

Koçak, F. H. (2024). "SWARA ve ARAS Yöntemleri İle Personel Seçimi Sorununa Bütünleşik Bir Yaklaşım", International Journal of Entrepreneurship and Management Inquiries, 08(14), 22-52

Doi: 10.55775/ijemi.1424615

<https://dergipark.org.tr/en/pub/ijemi>

Başvuru Tarihi/Received Date: 23.01.2024 Kabul Tarihi/Accepted Date: 24.03.2024

Araştırma Makalesi / Research Article

SWARA ve ARAS Yöntemleri İle Personel Seçimi Sorununa Bütünleşik Bir Yaklaşım*

Bilim Uzmanı - Ferhat Han KOÇAK, ORCID: 0000-0003-4541-3346,
İstanbul Nişantaşı University, Türkiye; kocak-ferhat@hotmail.com

An Integrated Approach to the Personnel Selection Problem Using SWARA and ARAS Methods

Abstract

Personnel selection is an important issue for organizations due to the fact that qualified workforce is critical to organizational goals. The personnel selection process is a detailed organizational function that determines the entry and exit of candidates into an organization in order to increase productivity. Rapid technological developments and globalization have forced the markets to demand that companies have more qualified and professional human resources. Therefore, the personnel selection process is of vital importance and is the only solution that supports the organization's goals. Multi-criteria decision-making includes tools that meet multiple criteria from different directions and goals in order to get the best solution. Finding the best staff is complicated. In addition, the structure of the personnel selection problem includes both qualitative and quantitative criteria. This research examines the personnel selection problem with multi-criteria decision-making methods. The aim of the research is to apply an integrated methodology for personnel selection. In deviation from current practices, the SWARA method has been employed to determine criterion weights for the pre-assessment and interview stages of staff selection, while the ARAS method, based on quantitative and qualitative evaluations, has been utilized for the selection of personnel. This approach was simulated for the selection of an occupational safety specialist within a service sector company operating in Istanbul, which employs 1,250 staff members.

Keywords: Human Resources Management, Personnel Selection, MCDM, SWARA, ARAS

Jel Classification: J23, O15

Araştırma ve Yayın Etiği Beyanı: Bu çalışmada, araştırma ve yayın etiği kurallarına uyulduğu yazarlar tarafından taahhüt edilmektedir.

Yazar Katkı Oranları: Birinci yazarın katkı oranı %100

Çıkar Beyanı: Yazarlar açısından ya da üçüncü taraflar açısından çalışmadan kaynaklı çıkar çatışması bulunmamaktadır.

Etik Beyanı: Çalışma Etik Kurulu kararı gerektirmemektedir.

*Bu çalışma "SWARA ve ARAS yöntemleri ile personel seçimi sorununa bütünleşik bir yaklaşım" başlıklı yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

SWARA ve ARAS Yöntemleri İle Personel Seçimi Sorununa Bütünleşik Bir Yaklaşım

Özet

Organizasyonun amaç ve hedeflerini etkili bir şekilde gerçekleştirmesi noktasında nitelikli işgücü-personel seçimi kurumlar için önemli konular arasındadır. Personel seçim süreci, üretkenliği artırmak için adayların bir kuruma girip çıkmasını belirleyen ayrıntılı bir örgütsel işlemdir. Hızlı teknolojik gelişmeler ve küreselleşme süreci, piyasaları kurumlardan daha nitelikli ve profesyonel insan kaynaklarına sahip olmayı talep etmeye zorlamıştır. Bu nedenle, personel seçim süreci hayati önem taşımakta olup kurum hedeflerini destekleyen en önemli çözümdür. Çok kriterli karar verme, en iyi çözümü elde etmek için birden fazla kriteri farklı yönlerden ve amaçlardan karşılayan araçları içermektedir. En iyi personeli bulmak karmaşık bir süreçtir. Ayrıca, personel seçimi probleminin yapısı hem niteliksel hem de niceliksel kriterleri içermektedir. Bu araştırma, çok kriterli karar verme yöntemleri ile personel seçim problemini incelemektedir. Araştırmanın amacı, personel seçimi için bütünleşik bir metodoloji uygulamaktır. Mevcut uygulamaların dışında personel seçimi ön değerlendirme ve mülakat aşamaları için kriter ağırlıkları belirlemede SWARA yöntemi, niceliksel ve niteliksel değerlendirmelere göre personel seçimi için ARAS yöntemi kullanılarak İstanbul'da faaliyet gösteren ve 1250 çalışanı olan bir hizmet sektörü firmasının iş güvenliği uzmanı seçimi simüle edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: İnsan Kaynakları Yönetimi, Personel Seçimi, ÇKKV, SWARA, ARAS

JEL Sınıflandırması: J23, O15

1. Giriş

Küresel çapta artan rekabet, talepler ve sosyal trendler, işletmeleri müşteri ihtiyaçlarına daha hassas bir şekilde yanıt vermek adına maliyetleri minimize edip ürün ve hizmet kalitelerini artırmaya itmiştir. Bu durumda, insan kaynakları yönetimi, yetkin iş gücü oluşturma açısından kurumlar için kritik bir öneme sahip olup, temel bir disiplin olarak öne çıkmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi, çalışanların yeteneklerini ve çabalarını, kurumsal hedeflere yönlendirme süreci olarak tanımlanabilir ve insan kaynaklarının tedarik, istihdam, geliştirme, planlama, örgütlenme, yönetim ve kontrolü gibi alanlardaki politikaların oluşturulmasını da kapsar. İnsan kaynakları departmanı, iş gücünün gelecekteki ihtiyaçlarını tahmin eder ve işe alım, eğitim, çalışanların korunması, iş gücünün verimli kullanımı ve performansın iyileştirilmesi gibi alanlarda stratejiler geliştirir.

İnsan kaynakları departmanı, işletmenin temel işlevlerinin gerçekleştirilmesinde önemli hizmetler sunar ve aynı zamanda kurumun amaçları, politikaları, organizasyon yapısı, çalışanların yetenek ve tutumları, karar verme süreçleri, teknoloji kullanımı, müşteriler ve rekabet ortamı gibi faktörlerle şekillenen kurumsal kültürü etkiler.

İnsan kaynakları politikaları, işletmenin başarısında önemli rol oynayan, verimli performans sergilemesi beklenen personeli doğru şekilde seçerek, kurum ihtiyaçlarını karşılamak üzere işe alım stratejileri üzerinde yoğunlaşır. Personel seçimi, adayların kuruma giriş ve çıkışlarını belirleyen, üretkenliği artırmaya yönelik kapsamlı bir süreç olarak tanımlanabilir. Bu bağlamda, hızlanan teknolojik gelişmeler ve küreselleşme, işletmeleri daha yetkin ve profesyonel insan kaynaklarına sahip olmaya zorlamıştır. Bu sebeple, personel seçimi, kurum hedeflerini destekleyen hayati bir çözüm olarak ön plana çıkmaktadır.

Personel seçimi, stratejik olarak giderek artan bir öneme sahip olup, bu süreçte karar verme kritik bir rol oynamaktadır. Karar verme, belirlenen hedeflere ulaşmak için en uygun seçeneğin belirlendiği, alternatifler arasından seçim yapılmasını içeren bir süreçtir. Personel seçimi, Çok Kriterli Karar Verme (ÇKKV) problemi olarak ele alınabilir.

Çok kriterli karar verme, birden fazla kriteri dikkate alarak en iyi çözümü bulmayı amaçlar. En uygun personeli belirlemek, karmaşık bir süreçtir ve personel seçimi problemi, hem niteliksel hem de niceliksel kriterleri içerir. Bu nedenle, çok kriterli karar verme yöntemleri, personel seçiminin karmaşıklığını ele almak için ideal araçlardır.

Bu araştırmada, çok kriterli karar verme yöntemleri kullanılarak personel seçim problemi incelenmektedir. Araştırmanın amacı, personel seçimi için entegre bir metodoloji uygulamaktır. Personel seçimi sürecinde, ön değerlendirme ve mülakat aşamaları için kriter ağırlıklarını belirlemek amacıyla SWARA yöntemi, niceliksel ve niteliksel değerlendirmelere göre personel seçimi için ise ARAS yöntemi kullanılmıştır.

2. Kavramsal Çerçeve

2.1. İnsan Kaynakları Yönetimi ve Personel Seçimi

Ekonomist Springer, 1817 yılında ilk kez İnsan Kaynakları (İK) terimini kullanmıştır. Bu kavram, F. W. Taylor ve H. Fayol'un geliştirdiği fikirlerle tam anlamıyla kavranmıştır (Kahya, 2009: 64). İnsan kaynakları, işletmelerdeki çalışanlar ve potansiyel işgücünü kapsar. 1970'lerden itibaren insan kaynakları yönetimi kavramı, siyasal, kültürel, sosyal, ekonomik ve teknolojik değişimlerin etkisiyle yönetim alanında yeni bir ifade olarak ortaya çıkmıştır (Kahya, 2009: 64).

İşletmelerin başarısında işgücünün etkin ve verimli kullanımı esastır. İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY), işletme hedefleriyle çalışanların gelişimini entegre ederek kurumsal başarıya yönelik bir yaklaşım tanımlar. İKY, insan kaynaklarının seçimi, işe alım, oryantasyon, eğitim, kariyer yönetimi, performans yönetimi, çalışan ilişkileri, iş güvenliği, ücretlendirme ve ödüllendirme süreçlerini kapsar (Aray, 2008: 4). İşletmeler, çalışanların ihtiyaçlarını karşılayarak hedeflerine daha hızlı ulaşabilir. İnsan kaynakları yönetimi, çalışanların işe alımından eğitimine, ücret belirlemesinden sosyal olanaklarının sağlanmasına kadar geniş bir yelpazeyi kapsar (Akın, 2013: 5).

İKY'nin gelişimi, ilk olarak ustalık sisteminden başlayarak sanayi devrimiyle fabrikalara geçiş yapmıştır. Taylor'ın "bilimsel yöntemlere göre personel seçimi" fikri, personel seçim süreçlerinin temelini oluştururken, insan ilişkileri yaklaşımı insan faktörüne verilen önemi artırmıştır. Zamanla, personel yönetimi bölümleri insan kaynakları bölümlerine dönüşmüştür (Bal, 2011: 12).

İnsan faktörüne verilen önemle birlikte, insan kaynağı işletmeler için önemli bir üretim faktörü haline gelmiştir. Çalışan motivasyonu, ücret iyileştirmeleri, performans ölçümü, kariyer yönlendirmesi ve kişisel gelişim, işletmeler için kritik unsurlar haline gelmiştir. Günümüzde İK birimleri, yönetim kurullarında temsil edilir ve işletmelerin stratejilerinde önemli bir rol oynamaktadır (Bal, 2011: 12).

İnsan kaynakları yönetimi, organizasyondaki insanlarla ilgili tüm konuları yöneten bir fonksiyondur. Bu, tazminat, işe alım, işten çıkarma, performans yönetimi, organizasyon gelişimi, güvenlik, sağlık, yan haklar, çalışan motivasyonu, iletişim, politika yönetimi ve hizmet içi eğitimleri içerir. İnsan kaynakları yönetimi, insanları ve işyeri kültürünü yönetmek için stratejik ve kapsamlı bir yaklaşım sunar ve çalışanların kurumsal hedeflere etkin katkıda bulunmasını sağlar (Gary, 2017: 39).

İnsan kaynakları yönetiminin temel görevleri şunları içerir:

- İnsan kaynakları planlaması ve adayların işe alınması,
- Adayların seçimi,
- Yeni çalışanların oryantasyonu ve eğitimi,
- Çalışanların ve yöneticilerin eğitimi ve geliştirilmesi,
- Çalışan ilişkilerinin ve katılımın oluşturulması,

- İş analizleri yaparak her çalışan için iş niteliklerinin belirlenmesi,
- Performans değerlendirmesi,
- Teşvik ve fayda sağlama,
- İletişim (görüşme, danışmanlık, disiplin vb.),
- Ücret ve maaş yönetimi.

Organizasyonlarda işe alma ve seçim sürecinin temel amacı, açık pozisyonlar için ideal adayları tespit etmek ve onları işe almak olarak belirlenmiştir. Her kuruluşun aday seçme prosedürü, genellikle bir iş ilanı ile başlar ve her açık pozisyonun net bir işlevsel profil ile tanımlanması gerekmektedir. Bu iş tanımı, pozisyon için gerekli iş deneyimi yılları, eğitim geçmişi ve spesifik beceri gereklilikleri gibi kriterleri de barındırmalıdır (Küçükkaya, 2006: 89).

Kurumun ihtiyaç duyduğu iş gücünün temini için yayınlanan ilanlara adaylar tarafından başvurular yapılır. Bu başvurular arasından kurumun ihtiyaç ve özelliklerine uygun personel seçimi gerçekleştirilir. Bu aşamada, potansiyel çalışanın kurumsal kültür ve değerlerle uyumlu olup olmadığı değerlendirilir. Böylelikle, organizasyonun gereksinimlerine uygun personel seçimi yapılmış olur. Seçilen personelin kuruma uyumu, çalışanın kuruma olan bağlılığını artırır. Personel seçimi sürecinde adaletin sağlanması da önemli bir husustur. Adaleli bir seçim süreci, adayın kuruma dair olumlu algılar oluşturmasını sağlar. Eşit bir seçim ortamının yaratılması, hem çalışan hem de kurum açısından olumlu bir etki yaratır. Çalışan, iş yerinde adaletin sağlandığını düşünürse, kuruma olan bağlılığı artar ve kendisini çalışmaya uygun bir ortamda bulduğuna inanarak kuruma güvenir. Böylece işe yeni başlayan personel motive edilmiş olur (Uysal, 2007: 7).

2.1.1. İşe Alım Teknikleri

2.1.1.1. Toplu Sınavlar

Toplu sınavlar yöntemi, işe alım süresince çalışanların genel bir teste tabi tutulması görülmekte, bu tarz toplu sınavlar genellikle bankacılık ve sigortacılık gibi iş alanlarında tercih edilmektedir ve bu yöntemle genel bir eleme yapılması söz konusudur (Özer, 2013: 8). Toplu sınavlarda işe alımı gerçekleştirecek kişilerin genel özellikleri, işe uygun olup olmadıkları, alanlarındaki yetkinlikleri belirlenir ki bu toplu sınavlar ölçüm sınavı niteliği taşımaktadır. Bu sınavlar sonucunda işle ve kurumla ilgili bilgilerin ölçülmesi düşünülmekte, kalıcı olan bilgileri ölçerek iş için uygun seçim yapılması beklenmektedir (Çavdar ve Çavdar, 2010: 87). Bu sınavların genel amacı, kesin karar alınmadan önce ön elemeye yardımcı olması, çalışacak kişi sayısının aza düşürülerek daha ayrıntılı incelenmesini sağlamaktır.

2.1.1.2. Testler

İşe alım sürecinde kurumların yararlandığı test tekniklerinin içeriği geniş olup, en uygun çalışmanı seçmek için kullanılan bu testlerin genel bir ifadeyle, başarı, yetenek ve kişilik tanımlayıcı testler olduğu söylenebilir. Bu testler ve içerikleri aşağıda belirtilmiştir.

Tablo 1: İşe Alım Sürecinde Faydalanılan Testler

Testler Özellikler	Beceri ve Yetenek Testleri	Kişilik Testleri	Bilgi Testleri
Genel Tanımı	Belirli bir seviyede beceri ya da yetenek gerektirir.	Adaylara hemfikir oldukları ya da olmadıkları ifadeler yöneltilir. Doğru yanlış cevap yoktur.	İlgili konunun genel olarak anlaşılıp anlaşılmadığını ölçer. Doğru yanlış cevap vardır.
Cevap Verdiği Temel Soru	Söz konusu kişi ilgili işi yapabilmek için uygun beceri ve yeteneklere sahip midir?	Söz konusu kişi aradığımız özelliklere ve genel profile uygun mu?	Söz konusu kişi bu işte başarılı olmak için ne bilmesi gerektiğini biliyor mu?
En Uygun Kullanım Yeri	İş yapabilmek için belirli bir beceri ve yetenek gereken durumlarda.	Bilgi ve beceri dışındaki özelliklerin işteki performansı etkileyeceği durumlarda.	Belirli bir konudaki bilgi düzeyinin iş performansını önemli ölçüde etkilediği durumlarda.

Kaynak: Sarılar, 2006: 23.

Tablo 1’de belirtildiği gibi, işe alım sürecinde kullanılan testlerinin açıkladığı yönler farklıdır. Tablo 1’de yer verilen konular, testlerin ne için kullanıldığı, hangi konularda yardımcı olduğunu belirtmekte ve işe alım sürecinde ne kadar etkili olduğunu göstermektedir. Günümüzde işe alım sürecinde çalışan adaylarına psikolojik birtakım testler uygulanmaya başlanmış ve bu testler zeka, yetenek, dikkat, yaratıcılık, bilgi ve hafıza testleri olarak da belirlenmiştir (Benli ve Şahin, 2004: 118). Bu kadar çok konuyu içinde barındıran testlerin varlığı bize işe alım sürecinde ne kadar etkili ve ayrıntılı olabileceğini göstermiştir.

2.1.1.3. Değerlendirme Merkezleri

Değerlendirme merkezleri “Değerlendirme merkezi, birtakım uzman kişilerin çeşitli yöntemleri art arda oluşturarak kişi veya grupları inceleme sürecine denilen addır” (Yelboğa, 2012: 9) şeklinde tanımlanabilir. Kuruluşların işe alım sürecinde dış kaynakları tercih etmesiyle beraber kullanılan değerlendirme merkezleri tekniği çalışan adaylarını bazı testlere tabi tutmaktadır. Bu konuyla alakalı kaynaklarda değerlendirme merkezlerine ilişkin yapılan çalışmalar yönetsel olgunluk analizleri, olgunluk açılı değerlendirmelerde, çalışan tercihinin geçerli olması ve tercih edilmesi gibi konularda etkili görülmektedir. Değerlendirme merkezi kavramıyla alakalı oluşan merkez işletme içerisindeki kişilerden oluşması haricinde kurum dışından da uzman hizmet almayı tercih eden kişilerle de oluşabilir (Erdoğan, 2013: 108).

2.1.1.4. Mülakatlar

Mülakat yöntemi, işe alım süreçlerinde en çok tercih edilen yöntemlerden birisi olmakla beraber gereksinim olan pozisyon için çalışan sağlamakta iletişim kullanılması yöntemidir. “*Mülakat, işe başvuranın kabul edilebilir olmasını derinlemesine araştırmak adına yapılan karşılıklı konuşma yöntemidir*” (Çetin ve Arslan, 2014: 8).

Tanımdan yola çıkılacak olursa mülakatta karşılıklı iletişim ile bilgi paylaşımı söz konusudur ve bu şekilde adayların iş için yeterli etkinliğe sahip olup olmadıkları ölçülür. Mülakat uygulaması genellikle çalışan alımı ya da personel terfi durumunda uygulanmaktadır. Mülakatta temel olarak bir amaç olmalı, planlı bir görüşme yapılmalı, yüz yüze iletişim kurulmalı, ikili iletişim söz konusu olmalı ve genellikle soru cevap şeklinde olmalıdır (Altun ve Kovancı, 2004: 55). Bahsi geçen etkenler mülakat yönteminin işe alım sürecinde ne gibi etkileri olduğunu anlatmaktadır. Bu etkenler mülakat süresince hangi durumların var olması gerektiğini veya olmaması gerektiğini bize anlatmaktadır. İlk önce mülakat yönteminin uygulanması adına ortam hazırlanmalı ve süreç sonrasında başlamalı, mülakat başladıktan sonra soru-cevap, konuyu genişleterek karşıdaki kişiyi çalışma şartları açısından değerlendirme kısmı gelir (Çetin ve Arslan, 2014: 87).

Bu yöntemler uygulandıktan sonra karar aşamasına gelinir ve işe alınacak kişi belirlenir. Mülakat yöntemi üç temel kademedен oluşur ve her kademedē birbirinden ayrı uygulamalar kullanılmaktadır. Mülakat yöntemi içerisinde birçok değişik etken bulundurur ve bu yöntemin kullanılmasının temel nedeni ve faydası seçimlerin yüz yüze yapıyor olması ve çalışan adayı hakkında bir görüş şekillenmesidir. Mülakat sürecinde çalışan adayın mimikleri, konuşması ve hareketleri aday hakkında işverene önemli bilgiler sağlamaktadır ki mülakat tekniğinin burada diğer işe alım süreçlerinden farklı olarak görülmesini sağlar (Doğan vd., 2015: 649). Bu etkenler mülakat tekniğinin işe alım süreçlerinde, işverenler ve yöneticiler tarafından en çok tercih edilen yöntem olmasını beraberinde getirmektedir.

Mülakat süreci iki yönlü bir süreçtir. Süreç boyunca potansiyel adayın kuruma uygun olup olmadığı değerlendirilir (Bayraktaroğlu, 2003: 76; Demirkol ve Ertuğral, 2007: 31). Bu çerçevede mülakat türleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Sabuncuoğlu, 2012:107-110):

1. Standart mülakat,
2. Baskılı mülakat,
3. Serbest mülakat,
4. Grup mülakatı,
5. Komisyon mülakatı,
6. Sıralı mülakat.

2.1.3. İşe Alım Aşaması

Herhangi bir optimum işe alım süreci, genellikle nitelikli adayları çekmeye ve mümkün olan maksimum sayıda iş arayan kişiyi başvurmaya teşvik etmeye yöneliktir. Böylelikle sıkı bir iş piyasasında yetenekli personelden oluşan büyük bir havuz oluşturmayı mümkün kılmaktadır. Kuruluşun mevcut ve gelecekteki gereksinimleri için aday bulma ve rolleri doldurma ile ilgili zamanı en aza indirmektedir. İyi planlanmış ve özenle hazırlanmış bir işe alım süreci, işe alım ekibinin doğru adayları daha hızlı filtrelemesine yardımcı olurken, maksimum dönüşüm için uygun adaylarla etkileşime geçmeye odaklanmaya devam etmektedir. İşe alım süreci yalnızca kurumun profesyonelliğini yansıtmakla kalmaz, aynı zamanda doğru türden adayları çekmeye yardımcı olurken, yetenekleri belirleme, ilgilendirme, işe alma ve elde tutma için harcanan zamandan ve maliyetten tasarruf sağlamaktadır (McCormick ve diğerleri, 1989: 12).

İşe alma yaşam döngüsü, aşağıdaki gibi birbiriyle ilişkili beş adımdan oluşur:

1. İhtiyaçların belirlenmesi,
2. İş tanımının hazırlanması,
3. Yetenek avcılığı,
4. Eleme,
5. İstihdam değerlendirme, teklif ve işe alım.

2.1.3.1. İhtiyaçların Belirlenmesi

Kuruluşlarda yeni ya da süregelen bir açık pozisyon için işe alım süreci başlatılacaksa öncesinde açık pozisyonun belirlenmesi akabinde söz konusu pozisyon için ihtiyaç duyulan bilgi, beceri ve deneyimlerin tespit edilmesi gerekmektedir. Diğer bir ifadeyle açık pozisyon için iş özelliklerinin analiz edilmesi gerekmektedir (Winters, 1993: 21). Açık pozisyonlar için izlenecek yol haritası ya da talep edilecek çalışanın niteliğinin belirlenebilmesi için aşağıdaki adımlar izlenebilmektedir:

- Yetenek, performans veya kişilik açısından yeni ihtiyacın tespit edilmesi gerekmektedir.
- Ekip söz konusu olduğunda girdi ve çıktı takip edilmelidir. İş yükünde işe alım ile ilgili izlenmesi gereken parametreler öne çıkarılmalıdır.
- Performanslar düzenli olarak analiz edilmeli ve ekipte eklenmesi gereken eksik nitelikler, beceriler ve yeterlilikler tespit edilmelidir. Bu adım aynı zamanda işe alım ihtiyaçlarına da işaret edecektir.
- İşte çıkan veya çıkarılan çalışanlara dikkat edilmelidir.

Diğer taraftan işe alım süreci, açık pozisyonları doldurmak için gereken iş özelliklerini, niteliklerini, deneyim ve becerileri analiz etmeyi ve tanımlamayı içeren işe alım planlaması ile başlamaktadır. İşe alım planı iyi yapılandırılmamışsa, kurum, aday havuzundan potansiyel çalışanları çekmekte başarısız olabilir (Ekin, 2014: 40).

Bu çerçevede işe alımı etkileyen faktörler ise aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Kuruluşun büyüklüğü,
- Maaş durumu,
- Örgüt içinde çalışma kültürü ve çalışma koşulları,
- Organizasyonun büyüme hızı,
- Ekonomide mevcut istihdam durumu.

2.1.3.2. İş Tanımının Belirlenmesi

Bilgi, beceri ve deneyim açısından ihtiyacın belirlenmesi sonrasında işin görev ve sorumluluklarının belirlenmesi gerekmektedir. Kapsamlı bir iş tanımının hazırlanması, ihtiyaç duyulan niteliklerin karşılanmasında potansiyel çalışanların taşınması gereken özelliklerin öne çıkmasını sağlamaktadır. Bir iş tanımı hazırlanırken izlenmesi ya da kaçınılması gereken adımlar Tablo 2’de verilmiştir. Buna göre;

Tablo 2: İş Tanımı Yazımı

İzlenmesi Gerekenler Adımlar	Kaçınılması Gerekenler Adımlar
Açık ve net olunmalı	Büyük metin parçaları kullanılmalı
Kişiselleştirmeli	Jargon ve metafor kullanılmalı
Doğru anahtar kelimeler kullanılmalı	Zorlu süreçler hafifletilmeli
Mümkün olduğunca ayrıntılar verilmeli	Gereksiz bilgilerden kaçınılmalı

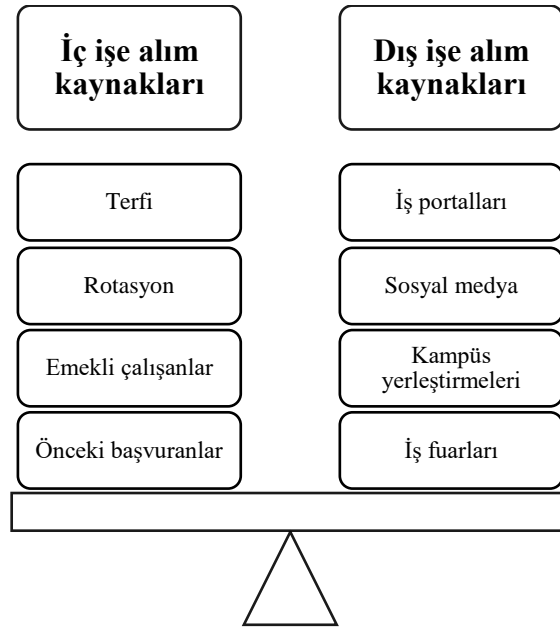
Kaynak: Gürbüz ve Baş, 2020: 30.

Açıklandığı üzere iş tanımı kısaca işin nasıl, nerede, ne zaman yapılacağına açıklanmasıdır (Gürbüz ve Baş, 2020: 30).

2.1.3.3. Yetenek Avcılığı

Doğru yeteneğin belirlenmesi, belirlenen doğru yeteneğin kurum bünyesine çekilmesi ve açık pozisyona potansiyel adayların çekilebilmesi adına motive edilmesi, işe alım sürecinin en önemli yönleridir. İş listesi, yönlendirmeler oluşturmak için dahili olarak, popüler sosyal ağ sitelerinde ve tercih edilen iş kurullarında ise harici olarak da ilan edilmelidir (Dilber, 2022: 73; Dolezalek, 2010: 47).

Yetenek araması için yararlanılabilecek işe alma kaynağı Şekil 1’de verilmiştir.



Şekil 1: Yetenek Araması

Kaynak: Dilber, 2022: 73; Dolezalek, 2010: 47.

Genel olarak, bir yetenek araması için yararlanılabilecek, daha önce detaylı biçimde açıklanmış olan iki işe alım kaynağı vardır: iç işe alım kaynakları ve dış kaynaklar. İşe alım uzmanlarının işe alım sürecinde iç kaynakları kullanmaları durumunda mevcut çalışanları motive etmeye çalışarak iş tatminleri ve güven duyguları en üst düzeye çıkmaktadır. Dahili kaynaklar aracılığıyla işe alım, maliyet ve çaba ile birlikte yıpranma oranını da azaltmaktadır. Buna göre iç işe alım kaynaklarının kullanılması durumunda izlenen adımlar aşağıdaki gibidir.

Rotasyon: İnsan kaynakları bölümünün yöneticisi, çalışanın iş pozisyonunda, statüsünde veya maaşında herhangi bir değişiklik olmaksızın, kurum içinden uygun bir adayı transfer ederek farklı bir bölümdeki bir boşluğu doldurabilir.

Terfi: Yüksek performanslı bir çalışana, zam ile birlikte ek sorumluluklar üstlenmesi için kurum içinde üst düzey bir pozisyonu devralması teklif edilerek de bir boşluk doldurulabilir. Promosyonlar, çalışanları daha iyi performans göstermeye motive eder ve ayrıca yıpranma oranını azaltır.

İndirgeme: Çalışanların performansına bağlı olarak, bazen yönetim düşük performans gösteren çalışan veya çalışanların pozisyonunu düşürme kararı almak durumunda kalabilir. Bu çalışanlar ise daha sonra alt pozisyonları doldurmak için bir kaynak haline gelir.

Emekli çalışanlar: Acil bir durumda veya görev açısından kritik bir projede, emekli çalışanlar da uygun bir aday bulunana kadar kısa bir süre için bir pozisyonu doldurmaları için çağrılabilir.

Önceki başvurular: Daha önce başvuru sahiplerini dosyada tutmak, işlevsel bir veri tabanı sağlamaktadır. Eşleşen pozisyonlar açıldığında ise onlara ulaşılabilir.

Dış kaynaklar aracılığıyla işe alım, çok sayıda nitelikli aday arasından seçim yaparken, teknolojinin gelişmesi de bir fırsat olarak değerlendirmektedir. Bu yöntemler çok daha geniş bir kapsam sunmaktadır (Tekin, 2022: 15). Tarafılık veya önyargı olasılığını ortadan kaldırırken, toplu gereksinimlerde bile süreç çok daha hızlı hareket işlemektedir. Bu çerçevede dış kaynaklarla işe alım araçları aşağıdaki gibidir:

İş portalları: İnternet kullanımının artmasıyla birlikte, iş portalları kurumları adaylarla buluşturmada çok önemli bir rol oynamaya başlamıştır. Bu portallar, daha iyi kariyer beklentileri olan iş arayanlar için tercih edilen bir platformdur. Bu nedenle, işe alım görevlilerinin sektördeki en iyi yetenekleri kullanmaları için mükemmel bir kaynak oluşturmaktadır. Head Hunter olarak da isimlendirilen yönetici arama, kuruluşların kamu ve özel sektörlerin yanı sıra kar amacı gütmeyen kuruluşlar genelinde üst düzey ve yönetici işleri için yüksek nitelikli adayları aramak ve işe almak için ödediği özel bir işe alım hizmetidir

Kurum kariyer sitesi: İş kültürünü aktaran ve şirketin sosyal profilleriyle bütünleşen mobil uyumlu bir kariyer sitesi, yalnızca potansiyel çalışanların başvurmasını kolaylaştırmakla kalmaz, aynı zamanda profesyonel bir tema, çekici başlıklar, ilgi çekici içerik ve ilgi çekici çalışan videoları ile sektördeki en iyi yetenekleri de kuruma kazandırmada rol oynamaktadır.

Sosyal medya platformları: Sosyal ağ siteleri, nitelikli ve potansiyel işe alım ilanlarının bulunabileceği yerlerdir. 535 milyonluk birleşik kullanıcı tabanıyla LinkedIn, Facebook Twitter vb. ağlar kurum için son derece yetenekli ve verimli adaylar bulmayı sağlamaktadır.

İş fuarları: İş fuarları, toplu ihtiyaçlar için büyük bir yetenek havuzuna kolay erişim sunan, tek noktadan halka açık bir etkinliktir. Reklam yapmak zorunda kalmadan marka bilinirliği yaratma fırsatı sunulur ve diğer benzer şirketlerle ağ kurarken çok fazla zaman ve para tasarrufu sağlanmaktadır (Dolezalek, 2010: 47).

Kampüs yerleştirmeleri: Kampüs yerleşimleri yetkin, enerjik, hevesli ve en önemlisi çalışmakla ilgilenen uygun adayları bulmanın hızlı ve ucuz bir yoludur.

2.1.3.4. Eleme

İşe alım sürecinde ilerlemek için, başvuru sahiplerini verimli ve doğru bir şekilde taramak ve kısa listeye almak gerekmektedir. İşe alım sürecinin zor veya zorlu hale geldiği nokta burasıdır. Bu işe alım darboğazını aşağıdaki dört adımı izleyerek çözülebilir:

1. Başvuruları asgari niteliklere göre elenmesi,
2. Sertifikalara, ilgili deneyimlere, alan uzmanlığına, teknik yeterliliklere ve rol için gerekli olan diğer belirli becerilere bakılarak tercih edilen kimlik bilgilerine sahip özgeçmişlerin sıralanması,

3. Ardından tercih edilen kimlik bilgilerine sahip olan ve yine minimum niteliklere haiz adayların kısa listeye alınması,

4. Son olarak, görüşme sırasında açıklığa kavuşturulabilmeleri için özgeçmişteki tüm endişelerin veya soruların işaretlenmesi. (Dolezalek, 2010: 50).

2.1.3.5. İstihdam Değerlendirme, Teklif ve İşe Alım

İstihdam değerlendirmesi ve teklifi, işe alım sürecinin son aşamasıdır. Adayın teklifi kabul edeceği durumlar asla hafife alınmamalıdır. Ancak aday tüm evrak işlerini sabırla tamamlayıp ve seçim sürecini beklediye teklifi kabul etme olasılığı yüksek olacaktır. Başvuranlar iş teklifini kabul ettiklerinde resmi olarak şirketin çalışanı olmaktadır. İşe giriş tarihi ve saati çalışana bildirildikten sonra, referans ve özgeçmiş kontrollerini içeren istihdam öncesi tarama yapılır. Doğrulama yapıldıktan sonra, çalışanlar kuruma tanıtılır. Daha sonra çalışanların göreve başlama süreci başlar ve ardından iş sözleşmesi imzalanır (Dolezalek, 2010: 55).

2.2. Çok Kriterli Karar Verme

Yönetim süreci sürekli karar verme işlemleriyle ilişkilidir (Drucker, 1992: 377). Bu bölüm, özellikle karar verme ve karar kavramlarına odaklanmaktadır. Karar verme, karar vericinin kalıcı veya geçici, karmaşık veya basit alternatifler arasından bir seçim yapma sürecini ifade eder (Covaliu, 2001: 5). Karar verme, daha önceden belirlenen hareket seçenekleri arasından tercih yapma işlemidir ve genellikle mevcut seçenekler arasından bir tercih yapılmasını gerektirir (Adair, 2010: 2). Bu süreçte, karşılaşılan problem çözülür ve uygun seçenekler tanımlanır. Sorunun çözülmesi, karar verme sürecinin bir tanımı olarak kabul edilir (Emhan, 2007: 213-214).

Yöneticiler, belirledikleri hedeflere ulaşmak için çeşitli problemlerle karşılaşır ve bu sorunlar, onları yeni çözümler geliştirmeye ve karar vermeye yönlendirir. Yöneticilerin rasyonel kararlar alması zorunludur, zira bu kararlar işletmelere olumlu veya olumsuz katkılar sağlar (Demir ve Gümüšoğlu, 1988: 1). Karar verme sürecinin temel sorunu, rekabet ve çatışma içindeki alternatifler arasından doğru seçeneği belirlemektir (Saaty, 2008: 841).

Gelişen teknoloji ve bilgi, karar vericilerin doğru seçeneği bulmasını zorlaştırır. Karar vericiler, çeşitli kriterleri göz önünde bulundurarak, çelişkili amaçlara en uygun katkıyı sağlayan seçeneği belirlemelidir. Karar verirken mevcut durumları, olanakları ve diğer kişi veya birimleri nasıl etkileyeceklerini dikkate almalıdırlar. Sınırlı kaynaklarla verilen kararlar, her zaman işletme için en iyi karar olmayabilir. Bir kararın etkinliği, arzulanan sonuçların ne ölçüde sağlandığı ile belirlenir (Çakın, 2013: 5).

Çok Kriterli Karar Verme (ÇKKV) disiplininin tarihsel kökenleri, Nicolas Bernoulli (1687-1759) ve Pierre Remond de Montmort (1678-1719) arasındaki St.Petersburg paradoksuna dayanmaktadır (Çakın, 2013: 10). ÇKKV ile karşılaşan bireyler en yüksek fayda değerine sahip seçeneği belirlerler. VonNeumann ve Morgenstern, 1947'de "Theory of Games and Economic Behaviour" adlı kitaplarında,

oyun teorisinden esinlenen ekonomik ve sosyal organizasyonlar hakkındaki matematiksel teorilerini sunmuşlardır. Bu çalışmalar, ÇKKV alanında önemli bir referans noktası oluşturmuştur. 1951'de Kuhn ve Tucker, doğrusal olmayan programlama için optimal şartları belirlemiş ve çok amaçlı problemler üzerine çalışmalar yapmışlardır. Charnes, Cooper ve Ferguson, 1955'te hedef programlamanın temellerini atmışlardır. İlk olarak Charnes ve Cooper'ın 1961'de yayınladıkları kitapta hedef programlama isim olarak kullanılmıştır. 1968'de Bruno Contini ve Stan Zionts, çok kriterli uzlaşma modelini geliştirmişlerdir. Zionts, Wallenius ve Korhonen 1970'lerin sonlarına doğru, etkileşimli matematiksel programlama problemlerini çözen karar destek sistemleri üzerine çalışmalar yapmışlardır. James Ignizio, Sang Moon Lee ve Carlos Romero hedef programlama konusunda öncü olmuşlardır (mcdmsociety.org, 2013).

ÇKKV disiplininin gelişimi, bilgisayar teknolojisinin gelişimiyle bağlantılıdır (Xu ve Yang, 2001: 3). Teknolojideki hızlı ilerlemeler sayesinde, ÇKKV alanındaki çalışmalar hız kazanmıştır. Bu ilerlemeler, karmaşık karar sorunlarına daha hızlı çözümler üretilebileceğini göstermiştir. Karar vericiler, karşılaştıkları problemlerde doğasına, politikalarına ve hedeflerine uygun alternatifleri seçer, seçenekleri fayda sıralamasına göre düzenler ve tanımlanmış türdeş sınıflara ayırır (Zopounidis, 2002: 227).

3. Gereç ve Yöntem

3.1. Araştırmanın Amacı

Personel seçmek insan kaynakları yönetiminin en zor ve önemli süreçlerinden bir tanesidir. Personel seçme sorunu çok fazla sayıdaki alternatifin belirli kriterlere göre değerlendirilmesi gereken bir karar problemidir. Bu nedenle çalışmamızın amacı personel seçim sorununa doğru iş için en iyi adayı belirlemek olmuştur. Ayrıca ÇKKV yöntemlerinden olan SWARA ve ARAS metodlarının personel seçim sorununa uygulanabilirliği açıklamak olmuştur. Bu kapsamda SWARA metodunun kriterler arasında hangisinin etkin olduğunu, ARAS metodu ile en uygun aday seçilerek personel seçim sorununa bütünlük bir yaklaşım önerilmiştir.

3.2. Veri Analizi

Kişilerin, gündelik hayatları sırasında yüzleştikleri durumlar ve problemler karşısında verdikleri kararların çeşitli, birbirleriyle çelişki içerisinde amaçları ve şartları vardır. ÇKKV, yani çok kriterli karar vermenin tanımı ise, sayılabilir sayılamaz çoklukta alternatif arasından en az iki kriter kullanarak yapılan seçme işlemi, olarak yapılabilir. ÇKKV hakkında çeşitli yöntemler geliştirilmiştir. Her yöntemin kendine ait üstün yönleri mevcuttur. Çözümün başlangıcında karşılaşılabilecek problemlerden birisi de uygun yöntemin belirlenmesidir. Kara verici problemin yapısını ve sürecin özelliklerini değerlendirerek en uygun yöntemi belirlemelidir. Çok kriterli, her problemin birden çok kritere sahip olması durumunu anlatmaktadır. Karar verici her problem için, karar aşamasında değerlendirmeye tabi tutulması gereken

çok sayıda faktör arasından en önemlilerini kriter olarak değerlendirmelidir. İhtiyaçlar karşılanırken en uygun alternatif üç aşamada belirlenecektir. Bu aşamalar;

- İlk olarak, kriterler tespit edilip, bu kriterlerin önem derecelerine göre sıralanmasıdır.
- İkinci olarak ise, seçeneklerin belirlenen kriterleri ne seviyede tatmin ettiklerinin belirlenmesi ve tüm kriterler göz önünde bulundurularak, her seçenek için kesin değerlendirmeye ulaşılmasıdır.
- Son olarak da değerlendirme sonucunda en yüksek puana sahip seçeneğin tercih edilmesidir. ÇKKV problemleri iki ana kategori altında incelenmektedir.

Bu kategoriler;

- Çok Amaçlı Karar Verme (ÇAKV) (Multiple Objective Decision Making (MODM))
- Çok Ölçütlü Karar Verme (ÇÖKV) (Multiple Attribute Decision Making (MADM))

Çok Kriterli Karar Verme (ÇKKV), genellikle birbiriyle çelişen kriterlerin varlığında karar vermeyi sağlayan bir süreçtir. ÇKKV'nin sorunları genel olarak iki kategoriye ayrılabilir:

Çoklu Nitelikli Karar Verme: birden çok özellik açısından açıklanan önceden belirlenmiş alternatifler arasından "en iyi" alternatifin seçimini içerir;

Çok Amaçlı Karar Verme: karar vericinin çoklu hedeflerini optimize eden alternatiflerin tasarımını içerir.

ÇKKV; ekonomi, imalat, malzeme seçimi, askeri, inşaat vb. birçok problemde faydalı bir araçtır ve özellikle yatırım kararı, proje değerlendirme, ekonomik fayda değerlendirmesi, personel değerlendirme vb. alanlarda önemli rol oynar. Şimdiye kadar çok özellikli karar verme problemlerini çözmek için birçok teknik önerilmiştir. ÇKKV, karar vericinin değerlerine ve tercihlerine dayalı olarak alternatifleri belirleme ve seçme çalışmasıdır. Karar vermek, dikkate alınması gereken alternatif seçenekler olduğu anlamına gelmektedir. Böyle bir durumda, yalnızca bu alternatiflerden mümkün olduğu kadar fazlasını belirlemek yerine, aynı zamanda amaçlarımıza, hedeflerimize, değerlerimize ve benzerlerine en uygun olan seçilmektedir (Kıranlı ve İlgen, 2008: 151; Otlı ve Demir, 2005: 156).

3.2.1. SWARA

Adım Adım Ağırlık Değerlendirme Oranı Analizi (SWARA) yöntemi, 2010 yılında Kersulienne ve diğerleri tarafından geliştirilmiştir. SWARA, diğer kriter ağırlığı belirleme yöntemleri arasında yeni yöntemlerden biridir. Bu yöntemde uzman, değerlendirmelerde ve ağırlıkların hesaplanmasında önemli bir role sahiptir. Ayrıca her bir uzman her bir kriterin önemini seçmektedir (Özbek ve Demirkol, 2018: 74).

Uzman tüm kriterleri ilkinden sonuncusuna kadar sıralamaktadır. Bir uzman kendi örtülü bilgisini, bilgilerini ve deneyimlerini kullanır. Bu yöntemle göre en önemli kriter birinci sırada, en önemsiz kriter ise en sonda sıralanır.

Kriterlerin ağırlıklarının belirlenmesi sürecinde önem oranlarına ilişkin uzman görüşlerinin tahmin edilebilmesi bu yöntemin ana unsurudur. Ayrıca, bu yöntemi koordine etmek ve uzmanlardan veri toplamak için yararlıdır (Zolfani ve Banihashemi, 2014: 193).

SWARA yöntemi karmaşık değildir. Aynı zamanda uzmanlar kolayca birlikte çalışabilir. SWARA yöntemini kullanarak kriterlerin görece ağırlıklarını belirleme süreci, aşağıdaki adımlar kullanılarak doğru bir şekilde gösterilebilir (Stanujkic vd., 2015: 182):

Adım 1. Kriterler, beklenen önemlerine göre azalan düzende sıralanır.

Adım 2. İkinci kriterden başlayarak, katılımcı her bir özel kriter için j kriterinin bir önceki ($j-1$) kriterine göre göreceli önemini ifade eder. Bu orana ortalama değer karşılaştırmalı önemi, s_j denir.

Adım 3. k_j katsayısını aşağıdaki gibi belirleyin:

$$k_j = \begin{cases} 1 & j = 1 \\ s_{j+1} & j > 1 \end{cases}$$

Adım 4. Yeniden hesaplanan ağırlığı q_j aşağıdaki gibi belirleyin:

$$q_j = \begin{cases} 1 & j = 1 \\ q_{j-1}/k_j & j > 1 \end{cases}$$

Adım 5. Değerlendirme kriterlerinin görece ağırlıkları şu şekilde belirlenir:

$$w_j = \frac{q_j}{\sum_{k=1}^m q_k}$$

burada w_j , j kriterinin görece ağırlığını gösterir.

3.2.2. ARAS

Katkı Oranı Değerlendirmesi (ARAS) yöntemi ilk olarak Zavadskas ve Turskis tarafında 2010 yılında ortaya atılmıştır. Bu yöntem hem alternatiflerin performansını belirler hem de alternatiflerin puanlarını ideal alternatifle karşılaştırır. Bir alternatifin ağırlıklı normalize edilmiş değerleri toplamının, tüm kriterler dikkate alındığında optimal alternatifin ağırlıklı normalize edilmiş değerleri toplamına oranının, karşılaştırılan bir alternatifin optimallik derecesi olduğu tartışılmaktadır (Zavadskas ve Turskis, 2010: 161).

ARAS yöntemine göre, uygulanabilir bir alternatifin karmaşık görece etkinliğini belirleyen bir fayda fonksiyonu değeri, bir projede dikkate alınan ana kriterlerin değerlerinin ve ağırlıklarının görece etkisi ile doğru orantılıdır (Adalı ve Işık, 2016: 130). ARAS yöntemi aşağıdaki adımlardan oluşur:

Adım 1: X karar matrisi oluşturulur. Alternatifler ve kriterler, karar matrisinin sırasıyla satır ve sütunlarında listelenir. Karar matrisi, farklı alternatiflerin çeşitli kriterlere göre performansını gösterir.

$$X = [x_{ij}]_{m \times n} = \begin{bmatrix} x_{11} & \cdots & x_{1n} \\ \vdots & \ddots & \vdots \\ x_{m1} & \cdots & x_{mn} \end{bmatrix} \quad (i = 1, 2, \dots, m; j = 1, 2, \dots, n)$$

Adım 2: Karar matrisi normalleştirilir. Faydalı kriterler, lineer normalizasyon prosedürü ile aşağıdaki gibi normalize edilir:

$$x_{ij}^* = \frac{x_{ij}}{\sum_{i=1}^m x_{ij}}$$

Burada x_{ij}^* normalleştirilmiş matristir. Fayda sağlamayan kriterler iki aşamalı prosedür ile normalize edilir. Birinci aşamada her bir kriterin tüm alternatiflere göre karşılığı şu şekilde alınır:

$$x_{ij} = \frac{1}{x_{ij}}$$

İkinci aşamada normalleştirilmiş değerler şu şekilde hesaplanır:

$$R = [r_{ij}]_{m \times n} = \frac{x_{ij}^*}{\sum_{i=1}^m x_{ij}^*}$$

Adım 3: Normalleştirilmiş karar matrisi aşağıdaki gibi ağırlıklandırılır:

$$D = [d_{ij}]_{m \times n} = r_{ij} \cdot w_j$$

Adım 4: Her alternatif için optimallik fonksiyonu (S_i) aşağıdaki gibi belirlenir:

$$S_i = \sum_{j=1}^n d_{ij} \quad (i = 0, 1, \dots, m; j = 1, 2, \dots, n)$$

En yüksek ve en düşük S_i değerleri sırasıyla en iyi ve en kötüdür. S_i optimallik fonksiyonu, karar matrisindeki değerler ve kriter ağırlıkları ile doğrudan ve orantılı bir ilişkiye sahiptir. S_0 , optimal alternatifin optimallik fonksiyonudur.

Adım 5: Her alternatif için fayda derecesi (U_i) belirlenir. Aşağıdaki gibi hesaplanır:

$$U_i = \frac{S_i}{S_0}$$

Alternatiflerin U_i değerleri %0 ile %100 arasında değişir ve artan sırada sıralanır. Fayda değeri en yüksek olan alternatif, alternatifler arasından en iyi seçimdir.

3.3. Araştırmanın Uygulama Alanı

Bu çalışmanın uygulama alanı, İstanbul ilinde olup yaklaşık 1250 çalışanı olan bir işletmedir. İşletme içinde operasyon ve hizmet birimlerinin dışında 6331 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu kapsamında

kurulan iş sağlığı ve güvenliği biriminde dört iş güvenliği uzmanı, iki işyeri hekimi, beş diğer sağlık personeli ve iki saha gözlemcisi (İSG teknikeri) çalışmaktadır. Yasal mevzuat gereği en az bir çalışanın A sınıfı iş güvenliği uzmanı olması ve beş iş güvenliği uzmanının çalışması gerekmektedir. Bu kapsamda çok tehlikeli sınıfta yer alan bir işletme içerisinde iş sağlığı ve güvenliği faaliyetlerinin daha iyi gerçekleştirilebilmesi için A sınıfı iş güvenliği uzmanı seçimi sorununu ele almıştır. Bu kapsamda sekiz aday değerlendirmeye alınarak ön değerlendirme ve mülakat yapılmıştır.

3.4. Araştırmanın Sınırlılıkları

Çalışmanın gerçekleştirilmesindeki kısıt ve sınırlılıklarımız işletmenin farklı birimleri içerisinde sadece iş güvenliği uzmanı işe alımının değerlendirilmesi, karar verici olarak işletmenin insan kaynakları departmanındaki (departman müdürü ve sorumluları) üç uzmandan yararlanılması ve bu uzmanlardan alınan görüşlere göre yapılmasıdır. Çalışmamız İstanbul ilinde bulunan bir işletme ile sınırlıdır.

4. Bulgular

4.1. Kriterlerin Belirlenmesi

En uygun personel seçim süreci, seçimi yapacak olan uzman grubunun belirlenmesi, adayların ön başvurularının incelenerek mülakat sürecine dâhil olacak adayların belirlenmesi, değerlendirmede kullanılacak kriterlerin saptanması ve kriterler doğrultusunda değerlendirme yapılarak karar verilmesi aşamalarından oluşmaktadır. Karar vericiler 12 kriteri baz alarak seçim yapacaktır. Kriterlerin değerlendirilmesi için kullanılacak olan puanlama ve ölçütler Tablo 3'te verilmiştir.

Tablo 3: Kriter Puanlama ve Ölçütler

Kriterler		Değerlendirme
Ön Değerlendirme Kriterleri		
K1	Eğitim durumu	1-5 arası puanlama: önlisans, lisans, tezsiz yüksek lisans, yüksek lisans, doktora
K2	Yaş	Adayın güncel yaş bilgisi
K3	Referans	1-5 arası puanlama: çok kötü, kötü, orta, iyi, çok iyi
K4	İş tecrübesi	Adayın yıl bazında iş tecrübesi
K5	Sertifika sayısı	Adayın sertifika sayısı bilgisi
K6	Yabancı dil düzeyi	1-5 arası puanlama: çok kötü, kötü, orta, iyi, çok iyi
K7	Bilgisayar bilgisi	1-5 arası puanlama: çok kötü, kötü, orta, iyi, çok iyi
Mülakat Kriterleri		
K8	Kendine güven	1-5 arası puanlama: çok kötü, kötü, orta, iyi, çok iyi
K9	İfade ve iletişim	1-5 arası puanlama: çok kötü, kötü, orta, iyi, çok iyi
K10	Takım çalışması ve uyum	1-5 arası puanlama: çok kötü, kötü, orta, iyi, çok iyi
K11	Analitik düşünme	1-5 arası puanlama: çok kötü, kötü, orta, iyi, çok iyi
K12	Yaratıcılık ve yenilik	1-5 arası puanlama: çok kötü, kötü, orta, iyi, çok iyi

4.2. SWARA Metodunun Uygulanması

Kriterlerin belirlenmesi ardından bu kriterlerin ağırlıklarının belirlenmesi için SWARA metodu kullanılmıştır. Bu metodun seçilme nedeni ise ÇKKV yöntemleri içerisinde güçlü bir kriter ağırlığı belirleme metodu olup işlem adımlarının basit olmasıdır. SWARA metodu 2010 yılında ortaya çıkarılması nedeni ile diğer yöntemlere göre daha güncel olması ve bu metod, belirsizlikle başa çıkma

ve kişilerin görüşlerinin belirsizliğinin simüle etmesi kullanılmasının nedenidir. SWARA metotun da karar vericiler kriterleri sıralar. Burada birinci sıraya en önemli kriter konularak sıralama işlemi yapılır ve en son sıraya en az önemli kriter yerleştirilmiş olunur. Ardından SWARA metodunun işlem prosedürleri uygulanır.

Bu çalışmada kriter ağırlıkları ön değerlendirme aşaması, mülakat ve her ikisinin beraber değerlendirmeye alacak şekilde 3 kısımda incelenecektir. Ön değerlendirme aşamasında toplamda 7 kriter olup bu kriterlerin değerlendirmesi 3 uzman kişi tarafından yapılmıştır. SWARA metodunun hesaplamasında Microsoft Excel 2013 programı kullanılmıştır. Bu kapsamda birinci uzmanın kriter önem sırası Tablo 4'te verilmiştir.

Tablo 4: Kriterlerin Önem Sırası

Kriterler	Önem Sırası
Eğitim durumu (K1)	1
Yaş (K2)	4
Referans (K3)	3
İş tecrübesi (K4)	2
Sertifika sayısı (K5)	7
Yabancı dil düzeyi (K6)	5
Bilgisayar bilgisi (K7)	6

Ardından birinci uzman kriterlerin önem düzeylerini belirleyerek her kriterin katsayı hesaplanarak Tablo 5'te verilmiştir.

Tablo 5: Kriterlerin Önem Düzeyleri ve Katsayıları

Kriterler	sj	kj
Eğitim durumu (K1)		1
İş tecrübesi (K4)	0,1	1,1
Referans (K3)	0,25	1,25
Yaş (K2)	0,45	1,45
Yabancı dil düzeyi (K6)	0,05	1,05
Bilgisayar bilgisi (K7)	0,2	1,2
Sertifika sayısı (K5)	0,5	1,5

Birinci uzman için her kriterin toplam ağırlığı q_j ve w_j hesaplanarak Tablo 6’da verilmiştir.

Tablo 6: Kriter Ağırlıkları

Kriterler	q_j	w_j
Eğitim durumu (K1)	1	0,234
İş tecrübesi (K4)	0,909	0,212
Referans (K3)	0,727	0,170
Yaş (K2)	0,502	0,117
Yabancı dil düzeyi (K6)	0,478	0,112
Bilgisayar bilgisi (K7)	0,398	0,093
Sertifika sayısı (K5)	0,265	0,062

İkinci uzmana göre kriter ağırlıklarını bulmak için birinci uzmandaki gibi SWARA metodunun tüm aşamaları uygulanır. Aynı şekilde ikinci uzmanda kriterleri önem sırasına göre sıralar, önem düzeyi ve katsayılarına belirleyerek kriter ağırlığı hesaplanır. Tablo 7’de ikinci uzman için SWARA metodunun uygulaması ve sonuçları verilmiştir.

Tablo 7: Ön Değerlendirme Aşaması İçin İkinci Uzman Görüşünün
Kriter Ağırlıklarının Hesaplanması

Kriterler	Önem Sırası	s_j	k_j	q_j	w_j
K4	1		1	1,000	0,231
K1	2	0,2	1,2	0,833	0,193
K3	3	0,1	1,1	0,758	0,175
K2	4	0,3	1,3	0,583	0,135
K6	5	0,35	1,35	0,432	0,100
K7	6	0,15	1,15	0,375	0,087
K5	7	0,1	1,1	0,341	0,079

SWARA metodu ile ikinci uzman için ön değerlendirme aşamasındaki kriter ağırlığı hesaplanmasının ardından üçüncü uzmanın görüşleri alınarak ön değerlendirme aşaması için kriter ağırlıkları belirlenmiştir. Üçüncü uzman için ön değerlendirme aşamasındaki kriter ağırlıkları Tablo 8’de verilmiştir. Üç uzmanın da ön değerlendirme aşamasında kriterlerin önem sıralarını paralellik gösterirken en önemsiz olarak değerlendirdiği kriterde mutabık kaldığı görülmüştür. Buna bağlı olarak en önemsiz kriter sertifika sayısı olduğu görülürken en önemli kriterin de eğitim durumu ve iş tecrübesi

olduğu görülmüştür. Üç uzmana göre ayrı hesaplanan kriter ağırlıklarının ortalaması alınarak çoklu uzman görüşünün net kriter ağırlıkları belirlenir. Tablo 9’da üç uzmanın kriter ağırlıkları ve net kriter ağırlığı verilmiştir.

Tablo 8: Ön Değerlendirme Aşaması İçin Üçüncü Uzman Görüşünün Kriter Ağırlıklarının Hesaplanması

Kriterler	Önem Sırası	sj	kj	qj	wj
K4	1		1	1,000	0,228
K1	2	0,2	1,2	0,833	0,190
K3	3	0,15	1,15	0,725	0,165
K7	4	0,3	1,3	0,557	0,127
K6	5	0,1	1,1	0,507	0,116
K2	6	0,2	1,2	0,422	0,096
K5	7	0,25	1,25	0,338	0,077

Tablo 9: Ön Değerlendirme Aşaması İçin Net Kriter Ağırlıkları

Kriterler	Uzman 1	Uzman 2	Uzman 3	Net Kriter Ağırlığı
K1	0,234	0,193	0,190	0,206
K2	0,117	0,135	0,096	0,116
K3	0,170	0,175	0,165	0,170
K4	0,212	0,231	0,228	0,224
K5	0,062	0,079	0,077	0,073
K6	0,112	0,100	0,116	0,109
K7	0,093	0,087	0,127	0,102

İş güvenliği uzmanı seçiminde ön değerlendirme aşamasında en önemli kriter iş tecrübesi olurken en önemsiz kriter sertifika sayısı olduğu görülmüştür. Bu kapsamda işe alım sürecinin ikinci aşaması olan mülakat belirlenen kriterler için ön değerlendirme aşamasındaki süreçler aynı şekilde yapılarak sonuçlar elde edilmiştir. Mülakat aşamasında belirlenen 5 kriter SWARA metodu ile ağırlıkları belirlenmiştir. Birinci uzman için kriter ağırlıkları sonuçları Tablo 10’da verilmiştir.

Tablo 10: Mülakat Aşaması İçin Birinci Uzman Görüşünün
Kriter Ağırlıklarının Hesaplanması

Kriterler	Önem Sırası	sj	kj	qj	wj
K10	1		1	1,000	0,309
K11	2	0,35	1,35	0,741	0,229
K12	3	0,15	1,15	0,644	0,199
K9	4	0,45	1,45	0,444	0,137
K8	5	0,1	1,1	0,404	0,125

Mülakat aşaması için ikinci uzman görüşü için kriter ağırlıkları hesaplanması Tablo 11’de verilmiştir.

Tablo 11: Mülakat Aşaması İçin İkinci Uzman Görüşünün
Kriter Ağırlıklarının Hesaplanması

Kriterler	Önem Sırası	sj	kj	qj	wj
K11	1		1	1,000	0,332
K10	2	0,4	1,4	0,714	0,237
K12	3	0,2	1,2	0,595	0,198
K9	4	0,5	1,5	0,397	0,132
K8	5	0,3	1,3	0,305	0,101

Mülakat aşaması için üçüncü uzman görüşü için kriter ağırlıkları hesaplanması Tablo 12’de verilmiştir.

Tablo 12: Mülakat Aşaması İçin Üçüncü Uzman Görüşünün
Kriter Ağırlıklarının Hesaplanması

Kriterler	Önem Sırası	sj	kj	qj	wj
K11	1		1	1,000	0,326
K10	2	0,35	1,35	0,741	0,241
K9	3	0,25	1,25	0,593	0,193
K8	4	0,4	1,4	0,423	0,138
K12	5	0,35	1,35	0,314	0,102

Üç uzmana göre ayrı hesaplanan kriter ağırlıklarının ortalaması alınarak çoklu uzman görüşlerinin net kriter ağırlıkları belirlenir. Tablo 13'te mülakat aşaması için üç uzmanın kriter ağırlıkları ve net kriter ağırlığı verilmiştir.

Tablo 13: Mülakat Aşaması İçin Net Kriter Ağırlıkları

Kriterler	Uzman 1	Uzman 2	Uzman 3	Net Kriter Ağırlığı
K8	0,125	0,101	0,138	0,121
K9	0,137	0,132	0,193	0,154
K10	0,309	0,237	0,241	0,263
K11	0,229	0,332	0,326	0,296
K12	0,199	0,198	0,102	0,166

Mülakat aşamasında en önemli kriter analitik düşünme olurken son sıradaki kriterin ise kendine güven olduğu görülmüştür. Ön değerlendirme ve mülakat aşamaları için kriterler ağırlıkları belirlendikten sonra adayın seçiminde etkin rol oynayacak genel değerlendirme kriter ağırlıkları belirlenecektir. Bu aşamada ön değerlendirme ve mülakat kısmında ele alınan 12 kriterin net ağırlıkları belirlenecektir. Bu 12 kriterin ağırlıklarına bağlı olarak ARAS metodu ile en uygun personel seçimi yapılacaktır. Genel değerlendirme içinde ön değerlendirme ve mülakat aşamalarında olduğu gibi SWARA metodu adımları uygulanarak uzman görüşlerine göre kriter ağırlıkları hesaplanacaktır. Birinci uzman için genel değerlendirme kriter ağırlıkları Tablo 14'te verilmiştir.

Tablo 14: Genel Değerlendirme Aşaması İçin Birinci Uzman Görüşünün Kriter Ağırlıklarının Hesaplanması

Kriterler	Önem Sırası	sj	kj	qj	wj
K1	1		1	1,000	0,161
K4	2	0,2	1,2	0,833	0,134
K3	3	0,1	1,1	0,758	0,122
K10	4	0,3	1,3	0,583	0,094
K2	5	0,1	1,1	0,530	0,085
K11	6	0,15	1,15	0,461	0,074
K12	7	0,05	1,05	0,439	0,071
K6	8	0,1	1,1	0,399	0,064
K7	9	0,05	1,05	0,380	0,061

K9	10	0,25	1,25	0,304	0,049
K8	11	0,15	1,15	0,264	0,043
K5	12	0,05	1,05	0,252	0,041

İkinci uzman için genel değerlendirme aşamasının kriter ağırlıkları Tablo 15'te verilmiştir.

Tablo 15: Genel Değerlendirme Aşaması İçin İkinci Uzman Görüşünün Kriter Ağırlıklarının Hesaplanması

Kriterler	Önem Sırası	sj	kj	qj	wj
K4	1		1	1,000	0,167
K11	2	0,1	1,1	0,909	0,152
K3	3	0,2	1,2	0,758	0,127
K1	4	0,3	1,3	0,583	0,097
K10	5	0,1	1,1	0,530	0,089
K2	6	0,15	1,15	0,461	0,077
K12	7	0,15	1,15	0,401	0,067
K6	8	0,2	1,2	0,334	0,056
K7	9	0,05	1,05	0,318	0,053
K8	10	0,25	1,25	0,254	0,043
K9	11	0,15	1,15	0,221	0,037
K5	12	0,05	1,05	0,211	0,035

Üçüncü uzman için genel değerlendirme aşamasının kriter ağırlıkları Tablo 16'da verilmiştir.

Tablo 16: Genel Değerlendirme Aşaması İçin Üçüncü Uzman Görüşünün Kriter Ağırlıklarının Hesaplanması

Kriterler	Önem Sırası	sj	kj	qj	wj
K4	1		1	1,000	0,180
K11	2	0,15	1,15	0,870	0,156
K10	3	0,2	1,2	0,725	0,130
K1	4	0,25	1,25	0,580	0,104
K9	5	0,2	1,2	0,483	0,087
K3	6	0,15	1,15	0,420	0,076

K8	7	0,2	1,2	0,350	0,063
K12	8	0,2	1,2	0,292	0,052
K7	9	0,1	1,1	0,265	0,048
K6	10	0,1	1,1	0,241	0,043
K2	11	0,25	1,25	0,193	0,035
K5	12	0,35	1,35	0,143	0,026

Üç uzmana göre ayrı hesaplanan kriter ağırlıklarının ortalaması alınarak çoklu uzman görüşlerinin net kriter ağırlıkları belirlenir. Tablo 17’de genel değerlendirme aşaması için üç uzmanın kriter ağırlıkları ve net kriter ağırlığı verilmiştir.

Tablo 17: Genel Değerlendirme Aşaması İçin Net Kriter Ağırlıkları

Kriterler	Uzman 1	Uzman 2	Uzman 3	Net Kriter Ağırlığı
K1	0,161	0,097	0,104	0,121
K2	0,085	0,077	0,035	0,066
K3	0,122	0,127	0,076	0,108
K4	0,134	0,167	0,180	0,160
K5	0,041	0,035	0,026	0,034
K6	0,064	0,056	0,043	0,055
K7	0,061	0,053	0,048	0,054
K8	0,043	0,043	0,063	0,049
K9	0,049	0,037	0,087	0,058
K10	0,094	0,089	0,130	0,104
K11	0,074	0,152	0,156	0,128
K12	0,071	0,067	0,052	0,063

Tablo 17’de görüldüğü gibi iş güvenliği uzmanı seçiminde en önemli kriter ön değerlendirme aşamasındaki iş tecrübesi olurken ikinci kriter ise mülakat aşamasındaki analitik düşünme olduğu gözlemlenmiştir. Ayrıca ön değerlendirme aşamasında var olan yaş ve sertifika sayısı kriterleri ise en son sıralarda olduğu gözlemlenmiştir. Tablo 18’de genel değerlendirme aşaması için net kriter ağırlıklarına bağlı olarak kriter sıralaması verilmiştir.

Tablo 18: Genel Değerlendirme Aşaması İçin
Kriter Önem Sırası

Kriterler	Önem Sırası
K1	3
K2	6
K3	4
K4	1
K5	12
K6	9
K7	10
K8	11
K9	8
K10	5
K11	2
K12	7

4.3. ARAS Metodunun Uygulanması

Kriter ağırlıklarının SWARA metodu ile belirlenmesinin ardından en uygun adayın belirlenerek, seçim ve sıralama işlemleri için ARAS metodu kullanılmıştır. ARAS metodu 2010 yılında ortaya çıkarılması nedeni ile diğer yöntemlere göre daha günceldir. ARAS metoduna göre, uygulanabilir bir alternatifin karmaşık görelî etkinliğini belirleyen bir fayda fonksiyonun değeri, ana kriterlerin değerleri ve ağırlıklarının görelî etkisi ile doğru orantılıdır. ARAS metodu problemlerini basit ve verimli bir şekilde çözmeye çalışır ve aynı zamanda farklı ölçü birimlerinin etkisini ortadan kaldırır.

Sekiz aday ön değerlendirme ve mülakat aşamalarında geçmiştir. Bu adayların, insan kaynakları departmanı tarafından ön değerlendirme ve mülakat aşamalarındaki kriterlere göre aldığı puan ve ölçütler tabloya göre yapılmıştır. Buna bağlı kalınarak sekiz adayın 12 kritere göre değerlendirmesi Tablo 19'da verilmiştir.

Tablo 19: Adayların Değerlendirilme Sonuçları

Alternatifler	Kriterler											
	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10	K11	K12
A1	4	29	5	4	4	4	4	4	5	3	3	3
A2	3	37	4	5	2	3	4	3	4	3	3	3
A3	4	31	5	4	7	4	5	4	5	5	5	5
A4	5	35	3	2	1	5	3	2	3	3	2	4
A5	2	43	4	9	10	2	3	3	3	3	2	2
A6	3	40	2	5	8	1	2	2	2	2	2	2
A7	3	36	3	8	5	2	4	3	4	3	3	3
A8	4	46	4	7	8	3	3	5	4	2	4	4

En uygun personel seçimi için oluşturulan karar matrisine ARAS metodu işlem adımları sırası ile uygulanır. Değerlendirme kriterlerine ilişkin optimal değerler (OPT) hesaplanarak Tablo 20'deki gibi karar matrisi oluşturulur.

Tablo 20: Karar Matrisi

	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10	K11	K12
OPT	5	46	5	9	10	5	5	5	5	5	5	5
A1	4	29	5	4	4	4	4	4	5	3	3	3
A2	3	37	4	5	2	3	4	3	4	3	3	3
A3	4	31	5	4	7	4	5	4	5	5	5	5
A4	5	35	3	2	1	5	3	2	3	3	2	4
A5	2	43	4	9	10	2	3	3	3	3	2	2
A6	3	40	2	5	8	1	2	2	2	2	2	2
A7	3	36	3	8	5	2	4	3	4	3	3	3
A8	4	46	4	7	8	3	3	5	4	2	4	4

Personel seçiminde tüm kriterlerimizin fayda özelliği bulunması nedeniyle bu özellik dikkate alınarak karar matrisinde var olan her bir değer normalizasyon işleminde geçirilerek Tablo 23'te verilmiştir.

Hesaplanan genel değerlendirme için net kriter ağırlıkları ARAS metoduna entegre edilerek ağırlıklı normalize karar matrisi oluşturulmuştur. Ağırlıklı normalize karar matrisi aşağıda verilmiştir.

Tablo 21: Normalize Edilmiş Karar Matrisi

	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10	K11	K12
OPT	0,15	0,13	0,14	0,17	0,18	0,17	0,15	0,16	0,14	0,17	0,17	0,16
A1	0,12	0,08	0,14	0,08	0,07	0,14	0,12	0,13	0,14	0,10	0,10	0,10
A2	0,09	0,11	0,11	0,09	0,04	0,10	0,12	0,10	0,11	0,10	0,10	0,10
A3	0,12	0,09	0,14	0,08	0,13	0,14	0,15	0,13	0,14	0,17	0,17	0,16
A4	0,15	0,10	0,09	0,04	0,02	0,17	0,09	0,06	0,09	0,10	0,07	0,13
A5	0,06	0,13	0,11	0,17	0,18	0,07	0,09	0,10	0,09	0,10	0,07	0,06
A6	0,09	0,12	0,06	0,09	0,15	0,03	0,06	0,06	0,06	0,07	0,07	0,06
A7	0,09	0,10	0,09	0,15	0,09	0,07	0,12	0,10	0,11	0,10	0,10	0,10
A8	0,12	0,13	0,11	0,13	0,15	0,10	0,09	0,16	0,11	0,07	0,14	0,13

Tablo 22: Ağırlıklandırılmış Normalize Karar Matrisi

	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10	K11	K12
OPT	0,02	0,01	0,02	0,03	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,02	0,02	0,01
A1	0,01	0,01	0,02	0,01	0,00	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01
A2	0,01	0,01	0,01	0,02	0,00	0,01	0,01	0,00	0,01	0,01	0,01	0,01
A3	0,01	0,01	0,02	0,01	0,00	0,01	0,01	0,01	0,01	0,02	0,02	0,01
A4	0,02	0,01	0,01	0,01	0,00	0,01	0,00	0,00	0,00	0,01	0,01	0,01
A5	0,01	0,01	0,01	0,03	0,01	0,00	0,00	0,00	0,00	0,01	0,01	0,00
A6	0,01	0,01	0,01	0,02	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,01	0,01	0,00
A7	0,01	0,01	0,01	0,02	0,00	0,00	0,01	0,00	0,01	0,01	0,01	0,01
A8	0,01	0,01	0,01	0,02	0,00	0,01	0,00	0,01	0,01	0,01	0,02	0,01

Normalize karar matrisinin ağırlıklandırma işleminden sonra her bir karar alternatifi için OPT fonksiyon değerini gösteren S_i ve her bir karar alternatifine ait fayda derecesini ifade eden K_i değerleri hesaplanarak Tablo 23'te verilmiştir.

Tablo 23: Si ve Ki Değerleri

	Si	Ki
Optimal	0,160	
A1	0,109	0,682
A2	0,100	0,628
A3	0,133	0,831
A4	0,091	0,570
A5	0,103	0,646
A6	0,077	0,479
A7	0,106	0,664
A8	0,120	0,750

Hesaplanan Si ve Ki değerlerine göre Ki yüzdesel hesaplanarak en yüksek yüzde oranına sahip olan işe en uygun aday olarak belirlenir. Bu kapsamda 8 aday sıralanarak alternatifler arasında yedek belirlemesi kolaylık sağlar. Tablo 24'te görüldüğü gibi en uygun personel 3 numaralı (A3) olduğu görülmüştür.

Tablo 24: Aday Sıralaması

Alternatifler	%Ki	Sıralama
A1	68,17%	3
A2	62,82%	6
A3	83,14%	1
A4	57,02%	7
A5	64,61%	5
A6	47,89%	8
A7	66,4%	4
A8	75,03%	2

5. Sonuç

İnsan kaynakları yönetiminin faaliyetleri kurum veya kurumlar açısından oldukça önemlidir. Özellikle kamu veya özel kurumları için bünyesinde çalışacak personelin seçim aşaması kilit öneme sahiptir.

Personel seçimi, yanlış seçimlerin zarar vermesi nedeniyle önemli bir konudur. Yanlış seçimler kurumlar için kritik sorunlar yaratmaktadır. İşe alınan personelin nitelikleri işin özelliklerine uymuyorsa, bu yeterli bir seçim olmayıp sorun teşkil etmektedir.

Yanlış personel seçimi ise fazladan eğitime verilmesine, verimin düşmesine, iş kazalarının artmasına neden olmaktadır. Dolayısıyla bu sorun sermaye kaybına ve zaman kaybına neden olmaktadır. Bu da kurum içindeki organizasyonların başarısını olumsuz etkilemektedir. Bu nedenle en uygun personelin seçimi önemlidir.

Bu çalışmada ÇKKV tekniklerinin personel seçimi sorununa etkisi araştırılmıştır. İncelenen personel seçim problemi, niteliklerin farklı birimlerle ölçüldüğü ve farklı ağırlıklara sahip olduğu, çeşitli niteliklerle tanımlanan, önceden belirlenmiş sonlu sayıda aday arasından en iyisinin seçilmesini gerektirir. Bu nedenle, incelenmekte olan problem, ayrı birçok kriterli karar verme problemidir. Bu sorunu çözmek için seçtiğimiz analiz türü, alternatifleri (adayları) en iyiden en kötüye doğru sıralamaktır.

Çalışmada, ÇKKV yöntemlerinden olan SWARA ve ARAS dayalı personel seçim sorununa bütünlük bir yaklaşım ile değerlendirilmiştir. Çalışma da SWARA yöntemi ile işe giriş süreçlerini kriterleri ve ağırlıkları belirlenmiştir. Bu kapsamda iş güvenliği uzmanı seçimi için ön değerlendirme (özgeçmiş inceleme) kısmında sırasıyla iş tecrübesi ve eğitim durumu en önemli kriter olurken etkisi en az olan kriterler sırasıyla sertifika sayısı ve yaş olmuştur. Mülakat aşamasında en önemli kriterler analitik düşünme, takım çalışması ve uyum olduğu gözlemlenirken en etkisiz kriterler sırasıyla kendine güven, ifade ve iletişim olmuştur. Adayların genel değerlendirmesinde ise en önemli kriter iş tecrübesi ve analitik düşünce olurken en etkisiz kriterler ise sertifika sayısı ve kendine güven olarak belirlenmiştir.

En uygun aday seçimi ARAS metodu kullanılarak hesaplanmıştır. Bu kapsamda en uygun aday ve yedeği sırasıyla A3 ve A8 olmuştur. Aday arasında sıralama ise $A3 > A8 > A1 > A7 > A5 > A2 > A4 > A6$ olmuştur. Bu iki yöntem insan kaynakları yönetim sürecinde en uygun personel seçiminin objektif değerlendirmemizi sağlarken karar alma sürecini hızlandırmıştır.

Kaynakça

- Adair, J. (2010). *Decision Making and Problem Solving Strategies*. USA: Kogan Page.
- Adalı, E. A. ve Işık, A. T. (2016). Air conditioner selection problem with COPRAS and ARAS methods. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 5(2), 124-138.
- Akın, E. (2013). Bankacılık Sisteminde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Performans Değerlendirme. *Yüksek Lisans Tezi*, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Altun, A. ve Kovancı, A. (2004). Personel Seçiminde Mülakat ve Mülakat Yöntemleri. *Havacılık ve Uçay Teknolojileri Dergisi*, 1(3), 55-61.
- Aray, T. S. (2008). İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Yeterliliği Algısının Örgüte Bağlılık ve Örgütten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri. *Doktora Tezi*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bal, Y. (2011). Rekabet Stratejilerinin İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına Etkisi. *Doktora Tezi*, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bayraktaroğlu, S. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Sakarya Kitapevi, Sakarya.
- Benli, A. ve Şahin, L. (2004). İnsan Kaynakları Yönetiminde İşgören Bulma ve Seçme: Çınar Hotel Uygulaması. *Bilgi Dergisi*(8), 113-124.
- Covaliu, Z. (2001). Decision Analysis: Concepts, Tools and Promise. *A Fair Isaac White Paper*. Fair Isaac.
- Çakın, E. (2013). Tedarikçi Seçim Kararında Analitik Ağ Süreci (ANP) ve Electre Yöntemlerinin Kullanılması ve Bir Uygulama. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çavdar, H. ve Çavdar, M. (2010). İşletmelerde İşgören Bulma ve Seçme Aşamaları. *Journal of Naval Science and Engineering*, 6(1), 79-93.
- Çetin, C. ve Arslan, M. L. (2014). *Mülakat*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Demir, H. ve Gümüsoğlu, Ş. (1988). *Yönetimsel Karar Verme*. İzmir: Mess Yayını.
- Demirkol, Ş. ve Ertuğral, S. M. (2007). İşletmelerde Personel Seçiminde Kullanılan Teknikler ve Analizler. *Sosyal Bilimler Dergisi*, (2).
- Dilber, Y. (2022). Yetenek Yönetimi ve Eğitim Örgütlerinde Uygulanabilirliği. *Alanyazın*, 3(1), 67-83.
- Doğan, A., Özgün, O. H. ve Erden, N. S. (2015). İşe Alım Görüşmelerinde Aldatma Davranışının Görüşmeye Giren ve Girmeyen Kişiler Açısından İncelenmesi. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 8(40), 648-657.
- Dolezalek, H. (2010). Talent Scout. *Training*, 47(2).
- Drucker, P. F. (1992). *Etkin Yöneticilik*. (A. Özden ve N. Tunalı, Çev.) İstanbul: Eti Kitapları.
- Ekin, E. (2014). Promethee yöntemi ile personel seçimi ve bir uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Emhan, A. (2007). Karar Verme Süreci ve Bu Süreçte Bilişim Sistemlerinin Kullanılması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(21), 212-224.
- Erdoğan, E. (2013). İnsan Kaynakları Yönetiminde Personel Seçimi ve Psikoteknik Testlerin Önemi. *Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gary, D. (2017). Human Resource Management. Fifteenth Edition, Pearson
- Gürbüz, H. ve Baş, Ü. (2020). *İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ve İş Tatmini*. İKSAD Yayıncılık.
- Kahya, D. (2009). İnsan kaynakları yönetimi açısından 4857 Sayılı İş Kanunu'nda işin düzenlenmesi ve bir araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kıranlı, S. ve İlhan, A. (2008). Eğitim Örgütlerinde Karar Verme Sürecinde Etik, *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 8 (14), 150-162.
- Küçükaya, G. (2006). İnsan Kaynakları Yönetiminde Personel Seçimi ve Bir Uygulama. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- McCormick, Ernest J., Ilgen, Daniel, R., (1989). *Industrial and Organizational Psychology*, 8th Edition., Unwin Hyman Ltd., London, 94.
- mcdmsociety.org. (2013). *International Society on Multiple Criteria Decision Making*. https://www.mcdmsociety.org/sites/default/files/newsletters/MCDMeNews_2013_1.pdf.
- Otlı, F. ve Demir, Ö. (2005), Stratejik Karar Verme Açısından Maliyet Sistemleri, *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(1), 155-170.
- Özbek, A. ve Demirkol, İ. (2018). Lojistik sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin SWARA ve GİA yöntemleri ile analizi. *Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(1), 71-86.
- Özer, T. (2013). İnsan Kaynakları Yönetiminde İşe Alma Yöntemleri ve Yeni Bir Uygulama Olarak Topgrading Metodolojisi ve Türkiye Sigorta Sektöründen Bir Örnek Vaka. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Saaty, T. L. (2008). Decision Making with the Analytic Hierarchy Process. *International Journal of Services Sciences*, 1(1), 83-98.
- Sabuncuoğlu, Z. (2012). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Sarılar, Ö. (2006). Bankalarda Uygulanan İşe Alım Süreçleri: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Örneği. *Uzmanlık Yeterlilik Tezi*. Ankara: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü.
- Stanujkic, D., Karabašević, D. ve Zavadskas, E. K. (2015). A framework for the selection of a packaging design based on the SWARA method. *Inzinerine Ekonomika - Engineering Economics*, 26(2), 181-187.
- Tekin, E. (2022). *Üretim ve Mülkiyet İlişkileri Bağlamında Çalışma Olgusunun Dönüşümü. Çalışma Kavramına Sosyolojik Bakış*, Kriter Yayınevi, İstanbul.

- Uysal, G. (2007). İnsan Kaynakları Yönetimi Ders Notları. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi İİBF, İşletme*, Samsun.
- Winters, P. M. (1993). *İnsan Kaynakları*. Rota Yayını Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi, İstanbul, 1993.
- Xu, L. ve Yang, J. B. (2001). Introduction to Multi-Criteria Decision Making and the Evidential Reasoning Approach. *WorkingPaper No. 0106*. Manchester School of Management.
- Yelboğa, A. (2012). Değerlendirme Merkezi Uygulamalarının Türkiye'deki Organizasyonlarda Kullanımına İlişkin Bir Araştırma. *Yönetim Dergisi*, 23(7), 8-24.
- Zavadskas, E. K. ve Turskis, Z. (2010). A new additive ratio assessment (ARAS) method in multicriteria decision-making. *Technological and economic development of economy*, 16(2), 159-172.
- Zolfani, S. H. ve Banihashemi, S. S. A. (2014, May). Personnel selection based on a novel model of game theory and MCDM approaches. In *Proc. of 8th International Scientific Conference" Business and Management*.
- Zopounidis, C. (2002). MCDA Methodologies for Classification and Sorting. *European Journal of Operational Research*, 138, 227-228.