

İNSAN KAYNAĞI SEÇİMİNDE ANALİTİK HİYERARŞİ PROSESİ İLE ÜST DÜZEY YÖNETİCİLERE YÖNELİK BİR MODEL ÖNERİSİ

Yasemin HARMANCI¹

Gülden DEMİRTAŞ²

ÖZET

Bu çalışma ile nitel değerlendirme hatalarının ve muhtemel önyargıların karar süreçlerinde en az düzeyde etkiye bulunması amacıyla, çok kriterli karar verme yöntemlerinden olan ve subjektif karar kriterlerinin daha objektif bir şekilde ağırlıklandırılmasına imkân tanıyan Analitik Hiyerarşi Prosesi (AHP) tekniği kullanılarak uluslararası firmalarda üst düzey yönetici pozisyonlarına insan kaynağı seçim sürecine yönelik bir modelin önerilmesi amaçlanmaktadır. İlgili model kapsamında kullanılan kriter ve alt kriterler, stratejik yönetim alanına önemli katkılar sağlamış olan Henry Mintzberg (2009) tarafından önerilen yönetim rolleri dikkate alınarak oluşturulmuştur. Çalışmada önerilen ağırlıklandırılmış model kapsamında ilgili alandaki bilgi birikimine katkı sunulması önem arz etmektedir. Yöntem çerçevesinde öncelikle beyin fırtınası tekniği ile insan kaynakları seçim süreçlerinde görev almış üst düzey yöneticiler ve bu yöneticilerin bağlı oldukları sivil toplum örgütünün yöneticileri ile alanında uzman bir akademisyenden oluşan toplamda beş kişilik bir heyet ile değerlendirmeler yapılmıştır. Ardından değerlendirmesi yapılan ikili karşılaştırmalar ile AHP tekniğinin ilgili aşamaları çerçevesinde kriter ve alt kriterlerin ağırlıklandırılmaları gerçekleştirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: İnsan kaynakları yönetimi, Çok kriterli karar verme, Analitik Hiyerarşi Prosesi

A MODEL SUGGESTION FOR HIGHER LEVEL MANAGERS WITH THE ANALYTICAL HIERARCHY PROCESS IN HUMAN RESOURCE SELECTION

ABSTRACT

In order to minimize the impact of errors and possible biases stemming from the qualitative evaluations on the decision processes, this study used Analytical Hierarchy Process (AHP), which is one of the multi-criteria decision-making methods and allows the subjective decision criteria to be weighted more objectively, by senior executives in international companies. It is aimed to propose a model for the human resource selection process. The criteria and sub-criteria used within the scope of the relevant model were created by considering the management roles proposed by Henry Mintzberg (2009), who made significant contributions to the field of strategic management. It is important to contribute to the knowledge in the relevant field within the scope of the weighted model proposed in the study. Within the framework of the method, evaluations were made with a committee of five people via brainstorming technique, consisting primarily of senior managers, a non-governmental organization manager, and an academician who took part in the human resources selection processes. Then, within the framework of the pairwise comparisons, the criteria and sub-criteria were weighted within the processes of the relevant stages of the AHP technique.

Keywords: Human Resource Management, Multi-Criteria Decision Making, Analytical Hierarchy Process

¹ Doç.Dr., Kayseri Üniversitesi, ykaya@kayseri.edu.tr orcid.org/0000-0003-3800-0244

² Sorumlu Yazar, Kayseri Üniversitesi İşletme ABD YL Öğrencisi, yellowpage1@hotmail.com, orcid.org/0009-0006-8114-7849

GİRİŞ

Günümüzde küreselleşmenin etkilerinin giderek daha yoğun hissedildiği iş yapma ortamında, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmenin vazgeçilmezi olan insan kaynağı, katma değer oluşturma açısından çok önemli bir hale gelmiştir. Özellikle entelektüel sermayenin finansal sermayenin önüne geçmesiyle birlikte, insan kaynağının niteliklerini ortaya çıkartabilmesinde nitelikli örgütsel yapıları ve yönetim mekanizmalarının oluşturulması ve bu bağlamda yönetici üst kadroların oluşturulmasında objektif karar kriterlerinin kullanımı önem arz etmektedir. Diğer bir ifade ile bir işletmenin başarısını belirlemede yüksek kaliteli ve nitelikli yöneticiler önemli yer tutmaktadır. Robertson ve Smith (2001) uygun bir işgücü seçiminde kişilik testleri, mülakatlar ve aday özgeçmişlerinin büyük rol aldığı ifade etmektedir. Ancak, özellikle üst düzey pozisyonlara görevlendirmeler genellikle daha nitel ve yargısal kararlar içermektedir. Aslında deneyimli üst düzey yöneticiler seçim hataları ve yanlılıklarını yapmaya en az eğilimli bireyler olsalar da (Kusumawardani ve Agintiara, 2015), objektifliğin sistematik olarak sağlanamadığı bir terfi/görevlendirme sisteminde seçim yanlılıkları da kaçınılmaz olacaktır.

Örgütler, stratejik amaçlarını gerçekleştirmek üzere yüksek düzeyde rasyonel yapılar olarak nitelendirilmekte ve alınan kararlar faydayı maksimize etme ilkesine dayalı olarak alınmaktadır (Demirtaş ve Akdoğan, 2014). Bunun da ötesinde, kararları alan bireylerin, açık ve genel bir amaç ile gerekli öngörüye sahip oldukları da düşünülürse, örgütün bugünü ve geleceği açısından doğru tercihleri vermek, özellikle insan kaynağı seçim süreci açısından işletmeler açısından büyük önem taşımaktadır. Çünkü, işletmelerin sürdürülebilir başarı sağlamasında insan kaynağının temini ve onun doğru süreçler kullanılarak yönetilmesi önemli bir kritik başarı faktörüdür.

Küresel bir dünya ve bunun doğurduğu farklı kültürlere sahip ülkelerde yönetim görevini yerine getirmek yöneticilere birtakım zorluklar doğurmakta, uluslararası düzeyde faaliyette bulunan işletmelerde insan kaynaklarına ilişkin uygulamalar çok kriterli karar vermeyi gerektirmektedir. Bu süreçte farklılıkların yönetimine ilişkin konular önem kazanmakta, uluslararası düzeyde faaliyette bulunan bir işletmede yöneticiler kendi kültürleri, iş yapma biçimleri ve alışkanlıklarının dışında farklı kültürler, iş yapma biçimleri ve alışkanlıkların olabileceğini ve bunun çalışma yaşamına yansımalarını dikkate almak zorunda kalmaktadırlar.

Birçok ülkede faaliyette bulunan uluslararası işletmeler açısından küresel rekabet ortamında bilgili, becerikli, yetenek sahibi çalışanlara sahip olmak önemli bir güç kaynağıdır. Çok uluslu örgütlerin sayısında her geçen gün görülen artış ve insan kaynağının kritik bir başarı faktörü olarak algılanması, uluslararası insan kaynakları uygulamalarının önem seviyesini artırmaktadır (Yıldırım ve Kaplan, 2022:26).

İş dünyası hızla değişmekte ve gelişmektedir. İşletmelerin rakiplerinden farklılaşmasını sağlayacak en önemli fonksiyonlardan birisi sahip oldukları insan kaynağı ve bu kaynağı yönetebilme becerisidir. İnsan kaynakları yönetimi, işletmenin insan kaynağının verimli çalışmasını sağlayacak faaliyetlerin

gerçekleştirilmesi ile ilgili bir süreçtir. İnsan kaynakları yönetiminin planlama, kadrolama, performans yönetimi, eğitim ve geliştirme, ücret ve diğer hakların yönetimi, endüstriyel ilişkilerin yönetimi gibi uygulamalar ile insan kaynağının verimliliğini artırmak ve iş yaşamının niteliğini yükseltmek gibi temel amaçları bulunmaktadır (Harmancı ve Çataltepe, 2022:187). Bu amaçları gerçekleştirmek için karar vermek uluslararası düzeyde faaliyette bulunan işletmeler açısından daha karmaşık ve zordur. Özellikle doğru kişinin doğru işe yerleştirilmesi sonraki uygulamaların da başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesine temel oluşturmaktadır. Bu durum işletmede her düzeydeki çalışan açısından geçerli olmakla birlikte, işletmeyi yönlendiren uzun vadeli kararlar alan yönetim kademesi açısından daha fazla önem taşımaktadır.

Karar verme yöneticinin işletmede gerçekleştirdiği en önemli görevlerden biridir. Karar verme, en az iki alternatif arasından en uygun olanın seçilmesi şeklinde tanımlanmaktadır (Eisenhardt ve Zbaracki, 1992). İnsan kaynağı seçim süreci çeşitli karar kriterleri doğrultusunda kaynakların alternatiflere tahsisinin optimizasyonu süreçlerini içermektedir. Seçim süreçleri her ne kadar objektif yöntemler kullanılarak yapılmaya çalışılsa da psikolojik boyutları nedeniyle insan unsurunun yer aldığı süreçlerde subjektiflik yine de önemli bir yer tutmaktadır. İnsan kaynağı seçim değerlendirmelerinde, kararların çok tutarlı ve önyargılardan tamamen uzak olduğunu ifade etmek zordur. Bu nedenle literatürde araştırmacılar karar süreçlerinde daha objektif modellerin karar sürecine dahil edilmesi amacıyla çok kriterli karar verme yöntemlerini birer yardımcı araç olarak önermektedir.

Robertson ve Smith (2001), çalışmalarında uygun bir işgücü seçiminde kişilik testleri, mülakatlar ve aday özgeçmişlerinin büyük rol oynadığını ifade etmektedir. Özellikle üst düzey pozisyonlara görevlendirmeler, genellikle daha nitel ve yargısal kararlar içermektedir. Aslında daha deneyimli olsalar dahi, üst düzey yöneticiler de seçim hataları ve yanlılıklarını yapmaya eğilimli olabilmektedirler (Kusumawardani ve Agintiara, 2015). Bu da neticede objektifliğin sistematik olarak kullanılan terfi/görevlendirme sisteminde sağlanamaması nedeniyle seçim yanlılıklarını da beraberinde getirmektedir. Bu kapsamda mevcut çalışmamızda bu tür hataların ve olası önyargıların karar süreçlerinde en az düzeyde etkide bulunması amacıyla, çok kriterli karar verme yöntemleri vasıtasıyla, kriter ve alt kriterlere yönelik ağırlıklandırmalar yapılmak suretiyle literatürde önerilen yönetsel rollere, çeşitli açılardan daha objektif değerlendirmeler yapılarak bir model önerisi getirilmektedir.

Bu çalışma öncelikle insan kaynağı seçim sürecinde daha objektif bir karar verme sürecinden geçmiş bir değerlendirme kriter seti sunmaktadır. Literatürde yapılan çeşitli değerlendirmeler ışığında ana kriter ve bunlara bağlı alt kriterler oluşturularak çok kriterli bir yöntemle literatüre mevcut çalışma ile anlamlı katkılar sağlanacağı düşünülmektedir.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE LİTERATÜR ARAŞTIRMASI

1900'lü yıllardan itibaren operasyonel bir rol üstlenerek tedarik, seçim, ücretlendirme gibi bürokratik bazı işlevleri içeren personel yönetimi sadece işlerin en iyi şekilde yapılmasına odaklanarak kısa vadeli ve

günlük işler üzerinde durmuştur. Ancak insan odaklı yaklaşımlarla birlikte 1960'lı yıllarda personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçiş yaşanmış ve insan kaynakları işletmede yönetsel bir rol üstlenmiştir. Üstlenilen bu rol uzun vadeli, insan odaklı bir bakış açısını gündeme getirmiştir. Çalışanlar maliyet unsuru değil, bir kaynak olarak değer görmüştür. 1980'li yıllardan sonra küreselleşme ve uluslararası rekabet, özellikle bilgi ve iletişim teknolojisindeki gelişmeler ile birlikte insan kaynağı stratejik bir önem kazanmıştır (Bingöl, 2013:5-6).

Günümüz bilgiye dayalı küresel ekonomik sisteminde, insan unsurunun; değerli, nadir, taklit edilemez ve yerine konulması zor bir kaynak olması nedeniyle, işletmeler insan kaynaklarının etkin yönetimi ve verimliliğin artırılması için artık personel yönetimi anlayışından ziyade insan kaynakları yönetimi felsefesini örgüt kültürlerine ve şemalarına daha çok dahil etmeye başlamışlardır (Uddin vd, 2013). Bunun yanı sıra insan kaynakları uygulamalarının işletme stratejisi ile bütünleşmesi, işletme stratejilerinin belirlenmesinde insan kaynakları sorumlularının yer alması ve stratejik amaçlara ulaşmada insan kaynağının sahip olduğu rol insan kaynakları yönetiminin öneminin daha fazla artmasına yol açmıştır (Bingöl, 2013:6). Ayrıca ekonomik, teknolojik, demografik, sosyal ve kültürel değişimler insan kaynakları yönetimi alanında da değişim yönünde baskı oluşturmaktadır. Özellikle küreselleşme, teknoloji, nesiller arası farklılıklar, inovasyon ve sürdürülebilirliğe artan ilgi değişimi tetiklemektedir (Stone ve Deadrick, 2015). Küresel ortamda insan kaynakları yönetimi uygulamalarını etkileyen faktörler farklılık gösterse de genel olarak; (a) bağlamsal değişkenler (ev sahibi ülkenin hukuk sistemi, ev sahibi ülke ile çalışanların ülkesi arasındaki kültürel mesafe gibi), (b) firmaya özgü değişkenler (uluslararasılaşma aşaması, endüstri türü, strateji ve yapı arasındaki bağlantı gibi) ve (c) durumsal değişkenlerden (personel mevcudiyeti, kontrol ihtiyacı, karar verme odağı gibi) sözedilmektedir (Stone ve Deadrick, 2015).

Artan küreselleşme düzeyi ve iş dünyasının uluslararasılaşması, yeni pazarların gelişmesi, yeni uluslararası iş bloklarının büyümesi ve hem ulusal hem de uluslararası düzeyde firmalar arasında artan rekabet düzeyi uluslararası insan kaynakları yönetimi çalışmalarının artmasına neden olmuştur (Budhwar ve Sparrow, 2002). Ana ülke pazarlarının dışında farklı ülkelerden birey, grup ya da işletmelerle sınır ötesi faaliyetler gerçekleştiren işletmeler (Mirze, 2018:7). olarak tanımlanan uluslararası işletmeler pek çok küresel faktörle mücadele etmek durumunda kalmıştır.

Günümüzde örgütlerin karşı karşıya olduğu küresel zorlukların çoğu, uluslararası insan kaynakları uygulamalarını mevcut operasyonlarına eklemekle ilgilidir. Teknolojik ilerlemeler, değişen demografik özellikler, finansal ve ekonomik açıdan yaşanan zor zamanlar, küresel ortamda faaliyet gösteren örgütleri daha fazla etkilemektedir. Örgütler kurumsal stratejileri doğrultusunda uluslararası insan kaynakları uygulamalarını geliştirmeye ve uygulamaya yönelik çabalar içine girmektedirler. Çalışanlar, kendilerini iş ortamının öngörülemeyen dinamiklerine uyarılma çabası içinde, özellikle yabancılarla yapılan düzenlemelerde kendilerini ve çalışma ortamlarını şekillendirmek için proaktif çabalara girişmektedirler. Benzer şekilde yöneticiler de bu süreçlere uyum sağlamak için farklı düzeyde roller gerçekleştirmeye ve kendilerini geliştirmeye çalışmaktadırlar. Neredeyse tüm şirket türlerinin uluslararasılaşmanın zorluklarını

yaşadığı bir dönemde, insan kaynakları uygulamalarının küresel ölçekte yönetilmesi ve yetkin küresel yeteneklerin belirli ihtiyaçlarına yanıt vermesi gerekmektedir (Rofcanin, Imer ve Zingoni, 2014:30-31). Diğer bir ifadeyle, uluslararası işletmeler faaliyetlerini etkin bir şekilde sürdürebilmesi için farklı ulusal kültürlerin, politik sistemlerin ve ekonomik koşulların stratejik işletme amaçları, örgüt kültürü ve faaliyet tarzı üzerindeki etkilerini dikkate almalıdırlar. Yöneticiler faaliyette buldukları ve bulunacakları ülkelerin işgücü yapısı, yasal düzenlemeleri, sosyo-kültürel özellikleri, ekonomik koşulları, fiziksel konumu, politik yapısı gibi özellikleri incelemeli ve bunlardaki değişimlere karşı duyarlı olmalıdır. Uluslararası işletmeciliğin karmaşık yapısı ve örgütün stratejik amaçları ile yerel ve yabancı çevre arasında uyumun sağlanması gereği uluslararası insan kaynakları yönetimi için de geçerlidir. Küreselleşme ile uluslararası insan kaynaklarına ilişkin sorunlar ve fırsatlar da artmıştır (Bingöl, 2013:618). Ayrıca küresel düzeyde işler uluslararası yöneticilere olan ihtiyacı da artırmıştır. İşletmeler için yabancı yöneticilerin nasıl seçileceğine karar vermek önemli bir konu haline gelmiştir. Bu durum yabancı çalışanların seçimindeki başarısızlık oranları dolayısıyla önemli bir konu haline gelmiştir (Stone, 1991).

Geleneksel olarak bakıldığında insan kaynakları yönetiminin planlama, işe alma ve yerleştirme, eğitim-geliştirme, performans değerlendirme, kariyer yönetimi gibi temel fonksiyonları bulunmaktadır. Bu fonksiyonların en önemlilerinden biri uygun insan kaynağının işe alınması ve yerleştirilmesidir. Çünkü insan kaynağının işe alınması sürecinde başlangıç aşamasında atılacak yanlış bir adım, daha sonra ya örgüt açısından uzun dönemli verimsizliklere neden olabilmekte ya da birey açısından işten ayrılma niyeti, memnuniyetsizlik veya iş tatminsizliği gibi çeşitli negatif örgütsel davranış çıktıları beraberinde getirmektedir. Yapılan çalışmalar da bu bilgiyi doğrular nitelikte olup, yaklaşık %30-40 işten ayrılma niyetinin yanlış personel seçim süreçleri sonucu olduğunu ve bunun da işletmeler açısından önemli bir maliyet unsuru oluşturduğunu ifade etmektedir (Uddin vd, 2013). Bir işletme uluslararası boyutlara ulaştıkça insan kaynakları fonksiyonu daha kapsamlı bir bakış açısı kazanmalıdır. İşletme çalışanlarının tüm dünyada bulunabilmesi insan kaynaklarına yönelik temel işlevleri de daha karmaşık hale getirebilmekte, bu durum paralel olarak yönetici kademesi ve üstlendikleri rollere de yansımaktadır.

İş yaşamında yöneticilerin üstlendiği farklı roller ve bu rolleri gerçekleştirmeye yönelik farklı kriterler bulunmakla birlikte mevcut çalışma açısından kullanılan kriterler ve alt kriterler Mintzberg (2009) tarafından önerilen yönetici rolleri kapsamında oluşturulmuştur (Tablo 1).

Tablo 1. Yönetici Roller

1. Kişiler Arası Roller	K1
1.1. Sembolik Rol	K11
1.2. Liderlik Rolü	K12
1.3. İrtibat Rolü	K14
2. Bilgi Sağlama Roller	K2
2.1. İzleme Rolü	K21
2.2. Bilgi Dağıtıcılık Rolü	K22
2.3. Konuşmacı Rolü	K25
3. Karar Verme Roller	K3
3.1. Girişimci Rolü	K31
3.2. Sorun Çözümleyici Rolü	K32
3.3. Kaynak Dağıtıcı Rolü	K33
3.4. Müzakereci Rolü	K34

Yönetimsel iş kavramı ve etkinliği, araştırmacıların ilgisini çeken bir konu olmuş hem teorik hem de ampirik olarak incelenmiştir. Yönetimsel işler; roller, davranışlar, faaliyetler açısından tanımlanmış ve sınıflandırılmıştır. Yönetici rollerine ilişkin Mintzberg (1973) tarafından sunulan yaklaşım, yöneticinin işi kavramına yönetimsel roller aracılığıyla odaklanan en etkili çalışmalardan biridir. Oluşturulan model kişilerarası, bilgi sağlama ve karar verme olarak sınıflandırılan on yönetimsel rolü içermekte ve yönetimsel iş hakkında net bir anlayış sağlamakta ve yönetim alanındaki çalışmalarda sıklıkla kullanılmaktadır (Mintzberg, 1990; Koçel, 2003:75; Diskienė, Tamaševičius ve Kalvaitytė, 2018:42).

Kişilerarası roller resmi otoriteden doğar ve temel kişilerarası ilişkileri içermektedir. Bunlardan biri *sembolik roldür*. Bir işletmenin başkanı olarak her yöneticinin bazı törensel görevleri yerine getirmesi gerekir. Yöneticiler kendi birimlerindeki kişilerin işlerinden, motivasyonlarından sorumludurlar ve bu durum *liderlik rolünün* gereğini öne çıkarmaktadır. Yöneticilerin etkisi en açık şekilde lider rolünde görülmektedir. Resmi otorite onlara büyük bir potansiyel güç kazandırır. Liderlik büyük ölçüde bunun ne kadarını gerçekleştireceklerini belirler. Yönetim literatürü liderlik rolü ve bu rolün özellikle motivasyonla ilgili yönleri üzerinde durmuştur. Buna karşılık, yöneticinin dikey emir-komuta zincirinin dışında bağlantılar kurduğu *irtibat rolünden* daha az bahsedilmiştir. Yöneticilerin kendi astlarıyla olduğu kadar meslektaşlarıyla ve birimleri dışındaki diğer insanlarla ve kendi üstleriyle de yönetimsel işlerle ilgili zaman geçirdiklerine yönelik çalışmalar bulunmaktadır. Kişilerarası rolleri içeren görevler bazen rutin olabilir, çok az ciddi iletişim gerektirir ve önemli karar almayı gerektirmez. Bununla birlikte, bir kuruluşun düzgün işleyişi için önemlidirler ve göz ardı edilemezler (Mintzberg, 1990).

Bilgi sağlama rolü yöneticinin işinin önemli bir parçasıdır. *İzleme rolünü* gerçekleştiren yönetici, bilgi için sürekli olarak çevreyi tarar, irtibat kişilerini ve astlarını sorgular ve çoğu kişisel temas ağının bir sonucu olarak bilgi elde eder. Yönetici izleme rolünde topladığı bilgilerin büyük bir kısmına genellikle sözlü olarak ulaşmaktadır. *Bilgi dağıtıcı* rolünde yönetici, bazı ayrıcalıklı bilgileri doğrudan astlarına aktarmaktadır. Astların birbirleriyle kolay iletişim kuramaması durumunda yönetici, bilgileri birden diğerine aktarabilir. *Konuşmacı* rolünde yönetici, birim içindeki ve dışındaki kişileri bilgilendirir (Mintzberg, 1990).

Yönetici işletmenin karar alma sisteminde önemli bir role sahiptir. *Girişimci rolü*, yöneticiyi değişimin gönüllü başlatıcısı olarak ifade ederken, *sorun giderici rolü*, yöneticinin baskılara karşı harekete geçen yönüne vurgu yapmaktadır. Yöneticinin *kaynak dağıtıcı ve müzakereci rolü* de karar alma ile ilgili önemli rol sınıflandırmalarıdır. Çünkü yalnızca yönetici, organizasyonel kaynakları gerektiği gibi ve zamanında tahsis etme yetkisine sahiptir ve önemli müzakerelerin gerektirdiği bilgiye sahip olan da yöneticidir (Mintzberg, 1990).

Çok sayıda sosyal, ekonomik ve teknolojik güçten etkilenen, rekabetin giderek arttığı küresel ortamda, yönetim ve yönetici rolleri değişim göstermektedir. Aslında yöneticiler, farklı ülkelerde çalışanlar da Mintzberg'in sunduğu yönetici rolleri zeminindeki klasik on rolü ve sorumlulukları yerine getirmek için çaba göstermektedirler. Ancak uluslararası insan kaynakları yönetimi açısından bakıldığında farklı ülkelerde ve kültürlerde mevcut roller örtüşse de rollerin farklı şekilde yerine getirildiği de ifade edilmektedir (Pearson ve Cahtterjee, 2003).

YÖNTEM

Çalışmada çok kriterli karar verme yöntemlerinden bir tanesi olan AHP tekniği kullanılmıştır. AHP, aktiviteler ya da kriterler setinin görece önem derecelerini belirlemede kullanılan (Saaty ve Vargas, 1994:2) bir yöntemdir. Karar vermede kullanılan teknik kompleks, çok kişili, çok kriterli ve çok periyotlu problemleri hiyerarşik olarak yapılandırmaktadır (Harker ve Vargas, 1987:1385). AHP'nin en önemli özelliği karar vericinin hem objektif hem de subjektif düşüncelerini karar sürecine dahil edebilmesidir. Teknik, hiyerarşinin her düzeyinde belirlenen bir kritere göre elemanların bir matris yardımıyla ikişer ikişer karşılaştırmasından ve bu sayede ağırlıklarının ölçeklendirilmesinden ibarettir. Bu ağırlıklandırma, geniş bir ana vektöre dönüştürülmekte ve normalize edilmiş bir ağırlıklar vektörüyle sonuçlanmaktadır. Bu görece ağırlıklar, kaynakların dağıtımında bir önceliğin belirlenmesine yardımcı olmaktadır. AHP subjektif değer yargılarının da problem çözümüne dahil edilmesini öngörmekte ve kompleks durumları sayılabilen faktörler bazına indirgeme çabasıyla vazgeçmemizi önermektedir (Saaty, 1980).

Oluşturulan model kapsamında kriterlerin ağırlıklandırılmasında öncelikle beyin fırtınası tekniği ile insan kaynakları seçim süreçlerinde görev almış üst düzey yöneticiler ve bu yöneticilerin bağlı oldukları sivil toplum örgütünün yöneticileri ile alanında uzman bir akademisyenden oluşan toplamda beş kişilik bir heyet ile değerlendirmeler yapılmıştır.

Bulgular

Aşağıdaki Tablo-2 ve Tablo-3'de ana/alt kriterlerin ikili karşılaştırma matrisleri ve ağırlıklandırma sonuçları verilmiştir. Model için değerlendirme hesaplamaları ise kümülatif olarak ele alınarak Tablo-4'de sunulmaktadır.

Tablo 2. Ana Kriterlerin İkili Karşılaştırması ve Ağırlıkları

Kriter	Kişiler Arası Roller	Bilgi Sağlama Roller	Karar Verme Roller	Öncelik
Kişiler Arası Roller	1.00	2.00	0.20	% 18.6
Bilgi Sağlama Roller	0.50	1.00	0.25	% 12.7
Karar Verme Roller	5.00	4.00	1.00	% 68.7

CR: % 9.8
Principal Eigen-Value:3.094

Tablo 3. Alt Kriterlerin İkili Karşılaştırması ve Ağırlıkları

Kriterler	K11	K12	K13	K21	K22	K23	K31	K32	K33	K34
K11	1.00	0.25	3.00	1.00	0.50	1.00	0.33	0.33	0.50	0.50
K12	4.00	1.00	4.00	2.00	3.00	5.00	2.00	3.00	3.00	3.00
K13	0.33	0.25	1.00	1.00	0.33	2.00	0.33	0.20	0.50	1.00
K21	1.00	0.50	1.00	1.00	1.00	3.00	0.25	0.20	0.33	0.50
K22	2.00	0.33	3.00	1.00	1.00	3.00	0.20	0.20	1.00	3.00
K23	1.00	0.20	0.50	0.33	0.33	1.00	0.20	0.14	0.20	0.20
K31	3.00	0.50	3.00	4.00	5.00	5.00	1.00	3.00	3.00	3.00
K32	3.00	0.33	5.00	5.00	5.00	7.00	0.33	1.00	3.00	2.00
K33	2.00	0.33	2.00	3.00	1.00	5.00	0.33	0.33	1.00	3.00
K34	2.00	0.33	1.00	2.00	0.33	5.00	0.33	0.50	0.33	1.00

CR: % 7.9 Principal Eigen-Value: 11.057

Yapılan ikili karşılaştırma matris sonuçları incelendiğinde Tutarlılık Oranlarının (CR), literatürde önerilen %10 seviyesinin altında kaldığı görülmektedir. Bu nedenle sonuçların tutarlı olduğunu ifade etmek mümkündür.

Aşağıdaki Tablo 4’de ise kriter ve alt kriterlerin ağırlıkları ile önem sıralaması sunulmaktadır.

Tablo 4. Kriter ve Alt Kriterlerin Ağırlıkları

Kriterler	Ana Kriter Global Ağırlıkları	Alt Kriterler	Global Ağırlıklar	Sıralama
Kişiler Arası Roller	18.6	Sembolik Rol	% 4.9	8
		Liderlik Rolü	% 22.1	1
		İrtibat Rolü	% 4.1	9
Bilgi Sağlama Roller	12.7	İzleme Rolü	% 5.0	7
		Dağıtıcılık Rolü	% 7.8	5
		Konuşmacı Rolü	% 2.6	10
Karar Verme Roller	68.7	Girişimci Rolü	% 20.7	2
		Sorun Çözümleyici Rolü	% 17.1	3
		Kaynak Dağıtıcı Rolü	% 9.2	4
		Müzakereci Rolü	% 6.5	6

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Günümüzde entelektüel sermaye finansal sermayenin önüne geçmiştir. İşletmelerde bu dönüşüm sürecinde mevcut insan kaynağının niteliklerini ortaya çıkarabilmek için örgütsel yapılarını ve yönetim mekanizmalarını da paralel bir şekilde geliştirmeye ve günümüz koşullarına uygun hale getirmeye başlamıştır. Bir işletmenin başarısını belirlemede yüksek kaliteli ve nitelikli yöneticiler önemli yer tutmaktadır. Özellikle işletmenin stratejik karar süreçlerinde yer alan üst düzey yönetici seçim süreçlerinin de objektif kriterler ile oluşturulması işletmeler açısından önemli bir fonksiyon haline gelmiştir.

Bu kapsamda mevcut çalışma ile işletmelerin insan kaynakları seçim sürecini daha objektif bir karar ağacı kapsamında kriter ve alt kriterlerin seçim sürecindeki etki oranları ile değerlendirme yapmasına olanak sağlayan bir model önerisi sunulmuştur. Bu model ve ağırlıklandırılmasında ise çok kriterli karar verme yöntemlerinden Analitik Hiyerarşi Prosesi tekniği kullanılmıştır. Sonuçlar genel olarak, işletmelerin üst düzey yönetici seçimlerinde adayların liderlik, girişimcilik ve sorun çözümleyici kişilik özelliklerinin önem sıralamasında üst sıralarda yer aldığını; konuşmacı, irtibat ve sembolik rollerinin ise önem sıralamasında daha az etki değerine sahip olduğunu ortaya koymaktadır.

Bir işletme yöneticisinin çok farklı rolleri bulunmakla birlikte Mintzberg'in yaptığı sınıflandırma büyük ölçüde kabul görmektedir. Yöneticinin işletmede gerçekleştirdiği roller karmaşık süreçleri içermekle birlikte uluslararası düzeyde faaliyette bulunan işletmelerde bu süreçler daha karmaşık ve zor bir hal almaktadır. Küresel düzeydeki ekonomik, sosyolojik, demografik ve kültürel farklılıklar ve bunların iş yaşamına yansımaları yöneticilerin de işlerini zorlaştırmaktadır. Uluslararası işletme yöneticileri, dinamik, küresel bir iş ortamında farklılıkların yönetiminin yanı sıra X Kuşağı ve Y Kuşağı çalışanları olarak

adlandırılan daha yaşlı ve genç çalışanların ihtiyaç ve beklentilerini de planlamak açısından işgücünün bileşimini dengelemek zorunda kalmaktadır. Bu koşullarda yöneticilerin başarılı olması ve başarılı yöneticilerle çalışabilmek işletmeyi önemli noktalara taşıyabilmektedir.

Bu çalışma, üst düzey yönetici seçim sürecinde Mintzberg'in yönetici rollerine göre bir karar ağacı süreci ile ağırlıklandırma sonuçlarını vermektedir. Mevcut model ile kriter ve alt kriterlerin ağırlıklandırılmalarının yapılarak önem derecelerinin tespiti ile karar süreçlerinde daha objektif bir seçim süreci önerisinde bulunulması ilgili alana bir katkı niteliğinde görülmektedir. Gelecekte yapılacak çalışmalarda ise sektörel ve bölgesel unsurlar da dikkate alınarak daha farklı karar kriterleri kullanılarak yine çok kriterli karar verme yöntemleri ile ilgili alana katkı sağlanacağı düşünülmektedir. Ayrıca kültürlerarası farklılıkları da dikkate alan çalışmaların ve özellikle kültürlerarası farklılıklar konusunda yeterince temsil edilmeyen ülkelere yönelik araştırmaların yapılması konuya yönelik derinlemesine bir anlayışın gelişmesine katkıda bulunabilir.

KAYNAKÇA

- Akdoğan, A., & Demirtaş, Ö. (2014). Etik liderlik davranışlarının etik iklim üzerindeki etkisi: örgütsel politik algılamaların aracı rolü. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(1), 107-124.
- Alvarez, R. (2007). Explaining export success: firm characteristics and spillover effects. *World development*, 35(3), 377-393.
- Bingöl, D. (2013). İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Yayınları, İstanbul.
- Budhwar, P.S. & Sparrow, P.R. (2002). An Integrative Framework for Understanding Cross-National Human Resource Management Practices, *Human Resource Management Review*, Vol. 12, Issue 3, 377-403.
- Danuta Diskienė, D., Tamaševičius, V., Kalvaitytė, A. (2018). Managerial Roles in SMEs and Their Effect on Perceived Managerial Effectiveness in Lithuania, *Organizations and Markets in Emerging Economies*, 2018, Vol. 9, No. 1(17), 41-61.
- Edeh, J. N., Obodoechi, D. N., & Ramos-Hidalgo, E. (2020). Effects of innovation strategies on export performance: New empirical evidence from developing market firms. *Technological Forecasting and Social Change*, 158, 120167.
- Eisenhardt, K. M., & Zbaracki, M. J. (1992). Strategic decision making. *Strategic Management Journal*, 13(S2), 17-37.
- Harker, P. T., & Vargas, L. G. (1987). The theory of ratio scale estimation: Saaty's analytic hierarchy process. *Management Science*, 33(11), 1383-1403.
- Harmancı, Y. & Çataltepe, O. (2022). Uluslararası Performans Yönetimi, içinde Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetimi, Ed. Aykan, E., Nobel Yayınları, Ankara.
- Katsikeas, C. S., Leonidou, L. C., & Morgan, N. A. (2000). Firm-level export performance assessment: review, evaluation, and development. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(4), 493-511.
- Koçel, T. (2003). İşletme Yöneticiliği, 9. Bası, Beta Yayınları, İstanbul.

- Kusumawardani, R. P., & Agintiara, M. (2015). Application of fuzzy AHP-TOPSIS method for decision making in human resource manager selection process. *Procedia Computer Science*, 72, 638-646.
- Mintzberg, H. (1990). The managers job, folklore and fact. *Harvard Business Review*, 68, 2.
- Mintzberg, H. (2009). *Managing*. Berrett-Koehler Publishers.
- Mirze, K. (2018). Uluslararası İşletmecilik ve Yönetim, Beta Yayınları, İstanbul.
- Pearson, C.A.L., Cahterjee, S.R. (2003). Managerial work roles in Asia: An empirical study of Mintzberg's role formulation in four Asian countries, *Journal of Management Development*, 22(8), 694-707.
- Robertson, I. T., & Smith, M. (2001). Personnel selection. *Journal of occupational and Organizational psychology*, 74(4), 441-472.
- Rofcanin, Y., Imer, H.P., Zingoni, M.(2014). Global trends in international human resource management, in International Human Resource Management, Edited By Mustafa F. Özbilgin, Dimitria Groutsis, William S. Harvey, Cambridge University Press, New York.
- Saaty Thomas, L. (1980). The analytic Hierarchy process. *New York: McGraw-Hill*.
- Saaty, T. L., & Vargas, L. G. (1994). *Decision making in economic, political, social, and technological environments with the analytic hierarchy process* (Vol. 7). RWS Publications.
- Stone, R.J. (1991). Expatriate Selection and Failure, *Human Resource Planning*, 14(1), 9-18.
- Stone, D.L. & Deadrick, D.L. (2015). Challenges and Opportunities Affecting the Future of Human Resource Management, *Human Resource Management Review*, 25, 139-145.
- Uddin, N., Meah, M. S., & Hossain, R. (2013). Discriminant analysis as an aid to human resource selection and human resource turnover minimization decisions. *International journal of Business and Management*, 8(17), 153.
- Zou, S., & Stan, S. (1998). The Determinants of Export Performance: A Review of the Empirical Literature Between 1987 and 1997. *International Marketing Review*, 15(5), 333-356.