İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ ★ FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

PERSONEL SEÇİMİNDE ANALİTİK HİYERARŞİ METODUNUN KULLANILMASI

YÜKSEK LİSANS TEZİ
Müh. Jale İSTEMİ

Anabilim Dalı : ENDÜSTRİ MÜHENDİSLİĞİ

Programı : ENDÜSTRİ MÜHENDİSLİĞİ

HAZİRAN 2006

İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ ★ FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

PERSONEL SEÇİMİNDE ANALİTİK HİYERARŞİ METODUNUN KULLANILMASI

YÜKSEK LİSANS TEZİ
Müh. Jale İSTEMİ
(507031114)

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih : 9 Mayıs 2006
Tezin Savunulduğu Tarih : 9 Haziran 2006

Tez Danışmanı :	**Doç. Dr. Mehmet TANYAŞ**
Diğer Jüri Üyeleri	**Prof. Dr. Cengiz KAHRAMAN**
	Doç. Dr. Suat KÜÇÜKÇİFTÇİ

HAZİRAN 2006

ÖNSÖZ

Personel seçimi kısaca, belirli karşılaştırma kriterlerine bağlı olarak mevcut adaylar arasında sıralama yaparak öncelikli ad arın belirlenmesi sürecidir. Bu süreçte personel seçim kriterlerinin ve bu kriterlerin önem derecelerinin belirlenmesi önemli bir karar problemidir. Bu bağlamda, bu çalışmada işletmede personel seçim sürecinde çok ölçütlü karar verme yöntemlerinden biri olan Analitik Hiyerarşi Prosesi yöntemi uygulanmıştır.

Proje genelinde, İnsan Kaynakları Yönetimi, İnsan Kaynakları Fonksiyonları, İnsan Kaynakları Temini İşe Alım ve Yerleştirme, Çok Ölçütlü Karar Verme Modelleri anlatılmış ve finans sektöründe faaliyet gösteren bir firmanın, müfettiş yardımcısı seçim sürecinde Analitik Hiyerarşi Prosesi metodu uygulanmıştır.

Bu çalışmanın hazırlanmasında bana yol gösteren ve yardımlarını esirgemeyen tez danışmanım Sayın Doç Dr. Mehmet Tanyaş'a, bilgi ve deneyimlerinden yararlandığım çalışma arkadaşlarıma, ayrıca çalışmalarım boyunca destekleri ve yardımları ile bana güç veren Ailem'e ve nişanlım Müh. Burak Çatalyürek'e teşekkürü bir borç bilirim.

Haziran, 2006 Jale İSTEMİ

İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR viii
TABLO LİSTESİ ix
ŞEKİL LİSTESİ x
SEMBOL LİSTESİ xi
ÖZET xii
SUMMARY xiii

1. GİRİŞ 1
1.1. Giriş ve Çalışmanın Amacı 1

2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ 3
2.1 Yönetim Kavramı ve Yönetim Kuramları 3
2.1.2 Yönetim Kuramları 5
2.1.2.1 Geleneksel Yönetim Kuramı 5
2.1.2.2 Neo-Klasik (Davranışsal) Yönetim Kuramı 7
2.1.2.3 Modern Yönetim Kuramı 9
2.2 İşletmelerde Organizasyon ve Başlıca Organizasyon Türleri 10
2.3 İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı Önemi ve Kapsamı 12
2.4 İnsan Kaynaklarının Gelişim Süreci 15
2.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amacı 18
2.5 İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik ve Operasyonel Yönden Üstelendiği Roller 20
2.6 Organizasyonel Yaşam Çevrimi, Organizasyonel Kültür ve İnsan Kaynakları Stratejisi 22
2.6.1 Yaşam Çevrim Evreleri ve İnsan Kaynakları Stratejisi 22
2.6.2 İnsan Kaynakları Stratejilerinde İşletme Kültürünün Etkileri 23
2.7 Yetkinlik Kavramı ve İnsan Kaynakları Yönetimindeki Önemi 24
2.8 İnsan Kaynakları Fonksiyonları 28
2.8.1 İş Analizi ve İş Tanımları 28
2.8.1.1 İş Analizinin Amaçları 28
2.8.1.2 İş Analizinde Kullanılan Yöntemler 29
2.8.1.3 İş Tanımı 31
2.8.2 İnsan Gücü Planlama 32
2.8.2.1 İnsan Kaynakları Planlama Süreci 33
2.8.3 İnsan Kaynakları Temin ve Seçimi 37
2.8.4 İş Değerlendirme 38
2.8.4.1 İş Değerlendirme Metotları 39
2.8.4.2 İş Değerlendirme Aşamaları 42
2.8.5 Performans Yönetimi 43
2.8.5.1 Çalışan Performansını Etkileyen Unsurlar 44
2.8.5.2 Performans Yönetim Süreci 46
2.8.5.3 Performans Değerlendirme 47
2.8.6 Ücret Yönetimi 48
2.8.6.1 Ücret Yönetim Süreci 50

2.8.6.2 Ücret Sistemleri 51
2.8.7 Kariyer Yönetimi 54
2.8.7.1 Organizasyonel ve Bireysel Kariyer Yönetimi 55
2.8.8 Eğitim Yönetimi 59
2.8.8.1 Eğitim Yönetim Süreci 60
2.8.9 Diğer 64
2.8.9.1 Bürokratik İşlemler 64
2.8.9.2 Motivasyon 65
2.8.9.3 İletişim 67
2.8.9.4 Personel Sağlığı ve Personel Güvenliğinin Yönetimi 69
2.8.9.5 Çalışma İlişkilerinin Düzenlenmesi 70
2.9 İnsan Kaynakları Yönetiminin Kritik Başarı Faktörleri ve Performans Göstergeleri 71

3. İNSAN KAYNAKLARI TEMİNİ, İŞE ALIM VE YERLEŞTİRME 76
3.1 Personel Temin ve Seçiminin Önemi 76
3.2 İşletmelerde İnsan Kaynakları Temini, İşe Alım ve Yerleştirme Modeli 78
3.2.1 Modelin Açıklaması 78
3.2.2 İşe Alım Kalitesi: Kişi / İş Uyumu 79
3.2.3 İşe Alım Kalitesi: Kişi/Organizasyon Uyumu 81
3.3 Personel Temin ve Seçim Süreci 83
3.4 Personel Açığının Belirlenmesi 84
3.5 Personel Seçimi İçin İşin Gerektirdiği Özelliklerin ve Yetkinliklerin Belirlenmesi 86
3.5.1 İş Analizinden Yetkinlik Kavramına Geçiş 86
3.5.2 İş Ailesi Kavramı 87
3.5.3 Yetkinlik Grupları 88
3.5.4 Yetkinliklerin Belirlenmesi 89
3.5.5 Yetkinlikleri Belirlemede Kullanılan Yöntemler 93
3.5.5.1 Gözlem Yöntemi 93
3.5.5.2 Uzman Heyeti 93
3.5.5.3 Anket Yöntemi 94
3.6 Aday Araştırma ve Bulma 95
3.6.1 Aday Havuzu Oluşturma Kaynakları 95
3.6.2 İç Kaynaklardan Eleman Sağlama 95
3.6.2.1 Personel Beceri Envanteri 95
3.6.2.2 Yedekleme Planı 98
3.6.2.3 İşletme İçi Açık İşler İlanı 98
3.6.2.4 İç Kaynaklardan Eleman Sağlamada Kullanılan Yöntemler 98
3.6.3 Dış Kaynaklardan Eleman Sağlama 100
3.6.3.1 İlan 100
3.6.3.2 Danışmanlık Şirketleri 100
3.6.3.3 Öğretim ve Eğitim Kurumları 101
3.6.3.4 Türkiye İş Kurumu 102
3.6.3.5 Kafa Avcıları 102
3.7 Personel Seçimi 103
3.7.1 Seçim Süreci 103
3.7.2 İşe Alımda Uygulanan Testler 103
3.7.2.1 Zeka Testleri 103
3.7.2.2 Yetenek Testleri 105

3.7.2.3 Kişilik Testleri 106
3.7.2.4 Dikkat Testleri 107
3.7.2.5 Yaratıcılık Testleri 107
3.7.2.6 Bilgi Testleri 107
3.7.2.7 Hafıza Testleri 107
3.7.2.8 Algı Testleri 107
3.7.2.9 İlgi Testleri 108
3.7.3 Test Güvenilirliği 108
3.7.4 İş Görüşmesi 109
3.7.4.1 Görüşme Süreci 109
3.7.4.2 Görüşme Türleri 110
3.7.4.3 Değerlendirme Merkezi Uygulamaları 112
3.7.4.4 Yetkinlik Bazlı Mülakat 115
3.7.5 Adayın Geçmişinin Araştırılması 116
3.7.6 Sağlık Kontrolü 117
3.7.7 İşe Alım ve Seçim Kararı 117
3.8 İşe Yerleştirme 118
3.8.1 İş Teklifi 118
3.8.2 Deneme Süreci 119
3.8.3 Oryantasyon 119
3.8.3.1 Oryantasyonun Tanımı ve Önemi 119
3.8.3.2 Oryantasyon Süreci 121

4. ÇOK ÖLÇÜTLÜ KARAR VERME MODELLERİ 123
4.1 Karar Verme 123
4.2 Karar Verme Süreci 124
4.3 Karar Verme İle İlgili Temel Kavramlar 126
4.3.1 Problemler 126
4.3.2 Karar Verme Sürecine Katılanlar 126
4.3.3 Alternatifler 127
4.3.4 Değişkenler 127
4.3.4.1 Amaçlar 127
4.3.4.2 Kriterler 128
4.3.4.3 Ölçütler 128
4.4 Karar Verme Modellerinin Sınıflandırılması 129
4.4.1 Belirlilik Altında Karar Verme 129
4.4.2 Belirsizlik Altında Karar Verme 129
4.4.3 Risk Altında Karar Verme 130
4.5 Çok Ölçütlü Karar Verme 130
4.6 Çok Ölçütlü Karar Verme Metotlarının Sınıflandırılması 132
4.7 Analitik Hiyerarşi Prosesi Metodu 133
4.7.1 Analitik Hiyerarşi Prosesi Metodunun Tanımı 133
4.7.2 Analitik Hiyerarşi Prosesi Metodunda Uygulanan Algoritma 135
4.7.2.1 Adım 1: İkili Karşılaştırmalar Matrisi 135
4.7.2.2 Adım 2: Öncelik Vektörleri'nin Bulunması 137
4.7.2.3 Adım 3:Tutarlılık Oranlarının Hesaplanması 138
4.8 ELECTRE Metodu 141
4.8.1. ELECTRE Metodunun Tanımı 141
4.8.2. ELECTRE Metodunda Uygulanan Algoritma 142
4.9 TOPSIS Metodu 148

4.9.1 TOPSIS Metodunun Tanımı 148
4.9.2 TOPSİS Metodunda Uygulanan Algoritma 149
4.10 AHP, ELECTRE VE TOPSİS Metotlarının Karşılaştırılması 153

5. PERSONEL SEÇİM SÜRECİNDE AHP METODUNUN UYGULANMASI 155
5.1 Giriş 155
5.2 Literatür Araştırması 156
5.3.Uygulama 157

6. SONUÇ 164

KAYNAKLAR 167

EKLER 172

ÖZGEÇMİŞ 180

KISALTMALAR

ÇÖKV	: Çok Ölçütlü Karar Verme
ÇKKV	: Çok Kriterli Karar Verme
ÇAKV	: Çok Amaçlı Karar Verme
AHP	: Analitik Hiyerarşi Prosesi
TOPSİS	: for the Technique for Order Preference by Similarity to Ideal Solution
ELECTRE	: for Elimination and Choice Translating Reality
CI	: Tutarlılık İndeksi (Consistency Index)
RI	: Rassallık İndeksi (Random Index)
C.R.	: Tutarlılık Oranı (Consistency Ratio)
KSO	: Kaza Sıklık Oranı
KAO	: Kaza Ağırlık Oranı
D1	: 1. Değerlendirirci
D2	: 2. Değerlendirirci
D3	: 3. Değerlendirirci
TBV	: Teknik Bilgisi Var
TBY	: Teknik Bilgisi Yok
STV	: Sektör Tecrübesi Var
STY	: Sektör Tecrübesi Yok
L	: Lisans
YL	: Yüksek Lisans
D	: Doktora
İT1	: 0-2 Yıl Arasında İş tecrübesi
İT2	: 2-4 Yıl Arasında İş tecrübesi
İT3	: 4-6 Yıl Arasında İş tecrübesi
İT4	: 6-8 Yıl Arasında İş tecrübesi
İT5	: 8 Yıl ve Üzerinde İş tecrübesi
M	: Mükemmel
İ	: İyi
O	: Orta
V	: Vasat
Z	: Zayıf

TABLO LİSTESİ

		Sayfa No
Tablo 2.1	İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihçesi.....	17
Tablo 2.2	İnsan Kaynakları Yönetiminin Üstlendiği Roller.....	21
Tablo 2.3	Organizasyonel Yaşam Çevrim Evreleri ve İnsan Kaynakları Aktiviteleri.....	24
Tablo 2.4	İhtiyaç Belirleme Yönteminin Avantaj ve Dezavantajları.....	62
Tablo 3.1	Bir Hizmet İşletmesindeki İş Aileleri.....	87
Tablo 4.1	Önem Skala Değerleri ve Tanımları.....	135
Tablo 4.2	Rassal İndeks (RI) Değerleri.....	140
Tablo 4.3	İptal Edilecek Programla İlgili Karar Matrisi.....	146
Tablo 4.4	Adayları Değerlendirme Tablosu.....	151
Tablo 4.4	Üç Kümenin Tercih Sıralaması.....	153
Tablo 5.1	Beşli Değer Skalası İçin İkili Karşılaştırma Matrisi.....	161
Tablo 5.2	Eğitim Kriterinin Derecelendirmesi İçin İkili Karşılaştırma Matrisi.....	162

ŞEKİL LİSTESİ

		Sayfa No
Şekil 2.1	**:** Yönetim Fonksiyonları ve Süreci	4
Şekil 2.2	**:** Bir Süreç Olarak Yönetim	6
Şekil 2.3	**:** İnsan Kaynakları Yönetimi Modeli	14
Şekil 2.4	**:** İnsan Kaynakları Planlama Süreci	34
Şekil 2.5	**:** İş Değerlendirme Programı	43
Şekil 2.6	**:** Çalışan Performansını Etkileyen Unsurlar	45
Şekil 2.7	**:** Performans Yönetim Süreci	46
Şekil 2.8	**:** Ücret Yönetim Süreci	50
Şekil 2.9	**:** Kariyer Planlama Modeli	56
Şekil 2.10	**:** Kariyer Planlamasını Etkileyen Temel Unsurlar	57
Şekil 2.11	**:** Paylaşılmış Sorumluluk: Kariyer Yönetiminde Roller	58
Şekil 2.12	**:** Eğitim Yönetimi Süreci	60
Şekil 2.13	**:** Eğitim İhtiyaçlarını Saptama Modeli	61
Şekil 2.14	**:** Motivasyonun Güçleri	66
Şekil 2.15	**:** Temel İletişim Süreci	70
Şekil 3.1	**:** İşletmelerde İnsan Kaynakları Temini, İşe Alım ve Yerleştirme Modeli	79
Şekil 3.2	**:** Kişi/İş Uyumu	80
Şekil 3.3	**:** Kişi/Organizasyon Uyumu	82
Şekil 3.4	**:** Personel Temin ve Seçim Süreci	84
Şekil 3.5	**:** Personel İhtiyacının Tespiti	85
Şekil 3.6	**:** Yetkinlik Modeli	89
Şekil 3.7	**:** Yetkinlik Modelinin Oluşturulması	90
Şekil 3.8	**:** Personel Seçimi Ön Hazırlıkları ve Seçim Havuzu Kaynakları	96
Şekil 3.9	**:** Beceri Envanteri Formu	97
Şekil 3.10	**:** Seçim Süreci	104
Şekil 3.11	**:** Oryantasyon: Bilgilendirme ve İşe Alıştırma	121
Şekil 4.1	**:** ÇÖKV Yöntemleri Sınıflandırması	132
Şekil 4.2	**:** Analitik Hiyerarşi Prosesi Yapısı	134
Şekil 4.3	**:** İkili Karşılaştırma Matrisi	136
Şekil 5.1	**:** Personel Seçim Probleminin Hiyerarşik Yapısı	158

SEMBOL LİSTESİ

a_{ij}	: Bir A karar matrisinde C_j karar kriterine göre A_i alternatifinin performansı
C_j	: Karar kriteri
w_i	: i alternatifinin ya da kriterinin önem ağırlığı
A_w	: Normalleştirilmiş ikili karşılaştırma matrisi
ω	: Öncelik vektörü
λ	: Öz değer
C_{kl}	: Uyumluluk kümesi
D_{kl}	: Uyumsuzluk kümesi
$\underline{c}, \underline{d}$	: Eşik değer
A^*	: İdeal çözüm
A^-	: Negatif ideal çözüm
S_{i^*}	: İdeal çözüme uzaklığı
S_{i-}	: Negatif ideal çözüme uzaklığı

PERSONEL SEÇİMİNDE ANALİTİK HİYERARŞİ PROSESİ METODUNUN KULLANILMASI

ÖZET

Artan rekabet ortamının işletme düzeyinde gerektirdiği değişim ve dönüşüm ihtiyacı insan kaynaklarının günlük ve gelişigüzel yaklaşımların ötesinde, belirli bir disiplin içinde ele alınmasını zorunlu hale getirmiştir. Aynı şekilde personel seçiminde de daha sistematik prosedürlerin kullanılması önem kazanmaya başlamıştır. Bu bağlamda bu çalışmada personel seçiminde uygulanabilecek bir yöntem olarak Analitik Hiyerarşi Prosesi Metodu ele alınmıştır. Metodun uygulanması, bir hizmet işletmesinde seçilmiş müfettiş yardımcılarının Analitik Hiyerarşi Prosesi kullanılarak yeniden seçilmesi, yani kendi aralarında bir öncelik sırası oluşturulması ve daha sonra elde edilen sonucun sekiz ay sonundaki performansları ile karşılaştırılması şeklinde gerçekleştirilmiştir. Personel seçimi ile seçilen adayların sergilediği dönem sonu performansları arasındaki ilişki araştırılmıştır. Yapılan uygulamada performans ile personel seçimi arasında paralel bir ilişkinin yakalandığı bir hiyerarşi kurulabilmiştir. Ancak örnek sayısının çoğaltılarak, istatistiki testlerle kurulan yapının tutarlılığı test edilmelidir.

Anahtar Kelimeler: Personel seçimi, Analitik Hiyerarşi Prosesi

USE OF ANALYTIC HIERARCHY PROCESS METHOD IN PERSONNEL SELECTION

SUMMARY

Augmentation of competition brings out requirements of change and transformation in the management level. Furthermore, this makes human resources to be examined within a particular discipline beyond the daily and random approach. On the other hand, the importance of using systematic procedures for selecting personnel has started to increase. In this sense, this project examines Analytical Hierarchy Process Method which can be applied in the personnel selection. During the application of the method, selected inspector assistants were selected again by using Analytical Hierarchy Process Method. In detail, a priority order was formed within the assistants, then this result was compared to the performances of them at the end of 8 months. In addition, the relationship between personnel selection and the end of period performance of the selected personnel was investigated. In the application conducted, a hierarchy, which offers relation between personnel selection and performance, was able to be constructed. However, the accuracy of structure constructed by statistical test should be improved by increasing the number of patterns.

Keywords: Personnel Selection, Analytic Hierarchy Process

1. GİRİŞ

1.1. Giriş ve Çalışmanın Amacı

Günümüzde yaşanan teknolojik gelişmeler, özellikle bilişim alanında kaydedilen büyük ilerlemeler ve pazarların bütünleşmesi ile artan rekabet ortamında, işletmelerin pazardaki varlıklarını koruyabilmeleri, bir adım daha öteye gidip pazar paylarını arttırabilmeleri, çağdaş bir yönetim anlayışı ile gerçekleştirilebilmektedir. Artık rekabet kavramı işletmeler için farklı anlamlar ifade etmeye başlamıştır. Rekabet üstünlüğünün elde edilmesinde uzun yıllar fiyat belirleyici bir kriter olmuşken, artık yenilikçi bir yaklaşımla yüksek üretim kalitesinde farklı, çeşitli hatta kişiye özel ürünlerin ortaya çıkarılabilmesi ve bunu da pazarda hızlı hareket ederek gerçekleştirebilmek rekabet üstünlüğü sağlamaktadır. Yeni rekabet anlayışı insan kaynakları politika ve uygulamalarında da önemli bir organizasyonel değişimi beraberinde getirmiştir. Artık işletmelerin başarılı örgütsel yaşam evreleri geçirmelerinin, insanın artan önemini dikkate alması şartına bağlı olduğu görülmektedir.

Artan rekabet ortamının işletme düzeyinde gerektirdiği değişim ve dönüşüm ihtiyacı ve bu ihtiyacın giderilmesinde "insan"ın anahtar rol oynaması, insan kaynaklarının günlük ve gelişigüzel yaklaşımların ötesinde, belirli bir disiplin içinde ele alınmasını zorunlu hale getirmiş ve en önemlisi bu koşullar altında personelin seçimine yönelik kararların doğru olarak verilmesi, işletmenin gelecekte sağlayacağı atılımları üzerinde çok önemli bir etkiye sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Doğru personel seçimi ve görevlendirilmesi politikaları yardımıyla oluşturulacak kaliteli insan kaynağı, işletmenin başarısını ve devamlılığını sağlayacak hayati bir unsur halini almıştır. Ancak personel seçimi değerlendirilecek unsurların insanlar olması ve ayrıca değerlendirmelerin konunun uzmanları tarafından tecrübelere dayanılarak yapılıyor olması karar vermeyi çok zor ve riskli bir hale getirmektedir. Bu nedenle, hem yanlış personel seçimi sonucu yapılan işten yeterli performans alınamaması riskini azaltmak

hem de en uygun personel seçimi ile işletme başarısını enbüyükleyebilmek amacıyla, personel seçimi probleminin çözümüne yönelik farklı uygulamalar yapılmaktadır.

Bu çalışmada personel seçiminde uygulanabilecek bir model olarak AHP yöntemi ele alınacaktır. Finans sektöründeki bir hizmet işletmesinde müfettiş yardımcısı seçimlerine bu yöntemin uygulanması ve seçilen adayların sekiz ay sonundaki performansları ile seçim süreci sonundaki sıralamalarının karşılaştırılması amaçlanmaktadır.

Çalışmanın ikinci bölümde bir başlangıç ve temel oluşturması adına insan kaynakları yönetimi ile ilgili temel bilgiler verilmeye çalışılacaktır. İnsan kaynakları fonksiyonları genel bir bakış açısıyla açıklanacaktır.

Üçüncü bölümde ise, personel seçiminin işe alım süreci içerisinde alınan bir karar olması dolayısıyla personel temin, işe alım ve yerleştirme süreci tüm detayları ile ele alınarak açıklanacaktır.

Dördüncü bölüm, personel seçiminde ÇÖKV yöntemlerinden biri olan AHP yöntemi kullanılacağı için, ÇÖKV kavramının, ÇÖKV yöntemlerinden AHP, ELECTRE ve TOPSİS yöntemlerinin açıklanmasına ve örneklendirilmesine ayrılacaktır.

Çalışmanın beşinci bölümü, personel seçiminde AHP yönteminin kullanıldığı bir uygulamayı içerecektir.

Son olarak uygulamadan elde edilen sonuçlara göre bir değerlendirmeye yer verilecektir.

2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

2.1 Yönetim Kavramı ve Yönetim Kuramları

2.1.1 Yönetim

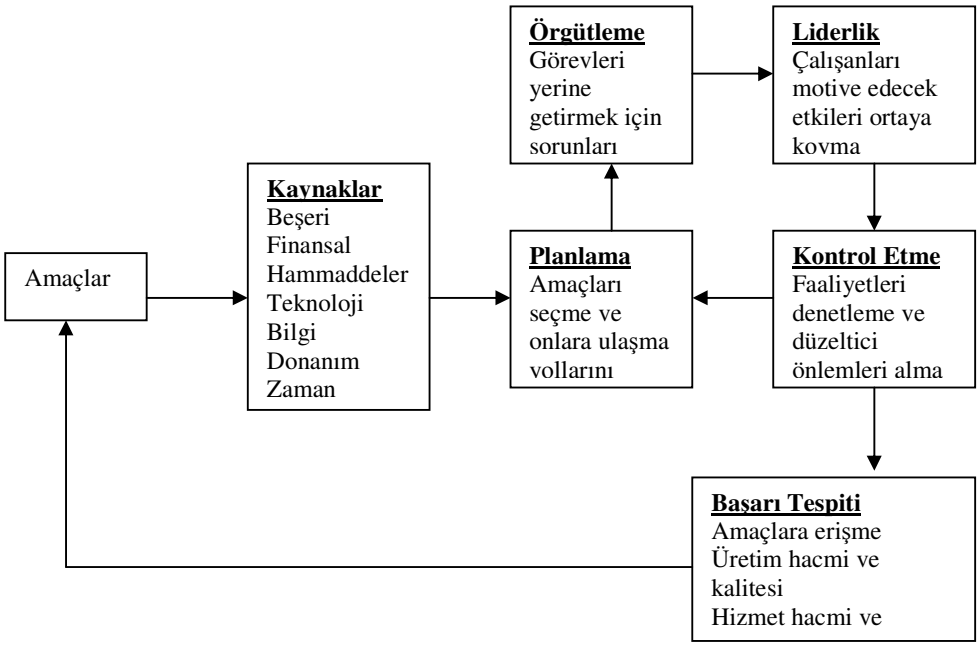
Yönetim, insanların işbirliğini sağlama, onları belirlenmiş amaçlara doğru en güvenli ve hızlı şekilde yürütme iş ve çabalarının toplamıdır. Diğer bir deyişle, başkalarının aracılığıyla amaçlara ulaşma ve başkalarına iş gördürme faaliyetlerinin toplamı yönetim sürecini oluşturur (Akyüz, 2001).

Yönetim kavramına fonksiyonel süreçler bakımından yaklaşarak başka bir tanım verecek olursak; planlama, örgütleme, liderlik ve kontrol fonksiyonları yardımıyla eldeki kaynakları etkin ve verimli bir biçimde kullanarak belirlenmiş amaçlara ulaşma sürecidir. Buradaki önemli nokta, yönetim sürecini amaçlara ulaşmak için etkin ve verimli bir kaynak olarak kullanım süreci olduğu, en çok bu kaynak kullanımının planlama, örgütleme, liderlik ve kontrol fonksiyonlarını yerine getirerek gerçekleştirmesi gerektiğidir. Şekil 2.1.'de yönetim süreci ve fonksiyonları ifade edilmiştir (Eren, 2003).

Yönetim sürecinin özellikleri şu şekilde açıklanabilir (Efil, 1999);

a. Yönetim belirlenen amaçların gerçekleştirilmesi ile ilgili bir süreçtir: İşletmelerin gerçekleştirmek istedikleri değişik amaçları olabilir. Ancak işletmenin kar, karlılık, verimlilik gibi amaçları gerçekleştirirken çalışan bireyleri de dikkate alması gerekir. Çünkü işletme amacının gerçekleştirilmesinin ilk şartı işletme amaçları ile çalışanların amaçlarının bağdaştırılmasıdır.

b. Yönetim bir grup sürecidir ve sosyal bir niteliğe sahiptir: Yönetim sürecinde birden fazla insanın varlığı söz konusudur. Tek kişinin, amaçlarını geliştirmek için giriştiği çabalar "ekonomik" nitelikte olup yönetsel niteliğe sahip değildir.



Şekil 2.1: Yönetim Fonksiyonları ve Süreci (Eren, 2003)

c. Yönetim süreci beşeri bir niteliğe sahiptir: Yönetimin grup süreci olası grubu oluşturan bireyler sayesinde mümkündür. Başka bir değişle grubu oluşturan insandır ve insanların birbirleriyle olan ilişkileri esastır.

d. Yönetim bir işbirliği sürecidir: Birden fazla insanın bir araya gelerek bir grubu oluşturması çabalarını birleştirmesi, beraber çalışmayı, yardımlaşmayı ve amaca ulaşmayı kolaylaştırır. İşbirliği içinde olan bireyler arasında bir işbölümü ve onun getirdiği uzmanlaşma söz konusudur.

e. Yönetim bir koordinasyon sürecidir: Belli amaçlar için işbirliği yapan insanların ilişkileri, faaliyetleri etkin, verimli ve rasyonel olarak yerine getirmek üzere uyumlaştırmak gerekir.

f. Yönetim bir emir-komuta sürecidir: Bireylerin bir araya gelerek koordine bir biçimde hareket etmeleri her zaman mümkün değildir. Onları bu konuda davranmaya itmek için otorite (yetki) kullanılması gerekir.

2.1.2 Yönetim Kuramları

2.1.2.1 Geleneksel Yönetim Kuramı

i. Bilimsel Yönetim Yaklaşımı: İşin bilimsel yönetimi, ve bununla ilgili ilkeler geçen yüzyılın sonunda Amerikalı Frederick Winslow Taylor tarafından ortaya atılmıştır. Taylor endüstriyel organizasyonun bilimsel kurucusu olarak kabul edilmiştir. Bilimsel yönetim yaklaşımı geniş bir kabul görmüş ve işletmelerde verimlilik önemli ölçüde artmıştır (Efil, 1999).

Diğer adıyla Taylorizm olan Bilimsel Yönetim Akımının belli başlı ilkeleri şöyle özetlenebilir.

-Örgütsel faaliyetlerin yerine getirilmesinde iş görenler ile yönetici personel gelişi güzel çalışma yerine, bilimsel ilkelere uygun biçimde çalıştırmalıdırlar.

-Örgütsel faaliyetler rasgele ve başıbozuk şekilde değil, birbirleriyle tutarlı ve koordineli biçimde icra edilmelidir.

-Örgütsel amaçlara ulaşma çabalarında bireylerin birbirlerinden bağımsız ve kişisel çalışma yapmaları yerine, karşılıklı yardımlaşma ve işbirliği içinde faaliyet göstermelidirler.

-Örgütler onların yönetimleri düşük verimliliği kabullenmek yerine, bunu reddetme ve ulaşılabilecek en yüksek verimliliği sağlamaya çalışmadırlar.

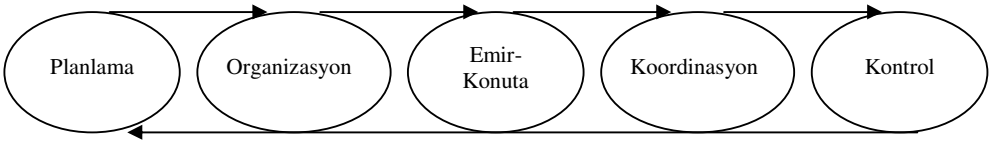
-Tüm örgüt üyelerinin mümkün olan en yüksek verimlilik düzeyine ulaşabilmeleri için iş başında sürekli olarak eğitilmelidirler (Şimşek, 2002).

Bilimsel yönetimin özünü oluşturan bu ilkeler, genel olarak yönetime olduğu kadar, günlük faaliyetlerin yürütülmesine de önemli ölçüde ışık tutmuştur.

ii. Yönetim Süreci Yaklaşımı: Geleneksel yönetim kuramının ikinci yaklaşımı, öncülüğünü Fransız mühendis ve yönetim bilimcisi Henry Fayol'un yaptığı "Yönetim Süreci Yaklaşımı" dır. Yönetim süreci yaklaşımı da tıpkı bilimsel yönetim yaklaşımı gibi ekonomik etkinlik ve verimlilik fikrini esas almıştır. Bu açıdan bakıldığında bunun, bilimsel yönetimin bir devamı olduğu ve onu bazı yönlerden tamamladığı ileri sürebilir. Ancak, yönetim süreci yaklaşımı yalnızca işletmenin statik yönünü oluşturan örgüt yapısının çeşitli yönleriyle değil, aynı zamanda işletmenin dinamik yönünü oluşturan yönetimin bütün alanları ile ilgili belirli ilkeler

geliştirmeye çalışmış olması açısından da Bilimsel Yönetimden ayrı ve ondan daha kapsamlı bir yaklaşım olarak ortaya çıkmıştır (Şimşek, 2002).

Henry Fayol'a her işletmede faaliyetlerin altı grup içinde toplanabileceğini söylemektedir. Fayol bu faaliyetleri şöyle sıralamaktadır; teknik faaliyetler, ticari faaliyetler, finansman faaliyetleri, güvenlik faaliyetleri, muhasebe faaliyetleri, ve yönetim faaliyetleri. Fayol'a göre işletmenin başarılı olması bu altı faaliyetin iyi bir şekilde yürütülmesine bağlıdır. Bu faaliyetlerden yönetim faaliyeti üzerinde görüşler sunan Fayol yönetimi, öngörü (ileriyi görmek, planlama), organizasyon, emir-komuta, koordinasyon sağlama ve kontrol etmek olarak tanımlamıştır. Bu duruma göre yönetim, planlama fonksiyonu ile başlayıp, kontrol fonksiyonu ile son bulan ve yine planlama il devam eden bir süreç şeklinde oluşur (Efil, 1999).



Şekil 2.2: Bir Süreç Olarak Yönetim (Efil, 1999)

iii. Bürokrasi yaklaşımı (Koçel, 2003): Geleneksel teorinin üçüncü yaklaşımı olan ve 1990'ların başlarında Alman sosyologu Max Weber tarafından geliştirilen Bürokrasi, günlük dilde kullandığımız, işlerin geciktirilmesi, yokuşa sürülmesi, "bugün git yarın gel" anlamının aksine, bir organizasyon yapısını ifade eder. Max Weber'e göre bürokratik bir yapı etkinlik açısından ideal bir organizasyon yapısıdır.

Sosyal açıdan bürokratik yapıların neden gerekli olduğu, bunların nasıl çalışmaları gerektiği gibi tartışmalara girmeden, mikro açıdan bir örgüt modeli olarak geliştirilen bürokratik organizasyon yapısının başlıca özellikleri şöyle özetlenebilir;

-Fonksiyonel uzmanlaşmaya dayanan iş bölümü,

-Açık ve seçik bir şekilde belirlenmiş hiyerarşik bir yapı, böylece her kademe bir üst kademe tarafından kontrol edilecektir,

-İlke ve yöntemler; her kademede işlerin nasıl yapılacağı ile ilgili olarak ayrıntılı ve somut ilkeler ve yöntemler yetiştirilecektir.

-Gayri şahsi ilişkiler,

-Teknik yetenek esasına dayanan bir personel seçim ve terfi sistem,

-Organizasyon birimlerinin yasal yetki ile birbirlerine bağlanması.

Görüldüğü üzere bürokratik yaklaşımın ilkeleri de daha önceki yaklaşımlara benzemektedir. Bu yaklaşıma göre de, bu ilkelerin izlenmesi ile etkin, ideal, şahsa göre değişmeyen ve rasyonel bir organizasyon yapısı oluşacaktır.

2.1.2.2 Neo-Klasik (Davranışsal) Yönetim Kuramı

i. Howthorene Araştırmaları: Hawthorene çalışmaları Klasik Teorinin bir nevi uygulaması olarak başlamış fakat elde edilen sonuçlar yeni bir yaklaşımın doğmasına neden olmuştur. Araştırıcılar Hawthorene fabrikasında, ışıklandırma, ısıtma, yorgunluk ve fiziksel yerleşim düzeninin işçilerin verimliliği üzerindeki etkilerini araştırmak ve incelemek üzere çalışmalarına başlamışlardır. Araştırmacıların başlangıçtaki hipotezi şu olmuştur: ışıklandırma, ısıtma, dinlenme zamanları gibi fiziksel iyileştirmelerin derecesi arttıkça prodüktivite de artacaktır (Koçel, 2003).

Ancak yapılan deneyler ve araştırmalar bu hipotezi doğrulamamıştır. Bazen iyileştirmelere rağmen verimlilik değişmemiş, bazen de herhangi bir iyileştirme olmadan verimlilik artmıştır. Bunun üzerine araştırıcılar dikkatlerini fiziksel faktörler yerine sosyal faktörler üzerine çevirmişlerdir. Bu safhada geliştirilen yeni hipotez, verimlilik artışının ancak işçilerin motivasyonu, uygulanan nezaret şekli, tahmini ve aralarındaki ilişkiler tarafından, yani sosyal faktörler tarafından açıklanabileceği şeklinde olmuştur. Araştırma sonuçları bu hipotezi doğrulamış, işçilerin üretim düzeyini esas itibariyle sosyal faktörlerin etkilediği belirlenmiştir (Koçel, 2003).

Hawthorene araştırmalarının sonuçları üzerine, organizasyonlarda insan faktörü yoğun bir şekilde araştırma konusu yapılmıştır. Böylece yöneticinin kullanabileceği araç ve kavramların sayısı daha artmış, yöneticilerin etkin ve başarılı olmaları için dikkate almaları gereken unsurlar fazlalaşmıştır. 1933'de ve 1949'da sonuçlarının yayınlandığı bu araştırmalar, yönetim ve organizasyon düşüncesinin ve bilgi birikiminin gelişmesine çok büyük katkılarda bulunmuştur (Koçel, 2003).

Bu araştırmalar bize, sosyal ve teknolojik sistemlerde meydana gelen değişmelerin insan davranış ve tutumlarına etkilerini göstermekte ve bu tarz değişimlerde insan unsurunu onun toplu içindeki prestiji, statüsü ve ilişkilerinin göz önünde bulundurulması ve planlı bir değişimin yapılmasının gerekliliğini ortaya koymaktadır (Şimşek, 2002).

ii. X ve Y Teorisi: D.McGregor ilk defa 1957 de yayınlanan organizasyonların beşeri yönü kitabında , bir organizasyondaki yöneticilerin davranışlarının , bunların diğer insanları nasıl algıladıklarına , onları nasıl gördüklerine bağlı olduğunu ileri sürmüştür. Buna göre bir kısım yöneticiler X teorisi adı altında toplanabilecek özelliklere , diğer kısmı ise bundan tamamen farklı olarak Y teorisi adı altında toplanabilecek özelliklere sahiptir (Koçel, 2003).

X teorisi özelliğini taşıyan yöneticilerin insan davranışları hakkındaki varsayımları şöyledir:

- Tipik olarak, insan çalışmaktan hoşlanmaz ve mümkün olduğu ölçüde bundan kaçmak ister.

- Tipik olarak, insan sorumluluktan kaçar, işe karşı arzusuzdur ve güvenliği her şeyin üstünde tutar.

- İnsana, iş yaptırmak için onu zorlamak sıkı bir şekilde kontrol etmek ve cezalandırmak gerekir.

Y teorisi adı altında toplanan varsayımlar ise şöyledir:

- Çalışmak bir insan için oyun ve dinlenme kadar doğaldır.

- İnsan tipik olarak tembel değildir. Gerekli ortamın yaratılması ile çalışmak zevk haline getirilebilir. Bazı insanların o şekilde davranması geçmişteki tecrübelerinin sonucudur.

- Tipik bir insan, gerekli koşullarda yaratıldığı takdirde öğrenmek ve daha fazla sorumluluk almak eğilimindedir.

- İnsan kendini kontrol ederek ve yöneterek organizasyonun amaçlarına katkıda bulunabilir (Koçel, 2003).

X yaklaşımı cezalandırma ve sıkı denetime önem veren bir yönetim anlayışına sahiptir. Amaçları zorla kabul ettirme ve dış denetim görüşünü benimser. Y yaklaşımı ise amaçlara ve kararlara katılmayı ve oto kontrolü esas almıştır. Bu yaklaşıma göre örgütsel amaçlarla bilimsel amaçların bütünleştirilmesi daha kolaydır. X yaklaşımını benimseyen yöneticiler otoriter ve müdahaleci bir özelliğe sahipken Y yaklaşımını benimseyen yöneticiler demokratik ve katılımcı bir davranış gösterirler (Efil, 1999).

iii. Chris Argyris'in Olgun ve Olgun Olmayan Kişi Yaklaşımı (Koçel, 2003): C.Argyris'e göre kişiler geliştikçe olgun olmayan bir insan özelliğinden olgun insan özelliğine doğru değişirler. Bu iki durumun başlıca özellikleri şunlardır:

Olgun olmayanın özellikleri; pasif, bağımlı, sınırlı davranış gösterme, yüzeysel ilgi, kısa dönem bakış açısı, astlık durumu, kendi duyarlılığından yoksunluk.

Olgun olanın özellikleri; aktif, bağımsız, değişik davranışlar gösterme, derin ilgi, uzun dönem bakış açısı, üstlük durumu, kendi duyarlı yoksunluk.

Argyris'e göre yukarıdaki özellikler iki ucu temsil etmektedir. Kişiler bu iki uç arasında herhangi bir yerde bulunabilir. Klasik organizasyon yapıları, kişilerin olgun insan özelliklerine doğru gelişmesini önleyici bir etki yapar. Bu tür yapılar kişileri bağımlı, pasif ve astlık durumunu benimser hale getirir. Bu ise onların sahip oldukları potansiyeli tam olarak göstermelerini ve kendilerini geliştirmelerini önler. Bu nedenle yöneticiler Y teorisini benimsemeli, astlarını daha fazla sorumluluk almaya teşvik etmeli ve onların gelişmeleri için gereken ortamı hazırlamalıdır. Aksi halde organizasyonda kızgınlıklar ve çatışmalar eksik olmayacaktır. Bu durum organizasyonların verimli ve uyumlu çalışmasını engelleyecektir.

2.1.2.3 Modern Yönetim Kuramı

i. Sistemsel Yaklaşım: Sistem yaklaşımının temelinde "sistem" olarak ele alınan bütünün amacını gerçekleştirmesi vardır. Bu görüşe göre önemli olan bütündür, parçalar bu bütüne katkıda bulunduğu ölçüde önemlidir.

Yönetimde sistem yaklaşımı dendiği zaman, yönetim olaylarını ve bu olayların meydana geldiği birimleri birbirleriyle ilişkili bir şekilde ele alan bir yaklaşım anlaşılmaktadır. Bir başka deyimle sitem yaklaşımı örgütü çeşitli parçalar, süreçler ve amaçlardan oluşan bir bütün olarak ele alır. Yönetimde sistem yaklaşımını kullanmanın sağladığı üstünlüklerin ilki , klasik yönetim kuramının katılığı ve kapalılığından kurtulmanın mümkün hale gelmiş olmasıdır. Ayrıca böyle bir yaklaşım, Neo-Klasik yönetim kuramının bulgularını daha etkili bir şekilde uygulamaya olanak hazırlamıştır (Koçel, 2003).

Sistem yaklaşımında, örgüt yapısal, bürokratik, hiyerarşik ve otorite ilişkilerinden arındırılmış olup, bilgi, enerji ve malzeme akımına dönüştürülmüştür. Bu yaklaşımda yönetim örgütün çevresine uyumunu sağlamakta alt sistemler arasında ilişkiler

kurmakta ve alt sistemlerden birini oluşturmaktadır. Sistem yaklaşımına göre örgütü stratejik, koordinatif ve operasyonel alt sistemlere ayırarak incelemek mümkündür (Efil, 1999).

ii. Durumsallık Yaklaşımı (Efil, 1999): Durumsallık yaklaşımına göre her yerde ve her koşulda geçerli tek bir en iyi organizasyon yapısı yoktur.durumsallık yaklaşımının bu fikri diğer yaklaşımların değerini ve yararını ortadan kaldırmaz. Aksine durumsallık yaklaşımı bu yaklaşımları uygun bir çerçeve içinde daha yararlı bir duruma getirir. Örneğin belirli durum ve koşullarda klasik yaklaşımın ön gördüğü hiyerarşik organizasyon yapısı uygun olabilir.

Durumsallık yaklaşımı organizasyonu bir sistem olarak ele alır. Bu yaklaşım organizasyon içindeki alt sistemlerin kendi aralarındaki ilişkileri, öte yandan bu alt sistemlerin dış çevredeki unsurlarla ilişkilerini inceler. Kısacası organizasyon yapısı dışsal ve içsel faktörler tarafından etkilenir. Durumsallık yaklaşımında çevresel faktörler bağımsız değişken, yönetim ilke ve teknikleri bağımlı değişken olarak ele alınır ve bu iki değişken arasındaki ilişkiler incelenir.

2.2 İşletmelerde Organizasyon ve Başlıca Organizasyon Türleri

Organizasyon, belirli amaçların birden fazla kişi ile ve bir grup olarak gerçekleştirilebilmesidir. Dolayısıyla organizasyon yapısı, bu grubun faaliyetlerini koordine eden, birbiri ile uyumlu hale getiren mekanizmadır (Koçel, 2003). Organizasyon yapısı örgütleme ve dizayn sürecinim sonucu olarak ortaya çıkan yapıyı ifade eder. Bir yönetim fonksiyonu olarak organizasyon yapısını değişen şartlara göre değiştirmeyi amaçlar (Efil, 1999).

İşletmelerin üst düzey yöneticilerinin görevi, işletme faaliyetlerini amaç yönünde en iyi şekilde yürütmeye olanak veren bir organizasyon yapısını geliştirmektir. Ancak, hızla değişen çevre koşulları, bireysel ihtiraslar, nitelikli personel kıtlığı ve benzeri faktörler nedeniyle ideal bir organizasyon yapısı geliştirmek her zaman mümkün olamamaktadır (Şimşek, 2002).

Organizasyon yöneticinin içinde bulunduğu bir ortam ve onun kullandığı bir araç durumundadır. Yöneticinin bu aracın özelliklerini ve hangi durumda etkin olacağını bilmesi gerekir. Bu da yöneticinin organizasyon hakkında gerekli bilgiye sahip olması ile mümkündür (Efil, 1999).

Organizasyon Türleri genel olarak dört ana başlık altında toplanır (Şimşek, 2002):

i. Kumanda Organizasyon (Şimşek, 2002): Küçük işletmelerin kullandığı en basit örgüt yapısını oluşturur. Bütün kademeler en üst makamdan en aşağıdakine kadar aynı emir komuta zinciri ile birbirine bağlıdırlar. Her makamın doğrudan doğruya bağlı olduğu bir tek amir vardır. Her türlü iş yukarıdan aşağı bütün kademelerden geçerek ilgili makama ulaşır. Aynı kademede bulunan bütün makamlar birbirine eşit kabul edilir ve bağımsız hareket ederler. Kumanda tipi örgütleme otoriter bir nitelik taşır özellikle askeri alanda görülen bir örgüt türüdür. Bu tip bir örgütlemede sorumluluklar kesin olarak belirlenmiştir. Görevler, otorite ve sorumluluk aşağıya indikçe azalır.

Kumanda organizasyonu otoriter bir karakter taşır, sorumluluklar belirlenmiştir, işler süratle yürütülebilir. Ancak koordinasyondaki bozukluk, üst yöneticinin her şeyi bilememesi, emir zincirinin uzaması gibi nedenlerden dolayı kumanda organizasyon tasvip edilmemektedir. Kumanda tipi organizasyonun başarılı olması için kurmay veya danışma birimleri ile güçlendirilmesi gerekmektedir.

ii. Kumanda ve Kurmay Organizasyon (Şimşek, 2002): Yürütme danışma organlarını aynı yerde toplayan bir organizasyon şeklidir. Bir işletmede organizasyon faaliyetlerini yürütenlere yol gösteren, fikri veren kişilerin oluşturduğu kurmay organlar amaca ulaşmada oldukça yararlıdırlar.

Organizasyon içerisinde zamanla kurmay organlara yer verilerek kumanda ve kurmay organizasyon tipleri oluşturulmuştur. Kumanda ve kurmay tip organizasyon uzmanlığa yer verir. Plan hazırlama, araştırma yapma ve bulguları yetkiliye ulaştırma kurmayın görevidir.

Kurmay ve kumanda organizasyonu ile üst yöneticiler her konuda bilgilendirilirler, yapılan işler sağlam temellere dayandırılır ve işletme kalifiye elemana sahip olmuş olur. Buna karşılık, süratle hareket edilememesi ve oluşacak muhtemel fikir çatışmaları dezavantaj olarak görülebilir.

iii. Fonksiyonel Organizasyon (Şimşek, 2002): Amerikalı yönetici Taylor tarafından geliştirilen bir organizasyon türüdür. Bu türün esası uzmanlaşmaya dayanır. Herkes uzman olduğu konuda sorumluluk alır ve bu konuda uzman diğer üstlerde emir alır. Uzmanlaşma denetimde kolaylığı getirir.

Fonksiyonel örgütlemede görevler göz önünde tutularak, emirlerin hiyerarşik bir sıra izlemesi zorunluluğu yoktur. Görevler dikkate alınarak birbirleri ile ilgili birimler birbirlerine emir verebilirler. Böyle bir organizasyonda işler çabuk ve yalın biçimde çözümlenebilmektedir.

Fonksiyonel organizasyon türü günümüzde yaygın bir kullanım alanı bulamamıştır. Bir örgüt yapısında astın birden fazla üstten emir alması disiplin, kontrol ve koordinasyonu zorlaştırmaktadır. Yetki alanları birbiri içine girdiği için çatışma olasılığı ve potansiyeli yüksektir.

iv. Karma Organizasyon (Şimşek, 2002): Kumanda, kumanda kurmay ve fonksiyonel organizasyon tiplerinden meydana gelebilecek sorunları ortadan kaldıracak ve ideal bir organizasyon oluşturulmasına yardım edecek yaklaşımla bulunmaktadır. Bu üç organizasyon tipi değişik kombinasyonlar şeklinde bir arada kullanılarak, her birinin avantajlarından yararlanılır ve dezavantajları en aza indirilir. Başlıca karma organizasyonlar şunlardır:

1- Kumanda-kurmay ve fonksiyonel organizasyon,

2- Kumanda-kurmay, fonksiyonel ve komuta tipi organizasyon.

Günümüzde, modern işletmeler ihtiyaç ve özellikleri doğrultusunda amaçlarına ulaşmada karma organizasyon yapılarından birisini kullanmaktadırlar. Ancak küçük çaplı işletmeler diğer örgüt tiplerini kullanmaktadırlar.

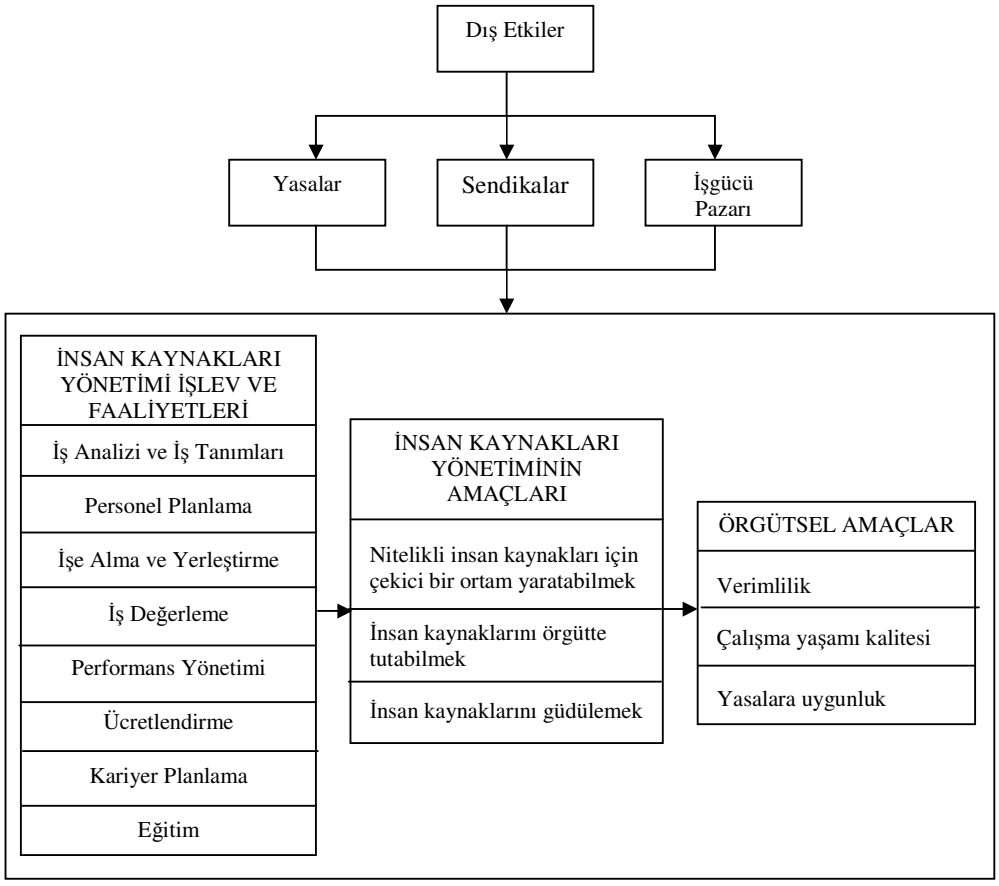
2.3 İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı Önemi ve Kapsamı

İşletmeler için İnsan kaynakları deyimi işletmelerin birincil hedefleri olan mamul ve hizmet üretimini gerçekleştirmek için kullanmak zorunda oldukları kaynaklardan biri olan, en üst yöneticiden en alt kademedeki niteliksiz personele kadar tüm çalışanları kapsayan insanı ifade eder. Bu terim işletmenin bünyesinde bulunan iş gücünü kapsadığı gibi işletmenin dışında bulunan ve potansiyel olarak yararlanılabilecek işgücünü de ifade etmektedir. İnsan, üretim sürecinin olmazsa olmaz nitelikteki bir parçasıdır. Günümüzde bir işletmenin, diğer maddi kaynakları ne kadar sağlam olursa olsun, insan kaynakları yeterli etkinliğe sahip değilse başarı olasılığı düşük olacaktır.

Son yıllarda, en önemli kaynağın insan olduğunu belirten düşünce, artık bir klişe olmaktan çıkmış ve anlam kazanmaya başlamış durumdadır. Yönetim, artık örgütteki en son ve en önemli ağırlık noktasının insan olduğunun ve insan olmadan hiçbir şey gerçekleşemeyeceğinin farkında. Bu nedenle insan kaynakları işlevi arka plandan kurtulup, örgütsel strateji ve yönetimin ana akışına katılma imkanına sahip hale gelmiştir (Dinç, 2001).

İşletmelerin mamul ya da hizmet üretebilmesi için gereken girdiler arasında insan girdisinin öneminin diğerlerinden çok farklı bir konuma ve değere sahip olduğu bir gerçektir. Bir işletmeye en yüksek teknolojileri getirip yerleştirmek, en yüksek yatırımları yapmak, en güçlü ortaklıkları kurmak mümkündür. Ancak bu teknolojileri kullanacak, yatırımları değerlendirip ortaklıkları sürdürecek yetenekli, eğitimli, kaliteli ve iş tatmini yüksek çalışanlar olmazsa, yapılan tüm yatırımlar ve çabalar boşa gidecektir (Gürüz ve Yaylacı, 2004). Bu girdiler arasında yer alan insan kaynağının yeri bir başka kaynakla asla doldurulamaz. Çünkü insan diğer tüm kaynakları sağlar, planlar, organize eder, yönetir, çalışır ve böylelikle girdilerin tümüne hükmeder (Sabuncuoğlu, 2000). Bu düşünceler doğrultusunda işletmelerdeki insan kaynağının yönetiminin de ayrı bir önem arz ettiği açıkça görülmektedir. İnsan kaynakları yönetimi, bir kurumda çalışanların etkinliğini arttırmak amacıyla biçimlendirilmiş faaliyetler bütünüdür. Bir diğer ifadeyle, kurumsal hedeflere ulaşmak için işletmedeki insan kaynaklarını en etkili biçimde harekete geçirmek faaliyetleri düzenlemekten ve yürütmekten sorumlu birimdir. Bu tanımlar ışığında İnsan Kaynakları Yönetimi; çalışma yaşamına ilişkin olarak tüm süreçlerde rol oynayan doğru sayıda ve nitelikte personelin planlanmasından itibaren, işe girme, oryantasyon, eğitim, kariyer yönetimi, sağlık ve güvenlik yönetimi, performans ve ücret yönetimi, çalışma ilişkilerinin düzenlenmesi gibi işlev ve faaliyetleri kapsayan bir yönetim fonksiyonu olarak karşımıza çıkmaktadır (Gürüz ve Yaylacı, 2004).

Şekil 2.3'te bu işlevler ve her birinin içinde yer alan temel çalışmalar bir model çerçevesinde gösterilmiştir. Modelde insan kaynakları yönetimini oluşturan işlevler için süreç şeklinde verilmiştir. Bu işler de diğer örgütsel faaliyetler gibi, yasalar, sendikalar ve işgücü pazarı gibi dış faktörlerin etkisindedir. İnsan kaynakları işlevleri ve faaliyetleri bir bütün olarak yerine getirildiğinde İnsan kaynakları yönetiminin amaçları ve buna bağlı olarak örgütsel amaçlar gerçekleştirilebilir.



Şekil 2.3: İnsan Kaynakları Yönetimi Modeli (Aldemir ve diğ., 2001)

İnsan Kaynakları Yönetimi insanı temel alan ve onun daha etkin, verimli, yararlı ve üretken olması, diğer yandan iş doyumuna sahip ve mutlu olabilmesi için gereken düzenlemelerin tamamını kapsar. Çalışma ortamında kişinin işe alınmasından, uyum ve eğitimine, ücret ayarlanmasına, işyeri ile olan hukuki bağına, verimliliğine, performans değerlendirmesine, maddi ve sosyal ihtiyaçlarının karşılanmasına ve nihayet işten ayrılmasına kadarki tüm süreçler, insan kaynakları yönetimi uygulamaları çerçevesinde gerçekleştirilir (Fındıkçı, 2001).

İnsan kaynakları yönetiminin temel amacı insan gücünü en etkin ve en verimli biçimde çalıştırmaktır. Üretimden pazarlamaya kadar işletmede yapılan tüm işlerin etkinliği ve verimliliği çalışan personelin nitelik ve niceliğine bağlıdır. Bu nedenle işlerin yürütülmesinde gereksinme duyulan personelin işe alınmasından çıkarılmasına kadar insan kaynakları yönetimi, personel sorunlarının çözümünde etkili yol ve yöntemleri içeren, bütün bu eylemleri kapsamına alan bir işlevdir.

Sonuç olarak insan kaynakları yönetimi insana odaklanmış, personel ilişkilerini yönetsel bir yapı içinde ele alan, kurum kültürüne uygun personel politikalarını geliştiren ve bu yönüyle kurum yönetiminde kilit işlev görevini gören bir fonksiyondur. Böylece insan kaynakları yönetimi hiç alışık olmadığımız ve tamamen yeni yaklaşımlardan, ilişkilerden çok, kurumdaki tüm çalışanlar arasındaki ilişkilerin nasıl gerçekleştiğini anlamaya ve bunların nasıl olması gerektiğini belirlemeye çalışan, personel yönetimini ele alan stratejik bir yaklaşım halini almıştır (Fındıkçı, 2001).

2.4 İnsan Kaynaklarının Gelişim Süreci

İnsan kaynakları fonksiyonu; tarihsel süreç içinde yaşanan olaylara ve her bir dönemin ihtiyaçları ve özelliklerine bağlı olarak gelişme göstermiştir. İnsan kaynakları fonksiyonunun bir süreç olarak gelişimini aşağıda sıralanan tarihsel olaylar büyük ölçüde biçimlendirmiştir;

1. Sanayi Devrimi
2. I. ve II. Dünya Savaşları
3. Sendikal Hareketler
4. Devlet korumacılığının Gelişmesi
5. Şirketlerin Çokuluslu Hale Gelmesi ve Artan Küresel Rekabet.

İnsan Kaynakları Yönetimi ile ilgili ilk uygulamalar Sanayi Devrimi ile ortaya çıkmıştır. İşyerlerinde bir çok değişiklikler olmuş, makineleşme artmış, insanlar evlerinde kendi işlerini yapmak yerine, fabrikalarda işçi olarak çalışmaya başlamışlardı. Fabrikaların makineleri kullanabilen yetenekte çok sayıda insana ihtiyacı vardı ve böylece işçi sayısı dramatik olarak arttı. Bu durum insan kaynakları ile ilgilenecek yöneticilerin yetiştirilmesini ve bu yöneticilerin işçileri kontrol etmek için kurallar, düzenlemeler ve prosedürler geliştirmesini gerektirdi. Bu dönemde ortaya çıkan en önemli gelişmelerden biri Bilimsel Yönetim süreciydi. Frederick Winslow Taylor'ın 1912'de ortaya attığı "Bilimsel Yönetim" kavramı sanayi devriminin ihtiyaçlarına ve değerlerine yönelik bir kavramdı. Taylorizm, işverenlerin önlerindeki çalışan havuzunu verimli bir şekilde değerlendirmelerini sağladı. Bilimsel yönetim kavramı ortaya çıkmadan önce, tüm çalışanların verimliliği eşit

olarak algılanır ve yeterli verimliliğe ulaşamayan çalışanların görevine son verilirdi. Taylor, veri toplama ve analizi gibi metotlar kullanarak ve her iş için gerekli olan hareketleri, kullanılan aletleri, her görev için gerekli olan zamanı göz önüne alarak araştırmalar yaptı. Böylece, işverenin öznel yargılarından ziyade bilimsel verilere dayanarak adaletli performans standartları oluşturuldu. Günlük standart üretimin üstünde üretilen her parça için daha fazla ücret ödenmesi kabul edildi. Ancak bu teknikler, çalışanların üretimini çok fazla göz önüne alırken onların iş tatminini göz ardı etti. Bu sebepten dolayı bu yaklaşım 1920'lerden itibaren önemini kaybetti (Tahiroğlu, 2002).

1911 yılından 1930 yılına kadar geçen zaman boyunca, insan kaynakları uygulamaları esas olarak "personel bölümü" olarak adlandırılan birim tarafından yürütülmekteydi. Personel bölümünün esas görevi çalışan kayıtlarını tutmaktı. Bu kayıtlar çalışanlar hakkındaki işe başlama tarihi, mevki, sağlık bilgileri ve performans incelemesi gibi temel bilgileri içermekteydi. Ayrıca, personel bölümü ücret bordrolarını veriyordu, işe başvuranlarla mülakatlar yapıyor, düşük verimli çalışanların işlerine son veriyordu.

1930 ve 1970 yılları arasında, şirketler çalışanların karar verme sürecine katılımı ve çalışan memnuniyeti, devamsızlık, sendikalaşma gibi kavramlar arasındaki ilişkinin farkına varmaya başladı. Bu durum personel yönetimi teorisi ve uygulamalarını psikoloji bilimiyle birleştiren yeni bir işletme felsefesinin sonucuydu. Bu felsefe çalışanlara karar mekanizmalarında yer alma hakkı ve sorumluluğu verilirse, bağlı bulundukları şirketin amaçlarına daha fazla katkıda bulunacağı görüşünü savunuyordu (Noe ve diğ., 1998). Psikolojinin insan kaynaklarındaki yeri 1927 ve 1932 yılları arasında Elton Mayo'nun Western Electric fabrikasında yürüttüğü Hawthorne araştırmalarıyla ortaya kondu. Bu çalışmalar, çalışanların verimliliğinin sadece görevlerin nasıl tasarlandığına ve ücret seviyesine bağlı olara değil, aynı zamanda belli sosyal ve psikolojik etkenlere bağlı olarak değiştiğini ortaya çıkardı (Tahiroğlu, 2002).

Bu zaman zarfında, işçi alım tekniklerinde önemli ilerlemeler kaydedildi. II. Dünya Savaşının patlak vermesi ile orduya doğru kişilerin alınması için psikolojik testler kullanılmaya başlandı. Bu sayede bireylerin ilgi alanları, yetenekleri ve becerileri hakkında hızlı ve doğru veri elde edinme imkanı doğdu. Savaşı takiben, bu

araştırmalardan yeni çalışanların alımında ve alınan bu çalışanların uygun işlere yerleştirilmesinde yararlanıldı (Noe ve diğ., 1998).

Tablo 2.1: İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihçesi (Ağdelen, 2003)

DÖNEMLER	TEMEL KRİTERLER	İŞ VERENLERİN BAKIŞI	TEKNİKLER
1900 öncesi	Üretim teknolojileri	Çalışanların ihtiyaçları önemli değildir.	Disiplin sistemleri
1900-10	Çalışanların rahatlığı	Çalışanlar güvenliğe ve fırsatlara ihtiyaç duyarlar.	Güvenlik ve yaratıcılık programları
1910-20	Görev verimliliği	Çalışanlar yüksek verimlilikle beraber gelen yüksek ücretler isterler.	Zaman ve iş araştırmaları.
1920-30	Kişisel farlılıklar	Çalışanların kişisel farklılıkları göz önünde bulundurulmalıdır.	Psikolojik testler Danışmalık programları
1930-40	Sendikalaşma	Çalışanların ihtiyaçları kurum içerisinde tatmin edilmelidir	İletişim programları
1940-50	Ekonomik güvenlik	Çalışanlar ekonomik güvenliğe ihtiyaç duyarlar.	Emeklilik ve sağlık gibi ek kazançlar
1950-60	İnsan ilişkileri	Çalışanlara baskı unsuru az olan bir denetim uygulanmalıdır.	Nezaretçi eğitimleri
1960-70	Katılım İş kanunları	Çalışanlara görevleriyle ilgili kararlara katılmak isterler. Tüm çalışanlara eşit davranmalıdır.	Katılımcı yönetim teknikleri, eşit fırsatlara dayanan şirket kuralları
1970-80	Görevlerin zorluğu ve çalışma hayatının kalitesi	Çalışanlar becerilerine uygun ve kendilerini zorlayacak görevler isterler.	Görev zenginliği, entegre çalışma takımları
1980-90	İşten ayrılmalar	Ekonomik koşullardan dolayı işini kaybedenlerin yeni işlere ihtiyaçları vardır.	İşten ayrılma eğitimleri
1990-2000	Üretkenlik, kalite, adapte olabilme	Çalışanlar iş ve iş dışı dünyalarını dengelemeli ve katılarda bulunmalıdır.	İş ihtiyaçları, eğitim, etik, küreselleşme gibi olguları bütünleştirme.

Bu dönemde personel birimleri bağlı bulundukları şirketlerin insan kaynakları çalışmalarını yürütmek konusunda bizzat sorumlu hale geldiler iş ve sosyal güvenliğe ilişkin çıkan yasalar personel yönetiminin önemini daha da arttırdı.1990'lara gelene kadar olan zaman içinde çalışan insanın psikolojik yönünü ortaya çıkaran bir çok araştırma yapılmış olsa da işletmelerde insan faktörüyle ilgilenen tek bölüm olan Personel Bölümü halen bordro ve özlük işlemleri gibi temel görevleri üstlenmekten öteye gidemedi. Hatta bazı firmalarda Personel Bölümü bile mevcut değildi ve tüm özlük işlemleri bir muhasebe çalışanı yürütürdü. 1990'lara gelindiğinde ise öğrenen organizasyonlar ve en üst kademeden en alt kademeye kadar kalitenin yayılmasını savunan toplam kalite anlayışları sayesinde işletmelerde insan faktörü çok daha ön plana çıkmaya başladı. Personel Bölümleri adlarını yavaş yavaş İnsan Kaynakları Bölümü olarak değiştirseler de halen personele ait özlük işlemlerinden bir süre daha kendilerini soyutlayamadılar. Ama fonksiyonlarının arasına ödüllendirme, performans değerlendirme, kariyer yönetimi gibi yeni yeni kavramlar girmeye başladı. İnsan kavramının önemi gün geçtikçe artarken doğru iş için doğru kişinin seçilmesi İnsan Kaynakları Bölümü'nün öncelikli görevlerinden birisi olmaya başladı. Firma içindeki çalışana yapılan yatırımın aslında firmanın amaçlarını gerçekleştirme doğrultusunda üretkenliğini ve etkinliğini arttırdığını anlayan işletmeler eğitime ağırlık vermeye başladılar. Zamanla bazı büyük işletmelerde Eğitim Bölümü kendi içinde gelişerek İnsan Kaynakları Bölümü'nden ayrıldığı oldu.

Günümüzde artık bir çok işletme, rekabette geri kalmamak için insanın yönetilmesi gereken bir kaynaktan çok yatırım yapılması gereken bir sermaye olarak görmeye başladı ve bu düşünce İnsan Kaynakları yönetiminin işletmelerin en temel bölümlerinden birisi haline geldiğinin en iyi göstergesidir. Tablo 2.1 insan kaynakları yönetiminin 1900 yılından itibaren tarihçesini belli kriterlere göre onar yıllık dönemler halinde göstermektedir (Ağdelen, 2003).

2.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amacı

İnsan Kaynakları Yönetiminin amacı, hem örgütsel verimliliğin arttırılması, hem de her çalışanın ihtiyaçlarının tatmin edilmesidir. Örgütsel hedefleri ve bireysel gereksinimleri birbirinden ayrı ve birbirini dışlayıcı şekilde görmek yerine, bu iki

kavramın birbirini destekleyecek şekilde işlenmesi İnsan Kaynakları Yönetiminin çıkış noktasını oluşturmaktadır (Tahiroğlu, 2002).

İnsan kaynakları yönetiminin insanı merkez alma ve bir durum olmaktan çok bir süreç olarak görme eğilimi, işlevlerinin de bu paralelde şekillenmesine yol açmıştır (Aldemir ve diğ, 2001).

İnsan kaynakları işlevinin amaçları da aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Her şeyden önce, insan kaynakları politikasının ve temel ilkelerin ışığında işletmenin ihtiyaç duyduğu personel açığının saptanması, bunların bulunması, seçilmesi ya da işe alınması; bu amaçla çeşitli test ve görüşme yöntemlerinin uygulanması sayesinde uygun olanlar ile olmayanların değerlendirilmesi,
- Uygun görülen elemanların işe başlamadan önce işin gereklerine alıştırılması amacıyla eğitimden geçirilmesi, işe yerleştirilmesi ve uyumunun sağlanması.
- Son gelişmeler ve ihtiyaçlar doğrultusunda, hem işle hem de personelinin kişilikleriyle ilgili sürekli eğitim programlarının düzenlenmesi, uygulanması ve eğitim örgütünün kurulması.
- Personellerin bir işten başka bir işe atanmaları, yeteneklerinin değerlendirilmesi, yükselmeleri, işten çıkarılmaları ve özlük hizmetlerinin yürütülmesi.
- İşçi sendikaları ile sürekli ilişki kurulması, toplu sözleşmelerin düzenlenmesi, ücret, çalışma saatleri, kıdem tazminatı gibi ekonomik ve sosyal sorunların çözümlenmesi.
- En üstten en alta kadar bütün iş görenlerin ücret ve aylıkların belirli bir sitem içinde düzenlenmesi "eşit işe eşit ücret" ilkesi doğrultusunda iş analizler, tanıtımları ve iş değerlemesi çalışmalarının gerçekleştirilmesi.
- İş görenlere sağlık hizmetleri, çalışma koşullarının iyileştirilmesi , dinlenme ve tatil imkanlarının hazırlanması, iş kazaları ve çalışma güvenliğine dönük önlemlerin alınması, lojman, kantin, taşıma, haberleşme kolaylıklarının sağlanması gibi çeşitli hizmet, teknik ve yöntemlerinin uygulanması, denetlenmesi ve yönetici kesime danışmanlık yapılması (Aldemir ve diğ, 2001).

Görüldüğü gibi, insan kaynakları; bir yandan insanın firmada yüksek performansla çalışmasını sağlayarak işletmenin verimliliğini yükseltmeyi, öte yandan çalışanların ihtiyaçlarını karşılayıp yaşam kalitesinin yükselterek onların işlerinden tatmin olmasını sağlamayı amaçlar. Bu anlayış insanı sadece üretim sürecinin bir parçası olarak tanımlayan klasik görüşten ayırmakta, tersine ancak mutlu ve tatmin olmuş bir insanın verimli olabileceği görüşünü benimsemektedir (Tahiroğlu, 2002).

Bütün bunlardan hareketle, insan kaynakları yönetiminin ana işlevinin kısaca "her yönüyle işletmenin insan boyutuyla ilgilenmek" olduğu sonucuna varılabilir (Aldemir ve diğ, 2001). İnsan kaynakları departmanının görevi, insanların işlerinde daha verimli olamlarını sağlamanın yanı sıra, daha çok doyum elde etmelerine yardımcı olmaktır (Dinç, 2001).

2.5 İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik ve Operasyonel Yönden Üstelendiği Roller

İnsan kaynakları yönetiminde günümüze kadar gerçekleşen gelişmelerin temelinde. İnsan kaynakları yönetiminin üstlendiği iki temel rol olduğu görülmektedir. Bunlar stratejik ve operasyonel roller olup Tablo 2.2'de gösterilmiştir. İnsan kaynakları yönetimi operasyonel bir fonksiyon olarak başlamış olmasına rağmen, zaman içinde üstlendiği stratejik roller artmıştır.

İnsan kaynakları yönetiminin Stratejik rolü, çalışanların işletmeler için önemli bir yatırımı temsil eden değerli bir kaynak olduğunu ve eğer verimli yönetilirse, etkin ve rekabetçi bir kaynağa dönüşebileceğini ortaya çıkarmaktadır.

Stratejik olarak insan kaynakları, finansal, teknolojik ve işletmece yönetilen diğer kaynaklarla aynı bağlamda görülmelidir. İnsan kaynakları arz ve talebi stratejik bir nokta olarak görülmelidir. İnsan kaynakları yönetimi amaç ve hedeflerinin gerçekleştirilmesi için, üstlendiği bazı stratejik kararlarla ilgili aşağıdaki örnekler verilebilir;

- Büyümesi programcı ve sistem analisti eksikliğinden dolayı sınırlı olan bir bilgisayar yazılım firması bu ihtiyacını karşılamak üzere başka bir bölgede yeni bir yapılanmaya gitmenin planlarını kurmaktadır. İK yönetmeni bu durum için hangi bölgenin seçilmesi gerektiğini ortaya çıkarmakla görevli takımı kuracaktır.

Tablo 2.2: İnsan Kaynakları Yönetiminin Üstlendiği Roller (Mathis ve Jackson, 1997)

Rol	**Odak**	**Raporlama Yapılan Kademe**	**Tipik Aktiviteler**
Stratejik	Global Uzun Vadeli Yenilikçi	CEO / Başkan	İK Planlaması Değişen yasal durumları izlemek Trendler ve diğer durumlar için işgücünü denetlemek, yönlendirmek Ekonomik gelişimi sağlamak için toplulukları motive etmek Organizasyonel yeniden yapılanma ve küçülmeye yardım etmek Şirket birleşmeleri ve bölünmelerinde tavsiyelerde bulunmak Stratejileri yönetmek ve planlamak
Operasyonel	Yönetimsel Kısa Vadeli Yürütme Yönlü	Başkan Yardımcısı	Mevcut açık pozisyonlar için seçim ve işe alımlarını gerçekleştirmek. Çalışan oryantasyonlarını gerçekleştirmek İş güvenliği ve kaza raporlarını takip etmek İç müşteri şikayetlerini takip etmek çözümlemek Çalışanın eğitim ve kariyer planlamasını yapmak

- 100 çalışanı olan bir işletmede İK yönetmeni 4 yıl içinde %70 büyümeyi sağlayabilecek yeterli insan kaynağına sahip olup, olmadığını belirlemek için, kariyer planları geliştirir ve başarı değerlendirme tabloları oluşturur.
- 1000 çalışanı olan bir işletmede İK Başkan Yardımcısı işletme kültürlerinin uyumlu olup olmadığı belirlemek için birleşme teklif edilmiş firmada bir haftasını geçirir. Çünkü geçmişte finansal açıdan karlı iki potansiyel birleşme, firmaların İK yönünden iyi şekilde birleşemeyeceği bu yüzden her iki firmadan da yetenekli çalışanların işi bırakabileceği için gerçekleşmemiştir.

Burada dikkat edilmesi gereken nokta insan kaynaklarına stratejik yaklaşım planlamanın verimliliği açısından uzun vadeli olmalıdır.

Operasyonel aktiviteler hem taktiksel hem de yönetimsel olabilirler. Adaylarla eşit fırsatlar verilerek ve aynı anda yasa ve yönetmeliklere uygun olarak görüşülmesi, yeni çalışanlara işletme oryantasyonu verilmesi, yöneticilerin eğitilmesi, işgüvenliği sorunları çözülmesi, ücret ve maaşlar yönetilmesi kısacası birçok çeşit günlük aktivite etkili ve uygun olarak yapılmalıdır. Bu tip aktiviteler için sıkça insan kaynaklarının personel fonksiyonu diye anılır ve insan kaynaklarına stratejik bakış açısı bu rolü elimine edememiştir. Bununla beraber insan kaynakları çalışanları her iki rolü de üstlenmek yerine, ne yazık ki sadece işin operasyonel kısmını yürütmektedirler. Bu bulguya halen bazı firmalarda rastlanmaktadır. Çünkü çoğunlukla kurumsal olmayan bazı firmaların üst yönetimleri insan kaynaklarının yetkilerinin stratejik kararlar verme noktasında artırılmasını engellemektedirler.

2.6 Organizasyonel Yaşam Çevrimi, Organizasyonel Kültür ve İnsan Kaynakları Stratejisi

2.6.1 Yaşam Çevrim Evreleri ve İnsan Kaynakları Stratejisi (Mathis ve Jackson, 1997)

İşletmelerin de yaşayan organizmalar gibi başlangıç, büyüme, olgunluk ve gerileme evrelerinden oluşan bir yaşam çevrimleri bulunmaktadır. İşletmenin yaşam çevrim evresi değiştikçe insan kaynakları yönetimi anlayışı da değişmektedir.

İşletmelerin yaşam çevrimlerinin hangi evresini yaşadıkları, nasıl bir insan kaynakları stratejisi uygulaması gerektiğini belirler. Örneğin sadece 3 yıl önce kurulmuş bir bilgisayar firmasının insan kaynaklarının ihtiyaçları çok büyük ölçekli bilgisayar firmalarınınkinden farklıdır.

Başlangıç aşamasında yüksek riskli girişimci ruhu firmaya yayılmaktadır. Kurucu kimi zaman şirketini kısıtlı finansal kaynaklarla yönetmek zorundadır. İnsan kaynakları faaliyetleri ihtiyaç oldukça gerçekleştirilir. Bu aşamada çalışanın eğitimine çok önem verilmeyebilinir. İhtiyaca göre eğer eğitim gerektiren bir pozisyon için işe alım gerçekleştirilecekse, önceden bu işin eğitimini almış bir aday tercih edilir. Kısacası yeni kurulmuş henüz büyüme evresine geçmemiş bir işletmede daha iyi performansı hedefleyen basit bir stratejinin hakim olacağı söylenebilir.

Büyüme evresinde işletme riskler almaya devam eder ve pazarlama ve operasyonlara yatırım yapar. İşletme ürün ve hizmetlerine olan talebi karşılayabilmek üzere

faaliyetlerini, pazarlamasını ve insan kaynaklarını genişletmek için yatırımlar yapar. Büyüme evresinde alınacak kritik kararlar işletmenin Büyüme evresinden Olgunluk evresine geçişinde büyük öneme sahiptir. Aslen işe uygun olmayan çalışanı işe almak en önemli iş problemdir. Bu nedenle büyüme evresinde işletme işe uygun eleman seçimine ve alımına odaklanır. Böylece anlık ve baskı altında alınmış kararlar vererek işe alım yerine insan kaynakları planlaması ve temel insan kaynakları prosedürleri oluşturarak işe alım süreçleri hayata geçirilir.

Olgunluk evresinde işletmenin organizasyonel yapısı ve kültürü artık oturmuş stabil bir yapıya sahiptir. İşletmenin büyüklüğü ve başarıları daha ciddi planları politikaları ve prosedürleri hayata geçirilmesine olanak kılar. Bu aşamada işletme geçmişte aldığı risklerin olumlu sonuçlarını toplamaktadır. işletme politikalarının en büyük destekçisi olarak insan kaynakları sağlıklı bir şekilde büyümektedir. Yöneticiler maliyetleri kontrol altında tutmaya çalışırken aynı zamanda insan kaynakları çeşitli sebeplerden kaybedilen işgücünü yerine koymak için telafi programlarına ağırlık verir. Bu yüzden özellikle talebi azalan ürün veya hizmetlerin üretiminde vardiya programlarının oluşturulması için insan kaynakları planlaması artık hayati bir ihtiyaç olmaktadır.

Gerileme evresinde işletme değişime olan dirençle karşılaşır. Birleşik Devletler ekonomisinden bu durumu açıklar birçok örnek verilebilir. Birçok üretim firması işgüçlerini azaltmak, fabrikalarını kapatmak zorunda kalmışlardır. Hatta geçmişten getirdikleri birikmiş karlarını sektör değiştirmek için kullanmak zorunda bile kalmışlardır. Gerileme safhasında işveren verimlilik artırımı gibi bazı insan kaynakları uygulamalarını dener. Sendikalı çalışanlar kontratlarında daha fazla güvence isteyerek ve maaşların kesinti olmamasını isteyerek gerileme aşamasına karşı direnç gösterebilmektedir. Bununla birlikte işverenler erken emeklilik politikalar uygulayarak veya ana tesislerini kapatarak işgücünü azaltma yolunu seçer. İşletmelerin yaşam çevrimlerinin hangi evresinde nasıl bir insan kaynakları stratejisi uygulaması gerektiğini Tablo 2.3 özetlemektedir.

2.6.2 İnsan Kaynakları Stratejilerinde İşletme Kültürünün Etkileri (Mathis ve Jackson, 1997)

Yeni çalışanlar bu kültürü eski çalışanlardan öğrenir ve bu davranış normları böylece adeta kuşaktan kuşağa aktarılarak devam ettirilir. Ancak bu davranış

Tablo 2.3: Organizasyonel Yaşam Çevrim Evreleri ve İnsan Kaynakları Aktiviteleri (Mathis ve Jackson, 1997)

YAŞAM DÖNGÜSÜ	İnsan Kaynakları Fonksiyonları			
	İşe alım	**Telafi / Yerine alım**	**Eğitim ve Gelişim**	**İşçi-İşveren Bağları**
Başlangıç	En iyi teknik ve profesyonel yetenekleri işe alım	Gerekli işgücüne ulaşmak için gerekenden fazla ücret ödenmesi.	Gelecek beceri gerekliliğinin planlanması ve kariyer basamaklarının kurulması	Temel işletme felsefesi odaklı İşçi işveren bağı
Büyüme	Uygun sayıda ve beceride işe alım ve bu sürecin planlanması	Önce İç işgücü olanaklarını göz önünde yerine alım yapmak.	Yönetimsel ve organizasyonel gelişimi sürdürecek bir takımın kurulması	İşçi moral, motivasyon ve barışının sağlanması
Olgunluk	Yeni pozisyonlar açılmaması için çalışanların işlere göre optimize edilmesi. Yeni yatırım bölgelerinde çalışmayı teşvik edici mobilitenin sağlanması	Telafi maliyetlerin kontrol altında tutulması	Eskiyen işgücünün esnekliğinin ve becerilerinin korunmasına yönelik önlemler alınması	İşçilik maliyetlerinin kontrol altında tutulmasıyla birlikte İşçi moral, motivasyon ve barışının sağlanması
Gerileme	Yeniden yapılanmanın ve çalışan sayısının azaltılması aşamasında planlar yapılması Bu aşamada küçülmeyi hedefleyen stratejilerin uygulanması	Sıkı maliyet politikalarının izlenmesi	Yeniden eğitim ve kariyer danışmanlık hizmetlerinin uygulamaya alınması	Verimin artırılması iş kurallarında esneklik iş güvenliği ve işe alım konularında müzakerelerde bulunmak

her zaman veya değişen şartlar nazariyle işletmeye faydalı olmayabilir. Başka bir deyişle bu normlar kimi zaman performansı sınırlandırabilir.

Yöneticiler, ne kadar mükemmel olursa olsun kendi kültürleriyle uyumsuz ve zamanla işletme kültürünü etkisiz kılacak stratejileri benimserken çok dikkatli davranmaları gerekir. Örneğin birer telekomünikasyon ve bilişim devleri olan AT&T ve IBM işlem odaklı kültürden sonuç odaklı kültüre geçerken her iki firmada, işletme yapılarını bu tip uyumsuzlukları bertaraf edecek şekilde değiştirmek zorunda kalmışlardır.

Pazarlama ve Müşteri hizmetlerinde zayıf değişikliğe kapalı ve yüksek stabiliteye sahip bir işletme kültürü olan bir sigorta firması örneğini ele alalım. Firma, finansal

hizmet veren bir birimini hayata geçirmek istemiş ve stratejik planlarını da buna uygun olarak değiştirmiştir. Firmanın bu yatırımda başarı olması için birçok müşteriye ulaşması kapsamlı kontratlar yapması ve finansal pazarlama alanında hızlı hareket ederek pazara girmesi gerekmekteydi. Ancak yöneticiler yeni yatırımda izlenecek bu stratejinin şirket kültürleriyle uyumsuz olduğunu gördüklerinden, aslında karlı görünen bu yatırımı yapamadılar.

İşletme kültürleri dış etkilerin şirket tarafında nasıl algılandığında da belirleyici rol oynar. Dış etkiler bir işletme kültüründe bir tehdit olarak algılanırken bir diğerinde risklerin görülüp bunlarla mücadele etmek için gerekli tedbirlerin alınması gerekliliği olarak algılanabilir.

2.7 Yetkinlik Kavramı ve İnsan Kaynakları Yönetimindeki Önemi

Yetkinlikler, bir organizasyonda mükemmel performansın elde edilmesinde ayırt edici olan; bilgi, beceri ve kişilik özelliklerini (tutumlarını) kapsayan gözlemlenebilir davranışlardır. Yetkinlikler, yüksek iş performansının ortaya çıkmasına neden olan bireysel özellikler olduğu için çalışanın bu davranışları ne kadar etkili veya etkisiz biçimde sergilediği performansın düzeyini belirlemektedir. Somut davranışsal göstergeler olan yetkinlikler şirket içerisinde adil ve objektif sistemlerin kurulmasında ve uygulanmasında vazgeçilmez unsurlardan biridir.

İnsan kaynakları yönetimi açısından yetkinliklerin neyi ifade ettiğini ve nasıl bir öneme sahip olduğunu anlayabilmek için öncelikle günümüzde işletmeleri ve dolayısıyla insan kaynakları uygulamalarını etkileyen faktörleri ortaya koymakta yarar vardır. Nitekim bu faktörler işletmelerin tüm fonksiyonlarını etkilerken insan kaynakları yönetimi fonksiyonunu da değişik yönleriyle etkilemektedir (Hamel ve Prahalad, 1996).

Günümüzde işletmeleri ve dolayısıyla insan kaynakları uygulamalarını etkileyen faktörleri aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

- Teknolojik gelişmeler,
- Küreselleşme, pazardaki hızlı değişim,
- Bilgi sermayesine verilen önem,
- Değişimin hızla artması.

Bu faktörler, mal ve hizmet üretiminden müşteri taleplerine, büyük pazarlardan artan rekabete, işletmeye özgü bilgi ve becerilerden insan gücünün niteliğine kadar bir çok konuda işletmeleri etkilemektedir. Bu şartlar altında işletmeler ayakta kalabilmek için fiziksel ve mali kaynaklara yapılan yatırımlar kadar ve hatta daha fazlasını insan kaynağı için yapmalıdır; çünkü ancak işletmenin ihtiyaç duyduğu bilgi, beceri ve yeteneklere sahip insan gücü bu değişimlere karşı işletmeyi ayakta tutabilir ve daha ileri noktalara taşıyabilir.

İşte bu noktada insan kaynaklarının değişen rolü ve artan önemi karşısında işletmeye en iyi hizmeti sunabilmesi için değişik yaklaşımlar ortaya atılmakta, yetkinlikler ve yetkinliğe dayalı insan kaynakları sistemleri de bunlardan biri olmaktadır.

İnsan kaynaklarının stratejik açıdan değişen rolü ve yetkinliklerden söz ederken Prahalad ve Hamel'in çalışmalarına değinmekte yarar vardır. Bir işletmenin sahip olduğu kaynaklar, belli bir değere sahip, az bulunur ve rakipleri tarafından taklit edilemez olduğu takdirde rekabet edebilme açısından büyük önem taşır. Başka bir ifade ile işletme için bu kaynaklar, "ayırt edici yetenek" (distinctive competence) olarak tanımlanır. Ayırt edici yetenekler fikri ilk olarak Selznick tarafından ortaya atılmış, daha sonra Prahalad ve Hamel tarafından geliştirilmiştir. Prahalad ve Hamel'e göre işletmeler, sahip oldukları kaynakları en iyi şekilde kullanabilmek için temel yeteneklerine (core competencies/ core competence) odaklanmalıdır. İşletmeler rekabet avantajı sağlamada ürün ya da pazara yönelik stratejilerin yanında sahip oldukları temel yeteneklere de ciddi bir şekilde odaklanmalıdır. Temel yetenekler, bir organizasyonun "en iyi yaptığı" işe dair gücünü ve kabiliyetini ifade eder. Burada önemli olan işletme için hangi yeteneğin temel olduğuna karar vermek, beceri ve teknolojiyi anlamlı bir şekilde bir araya getirmek ve bu konuda herkesin kabul ettiği ortak bir dil oluşturmaktır Prahalad ve Hamel'e göre bir temel yeteneği belirlemenin yanında o temel yeteneğe katkıda bulunan unsurları ortaya koymak da oldukça gereklidir. Temel yeteneği şekillendiren becerilerin neler olduğunun belirlenmesi ve bu becerilere sahip çalışanların envanterinin yapılması çok önemlidir (Hamel ve Prahalad, 1996).

İşletmeler, yeteneklerden başlayan, oradan beceri ve teknolojilere ve tek tek işgörenlere kadar uzanan belli bir hiyerarşi, bir "yetenekler holdingi" geliştirmeyi denemelidirler. Böylesi bir hiyerarşi bilgisayar veri tabanına da geçirilebilir ve böylece firmada herhangi birisi belli bir yeteneğe ihtiyaç duyduğunda doğru kişiye

kolaylıkla ulaşabilir. Bir firmanın temel yeteneklerinin böyle şeffaf olması, onların bütünüyle değerlendirilebilmesini ve kolayca konumlandırılabilmesini sağlar (Hamel ve Prahalad, 1996).

Daha önce de vurgulandığı gibi iş dünyasının değişen koşulları, insan kaynağını çok daha önemli kılmaktadır. Başka bir deyişle artık günümüzde insan kaynağından beklenen bilgi, beceri, yetenek ve dolayısıyla verimlilik düzeyi önceye nazaran artmaktadır. Çalışanlar, sadece iş gerekleriyle sınırlı olan özelliklerin ötesinde üstün performans göstermeyi sağlayacak bilgi, beceri ve yeteneklere sahip olmak durumundadırlar. Ancak bu şekilde bir bütün olarak işletmenin performansı artar ve rekabet avantajı sağlanabilir. İşte yetkinlikler de bir işte üstün performansı sağlayan bilgi, beceri, kişisel özellikler ve yetenekleri kapsayan bir kavram olarak günümüz İK uygulamalarında sıklıkla kullanılmaya başlanmıştır.

Yetkinlikleri belirlemek ve ölçmek için genel olarak iki yöntem uygulanmaktadır:

1. İş odaklı yaklaşım: Mesleklerle ilgili literatür taranır, iş analizleri yapılır ve iş tanımları elde edilir. Sonra bunlar önem derecelerine göre sıralanır ve kümelenir. Bazen de işlerin, o işte uzman ve deneyimli çalışanlar tarafından tanımlanması ve sınıflandırılması istenir.

2.Yetkinlik odaklı yaklaşım: Performans değerlendirmeleri temel alınarak yüksek ve vasat düzeyde başarılı çalışanlar belirlenir. Oluşturularak odak gruplarda bu kişilerin yaptıkları işin gerektirdiği becerileri tanımlamaları istenir. Yine aynı amaçla yetkin ve daha az yetkin çalışan gruplarıyla yapılandırılmış davranışsal görüşmeler yapılarak, işte karşılaştıkları "belirleyici olaylar" paylaşılır ve başarı için belirleyici olan davranışlar belirlenir.

Yetkinlik modeli oluştururken;

- Yetkinlik belirleme çalışması, işi yapan kişilerle başlatılmalıdır.
- Yetkinlikleri tanımlama süreci, seçilmiş birkaç kişiyle değil, her kademeden tüm çalışanları kapsamalıdır.
- İş yetkinlikleri her yıl yeniden gözden geçirilmelidir.
- Üstün performansı ayırt eden yetkinliklere geçmeden önce, tüm yetkinlikler yelpazesi tanımlanmalıdır (Dedehayır, 2003).

Kısacası yetkinlikler, insan kaynakları planlamasından kariyer planlamasına kadar tüm İK süreçlerinde kullanılabilen bir araçtır. İnsan kaynakları yönetimi departmanı tarafından tüm süreçlerde kullanılmak için geliştirilen bir yetkinlik modeli, uygulamada standart ve ortak bir dil sağlayarak verimi arttırır. Özetle yetkinlikler, günümüz iş dünyasının gerektirdiği nitelikleri ve esnekliği sağlayarak hem stratejik açıdan hem de İnsan kaynaklarının kendi işleyişi açısından işletmelere belli bir standart sağlamaktadır (Dedehayır, 2003).

2.8 İnsan Kaynakları Fonksiyonları

2.8.1 İş Analizi ve İş Tanımları

İşletmelerde önceden belirlenen amaçların gerçekleşebilmesi için çalışanlar ve yaptıkları işler, bölüm, birim, departman gibi çeşitli adlarla anılan gruplara ayrılmışlardır. İşletme faaliyetlerinin etkinliği açısından bu grupların sınırlarının belirlenmesi, özelliklerinin bilinmesi ve görevlerinin tanımlanması gerekmektedir. Bunun için de her birimde gerçekleştirilen faaliyetleri oluşturan işlevler ve birbirleri ile ilişkileri saptanmalıdır. İşletmelerde işlere ilişkin çeşitli ayrıntı ve özellikleri saptamak amacıyla yapılan iş analizi çalışmalarına bu nedenle gerek duyulmaktadır (Kaynak ve diğ., 2000).

İş analizinin yapılması ve bunu izleyen iş tanımlamalarının gerçekleştirilmesi ile bu işleri yerine getirecek insan kaynaklarının doğru seçimi ve verimli çalışma ortamının daha rasyonel biçimde kararlaştırılma olanağı sağlanır. Gerçekten, işin yapısı ve içeriği yakından incelenmedikçe ve sınırları doğru tanımlanmadıkça insanı işte etkin ve verimli çalıştırmak ve iş ile insan arasında doğru ilişki kurmak olası değildir (Sabuncuoğlu, 2000).

2.8.1.1 İş Analizinin Amaçları

İş analizi insan kaynakları yönetiminin en temel bilgi toplama aracıdır. İnsan kaynakları yönetimi içinde doğru yerde, doğru insanla, doğru hedeflere ulaşmak için ilk ve en önemli adımdır. Etkili bir biçimde yürütüldüğünde, sonuçlarından geniş ölçüde yararlanılabilir. İş analizi insan kaynakları yönetiminin diğer faaliyetlerine önemli girdiler sağlar (Gürüz ve Yaylacı, 2004). İş analizinin yapılma amaçları şunlardır:

1- İnsan Kaynakları Seçimi: İş analizi yapılmadan, işin gerekleri belirlenmeden işe alınacak personelin niteliklerini saptamak çok zordur. İş görüşme formları, başvuru formları hep iş analizlerinin verilerinden yararlanılarak hazırlanır.

2- İnsan Kaynakları Eğitimi ve İş Geliştirme: Eğitim, çalışanlara iş için gerekli nitelikleri, bilgi ve becerileri kazandırmak için yapılan bir çalışma olduğundan dolayı, işin özelliklerini ortaya koyan iş analizleri çalışanların eksik yönlerini saptamayı ve eğitim ihtiyaçlarının tespitini kolaylaştırır.

3-Performans Değerlendirme: İş analizinde işe ilişkin özellikler çalışanla karşılaştırılır ve değerlendirme yapılır.

4- İş Değerlemesi ve Ücretlendirme: Ücret işe yapılan katkının belirlenmesi olduğundan, iş analizleri yoluyla bu katkı, işi oluşturan faktörler, işin zorlukları tespit edilebilir.

Gerek çalışanın eşitlik ilkesine uyulması isteği, gerekse organizasyonun yapılan işin niteliğine uygun bir ücret verme arzusu iş analizinin önemini vurgulamaktadır. Objektif kriterlere göre yapılacak bir iş analizi, performans değerlendirmesi ile birlikte toplam ücretin belirlenmesini sağlayacaktır (Barutçugil, 2002).

5- Çalışma İlişkilerini Düzenleme: İşçi-İşveren arasındaki işe ilişkin sorular, anlaşmazlıklarda iş analizi verilerinden yararlanılabilir.

6- İş Güvenliğini Sağlama: İşin yapısına göre iş kazasının çıkma olasılıkları, işin içerdiği riskler tahmin edilebilir, önlemler alınabilir.

2.8.1.2 İş Analizinde Kullanılan Yöntemler (Sabuncuoğlu, 2000)

İş analiz tekniğinin özü, işin yapılış biçimine, gerektirdiği çaba ve yeteneğe, sorumluluk ve çalışma koşullarına ilişkin bilgi toplamaya dayanır. İş analizinde geliştirilen yöntemler özde bu bilgi toplamada izlenen farklı yollardan kaynaklanır. Amaç tam ve doğru bilgilerin en sağlıklı biçimde elde edilmesidir. Uygulamada izlenen yöntemleri dört grupta incelemek mümkündür.

i. Bilgi-Belge Toplama Yöntemi: Daha önce yapılmış iş analizlerine ilişkin dokümanlar, örgüt şemaları resmi ve özel belgeler , araştırma raporları vs. gibi belgeler edinilmesi gerekir. Ayrıca görevin özellikleri, iş güçlüğü, riskler, ücretler, diğer işlerle ilişkileri vs. konulara ait bilgilerin toplanması söz konusudur.

Bu bilgi ve belgeler aracılığı ile işe ilişkin tüm bilgiler olmasa bile ön bilgiler edinilir ve diğer yöntemleri desteklemek amacıyla kullanılır.

ii. Anket Yöntemi: İş analizinin yürüten yetkili kişi ya da komite işin çeşitli özelliklerini ve aşamalarını tanımak amacıyla iş görenlere soru formlarını dağıtır. Bu formlar doldurulduktan sonra işe ilişkin bilgiler toplanarak değerlendirilir.

Bu yöntemin tipik özellikleri ve üstünlüğü işin temel nitelik ve içeriğine ilişkin bilgilerin hızlı ucuz ve kolay yoldan elde edilmesidir. Öte yandan, standart formların kullanılması nedeniyle analiz çalışmasına bir örneklik getirilmesi, ayrıca işi yapan kişinin analiz çalışmasına yazılı belgelerle bizzat katılması iş görenler üzerinde olumlu etki yaratır.

Bu yöntemin sakıncalı yönü ise, soru formlarının her zaman beklenen ilgiyi görmemesi, ciddiye alınmaması, soruların gelişigüzel yanıtlanması ya da soruların iyi anlaşılmaması sonucu yanlış bilgilerin verilmesi ve formların hazırlanmasındaki güçlükler sayılabilir.

iii. Gözlem ve Görüşme Yöntemi: Bir işin nasıl yapıldığını, ne gibi aşamalardan geçtiğini, işin nitelik, nicelik ve içeriğini anlamanın ne iyi ve en etkili yolu o işi yapan kişiyle bizzat görüşmek ve bu sırada işi yakında gözlem yoluyla izlemek ve tanımaktır. İşlerin yapıldığı ortamı yaşayarak ve personelle görüşerek en doğru ve doyurucu bilgiler elde edilir.

Bu yöntemi uygulayan işletmelerde ilgili uzman analizciler çoğu kez önceden hazırladıkları soru listesinden yararlanarak personelle karşılıklı konuşur, görüşür ve edindiği bilgileri not alır. Görüşme yüzyüze yapıldığı için iletişim sorunları doğmaz, anlaşılmayan yönler açıkça ortaya konarak doğrusu bulunmaya çalışılır. Bu yöntemin bir diğer üstünlüğü ise, iş analizini yapan kişinin iş ortamına girmesi, o havayı yaşaması ve işin nasıl yapıldığını gözlem yoluyla izlemesidir. Böylelikle bilgilerin daha sağlıklı olması sağlanır, ayrıca çalışma koşulları da yerinde saptanır.

Bu yöntemin sakıncalı yönlerine vardır. Özellikle görüşmenin etkisinde kalınarak işin niteliğinden çok personelin kişiliğine dönük duygusal analiz yapılabilir. Öte yandan, işi yapılan kişilerin analizciye, yaptıkları işi değişen koşullara göre az önemli ya da önemli gösterme eğilimi doğabilir. Üstelik görüşme yöntemi uygulanırken personele bir takım sorular yöneltileceğinden işin aksaması ve üretim yavaşlaması söz konusu olabilir. Başka deyişle ortaya sonucu ekonomik sorunlar

yaratan zaman kaybı çıkacaktır. Bu nedenle görüşmecinin analizi yaparken ön yargılardan uzak, dikkatli objektif bir çalışma yapması gerekir.

iv. **Bileşik Yöntem:** Bu yöntem yukarıda belirtilen üç ayrı yöntemin birlikte uygulanmasını içerir. Öncelikle işe ilişkin bilgi ve belgeler toplanır, personele soru formları doldurtulur, daha sonra bunlardan elde edilen bilgilerin sağlık derecesini ölçmek amacıyla görüşme ve gözlem yöntemi uygulanır. Böylelikle üç yöntemin üstünlüklerinden yararlanılmakta, fakat zaman ve ekonomik kayıp daha geniş boyutlu olarak ortaya çıkmaktadır. Öte yandan, üç yöntemin birlikte uygulanası bürokratik işlemlerin artmasına neden olur.

2.8.1.3 İş Tanımı

İş tanımı, iş analizi çalışmasının bir uzantısıdır. Bir işletmede iş analizi çalışması yapılmış ise, onu izleyen ikinci aşama olarak mutlaka iş tanımlarından söz edilir. Bu iki kavram birbirini bütünler. Bir diğer anlamı ile iş analizinden elde edilen bilgiler daha açık ve anlaşılır biçimde kağıt üzerine belirli standartlar ve kalıplar halinde dökülür. İş analizi iş analizinin doğal uzantısı olarak kabul edildiğine göre iş analizinde güdülen amaçlarla iş tanımının amaçları özdeşleşecektir. İş analizi işlerle ilgili bilgileri toplayan bir mekanizma, iş tanımı ise toplanan bu bilgileri sistematik ve bilinçli bir şekilde sunana bir teknik olarak açıklanabilir (Sabuncuoğlu, 2000).

İş tanımlarının ortak amacı, işin kimliğinin ortaya çıkarılmasıdır. Ancak iş tanımı, işin kimliği dışında işlerin ayrıntılı özelliklerini, diğer işlerle ilişkilerini ve onlardan ayrıldığı yönleri de belirlemektedir (Tahiroğlu, 2002).

İş tanımlarında işlerin aşağıdaki belirtilen özelliklerine ilişkin bilgiler mevcuttur (Kaynak ve diğ., 2000):

İşin Tanıtılması: İşin unvanı, varsa kod numarası, ait olduğu bölüm ve işin özeti bu bölümde ele alınır.

İşin İçerdiği Görevler: Bu bölüm iş tanımının yazılması en güç bölümüdür. Hangi görevlerin nasıl yapıldığının çok ayrıntısına girilmeden anlatıldığı bu bölümde, görevlerin yapılış amaçları da kısaca belirtilmelidir. Görevler yapılış sırasına ya da kronolojik esasa göre ele alınmalı ve ayrıca söz konusu görevin işin bütünü içinde ne süre gerektirdiği de tahmin edilmelidir.

İşin İlişkili Olduğu Diğer İler ve İşin Gerektirdiği Gözetim: bu bölümde işin yatay ve dikey olarak işlerle olan ilişkisi belirlenir. Dikey ilişkiler gerektiğinde terfilerle ilgili kararlara yardımcı olacaktır. Yatay ilişkilerle de iş akışı ve işin prosedürleri belirlenecektir. İş tanımının bu bölümünde ayrıca gözetimle ilgili hususlar da eklenir. Örneğin, işin kendisinin gerektirdiği gözetim ve işin hangi gözetiminden sorumlu olduğu gibi.

İşin yapısı ve içeriği yalından incelenmedikçe ve sınırları doğru tanımlanmadıkça insanı işte etkin ve verimli çalıştırmak ve iş ile insan arasında doğru ilişki kurmak olası değildir. Bu nedenle iş analizi ve iş tanımlarını oluşturmak insan kaynakları yönetiminin en temel ve en önemli faaliyetlerinden biridir.

2.8.2 İnsan Gücü Planlama

İnsan gücü planlaması; "gelecekte sayı ve nitelik açısından personel ihtiyacının ve bu ihtiyacı karşılayacak kaynakların bugünden belirlenmesi, tespit edilmesidir. " Diğer bir ifadeyle "doğru sayıda ve nitelikte personelin doğru kaynaklar yoluyla işletmeye kazandırılması için ön çalışmaların yapılmasıdır."

İnsan kaynakları yönetiminde başarının ilk ve en önemli koşulu işletme için gerekli ve yeterli personel gereksinmesinin ve ondan nasıl yararlanılacağının önceden düzenli ve biçimli olarak saptanmasıdır. "En kötü plan bile plansızlıktan iyidir" genel ilkesini benimseyen her işletme kendi koşullarına ve olanaklarına uygun düşen işgücü planlamasını yapar. Ancak hazırlanan bu plan ile işletmenin diğer işlevlerini ilgilendiren planların birbirlerini bütünlemesi gerekir. Örneğin, üretim planlarında kapasitenin yükseltilmesi öngörülüyor ise, buna paralel olarak işgücü kapasitesinin de arttırılması planlanmalıdır. İşletmede her değişme ve gelişme, özellikle yeni yatırımlar yeni işgücü gereksinmeleri doğurur. Bu nedenle hazırlanan yatırım, finans ve pazarlama planlarının başarısı bu işlevleri yürütecek nitelik ve nicelikte personelin bulunması, yetiştirilmesi ve hizmete sokulmasıyla, bir başka deyişle işgücü planlarının diğer planları tamamlayıcı nitelikte hazırlanmasıyla olanak kazanır (Sabuncuoğlu, 2000).

İnsan gücü planlama işletmelerin verimliliğini, dolayısıyla karlılığını etkileyen temel öğelerden biridir. Çünkü bu planlama sürecinde sadece doğru personel sayılarının belirlenerek bu sayıda bir tasarruf, buna bağlı olarak da maliyet düşüklüğü sağlanmaz. Aynı zamanda işin niteliğine uygun personel seçimi ve istihdamı ile

üretim sürecinin etkinleştirilmesi de gerçekleştirilmiş olur. İşgücü planlamanın organizasyon açısından önemi aşağıdaki biçimde özetlenebilir;

1- İşgücü ihtiyacındaki daralmaları önceden görerek ihtiyaçların buna göre karşılanmasını sağlamak,

2- İşgücünün bilgi ve becerisinden optimum verimliliğin elde edilmesini sağlamak,

3- Örgütsel planlama sürecinin geliştirilmesine katkıda bulunmak,

4- İhtiyaç duyulan spesifik işgücü niteliklerini ortaya koymak,

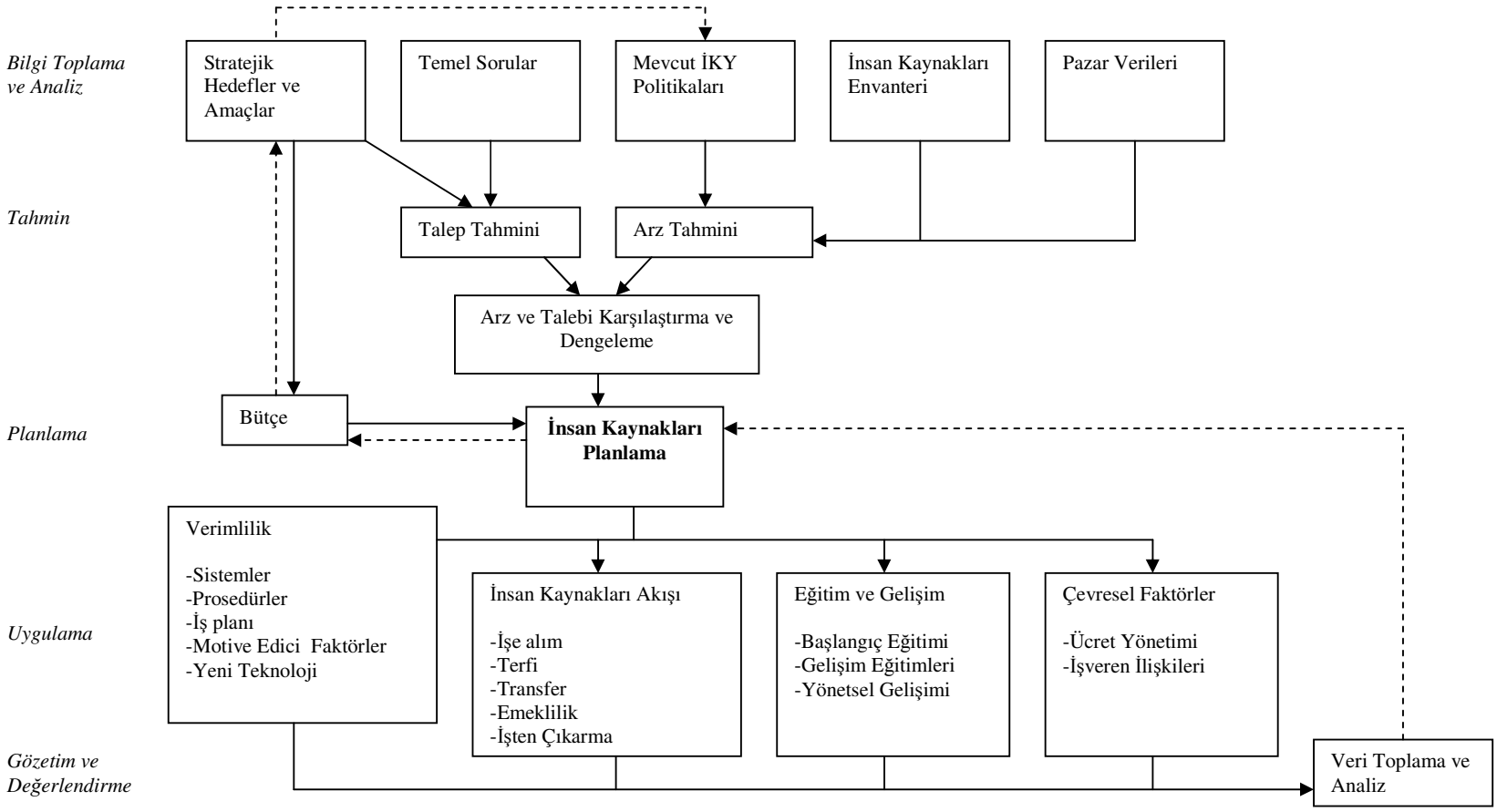
5- Tüm organizasyonel kademelerde insan kaynakları yönetiminin etkinliğini arttırmak.

2.8.2.1 İnsan Kaynakları Planlama Süreci

Bir örgütün personel ihtiyacını belirleme, insan kaynakları planlama çalışmalarının temelini oluşturur. Bu belirlemenin iki temel unsuru iş gücü talebi ve iş gücü arzını ortaya çıkarmaktır. Planlama süreci, Şekil 2.4'te de belirtildiği gibi 5 aşamadan oluşmaktadır.

i. Bilgi Toplama ve Analiz: İnsan Kaynakları planlama süreci, dinamik bir çevrede ve işletmenin planlama süreciyle yakın ilişkili olarak gerçekleşir. (Bingöl, 2004). Bilgi toplama ve analiz, işletme hedefleri ve İK politikalarıyla bağlantılı olarak anahtar problemlerin, fırsatların, mevcut kadro ve pazarla ilgili verilerin toplandığı ilk aşamadır (McCourt ve Eldridge, 2004). Bu veriler kullanılarak öngörülemede kullanılır. Gerekli veriler geçmişten çıkarılır hali hazırda durumla ilgili gözlemde bulunulur ve geleceğe yansıtılarak işgücü arz ve talebi tahmin edilir. Bu nedenle çevreyle ilgili bilgiler, doğru yöntemlerle uygun kaynaklardan elde edilir. İyi bir plan yapmak ve bu plan çerçevesinde tahmin edilen insan kaynağı ihtiyaçlarını karşılamak, mevcut personelin sayısı, özellikleri, becerileri, etkililikleri ve gizil güçleri hakkında daha iyi bilgi birikimini gerektirir (Bingöl, 2004).

Sonuç olarak bilgi toplama ve analiz çalışmalarından şu an uygulanan insan kaynakları politikasının işgücü kapasitesi ve motivasyon üzerindeki etkileri, şu anki kadronun detayları ve işgücü pazarının etkileriyle ilgili veriler elde edilerek mevcut işgücünün bir profili ortaya çıkarılır. Bu profil özellikle hali hazırdaki işgücünün



Şekil 2.4: İnsan Kaynakları Planlama Süreci (McCourt and Eldridge, 2004)

güçlü ve zayıf yönlerini ifade eder ve arz tahmini çalışmalarına temel oluşturur (McCourt ve Eldridge, 2004).

Bunlar dışında, ihtiyacın tahmin edilebilmesi için bu aşamada üç temel soruya cevap verilmesi gerekmektedir.

1-İş yükünü belirleyen faktörler nelerdir?

2-Kadro performansını nasıl ölçebiliriz?

3-Performansı nasıl arttırabiliriz? Bunu yapabilmek için kimlerin desteğine ihtiyaç duyarız? Bu sorulardan elde edilen cevaplar ve tabiki işletmenin stratejik amaç ve hedefleri ihtiyacı tahmininin gerçekleştirilmesi için veri oluşturur (McCourt ve Eldridge, 2004).

ii.Tahmin: (Bingöl, 2004) İşletme insan kaynakları planlamasını gerçekleştirirken, işgücü talebi ile içsel ve dışsal işgücü arzını göz önünde bulundurmalıdır. İnsan kaynakları talebini belirlemek için iki temel yaklaşım kullanılmaktadır. Örgüt çapında personel talebini hesaplamak, bir bütün olarak örgütten çok örgütteki her bir birimin ihtiyaçlarını ayrı ayrı belirlemek. Özellikle örgütün genel hedef ve planları çerçevesinde örgüt yapısında ve işlerdeki değişiklikler işgücü talebini doğrudan etkiler.

İnsan kaynağı talebini etkileyen en önemli değişkenlerden birisi, kuşkusuz işletmenin gelecekte üreteceği ürün/hizmet çeşidi ve miktarı ile satış miktarıdır. Gerçekten bir işletmenin üretim hacminin ve satışının artması işgücü ihtiyacını doğurabilir.

İnsan kaynağı talebini etkileyen ikinci husus, mevcut beşeri kaynakların kullanımıyla ilgili olandır. Terfi, nakil, ayrılma gibi nedenlerden dolayı da personel açığı ortaya çıkabilir.

Bunların dışında mevcut işgücünün kullanımıyla ilgili ve personel talebini etkileyen diğer faktörler, personel devri ve devamsızlıktır. İşten gönüllü ayrılmalar, işten uzaklaştırmalar, ile emeklilik nedeniyle ayrılışlar dahil yüksek bir personel devir ve devamsızlık oranı, işgücü talebini etkilemekte ve insan kaynakları bölümünün sürekli olarak yeni personel arayıp bulmasını gerektirmektedir. Bu nedenle planlamacıların işletmenin geçmiş yıllar personel devir ve devamsızlık oranını belirlemeleri gerekir.

İnsan kaynakları planlaması yaparken sadece talebi öngörülemek, yani ne kadar sayıda ve nitelikte personele ihtiyaç olacağını belirlemek yeterli değildir. Planı

yapılan dönemde işletmenin insan kaynakları ihtiyacını karşılayacak insan kaynakları arzını da belirlemek gerekir. Bunun için iki teknik kullanılmaktadır. Bunlar yukarı doğru yeniden yerleştirme planlaması ve ardışık terfi planlamasıdır.

Bir pozisyon boşaldığında, hemen pozisyonu doldurma ihtiyacı ortaya çıkar. Bir işletmede ardışık terfi planı yoksa, boş pozisyonlar ya işletme dışındaki kişilerle ya da pozisyon için hazır olmayanlarla doldurulabilir. Bu da düşük performans, yüksek personel devir hızı, yüksek dış tedarik maliyetleri veya pozisyonu doldurmak için kaybedilen zamanla sonuçlanabilir.

İnsan gücü arz ve talebinin öngörümlenmesinden sonra, ikisi arasında karşılaştırma yapılır. Bu karşılaştırmada öngörümlenen arzın, örgüt planı yapılan döneme ait işgücü ihtiyaçlarını karşılayabilecek durumda olup olmadığı belirlenir. İşgücü arzının talebi karşılayamayacağı durumlarla, özellikle içsel işgücü arzının talepten fazla olduğu durumlarda önlemler alınmalıdır.

iii. İnsan Kaynakları Planı ve Uygulama: (Bingöl, 2004) Şu ana kadar belirtilen çalışmalar ve faktörler incelendikten sonra, işleve, mesleğe vb. Hususlara göre ayrıntılı olarak gösteren ve gelecekte çeşitli aşamalarla ne kadar sayıda personelin istihdam edilmesinin uygun olacağını belirten bir insan kaynakları planı yapılabilir. Böyle bir plan sayesinde;

1-Gelecekte ortaya çıkacak, ortadan kalkacak veya değişecek işler,

2-Hangi dereceye kadar yeniden yerleştirmenin veya yeniden eğitimin mümkün olacağı,

3-Yönetim kademelerindeki zorunlu değişiklikler,

4-Eğitim ihtiyaçları,

5-Tedarik ve emeklilik programları ortaya çıkarılabilir.

Plan tamamlanıp üst yönetim tarafından onaylandıktan sonra, tüm birim yöneticilerine ve sendikalara veya işçi temsilcilerine iletilir. Daha sonra uygulamaya geçilir.

iv. Gözetim ve Değerlendirme: (Bingöl, 2004) İnsan kaynakları planlarının ve programlarının kontrolü ve değerlendirilmesi insanları etkili bir şekilde yönetmek için önem arz eden bir eylemdir. Bu alanda gösterilen çabalar, insan kaynaklarının değerini ortaya çıkarma amacına yöneliktir. Bu çabalar, insanların bir örgütün sahip

olduğu en önemli sermaye olduğunu kabul etmektedir. Kontrol ve değerlendirmenin yapılabilmesi için gerekli verilerin hızlı ve sık bir şekilde toplanması gerekir.

Planlamayı değerlendirmenin ölçüm kriterleri şunlar olabilir;

1-Oluşturulmuş kadro ihtiyacı ile fiili durum,

2-Oluşturulmuş amaçlara karşı verimlilik düzeyi,

3-Arzu edilen oranlara karşı fiili personel akışı,

4-Beklenen çıktılara karşı program sonuçları,

5-Bütçelere karşı işgücü ve program maliyetleri.

Bu kriterlere göre yapılan değerlemeler sonucunda programdan sapmalar söz konusu ise, sapmaların nedenleri araştırılır. Örneğin en mükemmel tedarik çabalarına karşın, çok az sayıda başvuru olmuşsa bunun sebebi araştırılır. Hata programdan kaynaklanmaktaysa, gerekli değişiklikler yapılır.

2.8.3 İnsan Kaynakları Temin ve Seçimi

Uzun soluklu bir faaliyet alanını kapsayan insan kaynakları yönetiminin en zor fakat en önemli işlevini insan kaynakları bulma ve seçme süreci oluşturur.

Belirli mal ve/veya hizmetlerin üretilmesi amacıyla kurulan ve faaliyet gösteren işlemlerin en vazgeçilmez girdisi, insan unsurudur. Bir örgüt ya da işletmenin başarısı, öncelikle, sayı ve nitelik olarak hem maddi hem de beşeri kaynaklara yeterli ölçüde sahip olmasına, sonra da bunlardan etkin olarak yararlanmasına bağlıdır. Maddi kaynakların kullanımının da insan unsuruna bağlı olması, insan kaynakları yönetimini daha da önemli kılmaktadır. Bu bağlamda; işletmenin ihtiyaç duyduğu sayı ve nitelikteki personelin temin ve seçimi; insan kaynakları yönetiminin diğer faaliyetlerini de etkileyen önemli bir işlevi olarak ortaya çıkmaktadır (Kaynak ve diğ., 2000).

Bir işletmenin başarısı veya başarısızlığında rol oynayan en önemli faktör insan gücüdür. Dolayısıyla bu sermayenin en doğru kaynaklardan, en rasyonel biçiminde araştırılıp seçilmesi insan kaynakları yönetiminin uzmanlık alanlarından bir diğerini oluşturmaktadır.

İşletme açısından bakıldığında; doğru işe doğru adam alınmadığı takdirde işletme içinde iş-kişi veya kişiler arası uyumsuzluk nedeniyle verimlilik düşüşü, çatışma,

işgünü kaybı veya iş kazalarında artış ve sonuçta işten çıkma veya çıkarılma kaçınılmaz olur. Böyle durumlarda boşalan işe yeniden personel alınması söz konusu olacak ve giderler giderek artacaktır. Kaldı, ki işletmeye her yeni giren elemanın işe ve çevresine uyum soranları baş gösterecek, en azından başlangıçta verimsiz çalışma, zaman kaybı ve araçların kötü kullanımı kaçınılmaz olacaktır. Bu nedenle işe alma yerleştirme sürecinde, işletme politikasının ve uygulanan tekniklerin çok büyük önemi bulunmaktadır. İşe alım ve yerleştirme sırasında gereken özenin gösterilmesi etkili önlemlerin alınması sonradan işletmeye daha pahalıya mal olabilir.

2.8.4 İş Değerlendirme

İş değerlendirmesi, işlerin organizasyonun genel hedeflerine ulaşılmasında önemli veya katkısı göz önünde bulundurularak göreceli iş değerlerini belirlemek için yapılan sistematik ve rasyonel değerlendirmedir. İş değerlendirmesi, iş analiziyle yakından bağlantılıdır. İş analizinde işin içeriği, sorumluluklar, kullanılan yetenekler belirlenirken; iş değerlendirmesinde bunların sonucunda ortaya çıkan iş değeri belirlenir (Tahiroğlu, 2002).

Ücretin saptanması, yönetimi ve ödenmesine ilişkin çok sayıda iyi dayanakları olan yol ve teknik vardır. Ancak iş değerlendirme, işin yerini belirleyerek ücretlerin saptanmasında esas olacak çok güçlü verileri toplayan bir tekniktir. Ortaya çıkan gerçekler gerek işçilere, gerek yönetime ücret pazarlığında baz alabilecekleri ortak yolları göstermektedir. Bir çok seçeneğe bağlı olarak ücretin tartışılması imkânını vermektedir (Kaynak ve diğ., 2000). Çalışan değil, işin değerlenmesi olan iş değerlemesi, bir işin diğer işlere göre değerinin belirlenmesi ve karşılaştırılmasıdır. Bu anlamda işin göreceli değeri; işin yapılması ile örgütsel amaçlara yapılan katkının ne olduğunu göstermektedir. En fazla katkısı olan işe daha çok ücret ödenmesi mantığı ile çalışanların kendilerini daha doyumlu hissetmeleri de sağlanmış olmaktadır (Gürüz ve Yaylacı, 2004).

İş değerlendirmesi çalışmalarının amaçları ve yararları şöyle özetlenebilir:

1- İş değerlemesi dengeli ve adaletli ücret sisteminin kurulmasına temel oluşturur,

2- İş değerlemesi ücret belirlemede nesnellik ve tutarlılık sağlar,

3- İş değerlemesi, yönetim-işçi sendikası ilişkilerini geliştirir,

4- İş değerlemesi, en önemli gider olan personel giderlerinin planlanmasını ve denetimini kolaylaştırmakta ve olanaklı kılmaktadır,

5- İş değerlemesi, personelin hangi işlere daha fazla ücret geliri kazandıracağını görmesini ve yükselme için kendini geliştirmesini ve güdülenmesini sağlar,

6- İş değerlemesi, huzursuzluklara, tatminsizliğe ve verim düşüklüğüne yol açan sağlık koşulları, iş kazaları ve çevresel faktörler gibi nedenleri saptamada ve iyileştirilmesi için gerekli önlemleri belirlemede yardımcı olan verileri sağlar.

2.8.4.1 İş Değerlendirme Metotları

İş değerleme metotları; yönetimsel ihtiyaçları karşılamak seçme ve yerleştirme sürecinde kullanılacak olan iş tanımlarını netleştirmek dolayısıyla işin hiyerarşideki yerini saptamak ve kişinin görev alacağı pozisyona uygunluğunu ve alacağı maaşı hem şirket içindeki dengeler hem de şirket dışındaki koşullara göre doğru belirlemek açısından önemlidir.

Bu durumlar göz önünde bulundurulduğunda iş değerleme metotlarının önemi kavranabilir. Ücret belirleme sürecine girdi sağlayan iş değerleme süreci şirketin bulunduğu piyasa yapısı ve şirket politikası ile bütünlük sağlamalıdır (Yalım, 2005).

İş değerleme metotları temelde iki ana bölüme ayrılabilir.

1. Analitik iş değerleme metotları

2. Analitik olmayan iş değerleme metotları

i. Analitik olmayan iş değerleme metotları:

a) İş sıralaması (job ranking): Bu metot, yapısı itibariyle iş değerleme metotları arasındaki en sade metottur ve işleri bir bütün halinde ele alıp alt dereceden üst dereceye doğru sıralama şeklinde yapılır. Fazla çeşitli pozisyon olmayan küçük işletmelerde kullanılabilir. Hızlı ve basit uygulanabilirliği ve maliyetinin düşüklüğü açısından avantajlı sayılsa da, pozisyon sayısı fazla olan büyük şirketlerde kullanılması uygun değildir.

b) İkili kıyaslama: Bu metot, iki pozisyonu karşılaştırarak puanlamayı baz alan istatistiksel bir iş değerleme yöntemidir. Burada temel olarak dikkat edilmesi gereken; tüm pozisyonların ikişer ikişer karşılaştırılmasıdır. Öncelikle pozisyonların iş tanımları yapılır, daha sonra bütün pozisyonlar bir tablo üzerinde birbiriyle

kıyaslanır; kıyaslama yapılırken 0, 1 ve 2 rakamlarıyla değerlendirme yapılır. (0; pozisyon diğerinden daha az değerliyse, 1; pozisyonlar eşit değere sahipse, 2; pozisyon diğerinden daha değerliyse kullanılır.) Bu şekilde değerleme yapıldıktan sonra, toplam puanlar alınır ve yüksek puanlıdan düşük puanlıya doğru pozisyonlar sıralanmış olur.

Bu yöntem, aynı anda sadece iki pozisyonu karşılaştırdığı için kolay sayılabilecek bir yöntem olsa da pozisyon sayısı arttıkça iş değerleyen kişinin de iş yükünü artırmış olacaktır. Burada da işleri karşılaştırırken kullanılan belirli bir standart olmadığı için tamamen sağlıklı bir veri elde etmek mümkün olmayabilir. Özellikle 50'den fazla pozisyon olan bir şirkette uygulanabilir bir yöntem değildir.

c) İş sınıflandırma: Bu yöntem, pozisyonları önceden tanımlanmış ve değerleri belirlenmiş derecelere yerleştirilmesini sağlayan bir yöntemdir. Her bir derecede pozisyonların içerdiği sorumluluk, beceri ve zorluk gibi özellikler değerlendirilir. Bu derecelerin 4'ten az, 8'den fazla olmaması önerilmektedir.

Bu yöntemde, işleri değerlendirmek için kullanılan dereceler önceden belirlendiği için, belirli standartlar vardır. Kolay anlaşılır bir yöntemdir ve pozisyonlar önceden belirlenmiş derecelere kolayca yerleştirilebilir. Fakat karmaşık pozisyonlar içeren şirketlerde uygulanması kolay bir yöntem değildir. Bunun yanı sıra hiyerarşik yapıda kariyer yolu izlemeyen pozisyonlar için uygulanması uygun olmayabilir. Esnek bir değerlendirme yöntemi olmadığı gibi, farklı iş gruplarındaki işleri karşılaştırmada da kullanılması tercih edilmez.

d) Dahili kıyaslama: Bu yöntem, pozisyonları değerlendiren kişilerin sezgilerini kullanarak yaptıkları bir değerlendirme yöntemi olduğu için kurumsal şirketlerde kullanılan bir yöntem değildir. Tamamen sübjektif bir değerlendirme yöntemidir ve değerlendirmenin doğruluğu tartışılır. Sadece çok az pozisyonun bulunduğu küçük şirketlerde uygulanabilir. Diğer değerleme metotları ile birlikte kullanıldığı zaman, değerleme sürecinin hızlanmasını sağlayabilir.

ii. Analitik iş değerleme metotları:

a) Faktör kıyaslama: Bu değerleme yönteminde, pozisyonlar uluslararası geçerliğe sahip olan; sorumluluk, çalışma koşulları, fiziksel gereklilik, zihinsel gereklilik, beceri ve benzeri yönlerden gerekliliklerine göre değerlendirilir. Bu

değerlendirmeler, sayılar yardımı ile yapılıyorsa klasik yöntem, düşük–orta–yüksek şeklinde yapılıyorsa derecelendirme yöntemi kullanılmış olur.

Bu metotta, öncelikle kıyaslamada baz alınabilecek bir iş seçilir, bu işin diğer pozisyonların çıkış noktası olmasına ve uluslararası kriterleri ifade edebilmesine dikkat edilir. Seçilen pozisyonlar, seçilen kriterleri ne derecede gerektirdiklerine göre değerlendirilirler. Daha sonra her pozisyona toplamda 100 puan vermek koşuluyla, bu 100 puan gerekliliklere işin gerektirdiği oranda dağıtılır. Örneğin, her pozisyonun toplam 100 puanı vardır; 25 puan fiziksel beceri, 30 puan zihinsel beceri, 5 puan sorumluluk gerekmektedir gibi. Daha sonra seçilen temel işlerin fiyatı belirlenip her kriter ne kadar fiyat düştüğü hesaplanır, her kriterin fiyatı belli olduktan sonra diğer işlerin değerleri saptanır.

Bu yöntem, her pozisyon için gereken ücreti doğrudan belirleyen bir yöntemdir, fakat kompleks ve anlaşılması zor bir yöntemdir. Burada ücret belirlemede baz alınacak pozisyonu seçmekte zorluk çekilebilir. Ayrıca analitik bir yöntem olduğu halde objektif olmayan değerlendirmeler içermektedir.

b) Faktör-Puan: Bu metotta, öncelikle iş değerlemede incelenecek kriterler (faktörler) belirlenir. Bu faktörlerin şirketteki tüm pozisyonlara uygulanabilir olmasına dikkat edilmelidir. Her faktöre, faktörün önemine göre puan dereceleri belirlenir. Örneğin; sorumluluk alma; 150 puan, bilgi ve beceri; 300 puan, karar verme; 200 puan, takipçilik; 150 puan gibi. Daha sonra bu puanlar derecelere ayrılır.

Faktörler belirlenirken çok dikkatli davranılmalıdır çünkü her pozisyonda ortak olarak bulunan bu faktörler, şirketin özellikle ücret belirlerken nelere dikkat ettiğini ve çalışanlarını seçerken aradığı genel özellikleri ortaya koymaktadır.

Faktörlerin, pozisyonun iş tanımını doğru yansıtması ve pozisyonda çalışacak kişinin yapacağı işi netleştiriyor olması gerekmektedir. Faktörler belirlendikten sonra faktörlerin dereceleri tanımlanır. Derecelerin üçten az, altıdan fazla olmamasına dikkat edilmelidir. Üçten az derece; aralıkların çok geniş olmasına neden olduğu için ayırt edici olamadığı için, altıdan fazla özellik ise dereceler arasında net bir farkın olmasına engel olduğu için tercih edilmiyor.

Bu metot, rasyonel, gerçekçi ve analitik bir yöntem olduğu için en çok tercih edilen yöntemlerden biridir. Ayrıca elektronik ortama aktarılabilen ve yazılımlarla kolayca hesaplanabilen bir yapısı olması da yine tercih sebepleri arasındadır. İyi bir

dokümantasyon elde edilmesine yardımcı olur. Fakat temelde çok karmaşık bir yapıya sahiptir, az da olsa sübjektif değerlendirmeye neden olabilir. Çok zaman harcanması gereken bir yöntemdir.

2.8.4.2 İş Değerlendirme Aşamaları

İş değerleme çalışmalarında değişik bazı aşamalar vardır. Birbirine bağımlı ve devamı niteliğindeki bu aşamaların arasında tam olarak ayrılıp belirlenmiş bir sınır yoktur. Çoğu kez geçişim yaparlar ve bir aşamadaki çalışmalar tamamlanmadan diğerlerine başlanabilir. Bu nedenle iş değerleme çalışmalarını bir bütün olarak ele almak yerinde olacaktır. Ancak yine de bir düzen dahilinde sunmak gerekirse süreç Şekil 2.5.'teki gibi kabul edilebilir (Armstrong, 2001).

Bir iş değerleme çalışması genellikle şu temel aşamalardan geçilerek tamamlanır (Kaynak ve diğ., 2001):

<u>Ön Çalışmalar/Sistem Hazırlık Aşaması</u>

1. Değerlemenin amacının belirlenmesi.

2. Değerleme çalışmalarını yapacak olanlarla görevlilerin seçimi.

3. Değerlenecek iş gruplarının sınırlanması.

4. Değerleme yöntemlerinin hangisinin uygulanacağına karar verilmesi.

<u>İşlerin İncelenmesi(Alan Çalışması)</u>

1. İşlerin incelenmesi (iş analizi).

2. İşlerin değerlemeye hazır hale getirilmesi (iş tanımı ve iş şartnamelerinin hazırlanması).

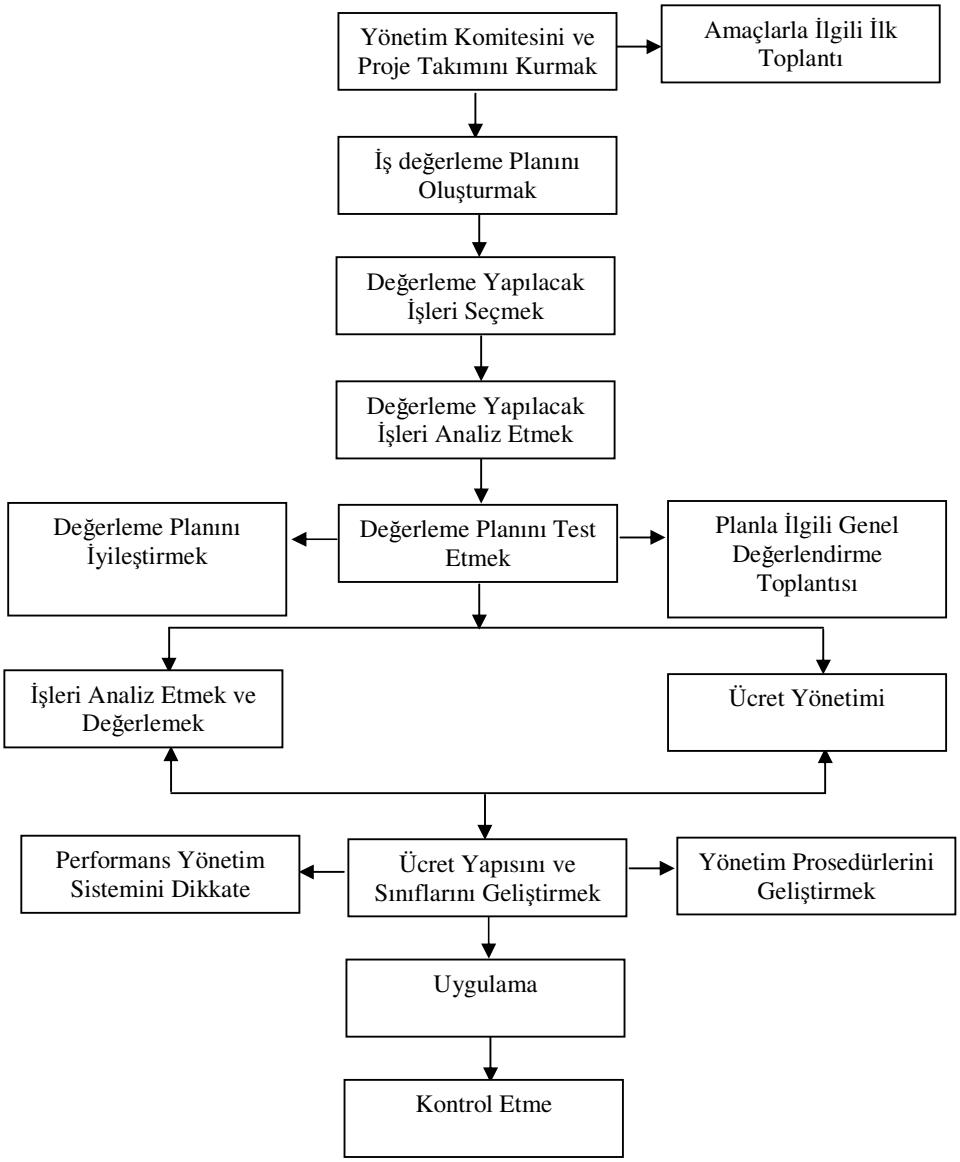
3. İşlerin değerlenmesi.

<u>Değerleme Sonuçlarının Düzenlenmesi</u>

1. Her iş değerinin saptanması.

2. İş yapısının oluşturulması.

3. Değerlemede saptanan amaca uygun olarak bu sonuçların uygulanması.



Şekil 2.5: İş Değerlendirme Programı (Armstrong, 2001)

2.8.5 Performans Yönetimi

İnsan kaynakları yönetiminin bir diğer önemli fonksiyonunu ve uzmanlık alanını performans değerlendirmeleri oluşturmaktadır. Bu fonksiyon ile kişilerin neyi, nasıl yaptıklarına ilişkin geribildirim elde edildiği gibi, daha objektif ve rasyonel ücret sistemleri, terfi, transfer, emeklilik ile eğitim kararları alınabilir.

İçinde bulunduğumuz dönemde önem kazanan insan faktörü beraberinde, bu kaynaktan nasıl en etkin biçimde yararlanılacağı konusunu, dolayısıyla etkin performans yönetimini gündeme getirmiştir. Performans değerlendirmesi, personelle

yöneticilerin birlikte amaçlar saptaması, iletişimde bulunması, çabaların birleştirilmesi ve alınan sonuçların değerlendirilmesidir. Diğer bir ifadeyle performans değerlendirmeyi; bir yöneticinin, önceden belirlenmiş standartlarla karşılaştırma ve ölçme yoluyla, çalışanların işteki performansını değerlendirmesi süreci olarak tanımlamak da mümkündür (Gürüz ve Yaylacı, 2004).

Performans yönetimi dar anlamda çalışanların değerlendirilmesi olarak, derecelendirilmesi, ücretlendirilmesi ve geliştirilmesi sürecinin alt yapısını oluşturan bir insan kaynakları fonksiyonu olarak görülebilir. Ancak, gerçekte performans yönetimi, "Hedeflerle Yönetim" anlayışı ile özdeştir. Çalışanların işe odaklanması, yeteneklerinin geliştirilmesi ve adanmanın sağlanması için amaçların belirlenmesi ve bunlara ne oranda ulaşıldığının ölçülmesidir (Barutçugil, 2002).

İnsan kaynakları yönetiminde, performans değerlemesi son derece önemli ve öncelikli bir çalışmadır. Ancak en iyi sistemi kurmaktan çok bu sistemi güvenilir, gerçekçi ve uygulanabilir bir platforma oturtmak önem taşır. Burada en büyük rol kuşkusuz yöneticilere düşer. Belirli dönemler sonunda çalışanların başarılarını ölçme ve değerleme konusunda yöneticiler son derece duyarlı, titiz ve objektif davranmaları ve mutlaka saydam bir sistem kurmaları gerekir (Sabuncuoğlu, 2000).

2.8.5.1 Çalışan Performansını Etkileyen Unsurlar (Noe ve diğ., 1998)

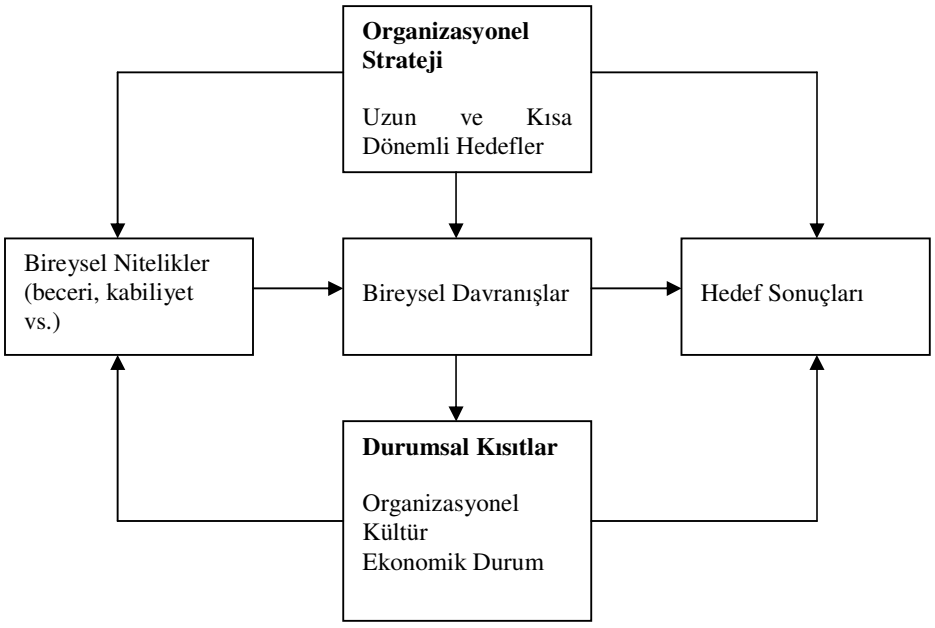
Şekil 2.6.'den de anlaşıldığı gibi bireysel nitelikler performansın temel materyallerini oluşturmaktadır. Örneğin satış işlerinde, işveren kişiler arası iletişim kabiliyeti yüksek, ürün hakkında çok iyi bilgi sahibi çalışan ister. Bu temel materyaller çalışanın davranışlarıyla hedef sonuçlarına dönüştürülür. Kişi doğru davranışlarda bulunursa istenilen hedeflere ulaşır. Örneğimizdeki satış elemanı istenilen sayıda satış yapabilir. Ancak burada göz ardı edilmemesi gereken başka bir nokta da çalışanın kişisel özelliklerinin yeterli olsa da, gerekli bilgiye sahip olamadığı takdirde başarılı olamayacağının göz ardı edilmemesidir. Yine örnekten hareket edecek olursak, ne kadar insan ilişkileri kuvvetli, iyi iletişim kurabilen, ikna kabiliyeti yeterli bir çalışan olursa olsun, satış yapacağı ürünle ilgili yeterli bilgiye sahip olmayan bir kişinin istenilen hedefe ulaşamayacağı da aşikardır.

Performans yönetimindeki önemli unsurlardan birisi de organizasyonel stratejidir. Genellilikle performans yönetimi ve organizasyonel strateji arasındaki ilişki ihmal edilir. Oysa çalışanlar çalışmaları ile işletmenin ulaşmak istediği kar, gelir, pazar

hedefleri arasında bir bağlantı kurulmalıdır. Bunun başarılması için de en başta, işletme stratejilerini yerine getirmek için nelere ihtiyaç duyulduğunun ve bunları gerçekleştirmek için neler yapılması gerektiğinin ortaya koyulması gerekir. Performans yönetimindeki bütün aktivitelerin işletme stratejilerini desteklediğinden emin olunmalıdır.

Son olarak durumsal kısıtların da performansa etkisini göz ardı etmemek gerekir. Bazen kişi işin gerektirdiği bütün kişisel özellik ve kabiliyete sahip olsa da istenilen davranışları sergileyemeyebilir. Çünkü işletme kendisini cesaretlendirecek, pozitif yönde etkileyecek girişimlerde bulunmuyor olabilir. Aynı şekilde işletme kişiyi motive etmek konusunda eksik kalıyor olabilir. Bu durumda kişi doğru performansı gösterse de istenilen sonuca ulaşamayabilir.

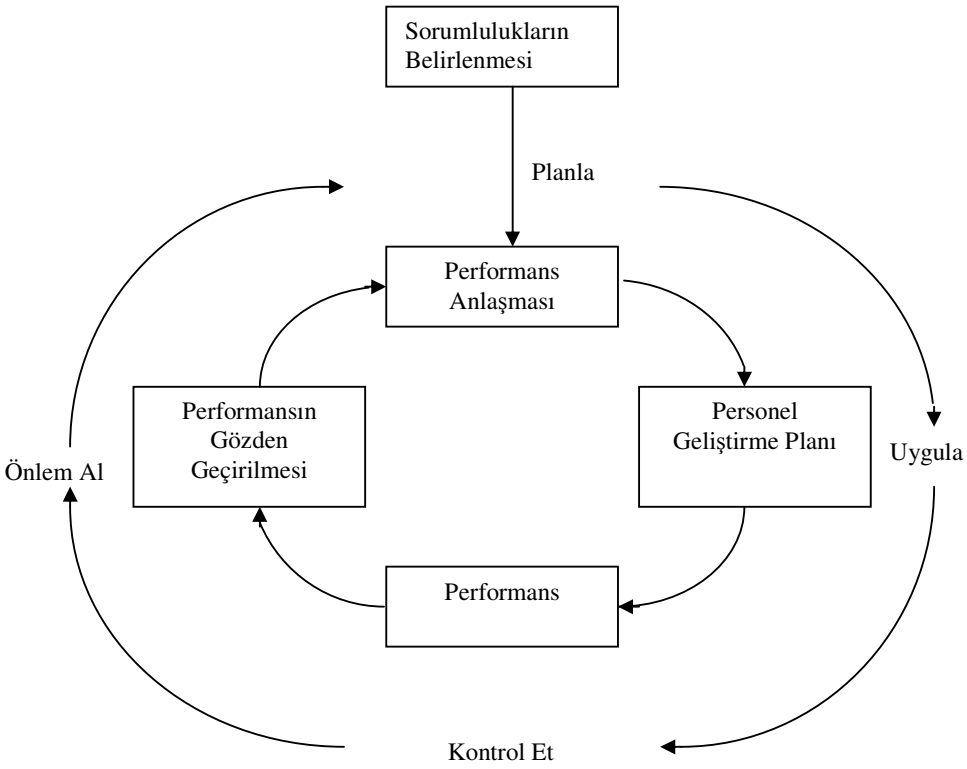
Kısacası kişinin istenilen performansa ulaşabilmesi için kişinin sahip olması gerektiği bazı kişisel özellikleri bulunmalıdır. Rekabetçi bir avantaj sağlamak içinse bu kişisel özellikler, kabiliyetler ve sonuçlar işletme stratejileriyle birleştirilmelidir. Ayrıca işletmenin içinde bulunduğu durum, çevre kişinin çalışmasını etkileyen önemli bir kısıttır.



Şekil 2.6: Çalışan Performansını Etkileyen Unsurlar (Noe ve diğ., 1998)

2.8.5.2 Performans Yönetim Süreci

Performans Yönetim Sürecini bir bütün olarak görmek ve işleyişini daha iyi anlamak için sürecin birbirini izleyen aşamalarını bir döngü şeklinde ele almak doğru bir yaklaşım olacaktır (Şekil 2.7).



Şekil 2.7: Performans Yönetim Süreci (Armstrong, 2001)

Bu döngü, sorumlulukların ve anahtar sonuç alanlarının belirlenmesi ile başlar. Daha sonra çalışanların bireysel hedeflerinin belirlendiği, performansın nasıl ölçüleceğinin kararının alındığı performans planlama aşaması olarak da değerlendirilebilecek performans anlaşması süreci gelir (Armstrong, 2001). Bütün bunlar bir toplantı ile çalışan ve yönetici arasında paylaşılır. Bu toplantı ile yönetici ve çalışan arasında etkili iletişim kurulmuş, çalışanın motivasyonu ve hedeflere odaklanması sağlanmış ve kendisine performansının nasıl değerlendirileceği açıklanmış olur (Barutçugil, 2002).

Sonraki aşamada çalışanların bilgilerini, yeteneklerini geliştirmek ve performanslarını arttırmak için bazı belirlenmiş alanlarda faaliyetler düzenlemek

gelir. Bu performans geliştirme yönelik planların yapıldığı aşamadır (Armstrong, 2001).

Performans anlaşmasından ve personel geliştirme planının ardından performans dönemi boyunca performansın yönetilmesi gelir. Bu aşamada çalışan performansı ile ilgili geribildirimler alınır, performans geliştirmeye yönelik toplantılar yapılır, hedefler revize edilir, performans problemleri ile ilgilenilir, danışmanlık yapılır (Armstrong, 2001).

Performans yönetim sürecinin son aşaması ise performans gözden geçirme aşamasıdır. Bu aşamada performans dönemi boyunca gösterilen performans gözden geçirilir ve değerlendirme sonuçlarına göre çalışanla ilgili kararlar alınır.

Performans anlaşması ve personel geliştirme planı buna göre yeniden düzenlenir.

2.8.5.3 Performans Değerlendirme

Performans yönetim sistemi içinde, performans değerlendirme sürecinin şüphesiz ayrı bir yeri ve önemi bulunmaktadır. performans değerlendirmesi; gerçek anlamda ortak bir çalışmaya, bilgi alışverişine, gerek hatalar ve gerekse başarılar açısından sorumluluğun paylaşılmasına ve eğitim- gelişmeye olanak sağlayan dinamik bir sistemdir.

Performans değerlendirmesi, bir başka açıdan, bireyin görevindeki başarısını işteki tutum ve davranışlarını, ahlak durumunu ve özelliklerini bütünleyen ve çalışanın organizasyonun başarısına olan katkılarını değerlendiren planlı bir araç olarak tanımlanmaktadır (Barutçugil, 2002).

Performans üzerinde geribildirim yapmak, yöneticiye çalışanlarının iyi yaptıkları işlerini övme ve kötü giden işlerini düzeltme fırsatı verecektir. Bu şekilde bir geribildirim, çalışanların motivasyonunu artıracak ve eğer belirlenen hedef ve beklentileri yerine getirirlerse, kendi kaderlerini kontrol edebileceklerini hissedeceklerdir (Doğan, 2003).

Performans değerlendirmesi yapmanın iki önemli amacı vardır. Bu amaçlardan birincisi, iş performansı hakkında bilgi edinmektir. Bu bilgi yönetsel kararlar alınırken gerekli olacaktır. Ücret artışlarına, ikramiyelere, eğitime, disipline, terfilere, kariyer planlamasına ve başka yönetsel etkinliklere ilişkin kararlar genellikle performans değerlendirmesinden elde edilen bilgilere dayanır. Bir organizasyonun

yönetim kadrosu, performans değerlendirmesinden elde edilen bilgiler olmadan yönetsel kararlar veremez ve vermemelidir. İnsan kaynaklarına ilişkin diğer politikalarda olduğu gibi performans değerlendirmeleri de herhangi bir gruba karşı ayrımcılık yapılmasını engelleyen yasal standartlara uygun olarak düzenlenmiştir.

Performans değerlemesi yapmanın diğer ana amacı, çalışanların iş tanımlarında ve iş analizlerinde saptanan standartlara ne ölçüde yaklaştığına ilişkin geri besleme sağlamaktır. Bu geri besleme çalışanlara olumlu bir yaklaşımla verildiği ve mesleki eğitimle desteklendiği takdirde çok yararlı olabilir. Çoğu insan bu türden yapıcı ve özgüvenini artırıcı geri besleme almaktan hoşlanır. Bu geri besleme aynı zamanda iş görenlerin organizasyon içindeki kariyerlerinin ne yönde ilerlediğini görebilmelerini sağlar. Örneğin, bir çalışanın daha büyük bir sorumluluk almaya hazır olduğunu ya da mevcut durumunu sürdürebilmesi için eğitime ihtiyacı olduğunu gösterir. Sonuç ne olursa olsun, çalışanların organizasyonun neresinde olduklarını görebilmelerini sağlar .

(http://www.insankaynaklari.gokceada.com/iky07.html)

2.8.6 Ücret Yönetimi

Ücret, çalışanlar için bir gelir kalemi, kurum için ise bir gider kalemi olduğundan, genellikle sıkıntı oluşturan bir konudur. Çalışanlar aldıkları ücretin artırılması, kurum ise bu maliyetin azaltılması yönünde bir çaba sarf eder.

İnsan kaynakları yönetimi bakımından çalışanların ücretlendirilmesi önemle ele alınmalı ve mümkün olduğunca objektif kriterlere göre davranılmalıdır. Çalışanlar ne aldıkları kadar neden bu ücreti aldıklarını, ne zaman artış olacağını, artışta nelerin rol oynadığını, performansın ücrete nasıl yansıdığını, statülere ilişkin ücret standartlarının ne olduğunu bilmek durumundadırlar. Bu bilinmediğinde oluşan belirsizlik kişilerin kuruma olan güvenini zedeleyebilir.

Çalışanların belki de en çok önemsedikleri şey ay sonunda kurumdan aldıkları ücret ve ek kazançlardır. Çünkü kişi emeğini satmaktadır. Emeğinin karşılığını aldığına inanmayan kişi ise muhtemelen mutsuz olur, iş tatmini düşer, kuruma bağlılığı azalır. Bunların önlenmesi için ücret yönetimi dikkatli ve objektif biçimde yapılmalıdır (http://www.humanresourcesfocus.com/makale06.asp).

İşletmelerde ücret yönetimi bir yandan işletmenin karlılığını ve çalışanların yaşam koşullarını doğrudan etkilediği gibi diğer taraftan devleti ve toplumu etkilemektedir. İnsan kaynakları yönetiminin önemli bir işlevi olan ücret iki yönlü dikkati çeker. Birinci yön, çalışanlara ödenen ücretlerin, işletme için önemli bir maliyetinin olmasıdır. İkinci yön ise ücretin genellikle çalışanların yaşamını sağlayan araç olmasıdır. Ücret çalışanlara aynı zamanda toplum içinde belirli bir statü sağlar. Doğal olarak tüm çalışanlar adil ve eşit ücret almayı ister. İşletmeler de çalışanların bu istekleri doğrultusunda çeşitli çalışmalar yaparlar ve sorunlara çözüm aramaya çalışırlar (Esen, 1997).

Ücret yönetimi konusunda kişisel değerlendirmeler yapmadan önce kurumda uyulan bir sistemin olması gerektiği ve bu sistemin işlediğinin bilinmesi önemlidir. Genellikle organizasyon şeması belirgin, görev tanımları oturmuş kurumlarda her statüye ilişkin ücret aralıkları önceden belirginleştirilir. Kişiler bu aralıklara göre değerlendirilirler. Bu aralıklar belirlenirken başvurulacak kriterler ise ağırlıklı olarak emsal değerlerdir. Yani aynı sektörde aynı konumda verilen ücretler, bu konudaki yayınlar, ülkedeki enflasyon durumu ve belli ölçütler, ücret aralıklarının belirlenmesinde kullanılabilir (Fındıkçı, 2001).

Ücret yönetiminde göz önünde bulundurulması ve yapılması gereken çalışmalar şu şekilde sıralanabilir (Fındıkçı, 2001):

1- Ücret yönetiminin önemli bir konu olduğu anlık düşünceler değil ,uzun vadeli bir planlama işi olduğuna inanılmalıdır.

2- Ücret yönetimi için bu konuda uzmanlaşmış kişi, kurum ve yayınlardan yararlanılmalıdır.

3- Kişileri işe almadan sağlıklı bir organizasyon şeması oluşturulmalı ve konumlar netleştirilmelidir.

4- Kurumdaki statülere uygun ücret aralıkları belirlenmelidir. Bu aralıklar belirli zamanlarda revize edilmelidir.

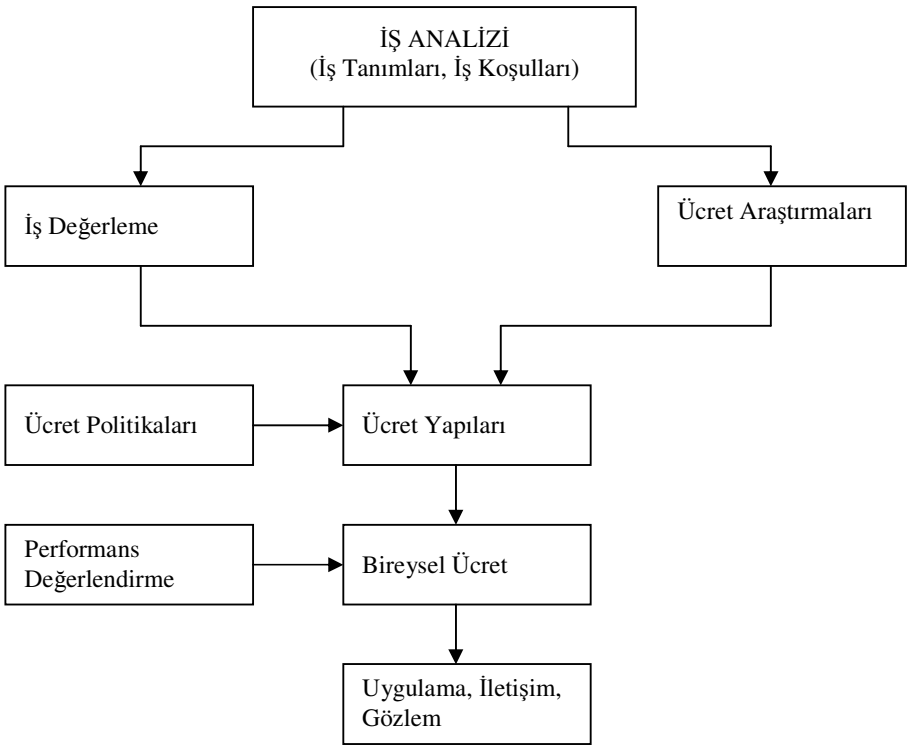
5- Ücret artışı kişiye özeldir. Mümkün olduğu kadar kişiyle konuşulmalıdır, mümkün olmadığı durumlarda yazılı veya diğer şekillerde çok iyi izah edilmelidir.

6- Ücret artışında adaletli olmak kendisine yönetici diyen herkesin birinci dereceden görevi olmalıdır.

7- Aynı düzeyde ve eşit şartlara sahip iki çalışanın ücretleri arasındaki farklılığın nedeni, gerekçelerine öncelikle yöneticilerin inanmaları gerekmektedir.
8- Ücret artışı kurumun ekonomik durumu ve verebilecekleri ile çalışanların başarıları ve beklentilerinin kesiştiği noktada yer almalıdır. Kişiler hak ettiklerini almalıdır.

2.8.6.1 Ücret Yönetim Süreci

Şekil 2.8'de de görüldüğü gibi ücret sistemi iş tanımlarının ve koşullarının uygunluğunun doğru olarak belirlenmesi ile başlar. Belirlenen tanımlar, iş değerleme ve ücret araştırmalarına yönlendirilir (Gürüz ve Yaylacı, 2004).



Şekil 2.8: Ücret Yönetim Süreci (Gürüz ve Yaylacı, 2004)

Ücret yapısının oluşturulmasında mevcut işlerin belli bir düzen içinde ele alınması gerekir. Ölçek ne olursa olsun işletme, işleri sınıflayıp kademelendirmelidir. Böylece, ücret yapısı bir tür iş ve ücret kademeleri haline dönüşür ve ücretin temel ilkeleri böylece saptanabilir. Bu nedenle iş değerlemesinin yapılması önemlidir (Kaynak ve diğ., 2001).

İşletme içi ve dışı ücret uygulamalarının öğrenilmesi için ücret araştırmaları yapılır. Bu araştırmanın ve karşılaştırmanın yapılmasındaki esas amaç, personelin tatmin edilmesidir.

İş değerlemesi ve ücret araştırmalarının gerçekleştirilmesinden sonra şirketin ücret politikası göz önünde bulundurularak, ücret dereceleri ve en yüksek ücret yapıları geliştirilir. Bundan sonra ise performans ölçütleri de dikkate alınarak bireysel belirlenir ve uygulanır.

Her firma istediği elemanı ile almak ve istediği nitelikteki çalışanı şirkete çekmek ister. Ancak adaya yapılan teklifler ücret paketi yüzünden sıklıkla geri çevriliyorsa, firmalar da daha yüksek ücret vermeye ya da verdikleri ücreti kabul edecek belki daha düşük nitelikteki adayı işe almaya mecbur kalırlar. Her iki seçim de şirket içindeki dengeleri sarsar ve insan kaynakları uygulamaları açısından problem yaratır. Daha yüksek ücretle işe aldığımız aday şirket içinde çalışanlar arasında uzun süre kapatılamayacak bir uçurum oluşur ve ücret sisteminde adaletsizlikler baş gösterir. Artık adil ve tarafsız ücretlendirmeden bahsetmek zordur. Düşük nitelikteki adayı işe almak ise uzun dönemde beklenen iş sonuçları açısından sorun yaratacak, işe alınan kişinin geliştirilmesi için zaman, emek ve para harcanması gerekecektir. Yaşanan bu sorunları ortadan kaldırmak için önerilecek en iyi çözüm yolu ise daha rekabetçi bir ücret sisteminin oluşturulmasıdır (Tahiroğlu, 2002).

2.8.6.2 Ücret Sistemleri

Ücret sistemleri, personele ücretin, nasıl ödeneceğini belirleyen kural ve düzeni ifade eder. Ayrıca bazı ücret sistemleri aynı zamanda ücretin oluşumu ile bunun ödenme biçimini içerebilir. Örneğin satış prim sistemlerinde, hasılata göre belirli oranda prim esası kabul edilmişse ve personele bunun dışında bir ödeme yapılmıyorsa, bu takdirde satış hasılatı öngörülen belli bir yüzde prim ile çarpılarak, prim geliri hesaplanabilir. Buna karşılık, ücret sistemlerinin büyük bir bölümünde, personele ödenecek temel/kök ücretin belirlenmesi gerekir ki bu kök ücret ise, ücret oluşumunda belirtilen süreçlere göre saptanır (Kaynak ve diğ., 2000).

i. Kıdeme Dayalı Ücret Sistemi: Yapılan işin miktarı, kalitesi, zorlukları, nitelikleri değerlemeye alınmadan sadece personelin o işletmede geçirdiği zaman dikkate alınarak kök ücretin saptanmasına denir. Çalışanlara anlatılması ve uygulaması

kolaydır ancak çok fazla da motive edici etkisi olduğu söylenemez. Buna rağmen sendikalar tarafından daha çok desteklenen bir sistemdir.

ii. Performansa Dayalı Ücret Sistemi: Günümüzde belki de geçerliliğini en çok koruyan ve kullanılan ücret sistemi performansa dayalı ücret sistemidir. Kıdeme dayalı ücret sisteminin aksine burada kişinin sorumlu olduğu işte gösterdiği performans baz alınmaktadır. Bu sistem, ücret ile performans arasında ilişki kurularak oluşturulan bir sistemdir.

iii. Beceriye Dayalı Ücret Sistemi: En basit formunda beceriye dayalı ücret sistemi, bir çalışanın başka bir çalışanın yerini doldurması için geliştirilmiştir. Becerili bir çalışan beceri seviyesini geliştirdiği sürece esnek ve üretken olabilir, bir sonraki yüksek beceri seviyesine ulaşabilir, analitik becerilerini ve takım çalışmasını geliştirebilir.

Yeteneğe dayalı ücretlendirme sistemi pek çok çalışma koşullarındaki verimlilik, kalite, müşteri hizmeti ve diğer organizasyonel performans indikatörleri için geleneksel ücretlendirme sistemi ile bugünkü gelişmeler arasında bağ kuran, birleştiren bir yaklaşım olarak tanımlanabilir.

iv. Yetkinlik Bazlı Ücret: Yetkinlik, belirli bir iş ortamında (bir görev, rol, fonksiyon ya da organizasyonun tamamı) mükemmel performansı tanımlayan bir davranış setidir. Organizasyonların yetkinlik tanımlarını giderek daha fazla kullanmaya başlamalarının nedeni, bunların aşağıda belirtilen temel problem alanlarında önemli yararlar sağlamalarıdır.

v. Zaman Birimini Esas Alan Ücret Sistemleri: En eski ve en yaygın sistemdir. Üretim miktarı işin süresine göre değişir, ancak verim düzeyi direkt olarak göz önüne alınmaz. Zaman öğesinin, en önemli rol oynadığı bu sistem uygulaması en kolay ücret sistemidir.

Bu sistemde personel ücretini, saat başına, gündelik haftalık veya aylık şeklinde alır. Ücret miktarı önceden saptanmış olduğundan her personel alacağı ücret tutarını bilir. Ücret tutarı ile işin niceliği ve verimliliği arasında doğrudan bir ilişki söz konusu değildir. Ücret tutarı sabittir

vi. Özendirici Ücret Sistemleri: Özendirici ücret sistemleri, personelin ücreti ve ücret gelirini doğrudan etkileyen ve özellikle personelin ücret tatminine ulaşmasında önemli yeri ve payı bulunan sistemlerdir. Bir başka görüşe göre, işletmelerde

istihdam edilen personelin bireysel çalışma sonuçlarını dikkate alarak personele ödeme yapan, özendirici ücret sistemleri, personelin ücreti ile verimliliği arasında doğrudan ilişki kurarlar (Akalp, 2003).

2.8.6.3 Ücretlendirmede Yeni Yaklaşımlar

Geleneksel ücret sistemleri, çalışanın yetkinlikleri veya sahip olduğu becerilerden ziyade, her bir işin değerinin ortaya konulması üzerine yoğunlaşır. Bu sisteme göre temel ücretin belirlenmesinde, analiz konusu, işi gerçekleştiren çalışan değil yapılan işin kendisidir. Bu da, her bir iş için minimum ve maksimum ücret değerlerinin o işi yapan ve işin değerine göre bir ücret alacak olan çalışandan bağımsız olarak belirlenmesi anlamına gelmektedir. Oysa günümüzde ücret kararları verilirken odak noktası işlerden çalışanlara doğru kaymaktadır. Bu nedenle artık geleneksel ücret sistemleri yetersiz kalır hale gelmiş ve yeni ücret yapıları oluşmaya başlamıştır (Taş, 2002).

Yeni ücret yapılarının temel özelliği, temel ücret, değişken ücret ve ek kazançlardan oluşan toplam ücret paketinin stratejik olarak yönetilmesidir. Ayrıca yeni yapılarda ücret, klasik 'şirkete çekmek, elde tutmak' amacının yanı sıra bir iletişim aracı olarak da kullanılmaktadır. Şirket, stratejilerine ve değerlerine uygun davranış gösteren çalışanları ve yüksek performansı ödüllendirerek ücreti 'nasıl davranılması ve ne yapılması' gerektiğini vurgulayan bir iletişim aracı olarak kullanmaktadır. Örneğin, tüm çalışanlarından müşteri odaklı davranmasını bekleyen bir şirket, kısa sürede ve müşteri memnuniyeti sağlayacak şekilde çözümlenen olağan dışı bir problemi ödüllendirerek, istediği davranış şeklini ücret ile desteklemiş olacaktır. Yeni ücret yapılarında, temel ücret belirlenirken işin piyasadaki değeri ve çalışanın becerisi önemli rol oynar. Şirket için stratejik açıdan önemli olan işlerin ve becerilerin piyasa değeri baz alınarak temel ücret belirlenir. Bu açıdan ele aldığımızda, yeni yapıların şirket içi adaleti sağlamada geleneksel ücret sistemleri kadar duyarlı olmadığını söyleyebiliriz. Bir örnek verecek olursak yeni ücret yapıları, insan kaynakları uzmanı, mühendis ve sekreter arasında iş değeri açısından adalet sağlanmaya çalışılmaktansa, bu işlere ve bu işlerin yerine getirilmesi için gerekli becerilere piyasanın biçtiği değeri (ekonomik değerini) vermeyi tercih etmektedir. İçsel adaleti ise çalışanın yer aldığı fonksiyon/departman/iş ailesi bazında sağlamaya

çalışmaktadır, yani insan kaynakları uzmanı iş değeri açısından yer aldığı departmandaki diğer çalışanlar ile karşılaştırılmaktadır (Taş, 2002).

2.8.7 Kariyer Yönetimi

Günümüzde organizasyonlarda rekabette avantaj sağlamanın yolunun insan kaynağından geçtiği fikrinden hareketle, bireylerin başarılı kariyerlerinin başarılı organizasyonları yarattığı hatta ekonomiyi biçimlendirdiği söylenebilir (Gürüz ve Yaylacı, 2004). Bu nedenle işletmelerin insan kaynaklarından etkinlikle yararlanabilmek için kariyer geliştirme programlarına yer verilmesi, gerek organizasyonel gerekse çalışanın iş tatmininin sağlanması açısından oldukça büyük önem taşımaktadır (Tahiroğlu, 2002).

Kariyer yönetimi, modern yönetim yaklaşımları içinde giderek daha büyük önem kazanmaktadır. Özellikle kariyer geliştirme konusundaki çabalar hareketliliği sağladığından insan kaynakları uygulamaları açısından da hiç istenmeyen rutin uygulamaların önüne geçilmiş olur (Tahiroğlu, 2002).

Kariyer planlamasının amaçları şöyle sıralanabilir:

1.İnsan kaynaklarının etkin kullanımı,

2.Yükselme ihtiyaçlarının tatmini için personelin geliştirilmeleri,

3.Yeni ve farklı bir alana giren personelin değerlendirilmesi,

4.İyi eğitim ve kariyer olanaklarının bir sonucu olarak iş başarısının yükseltilmesi,

5.Personel sadakatinin, iş tatmini ve işe bağlılığın sağlanması,

6.Bireysel eğitim ve gelişme ihtiyaçlarının daha iyi belirlenmesidir (Sabuncuoğlu, 2000).

Kariyer yönetimi, bir yanda işletmelerin stratejik hedeflerine ulaşmaları, diğer yanda ise çalışanların hedeflerini belirleyerek kişisel ve mesleki gelişimlerini tamamlamaları konularında gerekli bir alandır. Bu şekilde kariyer yönetimi ile hem yöneticilerin hem de çalışanların mesleki gelişim ihtiyaçları karşılanabilir. Kariyer yönetiminin olmadığı işletmelerde iki tarafın ihtiyaçlarını karşılamak büyük bir külfet ve maliyeti berberinde getirecektir. Kariyer planlama ve geliştirme etkinliklerinin olmadığı işletmelerde karşı karşıya kalınan sorunlar; işe devamsızlık, yüksek düzeyde çalışan sirkülasyonu, çalışandan verim alamama ve yeteneklerinden

yararlanamama, performans düşüklüğü ve yetenek noksanlığı olarak sıralanmaktadır. Uygun kariyer planlama ve gelişim sistemleri ile tatmin edilmiş çalışanlar ise genellikle işine bağlı, üretken ve yeniliklere açık olup işletmenin hedeflerini gerçekleştirmek yönünde daha çok çalışmaya istekli bir profil çizmektedir (Gürüz ve Yaylacı, 2004).

Kariyer yönetimi bireysel ve örgütsel açıdan olmak üzere iki boyutta değerlendirilebilir.

2.8.7.1 Organizasyonel ve Bireysel Kariyer Yönetimi

Kariyer planlama organizasyonlara insan kaynağını etkin biçimde ve ihtiyaç duyulan alanlarda değerlendirme ve örgütsel fonksiyonları gerçekleştirmelerini sağlayacak yönde beceri gelişimini sağlamaktadır. Böylece iki yönlü organizasyonel ve bireysel kazanç sağlanmaktadır. Kısacası Kariyer yönetimi dendiğinde algılanması gereken bireysel ve organizasyonel süreçlerin eş anlı irdelenerek yönlendirilmesi olmalıdır.

Ancak unutulmamalıdır ki bireysel ve örgütsel kariyer planlaması ayrı ve farklı değildir. Bireysel kariyer arzuları örgüt içerisinde idrak edilmeyen bir kişi, er vaya geç firmayı terk edecektir. Kuşkusuz bir örgütün, kariyer planlamasında çalışanlara yardımcı olması gerekir. Örgüt, bireyin ihtiyaçları kadar örgütün ihtiyaçlarını da göz önünde bulundurarak yardımcı olursa, hem örgüt, hem de çalışanlar ihtiyaçlarını tatmin edebilirler (Bingöl, 2004).

i. Bireysel Kariyer Planlama*:* Bireysel kariyer planlama personelin,

-İlgi alanlarını, değerlerini, güç ve zayıf yönlerini belirledikleri,

-Organizasyon içindeki iş fırsatları hakkında bilgi edindikleri,

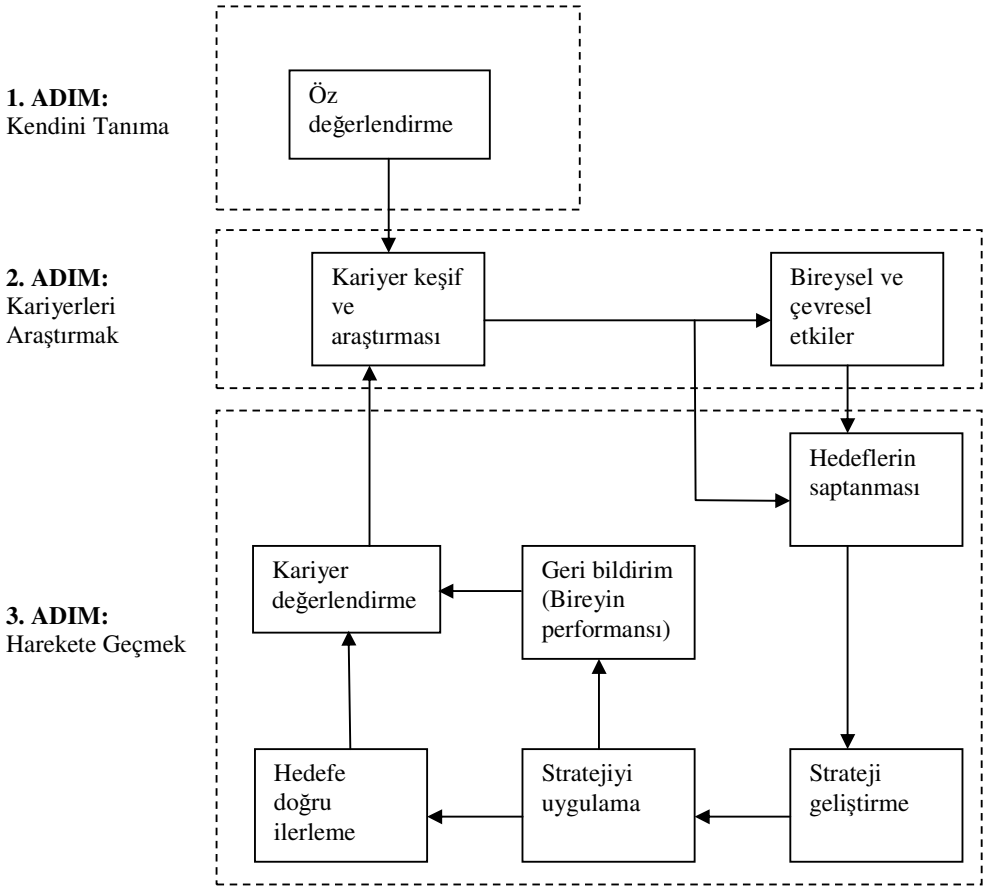
-Kariyer hedeflerini belirledikleri,

- Bu hedeflerini de gerçekleştirmek için faaliyet planları hazırladıkları bir süreçtir. (Noe, 1999).

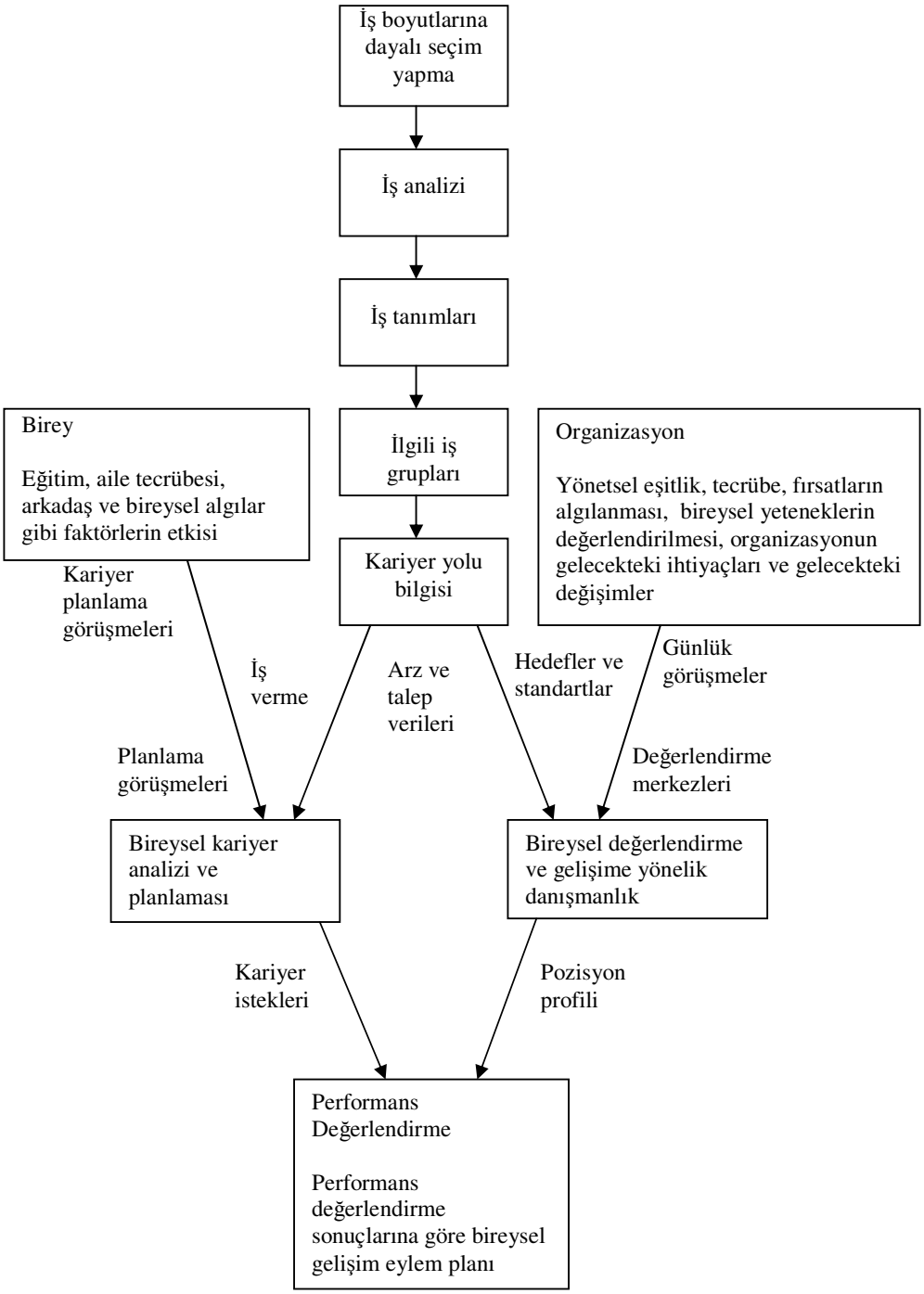
Şekil 2.9'daki model kişilerin kariyerlerini nasıl planlayabileceğini göstermektedir. Kariyer planlama ile size yol gösterecek bir strateji oluşturmak mümkündür. Unutulmamalıdır ki bir strateji ile stratejiniz olmadan gidebileceğinizden daha çok ilerlersiniz.

Modele göre kariyer keşif ve araştırmaları sonucunda bireysel ve çevresel etkiler saptanmakta ve kariyer hedefleri buna göre belirlenmektedir. Saptanan hedeflere ulaşmak için strateji geliştirilmekte ve geliştirilen strateji uygulanarak hedefe doğru ilerlenmektedir.aynı anda stratejilerin uygulanması sonucu ortaya çıkan sonuçlar sayesinde geri bildirim sağlanmaktadır. Son olarak ulaşılan sonuçlar ve geri bildirimler ışığında bir değerlendirme yapılmaktadır. Bu değerlendirmenin sonucunda birey hedeflerine ulaşamadıysa strateji değerlenip yeni arayışlara girebilir (Aldemir ve diğ., 2001).

ii. Organizasyonel Kariyer Planlama: Organizasyonel kariyer planlama terimi, çalışanların kariyer etkinliğini geliştirmek için organizasyon tarafından konan çeşitli politika ve uygulamaları kapsar. Organizasyonel kariyer planlamasında kurum tarafından çalışanların kariyer planlarına destek sağlanması amaçlanır. Organizasyonda boş pozisyonların doldurulması kadar çalışanların kariyer hedefleri de göz önünde bulundurulmalıdır.



Şekil 2.9: Kariyer Planlama Modeli



Şekil 2.10: Kariyer Planlamasını Etkileyen Temel Unsurlar (Aldemir ve diğ., 2001)

Kariyer gelişimini planlı bir biçimde gerçekleştirmek için organizasyonel düşen sorumluluklar şöyle özetlenebilir:

- Öncelikle ileri yönelik olarak gereksinme duyulan insan kaynaklarının planlanması gerekir. Bu gereksinmenin de ilke olarak işletme içinden karşılanması benimsenmelidir.

- Çalışanların kariyer yollarının tasarımı yapılmalıdır.

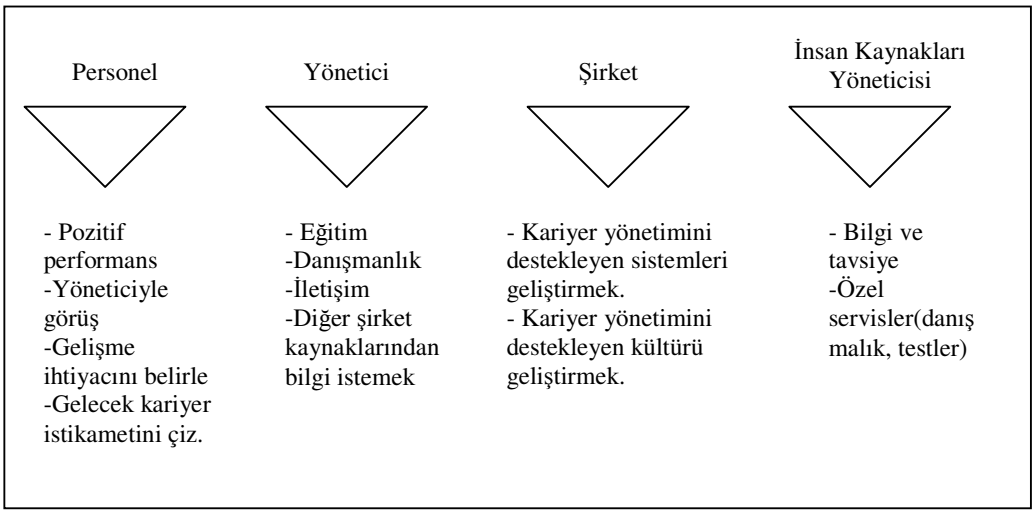
- Çalışanların mutlaka performans değerlemesi yapılmalıdır.

- Çalışanların kariyer hedeflerinin belirlenmesinde, bu hedefe ulaşılmasında ve yetenek testlerinin uygulanmasında kariyer danışmanları görevlendirilmelidir.

-Çalışanların kariyer hedeflerine ulaşmada yetersiz kaldığı noktalarda eğitim çabalarına girişilmelidir (Sabuncuoğlu, 2000).

Kariyer planlamasını etkileyen temel unsurlar bir şema üzerinde (Şekil 2.10) gözden geçirilebilir (Aldemir ve diğ., 2001).

Kariyer yönetimi ve planlamasının ana hedefi kariyer geliştirmedir. Kariyer geliştirme, çalışanların şimdiki ve gelecekteki işleri etkili bir şekilde ifa etmek için ihtiyaç duyulan beceri ve deneyimleri kazanmalarına yardım etmek için örgüt tarafından kullanılan biçimsel bir yaklaşımdır. Bu noktada anan amaç, motive edilmiş ve sadık bir işgücünü muhafaza etmektir (Bingöl, 2004).



Şekil 2.11: Paylaşılmış Sorumluluk: Kariyer Yönetiminde Roller (Noe, 1999)

Kariyer yönetiminin başarılı olabilmesi için , personel, yönetici, ve işletme aktif olarak sürece katılmalıdırlar. Personel, onların yöneticileri, insan kaynakları yöneticileri ve şirket kariyer planlamasında sorumlulukları paylaşırlar. Şekil 2.11

Personelin, yöneticilerin ve şirketin kariyer yönetimindeki rollerini göstermektedir (Noe, 1999).

Kısacası, günümüzde artık işletmelerin önemle üzerinde durduğu, insan kaynakları yönetim fonksiyonu olan kariyer planlama çalışmaları, bireysel kariyer hedefleri beklentileri ile organizasyonun ileriye dönük personel gereksinimlerini bütünleştirmeli ve personelin geliştirilerek organizasyon içindeki yükselmesinin planlanması gerçekleştirilmelidir.

Yoğun rekabet ortamında faaliyet gösteren işletmelerin, gereksinme duydukları nitelikteki elemanları elde etme zorlukları ve maliyetleri, kariyer planlama çalışmalarının önemini arttırmaktadır. Geleceğe dönük gereksinmeleri doğrultusunda personel kariyerlerini planlayan işletmelerin, süreç içinde rekabet ve başarı şanslarının artacağı kesindir (Kaynak ve diğ., 2000).

2.8.8 Eğitim Yönetimi

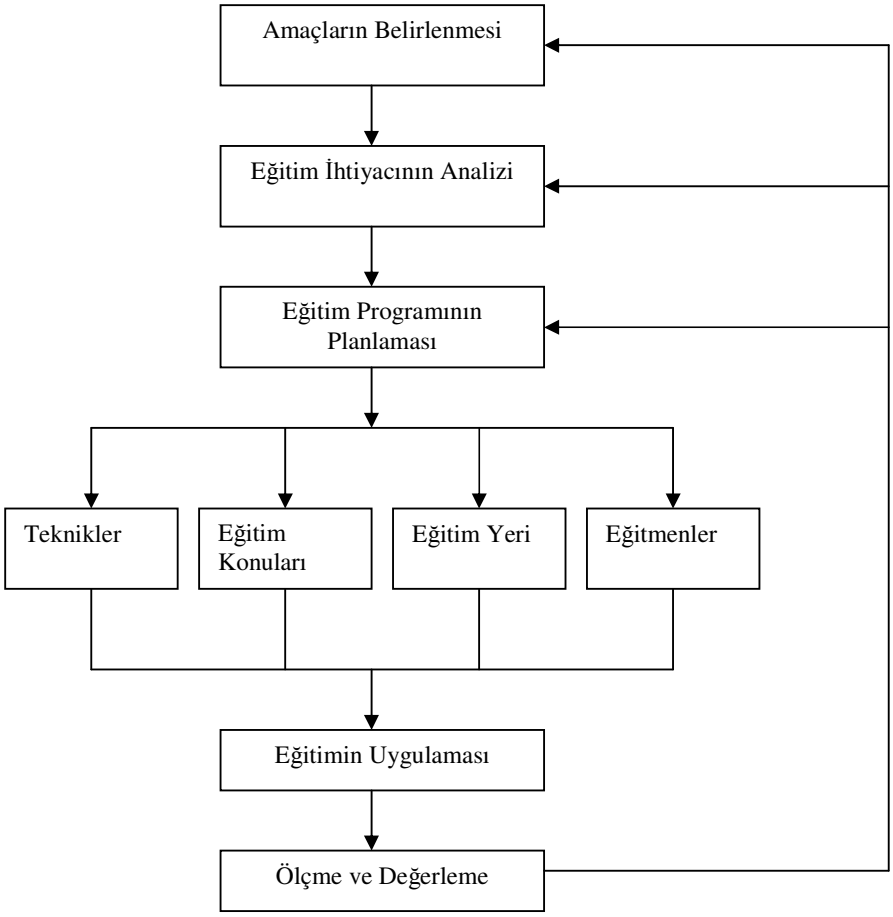
Bilindiği gibi, içinde bulunduğumuz dönemin en önemli özellikleri; yeni bilgi teknolojileri sayesinde bilgiye ulaşmanın maliyetinin giderek ucuzlaması, bilginin yoğunluğu ve sıklığı nedeniyle her konuda eskime sorununun yaşanması ve dolayısıyla değişimin hızının çok yüksek olması, bilgi devriminin dünyanın küçülmesine, globalleşmesine neden olması, teknolojik gelişmelerin devrimsel nitelik taşıması vb. olarak açıklanmaktadır. Tüm bunlar ise hem işletmelerin hem de bireylerin öğrenme ve bilgilenme ihtiyaçlarını artıran gelişimlerdir.

Çalışma yaşamında yer alan bireyler, kariyer gelişmelerinde her an bilgi eskimesi sorunu ile karşı karşıyadırlar. Başarı için ise kendilerini sürekli olarak yenilemeleri ve geliştirmeleri gerekmektedir. Bu noktada, çalışanların kişisel gelişim ihtiyacı ve değişimi takip etme zorunluluğu işletmeleri yeni sorunlarla uğraşmak durumunda bırakmaktadır. Yeni sorun ise değişimlere ayak uydurabilmek, çalışanları yeni görevlere, yeni teknolojilere hazırlamak için sürekli olarak eğitmektedir.

Çalışanların organizasyona katkılarının artırılması, niteliklerinin geliştirilmesi ile mümkündür. Eğitim; bireylerin, bilgi, beceri ve davranışlarında kalıcı değişiklikler meydana getirme süreci olduğuna göre çalışanların niteliklerinin geliştirilmesinin yegane yolu eğitimdir. Ancak eğitim sağladığı birçok faydasına karşılık pahalı bir süreç olup, eğitime ayrılacak kaynaklardan azami verim sağlanması, iyi bir eğitim yönetimi ile mümkündür.

2.8.8.1 Eğitim Yönetim Süreci

Eğitim yönetimi için ayrılan bütçeler şirketlerin eğitimi, çalışanlarına yaptıkları, katkısı ve geri dönüşü olan bir yatırım olarak gördüklerini göstermektedir. Yapılan bu yatırımın katkısını ve geri dönüş hızını artırmak için Eğitim yönetimi sisteminin tüm adımları (eğitim stratejisinin belirlenmesi, eğitim ihtiyaçlarının tespit edilmesi, eğitim içeriklerinin tasarlanması, eğitimlerin planlanması ve gerçekleştirilmesi, eğitim sonuçlarının takibi) şirketin insan kaynakları stratejileri ve diğer insan kaynakları sistemleri ile entegre bir şekilde yürütülmelidir.

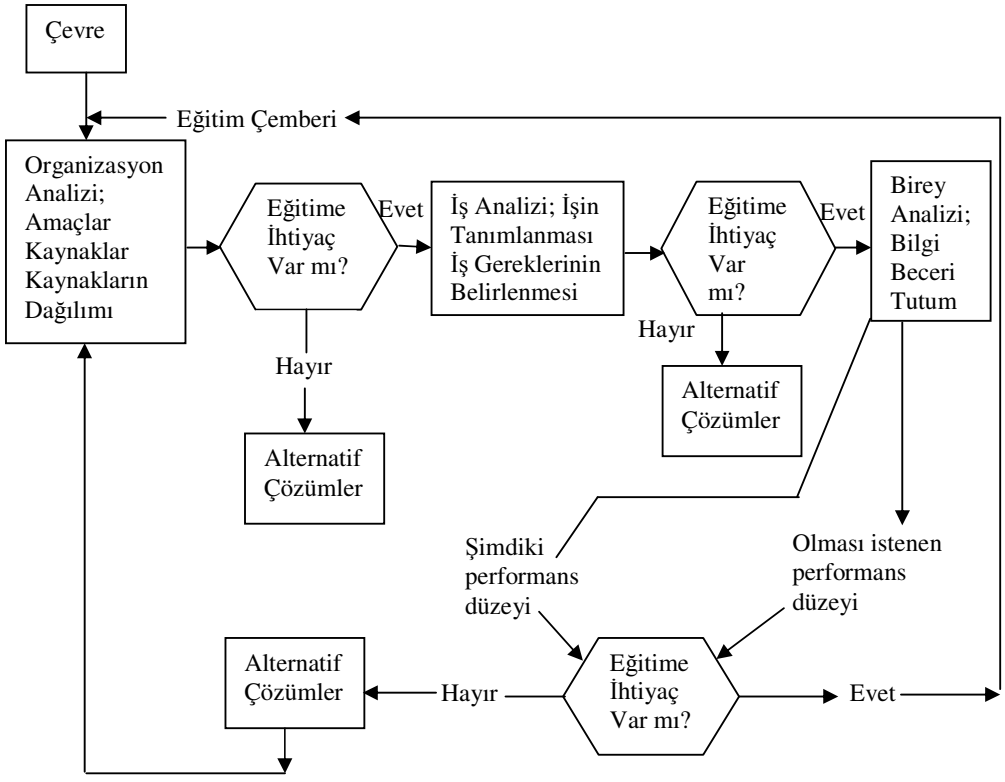


Şekil 2.12: Eğitim Yönetimi Süreci (Armstrong, 2001)

Her yönetim sürecinde olduğu gibi, eğitim yönetim süreci de işletme hedeflerine bağlı olara amaçların belirlenmesiyle başlar. Bu amaçları gerçekleştirmek için işletmede hangi alanlarda kimlerin eğitim ihtiyacının olduğu analiz edilmelidir. Eğitim pahalı bir araçtır. Bu nedenle eğitim ihtiyacı belirlendikten sonra uygun bir planlama ile eğitimin yeri, zamanı ve biçiminin de doğru bir şekilde tespit edilmesi

önem taşımaktadır. Son olarak eğitimin uygulanması ve sonuçların ölçülerek değerlendirilmesi ile süreç sona erer. Şimdi sırasıyla eğitim yönetim sürecindeki bu aşamalar kısaca açıklanacaktır.

Amaçların Belirlenmesi: Amaçların belirlenmesi eğitim yönetim sürecinin başlangıç noktasını oluşturur. Eğitim programının belli amaçlara yönelik olarak yapılması gerekir ki bu amaçlar işletmenin genel amacına göre; örgütün tümünde bazı bölümlerinde yada bir bölümünde belirlenmiş olan eğitim ihtiyaçlarını gidermeye yönelik olabilir. Eğitim amaçları şirket stratejilerinden ayrı düşünülmemelidir. Şirket hedef ve stratejileri incelenmeli ve buna paralel bir eğitim stratejisi belirlenmesine dikkat edilmelidir. Amaçların belirlenmesi eğitim faaliyetleri için karar vermeyi kolaylaştırır, faaliyetler sonrasında da eğitim değerlendirilmesinde ölçüt olarak kullanılır (Sabuncuoğlu, 2000).



Şekil 2.13: Eğitim İhtiyaçlarını Saptama Modeli (Kaynak ve diğ., 2001)

i. Eğitim İhtiyacının Saptanması: Eğitim ihtiyaç analizinin amacı, eğitim ihtiyacının var olup olmadığının, kimin eğitime ihtiyaç duyduğunun ve hangi görevler için eğitim gerektiğinin saptanması ve bu eğitimlerin içeriklerinin

belirlenmesidir (Noe,1999). Eğitim ihtiyaç analizi kullanılan farklı yöntemler ile gerekli olan bilginin toplanmasına yardımcı olmaktadır. Hangi yöntem kullanılırsa kullanılsın elde edilen bilgiler, organizasyonun performansını arttırıcı yönde yapılacak çalışmaları ve verilecek eğitimleri netleştirmektedir (Tahiroğlu, 2002).

Şekil 2.13'de de görüldüğü gibi eğitim ihtiyacının saptanmasındaki ilk analiz örgüt (organizasyon) analizidir. Bu analizin odak noktası organizasyonun içinde eğitime ihtiyacı olan yerlerin, bölümlerin belirlenmesidir. İkincisi ise işin yada görevin özellikle hangi becerileri gerektirdiğini belirlemek için, detaylı bir incelemesi olan iş analizidir. Üçüncüsü de, kişi (performans) analizi olup, bu analiz her iş görenin, işini oluşturan görevleri ne kadar iyi yapıp yapmadığını ortaya koyar (Kaynak ve diğ., 2000).

Tablo 2.4: İhtiyaç Belirleme Yönteminin Avantaj ve Dezavantajları (Noe, 1999)

YÖNTEM	AVANTAJLAR	DEZAVANTAJLAR
Gözlem	• İş ortamına ilişkin bilgi sağlar • İşin en az düzeyde kesilmesini sağlar	• Usta gözlemcilere ihtiyaç duyar • Personelin davranışı gözlenirse değişebilir.
Anketler	• Ucuzdur • Çok sayıda kişiden bilgi toplanır. • Bilgi kolayca özetlenir.	• Zaman alır • Düşük geri dönüş oranları ve uygun olmayan cevaplar görülebilir • Ayrıntılar eksik kalır.
Teknik el Kitapları ve Kayıtları Okuma	• Prosedür üzerine iyi bir bilgi kaynağıdır. • Objektiftir. • Yeni işler yaratılmakta olan işler için iyi bir görev bilgisi kaynağıdır.	• Teknik dili anlaşılmayabilir • Materyaller eski olabilir
Konularında Uzman Kişilerle Görüşme	• Eğitim ihtiyaçlarının ayrıntılarını sorunların neden ve çözümlerini açığa çıkarmak için uygundur	• Zaman alıcıdır • Analiz edilmesi zordur. • Beceri sahibi görüşmeciye ihtiyaç duyulur

İhtiyaç belirleme işini yürütmede pek çok yöntem kullanılır. İşi yapmakta olan personeli gözlemleme, teknik el kitapları ve diğer belgeleri okuma, konusunda uzman kişilerle görüşme ve onlardan, bir iş için yerine getirilmesi gereken görevleri, bilgi, beceri, yetenek ve diğer özellikleri belirlemek için düzenlenmiş anketleri

doldurmaları isteme, bu yöntemlerden bazılarıdır. Tablo 2.4. her yöntemin avantaj ve dezavantajlarını göstermektedir (Noe, 1999).

İşletmedeki eğitim ihtiyaçlarının saptanmasından sonra tüm eğitim faaliyetleri içinde hangilerine öncelik verileceğine ve eğitime hangi bölümden başlanacağına karar vermek gerekir (Kaynak ve diğ. 2000).

iii. **Eğitim Programının Planlaması:** Etkin ve verimli bir eğitim uygulaması ve eğitim faaliyetlerinin koordine şekilde yürütülebilmesi için öncelikle bu faaliyetleri planlamak gerekir. Eğitim planlaması, işletmenin eğitim hedeflerine varmada, insan, para ve araç gibi kaynakların en uygun şekilde kullanılmasına, sistemin geliştirilmesine ve diğer unsurlar arasında etkili bir koordinasyon sağlanmasına olanak verir (Kaynak ve diğ., 2000).

Eğitim planının uygulanışında amaçlar sürekli olarak göz önünde bulundurulmalı ve plan, personelin şimdi başaramadığı fakat eğitimden sonra neler yapması gerektiğini açıkça belirtmelidir (Aldemir ve diğ., 2001).

Eğitim planlamasında ele alınan konular, eğitimcilerin ve eğitim alanlarının belirlenmesi, eğitimle ulaşılmak istenen hedeflerin, beklentilerin belirlenmesi, izlenecek yolların yöntemlerin, eğitim zamanının ve sıklığının, kullanılacak teknolojilerin ve maliyetin önceden belirlenmesi çalışmalarıdır (Gürüz ve Yaylacı, 2004).

iv. **Eğitimin Uygulanması**: Eğitim planlarında belirlenen çerçevede ön görülen iş başı ve iş dışı eğitim programları dönem içinde uygulanmaya koyulur. Uygulama aşamasında hangi tür eğitim yönteminin uygulanacağı çeşitli faktörler göz önünde tutularak saptanır. Bu faktörler eğitime katılacakların düzeyi, sayısı, eğitim için ayrılan zaman, bütçe, eğitimin kimler tarafından verileceği gibi unsurlardan oluşur (Sabuncuoğlu, 2000).

v. **Ölçme ve Değerlendirme:** Eğitimin bir yandan pahalı bir süreç olması, diğer yandan şirkete ekonomik katkılarının doğrudan ölçülememesi, eğitime uygulamada genellikle ve sadece bir masraf merkezi olarak bakılmasına neden olmaktadır. Oysa eğitim de bir yatırımdır ve bu yatırımın işletmeye sağladığı faydanın ortaya konulabilmesi için yapılan eğitimlerin etkinliğinin ölçülmesi ve elde edilen sonuçların değerlendirilmesi gerekmektedir. Bir yandan, işletmenin ekonomik

amaçlarına eğitimin ne ölçüde katkı sağladığı, öte yandan, eğitime katılanlara ne gibi yararlar getirdiği belirlenmelidir.

Eğitimin çıktısı, daha bilgili, daha becerikli, hedeflenen davranışları sergileyen, kısacası daha nitelikli personeldir. Eğitimin şirkete katkısı, işte bu nitelikli personelin çalışmasındaki verim artışı ile görülebilecektir.

Eğitim etkinliğinin ölçülmesi 4 aşamalı olarak gerçekleştirilir. Bunlar sırasıyla;

1- Tekinin Ölçülmesi: Eğitime katılanlar eğitimden ne kadar memnun kaldı?

2- Öğrenmenin Ölçülmesi: Eğitim programında hangi konular öğrenildi.

3- Davranışların Ölçülmesi: Eğitime katılanlar eğitimde öğrendiklerini işlerine yansıttılar mı?

4- Sonuçların Ölçülmesi: Eğitim programını artan maliyetler, iş kazaları gibi iş sonuçlarına olan etkisi nedir? (Ete, 2004)

1. ve 2. aşamadaki değerlendirmede ele alınan kriterler, eğitilenlerin işlerinin başına dönmeden önce toplanır. 3. ve 4. aşamadaki kriterler eğitilenlerin, eğitimin içeriğini ve iş başında ne ölçüde kullandıklarını ölçer.

Sistematik bir yaklaşımla gerçekleştirilen eğitim yönetim süreci doğrusal bir süreç değildir; bu yüzden sürekli gelişen bir döngü şeklinde algılanmalıdır. Değerlendirme süreci, bizi planlamanın başladığı noktaya götürmektedir. Kurumsal ihtiyaçların ve iş yeri performansının ölçümü ile başlayan planlama aşaması benzer şekilde kurumsal ihtiyaçların karşılanıp karşılanmadığının ve performanstaki değişimlerin ölçümünün yapıldığı değerlendirme aşaması ile sonuçlanır (Ete, 2004).

2.8.9 Diğer

2.8.9.1 Bürokratik İşlemler (Sabuncuoğlu, 2000)

İnsan kaynakları bölümünde destek/operasyonel bazda bir takım bürokratik işlemler gerçekleştirilir. Bu işlemler bir çok işletmede personel bölümü adı altındaki örgütlenme içinde gerçekleştirilir. Kabul etmek gerekir ki, bu operasyonel nitelikteki rutin işler de işletmenin bir gerçeğidir ve mutlaka yerine getirilmesi gerekir. Günümüzde personel bölümünün insan kaynaklarına dönüşüm sürecinde bu tür bürokratik işlemler bilgisayar destekli bir ortamda insan kaynakları bölümüne bağlı bir alt birim tarafından yürütülür.

Sözkonusu bürokratik işlemlerin en dikkat çekici olanları, işe giriş, işten çıkış belge ve işlemleri ve çalışma düzeninin sağlanmasına (izin, çalışma saatleri, fazla mesai vb.) ilişkin işlemlerdir.

2.8.9.2 Motivasyon

Motivasyon (güdüleme) personeli çalışmaya isteklendirme ve örgütte verimli çalıştıkları takdirde kişisel ihtiyaçlarını en iyi şekilde tatmin edeceklerine inandırma sürecidir (Yüksel, 2000). Motivasyon insan ilişkilerine yön veren en önemli olgulardan biridir. Hangi türde olursa olsun bütün işletmelerin kurum ve kuruluşların ortak hedefi insanların çabalarını amacı gerçekleştirmeye doğru yoğunlaştırmaktır. İş ne olursa olsun sonuçta istenen şey söz konusu işin yapılabilmesi ise insanın istekli olmasını, işi benimsemesini gerektirir. İşte bu isteği sağlayan bireyin motivasyon düzeyidir (Fındıkçı, 2001).

Kişiler ait oldukları organizasyonlar ile devamlı etkileşim halindedirler. Öyle ki bu etkileşimler sonuçları itibariyle "birey" ve "organizasyon" arasında her iki tarafı da etkileyen başka döngüsel aksiyonları da tetikler (Hood, 2002).

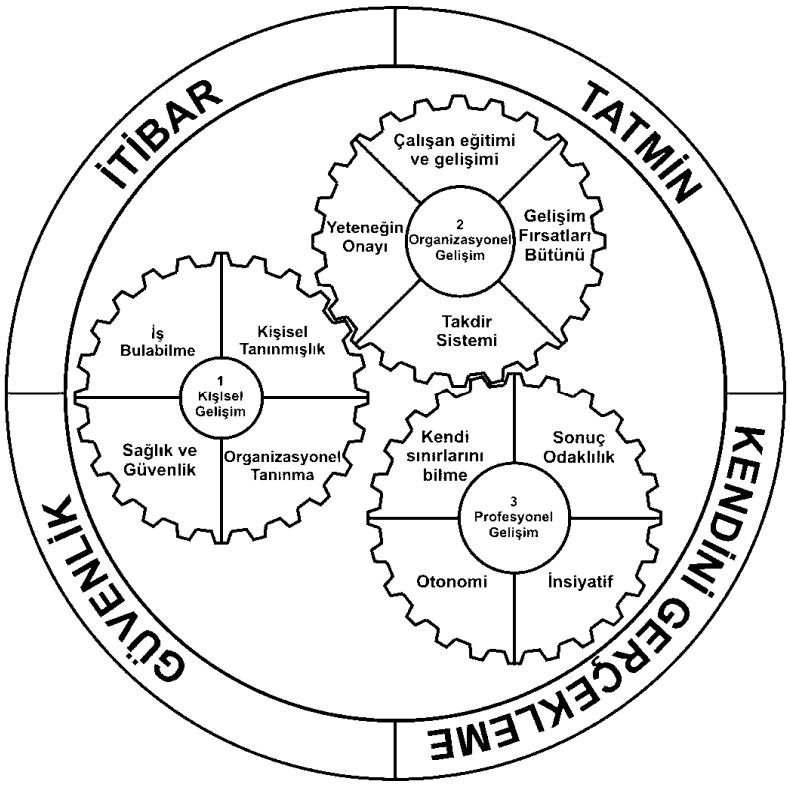
Bu duruma örnek olarak kaynaklarının bir kısmını çalışanın uygun alanlarda profesyonel gelişimi için ayıran bir işletmeyi verebiliriz. Çalışanın yaratacağı katma değerin yükselmesinden faydalanmanın kendisine ve çalışana sağlayacağı pozitif ilerlemeyi göz önüne alabiliriz.

Bu durum sonucunda profesyonel ve kişisel gelişim için desteklenmiş çalışanın artan motivasyonu birey tarafı için, artırılmış katma değer ve/veya verimlilik olarak yüzlercesi içerisinden sayabileceğimiz ilerleme ve gelişimin ise işletme tarafı için birer kazançtırlar.

Yukarıda örneklenerek aktarılma çalışılan modeli Lewin 1951 yılında aşağıda verilen iç içe çalışan dişli çarklar modeli ile vermeye çalışmıştır. (Şekil 2.14)

Resmedilen sistemde bulunan bütün elemanlar birbirlerine bağlıdırlar ve birbirlerinin hareketinden etkilenerek hareketi diğer bir elemana aktaracak şekilde konumlandırılmışlardır. Sistem kabuk ve içerisinde yer alan dişlilerden oluşur. Sistemin kabuğu aynı zamanda sistem elemanlarının da bir arada tutulabilmesini sağlayan temel yapıyı oluşturur. Bu temel yapı esasen her işletmenin kendisi ve çalışanlarına sağlamak zorunda olduğu olgular olarak dikkati çekmektedir. Bu

olgular içerisinde muhafaza edilen ve çalışan sistem üç dişli çark ve bunları destekleyen dört ayrı alt süreçten oluşmuştur. Bu dişlilerden birincisinin temsil ettiği ana süreç kişisel gelişimdir. İkinci dişli organizasyonel gelişimi, üçüncüsü ise profesyonel gelişimi temsil eder. Kişisel gelişim sürecini başarıyla devam ettiren çalışanlar ki bu 1.dişlinin devamlı dönmesi demektir, bulunduğu organizasyonunda gelişimine katkıda bulunmaktadırlar. Modelde işletme gelişiminin ancak çalışanlarına bağlı olduğu yani 1. dişli tarafından döndürülen 2.dişli olarak ifade edilmiştir. 2. süreci destekleyen alt süreçlere bakacak olursak bunlar; çalışan eğitimi ve gelişimi, ödül sistemi, yeteneğin çalışan yeteneği ve başarısının işletme tarafından takdiri, çalışanlara sağlanan yükselme fırsatları olarak tanımlanabilir. Çalışanların kişisel gelişimleri ve işletme gelişimi beraberce 3. süreci yani profesyonel gelişimi başlatan öncül aktivitelerdir. Profesyonel gelişim süreci ise hem işletmenin kendisinden hemde çalışanlarından gerçekleştirilmeleri beklenen alt süreçlerden oluşur. Bunları verimlilik bilinciyle donanmış çalışanların, kendilerini gerçekleştirmeleri, bu sırada işletmenin ise otonom çalışan bir sistem ile çalışana desteğini sürdürmesidir (Hood, 2002).



Şekil 2.14: Motivasyonun Güçleri (Hood, 2002)

Çalışanlarının performansını en üst düzeyde tutmayı başaran şirketler, üst düzey yönetimin desteğini sağlar, beklentileri düzenli olarak ve açık bir şekilde iletirler, otoriteyi organizasyonun tabanına yayarlar, çalışanlarını problemlere sahip çıkıp çözmeleri için teşvik eder ve başarılı olanları herkesin önünde ve sık sık kutlarlar. Bu şirketler, ücretlerin tek başına çalışanların performansını arttırmadığını ancak destekleyici bir faktör olduğunu bilirler. Yüksek motivasyonun kaynağı çalışanların işe yaptıkları katkının değerli olduğunu bilmeleri ve işlerini sevmeleridir. Kurumları ile iyi uyum sağlayan ve kurumun değerlerini destekleyen çalışanların, verimliliği yükselir, işe devamsızlık oranları düşük olur ve kurumda kalarak verimi ve iş ahlakını arttırmayı amaçlarlar (Çeltek, 2004).

2.8.9.3 İletişim

Son yıllarda toplumsal, ekonomik, siyasal ve teknolojik alanlardaki hızlı gelişim ve değişimler; sınırlı sayıdaki üreyim faktörünü optimum biçimde biraraya getirerek, insan gereksinmelerini karşılamak için mal ve hizmet üretimini gerçekleştiren işletmeleri büyük sorunlarla karşı karşıya bırakmıştır. Özellikle teknolojik alanda, çok kısa sürede meydana gelen değişimler, işletmelerin sürekli olarak kendilerini yenileyerek geliştirmelerini zorunlu hale getirmiştir. (Kaynak ve diğ., 2000).

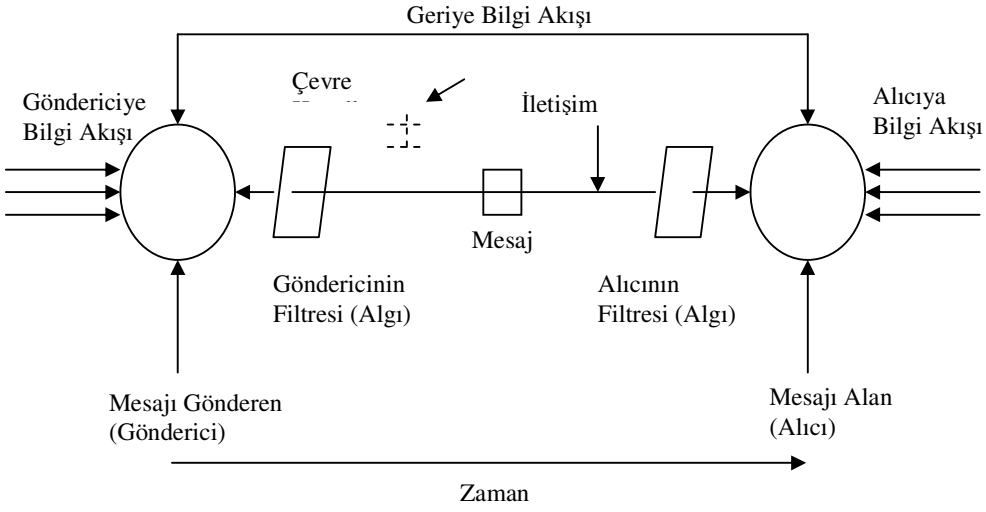
Artık bilgi toplumuna geçiş sürecinin yaşanmakta olduğu gerçeğinden hareketle, işletmelerin bilgiyi değerli bir üretim faktörü olarak benimsemeleri gerektiği ve bilginin elde edilmesi kadar bilgi yönetimi ve paylaşımının da önemli olduğu ortaya çıkmaktadır. Bilgi güçtür. Bilgi olmaksızın çalışanlar istenilen düzeylere ulaşamayacaklardır. Ancak personel güçlendirmede bu bilgilerin nasıl iletildiği de önem kazanmaktadır. Yöneticinin, çalışanların işletme amaç ve hedeflerini, plan ve yöntemlerini bildiğinden emin olması gerekmektedir. Yönetici, periyodik toplantılarla, işletme çalışanlarının her türlü değişiklikten haberdar olduğundan emin olmalıdır. Personelin güçlendirilmesi, ancak bu süreci destekleyici bir iletişim ortamı oluşturmakla sağlayabilecektir (Doğan, 2003).

İletişim kişilerin bilgi, duygu ve düşüncelerini paylaşarak birbirlerini anlamasını belirleyen bir süreçtir. Yönetim işlevleri arasında önemli bir yeri olan, planlamadan denetime kadar işleyen süreçte birleştirici görevini üstlenen iletişim, bir grup içinde karşılıklı etkileşimleri birleştiren, yönetsel yapıyı biçimlendiren bir işlevdir (Gürüz ve Yaylacı, 2004). Örgütsel iletişim ise, örgüt çalışanlarının uyumlu ve eşgüdümlü

olarak çalışmalarının bir aracıdır. Sürekli değişen rekabet koşullarında örgütler, örgütsel iletişimle yeni koşullara kendilerini uyarlayabilirler. Örgütsel iletişim, örgütteki grupların birbirleriyle ve kurumla sağlıklı ilişkiler kurmalarında, kurumla karşılıklı güvenin sağlanmasında, örgütlerin etkinliğini arttırıp, örgütsel kaynakların harekete geçmesinde önemlidir (Tutar, 2003).

Ancak bilgi iletildiği zaman çalışanlarla etkili bir iletişim kurulabilir. Ayrıca etkili iletişim insan kaynaklarının gelişimi için tasarlanmış öteki etkinliklerde de bir araç vazifesi görebilir. Eğer çalışanlar yeterli derecede bilgilendirilmez ise eğitim ve geliştirme sistemleri de olmayabilmektedir. Çalışanların yapacakları işleri bilmeleri onlarla etkili bir iletişim kurulması gerekmektedir (Ersen, 1996).

İnsan kaynaklarının yönetiminde etkinliğin sağlanabilmesi, kurum içinde birimler arası, yönetici-çalışan ve takımlarla kurulan kişiler arası iletişime yönelik süreçlerin planlanması, bu konularda proaktif stratejilerin oluşturulması, özetle iletişimin yönetilebilmesi ile elde edilebileceğini göstermektedir. Çalışanların işleri ve örgütleri ile bütünleşmelerinin temelinde iletişim yatmaktadır (Gürüz ve Yaylacı, 2004).



Şekil 2.15: Temel İletişim Süreci (Koçel, 2003)

İletişim insan kaynaklarının ve yöneticinin dikkat etmek zorunda olduğu en önemli süreçlerden birisidir. Yönetici dünyanın en iyi planını yapabilir veya kararını verebilir, ancak bu uygulamaya aktarılmadığı sürece anlamsızdır. Uygulamaya aktarmanın ilk şartı ise, iletişimdir. İletişim, eğer kurallarına uyulmazsa bir darboğaz rolü oynayabilir ve mesajın ancak bir kısmı ilgililere ulaşılabilir. Bunun sonucu ise,

performans düşüklüğü, kayıp, zarar vs. Şekillerinde kendini gösterir. Yönetimde bu kadar önemli olan sürece biraz daha yakından bakarsak, temel iletişim sürecinin en önemli unsurlarını aşağıdaki şekil özetlemektedir (Koçel, 2003).

2.8.9.4 Personel Sağlığı ve Personel Güvenliğinin Yönetimi

İnsan Kaynakları yönetiminin kritik sorumluluklarından biri iş güvenliği ve sağlığıdır. Genellikle fabrikalar ve "manuel" iş yapan işletmeler için önemli olduğu varsayılan iş güvenliği ve sağlığı büro işleri için de çok büyük öneme sahiptir. Bugün ofis çalışanlarının çoğu stresle ilgili rahatsızlıklarla baş etmeye çalışıyorlar. İnsan Kaynakları yönetimleri bu gibi sorunların üstesinden iş güvenliği ve sağlığı uygulamalarıyla gelirler. Stresle nasıl baş edilebileceği ve iş ortamını nasıl daha sıcak hale getirilebileceği ile ilgili bilgilerin verildiği oturumlar düzenlemek yoluyla İnsan Kaynakları yönetimleri, çalışanların performanslarını sorunlarını çözmeye çalışırlar

(http://www.humanresourcesfocus.com/iky05.asp).

Personel sağlığı ve personel güvenliğinin yönetimi insan kaynaklarının koruma işlevidir. İnsan kaynaklarının temel amaçlarından biri bu kaynağın etkin kullanımı ile verimliliğin ve niteliğin yükseltilmesidir. İşletmelerin olmazsa olmaz nitelikte kaynaklarından olan insan kaynağının korunmasına yönelik olması bakımından iş güvenliği işlevlerinin insan kaynakları yönetimini oluşturan fonksiyonlardan birisi olması kaçınılmazdır (Kaynak ve diğ., 2000).

Personel sağlığı, çalışan bir kişinin çalışma koşulları ile kullanılan araç ve gereçlerden doğabilecek tehlikelerden arınmış veya bu tehlikelerin asgari düzeye indirildiği bir iş çevresinde huzurlu biçimde yaşayabilmesini anlatır (Sabuncuoğlu, 2000).

İş güvenliği ise, işin yapılması sırasında çalışanların karşılaştığı tehlikelerin ortadan kaldırılması veya azaltılması konusunda işverene getirilen yükümlere ilişkin teknik kuralların bütününü anlatır (Sabuncuoğlu, 2000).

İşletmelerin sağlık ve güvenlik politikalarının oluşturulmasında ve işleyişinde çeşitli etkenler değerlendirilmektedir. Örneğin çalışanların bu konudaki bilgi düzeyleri, yasal düzenlemeler, meslek örgütlerinin tutumları gibi dış etmenler ve yönetime ilişkin yaklaşımları belirleyen iç etmenler dikkate alınmalıdır. İşyerlerinde sağlık ve

güvenlik çalışmaları hem yasal düzenlemelerle denetlenerek hem de iş yeri düzeyinde örgütlenerek gerçekleştirilmektedir (Gürüz ve Yaylacı, 2004).

İşyerlerinde çalışanların sağlık ve güvenliklerinin korunması, hem firmanın ahlaki sorumluluğu açısından, hem de faaliyetlerin aksamadan yürütülmesi açısından önem taşımaktadır. Çalışanlar, sağlıklı ve güvenli bir iş ortamında çalıştıkları takdirde, verimliliklerini ve performanslarını sürdürebilirler. Bu bakımdan firmaların, işyerlerinin ve personelin sağlık ve güvenlik problemleri üzerinde hassasiyetle durması zorunludur (Bingöl, 2004).

2.8.9.5 Çalışma İlişkilerinin Düzenlenmesi

İnsan kaynakları yönetiminin ilgilenmek zorunda olduğu çalışmalardan biri de, çalışanlar ve işletme arasındaki yasal boyuttaki ilişkilerin koşul ve kurallara uygun biçimde düzenlenmesidir. İşçi, işveren ve devlet üçgeni arasında çalışma ilişkilerinin tümünü kapsayan endüstri ilişkileri-çalışma ilişkileri fonksiyonu özellikle 4857 sayılı yeni İş Kanunu'nun kabul edilmesiyle daha da kritik bir boyut kazanmıştır (Gürüz ve Yaylacı, 2004). İnsan kaynakları yönetimi, bu ilişkileri bireysel düzeyde ele aldığı gibi, toplu ilişkiler düzeyinde de yürütür (Kaynak ve diğ., 2000).

Endüstri ilişkileri, bireysel ilişkiler, toplu ilişkiler ve kamu kuruluşlarının düzenlenmeleri olarak üç eylem alanını içermektedir. Böylece yasal düzenlemeler, toplu pazarlıklar ve toplu sözleşmeler olduğu kadar, bireysel hizmet sözleşmeleri ve işletmedeki bireysel ilişkiler de endüstri ilişkilerinin inceleme konusu olmaktadır. Bu tür geniş anlamdaki endüstri ilişkileri çalışma ilişkilerinin tümünü ve her konusunu kapsadığından "çalışan ilişkileri" anlamında kullanılmaktadır (Sabuncuoğlu, 2000) .

Endüstri ilişkileri işlevinin yürütülmesinde, toplu sözleşmelerin hazırlanması ve uygulanması aşamalarında insan kaynakları yöneticisine önemli görevler düşmektedir. İnsan kaynakları yönetimi bölümü, hem sendika hem de yönetim ile endüstri ilişkilerini düzenlemek için ortak çalışmalar yapmaktadır. Amaç, yasal boyutlara uygun işçi ve işveren iletişimini sağlayarak, her iki tarafın çıkar ve amaçlarını dürüst ve tarafsız bir biçimde ortak bir platformda sunmak ve gerçekleştirmektir (Gürüz ve Yaylacı, 2004).

2.9 İnsan Kaynakları Yönetiminin Kritik Başarı Faktörleri ve Performans Göstergeleri

İşletmelerin başarısı ve performansı geniş ölçüde elindeki kaynakların, özellikle en önemli unsuru oluşturan insan gücünün en etkin ve verimli bir şekilde kullanılmasına bağlıdır.

İnsan Kaynakları Yönetiminin başarısı ise işletmenin en önemli unsuru olan insan faktörünü işletmeye kazandırılması ile başlayan ve çalışanın işyerinden ayrılmasına kadar geçen süreç esnasında çalışandan maksimum verimi elde etmek için işveren olarak sağlanması gereken tüm şartların oluşturulması faaliyetlerini ne oranda gerçekleştirildiğine bağlıdır.

İnsan Kaynaklarının en temel başarı göstergesi olarak, en temel faaliyet alanı olan çalışanın işletmeye kazandırılması sürecindeki sonuçlar alınabilir. Bu sonuçları örneklendirecek olursak, herhangi bir departmanda bulunan eleman ihtiyacının ne kadar sürede karşılandığı ya da boşalan bir üst düzey pozisyon için işletme içinden yapılacak atamanın ne kadar sürede gerçekleştirildiği verilebilir. Bu faaliyetlerin sonuçlarının başarı düzeyinin ortaya konması, bu faaliyetler için şirket politikalarına, şirketin faaliyet alanına vb. kriterlere göre hedefler belirlenmesi ve bu hedefleri gerçekleştirme oranlarının değerlendirilmesi ile gerçekleştirilebilir.

İnsan Kaynaklarının en önemli amaçlarından biri işletmeye kazandırdığı çalışanının işteki devamlılığını sağlamaktır. Belki çok kısa sürede işletmenizdeki boş bir pozisyona personel sağıyor olabilirsiniz, ancak önemli olan doğru işe doğru insanı almak ve bu kişinin de işteki devamını sağlamaktır. Bu durumda İnsan Kaynaklarının başarısının ölçülmesini sağlayacak iki önemli faktör daha vardır, iş ile personel arasındaki uyumun hangi düzeyde olduğu ve işletmedeki çalışan sirkülasyonu.

İşe alım sırasında iş ile personel arasındaki uyumun ne derecede yakalanabildiğinin sonuçlarına kişilerin performans göstergelerinden hareketle varılabilir.

Çalışan sirkülasyonundaki durumu ortaya çıkarmak için ise dikkate alınabilecek kriterlerden biri personel değişim oranının çıkarılması ve personel hareketliliğinin yakın takibe alınmasıdır. Personelin sürekli çalışıp çalışmadığı, sık sık işten ayrılma ve yeni eleman alma durumlarının olup olmadığı konusunda personel devir hızı kavramı fikir vermektedir. Personel devir hızı kavramı, işçi veya memur, işletme personelinin işletmeye giriş ve çıkışlarının ölçüsünü veya derecesini gösterir.

Personel değişim oranı, bir işletmede belirli bir dönem içinde çalışan personelin, o dönem içinde işten ayrılan personele yüzdesini ifade eder. Bunu bir formülle göstermek gerekirse (Sabuncuoğlu, 2000):

$$Personel\,Değişim\,Oranı = \frac{İşten\ Çıkanlar}{Ortalama\,İşgören\,Sayısı} x100 \qquad \textbf{(2.1)}$$

Burada ortalama personel sayısını bulmak için şu formül kullanılır:

$$Ortalama\,İşgören\,Sayısı = \frac{Dönem\,Başı\,İşgören\,Sayısı + Dönem\,Sonu\,İşgören\,Sayısı}{2} \qquad \textbf{(2.2)}$$

İşletmenin yapısına, işkoluna, personel sayısına ve işletmenin büyüklüğüne göre personel değişim oranı farklı biçimde yorumlanabilmektedir. Örneğin, tarım sektöründe yer alan bir konserve fabrikasında ya da turizm sektöründe yer alan bir otel işletmesinde geçici olarak görevlendirilen mevsimlik personel sayısı ve personel değişim oranı yüksektir. Bu yükselme o tür işletmelerin yapısına ve amacına uygun düştüğü için yapılacak yorum da farklı olacaktır. Bununla birlikte hemen hemen her işletmenin kendi yapısına uygun düşen bir optimal personel değişim oranı olması gerekir. Bu hızın belirli toleranslar içinde kalması beklenir. Saptanan optimal hızın altında ya da üstünde bir personel akışı varsa bu işletmenin izlediği personel politikasının başarısızlığını yansıtır (Sabuncuoğlu, 2000).

Personel değişim oranının yüksek olması işletme açısından bir takım sorunların doğmasına neden olur. Örneğin;

- İşten ayrılanların yerine yeni eleman bulmak kolay değildir, en azından bir zaman kaybına neden olur.

- Yeni elemanların bulunması için verilen ilan bedeli, yapılan görüşme ve testler ya da ödenen danışmanlık ücretleri bir ekonomik kayba neden olur.

- Yeni eleman bulunsa bile onun işe yerleşimi ve uyumu kolay olmaz.

- Personel değişim oranının yüksek olması iş kazaları oranının da yüksek olmasına neden olabilir.

- Yeni elemanların eğitimi için harcanacak çaba yeni gider kaynakları demektir.

- İşletme tarafından işten çıkarma halinde kıdem tazminatı ödenecektir.

- Personel değişim oranının yüksek olduğu firmalarda ürün kalitesinde de sorunlar yaşanabilir.

- Ayrılanların çokluğu diğer çalışan kesim üzerinde iş güvensizliği ve buna bağlı olarak moral bozukluğu yaratır.

Bütün bu sakıncalar toplu olarak değerlendirildiğinde personel değişim oranının yüksek olmasının işletmeler için çözümü oldukça güç sorunlar yarattığı gerçeği ortaya çıkar. Bu bakımdan, personel değişim oranı yüksek ise personel bölümü diğer bölüm yetkilileri ile ilişki kurarak personelin işletmeden ayrılış nedenleri üzerinde bir araştırma yapmalıdır. Ayrılış nedenleri işletmenin yapısına bağlı olarak yönetsel uygulamalardan, ücret yönetiminden veya çalışma koşullarından kaynaklanıyorsa, yöneticilerin uygulanan personel politikasını gözden geçirmeleri gerekecektir. İşten ayrılmalarla ilgili istatistikler, İnsan Kaynakları departmanları için önemli bir performans kriteri niteliğini taşımaktadır. Sirkülasyon oranının çok yüksek olması, mevcut işlerin aksamasına, eğitim harcamalarının artmasına, oluşan ekiplerin sürekli dağılmasına ve kalanların moral grafiğinin gerilemesine yol açabilmektedir (Taştan, 2002).

İşletmelerde insan kaynaklarının başarı kriteri olarak ele alınabilecek göstergelerden biri de devamsızlıktır. Devamsızlık kavramı, kısaca "bir personelin programlanmış bir işte mazeretsiz olarak bulunmamasıdır." Devamsızlık da personel değişim hızı gibi işletmede üretimi ve verimliliği olumsuz yönde etkilemekte, tekrarlanışındaki sıklık ve süre durumuna göre sanıldığından çok daha yüksek maliyete yol açmaktadır. Devamsızlık, izin ve yıllık tatiller dışında, işe gelmesi programlanmış olan bir personelin işe gelmeme durumudur. Devamsızlıkların hesaplanmasında genellikle oransal değerler çıkarılır. Devamsızlık oranı, belirli bir dönemde kaydedilen işgücü saatleri toplamının, planlanan toplam işgücü saatlerine oranlanması ile elde edilir.

$$Devamsızlık\ Oranı = \frac{Kaydedilen\ İşgücü\ Saati\ Toplamı}{Planlanan\ İşgücü\ Saati\ Toplamı} x100 \qquad \textbf{(2.3)}$$

Personelin işe devamsızlığını doğuran çok sayıda neden sayılabilir. Bazen mevsim değişiklikleri, tatil öncesi ya da tatil dönüşlerinde veya hafta başı ve hafta sonu günleri gibi zamanlarda devamsızlık oranının yükseldiği izlenmektedir. Ne var ki, devamsızlığı bütünüyle ortadan kaldırmak olanaksızdır.

Daha öncede belirtildiği üzere işletmenin amacı elindeki kaynaklardan özellikle de işgücünden en yüksek verim oranında faydalanmaktır. Bu nedenle Eğitim İnsan Kaynaklarının en önemli faaliyetlerinden birini oluşturmaktadır. Eğitim programlarını devreye sokarak personelin bilgi, beceri ve davranışlarında olumlu gelişme göstermesi sağlanır. Bu durumda işletme içinde gerçekleştirilen eğitim faaliyetleri insan kaynaklarının performans göstergelerinden biri olarak alınabilir (Taştan, 2002).

İnsan kaynaklarının faaliyet alanlarından birinin de çalışan sağlığı ve güvenliğinin sağlanması olduğu düşünülecek olursa, insan kaynaklarının performans göstergesi olarak işletmede meydana gelen kaza oranları da alınabilir. Özellikle kıyaslama açısından bazı standart oranlara ihtiyaç vardır. Bu oranlardan biri de kaza sıklık oranıdır. Bu orana belirlenmiş bir zaman kesiti içinde (hafta,ay, yıl gibi) oluşan ve bir günden fazla iş göremezliğe neden olan kazaların sayısını belirtmek için kullanılır. Başka bir anlatımla, oran "kazaların ne kadar sık" olduğu sorusunu yanıtlar. Kaza sıklık oranının açık formülle ifadesi aşağıdaki gibidir (Taştan, 2002).

$$Kaza\ Sıklık\ Oranı = \frac{İşgörmezlik\ Yara\tan\ Kaza\ Sayısı\ x 1.000.000}{Çalışılan\ Saatler\ Toplamı} \qquad \textbf{(2.4)}$$

KSO'nı bir milyon iş saatine isabet eden iş kazası sayısını gösterir. Burada kullanılan 1 milyon saat bir ölçüttür. İş kazalarında 1 milyon saat standart olarak kabul edilmektedir. Formülde görüldüğü gibi kaza kelimesi yaralanma ile eş anlamlı olarak kullanılmıştır. Burada iş göremezlik durumu kişinin en az 14 saat içinde işine dönememesini ifade eder. Başka bir ifadeyle, bir kazanın bu formülde yer alabilmesi için yaralanan kişinin en az 14 saat işinden uzak kalacak ağırlıkta yaralanmış olması gerekir. Yine bu olay sonucunda birden çok personel yaralanmış veya ölmüşse kaza sayısı 1 olarak değil, yaralanan personel sayısı kadar olacaktır.

İş kazaları yüzünden ne kadar iş günü kaybedildiğini gösteren oran ise Kaza Ağırlık Oranıdır. İş kazası aynı KSO'nında kullanılan tanımdır. KAO'nının açık formülü şöyledir (Taştan, 2002):

$$Kaza\ Ağırlık\ Oranı = \frac{Kayıp\ Gün\ Toplamı\ x 1.000.000}{Çalışılan\ Saatler\ Toplamı} \qquad \textbf{(2.5)}$$

Kayıp gün toplamı belirlenen zaman kesiti içindeki işgöremezlik yaratmış kazaların kayıp gün toplamını ifade eder. Ancak iş kazası ölüm veya daimi işgöremezlik ile sonuçlanmışsa, bu tür her olay başına 7500 gün yükleme yapılır.

Her iki oran da özellikle iş güvenliğinin ve personel performansının kriterleri hakkında değerli bilgiler sağlarlar.

Bunların dışında başarılması zor fakat insan kaynakları yönetiminin önemli başarı faktörleri ve performans göstergeleri olarak, çalışanların motivasyonu, çalışanların moral düzeyi alınabilir. Çalışan motivasyonunu ve moral düzeyini arttırıcı yönde ne kadar başarılı faaliyetlerin gerçekleştirildiği ise gerçekleştirilen iç müşteri memnuniyeti anketleri ile ölçülebilir.

3. İNSAN KAYNAKLARI TEMİNİ, İŞE ALIM VE YERLEŞTİRME

3.1 Personel Temin ve Seçiminin Önemi

Bir işletmenin etkinliğini sağlayan faktörlerin başında işyerinde bulunan üretim araç ve gereçlerinin yeterliliği, bu araç ve gereçleri kullanacak veya bazı yönetsel işlevleri gerçekleştirecek personelin işe, işyerine uygunluğu ve üretim faktörlerini iyi bir şekilde koordine edip amaçlara yöneltecek olan yönetimin yeterliliği gelir. Günümüzde işletmelerin bünyelerinde toplayacakları tüm araç ve gereçleri tanımak için geliştirilen önemli teknik ve ekonomik çalışmalar yapılmaktadır. Bu çalışmaların sonucu her işletme kendisine en uygun teknolojiyi bünyesinde toplamaya çalışacaktır. Teknoloji yalnız başına bir işletmenin amaçlarına ulaşmasını gerçekleştiremeyeceğine göre, bu teknik yapıyla uyumlu biçimde birleşecek insan faktörü için de benzeri özeni göstermek gerekecektir. Kısaca, günümüzde iyi kuruluş yerini bulmak, en üstün teknik olanaklardan yararlanmak yetmez, en iyi, işe ve işyerine en uygun personeli de bulmak gerekmektedir (Erdoğan, 2002).

Bir işletmeye yön veren ve onu başarıya ya da başarısızlığa götüren en önemli öğe kuşkusuz insan gücüdür. Söz konusu öğenin işletmenin gerçek gereksinimlerini karşılayabilecek düzeyde ve yetenekte bulunması ve bunlar arasında en yararlı olanların seçilmesi insan kaynakları yönetiminde başlı başına önemli bir konu ya da sorun olarak değerlendirilebilir (Sabuncuoğlu, 2000).

Yapılan araştırmalar gelişmiş ve başarıya ulaşmış işletmelerin en belirgin özelliklerinin çok iyi bir insan kaynağı alt yapısına sahip olduklarını ve bu kaynağı da sürekli geliştirdiklerini göstermiştir. Bu tür kurumlara gitmek çok zor ve kapsamlı olmakla birlikte, kurumlardan ayrılma veya çıkarılma oranı son derece düşük olmaktadır. Bu da insan kaynakları yönetiminin başarısını ortaya koymaktadır. Buradan şu sonuca varmak mümkündür; bir kurumda çalışan sirkülasyonunun yoğun olması o kurumda insan kaynakları uygulamalarının yetersiz olduğunu ve çalışan memnuniyetsizliği, stres, çatışma gibi sorunların var olduğunu göstermektedir. Bu

nedenle seçim süreci, işletmelerin ve yöneticilerin üzerinde önemle durmaları, atlamamaları gereken bir konudur (Gürüz ve Yaylacı, 2004).

İnsan kaynakları veya personel sağlama ve seçimi, diğer insan kaynakları işlevleriyle birlikte örgütün diğer fonksiyonlarının ve genel amaçlarının etkin bir biçimde yerine getirmesi üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Çünkü birey, birim ve örgüt başarısı; büyük ölçüde, işe alınan personelin sayı ve nitelik olarak uygunluğuna bağlıdır. O nedenle, personel temin ve seçimi, biçimsel ve sistemli şekilde gerçekleştirilmelidir (Kaynak ve diğ., 2000).

Personel temin ve seçim sürecine stratejik bakış açısıyla bakılmalıdır. Personel temin ve seçim süreci işletme kültürünü yansıtır. Hangi ölçekte işetme olursa olsun personel temin ve seçimiyle ilgili aşağıdaki kararlar alınmalıdır (Mathis ve Jackson, 1997);

- İşletmenin ihtiyaç duyduğu personel sayısı nedir?

- İç kaynaklara mı yoksa dış kaynaklara mı odaklanılmalı?

- Gerçekten hangi özel beceriler ve deneyimler gerekli?

- Hangi yasal sorumluluklar işle alım sürecini etkiler?

- İşletme bu süreci nasıl duyuracak?

- İşe alım çalışmaları ne kadar etkili?

İşletme açısından olduğu kadar personel açısından da personel bulma ve seçme politikası ve ona bağlı olarak uygulanan teknikler çok büyük önem taşımakta olup gereken özen gösterilmedikçe ve etkili önlemler daha başlangıçta alınmadıkça işletmeye ve personele çok pahalıya mal olmaktadır. Unutmamak gerekir ki bir personeli işletmeye almak belki kolay, ancak onu işletmeden uzaklaştırmak oldukça zordur. İşletmenin karşısına yasalar, sendikalar ve hatta bir açık Haksızlık vatsa iş arkadaşları çıkabilir. Bu nedenle işi başından sıkı tutmak, işletmenin gerçek gereksinimlerine uygun ve personel çıkarlarını da gözetleyen, etkili ve düzenli işleyen bir seçim tekniği uygulamak gerekir (Sabuncuoğlu, 2000).

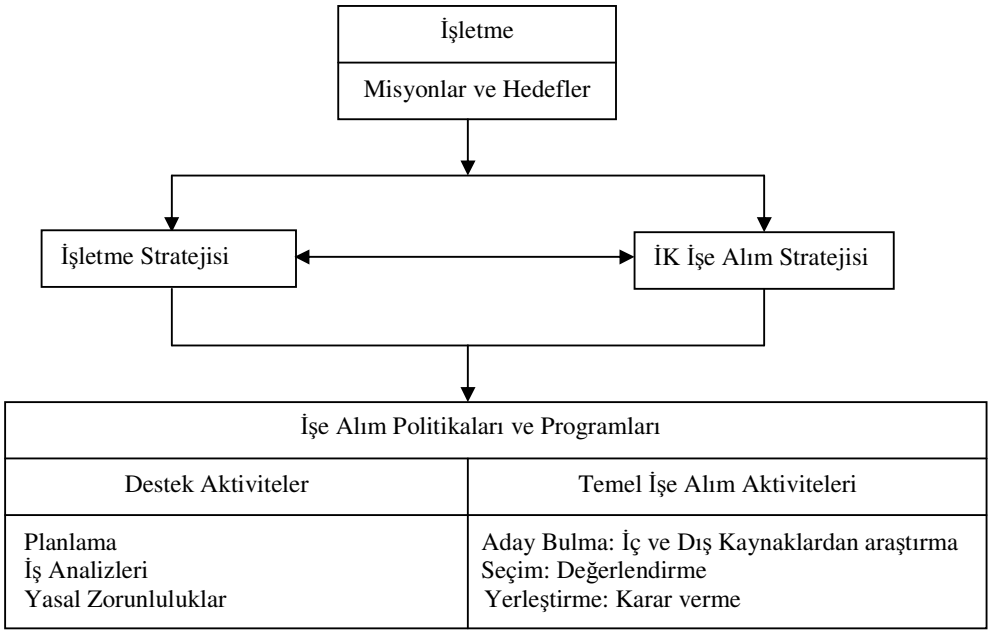
3.2 İşletmelerde İnsan Kaynakları Temini, İşe Alım ve Yerleştirme Modeli

3.2.1 Modelin Açıklaması

İşletmeler hedeflerine ulaşmak için bazı stratejiler belirler ve bu stratejilere bağlı olarak da hedeflerini gerçekleştirecek şekilde plan ve program yapar. Aşağıdaki şekilde ifade edildiği gibi, işletmenin misyon ve hedefleri hem işletmeye hem de İK temin ve işe alım stratejilerine yön vermektedir. İşletme hedefleri bu hedefleri gerçekleştirecek miktar ve nitelikte ihtiyaç duyulacak işgücünün işe alınması, geliştirilmesi, yönetilmesi ve ödüllendirilmesine ait kararların temelini oluşturur. Şekil 3.1'den de anlaşıldığı gibi işe alım ve yerleştirme stratejisi işletme ve insan kaynakları stratejilerinin karşılıklı etkileşiminden ortaya çıkmaktadır.

İnsan Kaynakları temin ve işe alım stratejilerine uygun olarak insangücü istihdamının gerçekleştirilmesinde ise destek ve temel işe alım aktiviteleri olarak gruplandırılabilecek iki temel süreç devreye girmektedir. Temel iş alım aktiviteleri olarak aday bulma, sonrasında belirlenen adaylar arasından seçim yapma ve ihtiyaç miktarında işe yerleştirme fonksiyonlarının gerçekleştirilmesi gelmektedir. Bu temel işe alım aktivitelerinin gerçekleştirilmesinde ise bu sürece geçilmesinden önce temel verileri oluşturacak, sürece yön verecek destek aktiviteler gerçekleştirilmektedir. İşe alım sürecine başlamadan önce bu süreç sonunda hangi miktarda insangücüne ihtiyaç duyulduğunun planlanması ve iş analizleri ile işin niteliklerinin belirlenmesi ve işe uygun adayların seçilmesine olanak sağlanması destek aktiviteleri olarak belirtilebilir. İstenilen İK sonuçlarını elde etmek amacıyla, bireysel ve mesleki özellikleri örtüştürmek için kişi / iş uyumu (doğru işe doğru kişi) çalışmaları yapılır. İş başvuruları hakkında yapılan yorumlar sık sık kişi/meslek uyumunun öneminin farkındalığını yansıtmaktadır.

Kişi/iş uyumu ile ilgili 4 önemli nokta bulunmaktadır. İlk nokta, pozisyon işin niteliklerine ve karşılığında verilecek ücrete göre tanımlanmaktadır. İkinci nokta, bireyler yeterlilik seviyelerine ve motivasyonlarına göre sınıflandırılmaktadır. Üçüncü nokta, işin gerektirdiği özelliklerle kişinin bunları ne kadar karşılayabildiğidir. Dördüncü nokta, her uyum için sonuçlar belirlenir.



Şekil 3.1: İşletmelerde İnsan Kaynakları Temini, İşe Alım ve Yerleştirme Modeli (Herbert ve Judge, 2003)

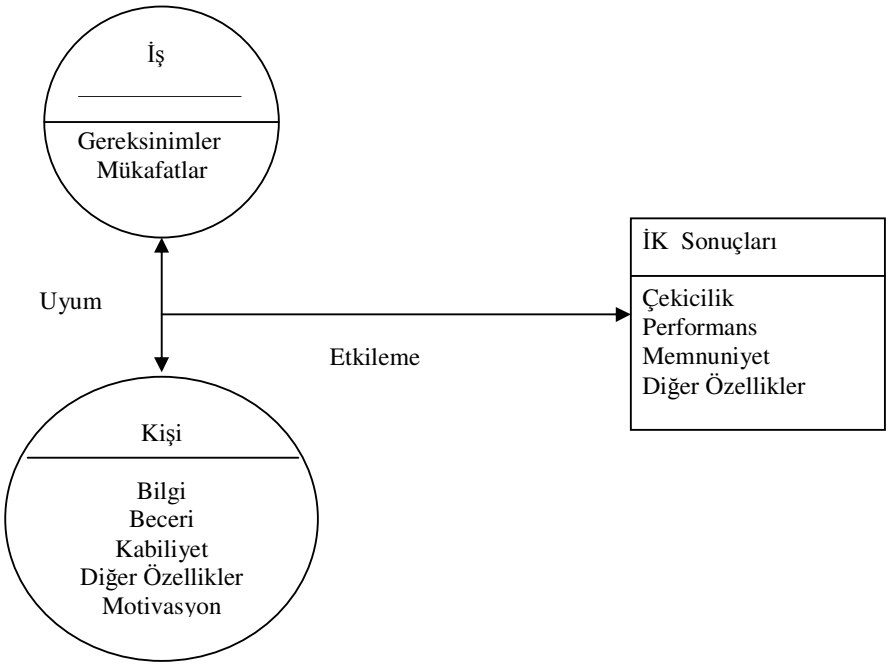
3.2.2 İşe Alım Kalitesi: Kişi / İş Uyumu (Herbert ve Judge, 2003)

Şekil 3.2'de bu noktalar ve genel kavramlar biçimsel olarak kişi/iş uyumu modeli sayesinde verilmiştir. Bu modelde görüldüğü gibi iş belirli nitelikler gerektirir ve bunun karşılığında ödüllere sahiptir., meslek iş ile ilgili belirli gereksinimlere ve ödüllere sahiptir. Kişi ise bilgi, beceri, kabiliyet ve diğer özellikler gibi belirli niteliklere ve motivasyona sahiptir. Burada kişi ve iş uyumu için bir gereksinime ihtiyaç duyulmaktadır. Eğer uyum iyi ise, muhtemelen İK sonuçları üzerinde olumlu etkisi olacaktır, özellikle iş başvurularının çekiciliği, iş performansı, akılda tutma, katılım ve memnuniyet bakımından.

Gerçekte ikili uyumun olabilmesi için bir takım gereksinimler bulunmaktadır: bilgi, beceri ve kabiliyet için meslek gereksinimleri ve bireysel motivasyon için meslek ödülleri. İşe alım aktiviteleri süresince, bu iki gereksinimin olmasını garanti etmek için birçok girişimde bulunulmaktadır.

İşe alıma mahsus olan birçok nokta kişi/iş uyumu modeline göre yapılmalıdır. İlk olarak, modelde belirtilen kavramlar yeni kavramlar değildir. Bu kavramlar bireylerin çalışacağı ortama nasıl başarılı bir şekilde adapte olabileceği konusunda son 10 senedir kullanılan kavramlardır. Bireylerin pozitif etkileşimi ve meslek

karakteristikleri çok başarılı uyumlara neden olmaktadır. Bu nedenle, bilgi beceri ve kabiliyete sahip her kişi tüm işlerde tam anlamıyla başarılı olacak diye bir şey söylenemez çünkü meslekler istenilen bilgi beceri ve kabiliyetlere göre çeşitlenmektedir. Ayrıca, verilen gereksinim ve motivasyonlarla bireyler tüm mesleklerden memnun kalmayacaklar, çünkü meslekler bireylere önerilen ücretlerden farklıdır. Bu nedenle, işe alım sürecinde, her bireye gereksinimlere ve mesleğin ücretine göre değer biçilmelidir.



Şekil 3.2: Kişi/İş Uyumu (Herbert ve Judge, 2003)

İkinci olarak, model; uyum sürecinin gereksinimler için bilgi, beceri, kabiliyet ve diğer özelliklerin eş uyumunu ve ücret için motivasyonu içerdiğini vurgulamaktadır. Örneğin, işe alma sistemi bilgi beceri, kabiliyet ve diğer özelliklere gereksinimlere odaklanmak için dikkatli bir şekilde meslek gereksinimlerini belirleyerek tasarlanabilmektedir bu sayede bu gereksinimlere bağlı olarak eksiksiz bir şekilde adaylara değer biçilmektedir. bu gibi işe alma sistemleri hızlı bir şekilde mümkün yüksek işi yerine getirecek kişileri tanımlarken, aynı zamanda bir takım problemler de görülebilmektedir. Uyumun motivasyon/ücret payını göz ardı ederek, organizasyon, insanlara mesleği kabul ettirmekte ya da belli bir süre için insanları çalıştırmakta zorluklar yaşayabilir. Eğer insanlar işi kabul etmeye ya da organizasyonda kalmaya ikna edilemedilerse, sistem muhtemel çalışanları tanımlayabilmekte çok az iyidir.

Üçüncü olarak, işin nitelikleri, tüm işlerin performansı için gerekli görülen ve düşünülen bilgi, beceri, kabiliyet ve diğer özellikler bakımından da tanımlanmalıdır. İlk kez belirlenmiş işin görevlerine sahip olmaksızın, anlamlı bilgi, beceri, kabiliyet ve diğer özellikleri tanımlamak çoğu zaman zor olmaktadır. Genellikle bilgi beceri, kabiliyet ve diğer özellikler görevlerin bilgisinden çıkarılmaktadır. Bu kapsamlardan hariç olarak, okur yazarlık yada sözlü haberleşme becerileri gibi, çok temel yada genel bilgi, beceri, kabiliyet ve diğer özellikler birçok meslek için oldukça gerekli görülmektedir.

Dördüncü olarak, işin nitelikleri sık sık bilgi, beceri, kabiliyet ve diğer özellikler haricinde gereksinimleri de beraberinde getirmektedir. Örneğin, pozisyon sık sık seyahat etmeyi gerektirebilir. Organizasyonda işe alım sürecinde, bu gibi gereksinimlerle kişinin uyumu dikkate alınmalıdır.

Son olarak, uyum süreci çok fazla etkilerden geçerek, insan kaynakları üzerinde kâr getirebilir. Bu sebepten dolayı, bu sonuçlar dış etkenlerden etkilenmektedir. Örneğin, akılda tutma sadece işin ücreti ile bireyin motivasyonundaki yakınlık uyumuna bağlı değil, ayrıca diğer organizasyonlarda ve iş pazarlarında uygun meslek fırsatlarının varlığına da bağlıdır.

3.2.3 İşe Alım Kalitesi: Kişi/Organizasyon Uyumu (Herbert ve Judge, 2003)

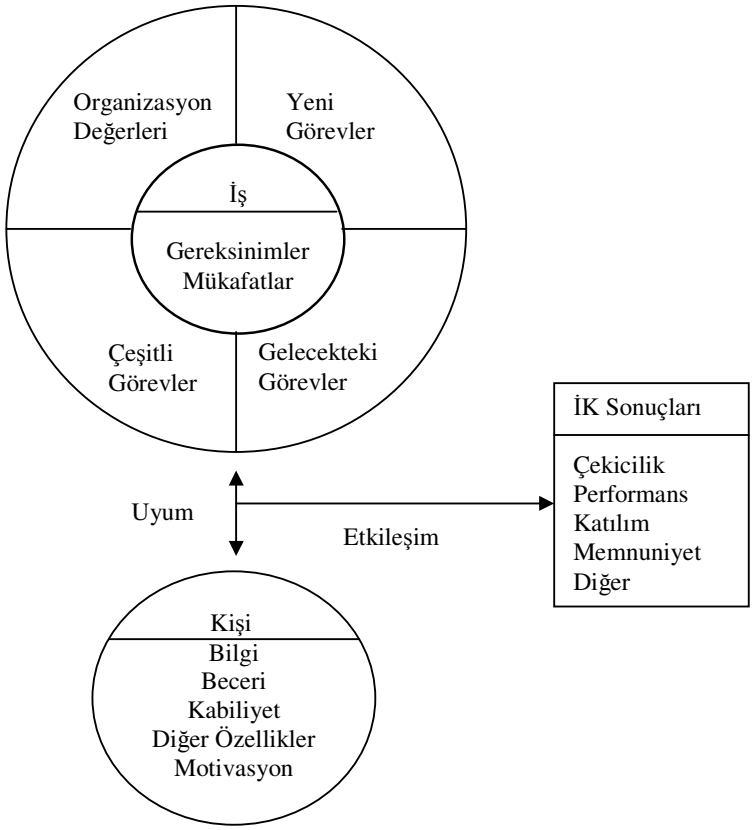
Organizasyonda sadece kişinin işe uyumu değil organizasyona da uyumunun nasıl sağlanacağı araştırılmaktadır. Benzer şekilde, adaylar da kendilerinin organizasyona adaptasyonu, için gerektirdiği niteliklere ve ücretine dair görüş bildirmektedirler. Bu nedenle, aday ve organizasyonun her ikisi içinde, kişi/organizasyon uyumu önemlidir.

Şekil 3.3'te bu uyumun genişletilmiş bir görüşü verilmiştir. İşe alım sürecinin merkez noktası kişi/iş uyumudur. Bununla birlikte diğer 4 uyum ilişkisi ise daha geniş organizasyonu içerir ve işe alım sürecinde ortaya çıkar. Bu ilişkiler organizasyonel değerleri, yeni görevler, çoklu görevler ve gelecek görevleri içermektedir.

Organizasyonel değerler, organizasyon çalışanlarından beklenen davranışların ve hareketlerin örneklerini oluşturmaktadır. Çalışanlar ve müşteriler için onur ve güvenirlik, başarı ve sıkı çalışma, doğruluk ve ilgi gibi örnekleri içermektedir. Bu

gibi değerler meslek tanıtımı gibi yazılı bir metin halinde olmamasına rağmen, işe alım sürecinde adayın bu değerlere uyumu göz önünde bulundurulmaktadır.

Yeni sorumlulukların gösterdiği işler her zaman hedef işe eklenebilmektedir. Bu eklenen yeni görevlere karşılık olarak, organizasyonda bu yeni görevleri başarıyla yerine getirecek yeni çalışanlara ihtiyaç duyulmaktadır. Bu bağlamda, meslek tanımlamaları sık sık geniş kapsamlı tanımlar ve ayrılan diğer görevleri kapsamaktadır. Bu diğer görevler genellikle işe alım sırasında belirsizdir, ve asla somutlaştırılmazlar. Yinede, organizasyon bu gibi yeni görevleri yerine getirecek çalışanları almaktan memnuniyet duymaktadır. Bu gibi çalışanlara sahip olmak, ek çalışanlar almaksızın yeni görevlerin yerine getirilmesinde bir derece esneklik sağlamaktadır.



Şekil 3.3: Kişi/Organizasyon Uyumu (Herbert ve Judge, 2003)

Birçok işi yerine getirebilen çalışanlar bakımından esnek işler de işe alma sürecine girmektedirler. Örneğin küçük işyerleri birçok şapka giyebilen yeni çalışanlar almayı yada hızlı gelişen organizasyon farklı görevleri yerine getirebilen yeni çalışanlar isteyebilir .

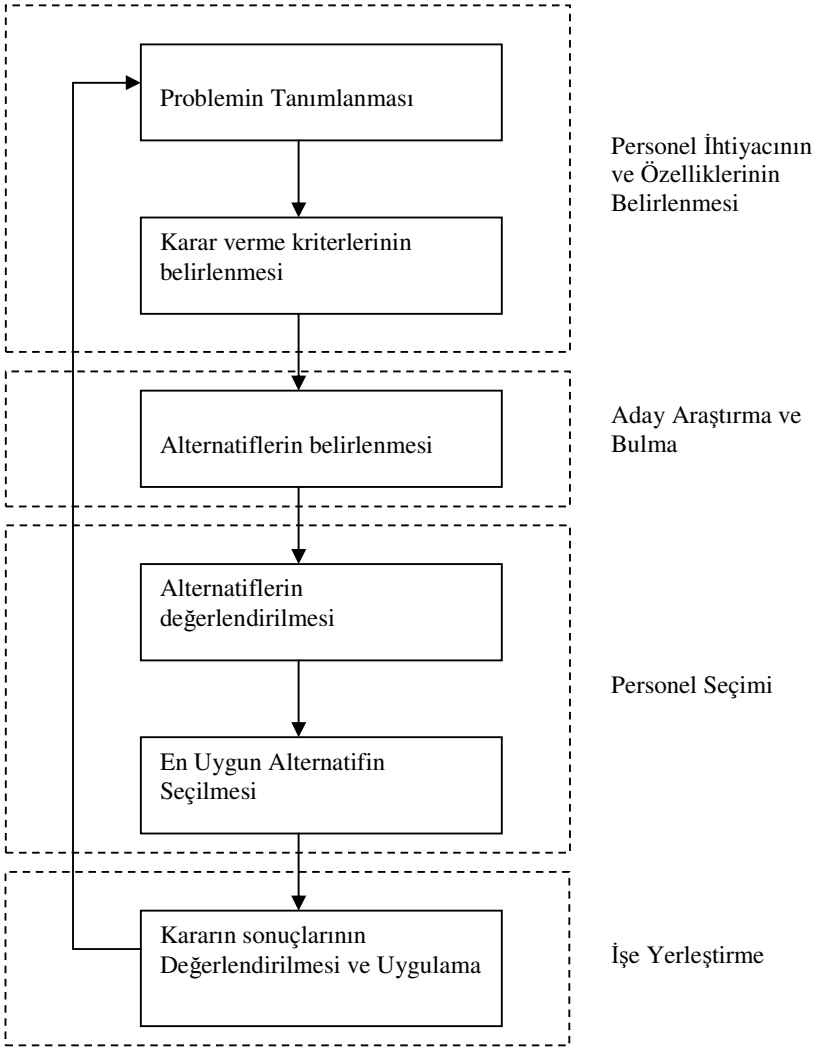
İlk işten başka çalışanlar ne gibi görevleri yerine getirebileceğine dair gelecekteki meslekler organizasyonla ve çalışanla ilgili ileri görüşler sunmaktadır. Burada aday ve organizasyon nakil ve terfiler süresince sanki çalışan gittikçe deneyimli oluyormuş gibi uzun zamanlı bir uyumu düşünmektedir.

Bu dört durumun her birinde, gereksinimlerin dikkate alınması ve hedef işiten başka mükafatlar için uyum süreci genişletilmektedir. Kişi/meslek ve kişi/organizasyon uyumunu ayıran çizgi belirsiz olmasına rağmen, her iki uyumda işe alma sürecinin içindedir. İdeal olarak, organizasyonun işe alım sistemi ilk ve en önemli olarak kişi/iş uyumuna odaklanmaktadır. Bu durum çalışanların ilişkilerinin somut dönemler içinde açıkça belirtilmesine ve kabul edilmesine izin vermektedir. Bir kez bu terimler yayınlandığında, kişi/organizasyon uyumu olabilirliği işe alım süresince araştırılabilmektedir.

3.3 Personel Temin ve Seçim Süreci

Personel temin ve seçim süreci çeşitli evrelerden oluşan bir süreç olarak ele alınabilir. Süreç ilk olarak personel açığının belirlenmesi ile başlar ki bu evrede personel açığı sayısal ve niteliksel olarak ortaya konmaktadır. Daha sonra ise bu ihtiyaçların karşılanması için aday araştırma ve bulma aşaması gelmektedir. Adaylar bulunduktan sonra ise çeşitli yöntemlerin uygulandığı aday seçim süreci ve seçilen adayların işe yerleştirilmesi evreleri gelmektedir.

Bir sorun çözme ve karar verme eylemi olarak, personel sağlama ve seçim süreci; sorunun teşhis ve tanımlanması (personel ihtiyacının belirlenmesi) ile başlar. Yani işe alım ve yerleştirme modelinde belirtilmiş olan destek aktivitelerden planlama ve iş analizi fonksiyonlarının gerçekleştirilmesi sonucunda ihtiyaç duyulan personel sayısı ve niteliği hakkında bir sonuca varılır. Sonrasında ise alternatiflerin belirlenmesi (aday araştırma ve bulma); uygun alternatiflerin seçilmesi (personel seçimi) biçiminde formüle edilir. Burada amaç, en isabetli kararın verilmesi, yani işe en uygun personelin seçilmesidir. Bunun için, personel sağlama sürecinin tüm aşamalarına gerekli özenin gösterilmesi gerekir.



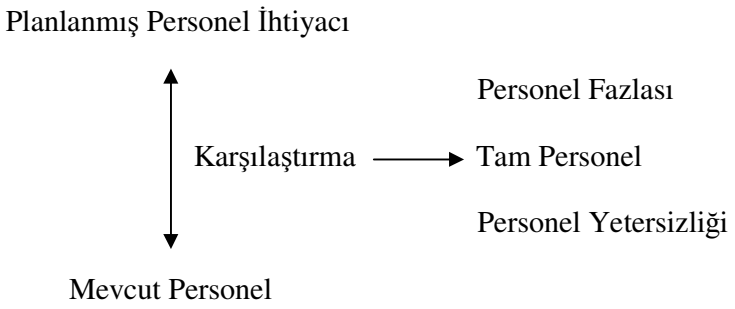
Şekil 3.4: Personel Temin ve Seçim Süreci

3.4 Personel Açığının Belirlenmesi

Personel sağlama ve seçimine ihtiyaç olup olmadığı, eğer gerek varsa hangi niteliklerde kaç kişiye ihtiyaç olduğu, insan kaynakları planlaması ile belirlenir. Bilindiği gibi insan kaynakları planlamasının özünde örgütün insan kaynakları ihtiyacının belirlenmesi yatar. İşgücü açığı planlanan faaliyetleri gerçekleştirmek için gerekli olan işgücü miktarının, mevcut işgücü miktarından fazla olduğu durumlarda ortaya çıkmaktadır. Ancak işgücü açığı her zaman işletmede bir personel açığının olduğunu göstermez. Eğer işletmede bulunan çalışanlardan herhangi birinin yerini ve işini değiştirmeden, emek arzını ve verimliliği arttırıcı bazı önlemler alınarak işgücü

açığının kapatılması mümkünse, personel açığı dolayısı ile seçim faaliyeti söz konusu olmayacaktır. Ancak aksi durumlarda personel temin ve seçiminin gerçekleştirilmesi söz konusu olacaktır.

Bu ilişkiye ait en basit model Şekil 3.5'te verilmiştir. Organizasyon genel olarak, bütün bölümleri için, ihtiyaç duyulan işçi sayısını tahmin eder ve organizasyonun muhtemel işe alım düzeyi durumunu belirlemek için çalışan sayısı ile karşılaştırılır. Eğer çalışan sayısı ihtiyacı mevcut çalışan sayısına denk ise, organizasyona tam anlamıyla personel sağlanmıştır. Eğer ihtiyaç duyulan eleman sayısı mevcut eleman sayısını aşıyor ise, organizasyonun personeli yetersizdir, eğer mevcut çalışan sayısı ihtiyaç duyulandan fazla ise, organizasyon personeli fazladır (Herbert ve Judge, 2003).



Şekil 3.5: Personel İhtiyacının Tespiti (Herbert ve Judge, 2003)

İşe alım düzeyinin belirlenmesi için yapılan tahminler ve bu tahminlerle nasıl uğraşılacağına dair geliştirilen özel planlar planlamanın temelini oluşturmaktadır. Personelin yetersiz olması, organizasyonun eldeki personelinin çabasıyla, hızlandırılmış eleman toplama ile başlayarak ve geri kalan işe alım sistemini baştan sona devam ettirerek vites büyütmek anlamına gelmektedir. Personel fazlası istatistikleri, yavaşlama ihtiyacını ya da hızlı eleman toplamayı durdurmayı, ek olarak eleman sayısını azaltmak için haftalık çalışma saatini azaltma, erken emeklilik ya da işten çıkarma gibi adımlar atılmasını işaret etmektedir (Herbert ve Judge, 2003).

İşgücü arzı ile işgücü talebi eşit ise, yapılması gereken varolan eşitliğin korunmasıdır. Ancak örgüt düzeyinde böyle bir eşitliğe rağmen, birimler düzeyinde fazlalık ya da eksiklik olabilir. Bu durumda, belirli iş ve birimlerle sınırlı personel açığı, iç personel hareketleri ile (tayin, terfi....) giderilebilir (Kaynak ve diğ., 2000).

3.5 Personel Seçimi İçin İşin Gerektirdiği Özelliklerin ve Yetkinliklerin Belirlenmesi

3.5.1 İş Analizinden Yetkinlik Kavramına Geçiş

Personel seçiminin gerçekleştirilmesi için önce personelin yapacağı işlerin belirlenmesi gerekir. Bu da bir iş analizi ve görev belirleme çalışması ile sağlanır. Seçime dönük iş analizinin temel yaklaşımı, işi yapacak olan kişinin işletmede yapacağı işe ve bu işi başarması için taşıması gereken özelliklere ilişkin bilgi oluşturmaktır. İş analizinden elde edilen bilgilerin ışığında iş tanımlaması yapılarak işin organizasyon içerisindeki yeri ve önemi de belirlenir.

Bununla birlikte artık günümüzde iş dünyasının değişen rekabet koşullarının etkisiyle insan kaynağından beklenen bilgi, beceri, yetenek ve dolayısıyla verimlilik düzeyi de önceye nazaran artmış durumdadır. Çalışanlar, sadece iş gerekleriyle sınırlı olan özelliklerin ötesinde üstün performans göstermeyi sağlayacak bilgi, beceri ve yeteneklere sahip olmak durumundadırlar. Bu nedenle personel seçiminde sadece iş analizlerinden elde edilen özelliklere göre değil üstün performansı sağlayan bilgi, beceri, kişisel özelliklere yani yetkinliklere göre de değerlendirme yapılması gerekmektedir. Ancak bu şekilde bir bütün olarak işletmenin performansı artar ve rekabet avantajı sağlanabilir.

Yetkinliğe dayalı işe alım süreci geleneksel süreçle karşılaştırıldığında daha fazla talep gören bir uygulamadır; fakat işletmenin mevcut kaynakları yine işletmenin tümünü kapsayan bir yetkinliğe dayalı işe alım sürecine geçiş için yetersiz olabilir. Böyle bir durumda uygulamayı işletme bütünü yerine işletmenin başarısında kilit rol oynayan işler için tasarlamak ve gerekli yatırımı yapmak daha avantajlı olacaktır. İşletmenin başarısında kilit rol oynayan işler için yetkinliğe dayalı işe alım uygulandıktan sonra yöneticiler, fayda ve zarar analizleriyle bu yöntemi daha geniş bir alanda kullanıp kullanmayacaklarını test edebilirler (Dubois ve Rothwell, 2000).

Yetkinliğe dayalı işe alım sürecinde de tıpkı geleneksel işe alım sürecinde olduğu gibi iş analizleri yardımıyla işin gerektirdiği görev ve sorumluluklar ile iş gerekleri ortaya konur. Kolayca anlaşılabileceği gibi en önemli farklılık yetkinliğe dayalı işe alım sürecinde, mükemmel performansı sağlayan yetkinliklerin ve davranış göstergelerinin ortaya konması ve seçim sürecinin bu kriterlere göre şekillenmesidir.

3.5.2 İş Ailesi Kavramı

Bir işletmede benzer özellikler taşıyan işlerin aynı başlıklar altında toplanarak oluşturulan yapıya iş ailesi denir. İşletmede yetkinliklerin oluşturulması sırasında öncelikle organizasyon çapındaki tüm görevlere ve işlevlere özgü temel yetkinliklerin belirlenmesi uygun olmaktadır. Ardından da şirkete özel iş aileleri yaratılarak analize devam edilmelidir. Benzer rolleri üstlenen pozisyonların gruplandığı iş ailelerinin belirlenmesinin ardından, iş ailesi yetkinlikleri belirlenir. İş ailesi yetkinlikleri, belirli bir iş, rol veya seviyede başarıyı getiren yetkinliklerdir. Bir iş ailesi için temel yetkinlikler ile bir araya getirildiklerinde başarı için gerekli tam bir yetkinlik seti oluştururlar.

Tablo 3.1: Bir Hizmet İşletmesindeki İş Aileleri

İŞ AİLESİ	**TANIM**
Pazarlama	Müşteri ile dolaylı ve/veya direkt temas, yeni ürün, hizmet sunumu, strateji belirleme ve uygulamasını sağlama
Satış	Müşteri ile direkt temas, doğrudan bütçe hedeflerine etki
İşlem Gerçekleştirenler / Hizmet Sağlayanlar	Rutin ve operasyonel iş, alınan kararları uygulama, iç müşteriler ağırlıklı hizmet üretme, belirlenen kurallar ve stratejiler çerçevesinde karar alma
Kurumsal Gelişim Sağlayanlar	Yeni stratejiler, sistemler önerme, proje geliştirme ve uygulamasını sağlama, iç veya dış müşterilere yeni hizmet sunma
Riski Yönetenler	Bilanço kalemlerine direkt etki eden risk alma ve yönetme, riskin izlenmesi amacıyla her türlü veriyi toplama, raporlama ve yorumlama
Kontrol Edenler	Operasyonları ve süreçleri izleme, kontrol etme, uygunsuzlukların tespiti ve giderilmesine yönelik raporlama ve çalışma yapma
Hukuk	Her türlü hukuki bağlayıcılığı olan sözleşme ve davaların takip edilmesi

Örneğin uygulamanın yapılacağı hizmet işletmesindeki tüm bölüm ve birimler yedi ana iş ailesine ayrılmıştır. İş aileleri yapılan işin içeriği, süreci ve çalışanların sahip olması gereken özellikler kapsamında oluşturulmuştur. Tablo 3.1 işletmenin belirlenen 7 iş ailesini ve tanımlarını göstermektedir.

Birimler yapmış oldukları işin içeriği kapsamında bir iş ailesine dahil olabildikleri gibi, aynı birimin birden fazla iş ailesine dahil olduğu durumlar da bulunmaktadır. bu

gibi kesişim durumlarında o birimlerde çalışan kişilerden her iki iş ailesine sahip olması gereken yetkinlikler aranmaktadır.

3.5.3 Yetkinlik Grupları

Genel olarak şirketler, yetkinlerini çeşitli modeller etrafında şekillendirirler. Yetkinlik modelleri, çeşitli iş unsurlarına (iş, yol, fonksiyon) göre tanımlanmış, anlamayı ve değerlendirmeyi kolaylaştıracak şekilde çeşitli konulara göre organize edilmiş davranışlardır. Yetkinlikler farklı uygulamalar ve bakış açılarının etkisiyle farklı şekillerde sınıflandırılabilirler (Tozluyurt, 2004). En genel sınıflandırma şekliyle yetkinlikler 3 kategoride ele alınabilir.

Bunlar;

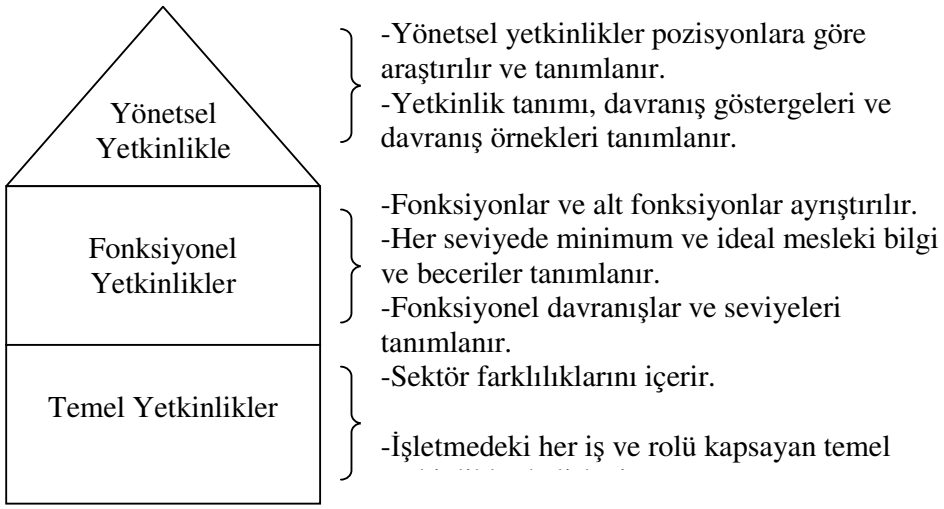
- Temel Yetkinlikler,
- Fonksiyonel Yetkinlikler,
- Yönetsel Yetkinliklerdir.

Temel yetkinlikler; işletmedeki tüm çalışanları kapsayan, kurum kültürümüze ilişkin temel davranış ve özellikleri ifade etmektedir. Temel yetkinlikler stratejik seti stratejik odağın tüm organizasyonda yayılmasına yardımcı olur.

Fonksiyonel Yetkinlikler; farklı iş ailelerinin başarısında kritik önem taşıyan öncelikli yetkinliklerdir. Unvan değil fonksiyon bazlıdır. İş hedeflerine ulaşılabilmesi için sergilenmesi gereken davranışları tanımlar. İş ailesi yetkinliklerinin belirlenmesi için öncelikle benzer rolleri üstlenen pozisyonların gruplandığı iş ailelerinin belirlenmesi gerekir. İş ailesi yetkinlikleri ile temel yetkilikler bir araya getirildiklerinde başarı için gerekli tam bir yetkinlik seti oluştururlar (http://www.taurusgroup.org/EHumanRources.aspx?leftDocID=888).

Yönetsel Yetkinlikler; görev aldığı iş kolundan bağımsız olmak üzere, işletmenin yöneticilerinde bulunması gereken özelliklerdir. Yetkinlikler, işletmedeki hiyerarşi kademelerine göre alt düzey, orta düzey ve üst düzey yetkinlikler olarak sınıflandırılabilir. Alt kademe çalışanları için teknik beceriler ve operasyonel kararlar, orta kademe çalışanları için beşeri ve fonksiyonel kararlar, üst kademe çalışanlar içinse kavramsal ve stratejik kararlar almak ve uygulamak ön plana çıkmaktadır. Her bir kademe için gereken bu özellikler doğrultusunda ilgili

yetkinlikler belirlenerek kademelere özgü bir sınıflandırma yapılabilir. En temel haliyle bir işletmedeki yetkinlik modeli aşağıdaki şekilde şematize edilmiştir.



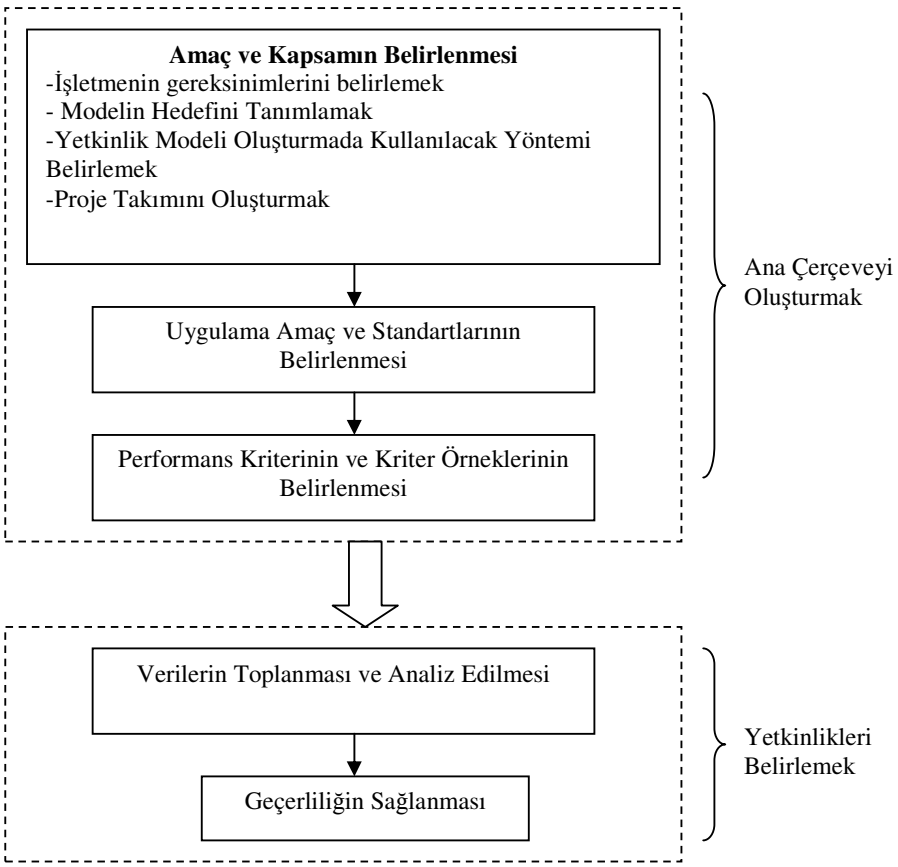
Şekil 3.6: Yetkinlik Modeli

3.5.4 Yetkinliklerin Belirlenmesi

Yetkinlik modeli, bir işte üstün performans gösterebilmek için gerekli bilgi, beceri ve kişisel özelliklerin bileşiminden oluşan ve organizasyonda işe alım, performans değerleme, yedekleme planlaması, eğitim ve geliştirme gibi uygulamalarda kullanılan bir insan kaynakları yönetimi aracıdır. Yetkinlik modeli oluşturmak, bilgi, beceri ve kişisel özellikler gibi değişkenlerin tanımlanması ve ölçülmesi bakımından birtakım güçlükler taşır. Bu nedenle bu değişkenler bir takım davranışlarla ilişkilendirilerek ifade edilmelidir. Bu durum, yetkinliklerin bir insan kaynakları yönetimi aracı olarak kullanılmasında ayrı bir önem taşımaktadır; çünkü sadece üstün performans sağlayan yetkinliklerin neler olduğunun tanımlanması yetersiz olmakta, bunların davranışsal göstergelerle örneklenerek daha somut hale getirilmesi gerekmektedir. Ayrıca kişilerin doğuştan gelen birtakım özelliklerine rağmen bazı davranışlar değiştirilebilir ve öğrenilebilir (Lucia ve Lepsinger, 1999).

McClelland, Amerikan devlet başkanlığında genç diplomatların seçimi sırasında kullandığı iş yetkinliği değerlendirme metodunu (job competence assessment method), kurduğu danışmanlık firması (McBer Company) aracılığıyla birçok firmada uygulamış ve yöntem çok yaygın bir kullanıma ulaşmıştır. Bu sayede yöntemin kullanıldığı işletmelerde işe alım, eğitim, terfi ve diğer insan kaynakları

uygulamalarında yetkinlikler temel karar alma dayanağı olmuştur.Yetkinliklerin belirlenmesi konusunda daha sonra değişik yöntemler geliştirilmesine karşın bunların arasından en etkili olanları benzer özellikler taşımaktadır. Birçoğu, mükemmel performans sergileyenleri, bunların tam olarak nasıl davranışlar gösterdiklerini ve dolayısıyla mükemmel performansı sağlayan özellikleri belirlerken McClelland'ın prensiplerini temel almıştır. Bu yetkinlik modellerinin hepsinin nihayetinde ulaştığı sonuç aynıdır; bir işte mükemmel performans gösterebilmek için gereken davranışların tanımlanması. Farklılıksa sadece bu sonuca nasıl ulaşıldığı ile ilgilidir (Lucia ve Lepsinger, 1999).



Şekil 3.7: Yetkinlik Modelinin Oluşturulması

Yetkinlik modeli oluşturulurken dikkat edilmesi gereken nokta, yetkinliklerin açık ve net bir şekilde tanımlanması, kolay uygulanabilir olması ve en önemlisi de böyle bir yetkinlik modelinin oluşturulma amacına gerçekten hizmet edebilmesidir.

Bir yetkinlik modeli oluştururken öncelikle, bu konuda ne tür çalışmalar yapılması gerektiği ile ilgili temel bir çerçeve (plan) oluşturmak gerekir. Bunu yaparken projenin amacı ve kapsamı belirlenmeli, uygulama amaç ve standartları netleştirilmeli, bir eylem planı hazırlanmalı ve performans kriterine göre kriter örneği belirlenmelidir.

Yetkinlik modelleri esas olarak işinde mükemmel performans gösteren kişilerin bu başarıyı nasıl sağladıklarını, bunun için hangi davranışlarda bulunup hangi kişisel özellikleri taşıdıklarını ortaya koymayı hedefler. Bu nedenle yetkinlik modeli oluşturmak için mükemmel performansın tanımlanması gerekir. Mükemmel performansı tanımlayan ölçütler yani performans kriterleri belirlenirken, sağlıklı bir değerlendirme yapabilmek açısından somut verilerden yararlanılmalıdır. Örneğin, satış miktarları, kar oranları ve verimlilik ölçümleri gibi. Bu tip somut verilerin elde edilemediği durumlarda müşterilerin, çalışanların ve yöneticilerin fikirlerine yer verilebilir. Performans kriteri belirlendikten sonra, modeli oluşturmak için gereken verilerin toplanacağı kişilerin belirlenmesi gerekir. Bu kişiler, işinde mükemmel performans gösterenler ile ortalama performans gösteren kişilerdir (Spencer ve Spencer, 1993).

Yetkinlik modeli ile ilgili olarak temel çerçevenin oluşturulmasından sonra, yetkinlikleri belirleyebilmek için gereken verilerin toplanması gerekir. Bu verilerin analiz edilmesi yoluyla da yetkinlik modeli oluşturulur.

Daha önce de vurgulandığı gibi yetkinliklerin belirlenebilmesi için performans kriterine göre oluşturulmuş kriter örneğinden birtakım verilerin elde edilmesi gerekir. Verilerin elde edilmesinde en çok yarar sağlayan ve tercih edilen yöntem davranışsal olay mülakatıdır.

Davranışsal olay mülakatı (behavioral event interview), Flanagan (1954) tarafından ortaya atılan ve Dailey (1971) tarafından geliştirilen kritik olay mülakatından (critical-incident interview) adapte edilmiş bir yöntemdir. Kritik olay yönteminde görüşülenlerden işlerinde karşılaştıkları kritik olayları anlatmaları istenir. Karşılaşılan olayın nasıl bir olay olduğu, kimlerle ilgili olduğu, görüşülenin bu olay karşısında neler yaptığı ve nasıl sonuçlarla karşılaştığı sorulur. Davranışsal olay mülakatında ise bu unsurlara ek olarak görüşülenin kişiliği, anlattığı olayla ilgili olarak neler düşündüğü, hissettiği ve isteği de ortaya konmaya çalışılır.

Mülakatlar sırasında sağlıklı veriler elde edebilmek için şunlara dikkat edilmelidir (Lucia ve Lepsinger, 1999):

-Açık uçlu sorular kullanılmalıdır.

-Kişinin geçmişteki olayları anlatması sağlanmalıdır.

-Kişiye özgü davranışlar belirlenmelidir.

-Yönlendirici sorulardan kaçınılmalıdır.

-Kişi konuşmaya teşvik edilmelidir.

-Görüşmeler kaydedilmelidir

İşletmelerde yetkinliklerin belirlenmesinde davranışsal olay mülakatının kullanımı diğer yöntemlere oranla daha geçerli ve güvenilir sonuçlar verir. Mülakatlar sonucu, mükemmel performans gösteren kişinin özel bir görev ya da sorunla nasıl başa çıktığına dair bilgiler elde edilir. Bu özel bilgiler sayesinde ulaşılan yetkinlikler diğer çalışanlara da öğretilebilir. Bu avantajlarının yanında davranışsal olay mülakatı, zaman alıcı ve maliyetli bir yöntemdir. Ayrıca mülakatı gerçekleştirecek olan görüşmecilerin iyi eğitilmiş olmaları gerekir. Mülakat sırasında kritik öneme sahip durum ya da olayların anlatılması istendiği için önemsiz gibi görünen ama işle ilgili olan bazı özellikler gözden kaçabilir. Zaman, maliyet ve görüşmeci nitelikleriyle ilgili kısıtlamalar nedeniyle çok miktarda işle ilgili yetkinliklerin belirlenmesinde elverişsiz bir yöntemdir (Garavan ve McGuire, 2001).

Davranışsal olay mülakatı sonucunda elde edilen veriler (görüşülenlerin anlattıkları olaylar) bir grup analist tarafından incelenir ve olaylarda geçen bazı davranışlar belli bir yetkinliği ifade edecek şekilde ortaya konur. Yetkinlikler, bir işte mükemmel performansı sağlayan bilgi, beceri, davranış, ve kişisel özellikler olduğuna göre öncelikle yapılması gereken, mükemmel performans gösterenler ile ortalama performans gösterenlerin mülakatlarda sorulan sorulara nasıl cevaplar verdiklerini incelemek, bu iki grubu birbirinden ayıran özellikleri anlamak; başka bir deyişle yetkinliklerin ne ifade ettiğini ortaya koymaktır. Örneğin, "mükemmel performans gösterenler ile ortama performans gösterenler arasında düşünme, algılama, karmaşık verileri anlamlı kılma, detaylara önem verme ya da işleri mantık sırasına göre organize etme gibi durumlar için bir farklılık var mıdır?" sorusuna cevap verebilmek için her iki gruptan kişilerin anlattıklarına bakılmalıdır (Garavan ve McGuire, 2001).

Yetkinlik modelinin, istatistiksel analizlerin yardımıyla geçerliliğinin sağlanmasından sonra insan kaynakları uygulamaları için temel bir dayanak olarak kullanılabilir.

3.5.5 Yetkinlikleri Belirlemede Kullanılan Yöntemler

3.5.5.1 Gözlem Yöntemi (Spencer ve Spencer, 1993)

Bazı durumlarda kişilerin nasıl davrandıklarını sözlerden öte gözlemler aracılığıyla belirlemek daha sağlıklı olabilir; çünkü bazı kişilerin söyledikleri ile yaptıkları tutarlı olmayabilir. Bu nedenle yetkinlikleri belirlemek için yeterli ve kaliteli verilerin toplanabilmesi için gözlem yöntemi kullanılabilir.

Bu yöntemde kişi işini yaparken gözlenir ve özellikle işiyle ilgili bazı önemli konularda sergilediği davranışlar dikkate alınır. Gözlem yöntemi, yetkinliklerle ilgili yararlı verilerin toplanmasını sağlarken diğer yöntemler aracılığıyla elde edilen verilerin de kontrol edilmesini sağlar. Bu açıdan ele alındığında gözlem yönteminin, davranışsal olay mülakatı sonucunda elde edilen verilerin kontrol edilmesinde kullanılması daha yararlı olacaktır. Mülakat sonucu elde edilen bilgilere ek olarak, kişinin gerçekte ne yaptığını belirlemek için bir gün ya da yarım gün boyunca gözlemlenmesi, kişinin davranışlarıyla ilgili olarak daha gerçekçi bir sonuca ulaşmayı sağlar.

Gözlem yönteminde karşılaşılan en büyük sorun, gözlemlenen kişinin davranışlarını değiştirmesi, başka bir ifade ile doğal davranışlardan kaçınabilmesidir. Bu nedenle gözlemi yapan görevli, varlığını hissettirmemeli, kişiyle göz göze gelmemeli ve beden dilini kullanmamaya dikkat etmelidir.

3.5.5.2 Uzman Heyeti (Spencer ve Spencer, 1993)

Bu yöntemde, konuyla ilgili uzman kişilerin bir araya gelerek beyin fırtınası yoluyla işi en iyi şekilde yapabilmek için gereken davranışları belirlemeleri söz konusudur. Bu kişiler, söz konusu işi çok iyi bilen işletme dışı uzmanlar olabileceği gibi, işletmede ilgili pozisyonun yöneticisi ya da işinde mükemmel performans gösteren çalışanlar da olabilir. Bu uzmanlar, çalışanlarla ilgili kilit özellikleri, işteki başarı açısından taşıdıkları öneme göre sıralarlar.

- Uzman heyeti, yetkinlik modelinin hazırlandığı işlerle ilgili

aşağıdaki özellikleri tanımlamalıdırlar İşle ilgili önemli görevler, sorumluluklar, ürün ya da hizmet çıktıları ortaya konmalıdır.

- İşinde mükemmel performans sağlayan kişilerin belirlenebilmesi için işle ilgili kilit değişkenler (görevler, sorumluluklar, ürün ya da hizmet çıktıları) ölçülmelidir. Burada önemli olan, ölçüm sonuçlarının "verimlilik oranı" gibi somut veriler içermesidir. Eğer bu tür somut verilere ulaşılamıyorsa üstlerin, astların ya da iş arkadaşlarının değerlendirmeleri kullanılabilir.
- İşle ilgili eşik ve ayırt edici yetkinlikler belirlenmelidir.

Uzman heyeti uygulamaları daha çok büyük işletmelerde yarar sağlar. Uzman heyeti, yetkinlikler konusunda güvenilir bir çerçeve sunabilir; ama bazı yetkinliklerin fark edilememesi mümkün olabilir. Ayrıca uzmanların yeterlilikleri ve uyumu da bu konuda önemlidir

3.5.5.3 Anket Yöntemi (Garavan ve McGuire, 2001)

Yetkiliklerin belirlenmesinde anketler daha çok belirli becerilere odaklanırlar

- Mükemmel performans gösterenleri ortalama performans gösterenlerden ayıran beceriler nelerdir ve sayı olarak ne kadardır?
- Kişinin belli bir beceriye sahip olmaması onun işi yaparken başarısız olmasına neden olabilir mi?
- İşe yeni alınan kişilerden belirli özellikleri taşımalarını beklemek ne kadar makuldür?
- Bir becerinin geliştirilebilmesi mümkün müdür?

Anket sonuçlarının istatistiksel analizi, mükemmel performansın gerektirdiği önem sırasına göre becerileri ortaya koyar. Bu beceriler özellikle işe alım ve eğitim konusunda önemli bilgiler sağlar.

Yetkinlik anketleri hazırlanırken işi yapan kişinin özellikleri tanımlanmalıdır. Anketin uygulandığı kişiler, yöneticiler, o işte mükemmel performans gösteren kişiler ve işi iyi bilen uzmanlar olmalıdır. Bu yöntem fazla zaman almayan ucuz bir yöntemdir. Bu nedenle birçok işle ilgili yetkiliklerin belirlenmesinde bu yöntemden yararlanılabilir. Anket yöntemi, birçok kişinin katılımıyla gerçekleşmiş bir fikir

birliği sağlar. Buna karşın anket sonucu elde edilen bilgiler anketin içeriği ile sınırlıdır. Dolayısıyla yeni yetkinliklerin ortaya konması zordur; ancak anketi cevaplandıran kişilerin yetkinlikleri belirlerken gösterdikleri farklılıklar hakkında detaylı bilgiler sunar.

Yetkinliklerin belirlenmesi ve yetkinlik modelinin ortaya konması ile ilgili son olarak bir araştırma sonucunda belirlenen ve genel bir kullanıma sahip yetkinlikleri sıralayabiliriz:

3.6 Aday Araştırma ve Bulma

3.6.1 Aday Havuzu Oluşturma Kaynakları

Personel araştırması ve aday havuzu oluşturulması bir işletmenin personel seçme politikasının önemli bir parçasıdır. Personel seçim çalışmasının aktif dilimi seçim için aday havuzu oluşturma, aday toplama ile başlar. Aday havuzu oluşturmak potansiyel personeli belirlemektir bu nedenle çok önemlidir. Şekil 3.8.'den görüldüğü gibi bir işletmenin personel temininde yararlanabileceği kaynaklar temelde "iç" ve "dış" kaynaklar olmak üzere ikiye ayrılır.

Aday havuzunu oluşturma, personel seçim ve yerleştirme çalışmalarının etkinliğini doğrudan etkileyen değişkenlerdendir. Aday havuzundaki potansiyel personel sayısının özellik ve yetenek açısından yeterli olması, seçilecek elemanın işletmeye uygunluğunu belirleyecektir. Şüphesiz seçime kaynak olan, seçim havuzunu oluşturan kütlenin yeterliliği işten işe ve işletmelere göre değişim gösterecektir. Az ücretin ödendiği işler veya fazlaca ihtisaslaşmayı gerektiren işlerde aday kütle sayıca az, seçim oranı düşük olacaktır. İyi bir seçim çalışması seçim havuzunu oluşturan aday sayısını ve seçim oranını dengeleyici olmak zorundadır. Bu denge sağlanmazsa seçimin tutarlılığından başlangıçta taviz verilmiş olacaktır (Erdoğan, 1991).

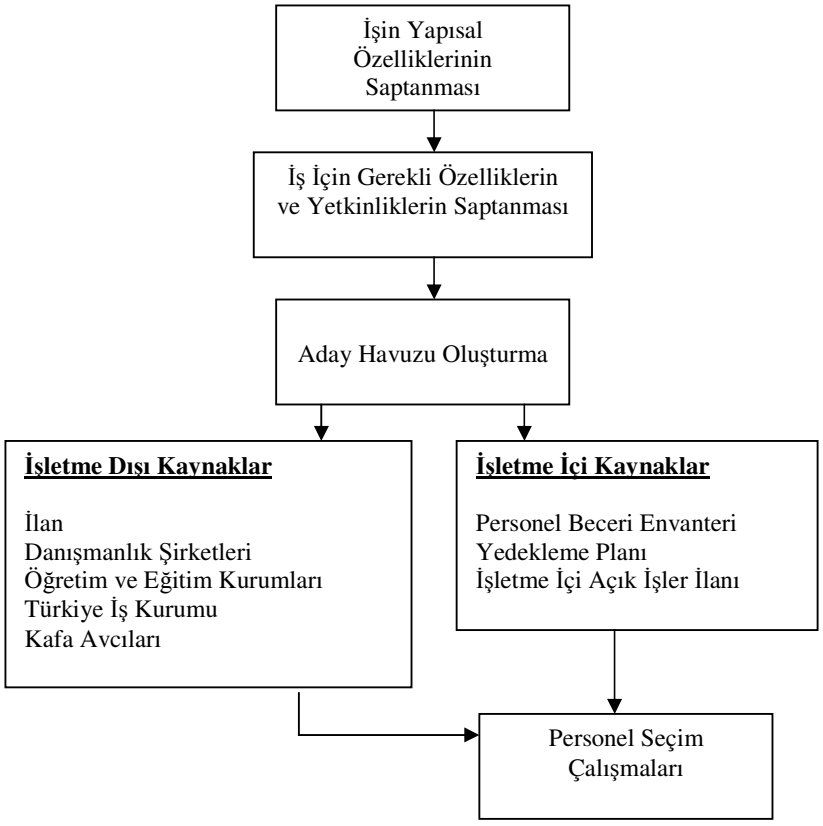
3.6.2 İç Kaynaklardan Eleman Sağlama

3.6.2.1 Personel Beceri Envanteri

Beceri envanteri personelin niteliklerini ayrıntılı olarak gösteren listelerdir. Personelin örgüt içinde yükseltilmesini, yeteneklerin değerlendirilmesini ve ender rastlanan becerilerin ortaya çıkarılmasını sağlar (Can ve Diğ., 1995). Bu envanter halihazırda işletme bünyesinde çalışan personelin eğitim, bilgi, beceri, yetenek ve

deneyimini yansıtan bir çalışmadır. Bu çalışma personel ve insan kaynakları departmanı tarafından doldurulacak beceri envanter formu aracılığıyla hazırlanır. Bu form işletmeyi personelin hem mevcut performansı hem de gelecekteki potansiyeli konusunda bilgilendirmede önemli bir kaynak oluşturur (Gürbüz, 2002).

Personel beceri envanteri, işgücündeki değişim ve gelişmeler göz önüne alınarak, ileride karşılaşılabilecek sorunlara şimdiden ışık tutma amacını taşır. Kısaca ifade etmek gerekirse, personel beceri envanter çalışmaları, işletmede şimdiki personel durumunu açıklılığa kavuştururken, geleceğin personel kaynaklarında öngörülen değişmelerin daha gerçekçi ve geçerli olarak saptanmasına yardımcı olur (http://www.geocities.com).



Şekil 3.8: Personel Seçimi Ön Hazırlıkları ve Seçim Havuzu Kaynakları (Erdoğan, 1991)

BECERİ ENVANTERİ FORMU

I. BÖLÜM [Bu bölüm insan kaynakları departmanı tarafından doldurulacaktır]

1. İsim:

2. Personel no:

3. Çalıştığı bölüm:

4. Yaptığı işin unvanı:

5. Yaş:

6. A şirketinde çalışılan toplam süre:

7. Yapılan diğer işler:

A şirketinde:	Unvanı:	Süre:
Diğer İşlemler:	Unvanı:	Süre:

II. BÖLÜM [Bu kısım personel tarafından doldurulacaktır]

8. Özel beceriler: Mevcut işinizde kullanıyor olmasanız da sahip olduğunuz özel beceriler varsa lütfen belirtiniz. Kullanmakta deneyimli olduğunuz araç gereç ve makinelerin isimlerini belirtiniz.

Beceriler:

Lisan:	Konuşma:	Anlama:	Yazma:

Araçlar:

9. Görevler: Bulunduğunuz pozisyonda ki görevinizi anlatınız.

10. Sorumluluklar: Mevcut görevinizin kapsadığı sorumlulukları anlatınız.

11. Öğrenim Durumunuz: İlk [ ] Orta [ ] Lise [ ] Yüksek [ ]

Katıldığınız kurs ve seminerler:

III. BÖLÜM [Bu kısım İnsan Kaynakları departmanı tarafından personelin çalıştığı departmanın yöneticisinden alınacak bilgi doğrultusunda doldurulacaktır]

12. Personelin performansının genel değerlendirmesi:

13. Personelin olası bir terfiye ne derece hazır olduğuyla ilgili görüşler:

14. Personelin geliştirmesi gereken yönleri:

15. Amirin imzası:

IV. BÖLÜM [Bu kısım İnsan Kaynakları departmanı tarafından doldurulacaktır]

16. Personelin geçmiş son iki dönemlik performans değerlendirmesi boş forma eklendi mi?

Evet [ ] Hayır [ ]

Bu formu hazırlayanın imzası: Tarih:

Şekil 3.9: Beceri Envanteri Formu (Gürbüz, 2002)

3.6.2.2 Yedekleme Planı

İşletmeler çok dinamik bir ortamda faaliyetlerini sürdürdükleri için boşalan pozisyonların süratle doldurulması işlerin aksamaması açısından büyük önem taşır. Bu amaç doğrultusunda yedekleme planı boşalan pozisyonların işletme içerisinden hangi elemanlarla doldurulacağını görsel olarak ifade eden şemadır. Yedekleme planı yönetime hızlı karar alabilmeleri için büyük yarar sağlar. Ancak çok kısıtlı bilgi içerdikleri için mutlaka bunları tamamlayacak yedek işgücü özetlerine ihtiyaç vardır. Bu özetler yedekleme planında bulunan her pozisyondaki her personelinin mevcut performansı, potansiyeli, kuvvetli ve zayıf yönlerini gösteren bilgileri içerir (Gürbüz, 2002).

Bu plan esas olarak yönetsel işgücüne yönelik olarak tasarlanmaktadır. Ana amaç, örgüt içinde özellikle üst yöneticilerin yerine kimlerin geçebileceğini belirlemek ve onları bu göreve hazırlamaktır. Böylece yönetsel pozisyonlarda bir boşalma söz konusu olduğunda veya iş rotasyonu planlandığında, hazırlanmış adaylardan birisi bu pozisyona atanır. Kuşkusuz yönetsel kademe sayısının az olduğu örgütlerde, böyle bir plan öneme sahip değildir (Bingöl, 2003).

3.6.2.3 İşletme İçi Açık İşler İlanı

İç kaynaklardan aday ve personel temininde, işletme içi açık iş ilanı ile bazı iş veya mevkilerin boşaldığından işletmede çalışan ilgili personel haberdar edilir. Genellikle, boşalan işler ve aranan niteliklere (kimlerin başvurabileceğine) ait bilgilerin yer aldığı bir duyuru, şirket panosu veya bülteni aracılığıyla ilgililere iletilir. Duyuruda ayrıca başvuruların kime veya nereye, nasıl, ne zaman yapılacağına ilişkin bilgiler de yer almalıdır. Böylece uygun nitelikler sahip olduğunu düşünen istekli personelin belirlenen prosedüre göre aday olarak bizzat başvurması veya üstlerince aday olarak önerilmesine olanak sağlanmış olur. Daha sonra içerden başvuran adaylardan uygun niteliklere sahip olanlar, dışardan başvuran adaylardan ayrı olarak değerlendirilip, sözkonusu mevkilere "terfi" veya "iç transfer" yoluyla atanırlar (Werther ve Davis, 1993).

3.6.2.4 İç Kaynaklardan Eleman Sağlamada Kullanılan Yöntemler

i. Terfi: Terfi bir personelin statü, ücret, yetki ve sorumluluk bakımından daha üst düzeyde bir mevkiye yükseltilmesini ifade eder. Terfi giriş düzeyi dışında boşalan

işlerin doldurulması için yaygın olarak başvurulan bir yoldur. Personel hep aynı kademede kalmayı arzu etmez. Daha iyi çalışma ortamı ve ücret düzeyi elde etmek için yükselmek ister. Böylece terfi ile hem çalışanın istediği olmuş hem de istihdam uygun şekilde gerçekleştirilmiş olmaktadır (http://www.yigitoglu.org/).

İçerden terfi politikasını etkili biçimde uygulayabilmek için organizasyonların ilerleme fırsatları hakkında çalışanlara tam ve kesin bilgiler vermesi gerekir. Bütün açık işler çalışanlara bildirilmeli ve bu işlere talip olmalarının yolu açık tutulmalıdır (Palmer, 1993).

Geleneksel olarak, personellerin bir iş veya işletmede geçirdikleri çalışma süresine göre terfi ettirilmesini öngören, "kıdeme dayalı terfi" politikaları yaygındır. Bu uygulamada, üst mevkilerde bir iş boşaldığında adaylar arasından kıdemi en yüksek olan veya olanlar, söz konusu pozisyona yükseltilir. "Başarıya dayalı yükseltme" de ise, öteden beri yapmakta oldukları işte en başarılı olan veya görülenlerin terfi ettirilmesi söz konusudur. Özellikle, biçimsel ve etkin bir performans/başarı değerleme sisteminin var olduğu durumlarda nispeten güvenilir sonuçlar veren bu yaklaşımın en önemli sakıncası, bazı durumlarda kişilerin mevcut işteki başarısının üstlenecekleri daha üst düzeydeki yani işteki başarılarının sağlıklı bir göstergesi olmamasıdır (Kaynak ve diğ., 2000).

ii. İç Transfer: İç transfer ise kural olarak, personelin ücret, yetki, sorumluluk bakımından aynı düzeydeki işler arasında yatay olarak yer değiştirmesini ifade eder. Bu genelde birbirin yakın bölüm, birim ve işlevler arasında yer değiştirme şeklinde ortaya çıkar. İç transfer uygulaması, ortaya çıkan personel açığının fazlalık olan birimlerden karşılanması yanında kişilerin yetenek, nitelik ve isteklerine daha uygun işlere girmesi açısından da yararlı bir yoldur. Daha çok bir tür disiplin yaptırımı, ceza olarak da algılanan ve bireylerin ücret, yetki, sorumluluk bakımından da daha alt düzeyde bir işe kaydırılması olarak tanımlanan "unvan indirimi" de, boşalan bazı işleri mevcut personelle doldurmanın bir yolu olarak kullanılabilir (Werther ve Davis, 1993).

3.6.3 Dış Kaynaklardan Eleman Sağlama

3.6.3.1 İlan

Gazete, dergi ve internetteki sitelerde ilan vererek aday sağlama n yaygın kullanılan yöntemlerden birisidir. İlanlar yalnızca halen işsiz kişilere değil, aynı zamanda halen çalışmakta olup da daha iyi iş olanakları elde etmek isteyen kişilere de ulaşacağından daha büyük aday personel havuzuna sahip olmak kolaylaşmakta ve işletmenin daha uygun personeli elde etme olanağı da artmaktadır. İlanlardan beklenen yararların sağlanması için bazı içerik, şekil ve yayınlanma bakımından belirli özellikler taşıması gereklidir (Can ve Diğ., 1995).

İşlerin durgun olduğu kriz dönemlerinde basit ilanlarla personel cezbetmek kolaydır. Ancak refah ve yüksek konjonktür dönemlerinde ise bu ilanların ilgi çekici şekilde düzenlenmesi gerekir (Yalçın, 1994)**.**

İyi yazılmış iş ilanının özelliklerini sıralayacak olursak (Gürbüz, 2002);

- Diliyle ve görünümüyle firmanın ve sağladığı olanakların diğer iş ilanları arasından belirgin olarak ayrılmasını sağlamalıdır. Başlık ve ilan şekli işletmeyi ve işi ortaya çıkarmalıdır.
- İlana etkili bir açılış cümlesi ile başlamak adayların ilgisini çekecek ve ilanı okumaya devam etmelerini sağlayacaktır.
- İlanda şirket hakkında detaya girmeden çok kısa bir bilgi verilebilir.
- İlanlarda yalnızca en kritik meslek nitelikleri belirtilmeli iş tanımına ilanın en fazla yarısı ayrılmalıdır.
- İlan adayların en önemli ihtiyaç ve ilgi alanlarına hitap etmeli onlara sunulacak başlıca avantajları ortaya çıkarmalıdır.
- İş ilanı yaratıcı, dinamik, hızlı ya da buna benzer genellemelerle doludur. Oysa ihtiyaç duyulan elemanı bulabilmek için daha özel tanımlamalar yapılmalıdır.

3.6.3.2 Danışmanlık Şirketleri

İnsan kaynakları yönetiminin tarihsel gelişimi ve işlevlerinde belirtildiği gibi günümüzde insan kaynakları, kurumların en önemli işlevleri arasına girmiştir. Çünkü, insan, yaratıcılığı olan bilgi sahibi olan teknolojiyi geliştiren ve kullanan

yegane unsurdur.böylesine dikkat gerektiren bir kaynağı olan ihtiyacın giderilmesi önemli bir uzmanlık konusu haline gelmiştir. Dolayısıyla bugün kurumların insan kaynağı ihtiyacını profesyonel biçimde analiz eden, ihtiyacı saptayan ve ihtiyacı karşılayan profesyonel danışmanlık şirketlerinin sayıları giderek artmaktadır (Fındıkçı , 2001).

Bu şirketler iş arayalar ile eleman arayan firmaları buluşturan uzman kuruluşlardır. İş arayanlar bu firmalara öz geçmişlerini bırakmak suretiyle onların kayıtlarında yer alırlar. Eleman arayan herhangi bir işletmede danışmanlık şirketine başvurup şirketin elindeki çeşitli alanlarda uzman ve çalışmaya aday mevcut öz geçmişlerden kendisi için uygun olabilecek iş görenleri tarama olanağına sahiptir. Bu kuruluşlar kendilerine başvuran şirketlerden ve iş arayanlardan iş gören bulma veya iş bulma karşılığında belli bir komisyon alma suretiyle varlıklarını sürdürürler. Bazen de bu kuruluşlar kendilerine başvuran işletmenin adı saklı kalmak şartıyla gazetelere eleman aranıyor ilanı verirler.

Zaman zaman işletmenin danışmalık kuruluşu ile işbirliği sadece onlar adına ilan vermek ya da portföylerindeki adayları onlara sunmakla kalmaz. Bu kuruluşlar işletmenin kendilerine sunduğu iş tanımlarını başvuran adayların öz geçmişleri ile karşılaştırmak ya da onlarla ilk mülakatı yapmak sureti ile işletme adına ön elemeyi yaparlar. Böylelikle işletmenin eleman seçme sürecinde testlere tabi tutacağı görüşmeye davet edeceği aday sayısı azaldığından iş yükü de azalmış ve zamandan tasarruf sağlanmış olur (Gürbüz, 2002).

Danışmanlık şirketleri yaptıkları piyasa araştırmaları ile firmaların hangi pozisyonlarda ne tür vasıflara sahip elemanlara ihtiyacı olduklarını saptayabilirler ve gazetelere ilan vermek sureti ile ellerinde çeşitli işler ve pozisyonlar için aday elemanların bulunduğu bir portföy oluşturabilirler.

3.6.3.3 Öğretim ve Eğitim Kurumları

Üniversiteler işletmeler için başlangıç pozisyonlarında kalifiye elemanların bulunabileceği önemli bir kaynaktır. Üniversitelerin her yıl düzenlediği kariyer günlerine katılan işletmeler hem ürünlerini , politikalarını , misyon ve vizyonlarını tanıtmak hem de kendilerine maliyet unsuru teşkil etmeyen bir yolda eleman bulma şansı yakalamış olurlar. Ayrıca işletmeler üniversitelerle kurdukları bağlantılar yoluyla öğrencileri kendi işletmelerine davet ederek , okul panolarına ya da okulun

internet sitesine ilanlar vererek işletme ve işler hakkında bilgilendirmekte , işletmeyi onlar için çekici hale getirmeye yönelmekte ve staj gibi olanaklar sağlayarak eğitimlerine yardımcı olmaktadırlar.

3.6.3.4 Türkiye İş Kurumu (www.iskur.gov.tr/)

Bu kurumda işletmeler için eleman bulma konusunda önemli bir kaynak teşkil eder. Kurumun görevleri arasında :

- İşverenlerin iş gücü taleplerini karşılamak.
- İş arayanları durumlara uygun işlere yerleştirmek.
- Özürlü , eski hükümlü ve terörden etkilenenlerin işe yerleşmesine yardımcı olmak.
- Özelleştirme nedeni ile işini kaybedenlere iş kaybı tazminatı ödemek , iş gücü eğitimi vermek , işe yerleştirmek.
- İş ve meslek danışmanlığı hizmeti sunmak.
- İstihdamda ki iş gücü ile ilk orta kademe yöneticileri için iş yerlerinde eğitim seminerleri düzenlemek.
- Özel istihdam büroları ile yabancı uyrukluların istihdamına ilişin görevleri yerine getirmek.
- İş verenden gelen iş gücü taleplerine göre vasıfsız iş gücüne beceri ve meslek kazandırıcı mesleki eğitim kursları düzenlemek.
- İşsizliğin azaltılması ve istihdamın geliştirilmesi için ilgili kurum ve kuruluşlarla iş birliği yapmak gibi hizmetleri sıralayabiliriz.

3.6.3.5 Kafa Avcıları

Danışmanlık şirketlerinin müşterileri her konuda iş arayanlar ve her konuda eleman arayan işletmeler olabilir. Oysa üst düzey yönetici araştırma şirketlerinin müşterileri sadece üst düzey yönetici arayan işletmelerdir. Bu araştırma şirketleri piyasada mevcut üst düzey yöneticileri ve onların vasıflarını gayet iyi bilirler. Kendilerine aradıkları özelliklerle başvuran bir işletmenin talebini değerlendirirler ve piyasadaki mevcut yöneticilerden bu özellikleri en uygun olan kişiye ulaşırlar. İş verenin ismi gizli kalmak suretiyle kendisine bir iş teklifinde bulunurlar. Eğer yöneticide mevcut

işini değiştirmeyi düşünüyorsa bu kez tam bir gizlilik içerisinde kendisini iş teklifinde bulunan firma ile bir araya getirirler (Gürbüz, 2002).

3.7 Personel Seçimi

3.7.1 Seçim Süreci

Aday araştırma ve bulma çabaları sonucu bir aday grubu oluşturduktan sonra, sıra işe alınacak uygun kişilerin seçimine gelir. Seçim faaliyetlerinde temel amaç, belirli işler için başvuran adaylar arasından, işi iyi bir şekilde yerine getirebilmek için gerekli olan bilgi, beceri ve yeteneklere kinlerin sahip olduğunu belirlemektir.

Personel seçimi, adayların başvurularının alınmasıyla başlar ve işe alma kararının verilmesiyle sona erer. Bu iki aşama arasında,işe uygun adayların çeşitli yöntemlerle belirlenmesine yönelik çabalardan oluşan diğer seçim faaliyetleri yer alır.

Seçim sürecinde birden fazla karar verme noktası ve bu noktalarda karar vermeyi kolaylaştıracak kıstaslar açıkça tanımlanmalıdır. Sürece başlayanlardan yalnızca birkaçı sonuna kadar gidebilir. Her karar noktasında vasıflı olmayanlar reddedilip, vasıflı olanların üzerinde dikkatle durulur. Böylece gereksiz zaman kaybı önlenmiş olur.

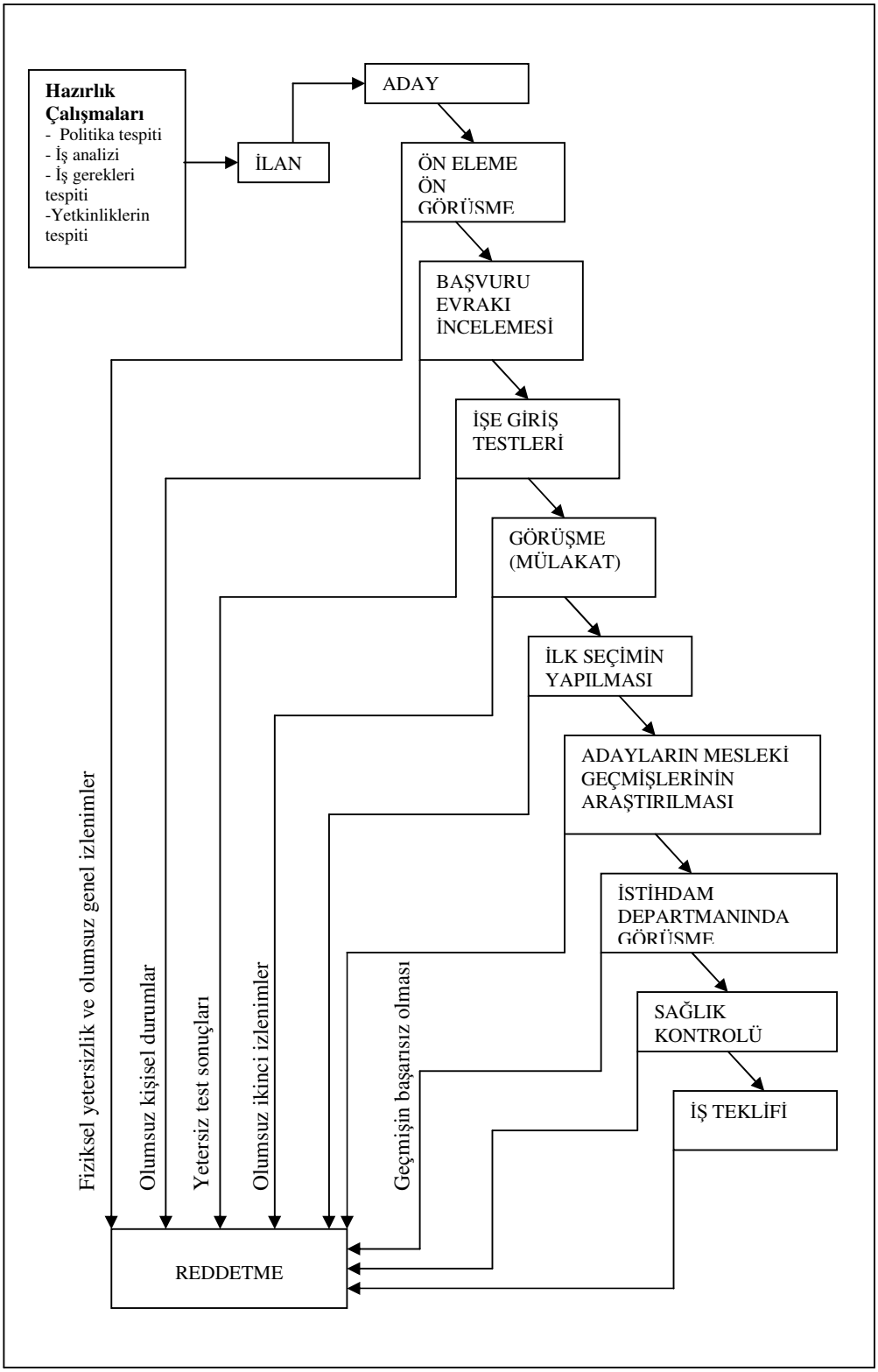
Şekil 3.10 işletmelerin personel seçim sürecini şematik olarak göstermektedir.

3.7.2 İşe Alımda Uygulanan Testler

3.7.2.1 Zeka Testleri

Zeka testleri işe başvuran adaylar arasındaki zihinsel farklılıkları ölçmek amacını güder. Ancak işin özelliğine göre zeka beklenti düzeyi değişik olabilir. Örneğin en fazla zekayı gerektiren meslekler arasında tıp, ekonomist ve eğitimciler gelirken bant ve temizlik işçileri ise en alt seviyede zeka gerektiği söylenebilir.

Zeka testleri, bireyin bir şeyleri tanıma, ayırt edebilme, konsantre olma, bilgileri hatırlama, farklı şeyleri birleştirme, sınıflandırma, karmaşık fikirler tasarlayabilme ve anlamlı şekilde başkalarına aktarabilme, sayıları kullanabilme gibi özelliklerini ölçer (Sabuncuoğlu, 2000).



Şekil 3.10: Seçim Süreci (Erdoğan, 1991)

3.7.2.2 Yetenek Testleri

Yetenek testleri işle ilgili sayısal, sözel, sezgisel ya da mekanik yetenekleri ölçer (Armstrong, 2001). Aletli testlerle adayın bedensel yeteneği, kağıt kalem testleriyle zihinsel yetenekleri ölçümlenmeye çalışılır. Bedensel yetenekler arasında adayın el ve parmak becerisi, görme, koku, tat ve renk ayırabilme, güç kullanma gibi özellikler yer alır. Zihinsel yetenekler ise, işlem yapma hızı, kavrama, ayrıntıları görme, yanlış bulma, analiz ve sentez yapma gibi özellikleri kapsar. Örneğin sayısal testler, sayılar arasındaki ilişkiyi, karmaşıklığın farklı düzeylerinde sayıları kullanabilme kapasitesini ölçer. Söz konusu yeteneklerin bir bölümü doğrudan gelen, bir bölümü ise eğitim ve deneyim ile kazanılan yeteneklerdir (Sabuncuoğlu, 2000).

Aşağıda yetenek testleri ile ilgili bazı örnekler verilmiştir;

i. Sözel Anlama Testleri:

Aşağıdaki seçenekleri, verilen paragrafın ışığında değerlendirin ve seneklerden birini işaretleyin.

a) Eğer bilgi mantıklıysa

b) Eğer yorum yanlış, mantıksız veya tersi doğruysa

c) Eğer yeterli bilgi yoksa

"Her an, dikkatimizi çekmeye çalışan fizyolojik ve psikolojik uyarıcıların bombardımanına maruz kalmaktayız. Gözlerimiz saniyede 5 milyon tane bilgiyi değerlendirme kapasitesine sahipken beynimiz saniyede sadece 500 tane bilgiyi işleyebilir. Beynimiz ve duyularımız arasındaki bu dengesizlikten anlaşılabileceği gibi görme, duyma ve dokunma duyuları ile ilgili uyarıcılardan sadece değerlendirmek istediklerimizi seçmemiz gerekmektedir. "

1- Dikkatimizi çekme yarışında fiziksel uyarıcılar daha başarılı olmaktadır.

a) b) c)

2- Uygun şartlar altında insan beyni, duyuları yoluyla aldığı hemen hemen bütün uyarıcıları değerlendirmeye yeterlidir.

a) b) c)

3- Gözler kulaklara nazaran daha fazla bilgi algılama yeteneğine sahiptir.

a) b) c)

ii. Sayısal Anlama Testleri

Aşağıdaki serilerde eksik numarayı bulunuz.

4-

1,5	8,5	15,5	**?**	29,5

a) 17 b) 23,5 c) 21 d) 22,5 e) 20,5

5-

3	6	**?**	24	48

a) 20 b) 12 c) 18 d) 9 e) 21

3.7.2.3 Kişilik Testleri

Kişiliği anlamada en çok kullanılan metot, öznel mülakatlar dışında, kişilik testleridir. Yetenek testleri adayın maksimum performansını ölçmeyi amaçlar. Diğer bir deyişle adayın "ne yapabileceğini" gösterir. Kişilik testleri ise tipik performansı ölçmeyi hedefler. Adayın "ne yapmak istediği" ile ilgili tercini ortaya koyar. İnsanların kişilikleri birbirinden farklıdır. Herkes aynı şeylerden mutlu olmamakta, bakış açıları, tutumları değişiklik göstermektedir. Dolayısıyla herkes aynı işte mutlu olamamakta, ve o işi iyi yapamamaktadır. Firmalar işe en uygun kişilik özelliğine sahip adayı tanıyabilmek için, özel olarak geliştirilmiş kişilik testleri uygulamaktadırlar. Bu testlerin dürüst olarak cevaplanması hem aday için hem de şirket için daha sağlıklı sonuçlar verir. Bu testler aday için işe kabul edilip

edilmemeyi kesin olarak belirlemez ancak bu değerlendirmeyi yapanların karar almalarına yardımcı olur (http://www.stratejika.com/kariyerbilgileri.asp).

3.7.2.4 Dikkat Testleri

Dikkat, algılarımıza yön veren bir seçicilik halidir. Belirli bir anda insanın duyu organları sayısız uyarıcı ile etkilenir. Bu uyarıcılardan yalnız belli birine cevap verme üzere algının yönlendirilmesine "konsantre dikkat", birden fazla uyarıya cevap verme halinde ise "yaygın dikkat" denir.

Dikkat testi işin özelliğine göre değerlendirilir. Örneğin, bir muhasebe, sürücü, kalite kontrol elemanları için dikkatin önemi büyüktür.

3.7.2.5 Yaratıcılık Testleri

Bireyin yaratıcı özelliklerini saptamak amacıyla hazır testler kullanılabilmektedir. Bu testler kişinin belirlenen duruma göre uygun karşılık vermeyi, hayal gücünü, orijinal düşünceyi, yeni olanaklar ve ilişkileri görebilmeyi araştırır.

3.7.2.6 Bilgi Testleri

Bireyin yapacağı işe ilişkin kurumsal veya pratik bilgi düzeyini saptamak amacıyla ve genellikle kağıt kalem testleri kullanılarak yapılan testlerdir.

Bilgi testleri kişilerin belirli bir t zamanında ne bildiğini ve ne ölçüde bildiğini analiz etmeye yarayan testlerdir. Bilgi testleri ile kişilerin belirli bir konudaki bilgi düzeyi tespit edileceği gibi, genel olarak sosyal ve teknik düzeyini ölçmeye yarayan testlerde kullanılabilir.

3.7.2.7 Hafıza Testleri

Sözel veya yazılı talimat akılda tutmak bir hafıza işidir. Bazı işlerde talimatlar çok basittir, herkes hemen öğrenip yapabilir, renklerine göre akılda tutabilme yeteneği önemli olan çeşitli işler vardır. Örneğin, bir sekreter için hafıza özelliği önem taşır ve işe alımlarda bu özellik ölçülmelidir.

3.7.2.8 Algı Testleri

Günlük yaşamımızdaki duyularımızı yorumlama onları anlamlı hale getirme sürecine algı denir. Algı , duyusal bilginin yorumlamasını içerir. Doğuştan bir yetenek olan algı yaşam boyunca öğrenme ile gelişir. Örneğin; bir mekanın veya objenin

büyüklüğünü tahmin etme algısını oluştururken, üç boyutlu şekillerin hemen anlaşılması derinlik algısını, uzaklığı doğru tahmin etme mesafe algısını ve objeler arasındaki ağırlık farklılığını ayırt etme ağırlık algısını ortaya çıkarır. Bu becerinin çeşitli aletli testlerle ortaya çıkarılması olasıdır.

3.7.2.9 İlgi Testleri

İlgi, bir kimsenin özel bir çaba göstermeden, dikkat ettiği, gözlediği, üzerinde durup düşündüğü ve zevk alarak sürekli olarak yaptığı şeyler şeklinde tanımlanabilir. Bireylerin ilgi duyarak bir şeyi yapmaları, onları mutlu ettiği kadar başarılarını da olumlu yönde etkileyen bir faktör olmaktadır. İlgi duyulan işte yapılan hata sayısı da azalacağından verimlilik yanında kalitede yükselecektir.

Bir kişinin yaratılıştan gelen özel ilgileri, değerleri ve tutumları vardır. ve bu özellikler kişilik üzerinde önemli etkiler gösterir. Bu karakteristik özellikler tercih edilen aktiviteleri ve günlük yaşamın diğer evrelerini etkiler. Kişinin ilgi alanını saptamak ve içerik olarak pratik, estetik ve zihinsel farklı değerleri ölçmek üzere soru çizelgeleri dizayn edilir. Böylelikle kişinin eğitim ve kariyeri konusunda güçlü bulgular elde edilir.

3.7.3 Test Güvenilirliği

Hiçbir araç %100 güvenilir ölçüm yapamaz. Hata, ölçüm işleminin doğal bir sonucudur. Ölçüm araçlarının hassasiyetleri değiştiği için yapılan ölçümlerdeki hata payı değişir. Örneğin sıradan bir ev termometresinin, elektronik bir termometre kadar hassas ölçüm yapması olanaksızdır.

Hiç bir bilim adamı gözlemleri sonucu ortaya çıkacak hata payını tam olarak tahmin edemez. Ancak kullandığı araçların ne tür hatalar yapabileceğini bilmesi, bilim adamının çalışmasından beklentilerinin gerçekçi olmasını sağlar.

Mesleki testlerde olabildiğince hatasız bir sonuca varmak çok önemlidir. Testler sonucu elde edilen puanlar kesin değildir, sadece adayın yetenekleri veya kişisel özellikleri üzerine tahminlerdir.

Bir testin güvenirliği ölçümlerin hassasiyetine bağlıdır. Başka bir deyişle, güvenirlik testteki ölçüm hatalarını, test yönetimini ve puanlamayı da içine alır. Güvenirliği etkileyen unsurlar şunlardır:

Koşullar: Kötü ışıklandırma, rahatsız sıralar, çok kalabalık oda, kopya çekme.

Uygulama Talimatları: Değişken talimatlar, uygulama kartının kullanılmaması, örneklerin üzerinde durmama, gereksiz yorumlar, kötü zamanlama.

Puanlama: Yanlış cevap anahtarı kullanımı, puanlama talimatlarına uymama, işlem hataları, yetersiz bir cevap anahtarı.

Geçici Durumlar: Hastalık, yorgunluk, motivasyon, testin saati, teste yatkınlık.

İçerik: Kötü sorular, kısa test, okunamayan test cevap kağıdı, kötü örnek, tahmin edilebilir cevaplar.

Bir testin ne kadar geçerli olduğu testin içeriğinin amaca ne denli uygun hazırlandığıyla doğru orantılıdır. Bir test güvenilir olsa bile amaca uygun olmayabilir. Fakat test amaca uygunsa her zaman güvenilir kabul edilir. Eğer bir test veya mülakat kötü hazırlanmışsa, geçerli değildir. Güvenirlilik geçerliliğin en üst sınırıdır.

3.7.4 İş Görüşmesi

3.7.4.1 Görüşme Süreci

i. Hazırlık: Personel seçiminde görüşmenin ilk safhası bu yolla neyin ölçüleceğinin belirlenmesi ile başlar. Görüşme neden yapılacaktır , adayların hangi yönlerinin özellikle bu yöntemle analiz edilmesi istendiği açık olarak belirlenmelidir. Seçim sürecinin görüşmeye gelene kadar tamamlanan evresinde elde edilen bulgular vardır. Görüşme bazen bu bulguları tamamlamak için yapılırken , bazen de bilgi sınavı veya test yöntemi ile elde edilemeyen bireysel özelliklerin analizi için yapılır. Her işletme adaylarını analizde sınav ve test yöntemini ulanmaz , tüm analizlerini görüşme yöntemi ile yapmak ister. İşletmenin ve işin özelliğine göre görüşmenin amacının başlangıçta belirlenmesi , görüşmecilerin adaylarda arayacakları özelliklerin neler olacağının belirlenmesi gerekir. Yine görüşmenin ilk safhasında izlenecek yöntemin ne olacağı belirlenir. Görüşme tekniklerinden hangisinin kullanılacağını belirlemek ve görüşmecileri bu tekniğe göre hazırlamak gerekir (Erdoğan, 1991).

İyi bir ön hazırlık, görüşmenin başarısını arttıracaktır. Bu aşamada, hangi soruların niçin ve nasıl sorulacağı belirlenmeli, görüşmeciler bilgilendirilmeli, görüşme yer ve

saatleri adaylara ve ilgili diğer kişilere bildirilmeli, görüşme yeri düzenlenmeli, görüşme formları hazırlanmalıdır (Kaynak ve diğ., 2000).

ii. Uygulama: Görüşmenin ikinci aşaması yapılan ön hazırlıklar ve seçilen teknikler doğrultusunda uygulamanın gerçekleştirilmesidir. personel seçiminde yapılan görüşmenin temelinde adaydan istenen bilginin alınması vardır. İzlenen yöntem uyarınca adaya bir dizi sorular sorulur, bu sorulardan sonra aday hakkında bir değer yargısı oluşturulur. Prensip olarak görüşme istenen bilgi alınana kadar, başka bir değişle görüşmecide aday hakkında kesin bir fikir oluşana kadar devam eder. Görüşmeyi yapan kişiler adayla yaptıkları sözel ve sözel olmayan haberleşmelerden aldıkları bilgilere göre bir sonuca varırlar (Erdoğan, 1991).

iii. Değerlendirme: Görüşme yöntemi ile adayı analiz etmenin son evresi değerlendirmenin yapılması ve sonuç raporunun yazılmasıdır. Görüşmeden hemen sonra görüşmeyi yapanların taze bilgilerle bu bilgileri kaybetmeden ve karıştırmadan değerlendirme yapmaları gerekir. İstenen özel bilgilere göre adayın son değerlendirmesin yapılarak önceden tespit edilen biçime göre sonuç raporunun hazırlanması veya rapora hazırlık olacak dokümanların işlenmesi gerekir (Erdoğan, 1991). Değerlendirilmenin geciktirilmesi genellikle eksik ya da yanlış değerlendirmelere ve kararlara yol açmaktadır.

3.7.4.2 Görüşme Türleri

i. Bire Bir Görüşme: En basit şekli ile, aday ve işveren veya işverenin tayin ettiği bir kişi arasında olan, bire bir görüşmedir. Genel sorular sorulur ve adayın kendisini tanıtması istenir. Görüşmeyi yapan ile aday arasında geçen bir görüşme olduğu için öne çıkmak kolay, dolayısıyla kendini tanıtmak imkanı daha fazla olur (Tahiroğlu, 2002).

Bu tip görüşmede, alınan yanıtları karşılaştırmalı değerlendirmeyi olanaklı kılacak şekilde, önceden belirlenmiş bir dizi soru belirlenmelidir (Karakan ve Demren, 2001).

ii. Stres Görüşmeleri: Diğer görüşme türleri arasından adayların en çok çekindiği, en çok cevap vermekte zorlandıkları görüşme tarzıdır. Bu tür görüşmelerde amaç, adayın en zor durumlarda bile paniklemeden sorunları pratik bir şekilde çözme yeteneğini görmektir. Fakat, biraz çalışma ile bu tür soruların aslında basit cevapları olduğu anlaşılır. "Patronun işine sahip olmak istiyor musun?, Elimdeki kalemi bana

satabilir misin?, Şirketin içerisinden birisini bu pozisyona getirmek var iken neden dışardan birisini alayım?, Neden bu kadar uzun süredir iş bulamıyorsun?, Görüyorum ki uzun süre çalıştığınız şirkette bir zam almamışsınız bunun sebebi nedir?" gibi sorular stres mülakatlarında sorulabilecek sorulara örnek olarak verilebilir. İşin gerçeği, bütün bu soruların cevapları mülakatta vurgulanması gereken en önemli noktaya dayanır; o şirkette, uzun süreli olarak kariyer yapma isteği ile çalışmaya talip olmak (Tahiroğlu, 2002).

Stres görüşmesinde gerilim, görüşmecinin sinirli biçimde adayın yanıtlarına tepki göstermesi, sık sık sözünü kesmesi, adayın kişisel özelliklerine yönelik eleştiriler getirmesi gibi yollarla yaratılır. Amaç adayın gerilimi ortamda gösterdiği tepkilerin belirlenmesi ve ölçülmesidir (Can ve diğ. 1995).

iii. Panel Türünde Görüşme (Karakan ve Demren, 2001): Tüm görüşmecilerin adayla aynı anda aynı oturumda görüşmesidir. Görüşmeci sayısı 2-6 olabilir. Altıdan fazla olması halinde sağlıklı bir karar vermek zorlaşır.

Ardı ardına görüşmeyle karşılaştırıldığında, panel türünde görüşmeler zaman kullanımı açısından avantajlıdır. Değerlendirme toplantılarında doğru bir karara daha kısa sürede ulaşılabilir. Bununla birlikte panel türünde görüşmelerde adayla kişisel ilişki kurmak daha zordur. Ortam ne kadar farklı olursa olsun, aday üzerinde bir sorgulama izlenimi yaratır ve bu da adayın daha kapalı, daha temkinli olmasına, savunma durumunda cevaplar vermesine yol açar. Birden fazla görüşmeci olduğu için, soruların bir düzen içinde sorulması daha zordur.

Panel türünde görüşmenin sakıncalarını ortadan kaldırmak için, tüm görüşmecilerin görüşmeye net bir katkıda bulunması gerekir. Panel öncesinde mutlaka görüşme planı yapılması ve soru sorma ölçütlerinin belirlenmesi gerekir.

iv. Toplu Görüşme: Adından da anlaşılacağı gibi grup halinde yapılır. Bu tür görüşmelerin amacı, adayın grup içerisindeki davranışlarını incelemektir. İş veren, adayın verilen amaca ulaşmak için diğer grup üyeleri ile ne kadar koordineli çalıştığını, farklı fikirleri ve eleştirileri nasıl ele aldığını ve grup içerisinde lider mi yoksa üye rolüne mi sahip olduğunu görmek ister. Eğer adaylardan bir tanesi toplantıyı idare ediyor ise, o adayın diğer üyeleri nasıl kontrol ettiği, üyelere eşit davranıp davranmadığı ve konuya ne kadar yön verebildiği iş veren tarafından gözlenecektir (Tahiroğlu, 2002).

Günümüzde takım çalışması ağırlıklı çalışan pek çok işletme tarafından uygulanan ve adayların karşısına çıkabilecek bir görüşme tekniğidir. Tek başına yapılan iş görüşmesine oranla, adaya rakip diğer adaylara içinde kendisini daha çok gösterme, etkinliğini ispat etme şansı vermektedir. Ayrıca tüm adayların bir arada olması nedeniyle değerlendirme daha objektif ve doğru olabilmektedir (Gürüz ve Yaylacı, 2004).

3.7.4.3 Değerlendirme Merkezi Uygulamaları (Yalım, 2005)

Değerlendirme Merkezi eleman seçme ve değerlendirme sürecinde doğru adayı belirlemek, pozisyona atanacak en uygun çalışanı saptamak, doğru ve etkin bir performans değerlendirmesi yapmak için mümkün olan en detaylı incelemelerin yapıldığı bir uygulamadır.

İşe alım, performans değerlendirme, kariyer planlama ve mevcut insan kaynağının firma hedefleri doğrultusunda değerlendirilmesi süreçlerinde, adayların yetkinliklerini iş benzeri ortamlar yaratarak ölçümler.

Değerlendirme Merkezi uygulamaları diğer yöntemlerle karşılaştırıldığında adayların güçlü ve gelişime açık yönlerine ilişkin kapsamlı bilgilere ulaşılmasını sağlar.

Uygulamalar genellikle firmanın şimdi ve gelecekte hedeflediği liderlik rollerini göz önünde bulundurarak istenen temel davranışları kapsamlı bir yetkinlik analizine dayanarak ölçmeyi içermektedir. Beklenen davranışlar ve firmanın yapısı hakkında bilgi sahibi deneyimli uzmanlardan oluşan değerlendiriciler Değerlendirme Merkezleri süresince yüksek derecede etkileşim gerektiren değerlendirmelerden sonra belirlenmiş firma hedefleri doğrultusunda adayların işe alımlarından kariyer planlamalarına kadar olan süreci kapsayan önemli kararlar almaktadırlar.

Değerlendirme Merkezleri'nde amaçlanan mevcut davranışları temel alarak gelecekteki davranışı tahmin edebilmektir. Adayların işe olan uygunluklarının belirlenmesi iş analizi sonuçlarına dayanarak geliştirilmiş ölçütler doğrultusunda hareket edilmelidir. Gelecekte işin gerektirdiklerini tespit etmek için çeşitli yöntemler ve işin kapsayacağı durumları içeren 'simülasyonlar' yani iş benzeri ortamlar kullanılmalıdır. Adayların birbiri ile nasıl iletişim içinde olduklarını gözlemek için grup çalışmaları kullanılmalıdır. Genellikle birden fazla değerlendirici değerlendirme sürecine katılmalıdır. Değerlendirilenden daha fazla yetkiye sahip

yönetici seviyesinde değerlendiriciler tercih edilmelidir. Son karar çeşitli değerlendirmelerin sonucunda hazırlanan raporlar doğrultusunda verilmelidir.

Bu alanda yapılan araştırmaların sonuçlarına göre aşağıda belirtilen konular önem taşımaktadır;

- Standart bir Değerlendirme Merkezi süreci değerlendirme ölçütlerinin açık bir şekilde yazılması,
- Adayların bunlardan haberdar edilmesi,
- Açık ve herkes için standart olan bir değerlendirme ölçeğinin kullanılması,
- Değerlendiricilerin değerlendirilmesi gereken davranışları gözleyebilmesi,
- Değerlendiricilerin ölçütleri etkili bir şekilde değerlendirmesi,
- Mümkün ise birden fazla değerlendiricinin gözlem için yer alması,
- Adayların görüşme talep etme hakkına sahip olabilmeleri,

Terfi ve transfer gibi durumlarda adayların bir değerlendirme yapmaları için inisiyatif hakkına sahip olmaları. Değerlendirme Merkezi uygulamaları posta kutusu yöntemini, lidersiz grup tartışmasını, iş simülasyon uygulamalarını, yetkinlik bazlı mülakatları, sunumu ve bazı durumlarda psikometrik testleri kapsamaktadır.

i. Posta Kutusu Uygulaması: Kişiye çok değişik el yazılı ve kayıtlı dokümanlar verilmektedir. Bunlar telefon mesajları, kısa notlar, siparişler, kayıtlar, şikayet mektupları, çalışanlara ait bilgiler vs. olabilmektedir. Bunlar doğrudan kendisi ile ilgili olabileceği gibi, ilgisiz de olabilir. Ne tarz bir tepki gösterileceği her zaman net değildir. Adaya 2-3 saat verilip,önüne konulan dokümanları ele alması ve yazılı bir şekilde cevap vermesi istenmektedir. Bunun öncesinde, adaya firma hakkında bilgi verilerek yardımcı olunmaktadır. Sadece yazdıklarından değerlendirileceği söylenerek adayın mümkün olduğunca kapsamlı ve açık tepkiler göstermesi sağlanmaktadır. Bazen, küçük bir ön uygulama ile adaya nasıl bir faaliyette bulunması gerektiği gösterilir. Bu uygulama ile adayın problem analiz etme ve çözme yeteneği, yaratıcılık, kişiler arası hassasiyet, işleri delege etme/ yönetim kontrolü, planlama/organizasyon, inisiyatif kullanma, kararlılık gibi özellikleri hakkında bilgi edinilmektedir.

ii. Lidersiz Grup Tartışması: Adaylardan oluşan grubun bir saatlik süre içerisinde kendisine verilen bir problemi çözmesi istenmektedir. İdeal grup sayısı altı kişiliktir. Adayların probleme önceden bakmalarına izin verilmektedir. Değerlendiriciler toplantı esnasında adayları gözleyip not almaktadır. Hiç bir değerlendirici toplantıya müdahale etmez ve adayların kendi başlarına problemi çözmeleri beklenmektedir. Adaylara verilen süre sonunda Değerlendirme Merkezi yöneticisi tartışma sonuçlanmamış olsa dahi toplantıyı sona erdirmekte ve her adayın değerlendirmesi her değerlendirici tarafından ayrı ayrı yapılmaktadır. Grup tartışması adayların problem çözme yeteneği, kişiler arası hassasiyet, liderlik, iletişim becerileri, takım çalışmasına yatkınlığı, kararlılık gibi özellikleri hakkında bilgi edinilmesine imkan vermektedir.

iii. Gerçekleri Bulma: Bu defa, adaydan çözüm bulması değil, fakat konu ile ilgili zekice geliştirilmiş sorular sorması beklenmektedir. Bu sorular rol-oynayana yönlendirilir, aday bu vakada neyin kapsandığını ve neyin kapsanmadığını, hangi bilgilerin eksik olduğunu bulmak durumundadır. Değerlendiriciler dinleyip not tutmaktadır. Bu yöntemde, aday araştırıcı ve yaratıcı bir şekilde sorular geliştirerek konu hakkında bilgi toplayıp konuyu açıklığa kavuşturmaktadır. Sorulardan sonra adaya kısa bir süre verilip çözüm konusunda bir karar vermesi istenmektedir. Bu yöntem ile adayın zeka gücü hakkında derinlik ve kapsam açısından bilgi edinilmektedir: yaratıcılık, lojistik, finans, personel, organizasyon, ticaret gibi "iş yaklaşımı" bilgisi ile eksik parçaları bulabilme ve karar verme özelliği ortaya çıkarılabilmektedir. Ayrıca, kurduğu ilişki ve sorduğu doğru sorular adayın sosyal becerileri hakkında bilgi vermektedir.

iv. Sunum: Grup tartışması ve gerçekleri bulma uygulamalarında olduğu gibi, adaydan yarım saat içerisinde bir sunum yapması beklenmektedir. Bu defa, adayın dağınık bir yapıda verilen problemi teşhis edip olup bitenleri anlayarak bunun hakkında değerlendiricilerin karşısında sunum yapması gerekmektedir. Aday yeterince bilgi verip doğruları ve yanlışları belirttikten sonra çözümü sunmakta ve değerlendiricilerin soru sormalarına izin verir. Bu uygulama kişinin zeka gücü, sosyal becerileri ile istek gücü hakkında bilgi vermektedir. Gerçekleri bulma uygulamasına benzemekte, farklı olarak gerçeğe uygun bir şekilde planlama ve öneriler getirme, yani sentez yeteneği üzerinde odaklanmayı sağlamaktadır. Ayrıca, adayın davranışı da önemlidir, bağlantıları çok iyi yapıp gerçeği güzel bir şekilde

ifade edebilmesi gibi. Gerçekleri bulma uygulamasından farklı olarak adayın sosyal becerileri ve istek gücü hakkında daha fazla bilgi vermektedir.

v. Rol Oynama: Rol oynayan bir kişi ile aday amaca göre bir iletişim kurmaktadır. Örneğin, satış alanında, aday satışı yapan kişi ve müşteri de rol oynayan bir başka kişidir. Adaya hazırlanması için biraz zaman verilmektedir. Bu yöntemde, adaydan önceden belirlenmiş hedeflere ulaşması istenmektedir. Eğitim almış iki değerlendirici bu uygulamada adayın değişik boyutlarını ölçümlerler. Bu uygulamada, adayın akıllıca yaklaşımına daha fazla odaklanılmaktadır. Adayın sosyal becerileri ve istek gücü hakkında bilgi edinilmektedir.

Bunların dışında toplantı, planlama ve memorandum gibi uygulamalar da kullanılmaktadır. Bunlar, normal bir iş gününde yarım veya bir saat alan günlük benzer görevlerin simülasyonlarından oluşmaktadır. Herkes günde kısa bir süre de olsa toplantıya katılmakta veya planlama yaparak kayıt tutmaktadır. Bu uygulamalar ile ölçümlenen beceriler genelde gerçek hayattaki ile aynıdır ve bu uygulamalar iş simülasyon çalışmaları olarak adlandırılmaktadır. Uygulamanın çapı genişledikçe daha değişik davranış çeşitlerinin de o kapsam altında değerlendirilmesi gerekecektir. Çoğu Değerlendirme Merkezi sürecinde değerlendirme sürecini daha standart hale getirmek için sayısal, sözel yeteneklerini ve kişilik özelliklerini ölçen psikometrik testler de kullanılmaktadır. Her Değerlendirme Merkezi sonucunda adayın tüm bu uygulamalardan elde ettiği performansı içeren bir rapor yazılmaktadır. Aday tarafında en önemli nokta değerlendiricilerin adaylara her zaman göstermiş oldukları performans hakkında geri bildirim sağlaması gerekmektedir.

3.7.4.4 Yetkinlik Bazlı Mülakat

Yetkinliğe dayalı işe alımda adayın yetkinliklerini değerlendirmek için geleneksel mülakatlardan öte yetkinliğe dayalı mülakat yöntemini kullanmak daha etkili olmaktadır. Yetkinliğe dayalı mülakat adayın, istenen yetkinlikleri taşıyıp taşımadığını ortaya koyacak şekilde yetkinlikleri değerlendirmeyi esas alır. Yetkinliklerin değerlendirilmesinde, adayın ilgili yetkinliği gösterip göstermediğini belirleyen davranışlara odaklanılır. O yüzden bazı kaynaklarda davranış odaklı mülakat ya da davranışsal mülakat olarak da adlandırılabilmektedir (Wood ve Payne, 1998).

Yetkinlik nazlı mülakat tekniği, bir insanın geçmiş performansını bilmenin gelecek performansını tahmin etmeye ilişkin iyi bir bilgi kaynağı olduğunu temel alır, dolayısıyla geçmiş deneyimlerle ilgili bilgi toplamayı amaçlar (Yalım, 2005).

Yetkinliğe dayalı mülakatta adayın önceden belirlenen yetkinliklere sahip olup olmadığı araştırıldığı için önemli olan, söz konusu yetkinliklerle ilgili olarak adaylardan yeterince bilgi toplayabilmektir. Mülakat sırasında her adaydan belli bir durum ya da olayı anlatması istenir. Böylece bu olaylarda adayın sergilediği davranışlar incelenerek bu davranışların altında yatan yetkinlikler öğrenilmeye çalışılır. Adayı daha fazla konuşturabilmek ve daha fazla bilgi alabilmek için olayla ilgili sorular sormak gerekir. Soruların yapılandırılmış bir düzende sorulması, mülakatı daha etkin kılar; çünkü bu şekilde her adaya eşit şekilde davranmak ve adaylar arasında karşılaştırma yapmak mümkün olur.

Yetkinliğe dayalı mülakatta "başarı odaklılık" yetkinliğini değerlendirmek için aşağıdaki gibi sorular sorulabilir.

- Görevin nereden geldiğini, bu görevi yerine getirebilmek için hazırladığın planları, gerçekte ne yaptığını ve ne tür engellerle karşılaştığını da belirterek en önemli iki başarını açıklar mısın?
- Şimdiki görevinde bu başarıları nasıl değerlendiriyorsun?
- Toplumsal aktivitelerle ilgili başarılarınız nelerdir? Bu başarılarda sizi harekete geçiren neydi? Sonuç olarak neler kazandınız?
- Bu iş ya da görevle ilgili olarak karşılaştığınız en zor durum ne idi? Nasıl başa çıktınız?

Örnek sorulardan da anlaşılabileceği gibi adayların geçmiş davranışlarının ışığında sahip oldukları yetkinlikler ve gelecekte sergileyecekleri performans tahmin edilmeye çalışılır. Bu açıdan yetkinliğe dayalı mülakat, etkili bir araçtır.

3.7.5 Adayın Geçmişinin Araştırılması (Can ve Diğ., 1995)

Nihai seçim kararının verilmeden önce, personelin geçmiş iş yaşantısı ile ilgili bilgilerin toplanması yararlı olmaktadır. Aday personelin referanslarının kontrol edilmesi faaliyeti, daha önceki çalıştığı işler, eğitim düzeyini gösteren belgeler, adli sicili, referans mektupları gibi belgelerin doğruluğunun saptanmasını içerir. Referans mektupları seçim kararında yanılgılı sonuçlar doğurabilmektedir. Zira adaylar,

kendilerini önceki işlerinde destekleyen kişilerden gerçek durumu yansıtmayan referans mektupları alabilmektedirler. Uygulamada personel seçim kararını verenleri referans mektuplarında adaylar için olumsuz ifadeler bulunması durumunda dikkate almakta, tersi durumda ise fazlaca önemsememektedirler. Aday personelin geçmişteki iş yaşantısı ile ilgili güvenilir bilgi toplamanın yolu, adayın geçmişte çalıştığı örgütlerdeki ilgililere ulaşarak doğrudan bilgi edinmektir.

Bazı durumlarda işletmeler, personelin adi sicilini incelemek gereksinmesi de duymaktadır. Özellikle gizlilik ve güvenirlik faktörlerinin gerekli olduğu işlere personel seçiminde adli sicil önemli karar ölçütü olabilmektedir. Örneğin, bankacılık, istihbarat, güvenlik hizmetleri gibi işlerde çalışacak personelin adli sicilinin araştırılması standart işlem durumuna gelmiştir. Bu amaçla personelin seçim kararı verilmeden önce adli bürolardan ve emniyet kuruluşlarından bilgi istenmektedir.

3.7.6 Sağlık Kontrolü (Can ve Diğ., 1995)

Personel seçme sürecinin bu aşamasında aday personelin sağlık durumunun işin gerekleri ile uyumlu olup olmadığı belirlenmektedir. Bu amaçla adaylar örgütte çalışan hekimler yada diğer sağlık kurumları tarafından sağlık muayenesinde geçirilerek ilgili işte çalışabilmek için gerekli sağlık koşullarını taşıdıklarını gösteren sağlık raporu almaktadırlar. Sağlık incelemesi, yalnızca personel seçimi amacıyla değil, bir takım yasal zorunlulukları yerine getirmek ve mevcut personelin sağlığını korumak amacıyla da gerçekleştirilmektedir. Bu yolla, bulaşıcı hastalık taşıyan kişilerin örgütte istihdam edilmesi engellenebilir ve böylece mevcut personelin sağlık düzeyinin korunması, dolayısıyla da personelin verimliliğinin korunması sağlanabilir.

3.7.7 İşe Alım ve Seçim Kararı

Modern seçim sürecini benimseyen ve izleyen bir işletmede ilk görüşmeden son görüşmeye kadar personel adayları çeşitli aşamalardan geçirilerek ve bir kısmı elenerek nihayet seçim kararının alınması aşamasına gelinir. Seçim ararının daha objektif olması için bir kurul düzenlenebilir ve elde edilen bilgilere göre adaylar arasında bir karşılaştırma ve değerlendirme yapılır. Kuşku yok ki , bu kararın alınmasında en önemli rol insan kaynakları bölümü yetkilileri ve adayın gireceği bölümün yetkililerine düşer. Bu nedenle aralarında çok iyi bir iş birliği ve eş güdümün sağlanması gerekir.

Personel seçiminde karar verilirken bir çok faktör dikkate alınmaktadır. Her bir faktör ve özelliği göz önüne alarak çok sayıda adayın başvurduğu durumlarda bilgisayar programlarında yararlanılmaya başlanmıştır. Bu gibi durumlarda çok sayıda adayın birden fazla özelliğinin dikkate alınması ve değerlendirilmesi gerekir. Bu yönteme "çok ölçütlü karar verme yaklaşımı" denilmektedir.

İşletmeler doğru zamanda doğru karar vermek zorundadırlar. bu zorunluluk her konuda olduğu gibi personel alanında da geçerli olmaktadır. Personel seçiminde değerlendirme ölçütlerinin doğru seçilmesi kadar ölçütlerin öncelikleri ve ölçütlere verilecek değerlerde önem taşır (Sabuncuoğlu, 2000).

3.8 İşe Yerleştirme

3.8.1 İş Teklifi (Gürbüz, 2002)

İşletme tarafından, işe alınacak kişi belirlendikten sonra başvuru sahibi kendisine iş teklifi yapılmak üzere tekrar bir görüşmeye davet edilir. Bu görüşmede açıklanması gereken ayrıntıları kısaca belirtecek olursak:

Ön koşullar; bir iş teklifi, tıbbi muayeneden geçme ya da diploma belgesini ibraz etme gibi koşullara bağlı olarak yapılır. Aksi halde teklifin geri alınacağı açıklanmalıdır.

Çalışma koşullar; iş teklifi görüşmesinin bu bölümünde işin, başvuru sahibine normal ofis çalışması ve saatleri dışında etkileyebilecek tüm koşulları konuşulmalıdır. Eğer iş yer değiştirmeyi gerektiriyorsa şirket ve başvuru sahibi bunun ne zaman olacağı konusunda anlaşmaya varmalıdırlar.

Maaş; yan ödemeler ve diğer olanaklar; ücret iş teklifinin yapıldığı görüşme sırasında açıkça belirtilmelidir. Eğer yan ödemeler şirketin kitapçığında belirtiliyorsa, bu kitapçığı adaya vermek yeterli olacaktır. Adaya uygulanacak özel ödemeler var ise bunların sözlü olarak açıklanması gerekir. Ayrıca şirketin elemanlarına sağladığı özel sigorta, emeklilik fonları mevcut ise bunlarda iş teklifi yaparken görüşülmelidir.

İşe başlangıç tarihi; bu görüşme sırasında kesin bir işe başlama tarihi konusunda karşılıklı olarak mutabakata varılmalıdır. Çünkü hali hazırda başka işte çalışanlar iş verenlerine işten ayrılacaklarını hemen bildirseler bile ihbar süresinin bitiminde önce işlerinden ayrılamazlar.

Teklifin kabulü için son gün; başvuru sahibinin o anda karar vermesini istemek haksızlık olur. Adaylar sakin kafayla bir durum değerlendirmesi yapmak ya da başka şirketlerin iş tekliflerini de değerlendirmek isteyebilirler. Bu nedenle adaya sağlıklı bir karar verebilmesi için yeteri kadar zaman tanınmalıdır. Şirketler iş tekliflerini sözlü olarak yapabilecekleri gibi bunu yazı ile de teyit etmek isteyebilirler.

İşe alınmayan başvuru sahiplerine de bu durumun bildirilmesi şarttır. Onların görmezlikten gelmek şirket hakkında olumsuz izlenim oluşmasına yol açabilir.

3.8.2 Deneme Süreci

işletmelerin bir çoğunda yeni işe girenler için deneme süreci tanınır. Bu süre bir yandan iş verene, işe yeni girenin yetenek düzeyini ve işletme ile bütünleşmesini öğrenme olanağı yaratır, öte yandan personele, yeni işinin tanıma ve yeni mesleki ortama uyum sağlama fırsatı tanır. Deneme süresi işin yapısına bağlıdır. Genellikle personelden beklenen yetenek düzeyi arttıkça sürenin uzadığı izlenir.

4857 sayılı İş kanunumuzun 15. maddesi deneme süresi ile ilgili şöyle demektedir (Şakar, 2005):

"Taraflarca iş sözleşmesine bir deneme kaydı konulduğunda, bunun süresi en çok iki ay olabilir. Ancak deneme süresi toplu iş sözleşmeleriyle dört aya kadar uzatılabilir. Denem süresi içinde taraflar iş sözleşmesini bildirim süresine gerek olmaksızın ve tazminatsız feshedilebilir. İşçinin çalıştığı günler için ücret ve diğer hakları saklıdır."

3.8.3 Oryantasyon

3.8.3.1 Oryantasyonun Tanımı ve Önemi

Örgütler işe yeni giren personele, iş ve iş ortamı ile ilgili gerekli bilgilerin verilmesi ve personelin örgüte uyumunu sağlamak amacıyla oryantasyon programları uygulamaktadır.

Oryantasyon programları, personele iş ve iş yerinin tanıtılması, işin özelliklerini öğretilmesini amaçlamaktadır. Bu tür programlar yardımıyla işe yeni giren personel iş yerinin tarihi geçmişi, ürettiği ürünler, örgütsel yapı, örgütte önemli olan kurallar ve örgütün politikaları hakkında bilgilendirilir. Bunun yanında iş ile ilgili özel bilgi ve beceriler, iş hayatında meydana gelen değişme ve gelişmeler bu süreçte personele

kazandırılmaya çalışılır. Sonuçta iyi bir oryantasyon programı personelin örgütü ve örgütün diğer çalışanlarını, örgüt yönetimi ve yöneticilerini tanıma ve öğrenmesi, kendisine olan güveninin artması, örgütü yakından tanıması açısından mutlaka uygulanması gereken programlardır (Straub ve Attner, 1991).

Oryantasyonlar, çalışanlara neden-nerede (şirket, departman, takım gibi) oldukları mesajını ileten ve şirketin hedefleri doğrultusunda çalışanları yönlendiren programlarlardır. Başarılı bir oryantasyon programı, şirket ve yeni çalışanların aşağıdaki beklentilerini karşılar;

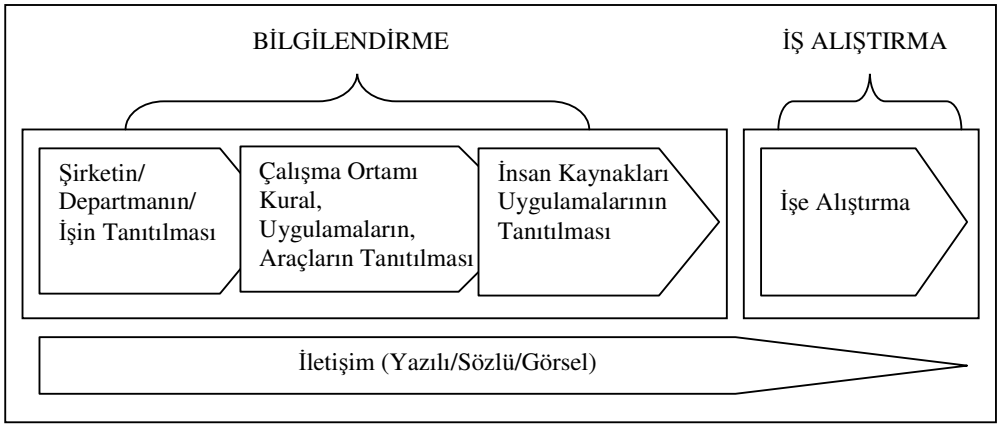
- Yöneticileri, çalışma arkadaşları ve İnsan Kaynakları ile tanıştırma ve yöneticileri ile geçişi sağlayacak koçluk ilişkilerini kurması.
- Katılımcıları arasında şirket / departman / takım için ortak bir amacın oluşturulması.
- Şirketin kültür, organizasyon yapısı ve ürünlerinin / hizmetlerinin anlamasına yardımcı olması ve çalışanın ilk andan itibaren verimli olmasının sağlanması
- Departman / takımın ürünlerinin detaylı olarak tanıtılması.
- Şirket yönetmelik ve uygulamaları, ücretlendirme, ek menfaatler ile ilgili bilgiye erişimi sağlaması.
- Yeni çalışanlara şirketin / departmanın hedeflerini, değerlerini tanıtıp ve çalışana kendisinin bütün içerisindeki rolünü anlatması.
- Öğrenme eğrisini kısaltması ve çalışanın hedefleri gerçekleştirmesine yardımcı olması.
- Çalışana şirketin misyon, hedef, değerleri, organizasyon yapısı ve fonksiyonları ile ilgili temel bilgileri sunarak pozitif iş ilişkileri geliştirmesini sağlaması.

Oryantasyon yeni çalışanlar için yapılmakla birlikte mevcut çalışanlar için (görev değişikliği gibi) de uygulanabilir. Ancak çeşitli çalışan gruplarının oryantasyon ihtiyaçlarının farklılaştığı, programların hazırlanması sırasında göz önüne alınmalıdır. Örneğin; işe alınan yeni mezunların, yeni yöneticilerin, görevi değiştirilenlerin yönlendirme ihtiyaçları farklılaşacaktır. Bu yüzden programlar katılımcıların profili ve deneyimi göz önünde tutularak hazırlanmalı ve güncellenmelidir. Yeni çalışanın şirketteki ilk öğrenme sürecinin pozitif iletişim ile

başlayabilmesi için interaktif (çeşitli web araçlarının kullanılması gibi) ve katılımcı (oyun, yarışma gibi) programlar tasarlanmalıdır.

3.8.3.2 Oryantasyon Süreci (Yalım, 2005)

Oryantasyon programlarını iki ayrı bölümde incelenebilir. İlk bölüm pek çok şirkette uygulanan ve tanıtım amaçlı içeriği olan "Bilgilendirme" bölümüdür. İkinci bölüm ise daha ziyade takım (Management Trainee programları gibi) ve / veya bireysel (yönetici programları gibi) bazda planlanmakta, eğitimler ve koçluk içermekte ve nispeten daha uzun sürmekte olan "İşe Alıştırma" bölümüdür.



Şekil 3.11: Oryantasyon: Bilgilendirme ve İşe Alıştırma (Yalım, 2005)

Çalışanların bilgilendirilmesi genelde;

1. Şirketin tanıtılması,
2. Yöneticilerin tanıtılması ,
3. Departmanın / İşin tanıtılması,
4. İnsan Kaynakları uygulamalarının tanıtılması,
5. Ofis / Çalışma ortamı kural ve uygulamalarının tanıtılması,
6. Şirkette kullanılan (elektronik) araçların tanıtılması gibi alt başlıklar halinde yapılabilir.

İşe Alıştırma bölümünde ise yeni çalışanların işleri ile ilgili detaylı eğitimler yer almakta (teknik, yönetsel gibi), çalışanlar pratik uygulamalara ve sosyal aktivelere katılmakta (üretim bantlarının detaylı anlatılması, tüm departmanın yeni çalışan için beraber öğle yemeğine çıkması gibi) ve yöneticilerinin koçluğundan

faydalanmaktadır. İşe Alıştırma bazen sadece koçluk olarak da yapılabilir. Bu bölümde yöneticilerin ve İnsan Kaynaklarının çeşitli yaratıcı fikirleri ile (oyun, yarışma gibi) yeni çalışanların işe alışması ve şirkete entegrasyonu zevkli ve çalışanın sahip çıkacağı bir süreç haline getirebilir. Bu bölümde verilen eğitimlerin şirketin iç eğitimcileri ile yapılması, yeni çalışanların şirket kültürüne daha kolay alışmasını sağladığı da bilinmektedir.

Şirketler hem toplu hem bireysel alımlar sonrasında çalışanları bilgilendirmektedir. Ancak İşe Alıştırma genelde toplu alımlardan ve/veya yönetici alımlarından sonra yapılmaktadır. Diğer işe alımlarda maliyetli oluşu ve uzun sürmesi nedeniyle planlanmadan yüzeysel olarak yapılmakta ya da hiç yapılmamaktadır.

Oryantasyon süreci çok süreçte olduğu gibi Planlama, Uygulama, Değerlendirme, İyileştirme adımları ile yönetilebilmektedir. Oryantasyon programları sadece planlama ve uygulama ile kalmamalı, sonrasında katılımcıların değerlendirmesi alınmalı (anket, test gibi araçlar ile) ve bu geribildirimler doğrultusunda programın içeriği ve yapısı güncellenmeli ve iyileştirilmelidir.

Oryantasyon sürecinde İnsan Kaynakları bölümleri ve çalışanların yöneticileri aktif bir şekilde yer almalı ve süreci birlikte yönetmelidir. Bilgilendirme bölümü genelde İnsan Kaynakları tarafından yönetilmekle birlikte İşe Alıştırma daha ziyade birim yöneticileri tarafından yönetilmelidir.

Başarılı bir oryantasyon süreci çalışanların şirket hakkındaki ilk intibalarının olumlu olmasını ve dolayısıyla uzun dönemde başarılı bir ilişkinin başlangıcı, şirkete bağlılığı ve elde tutmayı desteklemektedir. Kısa ve orta vadede ise işe ve çalışma ortamına etkin ve hızlı bir şekilde uyum sağlayan yeni çalışanlar verimliliği arttırır. Ayrıca çalışanlar şirkete entegrasyonda sorun yaşamaz ve kendilerinin yeni geldikleri kültürün bir parçası olarak görürler. Yapılan araştırmalarda başarılı oryantasyon süreçlerinin hem çalışanların genel memnuniyet düzeylerini arttırdığı hem de işten ayrılma oranlarını düşürdüğü görülmüştür. İyi tasarlanmış ve yönetilen oryantasyon programları şirketin hedeflerine ulaşmasında en kritik kaynak olan insan kaynağının etkin bir şekilde kullanılmasını sağlar ve dolayısıyla şirketin hedeflerine hızlı ve etkin şekilde ulaşmasına katkıda bulunur.

4. ÇOK ÖLÇÜTLÜ KARAR VERME MODELLERİ

4.1 Karar Verme

Karar verme, insanın yaşamı boyunca hemen hemen her dönemde karşılaştığı bir olgudur. İnsan, hayatı boyunca gerek kişisel gereksinimlerini gerekse toplumsal ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla çeşitli alternatifler arasından seçim yapmak zorunda kalır. Bir seçimi yaparken en uygun alternatifi seçmek oldukça zor olabilir. En basit ifadesiyle yapılması gereken bu seçim işine "Karar Verme" denir. Bir başka tanım ile karar verme birçok amacın kesiştiği bölgedir (Artuç, 2001).

Karar verme, çeşitli seçenekler arasından seçim yapmaktır. Daha doğrusu etken olan eylemin seçimidir. Karar verilecek konuya ilişkin farklılık gösteren seçenekler arasında karşılaştırma yaptıktan sonra seçim işlemini yerine getirmektir. Karar verme çok yönlü bir olay içinde bulunup seçim yapmaktır. Tek yönlü olaylarda seçim yapma söz konusu olamayacağından, karar verme durumu da görülmez. Diğer bir anlatım biçimiyle, belli bir sorun için ancak tek çözüm yolu varsa, karar verme durumu olmaz çünkü o tek yol sorunun çözümünü oluşturur (Demir ve Gümüşoğlu, 1998). Kısacası karar verme karar vericinin mevcut tüm seçenekler arasından amacına veya amaçlarına en uygun bir veya birkaç seçeneği seçme sürecine girmesidir (Evren ve Ülengin, 1992a).

Karar verme ve planlama kavramları amaç, hedef ve stratejilerin bir sistem içerisinde bütünleşik bir şekilde algılanmasını gerektirmektedir. Hedefler, bu hedeflere ulaşırken izlenecek yollar, bilgi kaynakları, bilgi-işlem teknikleri, vb. koşullar değiştikçe her bir duruma uygun karar vermek amacıyla kullanılan çeşitli metot, analiz ve teknikler bulunmaktadır (Daşdemir ve Güngör, 2004). Yöneticilerin aldıkları kararlar, gerek çalışanlar gerekse ortakların geleceğini etkileyecek nitelikte olduğu için, yöneticiler verecekleri kararlar için doğru ve güvenilir tahminlere ihtiyaç duyarlar. Bunu yaparken bilimsel ölçütleri dikkate almaları daha iyi sonuçlar doğurur (Erol ve Başlıgil, 2005).

Verdiğiniz kararlara bağlı olara kim ve ne olduğunuz, nerede bulunduğunuz, ne kadar mutlu olduğunuz belirlendiğinden karar verme ve özellikle verilen kararın kalitesi insan hayatı boyunca önemli bir yer tutar. İyi bir karar; mantığa dayanır, tüm mevcut kaynakları kullanır, tüm olası seçenekleri inceler ve sayısal bir yöntem kullanır. İyi karar verme için bir anahtar, karar verme sürecine dahil olan kişilerin tercihleri ve düşünceleri ile konuyla ilgili bilgileri birleştiren yapısal bir yöntem kullanmaktır.

Bir problemin karar problemi olabilmesi için aşağıdaki şartların birlikte gerçekleşmesi gerekmektedir:

-Birden çok davranış yollarının olması,

-Her bir davranışın sonuçlarının birbirinden farklı olması,

-Gerçekleştirilmek istenen bir takım amaçların olması.

Karar verme, problem çözmeye bazı yönlerden benzemekle birlikte aynı anlama gelmez. Problem çözme arzu edilmeyen bir durumdan içinde bulunulması istenen bir duruma ulaşmak için yol bulma süreci iken, karar verme çeşitli eylem alternatifleri içinden birinin seçim sürecidir (Tekeş, 2002).

4.2 Karar Verme Süreci

Günümüzde işletmelerde karar verme süreci çeşitli faktörlerin etkisiyle giderek karmaşıklaşmaktadır. Geçmişte yöneticiler, kararlarını bugüne göre daha sınırlı bilgi koşullarında genellikle deneyim, yargı ve sezgilerine göre vermekteydiler. Fakat bugün tecrübe, sezgi ve yargı gibi sübjektif unsurlar rasyonel karar almak için gerekli ancak yeterli değillerdir. Karar verme mantıksal bir süreçtir. Eğitim ve teknolojik gelişmelerin yardımı ile bu sürecin optimizasyonu sağlanabilir. Bu nedenle, günümüz işletmelerinde yöneticiler karar verirken genellikle, bilimsel yöntemlerle desteklenen karar analizi tekniklerini kullanmaktadır (Kocamaz ve Soyuer, 2002).

Bir dizi zihinsel faaliyeti içeren karar verme süreci, karar vermek için kullanılan teknik ve yöntemlerin eylem düzenini ve izlenen yolu ifade etmektedir. Bu sayede karmaşık yapıdaki karar problemleri sistematik bir şekilde irdelenmekte ve en iyi kararlara ulaşma için en uygun yöntemler kullanılmak suretiyle karar kalitesi artmaktadır (Tekeş, 2002).

Karar verme süreci bir çok araştırmacı tarafından kendi ilgi alanlarına göre incelenmiş ve aşamalandırılmıştır. Gilbert ve Israel, karar süreci aşamalarını aşağıdaki şekilde detaylı olarak ifade etmişlerdir;

1- Amacın belirlenmesi,

2- Kontrol edilebilen değişkenlerin belirlenmesi,

3- Kontrol edilemeyen değişkenlerin belirlenmesi,

4- Kısmi kontrol edilebilen değişkenlerin ve kısmi kontrol edilebilen değişkenlerle kontrol edilebilen değişkenler arası ilişkilerin belirlenmesi,

5- Amaca bağlı olarak her bir olası kararın etkisinin belirlenmesi,

6- Kararın verilmesi,

7- Sonuçların yorumlanması,

8- Sonraki çalışmalar için karar sürecinin yinelenmesi.

Hicks, karar verme sürecinin aşamalarını Gilbert ve Israel'den farklı olarak beş aşamada ifade etmiştir.

1- Kararın amaçlarının belirlenmesi,

2- Amaçları karşılayan alternatif yolların bulunması,

3- Değerlendirme kriterlerinin/tekniklerinin belirlenmesi,

4- En iyi eylem tarzının seçimi,

5- Seçilen eylem tarzının uygulanması (Yayan, 2001)

İyi bir karar verme süreci aşağıda belirtilen altı kriteri de gerçekleştirmelidir.

1- neyin önemli olduğuna odaklanma,

2- Mantıksal ve tutarlı olma,

3- Nesnel ve öznel faktörleri kullanma ve çözümsel ve sezgisel düşünceyi bir araya getirme,

4- Çözüm için gerektiği kadar bilgi ve analize ihtiyaç duyma,

5- İlgili bilgi ve düşünce toplamayı teşvik etme ve yol gösterme,

6- Doğru, güvenilir, kolay kullanılır ve esnek olma (Topçu, 2000).

4.3 Karar Verme İle İlgili Temel Kavramlar

4.3.1 Problemler

Bir kişinin bulunduğu durumdan ya da bir amaca ulaşamamaktan duyduğu hoşnutsuzluk veya hissettiği olumsuz bir uyarım veya kaçması gereken ya da değiştirmek istediği bir engel, problemi oluşturur. Diğer bir deyişle, problem, bir kişinin içinde bulunduğu mevcut durumlar içinde olmayı arzuladığı durum arasındaki farklılık olarak tanımlanabilir (Topçu, 2000).

İşletmelerde problemler iki gruba ayrılabilmektedir: Rutin işlerle ilgili olanlar ve rutin dışı olanlar. Karşılaşılan problem ne şekilde olursa olsun, öncelikle problemin niceliği ve niteliği üzerinde önemle durulmalıdır. İşletmede daha önce bu tür problemlerle karşılaşılıp karşılaşılmadığı tespit edilmelidir. Kısacası karşılaşılan problemin varlığı tüm özellikleri ile belirlenmelidir. İyi bir karar, problemin tüm ayrıntıları ile kesin, açık ve doğru olarak belirlenmesine bağlıdır (Tekeş, 2002).

4.3.2 Karar Verme Sürecine Katılanlar

Herhangi bir karar verme gerektiren problem çözümü aşağıdaki kişilerin karar verme sürecine katılmalarını sağlar.

1- Karar verici; Alınacak karar üzerinde kontrolü olan kişi veya grup.

2- Çözüm kullanıcı; Karar verici tarafından oluşturulan çözümü kullanan ve/veya kararı uygulayan fakat çözüm/karar üzerinde herhangi bir değişiklik yetkisi olamayan kişi/kişiler.

3- Karardan etkilenenler; Çözümün veya kararın sonuçlarından faydalanan ya da zarar gören kişiler.

4- Karar Analisti/Problem Çözücü; Problemi analiz eden ve karar verici için çözüm geliştiren ya da çözüm sürecine yardımcı olan analist (Topçu, 2000).

Karar verme süreci içinde açıkça bir karar verici olsa da, bu süreç sırasında insanlar tarafından söz konusu karar vericiyi büyük oranda etkiler. Tek başına karar veren ve dış çevreden etkilenmeyen bir karar verici yoktur. Karar verici bir grup adına dolaylı bir şekilde karar veren bir kişi olabileceği gibi bazı durumlarda direkt bir karar verici olmayabilir.

4.3.3 Alternatifler (Tekeş, 2002)

Bir karar verme problemi ile ilgili faaliyetler, eylemler, kararlar, olaylar söz konusu karar verme sürecinin alternatiflerini oluşturur. Alternatifler karar verme için hammaddedir. Problemle ilgili alternatifler; kullanılacak yöntemin önerdiği farklı şekillerde, ölçütlere göre değerlendirilerek içlerinden en iyisi veya iyilerinden oluşan bir grup seçilir ya da en iyiden kötüye tam veya kısmi sıralandırılırlar ya da belirli kategorilere göre sınıflandırılırlar.

Karar verme sürecinde karar problemine ilişkin amaçlar, kısıtlamalar ve ölçütler belirlendikten sonra, bu çerçevede değerlendirilecek olan alternatifler ortaya konur. Etkin bir karar için amaçların ve çözümün gerçekleştirilmesini sağlayacak tüm elde edilebilir alternatiflerin belirlenmesi gerekir.

Alternatifler değerlendirilmeli ve gerekiyorsa yeniden düzenlenmelidir. Her alternatifin amaçlara uygunluğu kontrol edilmeli, her bir alternatifin beklenen sonuçları birbirleri ile karşılaştırılmalıdır. Karar verme sırasında her zaman iki önemli nokta göz önünde bulundurulmalıdır:

1- Düşünülmeyen bir alternatif seçilemez,

2- Ne kadar çok alternatif olursa olsun seçilen alternatif eldeki yığının en iyisidir.

Alternatiflerin çeşitlendirilmesi iyi bir çözüm bulma şansını arttırır. Fakat eldeki alternatifler çok sayıda ise zaman ve maliyet düşünülere değerlendirmeye girecek alternatif sayısı karar vericinin isteğine bağlı olarak ayıklama yöntemi ile azaltılabilir.

4.3.4 Değişkenler

4.3.4.1 Amaçlar

Karar, amaçların varlığıyla ortaya çıkan bir olgudur. Karar problemine ait gerekli bilgiler toplandıktan sonra, bu bilgiler ışığında verilecek kararın aslında hangi ana hedefe ulaşmaya imkan sağlayacağı belirlenmelidir. Daha sonra ana hedef doğrultusunda ilerleyebilmek için hangi alt amaçlardan geçilmesi gerekeceği saptanmalıdır. Böylece karar verme sürecinde ortaya konacak çözümlerin hangi amaçları gerçekleştireceği açıklanmış olacaktır (Tekeş, 2002).

Amaçlar,

-Hangi bilginin aranması gerektiğini belirlemeye,

-Karar vericinin seçimini başka insanlara açıklamasına,

-Kararın önemini ve sonuç olarak ihtiyaç duyulan zaman ve emeği belirlemeye yardımcı olur (Topçu, 2000).

Hedefler, amaçların daha da somutlaştırılarak belirli (sayısal) değerlere dönüşmüş şekilleri olarak tanımlanabilir.

4.3.4.2 Kriterler

Kriterler, çeşitli çözüm alternatiflerinin değerlendirilerek en uygun olanına karar verebilmek, bir alternatifin yeterliliğini kanıtlayabilmek için kullanılan karar problemi elemanlarıdır. Karar verme sürecinde doğru sonuca ulaşabilmek için, genellikle farklı önem derecelerine sahip kriterlerin süreç içinde hangi oranlarda hesaba katılacağının belirlenmesi gerekmektedir (Tekeş, 2002).

Kriter, belirli bir önem ekseni veya bakış açısına göre seçeneklerin karşılaştırılmasını sağlayan araçtır. Kriter hem karar vericinin nelere ulaşmak istediğini hem de alternatiflerin hangi özelliklerinin karar vericinin tercihini daha çok etkilediğini gösterir (Tekeş, 2002).

4.3.4.3 Ölçütler

Ölçütler, alternatiflerin temel özellikleri, kaliteleri veya verimlilik parametreleri olarak tanımlanabilir (Evren ve Ülengin, 1992b**).** Ölçüt karar vericinin değer yargılarına bağlı olarak tanımlanıp ölçülebilir. Kısacası hem objektif ve hem de sübjektif olabilir.

Ölçüt amaca ne kadar ulaşıldığını gösteren ölçüye denir. Amacın ölçülmesi ve anlamının daha iyi tanımlanmasına yarar. Alternatifler arasında bir köprü ve aynı zamanda alternatiflerin kriterlere göre değerlendirilmesi sırasında kullanılan bir araç olarak görmek mümkündür.

Bir ölçütün özelliklerinin aşağıdaki gibi olası istenir;

-Ölçülebilirlik: İlgili amaçları anlamlı hale getirmelidir.

-Kullanılabilirlik: Olası sonuçlar ilgili amaca göre tanımlamalı ve değer yargıları için amacın ne kadarının başarıldığını göstermelidir.

-Anlaşılabilirlik: Ölçütler cinsinden sonuçların yorumlanmasında herhangi bir belirsizlik olmaması gerekmektedir (Topçu, 2000).

4.4 Karar Verme Modellerinin Sınıflandırılması

4.4.1 Belirlilik Altında Karar Verme

Belirlilik altında karar verme teknikleri, tüm karar verilerinin bilindiği ve belirli sayılarda ifade edildiği durumlarda problemleri çözmeye yarar. Bu yöntemler, veriler bilindiği ölçüde alternatifleri değerlendirmekte iyi sonuçlar vermektedir (Murat ve Kulak, 2004).

Karar matrisinde yalnız bir tek olay ve alternatiflere karşılık olarak da belirli sonuçların bulunduğu problemler, belirlilik halinde karar problemi olarak nitelendirilir. Bu halde, her bir seçime ilişkin olarak tam bilgi vardır. Karar verici, gelecek ve sonucu konusunda güvenceli bilgiye sahiptir. Belirlilik, karar vericinin haberdar olma durumunu yansıtır. Ortaya çıkacağı umulan olayın vuku bulma olasılığı "bir" olarak varsayılmak zorundadır. Karar verici, amacına en uygun olan alternatifi kolayca seçebilir. Dolayısıyla en büyük kazanç değeri amacın en iyi başarılma derecesi olur ve karar kriteri en büyük kazancın seçimidir.

4.4.2 Belirsizlik Altında Karar Verme

Önemli bir fark dışında durum, risk altında karar verme ile aynıdır. Fark karar vericinin her seçeneğin gerçekleşebilme olasılığını bilmemesidir (Demir ve Gümüşoğlu, 1998). Aslında böylesi tümü ile belirsiz bir ortama, gerçek hayatta ender rastlanır. Genellikler konu ile ilgili yöneticilerin ön yargılarına dayanılarak bu olasılıklar kestirilebilir. Böylesi bir durumda ise risk altında karar verme sorunu ortaya çıkar. Ayrıca, geçmiş devrelerin kayıtlarına dayanılarak da, çıktıların olasılıkları tanımlanabilir. Böylesi bir yaklaşım yanlı kişisel yargılara bağlı olarak ortaya konan olasılıklardan daha tutarlı sonuçlar verebilir.

Ortaya çıkacağı umulan olayların gerçeklenme olasılıkları veya olayların belirlenemediği karar problemleri, "Belirsizlik Altında Karar Verme" kriterleri ile incelenebilir. Olayın kendisi bilinmezse problemi incelemeye başlamadan önce ek

araştırma yapılmalıdır. Muhtemel olaylara ilişkin olasılıklar bilinmezse karar verme için mecbur olduğumuz bir alternatifi benimsememize yardımcı olacak olan kriter sayısı çok fazladır. Dolayısıyla, kriterler arasından birinin seçimi de karar vericiye bağlı olduğundan bir alternatifin benimsenilmesine yardımcı olan en iyi kriter de yoktur.

Günümüzde belirsizlik şartlarını taşıyan karar problemlerinde bir alternatifin belirlenmesi için karar teorisi henüz en iyi kriteri belirlemiş değildir. Bunun yerine, onu doğrulayacak rasyonel bir yönünün bulunduğu bir çok kriter vardır. Bu kriterler arasından seçim yapma, yönetici davranışı ve organizasyon politikası ile tayin edilir (Tekeş, 2002).

4.4.3 Risk Altında Karar Verme

Belirli sayıda olayın söz konusu olduğu bu karar problemlerinde olayların vuku bulma olasılıklarının da bilindiği varsayılır. Olayların dağılımı bilinerek uygulanacak karar kriteri, "Optimum Beklenen Değeri" en iyi olan alternatifin bulunması problemidir. Beklenen değer sonuçlara ilişkili olasılıkların çarpımı ve bulunan değerlerin toplanması ile elde edilir.

Bu grupta incelenen problemde "Beklenen Değer " kavramı basitliği sağladığı için karar kriteri olarak verilmesine rağmen bir dağılım söz konusu olduğu zaman dağılımın karakteristikleri de kullanılabilir (Tekeş, 2002).

4.5 Çok Ölçütlü Karar Verme

Organizasyonların ekonomik performanslarını ölçmede kullanılan karlılık ve maliyet gibi kar esaslı ölçütler, problemleri sayısal olarak değerlendirilmeleri ve somut sonuçlar vermelerinden dolayı karar verme problemlerinde çok yaygın olarak kullanılmaktadır. Fakat sayısal verilere dayanmayan karar verme problemlerinde bu tür ölçütlerin kullanılması mümkün değildir. Bu gibi hususların performanslarının ölçülmesi ve aralarında doğru seçimin yapılabilmesi için Çok Ölçütlü Karar Verme (ÇÖKV) yöntemleri geliştirilmiştir (Tekeş, 2002).

ÇÖKV, elde mevcut birden fazla, genellikle birbirleri ile çelişen alternatifler arasında bir tercih (değerlendirme, önceliklendirme, seçim gibi) yapma hakkında bilgiler sunmaktadır. ÇÖKV, Çok Kriterli Karar Vermenin (ÇKKV) bir dalıdır. ÇKKV, aynı

zamanda Çok amaçlı Karar Vermeyi de (ÇAKV) içermektedir (Hwang ve Yoon, 1995). ÇAKV çalışmalarında karar uzayı sürekli olup, optimal uzlaşmalı çözümü tanımlamaya çalışır. Genellikle matematiksel programlama modeli olarak problem çözülür. ÇÖKV ise, karar uzayı kesiklidir. Yani; sayılabilir miktarda alternatifi vardır ve kesikli matematik yaklaşımlarını kullanır. Bu modeller, bir optimal sonuç bulmaktan ziyade, çeşitli kriterlere göre optimal karar alternatiflerinin sıralaması ve sıralama prosedürlerini tanımlarlar (Çetinsaya, 2004).

ÇAKV yöntemleri sürekli karar uzayında karar problemlerine çözüm bulmaya çalışır. Çok amaçlı fonksiyonlarla matematiksel programlama bunun tipik bir örneğidir. Diğer taraftan, ÇKKV/ ÇÖKV aynı zamanda kesikli karar uzayındaki problemlerin çözümünde kullanılmaktadır. Bu problemlerde, karar alternatifleri kümesi daha önceden belirlenir (Triantaphyllou, 2000).

Burada bahsedilen bütün problemler aşağıda belirtilen ortak karakteristikleri paylaşmaktadırlar:

Alternatifler: Alternatifler, karar verici için mümkün olan farklı hareket seçeneklerini temsil eder. Alternatiflerin sayısı sonlu kabul edilir ve alternatiflerin elenebildiği, önceliklendirilebildiği ve sıralanabildiği kabul edilir.

Çok ölçütlülük: Her problem birden fazla ölçüte sahiptir. Her problem setinde ilgili ölçütler belirlenir. Ölçütlerin miktarı problemin doğasına bağlıdır. Ölçütlerden, "hedefler" veya "karar kriteri" olarak da söz edilebilir. Ölçütler, alternatiflerin farklı boyutlarını temsil ederler. Karar için düşünülmesi gereken yüzlerce faktör olmasına rağmen karar verici, en önemlilerini ölçüt olarak kabul edebilir.

Aynı Birimle Ölçülememe: Farklı ölçüt farklı ölçü birimleriyle değerlendirebilirler. Örneğin; bir araba seçiminde yakıt tüketimi litre/km olarak ifade edilirken, satış fiyatı Yeni Türk Lirasıdır.

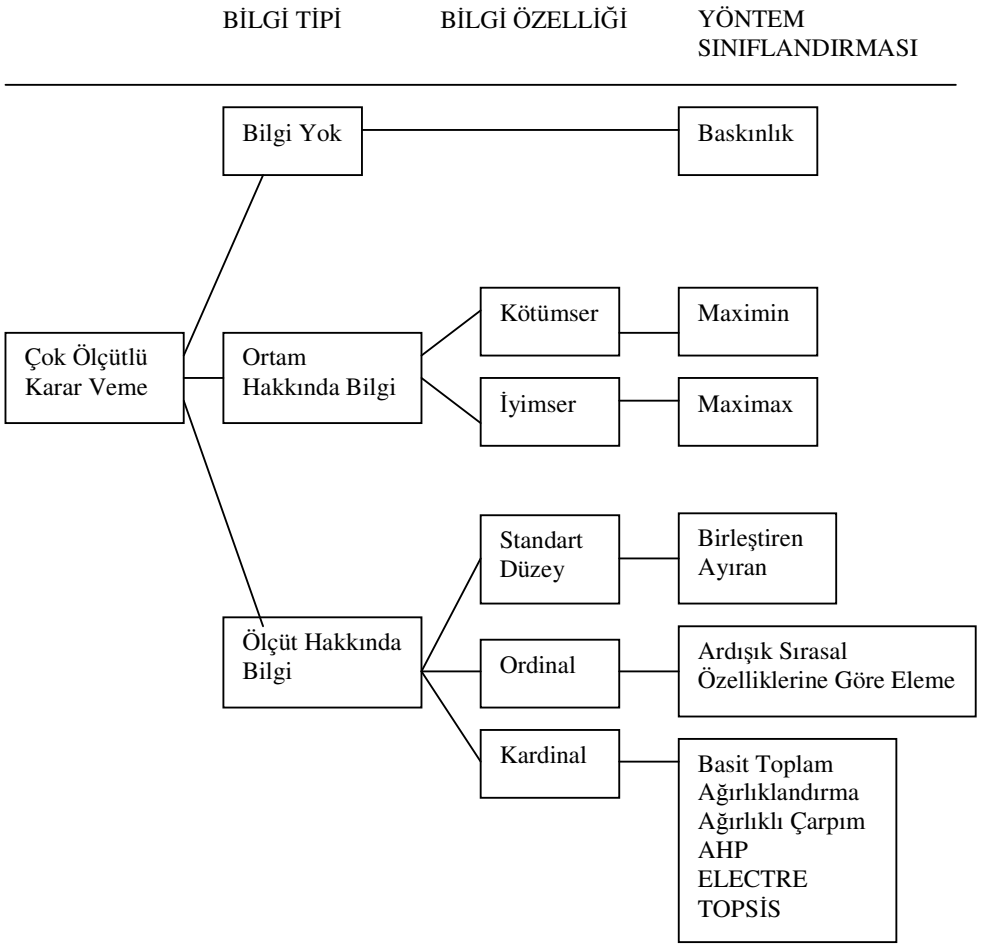
Ölçüt Ağırlıkları: Hemen hemen bütün ÇÖKV yöntemleri, her ölçütün göreli önemini bulmak için bilgiye ihtiyaç duyar. Ağırlıklar direkt karar verici tarafından belirlenebileceği gibi daha sonra açıklanacak olan yöntemlerle de bulunabilir.

Karar Matrisi: ÇÖKV problemleri basit olarak bir matris formatında ifade edilebilir. Burada sütunlar, verilen problemdeki ölçütleri, satırlar ise alternatifleri belirtir.

4.6 Çok Ölçütlü Karar Verme Metotlarının Sınıflandırılması

ÇÖKV Yöntemleri, çok ölçütle ifade edilen farklı alternatiflerin değerlendirilmesinde kullanılan yöntemin karar yardımcılarıdır.

ÇÖKV yöntemleri üzerine araştırmalar MacCrimmon (1968-1973) ile başlamıştır. Daha sonra birbirinden farklı disiplinlerdeki araştırmacılar tarafından bir çok yöntem geliştirilmiştir. Hwang ve Yoon (1981), karar vericiden alınan birtakım bilginin özelliklerine ve tipine göre ÇÖKV yöntemlerini 17 grupta toplamıştır.



Şekil 4.1: ÇÖKV Yöntemleri Sınıflandırması (Hwang ve Yoon, 1995)

Daha sonra 13 yönteme göre değiştirilmiş gruplandırma Şekil 4.1'de görülmektedir. Bu sınıflandırmaya göre, yöntemler ilk olarak bilgi tiplerine göre gruplandırılmıştır. Eğer hiç bilgi yoksa, Baskınlık Yöntemi uygulanır. Eğer ortam hakkında iyimser ya da kötümser gibi bilgi verilirse, Maximin veya Maximax Yöntemleri uygulanır. Eğer

ölçütler üzerine bilgi verilirse, alt grup bilginin özelliği ve yöntemleri gruplama yapılır. Bunlar da her ölçüt için Standart //kabul edilebilir minimum seviye) düzey veya ölçüt ağırlıkları ile ilgili Ordinal veya Kardinal ölçeklerdir (Hwang ve Yoon, 1995).

4.7 Analitik Hiyerarşi Prosesi Metodu

4.7.1 Analitik Hiyerarşi Prosesi Metodunun Tanımı

AHP, 1970'li yıllarda Thomas Saaty tarafından geliştirilmiş bir çok kriterli karar verme yöntemidir. Metot, belirlilik veya belirsizlik altında çok sayıda alternatif arasından seçim yaparken, çok sayıda karar vericinin bulunduğu, çok kriterli karar verme durumunda kullanılır. Bu yöntem bir karar verme durumunda, veriler kadar değerli olan bilgi ve deneyimlerin de dikkate alınması ilkesine dayanır (Erol ve Başlıgil, 2005).

AHP, karar teorisinde zengin uygulamaları olan, nitel ve nicel faktörleri birleştirme olanağı sunan güçlü ve kolay bir yöntemdir (Tekeş, 2002). Risk ve belirsizlik altında karar vermede, insani yargıları ve sezgisel değerlendirmeleri analitik bir temele oturtuyor olması AHP'nin gerçek hayat problemlerinin çözümünde oldukça etkin bir yöntem olmasını sağlamaktadır (Çavdar, 2005). AHP, karar vericilerin farklı psikolojik ve sosyolojik durumlardaki gözlemleri de dikkate alınarak karar verme mekanizmalarını tanıma olanağı sağlamaya çalışmaktadır. Bu yöntemle karar vericilerin daha etkin karar vermeleri amaçlanmaktadır (Dağdeviren ve Diğ., 2004).

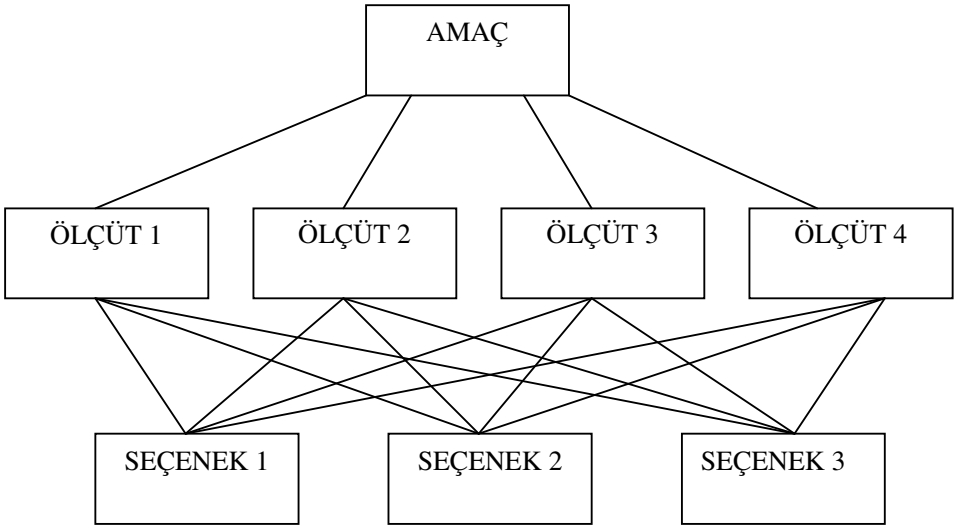
AHP her sorun için amaç, ölçüt, olası alt ölçüt seviyeleri ve seçeneklerden oluşan hiyerarşik bir model kullanır. Karışık, anlaşılması güç veya yapısallaşmamış sorunlar için genel bir yöntemdir ve üç temel prensip üzerine kurulmuştur:

1. Hiyerarşilerin oluşturulması,
2. Üstünlüklerin belirlenmesi,
3. Mantıksal ve sayısal tutarlılık.

Karar verme işlemindeki en önemli alt aşamalardan bir tanesi, kararı etkileyecek tüm faktörlerin belirlenmesi ve bu faktörlerin hiyerarşik yapıda temsil edilmesidir. AHP'nin ilk aşaması olan hiyerarşik yapının oluşturulmasında, tüm bu faktörleri içeren ve genel hedeften kriterlere daha sonra alt kriterlere ve en sonunda

alternatiflere kadar uzanan bir hiyerarşik yapı geliştirilir (Tekeş, 2002). En basit biçimiyle AHP'nin bu yapısı Şekil 4.2 'de gösterilmiştir.

Çok ölçütlü karar verme süreçlerinde temel sorunlardan biri de, değerlendirilen seçenekler için çok sayıda ölçüt göz önünde bulundurularak farklı tercih puanları, önem sıralamaları ve ağırlıkların doğru biçimde saptanmasıdır. AHP, hiyerarşik



Şekil 4.2: Analitik Hiyerarşi Prosesi Yapısı

yapısına dayanarak, farklı katmanlar için öğelerin kendi aralarında göreli üstünlüklerini belirleyerek, çok ölçütlü karar verme süreçleri için geçerli bu temel soruna oldukça etkin bir çözüm getirmiştir (Çavdar, 2005). Amaç, faktör ve alt faktörler belirlendikten sonra, faktör ve alt faktörlerin kendi aralarındaki önem derecelerinin belirlenmesi için ikili karşılaştırma karar matrisleri oluşturulur. Bu matrislerin oluşturulmasında Saaty tarafından önerilen 1-9 önem skalası kullanılır. Yapılan çalışma sonunda verilecek karar birçok kişiyi etkileyecek yapıda ise ikili karşılaştırma karar matrisleri farklı kişilerin yargılarının birleştirilmesi ile oluşturur. Bu birleştirme işleminde birçok araştırmacı, tutarlı ikili karşılaştırma matrisleri elde edebilmek için, geometrik ortalama yönteminin kullanılmasını önermektedir. Saaty tarafından önerilen 1-9 önem skalası en iyi sonuçların elde edilmesini sağlamaktadır. Bunun dışındaki 1-5, 1-7, 1-15 ve 1-20 gibi önem skalaları uygun çözümü elde etmede yetersiz kalmaktadır. Tablo 4.1'de önem skalası değerleri ve anlamları açıklanmıştır (Dağdeviren ve Diğ., 2004).

Bu noktada AHP'nin bahsedilmesi gereken çok önemli bir özelliği de nitel ve nicel değişkenleri bir arada değerlendirilebilme yeteneğidir. Yukarıda açıklandığı şekliyle AHP amaca ulaşma yolunda ölçütleri ve seçenekleri değerlendirirken, konunun uzmanları olan karar vericilerin ölçütler ve seçenekler arasında ikili karşılaştırma yaparak ulaştıkları yargıları kullanır. Buna göre ölçütlerin nitel ve/veya nicel olarak değerlendirilebiliyor olması şart değildir. Sonuç olarak AHP kullanılarak nitel ve nicel değişkenler bir arada değerlendirilebilir.

Tablo 4.1 Önem Skala Değerleri ve Tanımları (Dağdeviren ve Diğ., 2004)

Değer	**Tanım**	**Açıklama**
1	Eşit önemli	İki seçenekte eşit derecede öneme sahip
3	Orta derecede önemli	Tecrübe ve yargı bir kriteri diğerine karşı biraz üstün kılmakta
5	Kuvvetli derecede önemli	Tecrübe ve yargı bir kriteri diğerine karşı oldukça üstün kılmakta
7	Çok kuvvetli derecede önemli	Bir kriter diğerine göre üstün sayılmıştır
9	Kesin önemli	Bir kriterin diğerinden üstün olduğunu gösteren kanıt çok büyük güvenilirliğe sahiptir
2,4,6,8	Ara değerler	Uzlaşma gerektiğinde kullanılmak üzere iki ardışık yargı arasındaki değerler

Bu temel çerçevesinde Analitik Hiyerarşi Sürecinde karar verme en genel biçimiyle aşağıdaki adımlarla tanımlanan yöntem ile yürütülür.

4.7.2 Analitik Hiyerarşi Prosesi Metodunda Uygulanan Algoritma

4.7.2.1 Adım 1: İkili Karşılaştırmalar Matrisi

Kriterlerin amaca ulaşmakta, seçenekler açısından önemleri, yukarıda detayları ile açıklanan yöntem çerçevesinde (9'lu skala ile yapılacak değerlendirmeler ile) ikili karşılaştırmalar ile belirlenir. Bu karşılaştırmalardan elde edilen sonuçlar ile ölçütler için aşağıda gösterildiği biçimde bir "İkili Karşılaştırmalar Matrisi" elde edilir.

A matrisinde a_i (i=1,2,.....m), dolayısıyla $K_1, K_2, K_3, ... K_m$ (i=1,2,3....m) hiyerarşi seviyelerindeki özellikleri, seviyeye bağlı olarak ölçütleri yada seçenekleri temsil etmektedir. Sonuç olarak, a_{ij}, i'nici özelliğin j'inci özelliğe göre nekadar önemli olduğunu göstermektedir.

		K_1	K_2	K_3	……..	K_m
A=	K_1	a_{11}	a_{11}	a_{11}	……..	a_{11}
	K_2	a_{21}	a_{22}	a_{23}	……..	a_{2m}
	K_3	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮
	…….	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮
	K_m	a_{m1}	a_{m2}	a_{m3}	……..	a_{mn}

Şekil 4.3: İkili Karşılaştırma Matrisi

Bu tanıma göre, yapılan değerlendirmelerin tutarlı olduğu varsayımına göre, A, "İkili Karşılaştırmalar Matrisi"nin aşağıdaki özellikleri taşıması gerekmektedir.

1. $a_{ij} = 1/a_{ji}$ **(4.1)**

i'inci özellik j'in özellik karşısında a_{ij} kadar önemli ise; j'inci özellik i'ci özellik karşısında $1/a_{ji}$ kadar önemlidir. Bu özelliğe karşılık olma özelliği denir.

2. $a_{ii} = 1$ **(4.2)**

Bir özelliğin kendine göre önceliğinden bahsedilemez. Dolayısıyla bir özellik kendisi ile eşit öneme sahiptir. Bu özelliğe göre, ikili karşılaştırma matrislerinin köşegenleri 1'dir.

3. $a_{ij} > 0$ **(4.3)**

ikili karşılaştırmalar matrisinin oluşturulmasında, 1-9 ölçekli karşılaştırma değerleri kullanıldığı için, A matrisinin öğeleri daima pozitif sayılar olacaktır.

4. $a_{ij} \times a_{jk} = a_{ik}$ **(4.4)**

İkili karşılaştırma matrisi veya yargı matrisi eğer tam tutarlı ise bu eşitliği sağlar. Örneğin, karar verici 1 numaralı kritere 2 numaralıya göre 3 kat daha çok önem veriyor ve 2 numaralı kritere 3 numaraya göre 2 kat daha çok önem veriyor ise, 1 numaralı kritere 3 numaralı kritere göre 3x2=6 kat daha çok önem vermelidir. Bu özelliğin yani tam tutarlılığın göreceli karşılaştırmalarda elde edilmesi oldukça zordur. Bu nedenle AHP'de ağırlıkların veya öncelik vektörünün hesaplanmasında bazı farklı yöntemler kullanılmaktadır. İkili karşılaştırmalar matrisi tam tutarlı ise öncelik veya ağırlık vektörlerini elde etmek oldukça kolaylaşmaktadır. Böyle bir

durumda ikili karşılaştırma matrisinin herhangi sütunun (ya da satırın) bilinmesi durumunda bütün sütunlar (satırlar) hesaplanabilir.

İkili karşılaştırmalarda tam tutarlı olmasını çoğu zaman mekansız olduğu gözönüne alındığında bu özellik:

$$a_{ij} \geq 1 \text{ ve } a_{jk} \geq 1 \Rightarrow a_{ik} \geq 1 \qquad \textbf{(4.5)}$$

şeklinde tanımlanmaktadır. Buna göre karar verici i özelliğini j özelliğine göre daha çok tercih ediyor ve j özelliğini de k özelliğine göre daha çok tercih ediyor ise i özelliğini k özelliğine göre daha çok tercih etmelidir. Bu özellik, çok ölçütlü karar verme sistemlerinde geçişkenlik özelliği olarak tanımlanmaktadır.

5. özellikler arasında ikili karşılaştırma değerlerinin saptanabilmesi için toplam özellik sayısını ikili kombinasyonu, C (m, 2), kadar karşılaştırma yapılır.

AHP, düşünce ve yargıda tutarlılığı göz önünde bulundurmayı gerektirir fakat tercihler arasında tutarlılık bir ölçüde ihlal edilebilir:

- Öğelerin ikili karşılaştırmaları sırasında geçişkenlik olmayabilir.örneğin herhangibir kritere göre, karar verici, a_i seçeneğini a_j seçeneğine ve a_j seçeneğini ise a_k seçeneğine tercih ederken a_k'yı de a_i'ye tercih edebilir.
- Tercihlerin yoğunluklarına ilişkin sayısal bir tutarsızlık olabilir.örneğin a_i, a_j'ye 3 kez daha fazla ve a_j, a_k'ye 2 kez daha fazla tercih ediliyor iken a_i, a_k'ye göre 6 kez daha fazla tercih edilmeyebilir.

Aslında bu şekilde karşılaştırmalara dayalı bir değerlendirme sırasında mükemmel bir tutarlılığa erişmek hemen hemen imkansızdır.

4.7.2.2 Adım 2: Öncelik Vektörleri'nin Bulunması

İki karşılaştırma matrisleri oluşturduktan sonra, sıradaki adım her bir özelliğin önem derecesini gösteren, öncelik vektörlerinin bulunmasıdır.AHP metodolojisine göre karşılaştırma matrisinin özdeğer ve özvektörleri öncelik sırasını belirlemeye yardımcı olur. Matematiksel ifadesi ile en büyük özdeğere karşılık gelen özvektör öncelikleri belirlemektedir.

Buna göre A matrisinin en büyük öz değeri λ olarak alınırsa , öncelik vektörü aşağıdaki denklemi çözümleyen ω vektörüdür:

$$A \times \lambda\omega = 0 \qquad \textbf{(4.6)}$$

ancak bu denklem sisteminin çözümü büyük boyutlu matrisler (m>5) için çok karmaşık ve zaman alıcıdır. Bu tür çözümler için geliştirilen bilgisayar yazılımlarının kullanılmasını gerektirir. Ayrıca, uygulamada kullanılırlık sağlamak açısından, öncelik vektörünün hesaplanmasında pek çok durumda oldukça iyi sonuç veren bir algoritma geliştirilmiştir.

1.Adım: Normalleştirilmiş İkili Karşılaştırma Matrisinin Bulunması

İkili karşılaştırma matrisindeki her bir sütunun elemanları , o sütunun toplamına bölünür. Böylece A_w olarak adlandırılan ve her sütunundaki değerler toplamı 1'e eşit olan bir "Normalleştirilmiş İkili Karşılaştırma Matrisi" elde edilir.

$$a_{w_{11}} = \frac{a_{11}}{\sum_{i=1}^{m} a_{i1}} \qquad \textbf{(4.7)}$$

*2.Adım:*Ortalama Vektörün (Öncelik Vektörü) Bulunması

1.adımda elde edilen A_w normalleştirilmiş matriste her bir satırda yer alan elemanların aritmetik ortalaması alınır. Bu aritmetik ortalama (1xm) boyutlu matrisin ilgili satırını oluşturacak. Bunun sonucu olarak m boyutlu ω, Öncelik Vektörü elde edilir:

$$\omega = [\omega_1, \omega_2, ..., \omega_m]^T \qquad \textbf{(4.8)}$$

burada ω_i (i=1,2,3,...,m) i özelliğinin derecelendirilen seçenekler arasında görece önemini temsil etmektedir.

4.7.2.3 Adım 3:Tutarlılık Oranlarının Hesaplanması

Bu aşamada, karar vericinin faktörler arasında karşılaştırma yaparken tutarlı davranıp davranmadığını ölçmek için, oluşturulan her bir karşılaştırma matrisi için Tutarlılık Oranı'nın hesaplanması gerekir (Dağdeviren ve Diğ., 2004). Yapılan hesaplama sonucunda elde edilen tutarlılık derecesi kabul edilebilir limitin altında ise

değerlendirmeler yenilenmeli, oluşturulan yapı ve süreç gözden geçirilmeli ve bu aşamaya kadar yürütülen çalışmalar tekrar edilmelidir.

AHP'de tutarlılık oranı tespitine ilişkin geliştirilen algoritma şu adımlardan oluşur:

1.Adım: İkili Karşılaştırmalar Matrisi (mxm A matrisi) , adım 2'de elde edilen Öncelik Vektörü (1xm boyutundaki ω matrisi) ile çarpılır. Bu çarpım sonucunda (1xm) boyutunda , Ağırlıklı Değerler Vektörü olarak adlandırılan X matrisi elde edilir.

$$A.\omega = \begin{bmatrix} a_{11} & a_{12} & a_{13} & .. & a_{1m} \\ a_{21} & a_{22} & a_{23} & .. & a_{2m} \\ : & : & : & .. & : \\ a_{m1} & a_{m2} & a_{m3} & .. & a_{mm} \end{bmatrix} . \begin{bmatrix} \omega_1 \\ \omega_2 \\ .. \\ \omega_m \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} x_1 \\ x_2 \\ .. \\ x_m \end{bmatrix} \qquad \textbf{(4.9)}$$

2.Adım: Ağırlıklı Değerler Vektörünün (X matrisi) her bir elemanı , Öncelik Vektöründe (ω matrisi) karşılık gelen ilgili elemana bölünür.

$$b_i = (x_i / \omega_i) \qquad \textbf{(4.10)}$$

3.Adım: 2.adımda elde edilen m adet bölümün aritmetik ortalaması hesaplanır. δ ile gösterilen bu değer 4.adımda , Tutarlılık Endeksinin , CI hesaplanmasında kullanılır.

$$\delta = \frac{1}{m} . \sum_{i=1}^{m} b_i \qquad \textbf{(4.11)}$$

4.Adım: Tutarlılık Endeksinin , CI , şu şekilde hesaplanır:

$$CI = (\delta - m) / (m - 1) \qquad \textbf{(4.12)}$$

5.Adım: Bulunan Tutarlılık Endeksi tutarlılık oranının (CR) hesaplanmasında kullanılır.

$$CR = CI / RI \qquad \textbf{(4.13)}$$

Burada RI , Rassal Endeks , farklı m değerleri için ikili karşılaştırma matrisinin rassallıkla genelleştirilmiş referans değerleridir. Farklı m değerleri için Rassal Endeks Değerleri Tablo4..'de gösterilmektedir.

Elde edilen CI değerleri yeteri kadar küçük ise, karar vericinin karşılaştırmaları, amaç fonksiyonu için ağırlıkların saptanmasında anlamlı öngörüler sunacak derecede tutarlı demektir. $CR = CI / RI$ değeri 0.10 dan küçük ise tutarlılık tatmin edici

düzeydedir. Ancak CR<0.10 olması durumunda, AHP anlamlı sonuçlar ortaya koymayabilir. Bu durumda, karşılaştırmalar, hiyerarşi yapısı, hiyerarşi katmanlarında yer alan öğeler ve tüm süreç gözden geçirilmeli ve algoritma yeni süreç için tekrar uygulanmalıdır.

Tablo 4.2: Rassal İndeks (RI) Değerleri

M	2	3	4	5	6	7	8	9	10
RI	0	0,59	0,90	1,12	1,24	1,32	1,41	1,45	1,51

İkili karşılaştırma matrisleri oluşturulup tutarlılık kontrolleri yapıldıktan sonra izlenecek adımlar şunlardır:

1. Adım: karar seçeneklerinin öncelik sıralamasını geliştirmek için ölçüt öncelikleri ve karar seçeneklerinin her bir ölçüte göre göreli önceliklerinin birleştirilmesi ile öncelik matrisi oluşturulur.
2. Adım: her bir karar seçeneğinin önceliğinin hesaplanması her bir karar seçeneği için öncelik, bu ölçütlere göre karar seçeneğinin önceliğinin ölçütün önceliği ile çarpılması ve çarpım sonuçlarının toplanmasıyla elde edilir.

Sonuçta, AHP ilgili ölçütler temelinde karar vericinin verdiği hükümlere bağlı olarak ilgili karar seçeneklerini sıralar.

Dikkat edilmesi gereken diğer bir özellik ise o düzeyle ilgili tüm öğelerin hiyerarşiye dahil edilmesi ve aynı düzeydeki öğelerin birbirinden bağımsız olmaları gerekliliğidir. Eğer öğeler arasında karşılıklı ilişkiler varsa birbirleriyle birleştirilmeli veya bir tanesi devre dışı bırakılmalıdır.

Betimsel modelleme tarzına sahip ve oran ölçeği kullanan AHP anlaşılır ve kullanımı kolay bir yöntemdir. Literatürde AHP'nin kullanılırlığı ve etkinliği konusunda uzun tartışmalar yaşanmıştır (Kuruüzüm ve Atsan, 2001). Yöntemi eleştirenlerin en önemli savlarından biri seçeneklerden birinin değerlendirme dışı bırakılması veya yeni bir seçeneğin değerlendirmeye alınması durumunda seçeneklerin sıralamasının değişebiliyor olmasıdır. Ancak, gerçek hayatta alınan kararlarda aynı durumun söz konusu olması bu eleştiri karşısındaki savunmadır. Bir diğer önemli eleştiri de nominal ölçekte ifade edilen ikili karşılaştırma ilgisinin değerlendiricinin gerçek

kanısını her zaman yansıtmayabileceğidir. Örneğin, *a* seçeneğinin *b*'ye göre (oldukça önemli) olduğunun 5 ile tanımlı olduğu anketten anketi cevaplayan uzman ya da karar verici *a* seçeneğinin *b*'ye oranla 5 kat daha çok tercih edildiği ($\omega_a / \omega_b = 5$) sonucunu çıkarabilir. Bu sorunun aşılabilmesi için anket uygulanan uzman veya karar vericiler sorun, amaç, ölçütler, seçenekler, anket ve ölçek konusunda yeterince bilgilendirilmelidir. Aynı zamanda, birden çok kişiye uygulanan anketler için bütün cevapçıların anketten, sorulardan, yanıtlardan ve ölçekten aynı şeyi anlıyor olmaları sağlanmalıdır.

4.8 ELECTRE Metodu

4.8.1. ELECTRE Metodunun Tanımı

ELECTRE (for Elimination and Choice Translating Reality) Metodu ilk olarak 1966'da Benayoun ve arkadaşları tarafından tanıtılmıştır. ELECTRE metodunun temel prensibi, her kritere göre ayrı ayrı alternatiflerin ikili karşılaştırılmasını kullanarak, "öncelik ilişkileri" ile ilgilenmektir. A_i ve A_j alternatiflerinin öncelik ilişkisi, sayısal olarak i. alternatif j. Alternatife baskın değilse $A_i \rightarrow A_j$ şeklinde gösterilir ve sonra karar verici hala A_j alternatifinden daha iyi olan A_i alternatifinin riskini üstlenebilir (Pomerol ve Romero, 2000). Bir alternatif, bir ya da daha fazla kritere göre değerlendirildiğinde diğerlerinden daha iyiyse ve kalan kriterlere göre de hesaplandığında diğerlerine eşitse, diğer alternatiflere baskındır (Triantaphyllou, 2000).

Sıralama metotları üzerine başlangıç ve alt konular geliştiren Roy, tüm seçeneklerin karşılaştırılması için gerekli olan değer fonksiyonu metotları ve kullanım fonksiyonları üzerine kritik bir rol oynamıştır. Roy ELECTRE metodunu zayıf, içeriksiz modelleri bir değer fonksiyonundan sağlamanın, daha az efor sarfederek bir sonuca ulaşılamamasını ortadan kaldırma amacıyla geliştirmiştir. Brans ve Vincke de sıralama metotlarıyla ilgili yarar fonksiyonu kadar aşırı olmayan ancak gerçekçi olan baskınlık ilişkisinin zenginleştirilmesini sağlamaya yönelik çalışmalar yapmıştır (Pomerol ve Barba-Romero, 2000).

ELECTRE Yöntemi her kriter altında alternatiflerin ikili karşılaştırılmaları yapılarak başlar A_j ve A_k alternatiflerini ve bu alternatiflerin sırasıyla $g_i(A_j)$ *ve* $g_i(A_k)$

olarak gösterilen fiziksel veya parasal değerlerini kullanmasından dolayı ELECTRE metodu Uyumluluk İndeksi sağlar. Uyumluluk indeksi, A_j alternatifinin A_k alternatifine önceliğini veya baskınlığını gösteren neticeyi destekleyen kanıtların miktarı olarak ifade edilir. Aynı şekilde, Uyumsuzluk İndeksi de uyumluluk indeksinin tam tersidir.

Sonuç olarak, ELECTRE metodu alternatifler arasında ikili öncelik sıralama ilişkilerinin bir sistemini getirmektedir. Bu sistem, muhakkak tam değildir, ELECTRE metodu bazen en iyi alternatifi belirlemekte yetersiz kalmaktadır. Sadece önde gelen alternatiflerin özünü vermektedir. Bu metot, az tercih edilecekleri eleyerek karar vericiye alternatifleri incelerken daha açık bir görüş kazandırmaktadır. Ayrıca bu metot, çok sayıda alternatifin ve az sayıda kriterin bulunduğu karar problemlerini çözmek için güvenlidir (Triantaphyllou, 2000).

4.8.2. ELECTRE Metodunda Uygulanan Algoritma

ELECTRE metodunun pek çok çeşidi vardır. ELECTRE metodunun orjinal hali Benayoun tarafından 1966'da aşağıdaki adımlarla açıklanmıştır (Triantaphyllou, 2000).

Adım 1. Karar matrisinin normalize edilmesi: Bu prosedür aşağıdaki denklemi kullanarak karar matrisindeki girdilerin boyutsuz karşılaştırılabilir girdilere dönüştürülmesini içerir:

$$x_{ij} = \frac{a_{ij}}{\sqrt{\sum_{k=1}^{m} a_{kj}^2}} \qquad \textbf{(4.14)}$$

Böylece normalize edilmiş X matrisi şöyle olur:

$$X = \begin{bmatrix} x_{11} & x_{12} & x_{13} & \dots & x_{1n} \\ x_{21} & x_{22} & x_{23} & \dots & x_{2n} \\ \dots & \dots & \dots & \dots & \dots \\ \dots & \dots & \dots & \dots & \dots \\ x_{m1} & x_{m2} & x_{m3} & \dots & x_{mn} \end{bmatrix}, \qquad \textbf{(4.15)}$$

Burada *m* alternatiflerin sayısı, *n* kriterlerin sayısı ve x_{ij} j. kritere göre i. Alternatifin normalize edilmiş öncelik ölçüsüdür.

Adım 2. Normalize edilmiş karar matrisinin ağırlıklandırılması: X matrisinde kolonların her biri karşılık gelen kriterlerin birleşik önem ağırlıkları ile çarpılır.

$(w_1, w_2, w_3, ..., w_n)$ ile gösterilen bu ağırlıklar, karar verici tarafından belirlenir. O nedenle, Y ile gösterilen ağırlıklandırılmış matris:

$Y = X \times W$, ya da **(4.16)**

$$Y = \begin{bmatrix} y_{11} & y_{12} & y_{13} & \cdots & y_{1n} \\ y_{21} & y_{22} & y_{23} & \cdots & y_{2n} \\ \cdots & \cdots & \cdots & \cdots & \cdots \\ \cdots & \cdots & \cdots & \cdots & \cdots \\ y_{m1} & y_{m2} & y_{m3} & \cdots & y_{mn} \end{bmatrix}, \quad \textbf{(4.17)}$$

$$X = \begin{bmatrix} w_1 x_{11} & w_2 x_{12} & w_3 x_{13} & \cdots & w_n x_{1n} \\ w_1 x_{21} & w_2 x_{23} & w_3 x_{23} & \cdots & w_n x_{2n} \\ \cdots & \cdots & \cdots & \cdots & \cdots \\ \cdots & \cdots & \cdots & \cdots & \cdots \\ w_1 x_{m1} & w_2 x_{m2} & w_3 x_{m3} & \cdots & w_n x_{mn} \end{bmatrix}, \quad \textbf{(4.18)}$$

$$W = \begin{bmatrix} w_1 & 0 & 0 & \cdots & 0 \\ 0 & w_2 & 0 & \cdots & 0 \\ \cdots & \cdots & \cdots & \cdots & \cdots \\ \cdots & \cdots & \cdots & \cdots & \cdots \\ 0 & 0 & 0 & \cdots & w_n \end{bmatrix} \text{ ve } \sum_{i=1}^{n} w_i = 1. \quad \textbf{(4.19)}$$

Adım 3. Uyumluluk ve Uyumsuzluk Kümelerinin tanımlanması: $m, k, l \geq 1$ olmak üzere, A_k ve A_l alternatiflerinin uyumluluk kümesi C_{kL}, A_k alternatifinin A_l alternatifine tercih edilmesi için tüm kriterlerin tanımlandığı kümedir. Bu, aşağıdaki ifadeyi doğrulamaktadır:

$C_{kl} = \{j, y_{kj} \geq y_{lj}\}$, (j=1,2,3,…..,n) **(4.20)**

Tümleyici kümesi ise, uyumsuzluk kümesi olarak adlandırılmakta ve aşağıdaki gibi ifade edilmektedir.

$D_{kl} = \{j, y_{kj}, \langle y_{lj}\}$, (j=1,2,3,…..,n) **(4.21)**

Adım 4. Uyumluluk ve uyumsuzluk matrisinin yapılandırılması: Uyumluluk matrisi C'deki elemanların bağıl değerleri uyumluluk indeksinin ortalaması hesaplanılarak

elde edilir. Uyumluluk indeksi c_{kl}, uyumluluk kümesinde bulunan kriterle birleşik ağırlıkların toplamıdır. Bu aşağıdaki ifadeyi doğrulamaktadır:

$$c_{kl} = \sum_{j \in C_{kl}} w_j, \quad (j=1,2,3,\ldots..,n) \tag{4.22}$$

Uyumluluk indeksi, A_l alternatifiyle ilgili olarak A_k alternatifinin bağıl önemini gösterir. Görünüşe göre, $0 \le c_{kl} \le 1$'dır. *k=1* olduğunda, C matrisinin girdilerinin tanımlanmadığı uyumluluk matrisi şöyle tanımlanır:

$$C = \begin{bmatrix} - & c_{12} & c_{13} & \ldots & c_{1m} \\ c_{21} & - & c_{23} & \ldots & c_{2m} \\ \ldots & \ldots & \ldots & \ldots & \ldots \\ \ldots & \ldots & \ldots & \ldots & \ldots \\ c_{m1} & c_{m2} & c_{m3} & \ldots & - \end{bmatrix} \tag{4.23}$$

D uyumsuzluk matrisi, A_k alternatifi A_l alternatifinden daha kötü olduğunu gösteren dereceyi ifade eder. Uyumsuzluk matrisinin d_{kl} elemanları aşağıdaki şekilde ifade edilir:

$$d_{kl} = \frac{\max\left|y_{kj} - y_{lj}\right|}{\max\left|y_{kj} - y_{lj}\right|} \tag{4.23}$$

k=1 olduğunda, D matrisinin girdilerinin tanımlanmadığında uyumsuzluk matrisi şöyle tanımlanır:

$$D = \begin{bmatrix} - & d_{12} & d_{13} & \ldots & d_{1m} \\ d_{21} & - & d_{23} & \ldots & d_{2m} \\ \ldots & \ldots & \ldots & \ldots & \ldots \\ \ldots & \ldots & \ldots & \ldots & \ldots \\ d_{m1} & d_{m2} & d_{m3} & \ldots & - \end{bmatrix} \tag{4.24}$$

Son olarak, bu iki $m \times m$ matrisin simetrik olmadığı belirtilmelidir.

Adım 5. Uyumluluk ve uyumsuzluk baskınlık matrislerinin tanımlanması: Uyumluluk Baskınlık Matrisi, uyumluluk indeksi için eşik değerinin ortalaması tarafından yapılandırılır. Mesela, A_k'nın karşılık gelen uyumluluk indeksi c_{kl} eğer en azından

belli bir eşik değeri $\underline{c}$ 'yi aşarsa, A_k alternatifi sadece A_l alternatifine baskın olma şansına sahiptir.

$$c_{kl} \geq \underline{c} \qquad \textbf{(4.25)}$$

Eşik değeri $\underline{c}$ ortalama uyumluluk indeksi olarak tanımlanır. Bu, aşağıdaki ilişkinin doğruluğunu kanıtlar:

$$\underline{c} = \frac{1}{m(m-1)} \sum_{k=1_{k\neq 1}}^{m} \sum_{l=1_{k\neq 1}}^{m} c_{kl} \qquad \textbf{(4.26)}$$

Eşik değerine dayanarak, uyumluluk baskınlık matrisi F'in elemanları aşağıdaki gibi tanımlanır:

$c_{kl} \geq \underline{c}$ ise, $f_{kl} = 1$,

$c_{kl} \langle \underline{c}$ ise, $f_{kl} = 0$ dır. **(4.27)**

Benzer şekilde, uyumsuzluk baskınlık matrisi G $\underline{d}$ eşik değeri kullanılarak tanımlanır. $\underline{d}$ aşağıdaki gibi tanımlanır:

$$\underline{d} = \frac{1}{m(m-1)} \sum_{k=1_{k\neq 1}}^{m} \sum_{l=1_{k\neq 1}}^{m} d_{kl} \qquad \textbf{(4.28)}$$

ve $d_{kl} \geq d$ ise, $g_{kl} = 1$; $d_{kl} \langle d$ ise, $g_{kl} = 0$ dır.

Adım 6. Toplam Baskınlık Matrisinin Belirlenmesi: Toplam Baskınlık Matrisi E şöyle tanımlanır:

$$e_{kl} = f_{kl} \times g_{kl} \qquad \textbf{(4.29)}$$

Adım 7. Daha Az Tercih Edilen Alternatiflerin Elenmesi: Toplam Baskınlık Matrisinden alternatiflerin tercih sırası kısmen elde edilebilir. Eğer $e_{kl} = 1$ ise, uyumluluk ve uyumsuzluk kriterlerinin ikisini de kullanarak, A_k alternatifi A_l alternatifine tercih edilir anlamına gelir.

Eğer toplam baskınlık matrisinin herhangi bir kolonunda en azından 1'e eşit olan bir eleman varsa, bu kolona ELECTRE'ye göre karşılık gelen satır bu kolona baskındır. Bu nedenle, 1'e eşit elemanı olan kolon(lar) kolayca elenebilir. Tabiki, en iyi alternatif bu anlamda diğer tüm alternatiflere baskın olan alternatif olacaktır.

ELECTRE metodunun uygulanışına örnek aşağıda verilmiştir.

Örnek: 1988 yılında Wyoming Üniversitesinin Atletizm bölümünde $700,000'lık bir bütçe kısıntısına gidilmiştir. Bölümdeki hangi program içinde kesintiye gidileceğine karar verilmek istenmektedir. Bu amaçla belirlenen üç alternatif arasından bir seçim yapılacaktır. Seçim yapılacak olan alternatifler olarak, bay/bayan kayak programı ($\mathbf{A_1}$), bezbol programı ($\mathbf{A_2}$), bayanlar golf takımı ($\mathbf{A_3}$), bu alternatiflerin değerlendirileceği kriterler olarak da direkt olarak etkilenen insan sayısı ($\mathbf{X_1}$), atletizim bölümü tarafından tasarruf edilen miktar ($\mathbf{X_2}$), çeşitli (halk arasındaki popülarite, daha önce kazanılmış başarılar)($\mathbf{X_3}$) belirlenmiştir. Buna göre hangi program seçilir? (Hwang ve Yoon, 1995)

Tablo 4.3. İptal Edilecek Programla İlgili Karar Matrisi

Programlar	$\mathbf{X_1}$	$\mathbf{X_2}$	$\mathbf{X_3}$
$\mathbf{A_1}$	30	$174,14	3
$\mathbf{A_2}$	29	$74,683	4
$\mathbf{A_3}$	12	$22,496	5

Adım 1. Karar matrisinin normalize edilmesi:

$$x_{ij} = \frac{a_{ij}}{\sqrt{\sum_{k=1}^{m} a_{kj}^2}}$$

$$x_{11} = (1/30)/\sqrt{(1/30)^2 + (1/29)^2 + (1/12)^2} = 0{,}3467$$

$$\begin{array}{c} \\ A_1 \\ A_2 \\ A_3 \end{array} \begin{array}{c} \begin{array}{ccc} X_1 & X_2 & X_3 \end{array} \\ \begin{bmatrix} 0.3467 & 0.9126 & 0.4243 \\ 0.3586 & 0.3914 & 0.5657 \\ 0.8667 & 0.1179 & 0.7071 \end{bmatrix} \end{array}$$

Adım 2. Normalize edilmiş karar matrisinin ağırlıklandırılması: Normalize edilmiş karar matrisinde kolonların her biri karşılık gelen kriterlerin birleşik önem ağırlıkları ile (0.2, 0.7, 0.1) çarpılır ve aşağıdaki matris elde edilir.

$$\begin{array}{c} \\ A_1 \\ A_2 \\ A_3 \end{array} \begin{array}{c} \begin{array}{ccc} X_1 & X_2 & X_3 \end{array} \\ \begin{bmatrix} 0.0693 & 0.6388 & 0.0424 \\ 0.0717 & 0.2740 & 0.0566 \\ 0.1733 & 0.0825 & 0.0707 \end{bmatrix} \end{array}$$

Adım 3. Uyumluluk ve Uyumsuzluk Kümelerinin tanımlanması:

C(1,2) = {2} D(1,2) = {1,3}

C(1,3) = {2} D(1,3) = {1,3}

C(2,1) = {1,3} D(2,1) = {2}

C(2,3) = {2} D(2,3) = {1,3}

C(3,1) = {1,3} D(3,2) = {2}

C(3,2) = {1,3} D(3,2) = {2}

Adım 4. Uyumluluk ve uyumsuzluk matrisinin yapılandırılması: Uyumluluk ve uyumsuzluk matrisinin oluşturulmasında geçekleştirilecek hesaplamalara ilişkin birer örnek aşağıda verilmiş olup, matrisin diğer elemanları da aynı şekilde oluşturulur.

$c_{21} = w_1 + w_2 = 0.2+0.1 = 0.3$

$$d_{21l} = \frac{\max\left|y_{22} - y_{12}\right|}{\max\left|y_{2j} - y_{1j}\right|} = \frac{\left|0.6388 - 0.2740\right|}{\left|0.6388 - 0.2740\right| + \left|0.0717 - 0.0693\right| + \left|0.0556 - 0.0424\right|} = 0.9565$$

Bu hesaplamalar sonucunda elde edilen uyumluluk matrisi C ve uyumsuzluk matrisi D aşağıda belirtilmiştir;

$$C = \begin{bmatrix} - & 0,7 & 0,7 \\ 0,3 & - & 0,7 \\ 0,3 & 0,3 & - \end{bmatrix} \qquad D = \begin{bmatrix} - & 0,0435 & 0,1921 \\ 0,9565 & - & 0,3766 \\ 0,8079 & 0,6234 & - \end{bmatrix}$$

Adım 5. Uyumluluk ve uyumsuzluk baskınlık matrislerinin tanımlanması

$$\underline{c} = \frac{0,7 + 0,7 + 0,3 + 0,7 + 0,3 + 0,3}{6} = 0,5$$

$$\underline{d} = \frac{0,0435 + 0,1921 + 0,9565 + 0,3766 + 0,8079 + 0,6234}{6} = 0,5$$

$$F = \begin{bmatrix} - & 1 & 1 \\ 0 & - & 1 \\ 0 & 0 & - \end{bmatrix} \qquad D = \begin{bmatrix} - & 1 & 1 \\ 0 & - & 1 \\ 0 & 0 & - \end{bmatrix}$$

Adım 6. Toplam Baskınlık Matrisinin Belirlenmesi

$$E = \begin{bmatrix} - & 1 & 1 \\ 0 & - & 1 \\ 0 & 0 & - \end{bmatrix}$$

Adım 7. Daha Az Tercih Edilen Alternatiflerin Elenmesi

A_2 alternatifi A_3 alternatifine baskındır. Ancak A_1 alternatifi A_2 ve A_3 alternatiflerine baskın olduğu için A_1 alternatifi seçilir.

4.9 TOPSIS Metodu

4.9.1 TOPSIS Metodunun Tanımı

TOPSIS (for the Technique for Order Preference by Similarity to Ideal Solution) 1980 yılında Yoon ve Hwang tarafından ELECTRE'ye alternatif olarak geliştirilmiştir ve ELECTRE'nin en çok kabul gören çeşididir. Bu metodun temel prensibi, geometrik anlamda seçilen alternatifin ideal çözüme en yakın mesafesi olan ve negatif ideal çözüme en uzak mesafesi olan alternatif olması gerektiğidir (Triantaphyllou, 2000).

TOPSIS metodu tek düze artan ya da azalan kullanım eğilimi olduğunu farz eder. Bu nedenle, ideal ve negatif ideal çözümleri tanımlamak kolaydır. Öklid mesafe yaklaşımı, alternatiflerin ideal çözüme göreli yakınlığını değerlendirmek için tasarlanmıştır. Böylece, alternatiflerin tercih sırası, bu göreli mesafelerin karşılaştırılma serisiyle elde edilebilir (Triantaphyllou, 2000).

TOPSIS metodu, *n* adet kritere göre değerlendirilen *m* adet alternatifi temsil eden aşağıdaki karar matrisini şöyle değerlendirir:

$$D = \begin{bmatrix} x_{11} & x_{12} & x_{13} & \dots & x_{1n} \\ x_{21} & x_{22} & x_{23} & \dots & x_{2n} \\ \dots & \dots & \dots & \dots & \dots \\ \dots & \dots & \dots & \dots & \dots \\ x_{m1} & x_{m2} & x_{m3} & \dots & x_{mn} \end{bmatrix} \qquad \textbf{(4.30)}$$

matrisinde x_{ij} j.kritere göre değerlendirilen i. alternatifin performans ölçüsünü gösterir.

4.9.2 TOPSİS Metodunda Uygulanan Algoritma

Aşağıdaki adımlarda TOPSIS metodu anlatılmaktadır (Triantaphyllou, 2000).

Adım 1: Normalize edilmiş karar matrisinin yapılandırılması: TOPSIS metodu, ELECTRE metodunda olduğu gibi, çeşitli boyutlara sahip olan kriterleri boyutsuz hale dönüştürür. Normalize edilmiş karar matrisi R'nin bir elemanı olan r_{ij} şöyle hesaplanır:

$$r_{ij} = \frac{x_{ij}}{\sqrt{\sum_{k=1}^{m} x_{ij}^2}} \qquad \textbf{(4.31)}$$

Bu noktada, ELECTRE ve TOPSIS metotlarında öklid mesafeleri kullanılmakta ve makul sonuçlar elde edilmektedir. Bu diğer alternatif mesafe ölçülerinin de kullanılamayacağı anlamına gelmez, fakat uygulandığında farklı çözümler bulunması mümkündür.

Adım 2: Ağırlıklandırılmış Normalize karar matrisinin yapılandırılması: Karar verici tarafından belirlenen bir $W = (w_1, w_2, w_3, ..., w_n) \ \left(\sum w_i = 1\right)$ bir ağırlıklar kümesi ağırlıklı normalize matris V'nin oluşturulmasında kullanılır:

$$V = \begin{bmatrix} w_1 r_{11} & w_2 r_{12} & w_3 r_{13} & \dots & w_n r_{1n} \\ w_1 r_{21} & w_2 r_{23} & w_3 r_{23} & \dots & w_n r_{2n} \\ \dots & \dots & \dots & \dots & \dots \\ \dots & \dots & \dots & \dots & \dots \\ w_1 r_{m1} & w_2 r_{m2} & w_3 r_{m3} & \dots & w_n r_{mn} \end{bmatrix} \qquad \textbf{(4.32)}$$

Adım 3: İdeal ve Negatif-İdeal Çözümlerin belirlenmesi: A^* olarak gösterilen ideal çözüm ve A^- negatif ideal çözümler (alternatifler) aşağıdaki gibi tanımlanır:

$$A^* = \left\{ \left(\max_i v_{ij} \mid j \in J \right), \left(\min_i v_{ij} \mid j \in J' \right), i = 1,2,3,....,m \right\} \qquad \textbf{(4.33)}$$

$$A^* = \{v_{1*}, v_{2*}, v_{3*}, ..., v_{n*}\}.$$

$$A^{-} = \left\{ \left(\min_{i} v_{ij} \mid j \in J \right), \left(\max_{i} v_{ij} \mid j \in J' \right), i = 1,2,3,....,m \right\} \quad \textbf{(4.34)}$$

$$A^{-} = \{ v_{1-}, v_{2-}, v_{3-}, ..., v_{n-} \}$$

$$J = \{ j = 1,2,3,.....,n \text{ ve } j \text{ fayda kriteri ile ilişlişkil r.} \}$$

$$J' = \{ j = 1,2,3,.....,n \text{ ve } j \text{ kayıa / maliyet kriteri ile ilişlişkil r.} \}.$$

Yukarıdaki iki alternatif de hayalidir. Bununla birlikte, fayda kriteri için karar vericinin alternatifler arasından maksimum degeri istediğinin kabul edilmesi mantıklı bir yaklaşımdır. Aynı şekilde, maliyet kriteri için karar vericinin alternatifler arasından minimum degeri istediği varsayılmaktadır. Önceki açıklamalardan da bilindiği gibi, A^{*} alternatifi istenen sonuç ya da ideal çözümdür. Benzer şekilde, A^{-} alternatifi de en az tercih edilen sonuç ya da negatif-ideal çözümdür.

Adım 4: Ayırma Ölçüsünün Hesaplanması: n - boyutlu öklid mesafe metodu, her alternatifin ideal ve negatif-ideal çözümlerden ayırma uzaklığının ölçümüne uygulanmaktadır. Böylece, ideal çözüme olan uzaklıklar için, S_{i*} her alternatifin ideal çözüme olan uzaklığına mesafesi (Öklid'e göre) olmak üzere;

$$S_{i*} = \sqrt{\sum_{j=1}^{n} (v_{ij} - v_{j*})^2}, i = 1,2,3,....,m. \quad \textbf{(4.35)}$$

Benzer şekilde, negatif-ideal çözümden uzaklıklar için, S_{i-} her alternatifin negatif-ideal çözüme olan uzaklığına mesafesi (Öklid'e göre) olmak üzere;

$$S_{i-} = \sqrt{\sum_{j=1}^{n} (v_{ij} - v_{j-})^2}, i = 1,2,3,....,m. \quad \textbf{(4.36)}$$

Adım 5: İdeal Çözüme Bağıl Yakınlığın Hesaplanması: A^{*} ideal çözümüne A_i alternatifinin bağıl yakınlığı şöyle tanımlanır:

$$C_{i*} = \frac{S_{i-}}{S_{i*} \div S_{i-}}, 1 \geq C_{i*} \geq 0 \, ve \, i = 1,2,3,....,m. \quad \textbf{(4.37)}$$

Görüldüğü üzere, $A_i = A^{*} \, ise \, C_{i*} = 1$ ve $A_i = A^{-} \, ise \, C_{i*} = 0$ dır.

Adım 6: Öncelik Sırasının Belirlenmesi: Artık, en iyi (optimal) alternatif C_i öncelik sıralamasına bakılarak karar verilebilir. Böylece, en iyi alternatif mesafesi ideal

çözüme en kısa olan alternatif olur. Yani, daha önceki tanımlara göre, ideal alternatife en yakın olan alternatifin de negatif ideal çözüme en uzak olan alternatif olması garanti altına alınmış olur.

TOPSİS metodunun uygulanışına örnek aşağıda verilmiştir.

Örnek: Bir sosyoloji departmanı yüksek lisans programına başvuran adaylar arasından burs alacak öğrencinin seçmeyi istemektedir. Departmanın seçim kriterleri GRE puanı, GPA puanı, üniversite notu (ÜN), kanaat (KT) ve fakülte mülakat derecesi (MÜ) olarak belirlenmiştir. Aşağıdaki tabloda 6 adayın bu ölçütlere göre değerlendirmesi yer almaktadır. GRE 800 puan üzerinden, GPA 4.0 puan üzerinden, diğer ölçütler ise 10 puan üzerinden değerlendirilmiştir. Departmanın bu 5 ölçüt için önem ağırlıklarını (0.3, 0.2, 0.2, 0.15, 0.15) olarak belirlediği düşünülecek olursa, hangi aday burs alır? (Hwang ve Yoon, 1995)

Tablo 4.4: Adayları Değerlendirme Tablosu

Adaylar	**GRE**	**GPA**	**ÜN**	**KT**	**MÜ**
Alfred	690	3,1	9	7	4
Beverly	590	3,9	7	6	10
Calvin	600	3,6	8	8	7
Diana	620	3,8	7	10	6
Edward	700	2,8	10	4	6
Fran	650	4,0	6	9	8

Adım 1: Normalize edilmiş karar matrisinin yapılandırılması: İlk olarak normalize edilmiş karar matrisi hesaplanmalıdır. Normalize edilmiş karar matrisi R'nin bir elemanı olan r_{11} şöyle hesaplanır;

$$r_{ij} = \frac{x_{ij}}{\sqrt{\sum_{k=1}^{m} x_{ij}^2}} = \frac{690}{\sqrt{690^2 + 500^2 + ... + 650^2}} = 0.4381$$

Anı şekilde diğer elemanları da hesaplanır. Bu hesaplamalar sonucunda elde edilen normalize edilmiş karar matrisi aşağıda belirtilmiştir;

$$\begin{array}{c} \\ A \\ B \\ C \\ D \\ E \\ F \end{array} \begin{array}{c} \begin{array}{ccccc} X_1 & X_2 & X_3 & X_4 & X_5 \end{array} \\ \begin{bmatrix} 0.4381 & 0.3555 & 0.4623 & 0.3763 & 0.2306 \\ 0.3746 & 0.4472 & 0.3596 & 0.3226 & 0.5764 \\ 0.3809 & 0.4128 & 0.4109 & 0.4301 & 0.4035 \\ 0.3936 & 0.4357 & 0.3596 & 0.5376 & 0.3458 \\ 0.4444 & 0.3211 & 0.5137 & 0.2150 & 0.3458 \\ 0.4127 & 0.4587 & 0.3082 & 0.4838 & 0.4611 \end{bmatrix} \end{array}$$

Adım 2: Ağırlıklandırılmış Normalize karar matrisinin yapılandırılması: Belirlenmiş olan (0.3, 0.2, 0.2, 0.15, 0.15) ağırlıkları normalize edilmiş karar matrisinin sütunundaki her eleman ile çarpılır. Bu işlem sonucunda ilk elemanı (0.1314=0.3x0.4381) şeklinde hesaplanan aşağıdaki matris elde edilir.

$$\begin{array}{c} \\ A \\ B \\ C \\ D \\ E \\ F \end{array} \begin{array}{c} \begin{array}{ccccc} X_1 & X_2 & X_3 & X_4 & X_5 \end{array} \\ \begin{bmatrix} 0.1314 & 0.0711 & 0.0925 & 0.0564 & 0.0346 \\ 0.1124 & 0.0894 & 0.0719 & 0.0484 & 0.0865 \\ 0.1143 & 0.0826 & 0.0822 & 0.0645 & 0.0605 \\ 0.1181 & 0.0871 & 0.0719 & 0.0806 & 0.0519 \\ 0.1333 & 0.0642 & 0.1027 & 0.0323 & 0.0519 \\ 0.1238 & 0..0917 & 0.0616 & 0.0726 & 0.0692 \end{bmatrix} \end{array}$$

Adım 3: İdeal ve Negatif-İdeal Çözümlerin belirlenmesi: Her sütundaki enbüyük değer belirlenerek ideal çözüm, her sütundaki en küçük değerler belirlenerek de negatif-ideal çözüm oluşturulur.

$$A^* = \{0.1333, 0.0917, 0.1027, 0.0806, 0.0865\}$$

$$A^- = \{0.1124, 0.0642, 0.0616, 0.0323, 0.0346\}$$

Adım 4: Ayırma Ölçüsünün Hesaplanması: A^* değerleri için hesaplama yapacak olursak,

$$S_{A^*} = \sqrt{\sum_{j=1}^{5} (v_{Aj} - v_{j^*})^2} = \left[(0.1314 - 0.1333)^2 + ... + (0.0346 - 0.0865)^2\right]^{1/2}$$
$$= 0.0617$$

elde edilir.

Aynı şekilde diğer değerler için de bu hesaplama yapılacak olursak,

$$(S_{A^*}, S_{B^*}, S_{C^*}, S_{D^*}, S_{E^*}, S_{F^*}) = (0.0617, 0.0493, 0.0424, 0.0490, 0.0655, 0.0463)$$

elde edilir.

A^- değerleri için hesaplama yapacak olursak,

$$S_{i^-} = \sqrt{\sum_{j=1}^{5}(v_{Aj} - v_{j^-})^2} = \left[(0.1314 - 0.1124)^2 + ... + (0.0346 - 0.0346)^2\right]^{1/2}$$
$$= 0.0441$$

Aynı şekilde diğer değerler için de bu hesaplama yapılacak olursak,

$$(S_{A^-}, S_{B^-}, S_{C^-}, S_{D^-}, S_{E^-}, S_{F^-}) = (0.0441, 0.00608, 0.0498, 0.0575, 0.0493, 0.0609)$$

elde edilir.

Tablo 4.5: Üç Kümenin Tercih Sıralaması

Adaylar	S^+ Değeri	Sıralama	S^- Değeri	Sıralama	C^+ Değeri	Sıralama
Alfred	0.0617	5	0.0441	6	0.4167	6
Beverly	0.0493	4	0.0608	2	0.5519	2
Calvin	0.0424	1	0.0498	4	0.5396	4
Diana	0.0490	3	0.0575	3	0.5399	3
Edward	0.0655	6	0.0493	5	0.4291	5
Fran	0.0463	2	0.0609	1	0.5681	**1**

Pozitif ideal, negatif ideal ve TOPSİS değerleri Tablo 4.5'te gösterilmektedir.

Adım 5: İdeal Çözüme Bağıl Yakınlığın Hesaplanması:

$$C_{A^*} = \frac{S_{A^-}}{S_{A^*} \div S_{A^-}} = 0.0441/(0.0617 + 0.0441) = 0.04167$$

$$(C_{A^*}, C_{B^*}, C_{C^*}, C_{D^*}, C_{E^*}, C_{F^*}) = (0.4167, 0.5519, 0.5396, 0.5399, 0.4291, 0.5681)$$

Adım 6: Öncelik Sırasının Belirlenmesi: C_i^*'ın artan değerlerine göre bir sıralama yaptığımızda tercih sırası [F, B, D, C, E, A] olarak belirlenir. Yani F tercih edilir.

4.10 AHP, ELECTRE VE TOPSİS Metotlarının Karşılaştırılması

AHP, karar vericilerin karmaşık problemleri, problemin ana hedefi, kriterleri alt kriterler ve alternatifleri arasındaki ilişkiyi gösteren bir hiyerarşik yapıda modellemelerine olanak verir. AHP'nin en önemli özelliği karar vericinin hem

objektif hem de sübjektif düşüncelerini karar sürecine dahil edebilmesidir. Bir diğer ifade ile AHP, bilginin, deneyimin, bireyin düşüncelerinin ve önsezilerinin mantıksal bir şekilde birleştirildiği bir yöntemdir (Kuruüzüm ve Atsan, 2001).

ELECTRE yöntemi çok sayıda alternatifin ve az sayıda kriterin bulunduğu karar problemini çözmek için daha uygundur. Bu metot, az tercih edilecekleri eleyerek karar vericiye alternatifleri incelerken daha açık bir görüş kazandırmaktadır. ELECTRE yöntemini diğer karar verme yöntemlerinden ayıran bir özellik bu yöntemin temelde alternatife ait zayıf tarafların aynı alternatife ait güçlü taraflarla telafi edilmesine imkan vermeyen bir yöntem olmasıdır. Ayrıca bu yöntem, a ve b gibi iki alternatif arasında bunlardan birinin diğerine olan üstünlüğüne dair açık bir delilin olmaması durumunda, bu alternatiflerin benzer alternatifler olduğu yönünde bir karara da izin verebilmektedir. Yani başka bir deyişle iki alternatiften birinin diğerine üstün olması için bariz göstergelerin olması gerekmektedir (Serhadlıoğlu, 2004).

TOPSIS metodu temellerini ELECTRE metodundan aldığından, her iki yöntemin de ilk iki adımı benzerdir. Her iki metotta ölçeklerin kıyaslanabilirliğini sağlamak amacı ile normalleştirilmiş karar matrisi oluşturulması ile başlar. Bu, bütün kolonlar (veya kriterler), aynı vektör birim uzunluğuna sahip boyutsuz birimler demektir. Gene aynı şekilde her iki metod için ikinci adımda, seçim kriterleri karar verenin tercihlerine göre ağırlıklandırılır. Bu iki yöntem 3 adımda yani alternatiflerin seçilmesi veya elenmesi noktasında birbirinden ayrılır. Bu noktayı kısaca özetlemek gerekirse *"*ELECTRE Metoduna göre; alternatifler derecelendirildikten sonra baskın durumda bulunan bir alternatif diğerini eler." Diğer taraftan TOPSIS Metodunda ise daha değişik bir yaklaşım mevcuttur. "TOPSİS Metoduna göre; ağırlıklandırılmış alternatifler ve ideal çözümün yer aldığı bir tabloda en iyi alternatif ideal çözüme en yakın olandır" (Janko ve Bernroider, 2005).

5. PERSONEL SEÇİM SÜRECİNDE AHP METODUNUN UYGULANMASI

5.1 Giriş

Günümüzde yaşanan sosyal, ekonomik ve teknolojik gelişmelerin etkisiyle hızla değişen pazarlarda, işletmeler rekabetçi güçlerini koruyabilmek için personel temin ederken, iş ile ilgili gerekli alt yapıya sahip, yeniliklere açık, yaşanan değişimlere hızla ayak uyduran, dinamik bir çalışan kadrosu oluşturmaya daha fazla önem verir hale gelmişlerdir.

İşletmeler personel temin ederken genellikle yazılı sınavlar ve mülakatlar düzenlemektedir. Yapılan yazılı sınavlar sonucunda değerlendirmecilerin elinde adayları birbiri ile mukayese edecek sayısal veriler olsa da yapılan mülakat aşamasının ardından adayla ilgili tüm süreci özetleyen, bütün aşamalardaki sonucunu birleştiren ve adaylar arası karşılaştırma yapmayı kolaylaştıracak sayısal bir göstergeye dönüştürecek bir yöntem kullanılmamaktadır. Sınavlar sadece ilk etapta eleme aracı olarak kullanılmakta, sonrasında ise mülakatlarda edinilen izlenimler doğrultusunda sübjektif olarak seçim kararı verilmektedir. Oysa adayın geçtiği her aşama ile ilgili sonuçların birleştirilerek karara varılması daha objektif bir yaklaşım olacaktır. Bu çalışmada da adayla ilgili her değerlendirmenin göz önünde bulundurulduğu, daha objektif ve daha kısa sürede sonuca ulaştırabilecek bir sistem kurmak amacıyla, finans sektöründe bir hizmet işletmesinde AHP yönteminin kullanıldığı bir personel seçimin süreci tasarlanmış ve "Müfettiş Yardımcısı" seçim sürecinde kullanılmıştır.

Yapılan uygulamada kullanılan yöntemin uygulanabilirliğini ortaya koyabilmek adına, daha önce işletmenin kendi personel seçim sürecine göre seçtiği dokuz müfettiş yardımcısının AHP yöntemi uygulanarak yeniden seçilmesi, yani aralarında bir öncelik sırasının belirlenmesi ve daha sonra ise bu adayların sekiz ay sonunda aldıkları performans puanları ile karşılaştırılması amaçlanmıştır. Belirlenen bu amaç doğrultusunda uygulamanın gerçekleştirilmesi için aşağıdaki adımlar izlenmiştir;

1- Müfettiş Yardımcısı seçim kriterlerinin belirlenmesi için işletmede işe alım konusunda bilgi sahibi kişilerden oluşan bir ekibin oluşturulması

2- Müfettiş Yardımcısı seçim kriterlerinin belirlenmesi ve hiyerarşinin oluşturulması

3- Kriterlerin ağırlıklandırılması

4- Daha önceden seçilmiş olan adayların oluşturulan hiyerarşiye ve belirlenen kriter ağırlıklarına göre, seçim sırasında aldıkları değerlendirme notları göz önünde bulundurularak kendi aralarında sıralanması

5- Adayların performans puanlarına göre yapılan sıralama ile AHP metodu uygulanarak aldıkları seçim puanları sonucunda yapılan sıralamanın karşılaştırılması

6- Yapılan karşılaştırma sonucunda sistemin gözden geçirilmesi.

Belirlenen bu adımlara göre gerçekleştirilen uygulama sırası ile devan eden bölüm detayları ile anlatılmıştır.

5.2 Literatür Araştırması

Bohdan S. Butkiewicz ve Ertuğrul E. Karsak tarafından kaleme alınan " Kurumlarda Bulanık Mantık Metodu ile eleman seçimi" isimli makalede; temellerini "Bulanık Mantık" metodundan alan Yaklaşık Muhakemeler usulü ile personel seçim süreci anlatılmıştır. Bu süreçte kısaca şöyle bir yol izlenmektedir. İdeal adaya ait kriterlerin bulanık mantık ile sayısallaştırılmış setleri ile değerlendirilmiş adayların aldıkları puanları, adayların kendileri aralarında ikili karşılaştırma metodu ile karşılaştırılarak seçilecek aday belirlenir.

AHY kullanılarak yapılan ilginç bir çalışma da Taylor III vd.'lerinin personel değerlendirme konusunda yaptıkları çalışmadır. Araştırmada bir fakülteye dekan olmak için başvuran çok sayıda aday arasından belirli kriterlere göre en uygun aday belirlenmeye çalışılmaktadır. Seçim kriterleri, akreditasyon süreçlerindeki tecrübe , yöneticilik tecrübesi, yayınlar ve fon artırımı konusundaki ispatlanmış yetenek olarak belirlenmiştir (Taylor III vd., 1998:682). AHY' yi akademik alanda kullanan diğer bir çalışma, Villanova üniversitesine gelen araştırma yazılarını, belirli kriterlere göre

değerlendirme amacı gütmektedir (Liberatore vd., 1992). Aynı araştırma grup kararını da içercek şekilde geliştirilerek 1977 'de tekrar yayınlanmıştır (Liberatore ve Nydick, 1997).

Alan Jessop tarafından yapılan "Minimum Yanlı Ağırlıklandırma ile Personel Seçimi" çalışmasında seçim kriterleri ile ilgili bilgiler verilmiştir. Bir çok, çok değişkenli karar verme metodolojisinde ortak olan seçim kriterlerinin doğru ağırlıklandırılması, başlı başına bir problem olarak ortaya çıkmaktadır. Bu noktada nihai verilen kararın güvenilirliği doğru seçilmiş ve doğru ağırlıklandırılmış kriterler ile çalışılıp çalışılmadığı ile doğrudan orantılıdır. Bu sorunun üstesinden gelmek için personel seçim sürecinde aday seçim kriterlerine Jaynes maksimum entropi prensibi uygulanmıştır.

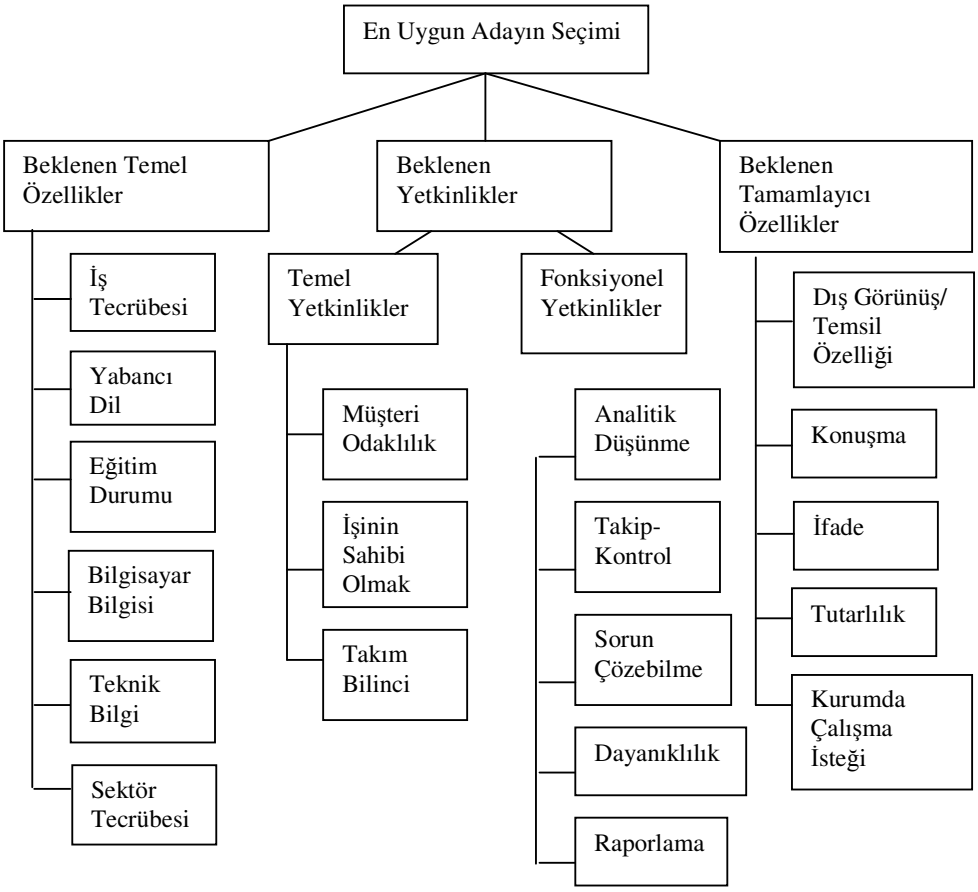
Ling-Show Chen ve Ching Hsue Cheng ise yayınladıkları makalede geliştirdikleri yeni bir sistemini açıklamaya çalışmışlardır. Bilgisayar destekli bulanık grup karar verme destek sistemi olarak ifade edilebilecek bu sistem ile Bilgi teknolojilerinde uzman kişilerin işe alım için seçim proseslerini gerçekleştirmeyi amaçlamışlardır. Kullanılan metodun AHP ile örtüşen birçok yanı vardır. Sistem adayın özellikleri ile ideal çalışanın özelliklerinin karşılaştırıp buna göre kararın geliştirilmesinden oluşmaktadır.

Rebeca S.Hooper, Tomas P.Galvin ve Robert A.Kilmer makalelerinde ileride Amerikan Ordusunda görev alacak subay adaylarının eğitim için seçiminin bilgisayar ortamında geliştirdikleri bir program ile yapılmasını aktarmışlardır. Uzman sistem olarak çok değişkenli karar verme modelini kullanıldığı bu program ile seçim sürecinin çok kısaldığı ve buna bağlı olarak aday seçim maliyetlerinde önemli bir tasarrufun sağlandığı belirtilmiştir.

5.3.Uygulama

Personel seçim sürecine AHP yönteminin uygulanabilmesi için yapılması gereken ilk iş, karar probleminin daha kolay kavranmasını ve değerlendirilebilmesini sağlayacak hiyerarşik bir düzende alt kriterlere ayrıştırılmasıdır. Kısacası karar hiyerarşisinin kurulması gerekir. Karar hiyerarşisinin en tepesinde amaç yer almaktadır. Bir alt kademe kararın kalitesini etkileyecek kriterlerden oluşmaktadır. Bu kriterlerin kararı etkileyecek alt faktörleri varsa, hiyerarşiye alt başka kademeler de eklenebilir.

Bu çalışmadaki uygulamada da personel seçim problemi hiyerarşik bir düzende kararı etkileyecek olan kriterlere ayrıştırılmıştır (Şekil 5.1). Bu hiyerarşik yapı işletmede işe alım konusunda bilgi sahibi kişilerden oluşan bir ekip kararıyla oluşturulmuştur. Hiyerarşinin en tepesinde en uygun adayın seçilmesi amacı yer almaktadır. Seçim sürecini etkileyen ana kriterler olarak adaydan beklenen temel özellikler, adaydan beklenen yetkinlikler ve beklenen tamamlayıcı özellikler olmak üzere 3 kriter belirlenmiştir. Beklenen yetkinlikler işletmenin daha önceden belirlemiş olduğu ve değerlendirmelerini buna göre yapmakta olduğu işletmedeki müfettiş yardımcılarından beklenen yetkinliklerden birebir alınmıştır.



Şekil 5.1: Personel Seçim Probleminin Hiyerarşik Yapısı

Buna göre yetkinlikler ilk olarak temel ve fonksiyonel olmak üzere iki alt kriterlere daha sonra da her biri kendi içinde alt kriterlere bölünmüştür. Beklenen temel özellikler ve beklenen tamamlayıcı özelliklerle ilgili değerlendirmeye alınacak olan alt kriterler de şekil 5.1.'de belirtilmiştir. Hiyerarşik yapının oluşturulmasından sonraki aşamada, kriterler ve alt kriterler Saaty'nin 1-9 önem skalasına göre

değerlendirme ekibinde bulunan kişiler tarafından ikili karşılaştırma karar matrisleri ile değerlendirilmiş ve önem dereceleri belirlenmiştir. Normalde AHP yönteminde hiyerarşinin en altında yer alan seçenekler her bir kriter için değerlendirilip ağırlıklandırılır. Ancak bu çalışmada izlenen süreçte değerlendirilecek olan aday sayısının farklı uygulamalarda değişebileceği, sağlıklı bir mukayese yapamayacak kadar fazla sayıda da olabileceği gözönünde bulundurularak ve genel bir hiyerarşi yaratılmak amacıyla adaylar kriterlere göre karşılaştırılmamıştır. Bu şekilde bir ağırlıklandırma yapmak yerine, adayların sınavlar ve mülakatlar sonucunda alabilecekleri değerlendirme sonuçlarına göre örneğin konuşma kriteri için çok iyi, iyi, kötü vb. şekilde genel bir derecelendirme yapılması ve belirlenen bu derecelerin kendi içinde ağırlıklandırılması uygun görülmüştür. Böylece oluşturulan hiyerarşide sadece adayın seçim süreci sonunda her bir kriter için aldığı değerlendirme sonucu yazılmak suretiyle kolaylıkla büyük bir aday havuzu değerlendirilebilir. AHP yöntemi kullanılarak performans değerlendirmesinde Özdemir (2002) ve iş değerlendirmesinde Dağdeviren ve diğ. (2004) uygulamalarında yöntemi bu şekilde kullanmıştır.

Bu şekilde ikili karşılaştırma matrislerinin oluşturulması sürecinde karar vericilerden matrisleri birbirlerinden bağımsız olarak hazırlamaları istenmiş ve her bir karar verici tarafından oluşturulan ikili karşılaştırma matrisleri geometrik ortalama ile birleştirilmiştir. Hesaplamalar MS Excel'de tasarlanan bir hesap tablosu ile yapılmıştır. Hiyerarşideki 3 ana kriter için oluşturulmuş olan ikili karşılaştırma matrisleri değerlendirmecilere ait verileri (D1, D2, D3) ve birleştirilmiş haldeki değerleri gösterir şekilde EK 1'de özetlenmiştir. Tablonun sonunda bulunan sütunda ise her bir kriterin önem ağırlıkları ve matrisin tutarlılık oranı hesaplanarak gösterilmiştir. EK 1'de elde edilmiş olan ağırlıkların ve tutarlılık oranın hesaplamaları sırasıyla şöyle yapılmıştır;

	Hesaplama	Sonuç
Beklenen Temel Özellikler	(1 x 3,56 x 2,08)^(1/3)	1,95
Beklenen Yetkinlikler	(0,28 x 1 x 0,75)^(1/3)	0,60
Beklenen Tamamlayıcı Özellikler	(0,48 x 1,33 x 1)^(1/3)	0,86
	TOPLAM	3,41

EK 1'in son sütununda görülen önem ağırlıklarının belirlenmesinde, birleştirilmiş ikili karşılaştırma matrisinin her bir satırına ait geometrik ortalamalar hesaplanmıştır. Hesaplama sonuçları aşağıda gösterilmiştir.

Her satırın geometrik ortalaması hesaplandıktan sonra, her satıra ait geometrik ortalama değerleri toplam geometrik ortalama değerine bölünerek normalleştirilme işlemi yapılmış ve öncelik vektörü (ω matrisi) oluşturulmuştur.

$$\omega = \begin{bmatrix} 1{,}95/3{,}41 \\ 0{,}60/3{,}41 \\ 0{,}86/3{,}41 \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} 0{,}57 \\ 0{,}18 \\ 0{,}25 \end{bmatrix}$$

İkili karşılaştırma matrisi ile öncelik vektörü matrissel olarak çarpılarak ağırlıklı değerler vektörü (X matrisi) elde edilir.

$$X = \begin{bmatrix} 1 & 3{,}56 & 2{,}08 \\ 0{,}28 & 1 & 0{,}75 \\ 0{,}48 & 1{,}33 & 1 \end{bmatrix} \begin{bmatrix} 0{,}57 \\ 0{,}18 \\ 0{,}25 \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} 1{,}72 \\ 0{,}53 \\ 0{,}76 \end{bmatrix}$$

Ağırlıklı Değerler Vektörünün (X matrisi) her bir elemanı, öncelik vektöründe (ω matrisi) karşılık gelen ilgili elemana bölünür ve tutarlılık vektörü elde edilir.

$$\text{Tutarlılık Vektörü} = \begin{bmatrix} 1{,}72/0{,}57 \\ 0{,}53/0{,}18 \\ 0{,}76/0{,}25 \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} 3{,}01 \\ 3{,}01 \\ 3{,}01 \end{bmatrix}$$

Bundan sonraki adımda tutarlılık göstergesi (CI) değeri hesaplanmıştır.

$$CI = \frac{((3{,}01 + 3{,}01 + 3{,}01)/3) - 3}{3 - 1} = 0{,}005$$

Tutarlılık göstergesinin hesaplanmasının ardından CR=CI/RI formülü yardımıyla tutarlılık oranı (CR) hesaplanmıştır. Rassal endeks (RI) değeri olarak Tablo 4.2.'de m=3 değerinin karşılığı olan 0,58 değeri alınmıştır. Hesaplama sonucu aşağıda gösterilmiştir.

$$CR = \frac{0{,}005}{0{,}58} = 0{,}0086$$

Hesaplamadan da görüleceği üzere CR değeri 0,0086 olarak bulunmuştur. Bu değerin 0,1'den küçük olması nedeniyle yapılan ikili karşılaştırmaların tutarlı olduğu söylenebilir.

Yapılan bu hesaplamalar diğer alt faktörler için de tekrarlanmış ve elde edilen sonuçlar tablolar halinde (EK 2, EK 3, EK 4, EK 5, EK 6) sunulmuştur.

Personel seçim sürecine AHP uygulanması sırasında karar verilmesi gereken en önemli konulardan birisi de alt kriter ağırlıklarının kriter derecelerine dağıtılmasıdır. İkili karşılaştırma sonucunda kriterler için bulunan ağırlıklar, o kriter açısından en iyi düzeyde olan adaya verilecek tam puanı temsil etmektedir. Bundan sonra karar verilmesi gereken bir diğer konu, bir kriterlerden tam puan alamayan adaya hangi ölçüte göre ve kaç puan verileceğini belirlemektir. Bunun için alt kriterlerin derecelendirilmesi gerekmektedir.

Uygulamada beklenen yetkinliklerle ilgili yapılan sınav sonucunda adayla ilgili beşli skalaya göre sonuçlar alındığından bu faktörlerin dereceleriyle ilgili farklı bir şey yapılmamıştır. Teknik bilgi ve sektör tecrübesi faktörleri için "Teknik Bilgisi Var veya Yok", "Sektör Tecrübesi Var veya Yok" şeklinde basit değerlendirmelerin yeterli olacağına karar verilmiştir. Eğitim durumu için lisan, yüksek lisan ve doktora şeklinde üç dereceye ayrılmasına, iş deneyimi için de 0-2 yıl, 2-4 yıl, 4-6 yıl, 6-8 yıl, 8 yıl ve üzeri şeklinde bir derecelendirme uygun görülmüştür. Geri kalan faktörler için de yetkinlik faktörlerinde olduğu gibi Liberatore tarafından geliştirilen beşli akalasından yararlanılmıştır (Dağdeviren ve diğ. 2004). Bu skala mükemmel (M), iyi (İ), orta (O), vasat (V) ve zayıf (Z) noktalarından oluşmaktadır. Bu beş noktanın ve diğer alt faktörlerle ilgili belirlenen derecelerin önem ağırlıkları yine ikili karşılaştırma matrisi ile belirlenmiştir. Karşılaştırmalar sonucu elde edilen matrisler aşağıda özetlenmiştir.

Tablo 5.1: Beşli Değer Skalası İçin İkili Karşılaştırma Matrisi

	Mükemmel	**İyi**	**Orta**	**Vasat**	**Zayıf**	**Öncelik**
Mükemmel	1	3	5	7	9	**0,51**
İyi	0,33	1	3	5	7	**0,26**
Orta	0,20	0,33	1	3	5	**0,13**
Vasat	0,14	0,20	0,33	1	3	**0,06**
Zayıf	0,11	0,14	0,20	0,33	1	**0,03**
					CR =	**0,016**

Teknik bilgi, sektör tecrübesi ve iş deneyimi alt faktörlerinin derecelerinin ağırlıklandırılması sırasında bu faktörlerin aday tarafından hangi seviyede karşılandığının uygulamanın yapıldığı pozisyon için önemi olmadığına karar verilmiş ve eşit ağırlıklandırma yapılmıştır. Bu nedenle bu faktörlerin derecelerinin ikili karşılaştırma matrisleri verilmemiştir.

Tablo 5.2: Eğitim Kriterinin Derecelendirmesi İçin İkili Karşılaştırma Matrisi

	Lisans	Yüksek Lisans	Doktora	**Öncelik**
Lisans	1	0,50	1	**0,26**
Yüksek Lisans	2	1	1	**0,41**
Doktora	1	1	1	**0,33**
			CR =	**0,046**

Elde edilen bu değerler kullanılarak her bir dereceye karşılık gelecek olan puanlar orantı hesabı ile bulunmuştur. Eğitim kriterinin derecelendirilmesi örneğinden gidecek olursak, eğitim kriterinden en yüksek puanı alacak olan aday yüksek lisans mezunudur. Bu kriterin problem içindeki ağırlığı oluşturulan hiyerarşik yapıya göre 0,57 x 0,20 = 0,114 olarak belirlenmiştir. Yüksek lisans mezunu bu değerlendirme kriterinden tam puan alacağı için 0,114 puanını alacaktır. Lisans mezunu adayın alacağı puan ise (0,26 x 0,114) / 0,41 = 0,0726 olacaktır.

Benzer şekilde alt kriterlerin bütün dereceleri için gerekli işlemler yapıldığında değerlendirmeye esas teşkil edecek kriterler ve ağırlıkları EK 7'de paylaşılmıştır.

Alt kriterlerin derecelendirmesi ve her bir derece için ağırlıkların belirlenmesi ile AHP metodunun hiyerarşik yapısına uygun olarak bütün çalışmalar tamamlanmış olmaktadır. Bundan sonraki aşamada uygulamanın başında belirtilmiş olan dokuz adayla ilgili yapılan sınav sonuçlarının ve yapılan mülakatlar sonucunda elde edilen değerlendirme notlarının bir Excel tabloya aktarılması gerçekleştirilmiştir (EK 8). Yapılan basit bir formülasyon ile her adayın her bir kriterden aldığı puan hesaplanmış ve toplanmıştır. Böylece her bir aday için yapılan bütün değerlendirme sonuçlarını ve adayın bütün özelliklerinin değerini içeren toplam bir puan elde edilmiş olur.

Her aday için yapılan değerlendirme sonuçları ve sonrasında adayların her bir kriterden aldıkları puanlar ve toplamı EK 9'da özetlenmiştir.

Adaylarla ilgili olarak elde edilen toplam puan her bir adayın sekiz ay sonra aldıkları performans puanları ile karşılaştırıldığında, personel seçimi için elde edilen öncelik sırası ile performanslarının örtüşmediği görülmüştür. Bu durumda değerlendirmeyi yapan üç değerlendirmeci içinden en deneyimli (D1) olan seçilerek bu değerlendirmecinin oluşturduğu karşılaştırma matrislerine göre aynı işlemler tekrarlanmıştır. Hesaplama sonuçları EK 10'da gösterilmiştir.

Yapılan hesaplama sonucunda birinci değerlendirmecinin yapmış olduğu ağırlıklandırmaya göre oluşturulan aday seçim sırası ile, adayların sekiz ay sonunda aldıkları performans notlarının birebir örtüştüğü görülmüştür.

6. SONUÇ

Bir işletmenin başarısı veya başarısızlığında rol oynayan en önemli faktör insan gücüdür. Dolayısıyla bu sermayenin eldeki kaynaklar arasından, en rasyonel biçiminde seçilmesi insan kaynakları yönetimi sürecinin en önemli fonksiyonlarından birini oluşturmaktadır. Personel seçim sürecinde, personel seçim kriterlerinin ve bu kriterlerin önem derecelerinin belirlenmesi önemli bir karar problemidir. Bu bağlamda, bu çalışmada işletmede personel seçim sürecinde çok ölçütlü karar verme yöntemlerinden biri olan ve gerçek hayatta birçok karar verme probleminin çözümünde kullanılan AHP yöntemi uygulanmıştır.

Personel seçim problemi kısaca, belirli karşılaştırma kriterlerine bağlı olarak mevcut adaylar arasında sıralama yaparak öncelikli adayların belirlenmesi sürecidir. Bu çalışmada da kullanılan yöntemin uygulanabilirliğini sayısal verilere de dayandırarak ortaya koyabilmek adına bir yıl önce seçilmiş olan adayların, AHP yöntemi kullanarak yeniden seçilmesi yani bu adaylarla ilgili bir öncelik sırasının oluşturulması, daha sonra ise bu adayların bir yıl sonra aldıkları performans puanları ile bir karşılaştırma yapılması düşünülmüştür. Yapılan seçim sırası ile performans puanlarının örtüşüp örtüşmediğinin ortaya çıkarılması amaçlanmıştır.

AHP yönteminde amacın belirlenerek, bu amaç doğrultusunda amacı etkileyen kriterlerin saptanması ve kriter hiyerarşisinin oluşturulması ilk adımdır. Bu aşamada karar verme sürecini etkileyen tüm kriterlerin belirlenmesi için anket çalışmasına veya bu konuda uzman kişilerin görüşlerine başvurulur. Bu çalışmada, "En Uygun Adayın Seçilmesi" amacı belirlendikten sonra, uzman kişilerin görüşleri alınarak bu kriterler oluşturulmuştur. Amaç, kriterler ve alt kriterler belirlendikten sonra, hiyerarşinin aynı seviyesinde yer alan kriterlerin kendi aralarında önem derecelerinin belirlenmesi için ikili karşılaştırma karar matrisleri oluşturulmuştur. Bu matrislerin oluşturulmasında Saaty tarafından önerilen 1-9 önem skalası kullanılmıştır. İkili karşılaştırma karar matrislerinin oluşturulmasında birden fazla kişinin görüşlerinin alınması amaçlanmıştır. Bu matrislerin birleştirilmesinde ise tutarlı ikili karşılaştırma matrisleri elde etmek için geometrik ortalama yöntemi kullanılmıştır. Oluşturulan

karşılaştırma matrislerinin tutarlılığı da hesaplanarak herbir kritere ait ağırlıklar belirlenmiştir. Belirlenen alt kriter ağırlıkları o kriter için en iyi düzeyde olan adaya verileceğinden, tam puanı alamayan adaylara ne kadar puan verileceğini belirlemek için alt kriterlerin derecelendirilmesi yapılmıştır. Kriter derece puanları da en iyi değere oranlanarak belirlenmiştir.

Elde edilen bu ağılıklar kullanılarak farklı niteliklerdeki adaylar değerlendirilmiştir. Beklenen temel yetkinliklerle ilgili yapılan testler sonucunda elde edilen değerler adaya ait olan değerlendirme tablosuna doğrudan işaretlenmiştir. Diğer kriterlerin değerlendirilmesi için ise bu kriterleri ve derecelerini içeren bir forma mülakatı yapan kişinin adayın hangi dereceye girdiğini işaretlemesi istenmiştir. Bütün bu değerler oluşturulan Excel tablosuna işlenerek her adaya ait puanlar belirlenmiş ve adaylara ait bir öncelik sırası oluşturulmuştur.

AHP yöntemi kullanılarak yapılan bu sıralama sonucunun, kişilerin bir yıl sonunda aldıkları performans puanları ile karşılaştırılması yapılarak aralarındaki ilişki araştırılmıştır. Yapılan bu karşılaştırma sonucunda; uzman üç kişinin yaptığı değerlendirmenin geometrik ortalaması alınarak oluşturulmuş ikili karşılaştırma matrisi sonucunda elde edilen ağırlıklar kullanıldığında, ulaşılan sıralamanın kişilerin bir yıl sonunda aldıkları performans puanları ile örtüşmediği gözlenmiştir. Bunun sonucunda metot ikili karşılaştırma yapılması istenen üç uzman kişi içinde en deneyimli olanın yaptığı ağırlıklandırmaya göre yeniden uygulandığında elde edilen sıralamanın, kişilerin performans puanları ile birebir örtüştüğü gözlenmiştir.

Karşılaşılan bu durum modelleme sürecinin sübjektif olmasından dolayı AHP'nin bir kısıtı olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu metodoloji "kesinlikle doğru" kararı garanti etmemektedir, ancak modelleme süreci uzman kişilerden oluşan bir ekip ile yapıldığında AHP metodu daha doğru sonuçlar vermektedir.

Aynı durum yöntemin en başında kriterlerin belirlenmesi safhasında da geçerlidir. Doğru ve yeterli sayıda kriterin belirlenmemesi halinde de böyle bir sonuçla karşılaşılması olasıdır. Kısacası AHP yönteminden istenilen katkının sağlanabilmesi için doğru kriterlerin belirlenmesi, bu kriterlerin ağırlıklandırılmasının da uzman kişilerle yapılması gerekmektedir.

AHP metodunun eleştirilere yol açan bu kısıtlarına rağmen uzman kişiler ile uygulandığında, karar vericinin hedefe ilişkin tercihlerini doğru ve adil bir şekilde,

daha kısa sürede belirlemesine olanak veren, uygulaması kolay bir karar verme metodolojisi olduğu söylenebilir.

Ayrıca karmaşık problemleri basitleştiren, karar problemine ilişkin hem objektif hem sübjektif düşüncelerle, hem nitel hem de nicel bilgilerin sürece dahil edilmesine ve grup kararlarında kullanıma olanak veren bir yapısı olması yöntemin personel seçim sürecine katkıları olarak değerlendirilebilir.

Sonuç olarak personel seçimi probleminde AHP yönteminin kolaylıkla kullanılabileceği, ayrıca algoritmanın basitliği nedeniyle mevcut yöntemin Excel kullanımı ile çok daha kısa sürede sonuca varılabileceği değerlendirilmektedir.

KAYNAKLAR

Ağdelen, Z., 2003. Firmalar İçin İnsan Kaynakları Katkı Modeli Oluşturulması ve İnsan Kaynakları Yönetimi İle Firma Performansı İlişkisinin Analizi, Doktora Tezi, İ.T.Ü. Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Akalp, G., 2003. İnsan Kaynakları Yönetimi'nde Ücret Sistemine Genel Bir Bakış, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt:5. Sayı:1, Kocaeli.

Akyüz, Ö.F., 2001. Değişim Rüzgarında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması, Sistem Yayıncılık, İstanbul.

Aldemir, C., Atayol, A., Budak, G., 2001. İnsan Kaynakları Yönetimi, Şafak Matbaacılık, Ankara.

Armstrong, M., 2001. Human Resource Management Practice, Kogan Page Limited, 120 Pentonville Road, London.

Artuç, A., 2001. Askeri Telsiz Sistemlerinin Performanslarının Bulanık Karar Ortamında Değerlendirilmesi, İ.T.Ü. Fen Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Barutçugil, İ., 2002. Performans Yönetimi, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.

Bingöl, D., 2003. İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Yayıncılık, İstanbul.

Can, H., Akgün A., Kavuncubaşı, Ş., 1995. Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi, Siyasal Kitabevi, Ankara.

Çavdar, A.C., 2005. Şirketler Grubu Yapısı Altında Performans Yönetimine Çok Ölçütlü Karar Verme Yaklaşımı, İ.T.Ü. Fen Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Çeltek, E., 2004. Motivasyon Yönetimi, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt:6. Sayı:1, Kocaeli.

Çetinsaya, V., 2004. Çok Kriterli Kaynak Tahsisi Problemlerinin Optimizasyonunda Bulanık Karar Verme Yöntemlerinin Uygulanması, Yıldız Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Dağdeviren, M., Akay, D., Kurt, M., 2004. İş Değerlendirme Sürecinde Analitik Hiyerarşi Prosesi ve Uygulaması, Gazi Üniversitesi Mühendislik ve Mimarlık Fakültesi Dergisi, Cilt 19, No 2**,** 131-138.

Daşdemir, İ., Güngör E., 2004. Çok Boyutlu Karar Verme Metotları ve Ormancılıkta Uygulama Alanları, ZKÜ Bartın Orman Fakültesi Dergisi, Vol. I-II, Bartın.

Dedehayır, H., 2003. İK Yönetiminde Yetkinlikler, Kaynak Dergisi, Baltaş Eğitim ve Danışmalık Merkezi Yayını, **14-15,** 5.

Demir, H., Gümüşoğlu, Ş., 1998. Üretim Yönetimi, Beta Basın Yayın Dağıtım, İstanbul.

Dinç, P. A., 2001. İnsan Kaynaklarında Yepyeni Bir Vizyon, Sistem Yayıncılık, İstanbul.

Doğan, S. 2003. Personel Güçlendirme, Sistem Yayıncılık, İstanbul.

Dubois, D.D. and Rothwell, W.J., 2000. The Competency Toolkit, MA: Human Resource Development Press, **2** , 600.

Erdoğan, İ., 1991. İşletmelerde Personel Seçim ve Değerlendirme Teknikleri, İ.Ü. İşletme Fakültesi İşetme İktisadı Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı Yayınları, İstanbul.

Efil, i., 1999. İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Alfa Basın Yayın Dağıtım, İstanbul.

Erdoğan, İ., 2002. İşletmelerde Kişi Değerlendirmede Psikoteknik, İ.Ü. İşletme Fakültesi İşetme İktisadı Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı Yayınları, İstanbul.

Ete, E., 2004. İşletmelerde Maliyet Avantajı Sağlama Aracı Olarak E-Learning Uygulamasının Kullanılması ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama, Yıldız Teknik Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Lisans Tezi, İstanbul.

Eren, E., 2003. Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar, Beta Basın Yayın Dağıtım, İstanbul.

Erol, V., Başlıgil, H., 2005. Analytic Hierarchy Process and Artificial Neural Networks Model For Management İnformation Systems Software Selection in Companies, Journel of Engineering and Natural Sciences, 107.

Ersen, H., 1997. Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi, Alfa Yayıncılık, İstanbul.

Evren, R., Ülengin, F., 1992a. Yönetimde Karar Verme, İ.T.Ü. Yayını, No. 1478, İstanbul.

Evren, R., Ülengin, F., 1992b. Yönetimde Çok Amaçlı Karar Verme, İ.T.Ü. Yayını, No. 1490, İstanbul.

Fındıkçı, İ., 2001. İnsan Kaynakları Yönetimi, Alfa Yayıncılık, İstanbul.

Garavan, T.N. and D. McGuire, 2001. Competencies and Workplace Learning: Some Reflections on the Rhetoric and the Reality, Journal of Workplace Learning.

Gürbüz, G.Ö., 2002. Personel Araştırmaları ve İşgören Seçme Süreci, Literatür Yayıncılık, İstanbul.

Gürüz, D. ve Yaylacı Ö.G., 2004. İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları, Yaylacık Matbaası, İstanbul.

Hamel, G. ve Prahalad, C. K., 1996, Geleceği Kazanmak, Çev. Zülfü Dicleli, İnkılap Kitabevi, İstanbul

Herbert G.H., Judge, T.A., 2003. Staffing Organizations**,** Middleton, WI : McGraw-Hill, United States.

Hood, P.J., 2002. Human Resource Development: Motivationand Movement, MiE, **15,** 19-24

Hwang, K. P., Yoon, C., 1995. Multiple Attribute Decision Making, Sage Publications, London.

Janko, W., Bernroider, E., 2005. Multi-Criteria Decision Making An Application Study of ELECTRE&TOPSİS, Wirtschaftsuniversitàt Wien.

Kaynak, T., Adal Z., Ataay İ. ve Uyargil, C., 2000, İnsan Kaynakları Yönetimi, Dönence Basım, İstanbul.

Karakan, Ş., Demren, İ., 2001. Görüşme Teknikleri, Baltaş Eğitim ve Danışmalık Merkezi Yayını,İstanbul.

Kocamaz, M., Soyuer, H., 2002. İşletmelerde Bilgisayar Destekli İnsan Kaynağı Değerlendirme Ve Seçme Süreci, Bilgi Yönetimi Dergisi.

Koçel, T., 2003. İşletme Yöneticiliği : Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar, Beta Basın Yayın Dağıtım, İstanbul.

Kuruüzüm, A., Atsan, N., 2001. Analitik Hiyerarşi Yöntemi ve İşletmecilik Alanındaki Uygulamaları, Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, **1,** 83-105.

Lucia, A.D., and Lepsinger, R., 1999. The Art and Science of Competency Models: Pinpointing Critical Success Factors in Organizations, Jossey-Bass/Pfeiffer,San Francisco.

Mathis, R.L. and Jackson, J.H., 1997, Human Resource Management, West Publishing Company, Minneapolis/St. Paul.

McCourt, W. And Eldridge, D., 2004. Global Human Resource Management, Edward Elgar Publishing, United States.

Murat, Y.Ş., Kulak, O., 2004. Ulaşım Ağlarında Bilgi Aksiyomu Kullanılarak Güzergah (Rota) Seçimi, Mühendislik Bilimleri Dergisi, **3,** 425-435.

Noe, R.A., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B. and Wright, P.M., 1998. Human Resource Management Gaining a Competitive Advantage*,* Von Hoffmann Press, United States.

Noe, R. A., 1999. İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi, Beta Yayıncılık, İstanbul.

Özdemir, M.S., 2002. Bir İşletmede Analitik Hiyerarşi Süreci Kullanılarak Performans Değerleme Sistemi Tasarımı, Osmangazi Üniversitesi Mühendislik ve Mimarlık Fakültesi Dergisi, Sayı 2.

Palmer, M.J., 1993. Performans Değerlendirmeleri, Çev. Doğan Şahiner, Rota Yayınları, İstanbul.

Pomerol, J., Barba-Romero, S., 2000. Multicriterion Decision in Management-Principles and Practice, Kluwer Academic Publishers, Massachusetts.

Sabuncuoğlu, Z., 2000. İnsan Kaynakları Yönetimi, Kitap Ofset Basım, Bursa.

Serhadlıoğlu, G., 2004. Bulanık AHP ve ELECRE III Yöntemlerinin Personel Seçimi Problemine Uygulanması, Gazi Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

Spencer. M.L. and Spencer, M.S., 1993. Competence at Work, John Willey & Sons Inc., New York.

Straub, J.T, and Atner, R.F., 1991. Introductıon to Business. Pws-Kent Publıshıng Company, Boston.

Şakar, M. 2005. Genel Gerekçeleriyle İş Hukuku Mevzuatı, DER Yayınları, İstanbul.

Şimşek, Ş.M., 2002. Yönetim ve Organizasyon, Günay Ofset, Konya.

Tahiroğlu, F., 2002. Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları, Hayat Yayıncılık, İstanbul.

Taş, Ç., 2002. Ücretlendirmede Yeni Yaklaşımlar**,** Ernst & Young Danışmalık Merkezi Yayını, 1-3.

Taştan, S., 2002. İnsan Kaynakları Performans Kriterleri, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt:4. Sayı:2, Kocaeli.

Tekeş, M., 2002. Çok Ölçütlü Karar Verme Yöntemleri ve Türk Silahlı Kuvvetleri'nde Kullanılan Tabancaların Bulanık Uygunluk İndeksli Analitik Hiyerarşi Prosesi İle Karşılaştırılması, İ.T.Ü. Fen Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Topçu, Y.İ., 2000, Çok Ölçütlü Sorun Çözümüne Yönelik Bir Bütünleşik Karar Destek Modeli, İ.T.Ü. Fen Bilimleri Enstitüsü, Doktora Tezi, İstanbul.

Tozluyurt, E., 2003. "Bir Üretim İşletmesinde İletişim Yetkinliğinin Değerlendirilmesi", Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt:5, Sayı:1, Kocaeli.

Triantaphyllou, E., 2000. Multi-Criteria Decision Making Methods: A Comparative Study, Kluwer Academic Publishers, Netherlands.

Tutar, H., 2003. Örgütsel İletişim, Seçkin Kitapevi, Ankara.

Werther, W. B., Davis, K., 1993. Human Resources and Personnel Management, McGraw-Hill, New York

Wood, R. and Payne,T., 1998. Competency-Based Recruitment and Selection,John Wiley& Sons Ltd.,England.

Yalçın, S., 1994. Personel Yönetimi, Beta Basın Yayın Dağıtım, İstanbul.

Yalım, D., 2005. İnsan Kaynaklarında Yeni Eğilimler, Hayat Yayıncılık, İstanbul.

Yayan, İ., 2001. Türk Kara Kuvvetlerinde Taarruz Taktik Keşif Helikopterleri Etkinlik Değerlendirmesi ve Seçiminde Analitik Hiyerarşi Yaklaşımı, İ.T.Ü. Fen Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Yüksel, Ö., 2000. İnsan Kaynakları Yönetimi, Gazi Kitapevi, Ankara.

İnternet Kaynakları

http://www.insankaynaklari.gokceada.com, 7 Temmuz 2006.

http://www.humanresourcesfocus.com/makale06.asp, 7 Temmuz 2006.

http://www.humanresourcesfocus.com/iky05.asp, 7 Temmuz 2006

http://www.taurusgroup.org/E-HumanResources.aspx?leftDocID=888, 7 Temmuz 2006.

http://www.geocities.com/yilmazaynali/HAKKIMDA/Bitirme/perplanlama.htm#_ftnref5, 7 Temmuz 2006.

http://www.yigitoglu.org/index.php?option=com_content&task=view&id=24&Itemid=25, 7 Temmuz 2006.

www.iskur.gov.tr/mydocu/gorev.html, 7 Temmuz 2006.

http://www.stratejika.com/kariyerbilgileri.asp, 7 Temmuz 2006.

EKLER

EK 1: Ana Kriterlere Ait İkili Karşılaştırma Matrisi

	HER BİR DEĞERLEDİRİCİNİN İKİLİ KARŞILAŞTIRMA MATRİSİ									BİRLEŞTİRİLMİŞ İKİLİ KARŞILAŞTIRMA MATRİSİ			
	Beklenen Temel Özellikler			Beklenen Yetkinlikler			Beklenen Tamamlayıcı Özelilikler			Beklenen Temel Özellikler	Beklenen Yetkinlikler	Beklenen Tamamlayıcı Özelilikler	Öncelik
	D1	D2	D3	D1	D2	D3	D1	D2	D3				
Beklenen Temel Özellikler	1	1	1	5	3	3	0,33	9	3	1	3,56	2,08	**0,57**
Beklenen Yetkinlikler	0,2	0,33	0,33	1	1	1	0,14	9	0,33	0,28	1	0,75	**0,18**
Beklenen Tamamlayıcı Özellikler	3	0,11	0,33	7	0,11	3	1	1	1	0,48	1,33	1	**0,25**
												CR =	**0,0086**

EK 2: Beklenen Temel Özelliklerin Alt Kriterlerine Ait İkili Karşılaştırma Matrisi

	HER BİR DEĞERLEDİRİCİNİN İKİLİ KARŞILAŞTIRMA MATRİSİ																		BİRLEŞTİRİLMİŞ İKİLİ KARŞILAŞTIRMA MATRİSİ						
	İş Tecrübesi			Teknik Bilgi			Sektör Tecrübesi			Yabancı Dil			Eğitim Durumu			Bilgisayar Bilgisi			İş Tecrübesi	Teknik Bilgi	Sektör Tecrübesi	Yabancı Dil	Eğitim Durumu	Bilgisayar Bilgisi	Öncelik
	D1	D2	D3	D1	D2	D3	D1	D2	D3	D1	D2	D3	D1	D2	D3	D1	D2	D3							
İş Tecrübesi	1	1	1	0,33	5	1	1	7	0,33	0,5	7	5	0,11	9	1	0,5	9	7	1	1,19	1,33	2,6	1	3,16	**0,22**
Teknik Bilgi	3	0,2	1	1	1	1	1	3	0,33	0,5	5	5	0,11	5	1	0,5	7	7	0,84	1	1	2,32	0,82	2,9	**0,19**
Sektör Tecrübesi	1	0,14	3	1	0,33	3	1	1	1	0,5	5	7	0,11	5	1	0,5	7	9	0,75	1	1	2,6	0,82	3,16	**0,19**
Yabancı Dil	5	0,14	0,2	5	0,2	0,2	5	0,2	0,14	1	1	1	1	5	1	9	7	5	0,52	0,58	0,52	1	1,71	6,8	**0,16**
Eğitim Durumu	9	0,11	1	9	0,2	3	9	0,2	1	1	0,2	1	1	1	1	9	5	5	1	1,75	1,22	0,58	1	6,08	**0,2**
Bilgisayar Bilgisi	2	0,11	0,2	2	0,14	0,14	2	0,14	0,11	0,11	0,14	0,2	0,11	0,2	0,2	1	1	1	0,35	0,34	0,32	0,15	0,16	1	**0,04**
																								CR =	**0,099**

EK 3: Beklenen Yetkinliklerin Alt Kriterlerine Ait İkili Karşılaştırma Matrisi

	HER BİR DEĞERLEDİRİCİNİN İKİLİ KARŞILAŞTIRMA MATRİSİ						BİRLEŞTİRİLMİŞ İKİLİ KARŞILAŞTIRMA MATRİSİ		
	Temel Yetkinlikler			Fonksiyonel Yetkinlikler			Temel Yetkinlikler	Fonksiyonel Yetkinlikler	Öncelik
	D1	D2	D3	D1	D2	D3			
Temel Yetkinlikler	1	1	1	9	7	0,33	1	2,76	**0,8**
Fonksiyonel Yetkinlikler	0,11	0,14	0,33	1	1	1	0,17	1	**0,2**

EK 4: Temel Yetkinliklerin Alt Kriterlerine Ait İkili Karşılaştırma Matrisi

	HER BİR DEĞERLEDİRİCİNİN İKİLİ KARŞILAŞTIRMA MATRİSİ									BİRLEŞTİRİLMİŞ İKİLİ KARŞILAŞTIRMA MATRİSİ			
	Müşteri Odaklılık			İşinin Sahibi Olmak			Takım Bilinci			Müşteri Odaklılık	İşinin Sahibi Olmak	Takım Bilinci	Öncelik
	D1	D2	D3	D1	D2	D3	D1	D2	D3				
Müşteri Odaklılık	1	1	1	0,33	0,2	0,2	1	0,11	0,33	1	0,24	0,33	**0,12**
İşinin Sahibi Olmak	3	5	5	1	1	1	3	0,2	3	4,22	1	1,22	**0,49**
Takım Bilinci	1	9	3	0,33	5	0,33	1	1	1	3	0,82	1	**0,39**
												CR =	**0,002**

EK 5: Fonksiyonel Yetkinliklerin Alt Kriterlerine Ait İkili Karşılaştırma Matrisi

	HER BİR DEĞERLEDİRİCİNİN İKİLİ KARŞILAŞTIRMA MATRİSİ															BİRLEŞTİRİLMİŞ İKİLİ KARŞILAŞTIRMA MATRİSİ					
	Analitik Düşünme			Takip-Kontrol			Sorun Çözebilme			Dayanıklılık			Raporlama			Analitik Düşünme	Takip-Kontrol	Sorun Çözebilme	Dayanıklılık	Raporlama	Öncelik
	D1	D2	D3	D1	D2	D3	D1	D2	D3	D1	D2	D3	D1	D2	D3						
Analitik Düşünme	1	1	1	3	3	1	1	5	3	3	3	1	5	3	1	1	2,08	2,47	2,08	2,47	**0,35**
Takip-Kontrol	0,33	0,33	1	1	1	1	1	3	3	1	3	1	3	3	1	0,48	1	2,08	1,44	2,08	**0,23**
Sorun Çözebilme	1	0,2	0,33	1	0,33	0,33	1	1	1	3	3	0,33	5	3	0,33	0,41	0,48	1	1,44	1,71	**0,16**
Dayanıklılık	0,33	0,33	1	1	0,33	1	0,33	0,33	3	1	1	1	3	0,33	1	0,48	0,69	0,69	1	1	**0,14**
Raporlama	0,2	0,33	1	0,33	0,33	1	0,2	0,33	3	0,33	3	1	1	1	1	0,41	0,48	0,58	1	1	**0,12**
																				CR =	**0,021**

EK 6: Beklenen Tamamlayıcı Özelliklerin Alt Kriterlerine Ait İkili Karşılaştırma Matrisi

	HER BİR DEĞERLEDİRİCİNİN İKİLİ KARŞILAŞTIRMA MATRİSİ															BİRLEŞTİRİLMİŞ İKİLİ KARŞILAŞTIRMA MATRİSİ					Öncelik
	Dış Görünüş			Konuşma			İfade			Tutarlılık			Kurumda Çalışma İsteği			Dış Görünüş	Konuşma	İfade	Tutarlılık	Kurumda Çalışma İsteği	
	D1	D2	D3	D1	D2	D3	D1	D2	D3	D1	D2	D3	D1	D2	D3						
Dış Görünüş	1	1	1	3	3	1	0,33	5	1	0,2	3	1	4	3	3	1	2,08	1,19	0,84	3,3	**0,27**
Konuşma	0,33	0,33	1	1	1	1	0,33	3	1	0,14	3	1	3	3	3	0,48	1	1	0,75	3	**0,19**
İfade	3	0,2	1	3	0,33	1	1	1	1	0,33	3	1	5	3	3	0,84	1	1	1	3,56	**0,23**
Tutarlılık	5	0,33	1	7	0,33	1	3	0,33	1	1	1	1	7	0,33	3	1,19	1,33	1	1	1,91	**0,23**
Kurumda Çalışma İsteği	0,25	0,33	0,3	0,33	0,33	0,3	0,2	0,33	0,3	0,14	3	0,3	1	1	1	0,3	0,33	0,28	0,52	1	**0,08**
																				CR =	**0,0254**

EK 7: Alt Kriterlerin Dereceleri

Teknik bilgi	**Teknik Bilgisi Var (TBV)**	**Teknik Bilgisi Yok (TBY)**			
Ağırlık	0,1063	0,1063			
Sektör Tecrübesi	**Sektör Tecrübesi Var (STV)**	**Sektör Tecrübesi Yok (STY)**			
Ağırlık	0,1078	0,1078			
Eğitim Durumu	**Lisans (L)**	**Yüksek Lisans (YL)**	**Doktora (D)**		
Ağırlık	0,0726	0,1153	0,0915		
İş Tecrübesi	**0-2 yıl (İT1)**	**2-4 yıl (İT2)**	**4-6 yıl (İT3)**	**6-8 yıl (İT4)**	**8 yıl ve üzeri (İT5)**
Ağırlık	0,1259	0,1259	0,1259	0,1259	0,1259
Diğer Alt Faktörler	**Mükemmel (M)**	**İyi (İ)**	**Orta (O)**	**Vasat (V)**	**Zayıf (Z)**
Yabancı dil	0,0912	0,0472	0,0232	0,0114	0,0059
Bilgisayar bilgisi	0,0257	0,0133	0,0065	0,0032	0,0017
Müşteri odaklılık	0,0171	0,0089	0,0044	0,0021	0,0011
İşinin sahibi olmak	0,0688	0,0356	0,0175	0,0086	0,0044
Takım bilinci	0,0539	0,0279	0,0137	0,0067	0,0035
Analitik düşünme	0,0125	0,0064	0,0032	0,0016	0,0008
Takip-Kontrol	0,0081	0,0042	0,0021	0,0010	0,0005
Sorun çözebilme	0,0056	0,0029	0,0014	0,0007	0,0004
Dayanıklılık	0,0048	0,0025	0,0012	0,0006	0,0003
Raporlama	0,0042	0,0022	0,0011	0,0005	0,0003
Dış görünüş/temsil özelliği	0,0687	0,0355	0,0174	0,0086	0,0044
Konuşma	0,0475	0,0246	0,0121	0,0059	0,0031
İfade	0,0582	0,0301	0,0148	0,0073	0,0038
Tutarlılık	0,0582	0,0301	0,0148	0,0073	0,0038
Kurumda çalışma isteği	0,0201	0,0104	0,0051	0,0025	0,0013

EK 8: Adaylara Ait Değerlendirme Tablosu

ADAY	BEKLENEN TEMEL ÖZELLİKLER						BEKLENEN YETKİNLİKLER								BEKLENEN TAMAMLAYICI ÖZELLİKLER				
							TEMEL YETKİNLİKLER			FONKSİYONEL YETKİNLİKLER									
	İş tecrübesi	Teknik bilgi	Sektör tecrübesi	Yabancı dil	Eğitim durumu	Bilgisayar bilgisi	Müşteri odaklılık	İşinin sahibi olmak	Takım Bilinci	Analitik Düşünme	Takip-Kontrol	Sorun çözebilme	Dayanıklılık	Raporlama	Dış görünüş/temsil özelliği	Konuşma	İfade	Tutarlılık	Kurumda çalışma isteği
ALTAN	İT1	TBY	STY	M	YL	M	O	O	O	V	V	V	V	İ	M	M	M	M	M
HAKAN	İT1	TBY	STY	M	L	M	M	İ	Z	V	O	V	V	İ	M	İ	M	M	M
RÜYA	İT1	TBY	STY	M	L	M	O	İ	V	V	V	V	V	İ	M	İ	İ	M	M
RECEP	İT1	TBY	STY	İ	L	İ	M	M	Z	V	O	V	V	İ	M	M	M	İ	M
SERKAN	İT1	TBY	STY	M	L	M	V	V	O	V	Z	V	V	İ	M	M	M	İ	İ
ZEYNEP	İT1	TBY	STY	M	L	İ	O	O	O	V	V	V	Z	İ	İ	M	M	İ	İ
UTKU	İT1	TBY	STY	M	L	İ	İ	O	O	V	V	V	V	O	İ	İ	İ	İ	M
SABRİ	İT1	TBY	STY	İ	L	İ	M	M	V	V	O	V	O	O	İ	İ	İ	İ	İ
OZAN	İT1	TBY	STY	İ	L	İ	M	M	Z	V	O	O	O	O	İ	İ	İ	İ	İ

EK 9: Üç Değerlendirmecinin Karşılaştırma Matrislerinin Birleştirilmesiyle Elde Edilen Ağırlıklara Göre Adayların Seçilmesi

ADAY	BEKLENEN TEMEL ÖZELLİKLER						BEKLENEN YETKİNLİKLER								BEKLENEN TAMAMLAYICI ÖZELLİKLER					Toplam Puan	8 Ay Sonundaki Performans
							TEMEL YETKİNLİKLER			FONKSİYONEL YETKİNLİKLER											
	İş tecrübesi	Teknik bilgi	Sektör tecrübesi	Yabancı dil	Eğitim durumu	Bilgisayar bilgisi	Müşteri odaklılık	İşinin sahibi olmak	Takım Bilinci	Analitik Düşünme	Takip-Kontrol	Sorun çözebilme	Dayanıklılık	Raporlama	Dış görünüş/temsil özelliği	Konuşma	İfade	Tutarlılık	Kurumda çalışma isteği		
ALTAN	0,1259	0,1063	0,1078	0,0912	0,1153	0,0257	0,0044	0,0175	0,0137	0,0016	0,001	0,0007	0,0006	0,0022	0,0687	0,0475	0,0582	0,0582	0,0201	**0,8665**	**78**
HAKAN	0,1259	0,1063	0,1078	0,0912	0,0726	0,0257	0,0171	0,0356	0,0035	0,0016	0,0021	0,0007	0,0006	0,0022	0,0687	0,0246	0,0582	0,0582	0,0201	**0,8226**	**77**
RÜYA	0,1259	0,1063	0,1078	0,0912	0,0726	0,0257	0,0044	0,0356	0,0067	0,0016	0,001	0,0007	0,0006	0,0022	0,0687	0,0246	0,0301	0,0582	0,0201	**0,784**	**75**
RECEP	0,1259	0,1063	0,1078	0,0472	0,0726	0,0133	0,0171	0,0688	0,0035	0,0016	0,0021	0,0007	0,0006	0,0022	0,0687	0,0475	0,0582	0,0301	0,0201	**0,7943**	**74**
SERKAN	0,1259	0,1063	0,1078	0,0912	0,0726	0,0257	0,0021	0,0086	0,0137	0,0016	0,0005	0,0007	0,0006	0,0022	0,0687	0,0475	0,0582	0,0301	0,0104	**0,7744**	**72**
ZEYNEP	0,1259	0,1063	0,1078	0,0912	0,0726	0,0133	0,0044	0,0175	0,0137	0,0016	0,001	0,0007	0,0003	0,0022	0,0355	0,0475	0,0582	0,0301	0,0104	**0,7402**	**71**
UTKU	0,1259	0,1063	0,1078	0,0912	0,0726	0,0133	0,0089	0,0175	0,0137	0,0016	0,001	0,0007	0,0006	0,0011	0,0355	0,0246	0,0301	0,0301	0,0201	**0,7026**	**69,5**
SABRİ	0,1259	0,1063	0,1078	0,0472	0,0726	0,0133	0,0171	0,0688	0,0067	0,0016	0,0021	0,0007	0,0012	0,0011	0,0355	0,0246	0,0301	0,0301	0,0104	**0,7032**	**69**
OZAN	0,1259	0,1063	0,1078	0,0472	0,0726	0,0133	0,0171	0,0688	0,0035	0,0016	0,0021	0,0014	0,0012	0,0011	0,0355	0,0246	0,0301	0,0301	0,0104	**0,7006**	**67**

EK 10: Birinci Değerlendiricinin Karşılaştırma Matrisi Gözönünde Bulundurularak Elde Edilen Ağırlıklara Göre Adayların Seçilmesi

ADAY	BEKLENEN TEMEL ÖZELLİKLER						BEKLENEN YETKİNLİKLER								BEKLENEN TAMAMLAYICI ÖZELLİKLER					Toplam Puan	8 Ay Sonundaki Performans
							TEMEL YETKİNLİKLER			FONKSİYONEL YETKİNLİKLER											
	İş tecrübesi	Teknik bilgi	Sektör tecrübesi	Yabancı dil	Eğitim durumu	Bilgisayar bilgisi	Müşteri odaklılık	İşinin sahibi olmak	Takım bilinci	Analitik düşünme	Takip-Kontrol	Sorun çözebilme	Dayanıklılık	Raporlama	Dış görünüş/temsil özelliği	Konuşma	İfade	Tutarlılık	Kurumda çalışma isteği		
ALTAN	0,0123	0,0212	0,0161	0,0806	0,1253	0,0234	0,0033	0,0099	0,0033	0,0003	0,0001	0,0003	0,0001	0,0002	0,0855	0,0486	0,1537	0,3346	0,0267	**0,9456**	**78**
HAKAN	0,0123	0,0212	0,0161	0,0806	0,0789	0,0234	0,0129	0,0201	0,0008	0,0003	0,0003	0,0003	0,0001	0,0002	0,0855	0,0252	0,1537	0,3346	0,0267	**0,8933**	**77**
RÜYA	0,0123	0,0212	0,0161	0,0806	0,0789	0,0234	0,0033	0,0201	0,0016	0,0003	0,0001	0,0003	0,0001	0,0002	0,0855	0,0252	0,0795	0,3346	0,0267	**0,8101**	**75**
RECEP	0,0123	0,0212	0,0161	0,0417	0,0789	0,0121	0,0129	0,0388	0,0008	0,0003	0,0003	0,0003	0,0001	0,0002	0,0855	0,0486	0,1537	0,1731	0,0267	**0,7238**	**74**
SERKAN	0,0123	0,0212	0,0161	0,0806	0,0789	0,0234	0,0016	0,0048	0,0033	0,0003	0,0001	0,0003	0,0001	0,0002	0,0855	0,0486	0,1537	0,1731	0,0138	**0,718**	**72**
ZEYNEP	0,0123	0,0212	0,0161	0,0806	0,0789	0,0121	0,0033	0,0099	0,0033	0,0003	0,0001	0,0003	0,0001	0,0002	0,0442	0,0486	0,1537	0,1731	0,0138	**0,6721**	**71**
UTKU	0,0123	0,0212	0,0161	0,0806	0,0789	0,0121	0,0067	0,0099	0,0033	0,0003	0,0001	0,0003	0,0001	0,0001	0,0442	0,0252	0,0795	0,1731	0,0267	**0,5908**	**69,5**
SABRİ	0,0123	0,0212	0,0161	0,0417	0,0789	0,0121	0,0129	0,0388	0,0016	0,0003	0,0003	0,0003	0,0002	0,0001	0,0442	0,0252	0,0795	0,1731	0,0138	**0,5728**	**69**
OZAN	0,0123	0,0212	0,0161	0,0417	0,0789	0,0121	0,0129	0,0388	0,0008	0,0003	0,0003	0,0005	0,0002	0,0001	0,0442	0,0252	0,0795	0,1731	0,0138	**0,5723**	**67**

ÖZGEÇMİŞ

Jale İstemi, 1979 yılında İstanbul'da doğdu. Pertevniyal Süper Lisesini bitirdikten sonra, Yıldız Teknik Üniversitesi Makine Fakültesi Endüstri Mühendisliği Bölümünden 2003 yılında mezun oldu. 03.08.2006 – 14.07.2006 tarihleri arasında Finansbank A.Ş. İnsan Kaynakları Departmanında çalıştı. 17.07.2006 tarihinden itibaren Ford Otosan 'da Satınalma Mühendisi olarak görev yapmaktadır.