

# *İnsan Kaynakları Seçimi Sürecini Bulanık Çok Kriterli Karar Verme Yöntemleri ile Ele Alan Ampirik Çalışmaların Önündeki Engeller*

## *Barriers to Empirical Studies Using Fuzzy Multi Criteria Decision Making Methods in the Human Resource Selection Process*

Tahir AKGEMCI\*  
Burcu DOĞANALP\*\*

### ÖZ

Son yıllarda bulanık çok kriterli karar verme (BÇKKV) yöntemlerinin özellikle tedarikçi, proje, fabrika yeri, insan kaynakları seçimi gibi işletmeye ilişkin karar verme süreçlerinde sıkça kullanıldığı gözlemlenmektedir. Literatür incelendiğinde yapılan çalışmalarda ya yeni bir algoritmanın tanıtıldığı ya da uygulamalar ve örnekler üzerinden yöntemin işleyişinin gösterildiği ifade edilebilir. Fakat ampirik çalışmaların yapılmasında karşılaşılan güçlüklerin nadiren “çalışmanın sınırlılıkları” çerçevesinde kısaca ele alındığı görülmektedir. Bu bağlamda çalışmanın amacı, Konya’da insan kaynakları seçimi bağlamında BÇKKV yöntemlerini çalışmanın karşısındaki güçlükleri irdelemek ve bu konuda ampirik çalışma yapacak araştırmacılara bir yol haritası oluşturmaktır.

### ANAHTAR KELİMELEER

Ampirik çalışma, bulanık mantık, çok kriterli karar verme, insan kaynakları seçimi, Konya, sınırlılıklar

\* Prof. Dr., Selçuk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, [takgemci@selcuk.edu.tr](mailto:takgemci@selcuk.edu.tr)

\*\* Yrd. Doç. Dr., Selçuk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, [burcudoganalp@selcuk.edu.tr](mailto:burcudoganalp@selcuk.edu.tr)

**ABSTRACT**

*In recent years it is observed that fuzzy multi criteria decision making (FMCDM) methods are commonly used in the decision making processes related to enterprises especially such as supplier, project, factory location, and human resource selection. When the literature is reviewed it can be stated that the studies focus on either introducing a new algorithm or displaying the method's process with applications and examples. Additionally, it is seen that the difficulties experienced during the empirical studies are rarely discussed as part of "the limitations of the study" briefly. In this context the purpose of this study is explicating the difficulties of studying FMCDM methods in Konya within the framework of human resource selection and proposing a course of action to the researchers going to perform empirical studies in this field.*

•

**KEYWORDS**

*Empirical study, fuzzy logic, multi criteria decision making, human resource selection, Konya, limitations*

## GİRİŞ

Bilgi birikimi vasıtasıyla diğer tüm girdileri yönlendirmesi özelliğiyle iş örgütlerinin en önemli kaynağı olan “insanın” üstünlüğü, Bilgi Çağı ile birlikte daha da vurgulanır hâle gelmiştir. Günümüzde bir örgütün nitelikli insan kaynaklarının tüm kapasitesini işbirliği içinde işine yansıtması ve bunu mümkün kılan insan kaynakları yönetimi uygulamaları, sürdürülebilir rekabetçi avantajın elde edilmesinde ve iş örgütünün bulunduğu sektörde ön saflarda yer almasında önem arz etmektedir.

Tüm yönetsel faaliyetlerin özünde karar verme yer almaktadır. İnsan kaynakları seçme süreci bu faaliyetlerin en önemlilerinden birisidir. İnsan kaynakları seçimi süreci iş gerekleri sonucunda oluşturulan birçok karar kriterine göre başvuruda bulunan adaylardan eleman alımı yapılacak pozisyon için en uygun olanını belirleme sürecidir. Karar verme sürecinin genellikle nitel bir özelliğe sahip olması nedeniyle kesin olmayan verilere dayanılarak değerlendirme yapılması gerekmektedir. Bu bağlamda, bulanık mantık ve çok kriterli karar verme (ÇKKV) tekniklerinin hibrid olarak kullanıldığı yöntemlerin tercih edilmesi oldukça uygundur.

Bu çalışmada ilk olarak insan kaynakları yönetiminin kavramsal çerçevesi çizilerek artan öneminden ve Türkiye’de insan kaynakları yönetimi anlayışından bahsedilecek, daha sonra bir karar verme süreci olarak insan kaynakları seçim süreci ele alınacaktır. Bulanık mantık ve ÇKKV teknikleri ile ilgili teorik bilgi verildikten sonra, insan kaynakları seçiminde bulanık mantık ve ÇKKV tekniklerinin BÇKKV yöntemleri olarak birlikte kullanımının niçin uygun olduğu konusu tartışılacaktır. Son olarak ise Konya ili bağlamında insan kaynakları seçimi odaklı BÇKKV çalışmalarının taşıdığı sınırlılıklar üzerine bir değerlendirme yapılacaktır.

### 1. İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı ve Artan Önemi

İnsan kaynakları yönetimi, Sanayi Devriminden bu yana mevcuttur. Bugün, insan kaynakları yönetimi fonksiyonu bir uzman destek fonksiyonu olmaktan çok, özellikle esas bir yönetsel fonksiyon olarak düşünülmektedir (Özgen vd., 2002: 5-6). Bu düşünce, insan kaynakları yönetiminin “rekabetçi avantajın elde edilmesi yolu” olarak yaygın biçimde kabulüyle paralellik taşımaktadır (Loosemore vd., 2003: 33).

“İnsan kaynakları yönetimi” kavramını kesin ve tek bir tanımlamayla sınırlandırmak zordur; çünkü konu yönetim literatüründe önemli tartışmalara

tabidir. Bu durum, personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine doğru bir unvan değişiminin örgütlerin insanları yönetme şeklinde gerçek bir değişimle paralellik gösterip göstermediği konusundaki kısmi belirsizlikten kaynaklanmaktadır. Kavramlar arasındaki ayrımın ne olduğu ve uygulamada ne anlam taşıdığı konusunda araştırmacı ve uygulamacılar arasında tartışmalar mevcuttur.

Kavramı ortaya çıkaran ve teşvik eden yazarlara göre, insan kaynakları yönetimi, örgütün stratejik amaçlarını gerçekleştirebilmesi için, personelin, özel bir şekilde yönetilmesi gereken bir kaynak olduğu görüşünün ortaya çıkardığı bir anlama sahiptir (Van Diepen vd., 2006: 80). İnsan kaynakları yönetiminin, personel yönetiminin yerini aldığını düşünenlere göre “insan kaynakları yönetimi”, örgütün en değerli varlıklarının yönetimi konusunda stratejik ve uyumlu bir yaklaşımdır (Armstrong, 2000: 6; Armstrong, 2006: 3).

Bu bağlamda, Legge (1999), insan kaynakları yönetiminin, yönetim takımının gelişimini vurguladığını ve bir üst yönetim faaliyeti olarak düşünüldüğünü iddia etmektedir. Storey ise (1993), konuyu daha sonra personel yönetimi ve insan kaynakları yönetimi arasındaki farklılıkları kategorize eden dört temel yönü tanımlayarak ele almıştır. Bunlar:

- Birbirine bağlı belirli inanç ve fikirler topluluğu,
- İnsan yönetimi hakkındaki kararlara şekil veren stratejik bir hareket,
- Hat yöneticilerin merkezî katılımı,
- Çalışma ilişkilerini düzenlemek için prosedürler ya da ortak düzenleyici sistemlerden farklı olan bir dizi mekanizmaya olan güvendir.

Storey'in analizleri, personel yönetimi fonksiyonlarının geleneksel ve çağdaş görüşleri arasındaki ayrımı göstermektedir ve insan kaynakları yönetimini, örgütün ve çalışanların ihtiyaçlarını uyumlu hâle getiren bir süreç olarak farklılaştırmaktadır. İnsan yönetimi ile ilişkili faaliyetleri örgütsel stratejinin merkezine koyarak insanlar ve insan kaynakları yöneticilerinin örgüt için temel bir rekabet kaynağı olarak önemini artırmaktadır (Loosemore vd., 2003: 33). Bu nedenle, insan kaynakları yönetimine dair uygun bir tanım şu şekilde olabilir: “Örgütsel stratejiye uygun bir dizi bütünleşik personel politikası meydana getirme ihtiyacını ele alan, böylece iş hayatının kalitesini artıran, çalışanlardan yüksek bağlılık ve performans yoluyla örgütsel etkinlik ve rekabetçi avantaj sağlayan yönetsel bir perspektiftir” (Huczynski ve Buchanan, 2001: 673).

İnsan kaynakları yönetimi, çalışanları “iç müşteri” mantığıyla odak noktası olarak ele alan bir disiplindir. Bu yaklaşımın insanı merkez alması, örgütsel amaçların ihmal edilmesi anlamını taşımamaktadır. Bu yaklaşım, mutlu ve iş tatmini olan bir insanın örgütsel verimliliğe katkıda bulunacağını temel almaktadır (Fındıkçı, 2000: 18, 24). İnsan kaynakları yönetimi, yönetim ve insan kaynakları arasında işbirliğinin sağlanması ve örgütsel amaçlar ile bireysel amaçların uyumlaştırılmasını hedeflemektedir (Öğüt vd., 2004: 288).

Barutçugil (2004), insan kaynakları yönetiminin diğer bir tanımını şöyle vermektedir: “İnsan kaynakları yönetimi, örgüt ile çalışanlar arasındaki ilişkileri etkileyen tüm yönetim kararları ve uygulamalarıdır”. İnsan kaynakları yönetimi, bir örgütün, çalışanlarının davranışlarını etkilemek için kullandığı faaliyetlerin tümünü ifade etmektedir. İnsan kaynakları davranışları kârlılık, müşteri tatmini gibi birçok önemli örgütsel etkinlik ölçüsünü etkilediği için, insan kaynaklarını yönetmek bütün iş örgütleri için önemli bir mücadeledir (Schuler vd., 2004: 6). Ayrıca, insan yönetimi, tüm örgütler için stratejik bir konu hâline gelmiştir ve odak noktası kontrolden, örgütün yararı için yeteneği ortaya çıkarmada bağlılığın sağlanmasına doğru yön değiştirmiştir (Shipton, 2001: 43).

## 2. Türkiye’deki İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışı

Türkiye’deki iş örgütlerinin % 80’ine yakını 1980’den sonra kurulmuştur. Günümüzde, Türkiye’nin temel ekonomik faaliyetinin tarımdan hizmetlere doğru değiştiği görülmektedir. Toplam içindeki % 66’lık payıyla hizmetler, Türkiye ekonomisindeki en önemli sektör olma özelliğini sürdürmektedir. Bu sektörü gayrisafı yurtiçi hâsılada % 19’luk bir paya sahip imalat ve yine gayri safı hâsılanın % 16’sını oluşturan tarım izlemektedir. Bu ağırlıklı olarak tarım tabanlı ekonomiden giderek daha çok endüstrileşen ve hizmet merkezli olan ekonomiye doğru önemli değişimle birlikte, temel başarı faktörü olarak vurgu da üretimden insana doğru değişmiştir (Aycan, 2006: 162).

1980’lerde serbest piyasa ekonomisi gibi politikalar sonucunda ortaya çıkan dışa açılma, hızla artan üretim, pazarlama, teknoloji transferi, ithalat-ihracat gibi dinamikler örgütlerin üretim, tüketim ve verimlilik kavramlarını algılayışlarını değiştirmekle kalmamış, kendilerini küresel rekabetin ortasında bulmalarına ve rekabetçi avantaj olarak insan kaynaklarının önemini algılamalarına neden olmuştur (Argon ve Eren, 2004: 25).

“İnsan kaynakları yönetimi” kavramı Türkiye’de ilk kez 1983 yılında kullanılmaya başlamıştır (Ülsever, 2003: 128). 2000’de insan kaynakları

bölümüne sahip örgütlerin yüzdesi, % 65'e yükselmiştir (Andersen, 2000: 22). Yine Caspi vd.'nin yapmış olduğu ve 2004 yılında yayınlanan "Turkey and Israel: HRM as a Reflection of Society" (Türkiye ve İsrail: Toplumun Yansıması Olarak İnsan Kaynakları Yönetimi) adlı çalışmanın sonuçlarına göre de, Türkiye'deki iş örgütleri başarılı bir biçimde oluşturulmuş insan kaynakları yönetimi birimlerine sahiptir (Caspi vd., 2004: 394).

Bununla birlikte, insan kaynakları bölümleri esas olarak, geleneksel personel fonksiyonlarını ele almaya devam etmektedir. Bu nedenle, değişen sadece bölümün ismi olup sahip olduğu fonksiyon olmayabilmektedir (Aycan, 2006: 163). Türkiye'de insan kaynakları yönetimi, yönetsel olarak proaktif ve stratejik olarak reaktif (Brockbank, 1999: 339-340) rolleri yerine getirmektedir. Stratejik olarak proaktif bir rol oynayan örgüt hemen hemen yok gibidir (Aycan, 2006: 163). Personel yönetimi ve insan kaynakları yönetimi arasındaki temel farklılığın, insan kaynakları yönetiminin proaktif, personel yönetiminin ise reaktif bir tutum sergilemesi olduğu ifade edilmekte ve Türkiye'de bu geçişi tam olarak sağlayan çok az sayıda şirketin olduğu belirtilmektedir (Kuzeyli vd., 2000: 169, 170).

Türkiye ekonomisindeki gelişmelere paralel olarak işletme yönetimi ve dolayısıyla insan kaynakları yönetimi de gelişim göstermiştir. 1950'lere kadar personelle ilgili konular yasal olarak ihtiyaç duyulan, örgütün finans bölümlerinde gerçekleştirilen uygulamaları yerine getirmeye sınırlandırılmıştır (Özden, 2004). 1960'lara doğru personel bölümleri finans bölümlerinin birer alt bölümü olarak ortaya çıkmıştır (Andersen, 2000: 22). 1970'lerden sonra örgütlerin hızlı büyümesiyle birlikte, personel bölümleri resmi olarak personelle ilişkili görevleri yerine getirmek için oluşturulmuştur ve Personel Yönetimi Birliği 1971 yılında kurulmuştur (Benligiray, 2006: 110). Bu dönemlerde Türkiye'de personel yönetiminin, 9 Temmuz 1945'te kabul edilen 4792 sayılı Sosyal Sigortalar Kurumu Kanunu, 17 Temmuz 1964'te kabul edilen 506 sayılı Sosyal Sigortalar Kanunu, 25 Ağustos 1971 tarihinde kabul edilen 1475 sayılı İş Kanunu, 2 Eylül 1971 tarihinde kabul edilen Bağ-Kur Kanunu, uzun süredir yürürlükte olan 274 sayılı Sendikalar Kanunu, 275 sayılı Toplu İş Sözleşmesi, Grev ve Lokavt Kanunlarının yürürlükten kaldırılarak aynı adlarla 5 Mayıs 1983'te yürürlüğe konulan 2821 ve 2822 sayılı kanunları içeren yasal düzenlemeler bağlamında bir gelişme seyri gösterdiği iddia edilebilir (Öner, 1999: 27).

Türkiye'deki özel sektörün sadece azınlıkta kalan bir bölümünde, üst yönetim insan kaynakları bölümüne tam bir ortağı gibi davranmaktadır. Özel

sektör işletmeleri içerisinde bazı farklılıklar dikkati çekmektedir. İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları yabancı ortağı olan ya da Batılı çokuluslu işletmelerin bağlı ortaklığı durumunda bulunan işletmelerde daha gelişmiştir. Aile şirketlerinde, insan kaynakları bölümleri geleneksel personel yönetimi fonksiyonlarını yerine getirmektedir. İnsan kaynakları bölümlerinin hizmet yapısı, hizmet kalitesi, rolleri ve fonksiyonunun diğer önemli bir belirleyicisi ise büyüklüktür. Büyük ölçekli işletmelerde, insan kaynakları yönetimi uygulamaları küçük ölçekli işletmelerde olduğundan daha gelişmiştir. Yine, işletmenin faaliyette bulunduğu sektör insan kaynakları bölümlerini yapısını ve hizmetlerini etkilemektedir. Türkiye’de finans ve bilişim teknolojileri sektörleri imalat sektörü ile karşılaştırıldığında en sofistike insan kaynakları sistemlerine sahiptir (Aycan, 2006: 163).

Türkiye’de insan kaynakları uzmanı yetiştirecek üniversite sonrası program olmaması ve bu alanda yapılacak yatırımın bir maliyet unsuru olarak görülmesi ve bundan dolayı yapılmaması, insan kaynakları yönetimi anlayışının gelişmesine engel olan en büyük sorunlardan birisini teşkil etmektedir. İnsan kaynakları yönetimi entegre bir uzmanlık alanı olduğu için, lisans seviyesinde bir eğitimden sonra 1-2 sene lisansüstü eğitimle desteklenmesi gerektiği savunulmaktadır. Türkiye’de ise böyle bir eğitimin sadece 1-2 üniversitede verildiği ifade edilmektedir. Yine bu alan için kaynak ayrılmaması ve alandaki uzmanlık eksikliğinin Türkiye’de insan kaynakları bölümünün levhadan öteye gidememesine neden olduğu vurgulanmaktadır. Bir örgütte gerçekten insan kaynakları yönetimi anlayışının var olup olmadığını anlamak için levhalarına değil; muhasebe kayıtlarındaki maaş ve diğer özlük hakları dışında insana yapılan yatırıma dair kanıtlara ulaşmak gerektiği ifade edilmektedir. Çünkü ancak insanı uğruna yatırım yapılan bir değer olarak görerek insan kaynakları mantığına sahip olunacağı düşünülmektedir. Bu bağlamda, Türk iş örgütleri insan kaynaklarına yatırımı bir maliyet unsuru olarak görmekte, insan kaynakları yaklaşımını ise sadece moda uymak adına içeriğini irdelemeden levha değişikliği ile uyguluyor gibi göstermektedir. Türk iş adamlarının insan kaynakları yönetimi ufkuна sahip olmamaları da; dar ufuklu olup uzun vadede sonuç alacakları alanlara yatırım yapmayı istememeleri, patron zihniyetinden müteşebbis zihniyetine geçememeleri, donanımlı olmamaları, çalışanlarını sadece kol emeğine sahip olmaları açısından değerlendirmelerine bağlanmaktadır (Ülsever, 2003: 10-11).

Türkiye’deki insan kaynakları yöneticilerinin aslen mühendisler, üretim müdürleri ya da imalat müdürleri oldukları yapılan araştırmalar sonucunda

ortaya çıkmıştır. Yine yapılan araştırmalar sonucunda işletme formasyonunun kurslar, seminerler ya da lisansüstü eğitimle giderilmeye çalışıldığı da gözlemlenmiştir. Oysa insan kaynakları yöneticiliği; iş bilgisi, insan kaynakları konusunda teknik bilgi birikimi, analiz yapabilme yeteneği, objektif bakış açısına sahip olma, paylaşılan bir vizyon yaratma, proaktif davranabilme, insanları vizyon doğrultusunda yönlendirebilme ve kararlı bir kişilik yapısına ihtiyaç göstermektedir (Büyüksu, 1998: 99).

Uzmanlık eksikliğinden dolayı iş örgütleri, düşük nitelikli danışmanlara ve/veya diğer yerel ve uluslararası örgütlere kıyaslama amacıyla müracaat edebilmektedir. Sonuç, örgütlerin ihtiyaçlarını karşılamayan kısmen etkili insan kaynakları yönetimi sistemlerinin ortaya çıkmasıdır. (Esen, 2007: 42). Resmî olmayan rakamlara göre, Türkiye’de 1000’den fazla danışmanlık şirketi bulunmaktadır; bu alanda araştırma yapan sadece yaklaşık 20 akademisyen vardır ve insan kaynakları yönetimi veya ilgili alanlarda (Örgütsel Davranış veya Endüstriyel/Örgütsel Psikoloji) lisansüstü diploma veren sadece beş diploma programı mevcuttur (Aycan, 2002: 43).

Türkiye’de insan kaynakları yönetimi ile ilgili diğer bir sorun olarak, üniversite ve sanayi işbirliğinin olmayışı nedeniyle iş örgütlerinin akademik alandan destek alamamaları ve aynı zamanda akademik çevrenin de uygulama sonuçlarına dair bilgiye sahip olamamalarından bahsedilmektedir (Ergin, 2002: 190-191). İş örgütlerinin insan kaynakları yönetimi alanında daha iyi çözümler sağlayan araştırmalara zaman ve para harcamak istememeleri ve akademisyenlerin önerilerini uygulama açısından oldukça soyut görmeleri (Aycan, 2002: 43) aralarında işbirliği olamaması sonucunu doğurmaktadır. İş örgütleri, akademik alanla işbirliği yapmak yerine kültürel bağlamda uygun olup olmadığını düşünmeden Birleşik Devletlere dayalı insan kaynakları yönetimi uygulamalarını gerçekleştirmeye çabalamaktadır (Büyüksu, 1998: 99).

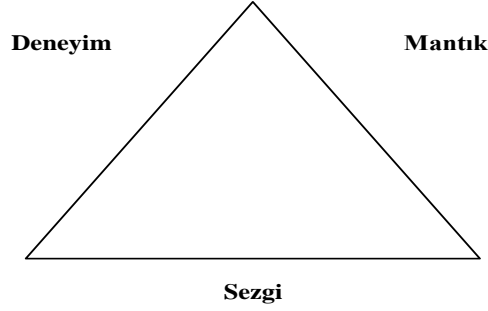
### **3. Bir Karar Verme Süreci Olarak İnsan Kaynakları Seçimi**

Karar verme, belirli bir problemin çözümünde yararlanılabilecek alternatifler -çoğu zaman birbiriyle rekabet hâlinde olan (Dearlove, 1998: 14)- arasından seçim yapmak olarak tanımlanabilir (Bağırkan, 1983: 3). Diğer bir ifadeyle, karar verme, iki ya da daha çok alternatif arasından seçim yapmaktır (Golub, 1997: 31). Karar verme, karmaşık; geribildirim nedeniyle hatırlatıcı; araştırma sapmaları, bilgi toplama ve bilgiyi dikkate almamayla dolu; değişen



belirsizlik, bulanıklık ve çatışmalarla körüklenen dinamik bir süreçtir (Zeleny, 1981: 333).

### Şekil 1. Karar Verme Üçgeni



Kaynak: Dearlove, 1998: 21.

Etkin karar verme üç unsuru dengelemeyi içerir. Bunlar mantık, sezgi ve deneyimdir. Her üç unsur da konuları anlama ve sonuçlara ulaşma biçimini etkiler. Şekil 1.'de her üç unsurun da eşit dengede olduğu temsil edilmektedir (Dearlove, 1998: 21).

Alternatiflerin nasıl bir sonuç vereceği karar verecek kişi /kişiler tarafından tam olarak bilinmezse (Barish ve Kaplan, 1978: 8) belirsizlik durumunda karar vermeden söz edilebilir. Belirsizlik, karar verme sürecine risk boyutunu eklemekte ve süreci karmaşıklaştırmaktadır (Holloway, 1979: 11).

İnsan kaynakları seçimi, yetenekleri, becerileri, tutumları ve ilgileri örgütün ihtiyaçlarına en uygun olan adayların sistematik bir şekilde belirlenmesi çalışmasıdır (Palmer ve Winters, 1993: 69; Barutçugil, 2004: 257). Bu sonuç, potansiyel işverenler, işverenin kullandığı seçim yöntemiyle ilgili deneyimi ve mülakatta elde edilen bilgi etkileşimiyle ve bunların birbirine uygunluğuyla oluşmaktadır (Torrington vd., 2005: 141).

Günümüzde örgütler için başarılı olabilmenin yolu, doğru işte doğru insanları istihdam edebilmekten geçmektedir. Bu da etkili bir insan kaynakları seçim süreci ile mümkündür. Boşluk bulunan pozisyona uygun kişilerin alınması, kişilerin sahip oldukları bilgi, beceri ve deneyimle uyumlu işte başarılı olmalarını ve yüksek performans göstermelerini sağlayacaktır. Yüksek bireysel performans örgütsel performansın da yüksek olmasını beraberinde getirecektir (Dessler, 2000: 173). Eğer doğru işe doğru kişinin seçilmesi ilkesi göz ardı edilecek olursa iş-kişisi ya da kişiler arası uyumsuzluk nedeniyle verimlilikte azalma, işgücü kaybı ya da iş kazalarında artış, boşalan pozisyona yeniden

personelin alınması ve bunun getireceği yeni maliyetler ve her yeni işe başlayan personelin sosyalizasyonu ile ilgili ek zaman ve para kaybı gibi olumsuzluklarla karşılaşılacaktır (Özgen vd., 2002: 96).

Eğer pozisyon için seçilen kişinin taşıdığı nitelikler o pozisyon için gerekli niteliklerin altında ya da üstündeysen söz konusu kişinin örgütte çalışma süresi uzun olmayacaktır. Bu nedenle seçim aşamasında çok dikkatli davranılması ve kalifiye elemanların seçilebilmesi ve seçim kriterlerinin pozisyon için uygunluğunun sağlanması adına iş tanımlarının sürekli güncellenmesi gerekmektedir (Mondy ve Noe, 1996: 181). Doğru kişi işe alındığında, kişinin daha verimli olması, alışma süresinin kısa olması, yüksek performans göstermesi, daha az denetim ve eğitim gerektirmesi ve işini seven bir kişinin örgütte yer alması gibi avantajlar sağlanacaktır (Öner, 1999: 32-33).

İnsan kaynakları seçim sürecinde ilk önce örgüte ve işe ilişkin özellikler ortaya konmalı; ikinci aşamada işe alınacak kişilerin sahip olması gereken bilgi, beceri, yetenek, kişilik özellikleri ve değerler belirlenmelidir. Kişi ve örgüt arasındaki uyumun ortaya çıkarılmasını sağlayacak yöntemler seçilmesi ise oldukça büyük önem taşımaktadır (Arbak vd., 2000: 113).

Yanlış personel seçimi, üretkenlik, esneklik, ürün kalitesini negatif olarak etkileyen birçok probleme neden olabileceği için insan kaynaklarının seçilmesi etkin bir iş örgütü sistemi için çok önemlidir. Diğer yandan, birçok alternatif arasından en iyi personelin seçilmesi bir ÇKKV problemidir (Dağdeviren, 2010: 451). ÇKKV’de önemli husus alternatifleri değerlendirmede kullanılan, birbiriyle bağdaşmayan çoklu kriterlerin ya da niteliklerin söz konusu olmasıdır (Özdemir ve Deste, 2009: 147). ÇKKV’de çok sayıda kriter ile alternatif bir araya getirilerek eş zamanlı olarak çözüme ulaşılabilmektedir. (Bülbül ve Köse, 2009: 1).

İnsan kaynakları seçim sürecinin özellikle adaylar değerlendirilirken doğal dilden yararlanma bağlamında sözel verilerden kaynaklanan belirsizliğini ve karar vericilerin sezgilerine dayanması nedeniyle ortaya çıkan subjektifliğini bertaraf edebilmek adına belirsiz, kesin ve güvenilir olmayan bilgileri yorumlayarak bunlardan sonuç çıkaran ve insanın karar verme sürecindeki belirsizliği modelleyen bulanık mantık yaklaşımının kullanılması da ayrıca uygunluk taşımaktadır.

#### 4. Bulanık Mantık Yaklaşımı ve Çok Kriterli Karar Verme Yöntemleri

Tüm yönetsel faaliyetler karar vermenin etrafında dönmektedir (Turban vd., 2005: 7). Karar verme sürecinin genellikle nitel ve nicel bir özelliğe sahip olması nedeniyle kesin olmayan verilere dayanılarak değerlendirme yapılması gerekmektedir. Bu bağlamda, bulanık küme teorisinin uygulanması çok uygundur (Li ve Yang, 2004: 274).

Bulanık mantık kuramının geçerliliğinin en fazla olduğu iki durumdan birincisi incelenen olayın karmaşıklığının fazlalığı ve bu bağlamda, yeterli bilgi bulunmaması nedeniyle kişilerin değer yargıları ve görüşlerine yer verilmesi, ikincisi insanın kavrama, yargılama ve karar vermesine gereksinim duyulan durumlardır (Özdamar, 2006: 109). Bilginin yetersiz olma durumu ve olayın karmaşıklığı arttıkça bulanıklık da o denli belirgin hâle gelmektedir (Şen, 2009: 14).

Bulanık mantık, yeni bir teori olmasına rağmen uygulama alanı oldukça geniştir. Bunlardan bazıları, süreç kontrolü, yönetim ve karar verme, faaliyet araştırmaları, ekonomi ve model tanımlaması ve sınıflandırmasıdır (Nedeljkovic, 2004: 74). Bugün endüstride birçok bulanık mantık uygulaması yer almaktadır; çünkü yöntemin uygulanması kolaydır (Zadeh, 1994: VI/183).

Bulanık mantığı anlamak için, onun karşısında yer alan Aristo mantığını anlamak gerekir. Aristo mantığı “olmak ya da olmamak” temeline dayanmaktadır. Bir şey ya siyah ya da beyazdır, gri yoktur. Aristo mantığı kendini kısa ifadelerle sınırlandırır; uzatılmış ifadelere yer vermez (Rosenstein, 2004: 327-328). Gri fikirlere yer vermeyen Aristo mantığı; düşünceye sistematiklik özelliği kazandırarak incelediği doğa olaylarının belirlilik davranışlarını kontrol altında tutabilmek adına bazı kabullerin yapılmasını olanaklı kılmıştır. Kesin bir mantık sistemine sahip Aristo mantığı, bilimsel araştırmaların geliştirilebilmesine ve mekanik bilimsel yaklaşımlarla olayların (ki kesin kurallarla mekanik davranışı olan olaylar rahatlıkla çözülebilir) davranış biçimlerinin matematiksel denklemlere dönüştürülmesine yardımcı olmuştur (Şen, 2009: 11).

Aristo mantığının temel eksikliğini anlamak aslında bulanık mantığın uygunluğunu kavramaktır. Aristo mantığı, her şeyin “ya o ya bu” şeklinde tam olarak belirli olduğu oldukça kesin ifadelerle dayanır. Örneğin, yaklaşık olarak 90 derece olduğu kastedilmesine rağmen, dışarıda sıcaklığın 90 derece olduğu söylenmektedir. Burada, Aristo mantığı yaklaşık değer kullanmadığı için yanlış

bir kesin ifade kullanmaya zorlamaktadır. Dışarıda sıcaklık yaklaşık olarak 90 derecedir. Bu problemin Aristo mantığının yaklaşık değerleri kullanmaya izin vermemesinden kaynaklandığı söylenebilir (Rosenstein, 2004: 328).

Yaklaşık ifadeler kesin ifadelerden daha uygundur. “Otobüs daha hızlı gitmeli”, “Oda daha sıcak olmalı”, “Bilgisayarın belleği yetersiz” yaklaşık ifadelerdir (Rosenstein, 2004: 328). Bunun yerine örneğin, “oda sıcaklığı 11.3 dereceye yükselmeli” denmesi gerekir. Gerçek dünyada bu yakın (yuvarlak, yaklaşık) ifadeleri kullanan bir dil ve mantık söz konusudur; bu noktada bulanık mantığın yararı açıkça ortaya çıkmaktadır (Welsh, 2007: 114).

Aristo mantığına ilk karşı çıkanlar Viyana felsefesi bağlamında doğrulama yerine yanlışlama ilkesini takip ederek bilimsel önerme, çıkarım ve bulguların tam olarak doğru değil; yaklaşık olarak doğru olduğunu kabul eden felsefecilerdir. Bu karşı çıkışın temelinde “belirgin bilimsel kurallar ortaya koyularak basitleştirilen olayların ve ortaya çıkan düşünce ve kararların gerçek dünyanın karmaşık olması nedeniyle gerçekle tam olarak örtüşmesi olanaksızdır” düşüncesi yatmaktadır (Şen, 2009: 13-14). Aslında burada bulanık mantığın temellerinin atıldığı söylenebilir; çünkü bulanık mantık bir şeyin yaklaşık olarak doğru ya da yanlış olacağını kabul etmektedir. Bulanık mantık tamamen doğru ve tamamen yanlış arasındaki kısmi doğru değerleri ele alarak Aristo mantığının genişletilmiş bir üst kümesidir denilebilir (Bezdek, 2003: 1, 3). Bu bağlamda, bulanık mantığın çok değerli mantık (önermelerin tamamen doğru, tamamen yanlış ve kısmen doğru ve kısmen yanlış olduğunu kabul eden mantık türü) ve belirsizlik durumunda akıl yürütmenin sentezini yapan bir mantık sistemi olduğu ileri sürülebilir (Tuş, 2006: 5-6). Diğer bir deyişle, yaklaşık akıl yürütmeyi biçimlendirmeyi amaçlayan bir mantık sistemi olarak ifade edilebilen bulanık mantığın, insan düşünce şekli ve sözel ifadelerle bilgiyi işleyebilme imkânı tanıyarak her şeyin doğru ya da yanlış olarak kabul edildiği Aristo mantığına meydan okuyan kapıyı araladığı ifade edilebilir (Baykal ve Beyan, 2004: viii).

Klasik mantık ve matematiğin temellerini oluşturan Aristo mantığının gerçek dünya ile uyuşmama sorununun sosyal bilimler alanında yer alan uygulamalardaki eksik mantık etkisini ortadan kaldırmak, yapay zekâ uygulamalarıyla mümkündür. Bu ise, sayısal olarak ifade edilemeyen “çok”, “biraz” gibi muğlak kelimelerin analize dâhil edilebilmesiyle mümkün olmaktadır (Çiflikli vd., 2007: 76-77).

İnsanın her türlü bilgiyi birbiriyle etkileşimli olarak aynı anda kavraması çok zor olduğu için düşüncesi tam olarak olgunlaşamaz, belirsizlikleri içerir ve insan bu bilgilerle olayları yaklaşık olarak zihninde canlandırıp karar verir. Burada bilginin belirsizlik içermesi, bilgi kaynakları kapsamındaki sözel bilgilerden ileri gelmektedir. Çünkü olaylar incelenirken genellikle dil vasıtasıyla sözel ifadeler kullanılır ve bu sözel ifadeler değer yargıları, görüşler ve düşünceler sonucunda ortaya çıkmaktadır (Şen, 2009: 14). Bilgi kaynaklarından tam ve kesin olmayan, belirsizlik ve karmaşıklık gösteren bilgi kaynaklarına bulanık (fuzzy) kaynaklar adı verilmektedir (Deniz, 2006: 16).

Duygu ve düşüncelerin karşı tarafa iletilmesinde en önemli araç özelliğine sahip olan “dil”in yaygın bir biçimde kullanılması, gerçek dünyada rastgele karakterde olmayan belirsizliklerin sıkça ortaya çıkmasına neden olur. Bu dilsel belirsizlik, belirsizlik içeren kelimelerin kullanılmasından kaynaklanmaktadır. Kelimelerin ifade ettikleri belirsizliklere bulanıklık denilmektedir (Şen, 2009: 17-18).

Örneğin, “uzun insanlar” kelime grubundaki “uzun” ifadesi, anlamının içerdiği belirsizlik nedeniyle bulanıktır. Burada boyun uzun olarak değerlendirilip değerlendirilmemesi değerlendiricinin yetiştirme tarzı ve sahip olduğu boy gibi birçok faktör çerçevesinde kişiden kişiye değişkenlik gösterecektir (Zimmerman, 2001: 4). Ya da örneğin hava sıcak denildiğinde hava kelimesi herkes tarafından aynı şekilde algılanmasına rağmen (Şen, 2009: 17), sıcaklık kelimesinin algılanmasında kişiler arası farklılıklar oluşacaktır (Kankılıç, 2005: 9). Daha açık bir ifadeyle; yaşanan coğrafyanın iklim özelliklerine göre sıcaklık algılaması farklı olabilecektir. Yani, ekvator da yaşayan bir kişinin “sıcak” anlayışı (örneğin 35 derece) ile kutuplarda yaşayan kişinin “sıcak” anlayışı (örneğin 15 derece) arasında farklılık olması doğaldır. Bu bağlamda, her bulanık kelimenin sayısal değerlerden oluşan bir bulanık küme olduğu ifade edilebilir (Şen, 2009: 17-18). Bulanık kümelere örnek olarak günlük konuşmalarda kullanılan “lezzetli yemek, ucuz mal, genç adam” gibi tamlamaların sıfat olan kısımları yani lezzetli, ucuz, genç verilebilir. Bu kelimelerin anlamları açık değildir ve farklı kişiler tarafından farklı biçimde algılanabilir (Kankılıç, 2005: 9).

Bulanık mantığa karşı çıkanların savunması da bulanıklaştırmanın bilimsellikle örtüşmemesi ve bulanık modellerle yapılanların zaten olasılık ve istatistik hesaplamalarıyla yapıyor olmasıdır. Oysaki olasılık ve istatistik, sözel veriler söz konusu olduğunda geçerliliğini yitirmektedir. Çünkü olasılık ve istatistik ölçmeye dayalı diğer bir deyişle sayısal verilere gereksinim

duymaktadır. Olasılık ve istatistik bunun yanında, tüm belirsizliklerin rastgele karakterde olduğunu ve bu bağlamda, olayların şans faktörüne bağlı olarak sonuçlandığını iddia etmektedir. Oysaki dilsel belirsizlik gibi rastgele karakterde olmayan belirsizlikler de mevcuttur ve bu durumda olasılık teorisi ve istatistik gibi metotlardan yararlanılamaz (Özdamar, 2006: 103-104). Rastgeleliğin ifade ettiği şey bir olayın gerçekleşmesinin kesin olup olmadığı iken; bulanıklık olayın belirsiz olduğunu ifade eder ve olayın hangi dereceye kadar gerçekleştiğini ölçümler (Küçüköncü, 2011).

ÇKKV yaklaşımı, birden çok kriterin dikkate alınması yoluyla birden çok alternatifin bu kriterlere göre sıralanması ve aralarından seçim yapılmasını içermektedir. Literatürde ÇKKV yöntemleri olarak AHP (Analitik Hiyerarşi Süreci-Analytic Hierarchy Process), ANP (Analitik Ağ Süreci-Analytic Network Process), TOPSIS (Technique for Order Preference by Similarity to Ideal Solutions) yöntemleri yaygın olarak kullanılmaktadır. Adı geçen üç yöntem gibi yaygın olarak kullanılsa da ELECTRE ve PROMETHEE yöntemleri de tercih edilmektedir. Bunun yanında; bulanık AHP, bulanık ANP ve bulanık TOPSIS (BTOPSIS) yöntemlerinin de bulanık mantık ve AHP, ANP ve TOPSIS ÇKKV yöntemlerinin birlikte kullanıldığı teknikler olarak yaygın bir biçimde literatürde yer alan çalışmalarda kullanıldığı görülmektedir. ÇKKV yaklaşımlarının, nicel verilerden çok nitel verilere dayanması ve kişisel görüşlere yer vermesi nedeniyle son yıllarda bu tür verileri analiz etmeye daha uygun olan bulanık mantık yaklaşımı çoğunlukla tercih edilmeye başlamıştır ve çoğu kez farklı ÇKKV yöntemlerinin bulanık mantık yaklaşımıyla hibrid biçimde kullanımına yer verilmektedir.

ÇKKV teknikleri karara, kriterlere ve seçeneklere ilişkin değerlendirmelerde dilsel değerlendirmelerin taşıdığı belirsizlikleri hesaba katmama yönünde eleştirilmektedirler. Çok kriterli karar verme tekniklerinde karar kriterlerinin önem derecelerinin ve adaylarının karar kriterlerine göre iyi ya da kötü (başarılı-başarısız) olarak değerlendirilmelerinin dilsel değişkenlerle yapılması bağlamında oluşan belirsizlik nedeniyle bulanık mantık ve ÇKKV tekniklerinin birlikte kullanılmasının daha uygun olduğu düşünülmektedir.

##### **5. Bulanık Çok Kriterli Karar Verme Yöntemlerinin İnsan Kaynakları Seçimi Sürecinde Kullanılması**

İnsan kaynakları yönetiminde yapılandırılmamış süreçler (kadrolama, eğitim, motivasyon vb.) için karar verme çoğu kez insan yargısı ve tercihinin dayanmaktadır (Jantan vd., 2008: 1). Karar verme, subjektif düşünce, deneyim,

inançlarına dayanarak karar vericinin (Saaty ve Vargas, 2006: 2) muğlak algılamasını temel alabilir. Aynı durumun geçerliliği, bir karar verme süreci olan insan kaynakları seçimi için de düşünülebilir. İnsan kaynağı seçiminde karar vericilerin hangi öğenin kararın üzerinde en büyük etkiye sahip olduğunu net bir şekilde tanımlayamayan ve aynı zamanda karar verme süreçlerinde mümkün olduğunca çok öğeyi kapsama eğiliminde olan kişiler oldukları yönünde genel bir kanı mevcuttur (Petrovic-Lazarevic, 2001: 90). Böyle koşullar altında verilen kararlar, sübjektif kararlar olarak ifade edilmektedir (Ayub vd., 2009: 373).

Birçok araştırmacı, insan kaynakları seçme problemine karar bilimi açısından yaklaşmıştır. Uygulamalı araştırmalardan araç ve teknikler ve yapay zekâ alanları bu özel karar problemiyle başa çıkmakta kullanılmaktadır. Bulanık küme ve sayılar, uzman sistemler, yapay sinir ağları ve ÇKKV teknikleri bunlar arasında yer almaktadır (Kelemenis vd., 2011: 2775).

Kesin olmayan bilgi, analiz sonuçlarında belirsizliğe ve etkin olmayan bir karar verme sürecine neden olmaktadır (Sunila vd., 2004: 489). Oysaki bulanık mantık, muğlak verilerle işlem yapılabilmesini mümkün hâle getirir (Çiflikli vd., 2007: 76-77). İnsan kaynakları seçimini de içeren birçok gerçek dünya problemleri son yirmi beş yıldır bulanık küme ve mantık kullanılarak çözülmektedir (Golec ve Kahya, 2007: 145). Bulanık bir ortamda, bulanık küme teorisi, belirsiz bilgiyi ifade etmek ve bu bilgiyi uygun bir biçimde kümeleyebilmek (bir araya toplayabilmek) için etkin bir bağlantı sağlayabilir (Chang vd., 2006: 543). Bulanık küme yaklaşımı, birbiriyle rekabet hâlinde olan amaçların karmaşık yapısı için eş zamanlı bir çözüm sağladığından, bir iş örgütünün insan kaynakları tedarik ve seçim süreci için uygun bir araç olarak görülebilir (Kwak, 2010). Bulanık küme teorisi kesin olmayan muhakeme süreci ya da insanın karar vermesindeki belirsizliği modellemek için ihtiyaç duyulduğu her zaman iş örgütü problemlerine uygulanabilir (Kwak vd., 2003: 279). Bu bağlamda, bulanık küme teorisi, insan kaynakları seçme sürecinin özünde yer alan muğlak yargıları kapsadığı için karar verme açısından önemli bir araç olarak görünmektedir (Karsak, 2001: 393). Diğer bir deyişle, bulanık mantıkta kesin olmayan bilgilerin (doğal dildeki bilginin - Swain, 2006: 89 - sözel bilginin ele alınmasını sağlar) kullanılması söz konusudur (Majozi ve Zhu, 2005: 2029).

Diğer yandan, birçok alternatif arasından en iyi personelin seçilmesi bir ÇKKV problemidir (Dağdeviren, 2010: 451). Seçim süreci adaylar hakkında güvenilir ve doğru bilgi sağlayacak şekilde yapılandırılmalıdır. Bu süreçte

kullanılan bazı geleneksel teknikler temel olarak iş başvuru formlarının doldurulması, ilk görüşme, testler ve referansların incelenmesidir. Geleneksel teknikler, genel olarak karar vericinin sübjektif yargısını (sonuçların geçerliliğini bir hayli şüpheli hâle getiren) temel alan bir sonuca varmaktadır. Dahası bu metotlar karar verme sürecinde sadece klasik kriterleri hesaba katmaktadır; oysa karar verme süreci birçok faktörün eş zamanlı olarak değerlendirilmesinin gerektiği karmaşık bir süreçtir (Dağdeviren, 2010: 451). Doğru iş için doğru şeyleri yapan doğru insanı bulmak için etkin seçim teknikleri geliştirmek oldukça önemlidir (Chien ve Chen, 2008: 280).

Doğru insanın doğru işe yerleştirilmesini sağlayan bir faaliyet olan insan kaynakları seçme hem özel hem de kamu iş örgütleri açısından oldukça önem taşımaktadır; çünkü tüm diğer üretim faktörlerini yönlendiren faktördür ve iş örgütünün başarısında kilit öneme sahiptir. Dolayısıyla iş örgütünün gerçekten ihtiyaç duyduğu insan kaynaklarını seçmesi mutlaka objektif ilke ve yöntemlere dayanan bir seçim kararı ile olmalıdır.

Bu bağlamda, geleneksel tekniklerin (testler, yazılı ve sözlü sınavlar vb.) bir ön koşul olmakla birlikte tek başına yeterli olduğunu ifade etmek yanlıştır. İnsan kaynakları seçiminde ölçme ve değerlendirmeye temel oluşturacak kriterlerin ve ağırlıklarının belirlenmesi oldukça önemlidir. Geleneksel yöntemlerde belirli kriterler ve ağırlıklarının olmaması ölçme ve değerlendirmenin sübjektif ve dolayısıyla da alınan kararların yanlış olmasına neden olmaktadır (Dağdeviren, 2007: 791-792).

Çoklu kriterler içerdiğinden insan kaynakları seçme problemi oldukça karmaşıktır. İnsan kaynakları seçimi problemi genel olarak önem ve karmaşıklık gösteren şu konularla ilgilidir (Lin, 2010: 937): a) tüm kişisel özelliklerin eşit derecede öneme sahip olmadığı durumları yansıtmak için kriterlerin önem ağırlıkları doğru bir biçimde nasıl oluşturulmalı? b) çoklu kriterler altında adayları değerlendirmek için dilsel ve/veya sayısal ölçekler nasıl kullanılmalı? c) değerlendirme sonuçları nasıl bütünleştirilmeli ve sonra adaylar nasıl sıralanmalı? Tüm bu nedenlerle, matematiksel teknikleri ya da geleneksel programları uygulamak eğer imkânsız değilse bile oldukça zor olacaktır. Her biri farklı önem seviyesine sahip birçok kriteri içerdiklerinden ÇKKV metotları ve bulanık mantık ideal bir biçimde karmaşıklıkla mücadele etmektedir. Bunun yanında, bulanık mantık, karar vericilerin belirsizlik taşıyan tercihlerini oldukça tatmin edici bir derecede yansıtmaya potansiyeline sahiptir (Kelemenis vd., 2011: 2774).



## 6. Konya İli Bağlamında İnsan Kaynakları Seçimi Odaklı Bulanık Çok Kriterli Karar Verme Çalışmalarının Taşıdığı Sınırlılıklar Üzerine Bir Değerlendirme

Mevcut insan kaynakları yönetimi işleyişi perspektifinden Konya ili bağlamında insan kaynakları seçimi odaklı BÇKKV çalışmalarının taşıdığı sınırlılıklar üzerine bir değerlendirme yapılırken daha önce bu bağlamda akademik işbirliği kurmak için uygun iş örgütünü belirleme sürecinde yaşadığımız deneyimler sonucunda ortaya çıkan çıkarımlardan yararlanılmıştır.

BÇKKV yöntemleri ile insan kaynakları seçimi sürecini çalışmak için uygun olabilecek iş örgütünün belirlenmesi adına düşünülen bazı kriterler oluşturulmuştur. Akademik işbirliği kurulacak iş örgütünün belirlenmesi sürecinde ilk önce kurumsal olduğu düşünülen iş örgütleri belirlenmeye çalışılmıştır. Bunun için İstanbul Sanayi Odası'nın açıklamış olduğu "Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu" ve "Türkiye'nin İkinci 500 Büyük Sanayi Kuruluşu" raporları incelenmiştir ve sanayi ile bağlantısı olan akademisyenlerden, bankacılardan bilgi alınmıştır. "Büyük bir iş örgütü artan insan kaynağı nedeniyle insan kaynakları yönetimini daha profesyonel çerçevede ele almayı ve kurumsallaşmayı gerektirecektir." ve "İş örgütünün başarılı olmasının nedenlerinden birisi nitelikli insan kaynağına sahip olması olmalıdır ve bunu sağlamak da insan kaynakları yönetimine ait profesyonel bir bakışı gerektirir." düşünceleri hareket noktası olmuştur.

İş örgütünün büyüklüğü, yabancı bir ortağının olup olmaması, insan kaynakları bölümünün varlığı, insan kaynakları yöneticisinin yetkinliği, ufku, yeni yöntemlere / fikirlere açık olması ve akademik alanla işbirliğine istekliliği ve insan kaynakları seçme sürecinde nepotizmin olmaması dikkate alınan unsurlar olmuştur.

İlk görüşmeye kadar geçen süreçte insan kaynakları seçim süreci uygulama bölümü için uygun görülen iş örgütlerini belirlerken, ayrı (bağımsız) bir insan kaynakları birimine sahip olma unsuru oldukça belirleyici olmuştur. Çünkü insan kaynakları yönetimi birimi olmayan iş örgütleri daha çok personel yönetimi bakış açısına sahip iş örgütleri olarak değerlendirilmiştir ki bu iş örgütlerinin seçim süreçleri edinilen bilgiler doğrultusunda çalışma için alt yapı oluşturabilecek nitelikte bulunmamıştır. Örneğin telefonla görüşülen bir iş örgütünde insan kaynakları yönetimi bölümü olmayıp, muhasebe müdürünün aynı zamanda insan kaynakları ile ilgilenmekte olduğu belirlenmiştir. Ayrı bir insan kaynakları yönetimi bölümünün varoluşu hem iletişimin kalitesi artırmış

hem de uygulamaya ilişkin farklı bakış açıları geliştirilmesini beraberinde getirmiştir. Konya’da oldukça büyük olarak nitelendirilen (bu konuda ilgililerin görüş birliğine sahip olduğu) iş örgütlerinin bazıları iş tanımlarını yeni yaptıkları ve insan kaynakları yönetimine ilişkin yeni bir yapılanma içinde oldukları için çalışmada kapsam dışında tutulmuştur. Yine bazı iş örgütleri, insan kaynaklarında sadece ilgili pozisyon için gerekli deneyime önem vermekte ve deneyim açısından uygun gördükleri adayı deneme süreci için işe alıp değerlendirmektedir. Bu iş örgütleri de yine çalışmanın uygulama bölümü için uygun bulunmamıştır. Bu süreçte iş örgütünün yeni tekniklere açık olması çalışmanın yöntemi yeni bir yöntem olduğu için önem taşımıştır.

Yapay zekânın hâlâ gelişen bir disiplin olması, iş örgütlerinin bulanık mantık uygulamalarını kullanma oranının az olması bu konuda yapılan araştırmaların temel sınırlılıklarını oluşturmaktadır (Çiflikli vd., 2007: 77). Türkiye’de insan kaynakları yönetimine bakış açısı ve araştırma için uygun olan iş örgütünün belirlenmesi sürecinde edinilen deneyimler sonucunda oluşturulan diğer sınırlılıklar ise şöyle ifade edilebilir:

- Türkiye’de KOBİ’lerin tüm işletmelerin %99,8’ini oluşturması (TÜİK, 2011), Günümüzde Türkiye genelinde faaliyet gösteren 200.000 KOBİ’nin yaklaşık 35.000’inin Konya’da bulunması ve Konya merkezde kurulu olan 60’ın üzerindeki küçük sanayi sitesinde ve ilçelerdeki küçük sanayi sitelerinde çalışanlar da eklendiğinde bu sayının yaklaşık olarak 140.000’e yaklaşması (Ersöz, 2010: 9),

- Ölçek bağlamında büyük olduğu düşünülen iş örgütlerinin bile henüz teoride anlaşıldığı şekilde personel ya da insan kaynakları yönetimi bölümüne sahip olmamaları,

- Yine bahsedilen kimi iş örgütlerinde personele ilişkin işlerin çoğunluğunun muhasebe müdürleri tarafından yapılıyor olması, diğer bir deyişle personelin “en değerli varlığımız” anlayışından çok yasal yükümlülükler bağlamında birer maliyet kalemi olarak görülüyor olması,

- Çoğu işletmede insan kaynakları yönetimi bölümü olmasına rağmen, anlayış olarak bölümlerin çoğunun imaj sembolü olarak düşünülmesi ve bu bağlamda, araştırma için önem taşıyan “insan kaynakları seçim sürecinin” yapılandırılmamış olması

- Aile şirket özelliği gösteren iş örgütlerinin insan kaynakları seçim sürecinde nepotizmin varlığı,

- İnsan kaynakları yönetimi bölümlerinin akademik alanla işbirliği yapma konusunda isteksiz olmaları ve insan kaynakları yönetimi alanında yapılan akademik işbirliğinin kendilerine bir yarar sağlamayacağı konusundaki inançları,

- İnsan kaynakları yönetimi bölümlerinin insan kaynakları seçme sürecine ilişkin bilgilerin gizli olduğunu düşünüp bu konuda bilgi vermekten çekinmeleri,

- Konya özelinde büyük iş örgütlerinin ya da yerelden çok Türkiye genelinde hizmet veren iş örgütlerinin kurumsallaşma çabası verip insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarına ilişkin yapılandırmaya gidiyor olmaları nedeniyle güncele ilişkin bilgi verememe güçlükleri.

## SONUÇ

Günümüzde, örgütlerin amaçlarına ulaşmasında sahip olduğu kaynaklar içerisinde en önemli olanının “ikame edilemez” özelliğiyle insan kaynakları olduğu görüşü hâkimdir. Müşteri odaklı anlayışın var olduğu, yenilikçiliğin tüm sektörlerde ön plana çıktığı, değişimin değişmez tek gerçek hâline geldiği bugünün küresel rekabet ortamında, işbirliği ruhuna sahip nitelikli bir işgücü olmaksızın ayakta kalabilmek imkânsızdır. Diğer bir deyişle, bir örgütün uzun dönemli başarısını belirleyen en önemli etken, sahip olduğu işgücünün niteliğidir. Bu bağlamda, sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayan bu kaynağın işletmeye kazandırılması oldukça önemlidir.

İnsan kaynakları seçimi aday havuzunda yer alan birçok aday arasından eleman alımı yapılacak pozisyon için birçok karar kriterine göre en uygun olanını belirleme ve seçme sürecidir. Bu sürecin iş örgütüne çok önemli etkileri vardır. Doğru kişi işe alındığında, kişinin daha verimli olması, oryantasyon süresinin kısa olması, yüksek performans göstermesi, daha az denetim ve eğitime ihtiyaç duyması gibi avantajlar elde edilirken; seçim sürecinde etkin olunmadığında ve doğru aday belirlenemediğinde iş ve kişi arasındaki uyumsuzluk nedeniyle verimlilikte azalma, işgücü kaybı ya da iş kazalarında artış, kişinin işten ayrılması sonucunda işe alım sürecinin tekrarlanmasının getireceği yeni maliyetlerle karşılaşılacaktır. Bu çerçevede insan kaynakları seçim sürecinin etkinliği açısından süreçte kullanılacak yöntemin belirlenmesi büyük önem taşımakta; bu önem ise son yıllarda analitik karar verme yöntemlerini ön plana çıkarmaktadır.

Karar verme sürecinin nicel olmaktan çok nitel bir karakteristiğe sahip olması belirsizlik ve bulanıklığa neden olmaktadır. Bir karar verme süreci olarak insan kaynakları seçme sürecinde, karar vericilerin çoklu kriter ve aday değerlendirmelerinde dilsel değişkenleri tercih etmeleri bağlamında da belirsizlik ve bulanıklığın varlığından söz edilmektedir. Ayrıca, insan kaynakları seçim kararı, grup kararı olduğunda, grup içi yaşanması olası çatışmalar ve çoklu kriterler altında birden çok adayın değerlendirilmesi de sürecin zorluğunu artırmaktadır. Tüm anlatılanlar ışığında, çalışmada, bulanık ortamlarda çoklu kriterlere dayalı karar vermede yararlanılan BÇKKV tekniklerini Konya ilindeki iş örgütlerinin insan kaynakları seçiminde kullanan ampirik çalışmaların karşısındaki zorluklar ve sınırlamalar anlatılmıştır. Bu bağlamda insan kaynakları birimine sahip olmama, insan kaynakları yönetimi anlayışının gelişmemiş olması, insan kaynakları seçim sürecinin yapılandırılmamış olması, aile şirketleri bağlamında nepotizmin varlığı, akademik işbirliğine inanmayış, insan kaynakları seçimine ilişkin bilgilerin gizli tutulması gerektiğine olan inanç vb. bu sınırlılıklar ve zorluklar tartışılarak açıklanmıştır.

**KAYNAKÇA**

- Andersen, Arthur (2000). *2001'e Doğru İnsan Kaynakları Araştırması*. İstanbul: Sabah Yayıncılık.
- Arbak, Yasemin, Nezcen, Ömür ve Özmen, Timurcanday (2000). Eleman Seçiminde Kişi-Kültür Uyumunu Belirlemeye Yönelik Üç Görgül Çalışma. (Editör: Zeynep Aycan). *Akademisyenler ve Profesyoneller Bakış Açısıyla Türkiye'de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları*. Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları, Yayın No: 21, 91-118.
- Argon, Tülay ve Eren, Altay (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (1. Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Armstrong, Michael (2000). *Strategic Human Resource Management: A Guide to Action* (2nd Edition). London: Kogan Page Limited.
- Armstrong, Michael (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice* (10th Edition). London: Kogan Page Limited.
- Aycan, Zeynep (2002). Türkiye'de İnsan Kaynakları Yönetimi: Günümüzdeki ve Gelecekteki Problemler. (Editör: Figen Tahiroğlu). *Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları*. İstanbul: Hayat Yayınları, 41-44.
- Aycan, Zeynep (2006). Human Resource Management in Turkey. (Edited by: Pawan S. Budhwar and Kamel Mellahi). *Managing Human Resources in the Middle East*. New York: Routledge, 160-179.
- Ayub, Mohammed, Kabir, Md. Jonaed and Alam, Md. Golam Rabiul (2009). Personnel Selection Method Using Analytic Network Process (ANP) and Fuzzy Concept. *Proceedings of 12th International Conference on Computer and Information Technology*. December 21-23. Dhaka, 373-378.
- Bağırkan, Şemsettin (1983). *Karar Verme*. İstanbul: Der Yayınları.
- Barish, Norman N. and Kaplan, Seymour (1978). *Economic Analysis for Engineering and Managerial Decision Making* (2nd Edition). New York: McGraw-Hill International Editions.
- Barutçugil, İsmet (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi* (1. Baskı). İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Baykal, Nazife ve Beyan, Timur (2004). *Bulanık Mantık: Uzman Sistemler ve Denetleyiciler*. Ankara: Bıçaklar Kitabevi.
- Bezdek, James C. (2003). Editorial: Fuzzy Models-What are They and Why?. *IEEE Transactions on Fuzzy Systems*, 1 (1) 1-6.
- Brockbank, Wayne (1999). If HR Were Really Strategically Proactive: Present and Future Directions in HR's Contribution to Competitive Advantage. *Human Resource Management*, 38 (4), 337-352.
- Bülbül, Serpil ve Köse, Ali (27-29 Mayıs 2009). Türk Gıda Şirketlerinin Finansal Performansının Çok Amaçlı Karar Verme Yöntemleriyle Değerlendirilmesi. *10. Ekonometri ve İstatistik Sempozyumu*, Erzurum, <http://iletisim.atauni.edu.tr/eisemp/html/tammetinler/152.pdf>, Erişim Tarihi: 24.02.2011.
- Büyükuslu, Ali Rıza (1998). *Globalizasyon Boyutuyla İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Der Yayınları.

- Caspi, Amnon, Hador, Batia-Ben, Weisberg, Jacob, Uyargil, Cavide, Dünder, Gönen and Tuzuner, V. Lale (2004). Turkey and Israel: HRM as a Reflection of Society. (Edited by: Chris Brewster, Wolfgang Mayrhofer and Michael Morley). *Human Resource Management in Europe: Evidence of Convergence?*. Oxford: Elsevier, 385-463.
- Chang, J. R., Ho, T. H., Cheng, C. H. and Chen, A. P. (2006). Dynamic Fuzzy OWA Model for Group Multiple Criteria Decision Making. *Soft Computing*, 10, 543-554.
- Chien, Chen Fu and Chen, Li Fei (2008). Data Mining to Improve Personnel Selection and Enhance Human Capital: A Case Study in High-Technology Industry. *Expert Systems with Applications*, 34, 280-290.
- Çiflikli, Cebrail, Nakip, Mahir ve Özyirmidokuz, Esra Kahya (2007). Bilgi Keşfi Sürecinde Bulanık Gözetim Uygulaması. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 23 (2), 75-93.
- Dağdeviren, Metin (2007). Bulanık Analitik Hiyerarşi Prosesi ile Personel Seçimi ve Bir Uygulama. *Gazi Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Dergisi*, 22 (4), 791-799.
- Dağdeviren, Metin (2010). A Hybrid Multi-Criteria Decision-Making Model for Personnel Selection in Manufacturing Systems. *Journal of Intellectual Manufacturing*, 21, 451-460.
- Dearlove, Des (1998). *Key Management Decisions* (1st Edition). London: Pearson Education Limited.
- Deniz, Eşref (2006). *Bulanık Mantık Tabanlı Tahmin Modeli ve Uygulaması*. Yüksek Lisans Tezi, Muğla Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Muğla.
- Dessler, Gary (2000). *Human Resource Management* (8th Edition). New Jersey: Prentice Hall.
- Diepen, Bas Van, Iterson, Ad Van and Roe, Robert A. (2006). Human Resources Management in Europe and North America: Similarities and Differences. (Edited by: Ronald J. Burke and Cary L. Cooper). *The Human Resource Revolution: Research and Practice*. Oxford: Elsevier, 79-98.
- Ergin, Canan (2002). İnsan Kaynakları Yönetimi: Psikolojik Bir Yaklaşım. Ankara: Academyplus Yayınevi.
- Ersöz, Veyis (2010). AB, Türkiye ve Konya'da KOBİ'lerin Yapısı, Sorunları ve Çözüm Önerileri. *Konya Ticaret Odası Raporu*, [http://www.kto.org.tr/d/file/kobilerin\\_yapisi\\_rapor.pdf](http://www.kto.org.tr/d/file/kobilerin_yapisi_rapor.pdf), Erişim Tarihi: 29.10.2014.
- Esen, Serap (2007). *İnsan Kaynakları Yönetimi İşleyiş Biçimleri Değerlendirmesi: Avrupa ve Türkiye Uygulaması*. Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Fındıkçı, İlhami (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (2. Baskı). İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.
- Golec, Adem ve Kahya, Esra (2007). A Fuzzy Model for Competency-Based Employee Evaluation and Selection. *Computers & Industrial Engineering*, 52, 143-161.
- Golub, Andrew Lang (1997). *Decision Analysis: An Integrated Approach*. New Jersey: John Wiley & Sons Inc.

- Holloway, Charles A. (1979). *Decision Making under Uncertainty*. New Jersey: Prentice Hall.
- Huczynski, Andrzej and Buchanan, David A. (2001). *Organizational Behavior: An Introductory Text* (4th Edition). New Jersey: Prentice Hall.
- Jantan, Hamidah, Hamdan, Abdul Razak and Othman, Zulaiha Ali (2008). Potential Intelligent Techniques in Human Resource Decision Support System (HR DSS). *International Symposium on Information Technolog*. August 26-28. Kuala Lumpur, 1-9.
- Kankılıç, Hüseyin (2005). *Development of a Fuzzy Decision Making Model for Personnel Selection*. Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Gaziantep.
- Karsak, E. Ertuğrul (2001). Personnel Selection Using a Fuzzy MCDM Approach Based on Ideal and Anti-Ideal Solutions. (Edited by: Murat Köksalan and Stanley Zionts). *Multi Criteria Decision Making in the New Millennium*. London: Springer-Verlag London Limited, 393-402.
- Kelemenis, Alecos, Ergazakis, Kostas and Askounis, Dimitrios (2011). Support Managers' Selection Using an Extension of Fuzzy Topsis. *Expert Systems with Applications*, 38, 2774-2782.
- Kuzeyli, H. Saide, Taktak, Ülkü Feyyaz, Ezcabıbaşı, Bülent ve Garih, Üzeyir (2000). Türkiye'de İnsan Kaynakları Yönetimi. (Editör: Zeynep Aycan). *Akademisyenler ve Profesyoneller Bakış Açısıyla Türkiye'de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları*. Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları, No: 21, 163-183.
- Küçüköncü, Tansu. *Bulanık Mantık*. <http://80.251.40.59/science.ankara.edu.tr/ozbek/bulanik-1.htm>, Erişim Tarihi: 02.12.2011.
- Kwak, Wikil, Shi, Yong and Jung, Koyul (2003). Human Resource Allocation in a CPA Firm: A Fuzzy Set Approach. *Review of Quantitative Finance and Accounting*, 20, 277-290.
- Kwak, Wikil. *A Fuzzy Set Approach in Audit Staff Planning Problems*. <http://www.wseas.us/e-library/conferences/jamaica2000/papers/157.pdf>, Erişim Tarihi: 21.12.2010.
- Legge, Karen (1999). Human Resource Management: A Critical Analysis. (Edited by: John Storey). *New Perspectives on Human Resource Management*. London: International Thomson Business Press, 19-41.
- Li, Deng Feng and Yang, Jian Bo (2004). Fuzzy Linear Programming Technique for Multiattribute Group Decision Making in Fuzzy Environments. *Information Sciences*, 158, 263-275.
- Lin, Hung-Tso (2010). Personnel Selection Using Analytic Network Process and Fuzzy Data Envelopment Analysis Approaches. *Computers & Industrial Engineering*, 59, 937-944.
- Loosemore, Martin, Dainty, Andrew and Lingard, Helen (2003). *Human Resource Management in Construction Projects: Strategic and Operational Approaches*. London: Spon Press.

- Majozi, T. and Zhu, X. X. (2005). A Combined Fuzzy Set Theory and MILP Approach in Integration of Planning and Scheduling of Batch Plants- Personnel Evaluation and Allocation. *Computers and Chemical Engineering*, 29, 2029-2047.
- Mondy, R. Wayne and Noe, Robert M. (1996). *Human Resource Management* (6th Edition). New Jersey: Prentice Hall.
- Nedeljkovic, Irena (2004). Image Classification Based on Fuzzy Logic. *The International Archives of the Photogrammetry, Remote Sensing and Spatial Information Sciences*, 34, (30), 74-79.
- Öğüt, Adem, Akgemci, Tahir ve Demirsel, M. Tahir (2004). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Örgütlerde İşgören Motivasyonu Süreci. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12, 277-290.
- Öner, Mehmet (1999). İşe Alma ve Yerleştirmede Yönetici ve İnsan Kaynakları Uzmanının El Kitabı. İstanbul: Hayat Yayınları.
- Özdamar, İbrahim Halil (2006). *Bulanık İstatistiksel Kalite Kontrolü ve Bir Orman Endüstrisi İşletmesinde Uygulama*. Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Özdemir, Ali İhsan ve Deste, Mustafa (2009). Gri İlişkisel Analiz İle Çok Kriterli Tedarikçi Seçimi: Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 38 (2), 147-156.
- Özgen, Hüseyin, Öztürk, Azim ve Yalçın, Azmi (2002). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Adana: Nobel Kitabevi.
- Palmer, Margaret and Winters, Kenneth T. (1993). *İnsan Kaynakları*. (Çeviren: Doğan Şahiner). İstanbul: Rota.
- Petrovic-Lazarevic, Sonja (2001). Personnel Selection Fuzzy Model. *International Transactions in Operational Research*, 8, 89-105.
- Rosenstein, Milton (2004). General Semantics and Fuzzy Logic. *ETC: A Review of General Semantics*, 61, 327-330.
- Saaty, Thomas L. and Vargas, Luis G. (2006). *Decision Making with the Analytic Network Process: Economic, Political, Social, and Technological Applications with Benefits, Opportunities, Cost, and Risks*. New York: Springer Science+Business Media.
- Schuler, Randal S., Jackson, Susan E. and Luo, Yadong (2004). *Managing Human Resources in Cross-Border Alliances*. New York: Routledge Global Human Resource Management Series.
- Shipton, John (2001). Human Resource Management. (Edited by: John P. Wilson). *Human Resource Development: Learning for Individuals and Organizations*. London: Kogan Page Limited, 43-60.
- Storey, John (1993). The Take-Up of Human Resource Management by Mainstream Companies: Key Lessons from Research. *The International Journal of Human Resource Management*, 4 (3), 529-553.
- Sunila, R., Laine, E. and Kremenova, O. (2004). Fuzzy Model and Kriging for Imprecise Soil Polygon Boundaries. *Proceedings of 12th International Conference on*



- Geoinformatics-Geospatial Information Research: Bridging the Pacific and Atlantic. June 7-9. Gavle: University of Gavle Publication, 489-495.
- Swain, Nikunja K. (2006). A Survey of Application of Fuzzy Logic in Intelligent Transportation Systems (ITS) and Rural ITS. *Southeast Con Proceedings of IEEE*, March 31-April 2, Memphis, DC: IEEE Computer Society Press, 85-90.
- Şen, Zekai (2009). *Bulanık Mantık İlkeleri ve Modelleme* (Genişletilmiş 3. Baskı). İstanbul: Su Vakfı Yayınları.
- Torrington, Derek, Hall, Laura and Taylor, Stephen (2005). *Human Resource Management* (6th Edition). New Jersey: Prentice Hall.
- Turban, Efraim, Aronson, Jay E. and Liang, Ting Peng (2005). *Decision Support Systems and Intelligent Systems* (7th Edition). New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Tuş, Ayşegül (2006). *Bulanık Doğrusal Programlama ve Bir Üretim Planlamasında Uygulama Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- TÜİK (Türkiye İstatistik Kurumu). [www.tuik.gov.tr](http://www.tuik.gov.tr), Erişim Tarihi: 23.12.2011.
- Ülsever, Cüneyt (2003). Üretim Temel Kaynağı İnsana Yeni Bir Bakış: XXI. Yüzyılda İnsan Yönetimi. İstanbul: Om Yayınevi.
- Welsh, Rob (April 2007). Rough Statement and Fuzzy Logic. *A Review of General Semantics*, 64 (2), 114-116.
- Zadeh, A. Lotfi (1994). Fuzzy Logic, Issues, Contentions and Perspectives. *Proceedings of the IEEE International Conference on Acoustics, Speech, and Signal Processing*. April 19-22. Adelaide, DC: IEEE Computer Society Press, VI/183.
- Zeleny, Milany (1981). Descriptive Decision Making and Its Applications. (Edited by: Randall L. Schultz). *Applications of Management Science*. Grenweech: JAI Press, 327-388.
- Zimmerman, Hans Jürgen (2001). *Fuzzy Set Theory and Its Applications* (4th Edition). Boston: Kluwer Academic Publishers.