

**T.C.**  
**BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ**

**SİGORTA SEKTÖRÜNDE İŞGÖREN SEÇME VE  
YERLEŞTİRME**

**Yüksek Lisans Tezi**

**ÖZGE KUMRU**

**İSTANBUL, NİSAN 2016**



**T.C.  
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ**

**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME YÖNETİMİ (MBA) PROGRAMI**

**SİGORTA SEKTÖRÜNDE İŞGÖREN SEÇME VE  
YERLEŞTİRME**

**Yüksek Lisans Tezi**

**ÖZGE KUMRU**

**Tez Danışmanı  
Doç. Dr. Hatice Necla KELEŞ**

**İSTANBUL, NİSAN 2016**

**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**MBA - GENEL İŞLETMECİLİK**

Tezin Adı: Sigorta Sektöründe İşgören Seçme Ve Yerleştirme

Öğrencinin Adı Soyadı: Özge KUMRU

Tez Savunma Tarihi

Bu tezin yüksek lisans tezi olarak gerekli şartları yerine getirmiş olduğu Sosyal Bilimler Enstitüsü tarafından onaylanmıştır.

Yrd.Doç.Dr.Burak KÜNTAY

Enstitü Müdürü

İmza

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları yerine getirmiş olduğunu onaylarım.

Doç. Dr. Fatma ÖZKUL

Program koordinatörü

İmza

Bu Tez tarafımızca okunmuş, nitelik ve içerik açısından bir Yüksek Lisans tezi olarak yeterli görülmüş ve kabul edilmiştir.

Jüri Üyeleriİmzalar

Tez Danışmanı

Doç. Dr. Hatice Necla KELEŞ

.....

Üye

Yrd. Doç. Dr. Ahmet Naci ÜNAL

.....

Üye

Yrd. Doç. Dr. Merve KOÇOĞLU

.....

## TEŞEKKÜR

Çalışmalarım boyunca değerli katkıları ve yardımları için Sayın Hocam Doç. Dr. Hatice Necla Keleş'e, en içten sevgilerimle teşekkür ederim.

Beni bugünlere getiren ve her zaman yanımda olduğunu hissettiğim babam Mehmet KUMRU ve bana her zaman inanan annem Ayla KUMRU' ya, varlıklarıyla hayatıma güç katan ablam Gamze KUMRU ve ağabeyim Şenol KUMRU' ya teşekkürü borç bilirim.

Çalışma sürecinde hep yanımda olan ve başaracağıma inanan İbrahim Burak EVGÜLÜ' ye teşekkür ederim.

İstanbul,2016

Özge KUMRU



## ÖZET

### SİGORTA SEKTÖRÜNDE İŞGÖREN SEÇME VE YERLEŞTİRME

Özge KUMRU

İşletme Yönetimi (MBA)

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Hatice Necla KELEŞ

Mayıs 2016, Sayfa Sayısı 142

Rekabetin arttığı ve teknolojik gelişmelerin hızlı bir şekilde yaşandığı günümüzde, işletmeler varlığını sürdürebilmek, kar elde edebilmek için değişim geçirmek zorundadırlar. Son yıllarda yapılan araştırmalara göre bir işletmede seçilen doğru işgören, daha yüksek verim ve daha yüksek performans değerleri anlamına gelmektedir.

İşgören seçiminde amaç, seçim hatalarını en aza indirmek, açık olan göreve en uygun aday seçmektir. İşe uygun aday seçilemediğinde işletmede, uyumsuzluklar ve çatışmalar yaşanır. İş kazaları, personel sirkülasyonu artar. İşletmenin verimi düşer, kayıplar ortaya çıkar. Bu sebeplerden dolayı İnsan kaynaklarının seçme ve yerleştirme fonksiyonu işletmelerin devamlılığını sağladığından dolayı önemi çok yüksektir. Başarılı insan kaynakları politikalarının varlığı bir kurumun başarısı ile doğru orantılıdır.

Bu çalışma, insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarından personel seçme ve yerleştirme sürecinden ve sigorta sektöründe bu sürecin nasıl uygulandığı konusunda bilgi vermektedir. Amacı sektördeki seçme ve yerleştirme süreçlerini detaylı incelemek, bu süreçte yaşanan sorunlara çözüm ve öneriler geliştirmektir.

**Anahtar kelimeler:** İnsan Kaynakları Yönetimi, İşgören Seçme ve Yerleştirme, Sigorta Sektör

## ABSTRACT

### RECRUITMENT AND SELECTION PROCESS IN INSURANCE INDUSTRY

Özge KUMRU

BUSINESS ADMINISTRATION (MBA)

Supervisor: Assoc. Prof.  
Hatice Necla KELEŞ

May 2016, pages 142

In today's world where competition is higher and technological advancements happen in quick fashion, businesses need to adapt to continue existing and profit. According to researches conducted in recent years, selecting the right worker in a business means higher efficiency and higher performance rates.

The aim of worker selection is minimizing selection errors, selecting the most suitable candidate for the vacant position. Unless a suitable candidate is selected for the job, there will be inconsistencies and conflicts in the business, work accidents and personnel circulation will increase. For these reasons, selection and positioning functions of human resources help maintain businesses and, therefore, are very important. A business' success is directly proportional to existence of successful human resources politics.

This study gives information about selection and positioning process which is one of the functions of human resources management and how this process is carried out in insurance sector. Its aim is to examine selection and positioning processes in the sector in detail and develop answers and suggestions for problems that occur in these processes.

**Key words:** Human Resources Management, Worker Selection and Positioning, Insurance Sector

## İÇİNDEKİLER

|                                                             |     |
|-------------------------------------------------------------|-----|
| TABLolar                                                    | vi  |
| ŞEKİLLER                                                    | vii |
| 1. GİRİŞ                                                    | 1   |
| 2.İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ İLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE... | 2   |
| 2.1 İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ                               | 2   |
| 2.2 İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ FONKSİYONLARI                 | 10  |
| 2.2.1 İnsan Kaynakları Planlaması                           | 11  |
| 2.2.1.1 İnsan kaynakları planlamasının örgüte katkıları     | 12  |
| 2.2.1.2 İnsan kaynakları planlaması gereksinimi             | 13  |
| 2.2.2 İş Analizi                                            | 14  |
| 2.2.3 Personel Bulma ve Seçme                               | 20  |
| 2.2.4 Performans Değerleme                                  | 22  |
| 2.2.5 Ücret Yönetimi                                        | 24  |
| 2.2.6 Eğitim                                                | 26  |
| 2.2.7 Kariyer Yönetimi                                      | 27  |
| 2.2.8 İş Sağlığı ve Güvenliği                               | 29  |
| 2.2.9 Sosyal Yardım ve Hizmetler                            | 30  |
| 3. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE İŞE ALMA                    | 31  |
| 3.1 İŞE ALIM KAVRAMI                                        | 31  |
| 3.2 İŞE ALIMIN İŞLETMELER AÇISINDAN ÖNEMİ                   | 31  |
| 3.3 İŞE ALIM SÜRECİ VE AŞAMALARI                            | 33  |
| 3.3.1 Personel İhtiyacının Belirlenmesi                     | 37  |
| 3.3.2 İşe Alımda Eleman Sağlanacak Kaynaklar                | 37  |
| 3.3.2.1 İşletme içi kaynaklar                               | 38  |
| 3.3.2.2 İşletme dışı kaynaklar                              | 41  |
| 3.3.3 Seçim (Ön görüşme)                                    | 52  |
| 3.3.4 Başvuru Formları                                      | 53  |
| 3.3.5 Psikometrik Uygulamalar                               | 56  |
| 3.3.5.1 Değerlendirme merkezleri                            | 57  |
| 3.3.5.2 El yazısı analizi                                   | 57  |

|                                                                                                |           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 3.3.5.3 Kişilik testleri.....                                                                  | 58        |
| 3.3.5.4 Yetenek testleri.....                                                                  | 58        |
| 3.3.5.5 Dürüstlük testleri .....                                                               | 59        |
| 3.3.5.6 Duygusal zekâ testleri .....                                                           | 59        |
| 3.3.5.7 Geçerlilik ve güvenilirlik testleri.....                                               | 60        |
| 3.3.6 Görüşme (Mülakatlar).....                                                                | 60        |
| 3.3.6.1 İş görüşmelerinde kullanılan görüşme türleri.....                                      | 62        |
| 3.3.6.2 Görüşme süreci.....                                                                    | 66        |
| 3.3.7 Referansların Değerlendirilmesi.....                                                     | 67        |
| 3.3.8 İşe Alınacak Adaylar Hakkında Karar Verilmesi .....                                      | 68        |
| 3.3.9 İş Teklifinin Yapılması .....                                                            | 69        |
| 3.3.10 Yeni Elemanı Göreve Başlatma ve Alıştırma .....                                         | 70        |
| 3.3.10.1 Çalışan Rehberi .....                                                                 | 71        |
| <b>4. SİGORTACILIK SEKTÖRÜNDE İŞGÖREN SEÇME VE YERLEŞTİRME..</b>                               | <b>74</b> |
| 4.1 ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ .....                                                          | 74        |
| 4.1.1 Araştırmanın Amacı ve Araştırma Soruları.....                                            | 74        |
| 4.1.2 Araştırmanın Önemi.....                                                                  | 75        |
| 4.2 ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE SINIRLILIKLARI.....                                                | 76        |
| 4.3 ARAŞTIRMA ALANI SİGORTACILIK SEKTÖRÜ .....                                                 | 76        |
| 4.3.1 Dünyada Sigorta Sektörü .....                                                            | 76        |
| 4.3.2 Türkiye’de Sigorta Sektörü.....                                                          | 77        |
| 4.4 ARAŞTIRMA, ÖRNEKLEM VE VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ.....                                           | 78        |
| 4.4.1 Araştırma Yöntemi .....                                                                  | 78        |
| 4.4.2 Örneklem .....                                                                           | 80        |
| 4.4.3 Veri Toplama Yöntemi .....                                                               | 84        |
| 4.5 VERİLERİNİN ANALİZİ VE BULGULAR .....                                                      | 85        |
| 4.5.1 Analizde Kullanılan Sorular .....                                                        | 86        |
| 4.5.2 Sigorta İşletmeleri ile Yapılan Görüşmeler .....                                         | 87        |
| 4.5.2.1 Firmanızda işe alım süreci hakkında bilgi verir misiniz? .....                         | 88        |
| 4.5.2.2 Firmanızın işe alım sürecinde misyon, vizyon ve değerlere önem verilmekte midir? ..... | 90        |
| 4.5.2.3 Size göre işe alım sürecinin başarısını etkileyen faktörler nelerdir? .....            | 91        |

|                                                                                                                             |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 4.5.2.4 Terfi ve/veya transferlerde adayları kurum içinden mi yoksa kurum dışından mı belirlemektesiniz? .....              | 92  |
| 4.5.2.5 Terfi ve/veya transferlerde adayların kurum içinden belirlenmesi ile ilgili görüşleriniz nelerdir? .....            | 93  |
| 4.5.2.6 Terfi ve/veya transferlerde adayların kurum dışından belirlenmesi ile ilgili görüşleriniz nelerdir? .....           | 94  |
| 4.5.2.7 Firmanızda işe alımlarda adaylar ile ilgili olarak ilgili departman çalışanlarının görüşleri alınmakta mıdır? ..... | 95  |
| 4.5.2.8 Oryantasyon eğitim programınız var mı? Bilgi verir misiniz? .....                                                   | 95  |
| 4.5.2.9 Sigortacılık sektöründe etkin bir işe alım ve işe yerleştirme sürecine ilişkin önerileriniz nelerdir? .....         | 97  |
| 4.5.2.10 Firmanızda insan kaynakları seçim sürecinde ne tür testler kullanılmaktadır? .....                                 | 98  |
| 4.5.3 İşe Alım Sürecinin İşletmelerin Kuruluş Yıllarına, Çalışan ve Şube Sayılarına Göre Farklılaşmaları .....              | 102 |
| 4.5.3.1 İşletmenin kuruluş yılına göre farklılaşma .....                                                                    | 102 |
| 4.5.3.2 İşletmenin çalışan sayısına göre farklılaşma .....                                                                  | 104 |
| 4.5.3.3 İşletmenin şube sayısına göre farklılaşma .....                                                                     | 106 |
| 4.6 SONUÇLARIN DEĞERLENDİRİLMESİ .....                                                                                      | 108 |
| 5. SONUÇ VE ÖNERİLER .....                                                                                                  | 113 |
| KAYNAKÇA .....                                                                                                              | 117 |
| EKLER .....                                                                                                                 | 126 |

## TABLÖLAR LİSTESİ

|                                                                                        |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tablo 2. 1: Personel yönetimi ve insan kaynakları yönetimi .....                       | 6   |
| Tablo 2. 2: Planlama süreci.....                                                       | 12  |
| Tablo 4. 1: Nicel ve nitel araştırma arasındaki farklar.....                           | 80  |
| Tablo 4. 2. Görüşme Yapılan İşletmelere İlişkin Bilgiler.....                          | 84  |
| Tablo 4. 3. Analiz sonucunda sigorta işletmelerinde ortaya çıkan işe alım süreci ..... | 109 |



## ŞEKİLLER LİSTESİ

|                                                                                                             |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Şekil 2. 1: İnsan kaynakları yönetiminin gelişimi.....                                                      | 4   |
| Şekil 2. 2: İnsan Kaynaklarının İşlevsel Çemberi.....                                                       | 10  |
| Şekil 2. 3: İş analizi ile insan kaynakları yönetiminin işlevleri arasındaki ilişki.....                    | 16  |
| Şekil 2. 4: Bir inşaat şirketine uygun iş tanımı formu örneği .....                                         | 18  |
| Şekil 2. 5: Personel seçim süreci.....                                                                      | 21  |
| Şekil 2. 6: Maslow ve Herzberg'in kuramlarının iş yaşamındaki faktörlere göre düzenlenmiş olan modeli ..... | 26  |
| Şekil 3. 1: İşe alım süreci .....                                                                           | 36  |
| Şekil 3. 2: Personel araştırma ve bulma süreci .....                                                        | 38  |
| Şekil 3. 3: Özel istihdam bürolarının çeşitleri.....                                                        | 46  |
| Şekil 3. 4: Başvuru Formu Örneği 1 .....                                                                    | 54  |
| Şekil 3. 5: Başvuru Formu Örneği 2 .....                                                                    | 55  |
| Şekil 4. 1. Katılımcıların cinsiyet dağılımı .....                                                          | 87  |
| Şekil 4. 2. Katılımcıların yaş dağılımı .....                                                               | 87  |
| Şekil 4. 3. Katılımcıların işletmedeki pozisyonları.....                                                    | 88  |
| Şekil 4. 4. İşletmenin kuruluş yılına göre personel seçimi .....                                            | 102 |
| Şekil 4. 5. İşletmenin kuruluş yılına göre oryantasyon uygulaması .....                                     | 103 |
| Şekil 4. 6. İşletmenin kuruluş yılına göre personel alımında internet kullanımı .....                       | 103 |
| Şekil 4. 7. İşletmenin kuruluş yılına göre ilgili departman görüşünün alımı.....                            | 104 |
| Şekil 4. 8. İşletmenin çalışan sayısına göre personel seçimi.....                                           | 104 |
| Şekil 4. 9. İşletmenin çalışan sayısına göre oryantasyon uygulaması.....                                    | 105 |
| Şekil 4. 10. İşletmenin çalışan sayısına göre personel alımında internet kullanımı .....                    | 105 |
| Şekil 4. 11. İşletmenin çalışan sayısına göre ilgili departman görüşü alımı .....                           | 106 |
| Şekil 4. 12. İşletmenin şube sayısına göre personel seçimi .....                                            | 106 |
| Şekil 4. 13. İşletmenin şube sayısına göre oryantasyon uygulaması .....                                     | 107 |
| Şekil 4. 14. İşletmenin şube sayısına göre personel alımında internet kullanımı .....                       | 107 |
| Şekil 4. 15. İşletmenin şube sayısına göre ilgili departman görüşünün alımı.....                            | 108 |

## 1. GİRİŞ

İşletme yönetiminde insana verilen önem sanayi devrimiyle birlikte başlamış ve 1980’li yılların başında insan kaynakları yönetiminin ortaya çıkmasıyla bu konudaki çalışmalar hız kazanmıştır. İşletmelerin başarılı olmalarında ve karlılıklarını arttırmalarında insan kaynağının önemi gün geçtikçe artmaktadır.

Günümüzde, küreselleşmenin artması, çalışanların niteliklerinin ve beklentilerinin değişmesi, verimlilik, kalite ve müşteri memnuniyetinin rekabetçi üstünlük için kritik önem kazanması, yönetimin güncel olaylardan çok, gelecek stratejilerine odaklanması, insan kaynakları yönetiminin organizasyonlarda proaktif ve stratejik bir rol üstlenmesini kaçınılmaz kılmaktadır (Barutçugil 2002, s.39).

Bu araştırma 3 ana bölüm olarak tasarlanmıştır. Bu bölümleri aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür:

Çalışmanın ilk bölümünde insan kaynakları yönetimi genel olarak ele alınmıştır. Tanımı, tarihsel gelişimi, amaçları ve işlevleri gibi kavramlar ele alınmıştır.

İkinci bölümde; işe alım kavramının tanımı, amacı, işletmeler açısından önemi, işe alım süreç ve aşamaları, seçme sürecinin tamamlanması sonrasında ise işe yerleştirme konusuna yer verilmiştir.

Çalışmanın son bölümde; sigorta işletmelerinde işgören seçme ve yerleştirme süreçleri üzerine bir uygulama yer almaktadır. Çalışma kapsamında sigorta sektörü tanıtılmış olup, ne denli önemli olduğu vurgulanmıştır. Uygulamada sigorta sektörünün iş gören seçiminde hangi aşamaları kullandıkları, nelere dikkat ettikleri, ne tür stratejilerin izlendiği incelenmiştir. Bu kapsamda 10 firma ile görüşülmüş olup, oluşabilecek hataları ve bu süreçte yaşanabilecek eksikliklerin neler olacağı belirlenmeye çalışılmış, önerilere yer verilmiştir.

## **2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ İLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE**

Araştırmanın bu bölümünde insan kaynakları yönetimi ile ilgili kavramsal çerçeve oluşturulacaktır. Bu noktadan hareketle araştırmanın bu bölümünde insan kaynakları yönetimi ve insan kaynakları yönetimi fonksiyonları incelenecek konular arasındadır.

### **2.1 İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ**

İnsan kaynakları yönetimini, organizasyon içinde rekabetçi üstünlükler sağlanması amacıyla yönelik olarak gereken insan kaynağının temini, istihdamı ve geliştirilmesine ilişkin politika oluşturulması, planlanması, örgütlenmesi, yönlendirilmesi ve denetlenmesi faaliyetlerini kapsayan bir disiplin şeklinde tanımlamak mümkündür (Yüksel 1998).

Başka bir tanım ise insan kaynakları yönetimini; bir örgütsel ve çevresel alanda insan kaynaklarının organizasyona, kişiye ve çevreye faydalı olacak biçimde, yasalar çerçevesinde, etkin yönetilmesine yarayan işlev ve çalışmaların bütünü şeklinde tanımlamaktadır (Kaynak 1998).

İnsan kaynakları yönetimi 1980'li yıllarda ortaya çıkan bir anlayış olmasına karşılık, örgütsel ortamda insana yönelik yaklaşımlar oldukça eskidir(Fındıkçı 2001,s.5). Bugünkü İnsan Kaynakları Yönetimi anlayışının ortaya çıkmasında en önemli etki, Endüstri Devrimine aittir. Diğer taraftan, Bilimsel Yönetim Hareketi, endüstriyel psikolojideki gelişmeler, insan ilişkileri hareketi, davranış bilimlerindeki gelişmeler de bu anlayışa katkıda bulunmuştur (Bingöl 2006, s.6).

Tarihsel gelişim süreci içerisinde ilk önce sadece kayıt tutan bir bölüm olarak, belgeleme ve dosyalama gibi işlemler üzerinde yoğunlaşan personel yönetiminde ağırlıklı olarak bürokratik yaklaşımlar öne çıkmıştır. Sanayi devrimi sonrasında yaşanan gelişmelerle çalışma yaşamında önem kazanmaya başlayan sendikal hareket ile yasal düzenlemeler, işletmelerde personellere yönelik çeşitli yardımları ve sosyal hakları

gündeme getirmiştir. Sanayileşmenin ilk dönemlerinde işverenlerin temel ilgi alanları üretim teknolojisi, pazarlama ve finansman teknikleri üzerinde yoğunlaşmıştır. Bu dönemde insan, üretim sürecinin bir parçası ya da bir üretim aracı olarak algılanmış ve hiçbir ilgi görmemiştir. 20. yüzyılın başlarında, özellikle işçi sendikalarının personellerin sosyal haklarını korumaya ve çalışma koşullarını iyileştirmeye yönelik girişimleri sonrasında, personel yönetimi çeşitli değişimlere uğramıştır. Artan rekabet, yeni teknolojiler ve diğer çevresel unsurların etkisiyle, personeller üretim ve hizmet sürecini belirleyen, yönlendiren ve koordine eden bir güç olarak öne çıkmıştır. Bu dönemden sonra işverenler, insana ilişkin olgu ve olayların bir bütün halinde ele alınması gerektiğini kavrayarak, işi veren olmalarını sağlayan insanlara bakış açılarını yeniden gözden geçirme ihtiyacı hissetmişlerdir (Benligiray ve diğ. 2008, s. 5).

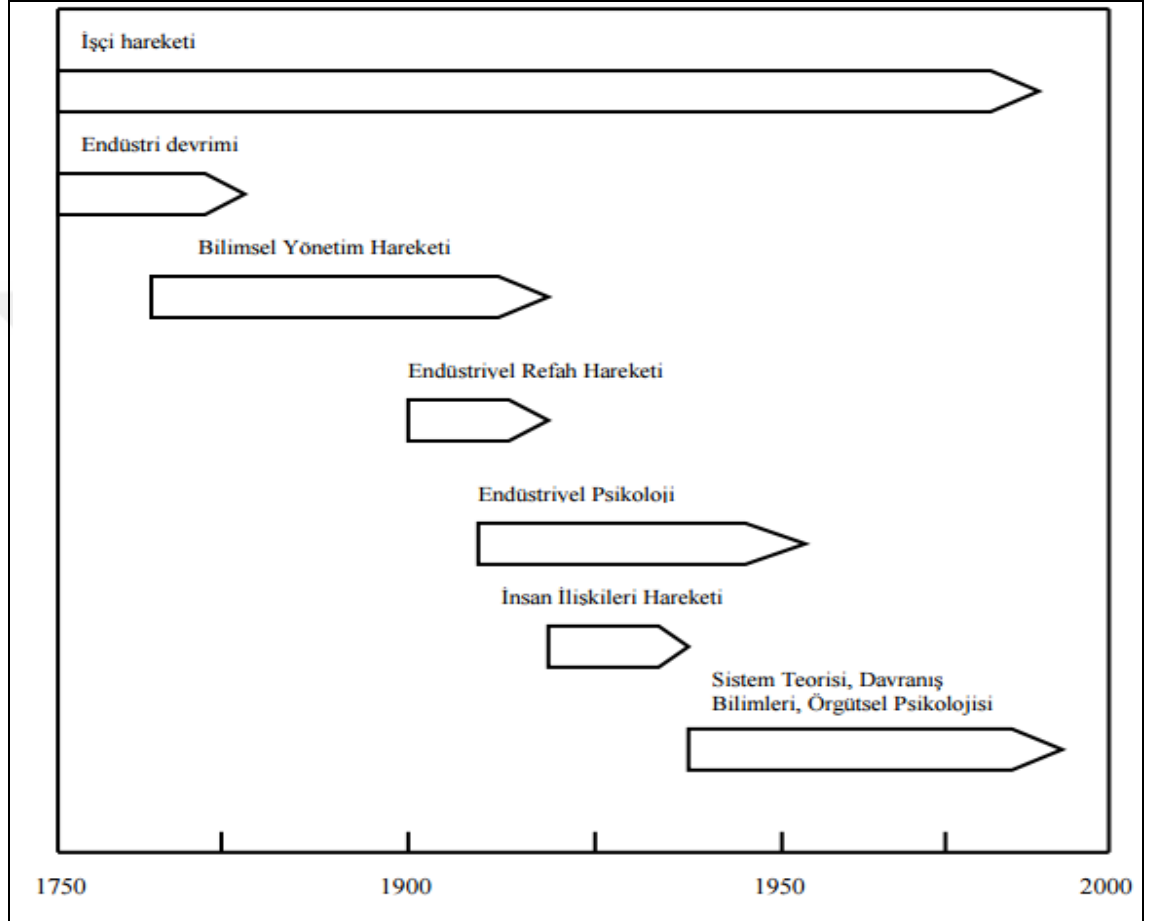
İnsan kaynakları yönetimi, tarihsel gelişmeler ve bu tarihi olaylara bağlı olarak her dönemde ileri sürülen yönetim teorileri doğrultusunda gelişme göstermiştir. İnsan kaynakları yönetiminin orijini personel yönetimidir. İnsan kaynakları birimi, başlangıçta personel birimi adı altında rutin ve uzmanlık gerektirmeyen işlerin yapıldığı ve hiçbir yetkiye sahip olmayan bir birimken, çağımızda pek çok gelişime bağlı olarak stratejik iş ortağı olarak görülmekte ve örgütlerin en üst düzey pozisyonlarında yer almaktadır (Gürüz ve Yaylacı 2007, s.27).

Personel yönetimi kavramının nereden geldiğini bilmek önemlidir. Personel yönetimi birbirleriyle ilgili olan 9 gelişme ile ortaya çıkmıştır. Bunlar (Cascio 1995, s. 34.);

- Endüstri devrimi ile birlikte ortaya çıkan ve işçilerin uzmanlık düzeylerinin artmasına yol açan hızlı teknolojik değişim,
- Hem işverenler hem de sendikalar için oluşturulan belirli sınırlamalar dâhilinde serbest toplu sözleşme pazarlıklarının ortaya çıkması,
- Bilimsel yönetim akımı,
- Endüstriyel psikoloji,
- Hükümetlerin personel uygulamaları,
- Personel uzmanlarının ortaya çıkması ve bu uzmanların personel departmanları şeklinde gruplaştırılmaları,

- İnsan ilişkileri akımı,
- Davranış bilimleri
- 1960 ve 1970’lerin sosyal kanunları ve mahkeme kararlarıdır.

**Şekil 2. 1: İnsan kaynakları yönetiminin gelişimi**



Kaynak: French 1990, s. 45.

Personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine giden süreç aşağıda belirtilen 4 aşamadan geçmektedir (Dolgun 2007, s.3).

1. Geleneksel kuramın öncülerinden olan Taylorizm ve Fayolizm ile karakterize olunan, mekanik içerikli Bilimsel Yönetim Yaklaşımı.
2. Personellerin makine gibi görülmekten vazgeçildiği ve insan olarak ele alınmaya başlandığı İnsani İlişkiler Yaklaşımı.

3. İşletme ve personeller arasında istihdam ilişkileri üzerinde şekillenen, tüm personellerin personel tanımlaması içinde yer aldığı Personel Yönetimi Yaklaşımı.
4. İşletmelerde teknoloji ve yönetim alanlarında yaşanan dönüşümler sonrası, insan kaynağının stratejik güç olarak öne çıktığı ve personel yönetimi politikalarının yetersiz kaldığının kabul edildiği İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımı.

Personel yönetimi anlayışından İnsan kaynakları yönetimi anlayışına geçişteki etkenler özetlenecek olursa; ülkelerin ekonomik, sosyal ve kültürel yönden gelişmeleri, yetişkin insan gücünün artması, davranış bilimlerinde gözlenen gelişme, sendikacılığın gelişimi, çalışma koşullarını düzenleyen yasaların yürürlüğe girmesi, personellerin eğitim ve kültür düzeylerinin yükselmesi ile refah seviyelerinin artması, istek ve beklentilerin değişmesi, iletişim ve bilişim teknolojilerinde yaşanan gelişim olarak sayılabilir (Yılmaz 2008, s.27).

İnsan kaynakları yönetimi ve personel yönetiminin birçok benzerlikleri vardır. Bu benzerlikler (Armstrong 1996,ss. 152-153);

- Personel yönetimi stratejileri, insan kaynakları yönetimi stratejileri gibi, örgüt stratejilerine dayanmaktadır.
- Personel yönetimi de, insan kaynakları yönetimi de, komuta yöneticilerin personelin yönlendirilmesi ile ilgili sorumluluklarının bulunduğunu kabul etmektedir. Hem personel yönetimi, hem de insan kaynakları yönetimi, komuta yöneticilere, bu sorumluluklarını yerine getirmede danışmanlık yapmaktadır.
- Personel yönetimi ve insan kaynakları yönetimi, bireye saygı, örgütsel ve bireysel gereksinimlerin dengelenmesi, personelin maksimum yeterliliğe kavuşması için geliştirilmesi vb. konularda ortak düşünce yapısına sahiptirler.
- Personel yönetiminin teknik faaliyetleri
- Personel yönetimi ve insan kaynakları yönetimi, çalışma ilişkileri bağlamında, yönetime katılma, örgütle bütünleşme ve iletişim konularında benzer felsefeleri benimsemiştir.

İnsan kaynakları yönetimi ile personel yönetimi arasındaki ilişki sadece anlam bakımından ibaret değildir. İki yönetim modeli arasında önemli anlayış ve sistem farklılıkları mevcuttur. Söz konusu farklılık sadece modellerin içeriğine bağlı değildir, aynı zamanda modelleri hazırlayan yeni politik gelişimler ve sosyal yaşamda sıkça telaffuz edilmeye başlanan ayrımcılık gibi sorunlar da yeni modelin içeriğini belirlemiştir (Bratton ve Gold 1999, s.9).

**Tablo 2. 1: Personel yönetimi ve insan kaynakları yönetimi**

| <b>PERSONEL YÖNETİMİ</b>                                                                        | <b>İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ</b>                                                                                    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Taktik ağırlıklıdır.                                                                            | Daha stratejiktir.                                                                                                  |
| Kısa dönemli ve başkalarının tepkilerinden etkilenir.                                           | Uzun dönemlidir, politika oluşturur, inisiyatif kullanır.                                                           |
| Geleneksel iletişim araçlarından yararlanır.                                                    | Çok çeşitli iletişim kanallarını devreye sokar.                                                                     |
| Geleneksel üretimin yapıldığı işgücünün karar alma sürecine katılmadığı organizasyonlara uygun. | Kalite çemberinde ve gruplarda yer alanların kararlar katılmalarına özel önem verir.                                |
| Geleneksel sendikali işyerlerine uygun.                                                         | Sendikalara değil, bireysel iş ilişkilerine önem verir.                                                             |
| Geleneksel ücret ödeme sistemini esas alır.                                                     | Performansa göre ücreti ve çeşitli ücret sistemlerine göre motivasyon benimser.                                     |
| Statükoyu korur, değişime direnir.                                                              | Değişim ister, esneklik önemlidir.                                                                                  |
| Plüralist yaklaşım ile herkesin görüşünü almaya yakındır.                                       | Tekil perspektif ile insanları ortak amacına yönlendirmeye çalıştığından sendikaları ve farklı görüşleri önemsemez. |
| Tüm işçi grupları için eşit koşulları öngörür.                                                  | Hizmet sözleşmelerine, ücret ve ödül sistemlerine önem verir.                                                       |
| Zor durumda kalanlara yardımı öngörür.                                                          | Bireyleri zor durumlarda nasıl hareket edeceklerine hazırlarlar.                                                    |
| Herkes için adil bir sistem ve buna ilişkin kural ve süreçler ister.                            | Herkesin adil muameleye hakkı olduğunu ve etkin yönetimin buna olanak sağlayacağını söyler.                         |
| İnsanlarla çalışmanın zorluğundan doğan özel bir aktivitedir.                                   | İnsanların yönetimi diğer kaynakların yönetiminden farklı değildir.                                                 |

Kaynak: Yılmaz 2008, s.28.

Personelle ilgili uygulamalar kayıt tutmaktan, istihdam ilişkilerini sağlamaktan ve sürdürmekten başlayarak zamanla insan yönetiminin tüm yönlerini kapsayacak şekilde gelişmiştir.

İnsan kaynakları yönetimi, bir örgütte yer alan tüm personellerin, örgütün amaçlarına ulaştıracak şekilde, etkili ve verimli bir şekilde güdülenmesi ve faaliyete geçirilmesi süreciyle ilgilenmektedir. Bu çerçevede insan kaynakları yönetiminin iki temel amacı, verimliliği arttırmak ve iş yaşamının kalitesini yükseltmektir (Bayraktaroğlu 2003, ss. 5-7).

Yöneticilerin örgüt amaçlarına ulaşabilmesi için yararlandıkları kaynaklar; para, personel, malzeme, yer ve zamandır. Bu kaynaklar içerisinde, en önemlisi ve en zor sağlananı genel olarak “personel” olarak adlandırılan insan kaynağıdır (Açıkalın 1994, s. 10).

Zaman içerisinde diğer tüm kaynakların teknolojik gelişmeler sonucu değişime uğramaları, ikame edilebilir duruma dönüşebilmelerine karşılık, insan kaynaklarının bu şekilde özelliğinin bulunmaması son derece önemlidir. Tüm bunlardan dolayı günümüz iş hayatında en önemli faktör insandır.

Günümüzde işletmeler daha yüksek karlılık elde etmek için insan faktörünü önemsemiş, yatırımlarını bu yönde yapmayı tercih etmiştir. Unutulmamalı ki; işletmeye en yeni teknolojiler getirilip, en büyük yatırımlar yapılabilir, ancak bu teknolojileri kullanacak kaliteli ve nitelikli personeller olmazsa, yapılan tüm yatırımlar boşa gidecektir. İnsandan daha zengin kaynak yoktur. O nedenle insan kaynaklarından değil, insan zenginliğinden söz etmek gerekir (Viargues 1999, s.5). Düşünüldüğü zaman gerçekten de insan bir işletmenin sadece en kıymetli kaynağı değil; aynı zamanda en önemli zenginliğidir.

Bu amaçlar doğrultusunda insan kaynakları yönetimi, herhangi bir örgütsel ortamda bireye ve çevreye yararlı olacak şekilde yasalara da uyularak etkin yönetilmesini sağlayan işlev ve çalışmaların tümü olarak adlandırılır. Bir organizasyonun insan

kaynaklarının sağlanması ve koordine edilmesine yönelik tüm faaliyetler, insan kaynakları yönetimini oluşturur (Byars veRue 1997, s.4).

İnsan Kaynakları Yönetimiiçinde insan ve insan ilişkilerini barındırdığından ve geniş kapsamlı olduğundan çeşitli şekillerde tanımlanmıştır.

İnsan kaynakları yönetimi insan ilişkilerini personel yönetimi ve yönetim konusundaki bilgi beceri ve ilkeleri doğrultusunda bir bütün içerisinde inceleyen stratejik bir yaklaşım şeklidir (Fındıkçı 2001, s.7). İnsan kaynakları yönetimi iş yaşamının bütün evrelerinde görevlendirilen doğru sayıda personelin planlanmasıyla başlayan işe alma, işe alıştırma, eğitim kariyer planlaması ve yönetimi personel ve işveren arasındaki ilişkilerin yönetimi gibi etkinlikleri kapsayan bir yönetim işlevi şeklinde karşımıza çıkmaktadır (Ertürk 2011, s.5).

İnsan kaynakları yönetimi, örgütün şu anda ve gelecekte ihtiyaçları doğrultusunda en nitelikli insan kaynağını en ekonomik şekilde seçme, yerleştirme, eğitme, geliştirme, performans ölçme, kariyer planlama, koruma, ücret belirlemeyle ilgili yönetim sürecini içermektedir (Saruhan ve Yıldız 2012, s.21). İnsan kaynakları yönetimi; “örgütsel amaçlara ulaşabilmek için, işletmede kiinsan kaynaklarını en etkili ve verimli biçimde harekete geçirecek faaliyetleridüzenlemekten ve yürütmekten sorumlu olan birimdir” şeklinde tanımlanabilir (Budak2004, s. 25).

İnsan kaynakları yönetimi, örgütün en değerli varlıkları olan, amaçların başarılmasına bireysel ve topluca katkıda bulunan personellerinin yönetimi için stratejik, birleşik bir yaklaşım olarak tanımlanabilir (Armstrong 2006, s.3).

İnsan Kaynakları Yönetimi, “eleman ihtiyacının belirlenmesi, eleman ilanlarının yapılması ve uygun elemanların seçilerek kurum kültürüne alıştırılmalarından, personellerin motivasyonu, performans değerlendirmesi, çatışmaların çözümü, bireyler ve gruplar arası ilişkilerin ve iletişimin sağlanması, yeniden yapılanma, sağlıklı bir kurumsal iklimin oluşması, “biz” duygusunun gelişmesi, personellerin eğitimi ve gelişmesine kadar birçok uygulamayı kapsamaktadır” (Fındıkçı 1999, s.13).

Gök'e (2006, s.22) göre, insan kaynakları yönetimi tanımları çeşitli olmasına karşın ortak özellikleri ise şu şekilde ifade edilebilir:

- Örgütün amaçlarına etkin bir biçimde ulaşmasını sağlar.
- Örgütsel hedefler ile personelsteklerini birleştirerek işletme üstünlüğünü oluşturmaya yönelik harekete geçmeyi sağlar.
- Örgüt personellerinin, insan kaynakları yönetimi uygulamalarında davranış ve tutumlarına önem verir.
- Örgüt personellerinin ve örgütün hedeflerini maksimize ederken hem yönetime hem de örgütün diğer birimlerine katkıda bulunur.
- İnsan Kaynakları Yönetimi anlayışında en önemli öge olan personelin etkinliğinin, gelişiminin, motivasyonunun, yüksek performansının, verimliliğinin, sürekliliğini ve bireysel gelişimlerini sağlamaya çalışır.
- İnsan Kaynakları Yönetimi örgütsel hedefleri ve personellerin ihtiyaçlarını birbirinden farklı tutmak yerine; örgütsel hedeflerin ve personellerin ihtiyaçlarının karşılıklı ve uyumlu olduğunu kabul eder.
- Örgütü bir bütün olarak ele alarak personellerin ilişkilerini koordine eder.
- Esnek roller ve ekip çalışmasına önem vererek örgütsel değişimi destekler ve organize eder.
- İnsan kaynakları yönetimi, hiyerarşik yapılanmadan uzak, personellerin yaratıcılığını ön plana çıkaran ve bilgi insanı olmaları için bilgiyi değil de insanı temel kaynak alan bir çalışma içindedir.
- İnsan kaynakları yönetimi, personellerin moral düzeylerini yüksek tutmayı hedefleyen örgüt ikliminin oluşmasına ve tüm personeller tarafından paylaşılan bir örgüt kültürünün geliştirilmesine vurgu yapar.

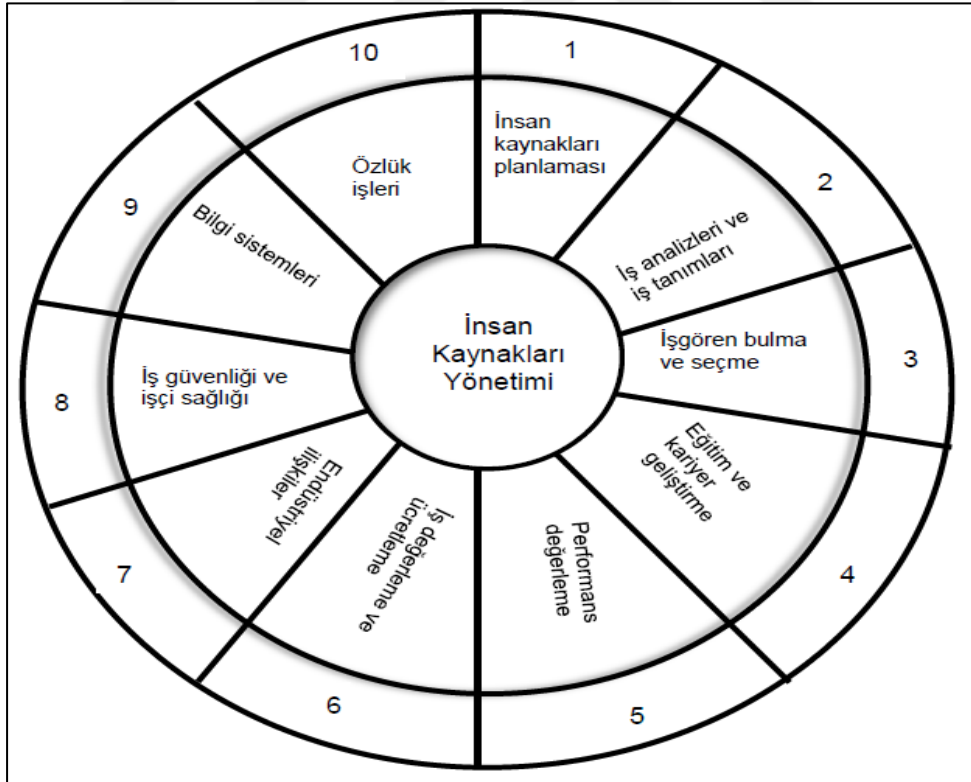
Özetle, işletmeler karlılık ve sürekliliğini korumak için insan gücüne ihtiyaç duyar. Örgütün amaçlarına etkin biçimde ulaşması için insan kaynakları yönetim anlayışını benimsemiş olmalı ve uygulanabilir biçimde hayata geçirmesi gerekmektedir. İşletmeler rasyonel bir insan gücü planlaması ve programlaması yapmak zorundadırlar.

Örgütteki yöneticilerin kendi baslarına insan gücü kaynağına doğrudan ulaşabilmeleri ve personeli istihdam ederek değerlendirebilmeleri hayli güçtür. Bu nedenle örgütlerde insan kaynakları yönetimi adı altında uzmanlaşmış bir bölümün faaliyette bulunmasına ihtiyaç duyulmuştur (Yüksel 2003, s.10).

## 2.2 İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ FONKSİYONLARI

İnsan kaynakları yönetimi fonksiyonları, personelin işletmede çalıştığı süre boyunca karşı karşıya kaldığı insan kaynakları programları olarak tanımlayabiliriz. Örgütlerde insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarının başarı elde etmesi için bir bütün olarak değerlendirilmesi gerekir. İnsan kaynakları yönetim fonksiyonları içinde personel seçiminden, kariyer yönetimine, koruma işlevinden, eğitim geliştirme ve bilgi sistemlerine kadar doğru yönetilmesi gereken süreçler bulunmaktadır (Sabuncuoğlu 2000, s.29).

**Şekil 2. 2: İnsan Kaynaklarının İşlevsel Çemberi**



Kaynak: Sabuncuoğlu 2000, s.5

İnsan kaynakları yönetimi sürecinde başarılı olabilmek için yerine getirilmesi gereken fonksiyonlar şunlardır (Yüksel 2003,s.27):

- Hedeflerine uygun insan kaynakları politikalarının saptanması için gerekli araştırmalar yapmak ve bilgileri üst yönetime sunmak,
- Belirlenen politikalara uygun programları ve çalışmaları düzenlemek ve yürütmek,
- Bunları denetlemek ve değerlendirmek,
- İnsan kaynakları ile ilgili yenilikleri izlemek ve gerektiğinde uygulamak,
- İnsan kaynakları ile ilgili rutin işleri yürüterek diğer yöneticilerin iş yükünü hafifletmek,
- İyi yetiştirilmiş ve iyi motive olmuş personel sağlayarak kuruluşun verimini artırmak,
- İşgücünün etkin kullanımıyla iş gücü maliyetlerini kontrol altına almak,
- İş yaşamının kalitesini artırarak iş gücüne iş tatmini ile potansiyel yeteneklerini açığa çıkararak kendi kendini kanıtlama fırsatı vermek

İyi düzenlenmiş bir insan kaynakları yönetimi verimliliği artıracak gibi (Özgen, Öztürk ve Yalçın 2005, s.5) firmaların temel amaçlarına ulaşmalarında da etkili olacaktır (Şenkal 1999, s.196).

### **2.2.1 İnsan Kaynakları Planlaması**

Planlama, bir amacı gerçekleştirmek için en iyi hareket şeklini seçme ve geliştirme niteliği taşıyan bilinçli bir süreçtir. Planlama amaçlara ulaşmada, tüm yönetsel çalışmaların ilk basamağını oluşturmaktadır (Şahan 2006). Kavramda ileriye dönüklük saklıdır. Plan gelecek zaman dikkate alınarak yapılmaktadır. Saptanan hedeflere öngörülen zaman süreleri sonunda ulaşılması kararlaştırılmaktadır (Aydın 1977, s.29). Planlama temel yönetim fonksiyonlarından biridir ve yönetsel etkinliklerin üzerine inşa edildiği alt yapıyı oluşturur. Bu alt yapının sağlam ve güvenilir olması, yönetsel etkinliklerin de daha güvenilir olması sonucunu doğuracaktır. Plan ile insan kaynağının mevcut ve olası gelişmeler karşısında yeniden yapılandırılması da sağlanmış olacaktır

(Fındıkçı 2001, s.157). İnsan Kaynakları planlaması, organizasyondaki insan kaynaklarını bir maliyet unsuru olmaktan çıkaran ve üretim etkeni haline dönüştüren bir işlemdir (Bingöl 1998, s.60). Örgütün, stratejilerinin ve çevresel etkenlerin sürekli değiştiğini göz önüne alarak, İK planlaması da sürekli yenilenmelidir. İK planlaması hem kısa vadeli hem de uzun vadeli unsurlar taşımaktadır, ancak örgütün uzun vadeli sürekliliği ve büyümesine odaklanılmalıdır. İnsan kaynakları planlaması örgütün maddi olarak karşılayabileceği limitlere bağlı olmaktadır (Pektaş 2009, s.28).

**Tablo 2. 2: Planlama süreci**

| <b>Planlama Soruları</b>                        | <b>Teşhis Koyma</b>                                                                  |
|-------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| Biz şimdi neredeyiz?                            | Hesaplama. Örgütün iş gören çeşitliliğini örgütsel şartlar ve dış kaynakları saptama |
| Nerede olmak istiyoruz?                         | Kurma. İnsan Kaynakları amaçlarını belirleme, verimlilik ve adalet                   |
| Bunu nasıl başaracağız?                         | Gerekli İnsan Kaynakları argümanlarının seçimi                                       |
| Yaptıklarımızı nasıl yaptık ve şimdi neredeyiz? | Durum değerlendirmesi ve yeni duruma göre tekrar planlama                            |

Kaynak: Milkovich ve Boudreau 1997, s.142

### 2.2.1.1 İnsan kaynakları planlamasının örgüte katkıları

İnsan kaynakları planlaması yapmayan bir örgütün, sahip olduğu insan kaynağını gelişigüzel kullanması söz konusu olduğu gibi, personel alımı, terfi, nakil ve işe son verme gibi örgütün hayati faaliyetleri olarak nitelendirilebilecek işlemlerini de tamamen keyfi ve duygusal esaslara göre yapacağı düşünülebilir. Böyle bir durumda olan örgütlerin, nitelikli mal veya hizmet üretmeleri beklenemeyeceği gibi, rekabet ortamında veya kamuoyunun nitelikli hizmet beklentilerinin giderek arttığı günümüzde bu tür örgütlerin uzun dönemde varlıklarını sürdürmeleri mümkün olmayacaktır. Bu bağlamda insan kaynakları planlaması, gelecekteki personel ihtiyacının nitelik ve nicelik yönünden belirlenmesi, örgütsel değişimin yönlendirilmesi, yüksek bilgi ve beceri düzeyine sahip personelin temini ve örgütte tutulması gibi hususlarda önem

taşıdığını söyleyebiliriz (Aykaç 1999, s.103). Planlama her etkinlikte olduğu gibi insan kaynakları yönetiminde de son derece önemli ve belirleyici bir süreçtir. Belirli bir plana ve programa uygun olarak gerçekleştirilemeyen etkinliklerin, gelişigüzel olacağı ve çoğu zaman amaca ulaştırmayacağı bilinmektedir. Kurumun kaderini etkileme gücüne sahip olan insan kaynağının seçimi, işe alınması, işe uyumu, kurum içinde başarılı çalışmalar yapılması önemli ölçüde bu konudaki planlamanın başarısına bağlıdır (Fındıkçı 1999, s.123). Ayrıca insan kaynakları planlaması, üst düzey yöneticilerin örgüt stratejilerini belirlemelerini gerektirmesi, örgütün şu andaki durumunun saptanması, geleceğe yönelik düşüncelerinin neler olduğunun ortaya konulması bakımından da önem taşımaktadır (Aykaç 1999, s.104).

İnsan kaynakları planlamasının hedefi aşağıdaki biçimde sıralanabilir (Aydoğdu 2002, s.25):

- Özel ve genel ihtiyaçlarıyla ilgili uzun dönemli (stratejik) ve kısa dönemli işlevsel tahminler yapmak,
- Elemanları organizasyonda tutmak ve verimliliklerini arttırmak için onların ihtiyaçlarını karşılamak,
- İnsan kaynaklarına yapılan yatırımların yeterli ölçüde geri dönüşümünü sağlamak,
- İnsan kaynaklarına ilişkin ihtiyaçlarla bütün olarak organizasyonun faaliyeti arasında bağlantı kurmak.

#### **2.2.1.2 İnsan kaynakları planlaması gereksinimi**

İnsan kaynakları planlaması, dinamik bir süreci ifade etmektedir. Değişen çevre koşulları, örgütün kısa ve uzun vadeli değişim ihtiyacı, örgütün amacının gerçekleştirilmesi derecesine denk bir değişim ihtiyacının tahmini ve gerçekleştirilmesi, bu sürecin dinamik olmasını gerektirir. Bu anlamda örgüt içindeki denge sürekli bozulma eğilimindedir. İnsan kaynakları planlaması, bu sürecin aktif bir şekilde izlenmesini ve sürekli bozulma eğiliminde olan dengenin yeniden tesis edilmesini sağlar (Yılmaz a.g.e. s.59). İnsan kaynakları planlaması, örgütlerde verimliliği belirleyen

temel etkenlerden sayılmaktadır. İnsan kaynakları planlaması, personel sayısından tasarrufu gerçekleştirerek gider düşürücü bir rol oynarken, aynı zamanda işin niteliğine uygun personel seçimini ve istihdamını sağlayarak yönetim sürecinin etkinleştirilmesini de gerçekleştirmektedir (Adal 2000, s.83).

İnsan kaynakları planlaması, bir örgüt için bazı işlevler yerine getirmelidir. Bunlar şu şekilde ifade edilebilir (Davis ve Werther 1993, s.165);

1. İnsan kaynağının etkinliğini sağlamak.
2. Yeni personellerin istihdamında etkinliği sağlamak.
3. Örgütte çalışan kişilerin faaliyetleri ile örgütün amaçları arasında uyumu sağlamak.
4. İnsan kaynakları enformasyon sisteminin personellerin faaliyetleri ile örgütsel birimlerin faaliyetlerinde kullanılmasını sağlamak.
5. Bütün insan kaynakları yönetimi faaliyetlerinin koordinasyonuna yardımcı olmak.

Özetlenecek olursa işletmeler için insan kaynakları planlaması büyük önem arz etmektedir. Çünkü iyi bir planlama uzun dönemde iyi bir kar elde etmek demektir. Aynı zamanda uygun işe uygun nitelikte personelin yerleştirilmesi ile daha verimli hale gelen işletmeler piyasada yerini sağlamlaştırabilir, etkinliğini ise günden güne arttırarak geliştirebilir.

### **2.2.2 İş Analizi**

İş analizi, bir iş spesifikasyonu oluşturabilmek için işin önemli özelliklerinin belirlenmesi olarak tanımlanabilir. İş spesifikasyonu ise bir iş için gereken vasıflar, işle ilgili görev ve sorumluluklar ile işgörene tanınacak yetki düzeyi de dâhil olmak üzere işin önemli özelliklerinin yazılı olarak açıklanmasıdır (Taşlıyan 2014).

İş analizi; iş tanımı ile işe alma, mesleki eğitim, iş değerlendirmesi ve performans yönetimi için gereken bilgilere temel oluşturmak için; işin içeriği hakkında bilgilerin

toplanması, analiz edilmesi ve düzenlenmesini içeren sistematik bir süreçtir (Çelikten2005, s. 129). Başka bir ifadeyle iş analizi, bir işin tanımını yapma ve o işe alınacak kişilerin sahip olması gereken yetenek ve vasıfları listeleme yöntemidir (Alaç, 2009, s. 83).

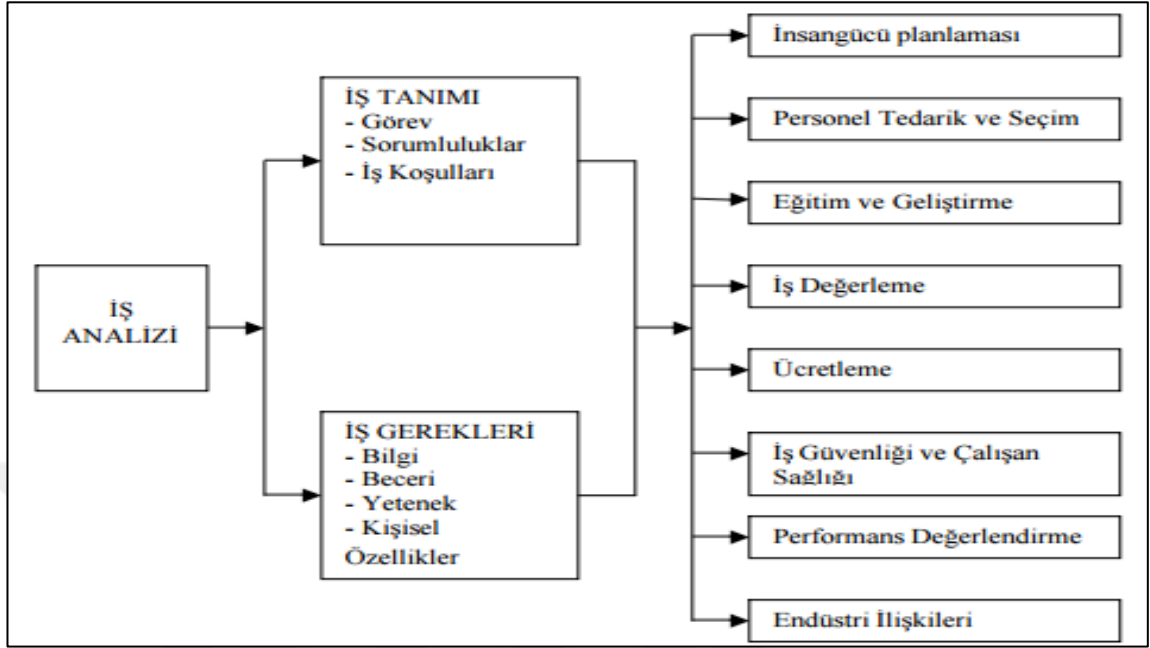
İş analizi, yönetime karar alma süreçlerinde yardımcı olmak için işle ilgili geçerli bilgilerin sistematik biçimde toplanması sürecidir (Can ve diğ. 2012, s. 86). Bu tanımın her bir unsuru çok önemlidir; örneğin “sistematik süreç”, iş analizinin belli amaçları gerçekleştirmek üzere dikkatli biçimde planlanması anlamına gelir. Sistematik süreç, çalışanların iş birliği yapmasını güvence altına alacak ve insan kaynakları yönetimi alanında kabul görmüş iş analizi yöntemlerinden yararlanacak biçimde işletilir (Chang ve Kleiner, 2002, s. 75). “Geçerli” sözcüğü, iş analizi için gerekli bilgilerin doğru biçimde toplandığı yönetime işaret eder. İş analizinin yeterli biçimde yapılmadığı bazı durumlarda, eksik veya doğru olmayan bilgiler elde edilmektedir.

Bu bağlamda “geçerli” sözcüğü, iş analizinin yapılma amacına denk düşen bilgilerin toplanması anlamına da gelir. Son olarak, iş analizi, yönetime karar alma süreçlerinde rehberlik edecek kritik öneme sahip bilgileri temin eder (Chang ve Kleiner, 2002, s.75).

İş analizi, işleri tanımlama ve kaydetme ile işi ifşa etmek için zorunlu olan becerileri ve diğer gerekleri belirtme süreci, daha açık bir ifade ile ise insan kaynakları yönetimi programının esasıdır (Bingöl 1998, s.75).

İyi bir iş analizi yapılmaksızın insan kaynakları yönetiminin diğer işlevlerini gerçekleştirmek mümkün olsa da, elde edilen sonuçlar yararsız olabilmektedir. Aşağıdaki şekilde görüldüğü gibi, iş analizi insan kaynakları yönetiminin diğer işlevlerinin etkili biçimde yerine getirilmesi için dayanak oluşturmakta ve bu süreçlere veri sağlamaktadır (Can ve Kavuncubaşı 2005, s.53).

**Şekil 2. 3: İş analizi ile insan kaynakları yönetiminin işlevleri arasındaki ilişki**



İşletmeler iş analizi çalışmalarına birtakım hedeflere ulaşabilmek amacıyla başlarlar. İş analizi ile ulaşılmaya çalışılan hedefler işletmeden işletmeye farklılık gösterir. Bu amaçlardan birkaçı şu şekilde özetlenebilir (Hacıoğlu ve diğ. 2004, s.49).

- Verimliliği Arttırmak: İş analizi ile en başta gerçekleştirilmeye çalışılan amaç verimliliğin artırılmasıdır. İş analizi verileri İnsan Kaynakları Yönetim faaliyetlerinin her safhasında kullanıldığı için artı emek, para, zaman harcanmadan ihtiyaç duyulan verilere istenildiği anda kolay bir şekilde ulaşılır ve bu da verimliliğin artmasını sağlar.
- Aksaklıkları Giderecek Bilgilere Ulaşmak: İş analizi ile işlerin gerçekleşmesi sürecindeki aksaklıkların, sorunların ve gereksiz çatışmaların ortaya çıkarılması sağlanarak olumsuz çalışma koşullarını iyileştirecek düzeltici önlemlerin alınması hedeflenmektedir.
- İşler İle Bu İş Yapan Bireyler Arasında Uyum Sağlamak: İş analizi ile örgütte yapılacak işler ile bu işi gerçekleştirecek bireyler arasında uyum sağlayacak bilgilerin elde edilmesi ve bu sayede ileride çıkabilecek olumsuzlukların önüne geçilmesi amaçlanmaktadır.

- İş İle İş Yüğü Arasında Denge Kurmak: İş analizi çalışmaları sonucunda işler ile iş yükü arasında denge kurarak iş yüklerinin uygun dağıtılması hedeflenmektedir.
- Gelecekteki İnsan Kaynakları ve Eğitim İhtiyaç Analizine Dayanak Olacak Verilere Ulaşmak: İş analizi verileri ile gelecekteki insan kaynakları ve eğitim ihtiyaç analizine dayanak olacak verilere ulaşmak ve bu yolla kaynak israfının önüne geçmek amaçlanmaktadır.
- İş Değerlemesi Verilerine Ulaşmak: İş analizi ile örgütteki her pozisyonun görevleri ile pozisyonlar arası ilişkiler açıkça ortaya konularak örgütteki yetki ve sorumlulukların belirlenmesi ile iş değerlemesi için her bir işin göreceli önemini ortaya koymayı sağlayacak temel bilgilere ulaşmak amaçlanmaktadır.
- Kariyer Planlamasına Zemin Oluşturacak Verilere Ulaşmak: İş analizi ile örgütsel gelişim ve değişime bağlı olarak kariyer planlamasına yardımcı olmak amaçlanmaktadır.
- Performans Standartlarına Zemin Oluşturacak Verilere Ulaşmak: İş analizi ile her pozisyondaki personel alımı ve performans standartları için açık ve kesin kıstasların oluşturulması amaçlanmaktadır.
- Yasal Dayanak Noktaları Oluşturmak: İş analizi ile iş ve işçilere yönelik düzenlemelerin uygulanmasında gerekli verileri elde etmek amaçlanmaktadır.
- Meslek Geliştirme Çabalarına Destek Olmak: İş analizi ile işlerin bağlı bulunduğu meslekleri geliştirme çabalarına destek sağlamak amaçlanmaktadır.

**Şekil 2. 4: Bir inşaat şirketine uygun iş tanımı formu örneği**

|                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>İşin Unvanı :</b>                      | Bordo Tahakkuk Elemanı                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>İşin Kodu :</b>                        | 16111                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>Departmanı :</b>                       | Mali ve İdari İşler                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>Amir :</b>                             | Personel Şefi                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>Tarih :</b>                            | 10.04.2000                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>İş Özeti :</b>                         | Tüm yurt içi ve yurt dışı şantiyelerin bordro tahakkuklarını hazırlar ve yerlerine ulaşmasını sağlar.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>İş Görevleri :</b>                     | <ul style="list-style-type: none"><li>* Tahakkuk dönemlerinde bordroları raporlamak, muhasebe ve/veya şantiyelere göndermek.</li><li>* İşçi çıkışlarının kıdem, ihbar ve tüm hakları ile ilgili verilerini hazırlamak.</li><li>* Merkez ofis personelinin vergi iade zarflarını kontrol etmek; nemalarını hesaplamak ve formlarını doldurmak.</li><li>* Merkez ve şantiye çalışanlarının özlük dosyalarını düzenlemek ve güncelleştirmek.</li><li>* Merkez ofis personelinin SSK bildirimleri, tasarruf teşvikleri, prim bildirimlerini hazırlamak.</li><li>* Emeklilik işlemlerini yürütmek.</li><li>* Yıllık izin defterini tutmak, genel izin veya mazeret izinlerini takip etmek.</li></ul> |
| <b>Çalışma Koşulları :</b>                | Hafta içi günlük çalışma saatleri 08:30-17:30; Cumartesi 08:30-12:30 arasındadır. Gerekli olduğunda aylık 15-25 saat fazla çalışabilir. Çalışma zamanının % 100'ünü oturarak ve bilgisayar başında geçirir.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>İşle İlgili Malzeme ve Makinalar :</b> | Bilgisayar.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |

*Kaynak: Tınaz 2000, s.64*

İşletmeler iş analizleri yapmaları sonucu, doğru personel seçimi, personellerin eğitimi, işe alım sürecinde ölçüt belirleme ve en önemlisi işi yapacak kişilerin doğru işlerde çalıştırılmasına olanak sağlar.

İş tanımları, iş analizi süreci içinde bir araya getirilen verilerin düzenlenerek formül haline getirildiği belgeler şeklinde tanımlanmaktadır.

a. İş tanımlarının içerdiği bilgiler (Uyargil 1992, s.8):

- İşin tanıtılması: Bu kısım işin unvanının, varsa kod numarasının, ait olduğu bölüm ve işin özetinin ele alındığı bölümdür. Bu bölümde kısa bir özetin bulunması, zaman zaman işin adı ve unvanının işin tanıtılmasında yeterli olmamasından kaynaklanmaktadır.
- İşin içerdiği görevler: İş tanımının yazılması en zor olan bu bölümde hangi görevlerin nasıl yapıldığı ayrıntıya girmeden anlatılmaktadır. Ayrıca görevlerin yapılış amaçlarına dair de kısa bir anlatım bulunmaktadır. Görevlerin, günlük, haftalık, aylık gibi kronolojik bir esasa veya yapılış sırasına göre ele alınması gerekmektedir. Bununla birlikte görevin, işin tümü için ne kadar süre gerektirdiğinin de tahmin edilmesi zorunludur. Bu bölüm işlerin yapılışına ilişkindir ve bölümün belirli bir lisanı bulunmaktadır. Bu dilin çoğunlukla üçüncü tekil şahıs ve geniş zamanlı olmasındaki amaç, ifadeye açıklık ve kesinlik kazandırmak suretiyle haberleşmenin kolaylaştırılmasını sağlamaktır.
- İşin ilişkili olduğu diğer işler ve işin gerektirdiği gözetim: Bu bölüm, işin yatay ve dikey şekilde diğer işlerle olan ilişkisinin belirlendiği bölümü ifade etmektedir. Dikey ilişkilerin gerektiği zaman terfilere ilişkin kararlara yardımcı olması, yatay ilişkilerin de iş akışını ve işin prosedürlerini belirlemesi beklenmektedir.

İş tanımının bu bölümünde bununla birlikte gözetime dair hususlarda bulunmaktadır. Bu duruma işin kendisinin gerektirmiş olduğu gözetim ile işin hangi işlerin gözetiminden sorumlu olduğu gibi hususları örnek göstermek mümkündür. Ayrıca gözetimin türleri de anında, yakından veya genel gözetim olarak ifade edilmektedir.

Yukarıda bahsi geçenlere ek olarak iş tanımlarının nemli, sıcak, soğuk, gürültülü vb. gibi işin yapıldığı koşulları ve işlerin yapılması esnasında kullanılan malzeme, araç, gereç ve teçhizatı da içerdiği görülmektedir. Bu bölümün ayrıca çalışma şartlarındaki

tehlikeli durumları ve tehlikeye sebebiyet verecek unsurları da ek olarak belirtmesi gerekmektedir.

İşin nasıl yapıldığının açıklandığı bilgiler bölümünde yer alan teknik veya anlaşılmayan sözcük veya terimin herkesin anlayacağı şeklinde yeniden tanımlanması ve açıklanması gerekmektedir (Kozak 2003, s.5).

Yöneticilerin iş tanımlarının ise başka bir takım özel farklılıklar içerdiği bir gerçektir. Bu iş tanımlarında, yöneticilerin görevlerinin kesin sınırlarla tanımlanması kolay olmadığından amaçlar ve durumsal unsurların ön plana çıktığı görülmektedir. Kimi iş tanımları bu amaçları; fiziksel kaynaklar, sorumlu olunan süreç, program ve sistemler, beşeri kaynaklar olmak üzere başka ikincil amaçlara ayırmak suretiyle tanımlama yoluna gitmektedir (Kozak 2003, s.5).

### **2.2.3 Personel Bulma ve Seçme**

En basit anlatımıyla “çalışan” olarak karşımıza çıkan personel kavramı Türkçe’ye Fransızca’dan girmiş olan bir kavramdır (Püsküllüoğlu 2004, s.1067) ve günümüzde bir işletmenin sahip olduğu veya olabileceği en önemli “kaynak” olarak belirtilmiştir (Açıkalın 1994, s.10).

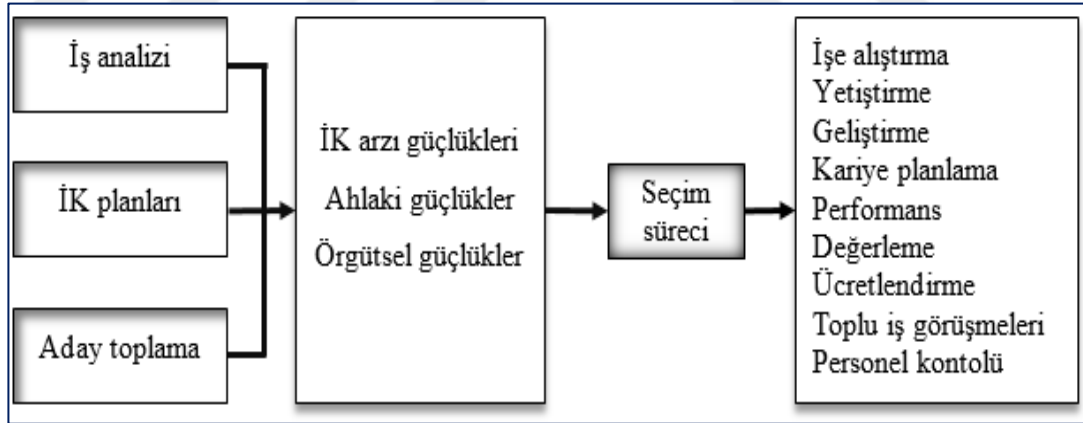
Bir örgütte farklı görev ve fonksiyonlar vardır. Dolayısıyla her görev ve pozisyon için farklı nitelikte iş gücüne / personele ihtiyaç duymaktadır. Bir örgüt için en önemli kaynak nitelikli ve bilgili insanı bulup örgüt içine alıp orada kalması sağlanmalıdır (Bingöl 2003, s. 163).

Personel seçim sürecinin amacı, kişinin yetenekleri ile daha önce ortaya çıkartılan iş gerekleri arasındaki en iyi ilişkiyi kurmak ve başvuran adaylar arasından eğitim, tecrübe, yetenek ve ilgi alanları konularında en uygun olanı göreve çağırmaktır (Özkan 2010, s.24).

Personel ihtiyacı ve iş tanımlarının gözden geçirilmesinden sonra iş gereklerine bağlı olarak hazırlanan personel gerekleri belirlenir. Bu işe alınması mümkün olmayan adaylar için boşuna zaman, para ve enerji harcanmasını engeller. Daha sonraki aşamada personelin işletme içinden mi yoksa işletme dışından mı bulunacağına karar verilir. Son olarak da işletme içinde çalışan herkesin, özellikle de yeni personel alımından etkilenecek kişilerin bundan haberdar olması sağlanır ki, ortaya çıkabilecek değişikliklere hazır olabilsinler (Lundberg 1979, s.88).

Personel seçim sürecinin sonunda, adaylar arasından işletmeye ve işe en uygun olanlar işe kabul edilir ve ilgili birime yerleştirilir. Personel seçimi neticesinde en uygun adayların alınmış olması süreçteki aşamaların etkinliğine bağlıdır. Önceki aşamalarda gözden kaçan noktalar var ise bunlar seçime yansımaktadır. Ayrıca seçim sürecinde tarafların beklentilerinin karşılamak önemlidir. Beklentiler konusunda tarafların yalnızca şuan ki değil uzun vadedeki beklentilerinin de bilinmesi gerekmektedir (Ertürk 2011, s.111).

**Şekil 2. 5: Personel seçim süreci**



*Kaynak: Başaran 2014*

Personel seçiminde; işletmede daha önceden uygulanan alışlagelmiş uygulamalar, yasal mecburiyetler, zorunlu olarak bir engelli çalışana sahip olunması gibi fırsat eşitliği ile ilgili yasa ve kuralları, ahlaki değerler, örgütsel planlar, iş gerekleri gibi bazı zorluklar yaşanabilmektedir.

#### 2.2.4 Performans Değerleme

Bir terim olarak incelediğinde performansın çok farklı şekillerde öne sürüldüğünü tespit etmek mümkündür. Örneğin Pugh (1990, s.7) kavramı kişi veya kurumların tespit ettiklere amaçlara ulaşma derecesi olarak tanımlamıştır. Akal (1992, s.1) performans kavramını belirli bir zaman içinde değerlendirmiş ve bu zaman içinde yapılan aktiviteler sonucu odaklanılmış amaca ulaşma derecesi olarak tanımlamıştır. Performansın sözlük tanımı ise daha değişiktir. Bu bağlamda kavram “kapasitenin kullanım derecesi” olarak belirtilmiştir. Bu noktadan hareketle performans kavramını tanımlamaya çalışan Schermerhorn ve diğ. (1985, s.432) ortaya konan çıktı düzeyini performansın temeli olarak almış ve çalışanların hedeflerine ulaşmak için sergiledikleri aktivitelerin nicel veya nitel olarak ölçülebilen çıktı düzeylerini performans tanımı olarak almıştır. Performans tanımı yapılırken dikkat edilmesi gereken en önemli husus bunun sadece bireye bağlı olmadığı yöneticilerin performansın gelişmesi için örgütsel iklimi de kavrama bağlı olarak geliştirmeleri öngörülmüştür (Tutar ve Altınöz 2010, s.202).

Performans değerlendirme ise, “kişinin yeteneklerini, gizil gücünü, iş alışkanlıklarını, davranışlarını ve benzeri niteliklerini diğer kişilerle karşılaştırmak suretiyle yapılan, ayrıca; geleceğe yönelik insan kaynakları ile ilgili ihtiyaçların belirlenmesine temel teşkil eden sistematik bir ölçmedir (Karcıoğlu ve Öztürk 2009, s.343).

Bir personelin performansı, kişisel özellik ve yeteneklerine uygun olan işi, kabul edilebilir sınırlar içinde yerine getirmek suretiyle, belirli bir zaman sonunda ortaya koyduğu ürün, hizmet ya da çalışma sonucudur. Bu sonuç, görevin yerine getirilme derecesi olarak da algılanabilir. Bu durumda personel performansı, görevin yerine getirilmesi için ortaya konulan çabaların tümü olarak tanımlanabilir (Erdoğan 1991, s.154).

Performans değerlendirme; yalnızca karşılaştırma, ölçme amaçlı değil bununla birlikte gelişmeye yönelik bir süreçtir. Bu süre zarfında personel ve yöneticiler, bir araya gelerek fikir alışverişinde bulunurlar ve böylece daha iyiye ulaşmanın yolunu ararlar. Buradan da performans değerlendirmenin personelin işini ne kadar iyi yaptığını ortaya

çıkarma, kendisine bildirme ve buna ilişkin olarak bir geliştirme planı oluşturma sürecidir (Barutçugil 2002, s.180).

Performans değerlendirmenin amacı; organizasyondaki personellerin iyiden kötüye doğru sıralanması değil; örgütsel amaçların astlar tarafından öncelikle anlaşılma ve benimsenme derecesinin ortaya çıkarılması amaçların herkes tarafından asgari seviyede yerine getirilmesinin temin edilmesi ve herkesin mutlu olduğu dinamik çalışma ortamının sürekli muhafaza edilmesidir. Amirden personellere bakışın bir göstergesi olan klasik performans değerlendirme sistemleri günümüzde bu noktada iflas etmişlerdir. Çünkü performans değerlendirme sisteminden organizasyonun esas beklentisi gelecekteki kariyer planlamalarında kimin nerede olduğunun tespit edilmesinde bir araç olması değil, personel boyutunda sisteme önemli geri beslemeler vermesi; sistemi sürekli olarak geleceğe ve örgütsel vizyona yönlendirmesi, organizasyonu yarınlara taşımasıdır (Arslan 2007).

Yelboğa (2006, s.1340) çalışan performanslarının değerlendirilmesi konusunda görüşlerini bildirirken aynı zamanda yöneticilerin değerlendirme yaparken dikkat etmeleri gereken hususlar konusuna değinmiştir. Buna göre çıktıların tarafsız, yansız, objektif ve performans odaklı olarak değerlendirilmeleri son derece önemlidir. Ayrıca değerlendirmeler çalışanlar ile paylaşarak onların kendilerini geliştirmeleri gereken noktalarda geliştirmeleri sağlanmalı ve iyi oldukları noktalarda motive edilmelidirler. Bu şekilde davranış şüphesiz ki çalışanların motivasyonu artıracak ve örgüte olan bağlılıklarını yükseltecektir (Yelboğa 2006, s.1340).

Performans değerlendirme üzerine bir başka görüş Sabuncuoğlu (2013, s.186) tarafından verilmiştir. Buna göre yazar doğru ve net bir performans değerlendirme yapılabilmesi için çeşitli hazırlıkların önceden oluşturulması gerektiğini bildirmiştir. Buna göre önceden yapılması gereken şu şekilde listelenmiştir:

- Değerleme yapılacak çalışanların belirlenmesi
- Değerlemeyi kimin yapacağını belirlenmesi
- Değerlemenin hangi aralıklarla yapılacağını belirlenmesi

- Değerlemede kullanılacak olan metotların belirlenmesi

Bir başka görüşte performans değerlendirme sürecinde şu hususlara dikkat edilmesi gerekmektedir (Fever 2003, ss.23-25);

1. İletişimi etkili hale getirmek,
2. İyi performansı desteklemek,
3. Etkili ekip çalışması geliştirmek,
4. Formlara odaklanmamak (Formun tamamlanması, imzalanması, tüm başlıkların doldurulduğundan emin olunması gibi işlemlere zaman harcamak.)
5. Değerleme toplantısını sosyal bir toplantı veya rutin bir iş gibi görmemek ve iyi hazırlanmak,
6. Savunmacı olmamak (Sübjektif yorumları önlemek için gerçek materyaller, data ve bilgi sunmak),
7. Net olmayan açıklamalardan kaçınmak.

## 2.2.5 Ücret Yönetimi

Bir örgütün amaçları arasında, çalışanların kurumun hedeflerine yapmış oldukları katkı ölçüsünde ödüllendirilmesi de bulunmaktadır. Bu noktada iş analizi verileri çalışanların adil ve hakkaniyetle ücretlendirilmelerinde önemli bir rol oynamaktadır. İş analiziyle; eğitim seviyesi, deneyim, özel beceri veya strese maruz kalma durumu gibi işin gerektirdiği özellikleri belirlemek mümkündür. Bu şekilde işin ücretinin başka işlere göre nasıl hesaplanacağı belirlenmektedir (Sümer 2000).

Ücret yönetiminin temel amacı, personele ödenecek ücretin yeterli ve adil olmasını sağlamaktır. Yeterli ücret; kuruluşun amacına ulaşması için personelin güdülenmesini ve istenilen nitelikteki personelin işletmeye çekilebilmesini ve elde tutulmasını sağlayacak bir ücret düzeyi olarak tanımlanabilir (Ünsal 2009, s.50).

Ücret yönetiminin birçok ilkesi vardır. Ama ilk akla gelen ve personel tarafından en çok önem verilen ilke eşitlik ilkesidir. Stacy Adams'ın Eşitlik Teorisi'ne göre; kişi

kendisinin sarf ettiği gayret ve elde ettikleri sonucu, aynı iş ortamında başkalarının sarf ettiği gayret ve elde ettikleri sonuç ile karşılaştırır. Kişinin karşılaştığı her eşitsiz durum, bu eşitsizliği giderici davranışı göstermesi ile sonuçlanacaktır (Koçel 2010, ss.636-637).

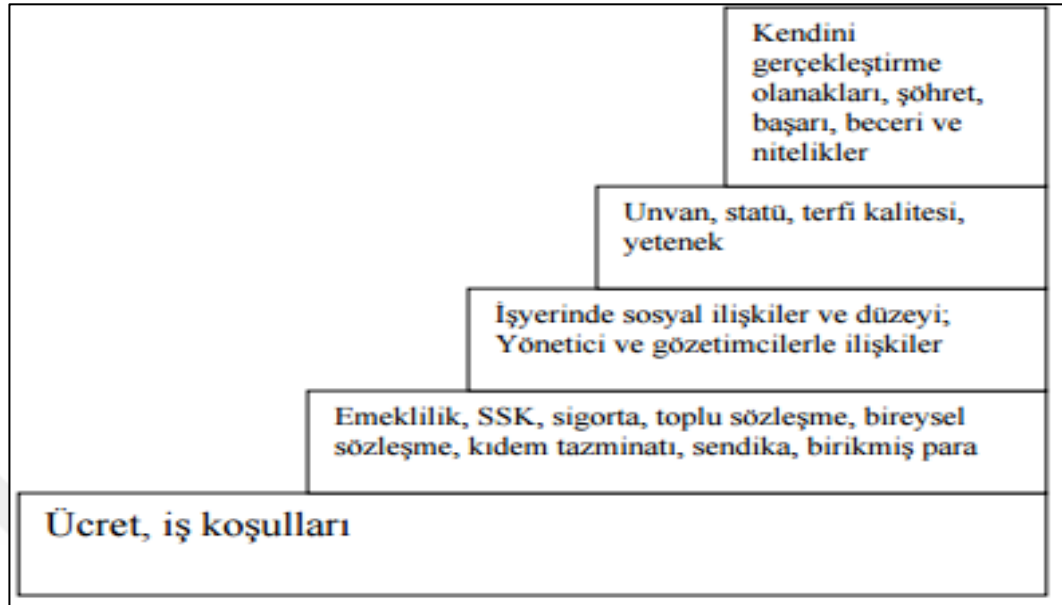
Doğru kurulmuş bir ücret yönetimi sistemi (Canman 1995, ss.200-201);

- İşletmenin başarılı olmasını desteklemektedir,
- Diğer insan kaynakları stratejileriyle bütünleşmektedir,
- Net ve iyi tanımlanmış kurallara dayanmaktadır,
- Performansa göre ödeme sistemine dayanmaktadır,
- Yeteneğe ve becerilere göre ödeme sistemine dayanmaktadır.

İşverenler için ücret sistemlerinin özellikleri önem arz eder. İşverenler tarafından işletmenin stratejik hedefleriyle uyumlu, ekonomik dalgalanmaların personel maliyetleri üzerindeki etkisini dengeleyebilecek şekilde esnek, verimliliği artıran, personellerin performansının ödüllendirilebildiği ve bilgi, beceri ve deneyime sahip personelleri işletmeye çekebilen bir ücret sistemi oluşturmak amaçlanmaktadır (Erdut 2002, s.46).

Personellerin ücret konusundaki algılamalarını ise Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi ve Herzberg'in Çift Faktör Kuramlarının, personellerin iş yaşamındaki ihtiyaçlarına göre düzenlenen ifadesi aşağıdaki şekilde ifade edilmiştir.

**Şekil 2. 6: Maslow ve Herzberg'in kuramlarının iş yaşamındaki faktörlere göre düzenlenmiş olan modeli**



Kaynak: Kaynak ve diğ. s.258

## 2.2.6 Eğitim

Örgütler açısından “eğitim” personel bilgi beceri, tutum ve davranışlarında farklılık yaratmasıdır. Örgüt içinde de bu farklılığı gelişen ve yükselen bir ivme ile devam etmesini sağlayan bir süreçtir. İş görenlerin eğitim sonucu kazandıkları bilgi ve beceriler onların performansına olumlu etki ederek daha verimli hale gelmelerini sağlayacaktır (Saruhan ve Yıldız 2012, s.305).

Eğitimin işletme açısından önemi;

1. Verimliliği artırır.
2. Kalite bilincini genişletir.
3. İşletmenin gelişiminde katkıda bulunur.
4. İşletmenin sorun çözme ve karar verme yeteneğini geliştirir.
5. İletişimi güçlendirir.
6. Amaç birliği sağlar.

İnsan kaynaklarında iş gören seçimi yapılırken hangi seçme ve yerleştirme tekniği kullanılırsa kullanılsın; personelin bilgi ve yeteneklerinin yüzde yüz işe uyumunu sağlamak; uygun eleman seçimini tam olarak gerçekleştirmek oldukça zordur. Bunun nedeni insanları doğru tanımanın özelliklerini belirlemenin zorluğundan kaynaklanmaktadır (Aydın 2003).

Eğitimin personel açısından önemi;

1. Sorumluluk düzeyini artırır.
2. Kariyer gelişimi sağlar.
3. Kendine olan güveni artırır.
4. Performansını artırır.
5. Ekip ruhunu geliştirir.
6. İş doyumunu geliştirir.

Bu sayede işletmeler, personellerinin niteliklerini yükseltebilecek, değişen pazar koşullarında rekabet avantajı sağlayabilecek, yoğun rekabet ortamında ayakta kalabilecek, asıl amaçları olan karlarını arttırabilecektir. Ayrıca personellerini elde tutabilmek, işten sağladıkları doyumunu arttırabilmek ve onların daha motive şekilde çalışmalarını sağlamak için de eğitim faaliyetlerine gerek duymaktadırlar (Gürel 2009,s.27). Bu gerekçeler işletmelerin eğitim faaliyetlerini yönlendirmeleri için rehber niteliği taşımakla birlikte, kişilerin istekli olması, bu faaliyetlerin herkes tarafından anlaşılması ve kabulü eğitim faaliyetlerinin başarısı açısından önemli olmaktadır (Hatipoğlu 1976, s.220).

## **2.2.7 Kariyer Yönetimi**

Kariyer, bir insanın çalışabileceği yıllar boyunca herhangi bir iş alanında adım adım ve sürekli olarak ilerlemesi, deneyim ve beceri kazanmasıdır (Bayraktaroğlu 2006, s.137). Kariyer kavramı özünde birey ve örgüt gibi iki önemli boyuta sahiptir. İlk boyut, kuşkusuz kariyerini planlamak durumunda olan bireyin kendi kişiliğinde oluşacaktır. Birey iş yaşamında ve içinde bulunduğu örgütte yerini anlamalı ve gelecekte kendisini

nerede ve nasıl görmek istediğini belirlemelidir. Bireysel yönelim olarak adlandırabileceğimiz bu durum ‘kendini gerçekleştirme’ olgusu olarak nitelenir. Bu güdü doğrultusunda birey kariyerini geliştirmek, ilerlemek ve yükselmek ihtiyacı içerisinde olacaktır. Diğer boyutta ise, örgüt kendi amacını dikkate alarak bireylerin örgüt içinde nereye ulaşmak istedikleriyle buraya nasıl ve ne şekilde ulaşacakları konusunda onlarla iyi iletişim kurmalı ve kişilere gerekli danışmanlık hizmetlerini sağlayarak ilerleyişlerini kolaylaştırma yolundaki sorumluluğu üstlenmelidir (Şimşek ve Öge 2007, s.260).

Kariyer yönetimi, bireyin kariyer planının, organizasyonun kariyer geliştirme araçları ile desteklenmesidir (Özden 2001, s.28). Etkili bir kariyer yönetiminin olmazsa olmazı ise açık ve dürüst bir iletişimin gerçekleşmesidir. Örgütün ileride ihtiyaç duyacağı nitelikteki personelin zaman içinde yetiştirmesine yönelik faaliyetleri ile örgütsel amaçlarla bireysel amaçların bütünleştirilerek, bireysel kariyer hedeflerinin gerçekleştirilmesi konusunda örgüt desteğinin sağlanması kariyer yönetimidir (Dündar 2009, s.266). Özellikle değişim süreci içinde insan sermayesini geliştirmede kariyer yönetiminin katkısı büyüktür. Kariyer yönetimi personellerin kariyerleriyle ilgili değişken taleplerine cevap vermede, başarılı personellerin terfilerinde, yeteneklerinin geliştirilmesinde, erken emeklilik, iş rotasyonu gibi pek çok yönetsel kararların alınıp uygulanmasında örgütlere önemli yararlar sağlar (Gürüz ve Yaylacı 2009, s.196). Örgütte insan kaynakları yönetimi faaliyetleri içerisinde yer alan kariyer yönetimi, personellerin kariyer geleceğine bilinçli ve güvenli bakmasını sağlayarak, personellerin motivasyonuna ve örgütle bütünleşmesine neden olur (Kılıç ve Öztürk 2009, s. 46).

Kariyer planlamanın amaçları; personellerin kariyerlerinin geliştirilmesine yardımcı olur, verimlilik kayıplarını en aza indirir, örgütte ileride oluşacak boş pozisyonlara eleman yetiştirir, olumlu örgüt iklimi oluşturarak personellerin iş bağlılığını artırır, personellerin yeteneklerinin ortaya çıkarmasını sağlar (Akçakaya 2010, s.146).

Kariyer planlamanın en temel amaçlarından biri bireylerin bilgi birikimleri ile geleceklerini kontrol edebilme yeteneklerinin gelişebilmesidir (Sabuncuoğlu 2000, s.148).

### 2.2.8 İş Sağlığı ve Güvenliği

İş sağlığı ve güvenliği, tüm mesleklerde işçilerin bedensel, ruhsal, sosyal iyilik durumlarını en üst düzeye ulaştırmak, bu düzeyde sürdürmek, işçilerin çalışma koşulları yüzünden sağlıklarının bozulmasını önlemek, işçileri çalıştırılmaları sırasında sağlığa aykırı etmenlerden oluşan tehlikelerden korunmak, işçileri fizyolojik ve psikolojik durumlarına en uygun mesleksel ortamlara yerleştirmek ve bu durumları sürdürmek, özet olarak işin insana ve her insanın kendi işine uyumunu sağlamaktır (Özkılıç 2005, s.31).

Aynı zamanda, “İşyerinde çalışan işçilerin sağlığını ve iş güvenliğini sağlamayı, bir başka ifadeyle, işyerinde doğabilecek, iş kazası ve meslek hastalıkları gibi her türlü riske karşı gerekli tedbirleri almayı, bu husustaki şartları yerine getirmeyi, bu hedefleri yerine getirmeye yardımcı olabilecek araç-gereçlerin noksansız bulundurulmasını öngören, genelde bunların uygulanmasından işverenin sorumlu tutulduğu ve/fakat işçilerin de, öngörülen tedbirlerle ilgi olarak usul ve şartlara uymalarını isteyen bir kavramdır (Alpay 2008, s.10).

İş güvenliği ve iş sağlığına önem verilmediği takdirde iş kazalarının ve meslek hastalıklarının artacağı rahatlıkla söylenebilir. Bundan da en fazla etkilenenler, birinci derecede işçiler olacaktır. Her şeyden önce işçinin ve doğal olarak işçinin ailesinin gelir düzeyi düşecektir. Bu durum işçi ve ailesi üzerinde bazı olumsuz etkiler meydana getirecektir. Sakat kalan veya belirli uzuv veya uzuvlarını kaybeden işçi psikolojik bazı rahatsızlıklara da uğrayabilecektir. Bu hem işçileri hem de toplumu olumsuz etkileyecektir (Yiğit 2005, ss.6-7). Bu kadar büyük ekonomik ve sosyal sorunlara yol açan iş kazası ve meslek hastalıklarını önleme yolunda çaba sarf etmek, hem devlet hem de işletmeler için zorunluluk halini almıştır. İş kazaları ve meslek hastalıkları sonucu oluşan kayıplar işletmelerin kârlılığını etkilemesi yanında; İSG çalışmaları işletmeler için verimlilik ve kalite unsuru olarak ön plana çıkmakta, işletmelerin uluslararası piyasalarda rekabet edebilirliğini arttırmaktadır (Yılmaz 2010, s.5). O halde denetim sadece devletten beklenmemelidir. Nitekim bu anlayış ülkemizde de benimsenmiş, en iyi denetimin, işyerlerindeki sürekli denetim olacağı ve bunun da işyerindeki

örgütlenmeye bağılı olduğı görülmüştür. ILO'nun 161 Sayılı Sözleşmesinde m.6–7–8'de işyeri örgütlenmesine işaret edilmektedir (Akın 2005, s.22).

Dünya Sağlık Örgütü (World Health Organization) ve Uluslararası Çalışma Örgütü (International Labour Organization) ilkelerine göre işçi sağlığı ve iş güvenliği, “Tüm personellerin bedensel, ruhsal ve toplumsal sağlık ve refahlarının en üst düzeye yükseltilmesi ve bu durumun korunması; işyeri koşullarının, çevrenin ve üretilen malların getirdiğı sağlığa aykırı sonuçların ortadan kaldırılması olarak tanımlanmaktadır. Personelleri yaralanmalara ve kazalara maruz bırakacak risk faktörlerinin ortadan kaldırılması; yine personellerin bedensel ve ruhsal özelliklere uygun işlere yerleştirilmesi ve sonuç olarak işçilerin bedensel ve ruhsal gereksinimlerine uygun bir iş ortamı yaratılması” olarak açıklanabilir (Özçer 1988, s.8).

#### **2.2.9 Sosyal Yardım ve Hizmetler**

Sosyal yardım, “yerel ölçüler içerisinde asgari düzeyde bile kendisini ve bakmakla yükümlü olduğı kişileri geçindirme olanağından, kendi elinde olmayan nedenlerle yoksun kalmış kişilere; resmi kuruluşlar veya kanunların verdiği yetkiye dayanarak yarı resmi veya gönüllü kuruluşlarla, muhtaçlık tespitine ve kontrolüne dayalı yapılan ve kişileri en kısa sürede kendi kendilerine yeterli hale getirmek amacını taşıyan parasal ve nesnel sosyal gelirden oluşan bir sosyal güvenlik yöntemi ve bir sosyal hizmet aracı” olarak tanımlanmıştır (Sözer 2007,s.2).

### **3. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE İŞE ALMA**

Araştırmanın bu bölümünde insan kaynakları yönetiminde işe alma ile ilgili kavramsal çerçeve oluşturulacaktır. Bu noktadan hareketle araştırmanın bu bölümünde işe alım kavramı, işe alımın işletmeler açısından önemi, işe alım süreci ve aşamaları incelenecek konular arasında yer almaktadır.

#### **3.1 İŞE ALIM KAVRAMI**

İşe alma, insan gücünün hizmet fonksiyonuna dâhil edilmesi olarak anlatılabilir. İşe alma ve seçme fonksiyonu, günümüzde insan kaynakları fonksiyonları içinde en çok değerlendirilen fonksiyondur. Bunun nedeni ise, işe alma ve seçme süreci insan kaynakları yönetimi uygulamalarının getirdiği değer açısından bakıldığında, geri dönüşüm hızlı, ekonomik katkısı en yüksek olan ve kolay gözlemlenebilen bir süreç olmasıdır. Seçme sorumluluğu, üzerinde bulunan komisyon üyeleri, girdileri ve çıktıları iyi analiz ederek, yüksek performans sağlaması amacıyla kuruma yeni elemanlar dâhil etmelerine “işe alma” denir (Barutçugil 2004, s.34).

#### **3.2 İŞE ALIMIN İŞLETMELER AÇISINDAN ÖNEMİ**

İnsan kaynağı sağlama, iyi bir seçimin ilk ve en önemli koşuludur. Her iki kavram her ne kadar birbiriyle ilişkili ise de, yapılan işler birbirinden tamamen farklıdır. Başvuru sağlama işi, bir anlamda örgütlerin dış dünyayla en fazla temas ettikleri alanlardan biridir. Yapılan bütün iş, iş ortamının ileride birlikte çalışmayı isteyeceği bireyleri tespit etmek ve bu insanların ilgisini çekmektir (Ergin 2005, s.41).

Çalışan seçim sürecinde gerekli sayıda ve uygun niteliklere sahip olan adayın bulunamaması, kimi boş görevlerin doldurulamamasına ya da yapılması gereken işin gerektirdiği niteliklere yeterli seviyede sahip olmayan çalışanların işe alınmasına neden olabilir. İşe alımı gerçekleştirilen çalışanın işin istediği özelliklere yeterli seviyede sahip olmaması düşük verimliliğin yanı sıra ücret ve eğitim maliyetlerini, iş kazalarının ve

işgücü devrenin arması, motivasyonun dolayısıyla iş tatmininin azalması, işletmenin denetim giderlerinin yükselmesi vb. kimi olumsuz durumlara neden olacaktır. şayet işe alınan adayın özellikleri, işin istediği özelliklere uyum göstermiyorsa bu durumda hatalı çalışan seçimi yapılmıştır (Barutçugil 2004, s.257).

Bir “problem çözme ve karar verme faaliyeti” olarak, personel alma ve seçim süreci, problemin teşhis ve tarif edilmesi (personel gereksiniminin tespit edilmesi), alternatiflerin tespit edilmesi; (personel araştırma ve bulma); uygun alternatiflerin seçilmesi (personel seçimi) şeklinde gerçekleştirilebilir. Bu safhada amaç, en isabetli kararın verilmesi, yani işe en uygun personelin seçilmesidir. Bunun için, personel sağlama sürecinin bütün aşamalarına gerekli özenin gösterilmesi gerekir. Dolayısıyla işe alma işlevinin gayesi, kurum çalışmaları için gereken ve ileriye dönük planlama ve düzenlemelerde ifade edilen nitelik ve nicelikteki iş gücünü uygun görevlere yerleştirmektir (Uyargil ve Adal 1998, s.113).

Personel bulma ve seçme aslında kurumun işe alma politika ve planlarına uygun şekilde gerçekleştirilir. İşe alınması planlanan insanların nitelik ve niceliği önceden tespit edilir ya da tespit edilmesi gerekir. Tutarlı bir insan kaynakları politikası ancak boş işlere en kabiliyetli ve kişilikli çalışanların alınması ile gerçekleşebilir. Kuruma ve işin gereklerine uygun olmayan bir işe alma metodu sonuçta kuruma ve çalışana çok pahalıya mal olabilir. (Sabuncuoğlu 2005, s.78).

İnsan kaynağının sağlanmasının işletmeler açısından amaçları aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Can ve Kavuncubaşı 2005, s.114):

1. En az maliyetle aday havuzu (candidate pool) yaratma,
2. Örgütsel gereksinimler açısından nitelsiz veya aşırı nitelikli aday personel sayısını azaltarak seçim sürecinin etkililiğini artırmak,
3. Sağlanan ve seçilen insan kaynağının kısa bir süre sonra örgütten ayrılma olasılığını azaltmak,
4. Kısa ve uzun dönemde bireysel ve örgütsel etkinliliği artırmak,

5. İnsan kaynağı sağlamamayla ilgili olarak vasat ve tekniklerini takip etmek ve değerlendirmek,
6. İnsan kaynağı planlaması ve iş analizi eylemleriyle bağlantılı olarak örgütün söz konusu ve ilerideki insan kaynağı ihtiyaçlarını tespit etmek,
7. Yasal ve örgütsel sorumlulukların gerçekleştirmesini sağlamaktır.

### 3.3 İŞE ALIM SÜRECİ VE AŞAMALARI

İşe alım süreci en kabul görmüş tanımıyla, bir işletmedeki ihtiyaç oluşan açık pozisyonların doğru şekilde yerine konulabilmesi için işletme içinden ya da çeşitli dış kaynaklardan uygun nitelikleri taşıyan adayların tespiti sürecidir (Hellriegel 2002, s.353).

İşletmelerin ana faaliyet konularının dışında stratejik anlamda en önemli sürecini işe alım süreci oluşturmaktadır. Doğru elemanın doğru işe yerleştirilmesi süreci kendi içerisinde çeşitli aşama ve kurallardan oluşan, profesyonel bir bakış açısıyla değerlendirilmesi gereken bir süreçtir.

İşe alım sürecinin çok zaman alan ve maliyetli bir süreç olması nedeniyle, işe kabul edilen her personelin işletme adına bir yatırım niteliği taşıdığı aşikârdır. İnsan kaynaklarında görev yapan kişilerin, gerek işletme dışında gerekse işletme içinde meydana gelen değişim ve gelişmeleri, ortaya çıkan gereksinimleri söz önünde bulundurmak suretiyle personel alma politikaları belirlemeleri gerekmektedir. İşletme yapısının dengede tutulabilmesi için yeterli sayıda personel istihdam edilmelidir (Sarılar 2006).

İşin nitelikleri ve işletme kültürü dikkate alınarak bir personel seçimi yapılması halinde nasıl işletmenin etkin ve verimli çalışması sağlanacaksa; aynı şekilde uygun eleman seçilmemesi halinde de hem işletme hem de kişi adına çeşitli zararlar ortaya çıkabilecektir (Sarılar 2006). Koç (2002), rasyonel bir seçim sistemi kurulmadan işe uygun personel seçimi yapılamaması durumunda, hem birey hem de işletme adına ortaya çıkacak zararları şu şekilde sıralamıştır (Koç 2002):

Birey adına;

- Bireyin niteliklerinin üzerinde bir iş için seçilmesi, işi başaramamasına yol açar ve dolayısıyla bireyin bunalıma girmesine neden olur,
- Tam tersi yetenek, eğitim ve ilgi düzeyinin altında bir iş için seçilmesi halinde ise bu işi benimsememe, ciddiye almama gibi durumlar ortaya çıkar,
- İş tatminsizliğine neden olur,
- İşe bağlılıkta azalmalar görülür,
- Verimsizlik ortaya çıkar.

İşletme adına;

- İş kazalarında, işe devamsızlıklarında ve işten ayrılmalarda artış görülür,
- Maliyetlerde artış meydana gelir,
- Hizmet içi eğitim giderlerinde artış söz konusu olur,
- İşletmede çalışan diğer elemanların bu durumdan olumsuz anlamda etkilendiği görülür,
- Etkililikte ve verimlikte azalma meydana gelir.

Gerçekten de işe alımın işletmeler için önemli bir yeri vardır ancak bu süreç, ülke ekonomileri için de stratejik öneme sahip bir operasyondur. Yanlış bir işe alımın olumsuz etkileri işletmeiçinde de dışında da hissedilir ve bu yanlışlıklardan, ülke istihdamı ve ekonomisi de olumsuz etkilenir (Tanrıverdi 2010, s.12).

İş için en uygun kişinin, en az maliyetle işe alınmasını mümkün kılan süreç; etkin ve verimli personelin seçimi, işe alınması ve yerleştirilmesi sürecini ifade etmektedir. İşletmelerin mümkün olduğunca en fazla sayıda kişiye ulaşmak istemelerinin temelinde, kendileri için en uygun personeli seçme amacı bulunmaktadır. İşletmeler bu amaçlarına ulaşmak için belirli bir bütçe ayırmaktadırlar (Sarılar 2006, s. 4).

Aksoy (2001), işletmelerin doğrudan yapmış oldukları harcamalar içinde; gazete ilanları, aracı firmalara ve danışmanlara yapılan ödemeler ve sınav organizasyonları için yapılan harcamaları saymaktadır. Bununla birlikte uygun personeli seçmek için

harcanan vakit ve bu seçimde görev alan personelin ve üst düzey yöneticinin harcamış olduğu zaman da bu maliyetin içinde değerlendirilmelidir (Aksoy 2001).

Seçim sürecinin başladığı andan itibaren, bu işe alımda herhangi bir yanlış seçimde bulunup bulunulmadığı yöneticiler açısından dikkate alınması gereken bir sorun olmalıdır. Kimi seçimlerin yanlışlığı veya doğruluğu kısa vadede ortaya çıkabilmektedir. Ancak kimi seçimlerin neticesinin anlaşılması için uzun bir zamana ihtiyaç duyulabilmektedir. Kısa vadede görülen yanlış personel alımı, iş için seçilen kişinin bu kısa süre içinde işten ayrılması ile sonuçlanmaktadır. Diğer yanlış personel alımlarının ise, ileride ortaya çıkacak olumsuz durumlara kadar farkına varılabilmesi mümkün olmamaktadır. Bu tarz elemanlar; saati gözleyenler, işlerini başkalarına yaptıran kapasitesiz/yeteneksizler ve sistemin açıklarını bulmuş marjinal çalışanlar şeklinde ifade edilebilmektedir (Aksoy 2001).

Yanlış personel seçiminin maliyetinin ölçülmesi de genellikle zordur. Ücret maliyetinin; seçilen personele sağlanmış olan ve boşa harcanan yararların, yetiştirme maliyetlerinin, görüşme yapanların harcadığı vaktin, iş arkadaşlarının üzerinde yapmış olduğu etkinin, yanlış seçimin ilk zayıf çalışmaları sonucunda düşüş gösteren etkililik şeklinde ifade edilmesi mümkündür. Ücret maliyeti bu şekilde düşünüldüğünde, her personel seçimindeki hatanın çok yüksek parasal değerlerle ölçüleceği bir gerçektir (Sandico ve Kleiner 1999).

Yanlış personel seçiminin maddi olmayan zararları da görülebilmektedir. İlk etapta maddi olarak görülmeyen, ancak uzun vadede işletme içinde sıkıntılara yol açan etkileri görmek mümkündür. Bunlar; iş arkadaşları ile iyi ilişkiler içinde olmayan ve takım çalışmasına katılmayan, özel hayatları ya da fikirleri sebebiyle işletme içinde rahatsızlık yaratan personelin etkileridir (Aksoy 2001).

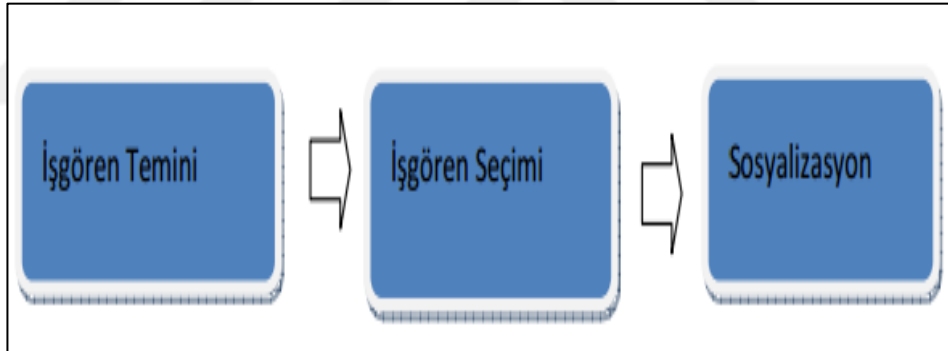
Sandico ve Kleiner (1999), yanlış personel seçimine yol açan nedenleri şu şekilde sıralamıştır:

- Yetersiz iş analizi
- Yetersiz gerekli yetkinlikler analizi,

- İlk elemelerde yetersizlik,
- Görüşme tekniklerinde yetersizlik,
- Soru sorma tekniklerinde yetersizlik,
- Şirketi abartılı ya da uygun olmayan bir biçimde tanıtmak ve kariyer/ para beklentisinin yaratılması,
- Referansların kontrol edilmemesi.

Yukarıda bahsi geçen bu zararları önlemek ve işletmenin etkin ve verimli bir biçimde görevini yerine getirmesini sağlamak amacıyla; yaptıkları işleri, enerjileri, yaratıcılıkları, yetenekleri ve bilgileriyle işletmeye ve işe uygun personel seçmeyi mümkün kılacak bir seçim sistemi getirilmesi gerekmektedir (Sarılar 2006). Bu anlamda etkin bir işe alım sürecinin, personel temini, personel seçimi ve sosyalizasyon aşamalarından oluştuğu bildirilmiştir (Gök 2006, s.36).

**Şekil 3. 1: İşe alım süreci**



Kaynak: Gök 2006, s.36

Erdemir'e göre ise (Erdemir 2007, s.7) işe alım süreci dört aşamadan oluşur. Bunlar;

- İnsan Kaynakları Planlaması,
- İş Analizleri,
- Personel Bulma
- Personel Seçme'dir.

### **3.3.1 Personel İhtiyacının Belirlenmesi**

Kurum iş analizi yaparak, şirketinde bulunacak pozisyonları tespit eder. Her bir pozisyonda çalışacak personel sayısı, iş yükü analizleri ile tespit edilir. İş yükü analizi, belirli bir süre içinde belirli bir işin yapılması için gerekli personel sayısının tespit edilmesini sağlar. Kurumun personel ihtiyacı, kurumun operasyonel eylemlerine bağlı olarak değişecektir. Mesela bir üretim şirketinde, üretim miktarı artış gösterdikçe, gereksinim duyulan personel miktarı da artacaktır (Bayraktaroğlu 2008, s.60).

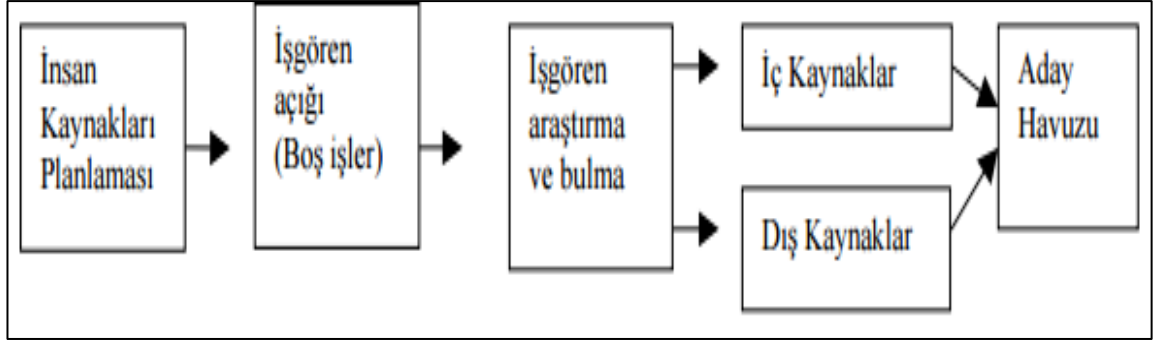
Personel seçim çalışmasının daha etkili olabilmesi için aday toplama çalışmalarından önce aranacak personelin özelliklerinin, işletmenin temel politikasına göre saptanması gerekir (Erdoğan 1991, s.13). Kurumun var olan iş yüküne göre gereksinim duyduğu personel sayısı, gerçek personel ihtiyacıdır. Fakat şirket, hastalık, kaza, izin, vb. bireysel sebeplerle oluşacak kaçınılmaz devamsızlık durumları karşısında işin aksatılmadan yürütülmesi için daha fazla personele gereksinim duyar ki; buna “yedek personel ihtiyacı” denir. Devamsızlık durumlarındaki belirsizlik artış gösterdikçe, kurumun yedek personel ihtiyacı da artış göstermektedir. Kurumun var olan personel ihtiyacı, gerçek ve yedek personel ihtiyaçlarının hepsidir (Bayraktaroğlu 2008, s.60).

Personel temin ve seçiminden bahsedebilmek için; örgüt, bölüm veya iş düzeyinde işgücü açığının söz konusu olması ve bu açığın iç ve dış kaynaklardan personel seçimi aracılığıyla kapatılmasına karar verilmiş olması gerekir, işgücü açığının taşeronlardan faydalanma, verimliliği artırıcı önlemler vb. yöntemlerle kapatılmasının söz konusu olması ve bunun seçilmesi durumunda, personel seçimi mümkün olmayacaktır (Acar 2009, s.86).

### **3.3.2 İşe Alımda Eleman Sağlanacak Kaynaklar**

İşletmelerde personel araştırma ve bulma iki kaynaktan yararlanılarak gerçekleştirilebilir. Bunlar iç kaynaklar ve dış kaynaklardır. İç ve dış kaynaklardan yararlanılarak oluşturulan aday havuzu sonucunda oluşan süreç şeklindeki gibidir;

**Şekil 3. 2: Personel araştırma ve bulma süreci**



Kaynak: Tuğray ve diğ. 2000, s.122

### 3.3.2.1 İşletme içi kaynaklar

Personelin işine bağlılığı ve işletmenin verimi açısından ideal bir yöntem olan iç kaynak kullanımında, işletme; ihtiyaç duyduğu personeli kendi içinden yetiştirebilir, terfi ettirebilir veya personeli alt pozisyona düşürebilir (Öztürk 1995, s.21). Çalışanın kurumu, insanlarını, müşterilerini, ürün ve hizmetlerini iyi tanımasının önemli bir üstünlük olduğu bilinerek, üst düzey kadrolara içerden terfi, nakil yoluyla yerleştirme genellikle doğru olan ve tercih edilen bir yöntemdir (Barutçugil 2004, s.260).

İç kaynak kullanımının avantajları ve dezavantajları vardır. (Decanzo ve diğ. 2002, s.155).

Avantajları;

- İşletme içi morali yükseltir,
- İşletmede çalışan personeli cesaretlendirir,
- İç kaynak kullanımı, dış kaynak kullanımına oranla oldukça düşük maliyetlidir,
- Aynı işletmeden olan personel zaten işletmenin kültürünü, yapısını bilen kişidir adaptasyon zorluğu çekmez. En önemlisi yabancılık sorunu yaşamazlar.

Dezavantajlar ise;

- Boşalan yere transfer edilen personelin yerine işletme içinde yeterli vasıflara sahip personelin bulunamaması sorunu doğabilir.

İşletmeler iç transferin rahatlığına kapılmamalıdırlar. Bu işlemi gerçekleştirmeden önce transfer edilenin yerine de uygun kişinin bulunması gerekir. Aksi halde birbiri ardına yapılan transferler bir kısır döngü oluşturur. Sonuçta yine dış kaynaklara ihtiyaç duyulur. Bu yüzden her işletme işgücünü yeterince incelemeyen bu işlemi yapmamalıdır (Çığ 1993, s.10).

**Terfi:** Çalışan bir kişinin yapmakta olduğu işine göre daha fazla sorumluluk, saygınlık, beceri, ücret artışı vb. yararlar sağlayan bir kadroya geçmesi olarak tanımlanabilmektedir. Terfi kavramı, yükselme ve ilerleme olarak iki temel biçimde ortaya çıkmaktadır (Paksoy 1990).

İşletmede bulunan herhangi bir personelin bulunduğu konumdan yetki ve sorumlulukları daha da geniş ve statüsünü arttıracak diğer bir göreve geçiş yapmasıdır. Çalışanların kurum içinde bulunduğu yerden daha iyi bir yere gelmesi işçiler açısından motivasyon artırıcı olarak görülebilir. Çünkü çalışanın emeğinin karşılığını alacak olduğunu ve yükselme imkânının olmasını bilmesi hem işe bağlılığını arttırması hem de daha verimli çalışması açısından büyük önem arz etmektedir. Durum böyle olunca hem üretim hem verim hem de kalite artacaktır. Tabii ki bu durum işletmenin büyük bir kârlılık içinde üretimine devam etmesini sağlayacaktır. Sonuç olarak işçi de işveren de mutlu olacaktır (Çavdar 2010, s.83).

Terfi işleminde çeşitli nedenlerle (ölüm, istifa, nakil, işletmenin büyümesi gibi) boşalan kadroların, işletme içerisinden doldurulması söz konusudur. Çalışanlar arasında en kıdemli olanın boşalan kadroya getirilmesi kıdem esasına göre terfiinin gerçekleştirilmesi demektir. Bunun yanında kişilerin çalışma durumları, kişilik, tutum ve davranışlarının periyodik olarak üstleri tarafından değerlendirildiği sicil esasına göre yükselme ve ilerleme çalışmaları yapılabilmektedir. Yine çalışanların çeşitli metotlarla yetenek ve başarılarının ölçülüp değerlendirildiği liyakat sistemine göre terfi bir diğer terfi şeklidir (Paksoy 1990).

Terfi politikası uygulanırken kullanılan üç yöntem vardır (Akın 2000, s.48);

- Basamaksal Sıraya Göre Yükselme; emir-komuta zincirine göre boşalan bir üst göreve yükselme şeklinde gerçekleşir.
- Kıdem (Eskililik) Durumuna Göre Yükselme; Meslek yaşamında uzun yıllar çalışmanın kazandırdığı deneyim gücü, işe uyumu kolaylaştırır, işin gerektirdiği kural ve ilkeleri yakından tanımaya olanak sağlar.
- Başarı Durumuna (Performans) Göre Yükselme; Yükselmede yerleşmiş yöntemlerden biridir. Personelin işinde gösterdiği başarı ve disiplin ya da işletmeye olan bağlılığı yükselme ile ödüllendirilebilir; ancak bu yaklaşımın en önemli sakıncası, bazı durumlarda kişilerin mevcut işteki başarılarının, üstlenecekleri daha üst düzeydeki yeni işteki başarılarının her zaman sağlıklı bir göstergesi olmamasıdır.

**İç transfer (Nakil):**İç transfer işletmelerde iç kaynaklardan yatay düzeyde yararlanma durumunu anlatmaktadır. Başka bir deyişle bir pozisyon boşaldığında yerine aynı düzeyde başka bir çalışanın nakil yolu ile atanması söz konusu olmaktadır. İç transfer yolu ile personel tedariki sağlandığında işletme içinde bir iş değişikliği olması nedeniyle çalışanın uyum sorunu olmayacaktır (Eraslan ve diğ. 2013, s.13).İç transfer yoluyla personel sağlama, işletme açısından en ucuz ve kolay yoldan eleman bulma imkânı sağlar. Buna karşılık bir elemanın eski işini bırakması orada yeni eleman bulma ihtiyacını doğuracaktır. Öte yandan, elemanın yeni atandığı işte tıpkı dışarıdan gelen biri gibi yeni işin gerekleri ve koşullarına uyum süreci işletme için bir zaman ve ekonomik kayıp oluşturabilir (Sabuncuoğlu 2000, s.77).

**Rütbe indirimi:** İşletmede çalışan personellerin ücret, görev ve sorumlulukları bakımından daha alt düzeyde bir işe kaydırılmaları olarak tanımlanabilir. Çalışanların teknolojik değişimler ve işsizlik sorunu nedeniyle zorunlu hallerde kabul ettikleri ve nadiren başvuru yöntemidir (Uyargil 2008, s.136).

Son yıllarda işletmeler yaşadıkları dar boğazları aşmak için çalışanlarında onayını alarak işten uzaklaştırma yerine rütbe düşürme yöntemini tercih etmektedir (Okakın 2009, s.48).

Diğer bir yandan aynı seviyede ancak daha az sorumluluk taşıyan bir işe kaydırma (yatay rütbe indirimi), geçici çapraz fonksiyonel iş değişimi veya zayıf performans nedeni ile de rütbe indirimi yöntemine başvurulmaktadır. Geçici çapraz fonksiyonel iş değişiminde, çalışanın yöneticilik vasıflarının geliştirilmesi için daha düşük seviyede pozisyonlarda çalışması ve farklı fonksiyonel alanlarda çalışma tecrübesi kazanmasını sağlanmaktadır. Yönetime katılmak isteyen bir mühendisin yöneticilik becerilerinin geliştirilmesi için daha düşük pozisyonlara geçirilmesi (vardiya şefi gibi) konuya örnek olarak verilebilmektedir (Noe 2009, s.332).

### **3.3.2.2 İşletme dışı kaynaklar**

Bir işletme açısından dış kaynaklar, işletmedeki mevcut personelin dışında kalan fakat çalışma istek ve gücünde olan herkes olarak ifade edilmektedir. Çalışan ihtiyacının iç kaynaklardan giderilmesinin mümkün ve uygun olmadığı durumlarda dış kaynaklara başvurulur (Şimşek ve Öge 2007, ss.123-124).

İhtiyaç duyulan personel seçimi için dış kaynaklara başvurma nedenleri şunlar olabilir (Seçim ve diğ. 1994, s.58) ;

- Kurum yeni kuruluyor veya büyüyor ise, kurum kaliteli, eğitilmiş, deneyimli genç çalışanlara ihtiyaç duyar.
- Terfi durumlarında çok sayıda adayın bulunduğu ve bu sebeple seçimin zor olduğu durumlarda kurum içinde çalışanlar arasında rekabet ve motivasyon bozukluğunu önlemek amacıyla dış kaynaklara başvurulabilir.
- Dış kaynaklar iç kaynaklara oranla daha geniş bir eleman seçme yelpazesi sunar. İşe uygun gerekli yeterliliklere sahip çalışanı bulma şansı çok daha yüksektir.

- Yöneticilik kadrolarında dışa açılmak zaman zaman fayda sağlayabilir. Çünkü yöneticilik sadece uzun yıllar kurum içinde kalmakla yeterli olmayıp bilgi eğitim ve deneyimi gerektirir.
- İşsizlik sebebiyle insan gücünün düştüğü dönemlerde, şirketlerin dış kaynaklara başvurması fayda sağlayabilir. Bazı kuruluşlar yüksek ücretle çalışan elemanı işten çıkararak, ucuz işgücü sağlayarak işçilik maliyetini düşürme yolunu seçebilir.
- Yeni gelişme ve değişimler sonucu teknik ve uzman bireylere ihtiyaç duyulabilir.
- Dış kaynaklara başvurma nedeni tamamen psikolojik olabilir.

Kuruma yeni giren bireyler, kendilerini kabul ettirmek için maksimum çalışma göstererek verimlilik ve üretimi kişisel olarak arttırdıkları gibi diğer çalışanları da aynı düzeyde çalışmaya ya da yarışmaya özendirirler. Böylece çalışma temposu artar. Kurum içinde olumlu yönde stres oluşur.

Bu şekilde pek çok nedenle dış kaynaklara başvurulabilir. Bununla birlikte dış kaynaklara başvurma maliyeti yüksek olup, bu kaynaklardan personel araştırması iyi bir çalışma, uzun zaman ve uzmanlık bilgisi gerektirir. Sonuçta yapılacak yanlış seçim tüm çalışmaları, zamanı ve masrafları boşa çıkarabilir (Gürüz ve Yaylacı 2007, s.113).

Personel ihtiyacının dış kaynaklardan yararlanarak karşılanmasının olumlu ve olumsuz yanları bulunmaktadır. Olumlu yanları (Stralser 2006, s.26);

- İşletmenin yeni düşünce oluşturma kapasitesini artırır.
- Varolan çalışma gruplarına ihtiyaç duyulmadan yenilikler yapılabilir.
- İşletmenin yapısında büyük bir değişiklik gerektirmez, hareketlilik sağlar.
- Dışarıdan gelen bakış açıları ve yaklaşımlar, işletmedeki süreç ve sistemlere yeni bir gözle bakılmasını sağlar

Olumsuz yanları ise (Savaş 2006, s.19);

- İşletmenin yapılanmasında zaman kaybına neden olur.
- Çalışanların motivasyon ve yükselme arzularını köreltir.
- Yeni işe alınan kişinin bireysel yeteneğinin işletme ile uyumu belirsizdir.

**İş duyuruları (ilan ve reklamlar):** İş duyuruları personel araştırmasında en etkili yöntemlerden biridir (Gürbüz 2002, s.38). İnternetin gelişimiyle birlikte, iş ve teknoloji dünyası tarihindeki en büyük değişimi yaşarken, işe alımda kullanılan ilan ve reklam verme yöntemi de bu değişime uyum sağlamıştır. 1993 yılından bu yana gazetelerdeki iş ilanları internete taşınmaya ve işe alımlar “job board” denilen web siteleri üzerinden de yürütülmeye başlanmıştır (Ernst ve Young 2002).

Bir ilanda bulunması gereken bilgiler (Aldemir ve diğ. 2004, s.87);

- İş ve işletme ile ilgili bilgiler
- Elemanda bulunması gereken nitelikler
- Görev adı, görev yeri, görevle ilgili bilgi(yaş, eğitim, deneyim)
- Pozisyon
- Çalışma koşulları
- Ücret
- Adres
- Telefon ve faks
- Başvurulacak kişinin adışeklinde sıralanabilir.

Bunların yanında ilanın çarpıcı ve göze hoş gelen bir görünüşe sahip olması, adayın aranan niteliklerle kendisinin sahip olduğu nitelikler arasında ilişki kurabilmesi açısından yeterli bilgi vermesi, o kurumda çalışmanın ne kadar güzel olacağı imajını veren etkileyici bir dil kullanılması hedef kitlede daha iyi adaylara ulaşılabilmesi açısından önem taşımaktadır (Arthur 1998, s.173).

**Sendikalar:** İşletmeler özellikle ilişkilerin iyi olduğu zamanlarda başka herhangi bir alternatif kaynağa başvurmadan önce çalışanların üyesi oldukları bir sendikanın var olması durumunda ilgili sendikanın yardımı ve görüşünü isteyebilirler. Bu tür bir yaklaşım aynı zamanda iki zıt kutbun yararlı ilişkiler kurmasına da imkân sağlayacaktır (Şimşek ve Öge 2007, s.130).

**Başvurular:** İşletmelerin ihtiyaç talebi olmaksızın yazılı olarak iş talebinde bulunan elemanlar veya şahsen işletmeye giderek iş başvurusunda bulunanlar, personel seçiminde yararlanılabilecek diğer bir kaynaktır. Personel ihtiyacı olmadığı zamanlarda da iş başvurusu imkânı sağlamak, özellikle ortaya çıkabilecek beklenmedik personel açıklarının karşılanması için değerlendirilebilecek bir aday havuzu ortaya çıkarır. Kendiliğinden başvuruların sayısı ve niteliği; piyasadaki işgücü yetersizliği durumu, işletmenin imajı ve faaliyet yeri gibi faktörlerle yakından ilgilidir (Uyargil ve diğ. 2008, s.142).

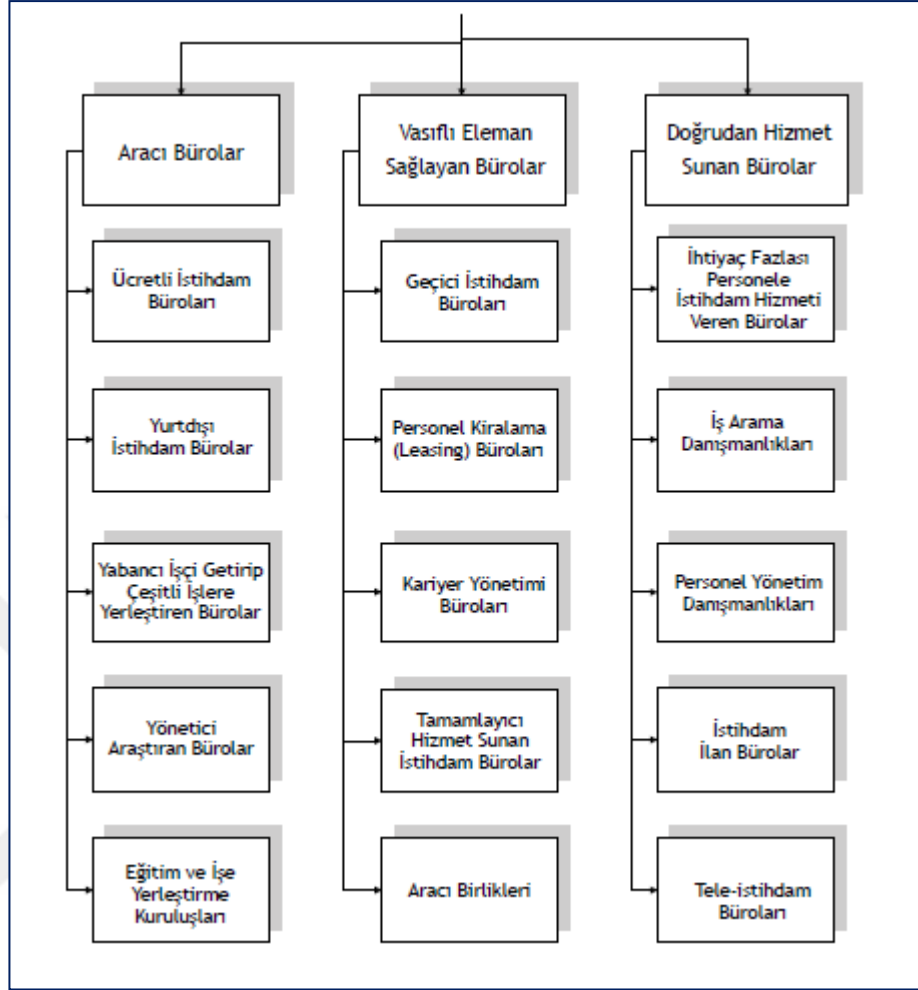
**Danışmanlık şirketleri ve personel kiralama (Leasing):** Gelişen yeni yüzyıl ile birlikte, insanlar için çalışma ve katma değerden pay sahibi olma ihtiyacı değişmemiş olmasına rağmen işgücü piyasası değişmiş, bu da çalışma hayatının dokusunun daha önceki yıllara göre bir değişim sürecine girmesine neden olmuştur. Bu değişim süreci ile birlikte, eskiden sadece bir aracılık faaliyeti olarak nitelendirilen “iş ve işçi bulma eylemi” de, şimdilerde işgücü piyasasının karmaşıklaşan yapısına göre değişmektedir. Örneğin, bu değişimin sonucu olarak günümüzde özel istihdam büroları ortaya çıkmıştır. Aslında eskiden de var olan bu özel istihdam aracılığı faaliyeti, zaman içerisinde farklılaşmış ve emeğin korunması amacı ile devletin aracılığıyla kurumsal bir şekilde düzenlemeye tabi olmuştur. Önceleri, devletin ücreti ile geçinmek durumunda olan emeği korumak istemesi amacı ile bu istihdam aracılığı faaliyeti devlet tarafında tekeli anlaşıyor içerisinde düzenlenmiştir. Fakat zamanla değişen bu faaliyet, işgücü piyasasında yaşanan karmaşık durumların neticesinde şimdilerde hem devlet hem de özel sektörün faaliyetleri arasında yer almaktadır. Üretim modellerinin değişmesi, üretimde faaliyet gösteren işgücünün de niteliğinde değişimlere neden olmuştur. Tüm toplumları etkileyen bir unsur olan işsizlik de, yeni çözüm arayışlarını beraberinde getirmiştir (Cam 2008, s. 20).

Doğru niteliklere sahip ve düzgün yapılandırılmış istihdam kurumları, bu yaşanan işsizlik sorununu tamamen gideremese de, mutlaka olumlu yönde etki edecektir. Özellikle yapısal dönüşüm sürecinde yer alan geçiş ekonomilerinde, bu istihdam kurumlarının yeri önemlidir (Varçın 2004).

Özel istihdam büroları Türkiye’de yeni bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu bürolar özel hukukun koruması altında olan, Türkiye İş Kurumunun yetkisi ile birlikte işgücü piyasasında iş arayanlar ile elemanlar arasında en etkin aracılık hizmetini sağlayan, belirli bir sözleşme çerçevesinde işlerini yürüten, işe yerleştirme faaliyeti karşılığı olarak sadece işverenden ücret alan, iş arayandan herhangi bir ücret talep etmeyen gerçek ve tüzel kişilerdir (Cam 2008).

Özel istihdam büroları için çok farklı sınıflandırmalar mevcuttur. Uluslararası Çalışma Örgütü’nün 1997 yılında yapılan Uluslararası Çalışma Konferansı’nda kabul etmiş olduğu 181 sayılı “Özel İstihdam Büroları Sözleşmesi” ile 188 sayılı “Özel İstihdam Bürolarıyla İlgili Tavsiye Kararı” çerçevesinde, hizmet çeşitleri açısından özel istihdam büroları ile ilgili bir sınıflandırma mevcuttur. Bu sınıflandırma aşağıdaki şekilde verilmiştir.

**Şekil 3. 3: Özel istihdam bürolarının çeşitleri**



Kaynak: Cam 2008, s. 25.

İşletmelerin aday araştırmalarının bu konuda danışmanlık hizmeti sağlayan özel istihdam ofislerine yaptırmaları gün geçtikçe yaygın hale gelmektedir. Bu işletmeler iş duyuruları yoluyla ya da kendi aday gruplarından çalışan ihtiyacı olan işletmenin belirttiği pozisyona uygun niteliklerdeki adayların özgeçmişlerini incelerler. Bundan sonraki seçme aşaması çalışan arayan işletme tarafından sürdürülür. Başka taraftan kafa avcıları şeklinde adlandırılan uzman özel istihdam ofisleri de özellikle üst seviye pozisyonlar için çalışan gereksiniminin giderilmesinde başvurulan bir kaynaktır (Fındıkçı 2000, s.179).

Personel ihtiyacı olan işletme ile leasing veya taşeronluk firması arasında yapılan bir kiralama sözleşmesi ile gerek duyulan sayı ve nitelikte personel işe alınır. Ayrıca işletme, yeterli performans gösteremeyen personelin yerine yeni personel de talep edebilir. Bu tür istihdam biçimi, esnek çalışma tarzını tercih eden kişilerce de benimsenen bir yoldur (Uyargil ve diğ. 2008, s.148).

**Eğitim kurumları:** Üniversitelerin her yıl düzenlediği kariyer günlerine katılan işletmeler hem ürünlerini, politikalarını, misyon ve vizyonlarını tanıtmak hem de kendilerine maliyet unsuru oluşturmeyen bir yoldan personel bulma şansını yakalamış olurlar. Ayrıca çeşitli alanlarda eğitim veren kurslarla iletişim kurarak, onlardan zaman zaman stajyer kabul etmek yoluyla da personel bulabilirler (Gürbüz 2002, s.42).

**İnternet:** İşletmelerin çalışan ihtiyacını karşılamada kullandıkları internet, hayatın her alanında olduğu gibi bu konuda da yeni ve etkili bir imkândır (Şimşek ve Öge 2007, s.131). Çalışan bulma ile alakalı hizmet sunan pek çok web sitesi olmasına rağmen, her gün yeni olanaklar verilmektedir. Bu alanda sağlanan hizmetler zaman içinde daha da artış göstermiştir. İnternette klasik iş ilanları web siteleri, işletmelerin web sitelerinde iş imkânlarını görselleştirmeleri, sanal işgücü ve iş bulma kurumları, iş arayanların oluşturdukları boardlar başlıca çalışan bulma yöntemlerindendir (Sabuncuoğlu 2009, s.94).

**E-personel alımı:** 21. yüzyılın ilk on yıllık dilimi, online personel alımı kullanımında hızlı bir büyümeyi ve elektronik personel alımının en hızlı büyüyen personel alımı tekniklerinden birine dönüşümünü görmüştür. Elektronik personel alımının en sık bildirilen faydaları, daha geniş aday desteği, potansiyel çalışan ve işverenler arasında daha hızlı bilgi alışverişi, daha düşük reklam giderleri, veri erişilebilirliği ve kullanılabilirliği, düşürülmüş iletişim maliyetleri ve gelişmiş organizasyonel cazibeyi içermektedir. E-personel alımının sakıncaları ise, genellikle aşırı özgeçmiş yüklenmesi, aday niteliklerinde artan çeşitlilik, başvurana kişisel yanıt verme imkânının olmaması ve konuyla ilgili aday gizliliği ile ilişkilidir. Bununla birlikte, online bir işe alım süreci, doğru adayı bulmada geleneksel kağıt esaslı işe alım sürecinden, daha düşük maliyetli ve hızlı bir yol olarak ele alınmaktadır (Lin ve Stasinskaya 2002, s.1).

E-personel alımı, çeşitli elektronik araçların kullanımıyla gerçekleştirilen bir personel alımı olarak değerlendirilebilir. Online, internet ya da web tabanlı personel alımı; kurumsal web siteleri ve internet iş kurulları aracılığıyla aday havuzunu cezbetmek ve boş bir pozisyonun reklamını yapmak gibi, olası çalışanların dikkatinin çekilmesi ve tanımlanması için interneti kullanmak olarak tanımlanabilir (Borstorff ve diğ. 2007, s.1).

Web tabanlı personel alımına karşılık gelen e-personel alımı, bir işletme tarafından bir şirketin internet sitesi ya da kurumsal intraneti gibi web tabanlı araçlarla idare edildiği herhangi bir personel alımı süreci olarak tanımlanabilir. Online personel alımı, internet üzerinden personel alımı ve e-personel alımı terimleri birbirinin yerine kullanılabilmektedir (Shahila ve Vijayalakshmi 2013, s. 118).

Bir e-personel alımı sistemi, personel alımı sürecini idare etmek için bir arka büro sistemidir ve adaylara kendi verilerini elektronik olarak göndermelerine imkân vermek üzere tasarlanmaktadır. Böylece e-personel alımı, online personel alımı ve e-personel alımı sistemleri dahil çeşitli elektronik araçlar ve internet kullanarak yapılan personel alımı faaliyetlerini kapsayan bir genel terim olarak algılanabilir (Holm 2010, s. 92).

E-personel alımı, olası çalışanları cezbetmek ve tanımlamak için internet kullanımı olarak tanımlanmıştır. Bu, eleman açıklarının online reklamını verme ve online meslekler hakkında bilginin resmi kaynağı uygulamasını ifade etmektedir (Galanaki 2002). Başarılı bir e-personel alımı stratejisi adına araçlara yatırım yapmak için, bunu işletmeler adına zorunlu hale getiren iki trend, demografik eğilimler ve finansal yetersizliktir. Bir taraftan, çalışanlar ve işletmeler arasında üretilen daha iyi teknoloji ve bilgiye daha kolay erişim, verilen kadro açığı için en iyi eşleşmeyi bulma olasılığını arttırmaktadır. Diğer yandan, azaltılmış başvuru maliyetleri, eleme mekanizmasını iyileştirmek için işletmeler tarafından arttırılan çabayı tetikleyerek, düşük nitelikli iş arayanların artan başvurularını teşvik etmektedir (Dhamija 2012, s. 34).

Lievens ve Harris'in (2003) de incelemelerinde belirttiği gibi, internet yoluyla personel alımına dair pek çok yaklaşım mevcuttur. Lievens ve Harris (2003), pek çok yaygın

yöntemi özetlemektedirler, ancak yaklaşımların düzenli olarak geliştiğini de kabul etmektedirler. Tanımladıkları yaklaşımlar aşağıdaki gibidir (Lievens ve Harris 2003):

- şirket internet siteleri
- iş kurulları
- e-personel alımının kendisi (iş adayları için işverenin online araması)
- bağlantılı personel alımı (pasif adaylar ile uzun süreli ilişkiler geliştirerek)

Cappelli (2001), internet yoluyla personel alımına dair çalışmasında, farklı hizmet sağlayıcıları, yeni teknolojileri ve işletmelerin personel alımı stratejilerini incelemiştir. Cappelli'nin (2001) görüşüne göre, e-personel alımı süreci üç temel aşamadan oluşmaktadır: cezbetme, sıralama ve adaylarla temas kurma. İlk aşama, internet sayfalarının uygun tasarımı, promosyon için elektronik ağları kullanma, internet ve online veri tabanlarındaki potansiyel adayları izlemeyi içermektedir. Bir sonraki aşama, yani sıralama, sofistike online testlerin yardımıyla adayların taranmasını içermektedir. Üçüncü aşama olan adayla temas kurmada ise, iletişim görevlerinin otomatikleştirilmesine imkân verdiği için e-personel alımı sistemleri büyük bir yardımcıdır.

E-personel alımı sistemlerinin evrimi üzerine çalışan ve Fortune 100 şirketlerinin kurumsal kariyer sitelerini inceleyen Lee (2005), aslında e-personel alımının, iş sürecinde temel bir değişiklik önererek, kurumsal personel alımı sürecini grup yönteminden şimdiki yönteme değiştirdiğini vurgulamaktadır. Geleneksel kâğıt esaslı işe alım sürecinden farklı olarak, e-personel alımı iş başvurularının gün boyu toplanması ve işlenmesine imkân vermektedir. Böylece modern bir e-personel alım süreci iki yönlü bir iletişim süreci olmaktadır. Bu süreç, internet erişimli, zaman ve yerden bağımsız ve hem iş arayanlar hem de işverenler için daima hazır olan bir sistem niteliğindedir (Holm 2010, s. 96).

Bir literatür incelemesine dayanarak, Singh ve Finn (2003), personel alımında ICT'nin artan kullanımının bir kurumun personel alımı işlevinde, insan, süreç, organizasyonel yapı ve biçim dahil pek çok alanında önemli bir etkiye sahip olduğu sonucuna varmıştır.

Maliyetleri düşürmek, işlemleri hızlandırmak, verimliliği arttırmak ve daha iyi hizmet sunmak için yeni süreçlerin gerekli olduğunu belirtmektedirler. Bu gibi süreçlerin bir örneği; adayların otomatikleştirilmiş, web tabanlı, ön elemesidir (Holm 2010, s. 96).

***E-personel alımı piyasasındaki oyuncular:***

1. İş Arayanlar: İş arayan, bir iş isteyen kişidir. İş arayanlar ikiye ayrılmaktadır (Dhamija 2012, s. 36):

a) Aktif İş Arayanlar: Bir sebep, yani; gelişim için daha iyi bir fırsat, değişiklik için kişisel bir sebep ya da profesyonel sebepler vs. nedeniyle sıklıkla iş arayan adaylardır. Ticari iş kurulu/portallar ihtiyaçlarıyla tam olarak tamamlanır.

b) Pasif İş Arayanlar: Hâlihazırda iş değiştirmeyi planlamayan, günlük işleri sırasında milyonlarca sebepten herhangi biri nedeniyle düzenli olarak internette gezinti yapan adaylardır. Bu gibi adaylar yeni iş fırsatlarıyla karşılaşabilir ve özgeçmişlerini internete bırakabilir. Kurumsal siteler, pasif iş arayanlar için en çok tercih edilen yerlerdir.

2. Personel Alımı Piyasası: Personel alımı piyasası üç şekilde tanımlanabilir. İlki, gazete reklamı, teknik eleman avcısı ve geçici personel alımı ajansları vs. yoluyla adayların işe alımının tüm geleneksel yöntemlerini oluşturan geleneksel yoldur. İkincisi, online gazete reklamları, online teknik eleman avcıları ve online geçici personel alımı ajansları gibi eski şarabın yeni bir şişede sunulmasını içeren geleneksel yolun yeni bir bakış açısıdır. Üçüncü ve günümüz senaryosunda en çok kullanılan ise e-way'dir. (internet yolu). Ticari iş kurulları/portalları, kurumsal siteler ve e-mailler gibi personel alımı yeteneğinin salt online yöntemlerini barındırır (Dhamija 2012, s. 36).

3. Potansiyel İşverenler (Firmalar/Şirketler): Her iş arayanın nihai hedefi, potansiyel işverene ulaşmaktır. Bu, kendilerini yetenekleri ve iş gereksinimlerine dayalı olarak istihdam eden firmalar/şirketler anlamına gelmektedir (Dhamija 2012, s. 36).

***E-personel alımı yöntemleri:*** Ticari iş kurulları, online personel alımının en yaygın formudur. İş kurulları, gazetede seri ilanlar gibi çalışır. Bunlar küreseldir ve aday havuzuna daha büyük bir erişim sağlarlar. İş kurullarının en güçlü yanı, özgeçmişleri

listeleyen çok sayıdaki iş başvurusudur ve beş milyon tane benzersiz özgeçmiş içerdikleri tahmin edilmektedir (Gutmacher 2000).

Buna ilaveten, işverenlere günde 24 saat çalışma, dünyanın dört bir yanından adayları inceleme imkânı vermektedir ve genellikle oldukça ucuzdur (Boehle 2000). Bir kuruluş için, iş kurulu yaklaşımının en büyük avantajı, pek çok insanın özgeçmiş göndermesi ve iş kurullarının çoğunun bir arama mekanizması sunması, böylece işverenlerin ilgili beceri ve deneyimli adayları arayabilmesidir. İkinci avantajı, kuruluşun yanı sıra işle ilgili de detaylı bilgi için şirketin internet sitesi linkinin yanı sıra geniş bilgi sağlayabiliyor olabilmesidir. Özel personel alım siteleri, olası çalışan tarafını vurgulayan basılı sınıflandırılmış reklamlar ve iş arama sitelerine, son olarak da müşteri bulmak için bir kaynak olarak diğer internet sitelerinden faydalanan online işverenlere benzer şekilde işi listeleyen bir internet sitesi şeklini alabilmektedirler (Dhamija 2012, s. 37).

Şirketin internet siteleri ise, personel alımına dair ilk internet tabanlı yaklaşımlardan birini temsil etmektedir. Bu internet sitelerinin çoğu, bu işlere başvurmak için olan mekanizmanın yanı sıra bir kuruluşa dair faydalı bilgiler de sunmaktadır. Bu, personel alımı sayfalarını mevcut kuruluş sitesine eklemek için oldukça yaygın bir uygulamadır. En büyük avantajı, kurumsal sitesinde bir sayfa geliştirmeye ilişkin minimal maliyettir ve bunu internette personel almak için en akıllıca yol olarak ortaya sürmektedir (Dhamija 2012, s. 38).

Daha geleneksel personel alımı kanallarından ziyade internet kullanımında, işveren ve adaylar belirli avantaj ve dezavantajlarla karşılaşacaktır. E-personel alımının genel avantajları daha kısa personel alım süresi, pasif iş arayanları cezbetme, sürekli olarak global yayın alanı sağlama, belirli işgücü piyasası nişini ele alma fırsatı, daha geniş bir başvuran yelpazesine ulaşma, şirkete daha güncel görüntü verme, daha nitelikli yanıt, düşük maliyet, daha kolay iş başvurusu, kalifiye olmayan adayların azaltılması, daha küçük şirketler için daha fazla seçenek, daha az müdahale, genç-eğitimli ve bilgisayara hakim adaylar, böylece de personel alımı şirketine ilgi göstermedir (Dhamija 2012, s. 38).

Ancak, e-personel alımının bazı genel dezavantajları da; internet kullanıcıları ile internet kullanmayanlar arasında ayrımcılık, sınırlı demografik kapsama yol açan etnik azınlık grupları üzerinde farklı etki, üst yönetim profili için uygun ve kullanışlı olmama, zaten bilinen şirketler için daha etkili olma, çok sayıda kalifiye olmayan ve düşük nitelikli adaylar, güncel olmayan özgeçmişler, veri şeffaflığı, kullanıcı dostu olmayan araçlar ve kişisel temasın olmamasıdır (Dhamija 2012, s. 38).

**Staj uygulamaları:** Staj yapan öğrenciler, bir taraftan deneyim kazanırken firmalarda bir anlamda geçici personel ihtiyaçlarını karşılar. Ancak firmalar açısından staj uygulamasında asıl önemli olan stajyerler arasından sürekli olarak işe alınabilecek uygun nitelikte potansiyel adayların belirlenmesine olanak sağlamasıdır (Acar 2010, s.25).

### 3.3.3 Seçim (Ön görüşme)

Ön görüşmeler, insan kaynakları departmanında çalışan kişiler tarafından on beş dakikayı geçmeyecek şekilde gerçekleştirilir (Gürbüz 2002, s.47). Ön görüşmede ayrıntılara inilmez. Amaç, adaylar arasından işe yarayanları seçmekten çok, işin niteliklerine uygun olmayanları elemektir. Ön görüşmede elenenlere işletme tarafından cevap hemen verilmeli, ancak verilen cevabın onur kırıcı olmamasına dikkat edilmelidir (Sabuncuoğlu 2000, s.87).

Görüşmenin yapılma nedenleri arasında şunlar bulunmaktadır (Erdoğan 2013, s. 92) :

1. Aday özgeçmişiyle ilgili detaylı bilgi almak,
2. Adayın tutum ve davranışları, kişisel özellikleri ve motivasyonunu değerlendirmek,
3. İşletme, işin tanımı ve gerekleri hakkında adaya bilgi vermek,
4. Adayın özgeçmişindeki bilgilerin doğruluğunun kontrol edilmesi,
5. Adayın işten beklentileri hakkında ön bilgi almaktır.

Başvuruların kabulü ve ön görüşme bir nevi sanatsal faaliyet olarak değerlendirilebilir. Zira bu aşamada en verimli olabilecek potansiyel çalışan adayının tespit edilmesi için bir aşamada yetenek de gerekmektedir. İnsan kaynakları yönetimi bünyesinde çalışan kişi, tanımadığı insanların arasında en iyisi olması muhtemel kişileri fark edebilmelidir (İtika 2011, s. 75).

### **3.3.4 Başvuru Formları**

Başvuru formları titiz bir şekilde hazırlanmalı ve adaylardan istenilen bilgiler boşalan pozisyonun görev tanımıyla kıyaslama yapılabilecek şekilde talep edilmelidir (Bingöl 2006, s.168). Başvuru formunda işin ne olduğu ve ne tür gereksinimleri olduğu hakkında bilgiler olmalıdır. İşin tanımı ve özellikleri hem başvuran kişi, hem de onun özelliklerini değerlendirecek insan kaynakları yönetimi çalışanı açısından faydalı olacaktır. Bu aşamada hem işin, hem de iş süreçlerinin özelliklerinden bahsetmek fayda sağlayacaktır (İtika 2011, s. 75).

Başvuru formlarında bulunması gereken temel bilgiler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Kızıloğlu 2011, s.57);

1. Adayla ilgili kişisel bilgiler (Adı-soyadı, doğum yeri ve tarihi, adres, telefon, başvuru tarihi),
2. Referanslar (Referans olacak kişinin adı-soyadı, işi, adres ve telefonu),
3. Eğitim bilgileri,
4. Kurs ve seminer bilgileri,
5. Başvurulan pozisyon,
6. Adayın sağlık durumu,
7. İş deneyimi (Çalıştığı kurumlar, ise giriş ve çıkış tarihleri),
8. Bilinen yabancı diller,
9. Diğer bilgiler (Ehliyet, ikamet durumu),
10. Açıklamalar

Başvuru formları günümüzde genellikle firmaların internet adreslerinden temin edilebilmektedir. Başvuru yapmak isteyen kişilere söz konusu formlara kendileri ile ilgili bilgilerin yazılması istenmektedir. Kurumsal internet sayfaları, günümüzde şirketler tarafından sıkça kullanılan bir başvuru kabul aracı olmaya başlamıştır. Hatta birçok firma internet sitelerinin içeriğinde İnsan Kaynakları Yönetimi için de bölüm ayırmakta ve güncel olarak duyurulan personel ihtiyacı dışında bu kanaldan, “genel başvuru” adı altında firmanın aday veri tabanına girişini kabul etmektedir (Saldamlı 2008, s.205).

**Şekil 3. 4: Başvuru Formu Örneği 1**

Cvoneskleri.gen.tr



**STAJ BAŞVURU FORMU**

Önemli!;  
Lütfen bu formu kendi el yazınızla doldurup imzalayınız.  
Staj Başvuru Formunu doldurmak, şirketinizi hiçbir taahhüt altına sokmaz.

**KİŞİSEL BİLGİLER**

|                   |  |                                                                                |  |
|-------------------|--|--------------------------------------------------------------------------------|--|
| Adınız, Soyadınız |  | Tarihi (Gün/Ay/Yıl)                                                            |  |
| Doğum Yerinizi    |  |                                                                                |  |
| Cinsiyetiniz      |  | Erkek <input type="checkbox"/> Kadın <input type="checkbox"/>                  |  |
| Medeni Durumunuz  |  | Bekar <input type="checkbox"/> Evli <input type="checkbox"/>                   |  |
| Uyruğunuz         |  |                                                                                |  |
| Ev Adresiniz      |  |                                                                                |  |
| Ev Telefonunuz    |  |                                                                                |  |
| Cep Telefonunuz   |  |                                                                                |  |
| E-mail Adresiniz  |  |                                                                                |  |
| Sürücü Belgesi    |  | Var <input type="checkbox"/> Yok <input type="checkbox"/> (Varsa) Sınıf, Tarih |  |
| Askerlik Durumu   |  | Yapıldı <input type="checkbox"/> Tarih                                         |  |
|                   |  | Tecil <input type="checkbox"/> Tarih                                           |  |
|                   |  | Muaf <input type="checkbox"/> Sebabi                                           |  |
| Sigara            |  | Kullanıyorum <input type="checkbox"/> Kullanmıyorum <input type="checkbox"/>   |  |

|                  | Adı/Soyadı | Mesleği | Yaşı |
|------------------|------------|---------|------|
| Babanızın        |            |         |      |
| Annenizin        |            |         |      |
| Kardeşlerinizin  |            |         |      |
| (Varsa) Eşinizin |            |         |      |
| Çocuklarınızın   |            |         |      |

**EĞİTİM BİLGİLERİ**

|            | Okulun Adı, Yeri | Eğitim | Başlama / Bitiş Yılı | Mezuniyet Dereceniz |
|------------|------------------|--------|----------------------|---------------------|
| İlkokul    |                  |        |                      |                     |
| Ortaokul   |                  |        |                      |                     |
| Lise       |                  |        |                      |                     |
| Üniversite |                  |        |                      |                     |
| Y. Lisans  |                  |        |                      |                     |
| Doktora    |                  |        |                      |                     |

KYT-FR.023/00

Staj Başvuru Formu

Şekil 3. 5: Başvuru Formu Örneği 2

| İŞ BAŞVURU FORMU                                                       |                                  |                                   |                                  |
|------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|-----------------------------------|----------------------------------|
| ÖZEL BİLGİLER                                                          |                                  |                                   | FOTOĞRAF                         |
| Adı Soyadı                                                             |                                  |                                   |                                  |
| Doğum Yeri / Tarihi                                                    |                                  |                                   |                                  |
| Uyruğu                                                                 | <input type="checkbox"/> T.C.    | <input type="checkbox"/> Diğer    |                                  |
| Ev Adresi / Tel. No.                                                   |                                  |                                   |                                  |
| İş Adresi / Tel. No.                                                   |                                  |                                   |                                  |
| Cep Tel. No.                                                           |                                  |                                   |                                  |
| Cinsiyeti                                                              | <input type="checkbox"/> Bay     | <input type="checkbox"/> Bayan    |                                  |
| Medeni Durumu                                                          | <input type="checkbox"/> Evli    | <input type="checkbox"/> Bekar    | <input type="checkbox"/> Diğer   |
| Eğilimin Adı                                                           | Mesleği / Telefonu               |                                   |                                  |
| Çocuk Sayısı                                                           | <input type="checkbox"/> Yok     | <input type="checkbox"/> Var      | .....Adet                        |
| Babe Adı                                                               | Mesleği / Telefonu               |                                   |                                  |
| Askerlik Durumu                                                        | <input type="checkbox"/> Yaptım  | <input type="checkbox"/> Yapmadım | <input type="checkbox"/> Muaf    |
| Sabika Kaydı                                                           | <input type="checkbox"/> Yok     | <input type="checkbox"/> Var      | Nedeni : .....                   |
| Sürücü Belgesi                                                         | <input type="checkbox"/> Yok     | <input type="checkbox"/> Var      | Sınıfı : .....                   |
| Kan Grubu                                                              | .....Rh[...]                     | Boy : .....                       | Kilo : .....                     |
| Sizinle ilgili acil bir durumda irtibat kurmamızı istediğiniz kişinin: |                                  |                                   |                                  |
| Adı Soyadı                                                             |                                  |                                   |                                  |
| Tel. No.                                                               |                                  |                                   |                                  |
| Sigara Kullanıyor musunuz?                                             | <input type="checkbox"/> Evet    | <input type="checkbox"/> Hayır    |                                  |
| EĞİTİM                                                                 |                                  |                                   |                                  |
|                                                                        | Okulun Adı / Şehir               | Bölümü / İhtisas Alanı            | Mazuniyet Yılı                   |
| Yüksek Lisans                                                          |                                  |                                   |                                  |
| Üniversite                                                             |                                  |                                   |                                  |
| Yüksek Okul                                                            |                                  |                                   |                                  |
| Lise                                                                   |                                  |                                   |                                  |
| Orta Okul                                                              |                                  |                                   |                                  |
| İlk Okul                                                               |                                  |                                   |                                  |
| Okul dışında aldığınız eğitimler (kurslar, seminer,...vb.)             |                                  |                                   |                                  |
| Eğitimin Adı                                                           | Eğitim Süresi                    | Eğitimi Veren Kuruluş             | Tarihi                           |
|                                                                        |                                  |                                   |                                  |
|                                                                        |                                  |                                   |                                  |
|                                                                        |                                  |                                   |                                  |
|                                                                        |                                  |                                   |                                  |
| Bildirdiğiniz yabancı dil ve seviyesi                                  |                                  |                                   |                                  |
| İngilizce                                                              |                                  | Almanca                           | Diğer: .....                     |
| <input type="checkbox"/> Orta                                          | <input type="checkbox"/> İyi     | <input type="checkbox"/> Çok İyi  | <input type="checkbox"/> Orta    |
| <input type="checkbox"/> İyi                                           | <input type="checkbox"/> Çok İyi | <input type="checkbox"/> Orta     | <input type="checkbox"/> İyi     |
| <input type="checkbox"/> Çok İyi                                       | <input type="checkbox"/> Orta    | <input type="checkbox"/> İyi      | <input type="checkbox"/> Çok İyi |

| İŞ DENEYİMİ [Sondan başlayarak yazınız.]                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                       |                                          |                           |                            |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|------------------------------------------|---------------------------|----------------------------|
| Çalışmış Olduğunuz Kuruluşun Adı / Telefonu                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Göreviniz             | Aldığınız Net Ücret                      | Çalıştığınız Tarihler     | Ayrılma Nedeniniz          |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                       |                                          |                           |                            |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                       |                                          |                           |                            |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                       |                                          |                           |                            |
| Kullanabildiğiniz Büro Aletleri:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                       |                                          |                           |                            |
| Kullanabildiğiniz Bilgisayar Programları:                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                       |                                          |                           |                            |
| <b>REFERANSLAR</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                       |                                          |                           |                            |
| Adı Soyadı                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Çalıştığı İş Yeri Adı | Mesleği                                  | Telefon No.               |                            |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                       |                                          |                           |                            |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                       |                                          |                           |                            |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                       |                                          |                           |                            |
| Görev almak istediğini bölüm: _____ istediğiniz net ücret: _____                                                                                                                                                                                                                                                                                |                       |                                          |                           |                            |
| BEYAN : Şirketçe İş gereği Bursa içinde ve dışında gösterilecek iş yerinde çalışmaya, yürürlükteki yasa hükümlerine göre fazla mesai yapmaya, işe alındığım takdirde şirket yönetmeliklerine aynen uymaya ve bu formda verdiğim herhangi bir asılsız bilgi nedeni ile tazminatsız olarak derhal çıkarılmaya itirazım olmayacağını kabul ederim. |                       |                                          |                           |                            |
| Adı Soyadı: _____                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                       | İmza / Tarih: _____                      |                           |                            |
| İlk Görüşme İzlenimleri:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                       |                                          |                           |                            |
| Tarih: _____                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                       | Görüşmeyi Yapanın Adı Soyadı: _____      |                           |                            |
| İkinci Görüşme İzlenimleri:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                       |                                          |                           |                            |
| Tarih: _____                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                       | Görüşmeyi Yapanın Adı Soyadı: _____      |                           |                            |
| <b>SONUÇ</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                       |                                          |                           |                            |
| <input type="checkbox"/> Uygun                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                       | <input type="checkbox"/> Uygun Değildir. |                           | Uygun Görülen Ücret: _____ |
| Çalışacağı Bölüm: _____                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                       | Görevi: _____                            | İşe Başlama Tarihi: _____ |                            |
| İşe Alan Bölüm Müdürü (Tarih / İmza)                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                       | Onay (Tarih / İmza)                      |                           |                            |

### 3.3.5 Psikometrik Uygulamalar

İşe alım uygulamalarında insan kaynaklarının karar vermesinde en yardımcı aşamalardan biri sınav ve test aşamasıdır. Önceki aşamalarda yeterli özelliklere sahip olduğu anlaşılan bireylerin hangilerinin boş olan pozisyon için en doğru olduğu anlaşılması gerekir.

Psikoteknik testleri uygulamanın önemli faydaları şu şekilde sıralanmıştır (Bayraktaroğlu 2008, s.72);

1. Testler, seçim ve seçim sonrası maliyetleri azaltır.
2. Testler, sonuçları standart hale getirir ve sayısallaştırır.
3. Testlerle sadece işe göre değil, kişi-iş uyumuna yönelik değerlendirme yapılır.
4. Testlerle farklı kişisel niteliklerin ölçümü mümkündür.
5. Testler yardımıyla beraber seçim sonrası çalışmalar planlanır.

Bu testler, kişilerin hangi tür faaliyet ve konulara ilgi duyduklarını saptamak amacıyla kullanılır (Yüksel 1997, s.102). İlgili testleri sayesinde kişilerin, mekanik, aritmetik, bilimsel ve sosyal ilgileri analiz edilmekte ve ayrıca belirli güzel sanatlar alanları ile ne derecede ilgi kurabildikleri değerlendirilebilmektedir (Şimşek ve Öge 2007, s.137).

#### **3.3.5.1 Değerlendirme merkezleri**

Değerlendirme merkezi yöntemi, işletmelerin kendi bünyelerinde oluşturulmuş bir merkez tarafından yapılabileceği gibi, işletme dışından profesyonel hizmet veren değerlendirme merkezleri tarafından uygulanabilmektedir. Değerlendirme merkezi uygulamaları, aşağıdaki başlıklar altında açıklanabilmektedir (Erdoğan 2013, s.109):

1. Gerçekleri Bulma,
2. Rol Oynama,
3. Ajandamdaki İşler (Evrak Sepeti),
4. Liderless Grup Tartışması,
5. Sunum.

#### **3.3.5.2 El yazısı analizi**

El yazısı, kişinin karakterini, davranışlarını, eğilimlerini tahmin etmekte ve kişilik analizinde en etkili ve güvenilir yöntemlerden biri olarak kabul edilmektedir. Bu yöntem eleman seçme ve yerleştirme süreçleri, görüşmeler, ekip kurma çalışmaları ve kariyer planlaması gibi geniş bir alanda sık kullanılan bir yöntem olarak karşımıza çıkmaktadır (Emir 2010, s.34).

### 3.3.5.3 Kişilik testleri

Kişilik testleri; bireylerin nitelikleri, becerileri, performansları, güdüleri, tutumları, davranışları hakkında bilgi verecek sorular sorulmasına ortam ve olanak sağlayan sistemli bir davranış biçimi şeklinde tanımlanabilir (Özgen ve diğ. 2005, ss.122-123). Kişilik testleri özellikle yönetim görevlerine seçilecekler için kullanılmaktadır. Yönetmel görevlerin hangi tür özellikler gerektirdiğini belirlemek zor olduğundan dolayı, kişilik testlerinin düzenlenmesi ve uygulanması da zor olmaktadır (Özkan 2007, s.22).

Kişilik analizinde izlenebilecek üç farklı yöntem vardır (Erdoğan 1990, s.169):

1. Aşama: yaşam kayıt sistemidir. Bu sistemde amaç kişinin günlük yaşamı içindeki davranışlarını gözlemek ve elde edilen sonuçların değerlendirilmesidir.
2. Aşama: kişilik değerlendirme sistemidir. Bu yöntemle bireye sorular sistemi verilir ve bu verilen sorular sistemine göre kişinin kendi kendisini değerlenmesi istenir.
3. Aşama: objektif testlerle yapılan değerlendirmelerdir. Bu yöntemle laboratuvar ortamında kişinin değerlemesi yapılır. Objektif testlerle kişilik değerlendirme yapma testin özelliğine göre bazıları kişisel tepki esasına dayanırken, bazıları da kişiyi dinamik bir ortamda değerlendirme esasına dayanır.

### 3.3.5.4 Yetenek testleri

Yetenek kişinin belirli ilişkileri kavrayabilme, analiz edebilme, çözümleyebilme, sonucavabilme gibi zihinsel özellikleri ile bazı olguları gerçekleştirebilmesi biçiminde bedensel özelliklerinin tamamıdır (Bingöl 1990, s.109).

Yetenek testleri;

- Kişinin iş başarıma potansiyelini tahmin etmede etkilidir.
- Kişilerin yetenek performansları için potansiyel oluşturur.
- Kişinin öğrenme sınırlarını, becerilerini, zayıf ve kuvvetli taraflarını açığa çıkarmada etkindir.

- Kişinin ne tür işlerde başarılı olacağını gösterir.
- Kişinin karşılaştığı durumlarda ve bulunduğu ortamlarda ne yapabileceğini ve nasıl davranabileceğini, neyi öğrenebileceğini gösterir (Yüksel 2004, s.114).

### 3.3.5.5 Dürüstlük testleri

Dürüstlük testlerinin işe alım esnasında uygulanma sebebi, işletmenin imajına ve performansına zarar verecek şiddet uygulama, işe geç kalma, kurallara uymama gibi davranışların ölçülmesinde oldukça yararlı bir yöntem olmasıdır (Öneş ve diğ.2003, s.19).

### 3.3.5.6 Duygusal zekâ testleri

Yeni insan kaynakları uygulamaları daha güçlü ve samimi biçimde önce insan olma boyutlarını ve duyguları hesaba katmayı gerekli kılmaktadır. Duygular hesaba katılmadığında ise karşılaşılan ve yönetilmek zorunda olunan maliyetler artmaktadır; küskünlük, yüksek çalışan sirkülasyonu, çatışma ve iş tatminsizlikleri, üretim hataları, artan müşteri şikâyetleri gibi. Organizasyonlarda duygusal zekâ davranışlarının geliştirmek ve bu yöndeki pratikleri arttırmak müşteri/çalışan etkileşimleri, kaliteli hizmet sunumu, güçlü örgüt iklimi yaratmada pozitif yönde etki yaratmaktadır. Çalışanların içinde bulundukları organizasyonlarda dikkate alınmasını ve tatmin olmayı istedikleri duygular ise şöyle özetlenebilir (Barutçugil 2002, s.213):

- Aktivite arzusu: Katkıda bulunmak, aktif olmak ve değer yaratmak
- Sahip olma arzusu: Amaçları, değerleri ortak sahiplenmek ve ait olmak
- Güç arzusu: Karar almak ve etkili olmak için gerekli yetkilerle donanmak
- İlişkileri geliştirme arzusu: Etkili iş ilişkileri kurmak, insanları etkilemek
- Yeterlilik arzusu: Bilgi, beceri ve deneyim yönünden yeterlilik göstermek
- Başarma arzusu: Eylemleri ve kararları ile amaca ulaşma yönünde sonuçlar almak
- Takdir arzusu: Yaptıkları ile fark edilmek, ilgi ve takdir toplamak
- Anlamlılık arzusu: Varlığının ve yaptıklarının bir anlam taşıdığını görmek

Duygusal zekâ çalışmaları insan kaynakları profesyonellerinin çalışma yaşamı sorunlarının çözümüne ilişkin stratejik kararlarına katkı sağlayabilir. Dolayısıyla duygusal zekâ ölçüm ve modelleri, işe alım sürecinden performans yönetimi, kariyer gelişimi, eğitim gibi pek çok insan kaynakları yönetimi aşamasında belirleyici ve önemli bir yöntem olarak kullanılmaktadır.

### **3.3.5.7 Geçerlilik ve güvenilirlik testleri**

Testlerin geçerliliği iki türde belirlenir. Bunlar (Werther ve Davis 1993, s. 241);

1. Tahmin geçerliliği: Adaylara test uygulanır. Sonrasında işe alınan elemanların iş başarısı belirli bir çalışma sürecinden sonra belirlenir. Eğer testlerde gösterdikleri başarılarıyla iş başarıları örtüşüyor ise test geçerli demektir.
2. Cari geçerlilik: Bu safhada işletmedeki mevcut çalışanlara test uygulanır ve testin sonuçları ile personelin iş başarısı karşılaştırılır. Yine iş başarısı ile test sonuçları arasında bir örtüşme var ise test geçerli demektir.

Testlerin güvenilirliği ise; Test sonuçlarının tutarlı olması demektir. Bir test bir bireye farklı zamanlarda uygulandığında benzer yahut yakın sonuçlar veriyor ise güvenilirdir (Werther ve Davis, 1993, s.241).

### **3.3.6 Görüşme (Mülakatlar)**

Mülakat, en esnek ve verimli yaklaşımlardan biridir (Altun ve Kovancı, 2004, s.57). Mülakat uygun bir şekilde hazırlandıysa, işin bütün özellikleri, içeriği ve bileşenleri hakkında net bir görüşme yapılabilir (Bingöl 2014, s.70).

Görüşme, belli bir pozisyon için başvuruda bulunan kişilerin o iş için gerekli olan bilgi, beceri ve deneyime sahip olup olmadığını belirlemek amacıyla sınırlı bir zaman dilimi içerisinde gerçekleştirilen kişilerarası bir etkileşim sürecidir (Yılmaz ve Eroğlu 2008, ss.106-107). Görüşmeler hem en eski hem de en çok üzerinde durulan değerlendirme araçlarıdır. Hem adayın işbaşvurusu yaptığı firmayı daha net algılaması hem de işveren

tarafının adayı daha iyi gözlemlene şansını elde etmesini sağlar (Çığ 1993, s.38). İnsan kaynakları yönetiminde bir analiz veya değerleme tekniği olan görüşmeden söz edebilmek için öncelikle yapılan görüşmenin bir amaca yönelik olması gerekir. Görüşme bazen sorun çözmede kullanılan sistemli bir görüşme, bazen de karşılıklı fikir geliştirmeye dönük olarak yapılan bilgi veya görüş alışverişidir (Erdoğan 1994, s.3).

Görüşmenin amaçları şunlardır (Maitland 1996, ss.42-43);

- Adayın verilecek görev için doğru kişi olup olmadığının değerlendirilmesi,
- Adaya bu işin kendisi için uygun olup olmadığının değerlendirme olanağı tanımak,
- Adayın ileride karşılaşacağı olası durumlarda başarısının hangi boyutlarda olacağını tespit etmek,
- Aday hakkında başka kaynaklardan elde edilemeyen bilgileri edinmek,
- Olumlu bir işletme imajı yaratmak; böylece doğru kişi iş önerisini kabul etmek isteyecek, işe alınmayan adaylar da işletme hakkında olumlu düşüneceklerdir.

Bir görüşmenin daha başarılı olması için şu hususlara dikkat edilmesi daha faydalı olacaktır;

- Görüşmenin işle alakalı olabilmesi için önceden iş analizleri, iş tanımları ve iş gerekleri çıkarılmalı ve sorulacak sorular bunlara göre belirlenmelidir.
- Görüşmeye hazırlık yapılmalıdır. Görüşme formları, yer, zaman ve görüşme programı belirlenmelidir.
- Görüşmeciler eğitilmelidir. Eğitim kapsamında işletmenin özellikleri, adaylarda aranacak yetiler, bunlarında en önemlilerinin hangileri olduğu, görüşme teknikleri gibi konular olmalıdır.
- Görüşmeden hemen sonra görüşmeci adayla ilgili öngörülerinden oluşan değerlendirme formunu doldurmalı gecikmeden kaynaklanacak unutulmalara meydan vermemelidir.

Personel seçiminde görüşmeyi yapanlar üç temel soruya yanıt almaya çalışırlar (Özkan 2007, s.32);

- Aday işi yapabilir mi?
- Kendisine teklif edilen işi yapmak ister mi?
- Bu iş için başvuran kişinin diğer adaylar arasında başarı sıralamasının derecesi ne olacaktır?

Görüşme, belli bir pozisyon için başvuruda bulunan kişilerin o iş için gerekli olan bilgi, beceri ve deneyime sahip olup olmadığını belirlemek amacıyla sınırlı bir zaman dilimi içerisinde gerçekleştirilen kişiler arası bir etkileşim sürecidir (Yılmaz ve Eroğlu 2008, ss.106-107). Görüşmenin etkin yürütülememesi ve bu aşamada yapılan hatalar nedeniyle bazı sonuçlar söz konusu olabilmektedir. Bunlar; nitelikli bir adayın başvurusunu geri çekmesi, adayın görüşme sürecinde yaşadığı olumsuzlukları kendi çevresi ile ve son noktada medya ile paylaşması, olabilecek en uygun adayın seçilememesi, pozisyona uygun olmayan bir adayın seçilmesidir. Bu noktaları artırmak mümkündür. Onun için görüşme işe alım sürecinin cana damarıdır (Özden 2008, s.52). Bu yöntem tüm sektörlerde uygulanabileceği gibi süreçlerin karmaşık bir yapıya sahip olduğu sektörlerde kullanılabilir. Örneğin bilişim sektöründe süreçlerin dizaynı oldukça karmaşıktır. Bu anlamda karşılıklı fikir alışverişinin yapılabildiği kalitatif bir yöntem olan görüşme tekniği kullanılabilir (Kurgun ve Yemişçi 2007, s.6).

### **3.3.6.1 İş görüşmelerinde kullanılan görüşme türleri**

Adayların seçim kararında temel role sahip olan görüşme yönteminin ne şekilde olacağı hususunda değişik uygulama modelleri oluşturulmuştur (Sabuncuoğlu 2009, s.108).

Görüşme türlerini;

- Yapılandırılmış görüşmeler
- Yapılandırılmamış görüşmeler,
- Stres görüşmesi,
- Sorun çözme görüşmesi,

- Sıralı veya ardışık görüşme,
- Panel tipi görüşme,
- Karma görüşme

şeklinde sıralayabiliriz.

- Yapılandırılmış Görüşme:

Bu görüşme türünde görüşmecinin elinde spesifik sorulardan oluşan bir liste bulunmaktadır ve görüşmeyi bu doğrultuda yönlendirmektedir. Bu listedeki soru tipleri; adayın iş geçmişi, eğitim ve deneyimi, kişiliği, motivasyonu ve karakteri ile ilgilidir. Yapılandırılmış görüşmenin en önemli avantajı tutarlı olmasıdır. Bütün adaylara aynı sorular yöneltildiğinden eşit bir değerlendirme yapmak mümkündür. Ayrıca özellikle deneyimsiz görüşmeciler için en çok zaman tasarrufu sağlayan ve en basit görüşme türüdür. Bu görüşme türünün en büyük dezavantajı esneklikten yoksun olmasıdır. Adayı daha iyi tanımak için adayın cevaplarını daha çok araştırmayı ve daha fazla soru sormayı gerektiren durumlarda yetersiz kalmaktadır. Buna ek olarak görüşme sürecinde görüşmeci çok fazla baskın olmaktadır (Çetin 2014, s.34).

- Yapılandırılmamış Görüşme:

Yapılandırılmamış görüşmeler iş analizine bağlı olmaksızın adayın kişilik ve psikolojik yapısı üzerinde odaklanan standart bir ölçüm tekniğinin kullanılmadığı yöneticilerin ve görüşmeyi yapanların sübjektif kararlarının ön planda olduğu görüşme türleridir (Barclay 2001, ss.81-101). Plansız görüşmeyi başarıyla gerçekleştirmek için görüşmecinin adayın konuşmasını kesmemesi, onunla tartışmaya girmemesi, iyi bir dinleyici olması gerekmektedir. Fakat bu yöntemin sonucunda önemli olan, görüşmecinin aday hakkındaki görüşüdür. Plansız görüşmelerde genellikle her görüşmecinin adayda biraz kendi özelliklerini aradığını söyleyebiliriz (Urhan 2006, s.18).

- Stres görüşmesi:

Diğer görüşme türleri arasından adayların en çok çekindikleri, en çok cevap vermekte zorlandıkları tür olan stres görüşmelerinin amacı adayların en zor durumlarda bile paniklemeden soruları pratik bir şekilde çözme yeteneklerini görmektir. Ancak stres

görüşmelerinin, iş ve firma hakkında negatif bir imaj bırakması gibi bir dezavantajı vardır. Aday işe alındığında bu imaj onun işine de yansiyabilir (Klatt 1985, s. 213). Stres görüşmesi, eğer iş soğukkanlılığı strese dayanıklılığı, gerektiriyorsa adayın tepkilerini ve strese dayanıklılığını ölçmek sebebiyle yapılır. Burada görüşmeci tarafından bilinçli bir şekilde stresli bir ortam yaratılır. Baskı yapıcı görüşmelerde gerilim, görüşmecinin sinirli bir şekilde adayın cevaplarına karşılık vermesi durmadan sözünü kesmesi, adayın bireysel niteliklerine eleştiriler getirmesi gibi yollarla yaratılır. Koruma, güvenlik ve danışma hizmetlerinde görev alacak adayların seçiminde bu yol başarılı sonuçlar gösterebilmektedir (Gürüz ve Yaylacı 2007, s.150).

- Sorun çözme görüşmesi:

Sorun çözme görüşmesi, özellikle adayların karar verme ve problem çözme becerilerini değerlemek için uygulanan bir sistemdir. Burada, adaylara bir hadise verilir bunu çözmeleri, bunun hakkında bir karar vermeleri istenir. Adaylar, problem çözmede izledikleri yol ve metot, harcadıkları zaman, verdikleri karar ve bu esnada sergiledikleri davranışlara göre değerlendirilir. Bu görüşmeler, grup görüşmesi şeklinde de uygulanabilir (Uyargil ve diğ. 2009, s.145).

- Sıralı veya ardışık görüşme:

Adayın sırasıyla birden fazla görüşmeci ile tek tek görüşmesi şeklinde uygulanır. Bu yöntem aday sayısının az olduğu durumlarda seçilebilmektedir.

- Panel tipi görüşme:

Panel tipi görüşmelere büyük organizasyonlarda özellikle kamu alanında sıklıkla rastlanır. Her bir aday birden çok (genellikle iki ya da beş arasında değişen) görüşmeci ile görüşür. Bu görüşmeciler insan kaynakları yöneticisi, bölüm yöneticisi veya ilgili departmanların çalışanlarından oluşmaktadır. Bu görüşme türünün etkinliği öncelikle görüşmecilerin soracakları sorular ve her bir üyenin görüşme esnasında oynayacağı rol konusunda kendi aralarındaki anlaşmaya bağlıdır. En büyük avantajı, son işe alım kararının birden çok üye arasındaki uzlaşma ile verilmesinden dolayı daha tarafsız ve güvenilir olmasıdır.

Bununla birlikte aday görüşme sırasında çok yakından gözlemlenebilmekte ve bir görüşmecinin kaçırabileceği bir soruyu diğer görüşmeci sorabilmektedir. Bu görüşme türünün en büyük dezavantajı görüşmeci sayısının fazla olmasından dolayı adayın kendini stres altında hissetmesi ve doğal cevaplar verememesidir. Birebir görüşmeler panel görüşmelere göre adaya daha rahat bir görüşme atmosferi sunmaktadır (Çetin 2014). Bu görüşmede iki yol izlenir. İlkinde görüşmeci 10-15 kişiden oluşan grubu karşısına alır ve çeşitli sorular sorar. En tatmin edici doğru yanıt verenler seçilir. İkinci yol da ise adaylar konu üzerinde tartışır ve bu arada görüşmeci aradığı uygun nitelikleri taşıyan kişileri tespit eder ve işe alımda etkinlik gösterir (Özgen ve diğ.2005, s.127).

Bazı firmalar gözlem yöntemi kullanarak da işe alım sürecini başlatabilir. Bu yaklaşım çalışanları doğrudan gözlemek yapılacak işin durumuyla ilgili bilgi verir. Ancak bu gözlem sırasında işi yapmak için ihtiyaç duyulan temel gereksinimlerinden oluşan bir kontrol listesi de kullanılabilir (Bingöl 2014, s.101). Yapılacak işin içeriği genelde net olarak bellidir ve mülakat yapılan kişiyle paylaşılmayan bilgi miktarı oldukça azdır (Gürbüz 2002, s.72). Bununla birlikte, sadece gözlem yapmak çalışan adayı hakkında gereken her türlü bilgiyi sağlamaz ve gözlem mülakat ve münazaralarla desteklendiği zaman daha faydalı sonuçlar verir (Çetin ve Özcan, 2014, s.108). Bir odak grup çalışması da işe alım sürecinde kullanılabilir. Bir odak grup, bir çeşit nitel araştırma yöntemidir (Karataş 2015, s.66). Bu odak gruplarda, katılımcılara belli bir konu ile ilgili yaklaşımları ve fikirleri sorulur. Sorular, etkileşimli bir grup ortamında sorulur ve katılımcılar diğer grup üyeleri ile konuşmak konusunda özgür bırakılmışlardır (Çokluk vd. 2011, s.97).

- Karma görüşme:

Birden fazla görüşme tekniğinin uygulandığı görüşme türüdür. Oldukça kullanılan etkili bir yöntemdir.

### 3.3.6.2 Görüşme süreci

Görüşme süreci 3 aşamadan oluşmaktadır. Bunlar;

#### 1. Hazırlık Aşaması

Bu aşamada görüşme formları hazırlanmalı, görüşme yeri düzenlenmeli, işin teknikleri çalışma saatleri, ücretlendirme gibi konular hakkında bilgi vermeye hazır bir hal alınmalıdır. İyi bir ön hazırlık görüşmenin başarısını artıracaktır (Yüksel 2004, s.118).

#### 2. Görüşme Aşaması

Görüşme aşaması görüşmenin başlatılması, bilgi alışverişi, gözlemler ve görüşmenin bitirilmesi safhalarından oluşur. Görüşmenin başlamasıyla birlikte görüşmeci adayın rahatlamasını sağlar.

Görüşmeci görüşme başlar başlamaz adayla iletişim kurmalı ve iyi bir dinleyici olmalıdır. Daha sonra görüşmenin en önemli bölümü olan gelişme bölümüne geçilir. Bu sırada karşılıklı bilgi alışverişi yapılır. Görüşmeci bu safhada adayların yeterliliğini ve uygunluğunu değerlendirmeye yönelik sorular sorar ve görüşmeci bilgi alırken adaya da kurum hakkında bilgi verir. Bitirme kısmında ise adaya öğrenmek istediği hususlar hakkında sorular sorulur, adaya bundan sonraki aşama hakkında ve kendisine daha sonra nasıl haber verileceği hakkında bilgi verilir (Acar 2010, s.43).

#### 3. Değerlendirme Aşaması

Genellikle işveren tarafından bir veya daha fazla yetkili ile adayın bir araya geldiği kapalı (en azından konuşulanların gizliliğinin korunabileceği) bir mekânda yapılır. Görüşmeler normalde 1 saate yakın olup zaman zaman 2-3 saate kadar genişleyebilir. Bu görüşmelerde ne tür soru ve görüşme teknikleri kullanılırsa kullanılsın, temelde amaç adayın geçmiş is tecrübelerini, potansiyelini, iletişim becerilerini, kendini ifade etme tarzını, tutum ve davranışlarını, problem çözme yeteneklerini ve buna benzer diğer önemli özelliklerini anlamak ve belirli bir pozisyona uygunluğu açısından değerlendirmektir. Görüşmeler olumlu gittiğinde, şirketin konuyla ilgili farklı yetkilileri ile takip eden benzer görüşmeler olabilir. Burada aday açısından aynı konular tekrar

tekrar konuşuluyor gibi gözükse de, şirket tarafında adayla ilgili izlenim ve değerlendirmeler giderek netleşecek ve her iki tarafın da bu süreç sayesinde uzun vadede daha doğru bir karara varması kolaylaşacaktır (Göktaş 2009, s.111).

### 3.3.7 Referansların Değerlendirilmesi

Kişinin işe alınmasında, görüşme sırasında alınan izlenimlerin önemli bir rolü bulunmaktadır. Referansların anlamı ise, alınan bu izlenimlerin kişiyi profesyonel yaşamında daha önce tanıyanlar tarafından onaylanmasıdır. Referans kontrolünün önemi özellikle aynı niteliğe sahip bireyler arasında seçim yapmanın zorlaştığı hallerde ortaya çıkmaktadır (Sarılar 2006).

Referans olabilecekler;

- İşe başvuran kişinin daha önceden çalışmış olduğu yöneticileri ve iş arkadaşları,
- İşe başvuran kişinin çalıştığı şirketle müşteri ilişkisi veya iş ilişkisi içinde olanlar,
- İşe başvuran kişinin akademik hayatta birlikte çalıştığı öğretim kadrosunda görev alan kişiler

olarak sayılabilir (Erdoğan 2013).

Referans olacak kişilere ait bilgiler eksiksiz ve objektif olmalıdır (Çavdar ve Çavdar 2010). İşe başvuran kişi tarafından, referans gösterilen kişinin ismi, unvanı, kurumu, adresi, telefon numarası, faks numarası ve e-posta bilgilerinin temin edilebiliyor olması önemlidir (Sarılar 2006). Ayrıca referans gösterilecek kişinin bu konuyla ilgili onayı da gereklidir. Eğer referans olarak gösterilen kişiyle görüşüldüğünde, bu kişinin referans gösterildiğine dair bir bilgisi olmadığı anlaşılırsa bu durum aday için olumlu olmayacaktır (Erdoğan 2013, s. 110).

Her ne kadar şirketler iş başvurusunda bulunan adaylara referans soruyor olsalar da, bu referansları personel seçiminde neredeyse hiç kullanmamaktadırlar.

### 3.3.8 İŖe Alınacak Adaylar Hakkında Karar Verilmesi

Personel seçim süreci, doğru insanı doğru işe yerleştirmeyi hedeflemektedir. Bu süreci bir eşleştirme süreci şeklinde de ifade etmek mümkündür. Bir kişi tarafından yapılan işin miktarı ve kalitesi, bu kişinin yerleştirildiği işten etkilenmektedir. Ayrıca bu eşleştirmeden, şirketin eğitim ve işletme harcamaları da etkilenmektedir. İstenilen kalitede ve miktarda iş üretemeyen bir çalışan, şirket için büyük para ve zaman kaybı anlamına gelmektedir (Sarılar 2006, s. 39).

İşe alım sürecinin bu noktasına kadar aday hakkında yeterli bilgiye sahip olunmuş olması gereklidir. Bu bilgiler ışığında doğru tercih yapma süreci başlamaktadır. Bu süreçte İnsan Kaynakları departmanının rolü olsa da muhtemel çalışanın birlikte çalışacağı müdürünün de görüşü alınmalıdır (Çavdar ve Çavdar 2010, s. 90). Çünkü yapılacak işin niteliği ve özelliği özellikle bu müdürler tarafından bilinmektedir ve bu şekilde bir yaklaşım işe alım sürecinin etkinliğini artıracak ve aynı zamanda yanlış çalışan işe alma maliyetini de azaltacaktır (Çavdar ve Çavdar 2010, s. 90).

Doğru bir seçim için; adayın bilgi, yetenek ve becerileriyle işin niteliklerinin eşleştirildiği kişi-iş uyumu ve adayın şirketin gerektirdiği niteliklerle eşleştirildiği kişi-şirket uyumunu sağlamak büyük önem arz etmektedir (Mathis ve Jackson, 2003, s.181). Bireyler ve kültür arasında bir etkileşim söz konusudur ve bireyler çoğunlukla kendi kişilikleri ile en iyi uyumu gösteren kültüre sahip işletmelerde çalışmak istemektedirler. Kültür, işletmeleri şekillendirirken kendisi de işletmenin çalışanları tarafından şekillendirilmektedir (Sarılar 2006, ss. 39-40).

Genellikle işe alım kararlarının, uzun analizler ve değerlendirmeler yapılmaksızın alındığı bilinmektedir. Çoğunlukla daha görüşmenin ilk anlarında görüşmeci kararını vermektedir. Görüşmenin geri kalan kısmında ise bu almış oldukları kararın doğruluğunu test etmektedirler. Fakat yanlış personel seçiminin şirkete maliyeti göz önüne alındığında, acele ve gerekli değerlendirmeler yapılmadan bir karar verilmesinin doğru olmadığı görölmektedir (Sarılar 2006, s. 40).

Personel seçimi sürecinde bütün aşamalar geçildikten sonra, adaylara ilişkin bütün bilgilerin incelenmesi ve adayların tercih sırasına göre sıralanması gerekmektedir. Ayrıca bu süreçte adaylarla görüşen her görüşmeciden, adaylarla ilgili detaylı bir geribildirim alınması da önemlidir. Personel seçimi sürecinin sonuna kadar geçen sürede, bu konuda görev yapan insan kaynakları çalışanlarının adayları daha iyi tanıma, daha çok görme ve davranışlarına ilişkin yorumda bulunma şansına sahip olduklarını da unutmamak gerekmektedir (Smith ve Mazin 2011, s.2).

Adaylar tarafından personel seçimi sınavlarında alınan puanların, iş performansı ile doğrusal bir ilişkisi bulunmaktadır. Geniş bir aday havuzunda yüksek puan almış olan adayların, düşük puan almış olan adaylara oranla daha iyi bir iş performansı göstermelerinin beklenmesi doğaldır. Bu puanların 85 ve 86 gibi oldukça küçük bir farka sahip olmaları bile, bu teoriyi geçersiz kılmamaktadır. Dolayısıyla, eğer adaylara ilişkin sınav puanı dışında başka bir geçerli bilgi yoksa en yüksek puana sahip adayları tercih etmek verilecek en doğru karardır (Cascio ve diğ. 1995, s.135).

Personel seçimi sınavlarının neticesinde, tercih edilen adaylarla ilgili karar vermede kullanılan birçok farklı teknik bulunmaktadır. Bunlardan en sık kullanılanı “Kesme Noktası” tekniğidir. Bu yöntemde göre adaylar, en yüksek puandan en düşük puana doğru sıralanmakta ve ileride beklenen iş performansı yönünden en düşük görülen puan kesme noktası olarak alınmaktadır. Bu kesme noktasının üzerinde kalan puanları alan adaylar tercih edilmekte veya bir ileriki aşamaya geçilmektedir (Cascio ve diğ. 1995, s.137).

### **3.3.9 İş Teklifinin Yapılması**

Personel seçim sürecinin sonunda tercih edilen adaya yapılacak olan iş teklifi, bir nevi bir çalışanın şirket bünyesine katılmasından duyulan memnuniyetin gösterilmesi adına bir fırsattır. İş teklifinde; adayı tebrik etmek, işe başlayacağı yeri, tarihi ve saati kesin olarak bildirmek, bu konuda herhangi bir sorunu olduğunda görüşebileceği kişilerin adını ve iletişim bilgilerini vermek önemlidir. Bunun yanında adaya tam olarak alacağı maaşın da bildirilmesi gerekmektedir (Sarılar 2006, s. 41).

Yapılan bu iş teklifi karşısında, adayın cevabı her zaman çok kısa bir sürede olmayabilmektedir. Bilhassa hâlihazırda işi olan bir aday için kariyer değişikliğine karar vermek oldukça önemlidir ve adaylara teklifi dikkatli bir biçimde değerlendirme fırsatı verilmezse, bu baskı olumsuz sonuçları da beraberinde getirebilmektedir (Sarılar, 2006). İş teklifinin mutlaka yazılı bir biçimde yapılması gerekmektedir. Yazılı dokümandan önce adayla sözlü olarak görüşülse de, muhakkak teklif mektubunu yazmak ve adaya göndermek gerekmektedir. Teklif mektubunun e-posta veya normal postayla gönderilmesi mümkündür; fakat kesinlikle adayın iş elektronik adresi kullanılmamalıdır (Smith ve Mazin 2011, s.34).

Personel seçim sürecinin neticesinde, gerek seçilmiş gerekse de seçilmemiş adayların bilgilendirilmesi gerekmektedir. Tercih edilen adaylarla ilgili karar alındığında, şirketlerin çoğu anında tercih edilmeyen adaylara kabul edilmediklerine dair mektup göndermektedirler, fakat aslında bu mektupların gönderilmesi için seçilen aday veya adayların iş teklifini kabul etmelerini beklemek çok daha mantıklı olmaktadır. Zira seçilen aday işi kabul etmezse, daha önceden olumsuz mektup gönderilen adaylara geri dönmek gerekecektir ki bu da şirket açısından hoş bir durum olmayacaktır (Arthur 2012, ss.287-290).

Tercih edilmeyen adaylara neden ret cevabı aldıklarını da açıklamak gerekmektedir. Bu açıklamanın nasıl en doğru bir biçimde yapılacağı oldukça tartışılmaktadır. Ret cevabının; yaş, eğitim durumu ve deneyim gibi kriterlere dayanması açıklama yapılmasını kolaylaştırırken; cevabın kişilikle ilgili olması durumunda bunu açıklamak hiç de kolay olmamaktadır. Bu görüşme için çaba sarf eden ve beklenti içine giren adaylar için, mutlaka geribildirim sağlanması ve tavsiyelerde bulunularak onlara yardımcı olunması gerekmektedir (Sarılar 2006, s. 42).

### **3.3.10 Yeni Elemanı Göreve Başlatma ve Alıştırma**

Şirkete yeni katılan kişinin kendini rahat hissetmesi ve üzerine aldığı görevleri yerine getirebileceğine olan inancı, onun en çok ihtiyaç duyduğu şeydir. Bu bağlamda, işe yeni

başlayan bir kişi için düzenlenecek oryantasyon programının aşağıda yer alan dört unsuru içermesi gerekmektedir (Sarılar 2006, s. 42):

- İş arkadaşları ile uyum ve iş ortamını benimsetmek,
- Verilen sorumluluğun niteliğini ve kendisinden beklenileni net bir biçimde belirtmek
- Bu sorumluluğu yerine getirecek bilgi ve donanımına sahip olduğuna ilişkin moral vermek,
- Şirket kurallarını ve kültürünü açıkça anlatmak.

Yeni çalışanlara bilgi verilmesi noktasında, görevi daha çok resmi bilgi sağlamak olan insan kaynakları departmanının, belli başlı görevleri arasında; şirketi tanıtmak, şirket düzenini anlatmak ve gereken evrakları düzenlemek yer almaktadır (Taşçı 2004).

Şirketlerin insan kaynakları bölümlerinin, sosyalizasyon sürecinde etkin bir role sahip olduğu bilinmektedir. İşe yeni giren bir kişinin oryantasyon süreci insan kaynakları bölümü tarafından düzenlenmektedir (Günçağlayan 2007, s.52). Bu süreç içinde, yeni çalışanların şirkete tanıştırılması ve çalışanlara bölümleri ile ilgili bilgi verilmesi yer almaktadır. İnsan kaynakları yetkilisi tarafından işe yeni giren kişilere, mutlaka kendi bölümü dışındaki bölümler, onların yaptıkları işler ve iş alanlarına dair bilgiler de verilmelidir (Günçağlayan 2007, s. 52).

#### **3.3.10.1 Çalışan Rehberi**

Çalışan rehberi, şirket politikalarının ve prosedürlerinin yazılı bir belge haline getirilmesinin en genel uygulama biçimidir. Söz konusu rehberin; şirket çalışanlarına kuralları öğretmek, yöneticilere yol göstermek, bütün çalışanlara belirli kurallar çerçevesinde eşit yaklaşıldığını göstermek gibi işlevlerin yanında; yeni çalışanlara şirketi tanıtmak ve çalışanın şirket kültürüne daha kolay adapte olmasını sağlamak gibi bir amacı daha bulunmaktadır (Günçağlayan 2007, s. 73).

Şirket kültürüne adaptasyon işe alım sürecinin en önemli aşamalarından biridir. Bunun nedeni ise yıllar içinde yapılmış araştırma sonuçlarına bağlıdır (Erdoğan 2013). Buna göre yapılan birçok araştırma sonucu göstermiştir ki, istifa eden çalışanların yüzde 50'sinden fazlası işe başladığı ilk 6 ay içinde istifa etmektedir (Erdoğan 2013). Bu duruma istinaden yapılan diğer araştırma sonuçları da işe yeni başlayan personelin yalnız kalmasından veya kendini yalnız hissetmesinden ötürü istifa ettiklerini belirlemiştir (Erdoğan 2013, s. 118). Bu anlamda işe yerleştirme ve oryantasyon çok önemlidir. Şirket kültürüne adaptasyon için gerekli olduğu bildirilmiş çalışan rehberinde olması gereken bilgiler ve bölümleri Smith ve Mazin (2011, ss.36-37) şu şekilde sıralamıştır:

1- Çalışma kuralları: Şirket çalışanları tarafından uyulması gereken; çalışma saatleri, yemek ve mola zamanları, işe devam politikası, fazla mesai uygulamaları, maaş ve ödeme dönemleri, nakil ve terfi şartları, performans değerlendirme sistemi, personel kayıtları, adaylık dönemi, giyim kuralları, işyerinde sigara içme koşulları, ceza ve ödül uygulamaları ve elektronik haberleşme politikası gibi günlük çalışma kurallarını içermektedir.

2- İzin politikası: Bu bölümde, ücretli veya ücretsiz olarak işten uzak kalınan zamanların tanımı yapılmaktadır. Bu durumlara örnek olarak; yıllık izin, özel durum izinleri, hastalık izni, resmi ve dini tatiller, ölüm izni, askerlik izni, doğum izni, ücretsiz izin, herhangi bir vatandaşlık görevi için kullanılan izinler sayabilir.

3- Çalışanlara sunulan olanaklar: Bu bölüm, şirket çalışanlarına sunulan; sağlık ve tedavi imkânları, hayat sigortası, sakatlık sigortası, emeklilik şartları ve şirket dışı eğitim imkânları gibi sosyal olanakları tanımlamaktadır.

4- Disiplin politikası: Bu bölüm, şirketin kuralları çerçevesinde disiplin suçu sayılacak olayların ve bunlara verilecek cezalarla işten uzaklaştırma ve çıkarma kurallarının tanımını yapmaktadır.

Rehberin oluşturulması ve uygulamaya konulmasının ardından belli aralıklarla (en az yılda bir kez) gözden geçirilmesi, kapsadığı bilgilerin güncellenmesi ve gerekli değişikliklerin yapılması gerekmektedir. Rehberde yapılacak bir değişiklikle ilgili mutlaka çalışanlara bilgi verilmelidir. İhtiyaç halinde rehberin basılı kopyaları dağıtılmalıdır. Ayrıca şirketin intranetinde bir dijital kopyasının yer alması da iyi olacaktır. Böylelikle çalışanlar rehbera kolayca ulaşabilecek ve aradıklarını kolaylıkla bulabileceklerdir. Rehberi çalışanlara ulaştırmak, rehberin okunduğu ve anlaşıldığı anlamını her zaman taşımayabilmektedir. Bu da ileride şirket içinde bir takım sorunlar yaşanmasına sebep olabilmektedir. Böyle bir durumla karşılaşılmasını adına, çalışanlardan rehberi aldıklarına, içeriğini okuduklarına ve anladıklarına dair imza alınması akıllıca olacaktır (Sarılar 2006, s. 45).

## 4. SİGORTACILIK SEKTÖRÜNDE İŞGÖREN SEÇME VE YERLEŞTİRME

Araştırmanın bu bölümünde sigortacılık sektöründe işgören seçme ve yerleştirme konusu detaylı olarak incelenecektir. Bu bölümde araştırmanın kapsamına uygun olarak yapılan görüşme sonuçları da analiz edilecektir.

### 4.1 ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Bu bölümde, araştırmanın amacı, araştırma soruları ve araştırmanın önemine yer verilecektir.

#### 4.1.1 Araştırmanın Amacı ve Araştırma Soruları

Bu araştırmanın amacı, sigorta işletmelerinin işe alım süreçlerini inceleyerek, bu süreçte yaşanan sorunları belirlemek ve çözümlerine ilişkin öneriler sunmaktır. Bu bağlamda, araştırmanın soruları şu şekilde belirlenmiştir:

1. Sigorta işletmeleri için işe alım süreci nasıl gerçekleşmektedir?
2. Sigorta işletmelerinde işe alım süreci bağlamında benzerlikler veya farklılıklar var mıdır?
  - İnsan gücü planlaması açısından farklılıklar var mıdır?
  - İşe başvuru yöntemi açısından farklılıklar var mıdır?
  - Aday değerlendirmesi açısından farklılıklar var mıdır?
  - İşe yerleştirme ve oryantasyon açısından farklılıklar var mıdır?
  - Kuruluş yılları ve işe alım sürecinde izlenen strateji arasında benzerlikler var mıdır?
  - Çalışan sayısı ve işe alım sürecinde izlenen strateji arasında benzerlikler var mıdır?
  - Acente / şube sayısı ve işe alım sürecinde izlenen strateji arasında benzerlikler var mıdır?
3. Benzerlikler ve farklılıklar bazında sigorta işletmeleri için en iyi işe alım süreci nasıl ortaya çıkmaktadır?

Bu araştırmada sigorta sektörünün seçilmiş olmasının en önemli sebepleri, sektörün zor ve güçlü olması, rekabet ortamının yüksek olması ve personel devir oranının yüksek olması nedeniyle işe alım süreçlerinin daha detaylı incelenmesidir (Sağlam Arı vd. 2010).

#### **4.1.2 Araştırmanın Önemi**

Sigortacılık sektörü, özellikle gelişmekte olan ekonomilere sahip ülkelerde, hizmet sektörleri arasında geniş bir uygulama alanına ve aynı zamanda sektörler içerisinde edindiğı konum itibarıyla en dinamik sektörlerden biri olma özelliğine sahiptir (Uralcan 2011). Gelişmiş ekonomilere sahip ülkelerde ise yüksek seviyede talep olan sigortacılık sektörüne, bununla doğru orantılı bir şekilde sektöre yüksek miktarlarda ekonomik kaynakların sağlandığı görölmektedir. Bu bağlamda, sektör içerisinde yer alan sigorta işletmeleri, zamanla ekonomide kendilerine yer edinmişler ve söz sahibi olmaya başlamışlardır (Uralcan 2011). Yetersiz tasarruf yapılması, gelişmekte olan ekonomilere sahip ülkelerdeki en temel sorundur. Bu sebeptendir ki, ülke ekonomisi içerisine dâhil edilen tasarruf miktarı oldukça düşük seviyelerde kalmaktadır. Oysaki ekonomik gelişme ve ekonomik kalkınmanın sağlanabilmesi için, ekonomiye katılan tasarruf miktarının arttırılması ve yüksek seviyelere getirilmesi gerekmektedir (Okunakul 2005). Bu bağlamda gelişmekte olan ekonomilerde, tasarruf miktarını sigorta işletmeleri aracılığı ile arttırmaya ve kullanılabilecek fonların ekonomiye dâhil edilmesine çalışılmaktadır. Bunlarla birlikte, tıpkı gelişmiş ekonomilere sahip ülkelerde olduğu gibi sigorta işletmelerinin ekonomide önemli bir yer tutması için de çalışmalar yapılmaktadır (Okunakul 2005). Bu sayede, sigorta işletmeleri aracılığı ile oluşturulacak tasarrufların artması aynı zamanda kullanılabilir fonları da arttıracak, böylelikle ekonomik gelişmede önemli bir etki yaratılabilecektir.

Sigortacılık, gelişmekte olan ekonomilere sahip ülkeler için tarım, ihracat, sanayi gibi birçok alanda meydana gelebilecek risklerden korunabilmek adına oldukça önemli bir konudur. İyi çalışan bir sigorta sistemi sayesinde ekonomik aktivitelerin güvenle yapılması sağlanmaktadır (Altan 2010). Dolayısıyla sigortacılık sektörü, ekonomik büyüme ve istikrar ile doğrudan alakalı bir sektördür (Turgutlu ve diğ. 2007).

Bu kadar önemli olan bir sektörde çalışanların rolü de elbette yadsınamaz derece de önemlidir (Sigortacı Gazetesi 2014).<sup>1</sup> Bu noktadan hareketle sektörün ihtiyacını karşılayabilecek etkin bir işe alım sürecinin nasıl olması gerektiği konusunda bilgileri sunacak olan bu çalışmanın da önemi oldukça büyüktür.

## **4.2 ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE SINIRLILIKLARI**

Bu araştırma Türkiye’de faaliyet gösteren sigorta işletmelerinde işe alım sürecini inceleme amacını taşımaktadır. Türkiye’de 62 adet sigorta işletmesi faaliyet göstermekte olup, bu işletmelerden 10 adet sigorta işletmesi araştırma kapsamına alınmıştır. Bu çerçevede ele alınan sigorta işletmelerinde araştırmanın konusu itibarıyla sadece işe alım süreçleri değerlendirilmiştir. Bu anlamda, bu çalışma sigorta işletmeleri ile sınırlıdır. Bunun dışında araştırmada nicel yöntemlere yer verilmediği için sonuçlar sadece nitel yöntemlerle sınırlıdır.

## **4.3 ARAŞTIRMA ALANI SİGORTACILIK SEKTÖRÜ**

Bu bölümde dünyada ve Türkiye’deki sigortacılık sektörü detaylı olarak ele alınacaktır.

### **4.3.1 Dünyada Sigorta Sektörü**

23 Ekim 1347’de İtalya’nın Cenova Limanı’ndan kalkan ve Mayorka’ya giden “Santa Clara” isimli yük gemisinin yükünü güvence altına almak amacıyla düzenlenen sözleşme, sigortacılık tarihinin bilinen ilk sigorta poliçesi olarak kabul edilmektedir. İlk sigorta işletmesi de 1424’de yine Cenova kentinde kurulmuştur. 1435’de yayımlanan Barselona Fermanı ise, sigortacılıkta düzenlemeyi sağlayan ilk kanuni mevzuat olma özelliğine sahiptir. İtalya sigortacılıktaki ilk düzenlemelerin uygulandığı ülke olmasına rağmen, deniz sigortacılığı özellikle 18. yy’da İngiltere’de büyük gelişme sergilemiştir. 20 yy. başlarında, sigorta işletmeleri artık örgütsel gelişim süreçlerini tamamlamış ve her türlü ihtiyaca cevap verebilen, hizmetlerini düzenli ve etkin bir şekilde sağlayabilen

---

<sup>1</sup> Sigortacı Gazetesi. 2014. Çalışan kalitesi yükseldikçe sigorta sektörü büyüyecek. <http://www.sigortacigazetesi.com.tr/calisan-kalitesi-yukseldikce-sigorta-sektoru-buyuyecek/>

kuruluşlar olarak faaliyetlerini yerine getirir duruma gelmişlerdir (Aydın ve diğ. 2012, ss.179-180).

Dünyanın en büyük reasürans şirketleri arasında yer alan Swiss Re tarafından yayımlanan 2013 Dünya Sigorta (World Insurance in 2013) raporunda; 2013’de bir önceki yıla göre dünya prim üretiminin %1,4 oranında artış gösterdiği belirtilmektedir. 1,6 trilyon ABD doları hayat, 2,0 trilyon ABD doları ise hayat dışı branşlarda yapılan, toplam 4,6 trilyon ABD doları prim üretimi bulunmaktadır. Prim üretiminde 2013’de %0,7 oranında hayat branşında, %2,3 oranında ise hayat dışı branşlarda artış meydana gelmiştir. Raporda, 2013’de Avrupa kıtası sınırları içerisinde yer alan bütün ülkelerin toplam prim üretimi 1,631.699 milyon ABD doları ve pazardan aldıkları pay oranı da %35,16 olarak belirtilmektedir. Global sigortacılık pazarında sahip olduğu %35’lik pay ile Avrupa sigorta endüstrisi, dünyanın en büyük piyasasını meydana getirmektedir. Avrupa ülkeleri içerisinde, 2013’de 12,460 milyon ABD doları prim üretimi ile Türkiye 19. sırada yer almaktadır. Buradan Türkiye’nin, gelişmiş birçok Avrupa ülkelerine kıyasla sigortacılık sektöründe toplam prim üretiminde oldukça gerilerde kaldığı anlaşılmaktadır (Kayaköy Taş 2015, ss.183-139).

#### **4.3.2 Türkiye’de Sigorta Sektörü**

1872’de İngiliz sigorta işletmelerinin Türkiye’de temsilciliklerini açmaları ile birlikte, ülkemizde sigortacılık alanında ilk faaliyetler gerçekleşmeye başlamıştır. 1893’de ilk yerli sigorta işletmesi olarak Osmanlı Umum Sigorta Şirketi kurulmuş olup, 1923’de Cumhuriyetin ilanı ile birlikte sektörde yasal düzenlemeler ve kurumsallaşma bağlamında büyük gelişimler meydana gelmiştir (Türkiye Sigortalar Birliği 2013).<sup>2</sup>

Hazine Müsteşarlığı tarafından hazırlanan 2014 Sigorta Sektörü Raporunda, özellikle son yıllarda uluslararası sigorta işletmelerinin Türkiye sigorta sektörüne artan ilgisinden bahsedilmektedir. Rapora göre, Türkiye’de faaliyet gösteren 62 sigorta işletmesinin ödenmiş sermayelerinin %72’si ve topladıkları prim ücretlerinin ise %65’i uluslararası sermayenin yönetimine hâkim olan sigorta işletmelerine ait olduğu belirtilmektedir. Bu

<sup>2</sup> Türkiye Sigortalar Birliği. 2013. Türkiye’de Sigortacılık. <http://www.tsb.org.tr/turkiyede-sigortacilik.aspx?pageID=439>

sigorta işletmelerinin 23 tanesinde %100, 14 tanesinde %90 ile %100 arasında, 2 tanesinde %50 ile %90 arasında uluslararası sermaye bulunmaktadır. Diğer bir ifadeyle, Türkiye’de faaliyet gösteren 62 sigorta işletmesinin 39 tanesi uluslararası sermaye kontrolünde olan işletmelerdir (Uras 2015).

Sigorta işletmelerinin toplam cirosu 2014 senesi itibarıyla toplam 26 milyar TL’dir. Sigorta sektörünün büyüklüğünün ölçülebilmesi için 1 yılda sigorta güvencesi almak için halkın ödediği toplam prim oranına bakılması gerekmektedir. Cari fiyatlarla prim artışında %6,9 oranında artış yaşanmış olup, enflasyon göz önünde bulundurulduğunda 2013 yılına göre sabit fiyatla prim toplamında %1,5 oranında düşüş yaşanmıştır. Türkiye’de 2014 yılında toplam 26 milyar TL’lik ödenen sigorta primine karşılık, sigorta işletmeleri oluşan hasarlar sebebiyle 15 milyar TL halka teminat geri ödemesi yapmışlardır (Uras 2015).

Sigortacılık sektörünün senelik prim üretimi, dünya genelinde milli gelirin %6,17’si iken; Türkiye’de bu oran milli gelirin %1,45’ini oluşturmaktadır. Kişi başı sigorta primi ortalaması dünya genelinde 662 ABD doları iken; Türkiye’de 149 ABD dolarıdır. Fakat bu rakamlar göstermektedir ki, Türkiye’de büyüme potansiyeli bulunan sigortacılık sektörü, uluslararası sermaye tarafından oldukça ilgi çekmektedir. Bu büyüme potansiyeline inanan yabancı sigorta işletmeleri, piyasaya girerek şu an zarar etseler bile piyasada faaliyetlerini sürdürmeye devam etmektedirler (Uras 2015).

#### **4.4 ARAŞTIRMA, ÖRNEKLEM VE VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ**

Bu bölümde araştırmanın yöntemi, araştırma örnekleme ve veri toplama yöntemine ilişkin bilgiler detaylı olarak verilmektedir.

##### **4.4.1 Araştırma Yöntemi**

Yöntem bilim literatüründe temel olarak iki çeşit araştırma yönteminden bahsedilmektedir. Bunlardan ilki nicel araştırma yöntemidir. Nicel araştırma yöntemlerinin temelinde araştırmanın bulgularını gerçek sayısal değer olarak

belgelemek ve araştırma boyunca objektif olmak bulunmaktadır (Akman 2014, s.13). Bu anlamda bu tarz bir yaklaşımla yapılan araştırmaları esas olarak neden-sonuç ilişkisini istatistiksel olarak ortaya koymaya çalışan çalışmalar olarak nitelendirmek mümkündür (Saunders ve diğ. 2009, s.95). Bu araştırmalarda kullanılan veri toplama yöntemleri genellikle anket, deney ve testler oldukları söylenebilir. Bu tür veri toplama yöntemleri bulguların sayısal olarak ifade edilebilmesine olanak sağlamakta ve veriler bu sayede istatistiksel olarak analiz edilebilmektedir (Saunders ve diğ. 2009, s.95).

Literatürde ortaya konan ikinci araştırma yöntemi ise nitel araştırma yöntemidir. Bu tarz araştırmaları nicel araştırmalardan ayıran en önemli özellik araştırma bulgularını sayısal olarak değil insan doğası içinde çözümlemeye çalışmalarıdır (Altunışık ve diğ. 2010, s.5). Bu anlamda nitel çalışmalar araştırma bulgularını sayısal veriler ile ifade etmek yerine sözel veriler ile ifade etmeye çalışmaktadır. Bu araştırmalarda kullanılan veri toplama yöntemleri genellikle gözlem, yüz-yüze görüşme, odak grupları ve içerik araştırmalarıdır (Akman 2014, s.14). Bu tür veri toplama yöntemleri kişilerin duygu ve düşüncelerini rahatça anlamaya sebep olmakta ve böylece veriler sözel olarak incelenebilmekte ve insan duygu düşünce ve doğasına ilişkin bilgiler net bir şekilde ortaya konabilmektedir (Altunışık ve diğ. 2010, s.5).

Bu anlatılanlar ışığında araştırmacıların hangi araştırma yöntemini seçecekleri olgusunun temelde belirledikleri araştırma sorularına bağlı olacağı söylenebilir. Bu anlamda nitel araştırma Niçin? Nasıl? Ne şekilde? sorularına yanıt ararken, nicel araştırma Ne kadar? Ne miktarda? Ne kadar sık, Ne kadar yaygın? sorularına yanıt arar (Akman 2014, ss.14-15).

Bu sorulardan da anlaşılacağı üzere nitel araştırmalar sözel veriler elde etmeye çalışırken, tam aksine nicel araştırmalar sayısal veriler elde etmeye çalışmaktadır. İki araştırma arasındaki genel farklar aşağıdaki tabloda verilmiştir (Akman 2014, ss.14-15):

**Tablo 4. 1: Nicel ve nitel araştırma arasındaki farklar**

| Nicel araştırma                                                                                                         | Nitel araştırma                                                                                      |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Gerçeklik nesneldir                                                                            | <input type="checkbox"/> Gerçeklik öznel ve oluşturulur                                              |
| <input type="checkbox"/> Araştırmacı olay ve olgulara dışarıdan bakar, nesnel bir tavır geliştirir                      | <input type="checkbox"/> Araştırmacı olay ve olguları yakından izler, katılımcı bir tavır geliştirir |
| <input type="checkbox"/> Değişkenler kesin sınırlarıyla saptanabilir ve bu değişkenler arasındaki ilişkiler ölçülebilir | <input type="checkbox"/> Değişkenler karmaşık ve iç-içedir. Aradaki ilişkileri ölçmek zordur         |
| <input type="checkbox"/> Genelleme                                                                                      | <input type="checkbox"/> Derinlemesine betimleme                                                     |
| <input type="checkbox"/> Nedensellik ilişkisini açıklama                                                                | <input type="checkbox"/> Aktörlerin perspektiflerini anlama                                          |
| <input type="checkbox"/> Verinin sayısal göstergelere indirgenmesi                                                      | <input type="checkbox"/> Verinin, bütün derinlik ve zenginliği içinde betimlenmesi                   |
| <input type="checkbox"/> Olay ve olguların dışında, yansız ve nesnel                                                    | <input type="checkbox"/> Olay ve olgulara dahil, öznel perspektifi olan ve empatik                   |
| <input type="checkbox"/> Kuram ve denence ile başlar                                                                    | <input type="checkbox"/> Kuram ve denence ile son bulur                                              |
| <input type="checkbox"/> Deney, manipülasyon ve kontrol                                                                 | <input type="checkbox"/> Kendi bütünlüğü içinde ve doğal                                             |
| <input type="checkbox"/> Standardize edilmiş veri toplama araçları kullanma                                             | <input type="checkbox"/> Araştırmacının kendisinin veri toplama aracı olması                         |
| <input type="checkbox"/> Parçaların analizi                                                                             | <input type="checkbox"/> Örüntülerin ortaya çıkarılması                                              |
| <input type="checkbox"/> Uzlaşma ve norm arayışı                                                                        | <input type="checkbox"/> Çokluluk ve farklılık arayışı                                               |

Bu araştırmanın amacı sigorta işletmelerinin işe alım süreçlerinin araştırılmasıdır. Bu anlamda bu araştırmada sigorta işletmelerinin işe alım süreçlerini “Nasıl” planladıkları ortaya konacaktır. Bu nedenledir ki araştırmada nitel araştırma yöntemi seçilmiş ve veri toplama aracı olarak yüz-yüze görüşme tercih edilmiştir.

#### 4.4.2 Örneklem

Bir nitel araştırma yapabilmek için birçok metot bulunmaktadır. Gömülü teori, fenomenoloji, etnografi ve örnek olay metotları bahsi geçen yöntemlerden ön plana çıkmış olanlarıdır (Saunders ve diğ. 2009, ss.106-107).

Fenomenoloji araştırmalarında araştırmacılar belirli olaylar, durumlar, deneyimler veya kavramları incelemektedir. Bu tarz araştırmaların amacı herhangi bir olgunun oluşmasında alta yatan sebepleri belirlemektir (Akman 2014, s.16).

Etnografi araştırmalarında amaç belirli olgular arasındaki ilişkileri ortaya koymak ve durumu betimlemektir (Akman 2014, s.16).

Gömölü Teori araştırmalarında amaç bir teori ortaya koymaktır. Bu anlamda araştırmacılar verileri toplarken ve verilerin analizini yaparken bu verilerin içine gömölü olan teoriye ulaşmakta ve bu anlamda yeni kavramlar türetmektedirler (Akman 2014, s.16).

Örnek olay incelemelerinde amaç bireyler, gruplar, olaylar, kurumlar gibi birçok olgunun belli bir süre içinde derinlemesine incelemektir. Bu yöntemde toplanan veriler ve bulgular ayrıntılı ve oldukça kapsamlıdır. Bu tarz çalışmalarda araştırmacılar bir, iki veya daha fazla olguyu bir arada inceleyebilmekte ve karşılaştırma yapabilmektedir (Aylar 2012, s.772).

Göröldüğü üzere tıpkı araştırma metotlarının birbirinden farklı bakış açıları olduğı gibi nitel araştırma yöntemlerinin de sonuçlar açısından varmak istedikleri noktalar birbirinden farklıdır. Bu bağlamda yine araştırmanın amacı seçilecek yöntemin belirlenmesinde en etkin rolü oynamaktadır. Daha önce de belirtildiğı üzere bu araştırmanın amacı sigorta işletmelerinde işe alım süreçlerinin araştırılmasıdır. Bu bağlamda bu çalışmada örnek olay metodu seçilmiş ve uygulanmıştır.

Örnek olay incelemesi temelde bir olay, kişi veya vakayı derinlemesine inceleyen bir nitel araştırma metodudur (Neuman 2007, s.790). Bu tarz araştırma sonucunda incelenen örnek olay özelinde sonuçlara ulaşılmaktadır (Aylar 2012, s.772). Bu bağlamda bu çalışmanın örnek olayı sigorta işletmelerinde işe alım süreçleridir. Bu noktadan hareketle sigorta işletmeleri özelinde sonuçlara ulaşılacak ve özömlerler geliştirilecektir. Bu anlamda bu çalışmanın sonuçları sigorta işletmeleri için geçerli olacakken bir başka sektördeki işe alım süreçlerinin bir başka örnek olay incelenmesi gerekecektir. Bir başka deyişe sonuçlar diğerk sektörleri bağlamayacaktır.

Türkiye’de 62 adet sigorta işletmesi faaliyet gösterdiğinden araştırmaya dahil edebilmek adına bu işletmelere yapılandırılmış sorular ile gerçekleştirilecek yüz-yüze görüşme talebinde bulunulmuştur. İşletmelerin yalnızca 12 tanesi görüşme talebine olumlu geri dönmüştür. Ancak görüşme sonucunda 12 sigorta işletmesinin 2 tanesi verdiği cevapların açıklayıcı olmaması nedeniyle araştırma kapsamına dâhil edilememiştir. Mariampolski’ye (2001) göre, bir nitel araştırmada 10-15 arası yüz yüze görüşme yapmak doğru sonuçlara ulaşabilmek için yeterli sayıdır. Bu noktadan hareketle, bu araştırma kapsamında 10 adet sigorta işletmesi ile iletişime geçilmiş ve araştırma kapsamına alınmıştır. Bu işletmelerin seçiminde kolayda örneklem yöntemi kullanılmıştır. Araştırmaya katılanlar isimlerinin gizli kalması kaydı ile araştırmaya dâhil olmuşlardır. Ancak katılımcı işletmelere ait kurumsal bilgilerinin kullanılması sakıncalı bulunmamıştır. Araştırma kapsamındaki işletmelere ait bilgiler aşağıda yer almaktadır:

**Şirket 1**, 1968 yılında kurulmuş olup, sektörün lider kuruluşlarının arasında yer almaktadır. 9 bölge müdürlüğü, 6 finansal bölge müdürlüğü, 3 temsilciliği ve 3.000 şube sayısı bulunmaktadır. Toplam çalışan sayısı 613 kişi olan işletme, 58 yıldır konut, işyeri, sağlık, kaza ve araç sigortası gibi branşlarda sigortalılara hizmet vermeye devam etmektedir.

**Şirket 2**, 1981 yılında Türkiye’deki faaliyetlerine başlamıştır. 2 144,6 milyon TL sermayesi, 694 milyon TL prim üretimi, 500 çalışan istihdamı ve Türkiye’ye tüm bölgelerine dağılmış olan 1.500 şubesi bulunmaktadır. Şirket, Türk sigorta sektörü içerisinde önde gelen şirketler arasında yer almaktadır. İşletme emeklilik, hayat ve yangın, kaza, mühendislik, tarım, nakliyat, hukuksal koruma, sağlık ve kredi, ferdi kaza gibi hayat dışındaki tüm branşlarda da hizmet vermektedir.

**Şirket 3**, 1925 yılında kurulmuştur. Şirketin Türkiye genelinde 2561 şubesi bulunmaktadır ve bununla birlikte anlaşmalı olduğu bankalar ile işlem yapabilmektedir. Toplam çalışan sayısı 1083 kişi olan işletme; yangın, kaza, mühendislik, tarım, nakliyat, hukuksal koruma, sağlık ve kredi, ferdi kaza gibi hayat dışındaki tüm branşlarda da faaliyetlerde bulunmaktadır.

**Şirket 4**, 1991 yılında kurulmuştur. Toplam 300 adet şubesi bulunan işletmenin, toplam istihdam edilen çalışansayısı ise 125'dir. Firma hayat ve emeklilik alanlarında hizmet vermekte olup Türkiye'nin yabancı sermayeli büyük firmaları arasında yer almaktadır.

**Şirket 5**, 2010 yılında kurulmuştur. Firma hayat ve emeklilik alanında hizmet veren ve 270 personel istihdam eden çoğunlukla Türk sermayeye sahip bir sigorta şirkettir. Toplam 14 bölgede hizmet vermekte olup, 400 adet şubesi bulunmaktadır.

**Şirket 6**, 2008 yılında kurulmuş ve hayat ve emeklilik alanlarında faaliyet göstermektedir. Toplam 304 şubede 516 çalışanı aracılığıyla hizmet vermektedir.

**Şirket 7**, 1995 yılında kurulmuştur. Toplamda 10 bölgede faaliyet gösteren firma 287 personele sahiptir. Toplam şube sayısı 1015 olan işletme; konut, araç, ferdi kaza, işyeri ve nakliyat branşlarında hizmet vermektedir.

**Şirket 8**, 2009 yılında kurulmuştur. Toplamda 216 personele sahiptir. 1800 adet şubeye sahip olan işletme, hayat ve emeklilik branşlarında hizmet vermektedir.

**Şirket 9**, 1989 yılında kurulmuş olup 272 personele sahiptir. Bu firmanın şube sayısı 649'dur. Firmanın yangın, kaza, mühendislik, tarım, nakliyat, hukuksal koruma, sağlık ve kredi, ferdi kaza gibi hayat dışındaki tüm branşlarda da faaliyetleri bulunmaktadır.

**Şirket 10**, 1960 yılındakurulmuş olup toplamda 700 çalışanıbulunmaktadır. Firmanın toplamda 2000 şubesibulunmaktadır. Firma konut sigortası, iş yeri sigortası, araçsigortasıve sağlık sigortası hizmetleri gibi hizmetlerde bulunmaktadır.

**Tablo 4. 2. Görüşme Yapılan İşletmelere İlişkin Bilgiler**

| Sigorta şirketi | Kuruluş yılı | Çalışan sayısı | Şube sayısı | Hizmet alanı                                                                     |
|-----------------|--------------|----------------|-------------|----------------------------------------------------------------------------------|
| Şirket 1        | 1968         | 613            | 3000        | Konut, araç, sağlık, kaza ve işyeri                                              |
| Şirket 2        | 1981         | 500            | 1500        | Emeklilik, hayat, yangın, kaza, mühendislik, tarım, nakliyat, sağlık, ferdi kaza |
| Şirket 3        | 1925         | 1083           | 2561        | Araç, konut, sağlık, ferdi kaza, işyeri, nakliyat, mühendislik                   |
| Şirket 4        | 1991         | 125            | 300         | Hayat ve emeklilik                                                               |
| Şirket 5        | 2010         | 270            | 400         | Hayat ve emeklilik                                                               |
| Şirket 6        | 2008         | 516            | 304         | Hayat ve emeklilik                                                               |
| Şirket 7        | 1995         | 287            | 1015        | Araç, konut, ferdi kaza, işyeri ve nakliyat                                      |
| Şirket 8        | 2009         | 216            | 1800        | Hayat ve emeklilik                                                               |
| Şirket 9        | 1989         | 272            | 649         | Araç, konut, sağlık, ferdi kaza, işyeri, nakliyat, mühendislik                   |
| Şirket 10       | 1960         | 700            | 2000        | Konut, işyeri, araç ve sağlık                                                    |

#### **4.4.3 Veri Toplama Yöntemi**

Veri bazında genel olarak iki tür veriden bahsedilebilir. Bunlardan ilki çalışmanın amacına hizmet etmek için toplanan ve bu anlamda birincil veri olarak adlandırılan veri türüdür. Diğerisi ise çalışmanın amacından bağımsız olarak daha önceden toplanmış ve ikincil veri olarak adlandırılan veri türüdür (Büyüköztürk ve diğ. 2012, s.234). Birincil veriler çalışmanın amacı doğrultusunda hazırlanmış sorular, gözlem şekilleri ve anketler yardımıyla toplanır. Bu verileri toplamaya yönelik bilinen metotlar anket, gözlem, yüz-yüze görüşme ve odak gruplarıdır (Büyüköztürk ve diğ. 2012, s.234). İkincil veriler ise daha çok kitaplarda, makalelerde ve internet üzerinden erişilebilen verilerdir. Bu veriler araştırmanın hazırlanmasında özellikle literatür kısmı için önem taşımaktadırlar (Saunders ve diğ. 2009, ss.256-257).

Bu araştırmada veri her iki şekilde de elde edilmiştir. İşe alım süreçlerini tanımlamada ve uygulanan teorileri ortaya koymakta kitap ve makalelerden yararlanılmıştır. Birincil veri olarak ise yüz-yüze görüşme yöntemi kullanılmıştır. Bu anlamda yapılandırılmış yüz-yüze görüşme soruları hazırlanmış olupbelirlenmiş olan sigorta işletmelerinin yöneticilerine iletilmiştir. Yüz yüze görüşme soruları Sabuncuoğlu (2013), Bingöl (2014) veÇetin ve Özcan (2014) insan kaynakları kitaplarında yer alan işe alım süreçlerinden yola çıkarak hazırlanmıştır.

Bu çalışma için 10 adet sigorta işletmesi ile temasa geçilmiş ve bu işletmelerden yapılandırılmış sorular ile gerçekleştirilecek yüz-yüze görüşme talebinde bulunulmuştur. Katılımcılardan 5 yönetici ile yüz-yüze görüşme gerçekleştirilmiş, diğer 5 yöneticinin çalışma yoğunlukları nedeni ile sorular kendilerinin talebi doğrultusunda elektronik postalarına gönderilmiştir. Yüz-yüze görüşmeler 1 Mart 2016 - 15 Haziran 2016 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. E-mail yoluyla yapılan soruların cevaplanması ise 5 Mart 2016 - 5 Haziran 2016 tarihleri arasında gerçekleşmiştir. Görüşmeler uzman ve yöneticiler ile yapılmıştır.

Görüşmeler ortalama olarak bir buçuk saat sürmüştür ve işletmelerin işe alım süreçlerine ilişkin yeterli derecede bilgi toplanabilmiştir. Toplanan bilgilerin gizli olmasından ötürü çalışma kapsamında işletme ismi ve yüz-yüze görüşme yapılan yetkili ismi verilmeyecektir. Ancak analiz sonuçları sigorta işletmelerinde uygulanan işe alım yöntemleri hakkında genel bir görüş oluşturmaya yeterli olacaktır.

Yüz-yüze görüşme soruları 2 kısımdan oluşturulmuştur. 1. kısımda katılımcılara ve katılımcı firmalara ait sorular yer almaktadır. 2. kısımda ise işe alıma yönelik 10 soru sorulmuştur. Bu bağlamda birinci bölümün amacı ikinci bölümdeki sorularla karşılaştırma yapabilmek ve eğer varsa işletmelerin yıllara, çalışan sayılarına ve şube sayılarına göre işe alım süreçlerinin değişip değişmediğini tespit etmektir. İkinci bölümün amacı ise sigorta işletmelerinde genel işe alım sürecine ait bilgiler elde edebilmektir.

#### **4.5 VERİLERİNİN ANALİZİ VE BULGULAR**

Bu bölümde araştırmanın kapsamına uygun olarak yapılan görüşme sonuçlarının analizi ve değerlendirmesi yapılacaktır. İşletmeler ile yapılan görüşme sonuçları ve işe alım sürecinin işletmelerin kuruluş yıllarına, çalışan ve şube sayılarına farklılaşmaları yer almaktadır.

#### 4.5.1 Analizde Kullanılan Sorular

Bu araştırmanın amacı sigorta işletmelerinin işe alım süreçlerinin araştırılmasıdır. Bu anlamda bu çalışmada işe alım süreci ve aşamalarını belirleyebilmek için 10 soru sorulmuştur ve bu sorular aşağıda yer almaktadır:

1. Firmanızda işe alım süreci hakkında bilgi verir misiniz?
2. Firmanızın işe alım sürecinde misyon, vizyon ve değerlere önem verilmekte midir?
3. Size göre işe alım sürecinin başarısını etkileyen faktörler nelerdir?
4. Terfi ve/veya transferlerde adayları kurum içinden mi yoksa kurum dışından mı belirlemektesiniz?
5. Terfi ve/veya transferlerde adayların kurum içinden belirlenmesi ile ilgili görüşleriniz nelerdir?
6. Terfi ve/veya transferlerde adayların kurum dışından belirlenmesi ile ilgili görüşleriniz nelerdir?
7. Firmanızda işe alımlarda adaylar ile ilgili olarak ilgili departman çalışanlarının görüşleri alınmakta mıdır?
8. Oryantasyon eğitim programınız var mı? Bilgi verir misiniz?
9. Sigortacılık sektöründe etkin bir işe alım ve işe yerleştirme sürecine ilişkin önerileriniz nelerdir?
10. Firmanızda insan kaynakları seçim sürecinde ne tür testler kullanılmaktadır? Kullanılıyor ise hangisi, bilgi verir misiniz?

Bu soruların oluşturulmasında literatürden yararlanılmıştır. Birçok araştırmada işe alım sürecinin temel adımları; işgücü planlaması, işgören bulma (iç kaynaklar, dış kaynaklar), personel seçim süreci (başvuru, görüşme, testler, değerlendirme, referans araştırması), işe alım kararı, oryantasyon olarak belirlenmiştir. Bu temel alımlardan yola çıkarak yüz yüze görüşme kapsamında kullanılacak olan sorular belirlenmiştir. Burada amaç, sigorta işletmelerinde işe alım sürecini incelemek, varsa eksik yönlerini belirlemek ve sonuçlara bağlı olarak önerilerde bulunmaktır.

#### 4.5.2 Sigorta İşletmeleri ile Yapılan Görüşmeler

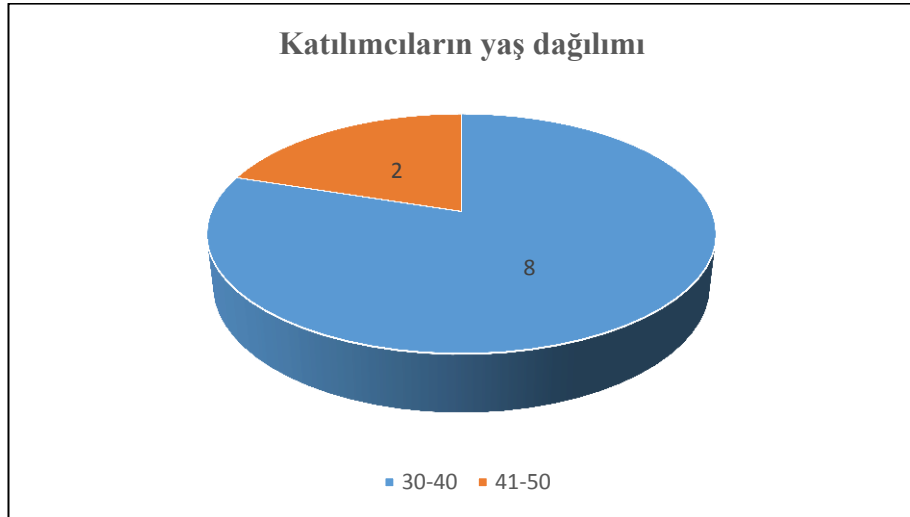
Katılımcılara ait cinsiyet, yaş ve işletmedeki pozisyon dağılımlarına ilişkin sosyo-demografik özellikleri aşağıda yer alan grafiklerde gösterilmiştir.

**Şekil 4. 1. Katılımcıların cinsiyet dağılımı**



Yukarıda yer alan şekile göre, sigorta işletmeleri ile yapılan görüşmelerdeki katılımcıların 4'ü erkek, 6'sı ise bayan katılımcılardan oluşmaktadır.

**Şekil 4. 2. Katılımcıların yaş dağılımı**



Sigorta işletmeleri ile yapılan görüşmelerdeki katılımcıların yaş aralıkları ile şu şekildedir: Katılımcıların 2'si 41-50 yaş aralığında, 6'sı ise 30-40 yaş aralığındadır.

**Şekil 4. 3. Katılımcıların işletmedeki pozisyonları**



Yukarıda yer alan şekile göre, sigorta işletmeleri ile yapılan görüşmelerdeki katılımcıların 2'si işletmede insan kaynakları uzmanı yardımcısı olarak görev yaparken, 8'i ise insan kaynakları uzmanıdır.

#### **4.5.2.1 Firmanızda işe alım süreci hakkında bilgi verir misiniz?**

Bu soruda katılımcılardan firmalarında kullanılan işe alım süreci hakkında bilgi vermeleri istenmiştir. Alınan cevaplar aşağıda verilmiştir:

*İşe alım süreci temelde bir genel müdür yardımcısına bağlı bulunan insan kaynakları departmanının sorumluluğuna bırakılmıştır. Bu anlamda bu süreci yürüten İnsan Kaynakları Departmanının sorumluluğu, seçme ve yerleştirme faaliyetlerinin firma ve insan kaynakları stratejileri ve politikaları dâhilinde yürütmek ve diğer insan kaynakları süreçleri ile olan ilişkisini düzenlemektir (Şirket 1).*

*İşe alım sürecinin temelinde departmanın etkin işleyebilmesini sağlamak adına personel ihtiyaçlarını gidererek iş verimliliğinin artması hedeflenmektedir (Şirket 2).*

*Etkin bir işe alma oldukça önemlidir. İşletmenin stratejilerine uygun, istenen yetkinlikleri karşılayan ve ihtiyaç duyulan role en uygun adayın seçilmesi iş verimliliğini arttıran en önemli faktörlerden biridir. Mevcut çalışan pazarında var olan bireylerin en fazlasının taranarak en uygun adayın bulunması gereklidir. İşletmemizde*

*uygulanan işe alım yöntemlerinin odak noktası işletmenin insan gücü ihtiyacını adil ve tarafsız olarak en etkin şekilde gidermektir (Şirket 3).*

*İşe alım sürecinde ilk başta şirket içinde bir ilan yayınlanır. Uygun eleman bulunamaz ise danışmanlık firmaları ve kariyer net yeni bir iş vb gibi firmalardan boş pozisyonun ilanı çıkılır. Uygun görülen adaylar görüşmeye çağırılır. Daha sonra bölüm müdürü görüşü alınır uygunluğu halinde referans kontrolü olumlu ise iş teklifi yapılır (Şirket 4). Firmamızda doğabilecek pozisyon açıklarında işe alım süreci ilk aşamada çalışanlarla paylaşılmaktadır. Aranılan adayın bulunmaması halinde LinkedIn den arama yapılır, uygun adaylarla mülakat planlanır. Tüm süreci olumlu tamamlayan adaylara son olarak referans araştırması yapılır ve iş teklifimiz telefon yolu ile adaylara sunulur (Şirket 5).*

*Boş pozisyonun niteliklerine uygun LinkedIn ve Kariyer net üzerinden CV taraması yapılır. Uygun adaylar ile görüşme sağlanır. Süreci olumlu tamamlayan adayların referans kontrolleri yapıldıktan sonra iş teklifi yapılır (Şirket 6).*

*İhtiyaç oluştuğunda kariyer net üzerinden ilan çıkılır. Başvuran adaylar, arama ile bulunan adaylar ve referans ile gelen adayların Cv'leri değerlendirilmeye alınır. Bizim tarafımızdan olumlu olan adaylar ilgili departmanın yöneticisi ile görüştürülür. Departman yöneticisinin olumlu görüşüne istinaden üst yönetici ile 2. görüşme yapılır. Olumlu adaylar için referans kontrolleri yapılır. Olumlu referans kontrollerinin ardından adaya iş teklifi yapılır (Şirket 7).*

*Yönetim ve Kurumsallaşma danışmanlığını yaptığımız firmaların bütün personel işe alım sürecini gerçekleştiriyoruz. Önce yazılı olarak departman yöneticisinden İnsan Kaynakları departmanına “personel istek formu” gelir. Belirtilen niteliklere göre personel arayışımız başlıyor (Şirket 8).*

*Etkin bir işe alma oldukça önemlidir. Sorumlu genel müdür, insan kaynakları departmanı ve departman müdürlerinin koordineli çalışması, doğru aday seçiminin yapılması ve oryantasyon işe alım sürecinin başarısını etkileyen faktörlerdendir ((Şirket 9).*

*İşe alım süreci firmanın başarısı için çok önemlidir. Firma içinden bu pozisyonların doldurulamaması ya da ihtiyacın giriş seviyesindeki pozisyonlarda olması halinde insan kaynakları departmanı, belirlenmiş olan insan gücü ihtiyacını mevcut aday havuzundan*

*karşılama yoluna gitmektedir. Bu da yeterli olmazsa danışmanlık firmalarından destek alınmaktadır (Şirket 10).*

#### **4.5.2.2 Firmanızın işe alım sürecinde misyon, vizyon ve değerlere önem verilmekte midir?**

Bu soruda katılımcılardan, firmalarında işe alım sürecinde misyon, vizyon ve değerlere önem verilip verilmediğini açıklamaları istenmiştir. Alınan cevaplar aşağıda verilmiştir:

*İşe alım sürecinde firmamızın misyonu önemlidir. İşe alımlar firmamızın değer yargılarına göre yapılmaktadır (Şirket 1).*

*İşletmemizde işe alım sürecinde işletmenin misyonu, vizyonu, değerleri ve stratejik hedefleriyle uyumlu, işin gerektirdiği yetkinliklere sahip olan bireylere eşit fırsat tanınmak suretiyle ve bireylerin adil ve objektif değerlendirilmesiyle istihdam edilmesi vasıtasıyla işletmenin insan gücü ihtiyacının karşılanması gerçekleştirilmektedir (Şirket 2).*

*Personel talebini işletmenin stratejisine uygun bir biçimde, insan gücü planlaması çerçevesinde gerçekleştirmek oldukça önemlidir. Bu bağlamda firmamızda şirketimizin misyon vizyon ve değerleri işe alım sürecinde önemli bir yer tutmaktadır (Şirket 3).*

*Misyon vizyon tabi ki çok önemli. Bunun yanında her şirketin kendine özgü bir kurum kültürü vardır. Kişi buna alışamıyorsa genellikle başarı olamıyor daha çok buna yoğunlaşmaktayız (Şirket 4).*

*Kesinlikle önem verilmektedir (Şirket 5).*

*Tabiki önem verilmekte çalışanların kuruma alışması için bu değerleri benimseyen adaylar tercih edilmelidir (Şirket 6).*

*İşe alım süreçlerimizde değerlerimize önem veriyoruz ve şirket kültürüne uyumu yanında ilgili departmanın kültürüne uygunluğunu da dikkate alıyoruz (Şirket 7).*

*Misyon, vizyon ve en önemlisi kurum kültürüne önem verilmektedir. Bilgiden ziyade kurum kültürüne alışma süreci bizim için çok önemli bir değerdir (Şirket 8).*

*Misyon, vizyon ve değerler iş planımızda olduğu gibi personel ihtiyacının giderilmesinde de öncelikli değerler olarak ortaya çıkmaktadır (Şirket 9).*

*Evet şirketin değerlerine göre işe alım prosedürü işlemektedir (Şirket 10).*

#### 4.5.2.3 Size göre işe alım sürecinin başarısını etkileyen faktörler nelerdir?

Bu soruda katılımcılardan işe alım sürecinin başarısını etkileyen faktörlere ilişkin düşüncelerini belirtmeleri istenmiştir. Alınan cevaplar aşağıda verilmiştir:

*Bir işe alım sürecinin başarılı olabilmesi için öncelikle üst düzey yöneticilerin ve bütün yönetici kadronun sisteme sahip çıkması gerekmektedir. Bu anlamda onların desteği çok önemli bir yere sahiptir. Bir diğer konu ise süreçte adil olabilmek ve belli bir standardı oluşturmaktır. Ayrıca sistemin işleyiş prensiplerini, işletmenin ihtiyaçları çerçevesinde gözden geçirerek güncellemek ve yeniliklere açık olunması gibi kavramalarda önemlidir. Bu noktada İnsan Kaynakları departmanının bu konuyu yakından takip ederek işe alım süreçlerinde kullanılan yeni ve etkin yöntemler hakkında sürekli raporlama yapması ve gerektiğinde değişiklikler yaparak sürecin işleyişinin etkinliğini artırmaya çalışması gerekmektedir (Şirket 1).*

*İşe alım sürecinin başarısını etkileyen faktörlerin en önemlisi en uygun adayı en kısa sürede istihdam etmektir. Bu adayların işe alındıktan sonra eğitilmesi de başarıyı artıracaktır (Şirket 2).*

*İşe alım sürecinin başarısını etkileyen faktörler sorumlu genel müdür, insan kaynakları departmanı ve departman müdürlerinin koordineli çalışması; doğru aday seçiminin yapılması ve güçlü ve sağlıklı bir oryantasyon programının varlığı olarak sıralanabilir (Şirket 3).*

*Objektif olmak çok önemli. Boş pozisyon için gerekli unsur ve yeteneklerin belirlenmesi, görüşülen adaylarla uyumluluğu aranmalıdır. Çok iyi iş analizi yapılmalı ki doğru işe doğru eleman alınabilsin (Şirket 4).*

*Mülakatı yapan uzman kişinin tarafsız, analitik, dikkatli, objektif ve iyi bir dinleyici olması önemli unsurlardandır (Şirket 5).*

*Objektiflik çok önemlidir. Tarafsız ve adil bir şekilde değerlendirme yapılması ilk unsurdur (Şirket 6).*

*Objektif olmak, ön yargısız değerlendirme yapmak, doğru işe doğru kişiyi yerleştirmek en önemli kuraldır (Şirket 7).*

*Mülakat sürecinde verdiği cevaplar, sektör bilgisi ve kendine güveni bizim için kriterlerdir (Şirket 8).*

*Üst düzey yöneticilerin ve bütün yönetici kadronun sisteme sahip çıkması, adil olabilmek ve belli bir standardı oluşturmak, iyi bir değerlendirme yapmak, hem sistemin hem de aday havuzunun sürekli güncellenmesi ve oryantasyon eğitimleri işe alım sürecinin başarısını etkileyen faktörlerdendir (Şirket 9).*

*En uygun adayı en kısa sürede istihdam etmek ve gerekli eğitimlerin verilmesi işe alım sürecinin başarısını etkileyen faktörlerdendir (Şirket 10).*

#### **4.5.2.4 Terfi ve/veya transferlerde adayları kurum içinden mi yoksa kurum dışından mı belirlemektesiniz?**

Bu soruda katılımcılara terfi ve/veya transferlerde adayları kurum içinden mi yoksa kurum dışından mı belirlemekte oldukları sorulmuştur. Alınan cevaplar aşağıda verilmiştir:

*Öncelikli olarak kurum içinden belirlemekteyiz (Şirket 1).*

*Kurum içi belirlemek öncelikli hedefimizdir (Şirket 2).*

*Çalışanlarımızın promosyonu adına öncelikli olarak işletme içinden yararlanmaktayız (Şirket 3).*

*Genellikle kurum içi tercih etmekteyiz (Şirket 4).*

*Kurum içi tercih edilir (Şirket 5).*

*Kurum içi tercih edilir. Çalışanların şirkete olan bağlılığını önemli derecede etkilediğinden dolayı (Şirket 6).*

*Terfiler kurum içinden gerçekleştirilmektedir. Bir üst pozisyona gelecek kişiler önceden planlanmıştır ve onlara zaten o pozisyon için gelişim alanı sağlanmıştır.*

*Transfer çok sık yapılmamakla birlikte üst düzey pozisyonlarımız için geçerliliği vardır. Yeni bir bakış açısının kurumu aydınlatacağı düşünülmektedir. Kurum içinden olması da bizim için önemlidir. Bu pozisyon için yetiştirdiğimiz, geliştirdiğimiz kişilerdir (Şirket 7).*

*Kurum içinden olması gerekiyor. Kurum dışından olursa kurum içindeki personel de küskünlük yaşanmaktadır (Şirket 8).*

*Öncelikli olarak kurum içinden belirlemekteyiz (Şirket 9).*

*Öncelikli olarak kurum içinden belirlemekteyiz (Şirket 10).*

#### 4.5.2.5 Terfi ve/veya transferlerde adayların kurum içinden belirlenmesi ile ilgili görüşleriniz nelerdir?

Bu soruda katılımcılara terfi ve/veya transferlerde adayların kurum içinden belirlenmesi ile ilgili görüşleri sorulmuştur. Alınan cevaplar aşağıda verilmiştir:

*Yapılan başvuruların toplandığı bir havuz bulunmaktadır. Aday seçimlerinde önce şirket içi kaynaklar kullanılmakta daha sonrasında aday başvuru havuzundan seçimler yapılmaktadır (Şirket 1).*

*Aday başvuruları kısa süreli olarak insan kaynakları departmanında tutulmakla birlikte adayların hızlı bir şekilde durumlarının değişmesi nedeniyle başvuru havuzları oluşturulmamaktadır. Ancak genellikle şirket içi kaynaklar değerlendirilmektedir (Şirket 2).*

*Aday başvuruları 1 yıl süreyle insan kaynakları departmanı tarafından tutulmaktadır ve herhangi bir ihtiyaçta öncelikli olarak şirket içi kaynaklar değerlendirilmektedir (Şirket 3).*

*Bu sayede çalışanlar kendilerini daha hırslı ve önü açık hissedebiliyor. Bu durum çalışanları daha motive edebilmektedir (Şirket 4).*

*Adayların şirkete bağlılığı ile doğru orantılıdır. Sirkülasyon yaşanmasını önlediğinden ve motive unsuru olduğundan kurum içi terfi ve transfer tercih sebebimizdir (Şirket 5).*

*Bu sayede çalışanlar işlerini daha çok benimser. Kendilerini daha çok geliştirirler. İşini sahiplenme duygusu geliştiği gibi şirket içi başarıyı da etkilemektedir (Şirket 6).*

*Kurum içinden olması ilk tercihimizdir (Şirket 7).*

*Kurum içinden olması Y kuşağı için özgüven olarak adlandırılmaktadır. Personel yıllarca kendini terfi olarak o pozisyon için hazırlamaktadır (Şirket 8).*

*Kurum içi işe alım tercihimiz olmaktadır (Şirket 9).*

*Ekonomik olması, personelin motivasyonunu yükseltmesi ve benzeri sebeplerden kurum içi işe alım ilk seçenek olarak belirlenmektedir (Şirket 10).*

#### 4.5.2.6 Terfi ve/veya transferlerde adayların kurum dışından belirlenmesi ile ilgili görüşleriniz nelerdir?

Bu soruda katılımcılara terfi ve/veya transferlerde adayların kurum dışından belirlenmesi ile ilgili görüşleri sorulmuştur. Alınan cevaplar aşağıda verilmiştir:

*Şirket içi atama veya aday havuzu yeterli olmadığı durumlarda internet üzerinden ilan verilmekte veya danışmanlık hizmeti veren firmalardan yardım alınmaktadır (Şirket 1).*

*Adaylar ekonomik olarak en uygun şekilde seçilmektedir. Bu anlamda üçüncü şahıs veya şirketler aday seçilmesinde çok fazla kullanılmaktadır (Şirket 2).*

*İnternet üzerinden aday başvuruları sağlayabilecek firmalarla zaman zaman çalışılsa da bu süreçte danışmanlık hizmetleri fiyatları nedeniyle tercih edilmemektedir (Şirket 3).*

*Eğer gerekli nitelikli aday kurum içinde bulunamamış ise kurum dışından transfer edilebilir. Genellikle şirket prensibi olarak çok tercih etmiyoruz. Bu durum şirketimize çok fazla maliyet yaratmaktadır (Şirket 4).*

*Uygun aday şirket için de yok ise tabi ki tercih sebebimizdir. Amaç doğru kişiyi doğru pozisyona yerleştirmektir (Şirket 5).*

*Kurum dışından aday yerleştirme şirket içi çalışanların motive olmasını engellemektedir. Aynı zamanda da maliyeti arttırmaktadır. Bu nedenle pek tercih edilmemektedir (Şirket 6).*

*Kurum içinden olması ilk tercihimizdir (Şirket 7).*

*Eğer terfi için kurum içinden bir personel bulunmadıysa kurum dışından transfer olabilir (Şirket 8).*

*Kariyer.net gibi web sitelerinden ilan verilmektedir (Şirket 9).*

*Yenibiris ve kariyernet gibi siteler kullanılabilmektedir (Şirket 10).*

#### **4.5.2.7 Firmanızda işe alımlarda adaylar ile ilgili olarak ilgili departman çalışanlarının görüşleri alınmakta mıdır?**

Bu soruda katılımcılara işe alımlarda adaylar ile ilgili olarak ilgili departman çalışanlarının görüşleri alınmakta mıdır sorusu yöneltilmiştir. Alınan cevaplar aşağıda verilmiştir:

*Evet alınmaktadır (Şirket 1).*

*Evet alınmaktadır (Şirket 2).*

*Evet alınmaktadır (Şirket 3).*

*Departman çalışanlarının görüşleri alınmamaktadır (Şirket 4).*

*Yöneticilerin görüşleri alınır (Şirket 5).*

*Alınmamaktadır (Şirket 6).*

*İlgili departmanın yöneticisi birebir çalışacağı departman çalışanları ile adayları tanıştırmakta ve görüşlerini almaktadır. Her departman yöneticisinin uyguladığı bir sistem değildir. Her pozisyon için olmasa da bazı pozisyonlar için değerlendirilmesi gereken bir uygulama olduğunu düşünüyorum (Şirket 7).*

*Mülakat sürecinde departman yöneticisinin görüşleri alınmaktadır (Şirket 8).*

*Evet alınmaktadır (Şirket 9).*

*Evet alınmaktadır (Şirket 10).*

#### **4.5.2.8 Oryantasyon eğitim programınız var mı? Bilgi verir misiniz?**

Bu soruda katılımcılardan işe yerleştirme prosedürü ve oryantasyon konusunda görüşlerini belirtmeleri istenmiştir. Alınan cevaplar aşağıda verilmiştir:

*Oryantasyon çok önemlidir çünkü yeni ortam, kişiler üzerinde kaygı verici ve stres yaratıcı bir etkiye neden olabilmektedir. Bu anlamda yeni işe başlayan çalışanlar için tanıtıcı kitapçıklar oluşturulmaktadır. Bu kitapçıklıklarda işletme hakkında genel bilgiler verilmekte, işletmenin misyon, vizyon ve değerleri tanıtılmakta, disiplin kuralları, çalışma saatleri ve benzeri bir çok konuda tanıtıcı ve bilgilendirici bilgiler verilmektedir (Şirket 1).*

*Oryantasyon çok önemlidir. Şirket bünyesinde çalışanlarımıza oryantasyon eğitimi verilmektedir (Şirket 2)*

*Kişilerin yeni katıldıkları işletme bünyesinde veya departman bünyesinde yabancılık, yalnızlık ve diğer çalışanlardan izole olmuş gibi duygular yaşamaları mümkündür. Zira eski çalışanların arasında mevcut olan geçmiş yaşanmışlıklar, işletmeye yeni katılan kişilerin kendilerini kabul ettirmelerini fazlasıyla güçleştirmektedir. Bu anlamda oryantasyon çok önemlidir ve etkin bir oryantasyon yapılmalıdır (Şirket 3).*

*Yeni işe başlayan personelimize portalımız üzerinden eğitim atanmaktadır. Bölüm içi çalışanlarımız ise oryantasyon eğitimi vermektedir. Etkin işe alımda tarafsız olmak çok önemlidir. Ayrıca personel alımında iyi bir şekilde iş analizi yapılarak mülakat sürecinde doğru sorularla adayı tanımaya çalışmak onun isteklerini anlamak yeteneklerini belirlemek çok önemlidir. Bu sayede zaman yönetimi verimli kullanılmış olur ve doğru işe doğru personel alımı yapılabilir. (Şirket 4).*

*Oryantasyon sürecimiz vardır. Departman çalışanları bu süreçte yeni alınan personelimize destek vermektedir. İşe alma süreçlerini etkin bir şekilde uygulayabilmek için personel planlamasına öncelik vermelidir. Personel planlaması işletmelerde uygulanan iş analizleri doğrultusunda gerçekleşmektedir. Personel planlaması İşletmenin stratejik İnsan Kaynakları planlaması süreçleri için büyük önem taşır (Şirket 5).*

*Yeni başlayan personelimize insan kaynakları departmanı tarafından verilmektedir. Etkin işe alım sürecinde tarafsız ve objektif olunmalıdır. (Şirket 6).*

*Intranet sistemimiz üzerinde akademi portalımız bulunmaktadır. Şirket ve insan kaynakları politika ve uygulamalarımızı gösteren, kullandığımız sistemleri anlatan eğitim kişiye atanmaktadır. İşe başladığı ilk gün bu eğitimi tamamladıktan sonra tüm şirket gezilerek çalışanlarımızla tek tek tanıştırılmaktadır. Ardından departman içinde yapacağı iş ile ilgili oryantasyonu departman çalışanları vermektedir. İşe alımda altın kuralın doğru işe doğru kişinin alınması olduğunu düşünüyorum. (Şirket 7).*

*Oryantasyon eğitimleri var. İşe alınan personelin işe alışma sürecini kısaltmaktadır. Departman yöneticileri ile tanıştırılmaktadır. “Kurumsal el kitabı” adı altında personele kitapçık verilmektedir (Şirket 8).*

*Firmamızda oryantasyon “on-job” yani iş başında eğitim şeklinde gerçekleşmektedir. Bu noktada biz yöneticilere oldukça önemli görevler düşmektedir. Çalışanın iyi bir*

*şekilde takibinin yapılması ve sonuç odaklı eğitimler verilmesi gerekmektedir. Bu anlamda iş başında eğitim sürecini tamamlayan yeni personel için bir sonraki aşama çeşitlendirilmiş eğitimler olmaktadır. Bunlardan en önemlisi müşteri ilişkileri eğitimidir. Sigorta işletmeleri için iletişim ve müşteri ilişkileri konuları ekstra özel bir durumu ifade ettiklerinden bu eğitim diğerlerine göre daha ön plana çıkmaktadır (Şirket 9).*

*Yeni işe başlayan personelin etkinliğini, gerçek yeteneklerini, ilerdeki performansını ve benzeri gibi ölçütleri iş başında eğitim vererek ve bu eğitimleri etkin bir şekilde takip ederek tespit etmek mümkündür. Bu anlamda seçilmiş olan personelin işe uygunluğu yerinde tespit edilebilmekte ve yanlış bir seçim söz konusu olduysa buna kısa sürede müdahale edilebilmektedir. Bu durum da işe alım sürecini daha etkin bir hale getirmektedir (Şirket 10).*

#### **4.5.2.9 Sigortacılık sektöründe etkin bir işe alım ve işe yerleştirme sürecine ilişkin önerileriniz nelerdir?**

Bu soruda katılımcılardan sigortacılık sektöründe etkin bir işe alım ve işe yerleştirme sürecine ilişkin görüşlerini belirtmeleri istenmiştir. Alınan cevaplar aşağıda verilmiştir:

*Oryantasyon çok önemlidir ve etkin bir oryantasyon yapılmalıdır (Şirket 1).*

*Oryantasyon çok önemlidir ve etkin bir oryantasyon yapılmalıdır (Şirket 2).*

*Oryantasyon çok önemlidir ve etkin bir oryantasyon yapılmalıdır (Şirket 3).*

*Etkin işe alımda tarafsız olmak çok önemlidir (Şirket 4).*

*İşe alma süreçlerini etkin bir şekilde uygulayabilmek için personel planlamasına öncelik verilmelidir (Şirket 5).*

*Etkin işe alım sürecinde tarafsız ve objektif olunmalıdır (Şirket 6).*

*Ön yargısız ve objektif görüşmelerin yapılması gerekmektedir (Şirket 7).*

*Oryantasyon eğitimleri önemlidir (Şirket 8).*

*Çalışanın iyi bir şekilde takibinin yapılması ve sonuç odaklı eğitimler verilmesi gerekmektedir (Şirket 9).*

*Oryantasyon eğitimleri önemlidir (Şirket 10).*

#### **4.5.2.10 Firmanızda insan kaynakları seçim sürecinde ne tür testler kullanılmaktadır?**

Bu soruda katılımcılara firmalarında kullanılan testler hakkında bilgi vermeleri istenmiştir. Alınan cevaplar aşağıda verilmiştir:

*Adayların değerlendirilmesi için genel yetenek sınavı, kişilik envanteri ve görüşme yöntemleri kullanılmaktadır. Ayrıca pozisyon gerekliliğine göre yabancı dil sınavı yapılmaktadır. IELTS, TOEFL ve benzeri sınavlardan kabul gören oranlar alınması halinde bu sınavdan muaf olunabilmektedir. Aday sayısı göz önünde bulundurulmak suretiyle sınava çağrılar, telefonla ya da elektronik posta ile yapılmaktadır. Ancak değerlendirme süreçleri ise birbirlerinden farklılık göstermektedir. Adayların sınavı geçmeleri için öncelikle gereken genel yetenek puanı, pozisyonun özelliğine bağlı olarak hesaplanmaktadır. Sınav sonucunu bütün adaylar aday bilgilendirme mektubu (e-mail) ile öğrenmektedirler. Pozisyona bağlı olarak adaylarda yabancı dil bilgisi aranıyorsa, adayların yabancı dil sınavına girmiş olması ya da uluslararası genel geçerliliği olan yabancı dil sınavlarından istenen puanı almış olması gerekmektedir. Değerlendirmede herhangi özel bir psikolojik test kullanılmamaktadır (Şirket 1).*

*Bir adayın başarılı sayılması için genel yetenek sınavından 100 üzerinden 85, kişilik envanterinden ise kullanılan ölçeğe göre ve istenilen pozisyonun özelliğine göre pozitif, yabancı dil sınavından ise 70 alması gerekmektedir. Sınav sonucu bütün adaylara elektronik posta ile gönderilen “aday bilgilendirme mektubu” ile bildirilmektedir. Değerlendirmede ise firma içi geliştirilmiş olan özel bir psikolojik test kullanılmaktadır (Şirket 2).*

*Puanlar insan kaynakları departmanı tarafından her pozisyon için ayrı ayrı belirlenmektedir. Sınav sonucu adaylara elektronik posta ile gönderilen “aday bilgilendirme mektubu” ile bildirilmektedir. Özel bir psikolojik test uygulanmamaktadır (Şirket 3).*

*Özel bir psikolojik test uygulanmamaktadır (Şirket 4).*

*Her departmada tercih edilmemekle beraber “Thomas kişilik envanteri” kullanılır (Şirket 5).*

*Özel bir psikolojik test uygulanmamaktadır (Şirket 6).*

*Özel bir psikolojik test uygulanmamaktadır (Şirket 7).*

*DISC Envanter Analizi uygulanmaktadır (Şirket 8).*

*Özel bir psikolojik test uygulanmamaktadır (Şirket 9).*

*Özel bir psikolojik test uygulanmamaktadır (Şirket 10).*

Aşağıdaki tabloda tüm işletmeler tarafından görüşme sorularına verilen cevaplar genel bir değerlendirme şeklinde yer almaktadır.



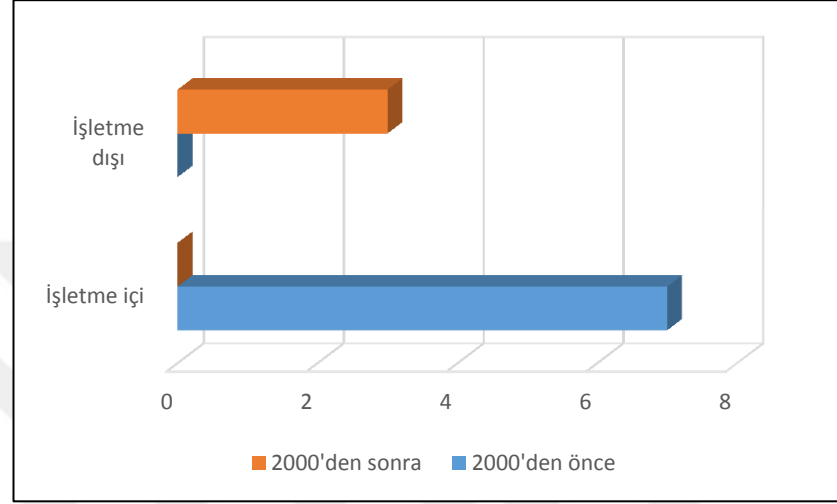
|                                                                                                           | Şirket 1                                                                                                                                                                                                                                                                            | Şirket 2                                                                                        | Şirket 3                                                                                                                                                                                         | Şirket 4                                                                                                                                                                            | Şirket 5                                                                                                                                       | Şirket 6                                                              | Şirket 7                                                                                                                                       | Şirket 8                                                                                               | Şirket 9                                                                                                                                                                               | Şirket 10                                                                                                  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>İşe alım süreci hakkında bilgi verir misiniz?</b>                                                      | * İnsan kaynakları departmanının sorumluluğunda                                                                                                                                                                                                                                     | * Personel ihtiyaçlarının giderilerek iş verimliliğinin artması hedeflenmekte                   | * Odak noktası işletmenin insan gücü ihtiyacını adil ve tarafsız olarak en etkin şekilde giderme                                                                                                 | * İlk başta şirket içinde bir ilan yayınlanmakta, uygun eleman bulunamaz ise danışmanlık firmaları ve kariyer.net yenibiriş vb. gibi firmalardan boş pozisyonun ilanı çıkartılmakta | * İlk aşamada çalışanlarla paylaşılmakta, aranan adayın bulunmaması halinde LinkedIn'den arama yapılmakta uygun adaylarla mülakat planlanmakta | * LinkedIn ve Kariyer net üzerinden CV taraması yapılmakta            | * Departman yöneticisinin olumlu görüşünden sonra üst yönetici ile 2. görüşme yapılmakta * Olumlu adaylar için referans kontrolleri yapılmakta | * Yazılı olarak departman yöneticisinden İnsan Kaynakları departmanına "personel istek formu" gelmekte | * Etkin bir işe alma oldukça önemli                                                                                                                                                    | İşe alım süreci firmanın başarısı için çok önemli                                                          |
| <b>İşe alım sürecinde misyon, vizyon ve değerlere önem verilmekte midir?</b>                              | * Misyon önemli, işe alımlar firmanın değer yargılarına göre yapılmakta                                                                                                                                                                                                             | * Misyon, vizyon, değerler ve stratejik hedefler ile uyumlu işe alım süreci yürütülmekte        | * Misyon vizyon ve değerleri işe alım sürecinde önemli                                                                                                                                           | * Misyon ve vizyon çok önemli                                                                                                                                                       | Kesinlikle önem verilmekte                                                                                                                     | * Önem verilmekte                                                     | * Önem verilmekte                                                                                                                              | * Misyon, vizyon ve kurum kültürüne önem verilmekte                                                    | * Misyon, vizyon ve değerler çok önemli                                                                                                                                                | * Değerlere göre işe alım prosedürü işlemekte                                                              |
| <b>Size göre işe alım sürecinin başarısını etkileyen faktörler nelerdir?</b>                              | * Üst düzey yöneticilerin ve bütün yönetici kadronun sisteme sahip çıkması<br>* Süreçte adil olunması ve belli bir standardın oluşturulması<br>* Sistemin işleyiş prensiplerinin, işletmenin ihtiyaçları çerçevesinde gözden geçirilerek güncellenmesi ve yeniliklere açık olunması | * En uygun adayın kısa sürede istihdam edilmesi.<br>* Adayların işe alındıktan sonra eğitilmesi | * Sorumlu genel müdür, insan kaynakları departmanı ve departman müdürlerinin koordineli çalışması<br>* Doğru aday seçiminin yapılması<br>* Güçlü ve sağlıklı bir oryantasyon programının varlığı | * Objektif olunması<br>* Boş pozisyon için gerekli unsur ve yeteneklerin belirlenmesi,<br>* Görüşülen adaylarla uyumluluğu aranmalı                                                 | * Mülakatı yapan uzman kişinin tarafsız, analitik, dikkatli, objektif ve iyi bir dinleyici olması                                              | * Objektiflik<br>* Tarafsız ve adil bir değerlendirme                 | * Objektif olunması<br>* Ön yargısız değerlendirme yapılması<br>* Doğru işe doğru kişinin yerleştirilmesi                                      | * Mülakat sürecinde verilen cevaplar<br>* Sektör bilgisi * Kendine güven                               | * Üst düzey ve tüm yönetici kadronun sisteme sahip çıkması<br>* Adil olunması<br>* Belli bir standardın oluşturulması<br>* İyi bir değerlendirme yapılması<br>* Oryantasyon eğitimleri | * En uygun adayın en kısa sürede istihdam edilmesi<br>* Gerekli eğitimlerin verilmesi                      |
| <b>Terfi ve/veya transferlerde adayları kurum içinden mi yoksa kurum dışından mı belirlemektesiniz?</b>   | * Kurum içi belirlenmesi öncelikli hedef                                                                                                                                                                                                                                            | * Kurum içi belirlenmesi öncelikli hedef                                                        | * Kurum içi belirlenmesi öncelikli hedef                                                                                                                                                         | * Kurum içi belirlenmesi öncelikli hedef                                                                                                                                            | * Kurum içi belirlenmesi öncelikli hedef                                                                                                       | * Kurum içi belirlenmesi öncelikli hedef                              | * Kurum içi belirlenmesi öncelikli hedef                                                                                                       | * Kurum içi belirlenmesi öncelikli hedef                                                               | * Kurum içi belirlenmesi öncelikli hedef                                                                                                                                               | * Kurum içi belirlenmesi öncelikli hedef                                                                   |
| <b>Terfi ve/veya transferlerde adayların kurum içinden belirlenmesi ile ilgili görüşleriniz nelerdir?</b> | * Aday seçimlerinde önce şirket içi kaynaklar kullanılmakta,sonrasında aday başvuru havuzundan seçmeler yapılmakta                                                                                                                                                                  | * Şirket içi kaynaklar değerlendirilmekte                                                       | * Aday başvuruları 1 yıl süreyle insan kaynakları departmanınca tutulmakta<br>* Öncelikli olarak şirket içi kaynaklar değerlendirilmekte                                                         | * Bu sayede çalışanlar kendilerini daha hırslı ve öntü açık hissedebiliyor. Bu durum çalışanları daha motive edebilmekte                                                            | * Sirkülasyon yaşanmasını önlediğinden ve motive unsuru olduğundan kurum içi terfi ve transfer tercih sebebi                                   | * Çalışanlar işlerini daha çok benimsemekte ve daha çok geliştirmekte | * Kurum içinden olması ilk tercih                                                                                                              | * Kurum içinden olması Y kuşağı için bir özgüven                                                       | * Kurum içi işe alım ilk tercih                                                                                                                                                        | * Ekonomik olması, personelin motivasyonunu yükseltmesi gibi sebeplerden kurum içi işe alım ilk seçenektir |

|                                                                                                              | Şirket 1                                                                                                                                                               | Şirket 2                                                                                                                                                               | Şirket 3                                                                                                                        | Şirket 4                                                                                                        | Şirket 5                                                    | Şirket 6                                                                                                         | Şirket 7                                         | Şirket 8                                                    | Şirket 9                                                                              | Şirket 10                                             |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| <b>Terfi ve/veya transferlerde adayların kurum dışından belirlenmesi ile ilgili görüşleriniz nelerdir?</b>   | * Şirket içi atama veya aday havuzu yeterli olmadığı durumlarda internet üzerinden ilan verilmekte veya danışmanlık hizmeti veren firmalardan yardım alınmakta         | * Adaylar ekonomik olarak en uygun şekilde seçilmekte.<br>* 3. şahıs veya şirketler aday seçilmesinde çok fazla kullanılmakta                                          | * Danışmanlık hizmetleri fiyatları nedeniyle tercih edilmemekte                                                                 | * Kurum dışından transfer maliyetli olması sebebiyle tercih edilmiyor.                                          | * Uygun aday şirket içinde yok ise tercih sebebi olabiliyor | * Kurum dışından aday yerleştirme şirket içi çalışanların motive olmasını engellemekte<br>* Maliyeti arttırmakta | * Kurum içinden olması ilk tercih                | * Uygun aday şirket içinde yok ise tercih sebebi olabiliyor | * Kariyer.net gibi web sitelerinden ilan verilmekte                                   | * Yenibiris ve kariyer.net gibi siteler kullanılmakta |
| <b>İşe alımlarda adaylar ile ilgili olarak ilgili departman çalışanlarının görüşleri alınmakta mıdır?</b>    | * Evet                                                                                                                                                                 | * Evet                                                                                                                                                                 | * Evet                                                                                                                          | * Hayır                                                                                                         | * Evet                                                      | * Hayır                                                                                                          | * Evet                                           | * Evet                                                      | * Evet                                                                                | * Evet                                                |
| <b>Oryantasyon eğitim programınız var mı? Bilgi verir misiniz?</b>                                           | * Yeni işe başlayan çalışanlar için tanıtıcı kitapçıklar oluşturulmakta                                                                                                | * Şirket bünyesinde çalışanlara oryantasyon eğitimi verilmekte                                                                                                         | * Oryantasyon çok önemlidir<br>* Etkin bir oryantasyon yapılmalı                                                                | * Yeni işe başlayan personele portal üzerinden eğitim atanmakta<br>* Çalışanlara oryantasyon eğitimi verilmekte | * Oryantasyon süreci bulunmakta                             | * Yeni başlayan personele oryantasyon verilmekte                                                                 | * Oryantasyon süreci bulunmakta                  | * Oryantasyon süreci bulunmakta                             | * Oryantasyon süreci bulunmakta                                                       | * Oryantasyon süreci bulunmakta                       |
| <b>Sigortacılık sektöründe etkin bir işe alım ve işe yerleştirme sürecine ilişkin önerileriniz nelerdir?</b> | * Oryantasyon çok önemli ve etkin bir oryantasyon yapılmalı                                                                                                            | * Oryantasyon çok önemli ve etkin bir oryantasyon yapılmalı                                                                                                            | * Oryantasyon çok önemlidir<br>* Etkin bir oryantasyon yapılmalı                                                                | * Etkin işe alımda tarafsız olmak çok önemli                                                                    | * Personel planlamasına öncelik verilmekte                  | * Etkin işe alım sürecinde tarafsız ve objektif olunmalı                                                         | * Ön yargısız ve objektif görüşmelerin yapılması | * Oryantasyon eğitimleri önemli                             | * Çalışanın iyi bir şekilde takibinin yapılması<br>* Sonuç odaklı eğitimler verilmesi | Oryantasyon eğitimleri önemli                         |
| <b>İnsan kaynakları seçim sürecinde ne tür testler kullanılmaktadır?</b>                                     | * Genel yetenek sınavı, kişilik envanteri ve görüşme yöntemleri, pozisyon gerekliliğine göre yabancı dil sınavı<br>* Herhangi özel bir psikolojik test kullanılmamakta | * Genel yetenek sınavından 100 üzerinden 85, kişilik envanterinden pozitif, yabancı dil sınavından ise 70 alınması gerekemek<br>* Özel bir psikolojik test kullanılmak | * Puanlar insan kaynakları departmanınca her pozisyon için ayrı ayrı belirlenmekte<br>* Özel bir psikolojik test uygulanmamakta | * Özel bir psikolojik test uygulanmamakta                                                                       | * Thomas kişilik envanteri kullanılmakta                    | * Özel bir psikolojik test uygulanmamakta                                                                        | * Özel bir psikolojik test uygulanmamakta        | * DISC Envanter Analizi uygulanmakta                        | * Özel bir psikolojik test uygulanmamakta                                             | * Özel bir psikolojik test uygulanmamakta             |

#### 4.5.3 İşe Alım Sürecinin İşletmelerin Kuruluş Yıllarına, Çalışan ve Şube Sayılarına Göre Farklılaşmaları

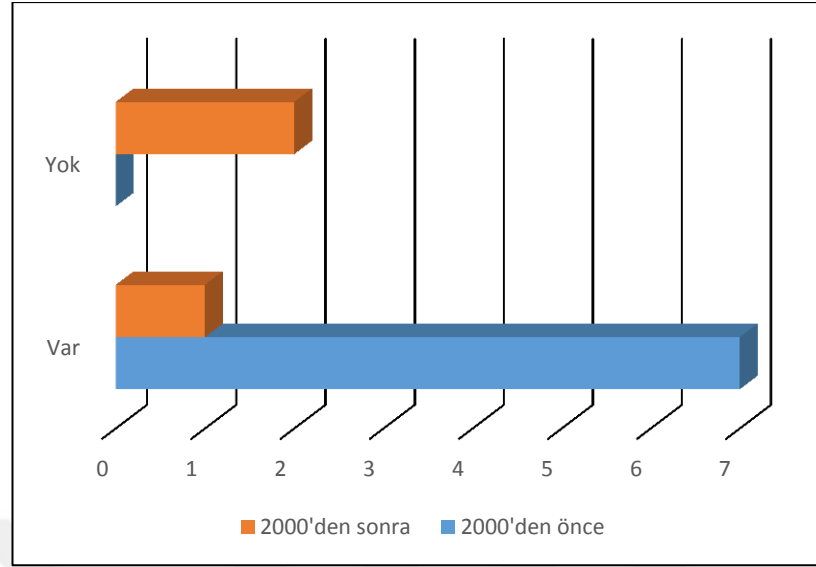
##### 4.5.3.1 İşletmenin kuruluş yılına göre farklılaşma

Şekil 4. 4. İşletmenin kuruluş yılına göre personel seçimi



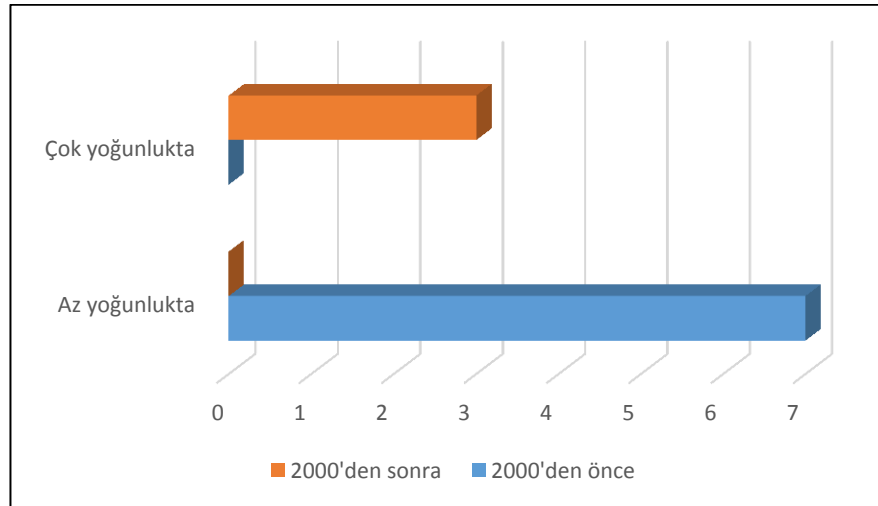
Yukarıdaki grafiğe göre, uzun süredir faaliyette olan işletmelerde (2000 yılından önce kurulmuş olan) personel seçimi çoğunlukla işletme içinden yapılmaktadır. Yeni kurulan ve faaliyete giren işletmelerde (kuruluş tarihi 2000 yılından sonra olan) ise personel seçiminin genellikle işletme dışından yapıldığı anlaşılmaktadır.

**Şekil 4. 5. İşletmenin kuruluş yılına göre oryantasyon uygulaması**



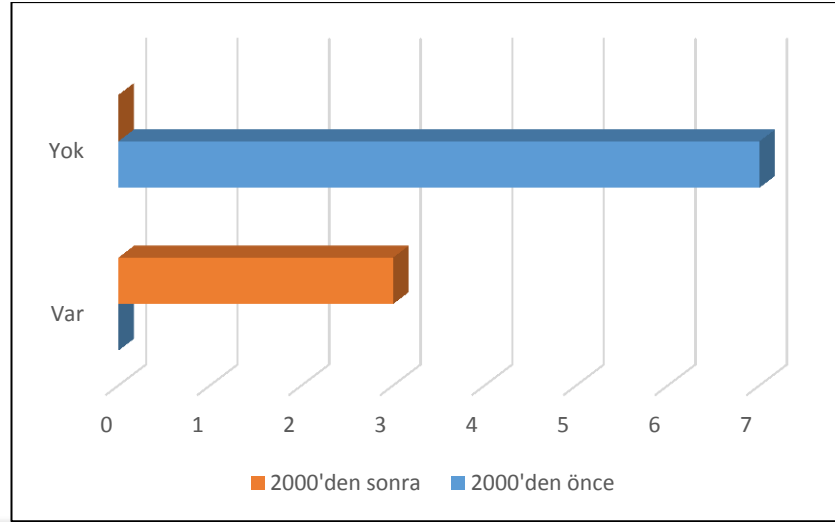
Yukarıda yer alan grafiğe göre, kuruluş yılı eski tarihlere dayanan (2000 yılından önce kurulmuş olan) işletmelerde oryantasyona önem verilirken, yeni kurulan işletmelerde (kuruluş tarihi 2000 yılından sonra olan) genellikle oryantasyona önem verilmediği anlaşılmaktadır.

**Şekil 4. 6. İşletmenin kuruluş yılına göre personel alımında internet kullanımı**



Yukarıda yer alan grafiğe göre, uzun süredir faaliyette olan işletmelerin (2000 yılından önce kurulmuş olan) personel alımında interneti çok fazla kullanmadıkları anlaşılmaktadır. Yeni kurulan işletmeler ise (kuruluş tarihi 2000 yılından sonra olan) personel alımında internette kullanılmaktadırlar.

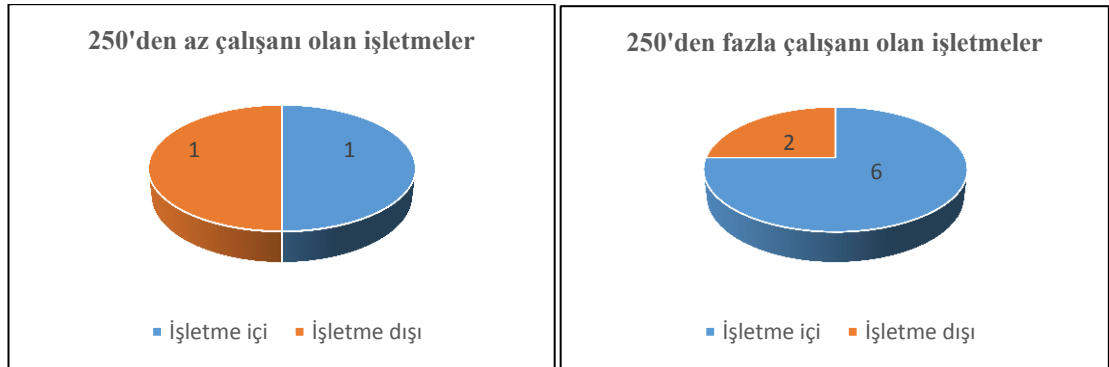
**Şekil 4. 7. İşletmenin kuruluş yılına göre ilgili departman görüşünün alımı**



Yukarıda yer alan grafiğe göre, personel seçim sürecinde uzun süredir faaliyette olan işletmelerde (2000 yılından önce kurulmuş olan) ilgili departman görüşü alınmaz iken, yeni kurulmuş olan işletmelerde (kuruluş tarihi 2000 yılından sonra olan) ise ilgili departman görüşüne önem verildiği anlaşılmaktadır.

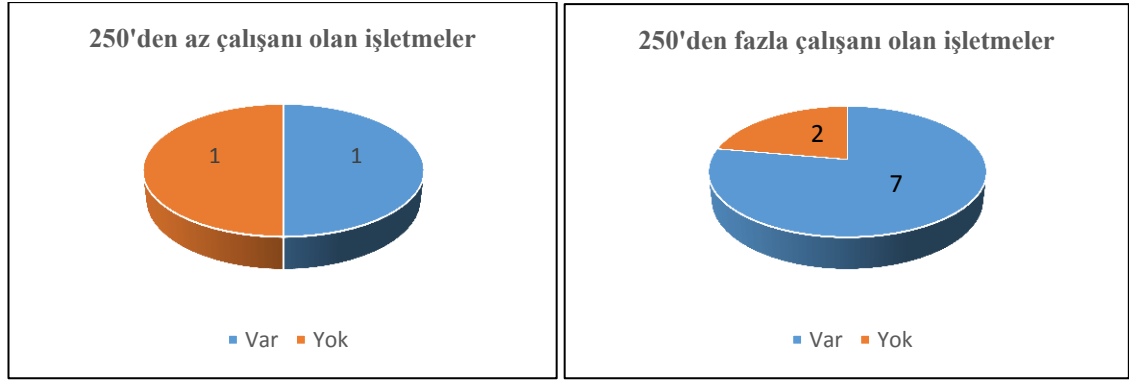
#### 4.5.3.2 İşletmenin çalışan sayısına göre farklılaşma

**Şekil 4. 8. İşletmenin çalışan sayısına göre personel seçimi**



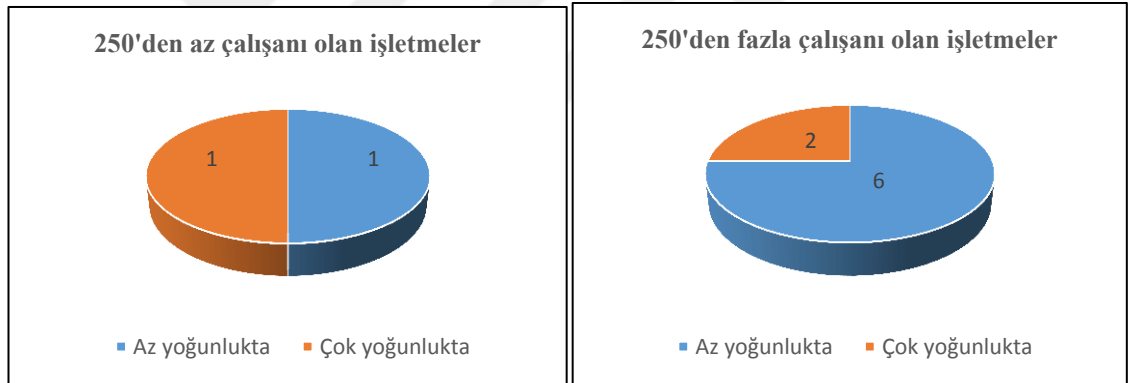
Yukarıdaki grafiklere göre, çalışan sayısı 250 ve üzeri olan büyük ölçekli işletmelerde personel seçiminin çoğunlukla işletme içerisinde yapıldığı anlaşılmaktadır.

**Şekil 4. 9. İşletmenin çalışan sayısına göre oryantasyon uygulaması**



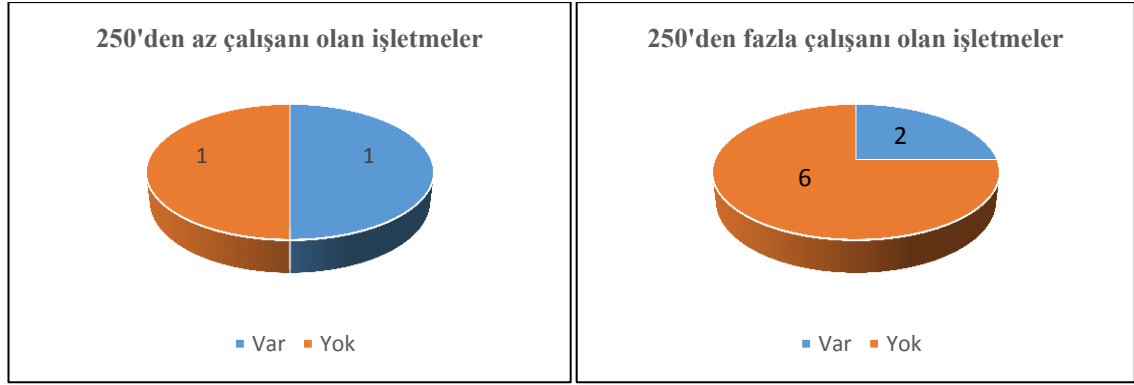
Yukarıdaki grafiklere göre ise, çalışan sayısı 250 ve üzeri olan büyük ölçekli işletmelerde, çalışan sayısı 250'den az olan orta ölçekli işletmelere göre oryantasyona daha fazla önem verildiği anlaşılmaktadır.

**Şekil 4. 10. İşletmenin çalışan sayısına göre personel alımında internet kullanımı**



Yukarıdaki grafiklere göre ise, çalışan sayısı 250 ve üzeri olan büyük ölçekli işletmelerde çoğunlukla personel alımında internetin az yoğunlukta kullanıldığı anlaşılmaktadır.

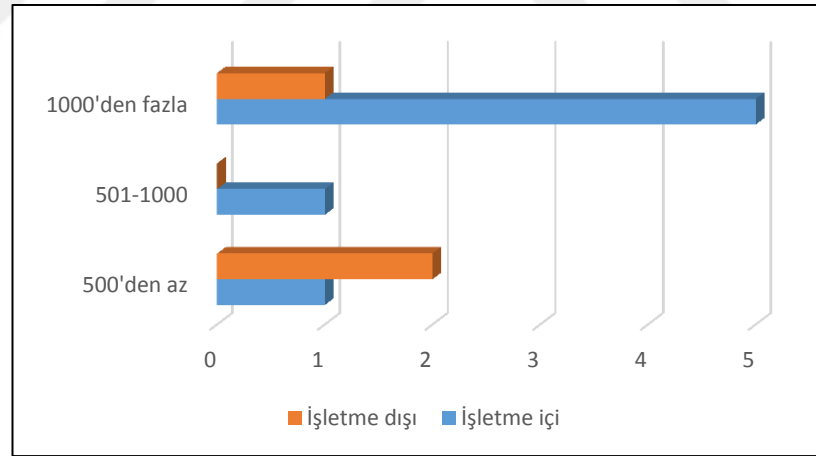
**Şekil 4. 11. İşletmenin çalışan sayısına göre ilgili departman görüşü alımı**



Yukarıdaki grafiklere göre, çalışan sayısı 250 ve üzeri olan büyük ölçekli işletmelerde, ilgili departman görüşü alımı orta ölçekli işletmelere (250'den az çalışana sahip) göre daha az yapılmaktadır.

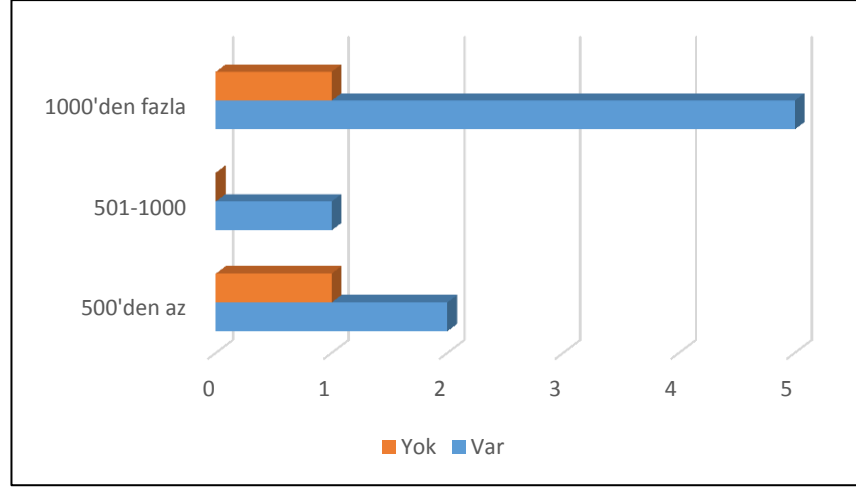
#### 4.5.3.3 İşletmenin şube sayısına göre farklılaşma

**Şekil 4. 12. İşletmenin şube sayısına göre personel seçimi**



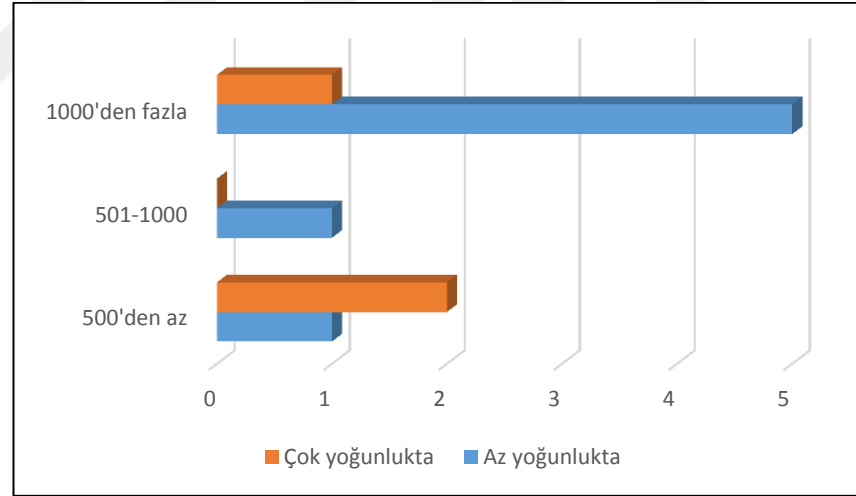
Yukarıdaki grafiğe göre, şube sayısı 1000'den fazla olan işletmelerde personel seçiminin daha çok işletme içerisinden yapıldığı anlaşılmaktadır. Çalışan sayısı 500'den az olan işletmelerde ise personel seçimi daha çok işletme dışından yapılmaktadır.

**Şekil 4. 13. İşletmenin şube sayısına göre oryantasyon uygulaması**



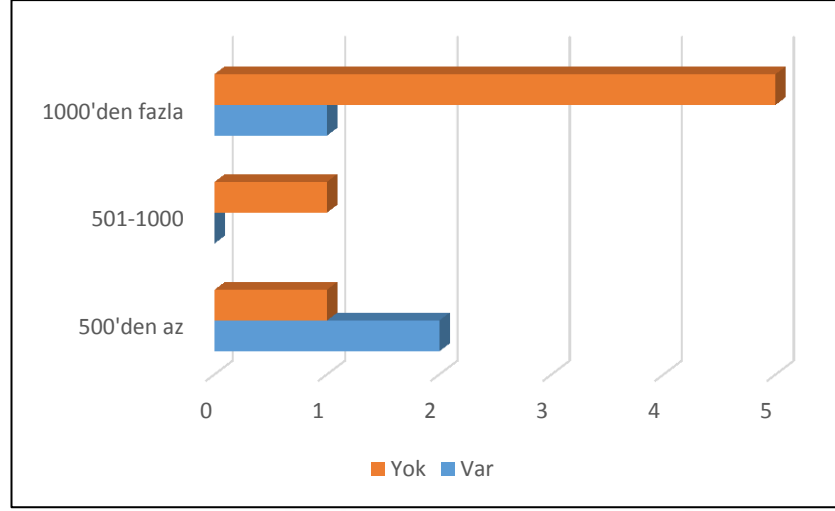
Yukarıdaki grafiğe göre ise, şube sayısı 1000’den fazla olan işletmelerde diğer işletmelere göre oryantasyon daha çok uygulanmaktadır.

**Şekil 4. 14. İşletmenin şube sayısına göre personel alımında internet kullanımı**



Yukarıdaki grafiğe göre ise, şube sayısı 500’den az olan işletmelerde personel alımında internet çoğunlukla kullanılırken, şube sayısı 1000’den fazla olan işletmelerde ise internet az kullanılmaktadır.

**Şekil 4. 15. İşletmenin şube sayısına göre ilgili departman görüşünün alımı**

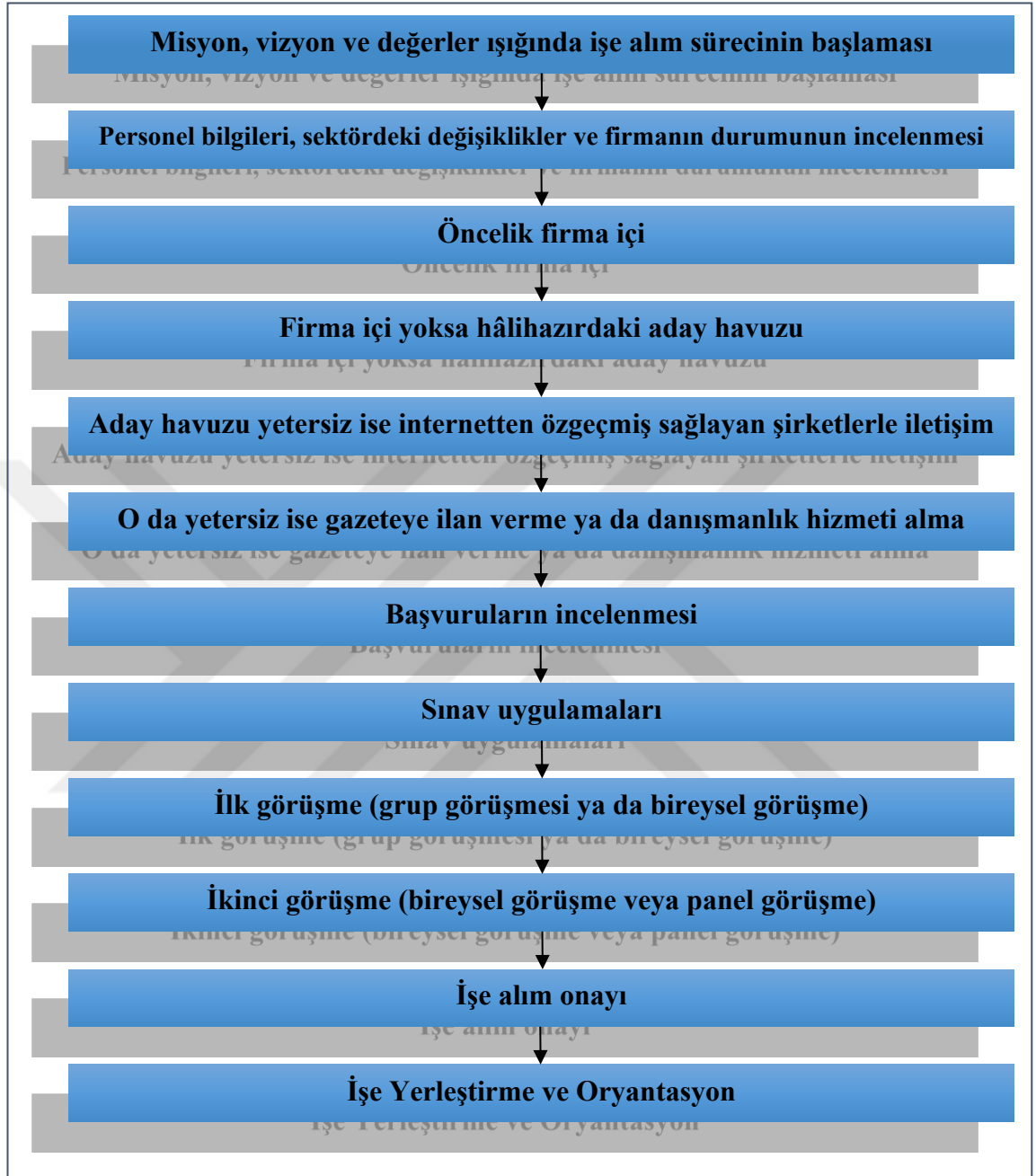


Yukarıdaki grafiğe göre ise, şube sayısı 1000'den fazla olan işletmelerde personel seçiminde ilgili departman görüşünün alımı yapılmazken, şube sayısı 500'den az olan işletmelerde ise ilgili departman görüşü alınmaktadır.

#### **4.6 SONUÇLARIN DEĞERLENDİRİLMESİ**

Benzerlikler ve farklılıklardan yola çıkarak, sigorta işletmelerinde işe alım sürecinin aşağıdaki aşamalardan oluştuğu anlaşılmaktadır.

**Tablo 4. 3. Analiz sonucunda sigorta işletmelerinde ortaya çıkan işe alım süreci**



Görüldüğü üzere, öncelikle insan kaynakları planlaması sigorta işletmeleri çok önemlidir. Bunun en belirgin sebebi sigorta işletmelerinde yaşanan çalışan sirkülasyonu yoğunluğudur. Bu anlamda insan kaynakları planlaması iyi bir şekilde yapılmakta ve sürekli gözlem yapılarak, değişiklikler ile başa çıkabilmenin yolları aranmaktadır. Bu durum son derece önemlidir. Çünkü insan kaynakları planlaması yapmayan bir örgütün, sahip olduğu insan kaynağını gelişigüzel kullanması söz konusu olabileceği gibi, personel alımı, terfi, nakil ve işe son verme gibi örgütün hayati faaliyetleri olarak

nitelendirilebilecek işlemlerini de subjektif esaslara göre yapacağı düşünülebilir. Böyle bir durumda olan örgütlerin, nitelikli mal ve/veya hizmet üretmeleri beklenemeyeceği gibi, nitelikli hizmet beklentilerinin giderek arttığı günümüz rekabet ortamında bu tür örgütlerin uzun dönemde varlıklarını sürdürmeleri mümkün olmayacaktır (Aykaç 1999, s.103).

Araştırma bulgularının değerlendirilmesi sonucunda ortaya çıkan bir başka önemli nokta ise sigorta işletmelerinin daha çok işletme içi kaynaklardan çalışan ihtiyaçlarını karşılamayı tercih etmeleridir. Bu durumun da başlıca iki sebebi bulunmaktadır. Bunlardan ilki sigorta işletmelerinin çalışanları elde tutabilmek adına onlara kariyer fırsatı vermeye çalışmalarıdır. Gerçekten de çalışanların kurum içinde bulunduğu yerden daha iyi bir yere gelmesi çalışanlar açısından motive edici olarak görülebilir. Çünkü çalışanın emeğinin karşılığını alacak olduğunu ve yükselme imkânının olmasını bilmesi hem işe bağlılığını arttırması hem de daha verimli çalışması açısından büyük önem arz etmektedir. Bu ise verim ve kalite artışı anlamına gelmektedir. Tabii ki bu durum işletmenin büyük bir kârlılık içinde üretimine devam etmesini sağlayacaktır. Sonuç olarak çalışan dakurum da mutlu olacaktır (Çavdar 2010, s.83).

İkinci sebep ise iç kaynaklardan personel ihtiyacının giderilmesinin maliyetinin daha düşük olmasıdır. Gerçekten de bu yöntem daha az maliyetlidir ve işletmenin çalışan alım maliyetlerini ciddi şekilde düşürebilir. İç kaynaklardan çalışan ihtiyacının giderilmesinin birçok başka avantajı daha bulunmaktadır. Bunlardan bazıları şu şekilde sıralanabilir:

- Alınan personelin becerisi bilinmektedir, dolayısıyla bir sonraki seviye için potansiyeli değerlendirmek kolaydır. Buna karşılık, dıştan personel alımı değerlendirmeleri referanslar ve görüşmeler gibi nispeten kısa karşılaşmalar gibi daha az güvenilir kaynaklara dayanmaktadır.
- “İçeriden olanlar”, kuruluşu, güçlü ve zayıf yönlerini, kültürünü ve hepsinden önemlisi insanlarını bilirler.

- İçeriden olan promosyonlar, motivasyon ve kuruluşa bağlılık duygusu oluşturur. Nitelikli ve hırslı çalışanlar, faaliyetlerin promosyona yardımcı olacağına inanırsa gelişim faaliyetlerine katılma olasılıkları daha fazla olur.
- İten personel alımı, çeşitli medya reklamları ve “dışarıdan kişilerle” görüşmeye oranla daha ucuz ve hızlıdır. Eğitim ve sosyalleşme için harcanan zaman da azalmaktadır.

Ancak bu noktada belirtilmelidir ki iç kaynaklardan personel alımı aynı zamanda çeşitli dezavantajları da içinde barındırmaktadır (Richardson 2005, s. 9). Bu dezavantajlar şu şekilde sıralanabilir:

- Bazen kurum içinden “doğru” adayı bulmak zordur ve kuruluş yetkinliklerin ideal karışımından daha azına sahip bir çalışana razı olunabilmektedir.
- Boş kadroların nedeni kuruluşun hızlı genişlemesi ise, giriş seviyesinin üzerinde nitelikli bireylerin başvurusu yetersiz olabilir. Bu, işi nasıl iyi yapacağını öğrenmesi için pozisyonda yeterince uzun süre kalmasına izin verilmeden ya da hazır olmadan teşvik edilen insanlarla sonuçlanabilir.
- Çeşitli bakış açıları ve ilgilerin eksikliği, akraba yerleştirme, rekabet, kuruluşa dair esneklik ve büyümeyi azaltabilir ve mevcut durumu sürdürmeye dair ilgisi olanlar tarafından değişime direnci uzun süreli problemler getirebilir.
- Hızlı büyüme dönemlerinde ve geçişler sırasında, grevdekilerin niteliklerine bakılmaksızın, kuruluş içeriden yönetici pozisyonlarına teşvik edebilir. Geçiş faaliyetleri ve hızlı kuruluş büyümesi genellikle yönetimsel eksiklikleri maskeler ve bu durum gelecekte büyük problemler yaratır.

Bu anlamda i kaynaklardan personel ihtiyacı giderilirken sigorta işletmeleri bahsi geçen dezavantajların oluşmaması için dikkatli olmalı ve gerektiğinde dış kaynaklardan da personel ihtiyacı giderilmeye çalışılmalıdır.

Analiz sonularında ortaya çıkan bir başka gerçek ise sigorta işletmelerinin dış kaynaklardan çalışan alımı konusunu iç kaynaklardan sonra değerlendirmesidir.

Hâlbukidış kaynaklardan çalışan ihtiyacının giderilmesinin pek çok avantajı bulunmaktadır. Bu avantajlar şu şekilde sıralanabilir (Stralser 2006, s.26);

- İşletmenin yeni düşünce oluşturma kapasitesini artırır.
- Var olan çalışma gruplarına ihtiyaç duyulmadan yenilikler yapılabilir.
- İşletmenin yapısında büyük bir değişiklik gerektirmez, hareketlilik sağlar.
- Dışarıdan gelen bakış açıları ve yaklaşımlar, işletmedeki süreç ve sistemlere yeni bir gözle bakılmasını sağlar

Bu anlamda ihtiyaç duyulan pozisyona göre çalışanların iç kaynaktan mı yoksa dış kaynaktan mı temin edilmesinin daha olumlu sonuçlar doğuracağı tespit edildikten sonra kaynak tercihinin yapılması işe alım sürecinin etkinliğini artıracaktır denilebilir. Gerçekten de farklı düşüncelere ihtiyaç duyulan pozisyonlar için (örneğin yeni ürün geliştirme) dış kaynaklı bir çalışan tercihi pozisyon için en uygun çalışanın bulunması konusunda yardımcı olabilecektir.

Analiz sonuçlarında ortaya çıkan bir başka durum ise sigorta işletmelerinin aday araştırmalarını bu konuda danışmanlık hizmeti sağlayan ve gün geçtikçe yaygın hale gelen özel istihdam ofislerini neredeyse hiç kullanmayı tercih etmemeleridir. Alanında uzman kadrolardan oluşan ve kendi aday havuzları da bulunan bu ofislerin özellikle yönetici alımı için kullanılması sigorta işletmelerine oldukça fazla yarar sağlayabilecek ve en uygun adayı daha kısa sürede bulup firmanın etkinliğini koruyabileceklerdir (Fındıkçı 2000, s.179).

## 5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırmanın amacı, sigorta işletmelerinin işe alım süreçlerinin araştırılması olarak belirlenmiştir. Bu bağlamda 10 adet sigorta işletmesi yöneticisi ile iletişim kurulmuş, 5'i ile yüz-yüze 5'i ile ise elektronik posta yoluyla görüşme gerçekleştirilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre sigorta işletmelerinde işe alım süreçleri geleneksel uygulamaların yanısıra güncel uygulamaları da içlerinde barındırmaktadırlar. Bu anlamda aşama aşama geleneksel uygulamalar terk edilirken, yeni işe alım prosedürleri insan kaynakları projeleri ile eşzamanlı olarak kullanılmaya başlanmıştır.

Yine sonuçlar göstermiştir ki işe alım sürecinde planlamanın önemli bir rolü bulunmaktadır. Sigortacılık gibi çalışan devir oranının yüksek olduğu bir sektörde planlama gerçekten de önem taşımaktadır. Ancak farklı durumlar için planlamanın yeniden gözden geçirilebilir olması, esnek olması ve etkin bir şekilde departmanlar arasında iletişimin sağlanması özellikle sigorta işletmeleri için çok büyük önem taşımaktadır. Aksi takdirde nitelikli insan gücü eksikliği yaşanabilecek ve işe alım süreci etkin bir şekilde işlemeyecektir.

Sigorta sektöründe işe alım öncelikle kurum içinden, kurum içinden karşılanmazsa işletme içi aday havuzundan, son olarak da internet aracılığı ile gerçekleşmektedir. Bu durum göstermektedir ki sigorta işletmeleri öncelikle kendi çalışanlarına kariyer olanağı sağlamaya çalışmakta, bu şekilde nitelikli çalışanları işletme bünyesinde tutmaya çalışmaktadır. Benzer şekilde sigorta işletmelerinin düşük maliyetle işe alım sürecini tamamlamaya odaklandıkları da söylenebilir. Bu noktada şu konular dikkat çekmektedir. Terfi ve transferlerde kurum içi kaynakların sıklıkla tercih edilmektedir. Kurum içi transfer ve terfiler motive edici ve ekonomik bir yöntem olsa da dış kaynak kullanımı da işletmeye farklı bir bakış açısı getirebileceği düşünülmektedir.

Araştırmanın bulgularından biri personel alımında sadece işletmenin insan kaynakları uzmanı, yöneticisi ve genel müdürünün görüşlerinin dikkate alınıp, çalışacağı departmandaki yöneticilerin görüşlerinin çoğunlukla alınmamasıdır. Personel ile birlikte çalışacak yöneticinin fikirlerini almamak etkin bir insan kaynağı kullanımı

olmayacaktır. Organizasyonlarda çalışanın yöneticisiyle uyumu verimli çalışabilmesi açısından önem taşımaktadır. Bu nedenle işe alınacak olan kişi ile beraber çalışacak, iş tanım ve gereklerini bilen ilgili bölüm yöneticilerinin de görüşlerinin alınması önerilebilir. Performansın etkin takım çalışmalarına bağlı olduğu kurumlarda işe alım görüşmelerinin belirli aşamalarında takım üyelerinin objektif kriterlere dayalı olarak fikirlerinin alınması önerilebilir.

Diğer bir öneri terfi kararlarının objektif ölçütlere göre verilmesi ile ilgilidir. Terfilerde yetenek, beceri, yetkinlik ve deneyim göz önüne alınmalı, kıdem esaslı olmamalıdır. Sigortacılık sektöründe stres ve hedef baskısı sürekli olarak çalışanların motivasyonunu olumsuz etkileyebilmesi nedeniyle, ödül başarı sistemi tarzında bir sistemin belirlenmesi ve uygulanması önerilebilir.

Araştırmada elde edilen bulgulara göre oryantasyon eğitiminin önemi açıkça anlaşılmaktadır. Ancak birçok işletmede oryantasyon eğitimi online olarak verilebilmektedir. Online oryantasyon eğitimleri çalışanları yeni iş yerlerine ve yaptıkları işe alıştırmakta eksik kalabilecek programlardır. Aynı zamanda çalışanın yabancılaşmasının da önüne geçecek etkinliğe sahip programlar olmayabilirler. Bu bağlamda yeni çalışanın kuruma biran önce alışması ve yabancılaşmasının önlenmesi için daha etkin oryantasyon eğitimi programları düzenlenmelidir. Bu noktada yeni başlayacak çalışanlar için tanıtıcı ve bilgilendirici kitaplar, filmler, simülasyonlar hazırlanabilir ve tanıtıcı amaçlı iş yeri eğitimleri verilebilir. Amerika’da yapılmış bir araştırma sonucunda sigorta sektöründe kapsayan finans sektörü, en stresli 10 çalışma alanından birisi olarak kabul edilmiştir (Sağlam Arı vd. 2010, s.144). Bu nedenle sigorta sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde stres yönetimi eğitimleri çalışanların ilerleyen dönemde yaşamaları muhtemel sorunları engelleyebilecektir.

Araştırmada elde edilen bir diğer önemli bulgu ise, personel alımında psikolojik testlerin kullanımının yetersiz olmasıdır. Testler doğru işe doğru kişiyi yerleştirmek için uygulanabilecek etkili yöntemlerden olmakla birlikte sigorta işletmeleri arasında kullanımının yaygın olmadığı görülmektedir. Bu bağlamda benzer testlerin kullanımı yaygınlaştırılarak sigorta sektöründe etkin personel seçme ve yerleştirme sağlanabilir.

Gerçekten de, çalışanların psikolojik testler kullanılarak işe alınması ile strese dayanıklı hedef baskısı vb. gibi faktörler var olduğu için motivasyonu kaybetmeyen, yoğun çalışma temposunda performans gösterebilen adayların işe alınması sağlanılabilir bu durum ise gerek devamsızlık gerekse işten ayrılma oranlarını azaltabilir.

Araştırma kapsamında ayrıca işletmelerin kuruluş yıllarına, çalışan sayılarına ve şube sayılarına göre işe alım süreçlerinin ne derece farklılaştığı incelenmiştir. Elde edilen bulgulara göre kuruluş yılları 1920'lere dayanan Şube sayısı 1000'in üzerinde ve çalışan sayısı 500'den fazla olan sigorta işletmelerinde personel seçimi çoğunlukla kurum içinden yapılmaktadır. Buna karşılık, şube sayısı daha az olan, sırasıyla 2008, 2009, 2010 yıllarında yeni kuruluş tarihli ve çalışan sayısı 516, 216,400 olan sigorta işletmelerinde personel seçimi kurum içinin yanı sıra kurum dışından da yapılmaktadır. Yine kuruluş yılları 1920' lere dayanan, şube sayısı 1000'in üzerinde olan ve çalışan sayısı 500'ün üzerinde olan sigorta işletmelerinde işe alım sürecinde oryantasyon eğitimi önemli olarak değerlendirilmiştir. Benzer şekilde bu firmalarda internet üzerinden personel alımı yaygın değildir. Buna karşılık, şube sayısının en çok 400 olduğu, kuruluş yılı 2010 ve çalışan sayısının en fazla 270 olduğu sigorta işletmelerinde oryantasyona gereken önemin verilmediği sıklıkla online eğitimler ile verildiği belirlenmiştir.

Araştırma literatürdeki iki eksikliği gidermiştir. Bunlardan ilki, sigorta sektöründe var olan işletmelerin işe alım süreçlerinin kuruluş yıllarına, şube sayılarına ve çalışan sayılarına göre farklı olup olmadıklarının oraya konmasıdır. İkinci olarak, araştırma literatürde mevcut çalışmaları tamamlayıcı niteliktedir. Bu bağlamda, stresli ve çalışan devrinin yüksek olduğu bir sektör olan finans sektöründe faaliyet gösteren sigorta işletmelerinde işe alım sürecinin incelenmesi gerektiğini vurgulayan çalışmaların devamı niteliğindedir.

Gelecekteki araştırmalar için; bu anlamda farklı sektörlerin işe alım süreçleri incelenebilir, sigorta sektörü ile farklı sektörler karşılaştırılabilir. Bu araştırma nitel bir araştırma olması nedeni ile nicel bir araştırma ile desteklenebilir. Konu ile ilgili olarak ulusal anlamda yapılabilcek çalışmalar olabileceği gibi farklı ülkelerde faaliyet gösteren sigorta işletmelerinde işe alım süreçleri incelenerek Türkiye’de faaliyet gösteren sigorta işletmeleri ile karşılaştırmalar literatüre zenginlik katabilecektir.



## KAYNAKÇA

### **Kitaplar**

- Açıkalın, A., 1994. *Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Yönetimi*. Ankara: Pe-Gem Yayınları.
- Akal, Z., 1992. *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi: Çok Yönlü Performans Göstergeleri*. Ankara: MPM Yayınları.
- Altunışık, R., Coşkun, R. Yıldırım, E. ve Bayraktaroğlu, S., 2010. *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. 6. Baskı. Sakarya: Sakarya Kitapevi.
- Armstrong, M., 2006. *Human Resource Management Practice*. London and Philadelphia: Kogan Page.
- Arthur, D., 2012. *Recruiting, Interviewing, Selecting and Orienting New Employees*. 5th ed. New York: AMACOM.
- Aydın, N., Delikanlı, İ.U., Çabukel, R., Erdal, L., Erdal, F., & Ergeç, E.H., 2012. *Bankacılık Ve Sigortacılığa Giriş*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Aykaç, B., 1999. *İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlaması*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Barutçugil, İ., 2002. *Performans Yönetimi*. 2. Baskı. İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Bayraktaroğlu S., 2003. *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Sakarya: Sakarya Kitabevi.
- Bingöl, D., 1998. *İnsan Kaynakları Yönetimi*. 4. Baskı. İstanbul: Beta Yayın Dağıtım.
- Bingöl, D., 2006. *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Arıkan Basım Yayım.
- Bingöl, D., 2014. *İnsan Kaynakları Yönetimi*. 9. Baskı. İstanbul: Beta Yayınları.
- Bratton, J., & Gold, J., 1999. *Human Resource Management*. New Jersey: Lawrence Erlbaum.
- Budak, G., Akat, İ., ve Budak-Solakoğlu, G., 2004. *İşletme Yönetimi*. Fakülteler Kitabevi Barış Yayınları.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak Kılıç, E., Akgün, Ö.E., Karadeniz, Ş., ve Demirel, F., 2012. *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Geliştirilmiş 11. Baskı. Ankara: Pegem Akademi.
- Byars, L.L., & Rue, L.W., 1997. *Human Resource Management*. Homewood: Irwin.
- Can, H., Kavuncubaşı, Ş., & Yıldırım, S., 2012. *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*. 7. Baskı. Ankara: Siyasal Kitabevi.

- Can, H., ve Kavuncubaşı, Ş., 2005. *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Cascio, W. F., 1992. *Managing Human Resources: Productivity Quality of Work Life, Profits*. 3. Edition. New York: Mc-Graw-Hill.Inc.
- Çetin, C., & Özcan, D., 2014. *İnsan Kaynakları Yönetimi*. 2. Baskı. İstanbul: Beta Yayınları.
- Dolgun, U., 2007. İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş, içinde *Meslek Yüksek Okulları ve Yüksek Okulları İçin İnsan Kaynakları Yönetimi*, s.3, Dolgun, U. (Ed.). Bursa: Ekin Kitabevi.
- Erdoğan, İ., 1991. *İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri*. İstanbul: İşletme Fakültesi Yayın No:248.
- Erdut, Z., 2002. *Küreselleşme Bağlamında Uluslararası Sosyal Politika ve Türkiye*. İzmir: Dokuz Eylül Yayınları
- Ertürk, M., 2011. *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Fındıkçı, İ., 1999. *İnsan Kaynakları Yönetimi*. 3.Baskı. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Fındıkçı, İ., 2001. *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Alfa Basım Yayım.
- French, W., 1990. *Human Resources Management*. Boston: Houghton Mifflin
- Geylan, R., 1992. *Personel Yönetimi*. Eskişehir: Meet Yayıncılık Ltd.
- Gök, S., 2006. *XXI. Yüzyılda İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Gürbüz, G.Ö., 2002. *Personel Araştırmaları ve İşgören Seçme Süreci*. İstanbul: Literatür Yayınları.
- Gürüz, D., ve Yaylacı, G.Ö., 2007. *İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: MediaCat Kitapları.
- Kaynak, T., & Adal, Z. (1998) *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Koçel, T., 2010. *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Lievens, F., & Harris, M.M., 2003. Research on internet recruiting and testing: current status and future directions, in *International Review of Industrial and Organisational Psychology*, Cooper, C.L., & Robertson, I.T., (Eds.). New York: John Wiley & Sons.
- Mariampolski, H.Y., 2001. *Qualitative Market Research: A Comprehensive Guide*. California: Sage Publications.

- Mathis, R.L., & Jackson, J.H., 2003. *Human Resource Management*. Mason: Thomson South-Western.
- Milkovich, G.T., & Boudreau, J.W., 1997. *Human Resource Management*. Homewood: Irwin.
- Neuman, W. L., 2007. *Toplumsal Araştırma Yöntemleri Nitel ve Nicel Yaklaşımlar*. 2 Cilt. İstanbul: İstanbul Yayın Odası Yayınları.
- Özgen, H., Azim, Ö., & Yalçın, A., 2005. *İKY, Kapsamı, Tanımı, Amaçları ve İşlevleri*. Adana: Nobel Kitabevi.
- Pugh, D., 1990. *Organization Theory: Selected Reading*. Penguin Group.
- Püsküllüoğlu, A., 2004. *Türkçe Sözlük*. Ankara: Arkadaş Yayınevi.
- Richardson, M.A., 2005. *Recruitment Strategies: Managing/Effecting The Recruitment Process*. USA: Harvard University Graduate School of Business Administration.
- Sabuncuoğlu Z., ve Özkalp E., 1987. *Örgütlerde Davranış*. AÖF Yayınları.
- Sabuncuoğlu, Z., 2000. *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Sabuncuoğlu, Z., 2013. *İnsan Kaynakları Yönetimi*. 7. Baskı. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Saruhan, Ş.C., ve Yıldız, M.L., 2012. *İnsan Kaynakları Yönetimi: Teori ve Uygulama*. 1.Baskı. İstanbul: Beta Yayınları.
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A., 2009. *Research Methods for Business Students*. 5<sup>th</sup> Ed. Harlow: FT/Prentice Hall.
- Schermerhorn, J.R., Hunt, J.G., & Osborn, R.N., 1994. *Managing Organizational Behavior*. 5th Edition. New York: John Wiley & Sons Inc.
- Smith, S., & Rebecca, M., 2011. *The HR Answer Book: An Indispensable Guide for Managers and Human Resources Professionals*. 2nd Ed. New York: AMACOM.
- Sümer, C., 2000. *İnsan Kaynakları Yönetimi Eğitim Programı*. Orta Doğu Teknik Üniversitesi.
- Şenkal, A., 1999. *Sendikasıız Endüstri İlişkileri*. Ankara: Kamu-İş Yayınları.
- Taşçı, D., 2004. Oryantasyon, içinde *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Bilgin, L. Taşçı, D., Kağncıoğlu, D., Benligiray, S. ve Tonus, H.Z. (Eds.). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Uralcan, G.Ş., 2011. *Temel Sigorta Bilgileri ve Sigorta Sektörünün Yapısal Analizi*. 3. Baskı. İstanbul: Hiperlink Yayınları.
- Varçın, R., 2004. *İstihdam ve İşgücü Piyasası Politikaları*. Ankara: Siyasal Kitabevi.

- Viargues, J.L., 1999. *Manager Les Hammes, Manuel de la Gestion des Ressources Humaines a l'usage des Operationnels*. Paris: Editions d'Organisation.
- Werther, W.B., & Davis, K., 1993. *Human Resources and Personnel Management*. New York: McGraw-Hill.
- Yalçın, S., 1988. *Personel Yönetimi*. 3. Baskı. İstanbul:
- Yıldırım, A., ve Şimşek, H., 2006. *Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yıldırım, A., ve Şimşek, H., 2008. *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. 6. Baskı. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yılmaz A., ve Eroğlu, C., 2008. *Meslek Yüksekokulları İçin İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yılmaz A., ve Eroğlu, C., 2008. *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Seçkin Yayınları.
- Yüksel, Ö., 1998. *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi:
- Yüksel, Ö., 2003. *Uluslararası İşletme Yönetimi ve Türkiye Uygulamaları*. Ankara: Gazi Büro Kitabevi.

### ***Sürekli Yayınlar***

- Alaç, A.E., 2009. Türk Polis Teşkilatında İnsan Kaynakları Yönetiminde İş Analizlerinin İşe Alma Ve Eğitim Müfredatlarının Oluşturulmasındaki Önemi. *Polis Bilimleri Dergisi*. 12 (4), ss. 75-94.
- Altan, M.S., 2010. Türk Sigortacılık Sektöründe Etkinlik: Veri Zarflama Analizi Yöntemi ile Bir Uygulama. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 12 (1), ss. 185-204.
- Altun, A., & Kovancı, A., 2004. Personel Seçiminde Mülakat ve Mülakat Yöntemleri. *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*. 1 (3), ss. 55-61.
- Aylar, E., 2012. Bir Örnek Olay İncelemesi: Sosyo-Kültürel Teori Bağlamında Geleceğe Yönelik Hedefler ve Öz-Düzenleme. *Kastamonu Eğitim Dergisi*. 20 (3), ss. 767-782.
- Başkale, H., 2016. Nitel Araştırmalarda Geçerlik, Güvenirlik ve Örneklem Büyüklüğünün Belirlenmesi. *DEUHFED*. 9 (1), ss. 23-28.
- Boehle, S., 2000. Online recruitment gets sneaky. *Training*. 37, pp. 66-74.
- Borstorff, P. C., Marker, M. B., & Bennett, D. S., 2007. Online Recruitment: Attitudes and Behaviours of Job Seekers. *Journal of Strategic E-commerce*. 5 (1&2), pp. 1-23.
- Cam, E., 2008. Uluslararası Çalışma Örgütü Sözleşmeleri Çerçevesinde Özel İstihdam Büroları ve Çeşitleri. *Çimento İşveren Dergisi*. 22 (1), ss. 20-31.
- Cappelli, P., 2001. Making the Most of online Recruiting. *Harvard Business Review*. 79 (3), pp. 139-146.
- Cascio, W.F., Outtz, J., Zedeck, S., & Goldstein, I.L., 1995. Statistical implications of six methods of test score use in personnel selection. *Human Performance*. 8 (3), pp. 133-164.
- Chang, W., & Kleiner, B.H., 2002. How to Conduct Job Analysis Effectively. *Management Research News*, 25 (3), pp. 73-81.
- Çavdar, H., ve Çavdar, M., 2010. İşletmelerde İşgören Bulma ve Seçme Aşamaları. *Journal of Naval Science and Engineering*. 6 (1), ss. 79-93.
- Çelikten, M., 2005. Neden İş Analizi Yapılmalı?. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. (18), ss. 127-135.

- Çokluk, Ö., Yılmaz, K., & Oğuz, E., 2011. Nitel Bir Görüşme Yöntemi: Odak Grup Görüşmesi. *Kuramsal Eğitimbilim*, **4** (1), ss. 95-107.
- Dhamija, P., 2012. E-Recruitment: A Roadmap Towards E- Human Resource Management. *Journal of Arts, Science & Commerce*. **3** (2), pp.33-39.
- Galanaki, E., 2002. The Decision to recruit Online: A Descriptive Study. *Career International Development*. **7** (4), pp.243-251.
- Gutmacher, G., 2000. Secrets of online recruiters exposed!. *Workforce*. **79**, pp.44-50.
- Holm, A.B., 2010. The Effect of E-recruitment On the Recruitment Process: Evidence from Case Studies of Three Danish MNCs. *Electronic Human Resource Management*. pp.91-111.
- Karataş, Z., 2015. Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri. *Manevi Temelli Sosyal Hizmet Araştırmaları Dergisi*. **1** (1), ss. 62-80.
- Kayaköy Taş, M., 2015. Dünya Sigorta Pazarında Türkiye'nin Yeri. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimleri Dergisi*. **14** (27), ss.133-148.
- Koç, N., 2002. İnsan Kaynaklarını Değerlendirme ve Personel Seçiminde Psikolojik Testler. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*. **33** (1-2), ss.1-7.
- Kozak, M.A., & Yazıcılar, O., 2003. İş Analizinin Yönetim Yaklaşımları İçindeki Önemi. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, **25** (5), ss. 1-17.
- Kurgun, O.A., & Yemişçi, D.A., 2007. İş Değerlemede Puanlama Yöntemi ve Büyük Ölçekli Bir Otel İşletmesinde Uygulama. *Çimento İşveren Dergisi*, **21** (4), ss.4-15.
- Lee, I., 2005. The Evolution of E-Recruiting: A Content Analysis of Fortune 100 Career Web Sites. *Journal of Electronic Commerce in Organizations*. **3** (3), pp.57-68.
- Lin, B., & Stasinskaya, V. S., 2002. Data Warehousing Management Issues in Online Recruiting. *Human Systems Management*. **21** (1), p.1.
- Sağlam Arı, G., Bal, H., & Çına Bal, E., 2010. İşe Bağlılığın Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisindeki Aracılık Etkisi: Yatırım Uzmanları Üzerinde Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. **15** (3), ss. 143-166.
- Sandico, C., & Kleiner, B.H., 1999. How to Hire Employees Effectively. *Management Research News*. **22** (12), pp.33-38.

- Schmidt, F.L., & Hunter, J.E., 1998. The validity and utility of selection methods in Personnel psychology: practical and theoretical implications of 85 years of research findings. *Psychological Bulletin*. **124** (2), pp.262-274.
- Shahila, D., & Vijayalakshmi, R., 2013. E-Recruitment Challenges. *International Journal of Social Science & Interdisciplinary Research*. **2** (5), pp.118-123.
- Singh, P., & Finn, D., 2003. The Effects of Information Technology on Recruitment. *Journal of Labor Research*. **24** (3), pp.395-408.
- Tınaz, P., 1999. Performans Değerleme Sistemlerinin Önemi ve Türkiye’deki Uygulamalarına İlişkin Bir İnceleme. *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*. **5**, ss.389-406.
- Turgutlu, E., Kök, R. & Kasman, A., 2007. Türk Sigortacılık Şirketlerinde Etkinlik: Deterministik ve Şans Kısıtlı Veri Zarflama Analizi. *İktisat İşletme ve Finans*. **22** (251), ss. 85-102.
- Tutar, H., & Altınöz, M., 2010. Örgütsel İklimin İşgören Performansı Üzerine Etkisi: Ostim İmalât İşletmeleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, **65** (2), ss. 195-218.
- Uyargıl, C., 1992. İş Analizlerinin Personel Yönetimi Faaliyet ve Programları İle İlişkileri. *Verimlilik Dergisi, MPM*, **21**, ss. 1-20.
- Yelboğa, A., 2006. Kişilik Özellikleri ve İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. “İş, Güç” *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, **8** (2), ss. 1303- 2860.

### ***Diğer Yayınlar***

- Akdeniz, Y., 2010. İnsan Kaynakları Yönetiminde Personel Seçme Ve Yerleştirme: Sigorta Sektöründe Alan Çalışması. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul.
- Akman, G.N., 2014. Nicel ve Nitel Araştırma Yöntemleri. *Bilimsel Araştırma Yöntemleri Ders Notları*. Afyon: Afyon Kocatepe Üniversitesi.
- Aksoy, H. H., 2001. İşletmelerde Personel Bulma ve Seçme-İşe Alma. A.Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi Eğitim Araştırma ve Uygulama Merkezi. İnsan Kaynakları Yönetimi Eğitim Programı Ders Notları, ss.48-54. Ankara: EAUM Yayınları 3.
- Erdoğan, E., 2013. İnsan Kaynakları Yönetiminde Personel Seçimi ve Psikoteknik Testlerin Önemi. *Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: Atılım Üniversitesi.
- Günçaglayan, S.S., 2007. İşe Alım Süreci: Bir Banka Örneği. *Dönem Projesi*. Ankara: Ankara Üniversitesi.
- Kabaş, M., 2012. İşe Alım Sürecinin Etkinliğinin Performans Değerlendirme Sistemi İle Ölçülmesi. *Yüksek Lisans Tezi*.
- Kızıloğlu, S.D., 2011. İnsan Kaynakları Yönetiminde İşe Alım. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul
- Okunakul, Ö., 2005. Hayat Sigortacılığı Deneyimi Işığında Türkiye'deki Bireysel Emeklilik Sisteminin ve Ekonomik Katkılarının Değerlendirilmesi. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: H.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Orhan, S., 2011. İş Başvuru Formu Örneği. [www.sonerorhan.com](http://www.sonerorhan.com)
- Özdoğan, A., 2010. Yetkinlik Bazlı İşe Alım: Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul.
- Pektaş, M.S., 2009. Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması ve Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Uygulaması. *Uzmanlık Yeterlilik Tezi*. Ankara.
- Sarılar, Ö., 2006. Bankalarda uygulanan işe alım süreçleri: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası örneği. *Uzmanlık Yeterlilik Tezi*. Ankara: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü.
- Sigortacı Gazetesi. 2014. Çalışan kalitesi yükseldikçe sigorta sektörü büyüyecek. <http://www.sigortacigazetesi.com.tr/calisan-kalitesi-yukseldikce-sigorta-sektoru-buyuyecek/>
- Taşlıyan, M., 2014. İş Analizi ve İş Tasarımı. <http://gmba.org.tr/dosya/3519.ppt>

Türkiye Sigortalar Birliği. 2013. Türkiye'de Sigortacılık.  
<http://www.tsb.org.tr/turkiyede-sigortacilik.aspx?pageID=439>  
Uras, G., 2015. Sigorta sektörü sorunlu. <http://www.milliyet.com.tr/sigorta-sektoru-sorunlu-/ekonomi/ydetay/2146025/default.htm>



## EKLER



**Sayın Katılımcı,**

Bu anket formu Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü tarafından yürütülmekte olan “*Sigorta Sektöründe İşgören Seçme Ve Yerleştirme*” konulu tez çalışması ile ilgilidir.Yanıtlarınız sadece araştırma kapsamında bilimsel amaçlar için kullanılacaktır. Araştırmada firmanızın ve sizin kimlik bilgileriniz gizli tutulacak, gerçek kimlikler yerine verilecek kodlar kullanılacaktır.Görüşleriniz ve önerileriniz araştırmanın amacına ulaşması için çok değerlidir. Katkılarınıza teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dilerim.

Özge Kumru  
Bahçeşehir Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Yüksek Lisans Öğrencisi

Adınız:

.....

Yaşınız:

.....

Pozisyonunuz:

.....

Firma ismi: .....

Firmanın kuruluş yılı: .....

Firmanın Unvanı: .....

Firmanın çalışan sayısı: .....

Firmanın şube sayısı: .....

Firmanın faaliyet olduğu branşlar: .....

**1. Firmanızda işe alım süreci hakkında bilgi verir misiniz?**

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

2. Firmanızın işe alım sürecinde misyon, vizyon ve değerlere önem verilmekte midir?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

3. Size göre işe alım sürecinin başarısını etkileyen faktörler nelerdir?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

4. Terfi ve/veya transferlerde adayları kurum içinden mi yoksa kurum dışından mı belirlemektesiniz?

Niçin?.....

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

5. Terfi ve/veya transferlerde adayların kurum içinden belirlenmesi ile ilgili görüşleriniz nelerdir?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

6. Terfi ve/veya transferlerde adayların kurum dışından belirlenmesi ile ilgili görüşleriniz nelerdir?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

7. Firmanızda işe alımlarda adaylar ile ilgili olarak ilgili departman çalışanlarının görüşleri alınmakta mıdır?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

8. Oryantasyon eğitim programınız var mı? Bilgi verir misiniz?

.....

.....

.....

.....

.....

9. Sigortacılık sektöründe etkin bir işe alım ve işe yerleştirme sürecine ilişkin önerileriniz nelerdir?

.....

.....

.....

.....

.....

10. Firmanızda insan kaynakları seçim sürecinde ne tür testler kullanılmaktadır? Kullanılıyor ise hangisi, bilgi verir misiniz?

.....

.....

.....

.....

.....