

# Örnek Bir Kamu Kurumunda İşe Alım ve Mülakat Sürecine Yeni Bir Yaklaşım;

Bulanık AHP Yöntemi İle Aday Değerlendirme  
Kriterlerinin Önceliklendirilmesi

BAHA KARAÇOLAK

M.FURKAN ÜNAL

# İÇİNDEKİLER

<b>1</b>	<b>Amaç ve Kapsam.....</b>	<b>2</b>
<b>2</b>	<b>Teorik Yaklaşım.....</b>	<b>3</b>
<b>2.1</b>	<b>Analitik Hiyerarşi Prosesi (AHP).....</b>	<b>3</b>
<b>2.2</b>	<b>Bulanık AHP.....</b>	<b>3</b>
2.2.1	Genişletilmiş Analiz Yöntemi.....	4
<b>3</b>	<b>Örnek Uygulama.....</b>	<b>4</b>
<b>3.1</b>	<b>Hiyerarşik Yapının Oluşturulması.....</b>	<b>4</b>
3.1.1	İşsel Faktörler.....	6
3.1.1.1	Yabancı Dil Seviyesi.....	6
3.1.1.2	Eğitim Durumu.....	6
3.1.1.3	Bilgi ve Birikim.....	6
3.1.1.4	Deneyim.....	7
3.1.1.5	Temel Bilgisayar Kullanma Becerisi.....	7
3.1.2	Bireysel Faktörler.....	8
3.1.2.1	Etkinlik.....	8
3.1.2.2	Sorumluluk.....	8
3.1.2.3	Dışadönüklük.....	8
<b>3.2</b>	<b>Bulanık Önem Dereceleri.....</b>	<b>9</b>
<b>3.3</b>	<b>Bulanık AHP Yöntemi ile Karşılaştırmaların Yapılması.....</b>	<b>10</b>
3.3.1	Ana Faktörlerin Karşılaştırılması.....	10
3.3.2	Alt Faktörlerin Karşılaştırılması.....	11
3.3.2.1	İşsel Faktörler.....	11
3.3.2.1.1	Yabancı Dil Seviyesi.....	12
3.3.2.1.2	Eğitim Durumu.....	13
3.3.2.1.3	Bilgi ve Birikim.....	13
3.3.2.1.4	Deneyim.....	15
3.3.2.2	Bireysel Faktörler.....	16
3.3.2.2.1	Etkinlik.....	16
3.3.2.2.2	Sorumluluk.....	16
3.3.2.2.3	Dışa Dönüklük.....	17
<b>3.4</b>	<b>Örnek Uygulama için Tartışma ve Yorumlar.....</b>	<b>17</b>
<b>4</b>	<b>Sonuç ve Öneriler.....</b>	<b>25</b>
<b>5</b>	<b>Kaynakça.....</b>	<b>26</b>

## 1 Amaç ve Kapsam

Ülkemizde öncü bir kamu kurumu için hazırlanmış olan bu çalışma, kamu kurumlarında reorganizasyon ve yeniden yapılanma sürecinde işe alım prosedürlerinin gözden geçirilmesi ve mülakat sürecinde aday değerlendirme kriterlerinin belirlenmesi ve önceliklendirilmesi adımlarını kapsamaktadır.

Kamu kurumlarında dünya standartlarının üzerinde ve daha etkin bir İK yönetiminin gerçekleşmesi için sürecin baştan sistemli ve düzenli kontrol edilmesi gerekmektedir. İK Yönetiminde en önemli adımlardan biri olarak görülen işe alım sürecinin koordinasyonu ve kontrolü ise işin temelini oluşturmaktadır. Temelde gerçekleştirilecek bir hata ise sürecin tıkanmasına ve İK Yönetiminin başarısız gözükmesine sebep olacaktır.

Kamu kurumlarında nitelikli uzman bir kişinin işe alınmasına karar verildiğinde, hangi özelliklerin arandığı tam ve doğru olarak önceden belirlenmelidir. Doğru pozisyonlara doğru kişilerin seçimi, son derece önemli bir organizasyon tasarımı ve takım oluşturma becerisi gerektirmektedir.

Her süreçte olduğu gibi seçme ve işe alma süreçlerinde de başarılı olunabilmesi için belli özelliklere vakıf olunması gerekmektedir. Bu özellikler;

- **Tutarlılık:** Sürecin standartlaştırılması ve her bir aday için aynı yöntemlerin kullanılması, tüm adaylara eşit davranılması ve aynı kriterlere göre değerlendirilmesi gerekmektedir.
- **Şeffaflık:** Süreç, şeffaf bir şekilde kamu tarafından bilinen yöntemler ile yönetilmelidir.
- **Misyon, Vizyon ve Sisteme Uygunluk:** Her kamu kurumunun geleceğe yönelik stratejik çalışmalarına ayak uydurabilecek elemanların seçilebileceği bir süreç tasarlanmalıdır.
- **Kişisel Yatırım:** Kişi seçimleri sonucunda eğitim yolu ile yetkinlik kazanabilecek kişilerin bulunduğu çok boyutlu bir süreç tasarlanmalıdır. Kamu sektörü de bu süreci özel sektör gibi bir yatırım gözüyle incelemelidir.
- **Doğru Yöntem ve Karar Alma Tekniği:** Bu sürecin kaliteli ve verimli geçmesi için doğru yöntemler ve doğru karar alma teknikleri uygulanmalıdır.

Seçim sürecinin sonucunda verilecek karar olumlu ya da olumsuz olmak üzere iki yönlü incelenebilir. Bu ikilemin içerisinde doğru kararın alınmasında yardımcı etkenler çok

önemli bir rol oynamaktadır. Belirli ön şartları sağlayarak, kurumun yazılı sınavına girmeye hak kazanmış ve sınavda yeterli başarıyı göstererek mülakata kabul edildiği varsayılan bir aday için bu yardımcı etkenler aşağıdaki gibidir:

- Kurum İçi Sınav Sonucu
- Mülakat Sınav Sonucu

Bu iki etkenden ilkinin, aday tarafından gerçekleştirilmesinden dolayı diğer etken kilit rol oynamaktadır. Burada seçici(ler) tarafından minimum hatanın gerçekleşmesi için sistematik davranılması gerekmektedir. Bu çalışmada bireysellikten öte sayısal bir yöntem ile daha doğru adayın nasıl seçilebileceği anlatılmaktadır. Bu yöntem karar alma yöntemlerinden *Bulanık AHP* yönteminin Kamu Kurumu için aday mülakat sürecinde uygulanmasıdır.

Çalışmanın amacı; benzer nitelikteki kişilerin toplu işe alımında, objektif ve gerçekçi bir değerlendirme sürecinin gerçekleştirilmesiyle doğru adayların işe yerleştirilmesini ve böylece hem bireysel hem de kurumsal verimliliğin artırılmasını sağlamaktır.

## **2 Teorik Yaklaşım**

Kamu veya özel sektör farkı gözetmeksizin, tüm işletmeler için hayati önem taşıyan insan kaynağının seçiminde pek çok değerlendirme kriterini dikkate almak gerekmektedir. Dolayısıyla personel seçim problemi Çok Kriterli Karar Verme (ÇKKV) problemi olarak incelenmektedir (Özgörmüş, Mutlu ve Güner, 2005).

### **2.1 Analitik Hiyerarşi Prosesi (AHP)**

AHP, 1970'lerde Thomas L. Saaty tarafından geliştirilen çok kriterli karar verme yöntemlerinden biridir. İnsan doğasında var olan ikili karşılaştırmalara dayanmakta olan AHP, bu ikili karşılaştırmalar ile seçeneklerin ve kriterlerin birbirlerine göre ne kadar önemli, tercih edilir veya baskın olduğunu değerlendirir (Özgörmüş, Mutlu ve Güner, 2005). AHP hem objektif hem de sübjektif değerlendirme kriterlerini dikkate alabilen ve yaygın olarak kullanılan bir çok kriterli karar verme tekniğidir (Saaty, 1980).

### **2.2 Bulanık AHP**

Gerçek hayatta birçok karar verme probleminin çözümünde etkin bir biçimde kullanılan AHP yöntemi, ikili karşılaştırmalar sürecinde gerçek sayıların kullanılması açısından eleştirilmiştir. Karar verici sayısal tahminler yapma konusunda başarısızdır, ancak niteliksel tahminlemelerde sayısal tahminlemelere göre daha etkindir (Kulak ve Kahraman,

2005). Klasik AHP' de karar vericiler değerlendirmeleri yaparken gerçek değerleri kullanırken, Bulanık AHP' de (BAHP) bulanık sayıları veya dilsel değişkenler kullanarak daha kolay değerlendirme yapabilmektedir (Özgörmüş, Mutlu ve Güner, 2005).

Bu çalışmada, önceliklerin belirlenmesinde yaygın olarak kullanılan Chang (1996) tarafından da önerilen Genişletilmiş Analiz Metodu kullanılmıştır.

### 2.2.1 Genişletilmiş Analiz Yöntemi

Genişletilmiş Analiz Yönteminde bulanık karşılaştırma matrislerinden öncelik değerleri belirlenirken aşağıdaki formülden faydalanılmaktadır.

$$S_i = \sum_{j=1}^m M_{gi}^j \otimes \left[ \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m M_{gi}^j \right]^{-1} \quad i = 1, 2, \dots, n \quad (1)$$

$S_i$ , i. kriterin bulanık değeri,  $M_{gi}^j$  i. kritere veya seçeneğe göre j. kriterin veya seçeneğin bulanık karşılaştırma değeridir. Bulanık değerler hesaplandıktan sonra, bu değerler birbirleriyle karşılaştırılarak seçeneklerin ve kriterlerin olabirlik değerleri  $V$  elde edilir.

Olabilirlik değerlerinin minimum değerleri kullanılarak ağırlık vektörü  $W$  bulunmaktadır. Bu vektörün normalizasyonu ile gerçek öncelik vektörü elde edilmiş olur.

## 3 Örnek Uygulama

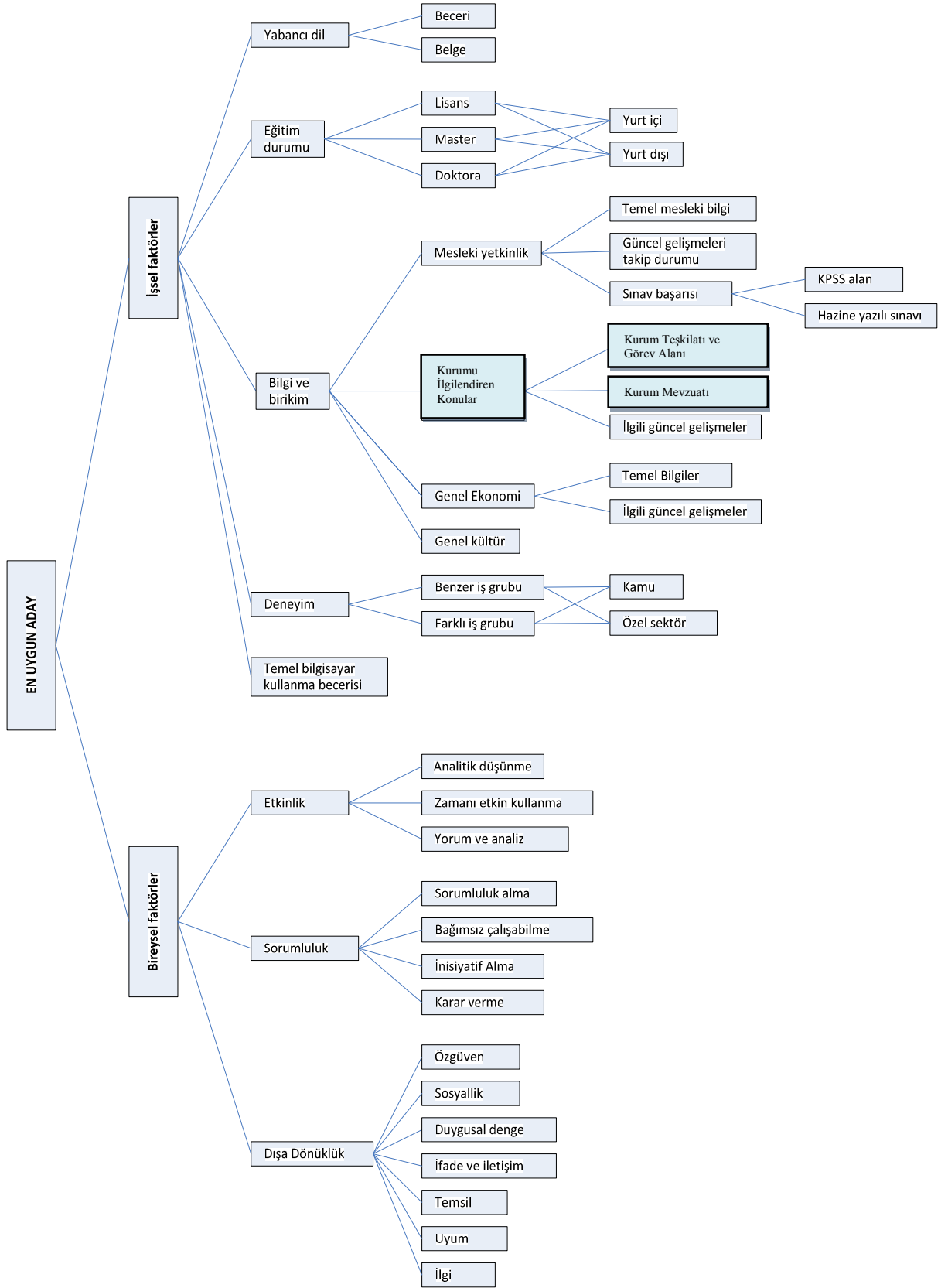
Örnek kamu kurumu için Kariyer Meslek Memuru işe alım sürecinde, bireysel ve mesleki değerlendirme kriterlerinin belirlenerek, kişilerin yetkinliklerinin mülakat yolu ile daha detaylı ve farklı boyutlarıyla gözlemlenmesi ve ölçülmesini sağlamak amacıyla söz konusu kriterler '*Bulanık AHP*' yöntemi ile karşılaştırılmıştır.

Elde edilen sonuçlara göre değerlendirme kriterleri arasında önceliklendirme yapılarak, ihtiyaç duyulan alanlarda, aranılan özelliklerin daha net belirlenmesine çalışılmıştır.

### 3.1 Hiyerarşik Yapının Oluşturulması

Geçmiş işe alım dönemlerinde, mülakat komisyonu tarafından adaylara yöneltilen sorular tasnif edilerek, değerlendirme kriterleri belirlenmiş ve söz konusu kriterlere ilişkin hiyerarşik bir yapı oluşturulmuştur. Uygun adayların seçimini etkileyen kriterlerin Hiyerarşik yapısı **Şekil 1**'de sunulmuştur.

Şekil 1: Uygun adayların seçimini etkileyen kriterlerin Hiyerarşik yapısı



Hiyerarşik yapı belirlenirken değerlendirme kriterleri öncelikle mesleki ve bireysel faktörler şeklinde 2 ana faktöre ayrılmıştır. İşsel faktörler, alım yapılacak pozisyona ait iş tanımları ve nitelikleriyle bağlantılı olarak adayda aranılan temel yetkinlikler olarak tanımlanmıştır. Bireysel faktörler ise söz konusu pozisyon için adaylarda aranılan kişilik özelliklerini ifade etmektedir.

### **3.1.1 İşsel Faktörler**

İşsel faktörler kendi içinde 5 farklı alt faktöre ayrılmıştır. Bahsedilen faktörlere ilişkin açıklamalar aşağıda verilmiştir. İşsel faktörler ve alt faktörlere ait hiyerarşik yapı **Şekil 1**'de gösterilmiştir.

#### **3.1.1.1 Yabancı Dil Seviyesi**

Günümüzde çalışma hayatı gereği iyi derecede en az bir yabancı dil, özellikle yurtdışı ile sürekli çalışan kurumlarda ön şart durumundadır. Kamu Kurumlarımız genellikle KPSS yabancı dil bölümü ya da KPDS' den en az %70 düzeyinde başarıyı gösteren belgeyi işe başvuru aşamasında ön şart olarak uygulamaktadır. Bunun yanında mülakat aşamasında adayların akıcı konuşma ve anlama becerilerini ölçmekte ve değerlendirme yapmaktadır. Bu doğrultuda yabancı dil bilgisinin alt faktörleri *Beceri ve Belge* olarak ele alınmıştır.

#### **3.1.1.2 Eğitim Durumu**

Kurum, adayların en az 4 yıllık lisans eğitimi veren ve ilanda belirtilen bölümlerden birinden mezun olmasını, işe başvuru aşamasında ön şart olarak uygulamaktadır. Lisans ile birlikte adayın alanında Master ve/veya Doktora eğitimini tamamlamış olması artı olarak değerlendirilmektedir. Ayrıca adayın söz konusu eğitimlerini yurt içi veya yurt dışında tamamlamış olması da göz önüne alınmaktadır.

Bu doğrultuda, adayların eğitim durumları 'Lisans', 'Master' ve 'Doktora' alt faktörleri ile belirlenmekte, ayrıca bu faktörler de eğitimlerin 'Yurt İçi' ya da 'Yurt Dışı'nda yapılmış olmasına göre daha alt faktörlere ayrılmıştır.

#### **3.1.1.3 Bilgi ve Birikim**

Adaylarda aranan bilgi ve birikim, '*Mesleki Yetkinlik*', *Kurumu İlgilendiren Konular Hakkında Bilgisi*', '*Genel Ekonomi Bilgisi*' ve '*Genel Kültür Seviyesi*' olarak alt faktörler şeklinde ele alınmıştır.

İlk üç faktör, daha alt faktörlere ayrılarak değerlendirme yapılmıştır. Söz konusu faktörlere ilişkin alt faktörler aşağıda belirtilmiştir.

**Mesleki Yetkinlik** ile adayların eğitimleri boyunca kazandıkları temel mesleki bilgileri ve meslekleri ile alakalı güncel gelişmeleri takip durumları sınanmaktadır. Bunun yanında KPSS alan puanı ile kurumun yaptığı yazılı sınav sonucunda elde ettiği başarı puanı da dikkate alınmaktadır. Mesleki Yetkinlik faktörünün kapsadığı alt faktörler aşağıda belirtilmiştir.

- *Temel Mesleki Bilgi*
- *Güncel Gelişmeleri Takip Durumu*
- *Sınav Başarısı*

Adayların **Kurumu İlgilendiren Konulardaki Bilgisi**, Kurumun yapısı ve görev alanı ile mevzuatı ve kurum tarafından yürütülen faaliyetlere ilişkin güncel gelişmeler ile sınanmaktadır. Bu faktöre ilişkin alt faktörler aşağıda gösterilmektedir.

- *Kurumun Teşkilatı ve Görev Alanı*
- *Kurum ile ilgili Mevzuat*
- *İlgili Güncel Gelişmeler*

Kurum, ülkemizin iktisat politikalarına yön veren kamu kurumlarından birisi olmasından ötürü, işe alacağı adayların temel ekonomi bilgisine sahip olmasını ve güncel ekonomik gelişmeleri takip etmesine önem vermektedir. **Genel Ekonomi** faktörü ile içerisinde karşılaştırmaları yapılan bu alt faktörler aşağıdaki gibi sıralanmıştır.

- *Temel Bilgiler*
- *İlgili Güncel Gelişmeler*

#### **3.1.1.4 Deneyim**

Adayların kurumun görev alanına ‘Benzer’ veya ‘Farklı iş Grubunda’ tecrübe sahibi olması değerlendirmeye alınmaktadır. Bunun yanında söz konusu iş deneyiminin ‘Kamu’ ya da ‘Özel Sektörde’ kazanılmış olması da önem arz etmektedir.

#### **3.1.1.5 Temel Bilgisayar Kullanma Becerisi**

Kurum bünyesinde tüm faaliyetler elektronik ortamda, genellikle ofis yazılımları ile gerçekleştirilmektedir. Bu doğrultuda adayların temel bilgisayar programlarını kullanabilmesi gerekmektedir.



### 3.1.2 Bireysel Faktörler

İşsel faktörler kendi içinde 3 farklı alt faktöre ayrılmıştır. Bahsedilen faktörlere ilişkin açıklamalar aşağıda verilmiştir. Bireysel faktörler ve alt faktörlere ait hiyerarşik yapı **Şekil 1**'de sunulmuştur.

#### 3.1.2.1 Etkinlik

Etkinlik faktörü, '*Analitik Düşünme*', '*Zamanı Etkin Kullanma*' ile '*Yorum ve Analiz*' şeklinde daha alt faktörlere ayrılmıştır.

**Analitik düşünme** ile bir problemi çözmek için, bilgileri ayrıştırarak ve sorunu oluşturan öğeleri göz önüne alarak sonuca varmak için yürütülen sistematik düşünme tarzı ifade edilmektedir. Pratik çözüm üretme yetkinliği olarak da ifade edilebilen analitik düşünme sonuç odaklı çalışma için önemli kişisel özelliklerdendir.

**Zaman etkin kullanma** ile kısıtlı zamanı, amaçlar, sorumluluklar ve sosyal yaşamın içerdiği etkinlikleri bir arada yürütebilecek biçimde planlanma ifade edilmektedir. Planlama ve yönetme yetkinlikleri doğrultusunda süreçleri doğru idare etme yetkinliği için gerekli olduğu düşünülmektedir.

**Yorum ve Analiz** ile elde edilen bilgilerin sağlıklı bir şekilde analiz edilerek yorumlanması ifade edilmektedir. Bilgi ve verilerin doğru yorumlanabilmesi ile başarılı sonuçlara ulaşabilmesi mümkündür.

#### 3.1.2.2 Sorumluluk

Kişinin kendine ve başkalarına karşı yerine getirilmesi gereken yükümlülüklerini zamanında yerine getirmesi olarak ifade edilen sorumluluk faktörü, '*Sorumluluk Alma*', '*Bağımsız Çalışabilme*', gerekli durumlarda '*İnisiyatif Alabilme*' ve '*Karar Verebilme*' alt faktörleri ile ifade edilmiştir.

#### 3.1.2.3 Dışadönüklük

Çevresi ile kolaylıkla ilişki kurabilen ve duygularını yansıtabilen, enerjisini iletişimden alan insanların durumu olarak ifade edilen dışadönüklük, 7 alt faktör ile değerlendirilmiştir. Söz konusu alt faktörler aşağıda belirtilmiştir.

**Özgüven**, bireyin kendisinden memnun olması, kendisi, çevresi ile barışık yaşaması ve mutlu olmasıdır. Başka bir deyişle, kişinin kendi değeri hakkındaki subjektif değerlendirmesi yani, kişinin kendi özelliklerinin ne ölçüde olumlu ya da olumsuz olduğu hakkındaki yorumunu ifade eder.

**Sosyallik**, Adayların düzenli olarak ilişkide olduğu kişilerle oluşturduğu sosyal ağın genişliği veya darlığı şeklinde algılanmaktadır. Başka bir deyişle bu kriter ile adayların sahip oldukları sosyal sermayeleri hakkında bilgi sahibi olunmakta ve sosyallik düzeyleri ölçülmektedir. Sosyal çevre ile iletişim ve paylaşım yeteneği değerlendirilmektedir.

**Duygusal denge**, adayların karşılaşılabilecekleri farklı durumlarda yansıttıkları kaygı, kızgınlık, kontrolsüz davranış ve strese yenilme gibi duygusal değişimlerin gözlemlenmesini ve denge halinin korunmasını ifade etmektedir.

**İfade ve iletişim**, adayların kendilerine yöneltilen sorular karşısında ifade yorum ve analiz kabiliyetleri ile izah ve ikna becerilerini ifade etmektedir. Ayrıca adayların akıcı ve anlaşılır konuşmaları ile beden dilini ne derece kullanabildikleri de bu değerlendirmeye girmektedir.

**Temsil yeteneği** ile adayın dış görünüşü, intizam ve dikkati, genel ahlak kuralları çerçevesinde davranışları ile giyim ve kuşamları değerlendirilmektedir. Gerekli durumlarda kurumu ve kamuyu temsil yeteneğinin var olup olmadığı ölçülmektedir.

**Uyum**, adayın kurum bünyesinde çalışırken arkadaşları ile uyum içinde ekip çalışmasına yatkınlığını ifade etmektedir. Takıma adaptasyonu değerlendirilmektedir.

**İlgi** faktörü ile adayın mülakata ve işe olan ilgisi tespit edilmektedir.

### 3.2 Bulanık Önem Dereceleri

Çalışmada kullanılan bulanık önem dereceleri **Tablo 1**'de gösterilmiştir. Tüm kriterler tabloda belirtilen sözel önem derecelerine göre karşılaştırılmıştır.

Söz konusu bulanık sayılar, Chang'in bulanık AHP' de Mertebe Analizi Yönteminde oluşturduğu sayılardır.

**Tablo 1:** Bulanık Önem Dereceleri

Sözel Önem	Matris İfadesi*	Bulanık Ölçek	Karşılık Ölçek
Eşit Derecede Önemli	Eşit Önemli	(1,1,1)	(1,1,1)
Biraz Önemli	Biraz Önemli	(1,3,5)	(1/5, 1/3, 1)
Kuvvetli Derecede Önemli	Kuvvetli Önemli	(3,5,7)	(1/7, 1/5, 1/3)
Çok Kuvvetli Derecede önemli	Çok Önemli	(5,7,9)	(1/9, 1/7, 1/5)
Tamamıyla Önemli	Tamamıyla Önemli	(7,9,9)	(1/9, 1/9, 1/7)

\* İkili karşılaştırma matrislerinde yer alan ifadelerdir.

### 3.3 Bulanık AHP Yöntemi ile Karşılaştırmaların Yapılması

Ağırlıkların belirlenmesinde ilk aşama her bir kriterin hiyerarşik yapıya göre kendi seviyesindeki diğer kriterler ikili karşılaştırılması ve böylece matrislerin oluşturulmasıdır.

Hiyerarşik yapının en üst seviyesinden başlanarak karşılaştırma matrisleri oluşturulmuştur. İlgili karşılaştırmalar yapılırken sadece **Ana Faktörler** olan ‘İşsel Faktörler’ ve ‘Bireysel Faktörler’ ile **İşsel Faktörlerin alt faktörleri** olan ‘Yabancı Dil’, ‘Eğitim Durumu’, ‘Bilgi ve Birikim’, ‘Deneyim’ ve ‘Temel Bilgisayar Kullanma Becerisi’ için Bulanık AHP yöntemine ait hesaplamalara yer verilmiştir. Diğer karşılaştırmalar için hesaplamalara yer verilmemiş, sadece karşılaştırma matrisleri ve sonuçlarına değinilmiştir.

#### 3.3.1 Ana Faktörlerin Karşılaştırılması

İşsel faktörlerin (İF), Bireysel faktörlere (BF) eşit derecede önemli olduğu varsayımı ile **Matris 1** oluşturulmuştur.

**Matris 1:** Ana Faktörlere ait karşılaştırma matrisi

	İF	BF
İF		Eşit Önemli
BF		

	İF	BF
İF	(1,1,1)	(1,1,1)
BF	(1,1,1)	(1,1,1)

Matris 1 kullanılarak ölçütlere göre bulanık büyüklük değerleri bulunmuştur.

$$S_{IF} = (2, 2, 2) \otimes (1/4, 1/4, 1/4) = (0.50, 0.50, 0.50)$$

$$S_{BF} = (2, 2, 2) \otimes (1/4, 1/4, 1/4) = (0.50, 0.50, 0.50)$$

Bulanık büyüklük değerlerine göre olabilirlik dereceleri hesaplanmış ve ağırlık vektörü elde edilmiştir.

$$V(S_{IF} \geq S_{BF}) = 1 \quad W = \min \begin{bmatrix} 1 \\ 1 \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} 1 \\ 1 \end{bmatrix}$$

$$V(S_{BF} \geq S_{IF}) = 1$$

Ağırlık vektörü kullanılarak normalize edilmiş ağırlık vektörü bulunmuştur. Böylece söz konusu 2 faktöre ilişkin göreceli ağırlıklar elde edilerek **Tablo 2**'de gösterilmiştir.

**Tablo 2:** Ana Faktörlerin Ağırlıkları

$$W = \begin{bmatrix} 1/2 \\ 1/2 \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} 0.5 \\ 0.5 \end{bmatrix}$$

Faktörler	Ağırlıklar
İşsel Faktörler	50%
Bireysel Faktörler	50%

Elde edilen sonuçlar, faktörlerin birbirlerine göre eşit derecede önemli olmasından dolayı, her iki faktörün de 50% ağırlığa sahip olduğunu göstermiştir.

### 3.3.2 Alt Faktörlerin Karşılaştırılması

#### 3.3.2.1 İşsel Faktörler

İşsel faktörlerin alt faktörleri olan Yabancı Dil Bilgisi (YDİL), Eğitim Durumu (EGT), Bilgi ve Birikim (BB), Deneyim (DN) ve Temel Bilgisayar Kullanma Becerisi (BİL) kendi aralarında ikili karşılaştırılarak matris oluşturulmuştur.

**Matris 2:** İşsel Faktörlere ait karşılaştırma matrisi

	YDİL	EGT	BB	DN	BİL
YDİL		Biraz Önemli		Biraz Önemli	Kuvvetli Önemli
EGT					Biraz Önemli
BB	Biraz Önemli	Kuvvetli Önemli		Biraz Önemli	Çok Önemli
DN		Biraz Önemli			Biraz Önemli
BİL					

	YDİL	EGT	BB	DN	BİL
YDİL	(1,1,1)	(1,3,5)	(1/5, 1/3, 1)	(1,3,5)	(3,5,7)
EGT	(1/5, 1/3, 1)	(1,1,1)	(1/7, 1/5, 1/3)	(1/5, 1/3, 1)	(1,3,5)
BB	(1,3,5)	(3,5,7)	(1,1,1)	(1,3,5)	(5,7,9)
DN	(1/5, 1/3, 1)	(1,3,5)	(1/5, 1/3, 1)	(1,1,1)	(1,3,5)
BİL	(1/7, 1/5, 1/3)	(1/5, 1/3, 1)	(1/9, 1/7, 1/5)	(1/5, 1/3, 1)	(1,1,1)

Matris 2 kullanılarak ölçütlere göre bulanık büyüklük değerleri bulunmuştur.

$$S_{YDİL} = (6.2, 12.3, 19.0) \otimes (1/70.9, 1/45.9, 1/24.8) = (0.09, 0.27, 0.77)$$

$$S_{EGT} = (2.5, 4.9, 8.3) \otimes (1/70.9, 1/45.9, 1/24.8) = (0.04, 0.11, 0.34)$$

$$S_{BB} = (11.0, 19.0, 27.0) \otimes (1/70.9, 1/45.9, 1/24.8) = (0.16, 0.41, 1.09)$$

$$S_{DN} = (3.4, 7.7, 13.0) \otimes (1/70.9, 1/45.9, 1/24.8) = (0.05, 0.17, 0.52)$$

$$S_{BIL} = (1.7, 2.0, 3.5) \otimes (1/70.9, 1/45.9, 1/24.8) = (0.02, 0.04, 0.14)$$

Bulanık büyüklük değerlerine göre olabilirlik dereceleri hesaplanmış ve ağırlık vektörü elde edilmiştir.

$$\begin{array}{llll} V(S_{YDIL} \geq S_{EGT}) = 1 & V(S_{YDIL} \geq S_{BB}) = 0.81 & V(S_{YDIL} \geq S_{DN}) = 1 & V(S_{YDIL} \geq S_{BIL}) = 1 \\ V(S_{EGT} \geq S_{YDIL}) = 0.60 & V(S_{EGT} \geq S_{BB}) = 0.37 & V(S_{EGT} \geq S_{DN}) = 0.83 & V(S_{EGT} \geq S_{BIL}) = 1 \\ V(S_{BB} \geq S_{YDIL}) = 1 & V(S_{BB} \geq S_{EGT}) = 1 & V(S_{BB} \geq S_{DN}) = 1 & V(S_{BB} \geq S_{BIL}) = 1 \\ V(S_{DN} \geq S_{YDIL}) = 0.81 & V(S_{DN} \geq S_{BB}) = 0.60 & V(S_{DN} \geq S_{EGT}) = 1 & V(S_{DN} \geq S_{BIL}) = 1 \\ V(S_{BIL} \geq S_{YDIL}) = 0.20 & V(S_{BIL} \geq S_{EGT}) = 0.63 & V(S_{BIL} \geq S_{DN}) = 0.43 & V(S_{BIL} \geq S_{BB}) = 0 \end{array}$$

$$W = \min \begin{bmatrix} 1 & 0.81 & 1 & 1 \\ 0.60 & 0.37 & 0.83 & 1 \\ 1 & 1 & 1 & 1 \\ 0.81 & 1 & 0.60 & 1 \\ 0.20 & 0.63 & 0 & 0.43 \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} 0.81 \\ 0.37 \\ 1 \\ 0.60 \\ 0 \end{bmatrix}$$

Ağırlık vektörü kullanılarak normalize edilmiş ağırlık vektörü bulunmuştur. Böylece söz konusu 5 faktöre ilişkin hesaplanan göreceli ağırlıklar **Tablo 3**'te yer almaktadır.

**Tablo 3:** İşsel Faktörlerin Ağırlıkları

Faktörler	Ağırlıklar
Yabancı Dil	29.1%
Eğitim Durumu	13.3%
Bilgi ve Birikim	36.0%
Deneyim	21.6%
Temel Bilgisayar Kullanma Becerisi	0.0%

$$W = \begin{bmatrix} 0.81/2.78 \\ 0.37/2.78 \\ 1/2.78 \\ 0.60/2.78 \\ 0/2.78 \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} 0.29 \\ 0.13 \\ 0.36 \\ 0.22 \\ 0 \end{bmatrix}$$

gözetilmiştir.

### 3.3.2.1.1 Yabancı Dil Seviyesi

Yabancı dil yetkinlik seviyesinin alt faktörleri Beceri ve Belge faktörlerinin karşılaştırmaları yapılmıştır. Beceri faktörünün belge faktörüne göre biraz daha önemli olduğu varsayımına göre hesaplamalar yapılmış ve tablodaki ağırlıklar bulunmuştur.

	BCR	BLG
BCR		Biraz Önemli
BLG		

Faktörler	Ağırlıklar
Beceri	70%
Belge	30%

Elde edilen sonuçlara göre adayın yabancı dil becerisinin 70% oranında , yabancı dil belgesinin ise %30 oranında bir ağırlığa sahip olduğu ortaya çıkmıştır.

### 3.3.2.1.2 Eğitim Durumu

Kurumda kariyer meslek memuru olarak çalışabilmek için lisans (LS) seviyesinde eğitim görmüş olmak ön şarttır. Bununla birlikte kurumun görev alanı ile ilgili alanlarda master (MS) ve doktora (DR) eğitimi tamamlamış adayların daha şanslı olduğu gözlemlenmektedir. Tabloda söz konusu faktörlerin ikili kıyaslamaları yapılmış ve ağırlıkları hesaplanmıştır.

	LS	MS	DR
LS			
MS	Biraz Önemli		
DR	Kuvvetli Önemli	Biraz Önemli	

Faktörler	Ağırlıklar
Lisans	5.1%
Master	38.5%
Doktora	57.3%

Ayrıca adayların söz konusu eğitimlerini yurtdışında (YD) ya da yurt içinde (Yİ) tamamlamış olmaları da kıyaslanmıştır. Yurt dışında yüksek öğrenimlerini tamamlayan adayların seçim aşamasında daha avantajlı olduğu gözlemlenmiştir.

	YD	Yİ
YD		Biraz Önemli
Yİ		

Faktörler	Ağırlıklar
Yurt dışı	70%
Yurt içi	30%

### 3.3.2.1.3 Bilgi ve Birikim

İşsel faktörler içinde 36.0% ile en fazla ağırlığa sahip olan bilgi ve birikim alt faktörü, dört alt faktörden oluşmaktadır. Söz konusu alt faktörler, adayın Mesleki Yetkinliği (MY), Kurumu İlgilendiren Konular hakkındaki bilgileri (KİLK), Genel Ekonomi bilgisi (GEN) ile adayın Genel Kültür seviyesinden (GK) oluşmaktadır. Matriste ikili kıyaslamalar verilmiştir.

	MY	KİLK	GEN	GK
MY		Biraz Önemli	Biraz Önemli	Kuvvetli Önemli
KİLK			Biraz Önemli	Biraz Önemli
GEN				Eşit Önemli
GK				

Faktörler	Ağırlıklar
Mesleki Yetkinlik	45.4%
Kurumu İlgilendiren Konular	35.7%
Genel Ekonomi	11.3%
Genel Kültür	7.7%

İkili kıyaslamalara göre adayın yüksek öğrenimi ve önceki iş deneyimi boyunca edindiği mesleki yetkinliğinin 45.4% ile diğer faktörlere nazaran daha önemli olduğu gözlemlenmiştir. Ayrıca kurumu ilgilendiren konulardaki hakimiyeti de önemli bir rol oynamıştır.

Yukarıda ağırlıkları bulunan söz konusu faktörler, daha alt faktörlere ayrılarak inceleme yapılmıştır.

**Mesleki Yetkinlik** faktörü, adayın Temel Mesleki Bilgisi (TMB), mesleği ile ilgili Güncel Gelişmeleri Takip Edebilme Durumu (GUN) ve Sınav Başarısı (SNV) olarak alt faktörlere ayrılmış ve hesaplamalar yapılmıştır.

	TMB	GUN	SNV
TMB		Eşit Önemli	Biraz Önemli
GUN			Biraz Önemli
SNV			

Faktörler	Ağırlıklar
Temel Mesleki Bilgi	40.9%
Güncel Gelişmeleri Takip Durumu	40.9%
Sınav Başarısı	18.2%

Adayın sahip olduğu temel mesleki bilgi ile mesleğine ilişkin güncel gelişmeleri takip etme becerisi 40.9% ile sınavda gösterdiği performansından daha önceliklidir.

Adayın sınav başarısı da KPSS' deki alanıyla ilgili sorulardaki başarısı (KPSS) ve kurumun yaptığı yazılı sınavda elde ettiği başarı (YAZ) olarak 2 alt faktöre ayrılarak incelenmiş ve aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

	HZN	KPSS
YAZ		Eşit Önemli
KPSS		

Faktörler	Ağırlıklar
Kurum Yazılı Sınavı	50%
KPSS Alan Başarısı	50%

**Kurumu İlgilendiren Konular** da kendi Kurum Teşkilatı ve Görev Alanı (KTGA), Kurum Mevzuatı (KUM) ve İlgili Güncel Gelişmeler (İGG) olmak üzere 3 alt faktöre ayrılarak incelenmiştir.

	KTGA	MEV	İGG
KTGA		Biraz Önemli	Biraz Önemli
KUM			
İGG		Biraz Önemli	

Faktörler	Ağırlıklar
Kurumun Teşkilatı ve Görev Alanı	44.5%
Kurum Mevzuatı	19.2%
İlgili Güncel Gelişmeler	36.3%

Adayın, Kurum teşkilatı ve görev alanı ile ilgili güncel gelişmelere hakimiyetinin önemli bir ağırlığa sahip olduğu gözlemlenmiştir.

**Genel Ekonomi Bilgisi**, Temel Bilgiler (TB) ve İlgili Güncel Gelişmeler (İGG) olmak üzere 2 alt faktöre ayrılmıştır. hesaplanan ağırlıklar incelendiğinde, temel ekonomi bilgisine sahip adaylardan güncel ekonomik gelişmeleri takip edenlerin daha avantajlı olduğu anlaşılmaktadır.

	TB	İGG
TB		
İGG	Eşit Önemli	

Faktörler	Ağırlıklar
Temel Bilgiler	30%
İlgili Güncel Gelişmeler	70%

### 3.3.2.1.4 Deneyim

Adayların önceki iş deneyimleri, Benzer İş Grubu (BİG) ve Farklı İş Grubu (FİG) şeklinde 2 alt faktöre ayrılarak ağırlıkları hesaplanmıştır.

	BİG	FİG
BİG		Biraz Önemli
FİG		

Faktörler	Ağırlıklar
Benzer İş Grubu	70%
Farklı İş Grubu	30%

Adayın kurumun görev alanına benzer bir iş grubunda önceki deneyiminin 70.0% bir ağırlığa sahip olduğu gözlenmiştir.

Bunun yanında söz konusu tecrübenin Kamu (KM) ya da Özel Sektörde (ÖS) kazanılmış olması da değerlendirilmiştir.

	KM	ÖS
KM		Biraz Önemli
ÖS		

Faktörler	Ağırlıklar
Kamu Tecrübesi	70%
Özel Sektör tecrübesi	30%



Deneyim grubunda değerlendirilen faktörlere göre örnek kamu kurumunun görev alanına benzer iş gruplarında kamu tecrübesi adayların seçiminde önemli bir rol oynamıştır.

### 3.3.2.2 Bireysel Faktörler

Adayların sahip oldukları bireysel özellikler Etkinlik (ETK), Sorumluluk (SOR) ve Dışa Dönüklük (DIŞ) alt faktörleri ile değerlendirilmiştir.

	ETK	SOR	DIŞ
ETK		Biraz Önemli	
SOR			
DIŞ	Biraz Önemli	Biraz Önemli	

Faktörler	Ağırlıklar
Etkinlik	36.3%
Sorumluluk	19.2%
Dışa Dönüklük	44.5%

Dışa dönüklük grubu 44.5% ile diğer faktörlere göre daha büyük bir ağırlığa sahiptir.

#### 3.3.2.2.1 Etkinlik

Etkinlik faktörü içerisinde Analitik Düşünme (AND), Zamanı Etkin Kullanma (ZEK) ve Yorum ve Analiz Becerisi (YOR) değerlendirilmiştir.

	AND	ZEK	YOR
AND		Biraz Önemli	Eşit Önemli
ZEK			Biraz Önemli
YOR			

Faktörler	Ağırlıklar
Analitik Düşünme	41.1%
Zamanı Etkin Kullanma	38.3%
Yorum ve Analiz Becerisi	20.6%

Adaylarda analitik düşünce ile zamanı etkin kullanma becerileri ön plana çıkmaktadır.

#### 3.3.2.2.2 Sorumluluk

Sorumluluk faktörü içerisinde Sorumluluk alma (SOA), Bağımsız çalışabilme (BGM), İnişiyatif Alma (İNS) ve Karar verme (KAR) becerileri değerlendirilmiştir.

	SOA	BGM	İNS	KAR
SOA		Biraz Önemli	Biraz Önemli	Biraz Önemli
BGM			Biraz Önemli	Biraz Önemli
İNS				Biraz Önemli
KAR				

Faktörler	Ağırlıklar
Sorumluluk alma	45.4%
Bağımsız çalışabilme	35.7%
İnisiyatif Alma	11.3%
Karar verme	7.7%

Sorumluluk alma faktörü 45.4% ve bağımsız çalışabilme faktörü 35.7% ile ön plana çıkmaktadır.

### 3.3.2.2.3 Dışa Dönüklük

Dışa dönüklük grubu Özgüven (ÖZG), Sosyallik (SOS), Duygusal denge (DUY), İfade ve İletişim (İFA), Temsil (TEM), Uyum (UYM) ve ilgi (İLG) alt faktörleri açısından değerlendirilmiştir.

	ÖZG	SOS	DUY	İFA	TEM	UYM	İLG
ÖZG		Biraz Önemli	Eşit Önemli	Biraz Önemli	Eşit Önemli		Kuvvetli Önemli
SOS			Biraz Önemli		Biraz Önemli	Eşit Önemli	Biraz Önemli
DUY		Biraz Önemli		Eşit Önemli	Eşit Önemli	Kuvvetli Önemli	Kuvvetli Önemli
İFA					Biraz Önemli	Kuvvetli Önemli	Kuvvetli Önemli
TEM						Kuvvetli Önemli	Kuvvetli Önemli
UYM	Biraz Önemli						Biraz Önemli
İLG							

Yukarıdaki tabloda yer alan ikili karşılaştırmalar neticesinde adaylardaki ifade ve iletişim becerisi, özgüven, duygusal dengeyi koruyabilme becerisi önem kazanmaktadır. Ayrıca temsil yeteneği de ön plana çıkmaktadır. Sonuçlar aşağıda tabloda verilmiştir.

Faktörler	Ağırlıklar
Özgüven	17,6%
Sosyallik	15,8%
Duygusal denge	17,3%
İfade ve İletişim	20,0%
Temsil	16,9%
Uyum	12,1%
İlgi	0,4%

## 3.4 Örnek Uygulama için Tartışma ve Yorumlar

Bu çalışmada, Örnek kamu kurumu Kariyer Meslek Memuru işe alım sürecinde uygun adayların tespit edilmesini sağlamak amacıyla değerlendirme kriterleri belirlenmiş ve ikili

karşılaştırma matrisleri doğrultusunda Bulanık AHP yöntemi kullanılarak hesaplamalar yapılmış ve öncelikli kriterler bulunmuştur.

Bu doğrultuda kriterlere ilişkin bir önceki uygulama bölümünde elde edilen yerel ağırlıkların, hiyerarşi yapısına uygun olarak, global karşılıkları bulunmuş ve **Tablo 4**'te gösterilmiştir.

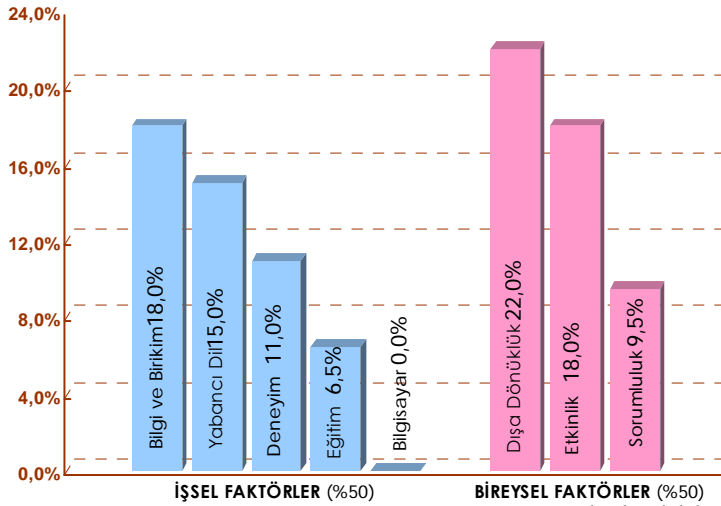
**Tablo 4:** Değerlendirme Kriterlerine İlişkin Yerel Ve Global Ağırlıklar

Faktörler ve Alt Faktörler	Yerel Ağırlıklar				Global Ağırlıklar
<b>1. İşsel faktörler</b>	50%				50,00%
<b>1.1 Yabancı Dil</b>		30%			15,00%
1.1.1 Beceri			70%		10,50%
1.1.2 Belge			30%		4,50%
<b>1.2 Eğitim Durumu</b>		13%			6,50%
1.2.1 Lisans			5%		0,33%
1.2.1.1 Yurt İçi				30%	0,10%
1.2.1.2 Yurt Dışı				70%	0,23%
1.2.2 Master			38%		2,47%
1.2.2.1 Yurt İçi				30%	0,74%
1.2.2.2 Yurt Dışı				70%	1,73%
1.2.3 Doktora			57%		3,71%
1.2.3.1 Yurt İçi				30%	1,11%
1.2.3.2 Yurt Dışı				70%	2,59%
<b>1.3 Bilgi ve Birikim</b>		36%			18,00%
1.3.1 Mesleki Yetkinlik			45%		8,10%
1.3.1.1 Temel Mesleki Bilgi				41%	3,32%
1.3.1.1 Güncel Gelişmeleri Takip Durumu				41%	3,32%
1.3.1.1 Sınav Başarısı				18%	1,46%
1.3.1.1.1 KPSS Alan				50%	0,73%
1.3.1.1.2 Kurum İçi Yazılı Sınavı				50%	0,73%
1.3.2 Kurumu İlgilendiren Konular			36%		6,48%
1.3.2.1 Kurumun Teşkilatı ve Görev Alanı				44%	2,85%
1.3.2.2 Kurum Mevzuatı				19%	1,23%
1.3.2.3 İlgili Güncel Gelişmeler				36%	2,33%
1.3.3 Genel Ekonomi			11%		1,98%
1.3.3.1 Temel Bilgiler				30%	0,59%
1.3.3.2 İlgili Güncel Gelişmeler				70%	1,39%
1.3.4 Genel Kültür			8%		1,44%
<b>1.4 Deneyim</b>		22%			11,00%
1.4.1. Benzer İş Grubu			70%		7,70%
1.4.1.1 Kamu				70%	5,39%
1.4.1.2 Özel Sektör				30%	2,31%
1.4.2 Farklı İş Grubu			30%		3,30%
1.4.2.1 Kamu				70%	2,31%
1.4.2.2 Özel Sektör				30%	0,99%
<b>1.5 Temel Bilgisayar Kullanma Becerisi</b>		0%			0,00%
<b>2. Bireysel Faktörler</b>	%50				50,00%
<b>2.1 Etkinlik</b>		36%			18,00%
2.1.1 Analitik Düşünme			41%		7,38%
2.1.1 Zamanı Etkin Kullanma			38%		6,84%
2.1.1 Yorum ve Analiz Becerisi			21%		3,78%
<b>2.2 Sorumluluk</b>		19%			9,50%
2.2.1 Sorumluluk alma			33%		3,14%
2.2.2 Bağımsız çalışabilme			29%		2,76%
2.2.3 İnisiyatif Alma			24%		2,28%
2.2.4 Karar verme			14%		1,33%
<b>2.3 Dışa Dönüklük</b>		44%			22,00%
2.3.1 Özgüven			18%		3,96%
2.3.2 Sosyallik			16%		3,52%
2.3.3 Duygusal denge			17%		3,74%
2.3.4 İfade ve iletişim			20%		4,40%
2.3.5 Temsil			17%		3,74%
2.3.6 Uyum			12%		2,64%
2.3.7 İlgililik			0%		0,00%

En uygun adayın seçiminde işsel ve bireysel faktörlerin önem derecelerinin eşit olduğu varsayımı ile her iki ana faktör de %50 oranında ağırlığa sahip olmuştur. İşsel ve bireysel faktörlerin alt faktörleri ve ağırlıkları **Grafik 1**'de gösterilmiştir.

İşsel faktörün alt faktörlerine bakıldığında adayın sahip olduğu bilgi ve birikimin %18.0 ile ilk sırada, yabancı dil bilgisinin ise 15.0% ile hemen ardından geldiği görülmektedir. Söz konusu iki faktörün ağırlıkları toplamına bakıldığında 33.0% ile seçim sürecinde önemli derecede etkili olduğu açıkça görülmektedir. Eğitim faktörüne göre 11.0 % ile öncelikli olan Deneyim ise 3. sırada kendisine yer bulmuştur. Bilgisayar kullanma becerisinin ise herhangi bir ağırlığa sahip olmadığı görülmüştür.

**Grafik 1:** İşsel Ve Bireysel Faktörlere İlişkin Ağırlıklar



Bireysel faktörlerde ise çevresi ile kolaylıkla ilişki kurabilen ve duygularını yansıtabilme becerisini ifade eden dışadönüklük, aday seçiminde 22.0% ile baskın faktör olarak görünmektedir. Bireyin analitik düşünme, yorum ve analiz becerilerini ifade eden etkinlik faktörü ise 18.0% ağırlığa sahiptir.

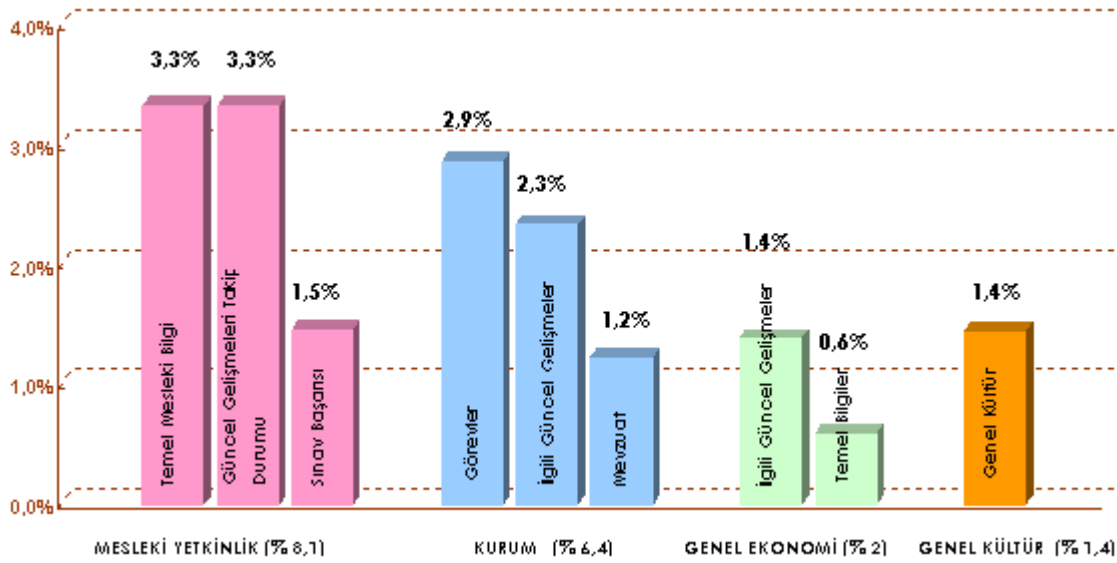
**Grafik 1**'de bireysel ve işsel faktörlere genel olarak bakıldığında, Bilgi ve Birikim ile Yabancı Dil Bilgi seviyesi yüksek, aynı zamanda kendini ifade edebilen, çevresiyle etkileşim halinde olan ve zihinsel yetkinliklerini etkin kullanabilen adayların mülakat sürecinde başarılı olacağı görülmektedir.

Bilgi ve birikim alt faktörüne bakıldığında mesleki yetkinliğin 8.4% oranında bir ağırlığa sahip olduğu gözlemlenmekte, hemen ardından ise 6.4 % ile kurumun işleyişi hakkındaki bilgilerin geldiği gözlenmiştir. Söz konusu faktörlerin toplamdaki ağırlığı 14.8%

olmaktadır. Genel ekonomi bilgisi ve genel kültür seviyesinin ağırlıkları ise diğer iki faktöre göre nispeten geride kalmışlardır. Faktörler ve ağırlıkları **Grafik 2'**de gösterilmektedir.

Mesleki yetkinliğin daha alt faktörleri olan temel mesleki bilgi ve adayın mesleği ile alakalı güncel gelişmeleri takip yetkinliğinin 3.3% ile baskın oldukları görülmektedir. Adayın KPSS alan sınavı ile kurum içi yazılı sınavında gösterdiği başarı faktörü ise ikinci planda kalmaktadır.

**Grafik 2:** İşsel Faktörlere İlişkin Ağırlıklar



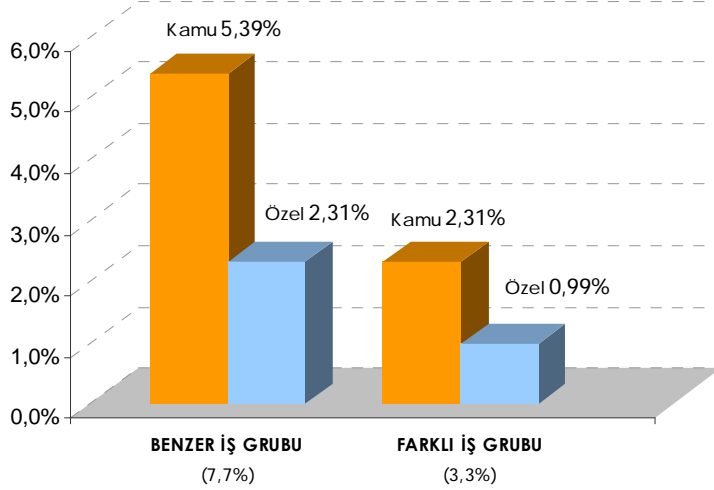
Adayın kurumun işleyişi ile ilgili bilgilerini ölçen faktöre bakıldığında ise kurumun yapısı ve görev alanı (2.9%) ile kurumun yürüttüğü faaliyetlere ilişkin güncel gelişmelere (2.3%) hakim adayların daha şanslı oldukları grafik 2'de görülmektedir. Mevzuat bilgisi ise diğer faktörlere kıyasla önemsiz kalmıştır.

Kurumlarımızın, ülke ekonomisinin politikalarını yönlendirmedeki rolü nedeniyle, işe alınacak adaylarda genel ekonomi bilgisi aranmaktadır. Örnek uygulamada adayın Türkiye ve Dünya ekonomisi ile ilgili güncel gelişmeler hakkında bilgi sahibi olmasının, ve söz konusu bilgileri analiz edebilecek yetkinliğinin bulunması gerektiği anlaşılmaktadır. Diğer bir alt faktör olan genel kültürün ise % 1.4 oranında ağırlığa sahip olduğu görülmektedir.

Adayların yabancı dil yetkinliklerine bakıldığında ise dili anlama ve akıcı konuşmadaki becerisinin 10.5% ile ön plana çıktığı gözlenmektedir.

Adayların önceki iş deneyimlerine bakıldığında ise kurumun faaliyet alanına benzer iş grubunda kamu tecrübesi ne sahip adayların daha avantajlı olduğu anlaşılmaktadır. Söz konusu faktörlere ilişkin ağırlıklar **Grafik 3**'te gösterilmektedir.

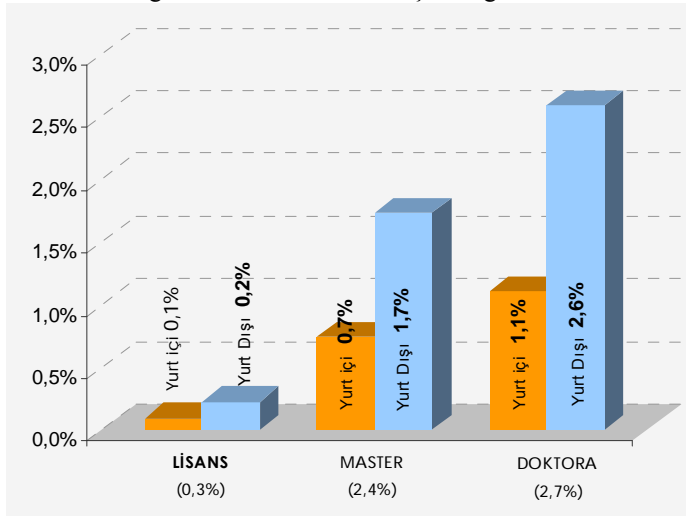
**Grafik 3:** Deneyim Alt Faktörlerine İlişkin Ağırlıklar



Her iki iş grubunda da kamu tecrübesine öncelik verilmesinin nedeni adayın kamu kurum kültürü deneyiminin önemli olduğu varsayımıyla karşılaştırmaların yapılmış olmasından kaynaklanmıştır.

Eğitim faktörüne bakıldığında ise; yurt dışı tecrübesinin adayların bilgi ve görgü seviyeleri ile yabancı dil becerilerini artırdığı varsayımı ile yapılan karşılaştırmalarda yüksek eğitimlerini yurt dışında tamamlayan adaylar daha şanslı gözükmektedir. Ayrıca mesleği ile ilgili akademik eğitimine devam eden adaylar da değerlendirme aşamasında önde olacaklardır. Söz konusu faktörlere ilişkin ağırlıklar **Grafik 4**'te gösterilmektedir

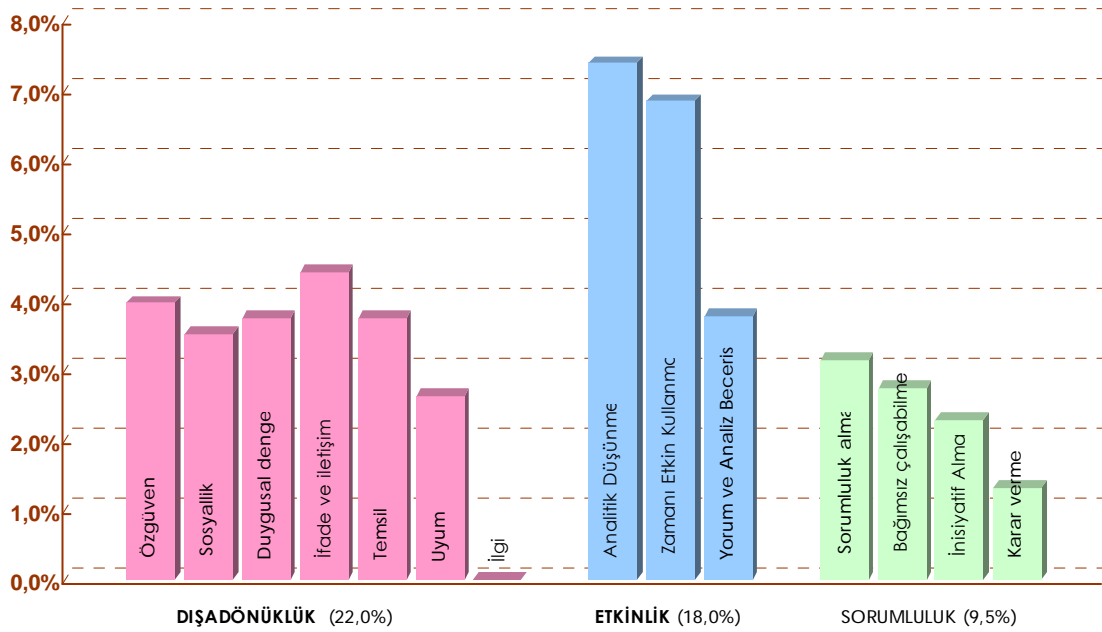
**Grafik 4:** Eğitim Alt Faktörlerine İlişkin Ağırlıklar



Seçimi etkileyen diğer ana faktör olan bireysel yetkinliklere bakıldığında adayların dışa dönüklük özelliklerinin 22.0% ile değerlendirmede öncü faktör olduğu, zihinsel becerilerini ifade eden etkinlik faktörünün ise 18.0% ile ardından geldiği görülmektedir. Sorumluluk faktörü ise 9.5% ile son sırada yer almıştır.

Dışadönüklük grubu içerisinde ifade ve iletişim becerisi yüksek, özgüven sahibi, duygusal dengesini muhafaza edebilen ve temsil kabiliyeti olan adayların seçimde daha avantajlı oldukları **Grafik 5**'te gözlenmektedir.

**Grafik 5:** Eğitim Alt Faktörlerine İlişkin Ağırlıklar



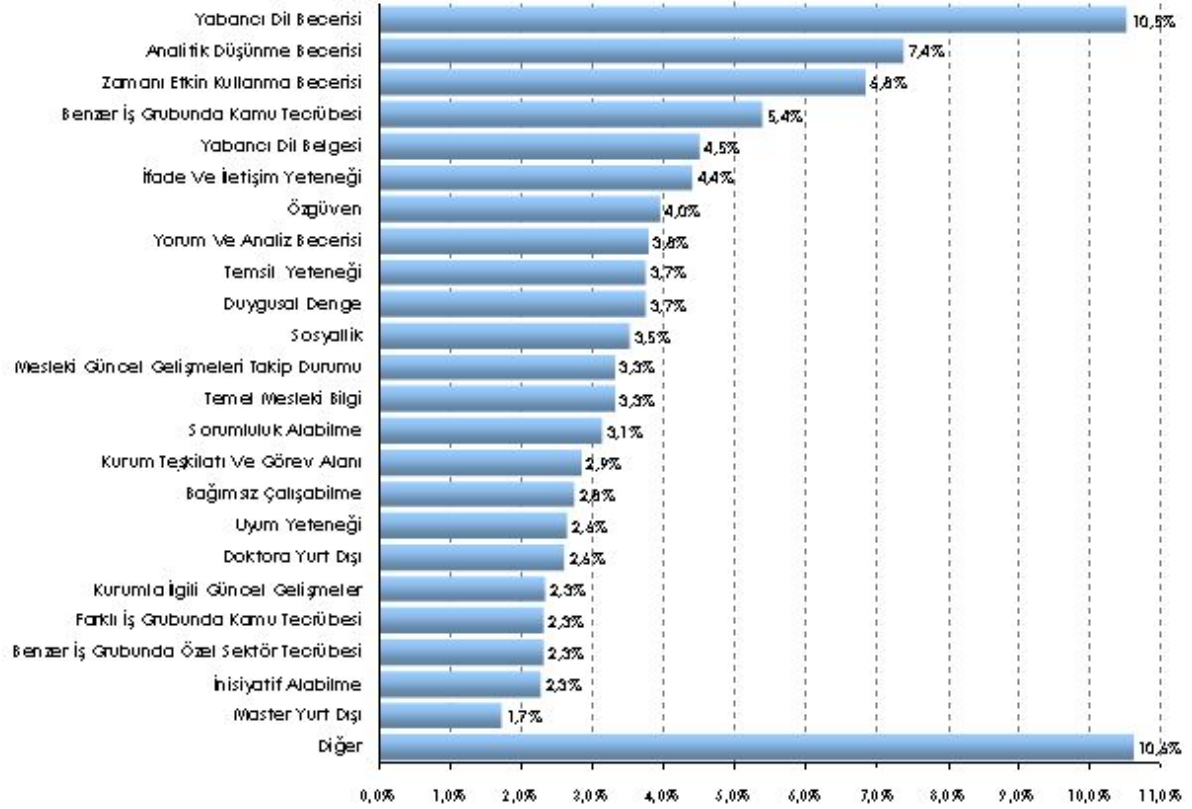
Etkinlik grubunda ise tüm analitik düşünme 7.4%, zamanı etkin ve verimli bir şekilde kullanma 6.8% ağırlıklara sahip olurken yorum ve analiz becerisi 3.8% ağırlığa sahiptir.

Sorumluluk grubunda ise, sorumluluk alabilme 3.1%,bağımsız çalışabilme 2.8%, inisiyatif alabilme 2.3% ve karar verme 1.3% ağırlıklara sahiptir.

Çalışmada ele alınan tüm değerlendirme kriterlerine ilişkin global ağırlıklar **Grafik 6**'da gösterilmiştir.



**Grafik 6:** Tüm Alt Faktörlere İlişkin Ağırlıklar



Örnek uygulamadan şu sonuçları çıkarmak mümkündür:

- Örnek kamu kurumunda işe alım sürecinde, adayların yabancı dil konusunda hem akıcı konuşma ile anlama becerisi hem de bu becerilerini gösterdikleri sınav başarıları yönünden son derece yetkin olması beklenmektedir.
- Adayların çözümleyici düşünce yapısında olması, etkin bir çalışma performansı olması ve analiz becerisine sahip olması önemsenmektedir.
- Kurum, işe alacağı adayların son derece dışa dönük olmasına, iletişim ve uyum yeteneğinin yüksek olmasına, beklenmedik durumlarda sergileyeceği duygusal yönden tavırların dengeli ve tutarlı olmasına dikkat etmektedir.
- Adayın önceki iş deneyimlerinin önemli olduğuna inanılmaktadır.
- Adayların, eğitimleri ve önceki iş deneyimleri boyunca kazandığı mesleki birikimleri ile bu birikimlerin güncelliğini sorgulanmaktadır.
- Örnek kamu kurumu'nun teşkilat yapısı ile faaliyetleri hakkında bilgi sahibi olmasını ve kurum ile ilgili güncel gelişmeleri takip etmesini önemsemektedir.
- Adayların eğitimlerini yurt dışında tamamlamış olmalarına önem vermekte ve akademik çalışmalara değer vermektedir.

- Sorumluluk alabilme, bağımsız çalışabilme ve inisiyatif alabilme gibi temel becerileri adaylarda aramaktadır.

#### 4 Sonuç ve Öneriler

Yapılan uygulamada kurum bünyesinde bir kariyer meslek memuru işe alım süreci incelenmiş ve bu süreçte seçici(ler)'in kriterleri ayrıntılı olarak değerlendirilmiştir. Bir işe alım sürecinde daha önceden belirlenen kriterler Bulanık AHP yöntemi ile ölçümlendirilmiş ve bu kriterlerin önem sırası, öncelikler ve ağırlıklar ortaya çıkartılmıştır. Bu çalışma ile bulanık AHP yönteminin personel seçim politikasında bir sayısal analiz ve değerlendirme yöntemi olarak kullanılabilceği görülmektedir.

İK politikalarına uygun olarak eleman alımı gerçekleştirilen örnek kamu kurumu Bulanık AHP yöntemi ile süreci daha şeffaf ve daha yönetilebilir bir süreç haline getirme imkanına sahiptir. İK politikalarında daha iyi bir yönetimin gerçekleşmesi için kişiye göre iş politikası yerine işe göre personel seçiminin daha verimli olduğu bilinmektedir. Bu süreçte iş için gerekli kriterlerin seçici(ler) tarafından daha önceden belirlenip etkenlerin mülakat öncesi ağırlıklarının belirlenmesi doğru personelin doğru işe seçimi için önerilebilir. Bulanık AHP modelinde belirlediğimiz kriterlerin yöneticiler tarafından değerlendirilmesi sonucunda eksiklikler, talepler ve yorumlar doğrultusunda bu sürecin bilgisayar programı haline getirilme ve de puanlamanın daha şeffaflaşma imkanı da mevcuttur.

Bulanık AHP Yöntemi kullanarak kişisel bazlı eleman seçimi ile birlikte kişilerin eksik yönlerini belirleme ve istenilmesi durumunda bu eksiklikler doğrultusunda eğitim programı düzenleme imkanı da mevcuttur. Doğru elemanların seçimi ve kişisel eksikliklerin giderilmesi ile birlikte kurumun stratejileri doğrultusunda daha *etken eğitici ve yol gösterici* bir kurum olma imkanı mevcuttur.

Ayrıca, seçim komisyonu üyeleri de 'Mülakat Teknikleri Eğitimi' ile, özellikle adayların bireysel yetkinliklerini ölçmeyi hedefleyen doğru soruları yöneltme ve alınan cevapları da aynı şekilde yorumlama becerilerini geliştirmeleri de mümkündür.

Bunun yanında adayların doğal ve iş yaşantılarındaki davranış önceliklerini, iletişim becerilerini ve kendilerini nasıl ifade ettiklerini daha iyi bir şekilde analiz edebilmek için mülakat öncesinde test yolu ile kişilik envanterleri oluşturulabilir.

## 5 Kaynakça

Chang, D. Y., 1996, “Applications of the Extent Analysis Method on Fuzzy AHP”, European Journal of Operational Research, 95, 3, 649-655

Kulak, O. ve Kahraman, C., (2005), “Fuzzy Multi-Attribute Selection Among Transportation Companies Using Axiomatic Design and Analytic Hierarchy Process”, Information Sciences, 170, 2-4, 191-210.

Özgörmüş, E., Mutlu, Ö. ve Güner, H., (2005), “Bulanık AHP İle Personel Seçimi”, V. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu, İstanbul Ticaret Üniversitesi.

T.L. Saaty, “The Analytic Hierarchy Process”, McGraw-Hill Book Company, Inc., New York, 1980.