

## ANALİTİK HİYERARŞİ PROSESİ İLE YETKİNLİK BAZLI İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİCİSİ SEÇİMİ<sup>1</sup>

Hasan İBİCİOĞLU\*  
Ömer Faruk ÜNAL\*\*

**Özet:** Personel seçme süreci, seçim sürecinde birden çok alternatifin değerlendirilmesini gerektirdiğinden dolayı insan kaynakları yönetiminin en önemli ve güç konularından biridir. Doğru işe doğru adayın seçilmesi, genelde işletmenin, özde ise görevin ihtiyaçlarının doğru bir biçimde belirlenmesine ve alternatifler arasında en uygun adayın seçilmesine yardımcı olacak bir modelin kurulmasına bağlıdır.

Bu çalışmada, insan kaynakları yöneticisi seçimi için bir model geliştirilmiştir. Modelin oluşturulmasında Analitik Hiyerarşi Prosesinden faydalanılmıştır. Oluşturulan model insan kaynakları yöneticisi seçiminde uygulanmış ve adayları objektif bir biçimde sıralamıştır.

Önerilen model, insan kaynakları yöneticisi seçme ve atama sürecinde kullanılabileceği gibi başka pozisyonlara da uyarlanabilir.

**Anahtar Kelimeler:** Analitik Hiyerarşi Prosesi (AHP), İnsan Kaynakları Yöneticisi Seçimi, Yetkinlikler

### COMPETENCY BASED HUMAN RESOURCE MANAGER SELECTION BY ANALYTIC HIERARCHY PROCESS

**Abstract:** Personnel selection process is one of the most important and complex subject of human resource management because it necessitates taking into considerations many alternatives. Placing the right person to the right job depends on both identifying the necessity of the job and the firm and the developing a model which assists to select the best among alternatives.

In this study, a model is suggested for the selection of human resource manager. The model is developed on the base of Analytic Hierarchy Process. Suggested model was applied for the selection of human resource manager and candidates are ranked objectively.

Suggested model can be used for both selection and appointment of human resource managers and can be adapted to different positions.

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

## I. GİRİŞ

Personel seçimi insan kaynakları fonksiyonlarının en önemlilerinden birisidir. Bir kurumun başarılı olup olmamasında en belirleyici unsur insandır. İnsan unsurunun seçiminde de en belirleyici konumda olan insan kaynakları

---

<sup>1</sup> Bu çalışma Prof. Dr. Hasan İbicioğlu danışmanlığında Ömer Faruk Ünal tarafından hazırlanan ve SDÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü tarafından 07.01.2011 tarihinde kabul edilen “Analitik Hiyerarşi Prosesi ile Yetkinlik Bazlı İnsan Kaynakları Yöneticisi Seçimi” başlıklı doktora tezinden düzenlenmiştir.

\* Prof. Dr., Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü

\*\* Doç. Dr., Süleyman Demirel Üniversitesi İletişim Fakültesi Halkla İlişkiler Bölümü,

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. Mevcut adaylar arasında doğru olanın seçilmesi ya da uygun adayların sıralanması ve işin gereklerine göre doğru niteliklerin değerlendirilmesi Çok Kriterli Karar Verme problemidir.

İnsan kaynakları yöneticisi seçiminde sistematik bir yaklaşım geliştirmeye ihtiyaç vardır. Bu kapsamda çalışmanın temel amacı insan kaynakları yöneticisi seçiminde sistematik bir model önermek ve karar verme sürecini kolaylaştırarak en yetkin adayın seçimini sağlamaktır. İnsan kaynakları yöneticisinin seçimine etki eden faktörleri belirlemek, bu faktörlerin ve bu faktörlerin ölçeklerinin ana amaca etkisinin ağırlıklarını belirlemek ve son olarak önerilen modeli gerçek hayatta uygulayarak potansiyel adayları sıralamak çalışmanın diğer amacıdır.

Çalışmada karar verme yöntemi olarak Analitik Hiyerarşi Prosesi (AHP) tercih edilmiştir. AHP'nin insan kaynakları alanında uygulaması ile ilgili birçok çalışma olmakla birlikte insan kaynakları yöneticisinin seçimi ile ilgili bir çalışma bulunmamaktadır. Oluşturulan model sayesinde nicel ve nitel öğelerin birlikte karar vermede dikkate alınması sağlanmıştır. Ayrıca grup karar vermede görülen farklı yargılar modelde dikkate alınmıştır.

Bu çalışmada, İK yöneticisinin seçimi için karar verme modeli geliştirmiş ve uygulanmıştır. Modelin nihai amacı ise doğal olarak yöneticilerin daha kolay, tutarlı ve objektif seçim kararı vermesine yardımcı olmaktır.

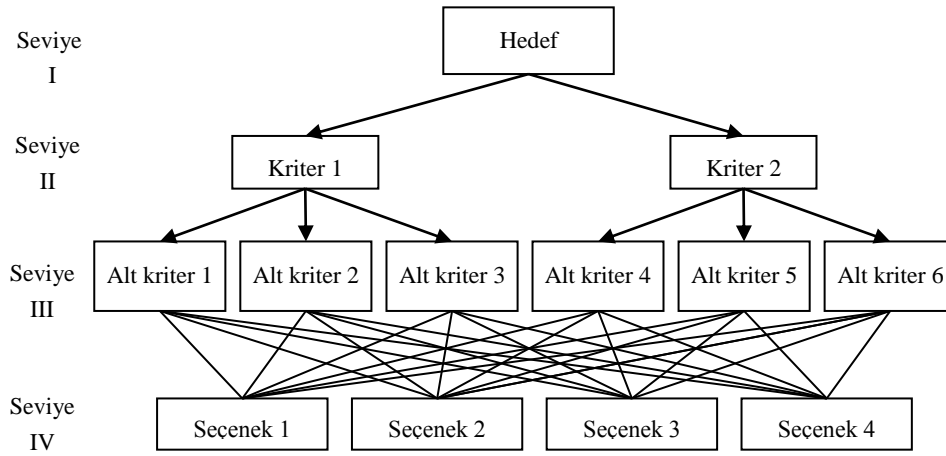
## II. Analitik Hiyerarşi Prosesi

AHP, 1971 yılında Thomas L. Saaty tarafından geliştirilmiş çok kriterli karar verme yöntemidir (Wind ve Saaty, 1980: 641-658). Saaty, karmaşıklığın hiyerarşik yapılandırılması, ikili karşılaştırma, ağırlıkları türetmede özvektör ve tutarlılığın ölçümü gibi daha önceden bilinen birçok ayrık konsept ve teknikleri bazı yeniliklerle birleştirerek parçalarının toplamından daha güçlü bir süreç oluşturmuştur (Dyer vd., 1992: 59-70).

Saaty'nin tanımlamasına göre AHP; ikili karşılaştırmalar ve puanlamalardan ölçek değerleri türeten, tanımlayıcı, nicel ve nitel kriterleri kullanan çok kriterli bir ölçme teorisi ve bilginin iletişimi ve anlamı için bir araçtır (Saaty ve Ozdemir, 2003(b), 1063-1075; Saaty, 1990: 9-26).

Kapsamlı, kolay ve mantıklı oluşu, sezgisel doğası, karışık karar problemlerinin çözümüne uygun oluşu, etkinliği ve esnekliği, teknik yönü olmayan yöneticilere kolayca anlatılabilme özelliği ve işletmecilik kararlarındaki kullanışlılığı AHP'nin başlıca özellikleridir (Zahedi, 1986: 96-108; Cheong vd., 2008: 783-787; Warren, 2004: 1-22; Mamat ve Daniel, 2007: 1099-1106; Tavana vd., 1996: 523-538; Kuruüzüm ve Atsan, 2001: 83-105)

AHP; karar vericiye kompleks bir problemi amaç, kriterler, alt kriterler ve alternatifler arasındaki ilişkiyi göstererek- hiyerarşik yapıda modelleyerek- veri, tecrübe, anlayış ve sezgilerin doğru ve mantıklı bir şekilde uygulamasına imkan vermektedir (Ozdemir ve Saaty, 2006: 349-359). Şekil 1’de AHP’nin hiyerarşik yapısı yer almaktadır. Hiyerarşinin en tepesinde en iyi kararı verme ya da en iyi alternatifi seçme gibi en makro amaç vardır (Zahedi, 1986: 96-108). Hiyerarşinin daha aşağı seviyesinde amaca katkıda bulunan kriterler (özellikler) yer almaktadır. Bu kriterlerin ayrıntıları hiyerarşinin daha aşağı seviyelerinde artabilir. Hiyerarşinin en alt seviyesinde karar alternatifleri ya da seçenekleri yer almaktadır.



Şekil 1. AHP'nin Hiyerarşik Yapısı

#### A. AHP Uygulamasının Aşamaları

AHP ile yapılacak seçimle ilgili karar probleminde genel olarak 4 aşama mevcuttur. Bunlar, **problemin ayrıştırılması, önceliklerin oluşturulması, sentezleme** ve **duyarlılık analizidir** (Forman ve Selly, 2001: 109).

**Problemin ayrıştırılması ya da hiyerarşinin kurulması:** 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: 54; Forman ve Gass, 2001: 469-486). Karar vermenin en yapıcı kısmını oluşturan bu aşama sonuç üzerinde önemli bir etkiye sahiptir (Zahedi, 1997: 791-813; Ozernoy, 1992: 159-171; Saaty, 1999: 395-423). Problem ortaya konurken mümkün olduğu kadar derinlemesine detaylara inilmelidir. (Saaty, 1990: 9-26). Karar hiyerarşisi oluşturulurken seviyelerin sayısı problemin

karmaşıklığına ve karar vericinin problemi çözerken ihtiyaç duyduğu ayrıntıya inme derecesine bağlıdır (Zahedi,1986: 96-108).

Saaty'ye göre problem yapılandırılırken hiyerarşinin tamam olmasına gerek yoktur. Karar verici gerek gördüğünde herhangi bir seviyeyi veya elementi sisteme ekleyebilir veya sistemden çıkarabilir (Saaty, 1990: 9-26). Saaty, insanın bilişsel yeteneklerinin sınırlarını dikkate alarak hiyerarşinin her seviyedeki element sayısını  $7 \pm 2$  olarak tavsiye etmektedir (Saaty ve Ozdemir, 2003(a), 233-244).

**Önceliklerin oluşturulması:** AHP tekniğinin esası ikili karşılaştırmadır (Saaty, 2005: 345-405). İkili karşılaştırma, yargıların mutlak sayı ölçeği ile ilişkilendirilerek anlamlı şekle sokulmasıdır (Saaty, "The Seven Pillars of the Analytic Hierarchy Process"). İkili karşılaştırma yapmak için karşılaştırılan kriter veya özellik (property) açısından bir unsurun diğer unsur üzerinde kaç defa önemli veya baskın olduğunu gösteren ölçeğe (scale of numbers) ihtiyaç duyulmaktadır (Saaty, 2008: 83-98). İkili karşılaştırmalardan sonra öncelikler oluşturulmaktadır.

**Sentezleme:** Hiyerarşinin en alt seviyesindeki elementlerin global veya bileşik (composite) önceliklerinin türetilmesi için önceliklerin 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; 83-105; Forman ve Gass, 2001: 469-486; Garker ve Vargas, 1987: 1383-1403)

**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: 79).

**Grup Yargılama:** Grubun, bireysel düşünceleri grubun düşüncesiyle aynı çizgide birleştirme eğilimine grup düşüncesi (group thinking) denmektedir. (Newstrom ve Davis, 2002: 304). Grubun tatmin olduğu bir kararın alınabilmesi için yargıların grup üyeleri tarafından kabul edilmesi gerekmektedir. Bu durum yargıların homojen olmasını ve grup üyelerinin bireysel önceliklerinin grubun öncelikleriyle uyuşmasını gerektirmektedir (Saaty, 2007(a), 918-925). Saaty'ye göre geometrik ortalama yöntemi yargıların birleştirilmesinde tek yoldur. Eğer karar vericiler uzmansa, yargıların birleştirilmesini istemeyebilirler, bu durumda sadece sonuçların geometrik ortalaması alınır (Saaty, 2008(a), 251-318).

**Tutarlılık:** AHP'de tutarlılık denince tercihler arasında geçişli (transitive) olma ve tercihlerin önem ilişkileri anlaşılmalıdır. 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 "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" anlaşılmalıdır. Bu ilişkinin ihlal edilmesi tutarsızlığa sebep olur (Vila ve Beccue, 1995: 992-1001).

Tutarsızlık (inconsistency) oranının "0" olması karar vericinin yargılarında tümü ile tutarlı olduğunu göstermektedir. Bu oranının % 10 ve daha aşağı olması genellikle kabul edilebilir bulunmaktadır. Ancak, AHP teorisi mükemmel bir tutarlılık talep etmediği için tutarsızlık oranının düşük olması karar verme sürecinin amacı olmamalıdır. Doğru (accurate) olma tutarlı olmadan daha önemli olarak kabul edilmektedir (Forman ve Selly, 2001: 49).

#### B. AHP'nin Faydaları

AHP, personel seçme sürecini yapılandırmada kolay, etkili ve uygun bir metot olarak kabul edilmektedir (Taylor III vd., 1998: 679-685). Bu kapsamda AHP personel seçiminde aşağıdaki faydaları sağlamaktadır (Swiercz ve Ezzedeen, 2001: 15-26; Jabri, 1990: 281-285):

- Seçim sürecinde kesinlik ve şeffaflık arayan bir organizasyon için önemli bir üstünlük sağlamaktadır.

- Nicel ve nitel kriterleri aynı hiyerarşi içinde değerlendirme imkanı sunmaktadır.

- Karar vericinin seçme problemini hedef, kriterler ve alternatiflere ayırarak hiyerarşi şeklinde yapılandırmasına imkan vermektedir.

- Karar vericinin ikili karşılaştırma yaparken yargılarındaki tutarsızlıklarının tespit edilmesine ve belirli dereceye karar tutarsızlıklara imkan vermektedir.

- Geometrik ortalama yöntemi ile karar vericilerin kararlarında fikir birliğine ulaşılması sağlanmaktadır.

- Duyarlılık analizi sayesinde personel seçme karar modelinin sağlamlığı (robustness) kolay ve hızlı bir şekilde test edilebilmektedir.

- Karar verici duyarlılık analizi sayesinde seçme sürecindeki hangi aşamaların ve yargıların seçim sonuçlarına daha fazla katkı sağladığını öğrenebilmektedir.

Yukarıda ifade edilen faydalara rağmen AHP bir kısım eleştiriler de almıştır. Eleştirilerin önemli bir kısmı sıralamanın değişmesine odaklanmaktadır (Barzilai, 2001: 1-6; Warren, 2004: 1-22; Costa ve Vansnick, 2007: 1422-1428; Dyer, 1990: 249-258; Barzilai ve Lootsma, 1997: 155-165; Winkler, 1990: s. 274-275; Wang ve Elhag, 2006: 1474-1480). Ancak bazı araştırmacılara göre yapılan eleştirilerin birçoğu AHP'nin teorik temelini yanlış anlaşılmasından kaynaklanmaktadır (Garker ve Vargas, 1987: 1383-1403; Harker ve Vargas, 1990: 269-273). 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: 992-993).

### III. Yetkinlik Kavramı ve İnsan Kaynakları Uygulamalarında Kullanımı

Yetkinlik kavramı ilk olarak Selznick tarafından işletmenin kilit başarı faktörlerini belirlemek için kullanılmıştır (Budak, 2008: 50). 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, 1-25). Çalışanın yetkinlikleri ile işin gerekleri ne kadar iyi örtüşürse kişinin iş tatmininin ve performansının o kadar yüksek olacağı ileri sürülmektedir (Heinsman, 2008: 3).

#### A. 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, 1973: 1-14). 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: 215-226).

Powers'a göre yetkinlikler yetenek, bilgi ve karakteristikler olarak ortaya çıkmaktadır (Powers, 1992'den aktaran NSDTA/APHSA, 2002: 1-35);

- Yetenek (skill): Birinin bir işi yapmada beceri sahibi olması, mahir olması veya yapabilecek kapasitede olmasıdır. Örnek olarak, bir tenis oyuncusunun raketi kullanırken mahir olması, bir müzisyenin müzik aletini çalarken mahir olması.

- Bilgi (knowledge): Bir şey hakkında bilgi sahibi olma veya bir şeyi anlayabilme. Örnek olarak tenis hakkında bilgi sahibi olma veya müzikten anlama.

- Karakteristikler (characteristics): Bu özellikler kişinin karakterini oluştururlar. Örnek olarak; heyecanlı olma, doğruluk, dürüstlük.

Yetkinlikler kişinin kim olduğunu, ne bildiğini ve ne yaptığını göstermektedir (Brockbank vd., 1999:111-118). Dessler'e göre yetkinlik, işi etkin bir şekilde yapan kişinin gösterilebilen karakteristikleridir (Dessler, 2007: 154). Yetkinlik üstün ya da etkin performansa sebep olan önemli kişisel özelliklerdir (Yeung, 1996: 119-131). Yetkinlikler görünen bilgi, yetenek ya da kabiliyetlerdir (Ulrich vd.,1995: 473-495).

Heinsman'a göre yetkinlik kavramının doğasında bir birlik yoktur. Yetkinlik bilgi, yetenek ve kabiliyetlerin sonucu olabileceği gibi kişilik, davranış ve güdüler de yetkinliklerin ortaya çıkmasında önemli rol oynamaktadır. Tanımlardaki muğlaklığa rağmen yetkinlikler çalışanın etkinliğini arttırmak için personel seçim sürecinde işi ve bireyi karşılaştırmak için yaygın olarak kullanılmaktadır (Heinsman, 2008).

### B. Yetkinliklerin Belirlenmesi

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 işi algılama biçiminden etkilenmektedir. Yetkinliklerle ilgili diğer görüşe göre yetkinlikler evrenseldir. Diğer bir ifadeyle yetkinlikler spesifik kurumsal bağlamdan bağımsızdır. Evrensel yaklaşım yetkinliklerin standardizasyonu ile yüksek derecede etkinlik öngörmektedir (Capaldo vd., 2006: 429-488).

Yetkinliklerin kurumlarda başlıca kullanım alanı İK uygulamalarıdır. İK uygulamalarında dikkate alınan kriterler yetkinlikleri belirlemede ipuçları verebilmektedir (Biçer ve Düztepe, 2003: 13-20). 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 (Keçecioglu ve Kelgökmen, 2003-2004: 216-233; McClelland, 1998: 331-339). Özellikle sayısal verilere ulaşılmadığı durumlarda uzman panelleri kriterlerinin belirlenmesinde kullanılacak etkin bir yoldur. Anket yöntemi veya oturumlarda karşılıklı görüş birliğine varılarak kriterlerin belirlenmesi de mümkün olmaktadır (Budak, 2008:142).

### C. Yetkinliklerin İK Alanında Kullanılması

Yetkinlik terimi insan kaynakları alanında önemli bir kavram haline gelmiştir (Çetinkaya, 2009: 219-238). Yetkinlikler; seçme, yerleştirme, eğitim, değerlendirme, terfi, ücret, ödüllendirme, performans yönetimi, eğitim ve geliştirme, kariyer yönetimi, koçluk, mentorluk, yedekleme, kurumsal stratejik planlama ve değişim yönetimi gibi alanlarda kullanılmaktadır (Chung-Herrera vd., 2003: 17-25; Rodriguez vd., 2002: 309-324).

Yetkinlik modeli, kurumda insan kaynakları sisteminin geliştirilmesi için bütünlük bir çerçeve sunmaktadır (Chung-Herrera vd., 2003: 17-25). Bu bakımdan yetkinlik yaklaşımı uygun şekilde tasarlandığında bireylerin ve kurumun ihtiyaçlarını karşılamada seçme, geliştirme, terfi ve ödüllendirme süreçlerini güçlendirebilir (Özçelik ve Ferman, 2006: 72-91).

Ancak yetkinlikleri tanımlamak ve değerlendirmek oldukça zor bir süreçtir. Bazı yetkinlikler davranışlar kapsamında doğrudan ölçülemez ve bazı yetkinliklerin değerlendirilmesi objektif değildir (Enis, 2008, 1-25; IDAS, 2006: 1-37). 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 bir çok konuyu tecrübe etme imkanları bulunmamaktadır.

Yetkinlik yaklaşımı, kurumu tek tipleştirebileceği ve yenilikçiliği ve farklı fikirleri sınırlandırabileceği yönünde eleştiriler almaktadır (Özçelik ve Ferman, 2006: 72-91).

#### IV. AHP'nin Seçme Kararlarında Kullanımı ile İlgili Yapılan Çalışmalar

İK uygulamalarında özellikle seçme ve atama kararlarının verilmesinde de AHP'den faydalanılmaktadır. Aşağıda bu konuda yapılan çalışmalara yer verilmektedir.

McIntyre vd. tarafından yapılan çalışmada Kuzey Dakota Devlet Üniversitesi Yapı Yönetimi ve Mühendislik Bölümü için yeni bir yönetici adayı belirlemede AHP kullanılmıştır (McIntyre vd., 1999: 86- 92). Taylor III vd. yaptıkları çalışmada Texas A&M Üniversitesinde bir kolejın dekan seçimi için AHP kullanarak öneri getirmişlerdir (Taylor III vd., 1998: 679-685). Gibney ve Shang'ın çalışmasında dekan seçimi konusu incelenmiştir (Gibney ve Shang, 2007: 1030-1040).

Bali ve Gencer, Kara Harp Okulu'nda öğretim elamanı seçiminde mevcut sistemin yanında AHP, bulanık AHP ve bulanık mantıkla elde edilen sonuçları karşılaştırmıştır. Adı geçen 3 yöntemle yapılan karşılaştırmaya göre 1. ve 2. aday aynı kişilerdir (Bali ve Gencer, 2005: 24-41). Fakülteye öğretim üyesi seçimi (Mamat ve Daniel, 2007: 1099-1106) ve işletme bölümüne öğretim elamanı seçimi (Grandzol, 2005: 1-12) için AHP'den faydalanılmıştır.

Teymur ve Tüzüner, Türkiye'de faaliyet gösteren 15 yerli ve 12 uluslararası ilaç firmasında satış temsilcilerinin seçimine etki eden faktörlerin önceliklerini belirlemede AHP yöntemini kullanmışlardır (Teymur ve Tüzüner, 2006: 287-293). Cheng ve Li pazarlama yöneticisi için doğru elamanın seçimi ile ilgili hipotetik karar hiyerarşisi oluşturmuşlardır (Cheng ve Li, 2001: 30-36).

#### V. Çalışmanın Yöntemi ve Veri Kaynakları

Çalışmada karar verme yöntemi olarak AHP tercih edilmiştir. AHP'nin tercih edilmesinde yöntemin diğer çok kriterli karar verme yöntemlerine göre üstünlükleri etkili olmuştur. Ayrıca kriter sayısının ve aday sayısının fazla olmasından dolayı AHP'nin karşılaştırma yöntemi yerine puanlama yöntemi kullanılmıştır. Çalışmanın bütününde AHP karar verme süreci takip edilmiştir.

Bu sürece uygun olarak öncelikle İK yöneticisinin yetkinliklerinin belirlenmesi (kriterler) amacı doğrultusunda Kaynak Grup şirketlerindeki insan kaynakları uygulamaları, İK yöneticileri ve akademisyenler ile yapılan görüşmeler ve literatürden faydalanılmıştır. Yetkinliklerin belirlenmesinden sonra insan kaynakları yöneticisinin seçimi için karar hiyerarşisi oluşturulmuştur. Hiyerarşide 7 temel bileşene bağlı 46 kriter ve alt kriter yer almaktadır. Hiyerarşide belirlenen her bir kriter ve alt kriter tanımlanmıştır.

Hiyerarşideki temel bileşenlerin, alt kriterlerin ve ölçeklerin önem derecelerinin belirlenmesi için AHP'de yaygın olarak kullanılan uzman



görüşüne başvurma yöntemi benimsenmiştir. Kaynak Grup'ta yönetici konumunda olan üniversite mezunu ve 6 yıllık yöneticilik tecrübesine sahip olan kurum çalışanları uzman olarak kabul edilmiştir. Bu kapsamda uzman olarak belirlenen 400 kişiden çalışmada yer almak isteyen 78 kişiye Excel programında hazırlanmış anket e-posta yoluyla gönderilmiştir. Adaylarla yüze yüze veya telefonla yapılan görüşmelerde anketin nasıl doldurulacağı ve nasıl tutarlı olunacağı konusunda bilgilendirme yapılmıştır. Ayrıca Excel'de geliştirilen formüller sayesinde anketi cevaplayanların kendi cevaplarının tutarlı olup olmadıklarını görmeleri sağlanmıştır ve cevapları tutarsız olanların yargılarını tekrar gözden geçirmeleri istenmiştir. Temel kriterler, kriterler ve alt kriterler ikili olarak 119 karşılaştırmayı ve bu kriterlere bağlı ölçekler de 270 karşılaştırmayı içermektedir.

46 uzmandan geri dönüş sağlanmıştır. Dönen anketlerden tutarlı olanlar değerlendirmeye alınmıştır. Tutarsız olanlar (bir anket) ve tutarlı olmasına rağmen bütün kriterlere eşit önemli seçeneğini girenler (bir anket) değerlendirmeye alınmamıştır. Anketler aracılığıyla alınan uzman görüşlerinin geometrik ortalaması hesaplanmış ve bu ortalamalar matrise dönüştürülerek her kriterin, alt kriterin ve alt kriter ölçüğünün ağırlıkları belirlenmiştir. Bu aşamanın tamamlanmasından sonra uygulama aşamasına geçilmiştir.

AHP'nin sınırlılıkları çalışmanın sınırlılıklarını oluşturmaktadır. Kullanılan anketlerin tamamında bütün yargıların tutarlılığı kontrol edilmiştir. Yargıların tutarlı olması anketlerin dikkatli şekilde doldurulduğunu göstermektedir. Araştırmada uzmanların kasıtlı olarak yanlış yargılarda bulunmadıkları teorik olarak kabul edilmiştir. Bu kapsamda değerlendiricilerin yetersizlikleri sistemin faydalılığını düşürecektir.

## VI. Çalışmanın Aşamaları

### A. İK Yöneticisinin Yetkinliklerinin Belirlenmesi

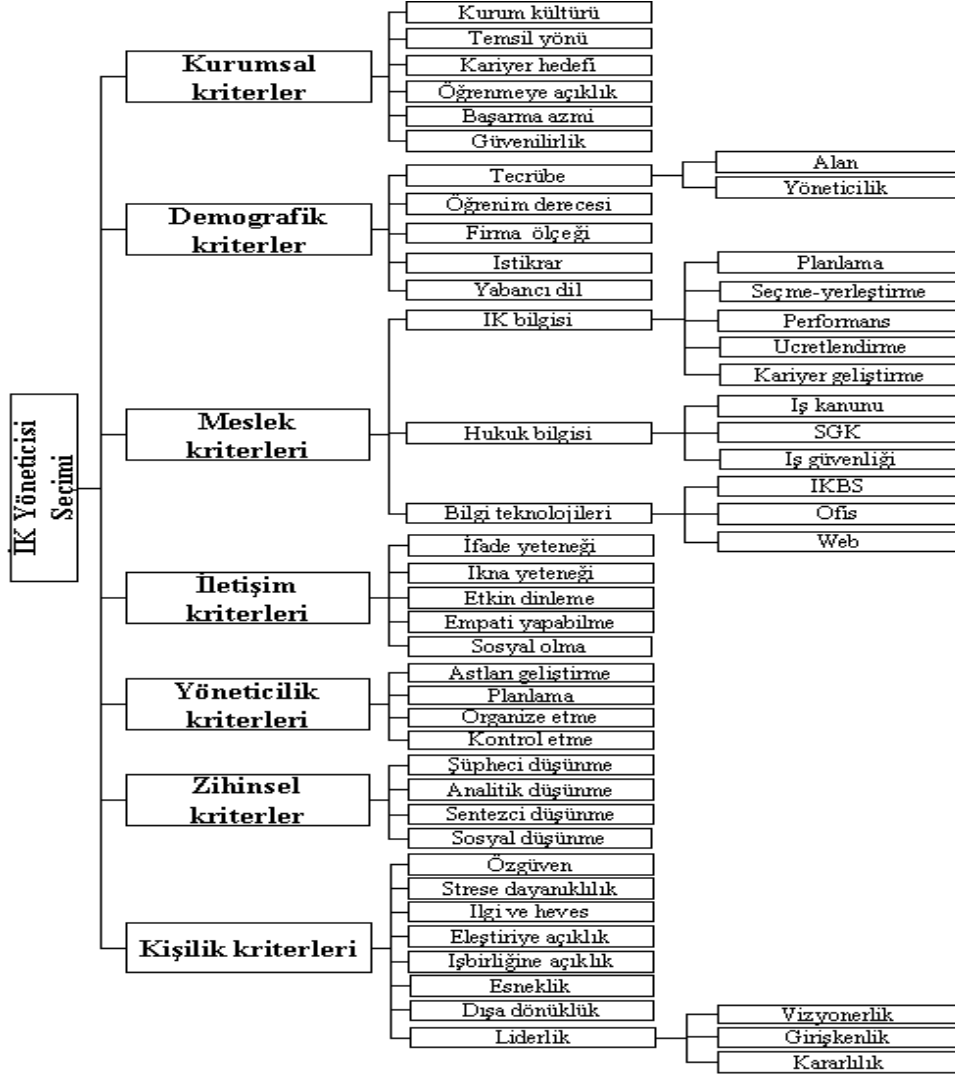
İK yöneticisinin seçim kriterlerinin belirlenmesi için kurum kaynaklarından ve literatürden faydalanılmıştır. Bu amaca yönelik olarak kurumun görev tanımları, iş analizleri, iş gerekleri, seçme, tayin ve terfi, ücretlendirme, performans yönetimi, iş ilanları, kişilik testleri ile ilgili tüm formlar ve yönetmelikler incelenerek mevcut sistemde kullanılan kriterler tespit edilmiştir. Bu kapsamda kaynaklara göre tespit edilen kriterler şunlardır: İş başvuru formu (iş tecrübesi, yabancı dil), ön inceleme kriterleri ve ön görüşme kriterleri (başarma azmi, bilgisayar bilgisi, deneyim, kurum kültürü), mülakat kriterleri (etkin dinleme, gelişmeye açıklık, güvenilirlik), deneme süresi kriterleri (kurum kültürü, güvenilirlik, strese dayanıklılık, eleştiriye açık olma), performans kriterleri (iş bilgisi, yönetim yetenekleri, problem çözme), ücret kriteri (yabancı dil, tecrübe ve eğitim düzeyi), terfi kriteri (eğitim düzeyi, tecrübe, yönetim yetenekleri), iş gerekleri (eğitim düzeyi ve dalı, iş deneyimi, İş Kanunu, SGK Kanunu) ve ZCI testing (şüpheli düşünme yeteneği, sosyal

*düşünme yeteneği, girişkenlik ve kararlılık*). Bunun yanında literatür taraması yapılmış ve insan kaynakları yöneticisi için gerekli görülen yetkinlikler belirlenmiştir. Kurum kaynakları ve literatürün karşılaştırması sonucunda kurum kaynaklarından elde edilen kriterlerin tamamına yakınının literatürde yer aldığı görülmüştür. Literatürde yer alan ancak kurum kaynaklarında açık şekilde yer almayan firma ölçeği kriteri (adayın daha önce çalıştığı firmanın ölçeği) İK Koordinatörü ve Koordinatör Yardımcısının görüşleri alınarak karar modeline eklenmiştir.

#### *B. Karar Hiyerarşisinin Oluşturulması*

Kriterlerin belirlenmesi aşamasında elde edilen veriler öncelikle karar hiyerarşisine dönüştürülmüştür. Karar hiyerarşisinin belirlenmesinde karar verici konumunda olan İK Seçme Komisyonunun ve akademisyenlerin görüşüne başvurulmuştur. Bu doğrultuda oluşturulan karar hiyerarşisi Şekil 2’de verilmiştir.

Geliştirilen modele göre, hiyerarşinin en üstünde en yetkin İK yöneticisinin seçimi ana hedef olarak yer almaktadır. 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. Hiyerarşinin beşinci seviyesinde ise her bir alt kriterin ölçeği yer almaktadır. Hiyerarşinin son seviyesinde ise adaylar yer almaktadır. Hiyerarşide 7 temel bileşene bağlı 46 alt kriter yer almaktadır.



Şekil 2. Karar Hiyerarşisi

### C. Kriterlerin ve Ölçeklerin Tanımlanması

Geliştirilen karar hiyerarşisi doğrultusunda her kriter literatürden ve kurum kaynaklarından faydalanılarak tanımlanmış ve her kriter için ölçek belirlenmiştir. Ayrıca mülakatta ölçülecek kriterler için sorular geliştirilmiştir. Aşağıda örnek olarak kriter tanımlarına, bu kriterlerle ilgili sorulara ve kriter ölçeklerine yer verilmektedir.

**Mülakatta ölçülen kritere örnek:** İnsan kaynakları planlaması bilgisi kriteri: İK uygulamacılarının asıl işi kendi alanlarının “alfabesini” bilmeleridir (Hansen, 2002: 518). Aday bütün diğer özelliklere sahip olsa bile yaptığı işi iyi

bilmediği için birçok sorunun ortaya çıkması kaçınılmazdır (Dereli, 2005: 72). Mesleki kategoride sorulan sorularla adayın teknik ve profesyonel bilgisi ve bu bilgileri uygulayabilme yeteneği değerlendirilmektedir.

İK ile ilgili mesleki kriterlerin ölçülmesinde Bloom tarafından geliştirilen “bilişsel hedef sınıflaması”ndan faydalanılmıştır. Bloom’a göre bilişsel hedefler ve davranışlar; bilgi, kavrama, uygulama, analiz, sentez ve değerlendirme olmak üzere 6 basamakta yer almaktadır (Doğan, 2009: 52-55). Bloom’dan hareketle mesleki yetkinliklerin değerlendirilmesi için 4 basamak oluşturulmuştur.

Mülakat sorusu: Personel planlaması yaptınız mı? Planlamanın gerçekleşme oranı yüzde kaçtır, gerçekleşme oranının düşük veya yüksek olmasının sebepleri nelerdi? Planlama için hangi istatistiksel araçları kullandınız?

Bilgi ve kavrama (BK): Herhangi bir şeyin anlamını ve mantığını bilerek söylemesi, bilgiyi kendine mal etmesi, özümsemesi ve örnek verebilmesi beklenmektedir.

Uygulama (U): Kazandığı bilgilerden hareketle karşılaştığı sorunu çözebilmesi ve bilgileri gerçek hayatta uygulayabilmesi/uygulamış olması beklenmektedir.

Analiz (A): Bir bilgi bütününe öğeleri, bu öğeler arasındaki temel ilke, genelleme ve kuramları saptaması beklenmektedir. Örnek olarak, adayın sosyal olgular arasında ilişkileri saptaması.

Sentez (S): Verilen öğeleri belirli ilişki ve kurallara göre birleştirip bir bütün oluşturması beklenmektedir. Örnek olarak, adayın etkili iletişimde yeni bir yöntem oluşturması.

**Testle ölçülen kritere örnek:** Empati kurabilme kriteri: Empati; konuları diğerlerinin bakış açıları ile görebilme, başkalarının çıkarlarına ilgi ve hassasiyet gösterebilme kabiliyeti olarak tanımlanmaktadır (Heinsman, 2008, 15). Empati yapabilen kişiler düşünürken insan ve ilişkilerini hesaba katarak düşünürler. Empati yapma, karşımızdaki insanla tamamen anlaşmamız ya da anlaşmamamız anlamına gelmemektedir. Empati yanımızın olması karşımızdaki insanın tutumlarının nereden kaynaklandığını anlamamızı sağlamaktadır (Caldwell, 2003: 75).

Çok Yüksek (ÇY): 90-100

Yüksek (Y): 70-89

Orta (O): 50-69

Geliştirilmeli(G): 0-49

**Aday bilgi formunda ölçülen kritere örnek:** Alan tecrübesi: Adayın İK alanında herhangi bir pozisyondaki görev süresi.

Çok Yüksek (ÇY): 6 yıl ve üzeri,

Yüksek (Y): 4 ile 6 yıl arası,

Orta (O): 2 ile 4 yıl arası,

Geliştirilmeli (G): 2 yıldan az.

#### D. Kriterlerin ve Ölçeklerin Önem Derecelerinin Belirlenmesi

Anketler aracılığıyla alınan uzman görüşlerinin geometrik ortalamasının matrise dönüştürülmesi sonucunda her kriterin ve her alt kriterine ait ölçeğinin ağırlığı hesaplanmıştır.

Değerlendirme sonuçlarına göre temel bileşenlerden İK yöneticisinin seçimine etki eden en önemli kriter 0,2015 ağırlıkla *kurumsal* kriterlerdir. Diğer kriterlerin önem derecesi ise sırasıyla şöyle gerçekleşmiştir; *yöneticilik* kriterleri (0,1573), *mesleki* kriterler (0,1547), *kişilik* kriterleri (0,1402), *iletişim* kriterleri (0,1387), *zihinsel* kriterler (0,1078) ve *demografik* kriterler (0,0998). 46 alt kriterden İK yöneticisinin seçimine en fazla etkisi olan 0,057 bileşik ağırlıkla *dürüstlük ve güvenilirlik* kriteridir. Sonuç üzerinde en az etkisi olan ise 0,005 bileşik ağırlıkla *web uygulamaları bilgisi* kriteridir. İK yöneticisinin seçimini etkileyen kriterlerin bileşik ağırlıkları çizelgede verilmiştir. Tüm alt kriterlerin bileşik ağırlıkları Çizelge 1’de verilmektedir. Çizelge 2’de örnek olarak iletişim ve kişilik temel bileşenlerine ait kriter, alt kriter ve ölçeklerin nominal ve bileşik ağırlıkları verilmektedir.

Tablo 1: İK Yöneticisinin Seçimini Etkileyen Alt Kriterlerin Puan Sıralaması

Sıra	Alt kriter	Bileşik ağırlık	Sıra	Alt kriter	Bileşik ağırlık
1	Dürüstlük ve güvenilirlik	0,0567	24	Seçme ve yerleştirme bilgisi	0,0179
2	Planlama	0,0414	25	İlgi ve heves	0,0172
3	Organize etme	0,0406	26	İşbirliğine açık olmak	0,0169
4	Kontrol ve denetleme	0,0380	27	Kariyer beklentisi	0,0165
5	Astlarını geliştirme ve motive etme	0,0375	28	Esneklik	0,0159
6	Analitik düşünme	0,0371	29	Performans değerlendirme bilgisi	0,0157
7	Kurum kültürü	0,0362	30	Strese dayanıklılık	0,0150
8	Temsil yönü	0,0354	31	Eleştiriye açık olma	0,0147
9	Empati kurabilme	0,0322	32	Şüpheli düşünme	0,0147
10	İK planlaması bilgisi	0,0294	33	İK bilgi sistemi	0,0146
11	Öğrenmeye açıklık	0,0289	34	Dışa dönük olma	0,0142
12	Sentezci düşünme	0,0288	35	Firma ölçeği	0,0142
13	Başarı ve çaba	0,0278	36	Ücret sistemi bilgisi	0,0119
14	İkna yeteneği	0,0277	37	SGK bilgisi	0,0119
15	Sözlü ifade yeteneği	0,0274	38	Kariyer sistemi bilgisi	0,0114
16	Sosyal düşünme	0,0272	39	Vizyon	0,0110
17	Etkin dinleme	0,0270	40	Yabancı dil düzeyi	0,0107
18	Sosyal olma	0,0244	41	İş güvenliği bilgisi	0,0094
19	Öğrenim	0,0231	42	Kararlılık	0,0086
20	İstikrar	0,0227	43	Yönetim tecrübesi	0,0081
21	İK tecrübesi	0,0210	44	Girişkenlik	0,0074
22	İş Kanunu bilgisi	0,0207	45	Ofis uygulamaları	0,0065
23	Özgüven	0,0191	46	Web uygulamaları	0,0053

Tablo 2: Temel Bileşen, Kriter, Alt Kriter ve Ölçeklerin Ağırlıkları

Temel Bileşenler	Kriterler	Kriterin bileşik ağırlıkları	Ölçek	Ölçek ağırlığı	Ölçeğin bileşik ağırlığı		
İletişim kriterleri (0,139)	Sözlü İfade yeteneği (0,197)	0,027	ÇY	0,497	0,014		
			Y	0,299	0,008		
			O	0,134	0,004		
			G	0,070	0,002		
	İkna yeteneği (0,20)	0,028	0,028	ÇY	0,488	0,014	
				Y	0,294	0,008	
				O	0,146	0,004	
				G	0,072	0,002	
	Empati kurabilme (0,232)	0,032	0,032	ÇY	0,495	0,016	
				Y	0,294	0,009	
				O	0,140	0,005	
				G	0,071	0,002	
	Etkin dinleme (0,195)	0,027	0,027	ÇY	0,508	0,014	
				Y	0,283	0,008	
				O	0,140	0,004	
				G	0,069	0,002	
	Sosyal olma (0,176)	0,024	0,024	ÇY	0,485	0,012	
				Y	0,298	0,007	
				O	0,143	0,003	
				G	0,075	0,002	
Yöneticilik kriterleri (0,157)	Planlama (0,263)	0,041	0,041	ÇY	0,495	0,020	
				Y	0,292	0,012	
				O	0,140	0,006	
				G	0,073	0,003	
	Organize etme (0,258)	0,041	0,041	0,041	ÇY	0,505	0,020
					Y	0,290	0,012
					O	0,136	0,006
					G	0,068	0,003
	Kontrol ve denetleme (0,241)	0,038	0,038	0,038	ÇY	0,496	0,019
					Y	0,293	0,011
					O	0,141	0,005
					G	0,070	0,003
	Geliştirme ve motive etme (0,238)	0,037	0,037	0,037	ÇY	0,501	0,019
					Y	0,286	0,011
					O	0,140	0,005
					G	0,073	0,003

## VII. Uygulama

### A. Puanlama Kaynaklarının Belirlenmesi

Hangi kriterlerin nasıl ölçülmesi gerekliliği konusunda İK Koordinatörü ve Koordinatör Yardımcısının görüşleri alınarak puanlama kaynağı çizelgesi oluşturulmuştur. Bu konuda toplam mülakat süresi, mülakatta ölçülecek kriterlerin güçlüğü ve gözleme dayanması, testlerin kolaylığı vs. etkenleri dikkate alınmıştır. Sonuçta 16 kriterin testle ölçülmesine ve 24 kriterin mülakatta ölçülmesine karar verilmiştir. 6 kriterin verileri aday bilgi formundan sağlanmaktadır. Seçim puanlarının kaynağı Çizelge 3'te gösterilmektedir.

Tablo 3: Aday Puanlama Kaynağı

Test	Mülakat	Aday bilgi formu
Analitik düşünme	Dürüstlük ve güvenilirlik	Firma ölçeği
Başarı ve çaba	Astlarını geliştirme ve motive etme	İK tecrübesi
Dışa dönük olma	Eleştiriye açık olma	İstikrar
Empati kurabilme	Etkin dinleme	Öğrenim düzeyi
Esneklik	İK bilgi sistemi	Yabancı dil düzeyi
Girişkenlik	İK planlaması bilgisi	Yönetim tecrübesi
İşbirliğine açık olmak	İkna yeteneği	
Kararlılık	İlgi ve heves	
Kontrol ve denetleme	İş güvenliği bilgisi	
Organize etme	İş kanunu bilgisi	
Planlama	Kariyer beklentisi	
Sentezci düşünme	Kariyer sistemi bilgisi	
Sosyal düşünme	Kurum kültürü	
Sosyal olma	Ofis uygulamaları	
Şüpheli düşünme	Öğrenmeye açıklık	
Vizyon	Özgüven	
	Performans değerlendirme bilgisi	
	Seçme ve yerleştirme bilgisi	
	SGK kanunu bilgisi	
	Sözlü ifade yeteneği	
	Strese dayanıklılık	
	Temsil yönü	
	Ücret sistemi bilgisi	
	Web uygulamaları	

### B. Ön İnceleme ve Ön Görüşme

İK yöneticisi seçiminde engel ve kapsam yaklaşımları birlikte ele alınmıştır. Buna göre ön inceleme kriterleri baraj niteliğindedir. Diğer bir ifadeyle kurumun ön inceleme kriterlerinden başarısız olanlar değerlendirmeye alınmamaktadır. Örnek olarak, kurumda yönetici seçilebilmesi için lisans mezunu olma bir engel kriteridir. Dolayısıyla değerlendirme aşamasına geçmek

için bu koşulun sağlanmış olması gerekmektedir. Daha sonraki süreçlerde ise “kapsam yaklaşımı” gereği, adayların değerlendirilmesi bir bütün olarak düşünülmüş ve nihai karar son aşamada verilmiştir.

Uygulama, kurumun İK bölümlerindeki çalışanlar üzerinden yürütülmüştür. Çalışmada yer alan çalışanlar kurumun personeli olduğundan dolayı bu adaylarla ön görüşme yapılmamıştır. Kurumun İK bölümünde çalışan ve yönetici seçilme ön (lisans düzeyinde eğitim, kurum kültürü vs.) şartlarına sahip olanların tamamı çalışmada yer almaya davet edilmiştir. İK bölümlerinde İK yöneticisi olabilecek nitelikte 11 çalışan bulunmaktadır. Bunlar bordro sorumlusu, personel seçme yerleştirme sorumlusu, özlük işleri sorumlusu ve İK sorumlusu olarak çalışmaktadırlar. Bunlardan 10 çalışan çalışmada yer almayı kabul etmiştir. Ayrıca, adaylar kurumun çalışanı olduğundan ve kurumun işe alma sürecinden geçtiklerinden dolayı kurum kültürü, güvenilirlik, ücret beklentisi gibi ön şartları da karşıladıkları kabul edilmiştir.

#### *C. Kişilik Testi*

Çalışmada yer almayı kabul eden adaylardan [www.kisiliktesti.com](http://www.kisiliktesti.com) sitesinden ZCI (zero-centered intelligence) kişilik testi doldurmaları istenmiştir. Tüm adaylar kişilik testini doldurmuş ve testinin sonuçları raporlanmıştır.

#### *D. Mülakat Süreci*

Kurumun mülakat komisyonu İK Koordinatörü, İK Koordinatör yardımcısı ve personel seçme yerleştirme uzmanından oluşmaktadır. Adaylar İK Koordinatörlüğü tarafından mülakata alınmıştır. Mülakat sürecinin nispi olarak objektif olması için yapılandırılmış mülakat süreci uygulanmıştır. Bu amaçla mülakat formu tasarlanmıştır. İki ayrı günde toplam 3 oturumda bütün adaylarla ayrı ayrı yüz yüze yaklaşık 30 dakika süren görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Komisyonunda adaylara 19 adet soru yöneltilmiş ve komisyon üyelerinin adayın soruya verdiği cevaba göre adayın puanlaması istenmiştir. Ayrıca üyelerin adayın 5 konuda gözlemlerine göre değerlendirmesi istenmiştir.

#### *E. Adayların Toplam Puanının Tespiti ve Sıralanması*

Üç komisyon üyesinin adaylar için vermiş oldukları puanların geometrik ortalamaları, bilgi formlarından gelen puanlar ve test puanları toplanarak adayların değerlendirme sürecinde aldıkları puanlar Çizelge 4’te görülmektedir.



Tablo 4: Nihai Değerlendirme (Sayısal)

Kriterler	Adaylar									
	MY	EV	ZK	SD	Zİ	ZA	MU	MD	SA	HG
Kurum kültürü	0,012	0,015	0,012	0,010	0,010	0,010	0,015	0,015	0,008	0,015
Temsil	0,009	0,008	0,008	0,010	0,008	0,006	0,008	0,010	0,009	0,010
Kariyer beklentisi	0,007	0,004	0,004	0,006	0,005	0,002	0,005	0,002	0,005	0,005
Öğrenmeye açıklık	0,010	0,007	0,005	0,007	0,007	0,007	0,007	0,005	0,004	0,007
Başarı ve çaba	0,008	0,004	0,008	0,002	0,008	0,002	0,008	0,008	0,008	0,008
Dürüstlük ve güvenilirlik	0,023	0,016	0,013	0,028	0,020	0,016	0,023	0,016	0,013	0,020
İK tecrübesi	0,010	0,010	0,002	0,002	0,003	0,006	0,003	0,002	0,003	0,006
Yönetim tecrübesi	0,001	0,001	0,001	0,001	0,001	0,001	0,001	0,001	0,001	0,001
Öğrenim	0,007	0,003	0,007	0,007	0,007	0,003	0,007	0,003	0,003	0,007
Firma ölçeği	0,009	0,009	0,004	0,009	0,002	0,009	0,009	0,002	0,004	0,009
İstikrar	0,012	0,012	0,006	0,012	0,006	0,012	0,006	0,006	0,006	0,012
Yabancı dil düzeyi	0,001	0,001	0,001	0,001	0,001	0,002	0,002	0,001	0,002	0,002
İK planlama bilgisi	0,008	0,004	0,006	0,005	0,003	0,003	0,007	0,006	0,007	0,008
Seçme ve yerleştirme bilgisi	0,002	0,005	0,004	0,004	0,004	0,003	0,004	0,005	0,008	0,004
Performans değerlendirme bilgisi	0,003	0,002	0,002	0,002	0,002	0,003	0,002	0,002	0,005	0,003
Ücret sistemi bilgisi	0,003	0,003	0,002	0,002	0,001	0,001	0,001	0,001	0,002	0,002
Kariyer sistemi bilgisi	0,001	0,002	0,001	0,001	0,001	0,001	0,001	0,002	0,002	0,001
İş Kanunu bilgisi	0,005	0,005	0,002	0,004	0,004	0,004	0,002	0,002	0,002	0,004
SGK Kanunu bilgisi	0,003	0,003	0,001	0,002	0,003	0,001	0,001	0,001	0,002	0,001
İş Güvenliği bilgisi	0,002	0,003	0,001	0,001	0,001	0,001	0,001	0,001	0,001	0,001
İKBS bilgisi	0,006	0,004	0,003	0,005	0,003	0,003	0,003	0,003	0,006	0,004
Ofis uygulamaları	0,002	0,002	0,001	0,002	0,001	0,001	0,001	0,001	0,002	0,001
Web uygulamaları	0,001	0,002	0,001	0,001	0,001	0,001	0,001	0,001	0,002	0,002
Sözlü ifade yeteneği	0,008	0,006	0,010	0,006	0,010	0,006	0,008	0,006	0,011	0,008
İkna yeteneği	0,011	0,008	0,008	0,008	0,008	0,006	0,008	0,008	0,008	0,008
Empati kurabilme	0,002	0,009	0,002	0,016	0,002	0,009	0,005	0,009	0,009	0,002
Etkin dinleme	0,008	0,006	0,008	0,005	0,009	0,006	0,008	0,008	0,009	0,008
Sosyal olma	0,002	0,003	0,003	0,003	0,003	0,007	0,003	0,007	0,007	0,002
Planlama	0,012	0,012	0,012	0,012	0,006	0,003	0,006	0,003	0,006	0,003
Organize etme	0,003	0,006	0,003	0,006	0,006	0,012	0,006	0,012	0,012	0,003
Kontrol etme	0,019	0,005	0,011	0,003	0,011	0,005	0,011	0,005	0,005	0,011
Astlarını geliştirme ve motive	0,011	0,008	0,010	0,013	0,010	0,008	0,008	0,008	0,008	0,010
Şüpheli düşünme yeteneği	0,001	0,004	0,004	0,002	0,002	0,001	0,001	0,001	0,007	0,002
Analitik düşünme yeteneği	0,011	0,011	0,011	0,011	0,011	0,003	0,003	0,003	0,003	0,011
Sentezci düşünme yeteneği	0,004	0,008	0,004	0,008	0,002	0,004	0,002	0,004	0,004	0,002
Sosyal düşünme yeteneği	0,002	0,002	0,002	0,008	0,002	0,008	0,002	0,008	0,013	0,002
İşbirliğine açık olmak	0,001	0,005	0,002	0,005	0,001	0,005	0,002	0,002	0,005	0,001
Özgüven	0,005	0,004	0,005	0,003	0,005	0,005	0,004	0,004	0,005	0,007
Strese dayanıklılık	0,004	0,004	0,004	0,003	0,004	0,004	0,006	0,004	0,005	0,004
Esneklik	0,001	0,002	0,001	0,002	0,001	0,005	0,001	0,008	0,005	0,001
İlgi ve heves	0,006	0,005	0,005	0,003	0,003	0,001	0,003	0,004	0,004	0,006
Dışa dönük olma	0,001	0,001	0,001	0,001	0,004	0,002	0,004	0,004	0,004	0,002
Eleştiriye açık olma	0,003	0,006	0,005	0,006	0,004	0,003	0,004	0,003	0,004	0,002
Vizyon	0,003	0,002	0,002	0,001	0,003	0,002	0,002	0,002	0,002	0,002
Girişkenlik	0,001	0,001	0,001	0,001	0,002	0,002	0,002	0,004	0,002	0,002
Kararlılık	0,004	0,001	0,002	0,001	0,004	0,002	0,002	0,002	0,001	0,002

Geliştirilen modele göre bütün kriterlerden en yüksek puan alan adayın 0,492 puan, ortalama puan alan adayın 0,151 puan ve en düşük puanı alan adayın 0,080 puan alması gerekmektedir.

Adayların elde ettikleri toplam puana göre sıralama yapılmıştır. Toplam puanlar ve sıralama sonucu Çizelge 5’te görülmektedir. (Tüm hesaplamalar için bkz. Ömer Faruk Ünal, Analitik Hiyerarşi Prosesi ile Yetkinlik Bazlı İnsan Kaynakları Yöneticisi Seçimi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, SDÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2011, Isparta).

Tablo 5: Adayların Puanlarına Göre Sıralanması

Sıra	Aday	Puan
1	MY	0,270
2	SD	0,248
3	SA	0,245
4	EV	0,244
5	HG	0,234
6	MU	0,219
7	MD	0,217
8	Zİ	0,216
9	ZK	0,212
10	ZA	0,210

Sıralama sonuçlarına göre adaylardan MY 0,270 puanla 1. sırada yer almıştır. Adaylardan ZA ise 0.210 puanla sonuncu sırada yer almıştır. Sonuçlara göre araştırmaya katılan tüm adaylar ortalama puanın (0,151) üzerinde puan almıştır. Bu durum çalışmaya katılan tüm adayların şu anda kurumun çalışanı olması ve İK alanında görev yapıyor olmalarının doğal sonucu olarak kabul edilebilir.

### VIII. Sonuç

Çalışmada AHP karar verme aracı olarak kullanılmış ve insan kaynakları yöneticisi seçimi için karar verme modeli geliştirilmiştir. Oluşturulan model Kaynak Grup’ta insan kaynakları yöneticisi seçimi için uygulanmıştır. Adayların başvuru formunda bulunan bilgileri, kişilik testi sonuçları ve üç kişiden oluşan mülakat komisyonunun değerlendirmelerinin geometrik ortalamaları oluşturulan model kapsamında toplanarak çalışmaya katılan 10 adayın sıralaması belirlenmiştir.

AHP ile oluşturulan model sayesinde İK yöneticisinin seçimine etki eden sadece nicel değil nitel öğelerin de dikkate alınması mümkün olmuştur. Ayrıca, grupça karar vermede görülen farklı yargılar modelde dikkate alınmıştır.

Önerilen model, karar vericilerin geleneksel personel seçme yöntemlerinde yaşadıkları zihinsel süreçleri kolaylaştırmış ve analitik bir yaklaşım ortaya koymuştur. Değerlendirilecek adayların sayısının arttığı durumlarda yöneticinin zihinsel süreçlerle en uygun adayı belirlemesinin

zorlaşacağı düşünüldüğünde modelin önemi daha da artacaktır. Bu bakımdan, değerlendirilecek adayların çok olması durumunda modelin zaman maliyetini azaltacağı söylenebilir.

Önerilen model; değerlendirici hataları ve uygulanan testlerin güvenilirliği ve geçerliliği istisna olmakla birlikte bütün adayları aynı sürece tabi tuttuğundan, nicel ve nitel kriterleri aynı hiyerarşi içinde ele aldığından, aynı kriterlerle bütün adayları değerlendirdiğinden, tutarlı kriter ağırlıklarına göre adayları puanladığından, yapılandırılmış mülakat süreci uyguladığından ve tüm değerlendiricilerin görüşlerini modele dahil ettiğinden dolayı, adayların puanlarının belirlenmesinde objektifliği sağlamıştır.

Önerilen model İK yöneticilerinin seçiminde kullanılacağı gibi İK yöneticisi atama sürecinde de kullanılabilir. Önerilen karar modelinin işletmenin ihtiyaçlarına göre zaman içinde sürekli geliştirilmesi ve başka pozisyonlara uyarlanması mümkündür. Değişen şartlar ve zaman içinde farklı yetkinlikler ön plana çıkabilmektedir. Bu bakımdan akademisyenlerin benzer çalışmaları tekrarlamaları ilgili yazın açısından faydalı olacaktır.

Genel bir değerlendirme yapıldığında AHP'nin personel seçimi karar süreçlerine yoğun katkı sağladığı görülmektedir. Bu kapsamda AHP'nin birden fazla adayın sıralanması ve/veya birinin seçilmesi problemlerinde karar vericiye/karar vericilere faydalı bir araç olduğu ve personel seçiminde kullanılabileceği sonucuna varılmıştır.

#### KAYNAKÇA

- Athey, T. R. ve Orth, M. S. (1999), "Emerging Competency Methods for the Future", *Human Resource Management*, 38(3), ss. 215-226.
- Bali, Ö. ve Gencer, C. (2005), "AHP, Bulanık AHP ve Bulanık Mantık'la Kara Harp Okuluna Öğretim Elemanı Seçimi", *Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Dergisi*, 4(1), ss. 24-41.
- 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), ss. 1422-1428.
- Barzilai, J. (2001), "Notes on the Analytic Hierarchy Process", **Proceedings of the NSF Design and Manufacturing Conference**, ss. 1-6, Tampa, Florida,  
<[http://scientificmetrics.com/downloads/publications/Barzilai\\_2001\\_Notes\\_on\\_the\\_Analytic\\_Hierarchy\\_Process.pdf](http://scientificmetrics.com/downloads/publications/Barzilai_2001_Notes_on_the_Analytic_Hierarchy_Process.pdf)>, (22.10.2012).
- Barzilai, J. ve Lootsma, F.A. (1997), "Power Relations and Group Aggregation in the Multiplicative AHP and SMART", *Journal of Multi-Criteria Decision Analysis*, 6(3), ss. 155-165.
- Biçer, G. ve Düztepe, Ş. (2003), "Yetkinlikler ve Yetkinliklerin İşletme Açısından Önemi", *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, 1(2), ss. 13-20.

- Brockbank, W., Ulrich, D. ve Beatty, R. W. (1999) "HR Professional Development: Creating the Future Creators at the University of Michigan Business School", *Human Resource Management*, 38(2), ss.111-118.
- Budak, G. (2008), **Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1. Baskı, Barış Yayınları, İzmir.
- Caldwell, H. (2003), **Mükemmel Adayı Seçmek**, Atak Yöneticinin Rehberi 8, Hayat Yayınları, İstanbul
- Capaldo, G., Iandoli, L. ve Zollo, G. (2006), "A Situationalist Perspective to Competency Management", *Human Resource Management*, Cilt 45, Sayı 3, ss. 429-488, 2006.
- Cheng, E. W. L ve Li, H. (2001), "Analytic Hierarchy Process: an Approach to Determine Measures for Business Performance", *Measuring Business Excellence*, 3(3), ss. 30-36.
- Cheong, C. W., Jie, L. H., Meng, M. C. ve Lan, A. L. H. (2008) "Design and Development of Decision Making System Using Fuzzy Analytic Hierarchy Process", *American Journal of Applied Sciences*, 5(7), ss. 783-787.
- 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, ss. 219-238.
- Dereli, B. (2005), "Çok Uluslu İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetimi", *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(7), ss. 59-81.
- Dessler, G. (2007), **Human Resource Management**, 11 Baskı, Pearson Pentice Hall, New Jersey.
- Doğan, İ. (2009), **KPSS Eğitim Bilimleri Hazırlık Kitabı-1**, Tasarı Yayınları, İstanbul.
- Dyer, J. S. (1990), "Remarks on the Analytic Hierarchy Process", *Management Science*, 36(3), ss. 249-258.
- Dyer, R. F., Forman, E. H. ve Mustafa, M. A.. (1992) "Decision Support for Media Selection Using the Analytic Hierarchy Process", *Journal of Advertising*, 21(1), ss. 59-70.
- Enis, M. R. (2008), **Competency Models: A Review of the Literature and The Role of the Employment and Training Administration (ETA)**, ss. 1-25  
<[www.careeronestop.org/COMPETENCYMODEL/info\\_documents/OPDRLiteratureReview.pdf](http://www.careeronestop.org/COMPETENCYMODEL/info_documents/OPDRLiteratureReview.pdf)>, (22.10.2012).
- Forman, E. H. ve Gass, S. I. (2001), "The Analytic Hierarchy Process: An Exposition", *Operations Research*, 49(4), ss. 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., Petersburg.
- Garker, P. T. ve Vargas, L. G. (1987) "The Theory of Ratio Scale Estimation: Saaty's Analytic Hierarchy Process", *Management Science*, 33(11), ss. 1383-1403.
- Gibneya, R. ve Shang, J. (2007) "Decision Making in Academia: A case of the Dean Selection Process", *Mathematical and Computer Modeling*, 46(7-8), ss. 1030-1040.
- Grandzol, J. R. (2005), "Improving the Faculty Selection Process in Higher Education: A Case for the Analytic Hierarchy Process", *IR Applications*, 6, ss. 1-12.
- Hansen, W. L. (2002), "Developing New Proficiencies for Human Resource and Industrial Relations Professionals", *Human Resource Management Review*, 12(4), ss. 513-538.
- Harker, P.T. ve Vargas, L. G. (1990) "Reply to Remarks on the Analytic Hierarchy Process by J. S. Dyer", *Management Science*, 36(3), ss. 269-273.
- Heinsman, H. (2008), **The Competency Concept Revealed: Its Nature, Relevance, and Practice**, Academisch Proefschrift, Vrije Üniversitesi, PrintPartners Ipskamp BV, Enschede <<http://dare.uvu.vu.nl/bitstream/1871/13216/5/7960.pdf>>, (22.10.2012).
- IDAS, (2006), **Competency Guide**, Iowa Department of Administrative Service Human Resource Enterprise, ss. 1-37 <[http://das.hre.iowa.gov/documents/class\\_and\\_pay/competency\\_guide.doc](http://das.hre.iowa.gov/documents/class_and_pay/competency_guide.doc)>, (22.10.2012).
- Jabri, M. M. (1990), "Personnel Selection Using Insight - C: An Application Based on the Analytic Hierarchy Process", *Journal of Business and Psychology*, 5(2), ss. 281-285.
- 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.
- 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), ss. 193-211.
- Kuruüzüm, A. ve Atsan, N. (2001), "Analitik Hiyerarşi Yöntemi ve İşletmecilik Alanındaki Uygulamaları", *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 1, ss. 83-105.
- Mamat, N.J.Z. ve Daniel, J.K. (2007), "Statistical Analyses on Time Complexity and Rank Consistency Between Singular Value Decomposition and The Duality Approach in AHP: a Case Study of

- Faculty Member Selection”, *Mathematical and Computer Modeling*, 46(7-8), ss. 1099-1106.
- Mansfield, R. S. (2005), “Practical Questions for Building Competency Models”, Research Notes, Workitect, Inc., ss. 1-18, <<http://www.lexonis.com/resources/practical%20questions%20building%20models.pdf>>, (22.10.2012).
- McClelland, D. C. (1973), “Testing for Competence Rather than for Intelligence”, *American Psychologist*, Ocak, ss. 1-14.
- McClelland, D. C. (1998), “Identifying Competencies with Behavioral-Event Interviews”, *Psychological Science*, 9(5), ss. 331-339.
- McIntyre, C., Kirschenman, M. ve Seltveit, S. (1999), “Applying Decision Support Software in Selection of Division Director”, *Journal of Management in Engineering*, 15(2), ss. 86-92.
- Newstrom J.W. ve Davis, K. (2002), **Organizational Behavior: Human Behavior at Work**, McGraw-Hill Yayınları, Uluslararası Edisyon, New York.
- Ozernoy, V. M. (1992), “Choosing the Best Multiple Criteria Decision-Making Method”, *INFOR*, 30(2), ss. 159-171.
- 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), ss. 72-91.
- Özdemir, M. S. ve Saaty, T. L. (2006), “The Unknown in Decision Making What to Do About It”, *European Journal of Operational Research*, Sayı 174, ss. 349-359.
- 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, ss. 1-35, <[http://nsdta.aphsa.org/PDF/CompetencyGuides/Administrative\\_Support.pdf](http://nsdta.aphsa.org/PDF/CompetencyGuides/Administrative_Support.pdf)>, (22.10.2012).
- Rodriguez, D., Patel, R., Bright, A., Gregory, D. ve Gowing, M. K. (2002), “Developing Competency Models to Promote Integrated Human Resource Practices”, *Human Resource Management*, 41(3), ss. 309-324.
- Saaty, T. L. (1990), “How to Make a Decision: the Analytic Hierarchy Process”, *European Journal of Operation Research*, 48, ss. 9–26, 1990.
- Saaty, T. L. (1999), “Basic Theory of The Analytic Hierarchy Process: How to Make a Decision”, *Rev. R. Acad. Cienc. Exact. Fis. Nat. (Esp)*, 93(4), ss. 395-423, <[http://dmle.cindoc.csic.es/pdf/RRACEFN\\_1999\\_93\\_04\\_02.pdf](http://dmle.cindoc.csic.es/pdf/RRACEFN_1999_93_04_02.pdf)>, (22.10.2012).

- Saaty, T. L. (2005), "The Analytic Hierarchy and Analytic Network Processes for the Measurement of Intangible Criteria and for Decision-Making," içinde **Multiple Criteria Decision Analysis: State of the Art Surveys, International Series in Operations Research & Management Science**, J. Figueira, S. Greco ve M. Ehrgott (der.), 78(4), Springer, Berlin, ss. 345-405, <www.springerlink.com/content/rn80240g4857m476/>, (22.10.2012).
- Saaty, T. L. (2007), "Dispersion of Group Judgments", *Mathematical and Computer Modelling*, 46, ss. 918-925.
- Saaty, T. L. (2008a), "Decision Making with the Analytic Hierarchy Process", *International Journal of Services Sciences*, 1(1), ss. 83-98.
- Saaty, T. L. (2008b) "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), ss. 251-318, <www.rac.es/ficheros/doc/00576.PDF>, (22.10.2012).
- Saaty, T. L., "The Seven Pillars of the Analytic Hierarchy Process", <www.creativedecisions.net/papers/papers\_etc/SevenPillars.doc>, (22.10.2012).
- Saaty, T. L. ve Ozdemir, M. S. (2003a) "Why the Magic Number Seven Plus or Minus Two", *Mathematical and Computer Modeling*, 38, ss. 233-2443.
- Saaty, T. L. ve Ozdemir, M. (2003b), "Negative Priorities in the Analytic Hierarchy Process", *Mathematical and Computer Modeling*, 37(910), ss. 1063-1075.
- Swiercz, P. M. ve Ezzedeen, S. R. (2001) "From Sorcery to Science: AHP, a Powerful New Tool for Executive Selection", *Human Resource Planning*, 24(3), ss. 15-26.
- Tavana, M., Kennedy, D. ve Joglekar, P. (1996), "A Group Decision Support Framework for Consensus Ranking of Technical Manager", *International Journal of Management*, 24(5), ss. 523-538.
- Taylor III, F. A., Ketchman, A. F. ve Hoffman, D. (1998), "Personnel Evaluation with AHP", *Management Decision*, 36(10), ss. 679-685.
- Teymur, M. ve Tüzüner, L. (2006), "Sales Representative Selection of Pharmaceutical Firms by Analytic Hierarchy Process", *The Journal of American Academy of Business*, 8(1), ss. 287-293.
- Ulrich, D., Brockbank, W., Yeung, A. K. ve Lake, D. G. (1995), "Human Resource Competencies: An Empirical Assessment", *Human Resource Management*, 34(4), ss. 473-495.
- Vila, J. ve Beccue, B. (1995), "Effect of Visualization on the Decision Maker When Using Analytic Hierarchy Process", **Proceedings of the 28th Hawaii International Conference on System Sciences**, ss. 992-1001,

- <<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.104.5562&rep=rep1&type=pdf>>, (22.10.2012).
- Wang, Y. M. ve Elhag, T. M.S. (2006), "An Approach to Avoiding Rank Reversal in AHP" *Decision Support Systems*, 42(3), ss. 1474-1480.
- Warren, L. (2004), "Uncertainties in the Analytic Hierarchy Process", **Australian Government Department of Defence**, Defence Science and Technology Organization Information Science Laboratory, ss. 1-22, <[www.dsto.defence.gov.au/publications/3476/DSTO-TN-0597.pdf](http://www.dsto.defence.gov.au/publications/3476/DSTO-TN-0597.pdf)>, (22.10.2012).
- Wind, Y. ve Saaty, T. L. (1980), "Marketing Application of the Analytic Hierarchy Process", *Management Science*, 26(7), ss. 641-658.
- Winkler, R. L., (1990), "Decision Modeling and Rational Choice: AHP and Utility Theory", *Management Science*, 36(3), s. 274-275.
- Yeung, A.K. (1996), "Competencies for HR Professionals: An Interview with Richard E. Boyatzis", *Human Resource Management*, 35(1), ss. 119-131.
- Zahedi, F. M. (1986), "The Analytic Hierarchy Process- A Survey of the Method and its Application", *Interfaces*, 16, (Temmuz-Ağustos), ss. 96-108.
- Zahedi, F. M. (1997), "Reliability Metric for Information System based on Customer Requirements", *International Journal of Quality and Reliability Management*, 14(8), ss. 791-813.
- ZCI Testing, [www.kisiliktesti.com](http://www.kisiliktesti.com).