

T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



**PERSONEL SEÇİM PROBLEMİNİN ÇOK KRİTERLİ KARAR VERME
TEKNİKLERİ ARACILIĞIYLA ÇÖZÜLMESİ: MEDYA SEKTÖRÜNDE BİR
UYGULAMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Yusuf EŞİYOK

İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı

İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Özge EREN

HAZİRAN, 2018

T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



**PERSONEL SEÇİM PROBLEMİNİN ÇOK KRİTERLİ KARAR VERME
TEKNİKLERİ ARACILIĞIYLA ÇÖZÜLMESİ: MEDYA SEKTÖRÜNDE BİR
UYGULAMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Yusuf EŞİYOK

(Y1612.190008)

İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı

İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Özge EREN

HAZİRAN, 2018



T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

Yüksek Lisans Tez Onay Belgesi

Enstitümüz İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı **Y1612.190008** numaralı öğrencisi **Yusuf EŞİYOK**'un **“PERSONEL SEÇİM PROBLEMİNİN ÇOK KRİTERLİ KARAR VERME TEKNİKLERİ ARACILIĞLA ÇÖZÜLMESİ: MEDYA SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA”** adlı tez çalışması Enstitümüz Yönetim Kurulunun 24.05.2018 tarih ve 2018/15 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından **04**..... ile Tezli Yüksek Lisans tezi olarak **Kabul**.....edilmiştir.

birinci

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

Tez Savunma Tarihi :20/06/2018 – 10:00

1)Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Özge EREN

2) Jüri Üyesi : Dr. Öğr. Üyesi Bekir Emre KURTULMUŞ

3) Jüri Üyesi : Dr. Öğr. Üyesi Latife Sinem SARUL

[Handwritten signatures of the jury members]

Not: Öğrencinin Tez savunmasında **Başarılı** olması halinde bu form **imzalanacaktır**. Aksi halde geçersizdir.

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “Personel Seçim Probleminin Çok Kriterli Karar Verme Teknikleri Aracılığıyla Çözülmesi: Medya Sektöründe Bir Uygulama” adlı çalışmanın, tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Bibliyografya’da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve onurumla beyan ederim. (20/06/2018)

Yusuf EŞİYOK

ÖNSÖZ

Tez çalışması süresince yoğun çalışma programı arasında bana zaman ayıran, sahip olmuş olduğu bilgi birikimi ve tecrübesini benimle paylaşan, fikir ve önerileriyle çalışmama ışık tutan, bilim insanı olma yolunda beni teşvik eden, bilimsel düşünmeyi bana öğreten manevi yardımlarını esirgemeyen, her fırsatta başarıma olan güvenini tekrarlayan danışman hocam Sayın Dr. Öğr. Üyesi Özge EREN'E teşekkürlerimi sunarım.

Yüksek lisans eğitimim süresince bana gösterdikleri anlayış ve sabırlarından dolayı başta ailemin her bir bireyine, İnsan Kaynakları Müdürüm Sayın Turgay DORA'YA, kilometrelerce uzakta olmalarına rağmen desteklerini esirgemeyen sevdiklerime teşekkür ederim.

Haziran 2018

Yusuf ESİYOK

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖNSÖZ.....	i
ŞEKİL LİSTESİ.....	iv
ÇİZELGE LİSTESİ.....	v
KISALTMALAR	vi
ÖZET.....	ii
ABSTRACT.....	iii
1. GİRİŞ	1
2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE TARİHSEL GELİŞİMİ.....	3
2.1 Personel Yönetiminin Tarihi	3
2.2 Personel Yönetiminde Seçme ve Yerleştirme	8
2.2.1 Seçme ve yerleştirme öncesi çalışmalar	10
2.2.1.1 İş analizi	10
2.2.1.2 Personel planlaması.....	13
2.2.1.3 Personel tedarik kaynaklarının belirlenmesi	14
2.2.1.4 İç kaynaklar	15
2.2.1.5 Dış kaynaklar	16
2.3 Personel Seçim Süreci	19
2.3.1 Personel seçim süreci aşamaları	22
2.3.2 Adayın görüşmeye kabul edilmesi.....	22
2.3.3 Başvuru formunun doldurulması	23
2.3.4 Birinci eleme görüşmesi	24
2.3.5 Sınava tabi tutma	24
2.3.6 Görüşme.....	25
2.3.7 Geçmiş tecrübe, eğitiminin ve referanslarının araştırılması ve kontrolü.....	25
2.3.8 Akademik referanslar.....	26
2.3.9 Son çalıştığı işyeri.....	26
2.3.10 Aday tarafından referans gösterilen kişiler	26
2.3.11 Adli kayıtlar	26
2.3.12 Sağlık durumunun incelenmesi.....	27
2.3.13 İş teklifi	27
3. MEDYA SEKTÖRÜ İLE İLGİLİ BİLGİLER	28
3.1 Medya Sektörü ve Kapsamı.....	28
3.2 Medya Sektöründeki İşletme Özellikleri.....	30
3.2.1 Medya sektöründeki işletmelerin türleri	31
4. ÇALIŞMA METODOLOJİSİ	33

4.1 Çok Kriterli Karar Verme Teknikleri	33
4.1.1 Karar analizi ve fayda teorisinin tarihçesi	34
4.1.2 Çok kriterli karar verme problemleri	35
4.1.2.1 Seçim problemleri	36
4.1.2.2 Sınıflama problemleri	36
4.1.2.3 Sıralama problemleri	36
4.1.3 Çok kriterli karar verme teknikleri	36
4.1.3.1 Analitik hiyerarşi süreci	37
4.1.3.2 Analitik hiyerarşi süreci yöntemi	38
4.1.3.3 Analitik hiyerarşi süreci yönteminde kullanılan ölçek	39
4.1.3.4 Analitik hiyerarşi süreci yönteminin çözüm aşamaları	40
4.1.3.5 Analitik hiyerarşi süreci yönteminin matematiksel altyapısı	40
4.1.3.6 MAUT (Çok nitelikli fayda teorisi)	43
4.1.3.7 GRA (Gri ilişkisel analiz)	45
5. UYGULAMA	49
5.1 Maut ve Ahp İle Personel Seçim Probleminin Çözülmesi	49
5.2 GRA (Gri İlişkisel Analiz) İle Personel Seçim Probleminin Çözülmesi	61
6. SONUÇ	72
KAYNAKLAR	74
ÖZGEÇMİŞ	81

ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa

Şekil 4.1: Çok Kriterli Karar Verme Problemleri.....	35
Şekil 4.2: Gri İlişkisel Analiz Süreci	46



ÇİZELGE LİSTESİ

Sayfa

Çizelge 4.1: Çok Kriterli Karar Verme Problemleri ve Teknikleri	37
Çizelge 4.2: Karşılaştırmalarda Kullanılan Önem Dereceleri Çizelgesi	39
Çizelge 4.3: Rastgele Değer İndeksi	42
Çizelge 5.1: Kriterlerin Kıyaslanması	49
Çizelge 5.2: Kriter Sütunlarının Toplanması	50
Çizelge 5.3: Kriterlerin Ağırlıklarının Bulunması	51
Çizelge 5.4: Satır Toplamlarının Bulunması	51
Çizelge 5.5: Satır Ağırlıklarının Bulunması	52
Çizelge 5.6: Adayların Kriterler Açısından Değerlendirilmesi	53
Çizelge 5.7: Adayların Değerlendirme Karşılığı	55
Çizelge 5.8: Adayların Mülakat Değerlendirmelerinin Puan Karşılığı	56
Çizelge 5.9: Maksimum ve Minimum Değerlerin Belirlenmesi	57
Çizelge 5.10: Puanların Normalize Edilmesi	58
Çizelge 5.11: Satır Ağırlıklarının Hatırlatılması	59
Çizelge 5.12: Puanların Satır Ağırlıkları ile Hesaplanması	59
Çizelge 5.13: Satır Toplamlarının Bulunması	60
Çizelge 5.14: Adayların Sıralanması	61
Çizelge 5.15: İstenen İdeal Kriterler (Referans serisi)	62
Çizelge 5.16: Aynı Adaylar için Mülakat Değerlendirme Puanları	62
Çizelge 5.17: Referans Serisinin Veri Setine Eklenmesi	63
Çizelge 5.18: Normalizasyon İşleminin Yapılması	64
Çizelge 5.19: Mutlak Değer Tablosunun Oluşturulması	65
Çizelge 5.20: Gri İlişkisel Katsayılar Veri Tablosu	66
Çizelge 5.21: Gri İlişkisel Derecelerin Hesaplanması	67
Çizelge 5.22: Gri İlişkisel Derecelere Göre Adayların Sıralanması	68
Çizelge 5.23: AHP ile Elde Edilen Ağırlıklara Göre Gri İlişkisel Katsayılar Veri Tablosu	69
Çizelge 5.24: Gri İlişkisel Derecelerin AHP ile Elde Edilen Ağırlıklara Göre Hesaplanması	70
Çizelge 5.25: AHP Sonucundaki Kriter Ağırlıkları ile Gri İlişkisel Derecelere Göre Adayların Sıralanması	71

KISALTMALAR

AAS	: Analitik Ağ Süreci
BAHS	: Bulanık Analitik Hiyerarşi Süreci
AHP	: Analitik Hiyerarşi Prosesi
AHS	: Analitik Hiyerarşi Süreci
TOPSIS	: Technique for Order Preference by Similarity to Ideal Solution
NGT	: Nominal Grup Tekniği
ANP	: Analitik Ağ Süreci
MAUT	: Çok Nitelikli Fayda Teorisi
UTA	: Utilite Additive
MACBETH	: Measuring Attractiveness by a Categorical Based Evaluation Technique
ELECTRE	: Elimination and Choice Translating Reality English
PROMETHEE	: Tercih Zenginleştirme Değerlendirme İçin Organizasyon Metodu
CI	: Tutarlılık İndeksi
CR	: Tutarlılık Oranı
GRA	: Gri İlişkisel Analiz
GST	: Gri Sistem Teorisi
GIA	: Gri Olay Analizi
RS	: Referans Serisi
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
TDK	: Türk Dil Kurumu
MEB	: Milli Eğitim Bakanlığı

PERSONEL SEÇİM PROBLEMİNİN ÇOK KRİTERLİ KARAR VERME TEKNİKLERİ ARACILIĞIYLA ÇÖZÜLMESİ: MEDYA SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

ÖZET

İçinde bulunduğumuz bilgi çağında teknolojik, ekonomik, siyasal ve sosyal gelişmeler kurumların ve işletmelerin nitelikli insan kaynağına olan ihtiyacını artırmıştır. Çalışmada, personel seçme ve yerleştirme sürecinde çok kriterli karar verme teknikleri kullanılarak işe en uygun adayın veya adayların seçilebileceği iki modelin önerilmesi amaçlanmıştır. Öncelikle, medya üretimi sektöründe yer alan bir medya grubunda çalışacak haber editörünün hangi kriterlere göre işe alınacağı uzmanların görüşleri alınarak saptanmıştır. Sonrasında ise bu kriterlerin önem dereceleri, alanında tecrübeli insan kaynakları uzmanlarına ve şirket yöneticilerine anket aracılığıyla sorulmuş, elde edilen veriler Analitik Hiyerarşi Süreci (AHP) ile analiz edilmiştir. Analiz sonucunda önem sırasına göre ortaya çıkan deneysel 15 aday MAUT ve GRA yöntemleriyle değerlendirilerek, aralarından en uygun olan kişi/kişiler belirtilmiştir. AHP, MAUT ve GRA çok kriterli karar verme teknikleridir. Genellikle karmaşık karar problemlerinin analizinde kullanımları yaygındır. Özellikle GRA yönteminin personel seçiminde karar vericiye işe alım kriteri oluşturma imkânı vermesi hem işveren hem de adaylar açısından sürecin daha az maliyetle yürütülmesine katkıda bulunmaktadır. Çünkü personel seçim süreci sonunda en iyi adaydan ziyade ilgili pozisyona en uygun adayın seçilmesi daha doğru bir yaklaşım olacaktır. Kullanılan bu yöntemler, alternatiflerin sıralanmasında ve en uygun alternatifin seçiminde karar vericilere yardımcı olmak adına kullanılabilir.

Anahtar Kelimeler: *Personel Seçimi, Analitik Hiyerarşi Prosesi, MAUT, GRA.*

SOLUTION OF PERSONNEL SELECTION PROBLEM WITH MULTI-CRITERIA DECISION TECHNIQUES: AN APPLICATION IN THE MEDIA SECTOR

ABSTRACT

In today's information era, technological, economic, political and social developments have increased the establishments' and businesses' need for qualified human resources. The aim of this study is to recommend two models by which best candidate or candidates can be selected for a job by using multi-criteria decision techniques in the personnel selection and placement process. Firstly, by which criteria a news editor is going to be recruited in a media group active in the media production business was determined by consulting experts' views. Afterwards, human resources experts who are experienced in their area and company managers were asked about the degree of importance of these criteria by way of a survey and the acquired data were analyzed with the Analytic Hierarchy Process (AHP). 15 experimental candidates who stood out as a result of the analysis based on the degree of importance were evaluated with the MAUT and GRA methods and the most suitable ones among them were indicated. AHP, MAUT and GRA are multi-criteria decision techniques.

The fact that GRA method, in particular, allows the decision maker to create hiring criteria for personnel selection contributes to the execution of the process with reduced costs both for the employer and for the candidates. Because at the end of the personnel selection process, it will be a more accurate approach to choose the most suitable candidate for the position in question rather than the most qualified one. Generally they are widely used in the analysis of complex decision problems. These methods can be employed to assist the decision-makers in placing alternatives in an order or selecting the most suitable alternative.

Keywords: *Personnel Selection, Analytic Hierarchy Process, MAUT, GRA.*

1. GİRİŞ

Mevcut rekabet ortamında sürdürülebilirliğin sağlanabilmesi için işletme çalışanlarının beceri, yetenek ve bilgilerinden olabildiğince yüksek düzeyde faydalanılması gerekmektedir. Bu da çalışanların işe dönük güdülerinin sağlanması ve randımanlarının artırılması ile olanaklı olacaktır. İşletmeler insan kaynakları uygulamaları ile misyon ve vizyonlarını gerçekleştirmede daha etkili olacaklardır. Bu sebeplerle günümüz iş dünyasında insan kaynakları gitgide önem kazanmaktadır.

İşletmelerin yaşamlarını devam ettirmeleri ve günümüz koşullarında rekabet üstünlüğü sağlayabilmeleri hali hazırda bulunan nitelikli insan kaynaklarına bağlıdır. Çevresel koşulların hızlı ve küresel boyutta değişmesi geleneksel personel yönetimi uygulamalarını yetersiz kılmaktadır. Bu nedenle işletmeler insan kaynakları uygulamalarında stratejik perspektife sahip olmak durumundadır.

İnsanın önemi yönetim biliminin başlangıcından bu yana vurgulanmıştır ve anlaşılmıştır. Ancak günümüze kadar gerek kendisine verilen işi yapacak çalışanın gerekse işletmenin yönetim kademelerinde bulunan çalışanların ehemmiyeti fark edilmeye başlanmıştır. Bu anlamda organizasyon için önem taşıyan işgörenlerin temin ve seçimi üzerinde durulması oldukça gerekli bir insan kaynakları yönetimi fonksiyonudur. Önem ihtiva eden işgörenlerin işletmeye kazandırılmasında yapılan iş, işe en uygun işgörenin seçimidir. Personel seçim sürecinin bu sebeple sistematik, düşük maliyet, yüksek hız, etkin, objektif ve doğru olarak yapılması gerekmektedir. Seçim sürecinin işveren ve işgören açısından bir karar verme süreci olduğu görülmektedir.

Çok kriterli karar verme teknikleri birden çok disiplini bir araya getiren, karar vericiye karar verme problemini birden fazla boyutta değerlendirme imkânı tanıyan ve karar alma fırsatı oluşturan yöntemlerin bir araya getirildiği tekniklerdir. Başka bir söylemle çok

kriterli karar verme problemleri birden çok kriterin en uygun hale getirildiği olası çözüm serileri içerisinde en iyi alternatiflerin seçilebildiği problemler olarak tanımlanabilir.

İnsan kaynakları yönetimi bütün bir organizasyonun işgören temin ve seçiminden baştan sona sorumludur ve bilindiği gibi uygulayıcıdır. Bu bakış açısıyla temin ve seçimde oluşan herhangi bir hata ya da aksaklık işletmenin hedeflerine ulaşmasında birtakım problemlere neden olabilecektir.

Çalışma beş bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde personel yönetimi ve insan kaynakları yönetiminin tarihsel gelişimi, iş analizi ile ilgili kavramlarla beraber personel seçim sürecinin önemi, temin kaynakları ve personel seçim süreci incelenmiştir.

İkinci bölümde çalışmaya konu olan medya sektörü hakkında bilgiler verilmiş, medya sektöründeki işletmelerin özelliklerine değinilmiştir. Üçüncü bölümde çok kriterli karar verme teknikleri üzerinde durulmuş, AHP, MAUT ve GRA yöntemleri anlatılmıştır.

Çalışmanın dördüncü bölümünde medya grubumuzun haber editörü alımında aktif rol oynayan yöneticilerine ve haber editörlerine danışılarak işe alım kriterleri oluşturulmuş, kriterlerin birbirleri arasındaki ağırlık önem değerleri AHP yöntemi ile belirlenmiştir. Adayların değerlendirilmesi karar verici tarafından yapılmıştır. İlk olarak AHP ile belirlenen değerler çok kriterli karar verme tekniklerinden niceliksel ve niteliksel kriterlerin temel alındığı en uygun alternatifi bulmaya yönelik olan MAUT yöntemi uygulanmıştır. Daha sonra karar verme ortamında her bir faktör ile kıyaslama için referans kabul edilen faktör arasındaki ilişkinin derecesinin belirlenmekte olduğu GRA yöntemi ile alternatifler arasında sıralama yapılarak en uygun adayın belirlenmesi sağlanmaya çalışılmıştır. Son olarak AHP yöntemi ile belirlenen değerler kullanılarak GRA yöntemi üzerinde bir sıralama daha yapılmıştır.

Beşinci bölümde ise AHP, MAUT ve GRA yöntemlerinin uygulanması sonucunda elde edilen sonuçlar yer almaktadır.

2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE TARİHSEL GELİŞİMİ

Araştırmanın birinci kısmında İnsan kaynakları yönetiminin tarihsel gelişimine değinilmiştir. Personel yönetiminin başlangıcından nasıl ortaya çıktığına dair tanımlar yapılmaya çalışılmış, bununla birlikte insan kaynakları yönetimine geçiş süreci ele alınmıştır. Personel yönetimi ve insan kaynakları yönetiminde temin ve seçim süreçlerinin üzerinde durulmuştur.

2.1 Personel Yönetiminin Tarihi

Bilimlerin başlangıcını tarihin ilk çağlarına götürmek genel bir yaklaşımdır (Demirkaya, 2006). Bu düşünce personel yönetimini de kapsamaktadır. Yönetim ve personel yönetimi kavramlarını aynı zamanda insanlık tarihine bağlamak olasıdır. Oysa, yönetim ve örgütlerle ilgili sistematik bilgi topluluğu niteliğini taşıyan yönetim bilimi 20. yüzyılın ürünüdür (Baransel, 1979:5).

Amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesinde insanları iş birliğine yönelten davranışlar bütünü olan yönetim kavramı başka bir deyişle, iki ya da daha fazla insanın iş çıkarmak adına bir arada bulunduğu tüm örgütlerde insani ilişkiler ve yönetim ilişkileri olarak konumlandırılmaktadır.

Basit bir tanımla, bir organizasyondaki işgörenlerin tümü o organizasyonun insan kaynağını meydana getirir. Yani her nerede olursa olsun insan ve organizasyonun varoluşu insan kaynakları yönetiminin varlığını beraberinde getirir. Bundan dolayı yönetim kavramını ilk çağlara dayandıran yaklaşımlar, insan kaynakları yönetimi örneklerinin, yönetimin olduğu her alanda var olması gerektiğini savunurlar.

İlk çağlarda insan kaynaklarına örnek teşkil edebilecek davranışlarla karşılaşmak mümkündür. “Yontma Taş” devriyle beraber insanların ihtiyaçlarını karşılayabilmek

adına avcılık, toplayıcılık, önderlik yeteneği, gruba bağlılık; bu işlerin yapılmasındaki cinsiyet ve yaş farklılıklarının gözetilmesi de bu anlamda değerlendirilebilir.

Aynı şekilde geç Neolitik dönem, Bronz ve Demir çağında çıraklık (apprenticeship), babadan oğula geçen meslek, basit kayıt tutmalar ve ödemeler, insan kaynakları yönetiminin ilk örnekleri olarak görülebilir (Bass, 1994:3-5).

Bilinen örneklerden Eski Mısır piramitlerinin inşa edilmesinde var olan yönetim düşüncesi, günümüz yönetim kavramına birtakım katkılarda bulunmuştur. Bunlar Firavun, Hür Mısır' lılar ve esirler olmak üzere belirli bir hiyerarşinin mevcut oluşu, aynı zamanda piramit inşası esnasında tutulan gelir-gider kayıtları olarak görülmektedir. Tarihte askerlik denince akla gelen Roma İmparatorluğunun o dönemki organizasyon yapısı da günümüzdeki yönetim ve organizasyon alanına ışık tuttuğu kabul edilmiştir. Adam Smith'in 1776 yılında The Wealth Of Nations (Milletlerin Refahı) adlı yapıtında işkollarından bahsetmesi ve diğer olgular, yönetim kavramıyla beraber insan kaynakları yönetimi kavramının meydana gelmesine zemin oluşturmuştur.

Yönetim tarihinin bilinen kaynaklarından faydalanarak küçük işletmelerin yaygın olduğu dönemlerde "kayıt tutma" (Yüksel, 2000:10) bazında bir insan kaynakları yönetimi işlevinin söz konusu olduğunu ve bu haliyle örgütlerde yer aldığını söyleyebiliriz. Bu kayıt tutma işi öncelerde işletme sahibinin sorumluluğundayken işletmedeki işgören sayısındaki artışla birlikte bu görevi başka bir çalışana devretmesiyle beraber işgörenlerin kayıtları tutulmaya başlanarak örgütlerde konumlanmaya başlamıştır.

Avrupa'da 18. ve 19. Yüzyıllarda başlayan endüstri devrimi neticesinde kısa zamanda dünya üzerinde birtakım toplumsal değişiklikler meydana gelmiştir.

Buhar gücü ve makineleşme sebebiyle insanlar toplu olarak bir yerde çalışmaya başladı ve bu çalışılan yerler önce atölye daha sonra fabrika ismiyle anılmaya başlandı. İş görenlerle ilgili sorunlar da böylelikle gün yüzüne çıktı. Sorunlarla beraber insan kaynakları yönetimi uygulamalarını gerektirecek bazı durumlar gündeme geldi. 1776'da Adam Smith'in işleri basite indirgemeye yönelik çalışmaları; 1786'da Philadelphia basım işçilerinin ücret artışı için yaptıkları ilk grev; 1794 yılında Amerika'da ilk kar paylaşımı

planının uygulanması ve çalışma yaşamını düzenleyici yasaların çıkarılması; 1850 yılında Londra Sanayi Sergisinin açılmasından sonraki gelişmeler, insan kaynakları yönetimi alanında öncü oluşumlara örnek oluşturur (Baysal,1993:59).

Makineleşme çağının fabrikaların ortaya çıkmasına ve küçük işletmelerin büyümesine zemin hazırladığını söyleyebiliriz ve işçi sınıfına bakıldığında ise tarım işçiliğinden fabrika işçiliğine doğru bir dönüşüm yaşanması kaçınılmazdır. (Online, 1:2006).

Bu dönemde işe alma, işten çıkarma ve kayıt tutma gibi insan kaynakları yönetimi işlevleri hat yöneticileri tarafından yürütülmüştür (Demirkaya, 2006).

Yine bu dönemde işletmelerin büyümesi ve fabrikalaşmasına paralel olarak, büyümenin getirdiği bir takım organizasyon sorunları da önem kazanmaya başlamıştır (Ülgen, 1993:11). Kötü çalışma koşullarının var olduğunu ve işgörenlerin dayanışma yoluna gitmek durumunda kaldığı söylenilebilir. Bunun sonucu olan sendikacılık, ilk kez İngiltere’de ortaya çıkmış ve küreselleşmenin de etkisi ile diğer ülkelere de yayılmıştır (Demirkaya, 2006).

Yaşanan gelişmelerle beraber, büyüyen fabrikalarında, çok sayıda işgörenleri ile yakın iletişim kurmanın zorlukları ile karşılaşan bazı sosyal bilinç sahibi işverenler, Amerikan Sosyal Hizmetler Enstitüsü’nün tavsiyesi ile “sosyal hizmet görevlisi” düşüncesini 1889’da Amerika Birleşik Devletleri (ABD)’nde pratiğe geçirmişlerdir. İnsan kaynakları elemanı sayılabilecek ilk uzmanlaşma sosyal hizmet görevlilerinin istihdamı ile başlamış, erken sanayi devrinde yaygınlaşmıştır (Demirkaya, 2006).

Sosyal hizmet görevlileri işveren ve işgörenler arasında aracı görevi görmektedir. Çalışanlara finansal, barınak, sağlık, eğitim vb. sorunlarının çözümünde destek olmuş ve yönetimin çalışanlarına verdiği önemin temsil noktasında birtakım roller almışlardır. İşverenler ve işgörenler açısından kabul gören sosyal hizmet görevlisi uygulamaları, insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarını yerine getiren dönemin sosyal hizmet çalışanlarını iş dünyasına kazandırmıştır. Öncelerde mesleğin belirlenmiş bir koşulu olmamakla birlikte, 1893’te Amerika’da ilk sosyal hizmet görevlileri konferansı yapılması, 1913’te

İngiltere’de ilk sosyal hizmet görevlileri derneği kurularak sosyal hizmet uzmanlığı mesleği kurumsallaşma sürecine girmiştir (Baysal, 1993:59).

Yönetim ve organizasyon alanındaki ilerleyiş sanayi devriminin ikinci aşamasında hız kazanmış ve sosyal hizmet uygulamalarının yanı sıra insan kaynakları yönetimi fonksiyonunun konumlandırılmasında yenilikler meydana gelmiştir. Personel yönetimindeki gelişmeler, 19. yüzyılda ortaya çıkan bilimsel yönetim akımı ile desteklenmiştir (Bingöl, 1997:10).

Bilimsel yönetim akımının önderlerinden Frederick W. Taylor yaptığı çalışmalara 1911’de “İşletmelerin Bilimsel Yönetimi” adlı eserinde değinmiştir (Eren, 1991:16). Bilimsel yönetim akımı, iş bölümlerine ayrılma, çalışanın işe uygunluğu, ilgili işe uygun işgörenin seçilmesi, ücretin teşvik ediciliği (Koçel, 1989:122) vb. terimleri gün yüzüne çıkararak, işin yapılması için işgörenlerden alınan verimi yükseltmede görev alacak profesyonellere iş alanı oluşturmuştur diyebiliriz. Akımın da etkisiyle ilk olarak 1912 yılında “Personel Yönetimi” örgütlerde ayrı bir birim olarak yerini almıştır (Bingöl, 1997:12).

1920 yılında “personel idaresi” isimli kitabın yayınlanması ile de (Baysal, 1993:60) personel yönetimi kavramı gelişmiş ve yönetim literatüründe kendine yer bulmuştur.

20. yüzyılın başlarında Elton Mayo ve F.J. Roethlisberger’in Harward Üniversitesinde yaptığı çalışmalar ve Western Elektrik şirketinin Hawtorne Fabrikasındaki deneyleri, “Organizasyonun en önemli etmenini insanların oluşturduğu ve sosyal bir sistem olduğu” görüşünü meydana getirmiştir (Davis, 1988:11). Hawtorne Fabrikasındaki araştırmalarla ortaya çıkan örgütün sosyal sistem olduğu düşüncesi, sırasıyla “beşerî ilişkiler yaklaşımı”, “beşeri kaynakların yönetimi” ve “organizasyonel davranış” olarak kendinden söz ettirmiştir.

Liderlik, motivasyon, davranışlar, organizasyondaki değişmeler ve gelişmelere dikkat çeken bu akım; tutumların ve örgüt ortamını kişisel verimlilikle ilişkilendirerek personel yönetimi fonksiyonuna “çalışma ilişkileri” terimi ile yeni bir boyuta taşımıştır (Koçel, 1989:81). Bununla beraber dönemin çalışma koşulları; kadın ve çocuk işçilerin istismarı,

düşük ücretler, uzun mesailer gibi toplumsal problemler devletin müdahalesini zorunlu kılarak endüstri ilişkileri yeni anlamlar kazanmaya başlamıştır (Köksal, 2005:8). Böylece öncelerde üzerinde durulan sendikacılık, sendikalarla alakalı problemlerle beraber (Kauffman, 2001:7), ilk aşamada çalışma sorunlarına odaklanan fakat daha sonralarda sendikal davranışa cevap olarak karşımıza çıkan ‘‘endüstri ilişkileri’’ personel yönetimi işlevinin ana faaliyet konularından biri olmuştur.

İkinci Dünya Savaşı ile birlikte ilerleyen dönemlerde kalite ve verimlilik yaşanan gelişmelerin sonucunda önem kazanmıştır diyebiliriz.

Mevcut insan kaynağından azami fayda sağlayabilmenin kalite ve verimlilik için gerekli olduğu, akabinde eğitimle bağlantı kurularak ‘‘çalışanların eğitimi’’ işlevi de personel yönetimi birimlerinin görevlerine eklendiğini söyleyebiliriz.

Tüm bu gelişmelerle 20. yüzyılın ortalarında A.B.D’ de, işgören temini ve seçimi, ücret uygulamaları, eğitim, performans yönetimi, işveren ve çalışan ilişkileri vb. konularda yetkinliği olan ‘‘personel yöneticisi’’ terimi konumlandırılmaya başlanmıştır. Bireye önem veren, akılcı, açık kapı politikası gibi kavramlarla ilişkilendirilen insan ilişkileri yaklaşımı 1940’lı yıllardan günümüze ulaşmıştır (Aykaç, 1991:1). Bu değişimde sendika hareketlerinin pozitif etkisinin yadsınamaz olduğu söylenilebilir.

İngiliz Çalışma Yönetimi Enstitüsü’nün yaşanan gelişmelerle 1946 yılında ismini ‘‘Personel Yönetimi Enstitüsü’’ ile değiştirmesi personel yönetimi alanında personel yönetimi çalışanlarının örgütte fonksiyonel görevler almasını kolaylaştırıp yaygınlaştırmıştır.

Tarihe bakıldığında yalnızca kayıt tutmakla görevli büro çalışanlarının gerek İkinci Dünya Savaşı gerekse kalite ve verimliliğin etkisiyle büro elemanlığından personel yöneticiliğine doğru görev tanımlarının eğitim, ücret, performans, çalışan ilişkileri, endüstri ilişkileri gibi daha işlevsel olduğu söylenebilir.

Bu gelişmeler günümüz insan kaynakları yönetimi düşüncesine giden yolda kilometre taşlarıdır (Demirkaya, 2006).

2.2 Personel Yönetiminde Seçme ve Yerleştirme

İşletmelerin rekabet ortamında yaşamlarını sürdürebilmeleri, gelişmeleri ve amaçlarına ulaşmalarında işletmede görev alacak insan kaynağının işin gerektirdiği özellikleri taşıması işletmeler açısından önemli olarak görülmektedir. Personel seçiminde amaç işi yapacak olan kişinin yetenek ve nitelikleri ile işin gerektirdiği yetenek ve nitelikler arasında uyum sağlamaktır (Kepir, 1984:5). Personel seçimi, ilgili iş için yapılan başvurular arasından o işi yapabilecek niteliklere sahip en uygun kişinin ya da kişilerin belirlenmesi sürecidir (Mandy, 1987:108).

Personel seçimi işveren ve işgören adayları arasında karşılıklı olarak karar vermeyi gerektirir. İşveren veya işletme yetkilisi işe alma kararını verip vermeme ve işe alım kararının neleri içereceği konusunda karar verir. İş gören aday ise işletmenin işe alma kararının kendisi için uygunluğu konusunda karar verir (Stoner & Freeman, 1986:339).

Seçim süreci personel ihtiyacının belirlenmesi ile ortaya çıkan ve ihtiyaca göre adayın işletmeye kabulü ile sonlanan birtakım uygulamaları içerir. Personel seçiminden bahsetmek için öncelikle eleman alınacak pozisyona birden fazla başvuru yapılması gereklidir. Bir açık pozisyon için başvuruda bulunan bir kişi ile ilgili personel seçim sürecinin işlemediği ve anlamlı olmadığı söylenebilir. Açık pozisyon veya pozisyonlara gelen başvurularda ne kadar fazla uygun aday olursa personel seçim sürecinin uygulanabilirliğinden söz etmek o kadar uygun olacaktır. Personel seçim sürecindeki amaç birbirine denk olmayan yani farklı özelliklere sahip adayların adım adım elenerek doğru adayın işe kabul edilmesidir (Bryan, Janner & Beach, 1988:108).

Personel yönetiminin başlangıcından beri önemliliği vurgulanan personel seçim süreci, işletmenin amaçlarına ulaşmasında personel yönetiminin diğer işlevlerine katkıda bulunur ve onlardan yararlanır. Personel yönetiminde başarılı olunması uygun personel veya personellerin seçilmesi ile sağlanabilir diyebiliriz. Personel seçiminde yapılan yanlışların daha sonraları düzeltilmesi maliyetli olduğu için en başından sürecin sağlıklı devam etmesi genel olarak işletme açısından faydalıdır.

Personel seçme fonksiyonu uzmanlık gerektiren bir iş olduğundan personel seçmede yetkili kişilerin önemli işlerinden biridir. İlgili pozisyon için seçilen kişilerin uygun olmasının işletmenin yararına, uygun olmayan kişilerin ise işleyişte bazı problemlere davetiye çıkaracağı anlaşılabılır. Başka bir deyişle, çalışanlar arasındaki etkileşimden hoşnut olmayan bir personel diğerlerinin morali üzerinde de olumsuz etkide bulunabilecektir (Pickle & Abrahamson, 1980:164).

Personelin nitelik ve bilgileri ile işin yapısının uyumlu olmaması işletmelerin beklenen performansı gösterememesine ve maliyet açısından olumsuz etkilere sebep olabilir.

Personel seçimi kişilerin bilgi ve yeteneklerinin işin gerektirdiği özelliklere uygun olması ile sonlandırılır.

Bunun yanı sıra mevcut örgüt kültürünün de personel seçim sürecinde önemli olduğu söylenebilir. Bundan dolayı personel seçiminde görev alan kişilerin adayın sadece işle olan uyumunun değil aynı zamanda örgüt kültürüne de uygunluğuna göre seçim işleminde dikkatli olmaları beklenir (Öztürk, 1994).

Gelişmelerin ve değişimin hızlı olduğu günümüzde işletmelerin yaşamlarını sürdürebilmeleri için bu değişim ve gelişmelere uyum sağlamaları gereklilik olarak görülür. Bu gereklilik işletmelerdeki görevlerin gerektirdiği niteliklerin de sıklıkla değişmesine sebebiyet vermektedir. İşin gerektirdiği niteliklerin ilk durumuna uygun personelin değişen niteliklerle doğru orantılı olarak uygunluğu sağlayamayabilir, başarısız olabilir. Bundan dolayı değişime açık görevlerde personel alınırken görevin ilk anda gerektirdiği yeterliliklerden başka değişmelerin gerektirdiği yeterlilikler de göz önüne alınarak daha nitelikli personel seçmek gerekli olacaktır (Başaran, 1985:72). İşin gerektirdiği nitelikteki elemanın seçilmemesinden dolayı ortaya çıkabilecek olan aksaklıkları şöyle sıralayabiliriz;

İşletme olarak; iş kazalarının artması, personel devir oranının artması, kurum içi eğitim giderlerinin artması, örgüt ikliminin zarar görmesi, işletme verimliliğinin azalması, genel olarak maliyetlerin artması.

Bireysel olarak ise; iş tatmininin sağlanamaması, işe bağlılığın azalması, işin gerektirdiği niteliklerin üstünde veya altında özelliklere sahip personel seçildiğinde işin benimsenmemesi söz konusu olabilir.

Bu açıklamalar doğrultusunda personel seçiminin amaçları şöyle sıralanabilir; (Lipinge, 1990:43).

- Gereksiz harcamaları önlemek,
- Başvuruları elemek,
- İşe uygun aday bulmak,
- Karlılığı artırmak ve maliyeti düşürmek,
- Adayların niteliğini ölçerek adayları seçmek,
- Kurum için eğitim masrafları azaltarak iş başarısına ulaşmak.

Personel seçim sürecinde işe alınacak olan kişi birçok yönüyle değerlendirilerek seçilmeli, karşılıklı uygunluk gözetilmelidir. Seçim sürecinin istenildiği gibi gitmesi belirli bir sistemin olması ile sağlanabilir. Seçim sistemi için de bazı çalışmaların yapılma gerekliliğinin olduğu söylenebilir.

2.2.1 Seçme ve yerleştirme öncesi çalışmalar

Personel seçmede amaçlara ulaşabilmek için işin gerektirdiği niteliklerin, koşulların belirlenmesi gereklidir. Seçme ve yerleştirme öncesi çalışmalar şöyle sıralanabilir (Öztürk, 1994:10);

- İş analizleri
- Personel kadro planlaması
- Personel bulma kaynaklarının belirlenmesi

2.2.1.1 İş analizi

Genel bir tanımla ‘‘İş analizi, işin yapılacak özelliklerini ve o işi yapmakla görevli kişinin sahip olması gereken özellikleri saptamak amacıyla işin temel öğelerine ayrılıp elde

edilen bilgilerin anlamlı ve kullanılabilir bir yöntemle tekrar bütünleştirilmesi işlemidir.”
(Kaynak, 1990:142).

Personel seçiminin sürecinin yürütülmesinde iş analizleri oldukça önemlidir. İşe uygun kişinin işe yerleştirilmesinde işin gerekliliklerinin bilinmesi, sürece olumlu katkı sağlamaktadır. Uygun kişilerin seçiminde ise;

- İşlerin özelliklerinin bilinmesi,
- İşin yapılmasında gereken bilgi, beceri ve yeteneklerin belirlenmesi süreç açısından önemlidir.

Uygulanan iş analizleri ile işin gereklilikleri, seçim süreci ile de kişilerin uygunluğu saptanabilir. İşletmedeki işlerin özelliklerinin saptanması amacıyla yapılan bir dizi çalışmaya iş analizi denir. “İş analizinden anlatılmak istenen, bir işletmede yapılmakta olan tüm işlerin detaylarıyla ortaya çıkarılmasıdır (Timur, 1986:52).

İşin niteliği, işin yapıldığı ortam ile koşullar inceleme ve gözlem yoluyla belirlenip ilgili bilgiler iş analizi formunda birleştirilmektedir. “İş analizi çalışmasıyla, işin unvanı saptanarak iş özetlenir, personelin görevi açıkça belirlenir, işinde sorumlu olduğu özellikler belirlenir ve sonucunda personelde aranacak kişilik, bilgi, beceri, bedensel ve zihinsel özelliklere ulaşılır. Bu çalışmaların başka bir sonucu olarak personelden beklenen başarı standartları oluşturulur (Erdoğan, 1991:15).

Yukarıda belirtilen tanımlar dikkate alındığında, işletme yönetimi yönünden iş analizi aşağıdaki yönetim süreçlerinin gerçekleştirilmesinde önemli rol oynar (Yoder, 1969:281).

- Personel bulma, seçme ve yerleştirme,
- Yükseltme ve yerinin değiştirilmesi,
- Eğitim uygulamaları düzenleme,
- Ücret yönetimi düzenleme,
- Personel memnuniyetini sağlama,
- Çalışma koşullarının iyileştirilmesini sağlama,
- Üretim standartlarını saptama,

- Personel verimliliği için iş basitleştirme ve yöntem geliştirmeyi mümkün kılma.

Personel seçiminin gerçekleştirilmesinde ise, işin detaylıca incelenmesinde ve kişilerin uygunluğunun tespitinde önemli rol oynar. Başka bir deyişle, personel seçimi açısından iş analizi, genel hatlarıyla personelin yapacağı iş için gerekli olan özellik ve yeteneklerinin belirlenmesi, kişinin alacağı sorumluluğa göre özelliklerin saptanmasıdır. Uygulanacak olan iş analizlerinde şu sorular sorularak cevaplar aranır; (Erdoğan, 1991:5)

- İşin gereklilikleri nelerdir?
- İş nedir?
- İş nasıl yapılır?
- İş ne zaman yapılır?
- İş nerede yapılır?
- İş neden yapılır?

İş analizinin yapılmasındaki asıl maksat personel seçimi olsa da işle ilgili de detaylı bilgi verdiği gibi personel davranışlarının nasıl olacağı konusunda da bilgi verir. İş analizinin yapılmasında organizasyon yapısının yeteri kadar bilinmesi faydalı olacaktır.

İşletmenin misyon, vizyon, temel amaç ve hedeflerinin belirlenmesi, süreç girdi ve çıktılarının neler olduğuna dair bilgiler ve bunların analiz edilmesinin gerekli olduğu söylenebilir.

İş analizi temel iki ögeyi içerir. İlki işi oluşturulan parçalar yani “İş tanımları”, ikincisi ise “İşin gerektirdiği nitelikler” dir. İşin gerektirdiği niteliklerden kasıt işi yapacak olan kişide aranan asgari düzeyde niteliklerdir (Öztürk, 1994).

İş analizini yapmakla görevli kişinin işi analizini yapmak için özel bir form oluşturması gerekir. Oluşturulacak iş analizi formunda aşağıdaki bilgilerin bulunması zorunludur (Werther, William & Davis, 1985:111).

- İşletmenin unvanı
- İş analizini yapan kişi ya da kişiler
- İşin yapıldığı birim

- İşin unvanı
- Personelin ilk amirinin unvanı
- Genel anlamda işin özeti
- İşin yapılış şekli
- İşin yapılmasında kullanılan ekipmanlar
- Görev ve sorumluluklar
- Bireysel özellikler
- İşin gerektirdiği tecrübe
- Analizi kontrol edenler ve düzeltenler

İş analizi ile ilgili çalışmalar sadece personel seçimi için olmamakla beraber, örgütsel düzenlenme, iş değerlemesi ve norm kadro çalışmaları için de yürütülebilir.

2.2.1.2 Personel planlaması

İşletmenin ihtiyaç duyduğu işgücünü öngörme ve bu ihtiyacı karşılamada gerekli işleri adım adım düzenleme süreci olarak tanımlanan personel planlaması, sürecin unsurları, doğru sayıda ve nitelikte işgörenin doğru zamanda ve doğru görevde bulunması ile örgütsel ihtiyaçların karşılanmasının sağlanmasıdır (Aldemir, Ataol & Budak 2004:41).

İnsan gücü ihtiyacının planlanması, değişen koşullar ve gelişen iş hacmi doğrultusunda işletmelerin insan gücü ihtiyacının belirlenmesine yardımcı olmaktadır (Erdoğan 1991:30).

İnsan gücü planlaması, işletmenin amaçlarına katkı sağlayabilecek uygun nitelikteki personelin, uygun zamanda işletmeye alımı, uygun işletme biriminde istihdam edilmeleri, başarılarının değerlendirilip ölçülmesi, etkin ve verimli olarak çalıştırılmalarıdır (Glueck, 1982:85-96).

İstenilen nitelik ve nicelikteki personel sayısının sınırlı olması işletmelerin insan gücü planlaması yapmalarına zemin oluşturmaktadır ve insan gücü planlaması ile kaynaklar etkin kullanılmaya çalışılmaktadır (Şenatalar, 1978:88).

İnsan gücü işletmeler için verimliliği ve karlılığı etkileyen faktörlerdendir. Dolayısı ile insan gücü planlamasının personel yönetimi açısından oldukça önemli olduğu söylenebilir. İnsan gücü planlaması, sadece personel kadro sayısında tasarrufu öngörerek maliyet azaltıcı rol almaz, aynı zamanda işin niteliğine uygun personel seçiminde ve istihdamında etkin olduğu görülebilir (Kaynak, 1990:7).

Bu bilgiler sonucunda insan gücü planlamasının amaçlarının aşağıdaki gibi toparlanması mümkün;

- İnsan gücünün planlamasında öncelik mevcut kadro ve niteliği konusunda bilgi edinmek,
- Mevcut insan gücünün amaçlar doğrultusunda etkili ve verimli kullanılmasını sağlamak,
- İşletmenin geleceği için gerekli insan gücünün belirlenebilmesine olanak tanımak.

İnsan gücü ihtiyacı için plan yapmayan bir işletmenin personel ihtiyacını karşılayamaması ve amaçlarına ulaşamaması olasıdır (Stoner & Freeman 1986:330).

İnsan gücü planlaması yapılırken süreçte görev alan kişilerin çevresel etmenleri ve olağan değişimleri göz önünde bulundurmaları, işletmenin iç ve dış çevresine bakılarak insan gücü planlamasının hangi sınırlar çerçevesinden uygulanacağını belirlenmesi gerekmektedir.

2.2.1.3 Personel tedarik kaynaklarının belirlenmesi

İşe alım, bir işletmede herhangi pozisyonda istihdam edilecek kişilerin ilgisini çekme ve bulma sürecidir (Jewell & Siegel 1990:123). İşe alım, saptanan zaman aralıkları içerisinde ihtiyaç duyulan yeni personelin özelliklerinin ve sayılarının belirlenmesi ile başlar.

İşe alım işlemi için aday bilgilerinin toplanmasının gerekliliği olduğu söylenebilir.

Aday toplamanın amacı; işletmede ihtiyaç olarak öngörülen özellik ve sayıdaki personeli seçmek için bir aday grubu oluşturmaktır (Stoner & Freeman 1986:332). Yani işletmeye seçilmesi planlanan insan gücünün belirlenmesidir.

Personel tedarikinde başvuru alan çeşitli kaynaklar mevcut olup bunlar iç ve dış kaynaklar olarak iki temel grupta toplanabilir.

2.2.1.4 İç kaynaklar

İhtiyaç duyulan pozisyonların doldurulmasında işletme içi kaynakların kullanılmasının yararı adayların az zahmetle bulunması ve işletme içi kariyer fırsatlarının olabildiğinin diğer çalışanlara da gösterilmesi olarak tanımlanabilir (Armstrong, 2010:193). Başka bir yararı ise iç kaynaklardan tedarik edilen personelin örgütsel süreçlerle beraber yapılacak işten beklenenler konusunda yeteri bilgiye sahip olduklarından işi öğrenmeleri, işe yeni alınacak personellere göre daha hızlıdır ve kısa dönemde işe alışmama gibi bir durum söz konusu olmadığından işten ayrılma ihtimalleri ise daha azdır (Taylor, 2005:167). İç kaynaklardan yararlanmada avantajların yanında dezavantajlarda mevcuttur, örneğin; pozisyona uygun personelin bulunamaması ve örgüte “taze kan” sağlanamaması olarak gösterilebilir (Armstrong, 2010:193). İç kaynaklar ile başvuru toplamada kullanılan belirli yöntemler, örgütsel veri tabanları, örgüt içi iş ilanları (ilan duyurusu vb.), terfi ve rotasyonlar olarak belirtilebilir.

Şu şekilde açıklanabilir (Mathis & Jackson, 2006:204);

- Örgütsel Veri tabanları

Mevcut personellerin bilgilerinin olduğu veri tabanlarının, personellerin niteliklerine, kariyer hedeflerine, mesleki tecrübelerine göre ihtiyaç duyulan pozisyonlar için karşılaştırma yapmayı kolaylaştırdığı söylenebilir.

- Örgüt İçi İş İlanları

Herhangi pozisyonda açık olduğunda, pozisyonun gerektirdiği bilgi, beceri vb. niteliklerin personellerin izleyebildiği panolarda ilan edilmesi veya işletmenin kullandığı intranet bazlı iletişim kanallarında duyurulması ile başvuru toplanabilmektedir.

- Terfi ve Transferler

İşletmedeki açık pozisyonların doldurulmasında terfi ve transferlerden sıklıkça faydalanılmaktadır.

Bir pozisyonda görev verilen kişilerin başarılı olarak terfi alması veya transfer edilerek açık olan başka pozisyona getirilmesi kişiler açısından olumlu görülmekte ancak bu uygulamanın sadece işteki başarı hesaba katılarak değil pozisyonun gerekliliklerinin bilinci ile uygulanmasının işletmenin yararına olacağı söylenebilir.

2.2.1.5 Dış kaynaklar

Açık pozisyonların doldurulmasında iç kaynaklardan sonra başvuru yöntemleri dış kaynaklar adı altında toplanabilir. Örgütler her zaman iç kaynaklardan personel tedarik edemeyebilir bundan dolayı dış kaynaklardan personel tedarik etme yöntemine gidebilir.

Personel tedarikinde dış kaynakları kullanmanın önemli avantajlarını işletmeye yeni personellerle yeni bakış açılarının kazandırılması ve iş tecrübelerine sahip personellerin tedarik edilebilmesi olarak açıklayabiliriz (William & Davis 2013:249).

Şu şekilde incelenebilir;

- İş Duyuruları (İlanlar)

Örgütlerde açık pozisyonları doldurabilmek için çeşitli kitle iletişim araçlarını kullanmak ve iş ilanlarını iletişim araçları yoluyla duyurmak veya yayınlamak yaygın yöntemlerden biridir.

Önemli olan ise kullanılan iletişim aracına bakılmaksızın açık pozisyon ve işletme ile ilgili yeterli bilgilerin paylaşılmasıdır. Duyurulan veya yayınlanan iş ilanlarında işin tanımı, görevi, sorumlulukları, ücret aralığı, işin bulunduğu konumu ve başvuru süreci ile ilgili tarihlerin yanında adaylarda aranan iş tecrübesi vb. özelliklerin bilgileri yer almalıdır (Mathis ve Jackson 2006:12).

- Bireysel Doğrudan Başvuru

Söz konusu başvurular iş arayışındaki kişilerin telefon, e-posta veya işletmeye doğrudan bireysel olarak başvuruda bulunmaları olarak açıklanabilir. Bu başvurular beklenmeyen başvurular olarak da tanımlanabilecek ayrıca mevcut ekonomik koşullara, işletmenin değerine, iş arayışındaki kişilerin ilgi duydukları işlerin o işletmede bulunduğu dair algısına da bağlanabilmektedir (David & Robbins 2005:155).

- Çalışanların Tavsiyeleri

Çalışan tavsiyesi işletmelerde açık pozisyonların doldurulmasında başvuru yöntemlerinden biridir. Yöntemin avantajı doldurulacak pozisyonda deneyimi olan kişilerin bulunabilmesidir (Armstrong, 2010:193). Bu yöntemde bazı işletmeler ise çalışan tavsiyesini teşvik amaçlı tavsiye ile istihdam edilen kişi için tavsiye eden personeline ödül vermektedir (Luecke, 2009:9).

- İş Kurumu

İş arayan kişiler ve işgören arayan işletmeler ile iletişim kurup bunları bir araya getiren devlet tarafından kurulan aracı rollü kuruluşlardır. Bu kurumlar daha çok kalifiye olmayan ve nitelik gerektirmeyen işlerle mavi yaka personellerin istihdam edilmesini amaçlamaktadır. Kurumun amacı ilgili yasada şöyle açıklanmıştır (Sabuncuoğlu, 2011:89-90).

“Bu kanun ile istihdamın korunmasına, geliştirilmesine, yaygınlaştırılmasına ve işsizliğin önlenmesi faaliyetlerine yardımcı olmak ve işsizlik sigortası hizmetlerini yürütmek üzere Türkiye İş Kurumu kurulmuştur.”

- Özel İstihdam Büroları

Özel istihdam büroları iş arayan kişileri ve personel arayan işletmeleri bir araya getirerek hizmet vermektedir. Bu işletmeler aday bulma ve seçme işlemini yürüterek hizmet vermekte ve karşılığında komisyon almaktadır (Okakin, 2009:5).

Bu işletmelerden yararlanılarak istenilen özellikteki adaylara ulaşabilme, firmanın veri tabanına erişim sağlama, emek ve zaman tasarrufunda avantaj sağlamaktadır (Armstrong, 2010:193).

- Eğitim Kurumları

Personel tedariki için eğitim kurumlarından faydalanmak akademik ve uygulama tecrübesi olan ve işletmede gelişim sağlama şansı bulabilecek kişilerin istihdamında güvenilir bir kaynaktır. Ama bu kaynaktan faydalanan işletmeler daha çok stajyer pozisyonlarında adaylara ulaşabilmektedir (Armstrong, 2010:194).

- İşgören Kiralama

İşletmelerde genelde küçülme uygulamaları ile personel yönetiminin işe alım fonksiyonunda dış kaynaklardan yararlanabilirler. İşletmeler belli periyotlar arasında personel ihtiyaçlarını gidermek için kiralama firmalarına başvurabilirler. Bu iş ilişkilerinde işe alınacak olan personel gerçekte kiralama firmasının elemanı olmakta ve karşılıklı sözleşme ile kiralama durumu söz konusu olmaktadır.

Avantajlarından biri istihdamın devamlılığında ve personel maliyetlerinin düşük olmasında işverene katkısı, diğeri ise kiralanan personelin sigortası, vergileri, tazminatları vb. ile değil sadece ücret ödeme zorunluluğuyla avantaj sağlamasıdır (Şimşek & Öge 2011:140).

- İnternet ve Firma Web Siteleri

Açık pozisyonları doldurmada faydalanan bir diğer araç ise internettir. Bu yolla eleman bulma, standart ve genelleşmiş yollarla eleman bulmaya göre az maliyetli ve hızlıdır. Önemli dezavantajları; pozisyonla ilgili olmayan başvuruların fazla olabilmesi, iş arayan kişileri ilk tercihlerinin internet olmaması, internet erişimi sağlayamayan ama uygun sayılabilen elemanlara ulaşamaması olarak söylenebilir (Armstrong, 2010:193).

2.3 Personel Seçim Süreci

İşe alım, işletmenin diğer fonksiyonları gibi girdileri çıktılarına çevirir ve düzenlidir. İşe alım süreci bir iş tanımının yapılması için gereken bilgilerin toplanmasıyla başlamaktadır, yapılan iş tanımına göre başvuruda bulunan adaylar içinden yapılan seçime göre bir sonuç üretilmektedir (Luecke, 2009:3).

Temin ve seçim süreci birçok işletme için bazı belirlenmiş aşamalardan oluşmaktadır. İşletme büyüklüğü, işin gereklilikleri ve önemi, ihtiyaç duyulan personel sayısı, vb. temin ve seçim sürecinin etkili faktörlerinden oldukları söylenebilir (James, 2008:14).

İş gören açığının belirlenmesi ile sırayla aday elemanlar araştırılır, aday havuzu oluşturulur ve işe uygun adayları seçme işlemi yapılır. Bu işlem genel olarak “personel seçimi” veya “işe alma” olarak tanımlanmaktadır (Sabuncuoğlu, 2011:92-93).

Seçim sürecinin önemli bir karar verme problemi olduğu söylenebilir. Karar vermenin ise mevcut alternatifler arasından en uygunun belirlenmesine dair bir seçim süreci olduğunu söylemek olasıdır. İş dünyasında alternatiflerin git gide fazlaşması, seçim kararını etkileyen kriterlerin sayısının artması personel seçim sürecinin karmaşıktır (Vatansever & Uluköy, 2013).

İşletme varlığının istenildiği şekilde sürdürülebilmesi için ihtiyaç duyulan işe, uygun personel seçilmesi önem arz etmektedir (Aksakal & Dağdeviren, 2010).

Seçim işlemi sonucunda alınacak kararın hem personeli hem de işletmeyi etkileyeceğini söylemek mümkündür. Personel seçimi, işe alınması düşünülen çalışan ya da çalışanların örgüte faydasının olacağının tahmin edilmesi de denilebilir. Eğitim, tecrübe, beceri, çeşitli kişilik özellikleri ve yeteneklerinin adayların seçim sürecinde dikkate alınması gereken özelliklerinden bazıları ve incelenmesi gerekliliği olduğu söylenebilir. Üzerinde durulan değerlendirme ölçütleri kapsamında, başvuruda bulunan adaylar içinden işin istenilen nitelik ve niceliklerine göre en uygun olan personelin belirlenmesi gereklidir (Adıgüzel, 2009).

Literatürde personel seçimi için yapılan çeşitli çalışmalar bulunmaktadır. Personel seçiminde Ofluoğlu vd. (2006) çalışmaları çok ölçütlü karar verme tekniklerini ele almış ve etkileşimli beklenti düzeyi yaklaşımını geliştirmişlerdir. Örucü (2002) ise uyguladığı ki-kare testi ile kurum yöneticilerinin seçimde kullandıkları temel ölçütler arasında güçlü bir ilişki olduğu yaklaşımını savunmuştur. Aksakal ve Dağdeviren (2010) Analitik Ağ Süreci (AAS) ve DEMATEL teknikleriyle seçim problemine bütünlük bir yaklaşım sunmuşlardır.

Dağdeviren (2007) ise çalışmasında personel seçim problemi için Bulanık Analitik Hiyerarşi Süreci (BAHS) ile çözüm sunmuş ve önerilen modelde karar verme sürecindeki ölçütler bulanık sayılar kullanılarak karşılaştırmıştır.

Dağdeviren (2007) uygulamasında; uluslararası pazarda faaliyet gösteren bir işletmenin ithalat-ihracat bölümündeki üst düzey bir pozisyon için ön elemelerden geçirilerek belirlenen adayların arasından seçim yapılacağını belirtmiş, karar verme sürecinde faktör ve alt faktörleri bulanık sayılar kullanarak karşılaştırmıştır. Bu yöntemle karar vericilerin süreçteki belirsizlikleri daha kolay bir biçimde değerlendirebilmesi sağlanmıştır.

Ek olarak alt faktör temelinde değerlendirilme için dilsel değişkenleri kullanarak da karar vericilerin daha kolay karar vermesini sağlamıştır. Çalışmada uyguladığı durulaştırma işlemi ile de farklı a-kesme seviyeleri kullanmış ve bu yolla durulaştırılmış değerlerin bulanık sayısı temsil etme kademesini arttırmıştır.

İbicioğlu ve Ünal (2014) çalışmalarında İnsan Kaynakları Yöneticisi pozisyonunda Analitik Hiyerarşi Prosesini karar verme aracı modeli kullanmış ve bu pozisyonda karar verme modeli geliştirmişlerdir. AHP ile oluşturdukları model sayesinde İK yöneticisinin seçimine etki eden yalnızca nice değil nitel özelliklerin de dikkate alınmasını olanaklı hale getirmişlerdir. Önerdikleri modelde, objektifliği sağlamak adına seçim sürecine dahil edilen tüm adayların aynı sürece tabi tutulduğunu, nicel ve nitel kriterleri aynı hiyerarşi çerçevesinde ele alındığını, tüm adayların aynı kriterlerle değerlendirildiğini, tutarlı kriter ağırlıklarına göre adayların puanlandığını, yapılandırılmış mülakat süreci uygulandığı ve karar vericilerin görüşlerinin modele dahil edildiği söylenebilir.

Mavi yaka personel seçim probleminin çözümünde Eren ve Bedir (2015) kişisel nitelikler, kişilerarası yetenekler, iş için gerekli nitelikler, deneyim ve test sonucu kriterleri kullanarak çok kriterli karar verme teknikleriyle çözüm yapmış, çok kriterli karar verme yöntemlerinden AHP uygulayarak kriterleri ağırlıklandırmış ve PROMETHEE yöntemiyle de alternatifleri sıralamışlardır.

Safari vd. (2014) işletmelerdeki mevcut personelin farklı birimlerde görevlendirme ihtiyacını karşılamak için çözüm sunmuşlardır. TOPSIS ve Macar Görevlendirme yaklaşımının birleşimine dayanan bir uygulama yapmışlardır. Yeni personel alımının aksine personelin direncinin düşürülmesi için karar kriterleri, nominal grup tekniğinden (NGT) ve karar verme sürecine dahil edilen birim yöneticilerinden elde edilmiştir.

Sunulan çözümde dört birimin yöneticisi birimleri için dört adayın değerlendirilmesine dahil edilmiş, veri TOPSIS ile analiz edilmiş ve sonuç olarak personel ve eşleşen birimi arasında etkili bir uyum oluşturularak çözüm önerilmiştir.

Dağdeviren (2008) yaptığı çalışmada imalat sistemlerinde personel seçim sürecini destekleyen hibrid bir model tanımlamıştır. Model tanımlanırken hem ANP hem de modifiye TOPSIS yöntemleri kullanılmıştır. ANP metodu, kriterlerin bağımlılık ağırlıklarını elde etmede, TOPSIS ise adaylarında sıralamasında kullanılmıştır. Uzman ekip üyeleri ile her aday her kritere göre geliştirilmiş ve geliştirmiştir. Değerlendirmede ölçütler fayda kriterleri olarak saptanmıştır.

Önerdiği modelin işletmelere özgü olduğu belirtilmiş ve herhangi bir işletmede küçük değişikliklerle basit yazılımlar kullanılarak uygulanabileceğine değinilmiştir.

Karsak (2000) personel seçiminde sistematik prosedürlerin arttığına değinmiş ve karar vericiler için yöntem önermiştir. Önerilen yöntemde karar vericinin adayların; sözlü iletişim becerileri, kişilik, liderlik ve çoklu nesnel programlama çerçevesindeki yetenek testi puanı gibi nicel faktörler gibi öznel faktörler hakkında da dilsel bir değerlendirmeyle bütünleştirilmiştir. Amaçların önem dereceleri, amacın üyelik fonksiyonu ve dilsel değişkenler tarafından tanımlanan bulanık önceliğine karşılık gelen üyelik fonksiyonu

uygulanarak dikkate alınmıştır. Sunulan karar yaklaşımı ile yapılandırılmış bir değerlendirme ile personel seçimine çözüm sunulmuştur.

2.3.1 Personel seçim süreci aşamaları

Personel seçim sürecindeki aşamalar pozisyonlara ve işletmelere göre genelde farklılık gösterir. İşletme içerisinde de bazı değişiklikler söz konusu olabilir. Örnek olarak; üst düzey bir iş için uygulanacak görüşme ile alt düzey bir iş için uygulanacak görüşme, görüşme içerikleri ve zaman açısından değişiklikler içerir.

Personel seçim aşamalarının işletmeler arasında değişiklik göstermesi, işletmenin büyük ya da küçük ölçekli oluşuna, doldurulacak pozisyonun önemine, gelen başvuru sayısına vb. nedenleri bağlıdır (Mathis & Jackson 1991:212).

Seçim sürecindeki temel aşamalar aşağıdaki gibidir (Mathis & Jackson 1991:213);

- Adayın görüşmeye kabulü
- Başvuru formunun doldurulması
- İlk eleme görüşmesi
- Çeşitli sınav/test uygulaması
- Görüşme
- Geçmişteki tecrübe ve öğreniminin araştırılması
- Sağlık durumunun incelenmesi
- İş teklifi

Bu aşamalar işletmelerin yapılarına, büyüklüklerine, aday sayısına, mali duruma ve zamana göre genelde farklılık gösterir.

2.3.2 Adayın görüşmeye kabul edilmesi

Doldurulacak pozisyon için işletmeye gelen aday ile ilgili fiziksel görünüşünden elde edilen ilk izlenim kendisine yansıtılmamalıdır. Henüz başvuru sırasındaki adayın işletme hakkındaki ilk izlenimi ilerleyen süreçlere olumlu veya olumsuz bir etkide bulunabilir. Bu yüzden adayın karşılanması esnasında görevli kişiler nazik olmalıdır. İşletmede aday için

uygun pozisyon olmaması durumunda aday bilgilendirilmeli ve istihdam olanakları açık bir şekilde söylenmelidir. Adayın görüşmeye kabul edilmesi aşamasının uygulanmasındaki doğruluk ve netlik, işletmenin hakkında olumlu bir izlenim oluşmasına katkı sağlayabilir.

2.3.3 Başvuru formunun doldurulması

İşletmede doldurulacak olan pozisyon için adayın uygun bulunmasından sonra başvuru yapan kişi ile ilgili bilgi sahibi olmak adına kendisine başvuru formu doldurtturulur. Başvuru formu işletmenin kamu ya da özel, büyük ölçekli ya da küçük ölçekli olmasına bakılmaksızın çoğu işletmede kullanılır. Çünkü başvuru formları aday hakkında detaylı bilgi verebilir. Başvuru formları bazen iş istek formu olarak da adlandırılabilir, adayın tecrübesi, eğitimi vb. bilgilerinin elde edilerek doldurulacak pozisyona uygun olup olmadığının anlaşılmasına yardımcı olur. Başvuru formlarında şu bilgilerin olması personel seçim sürecinde önemlidir (Erdoğan 1991:45);

- **Kişisel Bilgiler:** Adayın adı ve soyadı, doğum tarihi, ev adresi, telefon numarası, medeni durumu vb. bilgiler, ayrıca fotoğrafının konulabileceği bir alan bulunmalıdır.
- **Çalışma Yaşamına Ait Bilgiler:** Açık pozisyona başvuru yapan adayın daha önceki iş deneyimleri hakkında detaylı bilgi veren bir kısım bulunmalıdır.
- **Adayın Eğitime Ait Bilgiler:** Adayın eğitime ait bilgilerin bulunduğu bir bölüm olmalıdır, eğitim durumu adayın değerlendirilmesi açısından oldukça önemlidir.
- **Üyesi Olduğu Kuruluşlar, Hobiler:** Özellikle üst düzey pozisyon adaylarının üye olduğu kuruluşların niteliklerinin anlaşılabilmesi, örgüt iklimi açısından da hobilerinin ve varsa fobilerinin başvuru formunda yer alarak bilinmesi önemlidir.
- **Askerlik Durumu:** İşletmenin açık pozisyon için kısa veya uzun vadeli olarak karar verebilmesinde erkek adayların askerlik durumunun bildirilmesi için bölüm oluşturulması gereklidir.
- **Ad Soyad, Tarih ve İmza:** Bilgilerini sunan adayın bu bilgilerin doğruluğunu belirttiği kısımdır.

2.3.4 Birinci eleme görüşmesi

Genelde adayların bizzat başvurularını takiben yapılabilir. Bu görüşme adayların fiziksel özelliklerinin ve niteliklerinin işletmeye uyup uymadığının belirlenmesi amacını taşır. Beden gücünün gerekli olduğu pozisyonlar için anlamlıdır.

Adayın doldurduğu başvuru formundaki bilgilerin teyit edilmesi, varsa eksik bilgilerin kontrolü ile sağlanır. Adayın işletmede yapacağı işler ile ilgili bilgi verilir ve fiziki durumu göz önünde bulundurularak uygun değilse ilk eleme burada gerçekleştirilir.

Bu görüşmede işletme anlatılır, adayın talep olduğu pozisyonun iş ve görev tanımları kendisine aktarılır. Bunun sonucunda aday kendisinin bu pozisyon için uygun olup olmadığını tartabilir ve ilerleyen süreçte başvuruyu sonlandırma ya da devam ettirme kararını alabilir (Öztürk, 1994).

İlk eleme, aday açısından zaman kaybının önlenmesi, işletme açısından hem zaman hem de maliyet kayıplarının önlenmesi bakımından faydalı bir yoldur.

Başvuru formu doldurmadan e-mail yolu ile başvuran adayların ise ilgili kişilerce pozisyona uygun olup olmadığı incelenir, akabinde sürecin devamına ya da başlanmamasına karar verilir.

2.3.5 Sınava tabi tutma

Seçim süreci birtakım engellerden oluşur. Adayın işe uygunluğu başvuru esnasında belirlenebilir ve ilk eleme görüşmesi gerekli görülmeyebilir. Şayet adayı başvuru esnasında uygun görülse bile ilk eleme görüşmesinde elenme durumu mevcuttur.

İlk eleme görüşmesinde sürece devam kararı alınan adayla ilgili artık bilgi ve niteliklerinin anlaşılması gereklidir. Günümüzde bu süreçte aktif olarak testler kullanılmaktadır. Personel seçim süreci işletmeler arası ve pozisyonlar arası farklılık gösterebilir.

Bu sürece gerekli hassasiyete gösteren işletmelerde personel seçim sürecinin tam olarak uygulandığı görülmektedir.

Personel seçiminden önce iş gereklerinde işin yapılması için belirlenen niteliklerin ve seçim esnasında adaylarda aranılan özelliklerin analizi için sınav uygulayan işletmeler mevcuttur. Bazı işletmeler ise sınav yerine mülakat yapmayı tercih etmektedirler.

Personel seçiminde tutarlı bir yol izleyen işletmeler ise, işletme ve iş özelliklerini göz önüne alarak bir test uygulaması yaparak, ardından adayla mülakat da yapıp seçimin nitelik değerlendirme kısmını tamamlamaktadırlar (Erdoğan, 1991:49-50).

2.3.6 Görüşme

Personel seçim sürecinde görüşmenin, en çok kullanılması ve evrensel bir araç olarak kabul edilmesi yaygınlıkla görülür (Famularo, 1986:14-1).

Adayın fiziksel, zihinsel vb. niteliklerini belirlemek ve yapacağı düşünülen iş ile ilgili yapabilirliğini tahmin etme çalışmaları görüşme çatısı altında toplanabilir. Görüşme aşaması, işletmenin adayı işe alıp almama konusunda karar vermesi ve adayın işi kabul edip etmemesi için oldukça önemlidir.

2.3.7 Geçmiş tecrübe, eğitiminin ve referanslarının araştırılması ve kontrolü

Bu aşamaya gelen aday hakkında işletmenin, geçmiş tecrübeleri, kişilik özellikleri ve önceki çalıştığı işteki başarısı ile ilgili birtakım bilgiler istemesi olağandır.

Başvuru formlarında adaylar, eğitim, deneyim ve diğer konularda bazı bilgiler vermişlerdir, fakat verilen bilgilerin doğruluğunun sağlanması önemlidir (Famular, 1986:13-21). İşletmenin adayın verdiği bilgileri araştırmasının ve doğrulamasının sebebi budur.

Referans araştırmasında çeşitli kaynaklardan yararlanılabilir. Bunlar (Mathis & Jackson 1990:230);

- Akademik referanslar,
- Önceki işyeri ve işyerleri,
- Aday tarafından referans gösterilen kişiler,

- Adli kayıtlar.

2.3.8 Akademik referanslar

Akademik referanslardan adayın önce başvuru formunda daha sonra da görüşmede belirttiği eğitim bilgileri kontrol edilerek öğrencilik zamanındaki genel durumu hakkında bilgi elde edilir.

2.3.9 Son çalıştığı işyeri

Adayın işe alınmasında geçmiş iş deneyimlerinin önemli rolü vardır. Daha önce çalıştığı işyeri ve amirlerinden gerekli bilgilerin alınması işe alım sürecinde etkili olabilir.

2.3.10 Aday tarafından referans gösterilen kişiler

Adayın başvuru formunda belirttiği yakın arkadaş ve akraba haricindeki kişilerden adaya ilişkin kişiliği, nitelikleri vb. hakkında birtakım bilgiler almak olasıdır.

2.3.11 Adli kayıtlar

Adli kayıtların incelenmesi ve adayın işe alınmasında problem teşkil edecek bir suça karışıp karışmadığı kendisinden “Sabıka Kaydı” istenerek öğrenilebilir. Adayın iş tecrübeleri ve öğrenimi hakkında bilgi sağlarken şu noktalara dikkat edilmesi süreç için sağlıklı olabilir. Adayın referans gösterdiği kişilerden alınan bilgilere bakılarak karar verilmemelidir. Çünkü bu kişiler genelde adayın tanıdıklarından oluştuğu için olumlu bilgiler verebilirler. Geçmiş iş deneyimleri ile ilgili araştırma yapılırken adayın eski amirlerinin görüşleri dikkate alınmalı ancak sadece bu görüşler işe alım kararında etkili olmamalıdır. Çünkü adayın olumlu ya da olumsuz deneyimlediği durumlar sadece adayın davranışlarından kaynaklanmayabilir, referans noktasında önceden hazırlanmış soruların karşı tarafa yöneltilmesi sürecin sağlıklı ilerlemesine katkı sağlayabilir.

2.3.12 Sağlık durumunun incelenmesi

Seęim sūrecinin sonlandırılmasından ōnceki bir diğer ōnemli basamak adayın fiziki ve sağlığı ağısından incelenmesi denebilir. Yapılacak iřte adayın fiziksel şartlarının uygun olması gereklidir. Bu sebeple iře alınmadan ōnce adaydan sağlık raporu istenmeli ve fiziki ağından uygunluğu kontrol edilmelidir.

Sağlık raporları adayın sağlığı ile ilgili ōnemli bilgiler iğererek seğim kararında yardımcı olduğu gibi, diğer ęalıřanları olası hastalık durumlarından ve işletmeyi haksız tazminat durumlarından kurtarabilir. Ayrıca kişinin iře başlamadan ōnce sağlıklı olduğunu kanıtlaması daha sonraki ortaya ęıkabilecek olumsuz olaylarda ūęūncū kişiler ięin kanıt niteliğinde olabilecektir. Adayın sağlığının iřin yūrūtūlmesi esnasında bozulması durumunda daha ōnce sağlıklı olduğuna dair kanıt olacaktır.

2.3.13 İş teklifi

Seęim sūreci belirtilen basamaklardan bařarı saęlayarak geęen aday ięin iř teklifi ile son bulacaktır. İř teklifi yapılırken kiřinin alacaęı ūcreti, eęer varsa ek gelirleri ve faydalanabileceęi sosyal haklar belirtilir.

Biręok işletmede politika gereği var olan işe alıştırma eğitimleri uygulanabilir.

3. MEDYA SEKTÖRÜ İLE İLGİLİ BİLGİLER

Çalışmanın ikinci bölümünde medya kavramı, tanımı, kapsamı, tarihsel gelişimi ve medya sektöründeki işletmelerin özellikleri ile ilgili bilgiler verilecektir.

3.1 Medya Sektörü ve Kapsamı

Latince kökenli olan medya kavramı İngilizcede medium kavramından gelmekte olup Türkçede medya olarak nitelendirilmektedir. Kelime anlamında iletişim araçları anlamına gelen medya kavramına ilişkin literatürde farklı tanımlar bulunmakla birlikte günümüzdeki medya kavramına uzaklığı ile dikkat çektiği ve bazı tanımlarda bu kavramın iletişim yönü gibi başka boyutların ön planda yer aldığı görülebilir (Akyol, 2014).

Medya; içinde kamusal olayları barından, topluma sürekli anlam sistemi sunan, olağan ve doğal olan ile olağandışı ve doğal olmayan olayların neler olduğunu gösteren, normalin ne olduğunu belirleyen bir alandır (Demir, 2006). Bir diğer tanımda (Bülbül, 2000), kapsam yönü olarak medyanın; yazı, ses ya da görüntü aracılığıyla iletişim kurma olanağı sağlayan yazılı basın (gazete ve dergi), elektronik basın (radyo, televizyon ve film) ile sinevizyon, mültivizyon, hypermedia, internet, bilgisayar, telefon vb. kitle iletişim araçlarının bütünlük içerisinde olduğunu vurgulamıştır.

Bahsedilen tanımlardaki gibi medya kavramı sadece kitle iletişimine yönelik araçları değil aynı zamanda bu araçların kullanımında ekonomik faaliyetleri de içeren bir kavram olduğu gözlemlenebilir. Aynı zamanda geniş bir yelpazenin içerisinde televizyon, gazete, kitap, radyo, internet vb. araçlarla afişler, tiyatro oyunu da medya olarak kabul edilerek yer almaktadır (Söylemez, 1998).

Avrupa Konseyi ise daha genel bir tanımla medyanın; dağıtımda kullanılan araç ve teknolojilere bakılmadan, kamunun büyük bir kısmı tarafından alınmasının amaçlandığı

ve kamu üzerinde etki oluşturabilen içeriğinin editoryal sorumluluk dairesinde düzenli olarak oluşturulmasından ve yayılımından sorumlu olanlara atıf yapmaktadır. “Medya kavramı, yazılı medyayı (gazeteler, dergiler, süreli yayınlar), yayıncılık medyası (Televizyon, radyo ve diğer program akışı olan görsel ve işitsel medya hizmetleri) gibi elektronik ortamda iletişim ağları aracılığıyla yayınlanan medyayı, çevrimiçi gazete, dergi hizmetlerini ve herhangi bir program akışı olmayan görsel işitsel medya hizmetlerini (isteğe bağlı hizmetler) kapsar” (Council of Europe, 2010).

İletişimin git gide yeni teknolojilerle gelişmesi sonucu geniş bir yelpazeye hitap edebilen medya, modern toplumlarda toplumsal kurum olarak görülmeyi başarmıştır. Medyanın toplumsal olaylara yer vermesi ile kamusal yaşamda gerçek olanın ne olduğu yönünden olguları oluşturması, bu olguları kamuya aktarması bir nevi tespit edici rol üstlendiğini açıklamaktadır. Açıklamaların ışığında medya, normal ve normal olmayanı topluma göstererek bir anlam sistemi ortaya çıkarmakta ve bununla normalin ne olduğunun belirleyicisi olmaktadır (Kaya, 1999).

Medya kavramının ilk adımları basınla beraber ortaya çıktığı için dar anlamda birçok tanımın yapıldığı görülmektedir. Ne var ki günümüz teknolojisinin tüm dünyaya hitap etmesi medyanın sektör haline gelmesine yardımcı olmuştur. Personel seçim probleminin çözülmesinde Türkiye’de faaliyet gösteren bir basım yayın kuruluşu ele alınacağı için medya sektörü tanımlamaları Türkiye’deki yapı üzerinden tanımlanacaktır.

Medya sektörünün Türkiye’deki faaliyet alanları; yazılı medya yayıncılığı, internet, görsel ve işitsel medya yayıncılığı, haber ajansları, basım yayın ve dağıtım olarak söylenebilir. Yazılı medya yayıncılığındaki kuruluşların önemli olduğu bilinmekle birlikte; gazete, kitap, dergi vb. yayınların hazırlanması ve satışa sunulması işlemlerini gerçekleştirmede rol oynarlar (Akyol, 2014).

Görsel ve işitsel medya yayıncılığından radyonun ise buluşundan günümüze kadar kamuyu etkileyen, yönlendiren, iletilmek isteneni elektronik yolla iletebilen kolay ve ucuz bir yöntemle yayın yapabilen kitle iletişim araçlarından biri olduğu açıkça görülebilir (Aziz, 2002). Diğer yandan görüntü ve sesi beraber aktarabilen televizyon;

eğitim, haber, eğlence gibi ihtiyaçları karşılayarak 20. Yüzyıl itibari ile toplumlar için önemli bir kitle iletişim aracı olmuştur (Büyükbaykal, 2006).

Medya kuruluşlarının medyatik bilgiye ihtiyaçları olduğu görülmektedir. Bu medyatik bilgiye ise haber ajansları aracılığıyla belli bir meblağ karşılığında erişmektedirler.

Haber ajansları sahip oldukları teknolojiyle habere ulaşma ve dağıtmada diğer kitle iletişim araçlarına göre daha hızlı, yayarken de daha ucuza mal edebilmektedir (Tokgöz, 1994). 1990'lardan sonra dikkat çekmeyi başaran ve 21. Yüzyılda toplumların ulaşabildiği evrensel bir araç haline gelen internetin ise medya kuruluşlarını internet yayıncılığına çektiğini söyleyebiliriz.

İnternet yayıncılığıyla televizyon, radyo, gazete vb. araçlarla yapılan yayınların internet üzerinden belirli şekillerde yapılmasına olanak tanınmıştır.

Medya sektöründe önemli bir yeri olan basım; kâğıt, kumaş vb. üzerine bazı kalıplardan faydalanılarak elle, bir aygıtla veya makine ile yazı, resim, bezeme gibi basma işi olarak tanımlanmaktadır (TDK). Kamuya aktarılması gereken düşünce, haber, fikir vb. bilgilerin üretimi basım yoluyla gerçekleşir. Bu bilgiler dağıtım yolları ile son tüketiciye ulaşmaktadır. Yayın dağıtımı; basım sürecinin tamamlanmasından sonra hazır olan yayınların belirli merkezlerde toplanıp ayrıştırılarak doğru yer, zaman, sayı ve görünür durumda satışa olanak tanıyacak şekilde bulundurulmasıdır (MEB).

3.2 Medya Sektöründeki İşletme Özellikleri

Medya sektöründeki işletmeler de diğer sektörlerdeki işletmeler gibi ticari yapıya sahip olmakla birlikte birtakım farklılıkları bulunmaktadır. Bu farklılıklar; ürünlerin dayanıksız olup sürekli yenilik gerektirmesi, kamuoyu oluşturma durumunun olması, halk müdahalesine açık olması, ikili ürün yapısı vb. olarak söylenebilir. Bahsi geçen ikili ürün yapısını (Sayılğan, 2010) şu şekilde açıklamıştır: “İkili ürün yapısı, medya sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin iki farklı ürün çeşidini tamamen birbirinden farklı iki alıcı grubuna satmasıdır.”

Birinci grup, medya ürünlerini tüketicilere pazarlamak ve satmak için üretirler, ikinci grup ise reklamcılara satılan tüketicilere (İzleyici, okuyucu) erişimi sağlarlar (Albarran, 1996). Bu iki gruba da hitap edebilen işletmeler tüketici kitleyi ne kadar kendine çekebilirse reklamcılar da bir o kadar çekmiş olacakları için reklam pastasından da ciddi bir paya ulaşabilecekleri söylenebilir.

3.2.1 Medya sektöründeki işletmelerin türleri

Kitle iletişim araçları günümüzdeki teknolojik gelişmelerin etkisiyle bazı farklılıklarla sınıflandırılabilir.

Daha öncede bahsi geçen gazete, kitap, dergi vb. yazılı basın, televizyon, radyo vb. için görsel, işitsel ve elektronik basın terimleri kullanılmakta, internetle beraber ise dijital medya kavramı kullanılmaya başlanmıştır (Topçuoğlu, 2016:4).

Yazılı Medya İşletmeleri: Dergi, gazete vb. ürünler üreten yazılı basın işletmeleri edindikleri haber ve bilgileri bir dizi işleme alarak topluma aktarırlar. Yazılı basın işletmeleri, gazete ve dergilerin ömürleri kısa olduğu üretim süreçlerine önem verirler. Ürünlerin fiziki değeri değil kamuoyunda oluşturduğu etki bu işletmeler için çok daha önemlidir (Topçuoğlu, 2016:15).

Görsel – İşitsel Medya İşletmeleri: Televizyon ve gazetenin kitle iletişim araçları arasında yaygın olarak kullanıldıkları görülmektedir. Salt işitsel araç olan radyonun ise ucuz, ulaşma ve ulaşılma durumu daha kolay olmasına rağmen kullanıcı olarak katılımın düşük olduğu söylenebilir (Berberoğlu, 1991:22). Radyo ve televizyonun kamuoyu yararına kullanılmaya başlanması ile birlikte kitle iletişimde önem kazanmaları söz konusu olmuştur (Aziz, 2013:6).

Dijital Medya İşletmeleri: Günümüz kitle iletişim araçlarından internet, hızlı yaygınlaşan bir açık ağ sistemidir (Demir, 2013:255). Haberleşme aracı olarak da kullanılan internet, temel gazetecilik yöntemleri ile kamuoyunun teknoloji vasıtasıyla haberlere ulaşmasını sağlayan bir yapı olduğu söylenebilir. İnternet ortamı üzerinden dağıtılan haberler; online habercilik, sanal gazetecilik ve internet haberciliği gibi isimlerle

anılmaktadır (Alankuş, 2003:139). İnternet ortamının gelişen teknoloji ışığında bilgileri dağıtmak ve ulaştırmak dışında bilgi üretimine de zemin hazırladığını söylemek mümkündür. İnternetin bu özelliğini Van Leuven vd. (2014:553), ‘internet gazeteciliği haberlerin derlenip yorumlanarak dağıtılan kapalı bir sistem yerine, internet ağı erişimi olan her bireyin bu sürece dahil olacağı açık bir bilgi alışveriş ortamı oluşturmuştur’ söylemi ile belirtmişlerdir.



4. ÇALIŞMA METODOLOJİSİ

4.1 Çok Kriterli Karar Verme Teknikleri

Günümüzde bireysel ya da büyük kararlar almak durumunda olanlar bireyler birden fazla kriteri göz önünde bulundurarak hareket etmektedirler.

Örnek olarak; fiyat odaklı bir karar alınırken bu kararın yalnız maliyet boyutu değil günümüz dünyasında uzun ömürlü ilişkileri dikkate alan, sürdürülebilirlik, çevre duyarlılığı vb. parametreleri de göz önünde bulunduran birden çok kriterin dikkate alındığı bir karar alma süreci yürütülür (Yıldırım & Önder 2015).

Karar verme problemleri zaman eksenin incelendiğinde kısa, orta ve uzun vadeli olarak sınıflandırılabilir. Kısa vadeli kararlar; operasyonel bağlamda her gün tekrar edilen faaliyetlerin düzenlenmesine yönelik kararlardır. Orta vadeli kararlar; özellikle yönetim şekillerini etkileyen uygulamaların yöntemlerine müdahale edebilen kararlardır. Uzun vadeli kararlar ise, genelde stratejik kararlar olmakla birlikte organizasyonda yenilikler getirmeyi amaçlayan büyük ölçekli kararlardır (Ishizaka & Nemery 2013).

Çok kriterli karar verme ise, matematik, enformatik psikoloji, yönetim ve organizasyon vb. birden çok disiplinin bir arada bulundurulmasıyla karar alıcının birden çok boyutta karar problemini değerlendirmesine ve karar almasına olanak tanıyan yöntemlerin bir araya getirildiği yapıdır (Yıldırım & Önder 2015).

Çok kriterli karar verme problemleri başka bir tanımla; birden fazla kriterin en uygun hale getirildiği ve mümkün olan çözüm grupları içerisinde en iyi alternatifin seçildiği problemlerdir diyebiliriz.

Çok kriterli karar vermenin yakın tarihçesine kısaca değinecek olursak; çok kriterli karar verme sürecinin iki başlık altında olduğu gözlemlenebilir (Köksalan, Wallenius & Zionts 2011).

1. Karar Analizi/Fayda Teorisi
2. Çok Amaçlı Matematik Programlama

Çok kriterli karar verme ile ilgili kabul gören en eski çalışmanın Benjamin Franklin tarafından çok önemli kararlar alırken kullandığı çok basit bir kâğıt sistemidir. Joseph Priestly'ye yazdığı mektupta bu sistemi detaylarıyla anlatmıştır (Yıldırım & Önder 2015).

George Cantor (1845-1918), küme teorisinin kurucusu ve geliştiricisi olarak bilinmektedir. Çok kriterli karar verme için kullanılan matematik kavramlarının geliştirilmesinde katkısı olduğu bilinmektedir ve 1992 yılından beri adına International Society on Multiple Criteria Decision Making ödülü verilmektedir (Yıldırım & Önder 2015).

Francis Edgeworth (1845-1926), matematik kavramları karar vermede kullanılmıştır. Fayda teorisinin kurulmasında katkı sağlamış olan Edgeworth'un farksızlık eğrisi ve Edgeworth kutusu olarak bilinen çalışmalarının notasyonlarını da tanımlamış ve bu çalışmaların tamamını 1881 yılında yazdığı Mathematical Psychics: An Essay on the Application of Mathematics to the Moral Sciences adlı eserinde açıklamıştır (Yıldırım & Önder 2015).

4.1.1 Karar analizi ve fayda teorisinin tarihçesi

Frank P. Ramsey (1903-1930), belirsizlik halinde getiriler arasındaki alternatiflere ilişkin seçimin nasıl yapılacağı ile ilgili ilk aksiyomları ortaya çıkaran kişidir. 1931 yılında yani ölümünden 1 yıl sonra Truth and Probability adlı çalışması yayınlanmıştır (Yıldırım & Önder 2015).

Ramsey'in çalışmalarını takip ederek Leonard Savage (1917-1971)'n kurduğu teori, kendi terminolojisini kullanarak 1954 yılında Foundations of Statistics adlı eserini yayınlamıştır.

1944 yılında, Jon von Neumann (1903-1957) ve Oskar Morgenstern büyük bir ihtimalle Ramsey'in çalışmalarının bilgisinde olmadan geliştirdikleri fayda teorisi ile çok kriterli karar vermeye büyük katkılarda bulunmuşlardır (Yıldırım & Önder 2015).

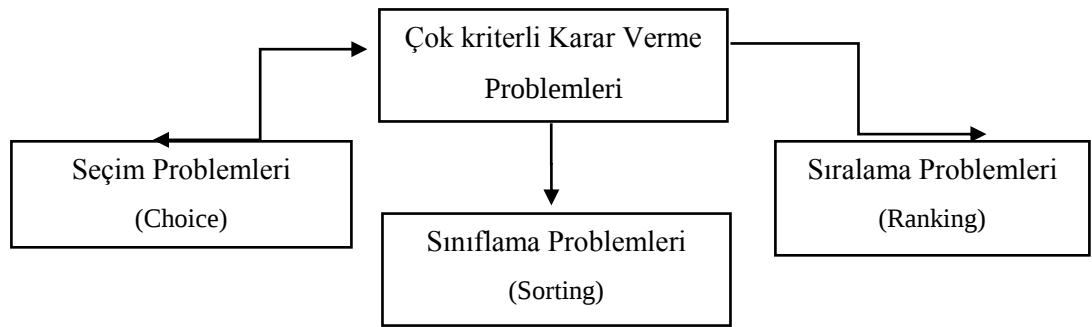
Gerard Debreu (1921-2004), 1959 yılında yayınlanan Theory of Value: An Axiomatic Analysis of Economic Equilibrium adlı eseriyle ve 1960 yılında yayınlanan Topological Methods in Cardinal Utility Theory isimli makalesi ile bu konuda en önemli katkı sağlayıcılardan biri olmuştur (Yıldırım & Önder 2015).

Herbert A. Simon (1916-2001), A Behavioral Model of Rational Choice isimli eserinde, sınırlı ve sınırsız rasyonellik davranışına ait teorisini açıklamıştır. Simon'a göre, insanlar maksimum fayda istemez ama tatmin olmayı ister. İşte bu durum insanların istek düzeyini göstermektedir. İnsanların istek düzeyi ise çok kriterli karar verme tekniklerinde ana rollerinde birini almaktadır (Yıldırım & Önder 2015).

Yukarıdaki isimlere ek olarak, J.W ve R.D. Luce faydanın ölçülmesine yönelik çalışmalarıyla günümüzde çeşitli alanlarda kullanılan teknikleri karar vericilerin kullanımına sunmuşlardır (Yıldırım & Önder 2015).

4.1.2 Çok kriterli karar verme problemleri

Çok kriterli karar verme problemleri üç temel başlık altında incelenebilir. Bu problemler seçim, sınıflama ve sıralama problemleridir (Vassilev, Genova & Vassileva 2005).



Şekil 4.1: Çok Kriterli Karar Verme Problemleri

4.1.2.1 Seçim problemleri

Seçim problemlerinde ulaşmak istenilen sonuç, alternatifler arasından en iyisinin belirlenmesi ya da birden çok alternatifin bulunduğu ve birbirleri ile kıyaslamada güçlük çekilen veya eşit önem düzeylerine sahip bir küme içerisinde iyi bir seçimde bulunmaktır denebilir. Bir yöneticinin önemli bir proje ya da iş için seçeceği çalışan seçim problemlerine örnek gösterilebilir. Asıl amaç mevcut problem ya da problemler için, en doğru alternatiflerin bir alternatifler kümesi içerisinde seçilmesidir.

4.1.2.2 Sınıflama problemleri

Sınıflama problemlerinde alternatifler, belirlenmiş kriter veya tercihlere göre sınıflandırılmaktadır. Buradaki amaç, birbirine benzeyen özellik ve davranıştaki alternatiflerin tekrardan bir araya getirilmesidir. Örnek olarak bir iş yerindeki çalışanların ücret düzeylerinin, düşük, orta ve yüksek olarak tasnif edilip buna göre çalışanların ücretlerinin herhangi bir konuda değerlendirilmesinin sınıflama problemi olduğu söylenebilir.

4.1.2.3 Sıralama problemleri

Bu tür problemlerde ise mevcut alternatifler iyiden kötüye doğru ölçülebilir ya da tanımlanabilir şekillerde sınıflandırılırlar. Bu tasnif işlemi ise birçok şekilde ve çok parçalı olabilir.

Türkiye'deki işletmelerin sıralamasında dikkate alınan kriterle bahsi edilen çok parçalı yapıya örnek gösterilebilir.

4.1.3 Çok kriterli karar verme teknikleri

Çok kriterli karar verme problemlerinin çözülmesinde kullanılan teknikler günümüzde oldukça fazladır. Teknolojinin ilerlemesiyle bu tekniklerin uygulanması amaçlı geliştirilen bilgisayar programları karar verme probleminin çözümünde faaliyet gösteren araştırmacılara, yöneticilere ve karar vericilere büyük kolaylıklar sağlamaktadır.

Yukarıda belirtilen problem tiplerine göre geliştirilmiş mevcut teknikler bir çizelge üzerinde gösterilerek tasnif yapılmaya çalışılmıştır.

Çizelge 4.1: Çok Kriterli Karar Verme Problemleri ve Teknikleri

Seçim Problemleri	Sınıflama Problemleri	Sıralama Problemleri
AHP	AHP	AHPSort
ANP	ANP	UTADIS
MAUT/UTA	MAUT/UTA	FlowSort
MACBETH	MACBETH	ELECTRE-Tri
PROMETHEE	PROMETHEE	
ELECTRE I	ELECTRE III	
TOPSIS	TOPSIS	
Hedef		
Programlama		

Kaynak: (Ishizaka & Nemery 2013)

4.1.3.1 Analitik hiyerarşi süreci

Analitik Hiyerarşi Süreci (AHP) Thomas L. Saaty tarafından Wharton School of Business'da karmaşık çok kriterli karar verme problemlerinin çözümü için geliştirilmiştir. Analitik Hiyerarşi Süreci bütün kriterler ile ilgili göreceli önem derecelerinin belirlenmesinde karar vericinin (uzman) görüşlerine ihtiyaç duyan bir tekniktir.

Saaty'nin 1-9 ölçeği kullanılarak hazırlanmış olan anketler doldurularak karar vericiler tarafından kriterler ve alt kriterlerin karşılaştırılması yapılır. Karar alternatiflerinin öncelik sırası tüm kriterlerin değerlendirilmesi ile elde edilir (Anderson, Sweeney & Williams 2008).

Çok sayıda çok kriterli karar verme tekniği bulunmaktadır. Bu karar verme teknikleri arasında Analitik Hiyerarşi Süreci'nin en önemli olduğu noktalar; kullanımda kolaylığı ve objektif yargılardan başka subjektif yargıları da içerisinde barındırarak karmaşık karar problemleri üzerinde başarı ile uygulanabilir olmasıdır (Timor, 2011).

AHP'nin faydalarından birinin de kriterlerin ve alt kriterlerin önem derecelerinin belirlenmesi ile çok boyutlu problemin tek boyuta indirgenmesine olanak sağlamasıdır.

Olabilecek olan birçok sonuç içerisinde en iyisinin elde edilmesinde kararlar, sıralamayı oluşturan öncelik vektörleri ile tespit edilmektedir. İşletmelerde işe alım kararı verilirken bu karara katkı sağlayacak birden çok karar verici (İşe alım personeli, birim yöneticileri, genel müdür vb.) bulunabilmektedir. AHP, farklı özellikler barındıran (tecrübe, eğitim, bilgi vb.) bireylerin veya grupların kararlarının birleştirilmesine yardımcı olarak tek bir sonuca ulaştırabilir (Saaty, 2008). Bir konuda uzman kişilerin kendi fikirlerini ortaya koymada ve ortak bir yargı oluşturmalarında AHP'nin etkili bir araç olduğu söylenebilir. Herhangi bir ortak amaç doğrultusu üzerinde oluşturulmuş gruplarda bulunan bireyler kendi düşüncelerinin önemsenmesini isterler. Uzlaşma ise fikir birliği ve karşılıklı mutabık kalma ile gerçekleşir. Sonuçta ulaşılan ortak kararın bireyin motivasyonuna olumlu katkısı olacağını söylemek mümkündür.

4.1.3.2 Analitik hiyerarşi süreci yöntemi

AHP daha önce var olan ve kullanılan birçok kavramı tek bir başlık altında birleştirip içinde barındıran teknik olarak bilinmektedir.

Sözü edilen kavramlar ise, karmaşık birimlerin hiyerarşik yapısı, ikili karşılaştırma, birçok kriter, ağırlık katsayılarının bulunmasında özvektör ve tutarlılık katsayısıdır. Bu parçaları uyumlu bir şekilde birleştiren Saaty, parçalar arasında görevdeşlik oluşturarak AHP yöntemini ortaya çıkarmıştır. Expert choice isimli paket programının piyasaya sürülmesi AHP yöntemi ile çözümler geliştirilmesine ve bu tekniği kullanan uygulamaların arttırılmasına katkı sağlamıştır. Uluslararası AHP Derneğinin düzenlemiş olduğu ilk akademik toplantı Tianjin, Çin'de yapılmıştır (Forman & Selly 2002).

AHP etkin olarak, karar verme problemlerinin değerlendirilmesi ve karar alternatiflerinin değerlendirilmesinde kullanılır. Tahmin etme (pazar payı, siyasi seçimler), kaynak tahsisi, önem derecelerinde göreceli olarak değişen kriterler arasındaki sıralama yapma ve bunun gibi uygulamalarda AHP yöntemine sıklıkla başvurulur (Forman & Selly 2002). Karmaşık karar verme problemlerinin çözülmesinde AHP yöntemi kullanılarak karar alternatiflerine ve kriterlerine göreceli önem değeri verildiği söylenebilir. Bunun sonucunda yönetsel karar mekanizması işletilerek karar verme süreci tamamlanır (Timor, 2011).

(Vaidya & Kumar 2006) AHP yöntemini öz değer yaklaşımı kullanılarak kriterler arasında ikili karşılaştırmalar yapmaya imkân tanıyan, kantitatif ve kalitatif performansın ölçülmesinde kullanılan sayısal ölçeğin kalibrasyonunu gerçekleştiren çok kriterli karar verme aracı olarak tanımlamışlardır.

AHP yöntemi kullanılırken farklı paket programlar da kullanılabilir. En çok tercih edilenler ise “Expert Choice” ve “Super Decision” isimli paket programlardır. Fakat bir AHP modeli Ms Excel üzerinde de rahatlıkla modellenenilmekte ve çözülebilmektedir.

4.1.3.3 Analitik hiyerarşi süreci yönteminde kullanılan ölçek

AHP tekniği kullanılırken kriterler ve alternatifler karar vericiler tarafından ikili olarak karşılaştırılmaktadır. Bu ikili karşılaştırmada çoğunlukla Saaty'nin 1-9 ölçeği kullanılmaktadır.

Çizelge 4.2: Karşılaştırmalarda Kullanılan Önem Dereceleri Çizelgesi (Timor, 2010).

Önem Derecesi	Tanım	Açıklama
1	Eşit Derecede Önemli	Her iki faktör aynı öneme sahiptir.
3	Orta Derecede Önemli	Tecrübe ve yargılara göre bir faktör diğerine göre biraz daha önemlidir.
5	Kuvvetli Derecede Önemli	Bir faktör diğerinden kuvvetle daha önemlidir.
7	Çok Kuvvetli Derecede Önemli	Bir faktör diğerine göre yüksek derecede kuvvetle daha önemlidir.
9	Mutlak Derecede Önemli	Faktörlerden biri diğerine göre çok yüksek derecede önemlidir.
2,4,6,8	Ara Değerleri Temsil Etmektedir	İki faktör arasındaki tercihte yukarıdaki açıklamalarda bulunan derecelerin ara değerleridir.
Karşılıklı Değerler	i, j ile karşılaştırılırken bir değer (x) atanmış ise; j, i ile karşılaştırılırken atanacak değer (1/x) olacaktır	

AHP yönteminde karşılaştırmalar yapılırken kullanılan “Önem Dereceleri” Çizelge 2’de verilmiştir. Ölçek üzerindeki en düşük değer 1/9’u, eşit değer 1 değerini ve en yüksek değer ise 9 değerini almaktadır (Vaidya & Kumar 2006).

4.1.3.4 Analitik hiyerarşi süreci yönteminin çözüm aşamaları

Karar problemine ait hiyerarşik yapının oluşturulmasından sonraki aşamada hiyerarşinin her bir seviyesindeki kriterlerin öncelik değerlerinin hesaplanabilmesi için ilgili seviyede yer alan elemanların ikili karşılaştırmaları yapılması gerekmektedir AHP yöntemi kullanılarak çözülecek olan karar problemlerinde aşağıdaki adımlar izlenir [Timor, (2011), Esen, (2008)]:

- Karar verme probleminin tanımlanması, amacın saptanması,
- Amacı gerçekleştirmek için gerekli karar kriterlerinin listelenmesi,
- Muhtemel karar alternatiflerinin belirlenmesi,
- Karar probleminin hiyerarşik yapısının oluşturulması,
- Hiyerarşinin her seviyesi için kriterlerin ikili karşılaştırılması ve özdeğer / özvektörlerden yararlanarak kriterlerin önem derecelerinin belirlenmesi,
- Kriterlere göre alternatiflerin ikili karşılaştırılması ve önceliklerinin hesaplanması,
- Uyum oranının hesaplanması,
- Göreceli öncelik değerlerine göre alternatiflerin sıralanması ve en yüksek öncelik değerine sahip alternatifin seçilmesi,
- Duyarlılık analizinin yapılmasıdır.

4.1.3.5 Analitik hiyerarşi süreci yönteminin matematiksel altyapısı

Kriterlerin ağırlıkları (w) ikili karşılaştırmalara sonucu elde edilmektedir ancak karar vericiler sayısal karşılaştırmalar yapma zorunda değildirler. Göreceli sözlü kıyaslamada kullanılabilir (Ishizaka & Nemery 2013). Literatürde ikili karşılaştırmalarda çoğunlukla Saaty’nin 1-9 skalası kullanılır. Karşılaştırma değerlerinin tümü pozitiftir. Karşılaştırma matrisinde köşegen elemanlar 1 değerini almaktadır, bunun sebebi ise kriterin kendisiyle karşılaştırılmasıdır.

Kriterler $a_1, a_2, a_3, \dots, a_n$ ve ağırlıkları $w_1, w_2, w_3, \dots, w_n$ olacak şekilde n adet kriterin göreceli önem ağırlıklarına göre ikili karşılaştırılması istenirse ikili karşılaştırma matrisinin genel yapısı aşağıdaki şekildeki gibi olur (Tzeng & Huang 2011):

$$A = \begin{bmatrix} a_{11} & \dots & a_{1j} & \dots & a_{1n} \\ \vdots & & \vdots & & \vdots \\ a_{i1} & \dots & a_{ij} & \dots & a_{in} \\ \vdots & & \vdots & & \vdots \\ a_{n1} & \dots & a_{nj} & \dots & a_{nn} \end{bmatrix} \quad (1)$$

Burada $a_1 = \frac{1}{a_{ji}}$ (karşılık olma özelliğine göre) ve $a_{ij} = \frac{a_{ik}}{a_{jk}}$ olmaktadır. Gerçek problemlerde genellikle $\frac{w_i}{w_j}$ sonucu bilinmemektedir. Bu nedenle Analitik Hiyerarşi Sürecinde çözülmesi gereken $a_{ij} \cong \frac{w_i}{w_j}$ olacak şekilde a_{ij} değerinin bulunmasıdır (Tzeng & Huang 2011).

Ağırlık matrisinin genel formu aşağıda gösterilmiştir.

$$W = \begin{bmatrix} w_1 \\ \vdots \\ w_i \\ \vdots \\ w_n \end{bmatrix} \begin{bmatrix} w_1/w_1 & \dots & w_1/w_j & \dots & w_1/w_n \\ \vdots & & \vdots & & \vdots \\ w_i/w_1 & \dots & w_i/w_j & \dots & w_i/w_n \\ \vdots & & \vdots & & \vdots \\ w_n/w_1 & \dots & w_n/w_j & \dots & w_n/w_n \end{bmatrix} \quad (2)$$

W ve w değerleri çarpılarak

$$W \cdot w = \begin{bmatrix} w_1 \\ \vdots \\ w_i \\ \vdots \\ w_n \end{bmatrix} \begin{bmatrix} w_1/w_1 & \dots & w_1/w_j & \dots & w_1/w_n \\ \vdots & & \vdots & & \vdots \\ w_i/w_1 & \dots & w_i/w_j & \dots & w_i/w_n \\ \vdots & & \vdots & & \vdots \\ w_n/w_1 & \dots & w_n/w_j & \dots & w_n/w_n \end{bmatrix} \begin{bmatrix} w_1 \\ \vdots \\ w_i \\ \vdots \\ w_n \end{bmatrix} = n \begin{bmatrix} w_1 \\ \vdots \\ w_i \\ \vdots \\ w_n \end{bmatrix} \quad (3)$$

Veya aşağıdaki şekilde gösterilir.

$$(W-nI)w=0 \quad (4)$$

Yukarıdaki denklemin çözümü bir özdeğer bulma problemidir. Nispi ağırlıkları $Aw = a_{maks} w$ denklemini sağlayan a_{maks} esas alınarak bulunan w özvektörü ile hesaplanır. Burada a_{maks} A matrisinin en büyük özdeğeridir ve w özvektörü a_{maks} bağlı olarak $(A - a_{maks}I)w=0$ denklemi ile elde edilir.

Ek olarak, sübjektif algıların tutarlılığını ve göreceli ağırlıkların doğruluğunu sağlamak adına Tutarlılık İndeksi (CI) ve Tutarlılık oranı (CR) olmak üzere iki katsayı kullanılmaktadır. Tutarlılık İndeksinin (CI) hesaplanabilmesi için aşağıdaki formül kullanılmaktadır.

$$CI = \frac{(a_{maks} - n)}{(n-1)} \quad (5)$$

Burada a_{maks} en büyük özdeğer olmakla beraber n toplam özellik (kriter) sayısıdır. Güvenilir sonuç elde edebilmek için CI değerinin 0,1'i aşmaması gerekmektedir (Tzeng & Huang 2011).

Tutarlılık oranının hesabında ise aşağıdaki formül kullanılır:

$$CR = \frac{CI}{RI} \quad (6)$$

RI "Rastgele Değer İndeksi"ni temsil etmektedir. Rastsal üretilen karşılıklı kıyaslama matrisinin büyük örnekleminden elde edilmiştir. 1/9, 1/8, ..., 1, ..., 8, 9 ölçeği kullanılmıştır. Farklı eleman sayılarına (n) göre RI değerleri aşağıdaki çizelgede gösterilmiştir (Tzeng & Huang 2011).

Çizelge 4.3: Rastgele Değer İndeksi

n	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Rastgele Değer İndeksi	0	0	0,52	0,89	1,11	1,25	1,35	1,4	1,45	1,49

Güvenilir ve gerçekçi sonuçlara ulaşmak için tutarlılık oranının (CR) 0,1'in altında olması beklenir. Bazı araştırmacılar ise bu sınır değerinin maksimum kabul edilecek üst değeri 0,2 sayısını belirtmektedir (Tzeng, G. H., Huang, J.J., 2011).

Hiyerarşik yapının oluşturulması konusuna çalışmanın ilerleyen bölümlerinde yer verilecektir.

4.1.3.6 MAUT (Çok nitelikli fayda teorisi)

Bu çalışmada kriter (adaylarda aranan özellikler) ağırlıkları Analitik Hiyerarşi Süreci ile belirlenmiş, alternatifler (adaylar) ise Çok Kriterli Karar Verme yöntemlerinden MAUT ile sıralanmıştır.

MAUT (Multi Attribute Utility Theory) birbiri ile çatışan birden fazla ölçütü olan problemlere maksimum faydanın elde edilmesini amaçlamaktadır (Kul, 2012:34). MAUT yöntemi, önceden maksimum ve minimum olma durumuna karar verilmiş kriterlere ait verilerin, 0 ila 1 arasında orantılı olarak tekrar dağılımı ile sıralanması olarak düşünülebilir.

MAUT yönteminde hem niteliksel hem de niceliksel kriterler baz alınarak en faydalı alternatifi bulmaya yönelik kullanılan bir yöntemdir. Bu yöntemde öznel veriler hesaplanabilir hale getirilerek en çok fayda sağlayan alternatifin bulunması amaçlanır (Løken & Botterud 2007). Bu yöntemde fayda, istenilen bir ölçüttür. Somut ve somut olmayan kriterleri karşılaştırmak ve / veya birleştirmek için bir fonksiyon olarak oluşturulur. Tek bir kritere (x) göre, fayda u (x') ile gösterilmektedir (Keeney & Raiffa 1993). Genel toplam fayda aşağıda gösterilmiş olup istenen U_i değerinin maksimum olmasıdır.

$$U_i = \sum_{j=1}^m w_j u_{ij} \quad (7)$$

U_i = Her bir alternatifin toplam fayda değeri

u_{ij} = Her bir alternatifin fayda değeri

n = Kriter sayısı

m = Alternatif sayısı

Bu yöntem kısaca aşağıdaki temel basamakları içerir,

Adım 1: Kriter ve alternatifler belirlenerek karar matrisinin oluşturulması

Adım 2: Normalize edilmiş faydanın belirlenmesi için her bir fayda değeri $u_i(x_i)$ maksimum ya da minimum olma durumuna göre farklı şekilde normalize edilir

$$u_i(x_i) = \frac{x - x_i^-}{x_i^+ - x_i^-} \quad (\text{Maksimize edilmesi için}) \quad (8)$$

$$u_i(x_i) = \frac{x_i^+ - x}{x_i^+ - x_i^-} \quad (\text{Minimize edilmesi için}) \quad (9)$$

Burada ;

x_i^+ = En iyi alternatif değeri

x_i^- = En kötü durumdaki alternatif değeri

Adım 3: Toplam fayda hesaplanır.

$$U_i = \sum_{j=1}^m w_j \quad (10)$$

Adım 4: Alternatifler toplam fayda puanına göre sıralanır.

4.1.3.7 GRA (Gri ilişkisel analiz)

Gri Sistem Teorisi (GST) bilim dünyasına 1980'lerde girdi. 1982'de Çinli Profesör Deng Ju Long Gri sistemlerin kontrol problemi meselesi hakkındaki makaleye dikkat çekmiştir. Bu makale GST'de bahsedilen ilk makaledir. Bilim dünyasında ilgi toplayan GST pek çok araştırmacının çalışmasında yer almış ve bu araştırmacılar tarafından geliştirilmiştir. GST belirsiz durumları sayısallaştırmayı amaçlayan bir tekniktir. Temel yaklaşım, bulanık tekniklerle başarılabilen kararsız sistemlerin yanıtlarını ölçüm ve analizlerini yapmaktır. GST'nin bulanık mantıktan daha kolay ve açık adımları vardır. Veri sınırlıysa, böyle yapmakta yöntem avantajı vardır (Aydemir ve diğerleri 2013:188).

Gri teorisi mevcut, sayılabilir, uzatılabilir, bağımsız, çizgili numaralar ve nitelikli seriler arasındaki ilişkinin analizini sağlar (Sofyalıoğlu, 2011:159). GST'nin Gri İlişkisel Analiz, Gri Modelleme, Gri Tahmin ve Gri Karar Verme gibi alt bölümleri vardır (Büyükgebiz, 2013:18).

GST'nin alt bölümlerinden biri olan Gri İlişkisel Analiz (GRA) pek çok farklı alanda uygulanabilir olan en popüler olanıdır. Gri olay analizi (GIA) bir değerlendirme, sınıflandırma ve karar verme metodudur. Çizgili veri setleri arasındaki ilişkiyi analiz etmede ve eksik bilgi ışığında problem çözmede kullanılan bir metottur (Sofyalıoğlu, 2011:159).

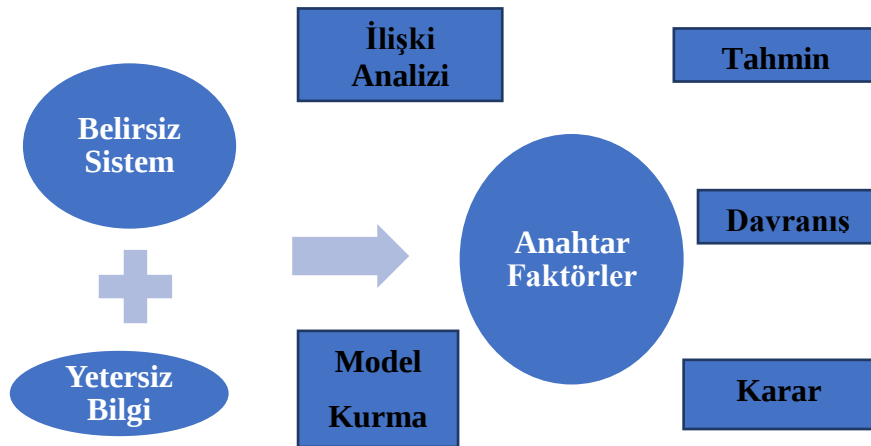
GIA'nin karmaşık ve uzun süreli hesaplamalara ihtiyacı yoktur, yalnızca açık sonuçlara götürdüğü ve uygulaması kolay olduğu için tercih edilen araştırma metodudur (Büyükgebiz, 2013:19). GIA'da değer ve her bir kriter arasındaki ilişki incelenebilir ve kriterler arası değerlendirme yapılabilir (Tayyar ve diğerleri 2014:29).

Metotta bahsedilen gri kavramı bir sistemdeki bilginin tamamen bilinmediğini ifade etse de beyaz renk tam bilgiye sahiptir ve siyah renk de bilgi hiç bilinmemektedir. Gri teorisindeki amaç sistemde siyah olan bilgiyi gri duruma getirmektir (Çelebi, 2008:23).

Literatüre baktığımızda GRA metodu, TOPSIS metodunda olduğu gibi performans ölçümünde ve tedarikçi seçiminde kullanılmaktadır. Aşağıda bu çalışmalardan bazıları mevcuttur;

- 2009’da Özdemir ve Deste Gri ilişkisel analiz metodunu otomotiv sektöründe tedarikçi seçmek için uyguladılar (Özdemir & Deste 2009).
- Peker ve Birdoğan tarafından 2011’de yapılan çalışmada gri ilişkisel analiz metodu Türk sigorta sektörünün performansını ölçmek için kullanılmıştır (Peker & Birdoğan, 2011).
- Çakmak ve Baş Metin tarafından 2012’de kullanılmıştı ve Gri ilişkisel analiz ve Uyumluluk analizi şirketin karşılaştığı üretim hatalarında kullanılmıştı (Çakmak & Baş Metin 2012).
- Ecer tarafından 2013’te yapılan çalışmada gri ilişkisel analiz metodu Türkiye’deki özel bankaların finansal performanslarını karşılaştırmak için kullanılmıştı (Ecer, 2013).
- Gri ilişkisel analiz metodu Fatih ve Günay tarafından 2015’te yapılan çalışmada İstanbul Menkul Kıymetler Borsası’nda alım satımı yapılan turizm firmalarının finansal performanslarını değerlendirmek için kullanılmıştı (Fatih & Günay 2015).

Yuan (2007) tarafından tasarlanan Gri İlişkisel Analiz Süreci Şekil 2’de verilmiştir. (Yuan, 2007:42).



Şekil 4.2: Gri İlişkisel Analiz Süreci (Yuan, 2007:42)

GRA metodu 6 adımdan oluşur. Bu adımlar (Çakır, 2017);

- **Birinci adımda;** başlangıç karar matrisi oluşturulur. Karar matrisinde ‘m’ alternatiflerin sayısı, ‘n’ de varsayılması gereken kriterlerin sayısıdır.
- **İkinci adımda;** referans serileri ve karşılaştırma matrisi oluşturulur. Referans serileri ideal bir alternatif olacak değerleri vererek oluşturulabilir veya diğer mevcut alternatifler arasından her bir kriter için en iyi skoru kullanarak belirlenebilir. Karşılaştırma matrisine bir önceki adımda oluşturulan karar matrisindeki referans serilerinin ilk satırı eklenerek ulaşılır.
- **Üçüncü adımda;** Verinin üniform olması için normalizasyon gereklidir. Normalizasyon süreci kriterlerin karakteristiğine göre üç farklı formda yapılır.

Normalizasyon sürecinde en büyük değerin daha iyi katkısı olması için aşağıdaki denklem kullanılır.

$$x_i^*(j) = \frac{x_i(j) - \min_j[x_i(j)]}{\max_j[x_i(j)] - \min_j[x_i(j)]} \quad (11)$$

Normalizasyon sürecinde en küçük değerin katkısı olması için aşağıdaki denklem kullanılır.

$$x_i^*(j) = \frac{\max_{i=1}^n[x_i(j)] - x_i(j)}{\max_{i=1}^n[x_i(j)] - \min_{i=1}^n[x_i(j)]} \quad (12)$$

İdeal değerin katkısının en uygun düzeyde olması için, normalizasyon sürecindeki $\min_{i=1}^n[x_i(j)] \leq x_{idl}(j) \leq \max_{i=1}^n[x_i(j)]$ şartı, şartlı normalizasyon sürecinde şartı sağlamak için aşağıdaki denklem kullanılır. $x_{idl}(j)$,nin kriteri için hedef değer.

$$x_i^*(j) = 1 - \frac{[x_i(j) - x_{idl}(j)]}{\max\{\max_{i=1}^n[x_i(j)] - x_{idl}(j); x_{idl}(j) - \min_{i=1}^n[x_i(j)]\}} \quad (13)$$

- **Dördüncü adımda;** x_0^* ve x_1^* arasında mutlak fark tabloları bulunur ve bir mutlak değer tablosu oluşturulur.

- **Beşinci adımda;** gri ilişkisel katsayı matrisi oluşturulur. Bunun için, matristeki her bir unsur aşağıdaki eşitlikleri kullanarak hesaplanır.

$$\gamma_{oi}(j) = \frac{\Delta_{min} + \delta\Delta_{maks}}{\Delta_{oi}(j) + \delta\Delta_{maks}} \quad (14)$$

$$\Delta_{maks} = \max_i \max_j \Delta_{oi}(j) \quad (15)$$

$$\Delta_{min} = \min_i \min_j \Delta_{oi}(j) \quad (16)$$

- **Altıncı adımda;** gri ilişkisel oranlar hesaplanır. x_0^* Serisinin hesaplanan gri ilişkisel derecesine kıyasla nasıl x_1^* referans serisine benzer olduğu görülebilir.

$$\Gamma_{oi} = \frac{1}{n} \sum_{j=1}^n \gamma_{oi}(j) \quad i = 1, 2, 3, \dots, m \quad (17)$$

Kriterlerin farklı ağırlıkları varsa, serinin gri ilişkisel seviyesi aşağıdaki formül kullanarak hesaplanır.

$$\Gamma_{oi} = \frac{1}{n} \sum_{j=1}^n [q_j \otimes \gamma_{oi}(j)] \quad i = 1, 2, 3, \dots, m \quad (18)$$

5. UYGULAMA

5.1 MAUT ve AHP ile Personel Seçim Probleminin Çözülmesi

Çalışmanın uygulama kısmında ilk olarak AHP ile değerlendirmeye alınacak adayların değerlendirme kriterleri bir uzman görüşü alınarak tek tek değerlendirilir. Çalışmada dikkate alınan kriterler aşağıdaki gibidir;

- Alan içi tecrübe
- Uygulama sınavı
- Alan dışı tecrübe
- Referans
- Eğitim
- Yabancı dil bilgisi

Ancak en temel sorun bu 6 kriterin eşit öneme sahip olmamasıdır. İlk işlem bizler için her bir kriterin birbiriyle nispi öneminin değerlendirilmesidir. AHP ile değerlendirmenin temel adımları tek tek anlatılacaktır.

Çizelge 5.1: Kriterlerin Kıyaslanması

KRİTERLER	Alan içi tecrübe	Uygulama sınavı	Alan dışı tecrübe	Referans	Eğitim	Yabancı dil bilgisi
Alan içi tecrübe	1	3	5	7	9	9
Uygulama sınavı	0,33	1	2	3	7	7
Alan dışı tecrübe	0,2	0,5	1	2	7	5
Referans	0,14	0,33	0,5	1	3	3
Eğitim	0,11	0,11	0,11	0,33	1	2
Yabancı dil bilgisi	0,11	0,14	0,2	0,33	0,5	1

Çizelge 5.1'i oluşturabilmek için medya sektöründe çok uzun yıllar çalışmış ve haber koordinatörlüğü pozisyonu yürütmekte olan bir uzmanımızdan her bir kriterin birbirleriyle nispi öneminin kıyaslanması istenmiştir. Bu çalışma bir örnek teşkil etmesi amacı ile oluşturulmuştur. Çizelge oluşturulurken temel kurallar dikkate alınmıştır; örneğin alan içi tecrübe uygulama sınavının 3 katı önemlilik arz ederken uygulama sınavı alan içi tecrübenin 1/3 (0,33) ü kadar önemli olduğu düşünülmüştür.

Çizelge 5.2: Kriter Sütunlarının Toplanması

KRİTERLER	Alan içi tecrübe	Uygulama sınavı	Alan dışı tecrübe	Referans	Eğitim	Yabancı dil bilgisi
Alan içi tecrübe	1	3	5	7	9	9
Uygulama sınavı	0,33	1	2	3	7	7
Alan dışı tecrübe	0,2	0,5	1	2	7	5
Referans	0,14	0,33	0,5	1	3	3
Eğitim	0,11	0,11	0,11	0,33	1	2
Yabancı dil bilgisi	0,11	0,14	0,2	0,33	0,5	1
Toplam	1,89	5,08	8,81	13,66	27,5	27

Her bir kriterin yüzdesel olarak ne kadar bir öneme sahip olduğunu bulabilmek için önce Çizelge 5.2'e göre sırasıyla sütun toplamaları: 1,89, 5,08, 8,81, 13,66, 27,5, 27 elde edilmiştir.

Çizelge 5.3: Kriterlerin Ağırlıklarının Bulunması

KRİTERLER	Alan içi tecrübe	Uygulama sınavı	Alan dışı tecrübe	Referans	Eğitim	Yabancı dil bilgisi
Alan içi tecrübe	0,53	0,59	0,57	0,51	0,33	0,33
Uygulama sınavı	0,17	0,20	0,23	0,22	0,25	0,26
Alan dışı tecrübe	0,11	0,10	0,11	0,15	0,25	0,19
Referans	0,08	0,06	0,06	0,07	0,11	0,11
Eğitim	0,06	0,02	0,01	0,02	0,04	0,07
Yabancı dil bilgisi	0,06	0,03	0,02	0,02	0,02	0,04

Çizelge 5.3'te Çizelge 5.2'deki her bir kriterin kendi sütunun toplamı ile bölünmesi sonucunda ilgili kriterin ağırlığı bulunmuştur. Örneğin; Alan içi tecrübe için $1/1,89=0,5285$ yani 0,53.

Çizelge 5.4: Satır Toplamlarının Bulunması

KRİTERLER	Alan içi tecrübe	Uygulama sınavı	Alan dışı tecrübe	Referans	Eğitim	Yabancı dil bilgisi	Toplam
Alan içi tecrübe	0,53	0,59	0,57	0,51	0,33	0,33	2,86
Uygulama sınavı	0,17	0,20	0,23	0,22	0,25	0,26	1,33
Alan dışı tecrübe	0,11	0,10	0,11	0,15	0,25	0,19	0,90
Referans	0,08	0,06	0,06	0,07	0,11	0,11	0,49
Eğitim	0,06	0,02	0,01	0,02	0,04	0,07	0,23
Yabancı dil bilgisi	0,06	0,03	0,02	0,02	0,02	0,04	0,19

Çizelge 5.4'te Çizelge 5.3'ten yararlanılarak satır toplamaları bulunmuştur. Örneğin; 1. satır için: $0,528541226+0,59055181+0,5675369+0,512445095+0,327273+0,33333=2,85968$.

Çizelge 5.5: Satır Ağırlıklarının Bulunması

KRİTERLER	Alan içi tecrübe	Uygulama sınavı	Alan dışı tecrübe	Referans	Eğitim	Yabancı dil bilgisi	Toplam	Satır ağırlıkları
Alan içi tecrübe	0,53	0,59	0,57	0,51	0,33	0,33	2,86	0,48
Uygulama sınavı	0,17	0,20	0,23	0,22	0,25	0,26	1,33	0,22
Alan dışı tecrübe	0,11	0,10	0,11	0,15	0,25	0,19	0,90	0,15
Referans	0,08	0,06	0,06	0,07	0,11	0,11	0,49	0,08
Eğitim	0,06	0,02	0,01	0,02	0,04	0,07	0,23	0,04
Yabancı dil bilgisi	0,06	0,03	0,02	0,02	0,02	0,04	0,19	0,03

Çizelge 5.5'te Çizelge 5.4'ten yararlanılarak satır ağırlıkları bulunmuştur. Örneğin; 1. satır için: $2,8596805/6= 0,476613$ yani 0,48

Değerler buraya kadar Analitik Hiyerarşi Süreci ile bulunmuş olup bir sonraki adımda MAUT yöntemi kullanılacaktır.

MAUT yöntemine geçmeden önce 15 aday kriterler açısından değerlendirilmiştir.

Çizelge 5.6: Adayların Kriterler Açısından Değerlendirilmesi

Haber editörü adayları	Alan içi tecrübe	Uygulama sınavı	Alan dışı tecrübe	Referans	Eğitim	Yabancı dil bilgisi
X ₁	Olumlu	Olumlu	Kararsız	Olumlu	Lise	Kararsız
X ₂	Kararsız	Olumsuz	Olumlu	Olumlu	Lise	Olumsuz
X ₃	Çok olumsuz	Olumsuz	Kararsız	Olumsuz	Lisans	Olumsuz
X ₄	Çok olumlu	Olumlu	Olumsuz	Çok olumlu	Lise	Kararsız
X ₅	Olumsuz	Kararsız	Olumlu	Kararsız	Lisans	Olumlu
X ₆	Kararsız	Kararsız	Olumlu	Olumlu	Yüksek lisans	Olumlu
X ₇	Olumlu	Çok olumlu	Kararsız	Kararsız	Doktora	Çok olumlu
X ₈	Çok olumsuz	Kararsız	Olumlu	Olumlu	Lise	Çok olumsuz
X ₉	Kararsız	Olumlu	Olumsuz	Kararsız	Lisans	Olumsuz
X ₁₀	Çok olumlu	Çok olumlu	Olumlu	Çok olumlu	Lisans	Olumlu
X ₁₁	Olumsuz	Kararsız	Kararsız	Çok olumsuz	Lise	Kararsız
X ₁₂	Çok olumsuz	Olumsuz	Olumsuz	Olumsuz	Lisans	Olumsuz
X ₁₃	Kararsız	Kararsız	Olumsuz	Kararsız	Lisans	Olumsuz
X ₁₄	Olumlu	Kararsız	Kararsız	Olumlu	Yüksek lisans	Kararsız
X ₁₅	Çok olumlu	Olumlu	Çok olumlu	Olumlu	Lise	Olumlu

Şirketimiz 1997 yılında Limited şirketi olarak kurulmuş olup, kısa zamanda bünyesine kattığı diğer şirketlerle girdiği sektörlerde büyüyerek şirketler grubu hâline gelmiştir. İlk dergimizin yayın hayatına başlamasıyla yayıncılık sektörüne adım atmış olan şirketler grubumuz, sonraki yıllarda gençlik ve aile dergilerinin okuyucu karşısına çıkmasıyla sektörde kısa sürede kendine güçlü bir yer edinmiştir. Şirketler grubumuz bünyesine bağlı olan dokuz yayınevi markası altında, kültürel, edebi, tarihi ve çocuk edebiyatı türlerinde 500’den fazla yayımlanan seçkin eser okurların beğenisini kazanmış; Takvimimiz ise milyonlarca ailenin evlerindeki yerini almıştır.

2003 yılında dinleyenlerin huzuruna çıkan radyomuz, kazandığı ödüllerle radyoculukta kendinden söz ettirmiştir. Şirketler grubumuz, radyoculukta yakaladığı başarısının ardından, 2009 yılında televizyonculuk sahasına adımını atmıştır.

Grubumuza haber editörü pozisyonunda çalışması için 1 personel alınması gereklidir. Mevcut 15 aday ile mülakat yapılmış olup mülakatları yapan uzmanımızdan daha önce uzman görüşleri ile kararlaştırılan altı kriterin Çizelge 5.7’deki ölçütler dikkate alınarak bir değerlendirme yapılması istenmiştir. Değerlendirme sonuçlarına göre değerler Çizelge 5.6 üzerinde belirtilmiştir.

Çalışmada ilk olarak aday haber editörlerinin sıralanması MAUT yöntemi ile gerçekleştirilecektir. Bu yöntemin uygulanabilmesi için aşağıdaki çizelgedeki gibi Uzman görüşü alınarak minimum maksimum olacak kriterler belirlenmiş olup aşağıdaki gibidir;

Alan içi tecrübe	Maksimum
Uygulama sınavı	Maksimum
Alan dışı tecrübe	Maksimum
Referans	Maksimum
Eğitim	Maksimum
Yabancı dil bilgisi	Minimum

Adayların değerlendirmesindeki karşılığı ise aşağıdaki gibidir;

Çizelge 5.7: Adayların Değerlendirme Karşılığı

KRİTERLER	1	2	3	4	5
Alan içi tecrübe	Çok olumsuz	Olumsuz	Kararsız	Olumlu	Çok olumlu
Uygulama sınavı	Çok olumsuz	Olumsuz	Kararsız	Olumlu	Çok olumlu
Alan dışı tecrübe	Çok olumsuz	Olumsuz	Kararsız	Olumlu	Çok olumlu
Referans	Çok olumsuz	Olumsuz	Kararsız	Olumlu	Çok olumlu
Eğitim	Lise	Lisans	Yüksek lisans	Doktora	
Yabancı dil bilgisi	Çok olumsuz	Olumsuz	Kararsız	Olumlu	Çok olumlu

Çizelge 5.8: Adayların Mülakat Değerlendirmelerinin Puan Karşılığı

Haber editörü adayları	Alan içi tecrübe	Uygulama sınavı	Alan dışı tecrübe	Referans	Eğitim	Yabancı dil bilgisi
X ₁	4	4	3	4	1	3
X ₂	3	2	4	4	1	2
X ₃	1	2	3	2	2	2
X ₄	5	4	2	5	1	3
X ₅	2	3	4	3	2	4
X ₆	3	3	4	4	3	4
X ₇	4	5	3	3	4	5
X ₈	1	3	4	4	1	1
X ₉	3	4	2	3	2	2
X ₁₀	5	5	4	5	2	4
X ₁₁	2	3	3	1	1	3
X ₁₂	1	2	2	2	2	2
X ₁₃	3	3	2	3	2	2
X ₁₄	4	3	3	4	3	3
X ₁₅	5	4	5	4	1	4

Çizelge 5.8’de örneğin; X₁adlı adayın alan içi tecrübesi olumlu değerlendirilmiş olup puan olarak 4 ile gösterilmiştir.

Adaylarda aranan kriterlerin maksimum ve minimum değerleri Çizelge 5.9’da gösterilmiştir;

Çizelge 5.9: Maksimum ve Minimum Değerlerin Belirlenmesi

Haber editörü adayları	Alan içi tecrübe	Uygulama sınavı	Alan dışı tecrübe	Referans	Eğitim	Yabancı dil bilgisi
X ₁	4	4	3	4	1	3
X ₂	3	2	4	4	1	2
X ₃	1	2	3	2	2	2
X ₄	5	4	2	5	1	3
X ₅	2	3	4	3	2	4
X ₆	3	3	4	4	3	4
X ₇	4	5	3	3	4	5
X ₈	1	3	4	4	1	1
X ₉	3	4	2	3	2	2
X ₁₀	5	5	4	5	2	4
X ₁₁	2	3	3	1	1	3
X ₁₂	1	2	2	2	2	2
X ₁₃	3	3	2	3	2	2
X ₁₄	4	3	3	4	3	3
X ₁₅	5	4	5	4	1	4
Maksimum	5	5	5	5	4	5
Minimum	1	2	2	1	1	1

Çizelge 5.9’da görüldüğü gibi adayların arasından alan içi tecrübe kriteri için mevcutta maksimum değer 5, minimum değer ise 1 olarak karşımıza çıkmaktadır.

Çizelge 5.10: Puanların Normalize Edilmesi

Haber editörü adayları	Alan içi tecrübe	Uygulama sınavı	Alan dışı tecrübe	Referans	Eğitim	Yabancı dil bilgisi
X ₁	0,75	0,67	0,33	0,75	0,00	0,50
X ₂	0,50	0,00	0,67	0,75	0,00	0,75
X ₃	0,00	0,00	0,33	0,25	0,33	0,75
X ₄	1,00	0,67	0,00	1,00	0,00	0,50
X ₅	0,25	0,33	0,67	0,50	0,33	0,25
X ₆	0,50	0,33	0,67	0,75	0,67	0,25
X ₇	0,75	1,00	0,33	0,50	1,00	0,00
X ₈	0,00	0,33	0,67	0,75	0,00	1,00
X ₉	0,50	0,67	0,00	0,50	0,33	0,75
X ₁₀	1,00	1,00	0,67	1,00	0,33	0,25
X ₁₁	0,25	0,33	0,33	0,00	0,00	0,50
X ₁₂	0,00	0,00	0,00	0,25	0,33	0,75
X ₁₃	0,50	0,33	0,00	0,50	0,33	0,75
X ₁₄	0,75	0,33	0,33	0,75	0,67	0,50
X ₁₅	1,00	0,67	1,00	0,75	0,00	0,25

Çizelge 5.10’da örneğin X₁ ile belirtilen aday için alan içi tecrübe kriterinin normalize edilmiş puanı Çizelge 5.9’den yararlanılarak alan içi tecrübe maksimum istendiğinden;

X₁ için alan içi tecrübe; 4

Minimum değer; 1

Maksimum değer; 5

Kriter (alan içi tecrübe) – minimum değer / maksimum değer – minimum değer;

$(4-1) / (5-1) = 0,75$ olarak bulunur ve 5 kriter 15 aday için uygulanır. X₁ adayı ile ilgili yabancı dil kriteri normalizasyon işlemi sonucunda $[5] - 3 / ((5) - (1))$: 0,50 olarak bulunmuştur.

Satır ağırlıkları ile ilgili işlem yapılacağı için bahsi geçen kriterlerin satır ağırlıkları aşağıda hatırlatılmıştır;

Çizelge 5.11: Satır Ağırlıklarının Hatırlatılması

Alan içi tecrübe	Uygulama sınavı	Alan dışı tecrübe	Referans	Eğitim	Yabancı dil bilgisi
0,48	0,22	0,15	0,08	0,04	0,03

Çizelge 5.12: Puanların Satır Ağırlıkları ile Hesaplanması

Haber editörü adayları	Alan içi tecrübe	Uygulama sınavı	Alan dışı tecrübe	Referans	Eğitim	Yabancı dil bilgisi
X ₁	0,36	0,15	0,05	0,06	0,00	0,02
X ₂	0,24	0,00	0,10	0,06	0,00	0,02
X ₃	0,00	0,00	0,05	0,02	0,01	0,02
X ₄	0,48	0,15	0,00	0,08	0,00	0,02
X ₅	0,12	0,07	0,10	0,04	0,01	0,01
X ₆	0,24	0,07	0,10	0,06	0,03	0,01
X ₇	0,36	0,22	0,05	0,04	0,04	0,00
X ₈	0,00	0,07	0,10	0,06	0,00	0,03
X ₉	0,24	0,15	0,00	0,04	0,01	0,02
X ₁₀	0,48	0,22	0,10	0,08	0,01	0,01
X ₁₁	0,12	0,07	0,05	0,00	0,00	0,02
X ₁₂	0,00	0,00	0,00	0,02	0,01	0,02
X ₁₃	0,24	0,07	0,00	0,04	0,01	0,02
X ₁₄	0,36	0,07	0,05	0,06	0,03	0,02
X ₁₅	0,48	0,15	0,15	0,06	0,00	0,01

Çizelge 5.1.12’de Çizelge 5.1.10’da belirtilen normalize edilmiş değerler ile Çizelge 5.1.11’de belirtilen satır ağırlıkları arasında AHP’ne göre normalize edilmiş değerler belirtilmiştir.

Örneğin; X_1 alan içi tecrübe Çizelge 5.10’da 0,75, Çizelge 5.11’de 0,476613 bu iki değer arasında çarpım işlemi uygulanarak Çizelge 5.12’deki 0,35745975 değeri elde edilmiş ve 6 kriter 15 aday için ayrı ayrı uygulanmıştır.

Çizelge 5.13: Satır Toplamlarının Bulunması

Haber editörü adayları	Alan içi tecrübe	Uygulama sınavı	Alan dışı tecrübe	Referans	Eğitim	Yabancı dil bilgisi	Satır toplamları
X_1	0,36	0,15	0,05	0,06	0,00	0,02	0,63
X_2	0,24	0,00	0,10	0,06	0,00	0,02	0,42
X_3	0,00	0,00	0,05	0,02	0,01	0,02	0,11
X_4	0,48	0,15	0,00	0,08	0,00	0,02	0,72
X_5	0,12	0,07	0,10	0,04	0,01	0,01	0,35
X_6	0,24	0,07	0,10	0,06	0,03	0,01	0,51
X_7	0,36	0,22	0,05	0,04	0,04	0,00	0,71
X_8	0,00	0,07	0,10	0,06	0,00	0,03	0,27
X_9	0,24	0,15	0,00	0,04	0,01	0,02	0,46
X_{10}	0,48	0,22	0,10	0,08	0,01	0,01	0,90
X_{11}	0,12	0,07	0,05	0,00	0,00	0,02	0,26
X_{12}	0,00	0,00	0,00	0,02	0,01	0,02	0,06
X_{13}	0,24	0,07	0,00	0,04	0,01	0,02	0,39
X_{14}	0,36	0,07	0,05	0,06	0,03	0,02	0,58
X_{15}	0,48	0,15	0,15	0,06	0,00	0,01	0,84

Adayların sıralanması için satır toplamları Çizelge 5.13 üzerinde gösterilmiştir. Örneğin X_1 ile belirtilen adayın MAUT’A göre puanı 0,63 olarak bulunmuştur. Bu işlem 15 aday için ayrı ayrı uygulanmıştır.

Çizelge 5.14: Adayların Sıralanması

Haber editörü adayları	Değerlendirme puanı
X ₁₀	0,90
X ₁₅	0,84
X ₄	0,72
X ₇	0,71
X ₁	0,63
X ₁₄	0,58
X ₆	0,51
X ₉	0,46
X ₂	0,42
X ₁₃	0,39
X ₅	0,35
X ₁₁	0,27
X ₈	0,26
X ₃	0,11
X ₁₂	0,06

MAUT analizi sonucunda Çizelge 5.14’de adaylar en yüksek puan alandan en düşük puan alana doğru sıralanmıştır, X₁₀ haber editörlüğü pozisyonu için en uygun aday olarak görülmektedir.

5.2 GRA (Gri ilişkisel analiz) ile Personel Seçim Probleminin Çözülmesi

Gri ilişkisel analiz uygulamasında adaylar en ideal alternatiften ideale en uzak alternatife doğru sıralanmıştır. İdeal ise önceden belirlenmiş olan ve referans olarak alınan yani istenen kriterlerdir. İlk olarak tüm kriterlerin eşit ağırlıkta olduğu düşünülerek bir sıralama yapılacaktır, ardından AHP ile bulunan ağırlıklar uygulanarak ikinci bir sıralama yapılacaktır. Bu uygulamada istenen kriterler;

- Alan içi tecrübe kriteri için olumlu olması,

- Uygulama sınavı kriteri için olumlu olması,
- Alan dışı tecrübe kriteri için olumlu olması,
- Referans kriteri için olumlu olması,
- Eğitim kriteri için lisans mezunu olması,
- Yabancı dil bilgisi kriteri için kararsız olması yönündedir.

İstenen kriterlerin puan karşılığı;

Çizelge 5.15: İstenen İdeal Kriterler (Referans serisi)

Alan içi tecrübe	Uygulama sınavı	Alan dışı tecrübe	Referans	Eğitim	Yabancı dil bilgisi
4	4	4	4	2	3

Çizelge 5.16: Aynı Adaylar için Mülakat Değerlendirme Puanları

Haber editörü adayları	Alan içi tecrübe	Uygulama sınavı	Alan dışı tecrübe	Referans	Eğitim	Yabancı dil bilgisi
X ₁	4	4	3	4	1	3
X ₂	3	2	4	4	1	2
X ₃	1	2	3	2	2	2
X ₄	5	4	2	5	1	3
X ₅	2	3	4	3	2	4
X ₆	3	3	4	4	3	4
X ₇	4	5	3	3	4	5
X ₈	1	3	4	4	1	1
X ₉	3	4	2	3	2	2
X ₁₀	5	5	4	5	2	4
X ₁₁	2	3	3	1	1	3
X ₁₂	1	2	2	2	2	2
X ₁₃	3	3	2	3	2	2
X ₁₄	4	3	3	4	3	3
X ₁₅	5	4	5	4	1	4

Çizelge 5.17: Referans Serisinin Veri Setine Eklenmesi

Haber editörü adayları	Alan içi tecrübe	Uygulama sınavı	Alan dışı tecrübe	Referans	Eğitim	Yabancı dil bilgisi
X (RS)	4	4	4	4	2	3
X ₁	4	4	3	4	1	3
X ₂	3	2	4	4	1	2
X ₃	1	2	3	2	2	2
X ₄	5	4	2	5	1	3
X ₅	2	3	4	3	2	4
X ₆	3	3	4	4	3	4
X ₇	4	5	3	3	4	5
X ₈	1	3	4	4	1	1
X ₉	3	4	2	3	2	2
X ₁₀	5	5	4	5	2	4
X ₁₁	2	3	3	1	1	3
X ₁₂	1	2	2	2	2	2
X ₁₃	3	3	2	3	2	2
X ₁₄	4	3	3	4	3	3
X ₁₅	5	4	5	4	1	4

Çizelge 5.17’de görüldüğü üzere X (RS) ile belirtilen referans serisi veri setine eklenmiştir. Referans seri ideal bir alternatifin kriterlerde alacağı değerler belirtilerek oluşturulacağı gibi mevcut alternatifler arasında her bir kriter için en skorların kullanılması ile de oluşturulabilir. Örneğin personel seçim probleminde medya işletmesi için haber editörü adayı ideal alternatifi Çizelge 5.15’de gösterilmiştir. Uzman görüşü alınarak minimum maksimum olacak kriterler değişmemiş olup GRA uygulaması için tekrar aşağıda belirtilmiştir;

Alan içi tecrübe	Maksimum
Uygulama sınavı	Maksimum
Alan dışı tecrübe	Maksimum
Referans	Maksimum
Eğitim	Maksimum
Yabancı dil bilgisi	Minimum

Çizelge 5.18: Normalizasyon İşleminin Yapılması

Haber editörü adayları	Alan içi tecrübe	Uygulama sınavı	Alan dışı tecrübe	Referans	Eğitim	Yabancı dil bilgisi
X (RS)	0,75	0,67	0,67	0,75	0,33	0,50
X ₁	0,75	0,67	0,33	0,75	0,00	0,50
X ₂	0,50	0,00	0,67	0,75	0,00	0,75
X ₃	0,00	0,00	0,33	0,25	0,33	0,75
X ₄	1,00	0,67	0,00	1,00	0,00	0,50
X ₅	0,25	0,33	0,67	0,50	0,33	0,25
X ₆	0,50	0,33	0,67	0,75	0,67	0,25
X ₇	0,75	1,00	0,33	0,50	1,00	0,00
X ₈	0,00	0,33	0,67	0,75	0,00	1,00
X ₉	0,50	0,67	0,00	0,50	0,33	0,75
X ₁₀	1,00	1,00	0,67	1,00	0,33	0,25
X ₁₁	0,25	0,33	0,33	0,00	0,00	0,50
X ₁₂	0,00	0,00	0,00	0,25	0,33	0,75
X ₁₃	0,50	0,33	0,00	0,50	0,33	0,75
X ₁₄	0,75	0,33	0,33	0,75	0,67	0,50
X ₁₅	1,00	0,67	1,00	0,75	0,00	0,25

Referans serisi oluşturulduktan ve veri setine eklendikten sonra alternatiflerin karşılaştırılabilir olmasını sağlamak için birimlerinden arındırmak, büyüklüklerini daha düşük seviyelere çekerek işlem kolaylığı sağlamak için normalizasyon işleminden faydalanmıştır.

Veriler Çizelge 5.17’den alınmış olup Çizelge 5.18’e göre örneğin; maksimum olarak belirtilen alan içi tecrübe kriterleri ile ilgili; (11) numaralı denklem uygulanmıştır.

X₁ adayı ile ilgili alan içi tecrübe kriteri normalizasyon işlemi sonucunda $4 - [1] / [5] - [1]$: 0,75 olarak bulunmuş ve yabancı dil kriteri hariç diğer kriterlere 15 aday için aynı denklem uygulanmıştır.

Yabancı dil kriteri minimum olarak belirlendiği için (12) numaralı denklem uygulanmıştır.

X_1 adayı ile ilgili yabancı dil kriteri normalizasyon işlemi sonucunda $[5] - 3 / ((5) - (1))$: 0,50 olarak bulunmuş ve 15 aday için ayrı ayrı hesaplanmış olup Çizelge 5.18’de gösterilmiştir.

Çizelge 5.19: Mutlak Değer Tablosunun Oluşturulması

Haber editörü adayları	Alan içi tecrübe	Uygulama sınavı	Alan dışı tecrübe	Referans	Eğitim	Yabancı dil bilgisi
X (RS)	0,75	0,67	0,67	0,75	0,33	0,50
X_1	0,00	0,00	0,33	0,00	0,33	0,00
X_2	0,25	0,67	0,00	0,00	0,33	0,25
X_3	0,75	0,67	0,33	0,50	0,00	0,25
X_4	0,25	0,00	0,67	0,25	0,33	0,00
X_5	0,50	0,33	0,00	0,25	0,00	0,25
X_6	0,25	0,33	0,00	0,00	0,33	0,25
X_7	0,00	0,33	0,33	0,25	0,67	0,50
X_8	0,75	0,33	0,00	0,00	0,33	0,50
X_9	0,25	0,00	0,67	0,25	0,00	0,25
X_{10}	0,25	0,33	0,00	0,25	0,00	0,25
X_{11}	0,50	0,33	0,33	0,75	0,33	0,00
X_{12}	0,75	0,67	0,67	0,50	0,00	0,25
X_{13}	0,25	0,33	0,67	0,25	0,00	0,25
X_{14}	0,00	0,33	0,33	0,00	0,33	0,00
X_{15}	0,25	0,00	0,33	0,00	0,33	0,25

Mutlak değer tablosunun oluşturulmasında X (RS) değişmediği için Çizelge 5.18’den olduğu gibi aktarılmıştır.

X_1 adayı için alan içi tecrübe değeri şu şekilde bulunmuştur; $|0,75| - |0,75| = 0$

Normalize edilmiş referans serisi değeri ile normalize edilmiş alternatif değerinin mutlak farklarının hesaplandığı bu adımda elde edilen veriler Çizelge 5.19’da gösterilmiştir.

Çizelge 5.20: Gri İlişkisel Katsayılar Veri Tablosu

Haber editörü adayları	Alan içi tecrübe	Uygulama sınavı	Alan dışı tecrübe	Referans	Eğitim	Yabancı dil bilgisi
Maksimum	0,75	0,67	0,67	0,75	0,67	0,5
Minimum	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Ağırlık	0,17	0,17	0,17	0,17	0,17	0,17
X ₁	1,00	1,00	0,50	1,00	0,50	1,00
X ₂	0,60	0,33	1,00	1,00	0,50	0,50
X ₃	0,33	0,33	0,50	0,43	1,00	0,50
X ₄	0,60	1,00	0,33	0,60	0,50	1,00
X ₅	0,43	0,50	1,00	0,60	1,00	0,50
X ₆	0,60	0,50	1,00	1,00	0,50	0,50
X ₇	1,00	0,50	0,50	0,60	0,33	0,33
X ₈	0,33	0,50	1,00	1,00	0,50	0,33
X ₉	0,60	1,00	0,33	0,60	1,00	0,50
X ₁₀	0,60	0,50	1,00	0,60	1,00	0,50
X ₁₁	0,43	0,50	0,50	0,33	0,50	1,00
X ₁₂	0,33	0,33	0,33	0,43	1,00	0,50
X ₁₃	0,60	0,50	0,33	0,60	1,00	0,50
X ₁₄	1,00	0,50	0,50	1,00	0,50	1,00
X ₁₅	0,60	1,00	0,50	1,00	0,50	0,50

Mutlak değer tablosunun oluşturulmasının ardından Çizelge 5.19'dan yararlanılarak maksimum ve minimum değerler belirlenmiştir. Örneğin; alan içi tecrübe kriteri sütununda maksimum değer 0,75, yine aynı kriterin sütununda minimum değer 0 olarak bulunmuştur. Ayırıcı katsayı olarak literatürde önerilen $C = 0,5$ kullanılmıştır.

Gri ilişkisel katsayıların bulunmasında Çizelge 5.20'ye göre örneğin; X₁ adayı için (14) numaralı denklem uygulanmıştır. $(0,00 + 0,5*0,75) / (0,00 + 0,5*0,75)$: 1 olarak bulunmuş olup 6 kriter 15 aday için aynı işlemler yapılmıştır.

İlk sıralamada tüm kriterlerin eşit ağırlıkta olduğu düşünülerek kriterlerin ağırlığı bulunmuş ve Çizelge 5.20'de gösterilmiştir. Kriter ağırlığı $1/6$ işleminin sonucunda 0,17 olarak gösterilmiştir.

Çizelge 5.21: Gri İlişkisel Derecelerin Hesaplanması

Haber editörü adayları	Alan içi tecrübe	Uygulama sınavı	Alan dışı tecrübe	Referans	Eğitim	Yabancı dil bilgisi	Gİ
Maksimum	0,75	0,67	0,67	0,75	0,67	0,5	
Minimum	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Ağırlık	0,17	0,17	0,17	0,17	0,17	0,17	
X ₁	1,00	1,00	0,50	1,00	0,50	1,00	0,83
X ₂	0,60	0,33	1,00	1,00	0,50	0,50	0,65
X ₃	0,33	0,33	0,50	0,43	1,00	0,50	0,51
X ₄	0,60	1,00	0,33	0,60	0,50	1,00	0,67
X ₅	0,43	0,50	1,00	0,60	1,00	0,50	0,67
X ₆	0,60	0,50	1,00	1,00	0,50	0,50	0,68
X ₇	1,00	0,50	0,50	0,60	0,33	0,33	0,54
X ₈	0,33	0,50	1,00	1,00	0,50	0,33	0,61
X ₉	0,60	1,00	0,33	0,60	1,00	0,50	0,67
X ₁₀	0,60	0,50	1,00	0,60	1,00	0,50	0,70
X ₁₁	0,43	0,50	0,50	0,33	0,50	1,00	0,54
X ₁₂	0,33	0,33	0,33	0,43	1,00	0,50	0,48
X ₁₃	0,60	0,50	0,33	0,60	1,00	0,50	0,58
X ₁₄	1,00	0,50	0,50	1,00	0,50	1,00	0,75
X ₁₅	0,60	1,00	0,50	1,00	0,50	0,50	0,68

Hesaplanan gri ilişkisel katsayılar kullanılarak gri ilişkisel dereceler saptanmaktadır. Analiz, gri ilişkisel derecelerin sıralanması ve en ideal alternatifle ideale en uzak alternatifin belirlenmesi ile sonlanmaktadır.

Uygulamamızda kriterlerin önem dereceleri farklılık oluşturduğu, diğer bir tanımla karar verici tarafından ağırlıklandırıldığı için gri ilişkisel dereceler, kriter ağırlıkları (w_1) ile ilgili gri ilişkisel katsayıların çarpım toplamına eşittir.

Çizelge 5.21’de örneğin X₁ adayının gri ilişkisel derecesi (18) numaralı formül kullanılarak aşağıdaki şekilde bulunmuştur;

Microsoft Excel hesap tablosu paket programı yardımı ile X₁ adayı için TOPLA.ÇARPIM formülünde ağırlık satırı ve X₁ adayına ait satır arasında işlem yapılmış, sonucunda 0,8333 gri ilişkisel derecesi bulunmuştur. Bu işlem 15 aday için yapılmıştır.

Çizelge 5.22: Gri İlişkisel Derecelere Göre Adayların Sıralanması

Haber editörü adayları	Gri ilişkisel derecesi
X_1	0,83
X_{14}	0,75
X_{10}	0,70
X_6	0,68
X_{15}	0,68
X_4	0,67
X_9	0,67
X_5	0,67
X_2	0,65
X_8	0,61
X_{13}	0,58
X_7	0,54
X_{11}	0,54
X_3	0,51
X_{12}	0,48

Çizelge 5.22’de GRA yöntemi sonucunda personel seçim probleminin çözülmesinde karar vericinin belirlediği kriterler için kriterlerin eşit ağırlıkta olduğu düşünülerek en ideal aday alternatifi X_1 adayı olmuştur. İdealden en uzak aday ise X_{12} ile belirtilen aday olmuştur.

Çizelge 5.23: AHP ile Elde Edilen Ağırlıklara Göre Gri İlişkisel Katsayılar Veri Tablosu

Haber editörü adayları	Alan içi tecrübe	Uygulama sınavı	Alan dışı tecrübe	Referans	Eğitim	Yabancı dil bilgisi
Maksimum	0,75	0,67	0,67	0,75	0,67	0,50
Minimum	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Ağırlık	0,48	0,22	0,15	0,08	0,04	0,03
X ₁	1,00	1,00	0,50	1,00	0,50	1,00
X ₂	0,60	0,33	1,00	1,00	0,50	0,50
X ₃	0,33	0,33	0,50	0,43	1,00	0,50
X ₄	0,60	1,00	0,33	0,60	0,50	1,00
X ₅	0,43	0,50	1,00	0,60	1,00	0,50
X ₆	0,60	0,50	1,00	1,00	0,50	0,50
X ₇	1,00	0,50	0,50	0,60	0,33	0,33
X ₈	0,33	0,50	1,00	1,00	0,50	0,33
X ₉	0,60	1,00	0,33	0,60	1,00	0,50
X ₁₀	0,60	0,50	1,00	0,60	1,00	0,50
X ₁₁	0,43	0,50	0,50	0,33	0,50	1,00
X ₁₂	0,33	0,33	0,33	0,43	1,00	0,50
X ₁₃	0,60	0,50	0,33	0,60	1,00	0,50
X ₁₄	1,00	0,50	0,50	1,00	0,50	1,00
X ₁₅	0,60	1,00	0,50	1,00	0,50	0,50

Çizelge 5.20'deki katsayılar veri tablosu kullanılmış olup Çizelge 5.23'da AHP ile bulunan kriter ağırlıkları katsayılar tablosuna eklenmiştir. Örneğin; Alan içi tecrübe kriteri için ağırlığın 0,48 olarak belirtilmiştir.

Çizelge 5.24: Gri İlişkisel Derecelerin AHP ile Elde Edilen Ağırlıklara Göre Hesaplanması

Haber editörü adayları	Alan içi tecrübe	Uygulama sınavı	Alan dışı tecrübe	Referans	Eğitim	Yabancı dil bilgisi	Gİ
Maksimum	0,75	0,67	0,67	0,75	0,67	0,50	
Minimum	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Ağırlık	0,48	0,22	0,15	0,08	0,04	0,03	
X ₁	1,00	1,00	0,50	1,00	0,50	1,00	0,91
X ₂	0,60	0,33	1,00	1,00	0,50	0,50	0,63
X ₃	0,33	0,33	0,50	0,43	1,00	0,50	0,40
X ₄	0,60	1,00	0,33	0,60	0,50	1,00	0,66
X ₅	0,43	0,50	1,00	0,60	1,00	0,50	0,57
X ₆	0,60	0,50	1,00	1,00	0,50	0,50	0,66
X ₇	1,00	0,50	0,50	0,60	0,33	0,33	0,74
X ₈	0,33	0,50	1,00	1,00	0,50	0,33	0,53
X ₉	0,60	1,00	0,33	0,60	1,00	0,50	0,66
X ₁₀	0,60	0,50	1,00	0,60	1,00	0,50	0,65
X ₁₁	0,43	0,50	0,50	0,33	0,50	1,00	0,47
X ₁₂	0,33	0,33	0,33	0,43	1,00	0,50	0,37
X ₁₃	0,60	0,50	0,33	0,60	1,00	0,50	0,55
X ₁₄	1,00	0,50	0,50	1,00	0,50	1,00	0,80
X ₁₅	0,60	1,00	0,50	1,00	0,50	0,50	0,70

Hesaplanan gri ilişkisel katsayılar kullanılarak gri ilişkisel dereceler saptanmaktadır. Analiz, gri ilişkisel derecelerin AHP ile elde edilen ağırlıklara göre sıralanması ve ardından en ideal alternatifle ideale en uzak alternatifi belirlenmesi ile sonlanmaktadır.

Veriler, Çizelge 5.23'den alınmış olup Çizelge 5.24'de AHP ile belirlenen ağırlıklar ile işlem yapılmıştır.

Microsoft Excel hesap tablosu paket programı yardımı ile X₁ adayı için TOPLA.ÇARPIM formülünde ağırlık satırı ve X₁ adayına ait satır arasında işlem yapılmış, sonucunda 0,9050 gri ilişkisel derecesi bulunmuştur. Bu işlem 15 aday için yapılmıştır.

Çizelge 5.25: AHP Sonucundaki Kriter Ağırlıkları ile Gri İlişkisel Derecelere Göre Adayların Sıralanması

Haber editörü adayları	Gri ilişkisel derecesi
X_1	0,91
X_{14}	0,80
X_7	0,74
X_{15}	0,70
X_6	0,66
X_9	0,66
X_4	0,66
X_{10}	0,65
X_2	0,63
X_5	0,57
X_{13}	0,55
X_8	0,53
X_{11}	0,47
X_3	0,40
X_{12}	0,37

Çizelge 5.25’de AHP ile elde edilen ağırlıkların GRA yöntemine uygulanması sonucunda personel seçim probleminin çözülmesinde karar vericinin belirlediği kriterler için kriterlerin farklı ağırlıklarda olduğu düşünülerek en ideal aday alternatifi X_1 aday olmuştur. İdealden en uzak aday ise X_{12} ile belirtilen aday olmuştur. Burada özellikle X_7 ile belirtilen adayın AHP ile belirlenen kriterler göz önüne alındığında kriterlerin eşit öneme sahip olduğu sıralama ile arasında büyük bir fark olduğu görülmektedir. Alan içi tecrübe kriterinin ağırlığının 0,48, X_7 ile belirtilen adayın alan içi tecrübe kriterinin ve referans kriterinin olumlu olmasından dolayı Çizelge 5.25 üzerinde anlamlı bir sonuç elde edildiği anlaşılmaktadır.

6. SONUÇ

Personel temini ve seçimi işletmeler için önemli bir karardır. Adayların seçiminde birçok farklı kriter bulunmakla beraber bu kriterler birbiri ile alakalı ya da birbirinden farklı olabilmektedir. Adaylar bazı kriterlerde iyi olabilirken bazı kriterlerde daha geride olabilmektedirler. Bu yüzden böyle durumlar karar vericinin işini zorlaştırmaktadır. Adayların değerlendirilmesinde nitel ve nicel tüm kriterlerin sayısallaştırılması sürecin objektif olarak ilerlemesine katkıda bulunur. Bu çalışmada medya üretimi sektörü için haber editörü seçiminde AHP, MAUT ve GRA çok kriterleri karar verme tekniklerinin etkin bir şekilde kullanılabileceği deneysel bir örnek üzerinde gösterilmiştir.

Haber editörü olarak işe alınacak personelin niteliklerinin iyi belirlenmesi gerekir. Çünkü işe alınacak personel haberlerin oluşturulmasından yayınlanmasına kadarki süreçte yer alacağı için herhangi bir olumsuz durumda yayıncılık imajının zedeleneyeceği gibi maddi ve manevi kayıpların da olabileceğini söylemek yerinde olur. Yayının aksamasına veya yanlış bilgilerin halka iletilmesine sebep olan personelin işten çıkarılması kaçınılmazdır. Personel kadro planlamasında yetersiz olan işletmelerin gerçek personel gereksinmesi ortaya çıkacak ve zaman harcama, maliyetin artması, işlerin aksaması gibi durumlar söz konusu olacak, amacına ulaşmada zaman kaybı yaşayarak zorluk çekecektir. Bu ve bunun gibi olumsuzluklarla karşılaşmamak adına çok kriterli karar verme tekniklerinden yararlanılabilir. Bu süreçte işe alımda önceden belirlenen kriterler aktif rol oynayacağı için yayın kuruluşunu ciddi kayıplardan kurtarabilir. Çalışmada, AHP analizi sonucunda haber editörü seçimi için altı kriter; “Alan içi tecrübe” (0,48), “Uygulama sınavı” (0,22), “Alan dışı tecrübe” (0,15), “Referans” (0,08), “Eğitim” (0,04), “Yabancı dil bilgisi” (0,03) önem dereceleri olarak belirlenmiştir. Medya üretimi sektöründe yer alan medya grubunda çalışacak haber editörlerinin işe alım kriterlerinin önem derecelerinin uzman görüşleri doğrultusunda belirlenmesinin ardından, analitik hiyerarşi süreci modeli, MAUT ve GRA yöntemleri birlikte kullanılarak deneysel 15 aday, kriterler dikkate

alınarak sıralanmıştır. Temel sorun kriterlerin eşit öneme sahip olmamasıdır. Bu iki uygulama sonucunda oluşan sıralamalar birbirinden farklılık göstermiştir. MAUT uygulaması sonucunda X_{10} ile belirtilen aday en iyi alternatif olurken, GRA yöntemi sonucunda kriter ağırlıklarının eşit olması halinde de yukarıda belirtilen AHP analizi sonucundaki ağırlıkların uygulanmasında da X_1 ile belirtilen aday en uygun alternatif olmuştur. Bundan dolayı, işletmelerin personel temin ve seçim süreçlerinde, önem dereceleri ve ağırlıkları belirlenmiş kriterler doğrultusunda personel seçim sürecini yönetmeleri işletmeler açısından olumlu sonuçlar elde edilmesinde faydalı olabileceği söylenebilir.

AHP, MAUT ve GRA çok kriterli karar verme tekniklerinin birlikte etkin kullanımı, insan kaynakları yöneticilerine ve karar vericilere, sübjektif ve objektif kriterlerin kantitatif olarak değerlendirilebilmesinde kolaylık sağlayacaktır. Çalışmada da ayrıca üzerinde durulan GRA yönteminin personel seçim süreçleri göz önüne alındığında seçim süreci sonunda daha anlamlı bir sonuca erişmede oldukça etkili olduğu görülmektedir. Önerilen bu yöntem insan kaynakları yönetimi konusunun diğer alan/pozisyonlardaki süreçlerinde de kullanılabilir.

KAYNAKLAR

- Adıgüzel, O.** (2009). “Personel Seçiminin Analitik Hiyerarşi Prosesi Yöntemiyle Gerçekleştirilmesi”, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 24, 243-251.
- Aksakal, E. & Dağdeviren, M.** (2010). “ANP ve DEMATEL Yöntemleri İle Personel Seçimi Problemine Bütünleşik Bir Yaklaşım”, Gazi Üniversitesi Mühendislik ve Mimarlık Fakültesi Dergisi, 25, 905-913.
- Alankuş, S.** (2003). Yeni İletişim Teknolojileri ve Medya, İstanbul: IPS İletişim Vakfı Yayınları, s.139.
- Albaran, A.B.** (1996). Media Economics, Iowa State University Press.
- Aldemir, C., Ataol, A., & Budak, G.** (2004). İnsan Kaynakları Yönetimi, İzmir: Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi, 5.Basım.
- Anderson, D.R., Sweeney, D.J., & Williams, T.A., ve diğ.** (2008). “Quantitative Methods for Business”, 11th edition, South-Western Cengage Learning.
- Ang, A.H-S & Tang, WH** (1984). Probability Concepts in Engineering Planning and Design, Volume II-Decision, Risk and Reliability, John Wiley & Sons
- Armstrong, M.** (2010). Armstrong’s Essential Human Resource Management Practice: A Guide to People Management, USA: Kogan Page Ltd., s.193.
- Aziz, A.** (2002). Radyo Yayıncılığı, 2.Baskı, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım Ltd., Olgun-Çelik Ofset, s. 1
- Baransel, A.** (1979). Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi, Birinci Cilt, İkinci Baskı, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını
- Bass, B.M.** (1994). “Continuity and Change in the Evolution of Work and Human Resource Management”, Human Resource Management, 33(1),pp.3-5
- Başaran, İ.E.** (1985). Örgütlerde İş gören Hizmetlerinin Yönetimi, Ankara: A.Ü. EBF Yayınları, No:139.
- Baysal, A.C.** (1993). Çalışma Yaşamında İnsan, İstanbul: İşletme Fakültesi Yayınları

- Beach, D.S.** (1998). *Personnel. The Management of People oof Work*, 5. Bs., Newyork: Macmillan Pub. Comp.
- Berberoğlu, G.N.** (1991). *Basın İşletmeciliği*, İstanbul: Gazeteciler Cemiyeti Yayınları, s.24.
- Bingöl, D.** (1997). *Personel Yönetimi*, Üçüncü Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.
- Bülbül, A.R.** (2000). *İletişim ve Etik*, Konya: İletişim Yayınevi,s. 2.
- Büyükbaykal, C.I.** (2006). “Globalleşen Dünyada Televizyon Endüstrisi ve Tüketicileri”, *Akademi İletişim 3 Aylık İletişim Haber Yorum Dergisi*, Yıl:1, Sayı:4, s. 27.
- Canan, Ç., Arslan, M.L., & Dinç., E.** (2014). “İnsan Kaynakları Yönetimi”, Beta Yayınları, 3.Baskı.
- Council of Europe.** (2010). *Draft Recommendation of the Committeeof Ministers to Member States On A Newnotion of Media and Its Appendix*, Strasbourg: Committee of Experts on New Media, s. 7.
- Çakır, E.** (2017). *Kentsel Dönüşüm Kapsamında Müteahhit Firmanın SWARA – Gri İlişkisel Analiz Yöntemiyle Seçilmesi Selecting Contractor Company in Urban Transformation Using SWARA - Gray Relationship Analysis Method*, *The Journal of International Scientific Researches*, 2(6).
- Çakmak, Z., Metin, B. A. Ş., & Yıldırım, A. G. E.** (2012). *Gri İlişkisel Analiz ve Uyum Analizi ile Bir İşletmede Karşılaşılan Üretim Hatalarının İncelenmesi*. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 17(1).
- Dağdeviren, M.** (2007). “Bulanık Hiyerarşi Prosesi ile Personel Seçimi ve Bir Uygulama”, *Gazi Üniversitesi Mühendislik ve Mimarlık Fakültesi Dergisi*, 22, 791-799.
- Dağdeviren, M.** (2008). “A Hybrid Multi-Criteria Decision-Making Model For Personnel Selection İn Manufacturing Systems”, *J Intell Manuf* (2010), 21:451-460.
- Davis, K.** (1988). *İşletmede İnsan Davranışı*, Çev.: Kemal Tosun vd., Üçüncü Baskı, (İstanbul: İşletme Fakültesi Yayınları)
- David A. De Cenzo & Stephen P.R.** (2005). *Fundamentals of Human Resources Management*, USA: John Wiley & Sons Inc., 8. Baskı, s.155.
- Demirkaya, H.** (2006). “Tarım Toplumundan Bilgi Toplumuna İnsan Kaynakları Yönetiminde Değişim”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Sayı:27, Temmuz-Aralık 2006, ss. 1-23.

- Demir, M.** (2013). Yeni Medya Üzerine, İstanbul: LiteratürkAcademia, s.255.
- Demir, V.** (2006). Medya Etiği, 1. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, s.7.
- Ecer, F.** (2013). Türkiye’deki Özel Bankaların Finansal Performanslarının Karşılaştırılması: 2008-2011 Dönemi. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi.
- Erdoğan, İ.** (1991). İşletmelerde Davranış, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi, Yayın No:242, İ.Ü. İİE Yayın No:135.
- Erdoğan, İ.** (1991). İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, No:248, (S.15).
- Eren, E.** (1991). Yönetim ve Organizasyon, İstanbul: İşletme Fakültesi Yayını
- Eren, T. & Bedir, N.** (2015). “AHP-PROMETHEE Yöntemleri Entegrasyonu ile Personel Seçim Problemi: Perakende Sektöründe Bir Uygulama”, Social Sciences Research Journal, Volume 4, Issue 4, 46-58 (December 2015), ISSN: 2147-5237.
- Esen, Ö.** (2008). Uygulamalı Yöneylem Araştırması, Yöneticiler İçin Bilgisayar Destekli Karar Modelleri: Excel İle Modelleme ve Çözüm Teknikleri, İstanbul: Çağlayan Kitabevi, ISBN: 978-975-436-072-1.
- Famularo, J.J.** (1986). “Handbook of Human Resources Administration”, University of Washington: Houghton Mifflin Company.
- Fatih, E. & Günay, F.** (2015). Borsa İstanbul’da İşlem Gören Turizm Şirketlerinin Finansal Performanslarının Gri İlişkisel Analiz Yöntemiyle Ölçülmesi.
- Forman, E.H. & Selly, M.A.** (2002). “Decision By Objectives: How to convince others that you are right”, World Scientific Pub Co Inc.
- Glueck, W.F.** (1982). Personnel A Diagnostic Approach, Texas: Business Dublications Inc., 3. Bs.
- Hatush, Z.S. & Martin, R.** (1998). Contractor selection using multicriteria utility theory: an additive model. Building and Environment 33(2-3):pp. 105-115.
- Ishizaka, A. & Nemery, P.** (2013). Multi-Criteria Decision Analysis Methods and Software, Wiley, s. 2.
- İbicioğlu, H. & Ünal, Ö.F.** (2014). “Analitik Hiyerarşi Prosesi İle Yetkinlik Bazlı İnsan Kaynakları Yöneticisi Seçimi”, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 28, Sayı: 4.

- James A.B.** (2008). "Employee Recruitment: Current Knowledge and Important Areas For Future Research", Human Resources Management Review, Vol: 18, s.104.
- Jewell, L.N. & Marc S.** (1990). Contemporary Industrial / Organizational Psychology, USA: West Publishing Company, Second Edition.
- Karsal, E.E.** (2000). "A Fuzzy Multiple Objective Programming Approach For Personnel Selection", USA: 2000 IEEE International Conference, 8-11 Oct., Nashville, TN.
- Kaufman, B.E.** (2001). "Human Resources and Industrial Relations Commonalities and Differences, "Human Resource Management Review, 11(4), pp.339-374.
- Kaya, R.** (1999). "Medya, Toplum, Siyaset" Medya Gücü ve Demokratik Kurumlar", Medya Gücü ve Demokratik Kurumlar, (Ed. Korkmaz Alemdar), İstanbul: Afa Yayıncılık, s. 23.
- Kaynak, T.** (1990). Personel Planlaması, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, No:228.
- Kepir, H.** (1983). Endüstride Personel Seçimi ve Verimlilik. Verimlilik Dergisi, C:12, Sayı:3, 95-104.
- Koçel, T.** (1989). İşletme Yöneticiliği, İstanbul: İşletme Fakültesi Yayını.
- Köksal, M.** (2005). İnsan Kaynakları Yönetimi, Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi Yayını.
- Köksalan, M., Wallenius, J., & Zionts, S.** (2011). Multiple Criteria Decision Making – From Early History to 21st Century, World Scientific, s. 1-11.
- Løken, E. & Botterud, A.** (2007). "Planning of Mixed Local Energy Distribution Systems: A Comparison of Two Multi-Criteria Decision Methods", Renewable and Sustainable Energy Reviews, 11(7), 1584-1595.
- Luecke, R.** (2009). En İyi Elemanı İşe Almak ve Elde Tutmak, Çev. Önder Sarıkaya, İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, s:9.
- Mandy, N.** (1987). Personel. The Management of Human Resources, New York: Allyn and Bacon Inc., Third Edition
- Mathis, R.L. & Jackson J.H.** (1991). "Personnel Human Resource Management", Sixth Edition, USA: West Publishing Company.
- MEB (2011).** Yayın Dağıtım, Ankara: Megep Yayınları, s. 3
- Ofluoğlu, G., Büyükyılmaz, O., & Koltan, Ş.** (2006). "İnsan Kaynağı Seçiminde Çok Ölçütlü Karar Verme Yöntemleri: Etkileşimli Beklenti Düzeyi Yaklaşımı", Kamu-iş, 9, 12-20.

- Okakın, N.** (2009). Çalışma Yaşamında İnsan Kaynakları Yönetimi, 2. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları, s:51.
- Örücü, E.** (2002). “Eğitimde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Personel Seçimi”, ODTÜ Uygulamalı Eğitim Kongresi, Ankara: UEK.
- Özdemir, A. İ. & Deste, M.** (2009). Gri ilişkisel analiz ile çok kriterli tedarikçi seçimi: Otomotiv sektöründe bir uygulama. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 38(2), 147-156.
- Ülgen, H.** (1993). İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması, 258. Cilt/İstanbul Üniversitesi, işletme ve iktisadi enstitüsü yayını.
- Peker, İ. & Birdoğan, B.** (2011). Gri ilişkisel analiz yöntemiyle Türk sigortacılık sektöründe performans ölçümü. Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi, (7).
- Pickle, H.B. & Abrahamson, R.L.** (1980). Introduction to Business. (4th edition). Goodyear Pub. Co.
- Pride, W., Hughes, R. & Kapoor, J.R.** (2013). Foundations of Business, USA: South-Western, Cengage Learning, s.249.
- Redhouse İngilizce-Türkçe Sözlük.** (1978). Çeltüt Matbaası, 4. Baskı, İstanbul: Redhouse Yayınevi, s. 611.
- Saaty, T.L.** (2008). The Analytic Hierarchy and Analytic Network Measurement Processes: Applications to Decisions under Risk., European Journal of Pure and Applied Mathematics, Vol. 1, No. 1, 122-196.
- Sabuncuoğlu, Z.** (2011). İnsan Kaynakları Yönetimi: Uygulama Örnekleriyle, İstanbul: Beta Basım Yayın, 5. Baskı, s:89-90.
- Safari, H., Cruz-Machado, V., Sarraf, A.Z. ve Maleki, M.** (2014). “Multidimensional Personnel Selection Through Combination Of Topsis and Hungary Assignment Algorithm”, Management and Production Engineering Review, V: 5, N: 1, 42-50.
- Sofyahoğlu, Ç.** (2011). Süreç Hata Modu Etki Analizini Gri Değerlendirme Modeli. Ege Akademik Bakış, 11(1), 155-164.
- Söylemez, A.** (1998). Medya Ekonomisi ve Türkiye Örneği, Ankara: Haberal Eğitim Vakfı Yayınları, s. 8.
- Stephen T.** (2005). People Resourcing, London: Chartered Institute of Personnel and Development, 3. Baskı, s.167.

- Stoner, J.A. & Freeman, R.E.** (1989). Management, USA: Prentice-Hall, Fourth Edition, International Editions.
- Şenatalar, F.** (1978). Personel Yönetimi ve İnsan İlişkileri, İstanbul: İ.Ü. Kitabevi, Genişletilmiş İkinci Baskı,
- Şimşek, Ş. & Öge, S.** (2011). İnsan Kaynakları Yönetimi, 4. Baskı, Konya: Eğitim Akademi Yayınları.
- Tayyar, N., Akcanlı, F., Genç, E. & Erem, I.** (2014). BİST’e kayıtlı bilişim ve teknoloji alanında faaliyet gösteren işletmelerin finansal performanslarının analitik hiyerarşi prosesi(AHP) ve gri ilişkisel analiz (GİA) yöntemiyle değerlendirilmesi. Muhasebe Finansman Dergisi, Ocak 2014, pp.19-40.
- TDK** (2013). <https://tdkterim.gov.tr/bts/> (20.06.2013).
- Timor, M.** (2011). Analitik Hiyerarşi Prosesi, İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Timor, M.** (2010). Yöneylem Araştırması, İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Timur, H.** (1986). Norm Kadro ve İş Değerlemesinin Emek Verimliliğine Etkisi, H.Ü. İİBF Dergisi, C:4, Sayı:1-2, (S.152).
- Tokgöz, O.** (1994). Temel Gazetecilik, Ankara: İmge Kitabevi, s. 106.
- Topçuoğlu, D.** (2016). "Medya İşletmelerinde Ücret Politikaları, İş Tatmini Ve Verimlilik: Konuya İlişkin Bir Uygulama", Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul, s:4.
- Topçuoğlu, D.** (2016). "Medya İşletmelerinde Ücret Politikaları, İş Tatmini Ve Verimlilik: Konuya İlişkin Bir Uygulama",Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul, s:15.
- Tshifundo, L.** (1990). A Study on Selection New White Collar Employees, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), İstanbul.
- Tzeng, G. H. & Huang, J.J.** (2011). "Multi-Criteria Attribute Descision Making: Methods and Applications", USA: CRC Press, ISBN: 978-1-4398-6157-8.
- Vaidya, O.S. & Kumar, S.** (2006). "Analytic hierarchy process: An overview of applications", European Journal of Operational Research, 169, 1-29.
- Van Leuven, S., Deprez, A. & Raeymaeckers, K.** (2014). "Networking or Not Working? A Comparison of Arab Spring Coverage in Belgian Newspapers and TV News". Journalism Practice, 8(5), 552-562
- Vassilev, V, Genova, K. & Vassileva, M.** (2005). "A Brief Survey of Multicriteria Decision Making Methods", Bulgarian Academy of Sciences Cybernetics and Information Technologies, vol. 5, no.1, s. 4

- Vatansever, K. & Uluköy, M.** (2013). “Kurumsal Kaynak Planlaması Sistemlerinin Bulanık AHP ve MOORA Yöntemleriyle Seçimi: Üretim Sektöründe Bir Uygulama”, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 11 (2), 274-293.
- Werther, B.W. & Davis K.** (1985). Canadian Personnel Management and Human Resources, Second Edition, Toront: Mc Graw-Hill Ryerson Ltd., (S.111).
- Yıldırım, B. & Önder, E.** (2015). “Çok Kriterli Karar Verme Yöntemleri”, Dora Yayınevi, s.15,16.
- Yoder, D.** (1969). Personel Management and Industrial Relations, New Delhi: Prentice-Hall of India Private Limited, Fift Edition.
- Yuan, X.** (2007). “Grey Relation Evaluation of Financial Situation of Listed Company”, Journal of Modern Accounting and Auditing, Vol.3, No.2, pp. 41-44.

TEZ VE BİLDİRİLER

- Öztürk, Z.** (1994). Personel Seçim Yöntemleri ve Psikoteknik (Karşılaştırmalı Bir Çalışma), (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Büyükgebiz, E.** (2013). Ülke Performanslarının Gri İlişkisel Analiz Yöntemi İle Değerlendirilmesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta, Türkiye.
- Aydemir, E., Fevzi, B., & Özdemir, G.** (2013). Gri sistem teorisi ve uygulamaları: bilimsel yazın taraması. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,18, 187-200.
- Kul, Y.** (2012). “Alışılmamış İmalat Yöntemlerinin Seçiminde Çok Kriterli Karar Verme Metotlarının Kullanılması”, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Akyol, Ö.** (2014). “Medya Sektöründe Mevcut Muhasebe Sisteminin Türkiye Muhasebe/Finansal Raporlama Standartları ile Uyumlaştırılması: Bir Uygulama, Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

İnternet Kaynakları

- <http://ismaildalay.blogspot.com.tr/2013/11/yonetimin-tarihsel-gelisimi.html> (erişim 13.12.2017)
- http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.5ad8bebec2048.11790068 (erişim 20.01.2018)

ÖZGEÇMİŞ

İletişim Bilgileri

Ad Soyad: Yusuf Eşiyok

E-posta Adresi: yusufesiyok@icloud.com

Doğum Tarihi: 20/10/1992

Adres: Zafer Mahallesi Cevher Sokak No:10 D:5 Bahçelievler/İstanbul

Uyruk: Türkiye Cumhuriyeti



Eğitim Bilgileri

İstanbul Aydın Üniversitesi – İnsan Kaynakları Yönetimi Yüksek lisans (2016-2018)

Sakarya Üniversitesi – İnsan Kaynakları Yönetimi Lisans (2014-2017)

Anadolu Üniversitesi – Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Lisans (2012-2016)

Kocaeli Üniversitesi – İnsan Kaynakları Yönetimi Ön lisans (2012-2014)

İş Deneyimleri

Semer kand Medya Grubu – İnsan Kaynakları Uzmanı (2015- ...)

İstanbul Deniz Otobüsleri – İnsan Kaynakları Stajyeri (2014)

Bilgisayar Bilgileri

SAP HR modülü, Logo Go Plus