

# "İŞ, GÜÇ" ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ VE İNSAN KAYNAKLARI DERGİSİ

"IS, GUC" INDUSTRIAL RELATIONS AND HUMAN RESOURCES JOURNAL

Temmuz/July 2016 Cilt/Vol: 18/Num: 3 Sayfa/Page: 109-132

***Editörler Kurulu / Executive Editorial Group***

Aşkın Keser (Uludağ University)  
K. Ahmet Sevimli (Uludağ University)  
Şenol Baştürk (Uludağ University)

***Editör / Editor in Chief***

Şenol Baştürk (Uludağ University)

***Yayın Kurulu / Editorial Board***

Doç. Dr. Erdem Cam (ÇAŞGEM)  
Yrd. Doç. Dr. Zerrin Fırat (Uludağ University)  
Prof. Dr. Aşkın Keser (Uludağ University)  
Prof. Dr. Ahmet Selamoğlu (Kocaeli University)  
Yrd. Doç. Dr. Ahmet Sevimli (Uludağ University)  
Prof. Dr. Abdulkadir Şenkal (Kocaeli University)  
Doç. Dr. Gözde Yılmaz (Marmara University)  
Yrd. Doç. Dr. Memet Zencirkıran (Uludağ University)

***Uluslararası Danışma Kurulu / International Advisory Board***

Prof. Dr. Ronald Burke (York University-Kanada)  
Assoc. Prof. Dr. Glenn Dawes (James Cook University-Avustralya)  
Prof. Dr. Jan Dul (Erasmus University-Hollanda)  
Prof. Dr. Alev Efendioğlu (University of San Francisco-ABD)  
Prof. Dr. Adrian Furnham (University College London-İngiltere)  
Prof. Dr. Alan Geare (University of Otago- Yeni Zelanda)  
Prof. Dr. Ricky Griffin (TAMU-Texas A&M University-ABD)  
Assoc. Prof. Dr. Diana Lipinskiene (Kaunos University-Litvanya)  
Prof. Dr. George Manning (Northern Kentucky University-ABD)  
Prof. Dr. William (L.) Murray (University of San Francisco-ABD)  
Prof. Dr. Mustafa Özbilgin (Brunel University-UK)  
Assoc. Prof. Owen Stanley (James Cook University-Avustralya)  
Prof. Dr. Işık Urla Zeytinoğlu (McMaster University-Kanada)

***Ulusal Danışma Kurulu / National Advisory Board***

Prof. Dr. Yusuf Alper (Uludağ University)  
Prof. Dr. Veysel Bozkurt (İstanbul University)  
Prof. Dr. Toker Dereli (Işık University)  
Prof. Dr. Nihat Erdoğan (İstanbul Şehir University)  
Prof. Dr. Ahmet Makal (Ankara University)  
Prof. Dr. Ahmet Selamoğlu (Kocaeli University)  
Prof. Dr. Nadir Suğur (Anadolu University)  
Prof. Dr. Nursel Telman (Maltepe University)  
Prof. Dr. Cavide Uyargil (İstanbul University)  
Prof. Dr. Engin Yıldırım (Anayasa Mahkemesi)  
Prof. Dr. Arzu Wasti (Sabancı University)

---

*İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, yılda dört kez yayınlanan hakemli, bilimsel elektronik dergidir. Çalışma hayatına ilişkin makalelere yer verilen derginin temel amacı, belirlenen alanda akademik gelişime ve paylaşım katkıda bulunmaktadır. "İş, Güç," Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 'Türkçe' ve 'İngilizce' olarak iki dilde makale yayınlanmaktadır.*

*"Is, Güc" The Journal of Industrial Relations and Human Resources is peer-reviewed, quarterly and electronic open sources journal. "Is, Güc" covers all aspects of working life and aims sharing new developments in industrial relations and human resources also adding values on related disciplines. "Is, Güc" The Journal of Industrial Relations and Human Resources is published Turkish or English language.*

## TARANDIĞIMIZ INDEXLER



Dergide yayınlanan yazılardaki görüşler ve bu konudaki sorumluluk yazarlarına aittir.  
Yayınlanan eserlerde yer alan tüm içerik kaynak gösterilmeden kullanılamaz.

All the opinions written in articles are under responsibilities of the authors.  
The published contents in the articles cannot be used without being cited

“İş, Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi - © 2000- 2016

“Is, Güc” The Journal of Industrial Relations and Human Resources - © 2000- 2016

# İÇİNDEKİLER

YIL: TEMMUZ 2016 / CİLT: 18 SAYI: 3

SIRA	MAKALE BAŞLIĞI	SAYFA NUMARALARI
1	Arş.Gör. Gülçin CEBECİOĞLU, Doç. Dr. Pınar ENNELİ, Tekstil İşçilerinin Kimlik Aidiyetleri üzerine Sosyolojik Bir İnceleme DOI: 10.4026/2148-9874.2016.0321.X	5
2	Arş. Gör. Gülnur İlgün, Doç.Dr.Özgür UĞURLUOĞLU, Sağlık Sektöründe Sosyal Medyanın Kullanımı, Yararları ve Riskleri DOI: 10.4026/2148-9874.2016.0322.X	28
3	Öğr. Gör. Dr. Nilgün KANER KOÇ, Prof. Dr. Nurdan AKINER, Bir Söylem olarak Türk İşçi Gazetesi DOI: 10.4026/2148-9874.2016.0323.X	53
4	Dr.Erdal EROĞLU, Transformation of Turkish State in Context of Regulation School: The Political Economy of Budget DOI: 10.4026/2148-9874.2016.0324.X	85
5	Yard. Doç. Dr. Nurcan TEMİZ, Hüsniye Gül İNAN, İşletmelerde Terfi Sisteminin Oluşturulmasında Analitik Hiyerarşi Sürecinin Kullanılması – Bir İşletme Örneği DOI: 10.4026/2148-9874.2016.0325.X	113
6	Yard.Doç. Dr. Seçil BAL TAŞTAN, Yard. Doç. Dr. Emre İŞÇİ, Algılanan Sosyal Adalet, Benlik Kurguları ve Adil Dünya İnancının Örgütsel Güven ile İlişkilerinin İncelenmesi: Kültürel Psikoloji ve Sosyal Biliş Kuramı Açısından Bir Değerlendirme DOI: 10.4026/2148-9874.2016.0326.X	137
7	Yard. Doç. Dr. Temmuz GÖNÇ, Toplumun Gözünde Hemşirelik Hâlâ Bir Kadın İş mi?: Erkek Hemşirelere Yönelik Tutum ve Önyargılar Üzerine Sosyolojik Bir Araştırma DOI: 10.4026/2148-9874.2016.0327.X	163
8	Dr. Metin IŞIK, Yard. Doç. Dr. Mustafa ZİNCİRKIRAN, Kurumsal İtibar, İş Tatmini ve Örgütsel Özdeşleşme Kavramlarının Birbirleriyle İlişkisi ve Bir Araştırma DOI: 10.4026/2148-9874.2016.0328.X	197

# İŞLETMELERDE TERFİ SİSTEMİNİN OLUŞTURULMASINDA ANALİTİK HİYERARŞİ SÜRECİNİN KULLANILMASI-BİR İŞLETME ÖRNEĞİ

*Nurcan Temiz<sup>1</sup>  
Hüsniye Gül İnan<sup>2</sup>*

## ÖZET

**K**işinin, terfi konusunda işverenin adaletli olduğunu ve emeğinin karşılığını maddi / manevi olarak alacağını bilmesi başarılı olmasında önemli bir faktördür. Bu bağlamda işletmede adaletli bir terfi sisteminin varlığı, çalışanın başarısını olumlu yönde etkileyecektir. İşletmelerde terfi kararının verilmesinde bir çok kriterin göz önünde bulundurulması gerekir. Karar verme değişik kriterlerden etkilenen karmaşık bir süreçtir. Analitik Hiyerarşi Süreci (AHS), karar kriterlerini karşılaştıran ve ikili karşılaştırmalar yoluyla her kriterin önceliklerini hesaplayan çok kriterli bir karar verme tekniğidir. Bu çalışmanın amacı, objektif bir terfi sisteminin oluşturulmasında AHS'yi kullanarak bir işletmeye öneride bulunmaktır. Ayrıca çalışmada AHS kullanılarak, bu işletmede farklı bölümlerin terfi kriterlerine bakış açıları ve terfi sistemindeki öncelikleri ortaya konmaya çalışılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** İnsan kaynakları yönetimi, terfi sistemi, Analitik Hiyerarşi Süreci (AHS).

1 Yrd.Doç. Dr. ,Mersin Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü, Çiflikköy Kampüsü, Yenişehir, Mersin. e-posta: nur76tr@hotmail.com

2 İnsan Kaynakları ve Kariyer Danışmanlığı Uzaktan Eğitim Tezsiz Yüksek Lisans Öğrencisi

## ABSTRACT

**I**t is an important factor for a person to know that the employer is fair about promotion and he/she will be compensated materially/morally. In this sense, existence of a fair promotion system in organization will influence success of employee positively. In order to make decision on promotion there are several criteria that must be taken into account,. Decision making is a complex process that is influenced by several factors. Analytical Hierarchy Process (AHP) is a multi criteria decision making technique that compares decision criteria and calculates priorities of each criterion by pairwise comparisons. The aim of this study is to propose an organization about constituting objective promotion system by using AHP. Besides it is aimed to show viewpoints of different departments about promotion system and priorities of these departments regarding promotion systems by using AHP.

**Keywords:** Human resources management, promotion system, Analytical Hierarchy Process (AHP).

## GİRİŞ

İşletmelerdeki terfi sistemlerinin objektif olması çalışanların daha mutlu ve motivasyonlarının daha yüksek olmasını sağlamaktadır. İşletmelerin başarılı olmasında etkili olan pek çok faktör olsa da, temel olarak işletmenin başarısı personelin göstereceği başarıya bağlıdır. Personelin başarısının yüksek olması da, işletmenin amaçlarına daha kısa sürede daha az hata ile ulaşması demektir. Çalışanları (işgörenleri) motive ederek işletmeye bağlılıklarını arttırmak ve işletme başarısını arttırmak için o işletmede adil bir terfi sisteminin oluşturulması gerekmektedir. Emeğinin karşılığını alacağını bilen çalışan, işletmeye ve işine daha sıkı bağlanacak, bu durum motivasyonun yükselmesini, yüksek motivasyon da verimliliğin ve başarının artmasını sağlayacaktır. Adil bir terfi sisteminin oluşturulması sözü edilen bu döngünün sorunsuz bir şekilde yürümesini sağlayacak en önemli kriterlerden biridir.

Bu çalışmanın amacı, uygulama konusu olan işletmede terfi sistemi uygulamalarının adil bir şekilde yapılabilmesi için adayların terfi kriterleri açısından objektif bir biçimde nasıl değerlendirilebilecek öncelikler tespit etmektir. Bu amaçla Mersin ilinde faaliyet gösteren aile işletmesi niteliğindeki bir otomotiv şirketinde oluşturulmak istenen bir terfi sisteminde, İnsan Kaynakları Bölümünün, Satış Bölümünün ve Tepe Yönetiminin bakış açısına göre terfi kriterlerinin birbirlerine göre öncelikleri belirlenmiş ve adayların bu önceliklere göre nasıl değerlendirilebileceği konusunda önerilerde bulunulmuştur.

### 1. İnsan Kaynakları Yönetimi

İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY), tüm çalışanların işletmenin amaçlarına ulaşmasını sağlayacak şekilde koordine edilmesi ve yönetilmesidir. İnsan kaynakları yönetiminde insan unsuru, bir kaynak olarak görülmekte ve çalışanlar için yapılan harcamalara gider olarak değil yatırım olarak bakılmaktadır (Bayraktaroğlu, 2006, s. 6; Seviçin, 2006, s.186).

İKY, artan rekabet şartları, teknolojinin değişmesi, işgörenlerin beklentilerindeki değişimler vb. gibi birçok etken sonucunda ortaya çıkan bir kavramdır. Bu etkenler sonucu işletmeler, bünyelerindeki insan kaynaklarını bir maliyet unsuru olarak değil, yatırım unsuru olarak görmeye başlamışlar ve insan kaynağını geliştirmeye ve kapasitesini arttırmaya çalışmışlardır. İşletmelerdeki en önemli

kaynak insan kaynağıdır çünkü her türlü faaliyetlerin merkezinde insan faktörü bulunmaktadır (Bayraktaroğlu, 2006, s.6). Görmüş'e göre (2009, s.67), doğru kişileri doğru işlere yerleştiren işletmeler, insan kaynağından doğru biçimde yararlanamayan diğer işletmelere göre daha avantajlı konumda bulunmaktadır. Çünkü doğru işe yerleştirilen doğru kişi, işinde daha başarılı olacak, motivasyonu yüksek olacak ve bu durum hem kendi başarısını hem de diğer çalışanların başarısını, sonuç olarak işletmenin de başarısını olumlu yönde etkileyecektir. Yanlış işe yanlış kişinin yerleştirilmesi durumunda ise işten memnuniyetsizlikler ve işten ayrılmalar artacak, hem işgörenin motivasyonu hem de diğer çalışanların motivasyonu bundan olumsuz yönde etkilenecektir. Bu nedenle işe alım sürecinde ve ondan sonraki aşamalarda işletmelerde İnsan Kaynakları Bölümünün ne kadar önemli bir rol oynadığı ve kritik bir öneme sahip olduğu açıktır.

Doğru işe doğru eleman yerleştirmenin yanında, yerleştirilen doğru elemanların işletmede tutulabilmesi de işletme başarısı açısından önem taşımaktadır. İşgörenin işinden memnun olması ve işletmede kalabilmesi de işinden ve çalıştığı işyerinden tam doyum elde etmesi ile mümkündür. Bu da ücretlendirme, terfi sistemi vs. gibi konularda adaletli davranılması ile mümkündür.

İşe alma ve yerleştirme fonksiyonu, insan kaynakları yönetiminin fonksiyonlarından biridir. İşe alma ve yerleştirme süreci, eleman ihtiyacının tespit edilmesi, bu ihtiyacın ilan edilmesi, başvuruların alınması ve uygun adayların işe yerleştirilmesi faaliyetlerinden oluşmaktadır. İşgücü ihtiyacının karşılanmasında okullar, diğer firmalar, emekliler, ev kadınları gibi dış kaynaklardan yararlanılabileceği gibi, terfi ve nakil gibi iç kaynaklardan da yararlanılabilir. Nakil (transfer), işgörenin ücret, yetki ve sorumluluklarında artış olmadan, benzer düzeydeki işlerde çalıştırılmasıdır. Terfide ise, işgörenin ücret, yetki ve sorumluluklarında bir artış ve üst bir pozisyona yükselmesi söz konusudur. Bu yüzden bu denli önemli bir kararın verilebilmesi için adil bir terfi sisteminin oluşturulması ve işgörenlerin bu sistemdeki kriterlere göre terfi etmesinin sağlanması önem arz etmektedir (Gürel, 2006; Bayraktaroğlu, 2008; Acar, 2008; Ertürk, 2011).

Terfi, en genel anlamda "bir personelin bulunduğundan daha fazla sorumluluk taşıyan diğer yüksek bir işe geçmesi ve bu geçişte de genellikle ücret ve yetkilerde bir artış olması" şeklinde tanımlanabilir (Yalçın, 1985: 96).

İşletme içinde yapılan atama ve terfilerin, çalışanın işletmeyi tanıması, işletme kültürünün ve ihtiyaçlarını bilmesi gibi avantajlarının yanında, adaletli bir atama ve terfi sistemi bulunmaması durumunda dezavantajları da olabilmektedir (Schneider ve Schmitt,1992:145). Çalışanın işletmede adil bir terfi sistemi olmadığını bilmesi moralinin bozulmasına, motivasyonunun düşmesine neden olacaktır. Emeğinin karşılığını alamayacağını bilen çalışanın işyerindeki verimliliği ve performansı da düşecek ve işletmenin başarısı da bu durumdan olumsuz yönde etkilenecektir.

Çalışanın bulunduğu kurum içinde hem ücretinin artması hem de daha iyi bir yere gelmesi motivasyonunun artmasında etkilidir. Çünkü çalışan emeğinin karşılığını aldığını hissetmesi, işe bağlılığının artmasını sağlayacaktır. Ayrıca diğer çalışanların, kendilerinin de yükselme imkanı olduğunu görmesi onların da motive olmasını ve işe bağlılıklarının artmasını sağlayacaktır (Çavdar ve Çavdar, 2010). Burada dikkat edilmesi gereken en önemli nokta, terfi sisteminin adaletli olması ve adayların belirlenen terfi kriterlerine göre adil biçimde terfi ettirilmeleridir. Adil biçimde terfi ettirilmeyen, terfi etmesi gerektiği halde terfi edemeyen çalışan bundan olumsuz yönde etkilenecek, işe bağlılığı azalacak ve motivasyonu düşecektir. Sonuçta ise çatışmalar ve işten ayrılmalar artacaktır. Bu durum işletmenin başarısını olumsuz yönde etkileyebilir.



Bir işletmede yanlış kişilerin işe alınması, yanlış kişilerin yanlış işlere alınması, kişiye ve keyfe göre adaletli olmayan terfiler yapılması nedeniyle personel devir hızının istenmeyen bir şekilde yüksek olması kaçınılmazdır. Bir işletmede doğru işe doğru kişi alınmaması nedeniyle iş-kişi uyumsuzluğu yaşanıyor veya doğru işe doğru kişi yerleştirilse de doğru kişilerin işletmede tutulabilmesi mümkün olmuyorsa bu durumda ilgili işletme için başarısızlık söz konusu olur. Doğru elemanları doğru işe yerleştirdikten sonra, bu iş görenlerin işletmede devamlılığının sağlanmasında en önemli faktörler arasında adil bir ücretlendirme politikası ve terfi sistemi bulunmaktadır. Etkili bir İK Yönetimi ile işletmenin hem ihtiyaçları karşılanabilir hem de çalışanların memnuniyetleri ve motivasyonları yükseltilebilir.

## 2. Analitik Hiyerarşi Süreci

Analitik Hiyerarşi Süreci (AHS) çok kriterli karar verme tekniklerinden biridir ve grupların ya da bireylerin yargılarına ve değerlerine bağlı olan genel bir ölçüm teorisidir. AHS, bir kararı oluşturan farklı alternatifler ve kriterler için atanacak ağırlıkları ya da görelî öncelikleri belirlemek amacıyla Saaty tarafından geliştirilmiştir (Lin ve Yang, 1996: 253). Yöntem, hiyerarşik bir şekilde yapılandırılmış bir değerlendirme modeline dayanmakta ve hiyerarşinin her bir seviyesindeki faktörün görelî önemini ölçmek için ikili karşılaştırmalar yapmaktadır (Sipahi ve Timor, 2010: 775). Tekniğin temel amacı birbirleriyle karşılaştırılabilir seçenekleri tercih sırasına göre sıraya dizmektir. Yöntem, anlaşılması kolay olması ve nitel ve nicel değerlendirmeler yapmaya izin vermesi sebebiyle seçme, değerlendirme, fayda-maliyet, kaynak tahsisi, karar alma, tahminleme gibi birçok alanda uygulanmaktadır (Vaidya ve Kumar 2006: 20).

Analitik Hiyerarşi Sürecinde ilk aşama problemin tanımlanmasıdır. Daha sonra hiyerarşik yapı oluşturularak öncelik analizleri ve tutarlılık doğrulaması yapılmaktadır (Temiz ve Tecim, 2009a:17). Problemin tanımlanması aşamasında faktörler arasındaki ilişkiler ve problemin kapsamı tanımlanır. Bu aşama AHS için sadece temel bir yaklaşım değil, aynı zamanda bütün sürecin anahtar noktasıdır. Çünkü faktörler arasındaki mantık ilişkisinin doğruluğu nihai sonucun güvenilirliği ile doğrudan ilgilidir (Lijuan ve Shinan, 2011: 64). Hiyerarşik yapının ve ikili karşılaştırmalar matrisinin oluşturulması aşamasında ise, hiyerarşinin her bir seviyesine ait olan faktörler tanımlanır ve her seviyeye ait olan faktörlerin önem derecelerine göre faktörler arasındaki öncelikler karşılaştırılır. İkili karşılaştırmalar prosedürü her bir elemanın önceliğini belirlemek için kullanılmakta ve bu karşılaştırmalar kullanılarak her bir kriterin (faktörün) görelî önem derecesi hesaplanmaktadır (Liang, 2003: 447, 448).

Saaty, kriterlerin ikili karşılaştırmalarında makul bir tutarlılık sağlayabilmek için ele alınan etkenlerin arasındaki farkın dokuz veya daha az kat olması gerektiğini belirtmektedir. Hiyerarşide bir üst elemana ulaşmak için bir kriterin diğer bir kriterine göre ne kadar önemli olduğu karar vericiye sorulduğunda, karar verici Tablo 1' de gösterilen 1-9 puanlı tercih ölçeğine göre cevap vermektedir (Saaty, 1994: 15).

Tablo 1: İkili Karşılaştırmalar için Temel Ölçek

Önem Derecesi	Önem Derecelerinin Anlamları
1	Eşit önemli
3	Birinin diğerine göre çok az önemli olması
5	Kuvvetli derecede önemli
7	Çok kuvvetli derecede veya ispatlanmış önemli
9	Son derece önemli
2,4,6,8	Ara değerler uzlaşma gerektiğinde kullanılır.
Önem derecesi puanlarının tersi	i faaliyeti j faaliyeti ile karşılaştırıldığında yukarıda belirtilen değerlerden birini alıyorsa, j de i ile karşılaştırıldığında bu değer tersini alır.

Kaynak: Saaty, T. L. (1994). How to make a decision: The analytic hierarchy process. *Interfaces*, 24 (6), s. 15.

İkili karşılaştırmalar matrisi oluşturulurken, örneğin A kriteri B kriterine göre 5 (kuvvetli derecede önemli) şeklinde değerlendirilmişse, B kriteri de A kriterine göre 1/5 şeklinde değerlendirilir. Aynı kriterlerin birbiri ile kıyaslanırken 1 (eşit derecede önemli) değeri kullanılır. İkili karşılaştırmalar matrisi oluşturulduktan sonra, bu matristeki her bir eleman bulunduğu sütunun toplamına bölünür ve bir matris elde edilir. Elde edilen matrise normalize edilmiş ikili karşılaştırmalar matrisi denir. Daha sonra bu matrisin her bir satırındaki elemanın aritmetik ortalaması bulunur. Böylece her satıra ait değer, ilgili satırın öncelik değerini vermiş olur ve öncelik vektörü olarak adlandırılır. İkili karşılaştırmalar matrisi ile öncelik vektörünün çarpılması ile ağırlıklandırılmış toplam vektör elde edilir. Ağırlıklandırılmış toplam vektörün her bir elemanı, kendisine karşılık gelen öncelik değerine bölünür. Bu işlem sonucunda elde edilen değerlerin aritmetik ortalaması alınarak maksimum özdeğer ( $\lambda_{max}$ ) bulunur (Liang, 2003: 447).

Karşılaştırma matrisinin oluşturulması ve önceliklerinin/ağırlıklarının belirlenmesinden sonra matrislerinin tutarlılıklarının kontrol edilmesi gerekir.  $\lambda_{max}$ , ikili karşılaştırmalar matrisinde sıfırdan farklı özdeğer sayısına (n) ne kadar yakın olursa ikili karşılaştırmalar matrisinin, yani yargıların o kadar tutarlı olduğunu ifade eder ve aşağıdaki formül yardımı ile hesaplanır (Saaty, 1994: 13).

$$Tutarlılık İndeksi (TI) = \frac{\lambda_{max} - n}{n - 1} \quad (1)$$

Tutarlılık indeksi (TI), rassal sayılar indeksi (RI) değerine oranlanarak Tutarlılık Oranı elde edilmektedir.

$$TO = \frac{TI}{RI} \quad (2)$$

Burada kullanılan, rassal sayılar indeksi, rasgele bir şekilde üretilmiş ikili karşılaştırma matrislerinin ortalama tutarlılık indeksini ifade etmektedir. Karşılaştırılan elemanların (faktörlerin) sayısına göre (1-15 boyutundaki matrisler için kullanılmaktadır), rassal sayılar indeksi Tablo 2'de gösterilmektedir. Tutarlılık AHS'de önemli bir kavramdır. Nihai kararın doğru olması, ikili karşılaştırmaları yapan karar vericilerin yargılarının tutarlı olmasına bağlıdır. Karar vericiler ikili karşılaştırmaları, değer yargılarını ve tecrübelerini kullanarak yaptığından, karşılaştırmalarda tutarsızlık olması olağan bir durumdur. Fakat burada önemli olan bu tutarsızlığın kabul edilebilir bir derecede olmasıdır. AHS'de bu durumu tespit etmek için Tutarlılık Oranı adı verilen bir ölçü kullanılmaktadır. Tutarlılık oranının 0,10'a eşit veya 0,10'dan büyük olması ikili karşılaştırmalar matrisindeki yargıların tutarsız olduğunu göstermektedir (Temiz ve Tecim, 2009b:107). Bu durumda ikili karşılaştırmalar matrisindeki değerlendirmelerin tekrar yapılması gerekmektedir.

**Tablo 2:** Rassal Sayılar İndeksi

n	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Rİ	0	0	0,6	0,9	1,1	1,2	1,3	1,4	1,5	1,5	1,5	1,5	1,6	1,6	1,6

**Kaynak:** Kwiesielewicz, M., & Van Uden, E. (2004). Inconsistent and contradictory judgements in pairwise comparison method in the AHP. *Computers & Operations Research*, 31(5), s.714.

### 3. Materyal ve Yöntem

#### 3.1. Çalışmanın Amacı

Bu çalışmada, Mersin’de Otomotiv sektöründe faaliyet gösteren bir aile şirketinde Satış Yönetimi Bölümü’nde çalışanlar için adil bir terfi sisteminin oluşturulabilmesi için Analitik Hiyerarşi Sürecinin nasıl kullanılabileceği gösterilmeye çalışılmıştır. Öncelikle bu işletmede satış bölümündeki elemanların terfi sisteminin hangi kriterlere göre oluşturulduğu açıklanmış ve bu kriterlerle ilgili kısa bilgiler verilmiştir. İşletmedeki üç farklı birim olan Satış Yönetimi Bölümü, İnsan Kaynakları Bölümü ve Tepe Yönetimi yetkililerinin bakış açısına göre terfi sistemindeki kriterlerin ikili karşılaştırmaları yapılarak, bu kriterlerin öncelikleri belirlenmiş ve her bir kriter için görelî önem hesaplamaları yapılmıştır. Çalışmada adaletli bir terfi sisteminin oluşturulması her ne kadar prototip bir çalışma olarak Satış Yönetimi Bölümü için yapılsa da, sonuçta terfi etmesi düşünülen elemanlar için diğer bölümler olan İK Bölümü ve Tepe Yönetiminin de görüşleri alınacağından, kriterlere ilişkin alt kriterlerle ilgili karşılaştırmaların 3 bölüm tarafından da yapılması istenmiştir. Böylece bir işletmede bulunan farklı birimlerin terfi sistemindeki kriterlere bakış açıları ortaya konmaya, bu birimlerin görüşleri arasında benzerlik veya farklılık olup olmadığı belirlenmeye çalışılmıştır. Satış Bölümünde çalışanlar arasında terfi etme durumu söz konusu olduğunda, bu terfi kriterlerinden görelî önemi yüksek olanlara hangi adaylar sahipse, o adayların terfisine öncelik verilmesi gerektiği konusunda önerilerde bulunulmuştur. Ayrıca Satış Yönetimi Bölümünde yapılan bu çalışma ile, işletmenin diğer bölümlerinde de AHS kullanılarak etkin bir terfi sisteminin oluşturulabileceği konusunda yol gösterilmeye çalışılmıştır.

#### 3.2. Terfi Kriterleri

Bu çalışmada terfi kriterleri, uygulama konusu olan işletme tarafından bireysel performansa göre yeterlilik, yetkinliğe dayalı yeterlilik kriterleri ve mesleki yeterlilik kriterleri şeklinde belirlenmiştir. İkili karşılaştırmalar her bölümün uzmanı tarafından yapılmış olup, tutarlılık oranı ve kriterlerin öncelik değerlerinin hesaplanmasında Expert Choice paket programı kullanılmıştır. Aşağıda bu kriterlerin alt kriterleri kısaca açıklanmıştır.

**Bireysel performansa göre yeterlilik kriterleri:** Şirketi temsil yeteneği, sözlü ifade yeteneği, işe bağlılık, emirlerin yerine getirilmesi olarak belirlenmiştir.

**Şirketi temsil yeteneği (ŞTY):** Çalışanın işletmeyi iş ortamında veya dışarıda en güzel şekilde temsil edebilmesini göstermektedir.

**Sözlü ifade yeteneği (SİY):** Satış danışmanının müşteriye ürünü en iyi şekilde tanıtmasını, kendini ifade etmesini ve iletişim kabiliyetinin yüksek olmasını ifade etmektedir.

**İşe bağlılık (İB):** Bu kriter, çalışanın değerlendirilen devrede şirkete bağlılığını ve devam durumunu ölçmektedir. En zor anlarında bile işten ayrılmayı istememesini ve işine sadık kalarak, şirketine güvenmesini ifade etmektedir.

**Emirlerin yerine getirilmesi (EYG):** Çalışanın şirketinin kurallarına uyması ve üstünün vermiş olduğu emirleri zamanında yerine getirmesini ifade etmektedir.

**Yetkinliğe dayalı performans kriterleri:** Çalışma arkadaşları ve diğer birimlerle iletişim, işyeri kurallarına ve çalışma saatlerine uyum, kişisel bakım ve güvenilirlik olarak belirlenmiştir.

**Çalışma arkadaşı ve diğer birimlerle iletişim (ÇADİ):** Çalışanın organizasyondaki hiyerarşik grupta çalışan herkes ile bir takım halinde çalışmasını ve diğer birimlerle iletişiminin uyumunu ölçmektedir. İkili karşılaştırma matrisinde bu kriter ÇADİ kısaltması ile gösterilecektir.

**İşyeri kuralları ve çalışma saatlerine uyum (İKÇU):** Bu faktör değerlendirilen devrede çalışanın şirket kurallarına, prensiplerine, yönetmeliklerine, verilen emir ve talimatlara uyum derecesini ölçmektedir. İkili karşılaştırma matrisinde bu kriter İKÇU kısaltması ile gösterilecektir.

**Kişisel bakım (KB):** İşyeri kurallarına göre giyimi ve kişisel bakımını ölçmektedir.

**Güvenilirlik (G):** Kişinin işini yaparken başaracağına dair beklenen güveni ölçmektedir.

**Mesleki yeterlilik kriterleri,** merkezin yaptığı sınavdan (MYS) en az 70 puan almak, 3 aylık hedef gerçekleştirme oranı (HGO) en az %80 olmak, müşteri memnuniyet oranı (MMO) en az %93 olmak, gizli müşteri memnuniyet oranı (GMMO) en az %93 olmak ve bilgisayar bilgisi (BB) olarak belirlenmiştir. Hedef gerçekleştirme oranının %80 olması, MMO'nun ve GMO'nun en az %93 olması bir takım hesaplamalara göre genel merkez tarafından belirlenen değerlerdir. Gizli müşteri, işletmeye merkez tarafından gönderilen müşterilerdir. Gizli müşteriler, satış elemanının müşteriye davranış tarzını göz önünde bulundurarak elindeki puanlama listesine göre puan vermektedir. Gizli müşterilerin memnuniyet oranının en az %93 olması istenmektedir.

### 3.3. İkili Karşılaştırma Matrisleri

#### 3.3.1. İK Bölümü Tarafından Yapılan İkili Karşılaştırmalar

Bireysel performansa göre yeterlilik alt kriterleri için İK Bölümü yöneticisi tarafından yapılan ikili karşılaştırma matrisi Tablo 3'de gösterilmektedir.

**Tablo 3. Bireysel Performansa Göre Yeterlilik Alt Kriterleri İçin İkili Karşılaştırma Matrisi**

	Şirketi Temsil Yeteneği	Sözlü İfade Yeteneği	İşe Bağlılık	Emirlerin Yerine getirilmesi	Öncelik değerleri
Şirketi Temsil Yeteneği	1	1/3	1/5	1/4	0.075
Sözlü İfade Yeteneği	3	1	1/2	1/2	0.191
İşe Bağlılık	5	2	1	1/2	<b>0.312</b>
Emirlerin Yerine Getirilmesi	4	2	2	1	<b>0.422</b>

Tablo 3'deki karşılaştırmalar, Tablo 1'deki İkili Karşılaştırmalar Ölçeğine göre yapılmıştır. İkili karşılaştırma matrisinin tutarlılık oranı 0.04 olarak bulunmuştur. Bu değer 0.10'dan küçük olduğu için, yapılan karşılaştırmaların tutarlı olduğu söylenebilir. Ayrıca örneğin, sözlü ifade yeteneği şirketi temsil yeteneğine göre 3 olarak değerlendirilmişse, şirketi temsil yeteneği sözlü ifade yeteneğine göre 1/3 olarak değerlendirilmelidir. Diğer kriterler için aynı kural söz konusudur. Öncelik değerlerine

bakıldığında, en önemli kriterin 1. Sırada 0.422 değeri ile Emirlerin Yerine Getirilmesi (EYG) kriteri olduğu görülmektedir. Yani İK Bölümüne göre terfi kriterlerinden bireysel performansa göre yeterlilik alt kriterleri içinde en önemlisi çalışanın emirleri yerine getirmesidir. 2. sırada ise 0.312 öncelik değeri ile çalışanın işe bağlılığı (İB) bulunmaktadır. Bu kriterleri sırasıyla sözlü ifade yeteneği (SİY) (0.191) ve şirketi temsil yeteneği (ŞTY) (0.075) izlemektedir.

Tablo 4'de İK Bölümünün, yetkinliğe dayalı alt kriterleri için yaptığı ikili karşılaştırmalar gösterilmektedir.

**Tablo 4. Yetkinliğe Dayalı Yeterlilik Alt Kriterleri İçin İkili Karşılaştırma Matrisi**

	ÇADİ	İKÇÜ	Kişisel bakım	Güvenilirlik	Öncelik değerleri
ÇADİ	1	3	3	1/4	<b>0.237</b>
İKÇÜ	1/3	1	2	1/4	0.122
Kişisel Bakım	1/3	1/2	1	1/4	0.087
Güvenilirlik	4	4	4	1	<b>0.554</b>

Tablo 4'deki ikili karşılaştırma matrisinin tutarlılık oranı 0.08 olarak bulunmuştur. Bu oran 0.10'dan küçük olduğu için karşılaştırmayı yapan kişinin değer yargılarına güvenilebilir. İK Bölümüne göre yetkinliğe dayalı alt kriterlerden en önemlisi 0.554 değeri ile güvenilirliktir. 2.sırayı ise 0.237 öncelik değeri ile çalışma arkadaşları ve diğer birimlerle iletişim almaktadır (ÇADİ).

Tablo 5'de İK Bölümünün, mesleki yeterlilik alt kriterleri için yaptığı ikili karşılaştırmalar gösterilmektedir. Tutarlılık oranı 0.09 olarak bulunmuştur. En önemli kriter, 0.473 öncelik değerine sahip olan, çalışanın 3 aylık hedef gerçekleştirme oranının en az %80 olmasıdır. İkinci sırada 0.229 öncelik değeri ile müşteri memnuniyet oranının en az %93 olması gelmektedir.

**Tablo 5. Mesleki Yeterlilik Alt Kriterleri İçin İkili Karşılaştırma Matrisi**

	MYS'den en az 30 puan almak	3 aylık HGO'su en az %80 olmak	MMO en az %93 olmak	GMMO en az %93 olmak	Bilgisayar Bilgisi	Öncelik değerleri
MYS'den en az 30 puan almak	1	1/5	1/3	1/3	1/3	0.057
3 aylık HGO'su en az %80 olmak	5	1	4	5	3	<b>0.473</b>
MMO en az %93 olmak	3	1/4	1	3	3	<b>0.229</b>
GMMO en az %93 olmak	3	1/5	1/3	1	1/3	0.089
Bilgisayar Bilgisi	3	1/3	1/3	3	1	0.152

### 3.3.2. Satış Yönetimi Bölümü Tarafından Yapılan İkili Karşılaştırmalar

Tablo 6'da Satış Yönetimi Bölümü tarafından bireysel performansa göre yeterlilik alt kriterleri için yapılan ikili karşılaştırmalar görülmektedir.

**Tablo 6. Bireysel Performansa Göre Yeterlilik Alt Kriterleri İçin İkili Karşılaştırma Matrisi**

	Şirketi Temsil Yeteneği	Sözlü İfade Yeteneği	İşe Bağlılık	Emirlerin Yerine getirilmesi	Öncelik değerleri
Şirketi Temsil Yeteneği	1	1/3	5	2	<b>0.268</b>
Sözlü İfade Yeteneği	3	1	4	3	<b>0.497</b>
İşe Bağlılık	1/5	1/4	1	1/3	0.072
Emirlerin Yerine Getirilmesi	1/2	1/3	3	1	0.163

Tablo 6'daki ikili karşılaştırma matrisinin tutarlılık oranı 0.07 olarak bulunmuştur. Satış Yönetimi Bölümüne göre en önemli kriter sözlü ifade yeteneği (0.497) olurken, 2.sırada şirketi temsil yeteneği (0.268) gelmektedir.

**Tablo 7. Yetkinliğe Dayalı Yeterlilik Alt Kriterleri İçin İkili Karşılaştırma Matrisi**

	ÇADİ	İKÇÜ	Kişisel bakım	Güvenilirlik	Öncelik değerleri
ÇADİ	1	3	3	1/4	<b>0.233</b>
İKÇÜ	1/3	1	3	1/4	0.134
Kişisel Bakım	1/3	1/3	1	1/5	0.072
Güvenilirlik	4	4	5	1	<b>0.562</b>

Tablo 7'nin tutarlılık oranı 0.09 olarak bulunmuştur. Satış Yönetimi Bölümü yöneticisi tarafından yetkinliğe dayalı alt kriterler için oluşturulan ikili karşılaştırma matrisine göre en önemli kriterler sırasıyla güvenilirlik (0.562) ve çalışma arkadaşları ve diğer birimlerle iletişimidir (ÇADİ) (0.233). İK Bölümü tarafından yetkinliğe dayalı alt kriterler karşılaştırmasında da aynı kriterler aynı sırada önemli görülmüştür.

**Tablo 8. Mesleki Yeterlilik Alt Kriterleri İçin İkili Karşılaştırma Matrisi**

	MYS'den en az 30 puan almak	3 aylık HGO'su en az %80 olmak	MMO en az %93 olmak	GMMO en az %93 olmak	Bilgisayar Bilgisi	Öncelik değerleri
MYS'den en az 30 puan almak	1	1/7	1/4	1/4	1/5	0.040
3 aylık HGO'su en az %80 olmak	7	1	5	4	6	<b>0.529</b>
MMO en az %93 olmak	4	1/5	1	1/2	3	0.146
GMMO en az %93 olmak	4	1/4	2	1	1/3	<b>0.194</b>
Bilgisayar Bilgisi	5	1/6	1/3	3	1	0.091

Tablo 8'deki ikili karşılaştırma matrisinin tutarlılık oranı 0.09 olarak bulunmuştur. Satış Yönetimi Bölümüne göre en önemli kriter 0.529 öncelik değeri ile, satış elemanının 3 aylık hedef gerçekleştirme oranının en az %80 olmasıdır. İkinci sırada ise 0.194 öncelik değeri ile gizli müşteri oranının %93 olması bulunmaktadır.

### 3.3.3. Tepe Yönetimi Tarafından Yapılan İkili Karşılaştırmalar

Tepe Yönetimi tarafından bireysel performansa göre yeterlilik, yetkinliğe dayalı yeterlilik ve mesleki yeterlilik alt kriterleri için yapılan ikili karşılaştırmalar sırasıyla Tablo 9, Tablo 10 ve Tablo 11'de gösterilmektedir.

**Tablo 9. Bireysel Performansa Göre Yeterlilik Alt Kriterleri İçin İkili Karşılaştırma Matrisi**

	Şirketi Temsil Yeteneği	Sözlü İfade Yeteneği	İşe Bağlılık	Emirlerin Yerine getirilmesi	Öncelik değerleri
Şirketi Temsil Yeteneği	1	1/4	1/4	1/7	0.058
Sözlü İfade Yeteneği	4	1	4	1/2	<b>0.328</b>
İşe Bağlılık	4	1/4	1	1/3	0.146
Emirlerin Yerine Getirilmesi	7	2	3	1	<b>0.468</b>

Tablo 9'daki ikili karşılaştırma matrisinin tutarlılık oranı 0.08 olarak bulunmuştur. Tepe yönetimine göre bireysel performansa göre yeterlilik alt kriterleri içerisinde en önemli kriter, emirlerin yerine getirilmesi (0.468) olarak görülmüştür. Tepe yönetiminin ikinci olarak önemli gördüğü kriter ise 0.328 öncelik değeri ile sözlü ifade yeteneğidir.

**Tablo 10. Yetkinliğe Dayalı Yeterlilik Alt Kriterleri İçin İkili Karşılaştırma Matrisi**

	ÇADİ	İKÇÜ	Kişisel bakım	Güvenilirlik	Öncelik değerleri
ÇADİ	1	1/3	4	1/7	0.109
İKÇÜ	3	1	4	1/4	<b>0.210</b>
Kişisel Bakım	1/4	1/4	1	1/9	0.047
Güvenilirlik	7	4	9	1	<b>0.634</b>

Tablo 10'un tutarlılık oranı 0.07'dir. Tepe yönetimi tarafından yetkinliğe dayalı alt kriterler içinde en önemli kriter 0.634 öncelik değeri ile güvenilirliktir. İkinci kriter ise, 0.210 öncelik değeri ile işyeri kuralları ve çalışma saatlerine uyumdur (İKÇÜ).

**Tablo 11. Mesleki Yeterlilik Alt Kriterleri İçin İkili Karşılaştırma Matrisi**

	MYS'den en az 30 puan almak	3 aylık HGO en az %80 olmak	MMO en az %93 olmak	GMMO en az %93 olmak	Bilgisayar Bilgisi	Öncelik değerleri
MYS'den en az 30 puan almak	1	1/8	1/7	1/7	1/4	0.031
3 aylık HGO en az %80 olmak	8	1	5	5	7	<b>0.558</b>
MMO en az %93 olmak	7	1/5	1	2	3	<b>0.192</b>
GMMO en az %93 olmak	7	1/5	1/2	1	3	0.147
Bilgisayar Bilgisi	4	1/7	1/3	1/3	1	0.072

Tepe yönetiminin mesleki yeterlilik alt kriterleri içerisinde en önemli gördüğü kriter çalışanın 3 aylık hedef gerçekleştirme oranınının (HGO) en az %80 olması (0.558), ikinci kriter ise müşteri memnuniyet oranınının en az %93 olmasıdır (0.192). Tablo 11'in tutarlılık oranı 0.09'dur.

Bireysel performansa göre yeterlilik, yetkinliğe dayalı yeterlilik ve mesleki yeterlilik alt kriterlerinin İK Bölümü, Satış Yönetimi Bölümü ve Tepe Yönetimi tarafından değerlendirilmesi sonucu elde edilen bilgilerin özetlenmesi sırasıyla Tablo 12, Tablo 13 ve Tablo 14'de gösterilmektedir.

**Tablo 12. Bireysel Performansa Göre Yeterlilik Alt Kriterlerinin Bölümlere Göre Karşılaştırma Sonuçları**

	1. Sıra	2.Sıra
İnsan Kaynakları Bölümü	Emirlerin Yerine Getirilmesi	İşe Bağlılık
Satış Yönetimi Bölümü	Sözlü İfade Yeteneği	Şirketi Temsil Yeteneği
Tepe Yönetimi	Emirlerin Yerine Getirilmesi	Sözlü İfade Yeteneği

Tablo 12'de görüldüğü gibi İK Bölümü ve Tepe Yönetimi'nin bireysel performansa göre yeterlilik alt kriterleri içinde en önemli gördüğü kriter emirlerin yerine getirilmesidir. Satış Yönetimi Bölümü'ne göre ise en önemli kriter çalışanın sözlü ifade yeteneğidir. İkinci olarak en önemli görülen kriterler ise her bölüme göre farklılık göstermektedir.

**Tablo 13. Yetkinliğe Dayalı Yeterlilik Alt Kriterlerinin Bölümlere Göre Karşılaştırma Sonuçları**

	1.Sıra	2.Sıra
İnsan Kaynakları Bölümü	Güvenilirlik	Çalışma Arkadaşları ve Diğer Birimlerle İletişim (ÇADİ)
Satış Yönetimi Bölümü	Güvenilirlik	Çalışma Arkadaşları ve Diğer Birimlerle İletişim (ÇADİ)
Tepe Yönetimi	Güvenilirlik	İşyeri Kuralları ve Çalışma Saatlerine Uyum (İKÇU)



Yetkinliğe dayalı alt yeterlilik kriterleri için bölümlerin yaptığı karşılaştırmalarda, tüm bölümler için en önemli kriterin güvenilirlik kriteri olduğu Tablo 13'de görülmektedir. 2. sıradaki kriter konusunda İK Bölümü ve Satış Yönetimi Bölümü çalışma arkadaşları ve diğer birimlerle iletişim kriterinde hem fikir iken, Tepe Yönetimi 2. önemli kriter olarak işyeri kuralları ve çalışma saatlerine uyumu görmüştür.

**Tablo 14. Mesleki Yeterlilik Alt Kriterlerinin Bölümlere Göre Karşılaştırma Sonuçları**

	1. Sıra	2.Sıra
İnsan Kaynakları Bölümü	3 Aylık Hedef Gerçekleştirme Oranı En Az %80 olmak	Müşteri Memnuniyet Oranı En Az %93 olmak
Satış Yönetimi Bölümü	3 Aylık Hedef Gerçekleştirme Oranı En Az %80 olmak	Gizli Müşteri Memnuniyet Oranı En Az %93 Olmak
Tepe Yönetimi	3 Aylık Hedef Gerçekleştirme Oranı En Az %80 olmak	Müşteri Memnuniyet Oranı En Az %93 olmak

Tablo 14'de görüldüğü gibi, tüm bölümlere göre mesleki yeterlilik alt kriterleri içerisinde en önemli kriter, çalışanın 3 aylık hedef gerçekleştirme oranı en az %80 olmasıdır. 2. sıradaki kriter konusunda İK Bölümü ve Tepe Yönetimi müşteri memnuniyet oranının en az %93 olması konusunda görüş birliğine varmışlardır. Ancak Satış Yönetimi Bölümü 2. sıradaki kriter olarak gizli müşteri memnuniyet oranının en az %93 olmasını belirtmiştir.

### 3.4. Analitik Hiyerarşi Sürecinde Grup Kararının Verilmesi

Çalışmanın bu bölümüne kadar yapılan analizlerde, ikili karşılaştırmalar her bir uzmanın (İK Bölümü Müdürü, Satış Yönetimi Bölümü Müdürü ve Tepe Yönetimi) kendi yargısına göre yapılmıştır. Tablo 12, Tablo 13 ve Tablo 14'den de görüldüğü gibi, kriterlerin önem derecelerine göre önem sıraları için bazı durumlarda ortak bir sonuç çıkmasına rağmen, bazı durumlarda da her birimin önemli gördüğü kriterler birbirinden farklılık göstermektedir. Örneğin, Tablo 12'de görüldüğü gibi, bireysel performansa göre yeterlilik alt kriterlerinin ikili karşılaştırılmaları sonucunda, İK Bölümü'ne ve Tepe Yönetimine göre emirlerin yerine getirilmesi kriteri önem derecesine göre 1. sırada yer alırken, Satış Yönetimi Bölümüne göre sözlü ifade yeteneği 1.sırada bulunmaktadır. Tablo 13 ve Tablo 14'de ise önem derecelerine göre 1. sırada yer alan kriterler tüm birimlerde aynı olmasına rağmen, önem derecelerine göre 2.sırada bulunan kriterler farklılık göstermektedir. Bu kararların nasıl birleştirilebileceği ve ortak bir sonuca varılabileceği konusunda farklı yollar bulunmaktadır.

Analizlerin bu aşamasında, her uzmanın (bölüm yöneticisinin), bireysel performansa göre yeterlilik, yetkinliğe dayalı yeterlilik ve mesleki yeterlilik alt kriterleri için yaptıkları ikili karşılaştırmalarda, konu üzerinde uzlaşmaya varmaları sağlanmalıdır. Ömürbek ve Tunca'nın (2013: 57) da belirttiği gibi, grup kararı vermede iki durum söz konusudur. Bunlardan ilki, her bir uzmanın verdiği kararın (görüşün) birleştirilip tek bir kararın çıkmasının sağlanmasıdır. İkinci durum ise geometrik ortalamanın kullanılmasıdır. Saaty'e göre yargıların birleştirilmesinde en etkili yol geometrik ortalama yöntemidir. (Saaty ve Shang, 2007: 26; Saaty, 2008: 305).

Grup kararı verirken, uzmanların görüş birliğine varması sağlanarak, her birinin ayrı ayrı verdiği kararlar birleştirilebilir ve tek bir kararın çıkması sağlanabilir. Bireysel yargılar birleştirilirken

en çok kullanılan yöntem geometrik ortalamadır. Geometrik ortalama kullanılarak bireysel yargılar birleştirilebileceği (Aggregation of Individual Judgements) gibi, bireysel öncelikler de birleştirilebilir (Aggregation of Individual Priorities).

Bireysel önceliklerin birleştirilmesi için önce öncelik vektörünün (kriterlere ilişkin görelî önem değerlerinin) elde edilmesi gerekir. Daha sonra elde edilen öncelik değerleri birleştirilir. Bireysel yargıların birleştirilmesinde ise önce her bir uzmanın yargısı (ikili karşılaştırmaları) geometrik ortalama alınarak birleştirilir, daha sonra öncelik değerleri (görelî önem değerleri, öncelik vektörü) elde edilir (Escobar, Moreno-jiménez, 2007: 289).

Çalışmanın bu bölümünde, satış yönetimi bölümü için oluşturulacak terfi sisteminin, bireysel performansa göre yeterlilik, yetkinliğe dayalı yeterlilik ve mesleki yeterlilik alt kriterleri konusunda uygulama konusu olan işletmedeki bölüm yöneticilerinin, ortak bir karara varabilmeleri için, her birinin yargılarının (ikili karşılaştırmada verdikleri kararların) geometrik ortalaması alınmış ve elde edilen değerler, çalışmada kullanılan 1-9 puanlı tercih ölçeğine göre uyarlanmıştır.

Hesaplanan geometrik ortalama değeri 1-9 arasında ise, bu sayı aynen kalmaktadır. Sayının ondalıklı çıkması durumunda bu değer en yakın tamsayıya yuvarlanır. Geometrik ortalama 0-1 arasında bulunmuşsa, 1 değeri bulunan sayıya (1/bulunan sayı) şeklinde bölünür. Bu işlem sonucunda hesaplanan değer de ondalıklı ise, bu değer en yakın tamsayıya yuvarlanır ve 1/yuvarlanan tamsayı şeklinde ifade edilir (Ömürbek ve Tunca, 2008: 58-59).

Tablo 15, Tablo 17 ve Tablo 19'da sırasıyla bölüm yöneticilerinin bireysel performansa, yetkinliğe ve mesleki yeterliliğe ilişkin alt kriterlere ait yargıların nasıl birleştirildiği, geometrik ortalama ve ortak görüş değerleri gösterilmektedir.

**Tablo 15. Bölüm Yöneticilerinin Bireysel Performansa Göre Yeterlilik Alt Kriterlerine İlişkin Yargıların Birleştirilmesi**

Kıyaslanan Alt Kriter	İK Bölümü	Satış Bölümü	Tepe Yönetimi	Geometrik Ortalama	Ortak Görüş	Kıyaslanan Alt Kriter
ŞTY	1/3	1/3	1/4	0.30	1/3	SİY
ŞTY	1/5	5	1/4	0.63	1/2	İB
ŞTY	1/4	2	1/7	0.41	1/2	EYG
SİY	1/2	4	4	2	2	İB
SİY	1/2	3	1/2	0.91	1	EYG
İB	1/2	1/3	1/3	0.38	1/3	EYG

**Tablo 16. Bireysel Performansa Göre Yeterlilik Alt Kriterlerine İlişkin Birleştirilen Yargıların İkili Karşılaştırma Matrisi**

	Şirketi Temsil Yeteneği	Sözlü İfade Yeteneği	İşe Bağlılık	Emirlerin Yerine getirilmesi	Öncelik değerleri
Şirketi Temsil Yeteneği (ŞTY)	1	1/3	1/2	1/2	0.123
Sözlü İfade Yeteneği (SİY)	3	1	2	1	<b>0.346</b>
İşe Bağlılık (İB)	2	1/2	1	1/3	0.173
Emirlerin Yerine Getirilmesi (EYG)	2	1	1	1	<b>0.358</b>

Tablo 16'daki ikili karşılaştırma matrisinin tutarlılık oranı 0.04 olup, en önemli kriter 0.358 öncelik değeri ile emirlerin yerine getirilmesidir. 2.sırada 0.346 öncelik değeri ile sözlü ifade yeteneği kriteri bulunmaktadır.

**Tablo 17. Bölüm Yöneticilerinin Yetkinliğe Dayalı Yeterlilik Alt Kriterlerine İlişkin Yargılarının Birleştirilmesi**

Kıyaslanan Alt Kriter	İK	Satış	Tepe Yönetimi	Geometrik Ortalama	Ortak Görüş	Kıyaslanan Alt Kriter
ÇADİ	3	3	1/3	1,44	1	İKÇU
ÇADİ	3	3	4	3.30	3	KB
ÇADİ	1/4	1/4	1/7	0.21	1/5	G
İKÇU	2	3	4	2.88	3	KB
İKÇU	1/4	1/4	1/4	0.25	1/4	G
KB	1/4	1/5	1/9	0.18	1/6	G

**Tablo 18. Yetkinliğe Dayalı Yeterlilik Alt Kriterlerine İlişkin Birleştirilen Yargıların İkili Karşılaştırma Matrisi**

	ÇADİ	İKÇU	Kişisel bakım	Güvenilirlik	Öncelik değerleri
ÇADİ	1	1	3	1/5	0.159
İKÇU	1	1	3	1/4	<b>0.167</b>
Kişisel Bakım	1/3	1/3	1	1/6	0.068
Güvenilirlik	5	4	6	1	<b>0.606</b>

Tablo 18'deki ikili karşılaştırma matrisinin tutarlılık oranı 0.03'tür. Yetkinliğe dayalı yeterlilik alt kriterleri içinde en önemli kriter 0.606 öncelik değeri ile güvenilirlik, 2.kriter ise 0.167 öncelik değeri ile işyeri kuralları ve çalışma saatlerine uyumdur (İKÇU).

**Tablo 19. Bölüm Yöneticilerinin Mesleki Yeterlilik Alt Kriterlerine İlişkin Yargılarının Birleştirilmesi**

Kıyaslanan Alt Kriter	İK Bölümü	Satış Bölümü	Tepe Yönetimi	Geometrik Ortalama	Ortak Görüş	Kıyaslanan Alt Kriter
MYS'den en az 30 puan almak	1/5	1/7	1/8	0.15	1/7	3 aylık HGO en az %80 olmak
MYS'den en az 30 puan almak	1/3	1/4	1/7	0.23	1/4	MMO en az %93 olmak
MYS'den en az 30 puan almak	1/3	1/4	1/7	0.23	1/4	GMMO en az %93 olmak
MYS'den en az 30 puan almak	1/3	1/5	1/4	0.25	1/4	BB
3 aylık HGO en az %80 olmak	4	5	5	4.64	5	MMO en az %93 olmak
3 aylık HGO en az %80 olmak	5	4	5	4.64	5	GMMO en az %93 olmak
3 aylık HGO en az %80 olmak	3	6	7	5.01	5	BB
MMO en az %93 olmak	3	1/2	2	1.44	1	GMMO en az %93 olmak
MMO en az %93 olmak	3	3	3	3	3	BB
GMMO en az %93 olmak	1/3	1/3	3	0.69	1	BB

**Tablo 20. Mesleki Yeterlilik Alt Kriterlerine İlişkin Birleştirilen Yargıların İkili Karşılaştırma Matrisi**

	MYS'den en az 30 puan almak	3 aylık HGO en az %80 olmak	MMO en az %93 olmak	GMMO en az %93 olmak	Bilgisayar Bilgisi (BB)	Öncelik değerleri
MYS'den en az 30 puan almak	1	1/7	1/4	1/4	1/4	0.042
3 aylık HGO en az %80 olmak	7	1	5	5	5	<b>0.548</b>
MMO en az %93 olmak	4	1/5	1	1	3	<b>0.171</b>
GMMO en az %93 olmak	4	1/5	1	1	1	0.130
Bilgisayar Bilgisi (BB)	4	1/5	1/3	1	1	0.109

Tablo 20'nin tutarlılık oranı 0.06'dır. Mesleki yeterlilik alt kriterleri içinde tüm bölüm yöneticilerine göre en önemli görülen kriter 0.548 öncelik değerine sahip olan, 3 aylık hedef gerçekleştirme oranının (HGO) en az %80 olması bulunmaktadır. 2.sırada ise 0.171 öncelik değeri ile müşteri memnuniyet oranının (MMO) en az %93 olması bulunmaktadır.

## SONUÇ

**P**ersonel seçimi, bir işletmenin başarısında ve devamlılığının sağlanmasında oldukça önemli bir yere sahiptir. Ancak işletmelerin başarısı ve devamlılığının sağlanması için sadece uygun personelin seçilmesi yeterli değildir. Seçilen personelin işletmede kalmasını da sağlamak gerekir. Bu da çalışanın maddi ve manevi anlamda iş doyumunu ile mümkündür. Maddi doyumunu sağlayan unsurlar arasında adaletli bir ücret sisteminin oluşturulması bulunmaktadır. Manevi doyumunu sağlayan unsurlar arasında ise adaletli bir terfi sisteminin oluşturulması söylenebilir. Subjektif ve keyfi kriterlere göre yapılacak bir terfi, hiç şüphesiz çalışanlar arasında hoşnutsuzluk yaratacaktır. Sonuçta çalışanların motivasyonu ve işteki verimi düşerken, işletmenin başarısı da bu durumdan olumsuz yönde etkilenecektir. Daha ileriki aşamalarda da işten ayrılmalar artacak ve işletme tekrar personel seçim sürecine girecektir. Bu durumda işletme, hem mevcut çalışanını kaybedecek, hem de yeni seçilen elemanların tekrar işletme ortamına uyumunun sağlanması ve eğitim sürecinden geçmesi gibi nedenlerle ek maliyetlere de katlanmak durumunda kalacaktır. Tüm bu olumsuzlukların yaşanmaması veya en aza indirilmesi için, işletmelerdeki terfilerde adaletin ve objektif temellerin esas alınmasının ne denli önemli olduğu açıkça görülmektedir.

Bu çalışmada, ele alınan örnek işletmede, Satış Yönetimi Bölümünde oluşturulacak bir terfi sisteminde AHS'nin nasıl kullanılabileceği gösterilmeye çalışılmıştır. Oluşturulması düşünülen terfi sistemi her ne kadar Satış Yönetimi Bölümünde olsa da, İK ve Tepe Yönetiminin de görüşleri alınmaktadır. Bu amaçla öncelikle bu işletmede bulunan 3 farklı bölümün oluşturulacak terfi sisteminin kriterlerine bakış açıları AHS kullanılarak ortaya konmaya çalışılmıştır. Yapılan analizler sonucunda her bölümün bakış açılarının ve önceliklerinin farklı olduğu ortaya çıkmıştır. Ancak analizde sonucunda öncelik değerleri (görelî önemleri) yüksek olan kriterlere göre elemanların terfi ettirilmesi düşünüldüğünden, tüm bölümlerin görüş birliğine varması sağlanmıştır. Bu amaçla AHS'de geometrik ortalama yöntemi kullanılarak görüşlerin nasıl birleştirilebileceği gösterilmiştir. Sonuç olarak bireysel performansa göre yeterlilik alt kriterleri içinde en önemli kriter tüm bölümlere göre, 0.358 (% 35.8) öncelik değeri ile emirlerin yerine getirilmesi kriteridir. Yetkinliğe dayalı yeterlilik alt kriterleri içinde en önemli kriter ise 0.606 (% 60.6) öncelik değerine sahip olan güvenilirliktir. Mesleki yeterlilik alt kriterleri içinde en önemli kriter 0.548 (% 54.8) öncelik değerine sahip olan 3 aylık hedef gerçekleştirme oranının (HGO) en az % 80 olması bulunmaktadır. Terfi durumu söz konusu olduğunda, işletmenin bireysel performansa göre, yetkinliğe dayalı ve mesleki yeterlilik kriterlerinden 1. sırada

olanlardan, hangi eleman daha çok puan almışsa ona göre terfi işlemini gerçekleştirmesi, adaletli bir terfi sisteminin kurulmasını sağlayacaktır.

Bu prototip çalışma Satış Yönetimi Bölümü'nde adaletli bir terfi sisteminin oluşturulması için yapılmıştır. Ancak diğer bölümlerin de, terfi sisteminde göz önünde bulundukları kriterleri belirlemek suretiyle, AHS'yi kullanarak kendi terfi sistemlerini oluşturması mümkündür. Bunun için o bölüm yöneticilerinin ve terfi kararlarında fikirlerini aldıkları diğer bölüm yöneticilerinin, tespit edilen kriterlerin ikili karşılaştırmalarını yapmaları ve elde edilen sonuçlara göre karar vermeleri gerekmektedir.

## KAYNAKÇA

- Acar, Ahmet Cevat (2008) “İnsan Kaynakları Planlaması ve İşgören Seçimi” (İnsan Kaynakları Yönetimi içinde, s. 99-125). (İstanbul: Beta Yayıncılık)
- Bayraktaroğlu, Serkan (2006) İnsan Kaynakları Yönetimi, (Adapazarı: *Sakarya Yayıncılık*, 2.Baskı).
- Bayraktaroğlu, Serkan (2008) İnsan Kaynakları Yönetimi, (Adapazarı: *Sakarya Yayıncılık*, 3.Baskı).
- Çavdar, Hava ve Mehmet Çavdar (2010) “İşletmelerde İşgören Bulma ve Seçme Aşamaları”, Journal of Naval Science and Engineering, 6 (1), 77-93.
- Ertürk, Mümin (2011) İnsan Kaynakları Yönetimi (İstanbul: *Beta Yayıncılık*).
- Escobar, Maria Teresa ve José Maria Moreno-Jiménez (2007) “Aggregation of Individual Preference Structures in Ahp-Group Decision Making”, Group Decision and Negotiation, 16 (4), 287-301.
- Görmüş, Alparslan Şahin (2009) “Entelektüel Sermaye ve İnsan Kaynakları Yönetiminin Artan Önemi”, Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi, 11 (1), 57-75.
- Gürel, Armağan (2006) “İşletmelerde Personel Seçme ve Yerleştirmede Yetkinlik Yönetimi”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kwiesielewicz, Miroslaw ve Ewa Van Uden (2004) “Inconsistent and contradictory judgements in pairwise comparison method in the AHP”, Computers & Operations Research, 31 (5), 713-719.
- Liang, Wen-Yau (2003). “The Analytic Hierarchy Process in Project Evaluation: An R&D Case Study in Taiwan”, Benchmarking: An International Journal, 10 (5), 445-456.
- Lijuan, Chen ve Chang Shinan (2011) “An approach of AHP for human factors analysis in the aircraft icing accident”, Procedia engineering, 17, 63-69.
- Lin, Zong-Quing ve Chu-Been Yang (1996) “Evaluation of Machine Selection by the AHP Method”, Journal of Materials Processing Technology, 57 (3), 253-258.
- Ömürbek, Nuri, M. Zihni Tunca (2013) “Analitik Hiyerarşi Süreci ve Analitik Ağ Süreci Yöntemlerinde Grup Kararı Verilmesi Aşamasına İlişkin Bir Örnek Uygulama”, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 18(3), 47-70.
- Saaty, Thomas L (1994) “How to make a decision: The Analytic Hierarchy Process”, Interfaces, 24 (6), 19-43.
- Saaty Thomas L. ve Jen S. Shang (2007), “Group Decision-Making: Head- Count Versus Intensity of Preference”, Socio-Economic Planning Sciences, 41 (1), 22-37.
- Saaty Thomas. L., (2008) “Decision Making with the Analytic Hierarchy Process”, International Journal of Services Sciences, 1(1), 83–98.
- Schneider Benjamin ve Neal Schmitt (1992) Staffing Organizations, (USA: Waveland Press, Second Edition).
- Seviçin, Ahmet (2006) “Kaynaklara Dayalı Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi”, Zonguldak Karael-

- mas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 2 (3), 183-197.
- Sipahi, Seyhan ve Mehpare Timor (2010) "The Analytic Hierarchy Process and Analytic Network Process: An Overview of Applications", *Management Decision*, 48 (5), 775-808.
- Temiz, Nurcan ve Vahap Tecim (2009a) "Spatial multi criteria decision making in forest fire fighting planning", *Endüstri Mühendisliği Dergisi*, 20 (2), 15-30.
- Temiz, Nurcan ve Vahap Tecim (2009b) "The use of GIS and multi-criteria decision making as a decision tool in forestry", *OR Insight*, 22 (2), 105-123.
- Vaidya, Omkarprasad S. ve Sushil Kumar (2006) "Analytic Hierarchy Process: An Overview of Applications", *European Journal of Operational Research*, 169 (1), 1-29.
- Yalçın, Selçuk (1985) *Personel Yönetimi*, (İstanbul : İ.Ü.İ.İ.E. Yayını, No: 80, 2. Baskı).