

**İNSAN KAYNAĞI SEÇİMİNDE ÇOK ÖLÇÜTLÜ KARAR
VERME YÖNTEMLERİ: ETKİLEŞİMLİ BEKLENTİ DÜZEYİ
YAKLAŞIMI**

Yrd. Doc. Dr. Gökhan OFLUOĞLU

Zonguldak Karaelmas Üniversitesi, İ.İ.B.F.
İşletme Bölümü,

Arş. Gör. Ozan BÜYÜKYILMAZ

Zonguldak Karaelmas Üniversitesi, İ.İ.B.F.
İşletme Bölümü,

Öğr. Gör. Şebnem KOLTAN

Zonguldak Karaelmas Üniversitesi,
Bartın Meslek Yüksekokulu,
İşletme Bölümü,

GİRİŞ

İnsan kaynakları yönetiminde, insan kaynağının seçimi konusu günümüzde de halen tartışılan en önemli sorunlardan biridir. İşgücü planlaması, işgücü sağlanması yerleştirilmesi gibi konular sadece personel ve eğitim bölümlerinin ilgilendiği bir alan olmaktan çıkmış, işletmenin tüm bölümlerini ilgilendiren stratejik bir konuma gelmiştir.

Günümüzde işletmeler varlıklarını sürdürebilmek, büyüyüp gelişebilmek, rekabet edebilmek için pek çok konuda bilgiye ihtiyaç duymaktadırlar. İşgücü ile ilgili olarak etkin karar verebilmeleri ve bu konuda ortaya çıkabilecek problemleri çözme yetenekleri, elde edecekleri bilgiye bağlıdır. Dolayısıyla da günümüzde önemi giderek artmakta olan insan kaynakları yönetimi konusunda elde edilen her türlü bilgi ve

gerçekleştirilen her türlü araştırma, işletmeler açısından büyük önem arz etmektedir.

İşletmelerin, insan kaynakları konusunda doğru karar verebilmeleri ve kararlarında objektif olabilmeleri için hareket yönleri oldukça önemlidir. Doğru verilmemiş bir karar işletmenin başarısını olumsuz yönde etkileyecektir. Bu nedenle de, insan kaynağının seçimi ile ilgili olarak yöneticiler ve araştırmacılar yeni teknik ve metotlar geliştirmektedirler.

Bu amaçla geliştirilen “Etkileşimli Beklenti Düzeyi Yaklaşımı”, iki ya da daha çok alternatif arasından, işletme amaçlarına uygun, en iyi personeli seçme işlemi amacını taşımaktadır. İnsan kaynağı seçimi üzerinde karar vermenin ne kadar önemli ve zor olduğu düşünüldüğünde, bu yaklaşım, işletmeler için bu konuda etkili çözümler sunabilecek gibi görünmektedir.

1- İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI, İŞLETME İÇİNDEKİ ÖNEMİ VE İNSAN KAYNAKLARINDA PERSONEL TEDARİK YÖNTEMLERİ

İnsan kaynakları yönetimi, belirli bir yönetim uygulamasında çok bir felsefedir. Bu nedenle insan kaynakları yönetiminin tam bir tanımını yapmak oldukça zordur (Parlak, 2000:99). 1980’li yıllarda gelişen bir yaklaşım olarak ortaya çıkmıştır. İnsan ilişkileri, yönetim ve personel yönetimi konusundaki bilgileri ve ilkeleri ele alan işletme fonksiyonu konumundadır. İşletme amaçları doğrultusunda insanın verimli kullanılmasını, insan ihtiyaçlarının karşılanması ve gelişiminin sağlanması konularını içermektedir. İşgörenin motivasyon, verimlilik ve performansında artış kaydetmek amacıyla fikir ve teknikler geliştirmeye dayanan bir yönetim sürecidir.

Dünya geçmişte olduğuna oranla, çok daha rekabetçi ve değişken bir hale gelmiştir. Bu durum işletmelerin her nerede ve ne zamanda olursa olsun, rekabet avantajlarını arttırmaya çalışmalarına neden olmaktadır. Sermaye, teknoloji veya kuruluş yeri gibi geleneksel kaynaklar, rekabet avantajı için temel faktörler olma özelliklerini kaybetmekte, işletmeler de bu kaynakların yerine yeni kaynaklara yönelmektedirler. Bu kaynakların başında ise insan kaynakları yönetimi gelmektedir. Aslında geleneksel olarak personel yönetiminin bir fonksiyonu olarak ifade edilebilen insan kaynakları yönetimi, şimdi gere

yöneticiler, personel yöneticileri, şefler, gerekse yönetici olmayanlar arasında paylaşılmaktadır(Filizöz, 2003:165).

İnsan kaynakları yönetiminin iki temel amacı bulunmaktadır. Bunlardan birincisi, insan kaynaklarını organizasyonun amaçları doğrultusunda en verimli ve etkin bir şekilde harekete geçirmektir. İkincisi ise, işgörenlerin ihtiyaçlarının karşılanması ve mesleki bakımdan gelişmelerinin sağlanmasıdır. Yani insan kaynakları yönetimi bir yandan işgörenlerin bilgi, tecrübe ve yeteneklerinden üst düzeyde yararlanarak işletmeyi amaç ve hedeflerine ulaştırmaya çalışırken, diğer yandan işgörenin organizasyondan beklentilerine cevap verebilmeyi amaçlamaktadır(Filizöz, 2003:162).

1.1. İnsan Kaynakları Planlaması

İnsan kaynakları planlaması ise, işletmenin ihtiyaç duyduğu insan gücünün nitelik ve sayısal olarak önceden saptanmasıdır. İnsan kaynakları planlama sürecinde temel güçlük, planlanacak olanın “insan”la ilgili olmasıdır. Yani mal ve hizmet üretiminde en önemli girdilerden birini oluşturan işgücünün, fizyolojik ve psiko-sosyal nitelikleriyle ölçüye vurulması çok güç ve homojen olmayan özellikler göstermesinden kaynaklanmaktadır (Mucuk, 2003:320). İnsan kaynakları planlaması görevini üstlenen bölüm yetkililerinin en önemli görevlerinden birisi işletmede çalışacak personelin nerede, ne zaman ve nasıl sağlanacağını önceden belirlenmesidir (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2001:309). Smith ve Diğerleri (1992:81)’ne göre ise, insan kaynakları planlaması işletme stratejilerinin insan kaynakları uygulamaları ile bağlantısının sağlandığı yasal süreçtir.

İnsan kaynakları planlaması geleceğe ait bir çalışma olduğu için, büyük ölçüde örgüt içi ve örgüt dışı değişkenlere ilişkin tahminlere dayanmaktadır. Örgüt içi personel hareketleri, örgütün geleceğe ilişkin yatırım, büyüme, küçülme planları, insan kaynaklarının istihdamı, örgüte alınacak veya örgütten çıkarılacak personelin nitelik ve sayısı hakkında karar vermeyi etkilemektedir. Örgüt dışı değişkenler ise, eğitim düzeyinde meydana gelen gelişmeler, teknolojik yenilikler, toplumda işe ilişkin tutum ve değerlerin değişmesi, genel ekonomik durum, rekabet koşullarındaki değişimler gibi çeşitli makro ekonomik ve sosyo-kültürel değişkenler olabilmektedir. (Yüksel, 2000:69)

Alpander (1980:30–31)’e göre ise, insan kaynakları planlaması, etkili ve verimli bir organizasyon yapısının sağlanıp yürütülebilmesi için önemli bir unsurdur. Planlamanın, işletmeye ne kadar işgören gerektiği,

mevcut işgörenlerin ne gibi yetenek ve tecrübelerine sahip oldukları ve hangi durumlarda yeni işgörenlerin işleme dahil edilmesi gerektiği konularında çalışmalarını kapsaması gerektiğini söylemektedir.

1.2. İşletmeler Açısından İnsan Kaynakları Planlaması

İşletmeler her geçen gün giderek daha karmaşık hale geldiğinden, karmaşıklıkla başa çıkabilecek uzman personele ihtiyaç duymaktadırlar. Bu amaçla, ya uzmanlaşmış personel işe alınmakta ya da mevcut personelin belirli bir maliyet karşılığında eğitilmesi yoluna gidilmektedir. (Yüksel, 2000:68-69) İnsan kaynakları planlamasıyla, işgörenin örgüt içi, örgüte doğru veya örgüt dışı hareketliliğinin sağlanması amaçlanmaktadır (Mackey, 1981:20).

Günümüzde insan kaynakları planlaması işletmenin başarısı açısından kilit bir role sahiptir. Amaçlara ulaşmada işletmenin insan boyutu ile ilgilidir. İşe uygun işgören bulma, seçme ve yerleştirme, motivasyonu sağlama ve işyerinde tutma gibi rolleri vardır. Mackey (1981:20-22)'e göre, insan kaynakları planlaması 4 aşamadan oluşmaktadır. İlk aşama, örgüt yapısının gerçek durumunu gösteren verilerin toplanmasıdır. Bu nedenle sistematik planlamanın ilk aşaması bir takım standart raporlar ve işgören yapısı ile ilgili analizlerden oluşmaktadır. İkinci aşamada, işletme artık kendi demografik yapısını daha iyi bilmektedir. Bu noktada planlayıcılar, işletmenin büyüme yeteneklerini ve gelecekte olabilecek muhtemel gelişmeleri göz önünde tutarak, sahip oldukları işgücü kalitesini değerlendirmektedirler. Üçüncü aşamada ise, insan kaynakları planlamasının insan kısmı ön plana çıkmaktadır. İnsan kaynakları planlaması, başarıya ulaşmak için mutlaka işgöreni birey olarak göz önünde bulundurması gerekmektedir. Bu aşamada, bu amaçla yapılması gereken, işgörenin kişisel olarak yeteneklerinin, deneyimlerinin, amaçlarının ve uygunluğunun işletmenin bugünkü ve gelecekteki ihtiyaçlarını karşılamaya yetip yetmeyeceğinin belirlenmesidir. Bu belirlemeden sonra dördüncü aşamada da bilgisayar tabanlı tekniklerle durumun değerlendirilmesi yapılarak ihtiyaçların karşılanması yönünde stratejiler geliştirilmesi gerekmektedir.

İnsan kaynakları planlaması, işletmelerde verimliliği, dolayısıyla karlılığı etkileyen ve belirleyen temel unsurlardan biridir. Bu planlama süreci işgören sayısında tasarrufu sağlayarak gider düşürücü bir rol oynadığı gibi, işin niteliğine göre uygun işgören seçimi ve istihdamını sağlayarak da üretim sürecinin etkinleştirilmesini gerçekleştirir. (Mucuk, 2003:320) İnsan Kaynaklarının bilinçli yönetimi işleme yatırım ve karlılık getirir ve sürekli gelişimine olanak sağlar. İş güvenliği ve işgören

sağlığını korumaya yardımcı olur, motivasyonu yüksek insan gücüne sahip olmasının sağlar.

2. İŞLETME AÇISINDAN GEREKLİ VE NİTELİKLİ İNSAN KAYNAĞI SAĞLAMA SÜRECİ

İnsan kaynağı sağlama süreci, işletmede boş bulunan ya da boşalacak görevlerde çalışma için işletmeye başvuran adaylar arasından işin gereklerine en uygun kişileri seçmektir. İşletmenin gerek kendi personeline gerekse dışarıya karşı izlediği insan kaynakları politikası açısından iyi bir izlenim bırakmasının en önemli koşullarından biri, sağlam temellere ve ilkelere dayalı bir işgören seçim sistemine sahip olmasıdır (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2001:310).

2.1 Gerekli ve Nitelikli İnsan Kaynağının Sağlanma-sının Önemi

İşletmelerde emeklilik, istifalar, iş akdinin sona erdirilmesi, ölümler, hastalık, kaza, doğum gibi nedenlerle uzun süreli alınan izinler, işlerle ilgili yapılan yeni düzenlemeler, şirket evlilikleri gibi sebeplerle yeni bir işgören bulma ya da seçilmesi zorunluluğu olacaktır.

Planlama sonucunda ortaya çıkan personel açığını karşılamak üzere gerekli bilgi, yetenek, beceri ve motivasyona sahip adayları araştırma ve işletmeye çekebilmek insan kaynakları planlamasının amaçları arasındadır. Gerekli ve nitelikli insan kaynağının sağlanması da çok sayıda kaynağın ve yöntemin kullanılmasını gerektirmektedir (Yüksel, 2000:101-102).

2.2. İnsan Kaynağını Sağlama Süreci

İşletmenin daha yeni kuruluşunda, insan gücü seçimi ve işe alma, işletme amaçlarını gerçekleştirebilecek bir örgüt yapısının oluşturulması için önem kazanmaktadır. Faaliyet halindeki işletmede de, çeşitli nedenlerle zaman zaman işten ayrılmalar olur ve ayrılan işgörenin yerine yeni işgören tedariki gerekir. Üçüncü olarak, işletmenin büyüme ve gelişme amacının gerçekleşmekte olması sebebiyle de yeni personele ihtiyaç duyulur. Bu ihtiyacın karşılanması için de işe yeni işgören alınır (Mucuk, 2003:323).

Yeni açılan kadrolara ya da çeşitli sebeplerle boşalan kadrolara görevin gerektirdiği adayları bulmada, insan gücü planlaması ve yöneticilerin talebi önemli bir konumdur. Açık pozisyonlar belirlenerek, iş analizi bilgileri ve yönetici görüşleri çerçevesinde, iş gereksinimleri ve personel bulma yöntemleri belirlenerek, nitelikli adaylar seçilir.

2.3. İnsan Kaynağı Sağlama Yöntemleri

İnsan kaynağının sağlanması için başvurulacak kaynaklar başlıca iki ana grupta ele alınıp incelenebilir: işletme içi kaynaklar ve dış kaynaklar.

2.3.1. İşletme İçi Kaynaklar

İşletmede insan gücü ihtiyacı duyulduğunda ilk akla gelen kaynak işletme içinden işgörenlerin atanmasıdır. Şirket içi atamalar kolay ve ucuz olduğu için işletmeler tarafından genellikle bu yol tercih edilir. İşgücü ihtiyacını iç kaynaklardan karşılayarak, kurum içi hareketlilik, terfi beklentilerinin karşılanması, öz kaynaklardan yararlanma gibi avantajlar sağlanmış olur. Ayrıca bir yatırım ihtiyacı gerekmemesi, beyin göçünün önlenmesi gibi ek faydalar da bu sayede sağlanabilir (Fındıkçı, 2000:171).

Yüksel (2000:104), işletmenin işgörenine bakış açısına göre kaynak seçimine karar vereceğini belirtmektedir. Eğer işletme insan kaynağını yetiştirilecek bir varlık olarak kabul ediyorsa iç kaynakları tercih edeceğini söylemektedir. İnsan kaynağını kontrol edilmesi ve minimize edilmesi gereken bir maliyet unsuru olarak görmesi durumunda ise, işletmenin dış kaynaklara başvuracağını belirtmektedir.

İşletme içi kaynağın bu amaçla kullanılması durumunda, insan kaynakları bölümleri, bünyelerinde işgücü beceri envanteri, yedek işgücü çizelgesi ve özeti hazır bulundurması gerekmektedir (Gürbüz, 2002:145-151).

İşgücü Beceri Envanteri: Bu envanter halihazırda işletme bünyesinde çalışan personelin eğitim, bilgi, beceri, yetenek ve deneyimini yansıtan bir çalışmadır. Bu çalışma işgören ve insan kaynakları bölümü tarafından doldurulacak beceri envanter formu aracılığıyla hazırlanır. Bu form hem mevcut performansı hem de gelecekteki potansiyeli konusunda bilgilendirmede önemli bir kaynak oluşturur.

Yedek İşgücü Çizelgesi ve Özeti: İşletmeler dinamik bir ortamda faaliyetlerini sürdürdükleri için boşalan pozisyonların hızla doldurulması işlerin aksamaması açısından önem taşımaktadır. Bu amaçla yedek işgücü çizelgesi boşalan pozisyonların işletme içerisinden hangi elemanlarla doldurulacağını görsel olarak ifade eden bir şemadır. Bu şemada işletme içindeki bütün pozisyonlardaki işgörenlerin mevcut performansları, kuvvetli ve zayıf yönlerini gösteren bilgiler bulunmaktadır. Bu yöntem, yönetime hızlı karar alabilme açısından yararlar sağlamaktadır.

2.3.2. İşletme Dışı Kaynaklar

İşgören ihtiyacı için iç kaynaklar öncelikli olsa da, bu kaynaklar tüm boşalan işleri doldurmada yeterli olmamaktadır. Özellikle terfi yoluyla üst basamaktaki boşluklar doldurulunca alt kademelerdeki bazı işlerin boşalması kaçınılmaz olacaktır(Mucuk, 2003:325-326). Bunun dışında, işletmede bazı pozisyonlarda özel ya da yüksek öğrenim görmüş yeni elemanlara gereksinim duyulur ki, bunlar da dış kaynaklardan sağlanır. Bir işletmenin insan kaynağı ihtiyacını karşılayabilmesi için başvurabileceği dış kaynaklar şu şekildedir:(Sabuncuoğlu ve Tokol, 2001:311-312).

Duyurular (İlanlar): Okunan günlük gazete ve dergilere ilan verilerek işgören aranması en çok kullanılan yöntemlerin başındadır. İşletme için oldukça pahalı bir yöntem olmasına karşın, geniş bir başvuru ve seçme olanağı vermesi nedeniyle tercih edilir.

İşletmeye Kişisel Başvuru: Özellikle ekonomik bunalımların ve işsizliğin egemen olduğu dönemlerde birçok kişinin doğrudan doğruya işletmelere işe girmek amacıyla başvurduğu görülür. Bu kişiler arasından işletme tarafından uygun görülen adaylar işe alınabilir.

Dolaylı Başvuru: İşgören seçiminde oldukça yaygın bir biçimde kullanılan yöntemlerden bir diğeri de, işletme içinden ya da dışından bazı kişilerin tavsiyesine dayanarak işgören seçimine gitmektir.

İş ve İşçi Bulma Kurumları: Birçok ülkede devlet tarafından kurulan ve yönetilen iş ve işçi bulma kurumları bulunmaktadır. Bu kurumlar, çeşitli yetenek ve nitelikte işgören arayan işletmeler ile iş arayan kişiler arasında aracılık yapan kurumlar niteliğindedirler. Bu yöntem, daha çok alt basamak elemanlarının işe yerleştirilmesi amacıyla kullanılmaktadır.

İnternet: İş arayanlar internette oluşturulan sanal iş bulma kurumlarına başvurabilirler. Böylece, sanal iş bulma kurumlarının web sayfalarında kişilerden özgeçmişleri yayınlanır ve ihtiyacı olan işletmelerden iş teklifleri alabilirler.

Diğer Kaynaklar: Ayrıca mesleki ve teknik okullarla ilişki kurularak başarılı öğrencilerin mezuniyet sonrası işe alınması, mesleki örgütlerin aracılığı, sendikal kuruluşlar ya da geçici amaçlarla çalıştırılan öğrenci ve ev kadınları başvuru dışı kaynaklar arasında sayılabilir.

2.4. İnsan Kaynağının Seçimi Ve Yerleştirme

İnsan kaynağı tedariki, iş ayan bireyleri örgüte başvurmalarını sağlamayı öngörürken, seçim süreci, başvuran adaylar arasından en nitelikli olanları belirlemeyi ve işe almayı öngörmektedir.

Bireyler farklı yapıya, düşünceye, davranış, hırs, merak ve yeteneklere sahiptir. Buna karşılık işletmede yapılan işler arasında da farklılıklar bulunmaktadır. Sorun, bu işlerle farklı yapıya sahip bireyler arasında bir uyumun sağlanmasıdır. Bu konuda gösterilecek çabalara, işgörenin işletmeye alımı sırasında başlanır. Gerçekte insan kaynağı tedarik etme ve seçme, işletme faaliyetlerinin etkin bir biçimde yürütülmesinin ve insan kaynakları yönetimi işlevlerinin yerine getirilmesinin ön koşuludur. Personel seçimindeki başarı veya isabetli karar verme, diğer işlevlerin yerine getirilmesindeki başarıyı etkileyici bir role sahiptir. Bu konuda yapılacak hataların sonradan düzeltilmesi oldukça güçtür, bazı hataların soyutlanması mümkün olsa bile, bu büyük para ve zaman kaybına yol açabilmektedir (Bingöl, 2003:162-163).

2.5. İnsan Kaynağı Seçim Süreci

İnsan kaynağı seçim süreci, başvuran adaylar arasından açık işin gerektirdiği niteliklere en uygun olanının belirlenmesi sürecidir. İşgören arama, bulma süreci adayların işe başvurmasıyla sona erer, başvurunun yapılmasıyla işgören seçim süreci başlar (Yüksel, 2000:108). İç ve dış kaynaklardan bulunan potansiyel işgörenlerin oluşturduğu aday havuzundan uygun adayların seçilmesi belirli aşamalardan oluşan bir süreç olarak ele alınabilir. Burada amaç, iş tanımları ve iş şartnameleri ile belirlenen gerekler ile, işe başvuranların bilgi, beceri, eğitim düzeyi ve iş

Kamu-İş; C: 9, S: 1/2006

deneyimlerini karşılaştırarak en uygun personeli seçip işe almaktır (Mucuk, 2003:326).

İşgören seçiminde her zaman için iç ve dış etkenlerin etkisi göz önünde bulundurulmalıdır. Dış etkenler emek piyasası, sendikalar ve ilgili mevzuat; iç etkenler ise işletmeye, işe, işgörene ve amire ilişkin durumlardır. Bu etkenlerle beraber en önemli nokta, seçimin tamamen işgörenin deneyim ve yeteneklerine göre yapılmasıdır (Yüksel, 2000:109).

Sabuncuoğlu ve Tuncer (2001:312-315), insan kaynağı seçimi için işletmelerin izlemeleri gereken süreçleri yedi bölümde ele almıştır. Bu süreçler, ön görüşme, iş istek formlarının doldurulması, psikoteknik testlerin potansiyel işgörene uygulanması, iş görüşmesi, referans araştırması, seçim kararının verilmesi, işgörenin işe başlamadan önce sağlık durumunun raporlanması ve işe yerleştirme şeklinde sıralanabilir.

3. KARAR VERMEDE ETKİLEŞİMLİ BEKLENTİ DÜZEYİ YAKLAŞIMI

Karar verme genellikle bir problemin varlığını bilerek, o problemin değişik çözüm yollarını bulup, bu çözüm yollarının sonuçlarını ayrı ayrı değerlendirip en uygun olanını, en etkili olanını seçmektir. Sadece bir kimsenin devamlı yaptığı rutin işlerin bir bölümü olarak anlaşılmamalıdır.

Karar verme, aynı zamanda bir organizasyonun yaşamını idame ettirebilmesi için gerekli olan temel unsurlardandır. Çeşitli alternatifler açısından bir seçim yapmayı gerekli kılan organizasyonel yapıda karar verme, organizasyonel amacı saptama ile başlayan karmaşık bir sürecin parçasıdır. Bu süreç fiili olarak organizasyonel amaç saptanması ile başlar ve sonunda bir tür çözüm bulma, uygulama veya hareket ve kontrol veya geri besleme faaliyetleri ile biter (Bayhan, 1998:46).

Archer (1980:54-55)'a göre, yöneticiler çoğu zaman karar verme sürecinin önemini göz ardı etmektedirler. Ayrıca konuyla ilgili bir ön çalışma yapılmasının, yöneticilerin kararlarının daha iyi sonuçlar doğurabilmesi için önemli olduğunu eklemektedir. Archer, karar verme sürecinin, çevresel koşulların incelenmesi, karar vermeden önce tüm olasılıkların gözden geçirilerek uygulanabilecek bütün yolların belirlenmesi ve başarılı bir sonuca ulaşabilmek için hangi yolun uygulanacağını belirlenmesi şeklinde, üç aşamadan meydana geldiğini söylemektedir. Janczak (2005:69-70) ise, stratejik karar verme süreciyle

İlgili beş önemli noktayı vurgulamaktadır. İlk olarak karar verecek olan kişi organizasyonu veya içinde bulunulan endüstri ile ilgili olarak yapılabilecek farklı düzeylerdeki analizleri belirlemelidir. Daha sonra sürekli ve geçici analizler yapılarak bu analizlerle bağlantılı olaylar ayrıntılı olarak incelenmelidir. Olayların kendi karmaşık doğasında incelenmesi önemli bir konudur ve bu, üçüncü önemli noktadır. Dördüncü olarak olağanüstü durumları ve marjinal değişimleri görebilmek için teoriler geliştirilmelidir. Son olarak da, geliştirilen teorilerin gerçek durumları değil de, olağanüstü durumları temsil ettiği her zaman bilinmelidir.

3.1. Karar Verme Süreci

Yönetimde karar alma deyince, bilgi geliştirme, bilgi toplama, değişik seçenekler arasından seçim yapma ve sonuçları etkili bir sunumla işletme görevlilerine iletme akla gelir. Karar verme sürecinde öncelikle bir hedef belirlenir. Be hedefe ulaşmak amaçlanır. Bu amaca en uygun ve kolay ulaştırılacak araçlar ve bunları denetlemeye yarar standartlar veya değerlendirme yöntemleri bulunmaya çalışılır. Seçilen yöntem uygulandıktan sonra sonuçlar karşılaştırılır ve istenen, istenmeyen durumlar ortaya konulur.

Karar sonrası, verilen kararın ardından yapılan faaliyetler ve yaptığı etkiler yargısal gözlemlerle izlenemeyebilir. Karar verici seçtiği alternatifin etkinliğini artırıp elenenin etkiliğini azaltır. Verilen kararın reddedilene karşı baskın olması gerekir. Son seçim kararı en zor karardır. Karar verici karar verdikten sonra da yeni bilgiler bulmaya devam eder. Buradaki amaç karar vericinin güvenini kazanıp, karar sonrasındaki belirsizlikleri azaltmaktır. Bu yüzden karar verme sürecinde karar sonrası zamanı önemlidir (Bayhan, 1998:63).

3.2. İnsan Kaynakları Planlamasında Değerlendirmeye Göre Karar Verme

İnsan kaynaklarında değerlendirmeye göre karar verme bütün aşamalardan geçip, görüşme aşamasına gelindiğinde yapılan bir işlemdir. Karar verme basit olarak, sınav yaparak, yüksek sonuç alanı yerleştirme şeklinde olabilir. Bunun yanında karar verme zorluğu varsa işletmeler tarafından karar verme modelleri de, karar verme sürecinde uygulanabilmektedir.

3.3. Çok Ölçütlü Karar Verme

İnsan kaynağı seçim kararı, tek faktörün değil, çok sayıda iç ve dış faktörün etkisi ile oluşmakta, dolayısıyla karmaşık bir yapı göstermektedir. Bu nedenle bu süreç, sadece tek değişkene veya tek kritere göre değil, çok sayıda değişkene ve bunların ortaklaşa etkilerine göre tanımlanmalıdır. Bu nedenle çok ölçütlü karar verme metotlarına hemen her alanda başvurulmaktadır. Bu alanlardan biriside insan kaynakları yönetimidir.

3.3.1. Çok Ölçütlü Karar Verme Problemlerinin Sınıflandırılması

Çok ölçütlü karar verme (ÇÖKV) yöntemleri, iki kategoride sınıflandırılabilir: (Bayhan, 1998:64)

- Çok Nitelikli Karar Verme (ÇNKV)
- Çok Amaçlı Karar Verme (ÇAKV)

ÇNKV'nin özellikleri belirlenirken, genellikle önceden belirlenen alternatifleri sınıflandırılmış (sayılabilir küçüklükte) bir sayı bulunmaktadır. Alternatifler, en son verilmesi gereken kararda esas alınan özelliklerin başarı seviyesine göre birleştirilir. Bir alternatifin seçiminde son karar, niteliklerin kendi içinde ve birbirleriyle kıyaslanmasından yararlanılarak verilir.

ÇAKV problemlerine ait modellerin aşaması bazı ölçülebilir amaçların kabul edilebilir seviyelerine ulaşmak yoluyla, karar vericiyi en çok tatmin eden model içindeki çeşitli etkiler ele alınarak "en iyi" alternatifin bulunmasıdır. Çok amaçlı karar verme olayı basit karar olaylarıyla şöyle açıklanabilir. Manavdan en büyük elma seçilmeli, en yüksek maaş alınmalı veya en kısa yoldan eve gidilmeli. Fakat en büyük elma aynı zamanda en tatlı, en sulu, en iyi kokan ve en taze olmalı, en yüksek maaş kazanılmalı; fakat en yüksek oranda artması sağlanmalı ve en kısa yoldan eve gidilmeli; ancak en güvenli ve en ucuzu mu seçilmelidir (Bayhan, 1998:64).

3.3.2. Çok Amaçlı Karar Verme

ÇAKV, birden fazla amacı içeren karar problemleridir. Karar verici, çevrenin, sürecin, kaynakların oluşturduğu kısıtları tatmin eden bir çözüme ulaşmada, birden fazla kriteri göz önünde bulundurma durumundadır.

ÇAKV modellerinin genel yapısı,

$$\max(f_1(x), f_2(x), \dots, f_k(x))$$

Kısıtlar:

$$g_i(x) \leq 0, i=1, 2, \dots, m$$

$$x \geq 0$$

Burada x , n boyutlu karar değişkeni vektörüdür. Bu problem literatürde vektör maksimizasyon problemi (VMP) olarak bilinir. M tane amaç içeren vektörün optimumuna ulaştırılması söz konusudur. Amaçlar birbirleri ile negatif yönde etkileşimli olduklarından, çözüme ulaşmak zordur (Demir, 1994:2)

Bileşenler, gerçek amacın tanımlayıcılarıdır. Amaçlar, karar vericinin isteklerinin bir yansımasıdır ve karar vericinin işi organize etmek istediği yönü belirler. Burada maksimize ya da minimize olmak üzere iki seçim vardır. Bir ya da daha fazla bileşen bir amacı, bir ya da daha fazla amaç daha üst seviyede bir amacı belirler. Hedefler, erişilmesi istenen seviyeyi gösterir. Hedefler tamamıyla karar vericinin istek ve ihtiyaçlarıyla tanımlanır. Ölçütler veya kriterler, karar verirken kullanılan ölçümler, kurallar ve standartlardır. Değişik bileşenler, amaçlar veya hedefler formüle edilerek ve seçim yapılarak karar verilir

Böylece kararı etkileyen bileşenler, amaçlar veya hedeflerin belirlediği kriterlerle birbirinden ayrılabilen, sınıflanabilen, sayılabilen ve araştırmada rahatlıkla kullanılabilen değişik ölçümler elde edilir. Karar verici için uygun ortam sağlanmış olur (Bayhan, 1998:68)

4. ETKİLEŞİMLİ BEKLENTİ DÜZEYİ YAKLAŞIMI (ASPIRATION-LEVEL INTERACTIVE METHOD)

Etkileşimli beklenti düzeyi (AIM), bir takım farklı, çok ölçütlü karar verme yaklaşımlarını bütünleştirmek amacıyla ortaya atılmış bir yaklaşımdır. İki veya daha fazla alternatif arasından amaç veya amaçlara uygun en iyi alternatifin seçilmesi işlemi için geliştirilmiştir. AIM, beklenti

düzeyi, vb., gibi ulaşmayı amaçladığımız seviyelerin seçilmesi ve araştırılması imkanı sağlamaktadır (Wang ve Zionts, 2005:51). Yaklaşım, kullanıcının seçtiği, başarmayı istediği ve ona çeşitli geri beslemeyi sağlayan amaç seviyelerini içerir. Örneğin kullanıcıya hedeflenen seviyede memnun edici alternatifler sorulur. Karar verici ile sistem analisti sürekli etkileşim içerisinde. Dolayısıyla karar vericiye alternatiflerin sıraları sorulur. Karar verici var olan planlar arasından alternatif sıralarını kullanıcıya sağlar. Sistemde kriterlerin önem sırası son derece önemlidir. Diğer alternatiflere baskın olacak bir alternatif mutlaka vardır (Demir, 1994:48).

- Çok amaçlı karar verme problem çözümü için karar verici kendi inisiyatifini kullanabilir.

- Kullanıcı farklı amaçlar için beklenti düzeyini belirler. Araştırmacının değişik fikirleri ile şekillenir.

- Performans ölçüm veya her bir alternatifin sahip olduğu değer ile oluşmuş alternatifler seti vardır.

- Hedef programlamaya dayanır. Kriterler, zorluğa veya önem derecelerine göre sıralanır.

- Marjinal fayda eile ifade edilir. 0-10 arasında değer alır.

AIM, bir takım farklı çok ölçütlü karar verme yaklaşımlarının bütünleştirildiği derleme bir modeldir (Wang ve Zionts, 2005:63). Deterministik matematik programlama problemlerinin sunulabildiği düşüncesiyle, kara analiz problemlerinin çözümü için analiz edilmiştir. Alternatiflerden ve amaçlardan oluşan (n x p) matrisi mevcuttur. Her bir satır bir alternatifi, her bir sütun bir kriteri gösterir. Karar verici kendisi için doğru bulduğu alternatifi seçmek isteyeceğini kabul ederiz. Çözüm problemi aşağıdaki şekilde üç çeşit olabilir: (Demir, 1994:49).

- Amaçların maksimize edilmesi,
- Amaçların minimize edilmesi,
- Bir kısmının maksimize, bir kısmının minimize edilmesi.

4.1.Etkileşimli Beklenti Düzeyi Yaklaşımının Avantaj Ve Dezavantajları

Kamu-İş; C: 9, S: 1/2006

Bu yaklaşımın başlıca avantajlarını şu şekilde sıralayabiliriz:
(Demir, 1994:44)

- Öncelik tercih bilgisine gerek duyulmaz,
- Bu işlemler, karar verici için sistemin davranışını öğrenme işlemleridir,
- Sadece genel tercih bilgisine ihtiyaç duyulur,
- Karar verici çözüm işleminin bir parçası olduğundan, elde edilen çözüm daha iyi bir uygulama alanına sahiptir.

Etkileşimli beklenti düzeyi yaklaşımı birçok açıdan karar vericiye faydalar sağlamasına rağmen, bir takım dezavantajları da bulunmaktadır. Bunlar: (Demir, 1994:45).

- Çözümler karar vericinin yerel tercihlerin bağlıdır,
- Birçok yöntemde sınırlı sayıda iterasyondan sonra nihai çözüme ulaşılabildiğine dair hiçbir garanti yoktur,
- Karar vericinin daha fazla gayret göstermesini gerektirmektedir. Karar verici pozisyonunda olan kimselerle sık sık temas etmek zor olabileceği gibi istenilen bilgiyi elde etmek de bir o kadar zor olabilir.

4.2. Etkileşimli Metotların Yapısı

Demir (1994:45–46)'e göre etkileşimli metotların yapısı başlıca iki grupta incelenebilmektedir. Karar modeli ve karar verici arasındaki haberleşme işlemi ve etkileşimli işlemin teknik özellikleri.

Haberleşme işlemi için, karar vericiden, çözümün önceki çözüme göre tercihi, amaçlar için başarı düzeyleri veya ağırlıkları konusundaki sorulara cevap vermesi istenir. Karar verici için bilgi, aynı anda bir veya daha fazla çözüm verilip verilmeyeceği, etkileşim işlemini kontrol etmek için sunulan olası tercihler, karar vericinin fikrini değiştirmesi durumunda, çözümün daha erken elde edilip edilemeyeceği anlamına gelmektedir.

Teknik özellikler ise, işlemin hesap bazında kullanılması gereken özel çözüm işlemi veya işlemleri, her adım için bilgisayar zamanıdır. Ayrıca maliyet faktörü de önemlidir. Bu ölçüm, çözülen probleme, seçilen çözüm işlemine, bilgisayar programının etkinliğine ve kullanılan bilgisayarın tipine bağlıdır.

4.3. İnsan Kaynakları Planlamasında Etkileşimli Beklenti Düzeyi Yaklaşımı Örneği

İnsan kaynakları sağlama süreci öncesinde açık işleri belirlemiş ve bölüm yöneticilerinin talebi doğrultusunda saptanan iş gereklilerine göre eleme ihtiyacını belirlemiş bir işletme, ihtiyacını karşılayabilmek için ilan yoluyla makine mühendisi ihtiyacını karşılamak amacıyla bir duyuruda bulunmuştur. Ülke çapında en çok pazarı olan gazeteler aracılığıyla bu ilan verilmiştir. Yapılan duyuru ile işletmeye müracaat eden Makine Mühendisleri arasında bir ön eleme yapılmış ve istenilen nitelikleri taşıyan adaylara görüşme talebinde bulunulmuştur. İşletmenin öncelikle önem verdiği nitelikler arasında sırasıyla yabancı dil (birden fazla dil tercih sebebidir), eğitim (yüksek lisans, doktora, v.b. tercih sebebidir.) vb. özellikler bulunmaktadır.

Görüşme yöntemi ile işletme için en uygun aday belirlenmiştir. Görüşme “karma görüşme” yöntemidir. Bu yöntem ile adayın belirlenen niteliklerinin dışında sosyal aktivitelerine (bağlı olduğu dernek, kuruluş v.b.) insanlarla ilişki ve uygunluk derecelerine bakılmıştır. Firma için ahlaki ve insani değerler de büyük önem taşımaktadır.

Bütün bu aşamalardan geçen Makine Mühendisi adayı için karar verme sürecine gelinmiş olur. İşe alınmasına karar verilen adaya bu bir yazı ile bildirilir ve son görüşme için çağrılır ve diğer uygulamalara geçilir (Bayhan, 1998:92).

4.3.1. Verilen Örneğin Etkileşimli Beklenti Düzeyi Yaklaşımı ile Değerlendirilmesi

Etkileşimli Beklenti Düzeyi Yaklaşımı Metodu, 10 kriteri ve 50 alternatifi olan problemleri çözmeye kullanılan bir yöntemdir. Yani iki ya da daha fazla alternatif arasından ölçütler arası ödünleşimi en az olanını seçmek üzere geliştirilmiş bir uygulamadır.

İşletme için en uygun Makine Mühendisi'nin belirlenmesinde firmada bulunan karar verici şu ölçütleri tespit etmiştir. Öncelik sırasıyla:

- Yabancı Dil (Artan)

Kamu-İş; C: 9, S: 1/2006

- Eğitim (Artan)
- Bilgisayar Bilgisi (Artan)
- Tecrübe (Artan)
- Kurslar (Artan)
- Mezuniyet (Azalan)
- Sosyal Aktivite (Artan)

Bu ölçütlerde yabancı dil artan bir kriterdir ve 10 üzerinden değerlendirme yapılmıştır (Birden fazla yabancı dil bilgisinin 10 üzerinden değerlendirilmesi gibi). Eğitimde önem verilen unsur işletmenin belirli okulları öncelikle tercih etmesidir. Bu okul değerlendirmesinde öncelikle tercih edilen okula 10 puan verilmesi ile yapılmıştır. Ayrıca eğitimin artan bir kriter olarak belirlenmesinin bir sebebi de işletmenin yüksek lisans, doktora v.b. niteliklere de öncelik vermesidir (Bayhan, 1998:93).

Bilgisayar Bilgisi de işletmenin önem verdiği niteliklerden birisidir ve artan bir kriterdir. Adayın bilgisayar bilgisinin arttığı oranda puanı artmaktadır.

Tecrübe, işletmenin dördüncü sırada önem verdiği bir kriterdir. Yıl üzerinden değerlendirilmiştir. Artan bir ölçüttür (1 yıl tecrübeli, 2 yıl tecrübeli gibi).

Kurslar, adayın eğitimine ek katkılardır. Artan bir kriterdir. Mesleki alanda ne kadar kursa katılmışsa diğer adaylara göre karşılaştırma yapılarak puanı artırılmıştır ve 10 üzerinden değerlendirilmiştir.

Mezuniyet, adayın mezun olduğu yılı göstermektedir. Böylece adayın eski veya yeni mezun olup olmadığı, mezuniyetinden sonra kaç yıl geçtiği rakamlarla belirlenmiştir. Azalan bir kriterdir.

Sosyal aktiviteler, artan bir kriterdir. İşletme, insan ilişkilerine, sosyal faaliyetlerine önem vermektedir. Adayın bağlı olduğu dernekler, kuruluşlar, katıldığı etkinlikler bunun içinde yer almaktadır.

Tablo 3.1. Karar Seçeneklerinin Niteliklere Göre Değerlendirilmesi

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Kamu-İş; C: 9, S: 1/2006

Ölçütler Seç.	Yabancı Dil	Eğitim	Bilgisayar Bilgisi	Tecrübe	Kurslar	Mezuniyet	Sosyal Aktiviteler
1	10	10	10	1	10	1	5
2	8	6	5	9	5	13	5
3	10	10	10	2	5	2	5
4	10	10	10	1	5	2	5
5	10	6	6	2	5	4	5
6	6	4	4	1	4	6	4
7	6	6	4	1	4	3	6
8	5	4	5	4	10	6	4
9	6	6	5	3	5	3	5
10	6	8	6	2	4	3	4

Kaynak: Filiz Bayhan (1998); “İnsan Kaynakları Planlamasında Etkileşimli Beklenti Düzeyi Yaklaşımının İncelenmesi”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli, s.94.

Bu ölçütlerle ilgili istenen sınır değerler karar verici ile birlikte şöyle belirlenmiştir. Yabancı Dil Bilgisi; 5’den aşağı olmamalıdır. 8’den fazla olanlar aynı önem derecesine sahiptir. Eğitim Derecesi; 4’ten az olmamalıdır. 6’dan fazla değeri olan seçenekler aynı önem derecesine sahiptir. Tecrübe; 1 yıldan az olmamalıdır. 2’den fazla değeri olan seçenekler aynı önem derecesine sahiptir. Kurslar; verilen değer 4’ten aşağı olmamalıdır. 5’ten fazla değeri olan seçenekler aynı önem derecesine sahiptir. Mezuniyet; mezuniyetinin üzerinden 13 yıldan fazla geçmiş olmamalıdır. 3’den az olan seçenekler aynı önem derecesine sahiptir. Sosyal aktivite; 4’ten az olmamalıdır. 5’ten fazla değeri olan seçenekler aynı önem derecesine sahiptir (Bayhan, 1998:95). Açıklanan bu ölçütler ve sınır değerleri Tablo 4.2’de ve ölçütlerin ideal, kötü ve beklenen değerleri Tablo 4.3’te gösterilmiştir.

Tablo 3.2. Ölçütler ve Sınırlar

ÖLÇÜTLER	TİPİ	MİN. İSTENİLEN	MAX. İSTENİLEN	MUTLAK MİN.	MUTLA K MAX.
----------	------	-------------------	-------------------	----------------	-----------------

Kamu-İş; C: 9, S: 1/2006

Yabancı Dil	Artan	-	8.00	5.00	-
Eğitim	Artan	-	6.00	4.00	-
Bilgisayar	Artan	-	6.00	4.00	-
Tecrübe	Artan	-	2.00	1.00	-
Kurslar	Artan	-	5.00	4.00	-
Mezuniyet	Azalan	3.00			13.00
Sosyal Aktivite	Artan	-	5.00	4.00	-

Kaynak: Filiz Bayhan (1998); “İnsan Kaynakları Planlamasında Etkileşimli Beklenti Düzeyi Yaklaşımının İncelenmesi”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli, s.95.

Tablo 3.3. Ölçütlerin Başlangıç, İdeal, Kötü Beklenen Değerleri

Ölçütler	Yabancı Dil	Eğitim	Bilgisayar Bilgisi	Tecrübe	Kurslar	Mezuniyet	Sosyal Aktiviteler
Başlangıç Değer	8.00	6.00	6.00	2.00	5.00	3.00	5.00
İdeal Değer	8.00	6.00	6.00	2.00	5.00	3.00	5.00
Kötü Değer	5.00	4.00	4.00	1.00	4.00	13.00	4.00
Beklenen Değer	8.00	6.00	6.00	2.00	5.00	3.00	5.00

Kaynak: Filiz Bayhan (1998); “İnsan Kaynakları Planlamasında Etkileşimli Beklenti Düzeyi Yaklaşımının İncelenmesi”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli, s.96.

Bu veriler Etkileşimli Beklenti Düzeyi Yaklaşımı Paket Programına yüklenerek çözüm seti alınmıştır. Ulaşılmış sonuçlar Tablo 3.4’tedir.

Tablo 3.4. Çözüm Programıyla Ulaşılan Sonuçlar

Kamu-İş; C: 9, S: 1/2006

Objective	Dil	Eğitim	Bilgisayar Bilgisi	Tecrübe	Kurslar	Mezuniyet	Sosyal Aktiviteler	Proportion
İdeal Point	8.00	6.00	6.00	2.00	5.00	3.00	5.00	
Next Beter								0.00
Current Goal	8.00	6.00	6.00	2.00	5.00	3.00	5.00	0.10
Proportion	0.50	0.80	0.50	0.60	0.70	0.60	0.70	
Next Worse	6.00	4.00	5.00	1.00	4.00	4.00	4.00	0.60
Nearest Sol	10.00	10.00	10.00	4.00	5.00	2.00	5.00	Alt-3
Nadir Point	5.00	4.00	4.00	1.00	4.00	13.00	4.00	

Kaynak: Filiz Bayhan (1998); “İnsan Kaynakları Planlamasında Etkileşimli Beklenti Düzeyi Yaklaşımının İncelenmesi”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli, s.96.

Verilen sınır değerlerine en yakın karar seçeneği Alt-3’tür (Bayhan, 1998:96).

SONUÇ

İnsan kaynakları işletme içindeki sorumlulukları takip eden, koruyan ve bunları bir insan kaynakları politikası ve insan kaynakları ilkeleri doğrultusunda yerine getiren bir birim olup, işletme için ayrıca bir önem taşımaktadır. Yönetimde karar verme olayı artık işletmeler için birinci derecede önem arz eder hale gelmiştir. Karar verme bir problem karşısında çeşitli alternatifler arasından çözüm yolunu bulup, bu çözüm yolunun sonuçlarının değerlendirilmesi ve en uygun olanının seçilmesidir.

Günümüzde işletmeler için çok amaçlı karar verme problemi gittikçe önem kazanmaktadır. Çünkü işletmeler zamanla büyümekte, çalışma alanları genişlemekte, teknolojiye ayak uydurmaya çalışmaktadır. Bütün bu gelişmeler sonucunda da işletmeler pek çok konuda karar verme durumuyla karşı karşıya gelmiştir.

Etkileşimli Beklenti Düzeyi Yaklaşımı, iki ya da daha fazla alternatif arasından amaç veya amaçlara uygun en iyisini seçme işlemi için geliştirilmiş bir metottur. Yaklaşım kullanıcının seçtiği, başarıyı istediği ve ona çeşitli geri beslemeyi sağlayan amaç seviyelerini içerir.

Daha önceki çok amaçlı karar verme problemleri için oluşturulan metotlar, düşünüldüğü kadar geniş kullanım alanına sahip olmamaktaydı. Bu yöntemde spesifik konular üzerinde çalışılmış ve karar verici her alternatif için tanımlanmış nitelik, kriter ve hedefler setine sahiptir. Bunlardan bir kısmı objektif, bir kısmı sübjektiftir. Her alternatif, başarı ölçüsüne sahiptir.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- Alpander, Güvenç G. (1980); "Human Resource Planning in U.S Corporations," *California Management Review*, Cilt: 22, Sayı: 3, s. 24–32
- Archer, Earnest R. (1980); "How To Make A Business Decision: An Analysis of Theory and Practice," *Management Review*, Cilt: 69, Sayı: 2, s. 54–61.
- Bayhan, Filiz (1998); "İnsan Kaynakları Planlamasında Etkileşimli Beklenti Düzeyi Yaklaşımının İncelenmesi," Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Bingöl, Dursun (2003); *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Yayınları, İstanbul.
- Demir, Rukiye (1994); "Çok Amaçlı Karar Vermede Etkileşimli Beklenti Düzeyi Yaklaşımı," Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Kocaeli.
- Fındıkçı, İlhami (2000); *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Alfa Yayınları, İstanbul.
- Filizöz, Berrin (2003); "İnsan Kaynakları Yönetiminde Uluslararası Yaklaşım Gerekliliği," *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 4, Sayı: 1, s. 161–180.
- Gürbüz, Gülrüh Özışık (2002); *Personel Araştırmaları ve İşgören Seçme Süreci*, Literatür Yayınları, İstanbul.
- Janczak, Sergio (2005); "The Strategic Decision-Making Process in Organizations," *Problems and Perspectives in Management*, Sayı: 3, s. 58–70.
- Mackey, Craig B. (1981); "Human Resource Planning: A Four Phased Approach," *Management Review*, Cilt: 70, Sayı: 5, s. 17–22.
- Mucuk, İsmet (2003); *Modern İşletmecilik*, 14. Baskı, Türkmen Kitabevi, İstanbul.

Kamu-İş; C: 9, S: 1/2006

Parlak, Nurgül Kul (2000); “Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi,” *Bilgi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 2, Sayı: 1, s. 93–108.

Sabuncuoğlu, Zeyyat ve Tuncer Tokol (2001); *İşletme*, Ezgi Yayınları, Bursa.

Smith, Brian J., John W. Boroski ve George E. Davis (1992); “Human Resource Planning,” *Journal of Human Resource Management*, Cilt: 31, Sayı: 1-2, s. 81-93.

Wang, Jingguo ve Stanley Zions (2005); “WebAIM: An Online Aspiration-Level Interactive Method,” *Journal of Multi-Criteria Decision Analysis*, Cilt: 13, Sayı: 2–3, s. 51–63.

Yüksel, Öznur (2000); *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Gazi Kitabevi, Ankara.