler istihdam edilmektedir fakat her çalışan bireysel değişiklikler gösterir. Örgütler rakiplerinden sıyrılırken ve insan kaynağını şekillendirirken bu değişikliklerden yararlanır. Bu yetenek, bilgi ve deneyimden oluşan değerleri yönetmek için yetkinlik bazlı sistemlerin kullanılması avantaj sağlayacaktır. Yetkinlik kavramının ısrarla insan kaynakları yönetimine bütünleşmiş edilme isteğinin altında, yetkinliklerin hem örgüte hem de iş görenin kendisine önemli yararları vardır (Paksoy,2007).

Objektif ilkelere dayalı bir iş gören seçim süreci işletmeye karşı güven yarattığı gibi, adaylar arasından en iyisini seçmekle işletmeye daha verimli bir çalışma olanağı verir (Göktaş,2009). Bu açıdan değerlendirildiğinde iş gören seçme işlevinin sistemli bir süreç içerisinde değerlendirilmesi ve örgütün yapısına göre düzenlenmiş olması gerekmektedir. İş gören seçim süreci, iş için başvuran kişiler hakkında anlamlı bilgiler toplanması amacıyla çeşitli yöntem ve araçlar kullanılması ve söz konusu bilgilerle iş şartnamesinde belirtilen gerekler arasında bir uygunluğun aranmasını yansıtır. Bu süreç, aynı zamanda aday ve adaylar hakkında bilgiler elde edilmesine yardımcı olacak yöntemler serisidir ( Bingöl, 1997’ dan akt. Kaya ve Gözen, 2005).

İş gören seçme süreci, işletmeden işletmeye farklılıklar gösteren bir süreçtir. Bazı işletmeler, ucuz ve fazla zaman almayacak yolları kullanırken bazıları bu işin üzerinde titizlikle durarak ayrıntılı incelemeler ve maliyeti yüksek prosedürler kullanabilirler. İşletmede hangi pozisyon için ne tür özelliklere sahip adayın arandığı da bu konuda belirleyicidir. Kuşkusuz üst düzey işler için daha ayrıntılı ve uygun yöntemlerin kullanılması gerekir (Altun, 2006). Genel anlamda iş gören seçme süreci değerlendirildiğinde örgüt yapısına göre değişkenlik göstermekle beraber temel anlamda benzerlik göstermektedir. Çeşitlenme izlenen sistematik yoldan çok seçilen yöntemlerle ilgilidir (Çiftçi ve Öztürk, 2013).

Bu çalışmada karar vericilerin yetkinlik bazlı insan kaynakları yöneticisi seçim süreçleri ve modelleri üzerinde durulmaktadır. Hedefe ulaşabilmek için en uygun kriterler belirlenerek oluşturulan analitik hiyerarşi prosesi ile seçim süreçlerinin işleyişi incelenmiştir.

Bu çalışmanın amacı analitik hiyerarşi prosesi ile insan kaynakları yöneticisi seçiminde kullanılan kriterlerin önem derecelerinin belirlenmesidir. Bu kapsamda yapılan araştırmada:

Çalışmanın giriş bölümünde çalışmanın konusu, amacı, önemi, kullanılan kaynaklar, veri toplama yöntemi, sınırlılıklar ve çalışmanın içeriği hakkında bilgi verilmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde AHP, yetkinlik bazlı AHP ve insan kaynakları yöneticisi seçimi, insan kaynakları yönetimi, insan kaynakları yöneticisinin rollerine ve yetkinliklerine yer verilmiştir. Karar hiyerarşisi oluşturmak için seçilecek yetkinliklerin kaynakları incelenmiştir. Bölümün devamında İK yöneticisinin seçimine etki eden faktörlerin belirlenmesi amacı ile oluşturulan modelin uygulaması yapılmıştır.

Çalışmanın üçüncü bölümünde uygulama yapılırken kullanılan yöntem, araştırmanın amacı, araştırmanın modeli, araştırmanın evreni ve örnekleme ile araştırmanın yapılışı, veri toplama araçları ve verilerin analizi hakkında bilgi verilmiştir. Çalışmada Çok Kriterli Karar Verme (ÇKKV) tekniklerinden yaygın kullanım alanı bulunan AHP karar verme aracı olarak ve anket yöntemi de veri toplama aracı olarak kullanılmıştır. Hiyerarşide 7 temel kriter ve bunlara ait 35 alt kriter yer almaktadır. 35 alt kritere ait toplam 78 ikili karşılaştırma, 7 temel kritere ait 21 ikili karşılaştırma, toplamda ise 99 ikili karşılaştırma yapılmıştır. Bu karşılaştırmalar veri analizinde kullanılan 15 farklı firmanın karar vericileri tarafından yapıldığından dolayı, tüm ölçeklerde (anket formlarında) toplamda  $99 \times 15 = 1485$  ikili karşılaştırma yapılmıştır.

Çalışmanın dördüncü bölümünde verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgular bulunmaktadır. AHP analizi için Expert Choice, Web-HIPRE, Criterium Decision Plus ve ERGO gibi ticari yazılımlar geliştirilmiştir. Bu çalışmadaki AHP analizleri ise, Christoph Glur tarafından geliştirilen “AHP” paketi içerisindeki kodlar kullanılarak, R İstatistiksel Yazılım Programı aracılığıyla analiz edilmiştir.

Çalışma ve sonuçlarının güvenilirliği adına, firmalara gönderilen anketler içerisinde, tutarlılık oranı (Consistency Ratio – CR) en yüksek 15 firmanın anket formu analize dahil edilmiş, diğer anket formları dahil edilmemiştir.

Anket formları, İnsan Kaynakları Yöneticisi seçiminde kullanılan kriterlerin önem derecelerine göre ikili karşılaştırmasını içermektedir.

Çalışmanın beşinci bölümünde tartışma ve yorum kısmına yer verilmekte olup çalışmanın son bölümü olan altıncı bölümde sonuç ve öneriler belirtilmiştir.

## **1.2. Araştırmanın Amacı**

İnsan kaynaklarının öneminin fark edilmesi beraberinde örgütlerde bu alanla ilgili insan kaynakları yönetimi biriminin ayrı bir yönetim birimi olarak bulundurulmasını sağlamıştır. İnsan kaynağının etkin ve verimli çalışmasını esas alan bu birim örgütteki insan kaynakları faaliyetlerini gerçekleştirmektedir.

İnsan kaynakları yönetici seçimi hassasiyet gerektiren bir süreçtir. Bu süreç için çalışmada kullanılacak model, karar vericilerin en uygun aday seçmeleri konusunda yol gösterici olma özelliği taşımaktadır.

Bu çalışmanın esas amacı analitik hiyerarşi prosesi ile insan kaynakları yöneticisi seçiminde kullanılan kriterlerin önem derecelerinin belirlenmesidir. Alternatifler değerlendirilirken geliştirilen model ile en uygun insan kaynakları yöneticisinin seçiminin yapılması ayrıca çalışmada kullanılan modelin örgüt içerisinde kullanımını sağlamak çalışmanın diğer amaçlarıdır.

## **1.3. Araştırmanın Problemi**

Bu çalışmada AHP ile yetkinlik bazlı insan kaynakları yöneticisi seçiminde hiyerarşide kullanılan kriterlerin seçim süreci üzerinde nasıl bir etkisinin olduğu sorusuna yanıt aranmaktadır.

Bir kurumun başarılı olup olmamasında en belirleyici unsur insandır. İnsan unsurunun seçiminde de en belirleyici konumda olan insan kaynakları yöneticisidir. Bu

bakımdan doğru çalışanın seçimi en başta doğru insan kaynakları yöneticisinin seçimine bağlıdır. İşin gereklerine en uygun insan kaynakları yöneticisinin seçilmesi “doğru yapılandırılmış” ve “sübjektif etkilerden” mümkün olduğu kadar arındırılmış bir yapının kurulmasına bağlıdır. Bu amaçla gerek nicel gerekse nitel verilerin değerlendirmeye dahil edilebilmesi için geliştirilmiş olan yöntemlerden biri olan analitik hiyerarşi yöntemi kullanılmıştır.

Personel seçimi insan kaynakları fonksiyonlarının en önemlilerinden birisidir. Günümüzde işletmelerin insan kaynakları yönetiminde karşılaştıkları en zor ve en önemli görev doğru personeli işe alma surecidir. Mevcut adaylar arasında doğru olanın seçilmesi ya da uygun adayların sıralanması ve işin gereklerine göre doğru adayın özelliklerinin belirlenmesi en temel problemlerdendir. Bu çalışmada da yetkinlik bazlı insan kaynakları seçimi ile Analitik Hiyerarşi Prosesi (AHP) ele alınmış ve aralarında ilişki incelenmiştir.

#### **1.4. Araştırmanın Önemi**

Bir işletmenin başarılı olmasında en temel nokta insandır. İnsanın seçiminde de en doğru kişi onu belirleyecek insan kaynakları yöneticisidir. Bu noktada da en önemli unsur insan kaynakları yöneticisi seçimidir.

Literatür incelendiğinde AHP ile ilgili birçok çalışmanın mevcut olduğu görülmektedir. İnsan kaynakları yöneticisi seçimi konusu sadece Ömer Faruk ÜNAL'ın 2010 yılında hazırlamış olduğu doktora tezine ulaşılmıştır. Tezde oluşturulan model örnek olarak çalışma tamamlanmıştır. Bu modellerle hem nitel hem de nicel öğelerin birlikte kullanımını mümkün olmaktadır.

Önerilen model, karar vericilerin geleneksel seçim yöntemlerinde yaşadıkları zihinsel süreçleri kolaylaştırmış ve analitik bir yaklaşım ortaya koymuştur. Değerlendirilecek adayların sayısının arttığı durumlarda en uygun adayı belirlemenin zorlaşacağı düşünüldüğünde modelin önemi daha da artacaktır (Ünal, 2010).

#### **1.5. Araştırmanın Sayıtları**

Çalışmada kullanılan anketin katılımcılar tarafından doğru anlaşıldığı ve samimiyetle hassasiyet göstererek anket formlarını cevapladıkları varsayılmaktadır. Seçilen örneklemin evreni temsil edeceği varsayılmıştır.

## 1.6. Araştırmanın Kapsamı

Bu çalışmada Mersin Tarsus Organize Sanayi Bölgesi (MTOSB) ele alınmıştır. MTOSB'nin farklı sektörlerden örgütlerin bulunması, örgütlerin iş gören yapılarının çeşitli olması ve çalışma için toplanacak verilerin çeşitli olması nedeniyle bu alan tercih edilmiştir.

MTOSB'de çalışma için belirlenen 30 adet işletme tespit edilmiştir. Bu işletmelerin insan kaynakları birimi ve yöneticisi bulunmaktadır. Çalışma doğrudan insan kaynakları yöneticisi seçim süreci olduğundan insan kaynakları birimi olan firmalar seçilmiştir.

## 1.7. Araştırmanın Sınırlılıkları

Çalışmanın yapılması için belirlenen MTOSB'de tüm firmaların insan kaynakları bölümü bulunmadığı için sınırlı sayıda firma ile araştırma yapılmış olup bölgesel kısıtlılık da söz konusudur. Bu nedenle çalışma işe alım sürecindeki tüm karar vericileri kapsamamaktadır.

Çalışma için literatür taraması yapılarak insan kaynakları yöneticisi seçimine etki eden faktörler, insan kaynakları yönetim uygulamaları, çalışmada kullanılacak karar verme tekniklerinden AHP uygulamaları incelenmiştir. Yapılan incelemelerin çoğu yurt dışı kaynaklı olup incelenen kriterler çeviri olduğundan örneğin demografik ve kurumsal gibi kavramlar, Batı'ya kıyasla ülkemizdeki karar vericilerin zihninde daha farklı çağrışımlar yapmış olabilir. Bu farklı çağrışımlar ayrıca çalışmaya katılan karar vericilerin eğitim düzeyi arttıkça anketteki kriterlerin kıyaslanmasının doğru yapılarak daha tutarlı veri elde edilmesine neden olmakta birlikte karar vericilerin eğitim düzeyi azaldıkça daha tutarsız veri elde edilmesinden dolayı çalışmanın başka bir sınırlılığını oluşturmaktadır. Çalışma için referans olarak belirlenen tez çalışmasında kullanılan yöntemlerden faydalanılmıştır. Çalışmanın diğer kısımları referans olarak belirlenen tezden örneklem ve evren yapısı farklı bir alandır.

Çalışma için veri toplama aracı olarak Ömer Faruk ÜNAL'ın AHP ile Yetkinlik Bazlı İnsan Kaynakları Yöneticisi Seçimi tezi için geliştirdiği anket kullanılmıştır. Anket formları elektronik posta yoluyla işverenlere ve insan kaynakları seçimi yapan yöneticilere (karar vericilere) ulaştırılmıştır. Anket formlarının nasıl doldurulacağı anket formunun giriş kısmında örneklerle belirtilmiş, telefon ve yüz yüze yapılan görüşmelerde de bilgi verilmiştir.

## BÖLÜM II

### 2. KURAMSAL VE KAVRAMSAL AÇIKLAMALAR

#### 2.1. Analitik Hiyerarşi Prosesi Kavramı ve Tanımı

Yöneylem araştırmacılarının öncülerinden olan Thomas L. Saaty “Analitik Hiyerarşi Prosesi (AHP)” 1971 yılında geliştirmiştir (Büyükyazıcı ve Sucu, 2003). AHP; karmaşıklığın hiyerarşik yapılandırılması, ikili karşılaştırma, yargılama, ağırlıkları türetmede öz vektör ve tutarlılığın ölçümü gibi daha önceden bilinen ayrık konsept ve teknikten oluşmaktadır. Bu tekniklerin her birisi “kendi çapında” faydalı olmasına rağmen, T. Saaty bu konsept ve teknikleri bazı yeniliklerle sinerjik bir şekilde birleştirerek parçalarının toplamından daha güçlü bir süreç oluşturmuştur (Drayer vd., 1992).

AHP karar alma işlemlerinde öncelikleri belirleyerek alternatiflere ait nitel ve nicel verilerin değerlendirilmesine olanak sağlayan matematiksel bir yöntemdir. AHP yöntemi kararların çok sayıda kriter dikkate alınarak verilmesine ve daha başarılı sonuçlar elde edilmesine imkan sağlamaktadır. Bu bölümde Analitik Hiyerarşi Prosesi (AHP) kavramı ve tanımları, AHP'nin Önem Dereceleri, AHP'nin aksiyomları, AHP uygulamalarının aşamaları, AHP'nin faydaları ve AHP'ye getirilen eleştiriler üzerinde durulmuştur.

Analytic Hierarchy Process (AHP); Türkçe kaynaklarda Analitik Hiyerarşi İşlemi(Öztürk ve Batuk,2007), Analitik Hiyerarşi Yöntemi(Eraslan ve Algün, 2005), Analitik Hiyerarşi Yaklaşımı(Güngör ve Büyüker, 2005), Analitik Hiyerarşi Süreci Tekniği ve Analitik Hiyerarşi Prosesi(Yılmaz, 2005) olarak aktarılmaktadır. Bu çalışmada Analitik Hiyerarşi Prosesi olarak kullanmak tercih edilmiştir.

**Analitik:** Analitik, analiz kelimesinin bir formudur. Her hangi bir materyali veya soyut varlığı tamamlayıcı elementlere ayırma anlamına gelmektedir. Analiz sentezin tersidir. Sentez parçaları birleştirmeyi, bir bütün haline getirmeyi gerektirir. Forman ve Selly aslında AHP'yi Sentez Hiyerarşi Prosesi olarak adlandırmanın daha uygun olduğunu belirtmektedir. Çünkü AHP, karmaşık kararlardaki çok sayıda faktörün sentezlenmesinde ve ölçümünde kullanılmaktadır (Forman ve Selly, 2001).

**Hiyerarşi:** Aynı anda dikkate alınması zor olan ve çok sayıda ortak özelliği bulunan sistemlerin incelenmesi, bu sistemleri alt sistemlere bölerek kolaylaşmaktadır. Hiyerarşi gerçeğin, kümelere ve alt kümelere ayrılışının ağaca benzer bir yapıyla



gösterilmesidir (Hacıenni, 1998).

**Proses:** Bir sona veya sonuca ulaştıran bir dizi faaliyet, değişiklik veya fonksiyondur(Forman ve Selly, 2001).

AHP; ikili karşılaştırmalar ve puanlamalardan ölçek değerleri türeten (Saaty ve Özdemir,2003), tanımlayıcı (Saaty,1990), nicel ve nitel kriterleri kullanan çok kriterli bir ölçme teorisi(Saaty,2003) ve bilginin iletişimi ve anlamı için bir araçtır (Saaty,1990). AHP karar verme sürecine, birey ve grubun sübjektif ve kişisel tercihlerine objektif matematik sağlamaktadır(Saaty,2003).

AHP, konuyu iyi bilen uzmanların ikili karşılaştırmasına dayanan, somut ve soyut kriterleri mutlak ölçek üzerinden nispi ölçme teorisidir(Özdemir ve Saaty,2006).

AHP; karar vericiye kompleks bir problemi amaç, hedefler (kriterler), alt hedefler ve alternatifler arasındaki ilişkiyi göstererek, hiyerarşik yapıda modelleyerek, veri, tecrübe, anlayış ve sezgilerin doğru ve mantıklı bir şekilde uygulamasına imkan vermektedir (Özdemir ve Saaty,2003).

AHP'nin dışındaki birçok modelin karar verme problemlerine yaklaşımları normatiftir. AHP ise bilimsel olarak tanımlayıcıdır. Diğer modeller insanlara "eğer rasyonelsen benim dediğimi yap" demektirler (Saaty,2008).

AHP, bir problem çözme tekniği olarak Saaty tarafından geliştirilmiştir. AHP uygulanabilmesi için seçim kriterlerinin hiyerarşik yapısının oluşturulması, karar vericilerin ikili karşılaştırmalar yapması tutarlılığın hesaplanması gerekmektedir. AHP'nin en önemli özelliği, karar vericinin karar problemini birbirleri ile hiyerarşik ilişkisi olan elemanlara ayırmasıdır. Bu hiyerarşinin en tepesinde karar vericinin nihaî hedefi bulunur. Hiyerarşinin daha alt seviyelerinde bu nihaî hedefe ulaşmak için göz önüne alınması gereken kriterler sıralanır (Buede, 1986).

Tablo 1.

*AHP'nin Önem Dereceleri*

Ölçek	Tanım	Açıklama
1	Eşit Önem	Her iki elemanın da bir üst seviyedeki kritere katkısı eşittir.
3	Az Önem	Tecrübe ve yargı bir elemanın diğer elemana göre biraz daha önemli olduğunu göstermektedir.
5	Yüksek Önem	Tecrübe ve yargı bir elemanın diğer elemana göre oldukça önemli olduğunu göstermektedir.
7	Çok Yüksek Önem	Tecrübe ve yargı bir elemanın diğer elemana göre çok önemli olduğunu göstermektedir.
9	Son Derece Önemli	Bir eleman diğer elemana göre mutlak üstünlüğe sahiptir.
2, 4, 6, 8	Ara Değerler	İki eleman arasındaki önem derecesini yukarıdaki ölçekler tam olarak yansıtamadığı zaman kullanılırlar.

Kaynak: Saaty, 2008

AHP'nin ikinci aşamasında ikili karşılaştırmalar yapılır (Saaty, 1994). Bu ikili karşılaştırmalar bir kare matris ile gösterilir. Her karşılaştırma matriste en soldaki sütündeki bir elemanın en üst satırdaki bir elemana göre üstünlüğünü gösterir. Her aşama kendi elemanlarıyla bire-bir karşılaştırmayı gerektirdiğinden, her aşamadaki elemanların sayısının maksimum 9'u aşmaması gerektiğini belirtmektedir. Önem derecesi Tablo 1'de gösterilen ölçeğe göre belirlenir.

**2.1.1. AHP'nin Aksiyomları**

AHP'nin karşılıklılık, homojenlik, bağımsız olma ve beklentiler olmak üzere 4 aksiyomu bulunmaktadır. Aşağıda bu aksiyomlar incelenecektir;

**2.1.1.1. Karşılıklılık Aksiyomu**

Çift taraflı veya geçiş aksiyomu olarak adlandırılan karşılıklılık aksiyomu iki taraflı olma veya tersi olma şeklinde de ifade edilmektedir (Kuruüzüm ve Atsan, 2001). Bu aksiyom karşılaştırma matrislerinin oluşturulmasında kullanılmaktadır. Bir karşılaştırma matrisinin bilinmesi buna karşılık gelen diğer matrisinde bilinmesini sağlamaktadır. Eğer matrisin biri  $a_{ij}$  ise diğeri  $a_{ji}$  dir. Örnek olarak eğer bir taş paçası diğer bir taş paçasından beş kat daha ağır ise küçük taş paçası büyük olanın beşte biri

ağırlığındadır (Saaty,1986). Karşılaştırmaların iki taraflı olması (tersinin olması) demektir. (reciprocity). Örneğin; “A elemanı B’nin 3 katı büyüklüğünde ise B, A’nın 3’te 1’idir”(1/3) .AHP’nin temeli olan bu özellik çok kriterli problemlerin çözümü için basit fakat güçlü bir yol olarak görülmektedir (Saaty,2008). Karşılaştırma matrisi oluşturulurken matristeki bir eleman bilindiğinde buna karşılık gelen elemanın bu aksiyom ile bulunmasından dolayı Karşılıklılık Aksiyomu karşılaştırma matrislerinin oluşturulmasına yardımcı olur.

A kümesi, karar hiyerarşisinde aralarında seçim yapılacak alternatifler kümesi olmak üzere, bu kümedeki önem dereceleri  $w_i$  ve  $w_j$  olan herhangi iki  $i$  ve  $j$  alternatiflerinin C kriterler kümesindeki herhangi bir c kriteri altında ikili karşılaştırmaları;

$W_i/W_j=a_{ij}$  şeklinde olur.( $a_{ij}=i$  alternatifinin  $j$  alternatifine göre üstünlüğü)

Terslik koşulu için karşılaştırmalar;

$a_{ji}=1/a_{ij}$  (tüm  $i,j$  elemanıdır A için) (A:Alternatif kümesi)

olacak şekilde yapılabilmelidir (Yılmaz, 2000).

### 2.1.1.2. Homojenlik Aksiyomu

AHP, oranları özellik bakımından bir birinden çok farklı olmayan homojen elementleri karşılaştırabilir. Elementleri ikili karşılaştırmak için onların homojen olması veya ortak bir özellik bakımından bir birlerine yakın olması gerekmektedir (Garker ve Vargas, 1987). Aksi takdirde önemli ölçme hataları ortaya çıkar. Homojenlik aksiyomu ile karşılaştırılan nitelik bakımından elemanların birbirinden çok fazla farklı olmaması gerekmektedir. Öreğin büyüklükleri itibariyle bir fil ile tavşan karşılaştırılması homojenlik aksiyomuna uygun olmamaktadır. Aynı zamanda tutarlılığı arttırmak ve ölçümün doğruluğunu sağlamak için karşılaştırılacak elemanların sayısı 9’dan fazla olmamalıdır (Forman ve Gass, 2001).

1-9 ölçeğinin ihtiyaç duyulan karşılaştırma aralığını kapsamadığı diğer bir değişle karşılaştırılan elementlerin heterojen olmadığı durumlarda gruplandırma kullanılır (Saaty, 2008).

Oran 1-9 mutlak ölçeğinden daha fazla olursa elementler gruplandırılmalı ve ortak eleman (eksen) kullanılmalıdır. Eksen bir grupta büyüklük sırası bakımından en

büyük elementtir, sonraki grupta ise en küçük elementtir (Saaty,2008).

### **2.1.1.3. Bağımsız Olma Aksiyomu**

Sentez aksiyomu olarak da adlandırılan bağımsızlık aksiyomu hiyerarşinin bir seviyesindeki elementle ilgili yargıların veya önceliklerin kendisinden daha aşağıdaki elementlerden bağımsız olduğunu ifade etmektedir (Forman ve Gass, 2001). Üst seviyedeki kriterlerin öncelikleri yeni bir alternatif eklendiğinde veya çıkarıldığında değişmemesi gerekmektedir (Kuruüzüm ve Atsan, 2001). Bir hiyerarşideki belirli bir kademeye ait elemanlar hakkındaki yargıların veya önceliklerin başka bir kademede yer alan elemanlardan bağımsız olmasını gerektirmektedir.

### **2.1.1.4. Beklentiler Aksiyomu**

Beklentiler aksiyomu AHP ile ilgili iki fikir öne sürmektedir. Birincisi, insanların düşüncelerinin arkasında bir kısım gerekçeler vardır ve insanlar fikirlerinin sonuçlara yeterince yansıtıldığından emin olmak isterler. İkincisi, alternatiflerin sırası hem karar vericilerin kararına hem de karar probleminin doğasına bağlıdır (Saaty, 2008).Kararları etkileyebilecek tüm kriter ve alternatifler oluşturulan modele eklenmelidir. Karar vericinin beklentilerine uygun bir sonuç elde edilebilmesi için istenilen yargı ve düşüncelerin modelde doğru temsil edilmesi gerekmektedir. Bu aksiyoma bağlı kalmak AHP'nin uygun olmayan yollarla kullanımını engellemektedir (Forman ve Selly, 2001).

### **2.1.2. AHP Uygulamasının Aşamaları**

AHP metodunun uygulama aşamaları sırasıyla hiyerarşi modelinin oluşturulması, ikili karşılaştırma matrisleri oluşturulması, üstünlüklerin belirlenmesi, bütünleştirme işlemleridir. Karar vericiler karmaşık sorunlarla karşılaştıklarında karar vermek ve çözüme ulaşmak için sorunu daha küçük parçalara ayırmalı ve bu parçaları hiyerarşik bir şekilde ayrıntılı bir biçimde tanımlamalıdır. Belli bir hiyerarşiye uygun olarak yapılan tanımlarda hiyerarşinin en tepesinde ana hedef, en altında da karar alternatifleri bulunmaktadır. Aşağıda AHP uygulamasının aşamaları incelenecektir.

### 2.1.2.1. Problemin Ayrıştırılması ya da Hiyerarşinin Geliştirilmesi

Ayrıştırma karmaşık bir problemi grupların, alt grupların, daha alt grupların hiyerarşisi olarak yapılandırmayı ifade etmektedir. AHP uygulamasının ilk aşaması problemi parçalarına ayırarak bir hiyerarşi geliştirilmesidir (Forman ve Selly, 2001). Karar vermenin en yapıcı kısmını oluşturan bu aşama sonuç üzerinde önemli bir etkiye sahiptir (Zahedi, 1997).

Amaç, hedefler ve alternatifler hiyerarşinin üç temel seviyesidir (Forman ve Selly, 2001) En tepeden başlayarak kararın amacı, geniş bakış açısıyla hedefler (objectives), ara seviyeler, bir sonraki elementlerin bağlandığı kriterler ve en aşağı seviyelerdeki alternatifler hiyerarşik bir şekilde yapılandırılmalıdır (Saaty, 2008). Problem ortaya konurken mümkün olduğu kadar derinlemesine detaylara inilmelidir. Fakat detaya inme elementlerde değişiklik yapıldığı zaman duyarlılığı kaybettirecek düzeyde olmamalıdır (Saaty, 1990). Karar hiyerarşisi oluşturulurken seviyelerin sayısı problemin karmaşıklığına ve karar vericinin problemi çözerken ihtiyaç duyduğu ayrıntıya inme derecesine bağlıdır (Zahedi, 1986).

Saaty'ye göre problem yapılandırılırken hiyerarşinin tamam olmasına gerek yoktur. Karar verici gerek gördüğünde her hangi bir seviyeyi veya elementi sisteme ekleyebilir veya sistemden çıkarabilir (Saaty, 1990). Saaty, insanın bilişsel yeteneklerinin sınırları dikkate alarak hiyerarşinin her seviyedeki element sayısını  $7 \pm 2$  olarak tavsiye etmektedir (Saaty ve Özdemir, 2003).

Karar verici problemi daha iyi anlamak için birleşenlerine ayırmalı ve bu birleşenleri belli bir hiyerarşiye uygun biçimde ayrıntılı tanımlamalıdır. Hiyerarşinin en üst seviyesinde kararın amacı, temel kriterler ve bunlara bağlı alt kriterler ile en alt seviyede alternatiflerin bulunduğu hiyerarşik yapı oluşturulur.

### 2.1.2.2. Önceliklerin Oluşturulması

AHP tekniğinin esası ikili karşılaştırmadır (Saaty, 2005). Karşılaştırma ise yargıları mutlak sayı ölçeği ile ilişkilendirerek anlamlı şekle sokulmasıdır (Saaty, 2009). İkili karşılaştırma, insanların belirli bir nesneyle ilgili tercih, önem ve olasılık bakımında karşılaştırma yaparken duygularını açıklamada kullandıkları doğal bir süreçtir (Saaty, 2001). İkili karşılaştırma yapmak için karşılaştırılan kriter veya özellik açısından bir unsurun diğer unsur üzerinde kaç defa önemli veya baskın olduğunu gösteren ölçeğe ihtiyaç duyulmaktadır (Saaty, 2008). İkili karşılaştırmadan sonra

öncelikler oluşturulmaktadır. Öncelikler; ikili karşılaştırmalardan baskınlığa göre türetilen ve oran ölçeği üzerinden ölçülen, nispi sayılardır, numerik sıralamalardır veya numerik ölçümlerin sonucudur (Saaty ve Özdemir, 2003). İkili karşılaştırmalar matrisinde matrisin normalize edilmesi sonucu matriste her alternatif ya da kriter için oluşmuş satır toplamları alınarak hesaplanan değerler, kriterler ya da alternatifler için öncelik değeridir ve bu değerlerden oluşan matris de öncelik vektör matrisidir.

### **2.1.2.3. Sentezleme**

Hiyerarşinin en alt seviyesindeki elementlerin global veya birleşik önceliklerinin türetilmesi için öncelikler sentezlenmesi gerekmektedir. Sentezleme aşaması en büyük öz değer ve karşılık gelen öz vektörün hesaplanmasını ve normalize edilmesini kapsamaktadır. Normalize etmede çeşitli yöntemler olmasına rağmen her sütunun elemanlarının sütun toplamına bölünmesi ve elde edilen satır toplamlarının bu satırdaki eleman sayısına bölünmesi yöntemi yaygın olarak tercih edilmektedir (Kuruüzüm ve Atsan, 2001). Sentezleme, karar probleminin çözümlendiği basamaktır. Bu basamakta problemin ana hedefinin gerçekleştirilmesinde alternatiflerin sıralamasını veren karma öncelikler vektörü oluşturulur ve bu öncelikler vektörü de karar vericinin alternatifler arasındaki tercihleri hakkında bilgi verir.

### **2.1.2.4. Duyarlılık Analizi**

Duyarlılık analizi alternatiflerin her bir hedefle ne kadar iyi performansa sahip olduğunu ve alternatiflerin hedeflerin öneminde yapılacak değişikliklere ne kadar duyarlı olduklarını göstermektedir (Forman ve Selly, 2001). Alternatiflerin sıralamaları oluşturulduktan sonra kurulan modelin sonuçlarını gözden geçirmek amacıyla, alternatiflerin sıralamasının ve nihai kararın, yargılardaki değişikliklere karşı ne kadar duyarlı olduğu değerlendirilmelidir (Keçek ve Yıldırım, 2010). Karar problemi için oluşturulan analitik hiyerarşi prosesinde çözüme ulaşmak için belirlenen kriterler alternatiflerin değerlendirilmesi için kullanılır. Aynı analitik hiyerarşi prosesine yeni bir alternatifin eklenmesi durumunda diğer alternatiflerin nasıl etkilenebileceğini görmek için duyarlılık analizleri yapılabilir.

### **2.1.2.5. Grup Yargılama**

Grubun, bireysel düşünceleri grubun düşüncesiyle aynı çizgide birleştirme

eğilimine grup düşünme denmektedir. Grup düşünme, grup değerlerinin çok güçlü olduğu, bunun grubun karar ve varsayımlarının eleştirilmesini ortadan kaldırdığı zaman ortaya çıkmakta ve grubun sağlıklı sonuçlara ulaşmasını engellemektedir (Newstrom ve Davis, 2002).

Grubun tatmin olduğu bir kararın alınabilmesi için yargıların ve sonuç olarak önceliklerin grup üyeleri tarafından kabul edilmesi gerekmektedir. Bu durum yargıların homojen olmasını ve grup üyelerinin bireysel önceliklerinin grubun öncelikleriyle uyuşmasını gerektirmektedir (Saaty, 2007).

T. Saaty'ye göre geometrik ortalama yöntemi yargıların birleştirilmesinde tek yoldur. Eğer karar vericiler uzmansa, yargılarının birleştirilmesini istemeyebilirler, bu durumda sadece sonuçların geometrik ortalaması alınır. Eğer karar vericilerin yargılarının kendi aralarında farklı önem öncelikleri varsa, sonuçlar karar vericilerin önem derecelerine yükseltilir ve geometrik ortalama alınır (Saaty, 2008).

Bireysel düşünceleri grubun düşünceleri ile birleştirmek için bütün yargıların geometrik ortalaması alınır ve grup üyelerinin bireysel önceliklerinin grubun öncelikleriyle uyuşması ile sağlıklı sonuçlar elde edilir.

#### **2.1.2.6. Tutarlılık**

AHP'de tutarlılık denince tercihler arasında geçişli olma ve tercihlerin önem ilişkileri anlaşılmaktadır. Geçişli tercih denince eğer A B'ye tercih ediliyor ve B de C'ye tercih ediliyorsa o zaman A C'ye tercih edilmelidir anlaşılmalıdır. Tercihin önemi denince şu anlaşılmalıdır; Eğer A B'den 2 kez önemli ise ve B C'den 3 kez önemli ise, o zaman A C'den 6 kez önemli olmalıdır. Çoğu kez karar verici bu tip ilişkiyi doğru şekilde nitelendiremeyebilir. Sonuç olarak bu ilişkinin ihlal edilmesi tutarsızlığa sebep olur (Vila ve Beccue, 1995).

Tutarsızlık oranının "0" olması karar verici yargılarında tümü ile tutarlı olduğunu göstermektedir. Bu oranının % 10 ve daha aşağı olması genellikle kabul edilebilir bulunmaktadır (Forman ve Selly, 2001). Ancak, AHP teorisi mükemmel bir tutarlılık talep etmediği için bazı durumlarda %10'dan daha yüksek tutarsızlık oranları kabul edilebilir. Tutarsızlık oranının düşük olması karar verme sürecinin amacı olmamalıdır. Düşük tutarsızlık oranı gerekli fakat yeterli değildir. Doğru olma tutarlı olmadan daha önemli olarak kabul edilmektedir (Forman ve Selly, 2001). AHP modellerinde, karar vericinin ikili karşılaştırmalar sırasında tutarlı davranması

sonuçların güvenilirliğini arttırmakta olup tercihlerin doğru sıralanmasını ve problemin başarılı bir biçimde çözülmesini sağlar.

### 2.1.3. AHP'nin Faydaları

T. Saaty' ye göre AHP' nin faydalarını şunlardır (Saaty, 2009):

- a. AHP sayesinde insanlar farklı hissiyatlarını ve anlayışlarını organize ve harmonize etmektedir.
- b. Süreç, özellikle hiyerarşik çerçeve ve geri bildirim sistemiyle, karar vericilere genelden özele doğru ilişkileri ve ilişkilerin kuvvetini kestirme ve olası sonuçları tahmin etmede yargılarını ve gözlemlerini yapmalarına imkan sağlamaktadır.
- c. İnsanlar anlayış ve etkilerini yalnız sözel ifade kullanımından daha yüksek ve doğru bir anlayışla birleştirebilmekte veya değiştirebilmektedirler.
- d. İnsanların yargıları kendi sezgi ve hislerinden kaynaklandığı gibi mantıktan da kaynaklanabilmektedir. Yargıların kuvveti numerik olarak gösterildiğinden ve değerler üzerinde anlaşıldığından dolayı karar verici grupların uzun süren tartışmalara girmelerine gerek kalmamaktadır.
- e. Farklı yerlerdeki farklı insanlar tarafından çalışılan aynı problemin sonuçlarının birleştirilmesi, kademeli ve daha mükemmel revizyonlar yapılması mümkündür. Büyük bir problemin parçalarının analizleri birleştirilebildiği gibi büyük bir problem de parçalarına da ayrılabilir.

Literatürde yer alan diğer faydalar ise şu şekilde sıralanmaktadır:

AHP, yöneticiler için gerçeklerin özümsemesi, artı ve eksilerinin tartılması, yeniden değerlendirmesi ve kararlarının iletilmesinde kolaylık sağlamaktadır (Forman ve Selly,2001).

Grup kararlarında kullanım kolaylığı ve yargılamalardaki tutarsızlığı ele alma yeteneği diğer çok kriterli metotlarla karşılaştırıldığında AHP'nin en büyük avantajıdır (Zkarian ve Kusiak, 1999).

Sıralama ve puanlama yöntemleri sayesinde geleneksel yöntemlerle yapılandırılması zor veya imkansız olan problemlerle başa çıkma yeteneği AHP'nin önemli bir avantajıdır (Jabri, 1990).

AHP, hiyerarşideki her bir elementin nispi önemini bulmada hassas ve etkin



metodoloji sunmaktadır. AHP metodolojisiyle üretilen nispi önemler matematiksel olarak mantıklıdır ve bu oranlarla dört işlem yapılabilmektedir (Hepler ve Mazur, 2007).

AHP, karar vericilere amaç, tecrübe ve bilgilerini sezgileriyle uyumlu bir şekilde kullanarak seçim yapıp alternatiflerin nispi üstünlüklerini belirlemeye imkan tanımaktadır. AHP ile nitel ve nicel birçok kriter ve etmeni aynı anda ele alıp sistem yaklaşımı ile irdelemek mümkündür (Ülengin, 1992).

AHP'nin en önemli avantajı basit bir yöntem olmasıdır (Liberatore ve Nydick, 1990).

#### **2.1.4. AHP'ye Getirilen Eleştiriler**

AHP'ye getirilen eleştirilerin bir kısmı AHP'nin matematiksel temeline odaklanmaktadır; Bunlardan Barzilai oran ölçekleri üzerinden ölçüm yapılamayacağını (Barzilai,2001), Warren AHP'nin hesaplama metodolojisinin gerektirdiği yeterli ve gerekli matematiksel ön şartları taşımadığını bu nedenle hesaplamaların sonucunun bütünüyle anlamsız olduğunu (Warren, 2004) ve Costa ve Vansnick ise öz değer metodunun ciddi temel zayıflıklara sahip olduğunu ileri sürmektedirler (Costa ve Vansnick, 2007).

AHP'ye getirilen eleştirilerin önemli bir kısmı ise sıralamanın değişmesine odaklanmaktadır. Sıralamanın değişmesi problemi AHP'nin en yaygın olarak eleştirilen yönünü oluşturmaktadır (Warren, 2004). Dyer eklenen veya çıkarılan bir alternatifin sıralamayı değiştirmese bile sıralamanın keyfi olduğunu ve sıralamasının değişmesinden daha önemli bu sıralamayı türeten prosedürlerinin kusurlu olduğunu ileri sürmektedir (Dyer, 1990). Barzilai ve Lootsma ise sıralamanın değişmesine karşı çarpan AHP önermektedir (Barzilai ve Lootsma,1997). Sıralamanın değişmesiyle ilgili tartışmalar devam etmektedir (Wang ve Elhag, 2006) ve yapılan tartışmalarda konsensüs sağlanamamıştır (Winkler, 1990).

Vargas'a göre yapılan eleştirilerin birçoğu AHP'nin teorik temelinin yanlış anlaşılmasından kaynaklanmaktadır (Garker ve Vargas, 1987). Getirilen eleştirilere rağmen AHP birçok karar verici tarafından kullanılmaktadır. Yapılan uygulamaların çokluğu, AHP'nin diğer karar tekniklerine göre daha iyi bir karar verme metodu olduğunu göstermektedir (Vila ve Beccue, 1995).

AHP yönteminde karar vericinin yanlış değerlendirmeler yapması sonuçların da

yanlış olmasına sebep olur ve alternatiflerin sıralamasının doğru yapılmasına engel teşkil eder. Karar hiyerarşisindeki katman sayısı ve karşılaştırma yapılacak kriterlerin sayısının çok olduğu durumlar ile içerisindeki basamaklarda olabilecek belirsizliklerin dikkate alınmadığı durumlarda zaman kaybına neden olmaktadır.

## **2.2. İnsan Kaynakları Yönetimi, İnsan Kaynakları Yöneticisinin Roller ve Yetkinlikleri**

Bu bölümde insan kaynakları yönetiminin tarihsel gelişimi, personel idaresi, personel yönetimi, insan kaynakları yöneticisinin rolleri ve yetkinleri konuları yer almaktadır.

### **2.2.1. İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY)**

Günümüzde insan kaynakları yönetimi sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayarak varlıklarını devam ettirmek isteyen örgütlerce çok daha önemle ele alınmaktadır. Bu nedenle İnsan kaynakları yönetimi değişen ve gelişen bir araştırma konusu haline gelmiş ve çeşitli çalışmalarda değişik bakış açıları geliştirilmiştir.

Üretimden pazarlamaya kadar işletmede yapılan tüm işlerin etkinliği ve verimliliği çalışan personelin nitelik ve niceliğine bağlıdır. Bu nedenle işlerin yürütülmesinde gereksinim duyulan personelin işe alınmasından çıkarılmasına kadar insan kaynakları yönetimi, iş gören sorunlarının çözümünde etkili yol ve yöntemleri içeren, bütün bu eylemleri kapsamına alan bir işlevdir (Sabuncuoğlu 2000).

İnsan kaynakları yönetimi, eleman ihtiyacının belirlenmesi, eleman ilanlarının yapılması ve uygun elemanların seçilerek kurum kültürüne alıştırılmalarından, iş görenlerin motivasyonu, performans değerlendirmesi, çatışmaların çözümü, bireyler ve gruplar arası ilişkilerin ve iletişimin sağlanması, yeniden yapılanma, sağlıklı bir kurumsal iklimin oluşması 'biz' duygusunun gelişmesi, çalışanların eğitimi ve gelişmesine kadar birçok uygulamayı kapsamaktadır (Fındıkçı 2000).

İnsan kaynakları yönetiminin temel amacı insan gücünü firmanın amaçlarına ulaştırılması doğrultusunda en etkin ve en verimli biçimde çalıştırmaktır. Firmalarda insan kaynakları planlaması, iş analizleri, insan kaynağının bulunması, seçilmesi, kuruma alıştırılması, eğitilmesi, performansının değerlendirilmesi, iş tatminini sağlamak için motive edilmesi, örgüt amaçları ve hedefleri doğrultusunda hareket etmesinin

sağlanması, çatışmaların önlenmesi, örgüte bağlanması gibi fonksiyonlar insan kaynakları yöneticilerinin başlıca görevleri arasında yer almaktadır (Kula 2006).

Genel anlamda, insan kaynakları yönetimi, yönetici ya da operasyonel basamaklarda çalışan personelin organizasyona alınması, yerleştirilmesi, yetiştirilmesi ve etkinliğin sürekli artırılması için tüm destek faaliyetlerinin devreye sokulmasını amaçlar (Cascio 1995).

İnsan Kaynakları Yönetimi; işletmelerde görev yapan insanlar ve bunların birbirleriyle olan ilişkileri ile işletmeyle olan ilişkilerinin düzenlenmesi, iyileştirilmesi, işletme ve bireyin ortak amaçları doğrultusunda geliştirilmesi için yapılan faaliyetlerin yönetimidir (Ağdelen, 2003).

İşletmeler, faaliyet konuları ne olursa olsun mutlaka insan çalıştırmak zorundadır ve çalıştırdığı insan da işletmenin en önemli girdisidir. Çünkü diğer girdilerden (makine, donanım, mal varlığı, bilgi, taşınmazlar gibi) ayrı bir işlevi olmasının yanı sıra, o girdileri kullanma gibi önemli bir işlevi de bulunmaktadır (Arı,2006).

İnsan Kaynakları Yönetimi, organizasyon ve çalışanlar arasındaki ilişkileri etkileyen tüm yönetim karar ve hareketleridir. Genel anlamda İnsan Kaynakları Yönetimi'nin, insana odaklanmış, çalışanların ilişkilerini yönetsel bir yapı içinde ele alan, kurum kültürüne uygun çalışan politikalarını geliştiren ve bu yönüyle kurum yönetiminde kilit işlev görevi gören bir fonksiyona sahip bulunduğu söylenebilir. Bu tanımlar ışığında İnsan Kaynakları Yönetimi, insan faktörünün işletme hedefleri doğrultusunda en iyi şekilde yönetilmesi, geliştirilmesi ve motive edilmesi şeklinde ifade edilebilir. İnsan ögesi işletmelerde iki önemli boyuta sahiptir. Biri sosyo-psikolojik varlığı, diğeri de ekonomik girdi olarak varlığıdır. Ekonomik girdi olarak varlığı ağırlıkla personel yönetimi konuları arasında, sosyo-psikolojik varlığı ise insan kaynakları yönetimi konuları arasında düzenlenmektedir (Ağdelen, 2003).

İnsan Kaynakları Yönetimi esas olarak 1980'li yıllarda gelişen bir yaklaşım olarak ortaya çıkmıştır. Bu açıdan oldukça yeni bir yaklaşım olduğu söylenebilir.21. yy 'da rekabet, bilgi teknolojisi ve insan kaynakları üzerinde yoğunlaşacaktır. Bilgiyi ve insan kaynaklarını en iyi şekilde kullanabilen şirketler, rekabette üstün konuma geçeceklerdir (Atlı, 2003).

Nitekim personel idaresinden personel yönetimine, oradan da insan kaynakları yönetimine geçiş, böyle bir eğilimin sonucudur. Klasik personel yönetimi, organizasyonun mevcut personelinin yönetimini konu alırken, insan kaynakları

yönetimi, organizasyon dışındaki personel potansiyelini, hatta organizasyonun değerini artırması açısından tüm toplumu dikkate alır. İnsan Kaynakları Yönetiminin rasyonel çalışması için şu ilkelere uyulmalıdır (Atlı,2003);

- a. **İnsana saygı:** İnsana ilişkin bütün işlerde, kararlarda, çalışmalarda insana saygının temel esas olarak belirlenmesi, çalışma koşullarının temel bir kuralıdır.
- b. **Tarafsızlık:** Tarafsız olma ve işe uygunluk, insan kaynakları yönetiminin olmazsa olmaz çalışma ilkelerindedir.
- c. **Kurum Önceliği:** Çalışan ne olursa olsun amaç kurumun ihtiyacı ve önceliğidir.
- d. **Gizlilik:** İnsan Kaynakları elemanların performans değerlemelerini izler, arşivler, işe başvuruların değerlendirilmesini sağlar, gerekli duyuruları yapar, bütün bu çalışmaların gizli olmayıp ilgililere bilgi sızdırılması halinde çalışmaların güvenliği zedelenmiş olacaktır.
- e. **Bilgilendirme:** Gizlilik ilkesine eşlik etmesi gereken bir ilkedir. İnsan Kaynakları çeşitli etkinliklerle iş görenleri bilgilendirir.
- f. **Disiplin:** İnsan Kaynakları çalışmalarının amaçlarına ulaşabilmesi için gerekli bir uygulama ilkesidir.
- g. **Bilimsellik:** İnsan Kaynaklarında eleman seçiminden, performans belirlenmesine, psikoteknik uygulamalardan, örgütsel kültürün pekişmesine ilişkin çalışmalara kadar bütün uygulamaların bilimsel ilkelere, araştırma ve verilere dayanması gerekmektedir.

### 2.2.2. İnsan Kaynakları Yönetimi'nin Tarihsel Gelişimi

Tarihsel gelişim süreci incelenen insan kaynakları yönetimi, yönetsel anlamda bir gelişmenin sonucu olmuştur. Ancak bu faktöre ek olarak insan kaynakları yönetimi yaklaşımına geçişi hızlandıran çok sayıda faktör bulunmaktadır. Bu faktörler arasında küreselleşme ve rekabet, iş gücünün yapısal değişimi, yönetim ve üretim modellerindeki değişimler sayılabilir. İnsan Kaynakları Yönetimi'ne geçişi hızlandıran nedenleri bir diğer bakış açısına göre yine 4 başlık altında incelemek mümkündür (Atlı, 2003);

1. İşgücü ile ilgili maliyetlerdeki değişimler (Teknoloji, otomasyon gibi gelişmeler işgücüne olan ihtiyacın düşmesine yol açmıştır),
2. Verimliliğin önem kazanması (Tatmin düzeyi düşük, başarı güdüsü düşük bir

işgücü verimli olması beklenemez),

3. Değişimler (Yönetim ve üretim),
4. İş gücünün olumsuzluk etkileyen diğer faktörler (Verimsizlik, yabancılaşma, tatminsizlik gibi kavramlara çözüm aranması).

İnsan kaynakları yönetimi farklı bir bakış açısını sunmak üzere ortaya çıkmıştır. Nitekim klasik personel yönetimi işlevlerini de içeren, ancak bununla sınırlı kalmayan bir perspektife sahiptir. Personel yönetimi; iş görenlerle kurum, kurumlarla devlet arasında ve daha çok çalışanlarla ilgili mali hukuki ilişkileri içeren bir bölüm niteliğinde olup, insan kaynakları yönetiminin önemli bir alt çalışma alanını oluşturur. İnsan kaynakları yönetimi elaman ihtiyacının belirlenmesi, eleman ilanlarının yapılması ve uygun elemanların kurum kültürüne alıştırılmalarından, iş görenlerin motivasyonu, performans değerlendirmesi, çatışmaların çözümü bireyler ve gruplar arası ilişkilerin sağlanması, yönetim ve organizasyonun geliştirilmesi, yeniden yapılanma sağlıklı bir kurumsal iklimin oluşması, biz duygusunun gelişmesi, çalışanların eğitimi ve gelişmesine kadar birçok uygulamayı kapsamaktadır (Ağdelen, 2003). Dikkat edileceği gibi insan kaynakları yönetimi genel olarak personel yönetimi ile endüstri ilişkilerini kapsar niteliktedir. Bu kapsamda gerçekleştirilen uygulamalar ise insan psikolojisi ve daha doğru bir ifade ile davranış bilimlerinin sağladığı veriler ışığında gerçekleştirilmektedir.

İnsan Kaynakları yönetimi yavaş yavaş yerini İnsan Sermayesi Yönetimi kavramına bırakmak üzere iken kavramın gelişim tarihine baktığımızda aslında Personel Yönetiminin bir uzantısı olarak ortaya çıktığını görmekteyiz. Personel Yönetimi II. Dünya Savaşı sonrası ortaya çıkan yönetim kuramlarının sonucunda gelişen bir kavram gibi gözükse de kökeni çok daha eski dönemlere dayanmaktadır. İlk ücret oranları, kanunları ile ünlü Babil'i Hamurabi tarafından M.Ö. 1800 yıllarında ortaya atılmıştır, bunu M.Ö. 1650 yıllarında Çinliler tarafından ilk kez kullanılan iş bölümü ve M.Ö. 1220 yılında Musa tarafından geliştirilen örgütlenme ve yönetim alanı kavramları izlemiştir. M.Ö. 400 yıllarında personel devri sorunundan ilk kez bahseden ulus yine Çinliler olmuştur. Aslında bundan çok daha eski dönemlerde, Paleolitik adam, taştan yontup oluşturduğu baltası ve mızrağı ile bilinçsizce kendini diğer hayvanlardan ayıran özelliği olan düşünme yeteneğini kullanıp üretime geçmeye başlamıştır bile (Atlı, 2003).

İKY tarihi, 19. ve 20. yüzyılda yaşanan endüstriyel değişime dayanmaktadır.

1900'lü yılların başından itibaren Taylor'un, bilimsel yönetim yaklaşımıyla, insan kaynakları alanı belirginleşmeye başlamıştır. Taylor, çalışanların verimliliklerinin ve gelirlerinin artması için, işin bilimsel yaklaşımla analiz edilmesine inanmıştır. 1920'lerin başında, Mayo, çalışma gruplarının verimlilikleri üzerine çalışmalar yaparak bu gelişime katkıda bulunmuştur. İnsan kaynakları yönetiminin hızla gelişen bir alan olmasında etken olan unsurlar aşağıda sıralanmıştır;

1. Değişen çalışan ihtiyaçları,
2. Artan karmaşıklık (Yönetimsel, teknolojik vb.),
3. Artan yasal karışıklıklar,
4. Gelişen İKY politika ve yasaları,
5. İnsan kaynaklarının maliyet etkisi,
6. Diğer İK eğilimleri(gelişen kurum kültürü, artan organizasyonel rekabet, verimlilik, toplam kalite yönetimi vb.),
7. İnsan kaynakları bilişim sistemleri (Harvey vd., 1996).

İnsan Kaynakları Yönetimi ile ilgili çeşitli tanımlamalara yer verilmiştir. İnsan Kaynakları Yönetimi, kurumların anahtar kaynağı olan insanları tedarik etme, geliştirme, motive etme ve onların bağlılıklarının kazanılmasına yönelik stratejik bir yaklaşım olarak tanımlanabilmektedir (Bingöl,1998). Bununla birlikte bu kavrama ilişkin birçok tanıma rastlanmaktadır. İnsan Kaynakları Yönetimi, "Organizasyon ve çalışanlar arasındaki ilişkileri etkileyen tüm yönetim karar ve hareketleridir" (Keser, 2006). Genel anlamda İnsan Kaynakları Yönetimi, insana odaklanmış, çalışanların ilişkilerini yönetsel bir yapı içinde ele alan, kurum kültürüne uygun çalışan politikalarını geliştiren ve bu yönüyle kurum yönetiminde kilit işlev görevi gören bir fonksiyona sahiptir (Fındıkçı, 1999).

Bu tanımlar ışığında İnsan Kaynakları Yönetimi, insan faktörünün işletme hedefleri doğrultusunda en iyi şekilde yönetilmesi, geliştirilmesi ve motive edilmesi şeklinde ifade edilebilir (Keser, 2006). İnsan kaynakları yönetimi, çalışanların rekabet ortamında çeşitli avantajlar elde etmeye çalıştıklarını dikkate alarak stratejilerinin insan kaynakları uygulamalarıyla birleştirilmesi ve insan kaynakları uzmanlarının, hem verimlilik hem de hakçılık hedeflerine ulaşmak için örgütlerdeki yöneticilerle işbirliği yapmaları gerektiği fikrini içermektedir (Ergin, 2002).

Tarihsel açıdan bakıldığında, Budak (2013)'e göre insan kaynakları yönetimi, 18. Yüzyılda I. Kuşak Sanayi Devrimi ile İngiltere'de başlamıştır ve sonrasında tüm dünyaya yayılmıştır. Sanayi sektörü o zamanlar tam olarak gelişmemiştir ve derebeylikler halen devam etmekteydi. Tarım işçileri adeta feodal yapının sömürgeci halindedir. Bu düzen tarım işçilerini bıktırma noktasına gelmiştir ve bu işçi grubu devrim yapmaya hazır bekliyorlardı. Sonraları, teknolojinin gelişimiyle fabrikalar kuruldu, iş sahaları arttı. Bunun akabinde ise insan kaynaklarının önemi fazlalaştı. Bu gereksinim, ilk başlarda kuruluşlarda, işe alma, işten çıkarma ve çalışan kayıtlarının tutulması gibi işlemleri gerçekleştiren "personel yönetimi" olarak ortaya çıkmıştır (Selamoğlu, 1998).

James Watt'ın buharlı makinayı bulması ile başlayan Endüstri Devrimi'ne kadar olan süreçte insanlığın çalışma koşullarının geçirdiği evrelere baktığımızda çalışan insanlar başlarda aristokrasi sınıfı tarafından yönetilen basit kölelerdir. Kölelik sisteminde insan inisiyatif kullanmaktan uzak basit bir işçi idi, alınıp satılır ve bağlı bulunduğu efendisinin amaçları doğrultusunda kullanılırdı. Kölelik sistemi aristokrasi sınıfı tarafından oldukça benimsense de ekonomik yapısı ve çalışma koşulları yüzünden kısa zamanda yerini feodal sisteme bıraktı. Ortaçağ feodalitesinde toprak sahipleri soylulardı ve aynı dönem çalışmaları karşılığında kendilerine şato sahibine ait olan toprağı dilediği gibi kullanma hakkı verilen serf sınıfı bulunuyordu. Bu sistemle birlikte çalışma koşullarına ilk kez inisiyatif kullanma kavramı giriyor ve serflerin gelirleri, tamamı ile toprağı kullanırken harcadıkları çaba ve enerji oranında geri dönüyordu. Feodal yapıyı el zanaatlarının gelişmesi ve üretime geçmesi ile lonca sistemleri izlemeye başladı (Atlı, 2003). Lonca sistemindeki usta çırak ilişkisi nedeniyle yetenekli elemanların seçilerek işi başında yaparak yaşayarak öğrenmesi için personeller seçilmeye başlandı. Çalışma hayatı değişerek toplu üretime geçildi ve endüstri devrimiyle birlikte insan kaynakları yönetimi anlayışı gelişmeye başladı.

### **2.2.3. İnsan Kaynakları Yöneticisinin Rollerini**

Geleneksel anlayışta İK yönetiminin fonksiyonları yetkin çalışanları organizasyona çekerek, kaliteli mal ve hizmet üretiminin gerçekleştirilmesine zemin hazırlanması olarak anlaşılmaktadır. İK yöneticileri istihdam, eğitim, ücret, sosyal yardımlar vs. gibi geleneksel fonksiyonlarla ilgilenen ve kurumda daha çok yönetici rolleriyle algılanmaktadır. Bu anlayışta İK yönetimi iç müşteri ihtiyaçlarını belirlemek

ve bu ihtiyaçları yerine getirmekle sorumlu bir görev alanına sahiptir (Aygeyik,2006).

İK yöneticilerinin görev sorumlulukları zaman içerisinde gelişmiştir. İK yöneticileri, personel seçimi, personelin eğitimi, değerlendirilmesi gibi görevlerin yanı sıra örgüte değer katmaları gerekmektedir. Teknolojik gelişmeler, küresel rekabet, nitelikli personel sayısının azalması, çalışanların verimliliği ve tatminlerindeki azalışlar nedeniyle İK yöneticilerinin örgüte katma değer katarken edinmeleri gereken roller vardır. Bu rollerle ilgili bazı çalışmalar incelenmiştir.

### 2.2.3.1. Tyson

İK'nın değişen rolleri ile ilgili ilk çalışmalardan biri Tyson tarafından yapılmıştır. Tyson İK yöneticisinin rolünü üç model çevresinde açıklamıştır(Shaun Tyson,1987):

**İş memuru** (clerk of work): Personel yönetimi, iş planına her hangi bir müdahalesi olmayan idari destek faaliyetidir. Bütün otorite hat yöneticilerine aittir. Bu tip personel yöneticileri için kadrolama, kayıt tutma ve refah temel faaliyet alanıdır.

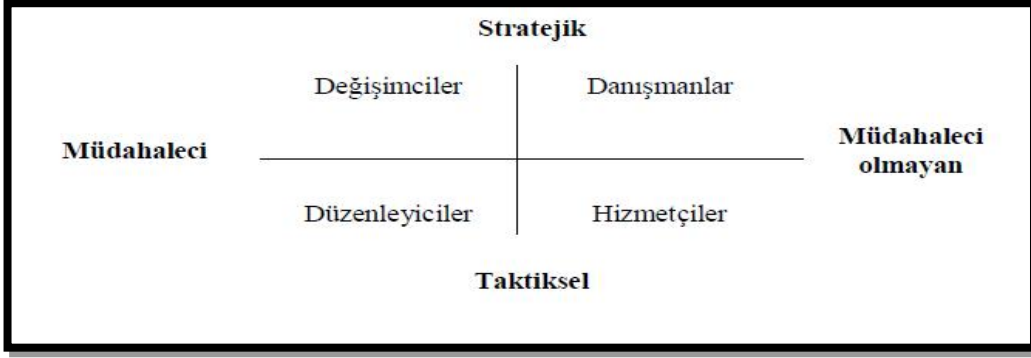
**Mevzuat yöneticisi** (contract manager): Personel yöneticisi hat yöneticisinin yerine sendikalarla yapılan anlaşmalarda uzman olarak yer alır. Sendikal ilişkilerde günlük problemlerle ilgilenir ve çıkan problemlere reaktif tepkide bulunur.

**Mimar** (architect): Personel yöneticisi organizasyonu bir bütün olarak inşa etme yollarını araştırır. Personel yönetiminin vizyonu kurumun iş başarısına katkı sağlamaktadır.

### 2.2.3.2. Storey

Personel yöneticisinin rolleri üzerine önemli çalışmalardan biri Storey tarafından yapılmıştır. Storey 1986-1988 yılları arasında İngiltere'de 15 önemli özel ve kamu kurumunda yapmış olduğu çalışmada iki kutuplu eksene dayalı dört rol tespit etmiştir. Müdahaleci rol müdahaleci olmayana ve stratejik rol taktiksel karşıdır (Şekil 1.). Bu roller aşağıda açıklanmaktadır (Storey, 2003):





Şekil 1. Personel Yöneticisinin Rollerini (Storey)

Kaynak: Storey,(1992)

**Danışmanlar** (advisors): Danışmanlık rolünden ilişkileri kolaylaştırma, hat yöneticilerine tavsiyede bulunma ve uzmanlık sağlamada iç danışman gibi rol oynama beklenmektedir. Danışman bu rolleri yerine getirirken müdahaleci olmaz.

**Hizmetçiler** (handmaidens): Hizmetçi rolünde personel yöneticisi hat yöneticilerinin yerine bazı spesifik hizmetler sunmaktadır. Bu müdahaleci olmayan ve reaktif bir roldür.

**Düzenleyiciler** (ragulators): Düzenleyici rol istihdam kuralları ve endüstriyel ilişkilerin gözetimi, geleneksel ve taktiksel rollerin formülasyonunda müdahalecidir.

**Değişimciler** (changemakers): Değişimci rol iş performansı, çalışan adanmışlığı ve motivasyonun artırılması gibi stratejik ajandada yer alan konularda müdahaleci bir roldür (Caldwell, 2001).

### 2.2.3.3. Brockbank

Brockbank'a göre bilgi teknolojileri ve küreselleşme İK ajandasının icra edilmesinde ve kavramsallaştırılmasında en önemli etkiye sahip iki yeni yapısal faktördür. İş dünyasının bu yeni yapısal şartları İK'nın stratejik değer üretmesi için daha büyük baskı oluşturacaktır. Yeni insan kaynakları ajandası İK fonksiyonlarından beklenen stratejik beklentiyi şekillendirecektir. Bu ajanda birkaç yönden İK pratiklerinden farklıdır. Şöyle ki; ajanda daha uzun dönemlidir, daha büyük etkiye sahiptir ve İK pratikleri için kriterler belirlemektedir. İK pratikleri ise kısa dönemlidir. Nispi olarak daha küçük bir etkiye sahiptirler ve İK ajandasının kavramsal mantığı içinde dizayn edilmektedir. İK'nın stratejik perspektifini yansıtan yeni ajandada şunlar yer almaktadır:

**Masada bir yer kazanma:** Stratejik İK ajandası gündeme geldiğinde üst

yönetimin İK'nın masada bir yer kazandığını kavramış olması gerekir. Masada bir yer kazanmak birçok faktörün fonksiyonudur: stratejiyi, kültürü, kavramları ve işin operasyonel konularını bilmek, dış müşteri ve paydaşlar için daha büyük değer oluşturacak konularla ilgilenmek, taktik İK aktivitelerinin kısa dönem iş stratejileri ile tamamen entegre olması ve taktik İK aktivitelerinin daha az kaynakla daha kaliteli olarak tamamlanması gibi.

**İnsan değerinin kavramlaştırılması:** İK, insanın rekabetçi avantajın en önemli kaynağının insan olduğu konusunda üst yönetimi ikna etmelidir.

**İK stratejilerinin şekillendirilmesi:** Gelecekte İK bölümleri "İK'nın amacı nedir? Sorusu karşısında açık ve çerçevesi tam olarak çizilmiş bir bakış açısına sahip olmalıdır.

**İş stratejisinin şekillendirilmesi:** İK'nın temel sorumluluğu rekabetçi kurum kültürü belirlemek ve oluşturmaktır. İK stratejik düşünmede lider paradigmanın kalbidir ve iş stratejilerinin formülasyonunda önemli bir role sahiptir.

**Gelişmeyi teşvik etme:** Kurumun seçtiği büyüme stratejisine göre İK gelişmeyi kolaylaştırmalıdır. Örnek olarak kurum rakip bir firmayı satın alarak büyüme kararı almışsa iki kurumunda başarılı olacağı şekilde ihtiyaç duydukları kurum kültürünü belirlemek ve iki kurumun kültürünü bütünleştirmek İK'nın rolüdür.

**Paydaşlar ve yönetim kurulu üyeleri ile ilişkiler:** Önemli paydaşlar ve yönetim kurulu üyeleriyle güvene dayalı bir ilişki kurma İK yöneticilerinin yeni ajandadaki sorumluluklarındandır.

Brockbank'a göre İK'nın yeni ajandasının en önemli unsuru pazarda rekabeti kazanacak teknik yetkinliklerin ve kültürel düşünce yapısının oluşturulmasıdır. Bu nedenle İK kurumun teknik ve kültürel kapasitesini etkileyen bütün pratikleri sağlayacak bütüncül ve güçlendirici bir ortamda çalışmalıdır. Geleneksel İK pratiklerinin ötesinde bu pratiklerin bir kısmı doğrudan İK'nın kontrolü altındadır; seçme yerleştirme, işten çıkarma, performans değerlendirme, parasal ve parasal olmayan ödüllendirmeler bunlara örnek olarak verilebilir.

#### 2.2.3.4. Mohrman ve Lawler III

Mohrman ve Lawler III'e göre İK fonksiyonlarının genişletilmiş rolü aşağıda ifadesini bulan temel iş süreçleri ile tam bir ortaklık içinde olmalıdırlar:

**Strateji geliştirme:** İK fonksiyonu, kurumun yapabilirlikleri ve yetkinlikleri

bilgisine, farklı strateji eğilimlerini desteklemede ihtiyaç duyulan organizasyonel değişiklikleri anlamaya ve kurumun insan kaynakları sisteminin imkanları ve kısıtlarını bilmeye dayalı olarak iş stratejilerine katkı sağlamalıdır.

**Organizasyon Tasarımı:** İK fonksiyonu kurumsal tasarım uzmanı olmalıdır. İK üyeleri devam eden tasarım ve yeniden yapılanma sürecinde iç danışman rolü oynamalıdır. Onlar kendilerini sürekli olarak yeni stratejilere, yeni yapabilirliklere ve daha yüksek performans seviyelerine göre düzenlemelidir.

**Değişimi Uygulama** (change implementation): İK fonksiyonu kuruma değişim yönetimi yapılabilirliklerini geliştirmesi için yardımcı olmalıdır. Bu kapsamda İK fonksiyonu, değişimin önemini anlama, kurumda yeni bir psikolojik anlaşma geliştirilmesi, yeni kariyer yollarının çizilmesi ve değişen ortamda çalışanlara yeni yollar göstermesinde yardımcı olmalıdır.

**Yönetim Uygulamaları Performansının Entegrasyonu:** İK fonksiyonu, kurumdaki performans yönetimi uygulamalarının (hedef belirleme, performans değerlendirme, geliştirme uygulamaları ve ödüller) birbirleri ve kurumun iş uygulamaları ile entegre olması için hat yöneticileri ile birlikte çalışmalıdırlar.

### 2.2.3.5. Ulrich

Ulrich, kompleks ortamlarda işletmeye değer katan İK rolleri için kavramsal bir model önermiştir. Ulrich' in kavramsal çerçevesi iki temel boyuta dayanmaktadır. Birinci eksen birbiriyle rekabet içindeki gelecek taleplere odaklanmayı (stratejik) ve şimdiki duruma odaklanmayı (operasyonel) yansıtmaktadır.

Eksenin bir ucu stratejik konulara verilen önemi gösterirken diğer ucu operasyonel konulara odaklanmayı göstermektedir. İkinci eksenin bir ucu insanlara odaklanmayı gösterirken diğer ucu süreçlere odaklanmayı göstermektedir. Bu iki eksenin kesişmesinden stratejik ortak, değişim ajanı ve idari uzman ve çalışanın şampiyonu olmak üzere dört rol ortaya çıkmaktadır(Conner ve Ulrich, 1996).

### 2.2.3.6. Diğer Çalışmalar

R. Caldwell' in 1999' da İngiltere' de yapmış olduğu araştırmada İK ve personel yöneticileri, danışmanlık (adviser) ve değişim ajanı rolünü sırasıyla %82 ve %68 oranında temel ve en önemli rol olarak ifade etmişlerdir. Hizmet sunucusu (service provider) ve düzenleyici (regulator) roller ise daha az önemli bulunmuştur

(Caldwell,2001).

Schuler'e göre etkin İK yöneticisi; iş adamı, değişimi şekillendirici, kurum danışmanı, strateji belirleyici ve uygulayıcı, yetenek yöneticisi, varlık yöneticisi ve maliyet kontrolörü olmalıdır.

Sydanmaanlakka'ya göre İK'nın gelecekteki rolü eğilim belirleyici (trendsetter) olacaktır. 1970'lerde İK fonksiyonları genellikle yönetim fonksiyonlarıydı. 1980'li yıllarda hizmet fonksiyonları, 1990'lı yıllarda ise destek fonksiyonları öne çıktı. Şimdiden sonra ise İK'nın rolü daha çok kumanda etme (steering) ve eğilim belirlemeye doğru değişmektedir. Geçmişte insan iş yerine uyduruluyordu. Gelecekte ise iş ve iş yeri insanlara göre şekillenecek.

Beer'e göre başarılı bir geçiş dönemi için İK geleneksel rollerini bir tarafa bırakıp kurumu ve yöneticileri geliştirme ile ilgili yeni stratejik role uyum sağlamalıdır. Her iki rolü de yerine getirmek zorunda kalan İK yöneticileri yeterli zaman bulamayacaklardır. Diğer bir ifadeyle yönetsel ve stratejik rol aynı zamanda veya aynı kişi üzerinde kolaylıkla bir arada bulunamaz (Ünal, 2010).

#### **2.2.4. Yetkinlik Kavramı ve İnsan Kaynakları Uygulamalarında Kullanımı**

Çalışma hayatında gerçekleşen bireysel farklılıklar, liderlik araştırmaları ve çoklu zeka anlayışı gibi gelişmeler; Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi konusuna dikkat çekmiştir. Henüz yeni bir uygulama alanı olarak görülebilen söz konusu anlayışın yapıtaşı olan ve rekabetçi avantaj sağlayan yönüyle öncelikle stratejik yönetim literatüründe yer alan **“yetkinlik kavramının”**, İnsan Kaynakları Yönetimi literatüründe edindiği rolde ise; McClelland, Boyatzis ve Spencer ve Spencer gibi pek çok araştırmacının payı bulunmaktadır. Söz konusu araştırmacıların dikkat çektiği ve son yıllarda özellikle İnsan Kaynakları Yönetimi konusunda çalışanların ilgisinin yöneldiği yetkinlik kavramı, temel olarak yüksek performans ile ilişkili değerlendirilmekte ve güdü, kişilik özellikleri, bilgi, beceri, tutum ve davranışlar gibi farklı unsurları bünyesinde barındırmaktadır. Örgüt içinde ortak bir dilin kullanılmasını sağlaması ve sürdürülebilir rekabet avantajı yaratması ile önemli bir rol üstlenen yetkinliklerin, özellikle küresel ölçekte benimsenen yaklaşımlara temel oluşturabilmesi ise; büyük önem taşımaktadır. Dolayısıyla örgütler, oldukça geniş bir platformda kullanım alanı bulabilecek yetkinlikleri; farklı insan kaynakları işlevlerini geliştirmekte kullanabilmektedir (Akyol, 2013). Yetkinlik kavramı ilk olarak Selznick tarafından

işletmenin kilit başarı faktörlerini belirlemek için kullanılmıştır (Budak, 2008). İlk yetkinlik modeli psikolog McClelland tarafından 1970’li yıllarda geliştirilmiştir (Mansfield, 2000). 1990 yılından bu yana yetkinlikler, stratejik yönetim, seçme, yerleştirme, eğitim ve performans değerlendirme uygulamalarında anahtar kelime olmuştur (Enis, 2008). Çalışanın yetkinlikleri ile işin gerekleri ne kadar iyi örtüşürse kişinin iş tatmininin ve performansının o kadar yüksek olacağı ileri sürülmektedir (Heinsman, 2008).

#### **2.2.4.1. Yetkinlik Kavramı**

McClelland’a göre yetkinlikler sadece işle ilgili sonuçlarla değil aynı zamanda liderlik, kişiler arası ilişkiler yeteneği vs. gibi sosyal yaşamla da ilgilidirler. Yazma, okuma ve hesaplama yetenekleri gerektiren bazı yetkinlikler geleneksel olarak bilişseldir. Diğer yetkinlikler ise kişilik göstergeleri ile ilgilidir (McClelland). Bu tanım yetkinliği başarıyla bütünleşmiş herhangi bir psikolojik davranış veya tutum olarak görmektedir. Kavramın zamanla olgunlaşmasıyla birlikte yetkinlik tanımları, bilgi, yetenek, kabiliyetler ve diğer karakteristikleri de içine almıştır (Athey ve Orth, 1999).

Yetkinlik insan kaynakları konusunda en çok konuşulan kavramlardan biri olmuştur. Yetkinlik tanımı denildiğinde farklı tanımlar karşımıza çıkmaktadır. Literatürde geçen yetkinlik tanımlarından bazıları şöyledir (Özden, 2003);

- Bilgi, beceriler, yetenekler, motivasyon, inançlar, değerler ve ilgilerin bir karışımıdır.
- Bir işteki yüksek performans ile birleşen bilgi, beceri, yetenek ve özelliklerdir.
- Güdü, karakter, kişilik, tutum, değer, içerik bilgisi veya kavrama becerisi ve üstün başarılı olanları ortalama performans gösterenlerden ayırmak üzere güvenilir bir şekilde ölçülebilen diğer kişisel özelliklerin bir birleşimidir.
- İş amaçlarını gerçekleştirmede kullanılan ölçülebilir iş alışkanlıklarının ve kişisel becerilerin yazılı tanımıdır.

Powers’a göre yetkinlikler yetenek, bilgi ve karakteristikler olarak ortaya çıkmaktadır (Powers, 1992’den aktaran NSDTA/APHSA, 2002);

- a. Yetenek (skill): Birinin bir işi yapmada beceri sahibi olması, mahir olması veya yapabilecek kapasitede olmasıdır. Örnek olarak, bir tenis oyuncusun raketi kullanırken mahir olması, bir müzisyenin müzik aletini çalarken mahir olması.
- b. Bilgi (knowledge): Bir şey hakkında bilgi sahibi olma veya bir şeyi anlayabilme. Örnek olarak tenis hakkında bilgi sahibi olma veya müzikten anlama.
- c. Karakteristikler (charecteristics): Bu özellikler kişinin karakterini oluştururlar. Örnek olarak; heyecanlı olma, doğruluk, dürüstlük.

Yetkinlikler kişinin kim olduğunu, ne bildiğini ve ne yaptığını göstermektedir (Boyatzis, 1999).

#### **2.2.4.2. Yetkinliklerin Belirlenmesi**

Yetkinliklerin kurumlarda başlıca kullanım alanı İK uygulamalarıdır. İK uygulamalarında dikkate alınan kriterler yetkinlikleri belirlemede ipuçları verebilmektedir (Biçer ve Düztepe, 2003). Bu uygulamalardan işletmedeki yetkinliklerin belirlenmesi mümkün olabilmektedir. Bu uygulamaların başlıcaları iş duyuruları, performans kriterleri, terfi kriterleri, ücret kriterleri, iş gerekleridir. Yetkinlikleri belirlemede uzman panelleri, odak grup çalışması, üstün performans gösterenlerle kritik olay mülakatları, yetkinlik sözlükleri ve çalışanlara yüksek performans için hangi yetkinliklerin gerekli olduğunun sorulması gibi metotlardan yararlanılabilmektedir (Keçecioğlu ve Kelgökmen, 2003-2004, McClelland, 1998). Özellikle sayısal verilere ulaşılmadığı durumlarda uzman panelleri kriterlerin belirlenmesinde kullanılacak etkin bir yoldur. Anket yöntemi veya oturumlarda karşılıklı görüş birliğine varılarak kriterlerin belirlenmesi de mümkün olmaktadır (Budak, 2008).

#### **2.2.4.3. Yetkinlik Çeşitleri**

Yetkinlikleri belirlemede evrensel ve durumsal olmak üzere iki görüş bulunmaktadır. Durumsal yaklaşım yetkinlikleri duruma özel (idiosyncratic) tanımlamaktadır. Diğer bir ifadeyle yetkinlik tanımı kurum kültüründen, sosyal etkileşimlerden ve çalışanların iş algılama biçiminden etkilenmektedir (Capaldo vd.,2006).

Yetkinliklerle ilgili hakim görüş yetkinliklerin “evrensel” olduğudur. Diğer bir ifadeyle yetkinlikler spesifik kurumsal bağlamdan bağımsızdır. Evrensel yaklaşım yetkinliklerin standardizasyonu ile yüksek derecede etkinlik öngörmektedir.

Temel yetkinlikler (core competencies), genel yetkinlikler (common competencies) ve pozisyon yetkinlikleri (positional competencies) olmak üzere en az üç çeşit yetkinlik bulunmaktadır (Idas, 2006). Bu yetkinlikler aşağıda açıklanmaktadır;

#### **2.2.4.3.1. Temel Yetkinler**

Organizasyonun misyonunu, vizyonunu, değerlerini ve stratejik planını gerçekleştirmeye yönelik yapılacak işleri başarılı bir şekilde yerine getirmek için kurum içindeki bütün pozisyonların gerek duyduğu yetkinlikler temel yetkinlikler (core competencies) olarak adlandırılmaktadır (Idas, 2006). Tüm çalışanlarda diğer yetkinliklere göre daha baskın ve yönlendirici yetkinliklere temel yetkinlik denilmektedir (Biçer ve Düztepe, 2003).

McClelland yaptığı yetkinlik çalışması 20 yıldan fazla bir sürede yapılan çalışmalar sonucunda ortaya çıkmıştır. Çalışmada 20 yetkinliği 6 başlık altında sınıflandırmıştır (Budak, 2008):

1. Başarı yetkinlikleri: Başarı motivasyonu, geliştirme çabası, kalite ve düzen kaygısı,
2. Yardım ve hizmet yetkinlikleri: Empati, müşteri odaklılık
3. Etki yetkinlikleri: Etki ve tesir yetkinliği, kurumsal duyarlılık, ilişki kurma yetkinliği,
4. Yönetmel yetkinlikler: Başkalarını geliştirme, direktif verme, takım çalışması ve işbirliği, takım liderliği,
5. Uygun düşünme ve problem çözme yetkinlikleri: Analitik düşünme, kavramsal düşünme, teknik uzmanlık ve bilgilendirme çabası yetkinliği,
6. Kişisel etkinlik yetkinlikleri: Kontrollülük, özgüven, örgüte bağlılık, esneklik.

İngiltere’de 1996 yılında yapılan yetkinlik anketi sonucunda en çok kullanılan 12 temel yetkinlik aşağıdaki gibi tanımlanmıştır (Wood ve Payne, 1999):

- a. İletişim,
- b. Başarma,
- c. Müşteri odaklılık,
- d. Takım çalışması,
- e. Liderlik,
- f. Planlama ve organize etme,
- g. Ticari farkındalık,
- h. Esneklik,
- i. Başkalarını geliştirme,
- j. Problem çözme,
- k. Analitik düşünme,
- l. Yeni ilişkiler kurma.

#### **2.2.4.3.2. Genel Yetkinlikler**

Spesifik bir organizasyonel birim veya bir pozisyonun, görevlerini gereği gibi yerine getirebilmesi için temel yetkinliklere ilave olarak ihtiyaç duyduğu yetkinlikler genel yetkinlikler olarak adlandırılmaktadır. Bu yetkinlik çeşidi yetkinliklerin tanımlanmasında derinleşme ve bazı iş gruplarına odaklanma sonucunda ortaya çıkmaktadır. Genel yetkinlikler temel yetkinliklerle aynı olabilmektedir. Yalnızca bazı görevlerin yerine getirilmesinde gerekli olan yeterlilik seviyesi daha yüksek düzeyde gerekli olmaktadır (Idas, 2006).

#### **2.2.4.3.3. Pozisyon Yetkinlikleri**

Belirli bir pozisyon için daha yüksek yeterlilik düzeyinde ihtiyaç duyulan pozisyona özgü veya temel ya da genel yetkinliklerdir. Pozisyon yetkinlikleri eğitim veya tecrübe ile elde edilen bir kısım mesleki yeteneklere atıfta bulunan teknik yetkinlikleri de (technical competencies) kapsayabilmektedir (Idas, 2006).

#### **2.2.4.4. Yetkinliklerin İK Alanında Kullanılması**

Yetkinlik terimi insan kaynakları alanında önemli bir kavram haline gelmiştir (Çetinkaya, 2009). Yetkinlikler; seçme, yerleştirme, eğitim, değerlendirme, terfi, ücret, ödüllendirme, performans yönetimi, eğitim ve geliştirme, kariyer yönetimi, koçluk, mentörlük, yedekleme, kurumsal stratejik planlama ve değişim yönetimi gibi alanlarda



kullanmaktadır (Chung-Herrera vd., 2003, Rodriguez vd., 2002).

Geleneksel yönetim yaklaşımları, yeni organizasyonel yapıya uygun olamayacak kadar karmaşıklaşmaktadır. Dar iş tanımları ve iş sınıflandırmaları işin hızla dinamikleşen doğasına uymamaya başlamaktadır. Yetkinlik bazlı yönetim ise karmaşıklığı azaltan, kapasiteyi arttıran ve toplam yetenekleri çoğaltan bir yaklaşımdır. Bu yaklaşım, yüksek performanslıları ortalamadakilerden ayıran yetkinlikleri tanımlar. Temel yetkinlikler çalışanların işlerinde etkin olmalarını sağlayan rollerinden, sorumluluklarından, amaçlarından, yeteneklerinden ve bilgilerinden derlenir (Kochanski, 1997).

Yetkinlik bazlı yönetim, çalışanların daha çok kendi kendini yönetmesi ve sorumluluk almasını standart performans yerine mükemmel performans arayan çalışanlar olmasını gerektiren bir kültürel değişimi gerektirir (Horton, 2000).

Yetkinlik modeli, kurumda insan kaynakları sisteminin geliştirilmesi için bütünlük bir çerçeve sunmaktadır (Chung-Herrera vd., 2003). Bu bakımdan yetkinlik yaklaşımı uygun şekilde tasarlandığında bireylerin ve kurumun ihtiyaçlarını karşılamada seçme, geliştirme, terfi ve ödüllendirme süreçlerini güçlendirebilir (Özçelik ve Ferman, 2006).

Yetkinlikleri tanımlamak ve değerlendirmek oldukça zor bir süreçtir. Bazı yetkinlikler davranışlar kapsamında doğrudan ölçülemez ve bazı yetkinliklerin değerlendirilmesi objektif değildir. Öncelikle yetkinliklerle işin başarılı bir şekilde yapılması arasında neden sonuç ilişkisinin kurulması gerekmektedir. Yetkinliklerin önemli bir bölümü fiilen çalışma sürecinde gözlemlenerek tespit edilebildiğinden dolayı işe alım sürecinde kullanımları diğer İK süreçlerine göre daha kısıtlıdır. Çünkü İK uzmanları işe alım sürecinde adayları daha dar bir sürede gözleme durumunda kalmaktadır ve birçok konuyu tecrübe etme imkanları bulunmamaktadır (Enis, 2008).

Tablo 2.

*İK Yönetiminde Yetkinlik Uygulamalarının Faydaları*

<b>İK Fonksiyonu</b>	<b>Faydalar</b>
Seçme	<ul style="list-style-type: none"> <li>-İş gereklerine ilişkin resmin bütününe görme,</li> <li>-İşi başarılı bir şekilde yapacak kişilerin işe alınması,</li> <li>-Kurumun beklentilerini karşılamayacak çalışanlara yapılacak yatırımın asgari düzeye indirilmesi,</li> <li>-Mülakat sürecinin çok daha sistematik yapılması,</li> <li>-Eğitimle geliştirilecek olan yetkinlikler ile geliştirilmesi daha güç olanların ayırt edilmesi,</li> </ul>
Eğitim Geliştirme	<ul style="list-style-type: none"> <li>-İşin başarılmasında en fazla etkisi olan, bilgi, beceri ve karakteristiklere odaklanma,</li> <li>-Eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin kurumun değer ve stratejileri ile uyumlu olması,</li> <li>-Eğitim ve geliştirmeye harcanan zaman ve paranın en etkin bir şekilde kullanılması,</li> <li>-Sürekli koçluk ve geri besleme yapılabilmesi için sistem sağlama,</li> </ul>
Değerlendirme	<ul style="list-style-type: none"> <li>-İzlenecek ve ölçülecek alanlar için ortak bir dil oluşması,</li> <li>-Performans değerlendirme görüşmelerine odaklanılması,</li> <li>-Çalışanların iş üzerindeki davranışı ile ilgili bilgi elde edilmesi,</li> </ul>
Yedekleme	<ul style="list-style-type: none"> <li>-İşin veya rolün gerektirdiği bilgi, beceri ve karakteristiklerin netleşmesi,</li> <li>-İlgili adayın yeni rolü ile ilgili hazır olma seviyesinin değerlendirilmesi için yöntem sağlanması,</li> <li>-Eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin eksik olan yetkinliklerin geliştirilmesi doğrultusunda olması,</li> <li>-Örgüt içerisindeki yüksek potansiyele sahip olan kişilerin belirlenmesi.</li> </ul>

Kaynak: Lepsinger ve Lucia (1999)

Yetkinlik modeli işin gerekleri ile ilgili resmin bütünü görmeyi sağladığından dolayı mülakatı yapan, işin iyi yapılmasında gerekli olan karakteristikleri belirleyebilmektedir. Seçme kararları ve yetkinlik puanlarının kayıtları sağlıklı bir şekilde kaydedilirse mülakat yapanların haksız karar vermelerinin önüne geçilerek sürecin iyileştirilmesi ve seçim kararının etkinliği artırılabilir (Özçelik ve Ferman, 2006).

Yetkinliklerin performansla olan ilişkisini ortaya koymaya yönelik birçok çalışma yapılmıştır. Polat Dere'nin ilaç sektöründe yapmış olduğu çalışmasında İK yöneticisinin performansı ile İK teknik uzmanlığı, yönetim ve liderlik becerisi arasında istatistiksel ilişki bulunmuştur. Araştırmanın sonuçlarına göre, İK yöneticisinin tutarlı ve güven telkin etmesi, verdiği sözleri tutması ve taahhütlerini zamanında yerine getirmesi, şirketin misyonunu ve vizyonunu anlaması, vizyon sahibi olması, kendisiyle birlikte çalışanları motive edebilmesi ve onlara koçluk yapabilmesi, etkili bir dinleyici olması, güç kararlar alabilme becerisine sahip olması, çabası ve liderlik özelliklerine sahip olması performansının yüksek algılanmasında son derece önemlidir (Dede,2007).

İnsan kaynakları yönetiminde yetkinliklerin doğru tanımlanması değerlendirmeyi daha başarılı hale getirmekle birlikte insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarının da etkinliğini artırır. Örgüt içerisinde verimlilik artar, çalışanların adaletli ve objektif değerlendirilmesi imkanını sunar. Örgütün sistemli ve sürekli gelişimi sırasında harcanan para ve zamandan tasarruf sağlar.

### **2.2.5. İnsan Kaynakları Yöneticisinin Yetkinlikleri**

İK yetkinlikleri ile İK profesyonellerinin değerleri, bilgileri ve yetenekleri ifade edilmektedir. Doğru yetkinliğe sahip İK profesyonelleri daha iyi performans göstereceklerdir. Bu nedenle, İK profesyonelleri işlevlerini etkin olarak yerine getirebilmeleri için gerekli yetkinliklere sahip olmalıdırlar. Bu yetkinliklerin yolu İK'nın pratiklerini, araştırmalarını, dilini, mantığını ve kavramını bilmekten geçmektedir.

Son 20 yılda İK alanında çalışan bilim adamları ve uygulamacılar yetkinliklerin tanımlanmasına ve geliştirilmesine daha fazla odaklanmaya başlamışlardır. İK yetkinliklerini belirleme konusunda bir birinden bağımsız birçok çalışma mevcut olmasına rağmen bu alanda Ulrich ve arkadaşlarının 1988, 1992,1997, 2002 ve 2007 yıllarında beş dalga halinde gerçekleştirildikleri veri toplama çalışmaları İK

yetkinlikleri alanındaki çalışmaların temelini oluşturmaktadır. İK profesyonellerinin temel yetkinliklerini belirlemek için yapılan çalışmalarda “yeni” İK yöneticileri oluşturulması yönünde fikirler öne sürülmüştür. Bu çalışmalara göre İK yöneticilerinin oldukça kapsamlı yetkinliklerle donanmış olmaları gerekmektedir. Ulrich vd.’nin 12689 kişi ve 109 firma üzerinde yapmış oldukları çalışma sonucunda 3 yetkinlik alanından oluşan bir İK yetkinlik modeli önerilmiştir. Bunlar; iş bilgisi, İK uygulamalarını gerçekleştirme ve değişimi yönetme sürecidir (Ulrich vd, 1995 ).

**İş bilgisi:** İK profesyonelleri kurumda işlerin nasıl yürüdüğünü anlamaları durumunda kuruma değer katabilirler. Bu bağlamda finans, strateji, teknoloji ve kurum kapasitesi ile ilgili bilgi sahibi olan İK yöneticileri stratejik tartışmalara girerek kurum için fayda üretebilirler.

Endüstri ve çalışan ilişkileri ve İK alanlarında yeterince yetkin olmayan bir İK profesyoneli kurumun rekabet ettiği iş ile ilgili gereklilikleri anlamakta başarısız olabilir. İş alanında yetkinliklere sahip olmak yönetim takımına katılmak için ön şarttır. İşin kendini ve dilini bilmeden İK profesyonelinin takıma davet edilmesi beklenmemelidir. Örnek olarak bazı İK profesyonelleri İK teknolojilerinden haberdar olmalarına rağmen teknolojiyi iş ortamına aktarmada başarısız olabilmektedirler.

İK profesyonellerinin ihtiyaç duyduğu iş bilgisi bütün iş fonksiyonlarını gerçekleştirme kabiliyeti değil onları anlama kabiliyetidir. İş bilgisi alanına yönelik 6 faaliyet veya fonksiyon tespit edilmiştir. Bu fonksiyonlar ise finansal, stratejik, teknolojik ve organizasyonel olmak üzere kapasitelere (capability) ayrılmıştır.

**İK uygulamalarını gerçekleştirme:** İK profesyonelleri kendi alanlarında uzman olmalıdırlar. Mesleğin inceliklerini bilme ve uygulama ve keşfedici İK uygulamaları İK profesyonelinin kredibilitelerini artırır. Tecrübe ve pozisyona bağlı olarak bu alanlarda yetkin olarak algılanan bir İK profesyoneli kısa sürede itibarlı bir İK sistemi tasarımcısı ve uygulayıcısı olarak görülecektir. Uygulamalar ise seçme, geliştirme, değerlendirme, ödül, organizasyon tasarımı ve iletişim olmak üzere 6 kategoriye bölünmüştür.

**Değişim sürecinin yönetilmesi:** İK profesyonelleri, değişim sürecini yönetebilecek yetkinliklere sahip iseler organizasyon üyelerinin değişimi yönetmelerine yardımcı olabilirler. Araştırmada bu amaca yönelik olarak değişim sürecini yönetebilme kabiliyetini yansıtabilecek 30 davranış tespit edilmiştir. Bu davranışlar, problem çözme, etkileme, buluşçuluk (innovation) ve sözleşme (contracting) olmak üzere 4 kategoriye ayrılmıştır.

**Klasik Endüstriyel İlişkiler:** Etkin bir İK profesyoneli olmak için kurumdaki istihdam ilişkileri hakkında bilgi sahibi olunmalıdır.

**Geleneksel İK:** Seçme-yerleştirme, eğitim-geliştirme ve ücretlendirme gibi temel İK fonksiyonlarında bilgi sahibi olunmalıdır.

**Yeni İK:** Yeni İK fonksiyonel sorumlulukların üzerinde ve ötesinde organizasyona değer katmaktadır. Yeni İK, analitik ve liderlik süreci yeteneklerinden oluşmaktadır. Analitik yetenek, strateji, iş tasarımı, istatistik, finans, pazarlama, ölçme, çok kültürlülük yeteneği, bilgi teknolojileri, karar verme ve problem çözme kapsamaktadır. Liderlik süreci yetenekleri; takım yönetimi, uzlaşma ve çatışma çözümlene, liderlik, değişim yönetimi, iletişim, organizasyon, yeni ücretlendirme, istihdam ve eğitim sisteminin geliştirilmesi vs. kapsamaktadır.

McEvoy vd.'ye göre İK profesyonelinin performansına önemli derecede etki eden yetkinlikler şunlardır (McEvoy vd.,2005).

**Karakter ve motifler:** İşe bağlılık (conscientiousness), uyum yeteneği, inisiyatif (proaktivite),

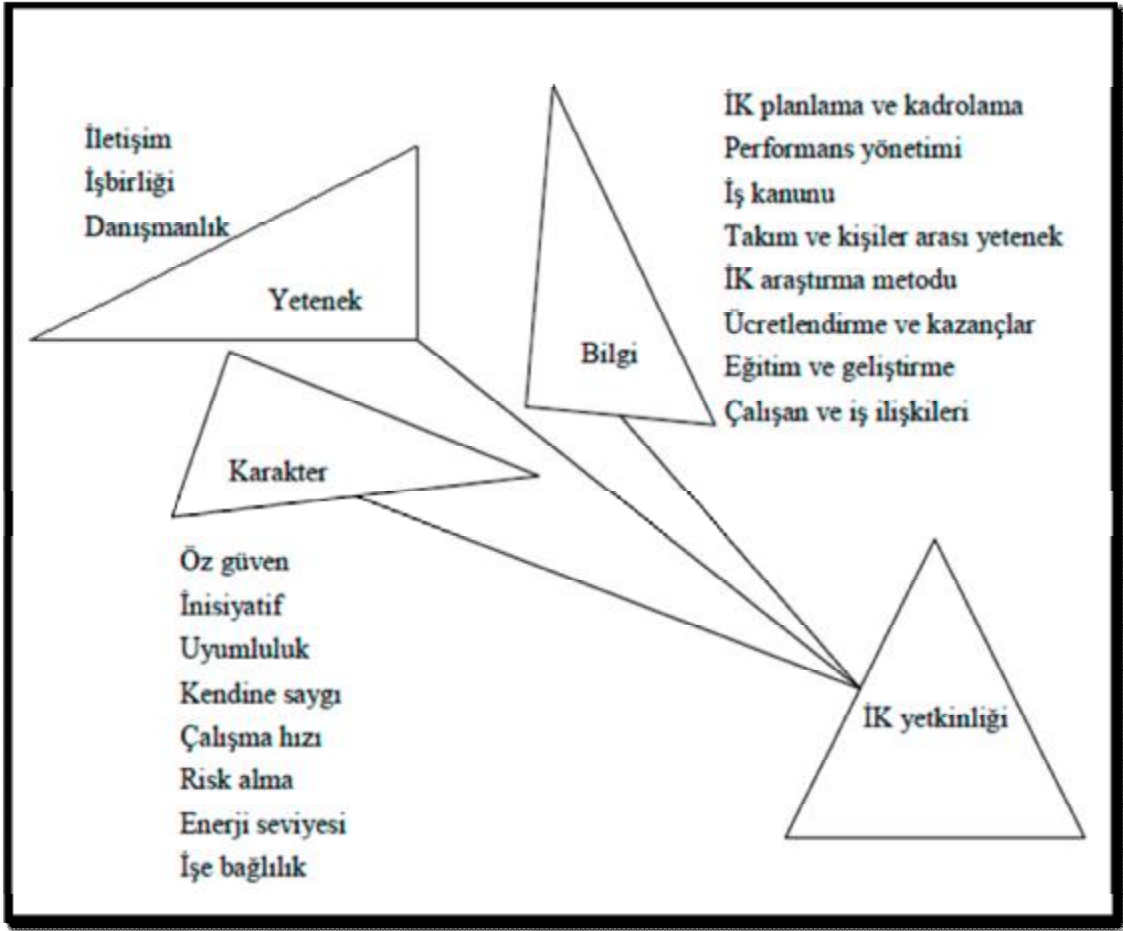
**Fonksiyonel İK bilgisi:** Kadrolama, değerlendirme, ücretlendirme, çalışan ilişkileri

**Fonksiyonel iş bilgisi:** Muhasebe, finans, pazarlama, operasyon.

**Temel organizasyonel süreçler bilgisi ve yeteneği:** Değişim yönetimi, kolaylaştırma, organizasyon geliştirme, liderlik, kişiler arası ilişkiler, koçluk ve takım yetenekleri,

**Stratejik İK yönetim bilgisi:** İK ile iş stratejilerini ilişkilendirme, yönetici danışmanlığı ve resmin bütününe görme.

McEvoy vd.'nin literatür taraması, alan çalışmaları ve İK uygulamacıları ve yöneticileri ile yapılan resmi ve gayri resmi tartışmalar sonucunda geliştirmiş olduğu İK kariyer yetkinlikleri Şekil 2.' de görülmektedir.



Şekil 2. McEvoy'un İK Yetkinlikleri

Kaynak: McEvoy vd.(2005)

**Yetkin olmak:** Maisinger, yetkinlikler konusunda Brockbank vd.'nin kullanmış olduğu yetkinlikleri sıralamaktadır.

**Meraklı olmak:** İK profesyonelleri kurum içinde ne olduğu, çalıştığı endüstrideki gelişmeler ve yaşadığımız çevrede ne olup bittiği ile ilgili meraklı olmalıdırlar.

**Cesaretli olmak:** İK profesyonelleri doğru işleri yapma konusunda cesaretli olmalıdırlar. Doğru işleri yapmada cesaretli olma çocukluktan beri öğrenilen değerlerle ilgili olmakla beraber aynı zamanda işle ilgili yetkin olmanın getirdiği özgüvene de bağlıdır. Dürüst bir koç ve tutarlı bir iletişimci olarak saygın bir İK profesyonelinin meslektaşlarının uygun olmayan davranışlarına karşı durması kuvvetle muhtemeldir.

Cascio'ya göre insan kaynakları liderlerinin kuruma değer katabilmeleri için aşağıda belirtilen yetkinliklere sahip olmalıdırlar;

**Organizasyonun iş modeli:** Kurum faaliyet gösterdiği hizmet veya üretim

sektöründe nasıl rekabet etmektedir. Bu, yöneticilerin karşılaştığı kısıtlılıkları içerdiği gibi aynı zamanda iç ve dış müşterilerin ihtiyaçlarını da içermektedir.

**Temel iş literatürü:** İşletme finansı, pazarlama, muhasebe, bilgi sistemleri teknolojileri ve genel işletme.

**İnsan kaynakları içindeki fonksiyonel alanlar:** Yasal ihtiyaçlar, seçme ve yerleştirme, eğitim ve geliştirme, performans yönetimi, ücretler ve sosyal ödemeler, işçi ve işveren ilişkileri, çalışma sağlığı ve güvenliği.

**Dinleme yeteneği:** Dinlediklerinden öğrendiğine bağlı olarak bir kısım zor problemleri çözebilme.

**Strateji iş ortağı olarak yetenekler:** İnsanları, süreçleri ve sistemleri düzenleyen İK stratejileri oluşturabilme, kurumun stratejileriyle uyumlu İK sermayesi metrikleri geliştirebilme ve yetenekleri değerlendirebilme.

Quinn ve Brockbank'a göre dış iş çevresindeki dinamik trendler, işletmelerin karşılaştıkları değişimler ve İK'nın kendi doğası İK bölümlerinin ve İK profesyonellerinin yeni yetkinlikler geliştirmesini talep etmektedir. Brockbank ve Ulrich, Michigan Üniversitesi Ross School of Business'de yapmış oldukları İK yetkinlik çalışmasında İK profesyonellerinin yetkinliklerine etki eden faktörleri aşağıdaki şekilde belirlemişlerdir (Quinn ve Brockbank, 2006):

**Stratejik katkı:** Kültürü yönetme, hızlı değişim, iş kararlarının alınmasında müdahil olma, pazar talepleri etrafında birleşen organizasyon oluşturma,

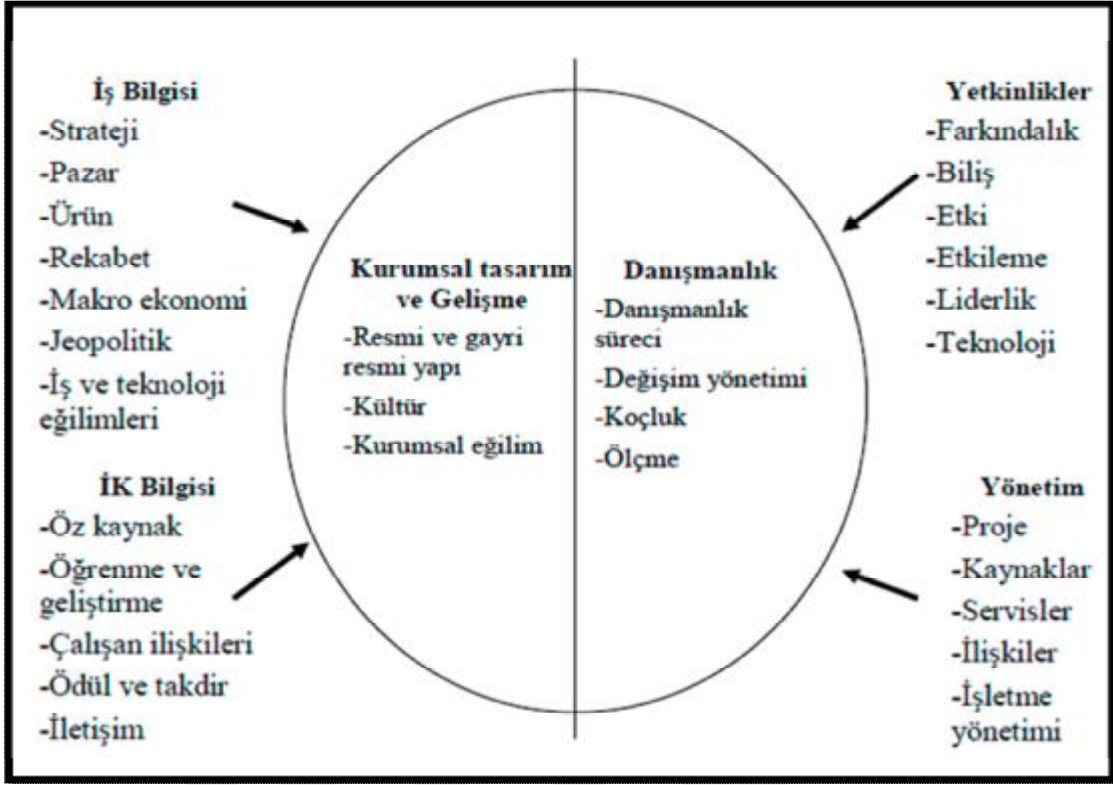
**Kişisel kredibilite:** Sözü tutma, hatasız iş yapma, kişiler arası etkin ilişkiler gösterme, yazılı ve sözlü araçlarla iletişim,

**İK gerçekleştirme:** Seçme ve yerleştirme, eğitim ve geliştirme, organizasyon tasarımı, performans yönetimi,

**İş bilgisi:** Finans, pazarlama, tedarik zinciri yönetimi, üretim, lojistik, müşteri, rakipler, sermaye piyasası, küreselleşme ve bilgi teknolojileri,

**İK teknolojisi:** Bilgi-yönetim teknolojisi kullanımının yaygınlaştırılması, hizmetlerin sağlanmasında e-İK kullanımı, İK hizmetlerinde Internet'in ve Intranet'in tasarımı ve İK kararları için veri analizi kullanma.

Quinn ve Brockbank tarafından BAE'de (British Aerospace Electronic) yapılan vaka çalışmasında BEA için geliştirilmiş İK yetkinlik modeli Michigan Bussines School İK yetkinlik modeli ile güncellenmiştir. Model, altı yetkinlik kategorisine bölünmüş ve her bir kategorinin alt yetkinlikleri belirlenmiştir.



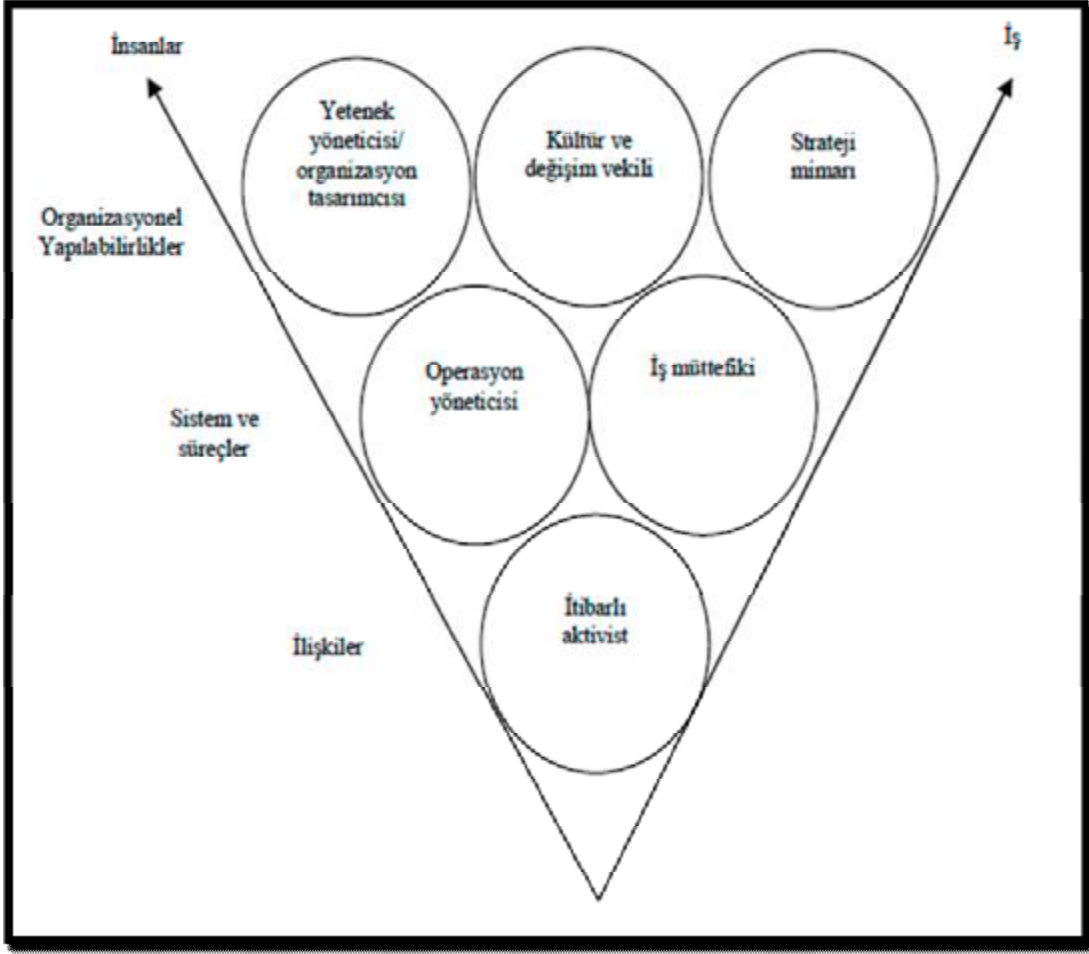
Şekil 3. BEA Sistemleri İK Yetkinlik Modeli

Kaynak: Quinn ve Brockbank (2006)

Ulrich vd.'nin 2007 yılında bütün dünyada 10000 kişi üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmanın sonuçlarına göre ortaya koydukları yetkinlik modeli Şekil 4.'te görülmektedir. Yazarlara göre İK yetkinlikleri sadece bilgi, yetenek ve değerleri değil aynı zamanda bu bilgiyi kullanabilme yeteneğini de kapsamaktadır.

İK profesyonelleri hem insanlarla hem de işle ilgili yetkinliklere sahip olmalıdırlar. Değişen iş ortamında İK profesyonelleri kurumdaki çalışanlara iyi hizmet sunmalı, iyi iletişim kurmalı, ilgilenmeli ve onlara karşı müşfik olmalıdırlar. Bu insan kaynağı içindeki insan olarak adlandırılmaktadır. Fakat aynı zamanda iş şartları İK profesyonellerinin müşteri ve yatırımcıların beklentilerini de dikkate almasını gerektirmektedir. Bu iki yolun birbirinden bağımsız olarak ele alınması başarısızlığa yol açacaktır. İnsan ve iş boyutlarının arasında ilişkiler, süreçler ve kurumsal kapasiteyle ilgili altı yetkinlik alanı belirlenmiştir (Ulrich vd, 2007).





Şekil 4. Raund Yetkinlik Modeli

Kaynak: Ulrich vd. (2007)

Özet olarak, bu konuda yapılan yayınlarda yetkinliklerin karakter ve motif gibi kişisel özelliklerin yanında bilgi ve yetenekleri yansıttığı ifade edilmektedir. Konuyla ilgili yapılan çalışmalarda araştırmaya katılanların pozisyonlarına göre temel yetkinlikler farklılık göstermektedir. Örnek olarak bölüm yöneticileri bilgisayar eğitimini en kritik yetkinlik olarak görmekteyken akademisyenler bilgi ve açık vizyonu, danışmanlar ise bir şeyleri değiştirme kabiliyetini en önemli faktör olarak görmektedirler (Scanlan, 2008).

## BÖLÜM III

### 3. YÖNTEM

Bu bölümünde araştırmanın modeli, evren ve örneklem, veri toplama araçları, verilerin çözümlenmesi ve araştırmanın prosedürü ile hipotezleri hakkında bilgiler yer almaktadır.

#### 3.1. Araştırmanın Amacı

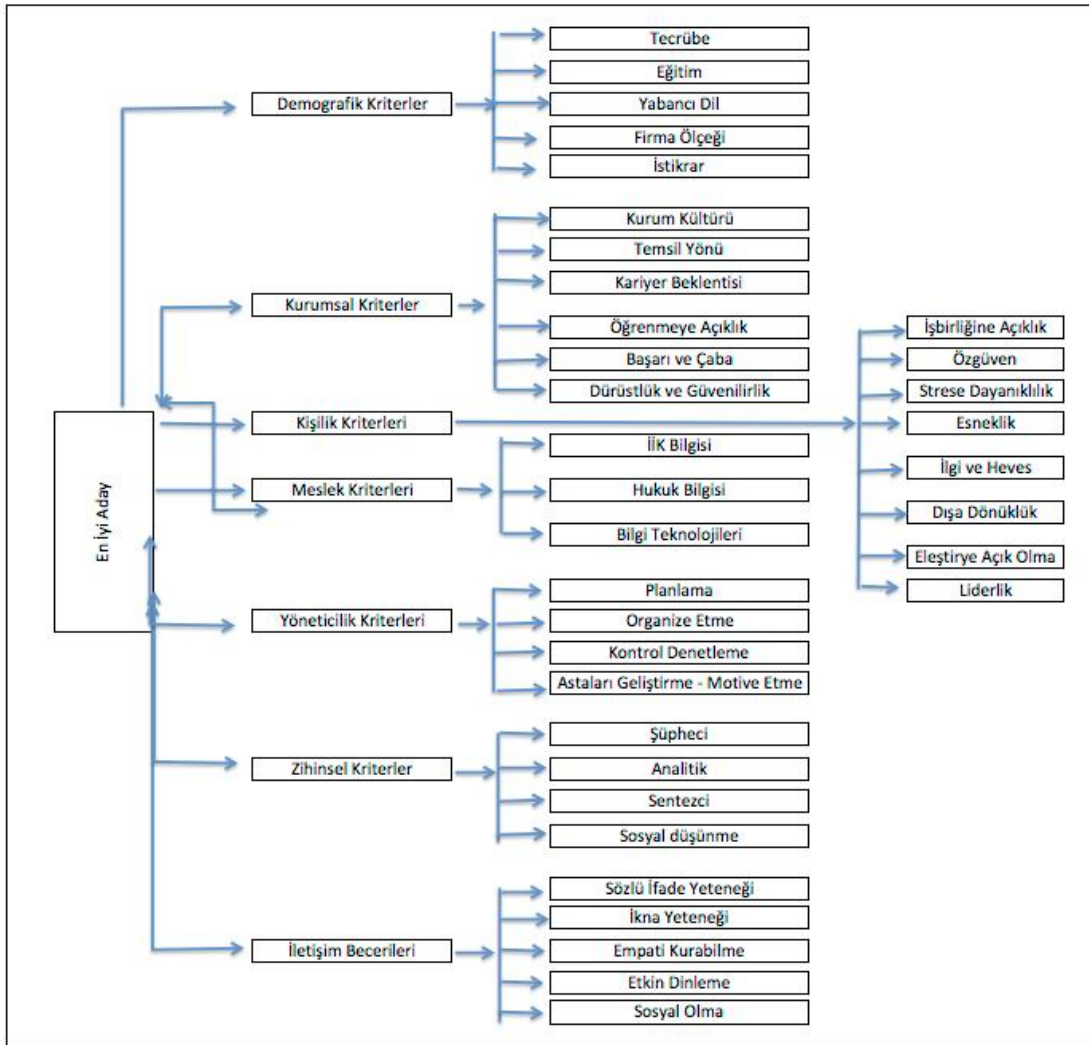
İnsan kaynakları yönetici seçimi hassasiyet gerektiren bir süreçtir. Bu süreç için çalışmada kullanılacak model karar vericilerin en uygun adayı seçmeleri konusunda yol gösterici olma özelliği taşımaktadır.

Bu çalışmanın esas amacı analitik hiyerarşi prosesi ile insan kaynakları yöneticisi seçiminde kullanılan kriterlerin önem derecelerinin belirlenmesidir. Alternatifler değerlendirilirken geliştirilen model ile en uygun insan kaynakları yöneticisinin seçiminin yapılması ayrıca çalışmada kullanılan modelin örgüt içerisinde kullanımını sağlamak çalışmanın diğer amaçlarıdır.

#### 3.2. Araştırmanın Modeli

İK yöneticisinin kurum içindeki yeri ve fonksiyonu ile ilişkileri dikkate alınarak karar hiyerarşisi oluşturulmuştur. Bu kapsamda İK yöneticisinin seçim kriterlerinin belirlenmesinde ve sınıflandırılmasında literatür taramasından faydalanılmıştır. Şekil 3.1.'de İK Yöneticisi Seçimi için oluşturulan hiyerarşi modeli görülmektedir.

Modelin ana hedefi İK Yöneticisi Seçimi olup, temel kriterler ve bunlara bağlı yedi kriter ile otuz beş alt kriter kullanılarak İK Yöneticisi Seçimi AHP Modeli oluşturulmuştur.



Şekil 5. Araştırmanın Modeli

### 3.3. Araştırma Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evreni Mersin Tarsus Organize Sanayi Bölgesinde bulunan ve İnsan Kaynakları Yöneticisi bulunan işletmeler olarak belirlenmiştir.

MTSO'da 210 işletme mevcuttur. Bu kapsamda uzman olarak MTOSB'de çalışma için belirlenen 30 adet insan kaynakları bölümü ve yöneticisi bulunan firmalarda insan kaynakları yöneticisini işe alacak olan karar vericilerle görüşülmüş olup, çalışmada yer almak isteyen 30 kişiye Excel programında hazırlanmış anket formu e-posta yoluyla gönderilmiştir. Anket formlarını dolduracak kişiler ile yüz yüze ve telefonla yapılan görüşmelerde AHP, anket formlarının nasıl doldurulacağı ve nasıl tutarlı olunacağı konusunda bilgilendirme yapılmıştır. Gönderilen firmalardan cevaplandırılarak geri dönüşü olan 23 adet anket formu arasından çalışma için uygun olan 15 adet anket formu verisi istatistikler için kullanılmıştır. Diğer 8 adet anket formu

eksik cevaplandırmalar nedeniyle veri girişlerinde kullanılmamıştır. Yapılan istatistiki çalışmalar sonucu anketlerden elde edilen uzman görüşlerinin geometrik ortalamasının matrise dönüştürülmesi ile her kriterin nispi ağırlığı belirlenmiştir.

### **3.4. Araştırmanın Yapılışı (Prosedür)**

Bu çalışmada MTOSB’de bulunan 210 işletme içerisinde 30 adet İK bölümü ve yöneticisi bulunan firmaya anket formu doldurulmak suretiyle karar verici pozisyonunda bulunan kişilere sorulmak üzere İnsan Kaynakları Yöneticisi seçiminde kullanılan kriterlerin önem derecelerinin ikili olarak birbirleri ile karşılaştırılmasını sağlayacak anket hazırlanmıştır. Anketlerin geçerliliği ve güvenilirliğini doğrulamak amacıyla 3 adet pilot anket uygulanmıştır. Elde edilen verilerin Excel programına girişi yapılarak yorumlatılmış ve geçerliliği ve güvenilirliği doğrulanmıştır.

### **3.5. Veri Toplama Araçları**

Araştırmada veri toplama aracı olarak kullanılan anket formu işletmelere elektronik posta yolu ile ulaştırılmış, ardından bizzat kendileri ile görüşülerek nasıl doldurmaları gerektiği açıklanmıştır.

Anket formlarında İnsan Kaynakları Yöneticisinin seçiminde kullanılan kriterlerin önem dereceleri karşılaştırılmıştır. Örnek olarak X sütunundaki bir hücreye "9" seçeneğini girmek, o hücrenin solundaki kriterin sağdaki kritere göre "9" kat daha önemli olduğunu (veya soldaki kriterin sağdaki kritere göre aşırı derecede önemli olduğu göstermektedir). Aynı şekilde Y sütunundaki bir hücreye "7" değerini girmek o hücrenin sağdaki kriterin solundaki kritere göre "7" kat daha önemli olduğunu veya (sağındaki kriterin solundaki kriterden çok güçlü derecede önemli olduğunu göstermektedir). Eğer aşırı derecede önemli ile çok güçlü derecede önemli arasında bir konumda iseniz ara değer olarak "8"i seçilebilmektedir.

### **3.6. Verilerin Analizi**

AHP analizi için Expert Choice, Web-HIPRE, Criterium Decision Plus ve ERGO gibi ticari yazılımlar geliştirilmiştir. Bu çalışmadaki AHP analizleri ise, Christoph Glur tarafından geliştirilen “AHP” paketi içerisindeki kodlar kullanılarak, R İstatistiksel Yazılım Programı aracılığıyla analiz edilmiştir.

Çalışma ve sonuçlarının güvenilirliği adına, firmalara gönderilen anket formları içerisinde, tutarlılık oranı (Consistency Ratio – CR) en yüksek 15 firmanın anket formu analize dahil edilmiş, diğer anket formları dahil edilmemiştir.



## BÖLÜM IV

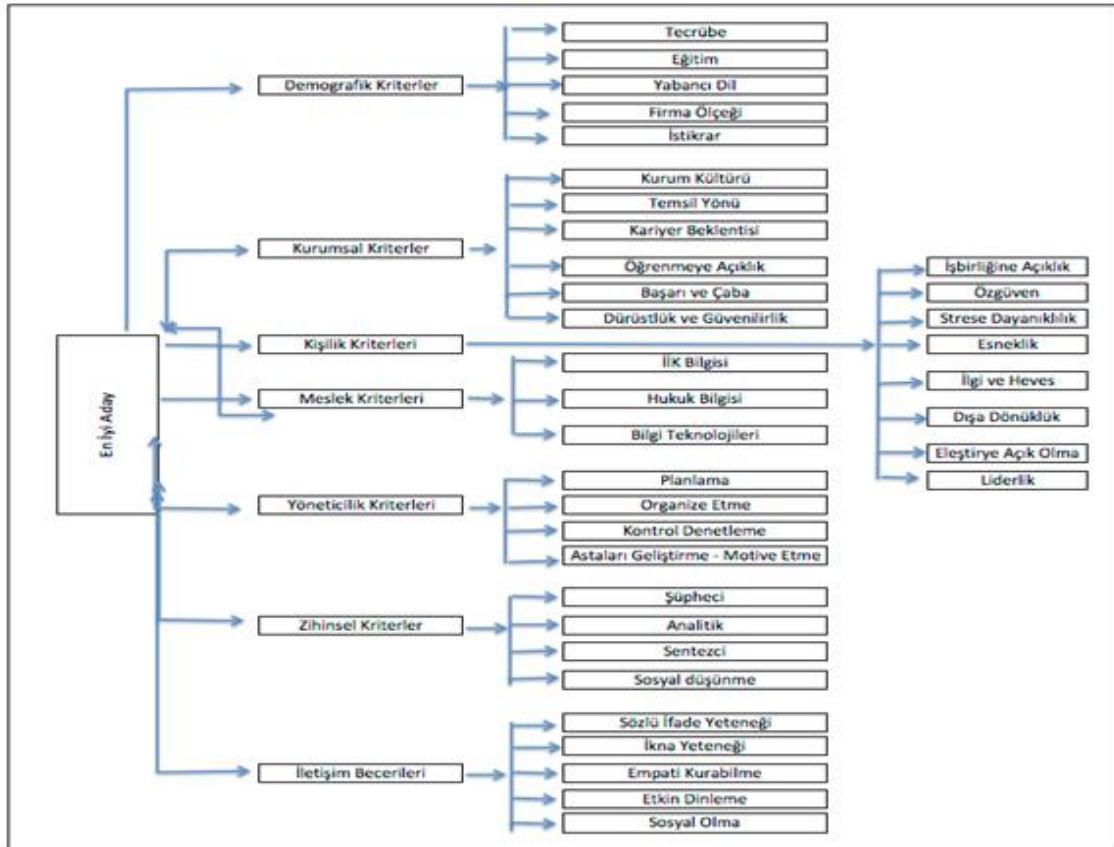
### 4. BULGULAR

#### 4.1. AHP Yöntemi ile İnsan Kaynakları Yöneticisi seçiminde kullanılan kriterlerin önem derecelerinin Belirlenmesi

AHP analizi için Expert Choice, Web-HIPRE, Criterium Decision Plus ve ERGO gibi ticari yazılımlar geliştirilmiştir. Bu çalışmadaki AHP analizleri ise, Christoph Glur tarafından geliştirilen “AHP” paketi içerisindeki kodlar kullanılarak, R İstatistiksel Yazılım Programı aracılığıyla analiz edilmiştir.

Çalışma ve sonuçlarının güvenilirliği adına, firmalara gönderilen anket formları içerisinde, tutarlılık oranı (Consistency Ratio – CR) en yüksek 15 firmanın anket formları analize dahil edilmiş, diğer anket formları dahil edilmemiştir.

Anket formları, İnsan Kaynakları Yöneticisi seçiminde kullanılan kriterlerin önem derecelerine göre ikili karşılaştırmasını içermektedir. Yönetici seçim modelinde kullanılan kriterlerin hiyerarşik yapısı Şekil 6.'da sunulmuştur.



Şekil 6. İnsan Kaynakları Yöneticisi Seçimi Karar Hiyerarşisi

Karar hiyerarşisi belirlendikten sonra, belirlenen 15 firmaya ait veriler, teker teker AHP analizine uygun olacak şekilde matris formatına dönüştürülmüştür. Matrislerin oluşturulmasında, hiyerarşik ağacın üstündeki temel kriterlerden başlanılmıştır. Bu kapsamda, 15 firmaya ait anketlerde yer alan ikili karşılaştırma puanları, öncelikle temel kriterler olan Demografik, Kurumsal, Mesleki, İletişim, Kişilik, Zihinsel ve Yöneticilik Kriterleri açısından matrislerine yerleştirilmiştir. Örneğin birinci firmanın temel kriterler bazında ikili karşılaştırma puan tablosu ve bu tablonun AHP analizi için uygun formata dönüştürülmüş hali aşağıda sunulmaktadır.

Tablo 3.

*Temel Kriterlerin Belirlenmesi için Doldurulan İkili Karşılaştırma Tablosu*

TEMEL KRİTERLER			
Kurumsal kriterler	4	Seçiniz	Demografik kriterler
Kurumsal kriterler	2	Seçiniz	Mesleki kriterler
Kurumsal kriterler	3	Seçiniz	İletişim kriterleri
Kurumsal kriterler	2	Seçiniz	Yöneticilik kriterleri
Kurumsal kriterler	1	Seçiniz	Zihinsel kriterler
Kurumsal kriterler	4	Seçiniz	Kişilik kriterleri
Demografik kriterler	Seçiniz	3	Mesleki kriterler
Demografik kriterler	Seçiniz	2	İletişim kriterleri
Demografik kriterler	Seçiniz	3	Yöneticilik kriterleri
Demografik kriterler	Seçiniz	4	Zihinsel kriterler
Demografik kriterler	1	Seçiniz	Kişilik kriterleri
Mesleki kriterler	2	Seçiniz	İletişim kriterleri
Mesleki kriterler	1	Seçiniz	Yöneticilik kriterleri
Mesleki kriterler	Seçiniz	2	Zihinsel kriterler
Mesleki kriterler	3	Seçiniz	Kişilik kriterleri
İletişim kriterleri	Seçiniz	2	Yöneticilik kriterleri
İletişim kriterleri	Seçiniz	3	Zihinsel kriterler
İletişim kriterleri	2	Seçiniz	Kişilik kriterleri
Yöneticilik kriterleri	Seçiniz	2	Zihinsel kriterler
Yöneticilik kriterleri	3	Seçiniz	Kişilik kriterleri
Zihinsel kriterler	4	Seçiniz	Kişilik kriterleri

Yukarıda görüldüğü üzere, Karar Hiyerarşisinde yer alan 7 temel kriterden her biri, diğeri ile öncelik sıralaması kapsamında karşılaştırılmaktadır. Başka bir deyişle, firma Yöneticileri, soldaki ilk sütunda yer alan her bir kriteri, karşısında diğeri kriter ile öncelik ve önem katsayısı bağlamında karşılaştırmakta, ikili gruplardan hangisi önemli ise, önemli olan kriterin yanındaki kutucuğa, önemlilik katsayısını gösteren, 1'den 9'a kadar bir rakam vermektedir. Eğer Tabloda, soldaki kriter sağdaki kriterden daha önemli ise, verilecek rakam, ikinci sütuna yazılmakta, eğer sağdaki kriter soldaki kriterden daha önemli ise, verilecek rakam, üçüncü sütuna yazılmaktadır. Tablodan örnek verilecek olursa, tabloda ilk olarak Kurumsal kriter ile Demografik kriter karşılaştırılmıştır. Firmanın İnsan Kaynakları yöneticisi, bu ikili gruptan Kurumsal Kriterin, yönetici adaylarının işe alım tercihlerinde Demografik Kriterlere kıyasla 4 kat daha önemli olduğunu değerlendirmiş ve bu nedenle ikinci sütuna 4 rakamını yerleştirmiştir. Diğeri yandan, aynı firma yöneticisi, demografik kriter ile mesleki kriter karşılaştırmasında, mesleki kriterin diğeri 3 kat daha önemli olduğunu değerlendirmiş ve bu nedenle 3 rakamını, mesleki kriter sütununu daha yakın olan 3. Sütuna yerleştirmiştir. Bu şekilde, her bir firma, hem temel kriterler, hem de bu kriterlerin alt boyutlarını ikili gruplar halinde karşılaştırmış ve ilgili tablolara, hangisinin diğeri kaç kat daha önemli olduğunu belirten rakamlar yazmışlardır. Bu rakamlar, AHP analizinin yapılabilmesi için kriterler matrisine aşağıdaki şekilde yerleştirilmiştir.

Tablo 4.

*İkili Karşılaştırma Tablolarındaki Öncelik Puanlarının, Matris Formatına Dönüştürülmesi*

Temel Kriterler	Kurumsal	Demografik **	Mesleki	İletişim	Yöneticilik	Zihinsel	Kişilik
Kurumsal	1,00	4,00	2,00	3,00	2,00	1,00	4,00
Demografik	0,25	1,00	0,33	0,50	0,33	0,25	1,00
Mesleki *	0,50	<b>3,00</b>	1,00	2,00	1,00	0,50	3,00
İletişim	0,33	2,00	0,50	1,00	0,50	0,33	2,00
Yöneticilik	0,50	3,00	1,00	2,00	1,00	0,50	3,00
Zihinsel	1,00	4,00	2,00	3,00	2,00	1,00	4,00
Kişilik	0,25	1,00	0,33	0,50	0,33	0,25	1,00



Yukarıdaki tabloda, her bir temel kriterin, diğer kriter ile öncelik karşılaştırması yer almaktadır. En soldaki (ilk) sütunda yer alan kriter ile, en yukarıdaki (ilk) satırda yer alan kriterlerin matris tablosunda kesiştiği hücre, sütunda bulunan kriterin, satırda bulunan kritere göre kaç kat daha önemli ve öncelikli olduğunu ifade etmektedir. En soldaki sütundaki kriterler, yukarıdan aşağı doğru sırasıyla Kurumsal Demografik, Mesleki, İletişim, Yöneticilik, Zihinsel ve Kişilik Kriterleridir. En üst satırdaki kriterler de soldan sağa aynı sırayı takip etmektedir.

Örnek olması bakımından, ilk sütunun yukarıdan aşağı doğru üçüncü kriteri olan Meslek Kriteri (\*), ilk satırın soldan sağa ikinci kriteri olan Demografik Kriteri (\*\*) ile karşılaştırıldığında, iki kriterin tablodaki kesişim hücresinde 3,00 rakamının bulunduğu görülecektir. Bu rakam, iki kriterden birinin, diğerinden 3 kat daha önemli olduğunu ifade etmektedir. Tablo yorumlanırken, “**X Kriteri** (ilk sütunda yer alan Meslek Kriteri), **Y kriterinden** (ilk satırda yer alan Demografik Kriter) **Z kat** (iki kriterin tablodaki kesişim hücresi; 3) **daha önemli ve önceliklidir**” şeklinde yorumlanmaktadır.

Örneğin ilk sütunun ilk sırasında yer alan Kurumsal Kriteri, yukarıda açıklamış olduğumuz ikili kriterler bazında karşılaştırmalı olarak yorumlanacak olursa;

- a. Kurumsal Kriteri, Kurumsal kriterinden 1 kat daha önemlidir. (kendisi ile önem derecesi aynı olması nedeniyle)
- b. Kurumsal Kriteri, Demografik kriterden 4 kat daha önemlidir.
- c. Kurumsal Kriteri, Mesleki kriterden 2 kat daha önemlidir.
- d. Kurumsal Kriteri, Kişilik kriterden 1 kat daha önemlidir.

Görüldüğü üzere, sütunda yer alan kriter, sağdaki satırlara doğru ilerlenerek, matriste karşılığına denk gelen diğer kriterle karşılaştırılmaktadır. Matriste, bir kriterin kendisine denk gelen hücreler “1” ile doldurulmuştur. Böylelikle, bir kriterin kendisi ile arasında herhangi bir önem katsayısı olmaması anlamındadır.

Diğer yandan, matristeki bazı puanların, 0 ile 1 arası olduğu görülmektedir. Örneğin, matristeki ilk sütunun ikinci satırında, Demografik kriteri yer almaktadır. Bu kriterin yanındaki ilk hücreye denk gelen sütun, Kurumsal kriterine aittir ve hücrede 0,25 puanı yer almaktadır. Tablo yukarıda bahsedilen yöntem çerçevesinde yorumlandığında; “**Demografik Kriteri, Kurumsal Kriterden 0,25 kat daha önemlidir**”. Bu puan, soldaki kriterin sağdaki kriterden 0,25 (1/4) kat daha önemli olduğunu, tersten bakıldığında ise, sağdaki kriterin soldaki kriterden 4 (4/1) kat daha

önemli olduğunu göstermektedir. Gerçekten de, firmanın insan kaynakları yöneticisinin temel kriterleri karşılaştırdığı puan tablosunda, kurumsal ve demografik kriterlerin ikili olarak karşılaştırıldığı satıra bakıldığında, kurumsal kriter kutucuğunun yanındaki kutucuğa 4'ün işaretlendiği görülecektir. Bu durum, Kurumsal kriterin Demografik kriterden 4 kat önemli olduğunu, demografik kriterin ise kurumsal kriterden 4 kat daha az önemli, dolayısıyla  $\frac{1}{4}$  kat = 0,25 kat daha önemli olduğunu ifade etmektedir. Belirtilen yöntemle matris tablosundaki tüm hücrelere, İK yöneticisinin belirlediği karşılaştırma puanları yerleştirilmiştir. Bir sonraki aşama ise, bu matris tablosuna göre her bir kriterin ağırlıklandırılmış önem derecesini, literatürdeki adıyla öncelik vektörünü (priority vector) hesaplamadır.

AHP formundaki ikili karşılaştırma puanları ve AHP analizleri, Excel programında da hesaplanabilmektedir. Bunun için, insan kaynakları yöneticisi belirlemek için belirlenen kriterler arasındaki ikili karşılaştırma puanlarının, yukarıda gösterildiği şekilde excel'de bir tabloya dönüştürülmesi yeterli olacaktır. Bahse konu analizin uygulanabilirliği açısından, AHP analizine yönelik işlemler, Excel'de formüllerle hesaplanmış ve aşağıda excel programı üzerinden yapılan bu hesaplamalar ve kullanılan formüller detaylı olarak açıklanmıştır. Dolayısı ile excel programı kullanılarak da, bu çalışmada yapılan AHP analizleri gerçekleştirilebilir. Expert Choice, Web-HIPRE ve R gibi programların avantajları, excel'de manuel olarak ve tek tek yapılacak olan bu hesaplama ve işlemlerin, programlar tarafından otomatik olarak ve hızlıca gerçekleştirilebilmesidir. Onun dışında, belirtilen programların hesaplamaları, aşağıda excel üzerinden gösterilen hesaplamalar ve formüller ile bire bir aynıdır.

#### **4.1.1. Öncelik Vektörünün Hesaplanması**

Öncelik Vektörü, karşılaştırma matrisinin normalleştirilmiş Eigen vektörünü ifade etmektedir. Yukarıdaki temel kriterler karşılaştırması örneği üzerinden öncelik vektörü aşağıdaki Excel'de şekilde hesaplanmaktadır:

İlk olarak karşılaştırma matrisindeki her bir sütunun toplam değeri, altına yazılmaktadır.



#### 4.2. Öncelik Vektörü Değerlerinin Hesaplanması

Normalize edilmiş Öncelik Vektörü (principal Eigen Vector), satırların ortalaması alınarak hesaplanmaktadır. Yukarıdaki matristeki her bir satır içerisindeki değerler toplanmakta ve kriter sayısına (n=7) bölünmektedir. (Toplam 7 Temel Kriter bulunmaktadır. Bunlar Kurumsal Demografik, Mesleki, İletişim, Yöneticilik, Zihinsel ve Kişilik Kriterleridir). İlgili hesaplama aşağıda gösterilmektedir:

$$W = \frac{1}{7} \begin{bmatrix} 0,26 & 0,22 & 0,28 & 0,25 & 0,28 & 0,26 & 0,22 \\ 0,07 & 0,06 & 0,05 & 0,04 & 0,05 & 0,07 & 0,06 \\ 0,13 & 0,17 & 0,14 & 0,17 & 0,14 & 0,13 & 0,17 \\ 0,09 & 0,11 & 0,07 & 0,08 & 0,07 & 0,09 & 0,11 \\ 0,13 & 0,17 & 0,14 & 0,17 & 0,14 & 0,13 & 0,17 \\ 0,26 & 0,22 & 0,28 & 0,25 & 0,28 & 0,26 & 0,22 \\ 0,07 & 0,06 & 0,05 & 0,04 & 0,05 & 0,07 & 0,06 \end{bmatrix} = \frac{1}{7} \begin{bmatrix} 1,77 \\ 0,38 \\ 1,04 \\ 0,62 \\ 1,04 \\ 1,77 \\ 0,38 \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} 0,253 \\ 0,054 \\ 0,149 \\ 0,088 \\ 0,149 \\ 0,253 \\ 0,054 \end{bmatrix}$$

Yukarıdaki karşılaştırmalı matris tablosu 7 satırdan oluşmaktadır. Her bir satırda da toplam 7 değer bulunmaktadır. Örneğin ilk satırdaki değerler, soldan sağa sırasıyla 0,26 0,22 0,28 0,25 0,28 0,26 ve 0,22 rakamlarından oluşmaktadır. Saaty'ye göre, Normalize Edilmiş Öncelik Vektörünün hesaplanması için, bu satırda bulunan 7 değerlerin ortalaması alınmalı, 7 değer birbiri ile toplanıp 7'ye bölünmelidir. Bu ilk satırdaki 7 değerlerin toplamı 1,77'dir. 1,77'nin ortalaması ise,  $1,77 / 7 = 0,253$ 'tür. Bu şekilde, her bir satır, soldan sağa toplanmış ve ortalamasının alınabilmesi için her bir toplam 7'ye bölünmüştür.

Normalize edilmiş Eigen Vektörüne aynı zamanda Öncelik Vektörü de denilmektedir. Değerler normalize edildiğinden, öncelik vektöründeki değerlerin toplamı 1 edecektir. Öncelik vektörü, karşılaştırması yapılan kriterlerin kendi aralarındaki nisbi ağırlıklarını ifade etmektedir. Örneğin yukarıdaki örnekte, Kurumsal kriterin öncelik vektörü 0,25 (%25,3), Demografik Kriterin 0,05 (%5,4), Mesleki kriterinki ise 0,14'dur (%14,9). Sadece bu 3 örnek üzerinden gidildiğinde, karşılaştırmayı yapan İnsan Kaynakları yöneticisinin en çok önem verdiği kriterin Kurumsal, ardından Mesleki ve onun ardından da Demografik olduğu görülmektedir. Esasında, bu nisbi ağırlık değerleri, kriterler arasında karşılaştırma yapabileceğimiz rassal ölçü birimleri olarak da kullanılabilir. Örneğin, İK yöneticisinin Kurumsal

Kriterlere, Demografik Kriterlerden 4,7 kat daha fazla önem verdiğini (0,253/0,054) söylemek mümkündür.

### 4.3. Tutarlılık İndeksi ve Tutarlılık Oranının Hesaplanması

Bir bireyin (örneğin firmanın insan kaynakları yöneticisi) kriterler arasında ikili karşılaştırma skorlarının tutarlı olup olmadığını belirlemek için, Öncelikli Eigen Değerinin Principal Eigen Value,  $\lambda_{max}$ ) bilinmesi gerekmektedir. Bu değer, her bir kriterin öncelik vektörü ile karşılaştırma matrisindeki sütun toplamalarının çarpımı sonucu elde edilmektedir.

Örneğin, Karşılaştırma Matrisinin sütun toplamalarının hesaplandığı Tablo 5.'te, Kurumsal sütunundaki öncelik değerlerinin toplamı, 3,83 olarak bulunmuştu (Bakınız; Tablo 5.). Kurumsal Kriterlere ait öncelik vektörü de yukarıda 0,253 (1,77 / 7) olarak bulunmuştu. Dolayısı ile, Saaty'nin açıkladığı formüle göre, tutarlılık indeksi hesaplaması için, kurumsal kritere ait bu iki verinin (3,83 \* 0,253) çarpılması gerekmektedir. Tüm 7 temel kriterlerin karşılaştırıldığı matrisin tutarlılık indeksinin hesaplanması için, 7 kriterden her birine ait matris sütun toplamı ve öncelik vektörünün, yukarıda kurumsal kriter için gösterildiği gibi birbirleri ile çarpılması ve daha sonra bu çarpım değerlerinin birbirleri ile toplanması gerekmektedir. Aşağıda, bu işlem detaylı olarak gösterilmektedir:

$$\lambda_{max} = 3,83(0,253) + 18(0,054) + 7,17(0,149) + 12(0,088) + 7,17(0,149) + 3,83(0,253) + 18(0,054)$$

$$\lambda_{max} = 0,972 + 0,967 + 1,065 + 1,061 + 1,065 + 0,972 + 0,967$$

$$\lambda_{max} = 7,054$$

Öncelikli Eigen değerinin hesaplanmasından sonra, Tutarlılık İndeksi (CI) hesaplanmaktadır. Tutarlılık İndeksi:

$$CI = \frac{\lambda_{max} - n}{n - 1}$$
 formülü ile hesaplanmaktadır. "n" ifadesi, karşılaştırmada kullanılan toplam kriter sayısını ifade etmektedir. Yukarıdaki örnekten bu oranı hesapladığımızda:

$$CI = \frac{7,069 - 7}{7 - 1} = 0,009 \text{ olduğu görülmektedir.}$$

Tutarlılık Oranının (Consistency Ratio – CR) hesaplanabilmesi için, Tutarlılık İndeksinin (CI), rastlantısal Tutarlılık İndeksine (Random Index – RI) bölünmesi

gerekmektedir. Rastlantısal tutarlılık indeksi, Saaty tarafından belirlenmiştir. Saaty, bu değerler için,  $\frac{1}{9}, \frac{1}{8}, \frac{1}{7}, \frac{1}{6}, \frac{1}{5}, \frac{1}{4}, \frac{1}{3}, \frac{1}{2}$ , 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9 puanlarını kullanarak rastgele ikili karşılaştırma matrisleri oluşturmuş ve rastlantısal tutarlılık indeksinin %10 veya daha aşağıda olup olmadığını incelemiştir. Saaty, bu rastlantısal denemeler sonucu, kriter sayısına göre bir Rastlantısal Tutarlılık İndeks (RI) tablosu oluşturmuştur.

Tablo 7.

*Saaty'nin Rastlantısal Tutarlılık İndeks Tablosu*

n	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
RI	0	0	0.58	0.9	1.12	1.24	1.32	1.41	1.45	1.49

Kaynak: Saaty T. (2003)

Saaty, Tutarlılık Oranının (CR), Tutarlılık indeksi ile Rastlantısal Tutarlılık indeksinin karşılaştırmasıyla ve aşağıdaki formülle hesaplanabileceğini ortaya koymuştur:

$$CR = \frac{CI}{RI}$$

Yukarıdaki örnek bu formüle uyarlanacak olursa, örnekte karşılaştırılan Temel Kriter sayısı 7 olduğundan, Rastlantısal Tutarlılık indeks tablosunda 7 rakamının, 1,32 değerine karşılık gelmektedir. Buradan hareketle, İnsan Kaynakları Yöneticisinin temel kriterlerdeki öncelik puanlarındaki tutarlılık oranı (CR), daha önce hesaplanan CI değeri olan 1,178'in RI değeri olan 1,32'ye bölünmesi ile elde edilmektedir.

$$CR = \frac{0,009}{1,32} = 0,007$$

Saaty, Tutarlılık oranının %10'dan (0,1) küçük çıkması durumunda, tutarsızlığın kabul edilebilir seviyede olduğunu öne sürmüştür. Daha sonraki akademik çalışmalarda, matriste karşılaştırılan kriter sayısının fazla olduğu durumlarda, Tutarlılık oranının %20'den (0,2) küçük çıktığı durumlarda da, tutarsızlığın kabul edilebilir seviyede olduğu görüşü hakimdir.

Yukarıdaki İnsan Kaynakları Yöneticisinin kriterler arası öncelik belirleme puanlarının Tutarlılık Oranının (CR) 0,007 olduğu göz önünde bulundurulduğunda, yöneticinin aday alımındaki temel kriterler ile ilgili öznel değerlendirmesinin oldukça tutarlı olduğu görülmektedir.

#### 4.4. Temel Kriterler ve Alt Boyutlarındaki Öncelik Vektörü ve Tutarlılık Oranlarının Ortalamalarının Hesaplanması

Yukarıdaki bölümde, sadece bir firmaya ait insan kaynakları yöneticisinin karşılaştırdığı 7 temel kriter arasındaki ağırlıklı puan olan öncelik vektörü hesaplaması anlatılmıştır. Ne var ki, çalışmada, 15 farklı şirketin İK yöneticisinin karşılaştırmalarına ait veriler bulunmaktadır. Bu nedenle, 15 yöneticiye ait nesnel değerlendirmelerin ortalaması alınarak, her bir kritere ait tek bir öncelik vektörü belirlenmiştir. Aşağıdaki tabloda, 15 İK yöneticisinin karşılaştırmaları sonucu hesaplanan öncelik vektörleri ve tutarlılık oranları bulunmaktadır.

Tablo 8.

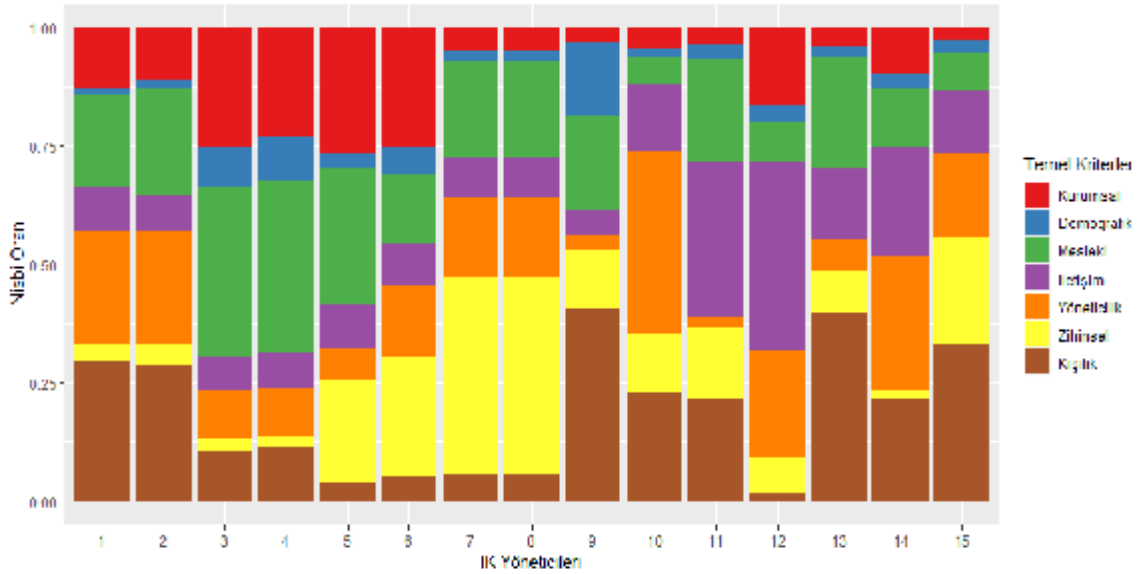
*15 İK Yöneticisinin İkili Karşılaştırma Puanlarına göre Hesaplanan Temel Kriterlere ait Öncelik Vektörleri ve Tutarlılık Oranları*

İK Yöneticisi	Kurumsal	Demografik	Mesleki	İletişim	Yöneticilik	Zihinsel	Kişilik	CR
1	0,13	0,02	0,20	0,09	0,24	0,04	0,30	0,56
2	0,11	0,02	0,23	0,08	0,24	0,04	0,29	0,63
3	0,25	0,09	0,36	0,07	0,10	0,03	0,11	0,38
4	0,23	0,09	0,36	0,08	0,10	0,02	0,12	0,50
5	0,27	0,03	0,29	0,09	0,07	0,22	0,04	0,05
6	0,25	0,05	0,15	0,09	0,15	0,25	0,05	0,01
7	0,05	0,02	0,20	0,08	0,17	0,42	0,06	0,21
8	0,05	0,02	0,20	0,08	0,17	0,42	0,06	0,21
9	0,03	0,16	0,20	0,05	0,03	0,12	0,41	0,04
10	0,05	0,02	0,06	0,14	0,39	0,12	0,23	0,16
11	0,03	0,03	0,22	0,33	0,02	0,15	0,22	0,04
12	0,16	0,04	0,08	0,40	0,23	0,07	0,02	0,28
13	0,04	0,02	0,23	0,16	0,06	0,09	0,40	0,04
14	0,10	0,03	0,13	0,23	0,28	0,02	0,22	0,63
15	0,02	0,03	0,08	0,13	0,17	0,23	0,33	0,10
Ortalama	0,12	0,05	0,20	0,14	0,16	0,15	0,19	0,26

Tablodan görüleceği üzere, 15 farklı İK yöneticisinin nesnel tercihlerinin ortalaması alındığında, öncelik vektör değeri en yüksek kriterin Mesleki (0,20) ve ikinci en yüksek kriterin ise Kişilik (0,19) kriteri olduğu görülmektedir. İK Yöneticilerinin bu nesnel değerlendirmelerinin tutarlılık oranı ise 0,26'dır.

Tabloda, her bir İK Yöneticisinin, en önemli gördüğü ilk iki kriter, turuncu renge boyanmıştır. Tablonun en sonunda ise, her bir kriterin aritmetik ortalama değerleri alınmış ve en yüksek iki değer turuncu renge boyanmıştır. Tablodan anlaşılacağı üzere, toplam 30 turuncu hücre içerisinde, ortalaması en yüksek olan Mesleki ve Kişilik kriterlerini içeren 16 hücre bulunmaktadır. Diğer bir deyişle, 15 farklı yöneticiye ait tercihlerden %53'ü, Meslek ve Kişilik kriterlerine öncelik verilmesinde hemfikirdir. İlginç bir şekilde, 15 İK Yöneticisinin hiçbiri, Demografik Kriterleri öncelik sıralaması bakımından ilk iki sıraya koymamıştır.

İK Yöneticilerinin Temel Kriterlere göre karşılaştırmalı öncelik oranları, aşağıdaki grafikte sunulmaktadır:



Şekil 7. İK Yöneticilerinin Temel Kriterlere Göre Karşılaştırmalı Öncelik Oranları Dağılım Grafiği

Sonuç olarak, yukarıda belirtilen yöntemlerle, 15 İK Yöneticisinin Temel Kriterler tercihleri ve bunlara ait öncelik vektörlerinin aritmetik ortalaması alınmış, bu değerlere göre Temel Kriterler arası öncelik vektörleri belirlenmiştir.

Şekil 6.'da sunulan, temel kriterlere ait alt boyut kriterlerinin öncelik vektörleri de aynı yöntemle tespit edilmiştir. Örneğin, Kurumsal Yeterlilik Kriterinin 6 farklı alt



boyutu bulunmaktadır. Bunlar sırasıyla, Kurum Kültürü, Temsil Yönü, Kariyer Beklentisi, Öğrenmeye Açıklık, Başarı-Çaba, ve Dürüstlük-Güvenilirlik Kriterleridir. 15 İK Yöneticisi de, bu alt boyut kriterlerinin her birini ikili gruplar halinde karşılaştırmıştır. Bu karşılaştırmalar sonucunda 15 farklı Kurumsal Yeterlilik Alt Boyut matrisi ve bu matrislere ait 15 farklı öncelik vektörleri ve tutarlılık oranları oluşturulmuştur. Son aşama olarak, her bir alt boyut kriterinin 15 farklı tablodaki öncelik vektörlerinin aritmetik ortalaması alınmıştır. Böylelikle, Kurumsal Yeterlilik kriterinin alt boyutları arasında ağırlıklandırılmış puan skorları ve bu ağırlıklandırmanın tutarlılık oranı (CR) elde edilmiştir. Aşağıdaki tablolarda, temel kriterlerin alt boyutlarının öncelik vektörleri, ortalamaları ve tutarlılık oranları sunulmaktadır:

Tablo 9.

*Demografik Kriterlerin Alt Boyutlarına ait Öncelik Vektörleri, Tutarlılık Oranları ve Ortalamaları*

İK Yöneticisi	Tecrübe	Eğitim	Firma ölçeği	İstikrar	Yabancı dil düzeyi	CR
1	0,45	0,17	0,24	0,09	0,05	0,24
2	0,30	0,09	0,42	0,14	0,06	0,26
3	0,17	0,52	0,07	0,22	0,03	0,27
4	0,16	0,50	0,08	0,24	0,03	0,36
5	0,07	0,25	0,15	0,05	0,48	0,08
6	0,15	0,43	0,05	0,08	0,29	0,04
7	0,14	0,45	0,04	0,08	0,29	0,09
8	0,13	0,38	0,04	0,06	0,38	0,09
9	0,08	0,48	0,03	0,17	0,24	0,07
10	0,32	0,12	0,06	0,18	0,32	0,01
11	0,15	0,03	0,05	0,46	0,32	0,24
12	0,11	0,19	0,06	0,48	0,17	0,06
13	0,38	0,38	0,08	0,12	0,05	0,02
14	0,31	0,10	0,08	0,38	0,14	0,12
15	0,10	0,10	0,23	0,22	0,35	0,12
Ortalama	0,20	0,28	0,11	0,20	0,21	0,14

Tablo 10.

*Kurumsal Kriterlerin Alt Boyutlarına ait Öncelik Vektörleri, Tutarlılık Oranları ve Ortalamaları*

İK Yöneticisi	Kurum Kültürü	Temsil Yönü	Kariyer Beklentisi	Öğrenmeye Açıklık	Başarı ve Çaba	Dürüstlük ve Güvenirlik	CR
1	0,09	0,03	0,05	0,15	0,23	0,45	0,28
2	0,09	0,02	0,06	0,15	0,21	0,48	0,34
3	0,15	0,05	0,03	0,07	0,17	0,54	0,18
4	0,16	0,05	0,03	0,08	0,19	0,50	0,27
5	0,04	0,07	0,11	0,38	0,25	0,16	0,03
6	0,34	0,12	0,05	0,21	0,21	0,08	0,01
7	0,05	0,03	0,11	0,21	0,23	0,37	0,12
8	0,03	0,05	0,10	0,19	0,26	0,37	0,13
9	0,02	0,06	0,13	0,26	0,26	0,26	0,04
10	0,04	0,03	0,09	0,20	0,32	0,32	0,02
11	0,05	0,09	0,02	0,22	0,16	0,46	0,36
12	0,06	0,05	0,03	0,18	0,25	0,44	0,11
13	0,16	0,06	0,10	0,03	0,33	0,33	0,03
14	0,06	0,03	0,12	0,10	0,22	0,46	0,22
15	0,05	0,08	0,11	0,17	0,24	0,35	0,13
Ortalama	0,09	0,06	0,08	0,17	0,23	0,37	0,15

Tablo 11.

*Mesleki Kriterlerin Alt Boyutlarına ait Öncelik Vektörleri, Tutarlılık Oranları ve Ortalamaları*

<b>İK Yöneticisi</b>	<b>İK Bilgisi</b>	<b>Hukuk Bilgisi</b>	<b>Bilgi Teknolojileri</b>	<b>CR</b>
1	0,69	0,08	0,22	0,14
2	0,74	0,08	0,18	0,09
3	0,68	0,26	0,06	0,39
4	0,70	0,25	0,06	0,46
5	0,57	0,29	0,14	0,00
6	0,11	0,26	0,63	0,03
7	0,71	0,24	0,06	0,40
8	0,70	0,23	0,07	0,05
9	0,16	0,09	0,75	0,01
10	0,62	0,24	0,14	0,02
11	0,76	0,09	0,15	0,03
12	0,58	0,34	0,08	0,03
13	0,78	0,16	0,07	0,07
14	0,62	0,10	0,28	0,08
15	0,11	0,17	0,72	0,08
Ortalama	0,57	0,19	0,24	0,12

Tablo 12.

*İletişim Kriterlerinin Alt Boyutlarına ait Öncelik Vektörleri, Tutarlılık Oranları ve Ortalamaları*

İK Yöneticisi	Sözlü İfade Yeteneği	İkna Yeteneği	Empati Kurabilme	Etkin Dinleme	Sosyal Olma	CR
1	0,16	0,05	0,47	0,15	0,17	0,38
2	0,16	0,04	0,48	0,15	0,17	0,49
3	0,16	0,51	0,22	0,07	0,03	0,33
4	0,14	0,52	0,24	0,08	0,03	0,34
5	0,28	0,45	0,08	0,14	0,05	0,02
6	0,35	0,35	0,14	0,08	0,08	0,01
7	0,29	0,29	0,09	0,29	0,05	0,02
8	0,29	0,29	0,09	0,29	0,05	0,02
9	0,20	0,11	0,04	0,47	0,19	0,03
10	0,16	0,44	0,09	0,09	0,23	0,09
11	0,48	0,29	0,03	0,07	0,13	0,31
12	0,42	0,31	0,05	0,03	0,19	0,06
13	0,32	0,19	0,12	0,05	0,32	0,01
14	0,12	0,10	0,26	0,17	0,35	0,99
15	0,06	0,10	0,16	0,21	0,47	0,27
Ortalama	0,24	0,27	0,17	0,16	0,17	0,22

Tablo 13.

*Yöneticilik Kriterlerinin Alt Boyutlarına ait Öncelik Vektörleri, Tutarlılık Oranları ve Ortalamaları*

İK Yöneticisi	Planlama	Organize Etme	Kontrol - Denetleme	Astlarını Geliştirme- Motive Etme	CR
1	0,19	0,18	0,17	0,47	0,86
2	0,19	0,19	0,15	0,48	0,93
3	0,14	0,24	0,07	0,56	0,13
4	0,14	0,24	0,07	0,56	0,25
5	0,11	0,30	0,05	0,55	0,06
6	0,56	0,26	0,06	0,12	0,04
7	0,11	0,12	0,27	0,50	0,05
8	0,11	0,11	0,27	0,52	0,03
9	0,07	0,53	0,36	0,04	0,03
10	0,20	0,12	0,07	0,61	0,02
11	0,52	0,30	0,05	0,14	0,41
12	0,27	0,15	0,08	0,50	0,00
13	0,14	0,04	0,28	0,54	0,05
14	0,54	0,27	0,13	0,06	0,42
15	0,10	0,17	0,27	0,46	0,12
Ortalama	0,23	0,21	0,16	0,41	0,23

Tablo 14.

*Zihinsel Kriterlerin Alt Boyutlarına ait Öncelik Vektörleri, Tutarlılık Oranları ve Ortalamaları*

İK Yöneticisi	Şüpheli	Analitik	Sentezci	Sosyal Düşünme	CR
1	0,05	0,57	0,13	0,26	0,24
2	0,05	0,57	0,14	0,24	0,39
3	0,05	0,58	0,24	0,13	0,28
4	0,04	0,60	0,24	0,13	0,22
5	0,07	0,51	0,32	0,10	0,02
6	0,14	0,39	0,39	0,08	0,00
7	0,06	0,32	0,47	0,15	0,03
8	0,52	0,21	0,21	0,06	0,02
9	0,06	0,44	0,36	0,14	0,06
10	0,06	0,29	0,47	0,18	0,03
11	0,04	0,60	0,24	0,11	0,46
12	0,07	0,47	0,28	0,17	0,02
13	0,05	0,21	0,21	0,52	0,03
14	0,06	0,27	0,15	0,53	0,23
15	0,06	0,18	0,28	0,48	0,12
Ortalama	0,09	0,41	0,28	0,22	0,14

Tablo 15.

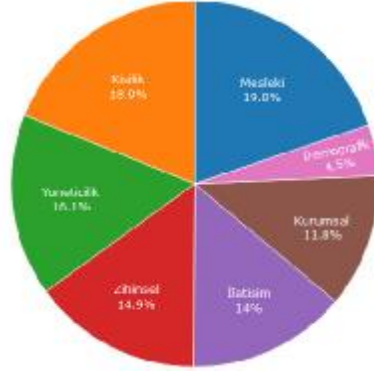
*Kişilik Kriterlerinin Alt Boyutlarına ait Öncelik Vektörleri, Tutarlılık Oranları ve Ortalamaları*

İK Yöneticisi	İşbirliğine açık olmak	Özgüven	Strese Dayanıklılık	Esneklik	İlgi ve Heves	Dışa Dönük Olma	Eleştiriye Açık olma	Liderlik	CR
1	0,17	0,07	0,12	0,01	0,05	0,05	0,23	0,29	0,46
2	0,09	0,09	0,11	0,02	0,03	0,07	0,22	0,37	0,30
3	0,17	0,07	0,32	0,17	0,02	0,03	0,05	0,17	0,39
4	0,15	0,07	0,36	0,15	0,02	0,04	0,05	0,16	0,42
5	0,32	0,09	0,06	0,03	0,15	0,04	0,09	0,22	0,02
6	0,23	0,04	0,04	0,06	0,23	0,10	0,07	0,23	0,01
7	0,11	0,02	0,08	0,05	0,35	0,06	0,15	0,18	0,09
8	0,11	0,02	0,08	0,05	0,35	0,06	0,15	0,18	0,09
9	0,07	0,04	0,22	0,03	0,32	0,02	0,18	0,13	0,04
10	0,16	0,05	0,03	0,04	0,20	0,02	0,13	0,38	0,08
11	0,05	0,08	0,11	0,03	0,21	0,02	0,14	0,37	0,33
12	0,05	0,09	0,34	0,03	0,23	0,02	0,07	0,17	0,07
13	0,09	0,05	0,17	0,09	0,36	0,02	0,17	0,04	0,03
14	0,09	0,08	0,05	0,08	0,06	0,13	0,28	0,24	0,43
15	0,03	0,04	0,09	0,09	0,14	0,19	0,18	0,23	0,17
Ortalama	0,13	0,06	0,15	0,06	0,18	0,06	0,14	0,22	0,19

#### 4.5. İnsan Kaynakları Yöneticisi Belirlenmesinde Temel Kriterler ve Alt Boyutlarının Öncelik Vektörlerinin Değerlendirilmesi

Yukarıda detaylı olarak izah edilen yöntemlerle, hem temel kriterler için, hem de her bir temel kriterin alt boyutu niteliğindeki kriterler için öncelik vektörleri belirlenmiştir. Ayrıca hem temel kriterler karşılaştırması, hem de alt boyut kriterleri karşılaştırmasının tutarlılık oranları da ilgili tablolarda paylaşılmıştır. 15 İK Yöneticisinin nesnel değerlendirmelerinden yola çıkılarak yapılan AHP analizleri neticesinde, Temel Kriterlerden en çok öncelik verilen kriterin %20 öncelik vektörü ile Mesleki Kriterler olduğu, ikinci öncelikli kriterin %19 ile Kişilik kriteri olduğu, bunları öncelik sıralamasına göre Yöneticilik (%16), Zihinsel (%15), İletişim (%14), Kurumsal (%12) ve Demografik Kriterlerin (%5) takip ettiği görülmektedir (Şekil 7.). Bu veriler, Tablo 8.'de ondalık rakam olarak sunulmuştur. Literatürde ise, bu ondalık rakamlar, yüzdeye çevrilerek ifade edilmektedir. Örneğin, temel kriterlerin öncelik vektörleri ve tutarlılık indeksinin hesaplandığı Tablo 8.'de, Mesleki Kriterler sütununun en altında, bu kritere ait öncelik vektörü değeri verilmekte, bu değer de 0,20 olduğu görülmektedir.

Bu değerin yüzde olarak ifade edilmesi için, bahse konu ondalık rakamın, 100 ile çarpılması gerekmektedir.  $0,20 * 100 = 20$  olacağından, Mesleki Kriterlerin ncelik vektörü değerinin %20 olduğu görülecektir (Bakınız Tablo 8.). Aşağıda yüzde olarak belirtilmiş tüm vektörel değerler, Tablo 8. ve daha sonraki alt kriterlere ait tablolarda ondalık sayı türünden belirtilen vektörel değerlerin yüzdelik dilime dönüştürülmüş halidir.



şekil 8. Temel Kriterlerin ncelik Sıralaması

Temel Kriterlerin alt boyutu olan kriterlere bakıldığında ise;

- Demografik Kriterler içerisinde en öncelik verilen kriterin %28 öncelik vektörü değeri ile Eğitim Düzeyi olduğu,
- Kurumsal Kriterler içerisinde en öncelik verilen kriterin %37 öncelik vektörü değeri ile Dürüstlük ve Güvenilirlik olduğu,
- Mesleki Kriterler içerisinde en öncelik verilen kriterin %57 öncelik vektörü değeri ile İnsan Kaynakları (İK) bilgisi olduğu,
- İletişim Kriterleri içerisinde en öncelik verilen kriterin %27 öncelik vektörü değeri ile İkna Yeteneği olduğu,
- Yöneticilik Kriterleri içerisinde en öncelik verilen kriterin %41 öncelik vektörü değeri ile Astları Geliştirme ve Motive Etme Yeteneği olduğu,
- Zihinsel Kriterler içerisinde en öncelik verilen kriterin %41 öncelik vektörü değeri ile Analitik Yetenek olduğu,
- Kişilik Kriterleri içerisinde en öncelik verilen kriterin %22 öncelik vektörü değeri ile Liderlik Yeteneği olduğu görülmektedir. İK Yöneticisi seçimini etkileyen kriterlerin ağırlıkları (ncelik vektörleri) aşağıdaki tabloda sunulmuştur (Tablo 16.).



Tablo 16.

*İK Yöneticisi Seçimini Etkileyen Kriterlerin Ağırlıkları*

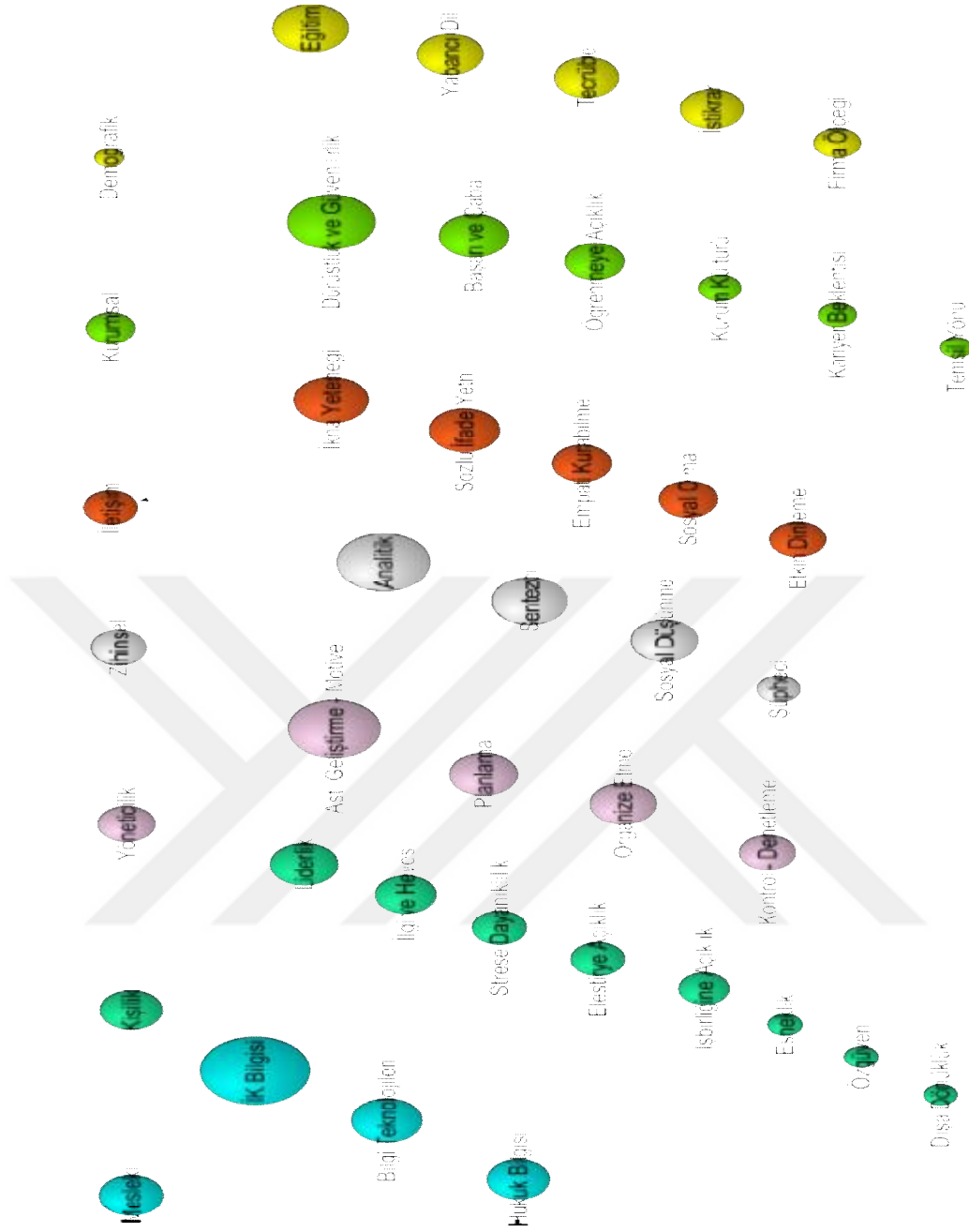
Temel Kriterler	Alt Kriterler	Öncelik Vektörü
Temel Kriterler	Mesleki	0,20
Temel Kriterler	Kişilik	0,19
Temel Kriterler	Yöneticilik	0,16
Temel Kriterler	Zihinsel	0,15
Temel Kriterler	İletişim	0,14
Temel Kriterler	Kurumsal	0,12
Temel Kriterler	Demografik	0,04
Demografik	Eğitim	0,28
Demografik	Yabancı Dil Düzeyi	0,21
Demografik	Tecrübe	0,20
Demografik	İstikrar	0,20
Demografik	Firma Ölçeği	0,11
Kurumsal	Dürüstlük ve Güvenilirlik	0,37
Kurumsal	Başarı ve Çaba	0,23
Kurumsal	Öğrenmeye Açık Olma	0,17
Kurumsal	Kurum Kültürü	0,09
Kurumsal	Kariyer Beklentisi	0,07
Kurumsal	Temsil Yönü	0,05
Mesleki	İK Bilgisi	0,57
Mesleki	Bilgi Teknolojileri	0,24
Mesleki	Hukuk Bilgisi	0,19
İletişim	İkna Yeteneği	0,27
İletişim	Sözlü ifade Yeteneği	0,24
İletişim	Empati Kurabilme	0,17
İletişim	Sosyal Olma	0,17
İletişim	Etkin Dinleme	0,16
Yöneticilik	Astlarını Geliştirme ve Motive Etme	0,41
Yöneticilik	Planlama	0,23
Yöneticilik	Organize Etme	0,21
Yöneticilik	Kontrol Etme ve Denetleme	0,16
Zihinsel	Analitik Düşünme	0,41
Zihinsel	Sentezci Düşünme	0,28
Zihinsel	Sosyal Düşünme	0,22
Zihinsel	Şüpheli Düşünme	0,09
Kişilik	Liderlik	0,22
Kişilik	İlgi ve Heves	0,18
Kişilik	Strese Dayanıklılık	0,15
Kişilik	Eleştiriye Açık Olma	0,14
Kişilik	İşbirliğine Açık Olma	0,13
Kişilik	Esneklik	0,06
Kişilik	Özgüven	0,06
Kişilik	Dışa Dönüklük	0,06

Yukarıdaki veriler ışığında bakıldığında, Mersin Tarsus Organize Sanayi Bölgesi örneğinde, işletmelerin yönetici alırken en çok önem verdiği iki hususun Mesleki Bilgi ve Kişilik Özellik olduğu görülmektedir. Mesleki Bilgi içerisinde İnsan Kaynakları (İK) bilgisinin, Kişilik Özellikleri içerisinde ise Liderlik özelliğinin ön plana çıktığı yapılan AHP analizi ile saptanmıştır. Dolayısı ile, İK bilgisi ve Liderlik özelliği yüksek olan İK yönetici adaylarının, işe alımlarda diğer adaylara kıyasla çok daha avantajlı olacakları söylenebilmektedir.

Temel Kriterler ve Alt Kriterlerin ağırlıklarına ilişkin vektörel değerler, PAJEK isimli sosyal ağ analizi programına aktarılarak, kriterler arası ağırlık değerlerinin görsel olarak karşılaştırılmasına olanak sağlanmıştır (Şekil 9.). Network grafiğindeki her bir kriter, network grafiğinde bir “node<sup>1</sup>” haline dönüştürülmüştür. Bu node’ların büyüklüğü, kendilerine ait vektörel değerler üzerinden belirlenmektedir. Dolayısı ile bir kriterin tüm kriterler arasındaki öncelik değeri ne kadar yüksekse, network diyagramındaki dairesi de o kadar büyütülmüştür. Grafiğe bakıldığında, en üstte temel kriterler yer almaktadır ve bu kriterler arasında en büyük daireye (node) sahip kriterin mavi renkli Mesleki Yeterlilik kriteri olduğu görülmektedir. Diğer yandan, en küçük vektörel değere sahip kriter olan Demografik Kriterin de, grafikte sarı renkli ve en küçük daireye sahip kriter olduğu görülmektedir. Alt kriterler, grafikte vektörel değerleri baz alınarak, büyükten küçüğe doğru sıralanmıştır. Örneğin Kişilik Kriterine bakıldığında, en yüksek öncelik vektörü değerine sahip alt kriter olan Liderlik node’unun en yukarıda, en düşük vektörel değere sahip Dışa Dönüklük kriterini temsil eden node’un ise network grafiğinde en altta olduğu görülmektedir.

---

<sup>1</sup> Node, veya diğer adıyla “vertex”, sosyal ağ analizi literatüründe, aralarında ilişkisel değerler taşıyan nesnelere anlamına gelmektedir.



Şekil 9. İK Yöneticisinin Seçimini Etkileyen Kriterin Ağırlıklarının Görselleştirilmesi

Her bir temel kriterine ait alt kriterlerin öncelik vektörlerinin toplamının %100'e ulaştığı unutulmamalıdır. Mesleki Kriterlerin 3 alt kriteri bulunmaktadır. Bunlardan İK Bilgisinin öncelik vektörü (%57), Bilgi Teknolojileri Bilgisinin öncelik vektörü (%24), Hukuk Bilgisinin öncelik vektörü ise (%19)'dur (Bakınız Tablo 11.). Bu üç vektörel değerlerin toplam (57+24+19) %100'e ulaşmaktadır. Dolayısı ile, vektörel değerlerin öncelik değerleri, sadece kendi üst kriteri bağlamında karşılaştırılmalıdır. Örneğin, Mesleki Kriterin alt kriteri olan İK Bilgisinin ağırlık derecesi %57 iken, Kurumsal Kriterin alt kriteri olan Dürüstlük ve Güvenilirlik Kriterinin ağırlık derecesi %37 'dir.

Bu durumda, Meslek Kriterine ait İK Bilgisinin, Kurumsal Kritere ait Dürüstlük ve Güvenilirlik Kriterinden daha önemli ve öncelikli olduğu söylenemez. Çünkü bahse konu kriterler, kendi aralarında karşılaştırılmamıştır. Diğer yandan, 3 alt kriteri olan bir temel kriter ile, 8 alt kriteri olan bir temel kriterin vektörel değerlerinin birbiriyle orantılı olamayacağı açıktır. Örneğin, 3 alt kriteri olan Meslek kriterinde, her bir alt kriter eşit öncelik değerine sahip olduğunda, alt kriterlerin ağırlığı  $1/3 = 0,33$  olacaktır. Oysa ki, 8 alt kriteri olan Kişilik kriterinde, her bir alt kriter eşit öncelik değerine sahip olduğunda, alt kriterlerin ağırlığı  $1/8 = 0,125$  olacaktır. Dolayısı ile, farklı kriter sayısına sahip kümelerin ağırlıklarının birbirleri ile bu haliyle karşılaştırılmayacağı açıktır.

Kendi aralarında karşılaştırılmayan alt kriterlerin öncelikli vektörel değerlerinin, çalışmada kullanılan tüm 35 alt kriter için standartlaştırılması adına, her bir alt kriteri, içerisinde bulunduğu kümenin eleman sayısına (n) çarpılmıştır. Yukarıdaki olay örneği bazında, Meslek Kriterlerine (n=3) ait vektörel değerler 3 ile, Kişilik Kriterlerine (n=8) ait vektörel değerler 8 ile çarpılmıştır. Böylelikle  $0,33 * 3 = 1$  ve  $0,125 * 8 = 1$  değerleri elde edilerek standartlaştırılma yapılmıştır. Bahse konu yöntemle tüm 35 kriter için standartlaştırılmış öncelik vektörü değerleri aşağıda sunulmaktadır.

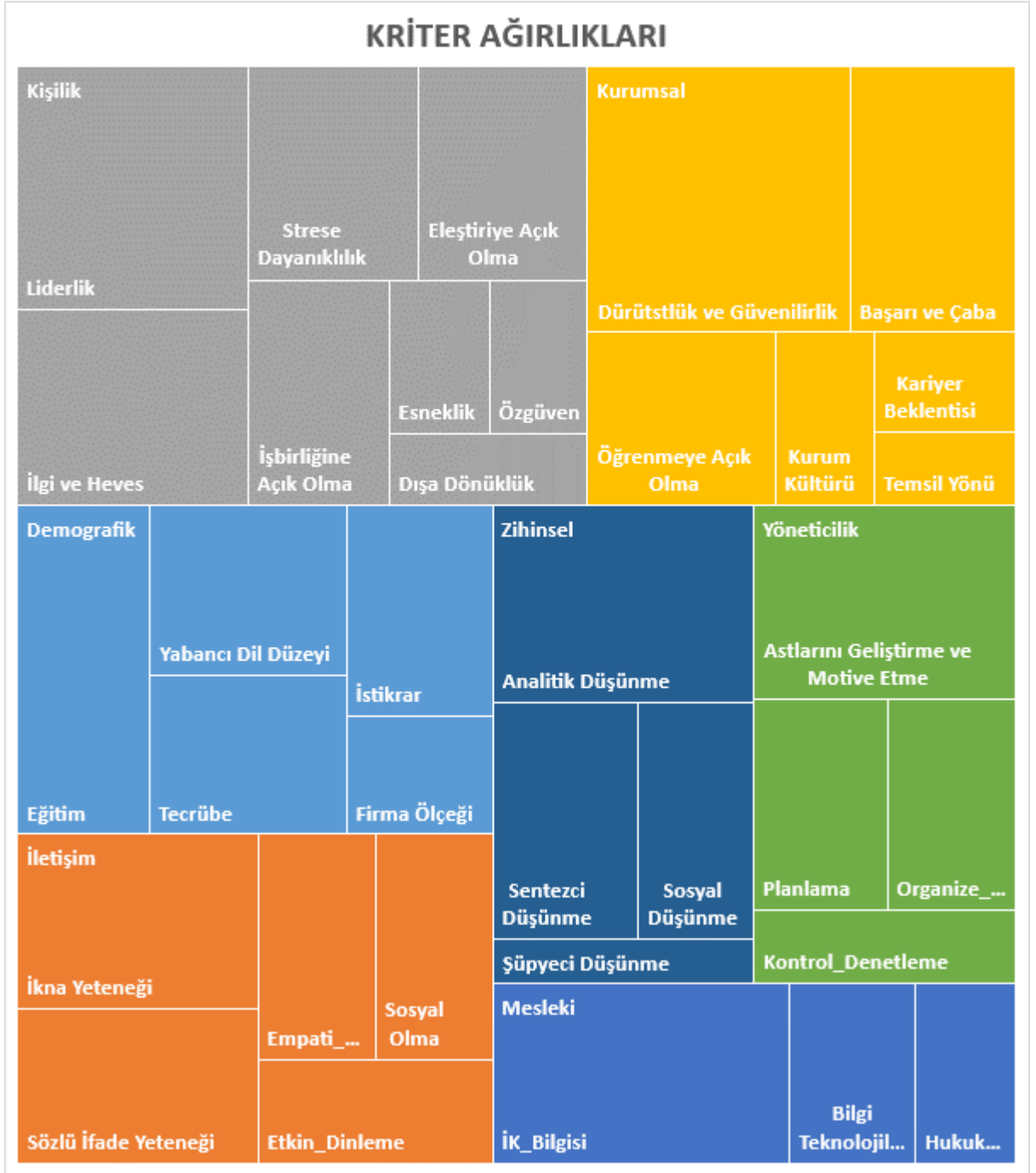
Tablo 17.

*Tüm Alt Kriterler Bazında Standartlaştırılmış Kriter Ağırlıkları*

Sıra No	Temel Kriterler	Alt Kriterler	Standardize Edilmiş Ağırlık
1	Kurumsal	Dürüstlük ve Güvenilirlik	2,23
2	Kişilik	Liderlik	1,79
3	Mesleki	İK Bilgisi	1,70
4	Zihinsel	Analitik Düşünme	1,65
5	Yöneticilik	Astlarını Geliştirme ve Motive Etme	1,62
6	Kişilik	İlgi ve Heves	1,45
7	Kurumsal	Başarı ve Çaba	1,41
8	Demografik	Eğitim	1,39
9	İletişim	İkna Yeteneği	1,34
10	İletişim	Sözlü İfade Yeteneği	1,20
11	Kişilik	Strese Dayanıklılık	1,16
12	Kişilik	Eleştiriye Açık Olma	1,15
13	Zihinsel	Sentezci Düşünme	1,10
14	Demografik	Yabancı Dil Düzeyi	1,07
15	Kurumsal	Öğrenmeye Açık Olma	1,04
16	Kişilik	İşbirliğine Açık Olma	1,02
17	Demografik	Tecrübe	1,00
18	Demografik	İstikrar	0,99
19	Yöneticilik	Planlama	0,90
20	Zihinsel	Sosyal Düşünme	0,88
21	Yöneticilik	Organize etme	0,86
22	İletişim	Empati Kurabilme	0,85
23	İletişim	Sosyal Olma	0,84
24	İletişim	Etkin Dinleme	0,78
25	Mesleki	Bilgi Teknolojileri	0,72
26	Yöneticilik	Kontrol Denetleme	0,62
27	Mesleki	Hukuk Bilgisi	0,57
28	Demografik	Firma Ölçeği	0,55
29	Kurumsal	Kurum Kültürü	0,55
30	Kişilik	Esneklik	0,50
31	Kişilik	Özgüven	0,48
32	Kişilik	Dışa Dönüklük	0,46
33	Kurumsal	Kariyer Beklentisi	0,45
34	Zihinsel	Şüpheli Düşünme	0,37
35	Kurumsal	Temsil Yönü	0,33

Yukarıdaki tabloda görüldüğü üzere, Grup için en yüksek vektör değerine sahip alt kriter Meslek Kriterlerinden İK Bilgisi iken (%57), bu değerler tüm 35 kriter için standartlaştırıldığında, en yüksek önem ve öncelik derecesine sahip kriterin, Kurumsal Kriterlerden Dürüstlük ve Güvenilirlik olduğu, bunu sırasıyla Kişilik Kriterlerinden Liderlik, Mesleki Kriterlerden İK Bilgisi, Zihinsel Kriterlerden Analitik Düşünme ve Yöneticilik Kriterlerinden olan Astlarını Geliştirme ve Motive Etmenin takip ettiği görülmektedir. Standartlaştırılmış Kriter ağırlıkları baz alınarak hazırlanan Ağaç Haritası (tree map) diyagramı aşağıda sunulmuştur (Şekil 10.). Bahse konu haritada yer alan 35 farklı kutucuğa ait ebatlar, bahse konu kriterlerin standartlaştırılmış vektörel derecelerini temsil etmektedir. Diğer yandan, her temel kriter, ağaç haritasında farklı bir renkle gruplandırılmıştır.





Şekil 10. Kriterlerin Standartlaştırılmış Ağırlıklarının Ağaç Haritası

Yukarıda detaylı olarak izah edilen bu yöntem, AHP analizi ile insan kaynakları yöneticisi seçilirken, birtakım kriterlerin ağırlık derecelerinin objektif olarak belirlenmesini ifade etmektedir. Bu analizin tüm yönleri ile uygulanabilmesi için, ikili kriter karşılaştırmalarının her birinin, İK yöneticisi adaylar için de gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Örneğin çalışmada kullanılan 7 farklı Temel Kriterlerin, her biri, kendi aralarında ikili olarak karşılaştırılmış ve her birinin diğerine olan önem katsayısı (1'den

9'a kadar) baz alınarak, kriterlerin öncelikli ağırlık puanları hesaplanmıştır. AHP analizinin yönetici adaylarının belirlenmesinde uygulanabilmesi için, bahse konu ikili karşılaştırmaların, adaylar için de gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Örneğin, her bir aday, öncelikle Temel Kriterlerden "Mesleki Kriter" çerçevesinde ikili olarak karşılaştırılmalı, adayların bahse konu değerler bakımından birbirlerinden ne kadar önemli / öncelikli olduğuna dair 1'den 9'a kadar puanlar verilmeli ve bu puanlar yukarıda detaylı olarak izah edilen yöntemlerle öncelik vektörüne dönüştürülmelidir. Böylelikle, her bir adayın, her bir kriter için bir öncelik vektörü elde edilmektedir.

Bu çalışmada, yönetici adaylarına yönelik herhangi bir karşılaştırmalı değerlendirme yapılmadığından, AHP analizi ile tespit edilen kriter ağırlıklarının, aday belirleme için kullanımı söz konusu olmamıştır. Fakat konunun daha iyi anlaşılabilmesi açısından, aşağıda, hem temel kriterlerin, hem de her bir kritere göre adayların öncelikli vektör ağırlıklarının bulunduğu durumlarda, AHP analizinin en uygun adayı bulmak için nasıl kullanıldığı gösterilmektedir. Yapılacak analizler için adaylara atfedilen vektörel değerler araştırmacı tarafından rastgele olarak belirlenmiştir.

Aşağıdaki Tablo 18., İnsan Kaynakları Yöneticisi adayı olan iki farklı adayın (Aday 1 ve Aday 2), her bir temel kritere göre almış oldukları vektörel puanları göstermektedir.

Tablo 18.

*İK Yönetici Adaylarının Temel Kriterlere göre almış oldukları (kurmaca) öncelikli vektör ağırlıkları*

	Kurumsal	Demografik	Mesleki	İletişim	Yöneticilik	Zihinsel	Kişilik
Aday 1	0,30	0,30	0,70	0,35	0,45	0,40	0,70
Aday 2	0,70	0,70	0,30	0,65	0,55	0,60	0,30
Toplam	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00

Yukarıdaki Tablo 18.'de görüldüğü üzere, her bir temel kriter bazında yapılan ikili karşılaştırmada, adayların toplam vektörel puanları 1'e ulaşmaktadır. Örneğin Aday 1'in Kurumsal Kriter puanı 0,30 iken, Aday 2'nin puanı 0,70'dir ve ikisinin toplamı 1,00'e ulaşmaktadır. Diğer yandan, Tablo'daki puanlara bakıldığında, Aday 1'in tüm kriterlerden almış olduğu toplam vektörel puanının 3,20 ve Aday 2'ninkinin ise 3,80 olduğu görülmektedir. Bu açıdan bakıldığında, işe alınma noktasında, Aday 2'nin daha



avantajlı olduğu izlenimi oluşturmaktadır. Ne var ki, kriterlerin kendi aralarındaki ağırlıkları henüz hesaba katılmamıştır ve adayların nihai puanlarının belirlenmesi için, bu ağırlıkların da hesaba katılması gerekmektedir. Aşağıdaki Tablo'da, hem adayların kriterlere göre vektörel puanları, hem de kriterlerin kendi aralarındaki vektörel ağırlıkları yer almaktadır.

Tablo 19.

*Adayların ve Kriterlerin Öncelikli Vektörel Ağırlıkları*

Kriter	Öncelik Vektörü	Adaylar	Adayın Öncelik Vektörü
Kurumsal	0,12	Aday 1	0,30
		Aday 2	0,70
Demografik	0,05	Aday 1	0,30
		Aday 2	0,70
Mesleki	0,20	Aday 1	0,70
		Aday 2	0,30
İletişim	0,14	Aday 1	0,35
		Aday 2	0,65
Yöneticilik	0,16	Aday 1	0,45
		Aday 2	0,55
Zihinsel	0,15	Aday 1	0,40
		Aday 2	0,60
Kişilik	0,19	Aday 1	0,70
		Aday 2	0,30

Adaylar arasındaki en uygun adayın seçimi için, adayların ve kriterlerin vektörel ağırlıkları birbirleri ile çarpılmaktadır. Çıkan sonuç, her bir adayın işe alım için nihai puanını göstermektedir. En yüksek nihai puana sahip aday, işe alım için objektif kriterlerle ve AHP analizi ile belirlenmiş olan en uygun aday olacaktır. Aşağıda, adaylar ve kriterlerin öncelikli vektörel puanlarının çarpımı gösterilmektedir.

Tablo 20.

*Adaylar ve Kriterlerin Öncelikli Vektörel Puanlarının Çarpımı*

Kriter	Öncelik Vektörü	Adaylar	Adayın Öncelik Vektörü	Nihai Öncelik Vektörü			
Kurumsal	0,12	Aday 1	0,30	0,12	x	0,30	0,04
		Aday 2	0,70	0,12	x	0,70	0,08
Demografik	0,05	Aday 1	0,30	0,05	x	0,30	0,01
		Aday 2	0,70	0,05	x	0,70	0,03
Mesleki	0,20	Aday 1	0,70	0,20	x	0,70	0,14
		Aday 2	0,30	0,20	x	0,30	0,06
İletişim	0,14	Aday 1	0,35	0,14	x	0,35	0,05
		Aday 2	0,65	0,14	x	0,65	0,09
Yöneticilik	0,16	Aday 1	0,45	0,16	x	0,45	0,07
		Aday 2	0,55	0,16	x	0,55	0,09
Zihinsel	0,15	Aday 1	0,40	0,15	x	0,40	0,06
		Aday 2	0,60	0,15	x	0,60	0,09
Kişilik	0,19	Aday 1	0,70	0,19	x	0,70	0,13
		Aday 2	0,30	0,19	x	0,30	0,06

Yukarıdaki tabloda, her bir kriter için, adayların nihai öncelik vektörü hesaplanmaktadır. Örneğin, Kurumsal Kriterler için Aday 1'in vektörel puanı 0,04 iken, Aday 2'nin puanı 0,08 'dir. (İkisinin toplamı, ilgili Kriterin öncelik vektörüne, dolayısıyla 0,12 'e ulaşmaktadır). Bu şekilde, her bir adayın, her bir kriter için ağırlıklandırılmış öncelik puanı belirlenmektedir.

Son aşama olarak ise, her bir adaya ait ve her bir kriter için hesaplanan bu puanların toplanması ve adaylar arasında karşılaştırılmasıdır. Nihai puanı en yüksek olan aday, İK Yöneticilik işi için en uygun aday anlamına gelmektedir. Aşağıdaki Tablo'da bu hesaplama yapılmakta ve adayların toplam vektörel puanları hesaplanarak, hangi adayın iş başvurusu için daha uygun olduğuna dair AHP analizi bağlamında objektif bir değerlendirmeye ulaşılmaktadır.

Tablo 21.

*İK Yöneticisinin İşe Alımı için Nihai Puanın Belirlenmesi*

	Kurumsal	Demografik	Mesleki	İletişim	Yöneticilik	Zihinsel	Kişilik	Nihai Kriter / İşe Alım
Aday 1	0,04	0,01	0,14	0,05	0,07	0,06	0,13	0,50
Aday 2	0,08	0,03	0,06	0,09	0,09	0,09	0,06	0,50

Yukarıdaki tabloda da görüldüğü üzere nihai kriter puanlarına bakıldığında, 1. Adayın, 2. Adaydan puanından biraz daha fazla olduğu ve objektif olarak AHP analizi bağlamında değerlendirildiğinde, ilk adayın işe alım için daha uygun olduğu görülmektedir. Oysaki, adayların Tablo 19'daki Kriterlere göre öncelik vektörlerine bakıldığında, Aday 2'nin ağırlıklandırılmış puanlarının 7 temel kriterden 5'inde (Kurumsal, Demografik, İletişim, Yöneticilik, Zihinsel) Aday 1'den çok daha yüksek olduğu görülmekteydi. Buna rağmen Aday 2'nin değil de Aday 1'in nihai puanının daha yüksek çıkmasının sebebi, Aday 1'in daha yüksek puan aldığı temel kriterlerin (meslek ve kişilik kriterleri) ağırlık puanlarının, Aday 2'nin yüksek aldığı diğer temel kriterlerin öncelik puanlarından çok daha yüksek olmasıdır. Dolayısı ile, AHP analizine göre işe alım için en uygun aday, mevcut kriterlerin çoğundan daha yüksek puanlar alan değil, en öncelikli kriterlerden yüksek puanlar alanlardır. Yukarıda kurgulanan örnek, bu duruma somut bir örnek teşkil etmektedir.

## BÖLÜM V

### 5. SONUÇ VE ÖNERİLER

#### 5.1. Sonuçlar

İşletmelerde doğru işe doğru personel seçimi ve nitelikli personelin elde tutulması işletme başarısında giderek daha fazla önem kazanmaktadır. Personel seçme işlemlerindeki sonuçların başarısını etkileyen önemli unsurlardan biri insan kaynakları yöneticisinin sahip olduğu yetkinlikler ile verdiği doğru kararlardır.

Karar verici birden fazla kriteri göz önünde bulundurarak çok sayıda alternatif arasında seçme veya sıralama yapmak durumunda kaldığı zaman çok kriterli karar verme yöntemlerinden faydalanabilmektedir. Bu çalışmada karar verici tarafından yetkinlik bazlı insan kaynakları yöneticisi seçimi yapılırken Çok Kriterli Karar Verme (ÇKKV) metotlarından, Analitik Hiyerarşi Prosesi (AHP) ile bir karar verme modeli geliştirilmeye çalışılmıştır. Geliştirilen model ile karar vericinin zamandan tasarruf ederek işin tanımına uygun ve ihtiyaç duyulan pozisyonun gerektirdiği kriterlere sahip adaylar arasından en doğru tercihi yapmasını kolaylaştırmak amaçlanmıştır.

Literatürden belirlenen yetkinlikler, temel kriterler ve alt kriterler olarak seçildikten sonra belirlenen hedefe ulaşmak için karar hiyerarşisine dönüştürülmüştür. Hiyerarşinin en üstünde en yetkin İK yöneticisinin seçimi ana hedef olarak belirlenmiştir. Daha sonraki adımlarda hiyerarşinin ikinci seviyesinde İK yöneticisinin seçimine etki eden temel bileşenler, üçüncü seviyesinde temel bileşenlere etki eden kriterler, dördüncü seviyesinde ise kriterlere etki eden alt kriterler yer almaktadır. Hiyerarşide temel bileşenlere bağlı 7 kriter ve bunlara bağlı 35 alt kriter yer almaktadır ayrıca 35 alt kritere ait toplam 78 ikili karşılaştırma, 7 temel bileşene ait 21 ikili karşılaştırma, toplamda ise 99 ikili karşılaştırma yapılmıştır. Bu karşılaştırmalar 15 farklı kişi tarafından yapıldığından dolayı, tüm ölçeklerde (anket formlarında) toplamda  $99 \times 15 = 1485$  ikili karşılaştırma yapılmıştır.

Hiyerarşideki her bir kriter tanımlanarak temel bileşenlerin ve alt kriterlerin önem derecelerinin belirlenmesi için AHP’de yaygın olarak kullanılan uzman görüşüne başvurma yöntemi benimsenmiştir. Bu kapsamda uzman olarak MTOSB’deki 210 adet firmadan çalışma için belirlenen 30 adet insan kaynakları birimi ve yöneticisi bulunan firmalarda insan kaynakları yöneticisini işe alacak olan karar vericilerle görüşülmüştür. Çalışmada yer almak isteyen 30 kişiye Excel programında hazırlanmış anket formları

elektronik posta yoluyla ulaştırılmıştır. Anket formlarını dolduracak kişiler ile yüz yüze ve telefonla yapılan görüşmeler ile AHP, anket formunun nasıl doldurulacağı ve nasıl tutarlı olunacağı konusunda bilgilendirmeler yapılmıştır. Gönderilen firmalardan cevaplandırılarak geri dönüşü olan 23 adet anket formu arasından çalışma ve sonuçlarının güvenilirliği adına, tutarlılık oranı (Consistency Ratio – CR) en yüksek 15 firmanın anket formu analize dahil edilmiş, diğer 8 adet anket formu eksik cevaplandırmalar nedeniyle dikkate alınmadığından veri girişlerinde kullanılmamıştır. Anket formlarından elde edilen verilerin AHP analizi için Expert Choice, Web-HIPRE, Criterium Decision Plus ve ERGO gibi ticari yazılımlar geliştirilmiştir. Bu çalışmadaki AHP analizleri ise, Christoph Glur tarafından geliştirilen “AHP” paketi içerisindeki kodlar kullanılarak, R İstatistiksel Yazılım Programı aracılığıyla analiz edilmiştir. Anket formları, İnsan Kaynakları Yöneticisi seçiminde kullanılan kriterlerin önem derecelerine göre ikili karşılaştırmasını içermektedir.

Yapılan istatistiki çalışmalar sonucu anket formlarından elde edilen uzman görüşlerinin geometrik ortalamasının matrise dönüştürülmesi ile her kriterin nispi ağırlığı belirlenmiştir.

Hiyerarşide yer alan hem temel kriterler için, hem de her bir temel kriterin alt boyutu niteliğindeki kriterler için öncelik vektörleri belirlenmiştir. Ayrıca hem temel kriterler karşılaştırması, hem de alt boyut kriterleri karşılaştırmasının tutarlılık oranları da ilgili tablolarda paylaşılmıştır. 15 İK Yöneticisinin nesnel değerlendirmelerinden yola çıkılarak yapılan AHP analizleri neticesinde, Temel Kriterlerden en çok öncelik verilen kriterin %20 öncelik vektörü ile Mesleki Kriterler olduğu, ikinci öncelikli kriterin %19 ile Kişilik kriteri olduğu, bunları öncelik sıralamasına göre Yöneticilik (%16), Zihinsel(%15), İletişim(%14), Kurumsal(%12) ve Demografik Kriterlerin(%5) takip ettiği görülmektedir.

Temel Kriterlerin alt boyutu olan kriterlere bakıldığında ise;

- a. Demografik Kriterler içerisinde en öncelik verilen kriterin %28 öncelik vektörü değeri ile Eğitim Düzeyi olduğu,
- b. Kurumsal Kriterler içerisinde en öncelik verilen kriterin %37 öncelik vektörü değeri ile Dürüstlük ve Güvenilirlik olduğu,
- c. Mesleki Kriterler içerisinde en öncelik verilen kriterin %57 öncelik vektörü değeri ile İnsan Kaynakları (İK) bilgisi olduğu,

- d. İletişim Kriterleri içerisinde en öncelik verilen kriterin %27 öncelik vektörü değeri ile İkna Yeteneği olduğu,
- e. Yöneticilik Kriterleri içerisinde en öncelik verilen kriterin %41 öncelik vektörü değeri ile Astları Geliştirme ve Motive Etme Yeteneği olduğu,
- f. Zihinsel Kriterler içerisinde en öncelik verilen kriterin %41 öncelik vektörü değeri ile Analitik Yetenek olduğu,
- g. Kişilik Kriterleri içerisinde en öncelik verilen kriterin %22 öncelik vektörü değeri ile Liderlik Yeteneği olduğu görülmektedir.

Elde edilen bulgular sonucu Tablo 16.'da görüldüğü üzere, Grup için en yüksek vektör değerine sahip alt kriter Meslek Kriterlerinden İK Bilgisi iken (%57), bu değerler tüm 35 kriter için standartlaştırıldığında, en yüksek önem ve öncelik derecesine sahip kriterin, Kurumsal Kriterlerden Dürüstlük ve Güvenilirlik olduğu, bunu sırasıyla Kişilik Kriterlerinden Liderlik, Mesleki Kriterlerden İK Bilgisi, Zihinsel Kriterlerden Analitik Düşünme ve Yöneticilik Kriterlerinden olan Astlarını Geliştirme ve Motive Etmenin takip ettiği görülmektedir.

Sonuç olarak Mersin Tarsus Organize Sanayi Bölgesi örneğinde, ele alınan işletmelerin insan kaynakları yöneticisi alırken en çok önem verdiği iki hususun Mesleki Bilgi ve Kişilik Özellik olduğu görülmektedir. Mesleki Bilgi içerisinde İnsan Kaynakları (İK) bilgisinin, Kişilik Özellikleri içerisinde ise Liderlik özelliğinin ön plana çıktığı yapılan AHP analizi ile saptanmıştır. Dolayısı ile, İK bilgisi ve Liderlik özelliği yüksek olan İK yönetici adaylarının, işe alımlarda diğer adaylara kıyasla çok daha avantajlı olabilecekleri söylenebilir.

Yetkinlik bazlı insan kaynakları yöneticisi seçmeye ilişkin 15 farklı firmadan elde edilen verilerin analiz sonuçları işletmelerin mevcut insan kaynakları yöneticisi adaylarını değerlendirmeye alırken önceliklerin belirlenmesi açısından önemlidir. Bu bağlamda karar vericiye seçme sürecinde zamandan tasarruf ederek daha adil ve doğru değerlendirme yapma imkanı vererek insan kaynakları yöneticisi seçim ve değerlendirme faaliyetlerinde firmalar için yol gösterici niteliktedir.

## 5.2. Öneriler

Bu araştırmada bildirilen sonuçlar Mersin Tarsus Organize Sanayi Bölgesi'nde ve sınırlı sayıda işletmeden alınan verilerden elde edilmiştir. Bu nedenle, ileride

yapılacak çalışmalarda, çalışmanın İK Yöneticisi bulunan daha fazla sayıda firma ve daha fazla katılımcı ile yapılması çok daha güvenilir sonuçlar elde etmek açısından önemlidir. Araştırma için belirlenen örgütler farklı kurum kültürüne sahip işletmelerdir. Bu tür bir çalışmanın benzer kurum kültürüne sahip ya da benzer büyüklükteki firmalarda uygulanması farklı sonuçlar doğurabilir.

Oluşturulan hiyerarşik model içerisindeki kriterler zaman içerisinde değişime ve gelişime uğradığından farklı yetkinlikler ön plana çıkabilir. Bu nedenle akademisyenlerin benzer çalışmaları geliştirerek güncel kriterler göz önünde bulundurularak tekrarlamaları ilgili yazın açısından faydalı olacaktır.

Firmalar insan kaynakları yöneticisi seçerken örgütün önceliklerini belirlemeli ve adaylar arasından seçim yaparken en iyi adayı değil de firmanın öncelikleri ile pozisyonu göz önünde bulundurarak bu şartlara en uygun adayı seçmeleri önerilmektedir.

Karar vericilerin seçme işlemi yaparken işin gerektirdiği yetkinliklerle ilgili işe alım yöntemleri hakkında yeterince bilgiye sahip olması ve bu yöntemleri uygulayabilmesi bu alandaki yenilik ve gelişimleri takip etmesi verimliliği sağlama açısından faydalı olacaktır. Adayların da seçme işlemleri hakkında bilgilendirilmesi önemlidir.

İnsan kaynakları yöneticisi olarak çalışanlarda iş gücü devir hızının düşürülmesi yetkinliklerin doğru tanımlanarak adayların değerlendirme sürecinde daha objektif yöntemlerle seçilmesinin bir neticesi olacağından AHP yönteminin işletmedeki her pozisyon için de kullanılabilir hale getirilmesi önerilmektedir.

Bu çalışma küçük bir örneklemeledeki karar vericilerin insan kaynakları yöneticilerinin sahip olması gereken yetkinlikleri algılamalarını ortaya koyduğu için elde edilen sonuçların tüm karar vericileri temsil etmesi beklenmemelidir. Bununla birlikte insan kaynakları yöneticilerinin sahip olması gereken yetkinliklerin daha detaylı incelenmesi konusunda yeni bir boyut ekleyebilir.

Yapılan analizler sonucunda elde edilen veriler doğrultusunda kriterler arasındaki karşılaştırmalarda tutarlılık oranının, görece yüksek çıktığı anlaşılmaktadır. Bunun birinci nedeni, demografik ve kurumsal gibi kavramlara dair sorular bir başka kültürden çeviri olduğu için ülkemizdeki yöneticilerin zihinlerinde daha farklı çağrışımlar yapmış olabilmektedir. Diğer bir neden ise, bahse konu kavramlar arasındaki farkın, şirketlerin işe alımdan sorumlu ilgili birim yöneticileri tarafından tam olarak anlaşılmasından kaynaklanmış olabilmektedir. Örneğin, kurumsal yeterlilik

ile mesleki yeterlilik arasında bir tercih yapmak zorunda bırakılan yöneticinin, bu farkı tüm yönleri ile değerlendirip bir kıyas yapması ilk etapta mümkün olamamaktadır. Dolayısı ile bu metodu kullanarak işe alım yapmak isteyen şirketlerin, öncelikle metotta kriter olarak belirlenen kavramların ve alt boyutlarının açıklamalarını, örnekleriyle ve aralarındaki farklarıyla birlikte önceden öğrenmeleri önerilmektedir. Ayrıca, kriterler arasındaki ikili karşılaştırmaların bu süreçten sonra yapılmasının hem kriterler arasındaki tutarlılık oranının azaltılması, hem de metodun daha etkili bir şekilde kullanılabilmesi için daha faydalı olacağı görülmektedir.





## 6. KAYNAKÇA

- Ağdelen, Z., 2003. Firmalar İçin İnsan Kaynakları Katkı Modeli Oluşturulması ve İnsan Kaynakları Yönetimi İle Firma Performansı İlişkisinin Analizi, Yüksek Lisans Tezi, İ.T.Ü. Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Akyol,E.,(2013)''Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi:Çok Uluslu Bir Firma Örneği'' Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF Dergisi (C. XV, S. II, 2013)
- Arı,O.,(2006)'' Yetkinlik Bazlı İnsan Kaynakları Yönetimi ve Uluslararası Bir Firmada Uygulama'' Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Atlı, D.,2003.Rasyonel İnsan Kaynakları Yönetimi,[www.bilgiyonetimi.org](http://www.bilgiyonetimi.org) Aygeyik,T. "Müşteri Odaklı İnsan Kaynakları Yönetimi", İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası , Cilt 55, Sayı 1, ss. 853-875, 2006, s. 854
- Ayşe Kuruüzüm ve Nuray Atsan, " Analitik Hiyerarşi Yöntemi ve İşletmecilik Alanındaki Uygulamaları", Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi, Sayı 1, ss. 83-105, 2001, s. 85
- Bingöl, D., 1998, İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Basım A.Ş. İstanbul
- Budak, G. (2008), Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi, 1. Baskı, Barış Yayınları, İzmir.
- Buede, D.M., 1986. Structuring Value Attributes. Interfaces, 16(2): 166-181.
- Barzilai, J. (2001). "Notes on the Analytic Hierarchy Process", Proceedings of the NSF Design and Manufacturing Conference, January 2001, Tampa, Florida, 1-6.
- Bana e Costa, C. A. ve Vansnick, J-C. (2007), "A fundamental Criticism to Saaty's Use of the Eigenvalue Procedure to Derive Priorities", European Journal of Operational Research, 187(3): 1422-1428.
- Biçer, G. ve Düztepe, Ş. (2003), "Yetkinlikler ve Yetkinliklerin İşletme Açısından Önemi", Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi, 1(2), ss. 13-20.
- Budak, G. (2008), Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi, 1. Baskı, Barış Yayınları, İzmir.
- Caldwell, "Champions, Adapters, Consultants and Synergists: the New Change Agents in HRM", Human Resource Management Journal, Cilt 11, Sayı 2, ss. 39-52, 2001, s. 42

- Capaldo, G., Iandoli, L. ve Zollo, G. (2006), "A Situationalist Perspective to Competency Management", *Human Resource Management*, Cilt 45, Sayı 3, ss. 429-488.
- Cascio FW, 1995, *Managing human resources, productivity, quality of work life, profits*, Mc Graw Hills, New York
- Chung-Herrera, B. G., Enz, C. A. ve Lankau, M. J.(2003) "Grooming Future Hospitality Leaders: A Competencies Model", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 44(3), ss. 17-25
- Çetinkaya, M., (2009) "Yöneticilerin Yönetimsel Yetkinlik Algılamalarına İlişkin Bir Araştırma", *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt 11, Sayı 2.
- Çiftçi, M. Ve Öztürk, U.C., "Yetkinlik Bazlı Personel Seçme Faaliyetleri ve Türkiye'deki Büyük Ölçekli İşletmelerin İş gören Seçme Modeli Tercihlerindeki Eğilimler", *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 25 145-172. 2013.
- Dede,N.,P.,(2008) "İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Değişen Roller ve Yetkinlikleri ve Bir Araştırma", *Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.*
- Derya Öztürk ve Fatmagül Batuk, "Criterion Weighting in Multicriteria Decision Making", *Mühendislik ve Fen Bilimleri Dergisi* , Cilt 25, Sayı 1, ss. 86-98, 2007
- Dyer, J. S. (1990). "Remarks on the Analytic Hierarchy Process", *Management Science*, 36(3): 249-258.
- Dessler,D.(2007) *Human Resource Management* , 11 Baskı, Pearson Prentice Hall, New Jersey,.
- Ergin, C. , 2002, *İnsan Kaynakları Yönetimi Psikolojik Bir Yaklaşım*, Academyplus Yayınevi.
- Enis, M. R. (2008), *Competency Models: A Review of the Literature and The Role of the Employment and Training Administration (ETA)*.
- Ergün Eraslan ve Onur Algün, "İdeal Performans Değerlendirme Formu Tasarımında Analitik Hiyerarşi Yöntemi Yaklaşımı", *Gazi Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Dergisi* , Cilt 20, Sayı 1, ss.95-106, 2005
- Ersin Yılmaz, "Analitik Hiyerarşi Süreci Tekniği ve Orman Kaynakları Planlamasına Uygulanması Örnekleri", *DOA Dergisi*, Sayı 11, s. 1-33, 2005
- Ernest H. Forman, Mary Ann Selly, *Decision By Objectives (How To Convince Others That You Are Right)*, World Scientific Pub. Co., Petersburg, USA, 2001, s. 13

- Emel Hacımenli, Analitik Hiyerarşi Süreci ve Bilişim Teknolojisi Kararlarında Uygulanması, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 1998, s.21
- Enis, M. R. (2008), Competency Models: A Review of the Literature and The Role of the Employment and Training Administration (ETA).
- Fındıkçı, İ., 1999, İnsan Kaynakları Yönetimi, Alfa Yayınları, İstanbul, 13.s
- Fındıkçı İ., 2000. İnsan kaynakları yönetimi, Alfa Yayınları, Yönetim Dizisi, No:12, 2. baskı.
- Forman, E. H. ve Gass, S. I. (2001). "The Analytic Hierarchy Process: An Exposition", Operations Research, 49(4): 469-486.
- Forman, E. H ve Selly, M. A. (2001). Decision By Objectives (How To Convince Others That You Are Right), World Scientific Pub. Co., USA, Petersburg.
- Güngör ve Büyüker İşler, "Analitik Hiyerarşi Yaklaşımı İle Otomobil Seçimi", ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 1, Sayı 2, s. 21-33, 2005
- Garker, P. T. ve Vargas, L. G. (1987). "The Theory of Ratio Scale Estimation: Saaty's Analytic Hierarchy Process", Management Science, 33(11): 1383-1403.
- G. M. McEvoy vd.,(2005) "A Competence-Based Model for Developing Human Resource Professionals", Journal of Management Education, Cilt 29, Sayı 3.
- Green, P. C., 1999. Building Robust Competencies, Jossey-Bass Publishers, USA.
- Harvey, D., Bowin, R., 1996, Human Resource Management, An Experimental Approach, Prentice-Hall Inc.
- Hepler, C. ve Mazur, G. (2007), "The Analytic Hierarchy Process: Methodologies and Application with Customers and Management at Blue Cross Blue Shield of Florida", The Nineteenth Symposium on Quality Function Deployment, September 7-8, 2007 Williamsburg.
- Heinsman, H. (2008), The Competency Concept Revealed: Its Nature, Relevance, and Practice, Academisch Proefschrift, Vrije Üniversitesi, PrintPartners Ipskamp BV, Enschede.
- Horton, S., 2000. Competency management in the British civil service, The International Journal of Public Sector Management, 13, 354-368.
- Idas, (2006), Competency Guide, Iowa Department of Administrative Service Human Resource Enterprise.

- Idas, Competency Guide, Iowa Department of Administrative Service Human Resource Enterprise,2006,s. <[http://das.hre.iowa.gov/documents/class\\_and\\_pay/competency\\_guide.doc](http://das.hre.iowa.gov/documents/class_and_pay/competency_guide.doc)>, E.T.: 03.04.2018, Saat: 23:05
- İbicioğlu, H., Ünal, Ö.,F.,(2014) “Analitik Hiyerarşi Prosesi ile Yetkinlik Bazlı İnsan kaynakları Yöneticisi Seçimi” Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 28, Sayı: 4
- Jabri, M. M. (1990). “Personnel Selection Using Insight - C: An Application Based on the Analytic Hierarchy Process”, Journal of Business and Psychology, 5(2): 281-285.
- Jill Conner ve Dave Ulrich, “Human Resource Roles: Creating Value, Not Rhetoric Human Resource Planning, Cilt 19, Sayı 3, ss. 38-49, 1996, s. 42
- Keser, A., Değişen Yönleriyle Personel Yönetimi: İnsan Kaynakları Yönetimi, /[www.bilgiyonetimi.org/](http://www.bilgiyonetimi.org/) E.T: 21.04.2018, Saat: 20:50
- Keçek, G. ve Yıldırım, E. (2010).“Kurumsal Kaynak Planlama (ERP) Sisteminin Analitik Hiyerarşi Süreci (AHP) ile Seçimi: Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama”, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 5(1): 193-211.
- K. E. Scanlan, University HRM Curriculum and HRM Competencies: A Comparative Study, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dissertation Abstract International, 2007’den aktaran Choi-Sang Long, “Examining Human Resource Competencies and Their Relationship to the Success Factors of HR Profession”, J. Serv. Sci. & Management , ss. 259-265, 2008,
- Kochanski, J., 1997. Competency-based management, Training & Development, 51,40-44.
- Koçer, T.(2003) İşletme Yöneticiliği, Genişletilmiş 9. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, s. 76-77
- Keçecioğlu, T. ve Kelgökmen, D. (2004-2004), “Yetkinlik Modellerinin İnsan Kaynakları Yönetiminde Yapılandırılması ve Bir Yetkinlik Modeli Önerisi”, Review of Social, Economic and Business Studies, 3-4, ss. 216-233.
- Kula S, 2006. Farklı sektörler bazında insan kaynakları yönetimi ve örgütsel kültür ilişkisi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Adnan Menderes Üniversitesi, SosyalBilimler Enstitüsü

- Liberatore, M. J. ve Nydick, R. L. (1990). "An Analytic Hierarchy Approach for Evaluating
- LUCIA, Anntoinette ve LEPSINGER, Richard, The Art and Science of Competency Models, San Francisco: Jossey-Bass Pfeifer, 1999.
- Murat Büyükyazıcı ve Meral Sucu, "The Analytic Hierarchy and Analytic Network Processes", Hacettepe Journal of Mathematics and Statistics, Cilt 32, ss.65- 73, 2003, s. 65
- Müjgân Özdemir ve Thomas L. Saaty, "The Unknown in Decision Making What to Do About It", European Journal of Operational Reserarch, Sayı 174, ss. 349-359, 2006, s. 351
- McEvoy,G.,M. vd.,(2005) "A Competence-Based Model for Developing Human Resource Professionals", Journal of Management Education, Cilt 29, Sayı 3, ss. 383-402.
- Mansfield, R. S. (2005), "Practical Questions for Building Competency Models", Research Notes, Workitect, Inc.,
- Newstrom, J. W. ve Davis, K. (2002). Organizational Behavior: Human Behavior at Work, McGraw-Hill Yayınları, Uluslararası Edisyon, New York.
- Özçelik, G. ve Ferman, M. (2006), " Competency Approach to Human Resource Management: Outcomes and Contributions in Turkish Cultural Context", Human Resource Development Review, 5(1).
- Özden, M. C., 2003. Yetkinlik "IN", \_s Analizleri "OUT"!...,[www.insankaynaklari.com](http://www.insankaynaklari.com)  
E.T.:24.04.2018 Saat:22:15
- Paksoy, Eflatun, Yetkinliklere Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi Ve Bir Uygulama Önerisi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2007
- Powers, B., Instructor Excellence: Mastering the Delivery of Training, Jossey-Brass, San Francisco, 1992'den aktaran NSDTA/APHSA, Human Service Staff Development and Training Roles and Competencies: Administrative Support, 2001.
- Product Formulations", Chapter 7, Computer Aided Formulation: A Manual for Implementation, VCH Publishing Company, New York.

- Quinn. R. W. ve W. Brockbank, “ The Development of Strategic Human Resource Professionals at BEA System” , **Human Resource Management**, Cilt 45, Sayı 3, ss. 477-494, 2006.
- R. Boyatzis, The Competent Manager: A Model for Effective Performance, John Wiley & Sons, New York, 1982’de aktaran W. Brockbank vd., “HR Professional Development: Creating the Future Creators at the University of Michigan Business School”, Human Resource Management, Cilt 38, Sayı 2, ss.111-118, 1999, s. 111
- Ryan W. Quinn ve Wayne Brockbank, “The Development of Strategic Human Resource Professionals at BEA System”, Human Resource Management , Cilt 45, Sayı 3, ss. 477-494, 2006, s. 477
- R. Caldwell, 2001, s. 45
- Robert F. Drayer vd., “Decision Support for Media Selection Using the Analytic Hierarchy Process”, Journal of Advertising , .C 21, S. 1, ss. 59-70, 1992, s. 61
- R. Wood ve T. Payne, Competency Based Recruitment and Selection, John Willey Sons, Newyork,1999’den aktaran [http://www.temyonetim.com/pdf/erkan\\_tozluyurt\\_makale.pdf](http://www.temyonetim.com/pdf/erkan_tozluyurt_makale.pdf), E.T.:24.04.2018 Saat:22:45
- Saaty, T. L. (2008a). "Relative Measurement and its Generalization in Decision Making: Why Pairwise Comparisons are Central in Mathematics for the Measurement of Intangible Factors - The Analytic Hierarchy/Network Process", RACSAM (Review of the Royal Spanish Academy of Sciences, Series A, Mathematics), 102(2): 251–318, [www.rac.es/ficheros/doc/00576](http://www.rac.es/ficheros/doc/00576). PDF, (18.09.2009)
- Saaty, T. L. (1986). “Axiomatic Foundation of the Analytic Hierarchy Process”, Management Science, 32(7), 841-855.
- Sabuncuoğlu Z, 2000. İnsan kaynakları yönetimi, Ezgi Kitabevi, Bursa
- Sebahat Yetim, “Tek Değişkenli Reel Değerli Fonksiyonlarda Türev Kavramına Etki Eden Bazı Matematik Kavramlarının Analitik Hiyerarşi Prosesi ile Analizi”, Kastamonu Eğitim Dergisi , Cilt 12, Sayı 1, ss. 137-156, 2004
- Selamoğlu, A. (1998). İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi, 1. Baskı, TÜHİS Yayınları, Ankara, Türkiye.

- Shaun Tyson, “The Management of the Personnel Function”, Journal of Management Studies, Cilt 24, Sayı 5, ss. 523-532, 1987, s. 526
- Storey, Development in the Management of Human Resource, Oxford Blackwell Publishing, 1992’den aktaran Raymond Caldwell, “The Changing Roles of Personnel Managers: Old Ambiguities, New Uncertainties, Journal of Management Studies, Cilt 40, Sayı 4, ss. 983-1004, 2003, s. 985
- TDK,  
[http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5aab9e4a54cf55.85476902](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5aab9e4a54cf55.85476902) E.T.: 09.03.2018 Saat: 21:17
- Thomas L. Saaty ve Mjgan zdemir, “Negative Priorities in the Analytic Hierarchy Process”, Mathematical and Computer Modelling , Cilt 37, Issues 9-10 (Mayıs) ss. 1063-1075, 2003, s.1063
- Thomas L. Saaty, “How to Make a Decision: the Analytic Hierarchy Process”, European Journal of Operation Research , 48, ss. 9–26, 1990, s. 22
- Thomas L Saaty, "Relative Measurement and its Generalization in Decision Making: Why Pairwise Comparisons are Central in Mathematics for the Measurement of Intangible Factors - The Analytic Hierarchy/Network Process", RACSAM (Review of the Royal Spanish Academy of Sciences, Series A, Mathematics), Cilt 102 (2), ss. 251–318, 2008, s. 316,
- lengin, F. (1992) “Ulaşım Problemlerinde Analitik Hiyerarşı Yaklaşımı: İstanbul İin Bir Uygulama”, TMMOB İstanbul 2. Kent İi Ulaşım Kongresi Bildirileri, 103-121.
- nal, .,F.,(2010), “Analitik Hiyerarşı Prosesi İle Yetkinlik Bazlı İnsan Kaynakları Yöneticisi Seçimi”, Yayınlanmış Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Isparta
- Ulrich, D.,(1997) “HR of the Future: Conclusions and Observations”, Human Resource Management, Cilt 36, Sayı 1 (Bahar)
- Ulrich vd., “Human Resource Competencies: Responding to Increase Expectations”, Employment Relation Today , Cilt 34, Sayı 3, ss. 1-12, 2007, s. 6
- Vila, J. ve Beccue, B. (1995) “Effect of Visualization on the Decision Maker When Using Analytic Hierarchy Process”, Proceedings of the 28th Hawaii International Conferance on System Sciences, 1995.
- Wang, Y-M. ve Elhag, T. M. S. (2006). “An Approach to Avoiding Rank Reversal in AHP” Decision Support Systems, 42(3): 1474-1480.

- Warren, L. (2004). "Uncertainties in the Analytic Hierarchy Process", Australian Government Department of Defence, Defence Science and Technology Organisation Information Science Laboratory, 1-22.
- Winkler, R. L. (1990). "Decision Modeling and Rational Choice: AHP and Utility Theory", *Management Science*, 36(3):274-275.
- Yılmaz, N. , (2000), "Analitik Hiyerarşi Yaklaşımı", Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Zahedi, F. M. (1986). "The Analytic Hierarchy Process A Survey of the Method and its Application", *Interfeces*, 16 (Temmuz-Ağustos): 96-108.
- Zahedi, F. M. (1997). "Reliability Metric for Information System Based on Customer Requirements", *International Journal of Quality and Reliability Management*, 14(8): 791-813.
- Zkarian, A ve Kusiak, A. (1999). "Forming Teams: an Analytical Approach", *IIE Transactions*, 31(1): 85-97.



## 7. EKLER

### 7.1. Anket İzin Yazısı



SAYI : 23867972/ 1321  
KONU: Tez Anket İzini Hakkında

13 Kasım 2017


#### MERSİN TARSUS ORGANİZE SANAYİ BÖLGESİ GENEL SEKRETERLİĞİ'NE

Üniversitemizin İşletme Yönetimi tezli yüksek lisans programına kayıtlı ve halen tez aşamasında devam eden 20161003 numaralı **Gül BÜYÜKKÖK**, "Analitik Hiyerarşi Prosesi İle Yetkinlik Bazlı İnsan Kaynakları Yöneticisi Seçimi: Mersin Tarsus Organize Sanayi Bölgesi Uygulama" konulu tez çalışmasını üniversitemizin öğretim üyelerinden tez danışmanı olarak atanmış olan Yard. Doç. Dr.İbrahim İNAN ile yürütmektedir.

Adı geçen öğrenci bu tez çalışması kapsamında belirlenen işletmelere anket uygulayacaktır. Anketin Mersin Tarsus Organize Sanayi Bölgesi'ne kayıtlı



### 7.3. MTOSB İzin Yazısı



## MERSİN TARSUS ORGANİZE SANAYİ BÖLGESİ

Tarih : .....08.08.2018.....

Sayı : .....07.10.2769.....

Sayın Gül BÜYÜKKÖK

Çağ Üniversitesi İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, İşletme Bölümü Yüksek Lisans bitirme tezinize istinaden kurumumuza yapmış olduğunuz yazılı başvuru ile tez konunuz olan "Yetkinlik Bazlı İnsan Kaynakları Yöneticisi Seçiminde Analitik Hiyerarşi Prosesi (AHP)" kapsamında Mersin Tarsus Organize Sanayi Bölgesi'nde yer alan işletmelerle anket çalışması için izin talebinde bulunmaktadır.

Mersin Tarsus Organize Sanayi Bölgesi içerisinde faaliyet gösteren işletmelerimiz ile randevu olarak yukarıda belirtilen tez konusu kapsamında anket çalışması için izin talebiniz uygundur.

Bilgilerinize rica eder, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Halil YILMAZ  
Bölge Müdürü

---

Organize Sanayi Bölge Müdürlüğü  
Zemin Kat Nacarı Köyü Akdeniz / MERSİN  
P.K. 1  
www.mtosb.org.tr  
E-mail : mtosb@mtosb.org.tr

Elektronik olarak inszalanmıştır. 61760805 kodu ile  
www.mtosb.org.tr adresinden sorgulanabilir.

Tel. : (0 324) 676 42 42  
(0 324) 676 45 81  
(0 324) 676 45 82  
Faks : (0 324) 676 43 17  
(0 324) 676 45 80

1/1

## 7.4. AHP Ölçeği

### EK 1-a. Anket Açıklama

Sayın: .....

Bu ankette, İnsan Kaynakları Yöneticisi seçiminde kullanılan kriterlerin önem derecelerinin ikili olarak birbirleri ile karşılaştırılması istenmektedir. Bu karşılaştırmaları tamamen bireysel yargınıza dayanarak yapınız. Karşılaştırma için Nispi Önem Çizelgesindeki ölçek verilmektedir. Karşılaştırma yapılırken bir kriterin önemi diğer kriterlere göre çizelgedeki sayılardan biri ile puanlanmalıdır.

#### Anket iki aşamadan oluşmaktadır:

1. Ankette İnsan Kaynakları Yöneticisinin seçiminde kullanılan kriterlerin önem dereceleri karşılaştırılacaktır. Örnek olarak X sütunundaki bir hücreye "9" seçeneğini girmek, o hücrenin solundaki kriterin sağdaki kriterine göre "9" kat daha önemli olduğunu (veya soldaki kriterin sağdaki kriterine göre aşırı derecede önemli olduğu göstermektedir). Aynı şekilde Y sütunundaki bir hücreye "7" değerini girmek o hücrenin sağdaki kriterin solundaki kriterine göre "7" kat daha önemli olduğunu veya (sağındaki kriterin solundaki kriterden çok güçlü derecede önemli olduğunu göstermektedir). Eğer aşırı derecede önemli ile çok güçlü derecede önemli arasında bir konumda iseniz ara değer olarak "8"i seçebilirsiniz.
2. Ankette ilgili kriterlere ait ölçeklerin birbiri ile karşılaştırılmaları istenmektedir. Örnek olarak eğitim kriteri bakımından soldaki ölçeği (doktora) sağdaki ölçekle (yüksek lisans) mukayese ettiğimizde hücreye "5" değeri girmek doktoranın yüksek lisanstan güçlü derecede önemli olduğunu göstermektedir. Lütfen dikkat!

#### Açıklamalar

1. Ankette her bir karşılaştırma için yalnızca bir hücreye değer giriniz. Kriterlerin anlamlarına gerek duyulursa kriter tanımlarından bakılabilir. Hiyerarşiyi gözden geçirmek konunun bütününe kavramanızda yardımcı olacaktır.
2. Her bir bölüm tamamladığınızda yaptığınız tercihlerin tutarlı olup olmadığı hesaplanacaktır. Tutarsız yapılan tercihlerinizi tekrar gözden geçiriniz.
3. Aynı kriterin karşılaştırması doğal olarak eşit öneme sahip olduğundan dolayı "1" olarak atanmıştır. Bu değeri lütfen değiştirmeyiniz

### Nispi Önem Çizelgesi

Aşırı derecede önemli	9
	8
Çok güçlü derecede önemli	7
	6
Güçlü derecede önemli	5
	4
Normal derecede önemli	3
	2
Eşit derecede önemli	1

### 1. Ankete Örnek

(Sol)	X	Y	(Sağ)
Meslek Kriterleri	9	Seçiniz	İletişim kriterleri
Meslek Kriterleri	Seçiniz	7	Yönetici kriterleri

### 2. Ankete Örnek

Eğitim		
Doktora	5	Yüksek Lisans

**EK 1-b. Kriterlerin Önem Derecelerinin Karşılaştırılması****TEMEL KRİTERLER**

	<b>X</b>	<b>Y</b>	
Kurumsal kriterler	1	Seçiniz	Kurumsal kriterler
Kurumsal kriterler	<b>Seçiniz</b>	<b>Seçiniz</b>	Demografik kriterler
Kurumsal kriterler	<b>Seçiniz</b>	<b>Seçiniz</b>	Mesleki kriterler
Kurumsal kriterler	<b>Seçiniz</b>	<b>Seçiniz</b>	İletişim kriterleri
Kurumsal kriterler	<b>Seçiniz</b>	<b>Seçiniz</b>	Yöneticilik kriterleri
Kurumsal kriterler	<b>Seçiniz</b>	<b>Seçiniz</b>	Zihinsel kriterler
Kurumsal kriterler	<b>Seçiniz</b>	<b>Seçiniz</b>	Kişilik kriterleri
Demografik kriterler	1	Seçiniz	Demografik kriterler
Demografik kriterler	<b>Seçiniz</b>	<b>Seçiniz</b>	Mesleki kriterler
Demografik kriterler	<b>Seçiniz</b>	<b>Seçiniz</b>	İletişim kriterleri
Demografik kriterler	<b>Seçiniz</b>	<b>Seçiniz</b>	Yöneticilik kriterleri
Demografik kriterler	<b>Seçiniz</b>	<b>Seçiniz</b>	Zihinsel kriterler
Demografik kriterler	<b>Seçiniz</b>	<b>Seçiniz</b>	Kişilik kriterleri
Mesleki kriterler	1	Seçiniz	Mesleki kriterler
Mesleki kriterler	<b>Seçiniz</b>	<b>Seçiniz</b>	İletişim kriterleri
Mesleki kriterler	<b>Seçiniz</b>	<b>Seçiniz</b>	Yöneticilik kriterleri
Mesleki kriterler	<b>Seçiniz</b>	<b>Seçiniz</b>	Zihinsel kriterler
Mesleki kriterler	<b>Seçiniz</b>	<b>Seçiniz</b>	Kişilik kriterleri
İletişim kriterleri	1	Seçiniz	İletişim kriterleri
İletişim kriterleri	<b>Seçiniz</b>	<b>Seçiniz</b>	Yöneticilik kriterleri
İletişim kriterleri	<b>Seçiniz</b>	<b>Seçiniz</b>	Zihinsel kriterler
İletişim kriterleri	<b>Seçiniz</b>	<b>Seçiniz</b>	Kişilik kriterleri
Yöneticilik kriterleri	1	Seçiniz	Yöneticilik kriterleri
Yöneticilik kriterleri	<b>Seçiniz</b>	<b>Seçiniz</b>	Zihinsel kriterler
Yöneticilik kriterleri	<b>Seçiniz</b>	<b>Seçiniz</b>	Kişilik kriterleri
Zihinsel kriterler	1	Seçiniz	Zihinsel kriterler
Zihinsel kriterler	<b>Seçiniz</b>	<b>Seçiniz</b>	Kişilik kriterleri
Kişilik kriterleri	1	Seçiniz	Kişilik kriterleri

<b>KURUMSAL KRİTERLER</b>
---------------------------

Kurum Kültürü	1	Seçiniz	Kurum Kültürü
Kurum Kültürü	<b>Seçiniz</b>	<b>Seçiniz</b>	Temsil yönü
Kurum Kültürü	<b>Seçiniz</b>	<b>Seçiniz</b>	Kariyer beklentisi
Kurum Kültürü	<b>Seçiniz</b>	<b>Seçiniz</b>	Öğrenmeye açıklık
Kurum Kültürü	<b>Seçiniz</b>	<b>Seçiniz</b>	Başarı ve çaba
Kurum Kültürü	<b>Seçiniz</b>	<b>Seçiniz</b>	Dürüstlük ve güvenilirlik
Temsil yönü	1	Seçiniz	Temsil yönü
Temsil yönü	<b>Seçiniz</b>	<b>Seçiniz</b>	Kariyer beklentisi
Temsil yönü	<b>Seçiniz</b>	<b>Seçiniz</b>	Öğrenmeye açıklık
Temsil yönü	<b>Seçiniz</b>	<b>Seçiniz</b>	Başarı ve çaba
Temsil yönü	<b>Seçiniz</b>	<b>Seçiniz</b>	Dürüstlük ve güvenilirlik
Kariyer beklentisi	1	Seçiniz	Kariyer beklentisi
Kariyer beklentisi	<b>Seçiniz</b>	<b>Seçiniz</b>	Öğrenmeye açıklık
Kariyer beklentisi	<b>Seçiniz</b>	<b>Seçiniz</b>	Başarı ve çaba
Kariyer beklentisi	<b>Seçiniz</b>	<b>Seçiniz</b>	Dürüstlük ve güvenilirlik
Öğrenmeye açıklık	1	Seçiniz	Öğrenmeye açıklık
Öğrenmeye açıklık	<b>Seçiniz</b>	<b>Seçiniz</b>	Başarı ve çaba
Öğrenmeye açıklık	<b>Seçiniz</b>	<b>Seçiniz</b>	Dürüstlük ve güvenilirlik
Başarı ve çaba	1	Seçiniz	Başarı ve çaba
Başarı ve çaba	<b>Seçiniz</b>	<b>Seçiniz</b>	Dürüstlük ve güvenilirlik
Dürüstlük ve güvenilirlik	1	Seçiniz	Dürüstlük ve güvenilirlik

<b>BİLGİ TEKNOLOJİLERİ</b>
----------------------------

İK Bilgi Sistemi	1	Seçiniz	İK Bilgi Sistemi
İK Bilgi Sistemi	<b>Seçiniz</b>	<b>Seçiniz</b>	Ofis Uygulamaları
İK Bilgi Sistemi	<b>Seçiniz</b>	<b>Seçiniz</b>	Web Uygulamaları
Ofis Uygulamaları	1	Seçiniz	Ofis Uygulamaları
Ofis Uygulamaları	<b>Seçiniz</b>	<b>Seçiniz</b>	Web Uygulamaları
Web Uygulamaları	1	Seçiniz	Web Uygulamaları

<b>YÖNETİM KRİTERLER</b>
--------------------------

Planlama	1	Seçiniz	Planlama
Planlama	<b>Seçiniz</b>	<b>Seçiniz</b>	Organize etme
Planlama	<b>Seçiniz</b>	<b>Seçiniz</b>	Kontrol etme ve denetleme
Planlama	<b>Seçiniz</b>	<b>Seçiniz</b>	Ast. geliştirme ve motive etme
Organize etme	1	Seçiniz	Organize etme
Organize etme	<b>Seçiniz</b>	<b>Seçiniz</b>	Kontrol etme ve denetleme
Organize etme	<b>Seçiniz</b>	<b>Seçiniz</b>	Ast. geliştirme ve motive etme
Kontrol etme ve denetleme	1	Seçiniz	Kontrol etme ve denetleme
Kontrol etme ve denetleme	<b>Seçiniz</b>	<b>Seçiniz</b>	Ast. geliştirme ve motive etme
Ast. geliştirme ve motive etme	1	Seçiniz	Ast. geliştirme ve motive etme



**ZİHİNSEL YETENEKLER**

Şüpheli düşünme yeteneği	1	Seçiniz	Şüpheli düşünme yeteneği
Şüpheli düşünme yeteneği	<b>Seçiniz</b>	<b>Seçiniz</b>	Analitik düşünme yeteneği
Şüpheli düşünme yeteneği	<b>Seçiniz</b>	<b>Seçiniz</b>	Sentezci düşünme yeteneği
Şüpheli düşünme yeteneği	<b>Seçiniz</b>	<b>Seçiniz</b>	Sosyal düşünme yeteneği
Analitik düşünme yeteneği	1	Seçiniz	Analitik düşünme yeteneği
Analitik düşünme yeteneği	<b>Seçiniz</b>	<b>Seçiniz</b>	Sentezci düşünme yeteneği
Analitik düşünme yeteneği	<b>Seçiniz</b>	<b>Seçiniz</b>	Sosyal düşünme yeteneği
Sentezci düşünme yeteneği	1	Seçiniz	Sentezci düşünme yeteneği
Sentezci düşünme yeteneği	<b>Seçiniz</b>	<b>Seçiniz</b>	Sosyal düşünme yeteneği
Sosyal düşünme yeteneği	1	Seçiniz	Sosyal düşünme yeteneği

**LİDERLİK**

Vizyon	1	Seçiniz	Vizyon
Vizyon	<b>Seçiniz</b>	<b>Seçiniz</b>	Girişkenlik
Vizyon	<b>Seçiniz</b>	<b>Seçiniz</b>	Kararlılık
Girişkenlik	1	Seçiniz	Girişkenlik
Girişkenlik	<b>Seçiniz</b>	<b>Seçiniz</b>	Kararlılık
Kararlılık	1	Seçiniz	Kararlılık

<b>TECRÜBE</b>
----------------

İK Tecrübesi	1	Seçiniz	İK Tecrübesi
İK Tecrübesi	<b>Seçiniz</b>	<b>Seçiniz</b>	Yönetim Tecrübesi
Yönetim Tecrübesi	1	Seçiniz	Yönetim Tecrübesi

<b>DEMOGRAFİK KRİTERLER</b>
-----------------------------

	X	Y	
Tecrübe	1	Seçiniz	Tecrübe
Tecrübe	<b>Seçiniz</b>	<b>Seçiniz</b>	Eğitim
Tecrübe	<b>Seçiniz</b>	<b>Seçiniz</b>	Firma ölçeği
Tecrübe	<b>Seçiniz</b>	<b>Seçiniz</b>	İstikrar
Tecrübe	<b>Seçiniz</b>	<b>Seçiniz</b>	Yabancı dil düzeyi
Eğitim	1	Seçiniz	Eğitim
Eğitim	<b>Seçiniz</b>	<b>Seçiniz</b>	Firma ölçeği
Eğitim	<b>Seçiniz</b>	<b>Seçiniz</b>	İstikrar
Eğitim	<b>Seçiniz</b>	<b>Seçiniz</b>	Yabancı dil düzeyi
Firma ölçeği	1	Seçiniz	Firma ölçeği
Firma ölçeği	<b>Seçiniz</b>	<b>Seçiniz</b>	İstikrar
Firma ölçeği	<b>Seçiniz</b>	<b>Seçiniz</b>	Yabancı dil düzeyi
İstikrar	1	Seçiniz	İstikrar
İstikrar	<b>Seçiniz</b>	<b>Seçiniz</b>	Yabancı dil düzeyi
Yabancı dil düzeyi	1	Seçiniz	Yabancı dil düzeyi

<b>MESLEK KRİTERLERİ</b>
--------------------------

İK Bilgisi	1	Seçiniz	İK Bilgisi
İK Bilgisi	<b>Seçiniz</b>	<b>Seçiniz</b>	Hukuk Bilgisi
İK Bilgisi	<b>Seçiniz</b>	<b>Seçiniz</b>	Bilgi Teknolojileri
Hukuk Bilgisi	1	Seçiniz	Hukuk Bilgisi
Hukuk Bilgisi	<b>Seçiniz</b>	<b>Seçiniz</b>	Bilgi Teknolojileri
Bilgi Teknolojileri	1	Seçiniz	Bilgi Teknolojileri

<b>İK BİLGİSİ</b>			
İK. Planlaması Bil.	1	Seçiniz	İK. Planlaması Bil.
İK. Planlaması Bil.	<b>Seçiniz</b>	<b>Seçiniz</b>	Seçme ve Yerleştirme Bilgisi
İK. Planlaması Bil.	<b>Seçiniz</b>	<b>Seçiniz</b>	Performans Değerleme Bilgisi
İK. Planlaması Bil.	<b>Seçiniz</b>	<b>Seçiniz</b>	Ücret Sistemi Bilgisi
İK. Planlaması Bil.	<b>Seçiniz</b>	<b>Seçiniz</b>	Kariyer Sistemi Bilgisi
Seçme ve Yerleştirme Bilgisi	1	Seçiniz	Seçme ve Yerleştirme Bilgisi
Seçme ve Yerleştirme Bilgisi	<b>Seçiniz</b>	<b>Seçiniz</b>	Performans Değerleme Bilgisi
Seçme ve Yerleştirme Bilgisi	<b>Seçiniz</b>	<b>Seçiniz</b>	Ücret Sistemi Bilgisi
Seçme ve Yerleştirme Bilgisi	<b>Seçiniz</b>	<b>Seçiniz</b>	Kariyer Sistemi Bilgisi
Performans Değerleme Bilgisi	1	Seçiniz	Performans Değerleme Bilgisi
Performans Değerleme Bilgisi	<b>Seçiniz</b>	<b>Seçiniz</b>	Ücret Sistemi Bilgisi
Performans Değerleme Bilgisi	<b>Seçiniz</b>	<b>Seçiniz</b>	Kariyer Sistemi Bilgisi
Ücret Sistemi Bilgisi	1	Seçiniz	Ücret Sistemi Bilgisi
Ücret Sistemi Bilgisi	<b>Seçiniz</b>	<b>Seçiniz</b>	Kariyer Sistemi Bilgisi
Kariyer Sistemi Bilgisi	1	Seçiniz	Kariyer Sistemi Bilgisi

<b>HUKUK BİLGİSİ</b>			
İş Kanunu Bilgisi	1	Seçiniz	İş Kanunu Bilgisi
İş Kanunu Bilgisi	<b>Seçiniz</b>	<b>Seçiniz</b>	SGK Kanunu Bilgisi
İş Kanunu Bilgisi	<b>Seçiniz</b>	<b>Seçiniz</b>	İş Güvenliği Bilgisi
SGK Kanunu Bilgisi	1	Seçiniz	SGK Kanunu Bilgisi
SGK Kanunu Bilgisi	<b>Seçiniz</b>	<b>Seçiniz</b>	İş Güvenliği Bilgisi
İş Güvenliği Bilgisi	1	Seçiniz	İş Güvenliği Bilgisi

<b>İLETİŞİM KRİTERLERİ</b>			
----------------------------	--	--	--

Sözlü İfade yeteneği	1	Seçiniz	Sözlü İfade yeteneği
Sözlü İfade yeteneği	<b>Seçiniz</b>	<b>Seçiniz</b>	İkna yeteneği
Sözlü İfade yeteneği	<b>Seçiniz</b>	<b>Seçiniz</b>	Empati kurabilme
Sözlü İfade yeteneği	<b>Seçiniz</b>	<b>Seçiniz</b>	Etkin dinleme
Sözlü İfade yeteneği	<b>Seçiniz</b>	<b>Seçiniz</b>	Sosyal olma
İkna yeteneği	1	Seçiniz	İkna yeteneği
İkna yeteneği	<b>Seçiniz</b>	<b>Seçiniz</b>	Empati kurabilme
İkna yeteneği	<b>Seçiniz</b>	<b>Seçiniz</b>	Etkin dinleme
İkna yeteneği	<b>Seçiniz</b>	<b>Seçiniz</b>	Sosyal olma
Empati kurabilme	1	Seçiniz	Empati kurabilme
Empati kurabilme	<b>Seçiniz</b>	<b>Seçiniz</b>	Etkin dinleme
Empati kurabilme	<b>Seçiniz</b>	<b>Seçiniz</b>	Sosyal olma
Etkin dinleme	1	Seçiniz	Etkin dinleme
Etkin dinleme	<b>Seçiniz</b>	<b>Seçiniz</b>	Sosyal olma
Sosyal olma	1	Seçiniz	Sosyal olma

<b>KİŞİLİK KRİTERLERİ</b>
---------------------------

İşbirliğine açık olmak	1	Seçiniz	İşbirliğine açık olmak
İşbirliğine açık olmak	<b>Seçiniz</b>	<b>Seçiniz</b>	Özgüven
İşbirliğine açık olmak	<b>Seçiniz</b>	<b>Seçiniz</b>	Strese dayanıklılık
İşbirliğine açık olmak	<b>Seçiniz</b>	<b>Seçiniz</b>	Esneklik
İşbirliğine açık olmak	<b>Seçiniz</b>	<b>Seçiniz</b>	İlgi ve Heves
İşbirliğine açık olmak	<b>Seçiniz</b>	<b>Seçiniz</b>	Dışa dönük olma
İşbirliğine açık olmak	<b>Seçiniz</b>	<b>Seçiniz</b>	Eleştiriye Açık Olma
İşbirliğine açık olmak	<b>Seçiniz</b>	<b>Seçiniz</b>	Liderlik
Özgüven	1	Seçiniz	Özgüven
Özgüven	<b>Seçiniz</b>	<b>Seçiniz</b>	Strese dayanıklılık
Özgüven	<b>Seçiniz</b>	<b>Seçiniz</b>	Esneklik
Özgüven	<b>Seçiniz</b>	<b>Seçiniz</b>	İlgi ve Heves
Özgüven	<b>Seçiniz</b>	<b>Seçiniz</b>	Dışa dönük olma
Özgüven	<b>Seçiniz</b>	<b>Seçiniz</b>	Eleştiriye Açık Olma
Özgüven	<b>Seçiniz</b>	<b>Seçiniz</b>	Liderlik
Strese dayanıklılık	1	Seçiniz	Strese dayanıklılık
Strese dayanıklılık	<b>Seçiniz</b>	<b>Seçiniz</b>	Esneklik
Strese dayanıklılık	<b>Seçiniz</b>	<b>Seçiniz</b>	İlgi ve Heves
Strese dayanıklılık	<b>Seçiniz</b>	<b>Seçiniz</b>	Dışa dönük olma
Strese dayanıklılık	<b>Seçiniz</b>	<b>Seçiniz</b>	Eleştiriye Açık Olma
Strese dayanıklılık	<b>Seçiniz</b>	<b>Seçiniz</b>	Liderlik
Esneklik	1	Seçiniz	Esneklik
Esneklik	<b>Seçiniz</b>	<b>Seçiniz</b>	İlgi ve Heves
Esneklik	<b>Seçiniz</b>	<b>Seçiniz</b>	Dışa dönük olma
Esneklik	<b>Seçiniz</b>	<b>Seçiniz</b>	Eleştiriye Açık Olma
Esneklik	<b>Seçiniz</b>	<b>Seçiniz</b>	Liderlik
İlgi ve Heves	1	Seçiniz	İlgi ve Heves
İlgi ve Heves	<b>Seçiniz</b>	<b>Seçiniz</b>	Dışa dönük olma
İlgi ve Heves	<b>Seçiniz</b>	<b>Seçiniz</b>	Eleştiriye Açık Olma
İlgi ve Heves	<b>Seçiniz</b>	<b>Seçiniz</b>	Liderlik
Dışa dönük olma	1	Seçiniz	Dışa dönük olma
Dışa dönük olma	<b>Seçiniz</b>	<b>Seçiniz</b>	Eleştiriye Açık Olma
Dışa dönük olma	<b>Seçiniz</b>	<b>Seçiniz</b>	Liderlik
Eleştiriye Açık Olma	1	Seçiniz	Eleştiriye Açık Olma
Eleştiriye Açık Olma	<b>Seçiniz</b>	<b>Seçiniz</b>	Liderlik
Liderlik	1	Seçiniz	Liderlik

## 8. ÖZGEÇMİŞ

1982 yılında Aksaray'da doğan Gül BÜYÜKKÖK sırasıyla; Aksaray Zafer İlkokulu, Aksaray Emlak Kredi İlköğretim Okulu, Aksaray Anadolu Öğretmen Lisesi, Selçuk Üniversitesi Eğitim Fakültesi Ortaöğretim Matematik Öğretmenliği (Tezsiz Yüksek Lisans), Anadolu Üniversitesi İktisat Fakültesi Çalışma Ekonomisi ve Endüstriyel İlişkiler (Lisans) programlarından mezun olmuştur.

Özel sektörde yedi yıl matematik öğretmenliği yaptıktan sonra altı yıldır kamu personeli olarak İşkur'da İş ve Meslek Danışmanı olarak görev yapmaya devam etmektedir. Öğrenim hayatına devam eden Gül BÜYÜKKÖK evli ve iki çocuk annesidir.

**İletişim:** [gulbuyukkok@hotmail.com](mailto:gulbuyukkok@hotmail.com)