

**T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ÇALIŞMA PSİKOLOJİSİ BİLİM DALI**

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE PERSONEL SEÇİMİ VE BİR UYGULAMA

Yüksek Lisans Tezi

GAYE KÜÇÜKKAYA

İstanbul, 2006

**T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ÇALIŞMA PSİKOLOJİSİ BİLİM DALI**

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE PERSONEL SEÇİMİ VE BİR UYGULAMA

Yüksek Lisans Tezi

GAYE KÜÇÜKKAYA

Danışman: DOÇ.DR. PINAR TINAZ

İstanbul, 2006

Marmara Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Tez Onay Belgesi

ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLE. Anabilim Dalı YÖNETİM
VE ÇALIŞMA PSİKOLOJİSİ Bilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi GAYE
KÜÇÜKKAYA nın İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE PERSONEL SEÇİMİ VE
BİR UYGULAMA adlı tez çalışması ,Enstitümüz Yönetim Kurulunun 27.04.2006 tarih ve
2006-4/16 sayılı kararı ile oluşturulan jüri tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul
edilmiştir.

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

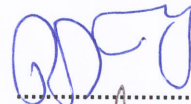
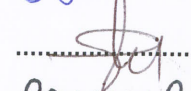
İmzası

Tez Savunma Tarihi : 25.05.2006

1) Tez Danışmanı : DOÇ. DR. PINAR TINAZ

2) Jüri Üyesi : DOÇ. DR. NESLİHAN OKAKIN

3) Jüri Üyesi : PROF. DR. CANAN ÇETİN


ÖNSÖZ

Günümüzde diğer üretim faktörleri yanında, özellikle çalışanların bilgi birikimi ve yetkinlikleri, ürün ve hizmetlere önemli ölçüde değer katmaktadır. Bu nedenle, bu şiddetli rekabet ortamında, işletmelerin başarılı olabilmesi, insan kaynaklarının verimli ve etkin kullanılmasına bağlıdır. İşletmeler hedeflerine ulaşabilmek ve rakiplerine göre üstünlük oluşturmak için herşeyden önce bunu gerçekleştirecek olan insanları bulmak, doğru bir seçim sürecinden geçirerek işe almak zorundadır. Bu yapılanmayı sağlamanın başlangıç ve kilit aşamasını oluşturan personel seçim sürecinin amacı, işletmede personel ihtiyacı saptanan konumun ve görevin tanımına en uygun, yetkin ve verimli insan kaynağını belirleyebilmektir. Bu çerçevede personel ihtiyacının, görevin özellikleri ve gerektirdiği niteliklere en uygun adayı bularak karşılanması, işletmede başarıyı beraberinde getirecektir.

Bu çalışmada, personel seçim sürecinin işletmede personel ihtiyacının belirlenmesinden işe yerleştirilmesine kadar olan tüm aşamaları olması gereken haliyle, tüm basamakları ele alınarak incelenmektedir. Çalışmanın son bölümünde ise; personel seçim sürecinin çeşitli aşamalarında yaşanan sorunları ve yapılan hataları ortaya koyan örnek olay derlemelerine yer verilmiş ve sonuç olarak işletmelerin personel seçim sürecinin önemini tam olarak kavramadıkları ve iyi düzenlenmeyen ve profesyonellerce uygulanmayan personel seçim sistemleri kullandıkları ortaya konulmuştur.

Bu çalışmayı hazırlama sürecinde bana yol gösteren ve desteğini esirgemeyen değerli hocam Doç. Dr. Pınar Tınaz'a ve işletmelerinde görüşme yapılmasına yardımcı olan yetkililere ve çalışanlarına teşekkür eder, çalışmamın tüm ilgililere yararlı olmasını dilerim.

GENEL BİLGİLER

İsim ve Soyadı	: Gaye Küçükkaya
Anabilim Dalı	: Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri
Programı	: Yönetim ve Çalışma Psikolojisi
Tez Danışmanı	: Doç. Dr. Pınar Tınaz
Tez Türü ve Tarihi	: Yüksek Lisans - Mayıs 2006
Anahtar Kelimeler	: İnsan Kaynakları Yönetimi, Personel Seçimi

ÖZET

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE PERSONEL SEÇİMİ VE BİR UYGULAMA

İnsan kaynaklarını etkin kullanan işletmelerin günümüzde varlığını sürdürme şanslarının çok yüksek olduğu ve kar, kalite, verimlilik gibi diğer amaçlarını gerçekleştirmelerinin çok daha kolay olduğu herkes tarafından bilinmektedir. Artık insanı herhangi bir üretim faktörü olarak gören anlayış yıkılmıştır. İşletme yönetimi de buna göre yapılanmak, sistemini buna göre kurmak ve işletmek zorundadır. Bu noktada temel sorun ise söz konusu sistemi kurup işletecek, temel amaç ve rekabet kriterlerini gerçekleştirecek ve bunların sürekliliğini sağlayacak insan kaynağını bulmak, seçmek ve amaçlar doğrultusunda yönlendirebilmektir.

Bu çalışmada, insan kaynakları yönetiminin en önemli ve belirleyici süreci olan personel seçim sürecinin, işletmede personel ihtiyacının belirlenmesinden işe yerleştirilmesine kadar olan tüm aşamaları adım adım incelenmekte ve bu seçim süreci

izlenirken kullanılan personel seçim teknikleri üzerinde durulmaktadır. Çalışmanın son bölümünde ise; bugüne kadar yapılmış araştırmalardan farklı olarak personel seçim sürecinin sorunlarını ve sık yapılan hataları ortaya koyan örnek olay incelemelerine yer verilmiştir. Örnek olaylar çeşitli işletme çalışanlarıyla yapılan görüşmelerden yola çıkılarak derlenmiş, gerçeklere dayanan, yaşanmış kendine özgü olaylardır. Uygulama kapsamında, derlenen örnek olayların yorumlanmasına ve alternatif çözüm önerileri getirilmesine de değinilmiştir.

GENERAL KNOWLEDGE

Name and Surname : Gaye Küçükkaya
Field : Labor Economics and Industrial Relations
Programme : Managment and Labor Psychology
Supervisor : Associate Professor Pınar Tınaz
Degree Awarded and Date : Master - May 2006
Keywords : Personnel Selection, Human Resources Management

ABSTRACT

PERSONNEL SELECTION IN HUMAN RESOURCES MANAGEMENT AND A PRACTICE

It is known that the possibility of an enterprise to be able to carry on and to be able to reach some other goals such as profit, quality and efficiency is very high if this enterprise is able to use its human resources in an effective way. The concept that sees man as any factor of production is now ruined. So, the operational management should restructure, rebuild and operate its systems by means of this change. At this point, the major problem is finding the human resource that builds and operates this system, implements the main goals, the competition criterias and provides the continuity and also directing this human resource in accordance with the goals.

In this study, all the stages of the personnel selection process, which is the most important and determining factor, are being analyzed step by step from the point

of determining the need for personnel in the enterprise to the point of setting up in business and the techniques used in personnel selection are being emphasized. As a difference from the other similar researches done, however, the problems in personnel selection stages and the most done mistakes are being handled with real situation examples, at the end of this study. These examples are gathered together from the interviews made with various enterprise employees, which are founded on unique facts. In the extent of the practice, some comments and alternative solution suggestions are being mentioned.

İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

Tablo Listesi.....	IV
Şekil Listesi.....	V
GİRİŞ.....	1

1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı ve Tanımı.....	6
1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihi ve Gelişimi.....	8
1.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları ve Kapsamı.....	13
1.4. İnsan Kaynakları Bölümünün Örgütlenmesi.....	17
1.5. İnsan Kaynakları Yönetiminin Fonksiyonları ve Faaliyetleri.....	21
1.5.1. İnsan Kaynakları Planlaması.....	21
1.5.2. İş Analizi ve Tanımları.....	21
1.5.3. Personel Bulma ve Seçme.....	22
1.5.4. Personel Eğitimi, Geliştirilmesi ve Kariyer Planlama.....	22
1.5.5. Performans Değerlemesi.....	23
1.5.6. İş Değerlemesi ve Ücretleme.....	23
1.5.7. Endüstriyel İlişkiler.....	24
1.5.8. Personel Sağlığı ve Güvenliği.....	24
1.5.9. Bilgi Sistemleri.....	25
1.5.10. Özlük İşleri.....	25
1.5.11. Motivasyon Yönetimi.....	25

2. PERSONEL İHTİYACINI SAPTAMA

2.1. Personel İhtiyacını Saptayan İnsan Kaynakları Planları.....	27
2.2. İnsan Kaynakları Planlamasında Kullanılan Tahmin Teknikleri.....	30
2.2.1. Sezgisel Tahmin Teknikleri.....	31
2.2.1.1. Geleneksel Yönetici Yargısına Dayanan Tahminler.....	31
2.2.1.2. Delphi Tekniği.....	31
2.2.1.3. Nominal Teknik.....	32
2.2.2. İstatistiksel Tahmin Teknikleri.....	32
2.2.2.1. Basit Doğrusal Regresyon Analizi.....	32
2.2.2.2. Çoklu Regresyon Analizi.....	32
2.2.2.3. Trend Analizleri.....	33
2.3. İnsan Kaynağı İhtiyacının Belirlenmesi Süreci.....	33
2.3.1. İnsan Kaynağı İhtiyacını Etkileyen Faktörler.....	33
2.3.1.1. Dış Faktörler.....	35
2.3.1.1.1. Ekonomik Faktörler.....	35
2.3.1.1.2. Toplumsal Faktörler.....	35
2.3.1.1.3. Teknolojik Gelişmeler.....	36

2.3.1.1.4. Rekabet Koşulları.....	36
2.3.1.2. İç Faktörler.....	36
2.3.1.2.1. Örgütsel Strateji.....	37
2.3.1.2.2. Mevcut Personelin Özellikleri, İş ve Beceri Analizleri.....	37
2.3.2. İş Analizleri.....	38
2.3.3. İş Tanımları.....	43
2.3.4. İş Gereklilikleri.....	46
2.3.5. İşe Alınacak Personel Sayısının Belirlenmesi.....	48
2.3.5.1. İş Yükü Analizi.....	49
2.3.5.2. İşgücü Analizi.....	50
2.3.6. Personel Envanterinin Yapılması.....	52
2.3.7. Organizasyon Şemasının ve Kitabının Oluşturulması.....	53
2.3.8. Personel İhtiyacını Saptayan İnsan Kaynakları Planının Hazırlanması.....	55

3. PERSONEL TEMİN SÜRECİ

3.1. Personel Temini Kapsamı ve Amacı.....	58
3.2. Personel İhtiyacının Temin Kaynakları.....	61
3.2.1. İç Kaynaklardan Yararlanma.....	63
3.2.1.1. Yükselme (Terfi)	64
3.2.1.2. İç Transferler (Nakil)	64
3.2.1.3. Diğer Yöntemler.....	65
3.2.2. İç Kaynaklardan Yararlanmanın Olumlu Yönleri.....	66
3.2.3. İç Kaynaklardan Yararlanmanın Sakıncaları.....	67
3.2.4. Dış Kaynaklardan Yararlanma.....	68
3.2.5. Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Olumlu Yönleri.....	70
3.2.6. Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Sakıncaları.....	72
3.3. Personel İhtiyacını Sağlama Yolları.....	72
3.3.1. İş Duyuruları.....	73
3.3.2. Kendiliğinden Başvurular ve İşletmenin Personel Veritabanı.....	76
3.3.3. Personelin ve Tanıdıkların Tavsiyeleri.....	77
3.3.4. İş ve İşçi Bulma Kurumları.....	78
3.3.4.1. Kamu İstihdam Kurumları.....	78
3.3.4.2. Özel İstihdam Büroları.....	79
3.3.5. İnsan Kaynakları İnternet Siteleri.....	80
3.3.6. Sendikalar ve Mesleki Kuruluşlar.....	81
3.3.7. Öğretim Kurumları.....	82
3.3.8. Diğer Kaynaklar.....	83

4. PERSONEL SEÇİM SÜRECİ

4.1. Personel Seçiminin Tanımı ve Önemi.....	85
4.2. Personel Seçim Sürecinin Aşamaları.....	89
4.2.1. Başvuruların Kabul Edilmesi Süreci.....	93
4.2.1.1. Başvuruların Kabulü ve Ön Eleme.....	94
4.2.1.2. Başvuru Formu Doldurma.....	98
4.2.2. Psikoteknik Test Uygulamaları.....	101
4.2.2.1. Psikoteknik Test Uygulamalarında Dikkat Edilmesi Gereken Noktalar.....	104

4.2.2.2. Psikoteknik Testlerde Bulunması Gereken Özellikler.....	106
4.2.2.3. Test Çeşitleri.....	110
4.2.2.3.1. Zeka Testleri (Bilişsel Yetenek Testleri)	110
4.2.2.3.2. Yetenek Testleri.....	112
4.2.2.3.3. Kişilik Testleri.....	114
4.2.2.3.4. İlgili Testleri.....	116
4.2.2.3.5. Başarı Testleri.....	117
4.2.3. Görüşme (Mülakat)	119
4.2.3.1. Görüşme Teknikleri.....	121
4.2.3.1.1. Yapılandırılmamış Görüşmeler.....	121
4.2.3.1.2. Yapılandırılmış Görüşmeler.....	122
4.2.3.1.3. Toplu (Grup) Görüşmeler.....	126
4.2.3.1.4. Baskılı (Stres) Görüşmeler.....	127
4.2.3.2. Görüşme Sürecinin Evreleri.....	128
4.2.3.2.1. Hazırlık.....	129
4.2.3.2.2. Görüşmeyi Yapacak Kişi-Kişilerin Belirlenmesi.....	131
4.2.3.2.3. Görüşmenin İçeriği.....	132
4.2.3.2.4. Görüşmenin Sona Ermesi.....	134
4.2.3.2.5. Değerlendirme.....	135
4.2.3.3. Görüşmelerde Karşılaşılan Engeller ve Dikkat Edilmesi Gereken Noktalar.....	135
4.2.4. Referans Araştırması.....	139
4.2.4.1. Referans Görüşmeleri (Telefonla Görüşme).....	141
4.2.4.2. Referans Mektupları.....	142
4.2.5. Seçim Kararının Verilmesi ve Son Görüşme: Maaş ve Çalışma Koşulları.....	143
4.2.6. Sağlık ve Fiziksel Kontrol.....	146
4.2.7. Görüşülen Diğer Adayların Bilgilendirilmesi.....	148
4.2.8. İşe Yerleştirme.....	149
4.2.8.1. İşe Başlatma Duyurusu.....	150
4.2.8.2. İşe Alıştırma (Oryantasyon) Eğitimi.....	150

5. UYGULAMA

5.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	154
5.2. Araştırmanın Metodolojisi.....	155
5.2.1. Örneklem.....	155
5.2.2. Ölçüm Tekniği.....	156
5.3. Verilerin Analizi.....	156
5.4. Bulgular ve Yorum.....	159
5.4.1. Örnek Olay 1	159
5.4.2. Örnek Olay 2.....	159
5.4.3. Örnek Olay 3.....	159
5.4.4. Örnek Olay 4.....	159
5.4.5. Örnek Olay 5.....	159

6. SONUÇ.....169

EKLER.....173

KAYNAKÇA.....180

TABLO LİSTESİ

Sayfa No.

Tablo 1: İnsan Kaynakları Yönetimi ve Personel Yönetimi Arasındaki Farklar.....	12
Tablo 2: Personel Seçim Yöntemlerinin Değerlendirme Standartları.....	93
Tablo 3: Testlerin Kullanım Alanları.....	102
Tablo 4: Yapılandırılmış Görüşme Formu.....	124
Tablo 5: Görüşme Sorularının Konu Başlıkları.....	130

ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa No.

Şekil 1: İnsan Kaynakları Yönetiminin İşletme İhtiyaçları ve Yapılacak Faaliyetlere Cevapları.....	13
Şekil 2: Büyük İşletmede İnsan Kaynakları Bölümünün Örgütlenmesi.....	19
Şekil 3: İnsan Kaynakları Bölümünün Organizasyon Şeması.....	20
Şekil 4: Bir İnsan Kaynakları Planlaması Sistemi.....	30
Şekil 5: İnsan Kaynakları Planlaması Faaliyetleri ve Birbiriyle İlişkileri.....	34
Şekil 6: İş Analizi, İş Tanımları ve İş Gereklerrinin Amaçları.....	40
Şekil 7: İnsan Kaynakları Yönetiminde Personel Temin ve Seçim İşlemlerinin Yeri.....	59
Şekil 8: Personel Kaynakları.....	62
Şekil 9: Personel Temini Yöntemlerinin Kullanılma Oranları.....	73
Şekil 10: İnsan Kaynağını Seçim Sürecinin Etkinliği.....	88
Şekil 11: Personel Seçimi Sistemindeki Aşamalar.....	92

GİRİŞ

Günümüzde dünyada yaşanan küreselleşme eğilimi, beraberinde gerek ülkeler gerekse işletmeler arasında güçlenen bir rekabeti gündeme getirmiştir. Global rekabette bugün için işletmeleri rekabet edebilirlik düzeyine getirecek hız, maliyet, yenilik, kalite gibi faktörler bulunmaktadır. Bu faktörlerin etkinliğini sağlama süreci, işletmenin fiziksel kaynaklarına yani üretim teknolojilerine ve insan kaynaklarına yatırımlar yapılarak verimli kullanılması ile doğru orantılıdır. Hızlı haberleşmenin küresel boyutta etkili olduğu günümüz dünyasında yeni teknolojiler artık bir rekabet aracı olmaktan çıkmaya ve sıradanlaşmaya başlamıştır. Çünkü çok yakın bir zaman sonra diğer işletmeler de aynı teknolojiyi kullanabilmektedir. Ancak insana yapılan yatırımda durum farklıdır; insan, doğası gereği düşünen, üreten, değişim ve gelişim yaratarak buna en iyi uyum sağlayan varlık olması nedeniyle kendine yapılan yatırımı kısa zamanda kullanıp, geriye çok daha fazlasını verebilme özelliğine sahiptir. Bir işletmede çalışana yapılan yatırım; verimliliğin artırılması, iş memnuniyetinin sağlanması, yaratıcılığın kullanılması ve başarıya duygusunun sağlanabilmesi sebebiyle işletmeye kar olarak geri dönmektedir. Ayrıca insan kaynaklarının, üretim için kullanılan makine ya da aletlerin işleyişinde mecburi bir faktör olması da gözardı edilemeyecek bir gerçektir. Günümüzde diğer üretim faktörleri yanında, özellikle çalışanların bilgi birikimi ve yetkinlikleri, ürün ve hizmetlere önemli ölçüde değer katmaktadır. Bu nedenle, bu şiddetli rekabet ortamında, işletmelerin ayakta kalabilmesi ve başarılı olabilmesi, insan kaynaklarının verimli ve etkin kullanılmasına bağlıdır.

İşletmeler hedeflerine ulaşabilmek ve rakiplerine göre üstünlük oluşturmak için bunu gerçekleştirecek olan insanları bulmak, doğru bir seçim sürecinden geçirerek işe almak, motive etmek, verimli çalıştırmak, onları işletme içinde tutmak, adil biçimde performanslarını değerlendirmek ve kariyer yapabilme olanaklarına kavuşturmak zorundadır. Rekabet avantajının yaratılmasında insan kaynakları oldukça stratejik bir öneme sahiptir. Bu yapılanmayı sağlamanın başlangıç ve kilit aşamasını, göreve uygun olan personeli seçme süreci oluşturmaktadır. İnsan kaynakları yönetiminin en kritik aşaması olan personel seçim sürecinin amacı, işletmede personel ihtiyacı saptanan konumun ve görevin tanımına en uygun, yetkin ve verimli insan kaynağını belirleyebilmektir. Bu çerçevede personel ihtiyacının, görevin özellikleri ve gerektirdiği

niteliklere en uygun adayı bularak karşılanması, işletmede başarıyı beraberinde getirecektir.

Bir işletmede, insan kaynağını en doğru şekilde seçme ve işletme içerisinde en uygun yere yerleştirme fonksiyonu dahil olmak üzere, personelin işe alımından çıkarılmasına kadar her aşamayı yöneten departman insan kaynakları departmanıdır. Personel seçim süreci, insan kaynakları uygulamalarının sağladığı katkılar açısından ele alındığında; geri dönüşüm hızı, ekonomik katkısı en yüksek olan ve en kolay gözlemlenebilen süreç olma özelliği taşımaktadır. İşverenler her düzeyde işe aldıkları çalışanlarının performanslarını, işe başladığı günden itibaren gözlemleme şansına sahiptir. Personel adayının yetenekleriyle iş gereklilikleri arasında en işlevsel bağlantıyı kurarak, adaylar arasından o işe en uygun olanını seçmek insan kaynakları departmanının temel görevleri arasında yer almaktadır. Adayların sahip olduğu yetkinlikler, işin gerekliliklerini karşıladığı oranda iş tatmini ve performans çıktıları sağlanabilmektedir. Yanlış verilen seçim kararı, çalışanların işinden tatmin olmaması ve işletmedeki verimliliğin düşük olması gibi sonuçlar doğurabilmektedir. Yanlış seçim ile iş başına getirilen çalışanların, işletmelerde maddi kayba neden olmalarının yanı sıra, işletmelere zaman ve piyasa payı kaybettirdikleri, işletmelerin başarı grafiklerinin düşmesine ve piyasadaki prestijlerinin azalmasına neden oldukları gözlemlenmektedir. Çalışan ancak işe uygunluğuna göre seçildiği takdirde hem kendini, hem de işini geliştirebilir.

İşletmelerde personel seçimi süreci yürütülürken adayın niteliklerinin işe uygunluğunu ölçmek için kullanılan birtakım seçim sistemleri vardır. Bu seçim sistemleri işletmenin büyüklüğüne, içinde bulunduğu sektöre, boş pozisyona göre değişiklik gösterse de, günümüzde çağdaş yönetim anlayışını benimseyen işletmeler, daha objektif ve bilimsel bir yaklaşımla personel seçim tekniğini geliştirmişlerdir. Seçim sürecinde kullanılacak yöntemler, seçimin başarılı ve yerinde olması açısından büyük önem taşımaktadır. Bu çerçeveden bakıldığında, işletmelerde işe alma ve yerleştirme süreci, işletmenin başarısını ve gelişmesini belirleyen kritik faktörlerden birisi olarak karşımıza çıkmaktadır. Başka bir deyişle, birey ile iş arasındaki uyumun sağlanmasında, personel seçimini yapacak kişinin sağduyusundan öte, bilimsel personel seçimi sistemine ihtiyaç vardır. İşe alımda, adayların kişisel niteliklerinin ve yeteneklerinin ölçülmesi oldukça önemlidir. Her pozisyon için belli başlı gerekli nitelikler vardır ve bu nitelikler pozisyonun iş tanımında ayrıntılı olarak belirtilmelidir. Belirtilen

niteliklerin işe başvuran adaylarda olup olmadığı birtakım testler ve etkili mülakat teknikleriyle ölçülmeli ve iyice incelenmelidir. Adayların niteliklerinin eşit şartlarda ve en doğru şekilde ölçülmesi, seçim sürecindeki en önemli noktayı oluşturur; çünkü tüm bu işlemlerin gerektiği gibi yapılmadığı durumlarda, işletme sadece yanlış kişiyi istihdam etmiş olmaz, tüm seçim süreci boyunca harcadığı kaynak kullanımını tekrarlaması da gerekir. Bu da işletme için ekstra maliyet ve zaman kaybının oluşması anlamına gelir.

Personel seçimi, işletmelerde çeşitli aşamalardan oluşan bir süreç olarak işlemektedir. Bu çalışmada, insan kaynakları yönetiminin en önemli ve belirleyici süreci olan personel seçim sürecinin, işletmede personel ihtiyacının belirlenmesinden işe yerleştirilmesine kadar olan tüm aşamaları adım adım incelenmekte ve bu seçim süreci izlenirken kullanılan personel seçim teknikleri üzerinde durulmaktadır. Çalışmanın son bölümünde ise; personel seçim sürecinde yaşanan sorunları ve yapılan hataları ortaya koyan örnek olay derlemelerine yer verilmiştir.

Çalışmanın birinci bölümünde; insan kaynakları yönetimi ile ilgili kavramlar tanımlanmış, insan kaynakları yönetiminin tarihsel gelişimi ve işletme içindeki yeri, önemi ve amaçları incelenmiştir. Personel seçimi işlevinin başarısının birtakım ön hazırlık çalışmalarına bağlı olduğu düşünülürse, personel seçiminin, insan kaynakları yönetiminin diğer işlevlerinden bağımsız ele alınması pek de doğru değildir. Bu nedenle, personel seçimi fonksiyonunun bunlar içindeki yeri göz önünde bulundurularak, insan kaynakları yönetiminin diğer fonksiyonlarından da bahsedilmiştir.

İkinci bölümde, personel ihtiyacının saptanması süreci ele alınmıştır. Personel seçiminin ön safhası olan bu aşamada, bazı ön çalışmalar söz konusudur. İnsan kaynakları planları ile şimdiki ve gelecekteki personel ihtiyaçlarının analizi ortaya koyulmaktadır. İşletmenin kaderini etkileme gücüne sahip olan insan kaynağının seçimi, işe alınması, işe uyumu, işletme içinde başarılı çalışmalar yapılması, önemli ölçüde bu konudaki planlamanın başarısına bağlıdır. Diğer taraftan personel ihtiyacını etkileyen ekonomik, toplumsal, örgütsel birtakım faktörler vardır ki; bunların da gözönünde bulundurulması gerekmektedir. Personel seçimine temel teşkil eden diğer ön çalışmalar ise; iş analizleri, iş tanımları ve iş gereklilikleridir. İş analizleri sonucu elde edilen iş tanımları ve iş gereklilikleri, seçim sürecinde adayda hangi özelliklerin aranacağını ve adaylardan hangisinin görevin gerektirdiklerini karşıladığını saptamada oldukça önemli rol oynamaktadır. İşe alınacak personelin sayısı ve bu sayının

belirlenmesinde kullanılan teknikler ve sonuç olarak personel envanterinin yapılması ve organizasyon şemasının oluşturulması bu bölümün konusu dahilindedir.

Üçüncü bölümde; personel temin süreci incelenmiştir. Personel temini, işe uygun adayların işletmeye başvurmasını sağlamaktır. İnsan kaynakları seçim sürecinin aktif dilimi olan aday toplama ve aday havuzu oluşturma bu bağlamda ele alınmıştır. Personel ihtiyacının temin kaynaklarından öncelikle iç kaynaklar üzerinde durulmuş; yükselme, iç transfer yöntemleri ele alınmıştır. Genel eğilim, işletme içi kaynaklardan yararlanma olmakla birlikte, çok özellikli ve işletme içinden yetiştirilmesi mümkün olmayan personel ihtiyacı, işgücü piyasasından sağlanmaktadır. Dış kaynaklardan yararlanan bir işletme için önemli olan, insan kaynakları ihtiyacının nitelik ve nicelik olarak tam ve en az masrafla karşılanmasını sağlayacak kaynağı bulmak ve bundan yararlanmaktır. Bu bölümün son kısmında ise, personel ihtiyacını sağlama yolları üzerinde durulmuştur. Aday sağlama yolları, işletmenin büyüklüğüne, doldurulacak pozisyonun niteliğine ve iç ya da dış kaynaklardan hangilerinden yararlanılacağına göre değişir. Belirli bir pozisyon için adaylar, iş duyuruları kullanma, kendiliğinden başvurulardan ve işletmenin veritabanından yararlanma, personelin ve tanıdıkların tavsiyelerini kullanma, iş ve işçi bulma kuruluşlarına başvurma, insan kaynakları internet sitelerinden faydalanma, sendikalar ve mesleki kuruluşlar ya da öğretim kurumlarından yararlanma gibi yollardan biri veya birkaçı kullanılarak sağlanabilir.

Dördüncü bölümde ise personel seçimi ve bu süreçteki aşamalar kullanılan tekniklerle birlikte ele alınmıştır. Seçim süreci, kimlerin işe alınacağına karar vermek için kullanılan spesifik adımlar serisidir. Süreç, başvuruların işletmeye kabul edilmesi ile başlamakta ve işe alma kararı ile son bulmaktadır. Seçim sürecinde bulunması gereken aşamalar, kullanılan yöntemler ve araçlar; işletmenin çapına, doldurulmak istenen işin türüne ve insan kaynakları yönetim felsefesine göre değişiklik göstermektedir. Nitekim hem literatürde hem de uygulamada, farklı düzenlemelerin olduğu, bazı aşamaların birleştirildiği, bazılarının işletmenin özelliğine göre kaldırıldığı görülmektedir. Bu bölüm kapsamında, psikoteknik test uygulamaları ve uygulanan testlerin çeşitleri de ele alınmıştır. Psikoteknik testlerin uygulanmasının ana amaçları; adayın yapabileceği işler arasından en iyi olduğu işleri yaptırmak ve seçim işlemini daha objektif hale getirmektir. Personel seçim sürecinin en yaygın tekniği ve en temel aşaması ise görüşmedir. Görüşme, işe alınacak bireyi daha yakından tanımaya, karşılıklı etkileşim kurmaya olanak sağlayan bir tekniktir. Görüşmeler, görüşmeyi

gerçekleştiren kişi sayısı, soruların ya da görüşmenin içeriği ve en önemlisi yapılandırılma derecesi gibi boyutlar üzerinde farklılaşarak değişik şekillerde geręekleřtirilmektedir. Referans araştırması ise seçim kararının verilmesinden önceki son aşamadır. Adayın özgeğmişinden ve görüşme sırasında adaydan edinilen bilgilerin kontrolünü içeren bu aşamadan sonra seçim kararının verilmesi ve adayla son bir bilgilendirme görüşmesinin yapılması söz konusudur. İş teklifini de içeren bu son görüşmeden sonra aday eğer teklifi kabul ederse, sağlık kontrolünden geğip işe yerleştirilmektedir. Bu bölümün son konusunu ise, işe yerleştirilen adayın işe ve işletmeye uyumunu sağlamak üzere yapılan oryantasyon eğitimleri oluşturmaktadır.

Çalışmanın son bölümünde ise, personel seçim sürecinde yapılan hatalar ve yaşanan sorunları ele alan örnek olay incelemelerine yer verilmiştir. On adet işletmenin değişik kademelerdeki çalışanlarıyla personel seçimi ile ilgili birebir yaşanan olaylar üzerine görüşmeler yapılmış ve bu görüşmelerden yola çıkarak beş adet örnek olay derlenmiştir. Örnek olaylarda personel seçim sürecindeki hatalara ve sorunlara değinilmiş, bulgular ve yorum kısmında ise çalışmanın teorik kısmına atıflarda bulunarak olması gerekene ışık tutulmuştur.

1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Bu bölümde insan kaynakları yönetimi kavramı ve tanımı, tarihi ve gelişimi, amaçları ve kapsamı, insan kaynakları bölümünün örgütlenmesi ve insan kaynakları yönetiminin fonksiyonları ve faaliyetleri incelenecektir.

1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı ve Tanımı

Genel olarak insan kaynakları deyimi, günümüzde işletmelerin, mal ve hizmet üretmek amacıyla kullandıkları temel kaynaklardan biri olan insanı ifade eder. Bu terim işletmenin bünyesinde bulunan işgücünü kapsadığı gibi, işletmenin dışında bulunan ve potansiyel olarak yararlanılabilecek işgücünü de ifade etmektedir.

Örgüt, mal ve hizmet üretebilmek için üyelerden oluşturulmuş bir yapıdır. Bu tasarımın hayata geçirilebilmesi ve örgütün kurulma nedeni olan amaçların gerçekleştirilebilmesi, insan değişkeninin fiziksel ve zihinsel katılımını gerektirir. Örgütte üretim yapabilmek için insan dışında diğer üretim faktörlerine de ihtiyaç vardır. Bu faktörleri birbirleriyle ilişkili kısımlardan oluşan uyumlu bir bütün haline getirmek, düzenlemek, diğer bir deyişle sistem kurmak yine insanın varlığıyla mümkündür. Diğer taraftan örgütün ürettiği çıktıları tüketen de çoğunlukla insandır. Örgütler insanlar tarafından meydana getirilmekle birlikte, insan ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla kurulurlar. O halde örgütlerin varlık sebebi insandır; insan ihtiyaçlarını tatmin etmek istediği için bir taraftan örgütün amacı, diğer taraftan da hem girişimci ve yönetici hem de fiziksel ve düşünsel emek olarak örgütün aracı konumundadır (Öznur, 1998, s.2).

Bir işletmede insan girdisinin önemi diğerleri arasında çok farklı bir konuma ve değere sahip olduğu bilinir. İnsan kaynağının yeri bir başka kaynakla asla doldurulamaz. Çünkü insan diğer tüm kaynakları sağlar, planlar, organize eder, yönetir, çalışır ve böylelikle girdilerin tümüne hükmeder (Sabuncuoğlu, 2000, s.2).

1980'li yıllardan itibaren gündeme gelen insan kaynakları yönetimi kavramı, klasik personel yönetimi kavramından farklı bir anlama ve olguya sahiptir. İnsan kaynakları kavramının gündeme gelmesi ile işletmede çalışan insan, en az sermaye ve teknoloji kadar, hatta onlardan daha değerli bir kaynak olarak görülmeye başlanmıştır. Böylece, nasıl ki; bir işletmede teknoloji için her türlü yatırım harcaması yapılıyor, karlılık ve verimlilik için sermaye kullanmaktan çekinilmiyorsa, insan kaynağına da en

az o kadar yatırım yapılmalı ve iyileştirilmek için her türlü çaba gösterilmelidir. İşte bu yaklaşım insan kaynakları yönetiminin temelini oluşturmuştur (Uğur, 2003, s.27).

İnsan kaynakları yönetiminin şu şekilde tanımlarına rastlanmaktadır;

▪ *“İnsan kaynakları yönetimi, herhangi bir örgütsel ve çevresel ortamda insan kaynaklarının örgüte, bireye ve çevreye yararlı olacak şekilde, yasalara da uyularak, etken yönetilmesini sağlayan işlev ve çalışmaların tümüdür”* (Kaynak ve Diğerleri, 1998, s.16).

▪ *“İnsan kaynakları yönetimi, organizasyon için en etkili işgücünü bulmak, geliştirmek ve bunun sürekliliğini sağlamak amacıyla ortaya konan faaliyetler bütünüdür”.* (Daft, 1994, s.398). Başka bir ifade ile bir organizasyonun insan kaynaklarının sağlanması ve koordine edilmesine yönelik tüm faaliyetler, insan kaynakları yönetimini oluşturmaktadır.

▪ İnsan kaynakları yönetimi, insana odaklanmış, işgören ilişkilerini yönetsel bir yapı içinde ele alan, kurum kültürüne uygun iş gören politikalarını geliştiren ve bu yönüyle kurum yönetiminde kilit bir işlev görevini görür. *“İnsan kaynakları yönetimi hiç alışık olmadığımız ve tamamen yeni yaklaşımlardan, ilkelere çok, kurumdaki tüm çalışanlar arasındaki ilişkilerin nasıl gerçekleştiğini anlamaya ve bunların nasıl olması gerektiğini belirlemeye çalışan, işgören yönetimini ele alan stratejik bir yaklaşımdır”* (Fındıkçı, 2003, s.14).

▪ *“İnsan kaynakları yönetimi, örgütsel ve bireysel amaçlara ulaşılmasını sağlayacak biçimde, örgütün insan unsurundan etkili ve verimli bir biçimde yararlanılmasına ilişkin kuram, ilke, sistem ve faaliyetlerdir.”* (Acar, 2000, s.17).

▪ *“İnsan kaynakları yönetimi, örgütün anahtar kaynağı olan insanları tedarik etme, geliştirme, güdüleme ve onların bağlılıklarının kazanılmasına yönelik stratejik bir yaklaşımdır.”* (Bingöl, 1997, s.3).

▪ *“İnsan kaynakları yönetimi, örgütlerde kayıt tutma, eğitim, gelişim, motivasyon ve işgücünün sağlanmasında oluşan bir fonksiyondur”* (De Cenzo ve Robbins, 1996, s.8).

▪ *“İnsan kaynakları yönetimi, yönetici ya da operasyonel basamaklarda çalışan personelin organizasyona alınması, yerleştirilmesi, yetiştirilmesi ve etkinliğin sürekli artırılması için tüm destek faaliyetlerin devreye sokulmasını sağlar”* (Sabuncuoğlu, 2000, s.4).

▪ *“İnsan kaynakları yönetimi, işletmelerde çalışan insanların mutluluğunu arttırarak ve onu geliştirerek, işletmenin amacı ile çalışanların amaçları arasındaki farkı azaltarak, hatta aynılaştırarak işletmenin verimliliğini ve etkinliğini en üst düzeye çıkartmayı amaçlayan bir yönetim sistemidir.”* (Uğur, 2003, s.28).

Tüm bunlar çerçevesinde insan kaynakları yönetimi, insan kaynağının sahip olduğu niteliklerin diğer maddi üretim kaynaklarıyla birlikte, sistematik bir yaklaşımla ele alınarak, örgüt amaçları doğrultusunda verimliliğe, çalışan amaçları açısından iş tatminine dönüştürülebilmesi için faaliyet gösteren yönetsel bir fonksiyonlar bütünü olarak tanımlanabilir.

1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihi ve Gelişimi

İnsan kaynakları yönetimi kavramının, tarihsel perspektifine bakıldığında, bilimsel yönetim yaklaşımı ile başlayan yönetim felsefesinin, günümüzde insan kaynakları yönetimi aşamasına ulaştığını görmekteyiz. İnsanın sosyal bir varlık olduğu için işinden para dışında başka şeyler de beklediğinin işverenler tarafından anlaşılmasıyla ve bu beklentilere cevap verme çabalarının başlamasıyla birlikte çağdaş anlamda insan kaynakları yönetimi doğmuştur denilebilir (Geylan, 1992, s.10). Modern bir yönetim anlayışını ifade etmekte olan insan kaynakları yönetimi; işletmelerde çalışan bireyin ihtiyaçları, eğitim ve geliştirilmeleri gibi konulara odaklanmış olup, insan odaklı bir anlayışı benimsemektedir. Modern insan kaynakları yönetimi kavramı, yüzyıl öncesinin personel yönetimi kavramından tamamen farklıdır. İşletmelerin çalışanlarıyla ilişkilerine yön veren yönetsel felsefeler geçtiğimiz yüzyıl boyunca birçok farklı aşamalardan geçmiş ve en sonunda bugünün modern “insan kaynakları yönetimi” kavramı oluşmuştur.

Günümüzde işletmeler için yeri önemli olan insan kaynaklarının gelişimine tarihsel bir süreçten bakıldığında, zaman içinde bugünkü konumuna gelebilmek için çeşitli aşamalardan geçtiği görülmektedir. İnsan kaynakları yönetiminin yaklaşık yetmiş

yıldan beri işlevsel bir uzmanlaşma ve uygulama alanı olarak kabul edilmiş olmasına karşın, kökleri geçmişe uzanmaktadır. Bu kadar eskiye dayanan bir doktrin olmasının en önemli nedeni ise; ortak amaçları gerçekleştirmek için örgütlenen insan gruplarının tarih boyunca varlığıdır. İnsan kaynakları yönetiminin sistematik bir şekilde gelişme evrelerini sırasıyla; endüstriyel devrim, endüstriyel psikolojide gelişmeler, insan kaynakları işlevlerinin gelişmesi ve davranış bilimleri olarak sıralamak mümkündür (Bingöl, 1997, ss.9-15).

İlk olarak sanayi devrimine baktığımızda; sosyal, ekonomik ve kültürel açıdan toplumları büyük değişikliğe uğrattığını ve ticaretin hız kazanmasını ve kitle üretimi yapan fabrika endüstrisinin gelişmesini sağlamanın yanısıra, bir sosyal felakete neden olduğunu da görmekteyiz. Toplum hayatındaki mevcut bütün sosyal sınıflar bu gelişimden etkilenmiş, o zamana kadar mevcut olmayan yepyeni sosyal sınıflar ortaya çıkmıştır. Böylece nüfusun önemli bir bölümü, yaşamlarını devam ettirebilmeleri için değişimlere uymak zorunda kalmış, sanayi devrimi sonucu oluşan fabrika sanayinin işçileri durumuna gelmişlerdir (Selamoğlu, 1998, s.573). Diğer taraftan, işletme sahiplerinin ve girişimcilerin durumları gittikçe iyileşirken, işçilerin ve sade vatandaşların durumları gittikçe kötüleşmiş, işsizlik baskıları nedeniyle, çalışma ve gelir güvenlikleri zedelenmiştir ve bu durum işçilerin örgütlenmesini kaçınılmaz kılmıştır. Sonuçta devlet, işçi-işveren ilişkilerine müdahale etmiş, işçileri koruyan yasalar çıkarılmış, çalışanlara özgür toplu pazarlık ve grev hakkı tanınmıştır. Özgür toplu pazarlıkların gelişimi ve işverenlerin verimlilik arayışları personel yönetiminin sistemli olarak başlayıp gelişmesinde oldukça etkili olmuştur (Bayraktaroğlu, 2003, s.3).

İkinci olarak, Birinci ve İkinci Dünya Savaşlarıyla birlikte işgücünün önemli bir kısmının silah altına alınması, bir kısmının savaşa destek veren endüstrilerde çalıştırılması, geride kalan işgücünün verimli kullanılması ve diğer taraftan işyerlerinin gerek üretim fonksiyonlarında gerekse miktarlarındaki artışların kişisel yeteneklerle işyeri yönetimini güçleştirmiş olması, bugün kullanılan bilimsel yöntemlerin temellerinin atılmasını sağlamıştır. Birinci Dünya Savaşından önceki dönemde, emek gücü ucuz ve bol olduğundan, şirkete yeni elemanlar çekmek diye bir sorun da gündeme gelmemiştir. ABD'nin 1918'de savaşa girmesiyle bu durum değişmeye başlamış ve dört milyondan fazla insan orduya katılmış ve böylece ABD'ye göçmen akışı azalmıştır. İşçiler ücretlerin düşüklüğüne ve dayanılmaz çalışma koşullarına karşı mücadele etmek için sendikalara katılmışlardır. İşletmeler personel etkinliklerine 1930'larda başlamışlardır.

O dönemlerde personel bölümlerinin başlıca işlevi; 1935'de çıkarılan sosyal güvenlik yasasının gereklerini yerine getirmek için şirket elemanları hakkında kayıt tutmaktır (Palmer ve Winters, 1993, ss.22-23). Tüm bu gelişmeler, yönetim sürecini daha da karmaşıklştırırken, insan faktörünün de tek boyutlu bakış açısıyla dar bir perspektiften çok, geniş ve sistemli bir yaklaşımla ele alınmasını zorunluluk haline getirmiştir.

18. Yüzyılda sanayi devrimi sonucu çalışma hayatındaki gelişme ile personel yönetiminin bu alana geçişinde, 19. yüzyılda gelişen bilimsel yönetim anlayışının da rol oynadığı görölmektedir. Frederick Winslow Taylor'un öncülüğünde gelişen bu akım, üretim sürecindeki çalışanların daha verimli olmalarına yönelik yeni ilke ve teknikleri kapsayan bilimsel yönetimi ortaya koymuştur (Fındıkçı, 2003, s.7). Bilimsel yönetim anlayışı, çalışma hayatına bilimsel metodları, ahenk ve koordinasyonu, yardımlaşmayı ve çalışanların en yüksek verimlilik düzeyine çıkarılması için gerekli şekilde eğitilmesini getirmiştir (Bayraktaroğlu, 2003, s.3). Bu yaklaşıma göre; insan ögesinde yüksek verimlilik düzeyinin gerçekleştirilmesi ancak, uygun personel seçimi, eğitimi ve parasal ödüllerin arttırılması ile mümkün olacaktır.

Taylor, her iş için gerekli hareketleri ve zamanı bilimsel bir yöntemle tanımlamıştır. Taylor'dan önce işe alma, eğitim ve işe son verme faaliyetleri en yakın amirin elindeyken, ilk kez Taylor rutin personel faaliyetlerinin yürütülmesi için personel dairesinin kurulmasını önermiştir. Taylor, organizasyon içinde çalışan her ferdin uzmanlaşmış yeteneklerinden yararlanılması gerektiğini savunmuştur (Yüksel, 1998, s.11). Bu yaklaşım çalışanların üretimini ön plana alırken iş tatminini göz ardı ettiği için 1920'lerden itibaren teorik açıdan önemini yitirmiştir.

Personel yönetiminin gelişmesine, endüstriyel psikoloji alanında yapılan çalışmalardan elde edilen bilgiler ve araştırma sonuçları katkıda bulunmuştur. Bu konuyu ilk ele alanlar Münsterberg ve Cattell'dir. Münsterberg; işle ilgili zihinsel ve duygusal yetenekler ve test tekniklerinin ile ilgilenmiş, Cattell ise personel seçimde bireysel farklılıkların üzerinde durmuştur. Tüm bu gelişmeler yaşanırken, 1912'lerde modern anlamda ilk personel departmanları ortaya çıkmıştır (Artan, 1989, s.16). Özellikle 1930'lardan sonra insan ilişkilerine gereken önem verilmeye başlanmıştır. İnsan ilişkileri hareketinin başlangıcı, 1930'lu yıllarda Hawthorne araştırmaları olarak kabul edilse bile, insan unsurunun, bilimsel yönetim, çalışma refahının geliştirilmesi ve endüstriyel psikoloji konularında personel yönetimi açısından değerlendirildiğinin

bilinmesi gereklidir. 1960'ların başlarına kadar devam eden insan ilişkileri hareketi, çalışanı işletmenin en önemli unsuru olarak değerlendirmiştir (Selamoğlu, 1998, s.577).

1923 yılında Western Elektrik Şirketinin Chicago Hawthorne'daki işletmesinde fiziki çalışma koşullarının verimlilik üzerindeki etkilerini araştırmak üzere deneyler yapılmıştır. Bu deneyler sonucunda, verimlilik üzerinde çalışma koşullarının yanısıra başka etmenlerin de etkisi bulunduğu anlaşılmıştır (Artan, 1989, s.19). Mayo önderliğinde başlatılıp yürütülen deneyler ve sonuçları Taylor'un varsayımlarını çelişmelere götürmüş ve insanın beşeri özelliklerinin önemini ortaya koyarak, yaşadıkları toplumsal ilişkilerin etkisi altında kalabilecekleri açıkça kanıtlanmıştır. Tüm bu sonuçlar, sonraki yıllarda da insan ilişkileri yaklaşımını şekillendirmiştir. Bu gelişmelere rağmen 1960'lı yıllara kadar insan kaynakları yönetimi ile ilgili literatürün yeterince gelişmediği görülmektedir. Personel giderlerinin ve işletmenin genel giderlerinin artması, işletmelerin personelle ilgili çaba gösterilmesi gerektiğini anlamasını sağlamıştır. 1970'li yıllar insan kaynakları yönetiminin daha fazla dikkat çekmeye başladığı dönemlerdir.

İnsan Kaynakları yönetiminin gerçek anlamda öneminin 1980'li yıllardan itibaren arttığı görülmektedir. Nitekim, başta ABD olmak üzere gelişmiş olan batı ülkelerinin ekonomik yapılarının bozulmaya başlaması, uluslararası rekabetin artması, endüstriyel verimliliğin azalması, teknolojik gelişmelerin getirdiği çalışma koşullarındaki değişiklikler, özel sektörlerde sendikal örgütlenmenin gün geçtikçe zayıflaması, sendikaların 1980 öncesi kavgacı politikaları yerine işverenle uzlaşmacı ve diyalogdan yana bir politika izlemelerinin işçi-işveren ilişkilerinde yeni bir anlayışın önem kazanmasına neden olması, özellikle gelişmiş ülkeler arasındaki rekabet yarışında Japonya gibi yeni endüstri toplumlarının geleneksel endüstrilerin önüne geçmesi gibi sebepler ilgiyi insan kaynakları alanına doğru yöneltmiş ve gerçek anlamda insan kaynakları yönetiminin gelişiminde önemli katkıları olmuştur (Büyükuslu, 1998 s. 86).

1980'lerde örgütlerin stratejileri hazırlanırken, insan kaynaklarının da dikkate alınması gerektiği anlaşılmaya başlanmıştır ve bilim adamları "insan kaynakları yönetimi" terimine "strateji" önekini eklemiştir. Stratejik insan kaynakları yönetimi, işletmelerin uzun dönemlerdeki hedeflerine ulaşmakta kullanabilecekleri, işletme amaç ve stratejileri ile entegre olan çok önemli bir oluşumu ifade etmektedir (Bayraktaroğlu, 2003, s.5). 1980'lerde stratejik insan kaynakları yönetiminin, işletmedeki verimliliğin ve başarının arkasında örgüt kültürünün yattığını, onun da bütünleyici parçasının insan

kaynağı olduğu gerçeğini ortaya koymasıyla insan kaynakları yönetiminin gelişim süreci başlamıştır diyebiliriz.

Tablo 1

İnsan Kaynakları Yönetimi ve Personel Yönetimi Arasındaki Farklar

PERSONEL YÖNETİMİ	İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ
İş odaklı	İnsan Odaklı
Operasyonel faaliyet	Danışmanlık hizmeti
Kayıt sistemi	Kaynak anlayışı
Statik bir yapı	Dinamik bir yapı
İnsan maliyet unsuru	İnsan önemli bir girdi
Kalıplar, normlar	Misyon ve değerler
Klasik yönetim	Toplam Kalite Yönetimi
İşte çalışan insan	İş yönlendiren insan
İç planlama	Stratejik planlama

Kaynak: Zeyyat Sabuncuoğlu, İnsan Kaynakları Yönetimi, Ezgi Kitapevi Yayınları, Bursa, 1.Baskı, 2000, s.11.

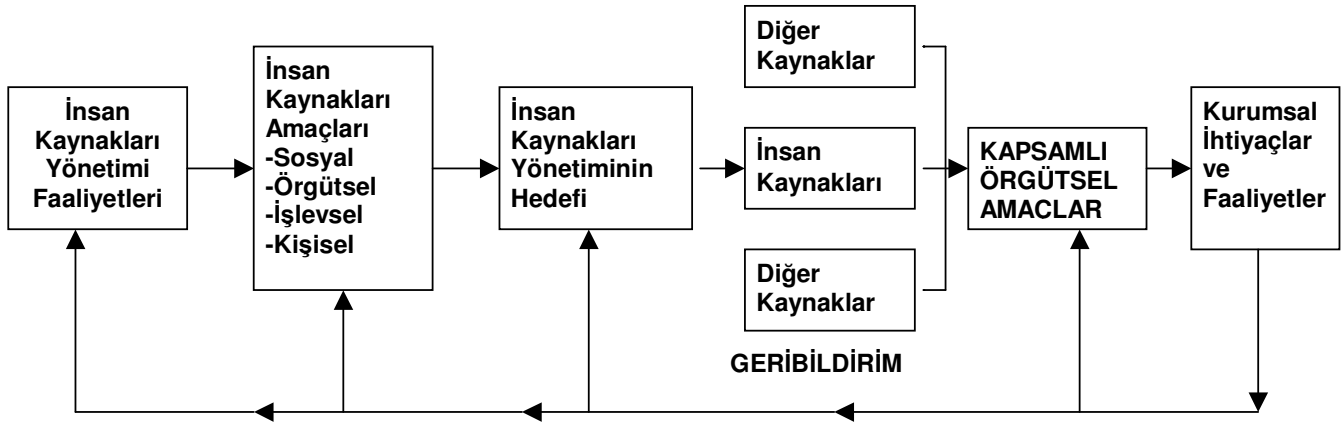
Yukarıdaki tabloda da görüldüğü gibi, insan kaynakları yönetimi, personel yönetimi anlayışına birtakım yenilikler getirmiştir. İnsan kaynakları yönetimi sürecinde, çalışanlarla ilişkileri geliştirici ve işbirliğine dayalı, problem çözümünde işgörenlerin katılımına başvuran, değerlerde çalışanlara ve müşteriye odaklanan bir anlayış ortaya çıkmıştır. Bu dönüşümle birlikte, klasik personel yönetim anlayışının yerini, modern bir yönetim yaklaşımı almıştır. Personel yönetimi süreci işletmenin teknik eylemleri üzerine oturtulduğundan, işletme çalışanları kontrol edilmesi ve yönetilmesi gereken herhangi bir sermaye olarak görülmüştür. Bütün bu boyutlarıyla insan kaynakları yönetimi, klasik personel yönetiminin işe, insana ve yönetime bakışı açısından önemli ölçüde değiştirmiştir. Çalışanlar hakkında kayıt tutma faaliyeti olarak görülüp personelin ücreti, yan ödemeleri, sigorta işleri, izinleri, raporlu olduğu gün sayısı, işe devamsızlık ve geç kalma gibi konularda kayıt tutmadan öteye gitmeyen personel yönetimi, yerini işgücünün yapısal değişimine hizmet verebilecek, insanı merkeze alan insan kaynakları yönetimine bırakmıştır (Mucuk, 2005, s.317). İşletmelerin çevrelerinde ve içlerinde

meydana gelen bu değişiklikler, çalışanların yönetimi ile ilgili sorunlarda geleneksel personel yönetimi kavramlarının yetersiz kalması ve insan kaynakları yönetimi adı altında yeni bir anlayışın ortaya çıkmasına neden olmuştur.

1.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları ve Kapsamı

İnsan kaynakları yönetimi, genel olarak işletmelerdeki insan ilişkilerini ele alan, oldukça karmaşık ve kapsamlı bir alandır. Bunun başlıca nedeni, insan ilişkilerinin bir bütün olarak görülmesi ve incelenmesindeki zorluklardan ileri gelmektedir. İnsan ilişkilerinin tanımlanmasındaki zorluk, insan ilişkileri ile ilgili olan insan kaynakları yönetiminin tanımlanmasını ve kapsamının çizilmesini zorlaştırmaktadır.

Çağdaş insan kaynakları yönetimi, öncelikle işletmenin yapısını ve stratejilerini etkileyen kararlar alınmasında yer alır ve ayrıca örgüt kültürünün oluşturulmasında, işgörenlerin bağlılığının sağlanmasında önemli role sahiptir. Bu bağlamda gerekli faaliyetleri gerçekleştirir. İnsan kaynakları birimi, amaçlarını gerçekleştirmek için, işletmenin ihtiyaçlarına uygun bir işgücünü istihdam etmek için belirli sayıda ve belirli nitelikteki işgörenleri tedarik eder, yerleştirir, geliştirir ve değerlemesini yapar. Şekil1’de gösterildiği gibi, bu faaliyetler insan kaynakları amaçlarının gerçekleştirilmesine yöneliktir. Bu amaçlar gerçekleştiğinde, insan kaynakları yönetiminin amacı da başarılmış olur.



Şekil 1. İnsan Kaynakları Yönetiminin İşletme İhtiyaçları ve Yapılacak Faaliyetlere Cevapları

Kaynak : William B. Werther ve Keith Davis, Human Resources and Personnel Management, McGraw Hill Inc., 4 th Edition, 1993, s.13.

Palmer ve Winters'a göre insan kaynakları yönetimi iki temel felsefe üzerine kurulur: *"İşletmenin hedefi doğrultusunda insan gücünün verimli kullanılması ve işgören gereksinimlerinin karşılanması ve gelişmelerinin sağlanması"* (Palmer ve Winters, 1993, s. 25). Bu yaklaşım açısından bakıldığında, insan kaynakları; bir yandan insanın işletmede yüksek performansla çalışmasını, öte yandan çalışanların yaşam kalitesini yükseltmeyi amaçlar. Bu anlayış, insanı üretim sürecinin bir parçası olarak tanımlayan klasik görüşten ayırmakta, tersine mutlu ve tatmin olmuş bir insanın ancak verimli olabileceği görüşünü benimsemektedir. Buradan çıkan sonuç; insan kaynaklarının işgücü verimliliğini arttırmak ve kişinin işinden tatmin olmasını sağlamak gibi bir denge noktasında yeni yerini bulduğu söylenebilir.

İnsan kaynakları yönetimi bu amaçları yerine getirirken insan kaynağı ile üç açıdan ilgilenir; yararlanma, isteklendirme, koruma (Geylan, 1992, ss.5-6):

- İnsan kaynağından yararlanma; işgücünün aranıp bulunması, işe alınması, yerleştirilmesi, değerlendirilmesi, yükseltilmesi, görevinin ve görev yerinin değiştirilmesi ve işine son verilmesine ilişkin teknikleri içerir.
- İsteklendirme; işle işgören arasındaki uyumsuzlukların ortadan kaldırılması, parasal ve parasal olmayan çıkarlar, görüşme, dayanışma ve yönetime katılma gibi bireyin örgütün başarısına katkısını artıran çeşitli işlevleri kapsamına alır.
- Koruma; başta çalışma koşullarının iyileştirilmesi olmak üzere iş güvenliği ve iş güvencesi gibi insan kaynağının sosyal varlığını koruyan bir çeşit önlemleri belirtir.

Verimliliği arttırmak ve iş yaşamının niteliğini yükseltmek gibi amaçlara sahip olan insan kaynakları yönetimi açısından bu amaçların gerçekleştirilmesi, insanın bir üretim faktörü olarak ihtiyaç ve beklentilerinin değerlendirilmesiyle mümkündür. Günümüzde bir işletmenin maddi kaynakları ne kadar sağlam olursa olsun, insan kaynakları işletme amaçlarını gerçekleştirme doğrultusunda yeterli etkinliğe sahip değilse, başarı olasılığı düşük olacaktır (Argon ve Altay, 2004, s.10). Burada işletmenin etkinlik ve verimliliği ikincil amaçtır. Hatta denilebilirki, kendiliğinden oluşan doğal bir sonuçtur. Esas olan insanın (ki bu çalışan olabilir, yönetici olabilir, hatta tüketici olabilir)

mutluluğu ve psikolojik doyumdur. Bunun sağlanmasına yönelik tüm çabalar ise, insan kaynakları yönetiminin kapsamı içine girmektedir (Uğur, 2003, s.28)

Günümüzde artık uğraşı alanı, amacı, kullandığı teknoloji ve büyüklüğü ne olursa olsun her işletmedeki en önemli ögenin insan olduğu belirlenmiştir. İnsan kaynakları yönetiminin temel amacı, çalışanların işlerini en verimli ve tatminkar şekilde yapabileceği koşulları saptayarak, bunları işletme başarısına adapte etmektir. Bu durum, aynı amacı gerçekleştirmek üzere bir araya gelerek bir örgüt oluşturan insanların arasındaki ilişkilerin, farklı bir gözle ve yeniden ele alınmasını gerektirmiştir. İnsan kaynakları yönetimi, bu farklı bakış açısını sunmak üzere ortaya çıkmıştır (Yıldırım, 2000, s.409). İnsan kaynakları yönetimi personel yönetimi işlevlerini de içeren, ancak bununla sınırlı kalmayan bir perspektife sahiptir. İnsan kaynakları yönetimi; eleman ihtiyacının belirlenmesi, eleman ilanlarının yapılması ve uygun elemanların seçilerek kurum kültürüne alıştırılmalarından, işgören motivasyonu, performans değerlendirmesi, çatışmaları çözümü, bireyler ve gruplar arası ilişkilerin ve iletişimin sağlanması, yönetim-organizasyonun geliştirilmesi, yeniden yapılanma sağlıklı bir kurumsal iklimin oluşması, “biz” duygusunun gelişmesi, çalışanların eğitimi ve gelişmesine kadar bir çok uygulamayı kapsamaktadır (Fındıkçı, 2003, ss.12-13).

İnsan kaynakları yönetiminin temel amacı; işletmenin hedeflerine en verimli biçimde ulaştırılmasına ve bu doğrultuda örgütsel etkinliği sağlamaya katkıda bulunmaktır. Bir işletmede temel amaç, onun varolma gerekçelerine hizmet edecek çalışmaların yapılmasıdır. İşletmeler sözü edilen amaçlarını insan ve madde kaynaklarını kullanarak gerçekleştirirler. İnsanlar, işletme çalışanları olarak örgüt içinde belirli görev alanlarına dağılarak genel amaca ulaşılmasına katkıda bulunurlar. Ancak işletme amaçlarını bilen, etkin, verimli ve uyumlu bireyler bu amaçlara ulaşılmasını sağlamaya yönelik çalışmalar yapmakta ve beklenen çabayı göstermektedirler. İnsan kaynakları yönetiminin amaçları, örgütsel hedeflerin tamamen etkili ve verimli şekilde örgütsel stratejiye katkıda bulunacak çalışanların bulunmasını ve çalışmasını sağlamaktır (Argon ve Altay, 2004, s.30). Bu amacın gerçekleşmesi ise insan kaynakları yönetiminin diğer amaçlarını gerçekleştirmesiyle paralellik taşır. Diğer amaçlar; personele hem teknik hem de yönetsel bilgiler vererek eğitilmeleri ve geliştirilmelerine yardımcı olmak, personelin maddi ve manevi ihtiyaçlarını karşılayarak işletmeye bağlılık ve sadakatlerini artırıcı önlemler almaktır (Eren, 2003, s.380).

Werther ve Davis ise insan kaynakları yönetiminin amacını, *“ahlaki ve sosyal sorumluluk yoluyla örgütte çalışanların verimlilik yolundaki katkılarını arttırmaktır”* şeklinde belirtmiştir. Örgütte 4 temel amaç olarak adlandırılan faaliyetler bütün insan kaynakları yönetimi uygulamaları için ortak hedeflerdir. Bunlar (Werther ve Davis, 1993, ss.10-11);

- *“Kurumsal hedefler; yasal uyum, yarar-kar, birlik-yönetim ilişkileri.*
- *Örgütsel hedefler; insan kaynakları planlaması, çalışan ilişkileri, seçim, eğitim ve geliştirme, değer biçme, yerleştirme, takdir etme.*
- *Görevsel hedefler; değerlendirme, yerleştirme, takdir etme.*
- *Personel hedefleri; eğitim ve geliştirme, değer biçme, yerleştirme, ücret, takdir etme”.*

İnsan kaynakları bölümü, bu amaçları geniş bir örgütsel çevre ortamında gerçekleştirir. Öncelikle işletme kendi sektöründe rekabet eden ve aynı hedeflere ulaşmaya çalışan işletmelerle stratejik üstünlük kurma yarışındadır. Bunun yanında toplumdaki genel çevre koşulları (ekonomik, sosyal, politik, teknolojik ve hukuksal) işgücü amaçlarını etkilemektedir. Hukuksal açıdan da iş kanunu, amaçların gerçekleştirilmesinde önemli bir etkidir. Bir diğer önemli etken de, son yıllarda hızla gelişmekte olan uluslararası pazarlara açılma ve küreselleşme olgusunun, sadece işletmenin kurulduğu ülkede değil, dış ülkelerde de insan kaynakları bölümünün amaçlarını gerçekleştirme, yurtdışında çalıştıracak insanları temin etme yükümlülüğünü getirmiş olmasıdır.

İnsan kaynakları yönetiminin amacı, ahlaki ve sosyal sorumluluk anlayışıyla çalışanların örgüte olan yaratıcı katkılarını arttırmaktır. İnsan kaynakları yönetimi, bu amacını evrensel olan dört amaçla paralel giderek gerçekleştirebilir. Bu amaçlar şunlardır (Bingöl, 1997, s.16);

- **Toplumsal Amaç:** Toplumdan gelen istek ve baskıların örgüt üzerindeki olumsuz etkilerini en aza indirerek toplumun ihtiyaçlarına karşı ahlaki ve sosyal sorumluluk bilincine sahip olmak.

- **Örgütsel Amaç:** İnsan kaynakları yönetiminin örgütsel etkinliğe katkıda bulunmak için varolduğunu kabul etmek. İnsan kaynakları yönetimi sadece ana amaçlarını gerçekleştirmek suretiyle örgüte yardım edecek bir araçtır.
- **İşlevsel Amaç:** İşletmenin ihtiyaçlarına uygun bir düzeyde birimin katkısını sürdürmek. İnsan kaynakları yönetimi, işletmenin ihtiyaçlarından daha fazla veya daha az karmaşık olduğunda kaynaklar israf edilir. Birimin hizmet düzeyi, hizmet ettiği örgüte uydurulmalıdır.
- **Kişisel Amaç:** Kişisel amaçlarını gerçekleştirmede işgörenlere yardım etmek. Eğer işgörenlerin istihdamları sürdürülmek, motive edilmek isteniyorsa onların kişisel amaçları karşılanmalıdır. Aksi takdirde, işgören performansı ve tatmini azalabilir ve işgörenler örgütü terk edebilirler.

İnsan kaynaklarına ilişkin her bir karar, her zaman bu dört amacın tümünü gerçekleştirme yönünde olmayabilir. Ancak bu amaçlar kararları kontrol etmeye, dengelemeye hizmet eder. Bunlar, insan kaynakları biriminin faaliyetleriyle ne kadar mükemmel olarak karşılanırsa, onun işletmenin alt kademelerine katkısı ile personelin ihtiyaçlarını karşılama durumu o derece istenen düzeyde olacaktır.

Kısacası insanın, psiko-sosyal bir varlık olması açısından, üretim faktörleri içinde doğal olarak farklı bir yere ve öneme sahip olduğu tartışılmaz bir gerçektir. Bu düşünceler doğrultusunda denilebilirki, insan kaynaklarının amacı, bireylerin kişisel gelişme istekleri ve hedefleri ile organizasyon hedeflerini entegre ederek (ortak, paylaşılan bir hedefe) kurumsal mükemmelliğe ulaşmaktır.

1.4. İnsan Kaynakları Bölümünün Örgütlenmesi

İnsan kaynakları yönetiminin işletme içindeki rolü kısaca, bir yandan mevcut çalışanların verimlerinin artırılması ve amaçlarına ulaştırılması, diğer yandan ise işletmenin insan kaynağı yoluyla amaçladığı hedeflere ulaştırılmasıdır. Bütün bu süreçte, çalışanların mutlu ve uyumlu olmaları ve rahat hissetmeleri için gereken önlemlerin alınması, ihtiyaçlarının karşılanması ve bu çalışmalara ek olarak işletmede doğan insan kaynakları ihtiyaçlarının belirlenmesi ve giderilmesi yönündeki çalışmaların belirli bir sistematik içinde gerçekleştirilmesi gereklidir (Fındıkçı, 2003, s.34). Bütün bu sayılan çalışmaların gerçekleştirilmesi, insan kaynakları yönetiminin

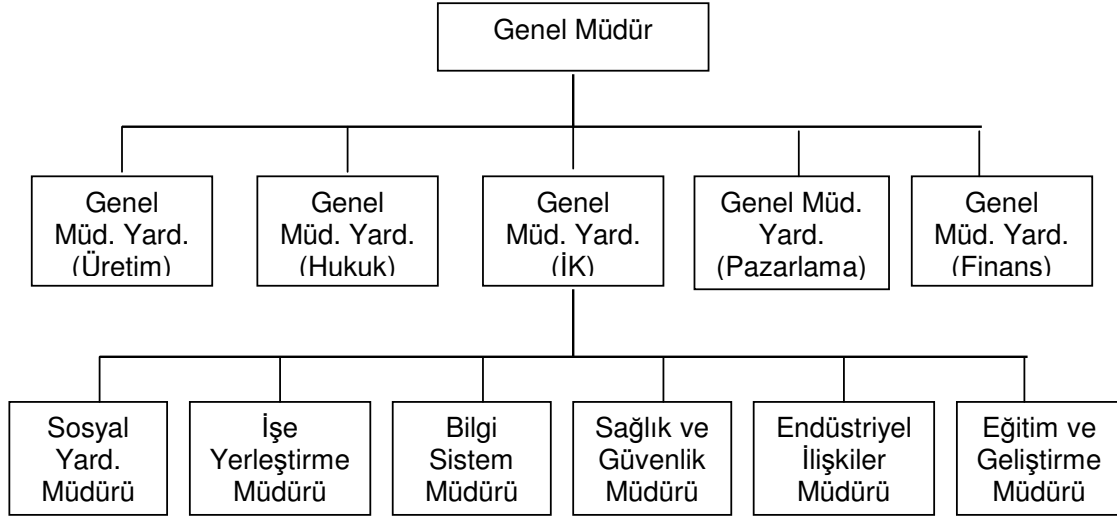
işletme içinde sağlam bir yapılanmaya sahip olmasını gerektirmektedir. İnsan kaynakları bölümünün işletme yapısı içindeki yerinin diğer bir önemi ise, bu bölümün genel olarak insan unsuru ile ilgili olgu ve olayları ele almasıdır. Dolayısıyla insan kaynakları bölümü, işletmenin diğer bütün birimleri ile yakından ilişki ve etkileşim halindedir.

İşletme içinde her yönetici aynı zamanda bir insan kaynakları yöneticisidir. Görevi gereği, her yönetici insan kaynaklarıyla ilgili bazı işlevleri yerine getirmek durumundadır. Küçük işletmelerde bağımsız bir insan kaynakları bölümü yoksa, bu işlevlerin tümü diğer yöneticiler tarafından yerine getirilir. Ancak büyük işletmelerde olması gereken, insan kaynakları yönetiminin, bu konuda uzmanlaşmış ve bağımsız bir birim tarafından gerçekleştirilmesidir. İnsan kaynakları organizasyonu bazı işletmelerde insan kaynakları müdürlüğü, insan kaynakları bölümü veya birimi, bazı işletmelerde ise insan kaynakları koordinatörlüğü biçiminde düzenlenebilir. Bu, işletme büyüklüğü veya iş alanına göre değişebilmektedir. İnsan kaynakları yönetiminin işlevi ise iş alanı ve işletmenin büyüklüğü ne olursa olsun birbirine çok yakındır.

Küçük işletmelerde faaliyet sahası dar, çalışan sayısı da az olduğu için farklılaşmış insan kaynakları yönetimi işlevleri yoktur. İnsan kaynakları yönetimi işlevleri daha çok işe alım, yetenekli personeli işte tutma noktasında odaklanmıştır ki, bu işlevler de diğer yöneticiler tarafından yerine getirilebilir. Böyle bir durumda personel bölümü kurmak, işletme açısından yapılacak harcamalar nedeniyle lüks olabilir. Ancak sermaye birikimi artıp, yeni alanlara yatırımlar yapılması halinde işletme büyüyecek, çalışan sayısı da artacaktır. İnsan kaynakları yönetimi işlevleri tek kişinin yapabileceğinden fazla olduğunda, birim yöneticisine bağlı bir bölüm oluşturulmasının zamanı gelmiş demektir (Geylan, 1992, s.21). Küçük ve orta ölçekli işletmelerde ya muhasebe bölümü içinde küçük bir ünite olarak personel yöneticiliği adı altında bir örgütlenmeye gidildiği veya küçük ve bağımsız bir ünite olarak fabrika müdürlüğüne bağlı personel şefliği şeklinde örgütlendiği izlenir. Ancak zaman içinde işletmenin boyutları büyüdükçe ve çalışanların sayısı arttıkça bu tür şeflikler personel müdürlüğüne dönüşmeye başlamış ve genellikle operasyonel işlemlerle sınırlı işler yapan bir bölüm görüntüsü vermiştir (Sabuncuoğlu, 2000, s.12).

Holding düzeyinde bir örgütlenme söz konusu ise, birimin başına tüm işletmelerin insan kaynaklarından sorumlu bir koordinatör getirilebilir. Bu tür bir koordinatörlük söz konusu olduğunda merkezde oluşturulabilecek birimler daha çok

uzmanlığa yönelik çalışmalar yapacaktır. Örneğin, hukuk danışmanlığı, planlama danışmanlığı, bilgi bankaları oluşturmak gibi. Aşağıdaki organizasyon şemasında büyük bir işletme içinde insan kaynaklarının örgütlenmesi verilmiştir. Bu modelde insan kaynakları bölümü diğer temel işletme fonksiyonları olan üretim, pazarlama, finans, hukuk ile eş değerde düşünülmüştür.



Sekil 2. Büyük İşletmede İnsan Kaynakları Bölümünün Örgütlenmesi

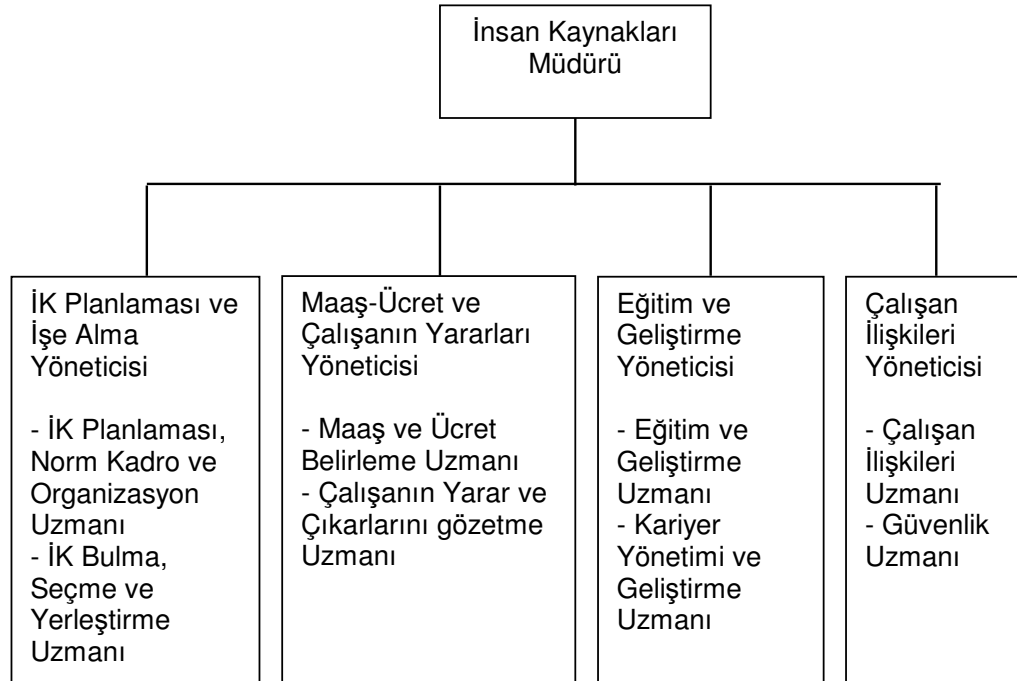
Kaynak: Michael R. Carrell, Norbert F. Elbert, Robert D. Hatfield, Human Resource Management; Global Strategies For Managing A Diverse Workforce, 5.Edition, 1995, s.22'den aktaran; Zeyyat Sabuncuoğlu, İnsan Kaynakları Yönetimi, Ezgi Kitabevi, İstanbul, 2000, s.14.

İnsan kaynaklarının örgütlenmesinde ikinci bir model de müşterilere göre organize olmaktır. Eğer işletme, ülke veya bölge temeline göre veya müşteri bazlı örgütlenmişse, insan kaynakları bölümü de ülke ve bölgeye göre dizayn edilecektir. Bu durumda, diğer bölgelerde faaliyet gösteren merkezlerde insan kaynakları birimleri oluşturulabilir ve bunlar genel merkezdeki insan kaynakları departmanı ile sürekli ve düzenli ilişkiler kurar ve kararlar alırlar (Demirkan, 2000, s. 43).

İnsan kaynakları bölümünün kendi içinde örgütlenmesi ise, bir işletmeden diğerine değişiklik gösterir. Her işletme, kendi yapısı, personel işlevine verilen önem, çalışan personel sayısı ve eğitim düzeyi gibi faktörlere bağlı olarak bir örgütlenmeye gider. Böyle bir örgütlenmede, temel ilke yapılacak işlerin saptanmasıdır. Örneğin,

işgören bulma ve seçme işleri için bir işe alma şefliği, eğitim işlerini yürütecek eğitim şefliği, toplu sözleşme ve sendikal ilişkileri yürütecek bir endüstriyel ilişkiler şefliği, insan kaynakları gereksinmesini nicelik ve nitelik olarak araştırarak bir planlama şefliği gibi alt birimler kurulabilir. Birimler yeterince işlev varsa oluşturulur. Bunun için, öncelikle insan kaynakları bölümünün yerine getireceği işlevlere ve bu işlevlerin yoğunluk ve önem derecelerine bakılır. Her işletme için, bu işlevlerin yoğunluk ve önem derecesi farklı olacaktır. Daha sonra, en önemli insan kaynakları işlevleri alt birimler haline getirilerek o işlevlerde uzmanlaşma sağlanır. Bu birimler bazen ayrı ayrı, bazen de çeşitli biçimlerde birleştirilerek organlaştırılır (De Cenzo ve Robbins, 1996, s.16).

Aşağıda verilen insan kaynakları bölümünün örgütlenme modeli şeması başka bir işletmede daha değişik biçimde kullanılabilir. Örneğin, insan kaynakları planlama yöneticiliği, özlük işleri veya personel işleri yöneticiliği, psikoteknik veya kariyer planlama yöneticilikleri ihtiyaca göre eklenebilir:



Sekil 3. İnsan Kaynakları Bölümünün Organizasyon Şeması

Kaynak: David De Cenzo, Stephen Robbins, Human Resources Management, 6th Edition, John Wiley&Sons. Inc., 2001, s. 17.

1.5. İnsan Kaynakları Yönetiminin Fonksiyonları ve Faaliyetleri

İnsan kaynakları yönetimi, klasik personel yönetimi işlevlerini de içeren, ancak bununla sınırlı kalmayan bir perspektife sahiptir. İnsan kaynakları yönetiminin işlevlerindeki genişleme, yönetimin amaçlarını da etkilemiştir. Bugün çağdaş insan kaynakları yönetimi, öncelikle işletmenin yapısını ve stratejilerini etkileyen kararlar alınmasında yer alır ve ayrıca örgüt kültürünün oluşturulmasını, işgörenlerin bağlılığının sağlanmasını, verimliliği artırmayı, çalışma yaşamında kaliteyi yükseltmeyi amaçlar. İnsan kaynaklarının söz konusu faaliyetleri gerçekleştirmek için birçok fonksiyonu vardır. İnsan kaynakları yönetiminin fonksiyonlarına ve bunların gerçekleştirdiği faaliyetlere kısaca bakarsak;

1.5.1. İnsan Kaynakları Planlaması

Bir işletme, daha fazla sayıda işgören istihdam etmeye başladığında, insan kaynakları planlaması olarak adlandırılan bir faaliyetle örgütün insan kaynakları ihtiyaçlarını tahmin etmek için girişimde bulunulur (Bingöl, 1997, s.17). İşletmenin amaçlarına ulaşması için gerek duyulan insan kaynağı ihtiyaçlarının tahmin edilmesi ve bu ihtiyaçların karşılanması için bir planın geliştirilmesi ve uygulanması insan kaynakları planları ile sağlanır. İnsan kaynakları planları ile doğru sayıda ve gereksinim duyulan işleri yapabilecek doğru niteliklere sahip çalışanları, doğru zamanda ve doğru yerde bulmaya çalışılır (Miner ve Miner, 1973, s.10). Mevcut işgücünün bugünkü envanteri çıkarılarak gelecekte işletmenin gereksinim duyacağı insan kaynaklarının niteliği ve niceliği belirlenir.

1.5.2. İş Analizi ve İş Tanımları

İşletmede yapılan işler ayrı ayrı ve ayrıntılı biçimde incelenir, işin özellikleri ortaya konur ve formlar üzerinde tanımlar yapılır (Sabuncuoğlu, 2000, s.6). İş analizi, işgörenler tarafından tek tek ya da toplu olarak yerine getirilen işin ayrıntılı biçimde incelenmesini amaçlar. İş analizi, her bir işin niteliğini ve o işin görüldüğü çevre ve koşulları gözlem ve inceleme yolu ile belirleme ve bunlarla ilgili bilgileri yazıya dökme işlemidir. İş analizleri, insan kaynakları yönetiminde özverili bir bilimsel çalışma sonucunda organizasyonun başarıya ulaşmasını sağlayan önemli bir etkidir. İş analizi çalışmasının ardından ikinci aşama olarak iş tanımları gelmektedir. İş analizi ve iş tanımları amaçları birbirini bütünlendiği halde aralarında şöyle bir fark vardır; iş analizi

işlerle ilgili bilgileri toplayan bir mekanizma, iş tanımı ise toplanan bu bilgileri sistematik ve bilinçli biçimde sunan bir tekniktir. İş tanımları, kısa, işi tam ve kesin bir şekilde tanımladığı zaman yararlı olabilmektedir. İş tanımları, personel seçiminde ve alımında etkilidir (Uzan, 1999, s.4).

1.5.3. Personel Bulma ve Seçme

Açık pozisyon için gerekli olan niteliklere sahip başvuru formlarından kısa listeler oluşturmak, adaylarla görüşmeler yapmak, testler uygulamak, referans kontrolleri yapmak, işe kimin alınıp kimin alınmayacağına karar vermek gibi fonksiyonlar insan kaynaklarının sorumluluğundadır (Mucuk, 2005, s.319).

Çalışmanın temel konusunu oluşturan bu personel seçim sürecinde amaç, birçok başvuru arasından işe en uygun işgörenlerin seçilmesidir. İnsan kaynağının kullanımında karşılaşılan problemlerin çoğunun seçme işlevinden kaynaklandığına inanılır. Bu nedenle bir işletme tarafından kullanılan seçim politika ve süreci oldukça büyük bir öneme sahiptir (Miner ve Miner, 1973, s.11) Bunun için, işgören sağlama sürecinin tüm aşamalarına dikkat edilmesi gereklidir. Tipik olarak personel temin ve seçimi, çeşitli evrelerden oluşan bir süreç olarak ele alınabilir. Buna göre; öncelikle personel ihtiyacının sayı ve nitelik olarak belirlenmesi; sonra bu gereksinmeyi çeşitli kaynaklardan karşılamak üzere bazı yöntemlerle adayların araştırılıp bulunması ve en son olarak da bu adaylar arasından çeşitli yöntemlerle uygun adayların seçilmesi ve işe yerleştirilmesi evresi süreç içinde yer almaktadır (Uzan, 1999, s.5).

1.5.4. Personel Eğitimi, Geliştirilmesi ve Kariyer Planlama

Personel eğitimi ve geliştirilmesi hem örgütsel, hem de bireysel etkinlik açısından çok önemlidir. Eğitimin, çalışanın ve işletmenin gereksinimlerine en iyi cevap verecek şekilde gerçekleştirilebilmesi için, iyi bir eğitim planı ve programına ihtiyaç vardır. Eğitim temel olarak, bireyin düşünsel yapısı ile onun yapıtı olan davranışlarını etkilediği ölçüde bir anlam taşır. Personelin eğitilmesi, işletmede yüklendikleri ya da ileride yüklenecekleri görevleri daha etkili bir şekilde yapabilmeleri ve onların mesleki bilgi ufuklarını genişletmek için gereklidir. Geliştirme, varolan yeteneklerin iyileştirilmesidir. Bireyin sahip olduğu bilgi ve yeteneklere, daha verimli çalışmasını sağlamak amacıyla kendisine yeni bilgi ve yeteneklerin kazandırılmasıdır (Uzan, 1999, ss.3-4).

Yeni işgörenler, ne kadar mükemmel olurlarsa olsunlar, işletmeye tam olarak nadiren uyum göstereceklerinden, işlerini etkili bir biçimde yerine getirmelerini sağlamak amacıyla yönlendirilmeli ve eğitilmelidirler. İhtiyaçlar değiştikçe de yeniden yerleştirme faaliyetleri gerçekleştirilir. Sonuçta insan kaynakları planları yeni kadrolama ihtiyacını öngörebilir. Yeni ortaya çıkan ihtiyaçlar, ilave personelin teminiyle veya mevcut personelin geliştirilmesiyle doldurulur. Geliştirme eylemiyle, işletmeye sürekli katkıda bulunmalarını sağlamak ve gelişme için onların arzu ve isteklerini karşılamak amacıyla, personele yeni bilgiler, beceriler ve yetenekler kazandırılır (Bingöl, 1997, s.18).

Günümüz işletmelerinin üzerinde önemle durduğu bir insan kaynakları yönetimi fonksiyonunu da kariyer planlama çalışmaları oluşturmaktadır. Bireysel kariyer hedefleri beklentileri ile işletmenin ileriye dönük personel gereksinimlerinin bütünleştirildiği kariyer planlama uygulamalarında, personelin geliştirilerek işletme içindeki yükselmesinin planlanması gerçekleştirilmektedir.

1.5.5. Performans Değerlemesi

İnsan kaynaklarının gerçekleştirdiği sıkça rastlanılan bir faaliyet de daha önce belirlenmiş olan performans kriterlerine göre çalışanların nasıl performans sergilediklerini saptamaktır. Bu saptama genellikle her altı ayda bir gerçekleştirilen, her iki tarafın da katılımının sağlandığı performans görüşmeleriyle yapılır. Performans görüşmeleri, bir önceki görüşmede kararlaştırılmış olan tüm görev ve faaliyetleri kapsar ve bir sonraki dönemin hedeflerini saptar. Ayrıca görüşmede bulunan tarafların her ikisi de gelecek dönem için işverenin hedeflerini yerine getirmek üzere saptanan görev ve faaliyetleri kabul eder (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2005, s.307).

Bu faaliyet, sadece çalışanların görevlerini ne kadar iyi şekilde yaptıklarını değerlemez, aynı zamanda, insan kaynakları faaliyetlerinin ne kadar iyi yapıldığını da gösterir. Değerleme sonucunda ortaya çıkan zayıf başarımlar ise seçim, eğitim veya geliştirme faaliyetlerinin gözden geçirilmesi gerektiğini veya iş ilişkileriyle ilgili bir sorun olduğunu ifade eder (Bingöl, 1997, s.18).

1.5.6. İş Değerlemesi ve Ücretleme

Ücretleme, doğrudan ve dolaylı ödüllerin eşit ve adil dağıtımını sağlamak amacıyla personelin katkılarının değerlendirilmesi faaliyetidir. İşletmenin yüksek verimle

çalışması için, iyi elemanları kendisine çekmesinin, işe alıştırmasının, destekleyici bir ortam içinde motive etmesinin ve elde tutmasının çok büyük önemi vardır. Günümüzün değişken emek pazarında, dikkat edilmesi gereken en önemli hususlardan biri de, çalışanlara adil ücretler ödenmesi ve eşitlik ilkesinden uzaklaşılmasıdır. Çalışanlara yapılan ödemeler çoğu işletmede, en büyük düzenli nakit giderini temsil ettiği için, bu giderin her bileşeni -maaş, teşvik primleri, yan ve ön ödemeler- program hedefleriyle uyum içinde olmalıdır (Uzan, 1999, s.4).

İşte bu noktada insan kaynakları, işletmenin maaş çizelgelerini ve sistemlerini geliştirirken pazar araştırmalarından, iş analizi tekniklerinden ve çalışanlarla yılın belirli dönemlerinde gerçekleştirilen performans görüşmelerinden faydalanır. Ücretlendirme konusunda objektif ve adil olabilmek için, iyi tanımlanmış insan kaynakları yönetim prosedürlerine ve değerlendirme araçlarına ihtiyaç duyulmaktadır (Mucuk, 2005, s.319).

İş değerlendirme ile hangi işe, ne kadar ücret verileceğinin belirlenmesi yeterli değildir, aynı zamanda işletme genel yönetimine bağlı olarak hangi yöntem ile verileceği de belirlenmelidir. Mevcut işler önem derecesine göre öncelikle gruplandırılır, daha sonra diğer faktörler de göz önüne alınarak adil bir ücret sistemi kurulur (Geylan,1992, ss14-15).

1.5.7. Endüstriyel İlişkiler

İşgörenlerin ortak isteklerine cevap verebilmek için, ücret ve diğer sosyal konularda insan kaynakları uzmanlarının sendika ile toplu görüşme yapmaları, görüşmeler sonucunda uzlaşma sağlanarak toplu iş sözleşmesinin imzalanması ve sözleşme hükümlerinin yasalar doğrultusunda yorumlanarak uygulanması söz konusudur (Bingöl, 1998, s.19). İşletme ve sendikalar arasında arabulucu olarak hizmet etmek ve disiplin ve sorunların çözüm sistemlerini kurmak insan kaynakları yönetiminin bir faaliyetidir.

1.5.8. Personel Sağlığı ve Güvenliği

Çalışanların sağlık ve güvenlik açısından, özellikle iş kazalarına ve meslek hastalıklarına karşı koruma altına alınmasına ilişkin çalışmalar insan kaynaklarının sorumluluğu altındadır (Sabuncuoğlu, 2000, s.7). Genellikle fabrikalar ve "manuel" iş yapan işletmeler için önemli olduğu varsayılan iş güvenliği ve çalışan sağlığı, büro işleri

için de oldukça büyük öneme sahiptir. Ayrıca sosyal güvenlik, işsizlik, yaşam ve kaza sigortası, emeklilik ikramiyesi, kıdem tazminatı gibi işlevler de insan kaynakları yönetiminin sorumluluğundadır.

1.5.9. Bilgi Sistemleri

İnsan kaynaklarının giderek karma ı laşması nedeniyle i lerin daha düzenli ve sistematik olarak yürütülmesi ve izlenmesi açısından, bilgi destek sistemlerinden geniş olarak yararlanılır. Bilgi ağında, bilgi üretici ve uygulayıcı olarak insan kaynaklarının yönetim sürecinde etkinliğini artırmak amacıyla kullanılan bu sistemler, organizasyonlarda insan kaynaklarına yönelik bilgileri sağlamak, depolamak, kullanmak, irdelemek, ve dağıtmak amacıyla kullanılan sistemlerdir. Bununla birlikte, insan kaynakları bilgi sistemleri yazılım araçlarına ek olarak, çalışanlar, politikalar, veriler, formlar ve prosedürleri de kapsamaktadır. İnsan kaynakları bilgi sistemleri çalışanların, seçilmesi ve istihdam edilmeleri, görevlerin belirlenmesi, performanslarının değerlendirilmesi, ücret ve diğer ödemelerin analizi, yetiştirme ve geliştirme, sağlık ve sosyal güvenlik sorunlarının çözümü gibi konularda organizasyona destek sağlayan araçlardır (Akm t ve Diğerleri, 2003, ss.350-351).

1.5.10.  zl k İ leri

Personelin i e giriş ve ıkı ları, sicil tutma ve bürokratik işlemler yasalara uygun bir biçimde insan kaynakları tarafından gerçekleştirilir.

1.5.11. Motivasyon Yönetimi

Çalışanların i lerini etkin ve verimli biçimde yapmalarını sağlayacak i  ve ilişki ortamının sağlanmasıdır. Bu durumu sağlamak için insan kaynakları yönetimi, çalışanların davranışlarını amaçların gerçekleşmesi doğrultusuna yöneltmek adına çalışanların ihtiyaçlarının tanınmasını sağlar. Motivasyonla amaçlanan; çalışanların işletmede kalmalarının, yaratıcı gizli güçlerini kullanmalarının, i ba arımlarını arttırmalarının sağlanmasıdır. İyi bir insan kaynakları yöneticisi, i ten duyulan memnuniyetin çalışanın kendisi için olduğu kadar işletme için de önemli olduğunu bilir. Bu yüzden de, için gerekleriyle bireylerin ihtiyaçları arasında uyum olmasını sağlamaya çalışır (Uzan, 1999, s.10).

İnsan kaynakları fonksiyonları arasında belki en önemlisi olan motivasyon, aynı zamanda uygulamada en fazla ihmal edilenidir. Bunda yöneticilerin motivasyonun yüksek tutulması ile işletmenin neler kazanabileceğini somut olarak öngörememeleri etkili olmuştur. Eğitimde olduğu gibi, motivasyonun yüksek tutulması için bazı ek maliyetlere katlanması gerekir ve ne yazıkki sağlanan ekonomik yarar doğrudan ölçülemez. Bununla birlikte, işletmeye daha nitelikli çalışanların çekilmesi, mevcut nitelikli çalışanların uzun süre işletme bünyesinde tutulması, çalışanların daha verimli olması, motivasyonun yüksek tutulduğu çalışma ortamları ile mümkündür.

2. PERSONEL İHTİYACINI SAPTAMA

Bu bölümde personel ihtiyacını saptayan insan kaynakları planları, bu planlarda kullanılan tahmin teknikleri ve insan kaynağı ihtiyacının belirlenmesi süreci detaylarıyla incelenecektir.

2.1. Personel İhtiyacını Saptayan İnsan Kaynakları Planları

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. İşletmenin kaderini etkileme gücüne sahip olan insan kaynağının seçimi, işe alınması, işe uyumu, işletme içinde başarılı çalışmalar yapılması önemli ölçüde bu konudaki planlamanın başarısına bağlıdır (Fındıkçı, 2003, s.123).

Planlama işletmedeki verimliliği, karlılığı etkileyen temel unsurlardan biridir. Personel temininin en uygun veya optimum biçimde gerçekleştirilebilmesi için önce işin gerektirdiği personelin niteliklerinin belirlenmesi gerekir (Mucuk, 2005, s.320). Bu bağlamda insan kaynakları planlaması, şimdiki ve gelecekteki personel ihtiyaçlarının analizini ortaya koymaktadır. Personel seçimi ile görevli insan kaynakları uzmanları, insan kaynakları planları yardımıyla hangi işin ne zaman boşalacağı, hangi kaynaktan doldurulabileceği bilgisine sahip olur. Günü gününe alınan kararlarla yürütülen işe alma çalışmaları, ancak varlığını kısa bir süre koruma amaç ve hedefine yönelmiş işletmeler için söz konusu olabilir. İnsan kaynakları planlarında amaç, işletmeye gereken zaman ve yerde yeterli uzmanlığa sahip personelin bulunmasını sağlamaktır. Bu planlar yardımıyla, işletmede gereğinden fazla çalışanın istihdam edilmesi önlenir (Artan, 1989, s.42).

İnsan kaynakları planlaması, en kısa tanımıyla, işletmenin mevcut ve gelecekteki amaçlarını verimli biçimde gerçekleştirilmesi için ne kadar sayı ve nitelikte işgücüne gerek duyulacağını tahmin etmeye ve bu talebin muhtemelen hangi dereceye kadar karşılanabileceğini belirlemeye yönelik girişilen bilinçli bir faaliyettir.

Diğer bir tanıma göre insan kaynakları planlaması; işletmenin arz-talep yönünden gelecekte ihtiyaç duyacağı personelin sistematik olarak önceden tahmin edilmesidir (Werther ve Davis, 1993, s.108).

Bu yönüyle insan kaynakları planlaması, bir yandan örgütteki beceri düzeylerinin belirlenmesini, öte yandan emeklilik, işten uzaklaştırma, nakil, terfi, hastalık gibi ayrılmalarla, devamsızlık ya da diğer nedenlere ilişkin şimdiki ve beklenen boşalmalar, halihazırda veya gelecekte beklenen genişletme ya da daraltmalarla ilgili bir öngörüyü içermektedir (Uğur, 2003, s.92).

İnsan kaynakları planlaması, bir işletmenin personel ihtiyacının tahmini ve bu ihtiyacın giderilmesi için gerekli faaliyetlerin basamaklandırılmasıdır. Sürecin sonunda, örgütsel amaçlara ulaşmayı sağlayacak gerekli niteliklere sahip ve gerekli sayıda işgücünün, gereken zamanda temin edilmesini sağlayacak hareket programının oluşturulması amaçlanır (Schuler, 1995, s.110). İnsan kaynakları planlaması doğrudan örgütsel planlama ile ilişkilidir. Amaç ve planların oluşturulmasının ardından organizasyonel yapı belirlenir ve hangi kademedede, hangi fonksiyona bağlı işgücünün gerektiği saptanır.

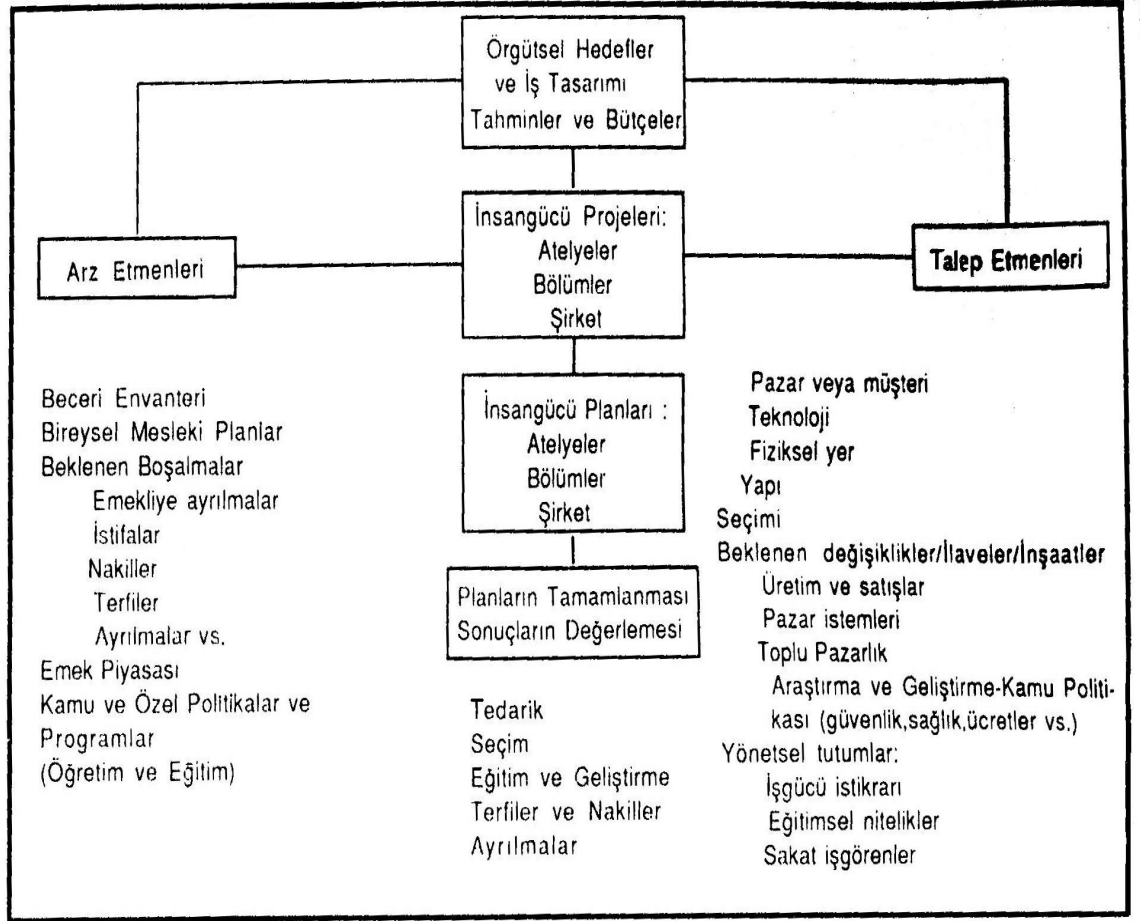
İnsan kaynakları planları, işletmenin hem içindeki hem de dışındaki değişimlere duyarlı olmalı; teknolojik yenilikler, emek pazarının durumu, yeni yasalar ve değişen koşullara cevap verebilmelidir. Yani, insan kaynakları planlaması, işletmedeki insan gücünün, işletme içi ve işletme dışında meydana gelen gelişmelere uygun ve etkin biçimde kullanılabilmesi amacıyla gözden geçirilmesi, yeniden yapılandırılmasına ilişkin, bütün hazırlık çalışmalarını içerir (Yıldırım, 2000, s.411). Ayrıca insan kaynakları planlaması, işletmenin tüm stratejik planlarından etkilenen, onları etkileyen, işletmenin stratejik planlarıyla insan kaynağı planlarını birbirine bağlayan çok önemli bir faaliyettir (Okakin, 2004, s.7).

Genel olarak bir işletme için insan kaynakları planlamasının amaçları şöyledir (Werther ve Davis, 1993, s.167);

- İnsan kaynağının etkinliğini arttırmak,
- Personel faaliyetleri ile organizasyonel amaçlar arasındaki uyumu etkinleştirmek,

- İşletmede zamanla değişen teknolojik düzeye göre oluşan insangücü fazlalığının işletmeye vereceği zararı tahmin ederek gerekli önlemlerin alınmasını sağlamak,
- Yeni personel istihdamında ekonomikliği sağlamak,
- İnsan kaynakları yönetimi bilgi temelini, diğer faaliyetler ve örgütsel birimlerden kopmayacak biçimde genişletmek,
- Yerel işgücü piyasasından temel talepleri başarılı bir şekilde yapabilmek,
- İnsan kaynakları yönetimi bilgi sisteminin personel faaliyetleri ve diğer organizasyonel birimleri beslemesini sağlamak,
- Etkili personel planlaması ile yönetimin denetime ilişkin işyükünü azaltmak,
- Personel bulma ve seçme, kariyer planlaması gibi diğer insan kaynakları yönetimi faaliyetlerinin koordinasyonuna yardımcı olmak ve bu faaliyetlerle birlikte koordineli olarak çalışabilmektir.

İnsan kaynakları planlaması, bir işletmenin uygun ve yer zamanda ekonomik olarak en yararlı şeyleri yapacak uygun sayı ve nitelikte insanlara sahip olmayı doğrulayan kapsamlı ve sürekli bir süreçtir. Şekil 4'de böyle bir sürecin aşamaları ve ilişki içinde olduğu bazı faaliyetler görülmektedir. İnsan kaynakları planları ile gerekli personelin sayı ve nitelikleri belirlenmektedir. Planlama ile istihdam işlevi tamamlanamaz; planlama bir çerçeve oluşturur ve bu çerçeve sınırları içinde personel sağlama ve seçme işlevi yerine getirilir (Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 1995, s.106).



Şekil 4. Bir İnsan Kaynakları Planlaması Sistemi

Kaynak: Dursun Bingöl, İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Yayınları, İstanbul, 3.Baskı, 1997, s.86.

2.2. İnsan Kaynakları Planlamasında Kullanılan Tahmin Teknikleri

İnsan kaynakları planlamasında basitten karmaşığa doğru çok sayıda yöntem geliştirilmiştir. Ancak tüm işletmeler için ideal bir yöntemden söz etmek mümkün değildir. İşletmenin büyüklüğüne, tipine, yayılımına, farklılaşma derecesine, planlama dönemine ve kullanılan bilgilerin niteliğine göre basit veya kompleks, yargısal ya da matematiksel birçok yöntem kullanılmaktadır (Schuler, 1995, s.114). Kısa dönemli veya uzun dönemli olmasına göre teknikler farklı olabilmektedir. Kısa dönemli tahminler için daha çok sezgisel tahmin tekniklerinden yararlanılması, uzun dönemli tahminler içinse istatistiksel tahmin tekniklerinin kullanılması gerektiği bilinmektedir.

2.2.1. Sezgisel Tahmin Teknikleri

En çok kullanılan sezgisel tahmin teknikleri; geleneksel yönetici yargısına dayanan tahminler tekniği, delphi tekniği, nominal tekniktir.

2.2.1.1. Geleneksel Yönetici Yargısına Dayanan Tahminler Tekniği

Bu yöntemde tahmin tümüyle yöneticinin deneyim ve sezgilerine dayalı olarak gerçekleştirilir. Burada yönetici geçmişteki üretim ya da satış durumu karşısındaki personel talebinin ne durumda olduğunu düşünüp, gelecekteki personel talebi ile ilgili karar verir (Şimşek, 2004, s.319). Bu yöntem, yönetici veya uzman durumunda bulunan kişilerin işletme planlarına, geçmiş deneyimlerine ve sezgilerine dayanarak personel talep ve arzı konusunda tahminde bulunmayı öngörür. Bu yöntem, oldukça hızlı uygulanabilen, istatistiksel yöntemler kadar veri eksikliğiyle, özellikle tarihsel verilerle sınırlanmayan basit ve kapsamlı bir yöntemdir (Bingöl, 1997, s.82).

2.2.1.2. Delphi Tekniği

İnsan kaynakları planlamasında özellikle uzun dönemli tahminlerde etkili bir teknik olan Delphi tekniği, yönetsel görüşlerin biraraya getirilmesi için kullanılan özel bir süreçtir. Bu yöntemde, bir grup yöneticinin veya konu hakkında uzman olan kişilerin görüşlerine başvurulur. Bu kişiler birbirlerinden ayrı ve bağımsız olarak, yazılı bir şekilde soruları yanıtlarlar. Yanıtlar toplandıktan sonra, insan kaynakları uzmanı olan planlamacı bu yanıtları özetler. Eğer görüşler arasında çok önemli farklılıklar varsa, bunların nedenlerini soran bir mektupla geri gönderir. Grupta bulunan uzmanlar bunları inceleyerek kendi yanıtlarıyla, diğer öngörüler arasındaki farkı ve benzerlikleri ortaya çıkarırlar. Bu kişiler farklı görüşlerin nedenini de belirterek görüşlerini tekrar bildirirler. Bu süreç uzmanlar arasında ortak bir görüş elde edilinceye kadar sürdürülür (Şimşek, 2004, s.319 ve Kozak, 2001, s.52).

Bu yöntemde önemli olan, uzmanların birbirlerinin baskıları altında kalmamaları adına, bireysel öngörülerin kimlere ait olduğunun bilinmemesidir. Ayrıca bu yöntemin başarılı olabilmesi için, uzmanların yeterli bilgiye ve iletişim becerisine sahip olmaları gerekmektedir. Ancak zaman alması nedeniyle özellikle çabuk karar almayı gerektiren durumlarda kullanılmaz (Bayraktaroğlu, 2003, s.47).

2.2.1.3. Nominal Teknik

Burada da karar bir grup tarafından alınır. Ancak burada grup üyeleri biraraya gelerek görüşlerini tek tek ortaya koyar ve her üyenin görüşü yapılandırılmış sorular çerçevesinde tartışılır. Tartışmadan sonra üyeler, destekledikleri görüşleri sıralar ya da puanlarlar. Bu değerlendirme gizli yapılır ve oylar toplandıktan sonra en fazla tercih edilen ya da puan alan görüş üzerinde karar verilir (Kozak, 2001, s.52).

Bu teknikte, öngörümleme sürecinde birçok kişinin eşit bir biçimde katılımı sağlandığından dolayı daha katılımcı ve objektif sonuçlar ortaya çıkar. Geleneksel gruplarda olduğu gibi tartışmalara bir kişinin egemen olması önlenir (Bayraktaroğlu, 2003, s.48).

2.2.2. İstatistiksel Tahmin Teknikleri

İstatistiksel tahmin teknikleri temelde, basit doğrusal regresyon analizi, çoklu regresyon analizi ve trend analizleri olmak üzere üçe ayrılır.

2.2.2.1. Basit Doğrusal Regresyon Analizi

Geçmiş dönemlerdeki personel gereksinmesi ile başka değişkenler arasındaki ilişkiye bakılarak, gelecek dönemlerde ortaya çıkacak personel ihtiyacının belirlenmesine dayanır. Bunun için satışlar ya da üretim miktarı gibi değişkenlerden biri ile personel sayısı arasında anlamlı ilişkiler bulunması; bu ilişkilerle ilgili geçmiş yıl verilerinin düzenli olarak tutulmuş olması gereklidir (Sabuncuoğlu, 2000, s.46). Bu yöntemle geçmişteki personel ihtiyaç düzeyinin, başka bir değişkenle (satışlar gibi) olan ilişkisinden yola çıkılarak gelecekteki personel gereksinmesi tahmin edilir. Geçmişteki ilişki düzenliyse, gelecek dönemler için isabetli öngörümlemeler yapılabilir (Bayraktaroğlu, 2003, s.50).

2.2.2.2. Çoklu Regresyon Analizi

Basit doğrusal regresyon analizinde personel talebi ile bir değişken arasındaki ilişki aranırken, çoklu regresyon analizinde değişkenler birden fazladır. Örneğin personel sayısı ile üretim miktarı, üretim maliyeti, fiyat gibi birden fazla değişken arasında ilişki kurulur. Çoklu regresyon analizlerinin personel talebini

tahmin ederken birden fazla değişken kullanmasını gerektirmesi, bu yöntemin basit doğrusal regresyon analizine göre daha sağlıklı sonuçlar vermesini sağlar (Okakın, s.14, 2004).

2.2.2.3. Trend Analizleri

İşletmedeki istihdam seviyesinin geçmiş beş yıl verilerine bakılarak tahmin edilmesi esasına dayanır. Geçen beş yılın herbirinde ne kadar satış elemanı, üretim elemanı, sekreter vb. çalıştırıldığını saptamak mümkündür. Bu veriler gelecekteki ihtiyacı tahmin etmede yardımcı olabilir, ancak personel ihtiyacındaki değişim ile zaman arasındaki ilişki çok ender olarak doğrusal ve kesintisiz yürür. Çünkü, üretim ve satış hacmindeki değişimler daha önemli etkenlerdir. Yapılacak projeksiyonlar için bu verilerin de göz önünde tutulması gerekmektedir (Sabuncuoğlu, 2000, s.47).

2.3. İnsan Kaynağı İhtiyacının Belirlenmesi Süreci

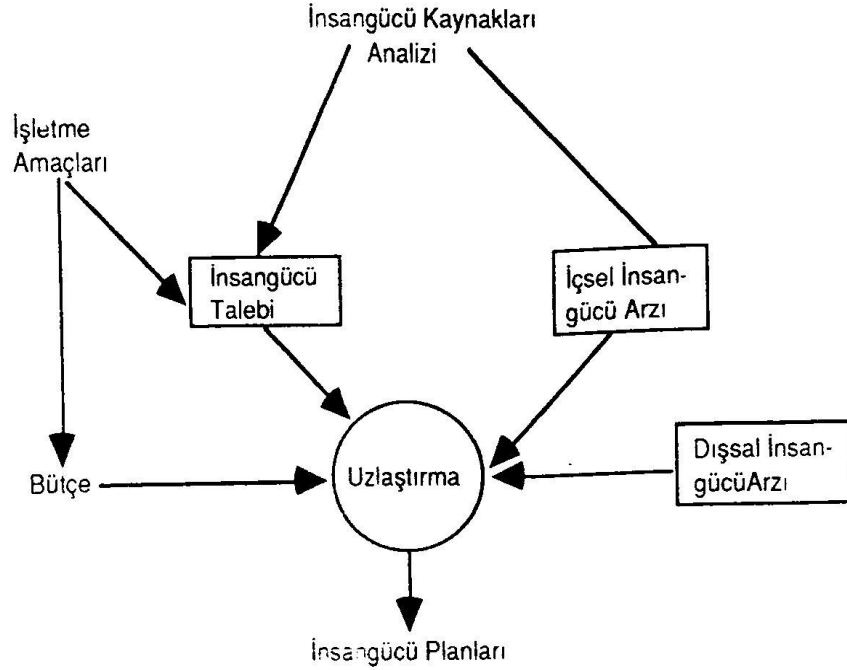
İnsan kaynağı ihtiyacının belirlenmesi süreci oldukça karmaşık ve detaylı bir süreçtir. İnsan kaynağı ihtiyacının belirlenmesi için öncelikle personel gereksiminin etkilendiği koşullar saptanıp, insan kaynakları planları ona göre yapılmalıdır. Daha sonra, işletme için gerekli işgücü; yapılan insan kaynakları planları, iş analizleri, iştanımları ve iş gerekliliklerinden de yararlanarak, bazı özel yöntemlerle sayı ve nitelik olarak belirlenir. Bu süreç detaylarıyla aşağıda incelenecektir.

2.3.1. İnsan Kaynağı İhtiyacını Etkileyen Faktörler

İnsan kaynakları planlaması, bir işletmenin personel ihtiyacının tahmini ve bu ihtiyacın giderilmesi için gerekli faaliyetlerin basamaklandırılmasıdır. Ancak, insan kaynağı ihtiyacı organizasyon içinden ve dışından, kontrol edilebilir ve edilemez nitelikte pek çok faktörün etkisi altındadır.

İnsan kaynakları planlaması, geleceğe ait bir çalışma olduğu için büyük ölçüde işletme içi ve dışı değişkenlere ilişkin tahminlere dayanmaktadır. Aşağıdaki şekilde görüldüğü gibi, özellikle işletmenin genel hedef ve planları çerçevesinde işletme yapısında ve işlerdeki değişiklikler işgücü talebini doğrudan etkilemektedir. İşletme içi personel hareketleri (emekli olma, terfiler, işten

ayrılmalar, yer değiştirmeler vb.), işletmenin geleceğe ilişkin yatırım, büyüme, küçülme planları, ürün çeşitlendirmesi, insan kaynaklarının istihdamı ve geliştirilmesi için finansal kaynaklardan ayrılabilen pay gibi işletme içi değişkenler, işletmeye alınacak veya işletmeden çıkarılacak personelin nitelik ve sayısı hakkında karar vermeyi etkilemektedir.



Sekil 5. İnsan Kaynakları Planlaması Faaliyetleri ve Birbiriyle İlişkileri

Kaynak: Dursun Bingöl, İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Yayınları, İstanbul, 3.Baskı, 1997, s.86.

İşletme dışı değişkenler ise, emek piyasasındaki arz ve talep durumu, eğitim düzeyinde meydana gelen gelişmeler, teknolojik yenilikler, toplumda işe ilişkin tutum ve değerlerin değişmesi, genel ekonomik durum, rekabet koşullarındaki değişmeler gibi çeşitli makro ekonomik ve sosyo-kültürel değişkenler olabilmektedir. Tahminlerin iyi yapılabilmesi, hem işletme hem de toplum açısından insan kaynağının optimal kullanımına imkan vereceği için, işletmelerde insan kaynağı planlamasına önem verilmelidir.

Aşağıda insan kaynağı ihtiyaını etkileyen iç ve dış faktörler incelenecektir.

2.3.1.1. Dış Faktörler

Dış faktörler; ekonomik faktörler, toplumsal faktörler, teknolojik gelişmeler ve rekabet koşullarını içerir.

2.3.1.1.1. Ekonomik Faktörler

Ekonomik değişiklikler, personel talebini yakından ilgilendiren, işletmenin kontrolü dışında gelişen ve tahmini zor olan işletme dışı faktörlerden biridir. Ekonomik durgunluk zamanlarında iş ilanlarına verilecek cevap çok fazla olabileceken, yüksek istihdam durumunda cevaplar oldukça azalacaktır. İşletmenin çevresi, iş kolu ve yerleşimi de aday bulmayı etkileyecektir. Bir ülkede faiz hadlerinin yükselmesi yatırımların azalması; dolaylı olarak istihdam olanaklarının azalması demektir. İstihdamın daraldığı bu dönemler doğal olarak işgücü planlarını da etkiler (Harvey ve Bowin, 1996, s.97). Ülkemiz gibi belirsiz ekonomik ortama sahip olan yerlerdeki işletmelerde, uzun vadeli insan kaynakları planlaması yapmak mümkün değildir. Bir ülkenin büyüme hızının, istihdam oranlarının, yatırım ve vergi politikalarının, ekonomik krizleri yaşama sıklığının insan kaynakları politikası ve planlaması üzerindeki etkileri yadsınamaz (Sabuncuoğlu, 2000, s.32).

2.3.1.1.2. Toplumsal Faktörler

Bir işletmenin toplumsal çevresini ulusal kültür, sendikalar, yasalar ve müşteriler oluşturmaktadır. Ulusal kültüre bağlı olarak ortaya çıkan ve gelişen bazı davranışlar, örneğin ortak çalışma, kadın ve erkek çalışana verilen önemin dengesizliği gibi konular insangücü politikalarını etkileyebilir (Kozak, 2001, s.48). Çalışan haklarının koruyucusu olan sendikalarla işgörenlerin ücret ve diğer çalışma koşullarını görüşüp, toplu iş sözleşmesi yapma zorunluluğunu planlamacılar göz ardı edemezler (Bingöl, 1997, ss.75-76). Yasalardaki yeni düzenlemeler, yeni yasalar ve bazı yasaların yürürlükten kalkması gibi değişiklikler de işyerlerindeki işgücü sayısı ve niteliği üzerinde etkili olmaktadır. Örneğin; emeklilik yaşı, süresi, kıdem tazminatı veya özürülülerin işe alımında yapılan değişiklikler insan kaynakları planlarının yeniden gözden geçirilmesini gerekli kılabilir. Müşteriler de yarattıkları taleple ürünün fiyatının, miktarının ve kalitesinin belirlenmesinde etkili olurlar. Bu nedenle işletmeler müşteri isteklerine

uygun mal ve hizmeti üretebilecek sayıda ve nitelikteki elemanı işletmede bulundurmak zorundadırlar.

2.3.1.1.3. Teknolojik Gelişmeler

Teknoloji, dar anlamıyla işletmede kullanılan makine ve teknolojik bilgi olarak tanımlanabilir. İş saati başına çıktı miktarını belirleyen ya da değiştiren teknolojik gelişmeler işgücü ihtiyacında azalmalara neden olabilir. Ancak bu durumda niceliksel azalmaya karşılık aranan işgücünün niteliksel özelliklerinde farklılıklar ortaya çıkabilmektedir (Sabuncuoğlu, 2000, s.33). Örneğin; pek çok sektörde bilgisayar kullanımının artmasıyla işgücü talebi değişime uğrayarak, bu konuda daha nitelikli ve bilgili personele doğru kaymıştır. Özellikle emek yoğun sektörlerde, teknolojik gelişmeler bazı iş alanlarının yok olmasına, bazı yeni görevlerin eklenmesine sebep olmaktadır.

2.3.1.1.4. Rekabet Koşulları

İşletmenin içinde bulunduğu sektör, ürünün ve pazarın özellikleri, rakip sayısı, pazara girme kolaylığı, rakiplerin insan kaynağı yapısı ve politikaları planlama süreci açısından önemlidir. İşletmeler, pazardaki müşteriler ve pazar payları için birbirleriyle rekabet ederler. Faaliyet gösterilen sektörde üretim biçimleri, emek yoğun ya da sermaye yoğun olma, kalite anlayışı, müşterilerin kaliteye ya da fiyata duyarlılığı, müşteri bağlılığı, yeni ürün geliştirme ihtiyacı gibi koşullar rekabetin temelini ve biçimini belirlemektedir. İşletmenin hangi temelde rekabet ettiği, hangi tür çalışanlara ihtiyaç duyduğunu ortaya koyar. Bu rekabet koşullarında güçlü olmak için, özellikle aynı sektör ve coğrafi bölgede bulunan rakiplerini, özellikle personele verilen ücret ve sosyal haklar konularında analiz ederek, mevcut nitelikli personelin işletmeden kaçırılmaması ve rakip işletmelerdeki kilit personelin işletmeye çekilmesi sağlanmaya çalışılır (Bingöl, 1997, s.77). Ayrıca rekabet koşullarında meydana gelen değişiklikler, örneğin pazara yeni işletmelerin girmesi üretimin artmasına, fiyatların düşmesine ve ek işgücü talebine yol açmaktadır (Kozak, 2001, s.49).

2.3.1.2. İç Faktörler

En etkili iç faktörler arasında örgütsel strateji, mevcut personelin özellikleri sayılabilir.

2.3.1.2.1. Örgütsel Strateji

İnsan kaynakları planları, işletmenin stratejik planlarından bağımsız olamaz. İnsan kaynakları uygulamalarının, başka bir deyimle, personel bulma, seçme, eğitim, performans değerlendirme, ödüllendirme, işten ayırma gibi süreçlerin örgütsel stratejiler doğrultusunda dizayn edilmesi ve işletilmesi gerekmektedir. Bir işletmenin örgütsel düzeni, gelecekteki insan kaynakları planlarını etkilemektedir. Örneğin; yeni yatırımlar ve yeni pazarlar örgütsel büyümeyi gerektirirken buna koşturucu olarak insan kaynaklarının da gelecekte yeniden gözden geçirilmesini kaçınılmaz kılmaktadır (Şimşek, 2004, s.328). İşletmenin amaçları, bunların sayısal ifadesi olan hedefleri ve bu hedefleri gerçekleştirmek için işletmeden beklenen eylemler olan görevleri, insan kaynakları ile ilgili politikaların belirlenmesinde etkili olur. Ayrıca işletmenin, öngörülen satış, üretim ve büyüme hedefleri de insan kaynakları planlamasını doğrudan etkiler. Bunlardan başka, işletmede yeni iş tanımlarının ortaya çıkması, yeniden örgütlenme, işletmenin sahip değiştirmesi ya da bir başka işletmeyle birleşmeye gitmesi de personel talebi üzerinde sayısal ve niteliksel etkiler yapacaktır.

2.3.1.2.2. Mevcut Personelin Özellikleri, İş ve Beceri Analizleri

İşletmede süregelen personel devir hızı, devamsızlık oranları, bunların temelinde yatan nedenler ve bu değişkenlere ilişkin geleceğe yönelik tahminleri planlamada önemli bir belirleyicidir. Bunların yanısıra emeklilik, işten ayrılma, işe son verme, ölümler ve izinler insan kaynakları talebi üzerinde anında etkisini gösteren faktörlerdir. Eğer işletme planları proaktif bir biçimde hazırlanmışsa, bu tür ani karşılaşılan durumlara hazırlıklı olmak mümkündür. Alternatif planlar devreye sokularak, hem gerekli talep en kısa zamanda karşılanabilir, hem de işgücü kaybının verimlilik üzerindeki olumsuz etkisi azaltılabilir (Okakın, 2004, ss.14-15). İşgücü kalitesi, nitelikleri, beceri ve eğitim düzeylerini saptayıp ortaya koymak, organizasyonel ihtiyaçlara bakış açıları planlamak adına oldukça gereklidir. Bundan dolayı, önce işletmedeki işler daha sonra personel becerileri analiz edilerek insan kaynakları planları yapılmalıdır. Bu çalışmalardan elde edilen verilerle mevcut personelin bir profili ortaya çıkarılır. Böylece işletmeler, işgören açıklarını karşılamak için, kendi iç kapasitelerini mi, yoksa dış temin kaynaklarını mı kullanacaklarını ya da iç eğitimin yeterli olacağını ortaya çıkarmış olurlar (Bingöl, 1997, ss.78-79).

2.3.2. İş Analizleri

Belirli bir takım işlerin yapılması, üretimi önceden belirlenmiş standartlara ve ölçülere dayanmaktadır. Standartlaşma aynı veya birbirine benzer işlerde uyuşma sağlamakta ve bazı kolaylıklar getirmektedir. Bugün insanların yönetimi, gördükleri işlerde malzemelerin üretimi ve kullanılışında olduğu gibi, bir temele, standardizasyona oturtulmaktadır (Eren, 2001, s.322).

İşletmelerde önceden belirlenen amaçların gerçekleşebilmesi için, çalışanlar ve yaptıkları işler, bölüm, birim, departman gibi çeşitli adlarla anılan gruplara ayrılmışlardır. İşletme faaliyetlerinin etkinliği açısından, bu grupların sınırlarının belirlenmesi, özelliklerinin bilinmesi ve görevlerinin tanımlanması gerekmektedir. İşletmelerde işlere ilişkin çeşitli ayrıntıları ve özellikleri saptamak amacıyla yapılan iş analizi çalışmalarına bu nedenle gerek duyulmaktadır.

İş analizi; işgörenlerin işlevleri, kullandıkları yöntem ve teknikler, kullandıkları alet ve makineler, ürettikleri mal ve hizmetler, işleri için gerekli olan bilgi, yetenekler ve nitelikler hakkında veri toplamaktır (Yüksel, 1998, s. 73).

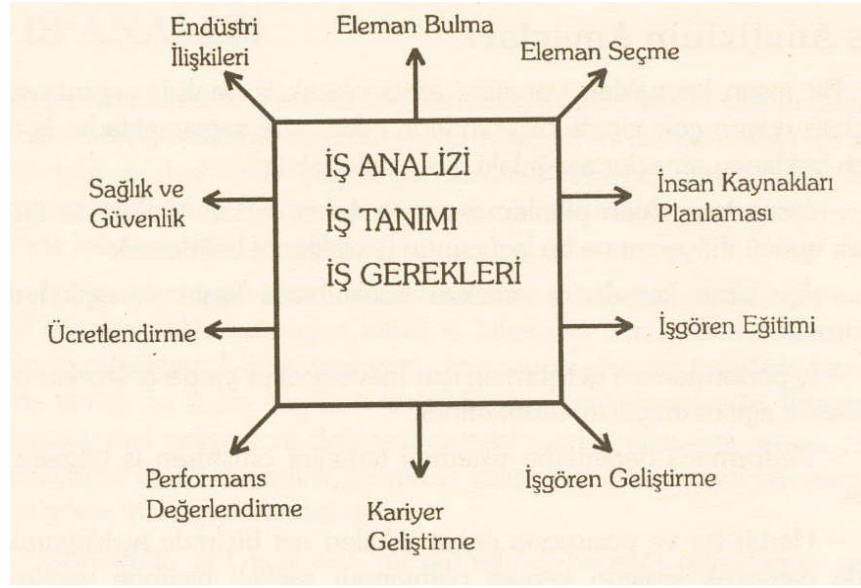
Yeterli bilgi olmadan, uygun yönetsel kararların alınamayacağı açıktır. İşletmedeki işlere eleman seçmek ve istihdam etmek, onları gerektiği gibi eğitmek, ücretlerini belirlemek, performanslarını değerlendirmek için yöneticinin her işin gereklerini ve bu işlerin iyi yapıp yapılmadığı konusunda karar verirken kullanılacak ölçütleri bilmesi gerekir. Her işin bir amacı olmalı ve her iş, işletmenin amaçlarına uzanan bir zincirin halkası gibi görülmelidir. İşin yerine getirilmesinin neleri gerektirdiği bilinmezse, elemanın kapasite ve ilgilerinin o işe uygun olup olmadığı yeterince anlaşılmaz (Palmer ve Winters, 1993, s.35).

İş analizi yapılırken, hangi hususların işin içeriğine dahil edileceği, hangilerinin dahil edilmeyeceği, incelenen işle ilgili bölgesel koşullara ve önceden bilinen amaçlara bağlıdır. Bir iş analizinin içermesi gereken bilgiler şunlardır (Akmüt ve Diğerleri, 2003, s.352, Eren, 2001, s.325 ve Sabuncuoğlu, 2000, ss.57-58);

- İşin içeriği ve özeti,

- İşin gerçekleştirilmesi sırasında ihtiyaç duyulan makine, araç-gereçler, bunların nasıl kullanılacağı ve gerektirdikleri uzmanlık düzeyi,
- Üretilen ürün ya da hizmetin türü ve nitelikleri,
- İşin yapılabilmesi için gereken aşamalar ve işin gerçekleştirilmesi süreci,
- İşin yapılabilmesi için gereken davranışlar,
- Ücret; başlangıç ücreti, normal ücret, parça başına iş ya da günlük iş ücreti, ikramiyeler ve para cezalarını gerektiren durumlar,
- Çalışmanın gerçekleştirildiği ortam koşulları,
- İşin gerektirdiği bireysel özellikler; yaş, cinsiyet, eğitim, deneyim, zihinsel yetenekler, özel yetenekler, kişilik özellikleri,
- İşte taşınan ekipmanla ilgili sorumluluklar ve yönetsel sorumluluklar,
- Organizasyonel ilişkiler.

İş analizleri, işletme içinde çeşitli alanlarda kullanılır; personel seçme ve işe yerleştirme, ücretlendirme, eğitim gereksinimini belirleme, iş değerlendirme gibi. Aşağıdaki şekilde de iş analizi ve iş tanımlarının kullanım alanları gösterilmektedir. Ancak iş analizleri, özellikle personel seçme ve yerleştirme işlevinin can damarını oluşturur. İş hakkında ayrıntılı bilgiye sahip olmadan bir seçim yapmak, yani işi en iyi yapabilecek elemanı seçmek, seçilen elemanın başarısını rastlantıya bırakmak demektir ki modern yönetim anlayışında böyle bir tutuma yer yoktur. İş analizleri, işe alma kararlarını verirken kullanılacak kesin ve açık kriterler oluşturur (Hatiboğlu, 2003, s.314 ve Sözen, 1973, s.16).



Sekil 6. İş Analizi, İş Tanımları ve İş Gereklerinin Amaçları

Kaynak: Zeyyat Sabuncuoğlu, İnsan Kaynakları Yönetimi, Ezgi Kitabevi, İstanbul, 2000, s.56.

İş analizi sonucu elde edilecek bilgilerin, insan kaynakları seçme sürecinde kullanılabilmesi için bazı hususlara dikkat edilmesi gereklidir. Herşeyden önce iş analizini gerçekleştirecek kimseler yeni işe başlayanlardan değil, iş bilgisi yüksek tecrübeli çalışanlardan seçilmelidir. Yönetici ve işi yapan görevlilerden alınacak bilgilerin, iş analizinde birlikte kullanılması doğru bilgilerin entegrasyonu açısından yararlıdır. İş tanımı, iş yerinde çalışanın lokasyonuna veya çalıştığı vardiyaya bağlı olarak değişkenlik gösterebilir. Bu yüzden analize alınan kimsenin işe tüm açılardan aşina olmasına özen gösterilmelidir. İşin yapıldığı özel iş koşulları da (fiziksel çevre, seyahat, mesai dışı çalışma gibi) iş analizinde mutlaka yer almalıdır. İşe ait göreve dair bilgilerin elde edilmesi, iş analizinde oldukça önemlidir. Böylece işe ait bilgiler mülakat süreci içinde kullanılarak, seçme sürecinin etkililiği arttırılabilir ("Mülakat Sürecinde Görüşmeci Yola Çıkararak Yapılandırılmış Mülakat Geliştirme", 2000, s.3).

İş analizi yapılırken işe ilişkin verilerin elde edilmesinde genellikle şu yöntemler kullanılır;

- Gözlem ve görüşme metodu: Gözlem yöntemiyle çalışanlar iş başında gözlemlenmektedir. Bu yöntemin sağlıklı sonuçlar verebilmesi için uygulanacak işlerin gözlemlenebilir olması gerekmektedir (Yıldırım, 2000, s.415).

Görüşme yönteminde ise; iş analizi yapan uzman, işyerine giderek, işin nasıl yapıldığını, ne gibi aşamalardan geçtiğini, işin nitelik, nicelik ve içeriğini o işi yapan kişiyle bizzat görüşmektedir (Werther ve Davis, 1993, s.148). Bu yöntemlerin birlikte kullanılmasıyla daha doğru ve eksiksiz bilgiler elde edilebilir (Yalçın, 1991, s.61).

- Yapılandırılmış İş Analizi Formları Metodu: Bu yöntemde yapılandırılmış ölçekler ve envanterler kullanılmaktadır. Tipik bir iş analizi ölçeği, o işin içerdiği aktiviteleri içerir. Yanıtlayan kişi ise, bu aktivitelerin ne kadar sıklıkla uyguladığı, işi için ne kadar önem taşıdığı hakkında değerlendirmelerde bulunur. Bu yanıtlar doğrultusunda işin içeriği hakkında bilgi sahibi olunur (Telman ve Türetgen, 2004, s.164).

- Günlük ya da Kayıt Tutma Metodu: Bu yöntem çerçevesinde çalışanlardan günlük iş aktivitelerini bir iş günlüğüne yazmaları istenmektedir. Daha sonra iş analizini yapacak kişi bu günlükleri okuyarak işin içeriği hakkında bilgi sahibi olur (Can ve Kavuncubaşı, 2005, s.61).

Hangi yöntem uygulanırsa uygulansın iş analizi yapılırken dikkat edilmesi gereken bazı noktalar vardır. Çalışanın hiçbir zaman işini nasıl yapması gerektiği söylenmemelidir. İş analizi yapan kişinin ana amacı, çalışandan işle ilgili gerekli bilgiyi elde etmektir. Bunun yanı sıra, hiçbir zaman incelenen iş, o işte çalışan çalışanın kişiliği ile karıştırılmamalıdır. Çalışanın sahip olduğu özellikler kesinlikle o işin yapılması için gerekli olmayabilir. İş analizleri, çalışanın işini nasıl yaptığının tanım ve belirlenmesini amaçlamaz; bir işin yapılması için ne derece beceri ve bilgiye gerek olduğunu saptar (Yalçın, 1991, ss.61-62).

İş analizi süreci birden fazla aşamada gerçekleştirilen bir çalışmadır. İş analizi başlıca aşamaları şöyledir:

- Analizcilerin seçimi ve eğitimi: Genellikle personel seçimi için gerekli olan iş analizlerinin yapılması için, işletme içinden çalışanlar seçilebileceği gibi, işletme dışı danışmanlık firmalarından uzman elemanlar da geçici olarak görevlendirilebilir. (Telman ve Türetgen, 2004, s.164). Analizcilerin yansız, önyargısız ve duygusal davranışlardan uzak, anlayışlı, hoşgörülü ve sabırlı olması, ayrıca tam ve doğru bilgileri elde etme, objektif ölçülere göre yorumlama ve değerlendirme yeteneklerine sahip olması gerekir. İş analizi, teknik bir çalışma olması nedeniyle bu konuda fazla bilgi ve deneyime sahip olmayan analizcilerin eğitimden geçirilmesi yararlı olur (Werther ve Davis, 1993, s.88).
- Analizi Yapılacak İşlerin Belirlenmesi: Bu aşamada, benzer ve farklı işler birbirinden ayrılarak, analizi yapılacak işlerin kimliği belirlenir. Bu işlev için örgüt şemasının ve iş akım şemalarının incelenmesi, yöneticilerle görüşülmesi, varsa eski iş analizi formlarının taranması gerekir (Şimşek, 2004, s.324).
- İş Analizi Formunun Hazırlanması: Analizi yapılacak işlerle ilgili gerekli bilgileri toplayabilmek için analizi yapan kişilerin özel bir analiz formu geliştirmeleri gerekir (Ek 1. İş Analizi Formu) Bu formda; işletmenin unvanı, iş analizini yapanlar, işin yapıldığı bölüm, işin ünvanı, çalışanın ilk amirinin ünvanı, işin özeti, işin yapılış biçimi, iş için gerekli olan araç-gereç vs., iş için gerekli olan bireysel özellikler, işin gerektirdiği deneyim ve analizi kontrol edenler yer almalıdır (Yıldırım, 2000, s.416).
- İş Ve İş Yerini Tanıma: İş analizine başlamadan, işin yapıldığı çevre ve iş koşullarını görme ve işin diğer işlerle ilişkisini inceleme yararlıdır. Özellikle işin yapıldığı koşullarla, işin yapılışını zorlaştıran yada kolaylaştıran etmenlerin öğrenilmesi, işin içeriğinden çok çevreden etkilenen yönlerini ortaya çıkarmada kolaylık sağlayacaktır. Analizci, hazırlanan soru formundaki bilgileri, işi yapan kişiyi gözleyerek ya da görüşerek elde eder. Bir diğer bilgi alma yöntemi de formun işi yapan örnek bir işgören tarafından bizzat doldurulmasıdır ("İş Tanımları - Yetkinlikler ve Bilgi Toplama Yöntemleri", 2003, par.15).

- Unvan Standardizasyonu: Bu aşamada iş yerinin iç yapısı ve işin diğer işlerle yapısal ilişkilerini belirleyen konu ve benzeri araçlar incelenir. İşletmenin bölümlerindeki tüm işler incelenerek, şematik olarak açıklanır. Çalışan personel sayısı ve ücretleri konusunda bilgiler planlı biçimde not alınır.
- Toplanan Bilgilerin Değerlenmesi: Yapılan iş analizleri sonucu elde edilen bilgiler oldukça ham ve ayrıntılıdır. Bu bilgilerin işlenerek, ilgililerin kullanımına hazır hale getirilmeleri gerekir. Bu nedenle iş analizleri bilgilerinden, iş tanımları ve iş gerekleri oluşturulur. Bu aşamada hazır kataloglardan yararlanılabilir. Bireysel yapılan iş analizleri, ülkemizdeki kataloglarla, MESS'in (Metal İş Sendikası) metal işler için hazırlamış olduğu "Metal Sanayi İş Gruplandırma Sistemi Kataloğu" (1996) ve İş ve İşçi Bulma Kurumunun hazırlamış olduğu "Türk Meslekler Sözlüğü" (1983-1986) ile karşılaştırılabilir. Ayrıca Kanada Ulusal Meslekler Rehberi (CCDO) gibi gelişmiş ülkelerin katalogları da rehber olarak kullanılabilir (Telman ve Türetgen, 2004, s.164).
- Analizin Denetimi ve Güncelleştirilmesi: İş analizi süreci, analizcilerin seçimi ve eğitimi ile başlar, analizin uygulanması ve denetimi ile son bulur. İş analizi çalışmaları ile elde bilgiler sürekli güncel tutulmalıdır. Çünkü teknolojik ve organizasyonel birçok değişim iş gerekliliklerini de değiştirmektedir (Şimşek, 2004, s.324).

Elde edilen sonuçların denetlenmesiyle toplanan bilgilerin ne ölçüde sağlıklı olduğu anlaşılır. Denetlemenin sağlıklı olabilmesi için herşeyden önce iş analizi yapılırken, o işte bulunması gereken nitelikler normal düzeyde bir işgörenin yapabileceği bir standartta saptanması gerekir.

2.3.3. İş Tanımları:

İşin analiz edilmesi sonucu, işin çalışma koşullarını, sorumluluklarını ve işe ilişkin diğer özellikleri kısaca özetleyen iş tanımları geliştirilir. İş analizi, işlerle ilgili bilgileri toplayan, işin tüm faaliyet ve unsurlarını dikkate alan detaylı bir

araştırma süreci, iş tanımları ise; bu süreç sonucunda toplanan bu bilgileri sistematik ve bilinçli bir şekilde sunan bir özetir.

İş tanımı temelde iş analizi sonucu elde edilen bilgilere dayanmaktadır. Ancak iş analizi, işe yöneliktir. İş oluşturan parçaları çözümlemeyi ve işin gerçekleştirilme sürecini tanımlamayı içerir. İş tanımında ise, ağırlıklı olarak söz konusu işi yapacak bireyden yapması beklenenler tanımlanır. Bu yönüyle iş tanımı da bireye yöneliktir. Diğer yandan iş analizi, işi en küçük ve somut davranış düzeylerine ayırırken, iş tanımı; genel olarak işin gerçekleştirilmesi için gerekenleri içerir. Böylece iş analizi daha genişken, iş tanımı daha özet bilgi içerir (Glueck, 1982, ss.113-115).

İş tanımlaması, işin organizasyon içindeki yeri ve önemini belirler. İşletme içinde bir işin yapılma amaçlarının ve özellik isteyen iş dilimlerinin belirlenmesi ve iş şartlarının işgören açısından belirli hale getirilmesi, iş tanımının temel amacıdır. İş tanımı, işletmede yapılan her bir iş için bir kimlik belgesi niteliğindedir. Bir işletmede, iş tanımlarının yapılmamış olması, işgörenin üstleneceği sorumlulukları toplu olarak görmesini zorlaştıracak gibi, işgören ve yöneticinin sorumluluklarını net olarak kavraması da güçleşir (Tınaz, 2000, s.58).

İş analizi tamamlandıktan sonra, toplanan verilerin sistematik hale getirilmesi gerektiğinden her bir işin kapsamına giren eylem ve işlemler, sorumluluk ve görevler ile çalışma koşulları özet bir şekilde yazılı olarak ifade edilir (Yüksel, 1998, s. 78). İş tanımlarında; işin yapısını, inceliklerini, gereklerini ve yapıldığı ortamı tanıttıcı bilgiler ve işin diğer işlerle olan ilişkisi ve onlardan ayrıldığı yönleri sunulur. Kısaca iş tanımının amaçlarını sayacak olursak; işin yapılma amacını belirlemek, gerekli olan yetenek ve sorumlulukları saptamak, işin diğer işlerle ilişkisini belirlemek, iş şartlarını çalışanlar açısından belirli hale getirmektir (Şimşek, 2004, s.325).

İş tanımları işletmeye şu faydaları sağlar; çalışanların, görevlerini, sorumluluklarını ve kendinden beklenenleri daha iyi anlayıp işi hakkında bilinçlenmesinde yardımcı olur. Çalışanın; performansı, işi doğru ve standartlara uygun olarak yapıp yapmadığı, yetki ve sorumluluklarının derecesi ve iş koşulları hakkında gerekli bilgileri sağlar. Verimlilik açısından yeniden ele alınması gereken noktalar saptanarak, iş basitleştirme yönteminin geliştirilmesini sağlar.

İşe alma ve işten çıkartma kriteri olarak kullanılır, örgüt bilincinin oluşmasını sağlar. İşin yapısına göre, personele verilebilecek ücret dışı hakların tespit edilmesine yardımcı olur (Türkiye İş Kurumu, “İş ve Meslek Tahlilleri”, par.16).

Seçme, yerleştirme ve performans değerlendirme aşamalarında, iş tanımları büyük önem arz etmektedirler. İş tanımlarının bu aşamalarda kullanımları; potansiyel adaylara başvurdıkları görevin tanıtılmasında, işe yeni başlayanlardan ne yapmalarının beklendiğinin kendilerine aktarılmasında ve herhangi bir pozisyonda çalışan kişinin görev tanımlarında belirtilen sorumlulukları ne derece yerine getirdiğinin değerlendirilmesinde kullanılmaktadır.

Personel seçme ve yerleştirmede, iş değerlemede, ücret ve performans yönetiminde, organizasyonel yapılanmalarda, eğitim yönetiminde kullanılan iş tanımlarında bulunması gereken temel bilgiler şunlardır (Yıldırım, 2000, s.417 ve Yalçın, 1991, ss.62-63):

- İşin unvanı, varsa kod numarası, yer aldığı organizasyonel birim, raporladığı ve rapor aldığı pozisyonlar,
- Çalışılan ortam, işin yapıldığı koşullar (nemli, sıcak, soğuk, gürültülü vb.) ve işlerin yapılışında kullanılan malzeme, araç, gereç ve teçhizatı içeren ve çalışma koşullarındaki riski, tehlikeli durumları ve tehlike yaratacak faktörleri de kapsayan açıklamalar,
- Görevin gerektirdiği davranışlar ve çabalar hakkında açıklamalar,
- İş genel olarak tarif eden, nedenini, sınırlarını ve hedefini belirten, görevin gerektirdiği yetki ve sorumlulukları içeren bir açıklama,
- İşin ne yaptığını ve neden yaptığını özetleyen, sonuçlara bağlı yazılmış özgün açıklamalar,
- Üretilen malın ya da hizmetin türü ve niceliği ile ilgili açıklamalar,
- Alınması gereken kararlar, yönetim ve finansal konulardaki yetkiler hakkında açıklamalar,

- Asgari kabul edilebilir düzeyde iş performansı için gereken yetkinlikler, sertifikalar, eğitimler, beceri ve deneyimler ve psikolojik ve fizyolojik özellikler hakkında açıklamalar,
- İş sonuçlarını ölçebilmek için kullanılacak somut göstergelerle ilgili açıklamalar, başarının nasıl ve neye göre değerlendirileceği hakkında açıklamalar, görevdeki yükselme olanakları,
- Kurulması gereken ilişkiler, işin yatay (iş akışı ve işin prosedürlerini belirler) ve dikey (terfilerle ilgili kararlara yardımcı olurlar) olarak diğer işlerle olan ilişkisi, işin gerektirdiği gözetim ve işin hangi işlerin gözetiminden sorumlu olduğu.

Yukarıda hangi tür bilgiler içereceği açıklanan iş tanımları yapılırken dikkat edilmesi gereken önemli bir nokta da; işi açık ve berrak bir şekilde, herkesin kolaylıkla anlayabileceği bir dil kullanarak anlatmaktır. Bunun yanı sıra, işi yapan kişiyi değil, işin kendisini tanımlamalıdır. İşgücü piyasasının durumu da bazen iş tanımlarını etkileyebilir. Eğer işletmeler belirli işler için eleman bulmakta güçlük çekiyorlarsa, işe alma politikalarını işgücü piyasasındaki değişiklik ve sınırlamalara göre yeniden belirlemelidirler. Bu durumda iş tanımlarının da koşullara uygun şekilde yeniden değerlendirilmesi ve düzenlenmesi gerekir. İnsan kaynakları departmanının özellikle yapısı ve diğer özellikleri değişen işlere ait tanımları sık sık gözden geçirmesi gerekir. Çünkü bir iş tanımında yapılan değişiklik, diğer bazı tanımların da değiştirilmesini gerektirecektir.

2.3.4. İş Gereklilikleri

İş tanımına göre işin özellikleri belirlendikten sonra sıra bu işi yapacak olan kişinin özelliklerine gelir. Bu özellikler; iş gereklilikleridir. Yani işin istediği işgören profilidir. İş gerekliliklerinin özelliği, işi yapacak elemanda bulunması gereken özellikleri ayrıntılı bir şekilde açıklamaktır. Bu özellikler işletmede farklılık gösterse de, iş gereklilikleri dört kriter olarak belirlenebilir; işin gerektirdiği fiziksel özellikler, işin gerektirdiği zihinsel özellikler, işin gerektirdiği sorumluluk ve çalışma koşulları (Aşkun, 1982, s.123).

İş gerekliliklerinin kullanıldığı alanlar şunlardır (Şimşek, 2004, s.326);

- Çalışanın; yetenek, çaba, sorumluluk ve çalışma koşullarının belirlenmesini sağlar.
- Personel ihtiyacının belirlenmesine, personel bulma ve seçimine, işe yerleştirme, tayin ve terfisine yardımcı olur.
- Eğitim programlarının daha rasyonel hazırlanmasını sağlar.
- Çalışanın performansını ölçen standartların belirlenmesini sağlar.
- Çalışanlar ile yöneticileri arasında, görevler açısından çıkabilecek sorunların çözümüne yardımcı olur.
- İşe ait ücret değerlendirmesinin yapılmasını sağlar.

İş analizinden elde edilen verilere dayanarak, iş gereklilikleri işin en etkin şekilde yerine getirilebilmesi için gereken bilgi düzeyi, yetenek, eğitim, deneyim, beceri ve sahip olunması gerekli sertifikaları belirlemektedir. Bu bağlamda iş gereklilikleri, işe alım sürecinde büyük önem taşımaktadır. Bu sayede adaylardan hangisinin görevin gerektirdiklerini karşıladığı, işe alım kararını verecek kişi tarafından değerlendirilmiş ve daha isabetli bir karar verilmiş olur.

Bu amaçla, insan kaynakları seçim öncesinde iş için istihdam edilecek kişide bulunması gerekli görülen kişilik özelliklerinden bir kriter tablosu oluşturulmalıdır. Bu seçimi kolaylaştıracak gibi, objektifliği de sağlayacaktır. Özellikle mülakat sırasında kişinin dış görünüşü, konuşma yeteneği ve diğer bazı özellikleri "hale etkisi" adını verilen, değerlendirme yapanın, kişinin bir özelliğinden etkilenecek diğer özelliklerini olumlu ya da olumsuz yönde değerlendirmesine engel olacaktır. Kriter tablosunda yer alması gereken bilgiler şunlardır (insankaynaklari.com içerik ekibi, 2002, par.12);

- Kişilik Özellikleri: Adayın davranışları, tutumları, liderlik özelliği, bireysellik ve takım çalışmasında yatkınlığı, düzenliliği, dakikliği, sezgiselliği ve diğer kişilerle ilişki kurma biçimi gibi özellikleri,
- Fiziki Özellikleri: Cinsiyeti, yaşı, boyu, kilosu, genel sağlık durumu, işitmesi, görme gücü, ses tonu, genel görünüşü,

- Akademik ve Genel Başarı Durumu: Aldığı eğitim, mezun olduğu okulun genel şöhreti, başarılı olduğu dersler, bildiği yabancı dil ya da diller, okul dışı eğitimler ve kendini geliştirmeye yönelik çabaları,
- Sosyal Durumu: Aile geçmişi ve kültür düzeyi, üyesi olduğu sosyal kulüpler, dernekler,
- Özel Durum: Evli, bekar, dul olma durumu, varsa çocuklarının yaşları, sayısı ve milliyeti,
- Özel yetenek ve beceriler,
- Deneyim: Önce çalıştığı işler ve süreleri,
- Zihni Özellikler: Genel zihni kapasitesi, algılama gücü, düşünme ve problem çözme tarzı, yaratıcılığı,
- Duygusal Özellikler: içedönük, dışa dönük olması, çabuk sinirlenen, sakin, olumlu, olumsuz düşünen, hassas, vurdumduymazlık gibi özellikler.

Her iş için ayrı ayrı belirlenen iş tanımları ve iş gereklilikleri, işletme için geliştirilmiş standart formlara kaydedilir. Genel bir insan kaynakları planlaması uygulaması çerçevesinde bu formlar derlenip, belli bir düzende bir araya getirildikten sonra işletmeye özgü bir iş tanımları ve iş gereklilikleri el kitabının hazırlanması personel seçimi, terfi ve yer değiştirmelerden başka eğitim gereksinimlerinin belirlenmesinde de işletmeye büyük yarar sağlayacaktır (Tınaz, 2000, s.58).

Sonuç olarak iş tanımları ve gereklilikleri, işe alım sürecinde büyük önem taşımaktadır. Bu sayede adaylardan hangisinin görevin gerektirdiklerini karşıladığı, işe alım kararını verecek kişi tarafından değerlendirilmiş ve daha doğru bir karar verilmiş olur.

2.3.5. İşe Alınacak Personel Sayısının Belirlenmesi

Personel gereksinmesinin saptanması, gelecekteki bir zaman sürecinde yapılması gereken işi, nitelik ve nicelik olarak önceden belirlemek ve sonra

belirlenen bu değerlerden giderek, söz konusu işi yapacak belli özellikteki işgücünü sayısal olarak saptamaktır.

Bir işletmenin personel sayısı ve bu personelin nitelikleri, işletmenin çalışmalarının niteliğine ve yoğunluğuna göre değişebilmektedir. İşletme faaliyetlerinin etkin bir biçimde yürütülebilmesi için, personel ihtiyaçlarının değişen faaliyet yoğunluğuna göre karşılanması söz konusudur. Bu nedenle, personel kaynaklarının ihtiyaçlardan hareket edilerek saptanması gerekmektedir. İşletme için çalıştırdığı her personel bir maliyettir ve boş yere ne kadar personel çalıştırır ise maliyeti de o kadar artacağı için, işletme kendisi için en uygun personel sayısını tespit etmek ister. En uygun personel sayısı ile vurgulanmak istenen, işin niteliğine uygun, üretimi aksatmayacak yeterli sayıdaki personel sayısının belirlenmesidir.

İşe alınacak personelin sahip olması gereken koşullar belirlendikten sonra bu personelin sayısı kararlaştırılır. Personel sayısının saptanmasında; iş yükü ve işgücü analizleri kullanılır.

2.3.5.1. İş Yükü Analizi

İşletme iş analizi yaparak, organizasyonunda yer alacak pozisyonları belirler. Her bir pozisyonda çalışacak personel sayısı, iş yükü analizleri ile belirlenir. İş yükü analizi, belirli bir süre içinde, belirli bir işin yapılması için gerekli personel sayısının belirlenmesini sağlar. İşletmenin personel gereksinimi, işletmenin operasyonel faaliyetlerine bağlı olarak değişecektir. Örneğin bir üretim işletmesinde, üretim miktarı arttıkça, ihtiyaç duyulan personel miktarı da artacaktır (Yalçın, 1991, s.64).

İşletmenin personel talebi, genellikle işletmenin gelecek dönemde gerçekleştireceği tahmin edilen satış miktarlarından hareket edilerek, işletmenin yapacağı üretim tip ve miktarının belirlenmesi ve belirlenen üretimi gerçekleştirecek nitelik ve nicelikteki personelin saptanması ile oluşturulmaktadır. İşletme satış tahminlerine göre üretim programını düzenleyecek ve bu üretimi zamanında karşılayabilecek personel miktarını işletmesinde mevcut bulunduracaktır. Bu nedenle, satış tahminlerinin doğru yapılması gerekir. Satış tahminlerinin doğru yapılması yeterli olmayıp, diğer departmanların faaliyetlerinin

de bir bütün olarak aynı dönem için planlanmış olması gerekir. Planlaması yapılan dönem veya yılın özel satış tahminleri, işletmenin çeşitli kısımları için bir iş programına çevrilebilir. Bir işin yapılmasında gerekli olacak zamanın, o işi yapmakla yükümlü bir personelin harcayacağı zamana bölünmesi ya da yapılacak iş miktarının bir kişinin yapabileceği iş miktarına bölünmesi o işin bitirilmesi için gerekli personel sayısını verir. Kısaca, öncelikle planlanan dönemde üretilecek birim miktarı veya satışlar oldukça gerçekçi bir biçimde tahmin edilir. Daha sonra, belirli bir dönem içinde bir işin bütün işlemlerinin yapılması için gerekli toplam zaman ile o işi yapmakla yükümlü bir personelin harcayacağı zaman hesaplanır ve o işin bitirilmesi için gerekli olan personel sayısı öngörümlenir (Bingöl, 1997, s.87).

2.3.5.2. İşgücü Analizi

İş yükü analizi, işletmenin yapacağı satışların ya da vereceği hizmetin tahminini göz önünde bulundurarak, üretilecek birim için gerekli personel sayısını saptamaya çalışır. İşgücü analizi ise, devamsızlık ve personel devri/dönüşümünü hesaba katarak gerekli personel sayısını saptamaya çalışır. İş yükü analizi sonucu saptanacak personel gereksinmesi miktarları, eğer işgücü analizi sonuçları hesaplamalar dışı bırakılırsa, planlama sorumlularını ulaşılan gerçek durumlarda düş kırıklığına uğratabilecektir. Çünkü iş yükü analizinde temel alınan zaman verileri, önce devamsızlıklar, sonra da işgücü dönüşümü oluşacak çalışma zamanı kayıplarını içermeyecektir. Bu durumda, işgücü analizinin yapılabilmesi için önce, devamsızlık ve personel devri konularının açıklanması gerekecektir.

Devamsızlık; personelin çalışması gereken zamanda işyerinde bulunmaması şeklinde tanımlanabilir. Devamsızlık, işgücü kaybına yol açtığı için maliyetleri yükseltici etki yapar. Personel devamsızlıklarının planlama sürecinde dikkate alınması gereklidir (Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 1995, s.106). Personelin işe devam durumu ile ilgili bu bilgi, yöneticiye insan kaynakları planlaması konusunda kesin sonuçlara ulaşması konusunda yardımcı olur. Eğer bu oran yüksek ve yönetici talep tahminlerinde bunu dikkate almamışsa işlerin yoğun olduğu dönemlerde işlerin yetişmemesi, kalitenin düşmesi, personelin aşırı yorgunluğu gibi sorunlarla karşılaşılabilir (Kozak, 2001, s.54).

İşletmeler bu durumu göz önünde bulundurarak işgücü kaybını engellemek için yedek personel bulundurma yoluna giderler. Devamsızlık şu şekilde hesaplanmaktadır;

$$\text{Devamsızlık Oranı} = \% \frac{\text{İşçinin devam etmediği gün sayısı}}{\text{Çalışılan gün sayısı} + \text{Devamsız gün sayısı}}$$

Her işletmede belirli bir devamsızlık vardır. Formülü uygulayarak elde edilen devamsızlık oranı %3 ile %6 arasında ise normal sayılır. Eğer bu oran %6'nın üzerine çıkarsa, bu sorunun önemle ele alınması gerekir. Çünkü fazla devamsızlığın işletmeye maliyet, üretim programının aksaması, işyerindeki düzenin bozulması gibi birçok zararlı etkileri vardır. Bunun engellenebilmesi için devamsızlık nedenlerinin araştırılarak ortaya çıkarılması ve bu sebeplerin giderilmeye çalışılması gerekir (Yalçın, 1991, s.64).

Devamsızlık nedenlerini özet olarak şöyle sıralayabiliriz; hastalık, ulaşım güçlükleri, düşük ücret, ağır çalışma koşulları, kadın personelin çocuklarına bakımı, işin monoton olması, düşük moral ve iş doyumsuzluğu, dışarıda yapılması gereken işler, işe uyumsuzluk ve ilgisizlik, yöneticiler ve iş arkadaşlarıyla kötü ilişkiler, aşırı iş yükü.

Personel devir oranı; belirli bir dönemde herhangi bir nedenle işletmeden ayrılan personel sayısının o dönemde işletmede bulunan personel sayısına oranıdır (Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 1995, s.106). Bu oranın bilinmesi, insangücü tahminlerinin daha sağlıklı olmasını sağlayacaktır. Aynı şekilde, yapılacak kariyer planlaması, eğitim vb. personele yönelik geliştirme faaliyetlerinin de kapsamını belirlemede bu orandan yararlanılmaktadır (Kozak, 2001, s.53).

İşten gönüllü ayrılmalar, işten uzaklaştırmalar ve emeklilik nedeniyle ayrılmalar dahil yüksek bir personel devir oranı, personel bölümünün sürekli olarak yeni personel arayıp bulmasını gerektirir. İnsan kaynakları planlamacılarının, işletmenin geçmiş yıllardaki personel devir istatistiklerini belirlemeleri gerekir. Bu istatistikleri geleceğe yansıtarak personel devrinin gelecek dönemlerde personel talebi doğuracağını öngörümlemek mümkün olur. Personel devir oranı genellikle şu şekilde formüle edilmektedir; (Şimşek, 2004, s.323)

$$\text{Personel Devir Oranı} = \% \frac{\text{İşten Ayrılanların Toplamı}}{\text{Ortalama Personel Sayısı}}$$

İşletmeler tarafından personel devir oranının yüksek olması, istenen bir durum değildir ve o işletmenin izlediği personel politikasında bazı tutarsızlıklar olduğu şeklinde yorumlanır. Bu oran, işletmenin yapısına, işkoluna, işgören sayısına ve büyüklüğüne göre değişiklik gösterir. Örneğin; tarım sektöründe yer alan bir konserve fabrikasında ya da turizm sektöründe yer alan bir otel işletmesinde geçici olarak görevlendirilen mevsimlik personel sayısı yani dolayısıyla personel devir oranı yüksektir. Ancak bu yükseklik o tür işletmelerin yapısına ve amacına uygun düştüğü için yapılacak yorum da farklı olacaktır. Bununla birlikte her işletmenin kendi yapısına uygun bir optimal personel devir oranı olması gerekir (Sabuncuoğlu, 2000, s.41).

Personel devir oranının yüksek olması işletme için bir maliyettir. Bir personel işletmeden ayrıldığında; yeni personelin sağlanması ve işe yerleştirilmesi, eğitimi ile ilgili giderler, yeni-acemi işçilerin neden oldukları kazalar nedeniyle ortaya çıkan giderler, eski işçinin işi bırakması ile yenisinin işe başlaması arasında geçen süredeki üretim kaybı giderleri gibi giderler söz konusu olur (Yalçın, 1991, s.66).

Her işletme personel devir oranını yakından izlemeli ve kendi yapısına uygun biçimde yorumlamalıdır. Böylelikle elde edilen veriler işgücü planlamasının hazırlanmasına ve gerçek, tutarlı ve sağlıklı kararların alınmasına yardımcı olacaktır.

2.3.6. Personel Envanterinin Yapılması

Personel envanteri, işletmenin mevcut personelinin sayı ve nitelik olarak özelliklerini ortaya çıkarır. Gelecekteki personel talebinin kestirilmesinde mevcut yapının değerlendirilmesi öncelikle yapılması gereken işler arasındadır (Kozak, 2001, s.53). Personel envanteri çalışmaları, işletmede şimdiki personel durumunu açıklığa kavuştururken, geleceğin işgücü kaynaklarında öngörülen değişimlerin daha gerçekçi ve geçerli olarak saptanmasına yardımcı olur.

Personel envanteri, genel envanter ve beceri envanteri olmak üzere ikiye ayrılır. Personel genel envanterinde, personele ait cinsiyet, yaş, meslek

grubu, ücret, tecrübe ve eğitim durumları gibi demografik bilgilere yer verilir. Beceri envanterinde ise; yabancı dil, mesleki geçmiş, katıldığı seminerler, aldığı ödüller ve disiplin cezaları, ileride üstlenebileceği görevlere yer verilir (Şimşek, 2004, s.322).

İşletmede çalışan her personelin bir özlük dosyası var olmakla birlikte, son gelişmeleri bu dosyalarda izlemek ve incelemek her zaman olası değildir. Çalışanların zaman içinde kazandıkları yetenek, görgü, bilgi ve beceriler ancak yapılacak genel personel envanteri ile açıklığa kavuşur. Genel envanter, mevcut işlere göre personel kapasitesinin saptanmasını içerir. Ayrıca işletmenin girişeceği eylemlerde mevcut durum ve geleceğe ilişkin kişisel ve görevsel karşılaştırma yapılarak karar alınmasına yardımcı olunur.

Personel beceri envanteri, mevcut personelin yetenek, beceri, eğitim ve deneyim gibi kişisel özelliklerini yansıtan bir çalışmadır. Burada bir bakıma personel profili çıkarılır. Personel beceri envanteri, çalışanlara ilişkin performans sonuçları, eğitim geçmişi, sahip olduğu temel yetenekler gibi bilgileri özet olarak içermektedir. Personel beceri envanterleri İnsan Kaynakları Auditleri olarak da adlandırılmaktadır. Yönetmelik basamaklarda çalışanlara ilişkin değerlendirmeler yönetim envanterlerini, operasyonel kademelerde çalışanlara yönelik olanlar beceri envanterlerini oluşturmaktadır. Bu envanterler, çalışanların sahip olduğu özelliklerin karşılaştırmalı biçimde analizine olanak vermektedir (Sabuncuoğlu, 2000, ss.36-39).

Bu bilgilerden başlangıçta insan kaynakları planlaması amacıyla yararlanılırken, sonraki aşamalarda kariyer planlama ve personel geliştirme çalışmalarında da yararlanır. Bu envanterdeki bilgiler aynı zamanda işletmenin işgücü arzı hakkında da bilgi verir.

2.3.7. Organizasyon Şemasının ve Kitabının Oluşturulması

Personel ihtiyacının belirlenmesi, iş analizi, iş tanımları ve iş gerekliliklerinin yapılmasından sonra bütün bu bilgilerin belirli bir sistematik içinde bir araya getirilmesi gereklidir. Bir araya getirilen bu bilgiler, organizasyon kitabını oluşturur. Organizasyon kitabı; her bir görevin kadro bilgilerini, görev alanını, iş tanımını ve iş gerekliliklerini içeren bir dökümandır.

Organizasyon kitabında yer alması gereken bilgiler şunlardır; işletmenin özgeçmişi, misyonu ve vizyonu, mevcut durumuna ilişkin bilgiler, genel özellik ve değerleri, genel hedefleri, genel organizasyon şeması, birimlerin organizasyon şemaları, birimlerin genel hedefleri, birimlerdeki işlerin iş analizleri, birimlerdeki çalışanların iş tanımları (Fındıkçı, 2003, s.147).

Organizasyon şeması, görevlerin organizasyon içindeki düzeyini, yerini ve bağlantılarını açıkça gösterir. Bir anlamda işletmenin kuş bakışı çekilmiş bir fotoğrafıdır. Organizasyon şemaları, yazılı kaynaklardan daha çabuk ve anlaşılabilir biçimde örgütsel ilişkileri açıklar. Yönetimin kullanabileceği bir iletişim aracı olarak, iyi hazırlanmış bir organizasyon şeması (Özden, 2000, par.16);

- İşlerin uzmanlaşma ve bölünmesini,
- Biçimsel haberleşme kanallarını,
- Sorumluluk ve ilişkileri,
- Yetki göçerme yollarını,
- Koordinasyon ve entegrasyon noktalarını,
- Kimin hangi iş ve mevkiye sahip olduğunu, temel konular olarak belirtmelidir

Organizasyon şeması üzerinde işletmede çalışanların pozisyonları, yetki ve sorumlulukları ve yükselme olanakları kolaylıkla izlenebilir. İş analiz ve görev tanımları sayesinde işlerin yapısına uygun elemanların çalışıp çalışmadığı ya da bu elemanların ne gibi nitelikler taşıması gerektiği kolaylıkla saptanır (Sabuncuoğlu, 2000, s.36). Zaten organizasyon el kitabının en geniş kısmını işletmedeki iş analizleri ve görev tanımları kapsamaktadır. Organizasyon el kitabının temel amacı da, özellikle iş analizleri ve iş tanımlarının bir araya getirilmesidir.

Organizasyon şeması çeşitli biçimlerde düzenlenebilir. Hiyerarşiye ağırlık veren, pozisyonları önemseyen dikey şemalar olabileceği gibi, uzmanlık gücünü ön plana çıkaran yatay şemalar da hazırlanabilir. Önemli olan işletmenin yapısına uygun bir organizasyon şeması hazırlamak ve bunun statik olmasını

önlemektir. Yeni görevler ortaya çıktığında veya organizasyon kitabındaki bilgiler değiştiğinde, bunlar da güncelleştirilmelidir. Organizasyon kitabıyla ilgili en önemli nokta da budur; buradaki tüm bilgilere kesin, değiştirilmeyecek ve statik bir gözle bakılmamalıdır. Gerek organizasyon şeması, gerekse organizasyon kitabı mevcut durumu yansıtır ama işletmenin yarını bu şekilde olmayabilir. Dolayısıyla mevcut gelişmelerin işletmeye etkisi doğrultusunda işletmenin amaçları, iş tanımları, birimin amaçları, organizasyon şemaları ve iş analizleri değişebilir.

Organizasyon şemasının çok çeşitli yararları vardır. Herşeyden önce işletmenin bir bütün olarak kağıt üzerinde görülmesi, pozisyonlar arasındaki ilişkilerin somuta indirgenmesi, görevler arasındaki bağlantıların görünmesi, bütün bu süreçlerdeki aksaklıkların saptanmasına olanak verir. Bunların yanısıra, organizasyon şemasında detayda da bazı bilgilerin görünmesi bakımından birim/bölüm şemalarının yapılması da gereklidir. Gerek organizasyon gerekse birim şemalarında ağırlıklı olarak birbirine bağlı kutucuklardan oluşan klasik organizasyon şeması tercih edilmektedir (Fındıkçı, 2003, s.148).

2.3.8. Personel İhtiyacını Saptayan İnsan Kaynakları Planının Hazırlanması

İnsan kaynakları eylem planının temel özelliği, insan kaynakları konusundaki ihtiyacın sağlanması konusunda harekete geçmeden önceki son hazırlıkları içermesidir. Yukarıda ele aldığımız aşamalardan sonra, gelecekte çeşitli aşamalarda işletmede ne kadar sayıda personelin istihdam edilmesinin uygun olacağını belirten insan kaynağı planı hazırlanır. Bu bir sonuç niteliğindedir ve işletmenin insan kaynaklarına ilişkin genel bir görüntüsünü içerir.

İnsan kaynakları planları sayesinde (Bingöl, 1997, s.94);

- Gelecekte ortaya çıkacak, ortadan kalkacak veya değişecek işler,
- Hangi dereceye kadar yeniden yerleştirmenin veya yeniden eğitimin mümkün olacağı,
- Yönetim kademelerindeki zorunlu değişiklikler,
- Eğitim ihtiyaçları,

- Tedarik ve emeklilik programları, ortaya çıkarılabilir

İşletmenin genel insan kaynakları planlaması doğrultusunda yapılan insan kaynaklarını değerlendirme çalışmalarına ve belirlenen ihtiyaçlara uygun hazırlanan insan kaynakları planlarının temel özelliği, insan kaynağına ilişkin açık, net, somut eylem planlarını içermesidir (Fındıkçı, 2003, s.152). İnsan kaynakları planlaması, işletmenin diğer planlama faaliyetleriyle de bağlantılı kılınmalıdır, ancak bu durumda işletmenin faaliyetlerine etkin bir biçimde katkıda bulunabilir.

İnsan kaynakları planını hazırlamanın önemli bir gerekçesi, işletmenin insan kaynağına yapacağı yatırımın belirlenmesidir. İnsan kaynakları planı, ilgili tepe yöneticilere, işletmenin insan kaynağı ihtiyacı ve bu konuda yapacağı yatırım hakkında bilgi verir. İnsan kaynakları planının diğer bir önemli özelliği ise, işletmenin personel yapısının genel bir profilinin hazırlanmasına olanak vermesidir. İnsan kaynakları planı, işletmedeki personelin demografik özelliklerinin yukarıdan bir bakış ile görüntülenmesini sağlar.

Sonuç olarak özetleyecek olursak; bir işletme için insan kaynakları planlaması dört aşamalı ve geri beslemeli bir sistem olarak düşünülebilir. Araştırma ve veri toplama aşamasında, insan kaynaklarına ait bilginin toplanması ve değerlendirilmesi yapılır. İkinci aşama, birinci aşamadaki çalışmalar ve toplanan bilgileri göz önünde tutarak insan kaynağı arz ve talebinin tahminini saptayan faaliyetler dizisidir. Üçüncü aşamada ise; saptanan ihtiyaca uygun alternatifler hazırlanır. Bu çalışmalar sonucunda ne kadar fazla alternatif ortaya konursa, olumlu sonuç alma şansı o kadar çok olur. En iyi alternatif hiç kuşkusuz belirli bir zaman dönemi içinde, amaçları en az kaynak harcaması ile gerçekleştirebilecek alternatiftir. Ölçme olan dördüncü aşamada ise, yapılanlar gözden geçirilir, değerlendirme ve denetim sistemleri yardımıyla geribildirim sağlanır ve planlamanın ne ölçüde amacı gerçekleştirme doğrultusunda yürütüldüğü araştırılır (Yıldırım, 2000, s.412).

İnsan kaynakları planlamasının son aşaması olan, planlamanın değerlendirme aşamasında göz önüne alınacak kriterler şöyle sayılabilir (Schuler, 1995, s.119);

- Daha önceden saptanıp belirtilen işgücü ihtiyaçlarıyla, mevcut istihdam düzeyi karşılaştırılır,
- Planlanan işgücü verimliliğine karşın elde edilen verimlilik düzeyi karşılaştırılır,
- Belirlenen personel değişim oranı ve devamsızlık oranı ile gerçekleşen oranlar gözden geçirilir,
- İnsan kaynakları planlaması kapsamında hazırlanan bütçede öngörülen işgücü maliyetleri ile gerçekleşen maliyetler karşılaştırılır.

Böylece insan kaynağının planlanması aşaması tamamlanmış ve sıra planın uygulamaya konulmasına, yani insan kaynağının önce temini daha sonra da seçimi ve yerleştirilmesine gelmiştir.

3. PERSONEL TEMİN SÜRECİ

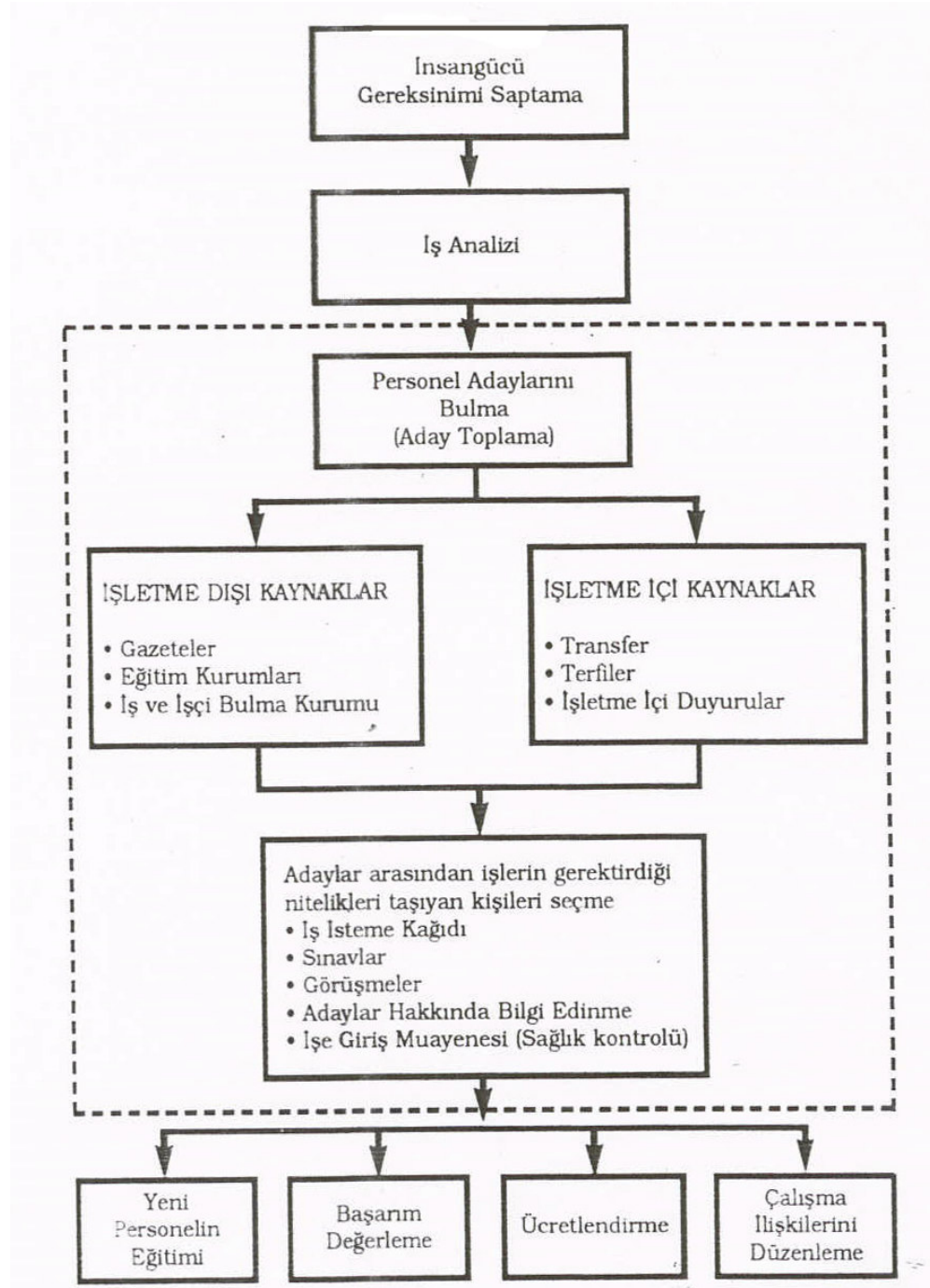
Bu bölümde insan kaynakları temini kapsamı, amacı ve personel ihtiyacının temin kaynakları incelenecektir.

3.1. Personel Temini Kapsamı ve Amacı

Daha önce ayrıntılı biçimde incelediğimiz insan kaynakları planlamasının işletmenin ihtiyaç duyduğu ya da duyacağı personeli nitelik ve nicelik olarak belirlemesinden sonra sıra, bu personelin sağlanmasına gelir. İhtiyaç duyulan personelin bulunmasında hangi kaynakların tercih edileceği, izlenen personel politikasınca belirlenir.

Aşağıdaki şekilde görüldüğü gibi, işletmelerde personel seçim sürecinin temel aşamalarını; iş analizlerinin yapılması, insan kaynakları planları sonucu elde edilen verilerle personel ihtiyacının saptanması, personel temini (aday toplama) ve personel seçimi şeklinde sıralamak mümkündür. İşletmeler, çevrede oluşan şartlara uyum sağlayabilmek için personel ihtiyacını saptadıktan sonra görev yerlerine uygun personeli ararlar. Personel adaylarını bulmak için girişilen eylemler, personel seçiminin de ilk ve kilit basamağı olan personel temini yani aday toplama olarak adlandırılır (Aldemir, Ataol ve Budak, 1996, s.83).

Başka bir deyişle, personel temini; insan kaynakları planlaması sonucunda ortaya çıkan personel ihtiyacını karşılamak üzere gerekli bilgi, yetenek, beceri ve motivasyona sahip adayları araştırma ve işletmeye çekebilme faaliyetleridir. Planlama faaliyetleri, işletmenin ne nitelik ve sayıda personele ihtiyacı olduğunu ortaya koyar, fakat asıl sorun bu nitelik ve sayıdaki insanın nereden bulunacağıdır.



Sekil 7. İnsan Kaynakları Yönetiminde Personel Temin ve Seçim İşlemlerinin Yeri

Kaynak: Ceyhan Aldemir, Alpay Ataol ve Gönül Budak, Personel Yönetimi, Barış Yayınları, İzmir, 2.Baskı, 1996, s.79.

Başvuracak adayların sağlanması için, onların işletmedeki istihdam olanaklarından haberdar edilmeleri gerekmektedir. Onların aynı zamanda işletmeye başvurmalarının teşvik edilmesi ve halihazırda ve gelecekte mevcut olacak iş açıklarını düşünmelerinin sağlanması zorunludur. Yeni kurulan bir işletmede her göreve; faaliyette bulunan bir işletmede çeşitli değişiklikler veya genişletmeler nedeniyle yeni açılan görevlere; herhangi bir değişiklik veya genişletme olmadığı halde çeşitli nedenlerle mevcut işgücünden ayrılmalara nedeniyle boşalan görevlere personel adaylarını bulmak için yapılan faaliyetler toplamına “personel temin süreci” ismi verilmektedir. Bu açıdan insan kaynağını bulma, atama yapılacak görevlerin gerektirdiği mesleki yetişkinlik ve iş denetimlerine uygun personel adaylarının aranıp bulunması ve böyle kişilerin söz konusu işletmede çalışmaya teşvik edilmeleri doğrultusundaki girişimleri içerir (Aşkun, 1982, s.28).

İnsan kaynağını bulma, işe uygun adayların işletmeye başvurmasını sağlamaktır. İnsan kaynakları seçim sürecinin aktif dilimi; aday toplama, aday havuzu oluşturmakla başlar. Aday havuzu oluşturma, insan kaynakları seçim sürecinin etkinliğini doğrudan belirleyen bir değişkendir. Eğer, insan kaynakları temin süreci sonunda belirli niteliklere sahip ve yeterli sayıda bir aday grubu oluşturulamamışsa, bu adaylar arasından yapılmış bir seçim başarılı bir seçim olmayacaktır. İşletmede sürekli dolu tutulan bir aday havuzu oluşturulamamış ise, seçme aşamasında, kısıtlı bir evren ile çalışmak zorunluluğu ortaya çıkacak; bu durumda ise seçim sürecinin etkiliği azalacaktır. Boş işlere uygun niteliklere sahip işgörenlerin seçilebileceği büyüklükte ve bileşimde bir aday havuzuna sahip olabilmek için, işgören ihtiyacı mümkün olduğunca çok kişiye duyurulmalı ve bu duyurular iş arayanların işletmeye başvurmasını özendirici bir şekilde yapılmalıdır (Demirkan, 2000, s.148).

Aday havuzu oluşturma işleminin işletme için önemini şöyle sıralayabiliriz (Schuller, 1995, s.218);

- Aday havuzu oluşturmak işletmenin şimdi ve gelecekteki işe alım ihtiyaçları belirlenirken insan kaynakları planlaması ve iş analizi aktiviteleri ile eşgüdüm halinde olmayı sağlar,

- İşe uygun aday seçeneklerinin minimum maliyetle artırılmasını sağlar,
- İşe uygun olmayan kişileri eleyerek, işe uygun olan kişiyi seçmedeki başarı oranını artırır,
- Bir kere işe seçilip yerleştirildikten sonra ayrılan adayların yerine yenisinin kısa sürede bulunmasını sağlar.

Personel toplamak; olası çalışanları araştırmak ve bunların işletmede bir işe girmek için başvuruda bulunmalarını sağlamak ve özendirmektir. Bir işe girmek için ne kadar çok sayıda kişi başvurursa, işletme açısından iyi bir seçim yapma şansı da o kadar artar. Ekonomik durumun ve işlerin iyi olduğu yüksek refah dönemlerinde personel sağlanması daha zor olduğu için işletmeler böyle zamanlarda bu işleve çok önem verirler. Buna karşılık işlerin durgun olduğu kriz dönemlerinde, işletmeler çok daha pasif hareket ederler ve personeli aramak yerine onların işletmeye rahatça başvurmasını beklerler (Yalçın, 1991, ss.67-68).

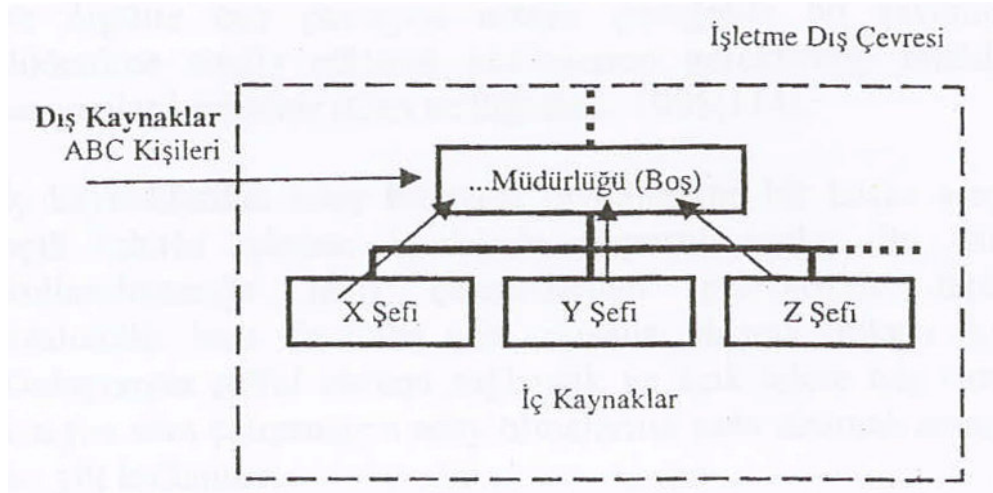
Personel temin süreci başladığı andan itibaren pek çok iç ve dış etkenlerin etkisinde kalır. Süreci etkileyen dış etkenlerin başlıcaları iş gücü piyasası ve iş yaşamını düzenleyen yasalardır. İnsan kaynakları temin sürecini etkileyen iç etmenlerin başında işletme politikaları, insan kaynakları planları ve işletme yöneticilerinin özellikleri gelmektedir.

3.2. Personel İhtiyacının Temin Kaynakları

Belirlenmiş olan personel ihtiyacının giderilmesi, insan kaynakları merkezinin son derece önemli bir işlevidir. Çünkü hazırlanmış olan insan kaynağı planı ne derecede mükemmel olursa olsun, planın başarısını uygulamalar gösterecektir. Ayrıca personel ihtiyacının karşılanmasına yönelik ilk somut adımın atılması söz konusudur. Personel ihtiyacını temel iki kaynaktan gidermek mümkündür. Bunlar işletmenin kendi iç kaynakları; yani kendi çalışanları ve dış kaynakları; yani işgücü piyasasıdır. İşletmelerin personel ihtiyacını karşılamada, bu kaynaklar arasındaki tercihini etkileyen çok çeşitli faktörler vardır. İşletme açısından bu faktörler arasında; aranan işgücünün niteliği, işletmenin ekonomik koşulları, geleceğe yönelik planları, işgücü ihtiyacının şiddeti, yasal alanda

istihdam prensibi gibi benimsenen ve uyulma zorunluluğu olan ilkeler ve maliyet analizleri en önemli olanlarıdır (Fındıkçı, 2003, s.171).

Kuşkusuz yeni kurulan her işletmede bütün görevler için dış kaynaklardan personel temini yoluna gidilir. Fakat halihazırda faaliyette bulunan bir işletmede, boşalacak pozisyonlar ya da yeni açılacak görevler için az maliyetli ve kolay oluşu nedeniyle, öncelikle iç kaynaklardan faydalanma yoluna gidilir. Ancak, belirli işler için uygun niteliklere sahip eleman işletme içerisinde bulunmayabilir ya da özel eğitim görmüş işgörenlere ihtiyaç olabilir. Bu durumda dış kaynaklara (resmi kurumlar, profesyonel şirketler, doğrudan başvurular, internet, ilanlar vs.) başvurulur. Her iki kaynağın bir dizi üstünlük ve sakıncaları vardır. İşletme bunları dikkate alarak tercihini ortaya koymak durumundadır. Aşağıdaki şekilde de iç ve dış personel kaynakları gösterilmiştir.



Sekil 8. Personel Kaynakları

Kaynak: Mahmut Demirkan, İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş, Sakarya Kitabevi, Sakarya, 2000, s.151.

En verimli kaynak kullanımı boş pozisyonların çoğunun iç kaynaklardan temin edilmesi, yüksek düzey yöneticilerin ve uzmanlık gerektiren pozisyonların bir kısmının dış emek piyasasından temin edilmesi ve böylece işletmeye gerekli yeni fikirlerin girmesini sağlamaktır. Önemli olan personel ihtiyacını nitelik ve nicelik açısından tam olarak ve en az masrafla karşılayan kaynaktan işletmenin yararlanmasıdır (Dereli ve Uzunçarşılı, 1990, s.8).

Aşağıda iç ve dış kaynaklar detaylı olarak incelenecektir.

3.2.1. İç Kaynaklardan Yararlanma

Temin kaynaklarının belirlenmesinde, insan kaynakları politikası önemli bir yer tutar. Genel eğilim, ihtiyaç duyulan personelin, eğitim ve kariyer planlaması ile işletme içinde yetiştirilerek sağlanmasıdır. Bunun en büyük faydası, mevcut personelin işletmeye bağlanması ve motivasyonunun yüksek tutulmasıdır. Ayrıca yeni alınan personelin yaşayacağı alışma döneminin ortadan kalkması ve işletme kültürünü ve işletmede işlerin nasıl yürütüldüğünü bilen birinin o pozisyona aktarılmasıyla işlerin aksamaması gibi yararları da vardır.

İşletmelerin çoğu, kolay olması, işgörenlerin başarıları hakkında kayıtlara sahip olunması, işgörenlerin işletmeyi tanınması, iyi bir moral kaynağı olarak değerlendirilmesi nedenlerinden ötürü iç kaynaklardan yararlanırlar. Yapılan araştırmalar özellikle yönetici kadroları için iç kaynakların önemli oranda öncelikli olarak kullanıldığını göstermektedir (Demirkan, 2000, s.149).

İşletmenin işe alma politikası, boşalan görev yerlerine işletme içinden eleman sağlanmasına öncelik verdiğinde, personel kaynakları işletmenin yapısına uygun, üretimin ya da hizmetin gerektirdiği ve personelin istediği transfer biçimindeki yatay ve dikey hareketliliği açıklar. İşletmede belli dönemlerde yapılan terfiler, yan ilerlemeler, şubeler arasında yapılan transferler, işletme içi duyurular ve yasaların elverdiği ölçüde gerçekleştirilen tekrar işe almalar bu grupta yer alırlar (Aldemir, Ataol ve Budak, 1996, s.85).

İç kaynaklardan yararlanmada iki yöntem kullanılır. Bunlardan birincisi; personel kayıtlarının, personel envanterlerinin ve değerlendirme formlarının insan kaynakları departmanı yöneticisi ile ilgili departman temsilcilikleri tarafından gözden geçirilmesidir. Ayrıca performans değerlemeleri yapılarak bir toplantı düzenlenir. Belirtilen belgelerin incelenmesiyle kimlerin söz konusu işler için uygun olduklarına karar verilir. Ancak seçim biçimsel olarak bildirilinceye kadar neler olup bittiğiyle ilgili açıklamada bulunulmaz. Bunun dışında yönetici ve amirlerden astlarını gözden geçirerek, uygun olanların isimlerini seçim ve yerleştirme işlemini koordine eden personel bölümüne bildirmeleri istenebilir. İkinci yöntem ise; işletme içerisinde yer alan bültenlerde ya da duyuru

panolarında bütün boş işlerin duyurulmasıdır. Bu duyurularda işin unvanı, ücret düzeyi ve işgörenin sahip olması gereken nitelikler belirtilir (Akmüt ve Diğerleri, 2003, ss.354-355 ve Bingöl, 1997, s.102).

Personel ihtiyacının iç kaynaklardan karşılanması, yükselme (terfi) ya da iç transfer (nakil) yolu ile olur.

3.2.1.1. Yükselme (Terfi)

Yükselmede personel, yetki, sorumluluk ve buna bağlı olarak ücret yönünden daha üst düzeydeki bir pozisyona atanır. Bu durumda kuşkusuz ücret ve sosyal saygınlık artacaktır. İşletmede bir görev boşaldığında, boşalan bu göreve personel politikası nedeniyle iç kaynaklardan eleman atanacaksa o zaman örneğin işçilerden biri ustabaşılık görevine yükseltilir. Bu yola başvurmak işletmede çalışanları isteklendirir, moral ve güven duygusu kazandırır. Fakat diğer taraftan, alt basamakta yer alan bir elemanın üst basamağa geçebilmesi için belirli yöneticilik niteliği ve yeteneği taşıması gerekir. Kaldı ki her defasında, alt basamakta işgören boşluğu yaratılır ve dışardan doldurulma zorunluluğu ister istemez doğar (Can ve Kavuncubaşı, 2005, ss.138-139).

İki çeşit yükselme yöntemi vardır; eskilik (kıdem) durumuna göre yükselme ve başarı durumuna (performans) göre yükselme. İş yaşamında uzun yıllar çalışmanın kazandırdığı deneyim gücü işe uyumu kolaylaştırır. İşin gerektirdiği kural ve ilkeleri yakından tanımaya olanak sağlar. Eskilik durumuna göre yükselme, uygulanması oldukça basit olup, işgörenlere güvence vermesi açısından da üstünlük taşır. Fakat eskilik ile yetenekli olmak arasında her zaman direkt bir ilişki olmayabilir. Performansa göre yükselmenin en büyük sakıncası ise, bazı durumlarda kişilerin mevcut işteki başarılarının üstlenecekleri daha üst düzeydeki yeni işteki başarılarının her zaman sağlıklı bir göstergesi olmamasıdır (Kaynak ve Diğerleri, 1998, s.131). Günümüzde baskın olan görüş, terfinin performans esasına göre yapılması gerektiği, ancak nitelikleri birbirine yakın adaylar arasında kıdemli olana öncelik verilmesinin uygun olacağı yönündedir.

3.2.1.2. İç Transferler (Nakil)

İç transferde ise, yeni pozisyonun yetki, sorumluluk, ücret düzeyi gibi özellikleri değişmemiş, sadece yapılacak işin yeri veya niteliği değişmiştir. Ancak

işletmedeki mevcut personelin gerçek anlamda bir temin kaynağı olabilmesi için, atama kararı vermeden önce pek çok personelin gözden geçirilip, her birinin işte ne dereceye kadar başarılı olacağının saptanması gerekir. Bir seçim işlemi yapılmadığı takdirde bu atama ancak bir “yerleştirme” işlemi olarak nitelenebilir.

Personel transferinde temel amaç; insan kaynaklarının en etkin biçimde kullanılmasıdır. Yükselme gibi transfer işlemi de, personelin en fazla doyum elde edebileceği ve işletmeye en fazla katkıyı yapabileceği işe yerleştirmeyi hedefler. İşletmenin çevre etkisi ve değişimi sonucunda bazı işler ortadan kalkabilir ya da işin kapsamındaki görevlerde azalma olabilir. Bu durumda bu işi yapan personelin bir kısmı benzer işlere kaydırılabilir. Böylece işletme genelinde iş yükü-personel dengesi optimize edilmiş olur (Can ve Kavuncubaşı, 2005, s.141).

Geçici olarak çalıştırılmayan bazı işgörenlerin işe geri çağrılmaları görece olarak daha ucuz ve etkin bir iç kaynak kullanımı olabilir. Yeni işe girecek olan adayların aksine işletme, eski çalışanların performanslarını bilir ve bu kişilerin yapılacak işte daha önceden olan tecrübeleri performanslarını görece artırabilir (Schuller, 1995, s.227).

Gelecekte, organizasyonlardaki dikey basamakların giderek azalması, diğer bir deyişle yalın organizasyonun ön plana çıkması, transfer ve yer değiştirmenin de önemini artıracaktır. Böylece çalışanların dikey olarak yükselmeden de sorumluluk ve yetkilerinin artması, buna bağlı olarak da ücret düzeylerinin yükselmesi söz konusu olabilecektir. Transferler, örgütsel değişimde önemli bir araçtır. Değişimi gerçekleştirmek için ise uygun kişiyi hakkı olduğu yere getirmek bu görüşün esasını oluşturur.

3.2.1.3. Diğer Yöntemler

Personel ihtiyacının iç kaynaklardan karşılanması konusunda kullanılabilecek diğer yöntemler arasında, iş zenginleştirme, iş genişletme, rotasyon sayılabilir. Birimlerin özellikle işçi, memur ve alt kademe yönetici konusundaki insan kaynağı ihtiyacı, çoğu zaman mevcut personelin iş tanımındaki bazı değişikliklerle halledilebilir. Bazı birimlerdeki personel ihtiyacı o birimdeki uygun kişi ya da kişilerin mevcut işlerinin çeşitlendirilmesi suretiyle yani iş genişletme yoluyla giderilebilir. İş genişletme ve iş zenginleştirmenin bazen

yeni personel ihtiyacını ortadan kaldırması kadar çalışanların motive olmasına da yol açtığı bilinmektedir. Bir diğer yöntem olan geçici görevlendirmedeki amaç ise; kilit noktadaki personel ihtiyacının aynı birim ya da başka birimden geçici olarak sağlanmasıdır. Çalışanların belirli sürelerle başka birim ya da işletmelerde kendi işlerini yapmaları biçiminde gerçekleşen rotasyon uygulaması da daha çok kamu sektöründe ya da özel sektördeki uzmanlaşmış görevlerde görülmektedir (Fındıkçı, 2003, s.173).

3.2.2. İç Kaynaklardan Yararlanmanın Olumlu Yönleri

İşletme içindeki yükselme olanakları, çalışanlar açısından önemli bir motivasyon unsurudur. İşgörenler bulundukları konumda belirli bir süre çalıştıktan sonra yükselme olanakları olabildiğini ve bunun kendilerinin başarılarına bağlı olduğunu bildiklerinde daha fazla çaba harcarlar. İç kaynaklardan yararlanmanın kurum için önemli bir ekonomik kazanç olduğu da unutulmamalıdır. Özellikle yönetici konumunda ya da konusunda uzman, profesyonel kişilerin istihdamında ilgililerin kuruma uyumları önemli bir sorun olabilmektedir. İşletmedeki ihtiyaca tam olarak uygun, işletmenin değerlerini benimseyecek, işletme için düşünüp, üretecek kişileri bulmak, işe yerleştirmek, uyum sorunlarını çözmek, mevcut çalışanların yeni personele alışmaları, ısınmalarını sağlamak, uygun ücret ve yan ödemeleri sağlamak kolay değildir. Bütün bunların yerine, uygun personel varsa işletme kendi kaynağından yararlanmak çok daha verimli olmaktadır.

Personel ihtiyacını iç kaynaklardan karşıılamanın yararı şu şekilde sıralanabilir; (Fındıkçı, 2003, s.171; Demirkan, 2000, s.154; Aslan, 1999, s.3 ve Bingöl, 1997, s.101)

- İşletme içinde bir hareketlilik sağlanması,
- Terfi ve yükselme beklentisi olan çalışanların beklentilerinin karşılanması,
- Çalışanların motivasyonunu arttırması,
- İşletmenin kendi öz kaynaklarından yararlanılması,

- Dış kaynaklardan sağlanacak personel için ayrıca bir yatırım yapılmaması,
- Seçim ve yerleştirmenin getireceği kayıpların olmaması,
- Yönetimin kendi işgörenlerinin becerilerini, bilgi durumlarını ve kişilik özelliklerini dışardan başvuran adaylardan daha doğru değerleyebileceğinden, seçim ve yerleştirmede hata riskinin aza indirgenmesi,
- Dış kaynaklardan sağlanacak personelin işletmeye uyumu, eğitimi, işletme değerlerini benimseme güçlükleri gibi sorunların bertaraf edilmesi,
- Yeni yeteneklerin keşfedilmesi ve alt kadrolara fırsat verilmesi,
- İyi planlandığında, orta ve üst düzey yöneticiler için iyi bir eğitim yolu olması,
- İşletmeden dışarıya gidecek beyin göçünün engellenmesi,
- Dışarıdaki uzun süreli istihdam düşünen adaylar açısından işletmeyi çekici kılması ve işletmenin imajına olumlu katkıda bulunması,
- İşletmede çalışan kişilerin yeni kişiye duyacağı "yabancılık" kavramının vereceği rahatsızlığın ortadan kalkması yönünde avantajlar oluşturmaktadır.

3.2.3. İç Kaynaklardan Yararlanmanın Sakıncaları

Personel ihtiyacı için her defasında iç kaynaklara yönelmek bazı sorunlar ve sınırlamalar yaratmaktadır. Örneğin; bir işletmedeki personel açığını gidermek adına, alt kademelerdeki çalışanların üst kademelere yükseltilmesi beraberinde işletme içi eğitime ağırlık vermek zorunluluğunu getirmektedir. Ancak çalışanı eğitmeye yatırım yapma doğrultusunda hareket edilse de de bu yeterli olmayabilir. Alt kademeye alınacak personelin, gelişme potansiyeline sahip olanlardan seçilmesi gerekmektedir. Ayrıca her alt kademedeki kişinin yükseltilmesinin mümkün olmadığı durumlarda, işletme içinde yönetime

güvensizlik ve huzursuzluğa neden olacaktır. Terfilerin kıdemden çok, başarı - yetenek kriterine göre yapılması önemli bir unsurdur (Aslan, 1999, s.3). Bunun yanısıra, aşırı içe dönük seçim politikası yeni düşüncelerin ve yaratıcı fikirlerin üst kademelere aktarılmasını önleyebilir. Buna uygulamada "örgütsel tutuculuk" adı verilmektedir.

Özetle iç kaynaklardan yararlanmanın sakıncaları şunlardır; (Demirkan, 2000, s.155; Aslan, 1999, s.3 ve Bingöl, 1997, s.102).

- İşletmeye yenilik getirme olasılığını azaltır,
- İşgücü piyasasındaki nitelikli işgücünden yararlanma şansını yok eder,
- İşletmenin gerekli bir personeli farklı bir konumda çalıştırabilmek için eğitim ve yetiştirme programları düzenlemesine yol açar,
- Terfi ettirilmeyen kişinin hayal kırıklığı ve bunun sonucunda isteksizlik ve performans düşüklüğü yaşamasına neden olur,
- Terfiler kıdeme göre olursa, zamanla yeteneksiz kişilerin önemli görevlere gelmesi söz konusu olur,
- Terfi kararlarında subjektif durumlar (politik baskılar, yönetimle ilişkilerini kullanabilen adayların karar vericiyi etkilemesi gibi) en uygun adayın bulunmasını engeleyebilir,
- Aşırı iç kaynaklardan yararlanma politikası, üst kademelere yeni düşüncelerin ve bilgilerin akmasını önler,
- İşletmede modası geçmiş uygulamalar ve yöntemler tekrar edilir,
- İşletmeye dışardan taze kanın gelmemesi dinamizmi ve canlılığı önler; böylece "örgütsel tutuculuk" denilen durum ortaya çıkar.

3.2.4. Dış Kaynaklardan Yararlanma

Bir işletme için dış kaynaklar, halen işletmede çalışan personel dışında kalan ve çalışma istek ve gücünde olan herkes ve bunların bulunabileceği

yerlerdir. İşletme dış kaynaklardan özellikle, giriş düzeyindeki, yedeği olmayan daha üst düzeylerdeki ve yeni açılan, dolayısı ile işletme içinde yetiştirilme olanağı bulunmayan pozisyonların doldurulmasında yararlanır. Genel eğilim, işletme içi kaynaklardan yararlanması olmakla birlikte, çok özellikli ve işletme içinden yetiştirilmesi mümkün olmayan personel ihtiyacı işgücü piyasasından sağlanacaktır.

Dış kaynaklardan yararlanan bir işletme için en önemli olan, insan kaynakları ihtiyacının nitelik ve nicelik olarak tam ve en az masrafla karşılanmasını sağlayacak kaynağı bulmak ve bundan yararlanmaktır (Demirkan, 2000, s.156).

Personel ihtiyacının dış kaynaklardan sağlanması başlı başına bir süreçtir ve büyük dikkat gerektirir. Seçim sürecinde yapılacak en küçük hata, hem çalışanın yanlış bir işte mutsuz olması hem de işletmenin işlerinin aksatılmasına neden olur. İşletme bünyesine alınan çalışanın belirli konularda geliştirilmesi, eğitimler verilmesi gereklidir. Ancak bu seçim sırasında çalışanın işinde yetersiz olmasının göze alınması anlamına gelmez. Çalışanın işin gerektirdiği özellikleri taşıması şartından ödün verilmemelidir. Gelişmiş ve başarıya ulaşmış işletmelere ilişkin araştırmalarda, bu işletmelerin çok iyi bir personel alt yapısına sahip oldukları ve bunu da temelde çok iyi bir personel seçim süreci ile gerçekleştirdikleri belirlenmiştir. Dış kaynaklardan personel ihtiyacı sağlanırken önemli olan, hangi şekilde olursa olsun personelin bulunması değil, uygun personelin kabul edilebilir yöntemlerle sağlanmasıdır. Ayrıca insan kaynağı ihtiyacının giderilmesi konusundaki çalışmaların, işletmeler arasındaki rekabet ahlakına uygun olması gereklidir. Personel ihtiyacının dış kaynaklardan sağlanması konusunda profesyonel bir şirketten yardım alınabileceği gibi işletmenin insan kaynakları bölümü de bu çalışmaları yürütebilir (Fındıkçı, 2003, ss.176-177).

Tipik olarak dış kaynaklar aşağıdaki gibi sınıflandırılabilir (Kaynak ve Diğerleri, 1998, s.133):

- Her düzeyde ve alanda okullar: Genel ve mesleki orta öğretim kurumları, üniversitelerin önlisans, lisans ve lisansüstü düzeyde eğitim

veren bölümleri işletmeler için özellikle alt düzey ve giriş düzeyi işler için önemli birer işgücü kaynağıdır.

- Rakipler ve diğer işletmeler: Aynı işkolu veya piyasada faaliyet gösteren işletmeler ve diğer kuruluşlar özellikle deneyim gerektiren işler için son derece değerli bir kaynaktır.
- İşsizler: Nedeni ne olursa olsun, halen bir işte çalışmayan, ancak çalışmak isteyen işsizler önemli diğer bir kaynaktır.
- Kendi hesabına çalışanlar: Özellikle kendi hesabına çalışan meslek sahipleri, teknik, mesleki, yönetsel beceri ve girişimcilik gerektiren işler için değerli bir kaynak durumundadır.
- Emekliler: Erken emekliliğin yaygın olduğu piyasalarda, bu kişiler deneyimleri ile oldukça elverişli bir işgücü kaynağı oluşturur. Benzer şekilde, işletmenin eski çalışanları ya da işten ayrılmaya karar verenler de değerli kaynaklardır.
- Ev kadınları ve öğrenciler: İşletmelerin özellikle dönemsel, yarı zamanlı ya da proje bazlı personel ihtiyaçlarının karşılanmasında yararlandıkları kaynaklardır.
- Taşeron firmalar: İşletmelerin özellikle geçici işlerde, alt düzey idari işlerde (temizlik, servis gibi) ve özel uzmanlık gerektiren işlerde (güvenlik gibi) ihtiyaç duyduğu personelin karşılanmasında son zamanlarda önemli bir kaynak haline gelmiştir.
- Diğer kaynaklar: Resmi ve özel okullar dışında, çeşitli kurslar, devlet destekli eğitim programları, ordu, yurt, bakımevi ve diğer sosyal kuruluşlar da işletmenin personel sağlayabileceği dış kaynaklar arasında sayılabilir.

3.2.5. Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Olumlu Yönleri

İşletme yeni kuruluyorsa ya da yapılan yatırımlar nedeniyle büyüme söz konusu ise dışarıdan yeni personel bulma zorunluğu doğar. Ayrıca yeni değişme

ve gelişmeler sonucu teknik ve uzman personele ihtiyaç duyuluyorsa dış kaynaklara başvurulur.

Bu bağlamda personel ihtiyacının dış kaynaklardan karşılanmasının yararları şu şekilde sıralanabilir (Fındıkçı, 2003, s.176; Sabuncuoğlu, 2000, ss.78-79 ve Aslan, 1999, s.3);

- Dış kaynaklardan daha fazla aday bulunabileceğinden, işin gereklerine daha uygun personel bulma olasılığı da artar,
- Organizasyona yeni kan katılmasına neden olarak, yeni fikirlerin işletmeye girmesini sağlar,
- İşletmede vitrin değişikliğine sebep olur,
- Mevcut alışkanlıklar ve yeteneklerin dışında farklı bakış açıları ve yaklaşımlarını işletmeye kazandırır,
- İşletme içinde hareketlilik sağlar,
- İşgücü piyasasındaki yetişmiş nitelikli işgücünü işletmeye kazandırır,
- İşletme içi her göreve ilişkin eğitim çalışmalarını gerektirir,
- Halihazırda çalışanlar arasında olumlu yönde rekabet sağlar,
- İşletmeye yeni giren işgörenler kendilerini kabul ettirmek için olağanüstü çalışma göstererek verimliliği ve üretimi kişisel olarak arttırdığı gibi, diğer işgörenleri de aynı düzeyde çalışmaya ya da yarışmaya özendirerek grup verimliliğini kamçılar,
- İşgücü arzının bol ve ucuz olduğu dönemlerde, pahalı personeli işten çıkararak ve ucuz işgücü sağlayarak işçilik maliyetini düşürülmesini sağlayabilir,
- Özellikle yöneticilik kadroları için, sadece uzun yıllar iş görgüsüne dayanarak kazanılan deneyim ve bilgi yükselmek için yeterli olamayacağından, dış kaynaklardan yararlanmak çok daha sağlıklıdır,

- Özellikle üst pozisyonlara personel terfi ettirilirken, benzer pozisyonda birden çok aday varsa ve bunlar arasında birinin tercih edilmesi diğerlerini moral açısından olumsuz yönde etkileyecekse, bu durumda en geçerli ve gerçekçi yol olan dış kaynaklardan personel bulmak tercih edilerek duygusal kararlar ve kayırcılık gibi etkenler önlenmiş olur.

3.2.6. Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Sakıncaları

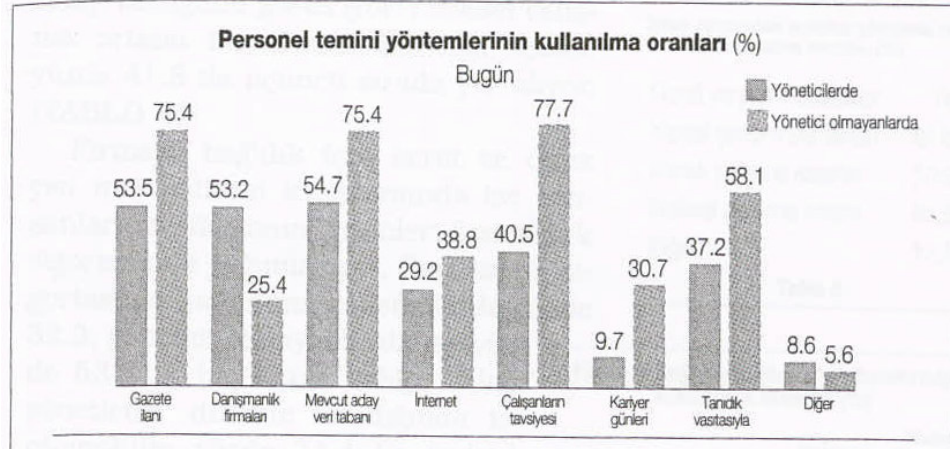
Dış kaynaklara başvurmak, iç kaynaklardan yararlanmaya göre daha maliyetli ve zaman alıcıdır. Dış kaynaklardan yararlanmanın başlıca sakıncaları şunlardır (Demirkan, 2000, s.157 ve Aslan, 1999, s.3);

- Dış kaynaklardan sağlanan personelin işletmeye ve işe uyum sorunları olabilir,
- Aday değerlendirme şansı iç kaynaklardan faydalanmaya göre zordur, her zaman aranan nitelikte eleman bulmak mümkün olmayabilir,
- Dış kaynaklardan personel sağlanması işe alma, işe alıştırma, eğitim maliyetlerini artırır,
- Çalışanların işletmeye ve görevlerine olan bağlılıkları azalabilir,
- Yeni gelen personele eski çalışanların tepki göstermesi söz konusu olabilir.

3.3. Personel İhtiyacını Sağlama Yolları

Belirli bir pozisyonun doldurulması için seçim yapılmadan önce, uygun nitelikte personelin seçilmesine elverecek büyüklükte bir aday havuzunun oluşturulması gerekir. Aday havuzunun oluşturulması, pozisyonun iç veya dış kaynaklardan sağlanması durumuna göre büyük farklılıklar gösterir. İç kaynaklardan aday sağlama, kurumsal kariyer yönetiminin konusuna girmektedir. Bu kısımda, dış kaynaklardan aday sağlama yolları ele alınacaktır.

Aşağıdaki şekilde de görüldüğü gibi, günümüzde yönetici olmayan personeli temin ederken en fazla başvuru kaynakları sırasıyla, çalışanların tavsiyesi, gazete ilan ve işletmenin mevcut aday veri tabanıdır.



Sekil 9. Personel Temini Yöntemlerinin Kullanılma Oranları

Kaynak: 2001'e Doğru İnsan Kaynakları Araştırması, Sabah Yayıncılık, İstanbul, 1.Baskı, s.37.

Aday sağlama yolları, işletmenin büyüklüğüne, doldurulacak pozisyonun niteliğine ve yukarıda belirtilen kaynaklardan hangilerinden yararlanılacağına göre değişir. Belirli bir pozisyon için adaylar, aşağıdaki yollardan biri veya birkaçı kullanılarak sağlanabilir.

3.3.1. İş Duyuruları

İnsan kaynağı ihtiyacının karşılanması sürecindeki önemli adımlardan biri, duyurudur. Bu bakımdan duyuru aşaması üzerinde titizlikle durulmalıdır.

Duyuru aracı, duyurunun amacına ulaşmasını belirler. Uygun araç seçilmediği zaman bu konudaki emeğin boşa gideceği açıktır. Duyuru yapılacak araç seçilirken, personel ihtiyacının türü, ihtiyacın sayısı, hedef kitlesi ve personelin işe başlatılma tarihi göz önünde bulundurulmalıdır. Önemli olan aday havuzuna, personel seçimine elverişli ölçüde aday başvurusunu çekebilmektir. İş duyurusunun yapılmasında kullanılan araçların çeşitleri ve önemleri, teknolojik gelişime paralel olarak değişmektedir. Günümüzde internet ortamında yapılan duyurular giderek artmaktadır. Kuşkusuz teknolojiye yeni gelişmeler, kullanılan

araçların cinsini ve önemlerini de değiştirecektir (Kaynak ve Diğerleri, 1998, s.134).

İş duyurusu, yapılabilen başlıca araçlar şunlardır (Bayraktaroğlu, 2003, s.65);

- Gazete ve dergi ilanları,
- İşletmenin internet sitesine konulan ilanlar,
- İnsan kaynakları sitelerine verilen ilanlar,
- İşyerine asılan ilanlar,
- Okul, askeri birlikler, mesleki kuruluşlar vb. yerlere asılan ilanlar,
- El ilanları,
- Posta ile yapılan ilanlar,
- Radyo ve televizyon ile yapılan ilanlar, olarak sıralanabilir.

Okunan günlük gazete ve dergilere ilan verilerek ya da radyo ve televizyon aracılığı ile boş bulunan işlere personel aranması en çok kullanılan araçlardan biridir. Eğer alt kademede çalıştırılacak personel temin edilecekse, bu kişilerin en çok okuyabilecekleri gazete ve dergilere duyuru verilir. Özellikle mühendis, mimar, avukat, ekonomist gibi mesleklerde personel arayanlar mesleki yayınlara hangi niteliklere sahip personel arandığını belirten duyurular vererek, uygun personelin çalışmak amacıyla işletmeye başvurmaları sağlanır (Bingöl, 1997, s.105). Yöneticilerin işe alma duyurularında sözcük seçimine de özen gösterilmelidir. Günlük gazetelerin insan kaynakları ekleri genellikle olumlu sonuç verir. Özel ve yüksek beceri isteyen işler için, meslek dergileri ve yüksek tirajlı gazeteler daha iyi sonuç verir. Ayrıca duyuru basın kanalıyla yapılacaksa, duyurunun yapılacağı sayfa ve yer seçimi de önemlidir. En çok ilgi çeken yer, duyuru sayfasının en üstüdür. Alt kısımlar ilginin az, sayfanın alt sol köşesi ise duyuru bakımından en kötü yerdir (Telman ve Türetgen, 2004, s.208).

İş duyurularının hazırlanmasında, bazı öğeler göz önünde bulundurulmaktadır. Bir işe alma duyurusunun okuyucularca tanınabilirliği, iş

arayana görüş sağlayabilirliği, ilgi çekiciliği ve okunabilirliğinin yanısıra, özellikle teknik elemanlar için şu özellikleri de kapsamı işletmeye başvuracakların sayısını artırır (Aldemir, Ataol ve Budak, 1996, s.87);

- Görevin üstünlüğü: Duyuruyu yayımlayan işletmeyi öteki işletmelerden ayırd edici bir niteliktir. Öteki işletmelerin sağlayamayacağı bir olanağı açıklar. (Uluslararası yolculuk, tanınmış bir ülkede eğitim olanağı gibi.)
- İşin çekiciliği: Özellikle teknik elemanlar açısından üzerinde durulan bir faktördür. İşteki başkalığı, zorluğu ve yeniliği açıklar.
- İnandırıcılık: Tanıtılan görevin ayrıntılarında ve belgelendirilmesinde gerçekçi açıklamaları içerir.
- Bilgi verme: İş ve işletme hakkındaki projeleri ve ücret ile ilgili özel açıklamaları gösterir.

Verilen duyuruların açık, doğru ve anlaşılır olması gerekir. Bu duyurularda bir yandan çalışma yeri, önemi ve branşı belirtilmeli, öte yandan işin unvanı, sorumluluk, ücret ve çalışma koşulları açıklanmalıdır. Ayrıca adayda aranan özellikler, örneğin, yaş, eğitim düzeyi, yabancı dil, mesleki deneyim ve yetenekler açıkça belirlenmesi gerekir (Dereli ve Uzunçarşılı, 1990, s.14). Bu duyuru türüne “açık duyuru” denir. Bu arada adayın kendi el yazısıyla özgeçmişi, ücret isteği ve fotoğraflı başvurusu için adres verilir. Ancak bazı işletmeler yalnızca posta kutusu numarası ya da telefon numarası vermekle yetinirler ve kimliklerini saklı tutmayı uygun görürler. Bu tür duyurulara ise, “kapalı duyuru” denir. Böylece, başvuranların hepsine cevap verme yükünden ve işe almak için yakın çevrenin baskısından kurtulmuş olurlar. Buna karşılık, bazı kişiler kimliklerini saklayan işletmelere başvurma isteğini duymazlar. Bu arada ayrılmayı düşünen işgörenler, farkında olmadan bulunduğu işletmeye yeniden başvurabilir ve böylece ayrılma niyetlerini ortaya dökebilirler. Buna “kör duyuru” denir. Oysa işletmenin adı ve adresi açıklıkla belirtilirse, hem adaylara güven duygusu aşılanır, hem de işletme adına bir reklam fırsatı yaratılmış olur (Harvey ve Bowin, 1996, s.97). Diğer taraftan ise, bu reklam fırsatını değerlendirmeyi iş ilanlarının amacı haline getirmiş işletmeler, gerçekte personel ihtiyacı olmayan pozisyonlar

için ilan vererek, o anda personel arayışında olduğunu, dolayısıyla işlerin yolunda gittiğini rakiplerine, müşterilerine, kamu oyuna duyurmayı ve o pozisyon için portföyündeki özgeçmişleri güncelleştirmeyi amaçlar. Etik açıdan doğru olmasa da, bazı işletmeler bu yola başvurmaktadır.

İnsan kaynağı ihtiyacını karşılanmasında işletmenin dışına çıkmayı sağlayan ilk adım olması bakımından, personel ihtiyacının duyurulması büyük bir özen gerektirmektedir. Bazen büyük maliyetlere yol açan gazete ilanlarında yapılan bariz dil hataları, cümle düşüklükleri, hatalı yazım gibi problemler görülebilmektedir. İşletmenin imzasını yani adı ve logosunu taşıyan her basılı döküman, üçüncü şahıslara işletme hakkında bilgi taşıdığından dikkatli olunmalıdır.

3.3.2. Kendiliğinden Başvurular ve İşletmenin Personel Veritabanı

İşletmenin talep ve duyurusu olmadan, mektup, faks, e-posta ile yazılı olarak talepte bulunanlar veya şahsen işletmeye gelerek iş başvurusunda bulunanlar, aday sağlamada önemli bir kaynaktır (Kaynak ve Diğerleri, 1998, s.135).

İşletmenin yerleşim yeri, tanınmışlığı ve diğer nedenlerle birçok kişi doğrudan doğruya işletmeye başvurup, iş isteyebilir. Bu yoldan yapılan başvuruların sakıncalı yönü, başvuru esnasında istenen nitelikte bir işin her zaman boş olmamasıdır. Bununla birlikte sık sık personel alan işletmelerde bu tür başvuruların işe girmeye sonuçlandığı görülür. Özellikle ekonomik bunalım ve işsizliğin egemen olduğu dönemlerde, birçok kişinin dolaysız başvuruda bulunarak iş aradığı görülür. En kolay ve en ucuz yöntem oluşu nedeniyle, bu yol açık tutulabilir (Sabuncuoğlu, 2000, s.80).

İşletmeye bizzat gelinerek başvuru yapıldığında, ihtiyaç olmasa bile, aday hemen reddedilmez. İyi bir biçimde karşılanıp, kendisine iş başvuru formu doldurtulur. Daha sonra niteliklerine uygun bir görevde boşalma olursa, kendisinin çağrılabilceği bildirilir. Mektupla, faksla ya da e-posta yoluyla başvuru olursa, öncelikle özgeçmiş/başvuru formları bir ön incelemeden geçirilir. Daha sonra başvurular dosyalanır, yani aday personel veri tabanına alınır ve başvuru sahiplerine aynı biçimde uygun bir iş olduğunda çağrılacakları yazılır. Yeni

işgörenlere ihtiyaç olduğunda, böyle mektuplar ve başvuru formları incelenir ve durumu uygun olanlara duyuruda bulunulur (Bingöl, 1997, s.106).

Benzer şekilde iş duyuruları sonucunda işletmeye başvurup da, kendisinden daha iyi nitelikli bir adayın bulunması nedeniyle o an için istihdam edilemeyen, ancak aranan nitelikleri karşılayan adaylar da sonraki ihtiyaçlar için aday personel veri tabanına kaydedilirler. İşletmelerin oluşturdukları aday veri tabanları, genellikle duyuru yoluna gitmeden önce başvurdukları önemli bir kaynaktır. Bu yüzden bireylerin iş başvurularına olumlu cevap alamamaları, gelecekteki pozisyonlar için de şanslarını yitirdiği anlamına gelmemektedir.

3.3.3. Personelin ve Tanıdıkların Tavsiyeleri

Personel bulmada oldukça yaygın biçimde kullanılan araçlardan bir diğeri de, işletme içinden ya da dışından bazı kişilerin aracılığı ile işe alma yoluna gitmektir. Doldurulacak pozisyonlar için personel ve tanıdıkların tavsiyeleri, iyi bir kaynaktır. Eski ve mevcut çalışanlar, müşteriler, ortaklar, satıcılar vb. aday tavsiyesinde bulunabilirler.

İşletmede çalışanlar, boşalan işleri yakından izlediklerinden tanıdık ya da yakınlarının bu açık görevlere girmelerine aracılık edebilirler. Özellikle küçük işletmelerde boşalan görevlere personel bulunmasında, çalışanların tavsiyelerinden yararlanılır. Çalışanlar işin gerek ve özelliklerini yakından tanıdıkları için iyi niyetli olmak koşuluyla, personel bulmada işletmeye gerçekten yardımcı olabilirler. (Sabuncuoğlu, 2000, s.82) Bu şekilde sağlanan adaylar, iş ve işletme hakkında çok daha gerçekçi bilgiye sahip olduğundan, seçilen adayın işte kalma süresini artırıcı bir etki yaratmaktadır. Ayrıca önerilen adayın, kendisini tavsiye edenin “yüzünü kara çıkarmak” istememesi de, daha iyi performans göstermesine neden olmaktadır. Bu yöntem, maliyetsiz olması, personel arayışının çabuk ve hızlı bir şekilde yayılabilmesi ve akraba ve arkadaşlarının işe alınmasının personelin moral ve motivasyonunu yükseltmesi bakımından oldukça avantajlıdır (Maitland, 1996, s.28).

Diğer yandan bu yöntemin bazı sakıncaları da mevcuttur. Eğer tavsiye eden, işi ve gerekli nitelikleri yeterince bilmiyorsa uygun olmayan adayları önerebilir. Ayrıca kişilerin tanıdıkları hakkında objektif değerlendirme yapmaları

zordur. Bazen kişiler yakınlık ve arkadaşlık ile işi birbirine karıştırabilir, sevdiklerini ve yakınlarını niteliklerine bakmaksızın o pozisyon için önerebilirler. Günlük kullanımı ile “torpil” uygulamalarına yol açma olasılığı vardır. Ayrıca, personelin yetersiz olduğunu bildiği adayları, kendi konumunu güçlendirmek amacıyla önermesi biçiminde öneri sistemini kötüye kullanması söz konusu olabilir (Kaynak ve Diğerleri, 1998, s.136). Bunların yanısıra, tanıdık kişilerin bir arada çalışmaları sonucunda oluşan bazı olumsuz ortak tavırların ortaya çıkması ve kliklerin oluşması gibi sakıncaları da vardır (Maitland, 1996, s.28).

3.3.4. İş ve İşçi Bulma Kurumları

İşletmede mevcut kadrolar için ihtiyaç duyulan personel, kamu veya özel işçi bulma kuruluşları yoluyla temin edilebilir. Çoğu ülkelerde, devlet tarafından kurulan ve yönetilen iş ve işçi bulma kurumları, çeşitli nicelik ve nitelikte personel arayan işletmeler ile iş arayan kişiler arasında aracılık eden kurumlardır. Kamu iş ve işçi bulma kurumuna, hem işgören arayanlar hem de işgören adayları başvururlar. Bu kurum iş bulmak için başvuran adayların ne gibi işler aradıklarını ve hangi niteliklere sahip olduklarını kaydeder ve işgören arayan işletmelerin de hangi işlere hangi nitelikte eleman aradıklarını öğrenir. Böylece bunlarla arasında aracılık yapmış olur. Devlete ait iş ve işçi bulma kurumları, özellikle işsizlik sigortası uygulamasının söz konusu olduğu ülkelerde ülke çapında önemli bir görev gerçekleştirmektedir (Bingöl, 1997, s.104).

3.3.4.1. Kamu İstihdam Kurumları

Kamu istihdam kurumları, devlet tarafından iş ve işçi bulma hizmetleri ve mesleki konularda danışmanlık yapmak, iş bulma gücünü çeken işsizler için farklı bölgelerde veya aynı bölgede eski işine benzer koşullarda iş bulma, aksi durumda bu kişilerin yeniden çalışma hayatına girebilmesi için vasıf kazandırma ve edindirme eğitimi vermek, işgücü piyasası ile ilgili programlar için öneri planları hazırlamak ve hazırlanan programları uygulamak amacıyla kurulmuş kurumlardır. Devlet tarafından organize edilen kamu kuruluşları, genellikle alt düzeydeki iş taleplerine yanıt veren kuruluşlardır. İşletmeler acil, vasıfsız veya yarı vasıflı personel taleplerini çoğunlukla ülke düzeyine yayılmış bu kuruluşlardan karşılarlar (Geylan, 1992, s.99).

Ülkemizde resmi iş ve işçi bulma görevi, 1946 yılından beri İş ve İşçi Bulma Kurumu'na verilmiştir. Bu kurum son yasal düzenlemeler ile "Türkiye İş Kurumu" adını almıştır. İşletmeler, ihtiyaç duyduğu personeli, Türkiye İş Kurumu'ndan, aradığı nitelikleri de belirterek talep edebilir. Ancak Türkiye İş Kurumu aracılığı ile gelen adayların mutlaka işe alınması zorunluluğu yoktur. Özel işletmelerin Türkiye İş Kurumu'ndan yararlanmaları isteğe bağlı olmakla birlikte; iş kanunu gereğince belirli oranlarda istihdamı zorunlu olan, özürü, eski hükümlü, gazi veya şehit yakını gibi personelin, Türkiye İş Kurumu aracılığı ile ya da onayı ile temin edilmesi zorunludur. Türkiye İş Kurumu, alt düzey pozisyonlar için başvurulabilecek bir kaynak ise de, günümüzde nitelikli personelin Türkiye İş Kurumu'na başvurmaması sonucu, daha üst düzey pozisyonlar için bir kaynak olamamaktadır (Bayraktaroğlu, 2003, s.67).

3.3.4.2. Özel İstihdam Büroları

Özel istihdam büroları, işletmelerin işgücü ihtiyaçlarının karşılanması konusunda uzmanlaşmış işletmelerdir. Bu kurumların işletme olarak değerlendirilmesinin en önemli nedeni ise, iş ve işçi bulma faaliyetleri karşılığında çoğunlukla kar elde etmeleridir ki, bu özellikleri özel istihdam bürolarını kamu istihdam kurumlarından ayıran en önemli farklılıktır.

İşletmelerin aday araştırma işlemlerini, bu konuda uzmanlaşmış insan kaynakları firmaları ile gerçekleştirmeleri giderek yaygınlaşan bir uygulamadır. İnsan kaynakları firmaları, gerek kendi bünyelerinde oluşturdukları aday veri tabanlarından gerekse, o pozisyona özgü olarak yaptıkları iş duyurularına gelen özgeçmişlerden yararlanarak bir aday havuzu oluştururlar. İnsan kaynakları firmaları aday havuzunu, personel ihtiyacı olan firmanın bildirdiği iş profilini ve pozisyonun gerektirdiği nitelikleri gözönünde bulundurarak, özgeçmişler üzerinde yaptıkları ön inceleme ile oluştururlar. Özgeçmişlerin, istenilen pozisyona uygunluk derecesine göre, genellikle adaylar ile ön görüşme yaparlar ve bu görüşmede de uygun bulunan adayları, "kısa liste (short list)" ile eleman arayan işletmelere bildirirler. Sonraki aşamalar eleman arayan işletme tarafından yürütülür. Gerek bünyelerinde oldukça geniş aday veri tabanlarının bulunması, gerekse aday araştırma ve değerlendirme konusunda uzmanlık sahibi olmaları, insan kaynakları firmalarını özellikle nitelikli personelin bulunmasında önemli bir kaynak haline getirmiştir (Bayraktaroğlu, 2003, s.67).

Bu firmalar özellikle uzman ve geçici personel alımında da çok iyi sonuçlar verebilir. Bu firmaların bir avantajı, kendilerine başvuran adayları işverene göndermeden önce iyice araştırmaları ve böylece firmanın yapacağı araştırmayı büyük ölçüde kolaylaştırmalarıdır (Palmer ve Winters, 1993, s.74). Başvuruların ön elemesini sağlayarak eleman ihtiyacı olan firmayı gereksiz iş yükünden kurtarır. Buna karşılık, maliyeti yüksektir. Bu tür danışmanlık firmalarının talep ettikleri ücret yüksek olabilir, fakat iyi bir kaynak olduğundan bir çok eleman ve işletme bu firmalara başvurur. İnsan kaynakları firmaları, işe yerleşmelerini sağladıkları işgörenler için danışmanlık yaptıkları işletmelerden, işgörenlerin tam zamanlı ya da yarı zamanlı çalışma biçimlerine bağlı olarak yıllık maaş tutarının yüzde 10 ila 20'sini talep etmektedirler (Maitland, 1996, s.26).

3.3.5. İnsan Kaynakları İnternet Siteleri

Teknolojik gelişmelere paralel olarak, aday sağlama yollarında da büyük değişimler oluşmaktadır. Bunun en somut örneği, bu amaçla faaliyet gösteren insan kaynakları internet siteleridir. Aday sağlamada gelişmiş ülkelerde oldukça yaygın olan internet kullanımı ve insan kaynakları siteleri, günümüzde oldukça yaygın kullanım alanı bulmaktadır. İşletmeler bu sitelerden, istedikleri nitelikteki personeli oldukça düşük bir maliyetle bulabilmektedir. Bu siteler, bünyelerinde bulundurdıkları özgeçmişler ile firmaların istedikleri nitelikte aday bulmalarına olanak sağlayan birçok özelliklere sahiptir.

Bilgisayar tabanlı özellikle internet kullanımına dayanan iki yöntem düşünülebilir ("Türkiye'den Örneklerle E-İş Gerçeği", 2001, ss.91-92):

- Bu konuda işletmeler kendilerine ait internet siteleri içerisinde ayırmış oldukları insan kaynakları veri tabanı ile ihtiyaç duydukları pozisyon duyurularını yapmakta ve bunun yanında aday başvurularıyla oluşan bir özgeçmiş (aday) havuzuna sahip olabilmektedir. Bu havuz sayesinde işletmeler ihtiyaçları yönünde ilk etapta değerlendirebilecekleri maliyeti diğer yöntemlere göre daha az olan bir temin kaynağına sahip olurlar. Bu yöntem artık hemen hemen tüm internetin ulaştığı işletmelerde uygulanmaktadır.

- Diğer bir yöntem ise e-iş kavramının yaygınlaştığı günümüzde insan kaynaklarının bu kavram ile bütünleşik değerlendirmesidir. Bu durum bir çok yerel ve global insan kaynakları danışmanlığı yapan firmanın faaliyetlerini Microsoft-İntel platformu üzerinde internet'e taşımayı başarmış özgeçmiş bankalarıdır. Bu sitelere örnek olarak; Arthur Anderson (www.insankaynaklari.com), Personelonline (www.personelonline.com), Kariyer.net (www.kariyer.net), Yenibir.com (www.yenibir.com), gösterilebilir. Bu sitelerin temel çıkış noktası; iş arayanlarla, işverenleri interaktif bir ortamda bir araya getirmektir. Genel olarak bu siteler, üyelik sistemi ile birçok sektörden işletme ile farklı niteliklere sahip işgücünü biraraya getirmeyi, üye adayların farklı özellikte özgeçmiş oluşturabilmelerini, istedikleri pozisyonlara kolayca ulaşabilmelerini ve üye işletmelerin de ihtiyaç duydukları pozisyonların gerektirdiği niteliklere göre başvuruları sınıflandırma ve başvuruları değerlendirmelerini ve hatta yanıtlamalarını sağlar.

İşletmeler, potansiyel adaylara ulaşabilmek için interneti, geniş tarama yapabilme amacıyla kullanarak değişime uyum sağlamaya çalışmaktadırlar. Yüzlerce iş bulma servisi potansiyel adaylara ulaşacak geniş özgeçmiş veritabanlarını bünyesinde bulundurmaktadır. İşletmeler, insan kaynakları internet sitelerinin geliştirilmesi için trilyonlar harcamaktadırlar. Pasif olarak iş arayışında olanları bulan ve onlara iş olanaklarını sunan teknolojiler hızla artmaktadır. Bunlarla birlikte, internet araç ve teknolojilerin kullanımı nitelikli adayları bulmaya dair zorluğu da bir bakıma artırmıştır. İşverenin iş için uygun adayları uygun olmayanlardan ayırt etmede kullandığı eleme araçları olmaksızın uygun adayı bulmak oldukça zordur. Niceliğe olan odaklaşma, nitelik arayışını zorlaştırmıştır (Hauenstein, 2003, par.2-3).

3.3.6. Sendikalar ve Mesleki Kuruluşlar

Sendikalar ve mesleki kuruluşlar da personel bulma çalışmalarına yardımcı olabilirler. Bu, sendika ile işveren arasındaki ilişkilerin olumlu yönde gelişmesine de yardımcı olabilecek bir yöntemdir. Ancak ülkemizde çok yaygın olarak kullanılmamaktadır (Artan, 1989, s.57). İnsan kaynağını bulmada işçi sendikalarından yararlanma, genellikle el işleriyle sınırlı olup endüstriden endüstriye önemli değişiklik gösterir.

Bu yönteme göre; boş kadrolarını doldurmak durumunda olan işletme, herhangi nitelikte ve nicelikte personel aradığını ilgili sendikaya bildirerek, onun istenen personeli sağlaması önerisinde bulunur. Kuşkusuz yönetim-sendika ilişkilerinin iyi olduğu ortamlarda başvurulabilecek bir yoldur. Ancak ilişkiler olumsuz ise, yönetimin bu kaynaktan yararlanması düşünülemez. Bazı ülkelerde işverenlerin sadece sendika üyelerini seğmelerini gerektiren “Kapalı İşletme (Closed-shop)” sistemi yasal olarak yasaklanmış bulunmasına karşın, uygulamada insan kaynağını bulma işleminin hemen hemen tamamen sendikayla sınırlı olduğu çok sayıda örnek vardır (Bingöl, 1997, s.107).

3.3.7. Öğretim Kurumları

Bazı işletmeler, personel temin kaynaklarından biri olarak  ğretim kurumlarından yararlanma yoluna gitmektedir. Bu amaçla işletmeler, istenen nitelikte insan yetiştiren  ğretim kurumlarıyla etkin ilişkiler kurmaktadır. Özellikle mesleki ve teknik konularda eğitim veren okullar ve yüksek okullarla kurulan yakın ilişki, işletmenin ihtiyaç duyduğu personel adaylarının bulunmasına iyi bir kaynak oluşturur (Sabuncuoğlu, 2000, s.83).

İşletmeler ihtiyaçlarına göre normal ya da meslek liseleri ile mühendislik, işletme, iktisat, hukuk, eczacılık gibi fak lterlere başvurmaktadır. İşletmeler bunun için, bu tür okullardan yeni mezun olmuş kişilerle görüşme yapar; onların okuldaki başarı durumları ile ahlaki yönlerini ve mezuniyet derecelerini inceledikten sonra uygun olanları seçer. Bu konuda mezun derneklerinden de yararlanılabilir. Bunun yanısıra bu işletmelerin bazı elemanları, ilgili okulları gezerek başarılı öğrencileri araştırırlar,  ğretim  yesi veya öğretmenlerle g r ş rl r; uygun nitelikte öğrenciler saptarlarsa, onlarla ilişkiyi sürdürüp mezun olduklarında hemen istihdam etme yoluna giderler (Bingöl, 1997, s.107).

Eğitim kurumlarından yararlanmak isteyen işletmelerin kullandığı yöntemlerden biri, iş duyurularını okul ve üniversitelere göndererek, öğrencilere duyurulmasını sağlamaktır. Bu tür duyurular genellikle  ğrenci duyuru panolarına asılır. Bir diğer yöntem, okul ziyaretleridir. Genellikle  ğrenim döneminin sonlarına rastlayan aylarda “kariyer günleri” gibi etkinlikler düzenlenir. Bu etkinliklerin amacı, işletmelerin ilgili okullarda kendilerini tanıtarak ve iş/kariyer olanakları hakkında bilgi vererek potansiyel bir aday kitlesi yaratmaktır. Bu tür

etkinliklerde işletmeler, ilgilenen öğrencilere iş başvuru formu doldurarak, aday havuzlarını genişletmeye çalışırlar (Hatiboğlu, 2003, s.317).

İşletmeler bu aşamada ziyaret edecekleri üniversitenin seçimine önem vermektedirler. Özellikle büyük ölçekli işletmeler, kamuoyunda yer edinmiş üniversiteleri tercih etmektedirler. Ancak çok büyük zaman ve maliyet isteyen bu yöntem her işletme için uygun olmamaktadır. Oysa gözden uzak tutulmaması gereken konu, yerel üniversitelerin işgücü bulma maliyet ve sürecini kısalttığı gerçeğidir. (Bayraktaroğlu, 2003, s.68).

Bunun yanısıra son yıllarda, İş ve İşçi Bulma Kurumu'nun her yıl Mayıs ayının ilk yarısında düzenlediği İstihdam Haftası çerçevesinde üniversiteler ile işbirliği yaparak düzenlediği insan kaynakları ve istihdam fuarları üniversite öğrencilerinden ve başta fuarların açıldığı üniversitelerin bulunduğu bölgedeki işletmeler olmak üzere pek çok işletmeden büyük ilgi görmektedir.

Aday sağlamada diğer bir yöntem, okul/üniversitelerin kendi mezunlarına iş bulmak amacıyla oluşturdukları kariyer merkezleridir. Bu merkezlerden adayların özgeçmişlerine ulaşmak mümkündür. Ayrıca okullardaki işletme klüpleri de benzer faaliyetler göstermektedir. İlgili bölüm başkanlarından veya öğretim üyelerinden de, öğrencilere ilişkin bilgi edinmek mümkündür (Kaynak ve Diğerleri, 1998, s.139).

İşgören sağlamada okullara yönelmenin çok az bir masraf gerektirmesi, iş arayan genç insanların her zaman bulunabilmesi ve özellikle geçici ve yaz mevsimi için kolay eleman sağlanabilmesi gibi yararları vardır. Diğer yandan; gençlerin iş deneyimlerinin olmaması ve iş yaşamına uyum sağlamada zorlanabilecekleri gibi sakıncaları da söz konusudur (Maitland, 1996, s.27).

3.3.8. Diğer Kaynaklar

Pek yaygın olmamakla birlikte dış kaynaklardan personel sağlanmasında yararlanılan birkaç kaynaktan daha söz edilebilir. Geçici personel kullanımı söz konusu ise, sözgelisi mevsimlik tarım işçiliği ya da bir anket çalışması gibi işlerde öğrencilerden ve ev kadınlarından da yararlanılabilir. Bunların yanısıra, zorunlu veya isteğe bağlı stajyer öğrenciler de bir diğer kaynaktır.

Emek arzının k t olduğu durumlarda, iş örgütleri, ev kadınlarını iş piyasasına çekmeye çalışır. Kadınların bir kısmı geleneksel olarak çalışma eğilimi göstermez. Bir kısmı ise, bekarken çalışmış olsalar bile evlendikten sonra işlerini terkederler. Bu bakımdan işletmeler, kadınları işe çekmek veya işe kalmalarını sağlamak için çeşitli önlemler alır; işlerde çeşitlenmeye gidilerek, ağır olmayan işlere kadınların alınması, çocuklu kadınlar için kreşlerin kurulması gibi (Bingöl, 1997, s.108).

Staj uygulaması öğrencilerin, teorik olarak öğrendikleri konuların iş hayatındaki uygulamalarını görmek ve deneyim kazanmalarını sağlamak amacıyla belirli bir süre ile işletmelerde çalışmalarını içerir. Staj yapan öğrenciler, bir yandan deneyim kazanırken, işletmeler de bir anlamda geçici personel ihtiyaçlarını karşılar. Ancak işletmeler açısından, staj uygulamasında asıl önemli olan, stajyerler arasından sürekli olarak işe alınabilecek uygun nitelikte potansiyel adayların belirlenmesine olanak sağlamasıdır. Stajın hem işletmeye, hem de stajyere önemli katkıları vardır; ama planlı ve dikkatli bir uygulama gerektirir (Harvey ve Bowin, 1996, s.99).

Bazı  lkeler iş gücü açıklarını kapatmak üzere özellikle gelişmemiş ülkelerden işgücü getirme yoluna gitmektedir. Özellikle gelişmiş ülkeler, basit işleri yaptırmak amacıyla yabancı işçilerden yararlanmaktadır. Örneğin Almanya, Fransa, Hollanda, İsviçre gibi Avrupa  lkeleri, Türk iřė renlerini istihdam etmektedir. Son yıllarda ise nitelikli Türk işçileri, Libya, Suudi Arabistan gibi Arap ülkelerine gitmektedir.

4. PERSONEL SEÇİM SÜRECİ

Bu bölümde personel seçiminin tanımı ve önemi ve personel seçim sürecinin aşamaları incelenecektir.

4.1. Personel Seçiminin Tanımı ve Önemi

İnsan kaynakları yönetiminin en temel fonksiyonlarından biri, personel seçimidir. Bu fonksiyonun önemi, işletmenin başarısını ve devamlılığını sağlayacak personelin seçilmesinin, işletme için taşıdığı önemden kaynaklanır. İşletmenin amaçlarını gerçekleştirecek elemanların bulunması, günümüzde başlı başına bir iş alanı olarak karşımıza çıkmaktadır.

Personel seçimi; nitelikli adaylardan oluşan bir aday grubu oluşturulması ve bu adaylar içinden en uygun olanının açık olan işi yapmak üzere seçilmesi anlamına gelir (Geylan, 1992, s.100).

Başka bir tanıma göre personel seçimi; işe başvuranlar hakkındaki kanuni olarak savunulabilir biraraya getirme süreci işlemidir. Bu bilgiler, işletme için gerekli uzun ve kısa dönemli pozisyonların doldurulma kararının verilmesinde kullanılır (Schuller, 1995, s.218).

Personel seçiminde işletmenin personel ihtiyacının nitelik ve nicelik yönünden en iyi biçimde karşılanması için gerekli olan yöntemlerden yararlanmak, yeterli sayıda ve nitelikte elemanı zamanında sağlamak amacı güdülmektedir (Tutum, 1976, s. 89).

Her işletme ölüm, meslek değiştirme, yükselme veya personel devri gibi nedenlerden dolayı, üyelerinden bir kısmını zaman içinde yitirir ve bunların yerine yenilerini bulmak için çaba harcar. Yaşamını sürdürmek veya büyümek için işletme, çevresinden yeni üyeler bulmalı ve seçmelidir. Bir işletme, personel adaylarını ne ölçüde etkin değerler ve kendisine gerekli işgöreni ne derecede doğru seçerse, o ölçüde düzenli bir örgütsel yapı gerçekleştirecektir. Personel seçim işlevinin başarılı olabilmesi için, işletme için gerçek ihtiyacın ne olduğunun belirlenmesi; potansiyel aday kitlesini oluşturan kişilerin çok iyi tanınması, kişiler arasında nitelik açısından karşılaştırmaların yapılması ve en iyi ve yararlı olacağın seçilmesi gereklidir. Bu nedenle işletmedeki farklı görevleri yerine

getirecek kişilerin nitelikleri ve sayısı hakkında doğru ve sürekli tespitlere ihtiyaç vardır (Erdoğan, 1990, ss.144-145).

Bazı durumlarda, personel adayları ilgilendikleri özel bir iş açığı açısından değerlendirilmektedirler. Bununla birlikte, sürekli yeni personel ihtiyaçlarından dolayı, bazen bu kişiler, halihazırda boş olan veya gelecekte boşalabilecek farklı bir işin gereklerine göre değerlendirilmeye alınabilirler. Ayrıca bir işletme, hem şimdiki hem de gelecekteki iş açıkları için süreklilik gösteren bir temin ve seçim süreciyle meşgul olursa, iş gereklerini en iyi biçimde karşılayan yetenek türünü istihdam etme şansını yakalayabilir (Bingöl, 1997, s.112). Bu nedenle personel seçim sürecini, sadece adaylar arasından işi yapacak bir personelin bulunması gibi dar bir çerçevede görmek doğru değildir. Seçim çalışması sırasında, adaylar titiz bir analiz sonucunda işe alınırsa, işe alınan kişi meslek bilgisi, bedensel ve zihinsel özellikleri, kişilik bulguları yönüyle de incelenmiş olacaktır. Dolayısıyla, bu bilgilerden yeni işe alınan personelin yönlendirilmesinde, eğitiminde ve geliştirilmesinde yararlanmak mümkün olacaktır (Kozak, 2001, s.59).

İşletmelerin başarısında, çalışanların beceri ve yeteneklerinin büyük rolü vardır. Böylelikle, işe alma sürecinde işletmelerin adayların eşsiz nitelikleri ile iş gereklerini optimum bir biçimde kıyaslama çabasına girmeleri gerekmektedir. Bu bağlamda, işletmelerin etkili işe almada ulaşmak istenen amaçları, şu üç amaca ulaşmaları ile sağlanabilir. İlki, istenilen performans standardını karşılaması en muhtemel olan adayı seçmektir. İkincisi, adayları yetenek, ilgi ve motivasyonlarını kişisel ödüllendirme davranışı içinde kullanabilecekleri ve organizasyona pozitif katkı sağlayabilecekleri pozisyona yerleştirmektir. Son olarak da, yasal gereklere uyarak bu seçim sürecini gerçekleştirmektir. Böylelikle işletmelerin olayın yargıya intikal etmesi sonucunda seçim aşamasından zarar görmeleri engellenmiş olur (Holley ve Jennings, 1987, s.202).

İşletmelerde işe alınacak kişilerin işin gerektirdiği nitelik ve yeteneklere sahip olup olmadıklarının güvenilir bir biçimde saptanması, verimlilik ve etkinlik gibi iki önemli yönetim kavramı ile yakından ilişkilidir. Personel seçme ve değerlendirme sürecinin amacı, iş ve kişi arasındaki uygunluğu ortaya çıkarmaktır. Bir işletme, işe alma süreçlerini etkin bir şekilde uygulayabilmek için personel planlamasına öncelik vermelidir. Personel planlaması, bir işletmenin

stratejik insan kaynakları planlaması süreçleri açısından önemlidir. Personel planlaması sonucunda işletme, insan kaynağı ihtiyacını saptayarak, personel seçme ve değerlendirme süreçlerine karar vermelidir.

İşletmelerin ihtiyaç duydukları personelin nitelikleri ve sayısı belirlendikten sonra, personel seçimi işlemlerine geçilir. Personel seçim sürecinin her aşamasında ve sonuç olarak verilecek seçim kararında temel ölçüt; işin özellikleri ile adayın niteliklerinin uyum içinde olmasıdır. Personel seçiminin etkinliğinin belirlenmesinde kullanılan temel ölçüt; “açık pozisyonun gerekleri = adayın nitelikleri” şeklinde formüle edilebilir. Aday grubu içinden seçim yaparken izlenen yöntem ne olursa olsun, sonuçta bu eşitliği en iyi biçimde sağlayan adayın belirlenerek işe alınması gerekir. Aksi halde, başta personel bulma olmak üzere tüm seçim çabaları boşa gidecektir (Megginson, 1981, s.171).

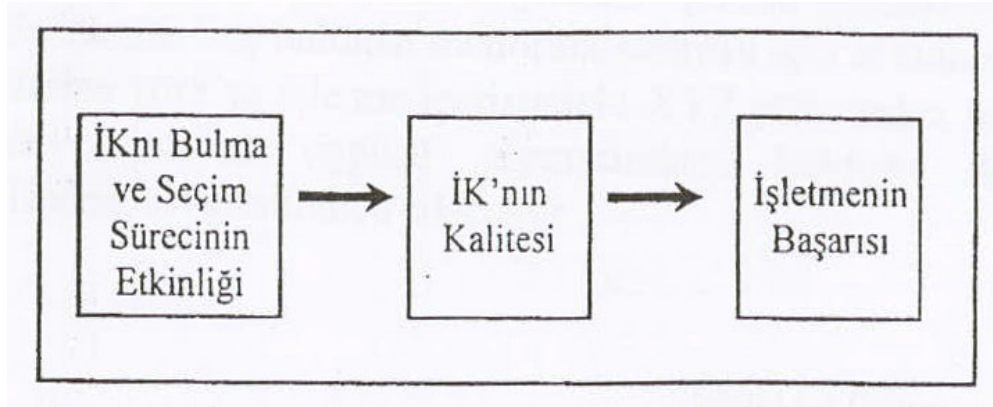
Seçim sürecinin etkinliği iki temel noktada karşımıza çıkar. Buna personel adayı için “iki boyutlu uyum” da denilebilir. Bu uyum, işgörenin tanımlanan işe uyumu ve işgörenin mevcut çalışanlarla uyumu olarak ifade edilebilir. İşte başarılı bir seçim süreci bu iki boyutlu uyumu sağlamalıdır. Aksi takdirde, bu uyum sağlanamaz ise, hem işletme hem de aday açısından ileride sorunlar ortaya çıkabilecektir. Çünkü seçim süreci tehlikeli ve kabul edilemez adayları ayırt etmediği zaman, hukuki ve finansal riskleri getirmektedir (Werther ve Davis, 1993, s.230).

Yanlış personel seçimi, personel ve işletme açısından önemli sorunlar yaratacaktır. Bu sorunlar işletmeye psikolojik, sosyal ve ekonomik açıdan zarar verecek nitelikte olabilir. İş-kişisi veya kişiler arası uyumsuzluk nedeniyle verimlilik düşüşü, çatışma, işgünü kaybı veya iş kazalarında artış ve sonuçta işten çıkma veya çıkarılma kaçınılmaz olur. Böyle durumlarda boşalan işe yeniden işgören alınması söz konusu olacak ve giderler giderek artacaktır (Megginson, 1981, s.171). Ayrıca işletmeye her yeni giren işgörenin, işe ve çevresine uyum sorunları başgösterecek, en azından başlangıçta verimsiz çalışma, zaman kaybı ve araçların kötü kullanımı kaçınılmaz olacaktır.

Bu nedenlerle, işe personel alınırken işin gerektirdiği niteliklerin çok altında niteliklere sahip olan adayın seçilmemesi yoluna gidilmelidir. Çünkü böyle bir durumda da işgören, işini yerine getirirken başarısızlıkla karşı karşıya kalabilir

ve dolayısıyla beceriksizlik duygusuna kapılabilir. Bunun aksine işin gerektirdiği niteliklerin çok üstünde özelliklere sahip olan adayın da seçilmemesine özen gösterilmelidir. Çünkü böyle bir kişi, işini ciddiye almaz, önemsemez, işine karşı isteksizlik duyar ve işinden ayrılmak için her olumlu fırsatı değerlendirmeye çalışır (Bingöl, 1997, s.112).

Yapılacak iyi bir seçim ise, işletmenin amaçlarına ulaşmasına, insan kaynakları yönetiminin başarısına ve bu amaçla seçilmiş çalışanın başarı ve tatminine katkıda bulunacaktır. Bu durum; personel devir hızını olumlu yönde etkileyeceğinden, verimliliği yükselecektir ve işletmenin eğitim giderlerini azalacaktır. Doğru işe doğru insanı seçmek, çalışan memnuniyetini sağlamayı kolaylaştıracaktır. Çünkü işini seven ve doğru yerde olduğuna inanan birini memnun etmek çok daha kolaydır.



Sekil 10. İnsan Kaynağını Seçim Sürecinin Etkinliği

Kaynak: Mahmut Demirkan, İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş, Sakarya Kitabevi, Sakarya, 2000, s.149.

Kısacası, etkin ve yerinde bir personel seçim süreci; başvurulardan oluşan aday havuzu içinden, işin gereklerine ve işletmenin genel yapısına en uygun kişileri belirlemek amaçlı olmalıdır. Şekilde de görüldüğü gibi burada amaç; işletmenin başarısını artıracak ve rekabet şansını yükseltecek insan kaynaklarını sağlamaktır. Eğer insan kaynakları seçim süreci bunu gerçekleştirecek bir yapıda yani etkin değilse söz konusu amaca ulaşmak zor olacaktır.

4.2. Personel Seçim Sürecinin Aşamaları

Personel seçim süreci, iş için başvuran kişiler hakkında anlamlı bilgiler toplanması amacıyla çeşitli yöntem ve araçlar kullanılması ve söz konusu bilgilerle iş gereklilikleri arasında bir uygunluğun aranmasını yansıtır. Bu süreç, aynı zamanda adaylar hakkında bilgi edinilmesine yardımcı olacak yöntemler serisidir.

Personel seçim sistemi, işletmenin ihtiyacı olan personelin seçilmesinde, hangi görevler için personel alım sürecinin başlatılacağı, hangi temin kaynaklarının kullanılacağı, adayların başvurusunun hangi yöntemle sağlanacağı, hangi seçim aşamalarının hangi birimler tarafından uygulanacağı, çalışma koşulları ve ücretin hangi yönetim kademesi tarafından saptanacağı, nihai seçim kararını hangi makamın onaylayacağı, sorularına cevap verebilecek bir sistemdir. Personel seçim sistemi, organizasyon kitabında yer alan iş tanımları ve görev niteliklerinin, personel adayının değerlendirilmesinde dikkate alınmasını garantilemelidir. Eğer görev yeni oluşturulmuşsa, öncelikle görev kadroya ve organizasyon kitabına dahil edilmeli, sonra seçim süreci başlatılmalıdır. Aksi takdirde, ne yapılacağı ve hangi niteliklerin gerektiği açıkça belli olmayan bir görev için, uygun bir adayın bulunması mümkün olamaz (Geylan, 1992, s.103).

Seçim süreci, kimlerin işe alınacağına karar vermek için kullanılan spesifik adımlar serisidir. Süreç adayların istihdam için müracaat etmeleriyle başlamakta ve işe alma kararı ile son bulmaktadır. Süreç içerisinde geçen bütün basamaklarda insan kaynakları bölümü ve işe alma ile görevlendirilen yönetici, adayların ve işletmenin istihdamdan beklentilerini ve gereklerini uygun hale getirir (Werther ve Davis, 1993, s.161).

İşletmeler, seçim yöntemlerinde iki tür yaklaşım sergileyebilir. Bunlardan biri ve en yaygın olanı elemeci yaklaşımdır. Elemeci yaklaşımda, adayın içinde bulunduğu aşama, diğer aşamalara geçmesi için öncelikle geçmesi gereken bir engel niteliğindedir. Adayların işi başarılı bir biçimde yerine getirip getiremeyeceklerini ölçmek için hazırlanan metodlar, adaylara uygulanır ve prosedürdeki her adımda başarılı olan aday bir sonraki aşamaya geçmeye hak kazanır (Holley ve Jennings, 1987, s.203). Bu aşamaların herbiri sürecin devamı için karar vermede olumlu tepkilerin gerekliliğini göstermektedir. Olumsuz tepki

halinde, adayın reddedilmesi gündeme geleceğinden, ilgili başvuru o noktada askıya alınır (De Cenzo ve Robbins, 1996, s.171). Yani bu yaklaşımda aday içinde yer aldığı süreçte başarılı olmalı aksi taktirde bir sonraki aşamaya geçemez, elenir.

İkinci yaklaşım ise; bütünleyici yaklaşımdır. Bu yaklaşımda, adaylar tüm seçme prosedüründe ilerleyebilir. Her adımda minimum standardı karşılayamayan aday elenmez. Adayın prosedürdeki her adımda ilerlemesine izin verilerek, her adımdan aldığı puanlar toplanarak birleşik bir puan elde edilir. Bu yaklaşım, eğer adayın bir iki aşamada puanı düşükse, düşük skorun diğer adımlardaki yüksek skorlarla dengelenmesine imkan tanır. Bu, her aday için ayrıntılı bir değerlendirme sağlar; fakat küçük ölçekli işletmelerin bütün adaylara bu süreci uygulamaya güçleri yetmez (Holley ve Jennings, 1987, s.204).

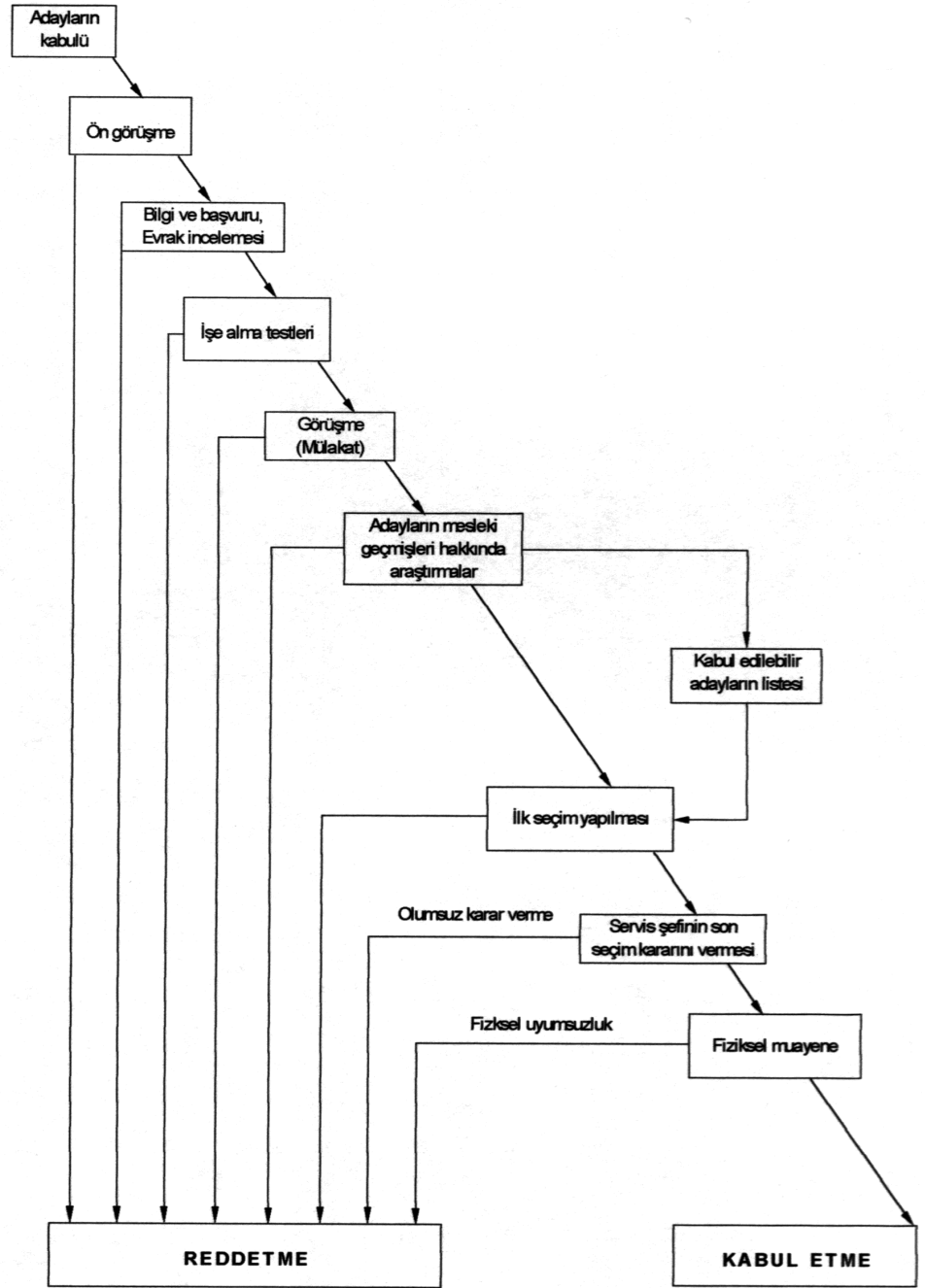
Bütünleyici yaklaşım, daha çok adayların seçileceği pozisyon azsa, başvuran aday sayısı azsa veya acil seçim yapılması gerekmiyorsa ve tüm aşamaların adaylara uygulanma olanağı varsa seçilir. Oysa elemeci yaklaşım, söz konusu pozisyon için çok sayıda aday başvurduysa, bazı yöntemleri uygulamak zor ve maliyetliyse, adaya uygulanan aşama adayın yetersiz olduğunu açıkça gösteriyorsa uygulanır (Kaynak ve Diğerleri, 1998, s.145). Ülkemizdeki uygulamalarda genellikle elemeci yaklaşım benimsenmektedir. Bu yüzden aşamalar açıklanırken bu yaklaşım esas alınacaktır.

İşletmelerin uygulamalarına bakıldığında, seçim sürecinde uygulanan yöntemler ve bunların uygulanış sırası farklılık göstermektedir. Seçim sürecinde bulunması gereken aşamalar, kullanılan yöntemler ve araçlar; işletmenin çapına, doldurulmak istenen işin türüne ve insan kaynakları yönetim felsefesine göre değişiklik gösterir. Nitekim hem literatürde hem de uygulamada farklı düzenlemelerin olduğu, bazı aşamaların birleştirildiği, bazılarının işletmenin özelliğine göre kaldırıldığı görülmektedir. Bazı işletmeler yeni eleman alırken, sadece bir öngörüşme yapıp bu görüşmenin sonucuna göre, bazıları işin gerektirdiği bilgilerin adaylardaki düzeyini saptamak için bilgi sınavı yaparak bundan elde ettikleri verilere göre, bazıları çeşitli işçi bulma kuruluşlarının önerilerine göre hareket etmektedirler. İşletmelerin personel seçiminde kullandıkları yöntem ve teknikler duruma göre değiştiğine göre, bir yöntem

belirlerken bazı noktalara da dikkat etmeleri gerekmektedir. Bunlar şöyle sıralanabilir (Demirkan, 2000, s.162);

- Personel ihtiyacının miktar nitelik ve aciliyeti,
- Yöntemin uygunluğu, maliyeti,
- Seçim için kullanılacak adayların varlığı, niteliği,
- Yöntemin geçerlilik ve güvenilirliği,
- Adayların seçim yöntemiyle ilgili tutumları.

İşletmelerin uygulamalarına bakıldığında, seçim sürecinde kullanılan yöntemler ve bunların uygulanış sırası değişse de, çoğu işletme seçim sürecinde seçim yöntemlerinin kombinasyonundan oluşan bir seçim süreci uygulamayı tercih etmektedir (Byars ve Rue, 2000, s.176). Yeni personel alımında çok çeşitli süreçlerin olmasına rağmen, iyi bir seçim sistemine sahip olduğu söylenen işletmelerin uyguladığı tipik bir süreç vardır. Aşağıdaki şekil böyle bir uygulamayı göstermektedir Personel seçiminde sadece böyle bir sistemi uygulamak seçim sisteminin tutarlı ve etkili olduğu anlamına gelmez. Seçimin etkinliğini belirleyen faktör; bu sistemin her bir diliminin etkinliğini sağlamak ve dilimler arası ilişkiyi anlamlı bir şekilde kurmaktır (Erdoğan, 1990, s.146).



Sekil 11: Personel Seçimi Sistemindeki Aşamalar

Kaynak: İlhan Erdoğan, İşletmelerde Kişi Değerlemede Psikoteknik, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları, No.136, 4.Baskı, İstanbul, 1990, s.147.

Aşağıdaki tabloda ise, personel seçiminde kullanılan yöntemlerin geçerlilik, doğruluk, uygulanabilirlik ve maliyet açısından genel bir değerlendirilmesi yapılmıştır. Bu tabloya göre, her bir seçim yönteminin kendine göre üstün olduğu tarafları dikkati çekmektedir. Görüldüğü gibi personel seçiminde geçerliliği ve güvenilirliği en yüksek olan yöntemlerin, değerlendirme merkezleri, örnek iş testleri, biyografik bilgiler ve fiziksel yetenek testleri olduğu görülmektedir.

Tablo 2

Personel Seçim Yöntemlerinin Değerlendirme Standartları

Seçim Yöntemleri	Değerlendirme Standartları			
	Geçerlilik	Doğruluk	Uygulanabilirlik	Maliyet
Zeka Testleri	Orta	Orta	Yüksek	Düşük
Mekanik Yetenek Testleri	Orta	Yüksek	Orta	Düşük
Psiko-Motor Yetenek Testleri	Orta	Yüksek	Düşük	Düşük
Kişilik Testleri	Orta	Yüksek	Orta	Orta
Fiziksel Yetenek Testleri	Yüksek	Orta	Düşük	Düşük
Mülakat	Orta	Orta	Yüksek	Orta
Değerlendirme Merkezleri	Yüksek	Yüksek	Orta	Yüksek
Örnek İş Testleri	Yüksek	Yüksek	Düşük	Yüksek
Durum Egzersizleri	Orta	Bilinmiyor	Düşük	Orta
Biyografik Bilgi Formları	Yüksek	Orta	Yüksek	Düşük
Dikkat Değerlendirmesi	Orta	Orta	Düşük	Düşük
Tavsiye Mektubu	Düşük	Bilinmiyor	Yüksek	Düşük

Kaynak: Paul M. Muchinsky, Psychology Applied to Work, 5.th Edition, Brooks/Cole Pub. Comp., 1997, s.129.

Aşağıda personel seçim sistemi teknikleri ve genel sırasıyla aşamaları tek tek incelenecektir.

4.2.1. Başvuruların Kabul Edilmesi Süreci

Başvuruların kabul edilmesi sürecinde; başvuran adayların özgeçmişleri üzerinden ön eleme yapılır; ön görüşmeye çağırılır ve başvuru formu doldurtulur.

Başvuruların kabul edilmesine ilişkin prosedür şu adımları izlemelidir (Fındıkçı, 2003, ss.188-189);

- Başvuru formu hazırlanmış olmalıdır,
- Başvuruları kabul edecek insan kaynakları departmanı görevlisi veya görevlileri belirlenmiş olmalıdır,
- Başvuracak ya da telefonla arayacak adaylara ne tür cevapların verileceği belirlenmiş olmalı ve başvuruda bulunanlarla olumlu bir iletişim kurulmalıdır,
- Başvurular konusunda işletmenin dış kapı görevlilerinin bilgilendirilmesi gereklidir,
- Başvuruların gizli tutulması için gerekli önlemler alınmış olmalıdır,
- Başvuru prosedürü işletmenin mevcut işi akışını engellemeyecek biçimde belirli zamanlarda kabul edilmelidir,
- Başvuru için gelen adaylar form doldurmak için bekletilmemeli ve adaylara rahat bir oda ve oturma alanı sağlanmalıdır,
- Başvurular belirli bir süre kabul edilmelidir,
- Yapılan bütün başvuruların bir kaynaktan yönlendirilmesi sağlanmalıdır,
- Personele ihtiyaç duyan birinci dereceden üst ve insan kaynakları görevlisi arasında yoğun bir işbirliği sağlanmış olmalıdır.

4.2.1.1. Başvuruların Kabulü ve Ön Eleme

Personel seçme işlevinde iki yönlü bir seçim söz konusudur. Öncelikle aday işletmeyi seçerek başvurur, daha sonra işveren adayı seçer (Geylan,1992, s.104). İnsan kaynağı ihtiyacının duyurulmasından sonra duyuruda belirtilen süre içinde başvuruların kabul edilmesi aşamasına geçilir. Başvuruların kabulü konusunda, aranan personele uygun bir personel kabul prosedürü hazırlanmış olmalıdır. Bu prosedür, işletmeye özel olacağından farklılıklar gösterebilir. Başvuruların kabulü, işletmenin bünyesine katacağı yeni personel adayları ile ilk olarak iletişim ve etkileşim kurulmasını sağlayacağından önemli bir süreçtir.

Eğer personel alımı için bir ilan verilmişse, ilanda belirtilen süre sonuna kadar gelen özgeçmişler, o pozisyon için açılan bir dosyada toplanır. İlanda birden fazla pozisyon yer alıyorsa, hangi pozisyon için başvurulduğu ve varsa referans numarasını belirtilmesinde yarar vardır.

Başvurular genel olarak iki yolla kabul edilir: Mektup, faks, bilgisayar gibi bilgi iletişim araçları ile yapılan başvurular ve işletmeye gelerek yapılan başvurular. Mektup, faks yada bilgisayar yoluyla yapılan başvurular genellikle işletmeye gelmek istemeyen veya gelme imkanı olmayan adayların tercih ettiği bir yöntemdir. Ayrıca duyuruda özellikle bu şekilde bir başvuru şekli tercih edilmiş olabilir. Yapılan bu türlü başvuruların insan kaynakları departmanı tarafından mümkün olan en kısa sürede değerlendirilmesi gerekir. İşletmeye gelerek yapılan başvurular, uzaktan yapılanlara göre daha önemlidir. Çünkü adayların işletmeyi ve çalışanları ve koşulları görmesi mümkündür. Ancak gelişen bilgi çağı ve teknolojik imkanlar günümüzde başvuruların internet aracılığıyla yapılmasını artırmıştır (Fındıkçı, 2003, s.188).

İşletmenin insan kaynakları bölümü, bir yandan iş duyurusuna gelen özgeçmişleri toplarken, aday havuzunu genişletmek için önceki başvuruları içeren aday personel veri tabanını da tarar. Oradan uygun olabilecek özgeçmişleri de, o pozisyon için açılan dosyaya ekler. Eğer o pozisyon için bir duyuru yapılmamışsa, işletme veri tabanı aday araştırması için en önemli kaynak haline gelir. Gerekirse işletme, iç duyuru yaparak, aday havuzunu genişletmeye çalışır. Özetle işletme, daha önce belirtilen tüm personel kaynaklarından, tüm aday sağlama yollarını kullanarak aday havuzunu oluşturabilir. Bu aşamada işletmenin insan kaynakları bölümü, daha önce belirlediği seçim yöntemindeki personel kaynaklarına ve aday sağlama yollarına başvurarak, o pozisyon için bir aday havuzu oluşturur (Kozak, 2001, s.60).

İşletmelerin insan kaynakları bölümleri, çeşitli yöntemlerle oluşturdukları aday havuzundan, öncelikle özgeçmişler üzerinden bir ön inceleme yaparlar. Bunlar arasından uygun görülenleri görüşmeye çağırırlar. Bu görüşme, işe alım görüşmelerinin bir aşamasıdır, ancak asıl işe alım görüşmesi değildir. Bu yüzden bu görüşmeyi “ön görüşme” olarak nitelemek daha doğru olacaktır.

Ön görüşmeler, kısa ve açıklayıcı niteliktedir. Ön görüşmelerde insan kaynakları bölümünden bir yetkili tarafından, niteliksiz ve işle ilgisiz adaylar gözlemlenip elenmektedir. Bu görüşmede, adayın dış görünüşü ve konuşma durumu değerlendirilir. Ayrıca adaylara çoğu zaman, böyle bir işletmeye neden başvurdıkları sorulur ve onların en son mezun oldukları okullar, en son işleri ve iş yerleri sorularak, eğitim ve deneyim durumları öğrenilir. Dahası adayların işletmeden neler bekledikleri ve nasıl bir iş aradıkları bu ilk görüşmeyle öğrenilmeye çalışılır (Byars ve Rue, 2000, ss.178-179).

Özetle ön görüşmenin amaçları şunlardır (Erdoğan, 1991, s.47);

- Adaya işletme ve iş hakkında kısa bir bilgi vermek,
- Özgeçmişte yazılan bilgileri teyit etmek ve bu bilgiler hakkında daha detaylı bilgiler almak,
- Özgeçmişte belirtilmeyen, ancak iş nitelikleri açısından önem taşıyan noktaları aydınlatmak,
- Adayın genel görünüşü, tutum ve davranışları, kişilik özellikleri ve en önemlisi motivasyonu hakkında fikir sahibi olmak,
- Adayın işten beklentilerini öğrenmek ve sorularını cevaplandırmak.

Bu ön görüşmede, adayların boş kadrolara kabul edilme şansına sahip oldukları anlaşılırsa, kendilerine doldurmaları için bir başvuru formu verilir. Bu formun değerlendirilmesi ise ikinci aşamayı oluşturmaktadır.

Başvuruların incelenerek, etkin bir ön eleme gerçekleştirilebildiği, adayların beklenen niteliklere, uygunluk seviyelerine göre önceliklendirilebildiği bir ön eleme sürecinin gerçekleştirilebilmesi için gerekli kriterler şunlardır (Hauenstein, 2003, par.5-9);

- Doğruluk/güvenilirlik: Aday havuzundaki en uygun nitelikli adayların kesin ve güvenilir biçimde ayırdedilmesi anlamına gelmektedir. Doğruluğun sağlanması için, pozisyonun gereklilikleri olan teknik, davranışsal ve motivasyonel niteliklerin tamamı eleme araçları ile belirlenip değerlendirilmelidir. Bu çalışma sonrasında son elemeye kalan

adayları gösteren ön liste sunularak, gerekli niteliklere sahip olmayan adaylarla vakit kaybedilmesi engellenir.

- Hız: İkinci kriter gerek adayın gerekse değerlendiricinin çok zamanını almamasıdır. Uzun süren ve adayın çok zamanını alan ön eleme süreci büyük ihtimalle adayların vazgeçmesi ve en iyi rakiplere gitmesi ile sonuçlanır. Araçlar, en iyini kolayca ayırt edilebilmeyi ve karar verme sürecini hızlandırmayı sağlayacak nitelikte olmalıdır.

- Adaylar tarafından kabul edilebilirliği: Üçüncü kriter; adayların süreci adaletli, mantıklı ve geçerli bulmalarıdır. Adayların endişeleri genellikle, testlerin başvurduğu işle ilgisiz gibi görünmesi, uygun olmaması gibi konulardan kaynaklanmaktadır. Adaydan talep edilenler makul olmalı ve kendine özgü nitelikleri kolayca sunma olanağı tanınmalıdır.

- Kullanım kolaylığı: Dördüncü bir kriter ise araçların kolay kullanılır olması, resmi eğitim, sertifika ve danışmanlık desteği gerektirmemeleridir. Çok karmaşık olan araçlar, geniş popülasyona uygulamada zorluk yaratabilir, kadro değişikliklerine veya yeni personel alımı süreçlerine de uyum sağlayamayabilir.

- Süreç bütünlüğü: Beşinci kriter, işe alma süreci ile birebir uyumlu olmasıdır. Ön eleme aracı, seçim sürecinin diğer bölümlerinde kullanılan farklı gerekliliklere odaklanmamalıdır. Ayrıca, ön eleme aşamasındaki veri ve statü bilgisi mülakat verileri gibi diğer verilerle uyumlu olmalıdır.

Özetle, insan kaynakları seçimi süreci, adayın şahsen işletmeye gelerek veya yazılı olarak başvurması ile başlar. Ön kabul aşamasında genellikle insan kaynakları bölümünden bir yetkili adayla ön görüşme yapar. Bu görüşme yapılırken adayların nasıl bir iş aradıkları, eğitim seviyeleri ve işletmeden beklentileri sohbet havası içinde öğrenilir. Burada ayrıntılı bir bilgi alışverişi yapılmaz. Görüşme esnasında; işe uygun olmadığı net bir biçimde görülen adaylar elenir. İşe uygunlara da birer başvuru formu doldurtulup ön kabul aşaması gerçekleştirilir.

4.2.1.2. Başvuru Formu Doldurtma

Pek çok işletme, iş başvuru formunun doldurulmasını ister; çünkü bu form, başvuru sahibi hakkında bir seri bilgi elde etmeye yönelik oldukça hızlı ve sistemli bir yaklaşım sağlar. Başvuru formları, adayın kimliğini belirlemek ve onun işe uygunluğu hakkında başlangıç kabulünden sonuç çıkarmak amacıyla yeterli bilgi elde etmek için kullanılan ve başvuru sahibinin kendi el yazısı ile doldurduğu formlardır. Bu formla, adayın niteliklerini değerlemek için uygun bir biçimde o kişiden istenilen bilgi elde edilir. Bu form aynı zamanda aday hakkındaki bilgilerin işletmenin ilgili üyelerine aktarılmasında rol oynar. Bu bilgilerle ve diğer kaynaklardan elde edilenlerle görüşmeci veya insan kaynakları birimi uzmanları, birey hakkında belli bir izlenim edinirler (Mucuk, 2005, s.327).

Başvuru formu doldurulması, edinilen bilgilerin eksiksiz, doğru ve akıcı olması bakımından önemlidir. Bir işletmenin işe alım formunun da yine işletmenin ihtiyaçları çerçevesinde hazırlanmış olması gereklidir (Ek 2. İş Başvuru Formu). Başvuru formu hazırlarken şu noktalara dikkat etmek gereklidir (Fındıkçı, 2003, s.191 ve Demirkan, 2000, s.166);

- Form; grafik, yazı düzeni, dil ve içerik açısından rahat okunabilmeli ve anlaşılır olmalıdır.
- Form, işletmenin adaylar için ulaşmayı arzuladığı bütün bilgileri edinecek genişlikte olmalı, işle ilgisiz bilgiler istenmemelidir.
- Sorular ve istenilen bilgiler ne çok uzun ne de çok kısa olmalıdır. Soruların iş tanımına uygun ve cevaplanması kolay olması ve sıkıcı olmaması gereklidir.
- Ahlaka aykırı, ayrımcılığa (renk, dil, din ve cinsiyet vb.) neden olabilecek sorular sorulmamalıdır.
- Form hazırlanırken üst düzey yönetici ve birim yöneticilerinin görüşleri alınmalıdır. Çünkü her birimdeki çalışanların farklı özelliklerinin öğrenilmesi gerekebilir.

- Form mümkün olduğunca bilgisayar ortamında hazırlanmalı yada edinilen bilgiler bilgisayara girilecek bir sistemde olmalıdır.
- Formda başvuran adayın vesikalık fotoğrafının yeri olmalıdır.

Adayların başvuru formunu doldururken danışabilecekleri görevli bir kişi ve mekanın da sağlanmış olması gerekir. Adayların başvuru formlarını doğru doldurması ve gerektiği zaman sorularının cevaplanması için insan kaynakları departmanından bir çalışan bu mekanda olmalıdır. Bazı işletmelerde bu işlemler danışma masasında yapılırken, bazılarında özel bir yerde (toplantı salonu, yemekhane, lobi gibi) yapılır (Telman ve Türetgen, 2004, s.209).

Formda yer alacak soruların, iş başarısının ya da başarısızlığının geçerli göstergeleri olabilecek biçimde seçilmeleri gerekir. Sorular, ahlaka aykırı soruları teşvik edecek ve renk, ırk, dil ve siyasi düşünceleri açığa çıkaracak nitelikte olmamalıdır. Yanıtlar işletmenin özelliklerine ve hedeflerine göre değerlendirilir (Yalçın, 1991, s.71).

Başvuru formunun içermesi gereken temel bilgiler ise şu şekilde sıralanabilir (Hatiboğlu, 2003, s.317 ve Aldemir, Ataol ve Budak, 1996, s.95):

- Kişisel bilgiler: Ad, soyadı, doğum tarihi, doğum yeri, medeni hali, eşinin adı, eşinin işi, çocuk sayısı, çocukların eğitim durumu, adres, telefon ve benzeri bilgiler.
- Almak istediği görev; duyurulan görevlerden hangisine başvurmak istediği, varsa buradaki birim, branş ve statü.
- Eğitim durumu; bitirdiği eğitim kurumlarının adı, bitirme ve başlangıç yılları ve bitirme derecesi.
- Katıldığı kurs ve benzeri eğitim çalışmaları; eğitim programı ve kursun konusu, tarihi, süresi ve düzenleyen kurum.
- Bildiği yabancı diller ve düzeyleri.
- İş deneyimi; daha önce çalıştığı yerler, görevi, giriş ve çıkış tarihi, ayrılma nedenleri ve çıkış nedenleri.

- Referanslar; aday hakkında bilgi verebilecek kişilerin adı, soyadı, görevi, adresi ve telefon numarası.
- Sağlık durumu; kan grubu, geçirdiği ameliyatlar, özel sağlık sorunları, bedeni arızası.
- Diğer bilgiler; bu kısımda yukarıda yer verilmeyen ve detayda kalan bilgiler yer alır. Örneğin ehliyet, ek gelir durumu, hukuki durumu bu bölümde yer alır.
- Kullandığı araç ve gereçler; bilgisayar kullanma düzeyi, bildiği programlar, diğer araç ve gereçlerden kullanabildikleri.
- Ücret durumu; son çalıştığı işletmede aldığı net ücret ve yan ödemeler, işe alınırsa istediği net ücret.
- Açıklama; formun sonunda yer alan bir boşluk bırakılır ve yukarıdaki bilgilerin dışında adayın yazmak istediği bilgileri buraya yazması sağlanır.

Ancak kabul etmek gerekir ki, adayın özellikleri ile işin gerekleri arasındaki uyumu sorgulayan bu tür bir uygulama adayın özel yaşamına aşırı bir biçimde karıştığı için, adaylar üzerinde tedirginlik yaratır. Bu nedenle sıkıcı ve aşırı soru yöneltmek yerine tanıtıcı öz bilgilerin alınması amaçlanmalı, ayrıntılı bilgiler görüşme aşamasına bırakılmalıdır (Sabuncuoğlu, 2000, s.87).

Başvuru formlarında verilen bilgilerin doğru olup olmaması tartışmaya açıktır. Ancak burada verilen bilgiler referans kontrolleri ile doğrulanır. Ayrıca başvuru formlarının sonuna işverenler, adayın verdiği bilgilerin doğru olmaması ve bunun ortaya çıkması halinde çalışanın derhal işten çıkarılacağı ile ilgili madde koyarlar, bunu da adaya imzalatırlar. Bu verilen bilgilerin yüzde yüz doğru olduğunu garanti etmese de, adayların yanlış bilgi vermesini önleyecek caydırıcılığa sahiptir (Byars ve Rue, 2000, s.176).

Kısaca, başvuru formu kullanımının amacı, adayın niteliklerini değerlemeye uygun bu formla adaydan arzu edilen bilgileri almaktır. Ayrıca personel kayıtlarının tutulmasında, ileride başvurulabilecek olası adaylar

hakkında kayıt tutulmasında, işgücü pazarının analizinde ve işletmelerin halkla ilişkilerinin geliştirilmesinde kullanılır. Bunun yanısıra, başvuru formları her bir bilgi türü puanlandırılmak suretiyle değerlendirilebilmektedir.

4.2.2. Psikoteknik Test Uygulamaları

Personel seçiminde psikoteknik yöntemin kullanılmasının temel amacı; bireyleri işe ve işyerine uydurmak, aynı zamanda işgörenlere, yapabilecekleri işler arasından en iyi yapabilecek oldukları işleri yaptırmaktır. Bu temel amacın yanısıra, seçim işlemini objektif hale getirmek, iş ve işgören dengesini sağlayıcı bir değerlendirme yapmak, işlerin gelecekteki yapısına uyum gösterecek olan işgörenlerin bulunmasını gerçekleştirmek de, psikoteknik yöntemle yapılan personel seçim sisteminin amaçları arasındadır (Erdoğan, 1990, s.149).

İşe alımda fırsat eşitliği tanınması ve çalışan sirkülasyonunun azaltılması amacı ile işletmeler personel seçiminde adayların genel olarak yetenek, beceri ve kişilik özelliklerinin belirlenmesi yoluna gitmektedirler. Bu çalışmalarla bireyin bugünkü durumuna bakılarak, ilerideki performansı öngörülmektedir (Konuk, 2000, s.44).

Psikoteknik testlerle bireylerin yetenekleri, kişisel özellikleri, bilgi ve becerileri analiz edilir. Psikoteknik uygulamada, testin benzer ortamlarda bulunan deneklerin birbirleriyle nesnel ve sayısal olarak karşılaştırılabilmeleri için gerçekleştirilen her türlü biçimlendirilmiş işlemlerdir. Özetle testler, sonucu sayısal olarak gösteren bir değerlendirme, karşılaştırma ve tahmin aracıdır. Bu testler, yetenekler, ustalık, ilgiler ve kişilik gibi beşeri nitelikleri sayısal terimlerle ölçmek için kullanılmaktadır. Bunların kullanılmasıyla, bir bireyin karşılaştırıldığı diğer bireylere göre sahip olduğu belirli bir özelliğin derecesinin ne olduğunu belirlemek mümkün olmaktadır (Bingöl, 1997, s.128).

Adaylara uygulanan testler sadece personel seçimi için kullanılmaz; testlerin diğer kullanım amaçları da mevcuttur. Çalışanları mesleğe yöneltme, personelin iş değiştirmelerini yapma, çalışanları terfi ettirme, eğitim programlarının etkinliğini derleme, eğitim için gerekli gereksinimleri belirleme, personel için tavsiyelerde bulunma diğer kullanım alanlarından bazılarıdır (Eren,

2001, s.328). Bu bağlamda aşağıdaki tablo işletmelerin testleri kullandıkları alanlarla ve yüzdeleriyle ilgili bilgi vermektedir.

Tablo 3

Testlerin Kullanım Alanları

Uygulanma Nedenleri	Kullanım Yüzdesi
Seçme	75
Yerleştirme	20
Kariyer danışma	17
Mesleki Eğitim	16
Eğitim Ve Geliştirme	6
Terfi	6
Diğer Kullanım Alanları	10

Kaynak: Richard M. Hodgetts and Galen K. Kroeck, Personnel and Human Resource Management, Dreyden Press, 1992, s.258.

Psikoteknik testler, işletme içinde geliştirilebileceği gibi işletme dışından da sağlanabilir. Ancak bu testler başvuru sayısı az olan işler için kullanılıyorsa, testlerin getirdiği yarar maliyetini karşılamayacaktır (Geylan, 1992, s.105).

Personel seçim sürecinde, psikoteknik testlerin uygulanmasının temel faydası, işletmenin beklentilerine, pozisyonun ihtiyaçlarına ve yetkinliklerine en uygun kişilerin objektif değerlendirmeler sonucu, kısa zamanda ve ekonomik yöntemlerle belirlenebilmesidir. Psikoteknik test uygulamalarının işletmelere sağladığı diğer faydalar ise; standart eleme yapılmasını sağlayarak, seçim sürecinin verimliliğini ve öngörü geçerliliğini yükseltmek, süresini kısaltmak, pozisyona uygun adayların seçilerek personel devir hızının düşürülmesini sağlamak ve buna bağlı maliyetleri düşürmektir. İşletmenin performansının, bireylerin performansına bağlı olduğunu düşünürsek, işi yapacak kişinin, o işin gerektirdiği bilgi, yetenek ve kişilik özelliklerine sahip olması giderek daha çok önem kazanmaktadır. Pozisyonlar için normlar geliştirerek seçim kalitesinin standart ve kalıcı olmasının sağlanmasına; işe alım süreçlerini standart hale getirerek işgücü kalitesinin zaman içerisinde istatistiksel yöntemleri kullanarak

incelenmesine ve geliştirilmesine yol açmak psikoteknik test kullanımının diğer faydalarıdır (Aymir, 2003, par.5).

Psikoteknik testlerin kullanımı, işe alım sürecinde kullanılan diğer yöntemlere de katkı sağlamaktadır. Psikoteknik testler sayesinde, görüşmelerde değerlendirilemeyen zihinsel beceriler ölçülebilmekte, kişilik profilleri kullanılarak, görüşmelerin daha yapısal bir çerçevede uygulanması sağlanmakta ve geçerlilik düzeyi yükseltilebilmektedir. Ayrıca görüşmelere, kritik özelliklerine göre elenmiş ve sıralanmış adayların katılmasını sağlayarak görüşme yapılacak aday sayısını azaltmakta, seçim sürecinin maliyetini düşürmekte ve aday başına görüşme süresini uzatmaktadır. Bunun yanı sıra, psikolojik testler sayesinde çok yüksek başvuru alan pozisyonlarda geçerli ve adil bir eleme yapabilmekte; yönetici seçiminde, adayların pozisyonundaki davranışları öngörülebilme ve detaylı olarak değerlendirebilmektedir. Bu sayede görüşmelerde benzer performans gösteren adaylar arasında daha doğru, objektif ve tarafsız bir seçim yapabilmektedir (Erdoğan, 1990, s.150).

Bu bağlamda denilebilir ki, test tekniği görüşme tekniğine göre daha güvenilir ve objektif bilgiler vermektedir. Ayrıca testler iş için başvuran çok sayıda adaya aynı anda uygulanabildiği için, zamandan da kazanç sağlamaktadır (Hodgetts ve Kroeck, 1992, s.72).

Personel seçim sürecinde etkinlik, psikoteknik testlerle büyük ölçüde artırılabilir. Görüşmelerle birlikte uygun testlerin kullanılması, başarılı olma ihtimali yüksek olan adayın seçilme olasılığını yükseltir. Testler sonucunda elde edilen ve bireyin güçlü ve zayıf yanlarını içeren profil, belli bir pozisyon ya da iş alanının o kişiye uygun olup olmadığını gösterir. Testler, başka yöntemlerle ulaşılmaması mümkün olmayan aday bilgilerine ulaşmayı da sağlamaktadır. İşe alım sürecinin aşamaları bir yapbozun parçalarına benzer. Psikoteknik testler, yapbozun en kritik parçalarıdır; adayın dış dünyayla ilişki kurma biçimini ortaya koyarken, öteki parçaların da birbiriyle ilişkilendirilmesine ışık tutar. İşe alım görüşmelerini yönlendirir, yetkinlikleri açığa çıkarır, adayın yeteneklerini, bilgisini ve deneyimlerini nasıl hayata geçirdiğini aydınlatır. Uzman psikologların elinden çıkmış doğru yorumlar, gelecekteki performansa ilişkin beklentiler için de somut bir temel oluşturur (Dedehayır, 2000, par.4).

4.2.2.1. Psikoteknik Test Uygulamalarında Dikkat Edilmesi Gereken Noktalar

Personel seçiminde test uygulamaya karar verilmesi halinde işletmeler bazı noktaları göz önünde bulundurmalıdırlar (Telman ve Türetgen, 2004, s.81);

- Testler seçim için tek araç olmamalıdır. Başka teknik araçlarla da desteklenmeye çalışılmalıdır. (Örneğin; istatistiksel analizler, performans değerlendirme, başarı analizleri gibi.)
- Testler, pratik ve teknik olarak ne kadar güçlü kriterlere sahip olursa olsun, gerek istatistiksel, gerekse uygulayıcı hataları nedeniyle insanlar testlere çok güvenmezler. Bu nedenle başka kriterlerle de desteklenmesi gerekir.
- İnsanların davranışlarını belirleyen karakteristik özelliklerini ölçmeye yarayan kişilik testleri, bu konuda formasyon almış uzmanlar tarafından uygulanmalıdır. Burada sorun yalnız materyale verilen yanıtlarla ulaşılan sayısal sonuçlar değildir. Kişinin yanıt veriş biçimi, yanıt verme esnasındaki davranışları, beden dili gibi olguların ifade edilmesinde gözlenen duygularının da önemli olmasıdır. Dolayısıyla deneyimli bir psikoloğun bu süreçte rol oynaması gerekebilir.
- Kişilik testlerinin yanı sıra, hemen hemen bütün testler uygulama açısından geniş deneyim ve iyi eğitim görmüş kimselerin kullanmasını gerektirir. Eğitimli psikologlar tarafından standart ortamda uygulanması ve mesleki uzmanlıkları olan kişiler tarafından yorumlanması testi daha güvenilir kılar.
- Endüstride kullanılacak testler içerik açısından işi temsil etmeli, adeta işin minyatürü olmalıdır. Maliyet açısından ekonomik, az zamanda uygulanabilir ve değerlendirilebilir olmaları şarttır. Ayrıca testin geçerlilik ve güvenilirliğinin olması, her konum için norm değerlerinin belirlenmiş olması, mümkün olduğu kadar grup testi olması ve sarf malzemesinin fazla olmaması gereklidir.

- Test uygulamalarında geribildirim alınarak, kullanılan materyal devamlı güncelleştirilmelidir. Bu nedenle kullanıcının istatistik bilgisinin iyi olması şarttır.

Bunlardan başka (Atakuman, 2000, par.1-15);

- Testin ölçümü, iş ortamında personel seçiminde, kariyer planlamada, bireysel değerlendirmede yarar sağlayacak şekilde olmalıdır. Testlerin hedef kitleye uygun gruplar üzerinde oluşturulması gerekir.
- İyi bir test akademik olarak kabul görmüş, uzun süre üzerinde çalışılmış, emek harcanmış, bilimsel teorilerle desteklenmiş ve alanında uzman kişilerce geliştirilmiş olmalı ve içeriği her düzeyde insanın anlayacağı şekilde, kültüre uygun kavramlardan oluşmalıdır.
- Uygulama süresi uzadıkça, adayın ilgisi ve motivasyonu kaybolabilir. Farklı testlerden oluşan uygulamalar söz konusu olduğunda ara verilmeli, adaya süre önceden bildirilmelidir.
- İş başvurularının yoğun olduğu durumlarda testin grup uygulamaları mümkün olmalıdır.
- Testler ayrımcı olmamalıdır. Belirli sorularda kültüre, yaşa veya cinsiyete göre eleme yöntemine gidilmesi eşitlik ilkesini bozar.
- Adayın kendini olduğundan iyi göstermesi veya yanıltıcı olmaması için, testin bunu saptayıcı bir mekanizması ve soruları olmalıdır. Yüzeysel geçerliliğin çok yüksek olması problem yaratır.
- Uygulamadan kaynaklanabilecek sorunları en aza indirmek gerekir. Bu sebeple test ortamının her aday için aynı özellikte olmasına dikkat edilmelidir. Aydınlık, sessiz, dikkat dağıtmayan, çok fazla sıcak/soğuk olmayan, adaya gereken malzemeleri ve ihtiyaçlarını karşılayabileceği olanaklar sağlayan bir ortam uygulama için uygundur.
- Testlerde, adayın ölçülmek isteneni anlayabilmesi ve yanıltıcı olabilmesi gibi bir risk esas olarak görüşme yapılırken veya özgeçmişte de mümkündür.

Personel seçiminde kullanılan testin bilimsel niteliği hakkında, testi alan kişi bilgi talep ettiği takdirde, kendisine gerekli açıklamalar yapılmalıdır. Testi alan kişiye, kendisine testin bilimsel verilere dayandırıldığı, geçerlik ve güvenilirliğinin sınıandığı konusunda güvence verilmeli ve testi tamamladıktan sonra kendisine bu konuda gereken belgelerin gösterilebileceği söylenmelidir. Bunların yanısıra, işletmenin test sonuçlarının gizliliğini muhafaza etmeleri gerekmektedir. Bu bağlamda, adaya testin ne amaçla yapıldığı, test sonuçlarını işletmede kimlerin göreceği ve test sonuçlarının üçüncü kişilerce görülmeyeceği ile ilgili bilgiler verilerek adayın bu tür endişeleri yaşamayı engellenir (Muchinsky, 1997, s.102). Testin uygulamasına geçmeden önce, cevaplama ve puanlama hakkında gereken tüm açıklamalar eksiksiz sağlanmalıdır. Testin sonucu hakkında, kişilere yazılı geribildirim sağlanmalıdır.

4.2.2.2. Psikoteknik Testlerde Bulunması Gereken Özellikler

Adayın düşünme ve öğrenme yeteneğinin, özel yeteneklerinin, davranışlarının, el becerisinin, el-göz arasındaki uyumunun ve benzeri niteliklerinin ölçülmesini sağlayan testlerin bazı önemli özelliklere sahip olmaları gerekir. Testlerin doğru ve hassas ölçümler yapabilmesi için taşıması gereken nitelikler şunlardır;

- Güvenilirlik; testlerin birkaç kez yinelenmesi durumunda elde edilen sonuçların tutarlılık derecesini yansıtır. Bir test yüksek bir güvenilirliğe sahipse, aynı koşullar altında, aynı testle, kısa bir süre içinde, birden fazla değerlendirilen birey yaklaşık olarak aynı puanı elde edecektir. Kuşkusuz bir tutarlılık söz konusu değilse, kararların her defasında farklı sonuç ortaya koyan testlere dayandırılması sakıncalı olacaktır. Diğer taraftan, bir grup insanın özel olarak hazırlanmış olan testten aldığı puanların dağılımının normal olması gerekir (Bingöl, 1997, s.130).

Güvenilirlikte içsel ve dışsal tutarlılıktan söz edilebilir. İç tutarlılık, testteki maddelerin birbirleriyle yüksek düzeyde ilişkili olmasıdır. Dışsal tutarlılık ise; en az iki farklı uygulamada elde edilen sonuçların birbirleriyle benzer olmasıdır (Telman ve Türetgen, 2004, s.57).

Testin güvenirlik düzeyinin yükseltilmesi için test soruları açıkça ifade edilmeli, uygulaması ve puanlaması standart koşullarda olmalı ve testin soruları çoğaltılmalıdır.

▪ Geçerlilik; işe alma sürecinde, geliştirilen lme araçlarının işteki başarıyı önceden tahmin etmede ne derece güçlü olduklarını saptamak zorunludur. Bu nedenle, testin ölçmek istediği değişkenleri ne derece ölçtüğünün tespit edilmesi gerekir. Örneğin; zeka testi kişinin zekasını, bilgi testi de bilgisini doğru olarak ölçüyorsa, doğru kabul edilecektir. Geçerlilik alışmaları denilen bu etkinlikler, bir anlamda lme araçlarının personel seçiminde kararları ne ölçüde etkileyeceğini de belirler. Örneğin; testlerdeki başarı düzeyi ile iş başarısı arasında çok yüksek bir korelasyon bulunursa, personel seçimini sadece test başarısına dayandırmak mümkündür. Yani test sonuçları ile kişinin performansı arasında ilişki ya da bağlantı kurulamadığında test geçersiz olur ve bu durumda bu testin seçim için bir daha kullanılmaması gerekir. Testin geçerliliğini bazı yaklaşımlarla “testi test ederek” veya mantık yaklaşımlarıyla denemek mümkündür (Werther ve Davis, 1993, s.236). Ancak iş başarısını etkileyen faktörler arasında yeteneklerden bağımsız olan motivasyon faktörleri, iş ortamının yapısı, işten sağlanan doyum, iş yerinde iletişim, örgüt kültürü gibi değişkenler de bulunmaktadır. Psikolojik lme sırasında doğrudan ele alınmayan bu faktörlerin de çeşitli yöntemlerle değerlendirilmesi gerekir.

Psikolojik testlere uygulanabilen birkaç farklı türde geçerlilik bulunmaktadır. İnsan kaynakları yöneticileri çoğunlukla tahmin edici geçerlilikle ilgilenmektedirler. Bu, testin sonuçsal iş başarısını tahmin edebilme derecesini yansıtır. Tahmin edici geçerlilik, testte alınan sonuçlarla hata oranı, verimlilik oranı, başarı değerleme puanları, devamsızlık oranı veya örgüt için önemli olan herhangi bir kriter gibi gelecekte iş ortamındaki başarım ölçümleriyle ilişkilendirilerek ölçülür. Yani bu ölçümler kullanılarak, işgörenin çalışma durumundaki başarı düzeyi belirlenir ve işe alınırken kendisine uygulanan test sonucunda elde ettiği puanları ile karşılaştırılır. Her ikisi arasındaki uygunluk ve tutarlılık saptanırsa, testin geçerliliğinin yüksek olduğuna karar verilebilir. Sonuçta

uygulanan testlerin geçerliliği söz konusu ise testler kullanılmaya devam edilir (Bingöl, 1997, s.131).

- Nesnellik; iyi bir testin, belirli bir görüşün öncüsü olmaması gerekir. Testin gerek madde içerikleri gerekse cevapların verilmesinde belirli bir görüşe yönlendirilmesine izin verilmemelidir. Ölçekler tarafsız olmalı, belli bir vasfın kapasitesini, bireyin tutumunu ya da kişiliğini ölçmelidir. Testlerin insan gruplarının bazılarının lehine ya da aleyhine sonuç verecek biçimde yorumlanmasına yol açacak faktörlerden kaçınmak gerekir (Telman ve Türetgen, 2004, s.57).
- Homojenlik; bir test içindeki bütün bölümlerin aynı bireysel yetenek veya özelliği değerleyecek türden olması gerekir. Tek bir testle farklı işler veya olaylarla ilgili bireysel yetenekler ve özellikler değerlendirildiği durumda, yorum güclüğü ortaya çıkacaktır. Bu bakımdan testlerin homojen özelliğe sahip olması zorunludur (Bingöl, 1997, s.131).
- Standardizasyon; testin uygulama ve puanlama işlemlerinin değişmezliğini gösterir. Burada testin uygulanma ve ortam koşullarının, puanlama ölçütlerinin ve standartlarının benzerliği söz konusudur. Yani testten aynı bireylerin değişik zamanda aldığı puanlar ya da değişik bireylerin belirli zamanlarda aldıkları puanların büyük çapta birbirlerini tutması demektir.

Gerek beceri, gerekse kişilik bakımından farklı kültürlerden insanlar farklı performans gösterirler. Dolayısıyla, özellikle yurtdışından gelen testlerin o ülke insanıyla ilgili standardizasyon çalışmasının yapılması ve değerlendirme tablosunun yeniden düzenlenmesi gerekir. Standardizasyon için testin uyarlanmak istediği toplumdan rastgele seçilmiş minimum 500 kişiye uygulama yapılarak veri elde edilir. Ancak toplumun büyüklüğü de dikkate alınmalıdır. Standardizasyon çalışmasıyla bir ölçeğin kimlere uygulanabileceği, yönerge ve zaman süresi, nasıl değerlendirilip puanlanacağı konusunda kurallar belirlenir. Böylece testin herkes tarafından aynı koşullarda uygulanması standart bir nitelik kazanır (Telman ve Türetgen, 2004, s.59).

- İş tanımı ve gerekleriyle bağlantı kurulması; testlerin aranan özelliklere uygun personeli ölçecek nitelikte olması gerekir. Aranan özellikler iş analizleriyle elde edilen iş tanımı ve iş gereklerinde bulunmaktadır. Bu bakımdan testler hazırlanırken iş tanımı ve iş gereklerine bakılması ve buna uygun hazırlanması gerekir (Demirkan, 2000, s.169).

Testlerin güvenilirlik ve geçerlilik çalışmaları mükemmele yaklaşırsa bile, hata oranı sıfırlanamamaktadır. En üstün psikometrik nitelikleri olan testlerden bile alınan sonuçların, bireyin belirli davranışlarını ya da kişisel niteliklerini mutlak anlamda kusursuz bir şekilde yansıtamaz. Psikolojik testlerin yanlış kullanımını önlemek ve bireylerin haklarını koruyabilmek amacıyla batı ülkelerinde testlerin sonuçlarıyla ilgili ahlak ilkeleri geliştirilmiştir. Uluslararası nitelik taşıyan bu ilkeler ülkemiz için de geçerlidir. Amerikan Psikoloji Derneği'nin (APA) 1986'da benimsemiş olduğu 10 ilkeden psikolojik testlerle ilgili olanları yeterlilik, gizlilik, test güvenliği, test yayını ve test yorumudur (insankaynaklari.com içerik ekibi, 2001, par.5-7);

- Yeterlilik ilkesinin amacı, testlerin uygun olmayan kullanımının engellenmesi ile ilgilidir. Testlerin teknik niteliklerini bilmeyen, sosyal etkilerini değerlendiremeyen kimseler psikolojik testleri kullanamazlar. Psikolojik testlerin yalnızca nitelikli kişilerin kullanımına açık olması gereği testlerin dağıtımı konusunu ön plana çıkarır. Genelde Psikoloji ve Eğitim Bilimlerinde en az yüksek lisans eğitimi görmüş, psikolojik testlerin niteliklerini bilen ve gerekli uygulama standartlarını yerine getirecek kişiler testleri satın alabilirler. Ancak bu her gerekli eğitimi almış kişinin psikolojik testi (örneğin özel eğitim ve uzmanlaşmayı gerektiren Rorschach test gibi) kullanma yetkisine sahip olduğu anlamına gelmez.
- Gizlilik ilkesi, bireylerle ilgili test verilerinin saklanması ile ilgilidir. Psikolojik testlerin sonuçları öncelikle bireye açıklanır ve bireyin bilgisi ve onayı dışında, yalnızca gerekli hallerde (bireyin problemlerini çözmede yardımcı olacak diğer meslek sahiplerine açıklanabilir.

- Test güvenliği gizlilik ilkesini de içerir ve psikolojik testleri ve benzer lme değerlendirme araçlarını geçersiz kılacak şekilde kamuya açık yayınlarda yer alamayacağı ile ilgilidir. Testlerin gazetelerde, popüler kitaplarda yer alması demek emek ve masraflarla geliştirilen testlerin güvenirlik, geçerlilik ve norm çalışmalarının zedelenmesi anlamına gelmektedir.
- Test yayını, bilimsel anlamda özenle geliştirilmiş testlerin bir elkitabı ile birlikte yayınlanması ilkesini içerir. Bu elkitaplarında testin hangi yaş grupları için geliştirildiği, hangi amaçlar için kullanılabileceği ve psikometrik niteliklerini (güvenirlik, geçerlilik, normatif veriler), puanların yorumlanmasını hakkında detaylı bilgiler bulunur. Test yorumu ise, test puanlarının isabetli bir şekilde kullanılması ve hatalı değerlendirmelerin önlenmesi için sonuçların yalnızca uzman kişiler tarafından açıklanmasını içerir.
- Sosyal adalet ise, test maddeleri geliştirilirken kullanılan dil, ifade ve test içeriğinin örneklemenin niteliklerine en uygun olacak şekilde geliştirilmesi ile ilgilidir. Ya da eldeki test normlarından önemli farklar gösteren grupların belirlenerek, onlara uygun yeniden grup normları geliştirilmesini kapsar.

4.2.2.3. Test eşitleri

İşletmelerde, insan kaynağının seçiminde, işe uygun adayların seçimi için çeşitli testler kullanılmaktadır. Personel seçiminde kullanılan psikoteknik testler, ölçtüğü bireysel özellikler açısından zeka, yetenek, kişilik, ilgi, başarı testleri gibi değişik gruplar altında toplanabilir.

4.2.2.3.1. Zeka Testleri (Bilişsel Yetenek Testleri)

Zeka; anlama, düşünme öğrenme, gözlemde bulunma, sorun çözme ve algısal ilişkilerle ilgili zihinsel işlevlerin toplamını oluşturan zihnin etkili kullanım kapasitesidir. İşletme yönetiminde psikoteknik lme ve değerleme açısından ise; kişilerin çevrelerine uyumunu sağlayan olayları karşılaştırma ve kavrama yeteneğini oluşturan zihinsel bir yapıdır. Bu tanımlar açısından zeka testleri, belirli tipteki zihinsel yetenekleri ölçmek amacıyla kullanılmaktadır. Bu yetenekler;

anlama, dūřūnsel özellikler, ifade düzgünlüęü, bellek, uyum  abukluę , mantık, öęrenme, sayı sayma kolaylıęı, algılama hızı, kavrayıř gücü gibi yeteneklerdir (Bingöl, 1997, s.132).

Kişilerin yetenekleri, eğitim düzeyleri ve kişilikleri, zeka düzeyleri ile yakından ilgilidir. Ayrıca iřęörenlerin işteki başarı sı genel zeka düzeyine bağlı olduğu gibi, zekasının işlerliğine de bağlıdır. Bu ilişkiler nedeniyle yeni alınacak iřęörenlerin belirlenmesinde veya iřęörenlerin bir kademededen diğer bir kademeye aktarılmasında bazı zeka ölçümlerinin yapılması yararlı olacaktır (Erdoğan, 1990, s.170). Bir seri meslek ve görevlerle ilgili olarak yapılan pek çok araştırmada, genel zihinsel yetenek testleriyle iş başarısında elde edilen puanlar arasında olumlu bağlantılar bulunmuştur.

Zeka testlerinde kullanılan materyaller, basit aritmetik işlemleri başarabilmeden, kelimeler arasındaki nüans farklılıklarını ortaya çıkarabilme, birbirine benzer şekilleri eşleştirebilme, verilmiş şekilleri devam ettirebilme vb. konulardaki soruları kapsamaktadır. Her doğru cevap verene, doğru cevapları ölçüsünde puan verilmektedir (Eren, 2001, s.333). Zeka testlerinde adaylara aşağıdaki sorulara benzer sorular sorulur (Bingöl, 1997, s.132);

- Verilmiş olan sözcük veya deyim in eş anlamlısını ve karşıt anlamlısı olanları tanımlama,
- Harfleri karıştırılmış sözcükleri   zme,
- Toplama,  ıkarma, çarpma, bölme işlemlerini yapma,
- Parçalara ayrılmış bir resmi yeniden düzenleme,
- Birbirine benzer şekilleri eşleştirme,
- Bir seride sonra gelecek rakam ı yazma veya seriyi devam ettirme,
- Bir sorunu ussal yoldan   zme.

Ancak böyle bir testteki başarı, aday ın işini m kemm el biçimde yerine getireceğini garanti etmez. Çünkü belirli bir iş türünün gerekleri, bir zeka testinde gerekli olan zeka düzeyinden çok daha fazla veya çok daha az olabilir. Aynı

zamanda yüksek puan aldıkları söylenen adaylar, işleri için ender yeteneğe sahip olduklarını hatalı bir tutumla varsayabilirler.

Sık kullanılan testlere bakılınca bu testlerin daha fazla sözel yetenek, sayısal yetenek, algısal hız, uzamsal yetenek ve mantık yürütmeye ilgili yetenekleri ölçtüğü görülmektedir. Sözel yetenek; bir kişinin düşünürken, plan yaparken, iletişim kurarken kelimeleri kullanma yeteneğini ölçer. Sayısal yetenek; kişinin toplama, çıkarma, çarpma, bölme işlemlerini yapabilmesini ölçer. Uzamsal yetenek; uzayda nesneleri göz önünde canlandırma ve ilişkileri belirleyebilme yeteneğini ölçer. Algı hızıyla ilgili yetenekler ölçülürken, kişilerin benzerlikleri ve farklılıkları ayırt edebilme yeteneği ölçülür. Mantık yürütme ise, sözel veya yazılı gerçekleri analiz etme ve bunlarla ilgili doğru yargılara varabilmeyi ölçer (Telman ve Türetgen, 2004, ss.83-84).

Personel seçiminde bütün işler için zeka testlerinden yararlanılmaz. Fiziksel güce dayanan işlerle, rutin, mekanik işlerin zeka ile ilişkisi çok az olmaktadır. Çünkü bu işlerde yaratıcılık, hayal gücü, düşünce ve kavrama yetenekleri hemen hemen hiç kullanılmamaktadır. Buna karşılık daha çok düşünsel ve yönetsel işlerle uğraşan kimselerde zeka seviyesi ile iş başarısı ya da verimliliği arasında sıkı ilişkiler vardır (Eren, 2001, s.333).

4.2.2.3.2. Yetenek Testleri

Yetenek, kişinin belirli ilişkileri kavrayabilme, analiz edebilme, çözümleyebilme, sonuca varabilme gibi zihinsel özellikleri ile bazı olguları gerçekleştirebilmesi biçimindeki bedensel özelliklerin toplamıdır. Bu durumda yetenek; bireylerin halihazırda kazanmış bulundukları beceriler ile bir beceriyi kazanma veya öğrenme kapasitesi olarak düşünülebilir. Öte yandan yeteneğin eğitim, deneyim ve çalışmayla elde edilen veya geliştirilen zihinsel ve fiziksel bir güç olduğu belirtilmektedir (Bingöl, 1997, s.133).

Her işin yapılması bazı yetenekleri gerektirir. Hangi iş için, ne tür yetenek gerektiği ve bu yeteneklerin önemlerinin ne olduğu değerlendirme profili çalışmalarında çıkarılır. Daha sonra bu yönlerden adayları değerlemeye olanak veren zihinsel ve bedensel yetenek testlerinin batarya içinde toplanmasına çalışılır. Günümüzde kişilerin bedensel ve zihinsel yeteneklerini değerlemede

başarılı şekilde kullanılan testler vardır. Kişilerin mekanik veya matematiksel kavrama yeteneklerinden, parmaklarını kullanma yeteneğine, çizilmiş bir makine parçasını algılama yeteneğinden, olaylar arası ilişki kurabilme yeteneğine kadar çeşitlendirilebilecek, tüm yetenekleri değerlendirmeye yarayan zihinsel ve bedensel yetenek testleri vardır. Bu yetenek testleri kişilerin gerektiğinde belirli bir zamandaki durumlarını değerlerken, gerektiğinde bazı yaklaşımlarla gelecekteki başarılarını da değerlendirme olanağı vermektedir (Erdoğan, 1990, s.167).

Yetenek testlerini genel olarak dört grupta toplamak mümkündür: Zihinsel yetenekler, mekanik ve bununla ilgili yetenekler, psiko motor yetenekler ve özel yetenekler. Bu testler bireyin zihinsel ve mekanik yeteneklerini ölçmeye yarar. Bu testlerin amacı, işgöreni işe almadan ve eğitmeden önce sahip olduğu niteliklerini öğrenmektir (Aytaç, 2002, par.7).

- Zihinsel Yetenek Testleri: Adayın zeka, düşünme, bellek, mantık, öğrenme hızı, anlama, algılama, kavrama, dikkat gibi düşünsel yeteneklerini ölçmeyi amaçlar. Zihinsel yetenek testleri, üç ana kısımdan oluşmaktadır ve bireylerin sayısal, sözel, ve şekilsel muhakeme yeteneklerini değerlendirmektedir. Bu testler güç testleri ve hız testleri olarak iki kategoride değerlendirilebilir. Güç testlerinde, zor sorular daha geniş bir süre içinde çözülmeye çalışılır. Hız testlerinde ise, kolay sorular daha sınırlı bir süre içinde çözülmeye çalışılır.

- Mekanik Yetenek Testleri: Bireyin el, kol, parmak gibi organlarını kullanma, bu organlar arasında kullanım koordinasyonu sağlayabilme, parmaklarını işletebilme, yürüme, ayakta durma, koşma gibi becerileri yanında; görme, renk ayırma, derinliği ayırma, işitme, ses tonlarını ayırma, tat alma gibi beş duyuya bağlı yeteneklerini ortaya çıkarmaya çalışır.

İş için bazı özel yetenekler gerekebilir. Bu durumda işin gerektirdiği özel yetenekleri genel yapısıyla ölçen yetenek testlerinin de bataryaya dahil edilmesi gerekebilir. Böylece daha tutarlı bir değerlendirme yapılabilir. Örneğin; bir iş için görme yeteneğinin yanında, derinlik ayırma, renk seçebilme, uzağı iyi görme gibi özellikler istenebilir. Bu durumda genel olarak görme testi bataryaya konabileceği gibi, derinlik görme, uzağı görme, renk ayırma gibi daha özel görme testlerinin

bataryaya dahil edilmesi gerekir. Ayrıca zihinsel yetenek testlerinin tümü aday grubunun özelliklerine bağlıdır. Eğer adayların eğitim düzeyleri yüksek ise, bataryada daha çok kağıt-kalem testlerine yer verilir, buna karşılık adayların eğitim düzeyleri düşük ise seçim bataryası içinde aletli testlerin sayısı artırılır (Akmüt ve Diğerleri, 2003, s.357).

4.2.2.3.3. Kişilik Testleri

Kişilik, özel bir kişiyi nitelendiren ve bireyler arasındaki farklılığı ortaya koyan psikolojik özelliklerin toplamıdır. Bu özelliklerin neler olduğu, başka bir deyişle, bireyin sahip olduğu psikolojik özelliklerin ve kişilik yapısının nasıl olduğu kişilik testleriyle belirlenmeye çalışılır. Kişilik de genel zeka gibi bir grup yetenek veya karakter özelliklerine ilişkindir. Psikologlar bireyin kişiliğinin onun bir işe veya işletmeye uyumunda birinci derecede rol oynadığını ileri sürmüşlerdir. Kişilik, zihinsel ve fiziksel faktörlerin etkisi altında kazanılan tecrübe ile değişmektedir. Çoğu hallerde akıllı kimselerin, heyecansal açıdan uyum güçlükleri çektikleri bir gerçektir. Kişilik özellikleri soya çekime ve bedensel fonksiyona da bağlıdır. Soyaçekim, kişiliğin gelişme potansiyelini gösterir, ancak tecrübe de kişiliğin gelişmesinde belirli ölçüde etkili olabilmektedir (Eren, 2001, s.335).

Kişilik testleri kişiliğin farklı boyutlarını ölçerek, kişinin gelecekte belli bir durum karşısında nasıl bir davranış sergileyeceğiyle ilgili kestirimde bulunur. İyi geliştirilmiş ve normal kişiliği ölçen kişilik testleri, işle ilgili önemli sonuçları kestirebildiği gibi, işe alım öncesinde kullanıldığında eşit işe alım fırsatları, sosyal adalet ve artan verimliliği de ortaya çıkaracaktır (Telman ve Türetgen, 2004, s.93).

Kişilik testleri, 1940'ların ortalarından itibaren, yani 2.Dünya Savaşını geçtikten sonra yaygın olarak kullanılmaya başlanmıştır. Bunlar patoloji ölçen değil, iş dünyasında da yaygın olarak kullanılan testlerdir. 1980'lere kadar personel seçiminde kişilik testlerini kullanmayan Amerikan Ordusu, bu tarihten sonra seçimlerine kişilik testlerini de eklemişler ve kendi başlarına kişilik testlerinin önceden bir tahmin yeteneği olduğunu görmüşlerdir. Özellikle kişilik testlerinin, genel yetenek testleri ve zeka testleri ile birlikte kullanıldığı zaman bu

önceden tahmin etme yeteneğinin, yani testlerin kullanım değerlerinin arttığı görülür (Konuk, 2000, s.45).

Birlikte çalışmanın, bir takım oluşturmanın çok önemli olduğu günümüz iş yaşamında, insanların iyi ilişkiler içinde çalışabilmeleri için karakterlerinin de birbirine uygun olması gerekir. Uygunsuzluk çatışmalar yaratır ki, bu da verimin düşmesine ve iş memnuniyetsizliğine neden olur (Telman ve Türetgen, 2004, s.94).

Teknik ve sosyal gelişmeler sonucu işletmelerdeki bazı işler aşırı derecede özel yapı kazanmış ve bazı işlerin de teknik açıdan birbirlerine göre çok yabancı oldukları görülmüştür. Bu tür gelişmelerden sonra elemanların birlikte çalışabilmeleri, benzer kavramlarda anlaşmaları, belirli bir sosyal hayatta birleşmeleri, belirli boş zaman uğraşlarında benzerlik göstermeleri işletme içindeki uyum için önemli olmuştur. Bu nedenle, personel seçerken açıklanan kişisel özellikler yönünde elemanların birbirlerine yakın olmaları sağlanmak istenmektedir. Kişilik testlerinin uygulanmasının başka bir sebebi de, kişilerin gelecekteki davranışlarının yöneticilerce bilinmek istenmesidir. Bu amaca yönelik olarak da kişilik incelemeleri gerekli olmaktadır. Toplu çalışmayı gerektiren işler için veya personelden özel güven bekleyen işler için adayların kişilikleri yönünden değerlendirilmesi faydalı olmakta, bu nedenle değerlendirme bataryaları içine kişiliğin istenen yönlerini analiz etmeye yarayan kişilik testleri konmaktadır (Erdoğan, 1990, ss.168-169).

Kişilik testlerini bir sınıflandırmaya göre ikiye ayırabiliriz; bunlardan ilk grup klinik yönelimli testlerdir. Kendine özgü jargonu olan bu testler bir problemi, bozukluğu anlamaya yarar. Örneğin; kişide depresyon var mı, şizofrenik mi bunları anlamak için tasarlanmış klinik testler vardır. MMPI, Depresyon ölçekleri bu tür testlerdendir. İkinci grup ise, daha çok iş dünyasında kullanılan, günlük konuşulan dile sahip kişilik testleridir. Birini tarif ederken, anlamaya çalışırken kullandığımız dominant, canlı, mesafeli, donuk gibi sıfatlar bu tür testlerin kullandığı dildir ve normal kişilik özelliklerinin dağılımını veriyor olması bunların iş hayatında kullanımını kolaylaştırır. Örneğin; 16PF, NEO.PI gibi testler bunlardandır ve bu testler oldukça çeşitlidir (Konuk, 2000, s.44).

Yaygın olarak kullanılan bir diğer envanter olan, California Psikolojik Envanterinde ise, adayların 467 maddeye doğru veya yanlış yanıtı vermeleri istenir. Onyedili kişilik boyutunda puanlama sağlar ve eğitimle ilgili mesleklerde, doktorluk, hemşirelik, diş hekimliği gibi sağlıkla ilgili mesleklerde, başarıyı tahmin etmede faydalıdır. Liderlik, yöneticilik potansiyeli, sosyal olgunluk, üreticilik potansiyeli gibi tanımlayıcı ölçeklere sahiptir (Schultz ve Schultz, 1998, s.118).

İşe alma süreci, çeşitli bölümlerden oluşan bir bütündür. Son yıllarda yapılan çalışmalar, kişilik testlerinin de bu sürece dahil edilmesi gerekliliğini ortaya koymaktadır. Seçme ve yerleştirme kararında sadece eğitim ve deneyim değil, kişilik özellikleri de çok önemlidir. Kişilik testleri doğrultusunda yapılandırılmış bir iş görüşmesinde de, adayla ilgili temel konulara daha iyi odaklanmak mümkün olur. Yapılan araştırmalar göstermiştir ki, diğer işe alma teknikleriyle birlikte, geçerliliği ve güvenilirliği ispatlanmış kişilik testleri aracılığıyla seçme ve yerleştirme yapmanın öneminin farkında olan işletmeler, sadece üstün performanslı ve uzun süreli çalışmayı hedefleyen elemanlar kazanmakla kalmazlar; bu işletmeler, işe alma görüşmesi sırasında doğru konulara odaklanmayı, bu doğrultuda seçme için harcanan süre ve yanlış seçme kararlarının sayısını ve yaratacağı olumsuz etkileri, işten ayrılma maliyetini, eğitim giderlerini, eğitim sürecinde yapılan hata oranını azaltarak, önemli ekonomik yararlar da sağlar.

4.2.2.3.4. İlgili Testleri

İlgi, bir kimsenin özel bir çaba göstermeden, dikkat ettiği, gözlediği, üzerinde durup düşündüğü ve zevk alarak sürekli olarak yaptığı şeyler şeklinde tanımlanabilir. Bireylerin ilgi duyarak birşeyi yapmaları, onları mutlu ettiği kadar başarılarını da olumlu yönde etkileyen bir faktör olmaktadır. Bu açıdan bakıldığında, ilgi testlerinin önemi anlaşılmaktadır. İlgi duyulan işte yapılan hata sayısı da azalacağından, verimlilik yanında kalite de yükselecektir. Bir kişinin yaradılışından gelen özel ilgileri, değerleri ve tutumları vardır ve bu özellikler kişilikleri üzerinde önemli etkiler gösterir. Bu karakteristik özellikler tercih edilen aktiviteleri ve günlük yaşamın diğer evrelerini etkiler. Kişinin ilgi alanını saptamak ve içerik olarak pratik, estetik ve zihinsel farklı değerleri ölçmek üzere soru çözelgeleri dizayn edilir (Sabuncuoğlu, 2000, s.93).

İlgi alanlarının, çevresine bakış açısının, değer yargılarının kişinin başarısında, iş yaşamında, mutluluğunda etkili olduğu göz önüne alınırsa, personel seçiminde özel ilgilerin ölçülmesinin önemli bir yeri vardır. En yaygın kullanılan ilgi testleri; insanın yaptığı işin onu hangi yönüyle tatmin ettiğini ya da tatmin olmamasına neden olduğunu tespit etmeye yarayan Minnesota Doyum Envanteri, kişinin işi nasıl algıladığını ölçen JDI İş Betimlemesi Ölçeği ve kişinin çeşitli meslek grupları arasından hangisine ilgi duyduğunu belirleyen BIT Envanteri'dir (Telman ve Türetgen, 2004, s.113).

İlgi testlerinde, adayların tercihlerinin yer aldığı günlük aktivitelerinin olduğu görülmektedir. İlgi testlerinin mantığı, eğer bir kişi belirli bir meslekte, başarılı olan kişilerin ilgi ve tercihleriyle aynı ilgi ve tercihlere sahipse, bu kişinin o meslekte tatmin olma olasılığının yüksek olmasıdır. Yine de bir kişinin özel bir görevle ilgili olarak, o göreve büyük oranda ilgi duyması, o kişinin işi başarıyla yapma yeteneğinin olduğunu garanti altına almaz. İlgi testlerinin skorları, kişilerin ilgilerinin, o kariyer içindeki başarılı çalışanların ilgileriyle bağdaşma düzeyidir. Eğer bir test o alanda kişinin ilgisinin olmadığını gösterirse, kişinin o işte başarılı olma şansı azalır (Schultz ve Schultz, 1998, s.114).

İlgi testleri, bir işgören adayının hobileri, tutkuları ve zevkleri ile okuma malzemelerinde, öğrenim ve konuşma konularında, faaliyetler ve mesleklerdeki tercihlerini de ortaya çıkarır. Böylece iş dışı ilgi ve uğraşların mesleksel başarıdaki rolü ve önemi nedeniyle bireyin yapmakta olduğu veya yapacağı göreve karşı ilgisi belirlenmeye çalışılır. Dolayısıyla bu testlerden mesleğe yöneltme çalışmalarında da önemli ölçüde yararlanılmaktadır. Bunlara karşın, bir insanın ilgi duyduğu işler için yeteneği olmayabilir. Bu nedenle test uygulaması sırasında, bu tür adayların dikkatle izlenmesi gereklidir. Kişinin gerçek tutum ve davranışını belirlemek amacıyla test soruları arasına, denetim niteliğindeki yeteneğe ilişkin bazı soruların konması yerinde olur (Akmüt ve Diğerleri, 2003, s.358).

4.2.2.3.5. Başarı Testleri

Başarı testleri, adayın iyi bildiği, yaptığını iddia ettiği işlerde başarı derecesini ölçmeye yöneliktir. Bireyin işte başarılı olup olamayacağını, neleri bilip neleri yapabileceğini analiz etmek için kullanılır. Bu testlerin dayandığı mantık, bir

adayın işi başarılı olarak yapıp yapamayacağını, ona o işi yaptırarak görmekten daha iyi bir yol olmadığıdır. Örneğin; işini ne şekilde yaptığını anlamak için gerçek bir işin dikkatlice seçilmiş bir parçası adaya verilerek, bilgi ve ustalığını bizzat uygulayarak göstermesi istenir. Yazılı, sözlü veya uygulamalı olabilir. Bir iş örneği üzerinde test yapma olanağı yoksa, sembolik olarak işin özellikleri veya yapılaş tarzı konusunda adaya sözlü veya yazılı olarak sorular yöneltilebilir. Uygulamalı testler; örnek iş testleri ve değerlendirme merkezleri uygulamasıdır (Bingöl, 1997, ss.135).

- İş Örnekleme Testleri: Simülasyonların ve farklı türde rol oynamaların dahil olduğu iş örnekleme testleri seçim aşamasında geniş olarak kullanılmaktadır. İşe ilişkin davranışları doğrudan değerlendiren testlerdir. Ancak kişinin gelecekteki potansiyelini ve motivasyonunu ölçmekte yetersizdir. Genel olarak iş örnekleme testleri, aday havuzu eğitildiğinde uygulanabilir. Eğer adaylar eğitilmediyse yetenek testlerini uygulamak daha doğru olacaktır. İş örnekleme testleri soruları, iş örneklerinin taklitinden, işte kullanılan terimlerin sınanmasına pek çok farklı şekilde olabilir. Gerçekte simülasyon tekniğinde kullanılan soruların, işin içeriğini ve işe ait terminolojiyi iş örneklerinde iyi temsil etmesi önemlidir. Fiziksel bir aktivitenin gerçekleştirilmesinin gerektiği simülasyon durumlarında, yapılandırılmış mülakatların fiziksel bölümü gündeme gelir ve iş ortamına ait küçük bir uygulama alanı oluşturularak aday sınanır (Aytaç, 2002, par.6).

- Değerlendirme merkezleri yöntemi, personel seçiminde kullanılan yeni bir sistemdir. Bu yöntemde, iş için başvuran adayların yeteneklerini değerlendirmek için birçok farklı ama birbirini tamamlayan teknikler kullanılır. Bu uygulamalar sayesinde adayda hangi yeteneklerin varolduğu, hangi yeteneklerin ise eğitimle kazandırılabilceği belirlenmiş olur. Bu yöntemi uygulayanların yoğun eğitimli ve birikimli olması önemlidir. Bu nedenle değerlendirme merkezi uygulamalarında bu alanda uzman kişiler görev alırlar ya da bu görevi işletme içinde yerine getirecek yöneticilere gereken eğitim verilir. Bu yöntem özellikle adayların gelecekteki iş davranışını kestirmede ve yöneticilerin seçiminde başarı göstermektedir (Yüksel, 1998, s.108).

Değerlendirme merkezleri yönteminde; gelecekte işin gerektirdiklerini tespit etmek için çeşitli yöntemler ve işin kapsayacağı durumları içeren simülasyonlar, yani iş benzeri ortamlar kullanılmaktadır. Daha çok genç yönetici adaylarını saptamak için kullanılan bu seçme yönteminde, bir-üç gün arasında değişen süreli oturumlarda adaylara gelecekte karşılaşabilecekleri cinsten bazı durum ve ödevler (örneğin; bir sözleşme taslağının kaleme alınması ya da bir başka firma ile ortak yatırıma gitme pazarlıklarının yapılması) verilmekte, bu durumun içindeki davranışları bir komite tarafından izlenip değerlendirilmektedir. Yani değerlendirme merkezleri yönteminde amaçlanan mevcut davranışları temel alarak gelecekteki davranışı tahmin edebilmektir. Değerlendirme Merkezi uygulamaları posta kutusu yöntemini, lidersiz grup tartışmasını, iş simülasyon uygulamalarını, yetkinlik bazlı mülakatları, sunumu ve bazı durumlarda psikometrik testleri kapsamaktadır (Tınar, 1996, s.134).

4.2.3. Görüşme (Mülakat)

Belirli bir pozisyon için başvuruda bulunan kişinin, o iş için başarılı olabileceğini gösteren bilgi, beceri ve deneyime sahip olup olmadığını belirlemek amacıyla, sınırlı bir zaman diliminde gerçekleştirilen kişilerarası etkileşim süreci olarak tanımlanabilen görüşme, en yaygın olarak kullanılan personel seçimi tekniklerinden biridir. Görüşmeler, adayın, işi başarma yeteneğine sahip olup olmadığı, başarılı olmak için motive edilip edilemeyeceği ve işletmenin ihtiyaçlarını karşılayıp karşılayamayacağı gibi konulara açıklık kazandırmak amacıyla gerçekleştirilirler. Görüşmelerle, adayın, işletmeyle uyushabilecek, anlaşabilecek ve organizasyonel kültüre adapte olabilecek bir kişi olup olmadığı da belirlenmeye çalışılır. Bir çok işletme, adayın, bir çatışma kaynağı olup olmayacağı, diğer çalışanlar üzerinde olumsuz etki yaratıp yaratmayacağı ya da son derece mutsuz bir çalışan olup olmayacağı hakkında bilgi sahibi olabilmek amacıyla görüşme süreci üzerinde önemle durmaktadır (Solmuş, 2000, par.1).

Daha bilimsel bir yaklaşımla tanımlamak gerekirse; işletmenin personel ihtiyacı duyulan işe veya mevkilere atanmak isteyen adaylarla işletme tarafından görevlendirilen bir ya da birden fazla kişinin karşılıklı konuşarak, adayların işletmede çalışıp çalışamayacağını belirlemek için gerekli olan izlenimleri sağlamak eylemidir (Aşkun, 1982, s.43).

Birçok çalışan adayının düşündüğünün aksine, görüşmelerin amacı işvereni etkilemek, gerçekte olmadığı şekilde kendini işverene tanıtmak ve işi kazanabilmek uğruna yanıltıcı cevaplar vermek değildir. Aksine, görüşmelerin amacı; adayın daha önceden vermiş olduğu özgeçmiş ya da yazılı belgelerinde belirtilen özelliklere sahip olup olmadığını görmek ve kişisel başarı ve özelliklerini bir de adayın sözlerinden duymaktır. Görüşme sırasında sorulan sorulara cevap vermek için uzun bir süre olmadığı için işveren, görüşmeler aracılığı ile adayın kısa sürede çözüm üretebilme yeteneğini, yüzyüze görüşmelerde verdiği tepkileri ve insan ilişkilerinde ne tür davranışlar gösterdiğini anlamaya çalışır. Bu yüzden, adayın mümkün olduğunca sorunları çözme yeteneğini, karşısındaki kişi ile uyum içerisinde fikir alışverişinde bulunabileceğini ve düşüncelerini dürüstçe ve açık bir şekilde beyan edebileceğini mülakatı yapan kişiye hissettirebilmesi gereklidir (Holley ve Jennings, 1987, s.218).

Personel seçimi için psikoteknik test kullanılıyorsa bile görüşme yapılmalıdır. Bazen kimi nedenlerle seçim yöntemlerinden sadece görüşme kullanılır. Hangi yöntemler kullanılırsa kullanılsın, görüşmede yüzyüze konuşma işlevinden vazgeçilemez. Adayla karşı karşıya konuşmak, onun düşüncelerini irdeleme, bu yolla sadece söylediklerinden değil, söylerken kullandığı beden dilinden de edinilen bilgiyi değerlendirmek önemlidir. Aday hakkında ne kadar çok bilgi edinilirse, daha sonraki analiz ve kararı kolaylaştıracak bilgilere sahip olunması o kadar mümkün olur. Bu bağlamda, personel seçiminde görüşmeyi yapanlar üç temel soruya yanıt aramaya çalışırlar; adayın işi yapabilirliği, kendisine teklif edilen işi yapma isteği ve diğer adaylar arasındaki başarı sıralamasındaki derecesi. Bu soruları yanıtlarken adayın geçmişteki davranışının, onun geleceğini tahmin etmede bir yol gösterici olarak rol oynayabileceği düşüncesinden hareket edilerek, adayın geçmişiyle ilgili belirli bilgiler edinilmeye çalışılır. Böyle bir görüşmede adayın geçmişi dışında, bilgi düzeyi, eğitimi, fiziksel görünümü, toplumsallık ve ekip ruhu, heyecanlılık durumu, yönetme yeteneği de öğrenilir. Bunun yanı sıra, adaya işletme ve iş hakkında yeterli bilgi vermek de mülakatın amaçlarından biridir. Böylece adaya ilgi gösterilerek, işletmenin saygınlığı ortaya konmuş olur (Telman ve Türetgen, 2004, ss.218-219).

Bu bağlamda, çok iyi bir biçimde yürütülen seçim görüşmesi, özetle dört amacı yerine getirmektedir (Dereli ve Uzunçarşılı, 1990, s.34);

- Adayın işin gerektirdiği özelliklere sahip olup olmadığını öğrenmek,
- Görüşmeye katılan adayın işletme hakkında doğru bilgi almasını sağlamak,
- Adayın ileride karşılaşacağı durumlarda başarısının hangi boyutlarda olacağını tespit etmek,
- Aday hakkında başka kaynaklardan elde edilemeyen bilgiler elde etmek.

Görüşme bir anlamda, işe alınacak bireyi daha yakından tanımaya, karşılıklı etkileşim kurmaya olanak sağlar. Doğal olarak bu temel bilgilerin sağlanması kolay değildir. Dolayısıyla görüşmeyi işletme adına yapacak bireyin ya da bireylerin alanında yeterli olmaları gerekmektedir. Aksi durumda adaydan alınması düşünülen bilgiler edinilmediği gibi, bu konuda harcanan zaman ve emek de boşa gitmiş olur. Görüşmeyi yapacak kişinin yeterli olması, görüşme ile sağlanan ve test, bilgi sınavı gibi yöntemlerle edinilemeyen bilgilerin kısa yoldan sağlanması söz konusu olur (Fındıkçı, 2003, s.197).

4.2.3.1. Görüşme Teknikleri

Görüşmeler, görüşmeyi gerçekleştiren kişi sayısı, soruların ya da görüşmenin içeriği ve en önemlisi yapılandırılma derecesi gibi boyutlar üzerinde farklılaşarak değişik şekillerde gerçekleştirilebilir.

Kuşkusuz, görüşmelerin en önemli özelliği ya da diğer bir deyişle gerekliliği yapılandırılma derecesidir. Görüşmeler yapılandırılma derecelerine göre temel olarak ikiye ayrılmaktadır:

4.2.3.1.1. Yapılandırılmamış Görüşmeler

Görüşmeci, işin gerektirdiği niteliklerin kişilerde olup olmadığını araştırırken, adaylara sorulacak sorular önceden kesin olarak belirlenmemiştir. Görüşme, dosthane bir yapı içinde geçerken, görüşmeci adayın konuşma biçimini, olaylara yaklaşımını, kendisini ve fikirlerini savunma biçimini saptamaya çalışır. Seçilen bir konu ya da sorun üzerinde diyalog başladıktan sonra bunu tartışmaya dönüştürmekten görüşmecinin kaçınması gerekir. Yapılandırılmış

görüşmeye göre, görüşme konusu daha geniş tutulmakla görüşme daha canlı, esnek ve sıkıcı olmayan bir düzeyde gerçekleşir (Erdoğan, 1994, s.67).

Yapılandırılmamış görüşmelerde, her adaya farklı sorular sorulmakta ve görüşme daha çok sohbet havasında gerçekleşmektedir. Bu tür görüşmelerde, görüşmeci, görüşme kapsamını oluşturmada özgürdür. Görüşmeci, performansla ilişkili olabilecek ya da bu konuda bilgi sağlayabilecek özellikler üzerinde odaklaşarak konudan konuya atlar. Görüşme sonucu, büyük oranda, görüşmecinin eğilimlerine, sezgilerine ve değer yargılarına bağlı kalmaktadır. Yapılandırılmamış görüşmeler, duygusal tepkiler, düşünceler ve tutumlar konusunda daha detaylı bilgi sağlamakla ve daha yaygın olarak kullanılmakla birlikte daha az güvenilirdir. Görüşmecinin geniş bir bilgi ve deneyim gücüne sahip olması gerekir. Aksi halde, adayın davranış ve kişiliği üzerinde yanlış değerlendirmelere gidilebilir (Solmuş, 2000, par.6).

Görüşmelerin çoğu plansız yani yapılandırılmamış biçimde yapılır. Diğer bir deyişle, görüşme önceden çok az planlanmış ve görüşme konuları hemen hemen hiç belirlenmemiştir. Bu durumda görüşmeyi yürütme hazırlığı yapılmamıştır ve görüşme esnasında ele alınan konular, görüşme amacından çok tesadüflere dayanır. Bu koşullarda aday hakkında toplanan bilgilerin çok azı görüşme konusuyla yakından ilgilidir. Ortaklaşa bilgi temeli olmadan görüşülen çok sayıda adaylar arasından gerekli özellikleri ve yetenekleri değerlemek bir takım güçlükler ve sorunlar doğurur (Eren, 2001, s.340).

Yapılandırılmamış görüşme tekniklerinin yarattığı problemler şunlardır: Mülakata çağırılan kişi ile ilgili gerçek bilginin saptırılması, görüşme sürecinin doğru adayı seçmek için geçerliliğinin olmaması, yapılan mülakatın söz konusu işle ilgisiz ve kişiye özel sorular içermesi, bu tekniğin uygun seçme teknikleriyle tutarlılığının olmaması olarak sayılabilir ("İnceleme: Mülakat Sürecinde Görüşmeci Yola Çıkarak Yapılandırılmış Mülakat Geliştirme", 2000, par.6-7).

4.2.3.1.2. Yapılandırılmış Görüşmeler

Daha önceden işletmenin ve işin temel özelliklerine göre belirlenmiş sorulara bağlı olarak yürütülen bir çalışmadır. Bu tür görüşmelerde, bütün adaylara, önceden hazırlanmış aynı sorular, aynı sırayla sorulmakta, tüm sorular

aynı puanlama yöntemiyle değerlendirilmektedir. Böylelikle, adayların karşılaştırılması daha sağlam bir biçimde gerçekleştirilmektedir. Soruların standart bir şekilde sorulması, görüşmenin objektif standartlara bağlanmasına da yardımcı olur (Erdoğan, 1994, s.46).

Bu tür görüşmenin temel özellikleri şunlardır: Görüşmeci saptanmış mesleksel gereklerden hareket ederek çalışma yapar; bir plan kullanır ve soracağı soruları önceden hazırlar. Görüşme tekniğine göre eğitilmiştir ve bu konuda deneyimi vardır. Görüşmeci, görüşmeye başlamadan önce, aday hakkında mevcut bilgi kaynaklarını inceler ve maksimum bilgiye sahip olur. Sorunların daha önce hazırlanması, görüşmeye akıcılık ve görüşmeciye kolaylık sağlar. Sorunların standart olması, işe almada objektif ölçütlerin kullanılmasına yardımcı olur. Bu üstünlüğüne karşın, belirli soru kalıplarına bağlı kalındığı için esneklikten yoksun olması sebebiyle, görüşmenin akışı içerisinde ortaya çıkacak yeni durumlara uygun sorular yöneltilmemesi ve bilgi kaybına neden olması ve dolayısıyla adayın kişiliğini saptamakta yetersiz kalışı yöntemin eleştirisi olarak gösterilebilir (Can ve Kavuncubaşı, 2005, s.128).

Bu bağlamda, bir seri standart sorunun kullanılmasına karşın, yapılandırılmış görüşmede, katı olunmamalıdır. Önceden belirlenmiş sorular, mantıklı bir biçimde yöneltilmeli, fakat formda yer alan soruların okunarak sorulmasından kaçınılmalıdır. Öte yandan adaya yanıtları açık bir biçimde vermesi için yeterince süre tanınmalıdır. Ayrıca görüşmeci, adayın yanıtını tam olarak anlayıncaya kadar yönelttiği soru üzerinde durmalıdır (Bingöl, 1997, s.142). Aşağıda yapılandırılmış bir görüşme formuna yer verilmiştir.

Yapılandırılmış görüşmenin sahip olduğu avantajlar şunlardır: İş performansı için kritik olan işe ait görev ile bilgi, beceri ve yeteneklere dayanıyor olması, iş bilgisi ve çalışandan istenebilecek iş gereklerinin sorgulandığı soru tiplerini içermesi, işe ait tüm bilgi, beceri ve yeteneklerin ölçülebileceği sözel, yazılı veya fiziksel seçme testlerini içermesi ve bu tekniklerden birkaçının birlikte değerlendirme için kullanılabilmesi, görüşme sorularının 5 ya da 7 aralıklı likert tipi bir ölçek üzerinde değerlendirilmesi, birden fazla görüşmeciden oluşan mülakat panelinde soruların her adaya aynı sırayla, komiteden bir tek kişi tarafından sorulması, tüm komitenin her adayı aynı metodla değerlendirmesi şeklinde sayılabilir (Aldemir, Ataol ve Budak, 1996, s.100).

Tablo 4

Yapılandırılmış Görüşme Formu

Ö	Değerleme: 1 2 3 4 Yorumlar:
Z	Nihai değerlemeyi yaparken, adayın kararlılığını, çalışkanlığını, bağlılığını, başkalarıyla çalışma yete-
E	neğini, öz-güvenini, önderliğini, olgunluğunu, motivasyonunu göz-
T	önünde bulundurduğunuzdan emin olun.
	Görüşmeci: İşin Ünvanı:

Adı ve Soyadı : Cinsiyeti: Tlf.No.:
Adresi: Posta Kodu ve İli:
Doğum Yeri ve Tarihi:
Askerlik Durumu:
Özel otomobiliniz var mı?:
İşletmemize iş için niçin başvuruyorsunuz?:

İŞ DENEYİMİ : Bu bilgi çok önemlidir. Görüşmeci, adayın ilk pozisyonundan son pozisyonuna kadar geçirdiği tüm deneyimleri kaydetmelidir. Okul sonrası her ay gözönüne alınmalıdır. Ayrıca aday askerliğini yapmışsa, askerlikteki deneyimleri de dikkate alınmalıdır.

SON VEYA HALİHAZIRDAKİ POZİSYON (İŞ YAŞAMIYLA İLGİLİ HİKAYE)

İşletme: Şehir: / /19...'den / /19...'e
İşi nasıl elde etmişsiniz?:
Amiriniz: Ünvanı:
Çalışmaya başladığınızda işin niteliği: Ücretiniz:
Terfi ettirdiniz mi ve ücret artışı elde ettiniz mi?:
Son işinizin niteliği: Son ücretiniz:
İşinizde hoşlandığınız hususlar nelerdi:
İşinizde özellikle hoşlanmadığınız hususlar nelerdi?:
İşinizden ayrıldıktan sonra ne kadar süre geçti?:
İşinizden ayrılma nedenleri?:
Çalıştığınız yarım-gün işler:

SON POZİSYONUNUZDAN ÖNCEKİ İŞİNİZ :

İşletme: Bölüm: / /19...'den / /19...'ye
Bu işi nasıl elde etmişsiniz?:
Nasıl iş değiştirdiniz?:
Ayrıldığınız zamanda görev ve sorumluluklarınız nelerdi? :

Kaynak: Ceyhan Aldemir, Alpay Ataol ve Gönül Budak, Personel Yönetimi, Barış Yayınları, İzmir, 2.Baskı. 1996, s.101.

Yapılandırılmış görüşmeler dört aşamalı bir süreçte gerçekleşmektedir. Öncelikle, iş analizinin sağladığı bilgilerden yola çıkarak görüşmede sorulacak sorular hazırlanır. Bu sorular, kritik olaylar ya da durumlara ilişkin sorulardır. İkinci aşama, tüm soruların her bir adaya sorulması aşamasıdır. Tüm adaylara, aynı sorular, aynı soru düzeniyle sorulur. Üçüncü aşamada, adayların verdikleri cevaplar puanlanır (genellikle 5-mükemmel ile 1-zayıf arasında değişen değerlerle). Son aşamada ise, verilen cevaplar, bireysel önyargıyı en aza indirmek amacıyla bir grup değerlendirici (görüşmeyi yapan kişiler) tarafından tartışılır ve aday hakkında karara varılır. Yapılandırılmış görüşmelerde, adaylara 4 tür soru sorulur (Solmuş, 2000, par.9):

- Ortamsal sorular: Adayın, belirli bir durumda nasıl davranacağını belirleyebilmek amacıyla hazırlanan sorulardır. Örneğin; “çalışma arkadaşlarınızın bazılarının olmadığı bir durumda işinizi nasıl yapacağınızı tasvir eder misiniz?”
- İşle ilgili bilgi düzeyine ilişkin sorular: Adayın, işin gerektirdiği bilgi birikimine sahip olup olmadığını belirlemek amacıyla hazırlanan sorulardır. Örneğin; “bir dizel motorunun bakım ve onarımını nasıl yaptığınızı tanımlar mısınız?”
- İş simülasyonuna ilişkin sorular: İşin kapsamıyla yakından ilişkili olan sorulardır. Örneğin; “fren balatalarının yerleştirilmesi sürecindeki adımları açıklar mısınız?”
- İşgören gerekliliklerine ilişkin sorular: Adayın, belirli iş koşulları için hazır ya da iş için istekli olup olmadığıyla ilgili olan sorulardır. Örneğin; “altı aylık bir eğitim programından sonra işe başlamayı düşünür müsünüz? “

Görüşmeleri farklılaştıran önemli bir özellik görüşmeyi gerçekleştiren görüşmeci ve görüşmeye katılan aday sayısıdır. Bazı görüşmeler, tek bir kişi tarafından yapılırken, bazıları da birkaç kişiden oluşan bir grup tarafından gerçekleştirilir. Bunun yanı sıra bazı görüşmeler tek bir adayla, bazı görüşmeler ise toplu olarak yapılmaktadır.

4.2.3.1.3. Toplu (Grup) Görüşmeler

Adından da anlaşılacağı gibi grup halinde yapılır. Daha çok yönetici seçiminde kullanılan grup görüşmeleri oldukça ilginç ve yeni bir uygulama türüdür. Personel seçiminde böyle bir görüşme türüne işletmeleri sürükleyen en önemli neden, zaman kaybını önlemek ve anında karşılaştırma ve değerlendirme olanağı elde etmektir. Toplu görüşmeler sırasında adayın kişisel girişimi, saldırganlık, denge, yeni koşullara uyabilme, duruma göre geliştirilen davranış ve kişilerle iyi geçinme özellikleri kolaylıkla gözlenebilir (Can ve Kavuncubaşı, 2005, s.129).

Toplu görüşmelerde iki yol izlenebilir. Birincisi, görüşmeci 10-15 kişiden oluşan grubu karşısına alır, bir sınav niteliğinde çeşitli sorular yöneltir ve en doğru yanıt verenler ve boş bulunan işin niteliğine uygun olanlar seçilir. İkinci yol daha ilginçtir. Yönetici adayları grup olarak bir odaya alınırlar ve başlarında görüşmeci yerine gözlemci bulunur. Adaylar kendi aralarında belirli bir konu üzerinde tartışılır. Lidersiz grup tartışmaları da denen bu yöntemde belli sayıda aday masaya oturtulup, ellerine bir sorun hakkında bir özet verilmekte ve belirli bir süre içinde bu sorunun tartışılarak bir sonuca varılması istenmektedir. Bu sırada, gözlemciler, tartışmaları ve adayları yakından izleyerek önderlik yeteneğine sahip, en düzgün konuşan, anlayış, kavrama, algılama, yargılama gibi yetenekler taşıyan kişileri saptarlar (Ural, 1973, s.18).

Diğer yandan, işin kapsamına göre bazı görüşmeler, bir grup tarafından panel biçiminde de uygulanabilir. Bu tür görüşmelerde, konu ile ilgili yöneticilerden oluşan grup, aday ile topluca bir görüşme yapar. Böyle bir durumda, görüşme sonunda görüşmeyi yapan yöneticiler, kendi aralarında toplanarak adaylar hakkında ortak bir karara varırlar (Bingöl, 1997, s.144). Bu görüşme çeşidinin, her görüşmecinin adayı farklı bir yönden değerlendirmesi ve adaya farklı şekillerde yaklaşabilmesi, aday görüşmeci ile konuşurken diğer bir görüşmeci tarafından izlenebilmesi ve aday hakkındaki görüşlerin görüşme sonucunda görüşmeciler arasında karşılaştırılarak kontrol edilmesi gibi olumlu tarafları vardır (Tınaz, 2005, s.71).

Bu tür görüşmelerin amacı, adayın grup içerisindeki davranışlarını incelemektir. Bu tür görüşmelerde adayların liderlik özelliği, fikirlerini savunma ve

yeni fikirler geliştirme yönleri, sorun çözme yaklaşımları gibi özellikleri ölçülmeye çalışılır. Ancak çok sayıda adayın olması halinde her grup için ayrı güncel sorun bulunması zordur, bazı kişilerin bu sorunlara yakın olabileceği gözönüne alınmalıdır. İşveren, adayın verilen amaca ulaşmak için diğer grup üyeleri ile ne kadar koordineli çalıştığını, farklı fikirleri ve eleştirileri nasıl ele aldığını ve grup içerisinde lider mi yoksa üye rolüne mi sahip olduğunu görmek ister. Eğer adaylardan bir tanesi toplantıyı idare ediyor ise, o adayın diğer üyeleri nasıl kontrol ettiği, üyelere eşit davranıp davranmadığı ve konuya ne kadar yön verebildiği gözlenecektir (Erdoğan, 1994, s.71).

Geniş panellerin olumsuz yanı, kargaşa yaratabilmesidir. Bu durum, panel üyelerinin adayla ilişki kurmalarını zorlaştırabilir veya tutarlı bir şekilde soru sormalarını engelleyebilir. Panel üyeleri arasındaki grup dinamiği görüşmenin asıl amacının önüne geçebilir. Ancak daha önce de belirtildiği gibi, görüşme öncesinde iyi bir hazırlık sürecinin geçirilmiş olması bu olumsuzluğu engelleyebilir. Mülakat panelinde yer alan her görüşmeci, her adayın adil ve eşit olarak değerlendirilip seçilmesi görevine ve panelin yürütülmesi işlevine kendini tam olarak odaklamalıdır (Tınaz, 2005, s.72).

Bunlardan başka görüşmenin yürütülmesine göre görüşme teknikleri çeşitlendirilebilir. Bunlardan en önemlisi baskılı (stres) görüşmeleridir.

4.2.3.1.4. Baskılı (Stres) Görüşmeler

Bu görüşme çeşidinde adaylar strese yol açan durumlara maruz bırakılırlar. Örneğin; görüşme yapan sık sık ve bilerek adayın sözünü keser, uzun zaman sessiz kalır, düşmanca bir tutum benimser. Adaya, üzerinde stresin oluşmasını sağlayan sorular yönelir. Stres görüşmelerinde, deneyimli ve eğitilmiş mülakatçı tarafından yapılan gözlemler sonucunda stresli durumların varlığında adayın verdiği tepkilere bakılarak adayın kişilik özellikleri ortaya çıkarılmaya çalışılır (Holley ve Jennings, 1987, s.222).

Baskılı görüşmeler, diğer görüşme türleri arasından adayların en çok çekindiği, cevap vermekte en çok zorlandıkları görüşme tarzıdır. Bu tür görüşmelerde amaç, adayın en zor durumlarda bile paniklemeden sorunları pratik bir şekilde çözme yeteneğini görmektir. Ancak, biraz çalışma ile bu tür soruların

aslında basit cevapları olduğu anlaşılır. "Patronun işine sahip olmak istiyor musun?, Elimdeki kalemi bana satabilir misin?, Şirketin içerisinde birisini bu pozisyona getirmek varken neden dışardan birisini alayım?, Neden bu kadar uzun süredir iş bulamıyorsun?, Görüyorum ki uzun süre çalıştığınız şirkette bir zam almamışsınız bunun sebebi nedir?" gibi sorular stres mülakatlarında sorulabilecek sorulara örnek olarak verilebilir. Aslında, bütün bu soruların cevapları görüşmede vurgulanması gereken en önemli noktaya dayanmaktadır; o işletmede uzun süreli olarak kariyer yapma isteği ile çalışmaya talip olmak. Ayrıca görüşmeyi yapan kişinin iyi yetişmiş olması, karşısındakini yönlendirmesi de gerekir. Aksi halde görüşme kolayca kontrol dışına çıkabilir (Erdoğan, 1994, ss.84-85).

Bu tür görüşmede, adayın dengesini nasıl koruduğunu, uyum yeteneğini ve beklenmeyen olaylar karşısında nasıl davrandığını görmek amaçlanır. Bu nedenle adaya dostça bir davranıştan düşmanca bir tutuma kadar çeşitli hareket biçimleri gösterilerek tepkisi ve savunma biçimleri gözlenir. Amaç adayın ruhsal ve sinirsel dengesini, onun takındığı tutum ve davranışları değerlendirmektir (Can ve Kavuncubaşı, 2005, s.129). Daha çok yönetici seçiminde kullanılan bu görüşme türünde adayın kendi kendini kontrol yeteneği, olaylar karşısında tutum ve sağ duyusu ölçülür. Ancak burada görüşmeciye çok iş düştüğü bir gerçektir. Görüşmenin amacından saptırılmaması ve adayın, üstüne gereğinden fazla gidilmemesi önerilir (Eren, 2001, s.343).

Baskılı görüşme bir seçim görüşmesinden çok, bir durumsal test niteliğindedir. Bu tekniğin sakıncalı bir yönü; böyle bir işleme tabi tutulup sonuçta reddedilen adayların işletme hakkında olumsuz bir izlenimle ayrılma olasılığıdır. Bu ve benzeri duyguları silmek için görüşme sonunda bir açıklama getirilmesi zorunludur. Görüşmecinin buradaki rolü oldukça önemlidir. Görüşmenin kesintisiz yürütülebilmesi için büyük çaba ve dikkat gösterilmesi gerekir.

4.2.3.2. Görüşme Sürecinin Evreleri

Personel seçiminde kilit ve belirleyici rol oynayan görüşmeden amaçlanan verimin sağlanması, görüşme sürecinin önceden çok iyi planlanmasına bağlıdır. Görüşme sürecinin evreleri beş grupta toplanabilir;

4.2.3.2.1. Hazırlık

Görüşme öncesi hazırlık çalışmaları yapılır. Bu aşamada görüşmenin nerede, ne zaman, kim ya da kimler tarafından yapılacağı, hangi görüşme türünün uygulanacağı önceden belirlenmelidir. Hazırlık aşamasında görüşme öncesi başvuru formları bir değerlendirme ve elemeye tabi tutulur. Eleme sonunda görüşülmesi planlanan adaylarla telefonla görüşülerek veya mektup yazılarak davet edilir ve randevu verilir. Görüşmelerin en verimli saatleri, sabah saatleridir. Normalde bir görüşme için en az onbeş dakika, en çok bir saat zaman ayrılır. Görüşmeye çağırılanların zaman olarak belirli bir süreye sıkıştırılmaması önemlidir. Yani buna önemli bir iş olarak bakılması gereklidir (Erdoğan, 1994, s.22-36).

Ön eleme sonucunda elenen adayların başvuru formları arşivlenerek, ilgililere olumsuz yanıtı içeren matbu bir mektup gönderilir. Koşullar ne olursa olsun bireyin bilgilendirilmesi gereklidir. Bu mektup içerik açısından oldukça yumuşak ve insana saygıyı temel esas almalıdır. Bu mektupta özetle, adayın yaptığı başvuru için teşekkür, başvurunun değerlendirildiği ve şu aşamada başvurusuna olumsuz cevap verildiği, başvuru formunun işletmenin arşivinde yer aldığı gibi temel bilgiler yer alır. Bu sonucun ulaştırılması için telefonla da bilgi verilebilir. Ancak olayın sistematik hale getirilmesi ve kişisellikten kurtarılması bakımından matbu mektubu kullanılması yararlı olmaktadır (Fındıkçı, 2003, s.198).

Bunların dışında hazırlık aşamasında, görüşmenin yapılacağı ortamda adayların ve görüşmecilerin oturma şekillerini ayarlanması ve gerekli malzemelerin (formlar, iş şartnamesi, kalem-kağıt vb.) el altında bulundurulması da gereklidir. Ayrıca görüşme ortamının rahat, dikkatleri dağıtmayacak ve özellikle adayın fiziksel ve ruhsal olarak rahat edeceği bir yer olması gereklidir. Ancak bu şekilde adaydan daha doğru ve geniş bilgiler elde edilebilir (Eren, 2000, s.345).

Görüşmeci hazırlık aşamasında, görüşme yapılacak kişi veya kişiler hakkında ayrıntılı bilgiler edinmelidir. Görüşme süresi kısa olduğu için görüşme sırasında üzerinde duracağı ana noktaları belirlemelidir. Önem verilen noktalar

önceden belirlenip görüşmede de işgören adayından gerekli bilgiler sağlanabilirse daha sağlıklı bir sonuca ulaşılabilir (Bingöl, 1997, s.146).

Görüşmeci, iş gereklerini ve iş tanımlarını inceleyerek görüşme kapsamına alınacak konuları saptar. Soruların duruma ve yetkinliklere göre hazırlanması seçimin etkinliğini ve değerlemenin güvenilirliğini artıracaktır. Örneğin; doldurulacak kadro için tecrübe istenip istenmediği önemlidir. Buna göre soruların deneyimli ve yeni mezun adaylar için ayrı ayrı hazırlanması ya da adaylara ve işe özgü spesifik sorular üzerinde ayrıca durulması gerekebilecektir. Bu noktada soruların asgari olarak şu ana başlıkları içermesi veya bu başlıklara cevap aranması gerekir (Demirkan, 2000,s.176);

Tablo 5

Görüşme Sorularının Konu Başlıkları

Yeni Başlayanlar İçin	Yönetici Adayları İçin
İşe ilişkin bilgi seviyesi	Yönetim becerisi
İş hayatından beklentileri	Günlük işleri organize edebilme
Gelecek-kariyer beklentileri	İletişim becerisi
Amaçları-hedefleri	Motivasyon becerisi
Liderlik potansiyeli	Otorite disiplin
İletişim (sözlü-yazılı) becerisi	Sorumluluk alabilme
Strese dayanıklılık	Takım çalışmasına yatkınlık
Gelişim alanları	Problem çözme yeteneği
Takım çalışmasına uygunluk	Çalışanlarla ilişkiler
	Liderlik özellikleri

Kaynak: Mahmut Demirkan, İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş, Sakarya Kitabevi, Sakarya, 2000, s.177.

4.2.3.2.2. Görüşmeyi Yapacak Kişi - Kişilerin Belirlenmesi

Görüşme sürecinin önemli aşaması, görüşmeyi yapacakların belirlenmesidir. Bu konudaki en önemli ilke, görüşmeyi yapacak kişinin, uygun kişi olmasıdır. Genellikle tercih edilmesi gereken yöntem, bu konuda bir komite oluşturmaktır. Bunun dışında insan kaynakları bölümü yöneticisi, personelin alınacağı birimin yöneticisi veya üst düzey yönetici tek başına ya da kurulacak insan kaynakları komisyonu veya danışmanlık şirketi bu görüşmeyi yapabilirler ("İnceleme: Mülakat Sürecinde Görüşmeci Yola Çıkararak Yapılandırılmış Mülakat Geliştirme", 2000, par.5).

Adayın başvurduğu iş için gerekli olan bazı mesleki veya teknik yeterlilikler söz konusu ise, o işle ilgili yeterli bilgi ve deneyime sahip bir görüşmeci, adayların bilgi ve becerilerini ortaya çıkarmak ve bu konuda karar vermek amacıyla görüşme sürecine mutlaka dahil edilmelidir. Daha üst düzey işler için çalışan arandığında, aday ya da adaylarla ilk görüşmeyi, personel seçimi konusunda uzman bir danışmanın yapmasında yarar vardır. Ancak görüşme yapacak danışmanın, o işin gerekliliklerini çok iyi bilmesi ve söz konusu işletmenin kültürüne yabancı olmaması çok önemlidir. İşletmedeki üst düzey yöneticiler, uzman danışmanın hazırlamış olduğu raporlara göre, adaylarla olan ilişkilerin daha ileri aşamalara götürülüp götürülemeyeceğine karar verirler (Tınaz, 2005, s.68)

Görüşmenin sağlıklı sonuçlar vermesi bakımından olayın kişisellikten kurtarılması ve tek kişinin görüşmesi yerine bir komitenin belirlenmesi yararlı olacaktır. Genellikle insan kaynakları yöneticisi veya uzmanı, personelin alınacağı birimin yöneticisi ve üst düzeyde ilgili bir yöneticiden oluşan insan kaynakları komisyonunun yaptığı görüşmelerde, adayın çeşitli yönlerden değerlendirilmesi söz konusu olabileceğinden görüşmenin amacına daha etkin bir şekilde ulaşılabilir (Fındıkçı, 2003, s.203).

Genel olarak görüşme yapacak kişide aranması gereken bazı özellikler vardır. Kişisel nitelikler açısından; insanlarla ilişkilene, kendini karşısındakinin yerine koyabilme (empati), konuşmaya hoş hava katma, iyi bir dinleyici olma ve adayın düşüncesini belli bir konuya toplayabilme gibi niteliklere sahip olmalıdır. Bunların yanısıra, deneyimli olması, dengeli görünmesi, görüşmeyi denetim

altında tutabilme gücünün olması, dizgeli fakat katı olmayan bir yaklaşıma sahip olması, adayı konuşmaya yüreklendirişi ve işletmeyi temsil edebilme yeteneğinin olması da görüşmecinin sahip olması gereken diğer niteliklerdir (Aldemir, Ataol ve Budak, 1996, ss.104-105).

Görüşmeyi yapacak kişi-kişilerin belirlenmesinden sonra, oluşturulan program, gündem ve verilen randevulara uygun olarak görüşmelerin gerçekleştirilmesi aşamasına geçilir. Çağırılan adayların karşılanması, mümkün olduğunca verilen randevu saatine sadık kalınması ve kişilerin bekletilmemesi son derece önemlidir.

4.2.3.2.3. Görüşmenin İçeriği

Görüşmenin içeriği ile kast edilen, görüşmenin başlayıp sona ermesine kadar geçen sürede olup bitenlerdir. Bu olup bitenler çok önemlidir. Çünkü, ülkemizde küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin % 90 gibi yüksek bir çoğunluğunda personel seçiminde tek aracın görüşme olduğu belirlenmiştir. Bu oran eleman alımlarında objektif ve mümkün olduğunca ölçülebilen kriterlerden çok, subjektif unsurlar ve sezginin ağır bastığını göstermektedir (2001'e Doğru İnsan Kaynakları Araştırması, 2000, s.38).

Görüşme başlamadan adaylara ilişkin başvuru formları sıra ile dosyalanmış olarak görüşmecilere verilir. Bu dosyaların toplantıdan bir gün önce görüşmeyi yapacaklara verilmesi, yapılacak hazırlık bakımından yararlı olur. Görüşmelerin zamanında başlaması sağlanmalıdır. Aday ya da adaylar sırasıyla görüşme odasına alınır ve görüşme başlar.

Görüşmeyi yürüten kimseye düşen ilk görev, adaya kendisini rahat hissetmesini sağlamaktır. Doğrudan doğruya esas konuya geçmeden önce, başka konulardan söz açmalıdır. Amaç adayı rahatlatıcı psikolojik bir ortam yaratmaktır. Adayla samimi bir diyalog kurduktan sonra görüşmeci adayın özgeçmişini, kişiliğini ve diğer özelliklerini öğrenmeye çalışır. Kuşkusuz aday üstün yönlerini göstermeye olumsuz yönlerini ise saklamaya çaba harcayacaktır. Burada görüşmeciye önemli rol düşer. Adaya yöneltilecek kurnazca sorularla, onun her yönünü tanımaya çalışmalıdır. Görüşmeci hangi yöntemi uygulayacağını bilinci içinde adaya, iş deneyimleri, eğitim durumu, aldığı kurs ve

seminerler, ilgi alanları, aile yapısı, sağlık durumu gibi konularda sorular yöneltmelidir. Sorular kapalı veya açık uçlu olabilir. Kapalı uçlu sorularda genellikle evet ya da hayır gibi yanıtlar veya çoktan seçmeli yanıtlar alınırken, açık uçlu sorularda adaya görüşlerini açıklama fırsatı verilir (Sabuncuoğlu, 2000, s.98).

Yöneltilen sorular, açık ve konuşmacıyı teşvik edici nitelikte olmalıdır. Görüşmeci tartışmayı genel bir konudan başlatarak, adayın kafasındaki en önemli olan düşünceleri ortaya çıkarmalıdır. Çünkü, aday kendisi için en kritik olan bu konular hakkında konuşma isteğindedir. Bu, onun değerleri ve kişiliği açısından önemli ipuçları verir. Görüşme sırasında aday, konudan uzaklaşıp zamanı boşa harcarsa, görüşmeci konuşmanın seyrini nazik bir biçimde başka bir soruyla rayına oturtmalıdır. Görüşmenin içeriğinde dikkat edilmesi gereken çok önemli bir nokta da adayların bireysel ve sosyal hayatlarına karışılmaması ve kişisel hayata saygı duyulmasıdır. Her insanın sosyal ve kişisel hayatı, duyguları, inançları, dünya görüşleri birbirinden farklıdır. Önemli olan, adayın işe uygunluğunun belirlenmesidir (Bingöl, 1997, s.146).

Görüşme sırasında aday ile samimi konuşulması, takıldığı yerlerde yardımcı olunması gereklidir. Çünkü, her aday az da olsa belirli bir sıkıntı içindedir. Bu sıkıntı ve heyecanını görüşme ortamına yansıtabilir. Yanlış şeyler söyleyebilir, elleri titreyebilir. Bütün bunları hoş karşılamak ve adayın rahat hissetmesini sağlamak görüşmecinin başarısına bağlıdır. Görüşme sırasında adayın, söz konusu işin gerektirdiği özelliklerin çok altında olduğu anlaşılabilir. Bu durumda adayın küçük görülmesi, alay edilmesi, bu işe hiç uygun olmadığının peşinen söylenmesi, doğrudan bilgiyi ölçen soruların sorulması ve benzeri gibi yaklaşımlar kesinlikle benimsenmemelidir (Eroğlu, 2003, par.8).

Görüşmenin genel olarak içerdiği aşamalar şu şekildedir (Fındıkçı, 2003, s.205);

- Adayla karşılıklı tanışma,
- Adayın özgeçmişini kısaca özetlemesi,
- Özgeçmiş ile ilgili anlaşılmayan konuların sorularak öğrenilmesi,

- İşin gerektirdiği özelliklerin adayda bulunma düzeyini belirlemeye yönelik görüşme,
- Komisyon üyelerinin aday hakkında ayrıca öğrenmek istedikleri ve görüşme sırasında ortaya çıkan soruların yanıtlanması,
- Görüşme sonunda adaya görüşme konusunda geri besleme (feed back) yapılması,
- Cevabın kendisine nasıl verileceğinin belirtilmesi,
- Adayın oturduğu yer bakımından kuruma yakınlığının gözden geçirilmesi,
- Adayın ücret beklentisinin öğrenilmesi,
- Görüşmenin sona erdirilmesi.

Bu genel akış sadece bir örnek oluşturmaktadır. Takdir edileceği gibi, her görüşmenin kendisine özel bir yapılanması olur ve bir diğerine benzemez.

4.2.3.2.4. Görüşmenin Sona Ermesi

Görüşmeye olumlu bir iklim yaratılarak başlanır, amaca uygun olarak yürütülür ve sona erdirilir. Ancak görüşmenin sona erdirilmesinde bazı ilkelere uymak zorunludur. Görüşmeci görüşmenin sona erdiğini göstermek için açık bir işaret kullanmalıdır. Çünkü uygulamada böyle bir işaret söz konusu değilse, görüşme yapılan kişiler görüşmenin ne zaman sona erdiğinden genellikle emin olamamaktadırlar. Bu kişilerin tereddütlerini ortadan kaldırmak için görüşmecinin kullandığı kalemi masaya bırakması, koltuğunu geriye iteklemesi, teşekkür etmesi veya ayağa kalkması gibi davranışlarda bulunması gereklidir (Bingöl, 1997, s.147).

Görüşmeci bu aşamada adaya bir sonraki aşamayla ilgili bilgiler verir ve sonucun nasıl bildirileceğini belirterek görüşmeyi tamamlar. Görüşmeci, aday hakkında yeterli bilgi edindiği kanısına vardığında görüşmeyi teşekkür ederek keser. Ancak bu son aşamaya gelmeden önce, adayın iş ve işletmeye ilişkin ihtiyaç duyduğu bilgilerin aktarılması görüşmeciye düşer. Görüşme bittiğinde

aday kendisine gösterilen ilgiden dolayı etkilenmeli ve en iyi şekilde değerlendirileceğine inanmalıdır.

Görüşme bitirilirken, aday ile anlaşmaya varılan noktalar bir kez daha tekrarlanmalıdır; böylece yanlış anlaşılmaların önüne geçilmiş olur. Ayrıca görüşme yapılan adayın, görüşmenin başlangıcında sahip olduğu çalışma isteğinden daha fazla istekle odadan ayrılması sağlanmalıdır. İleride soruları ve önerileri olduğu taktirde onunla konuşmaya daima hazır olduğu izlenimi bırakılmalıdır (Eren, 2001, s.347).

Görüşmenin sonunda özellikle görüşme sonuçlarının yaklaşık ne zaman belli olacağı ve ne şekilde öğrenebileceğinin belirtilmesinde yarar vardır. İş görüşmesinin sonunda soru sormak veya eklenti yapmak iki açıdan faydalıdır. Birincisi adayın işe olan ilgisini bir defa daha vurgulamasını sağlar. İkincisi ise, aday görüşme sırasında kendini tam istediği şekilde ortaya koyamadığını düşünüyorsa, bu aşama son şans olarak kullanılabilir. Adaya, eksik kaldığını düşündüğü veya kendiyle ilgili daha belirgin hale gelmesini istediği noktalara geri dönüş yapma ve bilgi tazeleme fırsatı verir (Eroğlu, 2003, par.23).

4.2.3.2.5. Değerlendirme

Görüşme sona erip aday çıktıktan sonra, ayrıntılar görüşmecinin belleğinde canlılığını sürdürürken görüşmeci, hemen adayı değerlendirme görevini yerine getirmelidir. Görüşmenin bu evresi, görüşmeyi yapan kimsenin görüştüğü kişiler hakkında edindiği izlenimleri ve aldığı notları karşılaştırma ve görüşmenin amacına uygun olan adaylar hakkında olumlu kanaatleri saptamaya ilişkindir. Eğer görüşme sırasında not alınmışsa veya konuşmalar teybe kaydedilmişse, bunlar hemen yazıya dönüştürülür. Öte yandan bir form kullanılmışsa, onun üzerinde yer alan bölümler doldurulur. Bundan sonra aday hakkında bir karara varılır. Değerlemede elde edilen bilgiler bir bütün olarak dikkate alınır (Bingöl, 1997, s.147).

4.2.3.3. Görüşmelerde Karşılaşılan Engeller ve Dikkat Edilmesi Gereken Noktalar

Görüşme süreci, görüşmeci, aday ve görüşmenin yapıldığı fiziksel ortam üçgeninde gerçekleşen bir etkileşim sürecini ifade etmektedir. Bu süreçte,

temelde görüşmecinin eğilimleri, öznel fikirleri ve değer yargılarından kaynaklanan ve görüşmenin etkililiğini - başarısını etkileyebilen belirgin problemler doğabilmektedir. Bu problemlerden göze çarpıcı olanları şunlardır (Tınaz, 2005, s.70 ve Solmuş, 2000, par.11);

- Çoğu zaman, görüşmecilerin, adaylara ilişkin kişisel değerlendirmelerinde tutarlı davranışlar sergiledikleri, ancak, birden fazla görüşmeciyle gerçekleştirilen panel mülakatlarında aynı aday hakkında yapılan değerlendirmeler arasında bir uyumsuzluğun olduğu göze çarpmaktadır.
- Çoğu zaman, görüşülen ilk kişi, daha sonra görüşülen kişilerden daha güçlü bir izlenim bırakır. Son görüşülen kişi ise, ilk görüşülenlere kıyasla hafızada daha güçlü bir yer kaplar.
- Görüşmeciler, her adayı, sahip oldukları niteliklerine göre değerlendirmek yerine, ideal bir aday modeli geliştirmekte ve tüm adayları bu modele göre değerlendirmektedirler. Yapılan araştırmalar sonucunda, görüşmecilerin, ideal adayları, ilgi çekici, güçlü, başarılı, aktif, istekli, duyarlı, dürüst ve olgun gibi kişisel özelliklere sahip bireyler olarak değerlendirdikleri görülmüştür.
- Bir aday, yüksek oranda olumlu olarak değerlendirildiğinde bu adaydan sonra görüşmeye alınan adaylar olumsuz olarak değerlendirilmektedir. Görüşmeye alınan son adayın diğerlerinden daha net bir biçimde hatırlanma eğiliminde olması da dikkate değerdir.
- Görüşmeciler, değerlendirmelerinde, olumlu bilgilerden ziyade olumsuz bilgilere daha çok dikkat etmektedirler.
- Bir çok görüşmecinin, görüşmenin hemen başlarında (yaklaşık olarak ilk 4-9 dakika) aday hakkında bir karara vardığı ve görüşmenin geri kalan zamanında da bu kararını destekleyecek kanıtlar aradığı görülmektedir.
- Görüşmeciler, çoğu zaman, adayın, eğitim düzeyi ve iş deneyimi gibi objektif niteliklerinden ziyade çekiciliği, hevesliliği ya da zekası gibi

subjektif özelliklerine göre karar vermektedirler. Bu tür izlenimlerin, iş performansı ile doğrudan ilişkili olmadığı söylenebilir.

- Görüşmecilerin, adayın fiziksel görünümünden etkilendikleri görülmektedir. Örneğin, gözlük kullanmak, beraberinde, daha zeki olarak algılanmayı getirmektedir. Bununla birlikte, kadın ya da erkek tüm çekici görünümlü adayların, çekici görünümlü olmayan adaylardan daha fazla oranda tercih edildikleri göze çarpmaktadır.

- Adayın başvuru formunda yer alan özelliklerinin, görüşmecinin, görüşme sürecine ilişkin değerlendirmelerini etkilediği görülmektedir. Başvuru formları beğenilen adayların mülakatları da beğenilirken, başvuru formları olumsuz olarak değerlendirilen adayların görüşmeleri de olumsuz olarak değerlendirilmektedir.

- Görüşmeciler, kendileriyle benzer özelliklere (aynı yaş, eğitim düzeyi ya da doğum yeri gibi) sahip olan adayları böyle bir benzerliğin olmadığı adaylardan daha olumlu olarak değerlendirme eğilimindedirler.

Görüşmenin hazırlanmasında ve yürütülmesinde dikkate alınması gereken ve görüşmelerde yapılabilecek potansiyel hataları en aza indirebilmek amacıyla kullanılabilecek olan öneri niteliğindeki başlıca ilkeler şunlardır (Telman ve Türetgen, 2004, ss.221-223; Eroğlu, 2003, par.25 ve Demirkan, 2000, ss.173-174);

- Görüşme amacını belirlemeli ve neyin araştırıldığına kesin karar verilmelidir. Böylece sorular bu ölçütlere göre hazırlanabilir. Görüşme sırasında sorulacak soruların ve ele alınacak konuların, iş tanımı ve iş gereklerine uygun olması gerekir.

- Görüşmeye mutlaka bir ön hazırlık yaparak başlanmalı ve her görüşmenin bir standarda göre yürütülmesine özen gösterilmelidir. Görüşmeden önce aday hakkında başvuru formundan gerekli bilgiler edinilir ve zaman kaybı olmaması için bunlar görüşme esnasında tekrar sorulmaz, ancak bazıları irdelenir.

- Temelde üzerinde konuşulacak konuların notu önceden alınmalıdır. Bu sorular görüşmede el altında bulundurulup rehber olarak kullanılır.
- Adaya bir randevu verilmeli ve adayın işletme hakkında ilk olumlu izlenimi edinmesi için bu randevuya uyulmalıdır.
- Görüşmecileri mülakat esnasında rahatsız edecek bir engelin olmadığından emin olunmalıdır. Ayrıca mülakat yapılacak odanın gürültüden uzak, çok fazla ışıklandırılmamış olması, sandalyelerin arasında bir masanın bulunarak adayın yüzünü, mimiklerini görmeye imkan verecek şekilde yerleştirilmiş olması gerekir.
- Görüşme özel ve gizli olarak yapılmalıdır. Çünkü görüşme konusu önemlidir ve nezaket ise gizlilik kurallarına uymayı gerektirir.
- Adayın kendisini rahat hissetmesine ve konuşmaya hazır olmasına yardım etmeli, adayın yere alışması için zaman verilmelidir. Görüşmenin ilk dakikaları, adayın psikolojik olarak rahatlamasını sağlayabilecek sorularla (son iş deneyimi ya da eğitim düzeyi gibi) başlamalıdır.
- Görüşme süresince kontrol mülakatçıda olmalı, ama diğer taraftan adayın ne düşündüğüne de önem verilmelidir.
- Önyargıların etkisinde kalınmamalı ve adayların güveni kazanılarak, bu duygu görüşme süresince korunmalıdır. Aksi halde aranan bilgileri elde etmek olanaksızdır. Adayın görünümü, cinsiyeti, yaşı, dini inancı gibi mülakatla ilişkisi olmayan faktörlerin etkisi altında kalınmamalıdır.
- Adaya yanıtının hangi konuları içermesi gerektiği konusunda rehber olunmalıdır. Rahat konuşmaya teşvik edilmelidir. Özellikle, sadece tek kelimeyle yanıt verebileceği sorular sorulmamalıdır.
- Bunun bir görüşme olduğu unutulmamalı, konuşmaların sorgulama şekline dönüşmesine izin verilmemelidir. Açık, arkadaşça bir ses tonuyla konuşulmalıdır. Bu sayede adayın kendini tehdit altında hissetmemesi ve görüşmeciyi daha kolay anlaması sağlanır.

- Aday hakkında daha çok bilgi edinebilmek için, görüşmeciyi dinlemekten çok konuşmayı tercih etmemelidir. Görüşmeci, görüşmenin, yaklaşık % 20'lik bölümünde söz almalı, % 80'lik bölümünde aday konuşmalıdır. Ayrıca adayı dinlediğini her haliyle göstermelidir. Aday acele ettirilmemeli ve yanıtını değiştirmesi konusunda baskı yapılmamalıdır.
- Zor ve araştırıcı sorular sormaktan çekinilmemelidir. Eğer aday düşmanca tavır içine girer ya da duygusal bir tutum sergilerse, görüşmeci sakinliğini korumalı ve adayın duygularını vurgulamak yerine, gerçeklerle ilgilenerek bu durumun değişmesini sağlamalıdır.
- Görüşme sırasında notlar almaya ve not tutarken de göz kontağını kaybetmemeye özen gösterilmelidir.
- Görüşmeyi belirlenen süre içinde bitirmek gerekir. Eğer bir gün içinde birçok adayla görüşme söz konusuysa ve zaman ilerlemişse, bekleyenlerden özür dilemeyi unutmamak gerekir. Diğer taraftan acele edilir ve aday sıkıştırılırsa onu normal koşullar altında değerlemek olanaksızlaşır. Görüşmenin uygun bir şekilde ve zamanda bitirilip, değerlendirmesinin hemen bitiminde yapılması gerekir. Çünkü değerlemenin geciktirilmesi unutma ve karışıklıklara yol açacaktır.
- Görüşme başladığı gibi dostça bir tavırla bitirilmelidir. Görüşmede neler olduğu önemli değildir. Böylece adayların özgüvenlerini korulamaları sağlanır. Görüşme sonunda yeni bilgilere gerek kalmadığına emin olunmalıdır

Sonuç olarak aday ve işveren açısından verimli bir görüşme; karşılıklı saygıya dayanan, rahat bir ortamda ancak amacına uygun bir yöntem ve üslupla gerçekleştirilmiş ve her iki tarafın da istediği, gerekli bilgileri edindiği bir görüşme sürecinden oluşur.

4.2.4. Referans Araştırması

Adayların ya görüşme sırasında ya da başvuru formlarında göstermiş oldukları, kendileri hakkında bilgi verebilecek kişilere referans adı verilmektedir.

Belirli bir aşamaya gelinceye kadar aday hakkında edinilen izlenimler olumlu ise, adayın başvuru formunda ve görüşme sırasında önceki iş yaşamı ve öğrenimi konusunda yaptığı açıklamaların doğru olup olmadığı incelenebilir. Doğal olarak bütün bilgilerin denetlenmesi mümkün değildir; ancak onun iş için kabul edilebilirliğini belirlemede en önemli olarak, bilinenlerin doğrulanması iyi olacaktır. İşe başvuranların çoğunun işe girme konusunda sabırsız olmasından dolayı, onların birçoğu yetenekleri veya deneyimleri ile ilgili bilgileri çarpıtacak; bazıları da amaçlarına ulaşmak için tamamiyle asılsız bilgiler vereceklerdir. Bu eğilimler, işverenin elde bulundurduğu bilgilerin doğruluğunu araştırmak üzere mevcut her makul yöntemi kullanmasını gerektirir. Bu durumda işletmeler, adayın daha önce çalıştığı iş yerlerinin sahiplerinden, son olarak mezun oldukları okulların yönetimlerinden veya öğretim üyesi ya da öğretmenlerden ve adayları herhangi bir biçimde tanıyan diğer kişilerden, adayların karakterleri, çalışma durumları ve öğrenim sırasındaki öğrencilik durumları hakkında bilgi alırlar ya da adayın verdiği bilgilerin doğruluğu araştırılır. Bu bilgiler daha sonra başvuru formunda belirtilenlerle ve görüşmelerde elde edilenlerle karşılaştırılır (Bingöl, 1997, s.120).

Referans kontrolleri genellikle adayın önceden çalıştığı yer yöneticileriyle ya da referans olarak gösterilen kişilerle yapılır. Böylelikle daha önce çalıştığı yerden ayrılma nedenleri, başarı ya da başarısızlıkları, davranışları ve işbirliği yapma yetenekleri araştırılır. İşletmeler adaylardan kendileri hakkında bilgi verebilecek kişileri bildirmelerini isterler ve adayın verdiği bilgilerin doğruluğunu sınamak için bu kişilere başvurular. Telefonla görüşerek veya mektup göndererek ya da bilgi verebilecek kişileri ziyaret ederek adaylar hakkında bilgi toplarlar. Ancak bu kişilerden alınacak bilgilere güvenmek doğru olmayabilir. Adaylar daha çok tanıdıkları ve kendileri hakkında olumlu şeyler söyleyecek kişileri referans olarak gösterirler (Erdoğan, 1991, ss.83-84).

Bunların yanısıra, genellikle işletmeler, eski çalışanları hakkında işe giriş ve ayrılış tarihlerinden başka bilgi vermek istemezler. Bu nedenle referans isteyen yetkilinin ricacı bir tutumla, adayın kişiliği ve iş performansı hakkında bilgi toplamaya çalışması gerekir. Özellikle işten ayrılış nedeni öğrenilmeye çalışılmalıdır (Palmer ve Winters, 1993, s.81).

Referanslar, amaçları açısından özel referanslar ve istihdam referansları olmak üzere ikiye ayrılırlar. Özel referanslar, adayın sağlam karakterli biri olduğuna tanıklık eden referanslardır. Bu tür referanslar, genellikle adayın ailesinin ve yakınlarının imzasını taşır. Özel referansların tarafsızlığından emin olunmadığı için personel seçiminde nadir olarak kullanılır. İstihdam referansları, adayın çalışma hayatını yorumlayan referanslardır. Adayın bir önceki işinde sorumlu olduğu ilk yönetici tarafından verilir. Eğer aday ilk kez çalışmaya başlıyorsa, adayın eğitim kurumundan alacağı bir referans da istihdam referansı yerine geçebilir (Kozak, 2001, s.65).

Referans araştırmaları genel bir sınıflandırmayla, referans görüşmeleri ve referans mektupları olmak üzere ikiye ayrılabilir.

4.2.4.1. Referans Görüşmeleri (Telefonla Görüşme)

Telefonla referans araştırması, oldukça hızlı ve samimi yanıtlar alınmasında yararlı olmaktadır. Telefonla referansları kontrol ederken yönetilecek sorulardan bazıları şunlar olabilir (Koçer, 2002, par.4-5);

- Adayın işletmedeki çalışma süresi,
- Adayın işletmedeki görevi,
- Adayın maaşı,
- Adayın varsa işletme içi ve dışındaki başarıları ve başarısızlıkları,
- Adayın yöneticilik yapıp yapmadığı,
- Referansın adayı tanıma süresi,
- Adayın güçlü ve zayıf yönleri,
- Adayın işyerindeki performansı,
- Adayın işe geç kaldığı, hiç gelmediği ya da işten erken ayrıldığı günlerin aylık ortalaması,
- Adayın çalışmakta zorlandığı karakter tipi,

- Adayın stres altındaki performansı,
- Adayın kişilerarası iletişim becerisi,
- Adayın, sözü edilen pozisyon için uygunluğu.

Samimi olma derecesine bağlı olarak önceki işverenlerin görüşleri, belirli bir işte gerçekleşen başarının bir tasvirini elde etmede yararlı olabilir. Bilgiler, gelecekteki başarı düzeyini tahminde kullanılabilir. Referans kontrolünün telefonla yapılması, hem maliyet hem de güvenilirlik açısından daha çok tercih edilmektedir.

4.2.4.2. Referans Mektupları

Mektupla bilgi isteme çok daha az tatmin edici olmasına karşın, en yaygın olarak kullanılan yöntemdir. Mektubun kullanılması tekniğinde farklı yaklaşımlar vardır. Bunlardan en önemlisi, kiralama işlemini yürüten işletmenin kısa açıklamalarla yanıtlandırılacak özel soruların yer aldığı ve referans olarak verilen kişiye doldurması için gönderdiği bir form biçiminde olanıdır. Bu form, söz konusu kişi tarafından doldurulup, o işletmeye geri gönderilir.

Sonuç olarak, bazı yöneticiler referansları düzenli olarak denetlerlerse, bir kişi hakkında bir iş görüşmesinin ya da psikolojik testlerin ortaya çıkaramadığı birçok şeyin öğrenilebileceğine inanırlar. Buna karşılık, adayın kişilik ve geçmişteki başarı durumu hakkında çeşitli yollarla bilgiler alınması durumunda, bunlara fazlasıyla güvenmemek gerekir. Örneğin; o adayın, referans verenle kişisel bir çatışması olabilir ya da daha önce çalışmış bulunduğu işyerinden ayrılmış bulunması eski işyeri yöneticilerini kızdırmış olabilir. Öte yandan, bilgisine başvurduğumuz kişi, adayın aile dostudur veya çok merhametli olabilir. Bu bakımdan söz konusu bilgiler adayın lehine veya aleyhine fazlasıyla kullanılmamalıdır. Buna göre verilecek bir karar, boş kadrolar için gerçekte uygun niteliklere sahip bir elemanın seçilmesini önlemiş veya gerçekte uygun niteliklere sahip olmayan bir elemanın kiralınmasına yol açmış olacaktır (Dereli ve Uzunçarşılı, 1990, s.42).

Referanslarla ilgili yapılan araştırmalar sonucunda işletmeler tarafından sıklıkla adaylara sorulmasına rağmen, işe alım kararlarında neredeyse hiç

kullanılmadıkları bulunmuştur. Muchinsky tarafından yapılan bir çalışma sonucuna göre personel seçme ve değerlendirme süreci ile ilgili üzerinde en az çalışma yapılan konunun referanslar olduğu ortaya çıkmıştır. Adaylardan referans almak kadar, alınan referanslar hakkında bilgi toplama konusunda da zorluklar çekilmektedir. Yapılan bir araştırmaya göre, referans bilgisi istenen adaylardan geri dönüş yapan kişi oranı sadece %56 olarak bulunmuştur. Bunun yanı sıra verilen referanslar hakkında bilgi toplama sırasında sıklıkla yaşanan bir hata da, referans kontrollerini yapan görüşmecilerin adaylardan hoşlanma durumlarına göre rapor tutmalarıdır. Genelde olumlu geçen bir görüşme sonrası yapılan referans kontrol raporları olumsuz bir görüşmenin kontrollerine göre daha uzundur (insankaynaklari.com içerik ekibi, 2001, par.10).

Kimi zaman birkaç aday arasında karar vermekte zorlanan yöneticiler için, adaylara referans olan kişiler oldukça önemli olabilir. Hatta kimi zaman istihdam kararını bile etkileyebilen referanslar, bu denli önemli olmalarına rağmen, çoğu zaman işletmeler tarafından yeterli incelemeye tabi tutulmazlar. Adaylara referans olan kişilerin çalıştıkları işletmenin, unvanlarının, görev ve yetkilerinin, referans olduğu aday ile ilişkilerinin derinlemesine incelenmesi, işe alım sonrasında herhangi bir sorunun oluşmasını önleyecektir.

4.2.5. Seçim Kararının Verilmesi ve Son Görüşme: Maaş ve Çalışma Koşulları

Personel seçim sürecinin amacı, işletmenin aradığı özelliklere uygun bireyleri belirleyerek işe alınmalarına karar vermektir. Karar verme; bir fikir, görüş, uygulama veya kişi konusunda uygun alternatifler arasından en optimal olanının tercih edilmesidir.

Modern seçim sürecini benimseyen ve izleyen bir işletmede ilk görüşmeden son görüşmeye kadar işgören adayları, çeşitli aşamalardan geçirilerek ve bir kısmı elenerek nihayet seçim kararının alınması aşamasına gelir. Seçim kararının daha objektif olması için bir kurul düzenlenebilir ve elde edilen bilgilere göre adaylar arasında bir karşılaştırma ve değerlendirme yapılır. İşe alınacak aday kesinleştikten sonra istihdam önerisi insan kaynakları veya ilgili bölüm yöneticisi tarafından üst yönetimin onayına sunulur. Onayın alınmasıyla istihdam kesinleşir ve aday işe başlayabilir. Seçim işleminin tamamlanmasıyla

birlikte seçim sonuçlarının seçilemeyen adaylara bildirilmesi gerekir (Sabuncuoğlu, 2000, ss.103-104).

Seçim kararını verme sorumluluğu, işletmeden işletmeye değişir. Bazı işletmelerde insan kaynakları bölümü, başvuru formları, ön görüşme, test yapma, referans kontrolleri ve fiziksel inceleme süreçlerini tamamlar. Fakat mülakat yapma ve seçim kararlarını bölüm yöneticisine verdirir. Böylece yöneticiler işle ilgisi olmayan ve niteliksiz adaylarla vakit kaybetmemiş olurlar. Bazı işletmelerde ise, seçim kararının da yer aldığı tüm aşamalar insan kaynakları bölümünün sorumluluğundadır. Küçük işletmelerde seçim kararını genelde işletme sahibi verir. Diğer bazı işletmelerde, insan kaynakları bölümü seçim kararı dışında tüm seçim aşamalarını gerçekleştirir. Bu sistemde insan kaynakları bölümü yöneticilerden üç veya beş aday arasından tercihte bulunmasını ister. Yöneticiler de insan kaynakları bölümünce seçim sürecinin her aşamasında sağlanan bilgiler temelinde en iyi çalışan olduğuna inandığı çalışanı seçer. Pek çok işletmede, yöneticinin verdiği seçim kararının üst düzey yönetimin onayına ihtiyacı vardır (Byars ve Rue, 2000, s.185).

Diğer taraftan, ilk yönetici işin özelliklerini daha iyi bilmesi nedeniyle adayın teknik yeteneğini, potansiyel performansını ve işe uygun olup olmadığını daha iyi değerleyebilecek kişidir. Ayrıca işe alınacak kişinin çalışmasından da ilk amiri sorumlu olacağı için amirin seçim işlemine katkıda bulunması yararlı olur. Amirin seçim işlemine katkıda bulunması çalışanı daha kolay benimsemesini de sağlayacaktır. İlgili amire danışılmadan işe eleman alınmasındaysa, yönetici yetkisinin çiğnendiğini düşünebilir, bu da personel bölümü ile olan ilişkilerinde güçlükler çıkarabilir (Geylan, 1992, s.121).

Seçim işlemlerinin sonuçlandırılmasında iki yönteme başvurulur (Aldemir, Ataol ve Budak, 1996, s.108).;

- Basit Yöntem: Yönetimin seçme işlemlerini yalın biçimde değerlendirmesi durumunda, iş isteme kağıdına uygun nitelik taşıyan adaylar belirlenir. Sınavda en yüksek puanı alan saptanır. İşe alma görüşmesinde adaylardan elde edile bilgi ve izlenim değerlendirilir, puanlara dönüştürülür ve sıralaması yapılır. Adayın verdiği bilgilerin doğruluğu soruşturularak buna göre seçim kararı verilir.

- Karşılaştırmalı Yöntem: Personel seçimi işlemlerinin karşılaştırmalı biçimde sonuçlandırıldığı bu yöntemde, işe başvuranın iş isteme kağıdındaki özellikleri, aynı işi başarılı biçimde yapan personelin özellikleriyle karşılaştırılır. Sınava giren adayların aldığı sonuçlar, geçmiş dönemlerde işletmede gerçekleştirilen sınavların sonuçlarıyla; işe alma görüşmesine giren adaylardan edinilen bilgi ve izlenim ise adayın iş isteme kağıdındaki özellikleriyle ve sınav sonuçlarıyla birlikte karşılaştırılır. Adayın önceki çalışma yerindeki davranışları öğrenilip değerlendirilir. Personel seçiminde karşılaştırmalı yöntemin kullanılması, istatistiksel incelemelerin yapılmasını, ağırlıklı olarak iş isteme kağıtları ve görüşme formu gibi araçların kullanılmasını gerektirir. Bu yöntemin işlerliği, ayrıca işletme içinden ve dışından sağlanan personelin performans durumuna göre kıyaslanmalarına ve seçim araçlarının etkinlik derecelerinin saptanmasına bağlıdır.

Personel seçim sürecinde bu aşamaya kadar yürütülen çalışmalarda aday hakkında çok çeşitli bilgiler edinilmiştir. Bu aşamada yapılacak iş, ulaşılan sonuçlar arasından tercih yapmaktır. Bu tercih, bir değerlendirme sürecini kapsar. Kendilerine çeşitli seçim teknikleri (görüşme, psikolojik test vs.) uygulanan bireylere ilişkin veri, bilgi ve izlenimler yan yana getirilir ve karar verilir. İnsan kaynakları bölümünün toplanan verileri değerlendirerek ve adaylar konusunda görüşerek, tartışarak adayları işe uygunluk bakımından önem derecesine göre sıralaması sağlanır. Adaylar, işin gerektirdiği özelliklerin kendilerinde bulunma derecesine göre puanlanırlar. Görüşmecilerin adaylara verdikleri puanlar toplanarak adayın görüşme puanı elde edilir ve adaylar buna göre sıralanır. Psikoteknik testler uygulanmışsa, adaylar bu testler bakımından da sıralanır. Bu sıralamalar üzerinde tartışılarak uygun adayın veya adayların işe alınmasına karar verilir. Bunun üzerine adayın kararını da öğrenmek amacıyla, ikinci ve son bir görüşme yapılır (Dereli ve Uzunçarşılı, 1990, s.43).

Adayın seçimine karar verilmesi, işletmenin kendi incelemeleri bakımından verilen bir karardır. Doğal olarak bu kararın aday tarafından da kabul edilmesi gereklidir. İşletmenin sağladığı maddi ve manevi olanakların aday tarafından kabul edilmesi ya da bu koşulların karşılıklı görüşme ile belirgin hale getirilmesi gereklidir. İşletme yönetimi, adayları sıraladıktan sonra, adayı son bir

görüşmeye çağırır. Bu görüşme işletmede ücret ve çalışma koşullarını konuşup bu konuda karar vermeye yetkili olan yönetici tarafından yapılır. Bu kişi tercihen insan kaynakları yöneticisi, ilgili birim yöneticisi ya da üst düzey yönetici olabilir.

İkinci görüşme için adayın aranan koşulları taşıdığı, kendisiyle çalışmak istendiği, kalan detayların çözümlenmesi için yeniden görüşme ihtiyacı olduğu belirtilir. Bu görüşme, bir iş teklifi niteliği taşımaktadır. Bu iş teklifi yazılı ya da sözlü olarak yapılabilir. Önerilen koşullarla ilgili olası anlaşmazlıkları önlemek amacıyla yazılı bir öneri vermek, en azından sözlü bir öneriyi yazıyla teyit etmek mantıklı bir davranıştır. İş teklifi şu bilgileri kapsamalıdır (Maitland, 1996, s.53);

- Görev adı,
- Görev yeri,
- Doğrudan bağlı olunan amirin görev tanımı,
- Ücret miktarı, ödeme zamanı, nasıl ödeme yapılacağı, fazla mesai,
- Çalışma saatleri; günlük, haftalık, öğle tatilleri,
- Tatiller,
- Deneme süresi,
- Görevin başlama zamanı (genellikle karşılıklı anlaşarak kararlaştırılır),
- İş teklifinin koşulları (tıbbi bulgulara bağlı koşullar gibi).

Adayla çalışma koşulları konusunda anlaşma sağlandıktan sonra, iş, konum ve statünün gerektirdiği yöntemle varılan sonuç bir sözleşmeye bağlanır. Genellikle bu aşamada adaylarla sözleşme imzalanarak olaya resmiyet kazandırılır. Çoğu zaman adayın işe başlaması için gereken evraklar istenir ve bunlar geldiğinde adayın işe başlaması sağlanır (Fındıkçı, 2003, s.212).

4.2.6. Sağlık ve Fiziksel Kontrol

Adayların fiziksel ve ruhsal bakımdan sağlık durumlarını değerlendirmek amacıyla yapılır. İşçi sağlığı ve iş güvenliği ile ilgili yasal düzenlemeler, bazı

meslek grupları için sağlık muayenesi yapılmasını zorunlu tutmuştur. Ayrıca “özürlü” statüsünde işe alınacak adaylar, sağlık muayenesinden geçmeleri yanında bu durumlarını yetkili makamlarca onaylı sağlık raporları ile belgelemek durumundadırlar (Bayraktaroğlu, 2003, s.77).

İstihdam öncesi fiziksel ve sağlık kontrolü, seçim sürecinde önemli bir role sahiptir. Fiziksel muayene masraflı olması ve işe başlatmadan hemen önce yapılması nedenleriyle, seçim sürecinin son aşamalarından birisidir. Bir işletme kendi sağlık ekibine ve laboratuvar olanaklarına sahipse görme, işitme gibi muayeneler hemen yapılabilir. İstihdam öncesi bedensel muayene çeşitli amaçlarla yapılmaktadır (Bingöl, 1997, ss.122-123);

- Adayın işletmedeki işe uygunluğunu değerlemek,
- Fiziksel nitelikleri, çalıştıracakları işin gereklerini karşılamada yetersiz olanları reddetmek,
- Daha sonra meydana gelebilecek bir kaza nedeniyle işğörenin tazminat iddiası olasılığı nedeniyle, kiralama zamanında o işğörenin fiziksel durumunu belirlemek,
- Bulaşıcı hastalık taşıyan kişilerin istihdamlarını önlemek,
- İstihdam edilebilir olanları yerleştirmek, fakat sadece belirli işlere sakat işğörenlerin kabullerini sağlamaktır.

Adaylar arasından uygun olanların seçilmesi kararı verilirken, görevin sağlık açısından yerine getirilmesi engelleyen özel durumların yönetimce bilinmesi zorunluluğu vardır. Sağlık kontrolü sırasında bu bilgiler, gelecekte oluşabilecek meslek hastalıklarının adayda ne derecede var olduğunun saptanmasını sağlar ve yönetimin karşılaşacağı tazminat ödeme yükümlülüğu konusunda bir veri olarak değerlendirilebilir. Sağlık kontrolü sırasında işin gerektirdiği fizyolojik yeteneklerin değerlendirilmesi yapılır. Bu aşamada (Aldemir, Ataol ve Budak, 1996, s.85);

- İnceliği, ayrıntıyı görmeyi gerektiren işlerde, adayın görme yeteneği araştırılır, göz keskinliği ve göz yorgunluğu denetlenir.

- Personel adayında işin gerektirdiği yetkin ya da normal işitme yeteneği incelenir.
- Adayın, işi yaparken yer değiştirebilme yeteneği araştırılır, ayakta durabilme ya da oturma gücü saptanır.
- Adayın, yük taşıyabilme gücü ortaya çıkarılır.
- İşgören adayının, işin gerektirdiği ritme direnebilme yeteneği ölçülür.
- Adayın, ustalığını etkileyecek sinirsel yorgunluklar, bozukluklar ve eksiklikler saptanır.
- Adayın genel dengesi, dikkat toplayabilme özelliği araştırılır.
- Personel adayının, sinirsel-ruhsal nitelikleri belirlenir.
- Laboratuvar testleri yapılır.

Bazı işletmeler, zorunluluk olmasa bile tüm işe başlayanları sağlık muayenesine tabi tutmakla birlikte, ülkemizde yasal zorunluluk bulunmayan hallerde sağlık muayenesine tabi tutma ve bundan bir işe alım aşaması olarak yararlanma uygulaması yok denecek kadar azdır. Sağlık muayenesinin sona bırakılmasının nedeni, özel sağlık kuruluşlarına yaptırılması durumunda pahalı bir araç olması, devlet sağlık kuruluşlarında yaptırılmasının ise zaman alıcı olmasıdır.

4.2.7. Görüşülen Diğer Adayların Bilgilendirilmesi

İşe alınacak aday ya da adaylar belirlenip gerekli sözleşme yapıldıktan sonra, görüşmeye çağrılan diğer adaylara mektup, elektronik posta ya da telefon yoluyla bilgi verilmesi gereklidir. Hangi yolla iletilirse iletilsin cevaben iletilen gönderinin matbu olması gereklidir. İçeriğinde genel olarak kuruma gösterdiği ilgi için adaya teşekkür edilir ve başvuru görevle ilgili ihtiyacın giderildiği, başvuru formunun insan kaynakları bölümü bilgi bankasında korunacağı belirtilir. Bu bilgilendirme adaylara geri besleme sağlamak bakımından önemlidir. Bazı işletmeler, bu bilgilendirmeyi geciktirir ya da yapmazlar. Oysa ki bu hem işletmenin imajı hem de insanlara verdiği değer bakımından olumsuz izlenim oluşturur (Fındıkçı, 2003, s.212).

4.2.8. İŖe Yerleştirme

İŖe yerleştirme; iŖe başlayanların bireysel yeteneklerini, bilgilerini, becerilerini, tercihlerini, ilgilerini ve kişiliklerini iŖle eşleştirme eylemidir (Schuller, 1995, s.252). Seçim sũrecini aşıp iŖe alınmalarına karar verilenlerin iŖe yerleştirilmeleri de ayrı bir ȃneme sahiptir. İŖe yerleştirmenin amacı; yeni iŖe alınan personelin iŖ yerine alışmasını hızlandırmaktır. Yeni mezun ya da başka deneyimleri de olsa bile yeni iŖe başlayacak bir kişinin ęalıřma ortamı ve durumuyla ilgili karmaşık beklentileri olacak, ęeřitli sorunlarla karşılaşabilecekler; iŖ arkadaşlarıyla uyumsuzluk sonucu geri ęekilme, iŖ ȃęrenmede cesaretsizlik, iŖin fiziksel koşullarına uyumsuzluk gibi.

Yeni iŖe alınan personelin iŖe uyumu için yapılacak ilk ęalıřma işletme ve işyeri ile ilgili bilgilerin verilmesidir. Bȃylece personelin işletmeyi tanıyarak işyeri ile bũtũnleřmesi kolaylaştırılır. Bu aşamada, yȃnlendirme ve iŖ başında eğitim başlayacaktır. Amirin, yeni personeli iŖe alıştırma ve eğitme işini etkili bir biçimde yapabilmesi için, onun seçim sũreci sırasında geliştirilen dosyanın ilgili kısımlarını incelemesi gerekir. Bȃylece amir, iŖe yeni girenler hakkında gerekli bilgileri ȃęrenir ve iŖe alıştırma programını yũrũtũr (Dereli ve Uzunęarřılı, 1990, s.45).

Yapılan araştırmalar, ęalıřanların kendi arzularıyla işten ayrılma olaylarının yarısından fazlasının iŖe başladıklarından sonra geçen ilk altı aylık sũrede olduğunu gȃstermektedir. Bu durum genellikle iŖe başlayan yeni personelin tamamen kendi haline terkedilmesinden, onu etrafındakilere tanıtacak, kendisine yol gȃsterecek hiğkimsenin bulunmamasından ileri gelmektedir. Bu nedenle, bugũn biręok işletme yeni iŖe alınan personelerini bu konuda her bakımdan aydınlatmakta ve kendisine yardımcı olmaktadır. Ayrıca yeni iŖe alınan personele, işletmenin ũrũnleri hakkında bilgi verilmekte, ayrıca emeklilik, sağlık ve korunma konularında sağlanan olanak, mevcut program ve planlar ağıklanmaktadır. Daha sonra personel, ũstũ tarafından iŖ arkadaşlarına tanıtılmakta ve işletmenin kuralları kendisine aktarılmaktadır. İŖe başlayan personel bȃylece işletmenin ęalıřma yeri, alışkanlıkları hakkında bilgi edindikten sonra sevebileği, ısınabileği yeni işinde işletmeye ęok daha faydalı olabilmektedir (Yalęın, 1991, ss.73-74).

İşe yerleştirme süreci, işe yeni başlayan tüm kişilere tek tek uygulanmalıdır, gruplar oluşturarak işe yerleştirme faaliyetlerinin yürütülmesi halinde işe yerleştirmede süreklilik esası bozulacaktır. İşe yerleştirme faaliyetinin sonunda katılan bireylere başarısını gösteren bir belge verilerek kişi motive edilmelidir (Geylan, 1992, s.131).

4.2.8.1. İşe Başlatma Duyurusu

Bir personelin işi, çalışma alanı ve arkadaşları hakkında ilk izlenimi çok önemlidir. Personeli işe alınca, yapılan iş ve çeşitli sosyal tesisler ve benzeri konular hakkında kendisine açıklama yapmak ve iş arkadaşlarını tanıtmak faydalıdır, çünkü ilk girişte bir yabancılıkla karşılaşacaktır. Bunu ne kadar erken üzerinden atarsa, işletmeye adaptasyonu da o oranda hızlı olacaktır. Yeni işe başlayan adayın adaptasyon süresini kısaltmak ve işletmenin diğer çalışanlarına adayı tanıtmak amacıyla, adayın kısa özgeçmişini içeren bilgilerin bulunduğu bir duyuru hazırlanır. Duyuru, adayın ilk amiri veya işletmenin ilgili departmanının üst düzey yöneticisinin imzası ile ilgili tüm ilan panolarına asılarak ya da günümüzde yaygın olarak firma içi e-posta yoluyla ilan edilir (Telman ve Türetgen, 2004, s.226).

4.2.8.2. İşe Alıştırma (Oryantasyon) Eğitimi

Günümüz işletmeleri, yeni işe aldıkları ya da görev alanını değiştirdikleri personelin, yeni görevine, yeni çalışma ortamına, yeni iş arkadaşlarına, yeni bir işletme kültürüne ve yeni yöneticilerine uyum sağlamaları amacı ile çeşitli oryantasyon programları uygulamaktadırlar. Yeni işe uyum sürecinde en önemli etken zaman ve sağlanan bilginin içeriğidir. Oryantasyon, çalışacak olan kişi işe gelmeden başlar ve iş ortamına uyum sağlayıp, en verimli şekilde çalışana kadar devam eder. İlk etapta sağlanacak olan bilgilerin tamamen genel ve işe başlamadan önce gerekli olan bilgiler olması gerekir. Oryantasyon programında yer alması gereken temel konular; işletmenin tanıtımı, işgörenin hakları, işle ilgili bilgiler ve tanıştırma olmalıdır (Şimşek, 2004, s.332). Oryantasyon programının içeriği, kişiden kişiye değişmelidir. Bir başka deyişle, oryantasyon programı mekanik değil, pratik olmalıdır ve kişilerin statülerine, kuruma ve işe göre şekillendirilmelidir (Geylan, 1992, s.130).

Oryantasyon programlarını iki ayrı bölümde inceleyebiliriz. İlk bölüm pek çok işletmede uygulanan ve tanıtım amaçlı içeriği olan “Bilgilendirme” bölümüdür. İkinci bölüm ise daha çok takım (Management Trainee programları gibi) veya bireysel (yönetici programları gibi) bazda planlanmakta, eğitimler ve koçluk içermekte ve nispeten daha uzun sürmekte olan “İşe Alıştırma” bölümüdür.

Çalışanların bilgilendirilmesi genelde şu alt başlıklar altında yapılmakta ve 1-3 gün arasında sürmektedir; işletmenin tanıtılması, yöneticilerin tanıtılması, departmanın/işin tanıtılması, insan kaynakları uygulamalarının tanıtılması, ofis/çalışma ortamı kural ve uygulamalarının tanıtılması, işletmede kullanılan (elektronik) araçların tanıtılması. İşe alınan kişinin çalışacağı departmana götürülüp, buradaki kişilerle tanıştırılması insan kaynakları departmanından bir görevli tarafından yapılır. İnsan kaynakları departmanındaki kişi işe girenlerle iyi bir ilişki kurar ve böylece çalışanın herhangi bir sorunu olması halinde başvuracağı güvenli bir kişi imajını yerleştirir. Ayrıca zaman zaman çalışanları iş yerinde ziyaret ederek bir sorun olup olmadığını özellikle ulaşımlarının ve birlikte çalıştıkları insanlarla ilişkilerinin nasıl olduğunu, burada çalışmayı sevip sevmediklerini sorar. Bunların yanısıra çalışanların kişisel ihtiyaçlarını öğrenerek onlara yardım için neler yapılabileceğini araştırır. Çalışanın bulunduğu ortamı kavramasını, kendini bütünün bir parçası olarak görmesini ve işini benimsemesini sağlar (Telman ve Türetgen, 2004, s.226).

İşe alıştırma bölümünde ise; yeni çalışanların işleri ile ilgili detaylı eğitimler yer almakta (teknik, yönetsel gibi), çalışanlar pratik uygulamalara ve sosyal aktivelere katılmakta (üretim bantlarının detaylı anlatılması, tüm departmanın yeni çalışan için beraber öğle yemeğine çıkması gibi) ve yöneticilerinin koçluğundan faydalanmaktadır. İşe alıştırma 15 gün–3 ay arasında sürmektedir (süreler ihtiyaca göre değişebilmektedir). İşe alıştırma bazen sadece koçluk olarak da yapılabilir. Bu bölümde, yöneticilerin ve insan kaynaklarının çeşitli yaratıcı fikirleri ile (oyun, yarışma gibi) yeni çalışanların işe alışması ve şirkete entegrasyonu zevkli ve çalışanın sahip çıkacağı bir süreç haline getirebilir. Bu bölümde verilen eğitimlerin işletmenin iç eğitimcileri ile yapılması, yeni çalışanların işletme kültürüne daha kolay alışmasını sağladığı da bilinmektedir (Keser, 2003, par.5).

İşe alıştırma eğitimleri ve iş başında ve iş dışında eğitim olmak üzere iki şekilde yapılır. İş başındaki eğitimin amacı; edinilen bilgilerin çalışma hayatında kullanılması yoluyla etkin bir çalışma ortamının kurulmasına yardımcı olmaktır. İş başında eğitim yöntemiyle işin öğretimi sayesinde, iş araç ve gereçlerinin daha iyi bir şekilde kullanımı ve iş kazalarında azalma sağlayabilir. Eylemle işini öğrenen kişi, işinin gerektirdiği becerileri çok kolay kavrar ve uygular. Becerilerinin yeteneklerine uygun olması, onun zorlanmamasına, strese girmemesine, aksine huzurlu çalışmasına ve iş doyumunu elde etmesine neden olur. İş başı eğitiminde, eğitim gören kişiye pratik çalışmalarla uygulamalar yaptırılır ve çalışmalar sık sık kontrol edilir. Bu yöntem pratik ve düşük maliyetli olmasından ötürü çoğunlukla tercih edilir. Fakat iş başında eğitim tek başına yeterli değildir. Bu durumda teorik öğrenimle gerçek uygulama arasında bir köprü kurulmalıdır. İş dışındaki eğitimler ise, genellikle sınıf ortamında gerçekleştirilen, öğrenmeyi hedef alan kısa bir kurs biçiminde olabileceği gibi birkaç hafta ya da bir kaç ay süren yoğun öğretim biçiminde uygulanır. Sınıf eğitimi, görsel eğitim, programlanmış öğretim, konferans ve tartışma iş dışı eğitim çeşitlerinden bazılarıdır (Telman ve Türetgen, 2004, ss.227-228).

Oryantasyon eğitiminin amaçları işe alınan işgücü ve işletme açısından olmak üzere iki grupta incelenebilir (Keser, 2003, par.6-7);

İşe alınan kişi açısından;

- İşe yeni alınan personeli işe alıştırmak, kendine güven kazanmasını sağlamak,
- İşyerine bağlılığının ve verimliliğinin artırılması, çalışana rahat bir ortam hazırlamak ve bunu hissettirmek,
- İşe yeni alınan personele işi ile yetenekleri arasında bir ayarlama yapma ya da yeteneklerini en iyi gerçekleştireceği işi seçme olanağı tanımak,
- Personelin işe ve işletmeye yabancılaşmasını önleyecek, sosyal kaynaşmayı sağlayacak tedbirleri almak.

İşletme açısından;

- Personel devir hızını düşürmek ve işletme karlılığını arttırmak,
- Personelerle sorumlulukların bildirilmesi ve ileride oluşacak gereksiz zaman kaybına yönelik sorunları ortadan kaldırmak amacıyla; çalışma saatleri, molalar, yemek saatleri, dinlenme salonu, yemekhane, sağlık kabini, üst yönetim gibi personelin bilmesi gereken fiziki ortamları tanıtmak, işletme kuralları hakkında kısa da olsa bilgilendirmek,
- Faaliyetlerin saptanması, özellikle bireyin çalışma yerinin belirlenmesi,
- Çalışana işletmenin misyon, hedef, değerleri, organizasyon yapısı ve fonksiyonları ile ilgili temel bilgileri sunarak pozitif iş ilişkileri geliştirmesini sağlaması.

Sonuç olarak, oryantasyon eğitimi, işletmede personele uygulanan ilk eğitim programıdır. Başarılı bir oryantasyon süreci çalışanların işletme hakkındaki ilk izlenimlerinin olumlu olmasını ve dolayısıyla uzun dönemde başarılı bir ilişkinin başlangıcı, işletmeye bağlılığı ve elde tutmayı desteklemektedir. Kısa ve orta vadede ise işe ve çalışma ortamına etkin ve hızlı bir şekilde uyum sağlayan yeni çalışanlar verimliliği artırır. Ayrıca çalışanlar, işletmeye entegrasyonda sorun yaşamaz ve kendilerinin yeni geldikleri kültürün bir parçası olarak görürler. Yapılan araştırmalarda, başarılı oryantasyon süreçlerinin hem çalışanların genel memnuniyet düzeylerini arttırdığı hem de işten ayrılma oranlarını düşürdüğü görülmüştür.

5. UYGULAMA

İnsan kaynakları yönetiminde personel seçim sürecinin önemini ortaya koymak amaçlı yapılan bu çalışmada yer alan teorik ve akademik bilgilerin yanısıra, bugüne kadar yapılmış araştırmalardan farklı olarak personel seçim sürecinin sorunlarını ve sık yapılan hataları ortaya koyan örnek olay incelemesi yöntemi kullanılmıştır. Örnek olaylar çeşitli işletme çalışanlarıyla yapılan görüşmelerden yola çıkılarak derlenmiş, gerçeklere dayanan, yaşanmış kendine özgü olaylardır. Bu uygulama kapsamında, örnek olayların yorumlanmasına ve çözüm önerileri getirilmesine de yer verilmiştir.

5.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

İşletmelerin sürekli büyümesi, gelişmesi, uluslararası rekabet ortamına girmesi ile orantılı olarak insan faktörü büyük önem kazanmıştır. İşletmeler için kalite önde gelen unsur olmaya başlamıştır. Böylece nitelikli personel aranır olmuştur. Önceleri çok fazla üzerinde durulmayan insan kaynakları yönetimi, günümüzde artık işletmelerin önemle üzerinde durdukları bir alan haline gelmiştir. Asıl sorun ise; istenilen sayı ve kalitedeki personelin nereden ve nasıl sağlanacağıının belirlenmesi ve uygun işlere yerleştirilmesidir. Bu doğrultuda işletmelerin doğru ve dikkatli karar verebilmeleri ve sonunda başarıya ulaşmaları için, objektif bir bakış açısı ile geniş kapsamlı bir araştırma ve değerlendirme yapmaları şarttır.

Bir kişiyi işe almanın kolay, buna karşın onu işten çıkarmanın hem maddi, hem de manevi yönden önemli sakıncalarının bulunduğu gözden uzak tutulmamalıdır. Personel seçiminde dikkatli davranılmazsa, yapılacak yanlış seçim işletme açısından önemli sorunlar yaratır. Yapılacak iyi bir seçim, öncelikle personel devir hızını olumlu yönde etkileyeceğinden, verimlilik yükselecektir. Bunun yanı sıra, işletmenin eğitim giderleri azalacaktır. Personel seçiminde yapılacak hatalar, işletmeyi olduğu kadar personeli de olumsuz yönde etkiler. Personelin yetenekleri ile işin gerekleri arasında bir uyum yoksa, kişi işini gereğince yerine getiremeyecektir. İş yükünü taşımayan personel hem fiziksel, hem de psikolojik yönden yorgun düşecek, büyük bir olasılıkla da işi bırakacaktır. Aynı şekilde, işin gereklerini yerine getiremeyen bir personel, çalışma arkadaşlarının da tempolarını, verimlerini ve morallerini olumsuz yönde etkileyebilecektir.

Personel seçim süreci, personel ihtiyacının ortaya çıkması ve bu ihtiyacın giderilmesine kadar olan süreçte pek çok faktörden etkilenmektedir. Bu faktörler arasında; ekonomik ve toplumsal faktörler, teknolojik gelişmeler, rekabet koşulları, örgütsel strateji, mevcut işgücünün özellikleri gibi faktörler sayılabilir. Ayrıca personel seçim sürecini yürüten kişilerin, insan doğasının gereğinden ötürü verdikleri kararların subjektif özellikler taşıması da kaçınılmazdır. Örneğin; görüşme sürecinde görüşmecinin ya da adayın yaptığı bazı hatalar seçim sürecini olumsuz etkileyebilmektedir. Ya da yanlış verilen bir terfi kararı, hem ihtiyaç duyulan iş boşluğunun doldurulmasında verimli olamamakta hem de varolan kadro yapısında bozulmalara yol açarak daha fazla zarar verici olabilmektedir. Bundan başka yeni işe alınan personel için yanlış planlanan bir oryantasyon süreci, çalışana işi veya işletmeyi yanlış tanıtır, daha işe başlamadan çalışan kaybına neden olabilmektedir. Bu durum, hem işletmenin zaman ve maddi kaybına hem de adayın zor duruma düşmesine neden olur. Tüm bunlar hem işletmenin maliyetlerini artıracak, hem de personel seçim sürecinin temel amacı olan doğru adayı doğru işe yerleştirerek işletmenin amaçlarına ulaşmasına ve düzenli bir örgütsel yapıya kavuşulmasına engel olacak durumlardır.

Bu çalışma ile personel seçim sürecinin çeşitli aşamalarını ele alan 5 örnek olay incelenerek, bu olaylar bağlamında süreç içinde yapılan temel hatalara değinilmiş ve alternatif çözüm önerileri getirilmiştir.

5.2. Araştırmanın Metodolojisi

Araştırmanın metodolojisi ile ilgili örneklem yapısı ve ölçüm tekniği şu şekildedir:

5.2.1. Örneklem

Araştırmada İstanbul'da faaliyet gösteren 10 firmanın kartopu tekniği ile seçilmiş insan kaynakları uzmanları ve çalışanlarıyla Mayıs 2005 - Aralık 2005 tarihleri arasında görüşmeler yapılmıştır.

Yapılan literatür taramasında personel seçiminin tüm aşamaları tek tek ele alındığından, personel seçerken tüm bu aşamaları içeren personel seçim sistemlerine sahip, kurumsal ölçekli işletmeler seçilmeye dikkat edilmiştir.

Görüşme yapılan işletmelerin seçiminde bu faktörden başka, faaliyet alanları veya diğer hiçbir kritere göre kısıtlama ya da sınırlamaya gidilmemiştir. Bu çerçevede çalışan sayısı 700 ile 3000 arasında olan ve faaliyet gösterdiği sektörler turizm, gıda, finans, kozmetik, otomotiv olmak üzere değişen toplam on işletmenin farklı düzeydeki çalışanları ile yüz yüze görüşmeler yapılmıştır.

5.2.2. Ölçüm Tekniği

Araştırma için gerekli literatür tarandıktan sonra veri toplama tekniği olarak nitel bir araştırma yöntemi olan görüşme yöntemi kullanılmıştır. Bu teknikte, denekleri oluşturma yöntemi olarak kartopu tekniği uygulanmıştır, yani görüşme yapılan kişilerin diğerlerine yönlendirmesi sayesinde genişleyen örneklem söz konusudur. Görüşmelerin en fazla 30 dakika sürmesine dikkat edilmiş ve görüşme esnasında ses kayıt cihazı kullanılmıştır. Sohbet tarzı görüşme tekniği uygulanmıştır. Sohbet tarzı görüşmede sorular serbesttir. İstenilen konuda derinlemesine gidilebilir; verilen cevaplar yönlendirici olur. Sorular etkileşimin doğal akışı içinde sorulmuştur.

Araştırmada sadece konu başlıkları önceden belli olan soru formu kullanılmış, görüşmecinin yorumlarına dayanan bir görüşme süreci yürütülmüştür. (Ek 5. Görüşme Konu Başlıkları) Nitel görüşme de denilen bu görüşme türünün esası; açık uçlu soruları ya da genel maddeleri içeren bir görüşme cetveli kullanarak, görüşmeciye büyük bir inisiyatif ve girişkenlik tanınmasıdır. Burada görüşmeci soruları özgürce dile getirme ve sondajlama olanağına sahiptir. Bu tekniğin en önemli üstünlüğü, gözleme bir görüş derinliği kazandırması, ek ve yan sondajlarla konunun özüne gidilmesidir (Güven, 2001, s.170).

Bu araştırmada veri toplama tekniği olarak kullanılan görüşme metodu, araştırmacı ile veri kaynağı arasında etkileşime sebep olduğu için ve toplanan verileri onaylama, açıklama ayrıntılı hale getirme konularında kolaylık sağladığı için tercih edilmiştir (Yıldırım ve Şimşek, 2004, s.302).

5.2.3. Verilerin Analizi

Bu görüşmeler sonucunda yapılan değerlendirmelerden ve anlatılan olaylardan yola çıkılarak derlenen örnek olaylar personel seçim sürecinin yürütülürken bizzat yaşanmış, kendine özgü olaylarla yapılan hatalara ışık tutarak, bu alandaki

alışmalara ve literatüre dayanılarak yapılan yorumlarla olması gerekeni ortaya koymaktadır.

Doğası ve nitelikleri bakımından birbirlerine benzeyen karmaşık olayları bu özellik ve nitelikleri gözönünde tutularak parçalara veya birimlere ayırmak ve bunların üzerinde ayrı ayrı durduktan sonra tekrar bütünlere dönüştürmek zorunluluğu vardır. Nitel araştırma yöntemlerinden, bu iş için başvuru olan yöntemlerden birisi olan örnek olay inceleme yöntemi, somut olayları, gerçek kişileri, toplulukları, kurum ve kuruluşları canlı varlıklarını gibi kabul ederek gözden geçirdikten sonra elde edilenleri ve varılan sonuçları benzer türden olan öteki olayları da kapsatmak veya incelenen olayların nitelikleri üstüne genellemeler yaparken dikkate almaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2004, s.297).

Her olay, benzerleri mevcut olsa da kendi koşulları içinde analiz edilmeli ve değeriendirilmelidir. Bu analiz ve değeriendirmelerin amacı, tek ve en iyi çözümü sunmak değil, eldeki bilgilere dayanarak bilimsel çözüm önerileri geliştirmektir. Örnek olay çözümünün kişiye sağladığı yarar, birebir deneyim değil; analitik yetenek ve yargıların geliştirilmesidir (Tınaz, 2005, s.1).

Örnek olay inceleme yöntemi inceleme sorununun çeşitli görüntülerinin, hal ve durumlarının belirli zaman süreleri ve yöresel çevreler içinde, dramatik, ayrıntılı biçimlerde önce betimlenmesini gerektirir. Sonra da, olayların akış aşamalarına göre süreç halinde belirlenmesi ve bu işin bir bütün halinde, bir organik gerçek olarak canlandırılması yoluna gidilir. Betimleme ne denli kusursuz yapılırsa, olayların akışı o denli açıklığa kavuşur. Böylelikle aksaklık ve yetersizlikler ortaya çıkarılarak gerektiği takdirde bunları düzeltme doğrultusunda önerilerde bulunulur (Güven, 2001, ss.174-175). Bu araştırmada da örnek olay incelemesi yöntemi bu çerçeve doğrultusunda uygulanmıştır.

Örnek olayların analiz edilmesi ve değeriendirilmesi sürecinde, birbiri ardına gelen bir takım evrelerin izlenmesi, bu sürecin etkinliğini artıracaktır. Bu evreler düzeni içinde yapılacakları özetlersek (Tınaz, 2005, s.2);

- İlk önce olgular tanımlanmalı ve sorunlar belirlenmeli,
- İkinci evrede, örnek olayla ilişkili bilimsel konular saptanmalı,

- Üçüncü evrede ilgili kuramsal bilgiler sunulmalı,
- Son evrede ise, sunulan kuramsal bilgiler ışığında, sorunlara ilişkin çözüm önerileri, alternatifleri ile birlikte tartışılmalı ve değerlendirilmelidir.

Bu araştırma benzer konularda yapılacak olan çalışmalara öncü niteliği taşımaktadır.

5.4. Bulgular ve Yorum

Yapılan görüşmelerden yola çıkılarak derlenmiş olan personel seçim süreci ile ilgili bizzat yaşanmış kendine özgü örnek olaylar ve bu olaylarla ilgili yorumlar ve getirilen çözüm önerileri aşağıda ele alınmaktadır.

5.4.1. Örnek Olay 1

Aslı Can İstanbul'da iyi bir üniversitenin Sosyoloji bölümünden yüksek not ortalaması ile mezun olmuş, idealleri ve kariyer hedefleri olan biridir. Kariyer yapmayı istediği alan olan insan kaynakları yönetimi ile ilgili üniversite yıllarında staj yapmış, kendini bu alanda daha da geliştirmek için ilgili yayınları takip etmiş, sertifika programı tamamlamıştır. Tüm bunlardan sonra iş arayışlarına başlamış, pek çok yere insan kaynakları alanında çalışmak istediğini de belirten özgeçmişini yollamış, internet ve gazete ilanları aracılığıyla pek çok işe başvurmuştur.

Birkaç ay sonra özgeçmişini yolladığı kuruluşlardan ülkenin önde gelen bankalarından biri olan Xbank, Aslı Can'ı uzman yardımcılığı sınavına çağırır. Aslı Can sınavı başarıyla geçtikten sonra, sıra mülakat aşamasına gelir. İnsan kaynakları departmanı müdür yardımcısı ile yapılan mülakatta Aslı Can'a görev almak istediği departman/bölüm sorulur, Aslı Can da insan kaynakları departmanında çalışmak istediğini, mezun olduğu bölümün ve alt yapısının da bunun için uygun olduğunu anlatır. Görüşmeyi gerçekleştiren insan kaynakları müdür yardımcısı, şu anda şubelerde boş pozisyonlar bulunduğunu, kendisini bireysel bankacılık alanında değerlendirebileceklerini, ama ileride çok geçmeden uygun bir pozisyon olduğunda insan kaynakları departmanına kaydırabileceklerini ve hatta kısa bir dönem için şubeden başlamasının bankanın diğer departmanları ile ilgili bilgi kazanması açısından da faydalı olabileceğini söyler. Aslı Can da içinde bulunulan dönemin kriz dönemi olmasından kaynaklanan iş bulmanın zor olduğu gerçeğinden ve insan kaynakları

müdür yardımcısının, insan kaynakları departmanına geçiş yapabileceğini söylemesinden dolayı iş teklifini kabul eder. Aslı Can, iş başlangıcından bir gün önce, resmi olarak iş başlangıcının yapılmasıyla ilgili gerekli evrakları teslim etmek için bankanın genel müdürlüğüne gittiğinde iş teklifi evrağında sebebini sonradan öğreneceği; sosyal bölüm mezunu olduğu ve daha çok sayısal ve bankacılıkla ilgili bölümlerden (İktisat, Maliye, Bankacılık gibi) mezun olanların çalıştıkları departmanda işe başlayacağı için, kendisiyle aynı şekilde işe başlayacak sayısal bölüm mezunlarından daha az maaş alacağını görür. Görüşmede bundan haberdar edilmediği için şaşırır ama istediği bölüme geçince düzeleceği umuduyla işi yine de kabul eder. Aslı Can 9 ay kadar şubede çalışır, işini hiç sevmez, ama yine de sorumluluklarını tam olarak yerine getirir, hergün insan kaynakları departmanına geçeceği haberini bekler. Diğer taraftan işini çok seven, işinde oldukça profesyonel ve adeta bu iş için yaratılmış olan şube müdürünün de sevgisini kazanır, ona asla bu işte onun gibi olamayacağını, çünkü sevdiği, istediği ve uygun olduğu asıl işin çalıştığı iş olmadığını, insan kaynakları departmanına geçmek istediğini anlatır. Şube müdürü de Aslı Can'ı desteklemiş, hatta onun için genel müdürlükle bir kaç defa konuşur. Ama her defasında ya tam bir cevap alınamaz; geçirilir ya da ilgilenileceği söylenilir fakat daha sonra bir ses çıkmaz.

Sıra işle ilgili bir ay sürecek olan eğitimi almak için Aslı Can'ın bankanın eğitim merkezine çağırılmasına geldiğinde Aslı Can'ın kafası iyice karışır. Kısa bir dönem için işe başladığı bireysel bankacılık alanıyla ilgili bir aylık eğitimin boşa gideceğini ve eğer departman değiştirecekse bu eğitimi ona neden verdiklerini düşünür. Eğitim başladığında, durumu kendisi gibi olan, bölüm değiştireceği sözüyle işe alınan pek çok kişiyle tanışır. Aslı Can, eğitimde kendisiyle iş görüşmesi yapan insan kaynakları müdür yardımcısının da eğitim verdiğini görünce, onunla konuşmaya karar verir. Fakat aynı insan kaynakları müdür yardımcısı departman değiştirebilmenin çok zor, hatta mümkün olmadığını söyler. Bunun üzerine Aslı Can bankanın insan kaynakları politikasını eleştiren bir yazı ile birlikte istifasını verir.

(17 Haziran 2005 tarihli görüşme notlarından derlenmiştir.)

Yorum:

Bu örnek olay, personel seçiminin alt konuları olan; görüşme, görüşmeci seçimi, işletmenin personel seçim politikası, personel seçiminin işletmedeki asıl amacı konularıyla ilgilidir.

- Bu örnek olayda herşeyden önce işletmenin personel seçme politikasının hatalı olduğunu söylemek gerekir. Görüşmeyi yapacak görüşmecinin seçiminden, oryantasyon eğitimine kadar hatalı bir sistem yürütülmüştür.

- Birçok çalışan adayının düşündüğünün aksine, görüşmelerin amacı işvereni etkilemek, gerçekte olmadığı şekilde kendini işverene tanıtmak ve işi kazanabilmek uğruna yanıltıcı cevaplar vermek değildir. Ama bunun tam tersi olan adaya işletmenin yapısını farklı tanıtarak, adayı yanıltmak da görüşmenin amacı da değildir. Aslı Can'ın işe başladıktan sonra işletmenin gerçek yapısını tanıması ve kariyer yapmak istediği alanda ilerleyemeyeceğini anlamasıyla birlikte istifa etmesi aslında işletmeyi daha zora sokacak bir durumdur. Bu durum, hem personel seçimi maliyetlerini yükseltecek hem de işletmenin imajının zedelenmesine sebep olacaktır.

- Ayrıca başka bir husus da görüşme, eğer iş teklifini de kapsayan son görüşme ise, önceden bildirilmesi gereken, adayın işi kabul kararını etkilemede rol oynayabilecek olan ekstra durumlara açıklama getirilmelidir. Bu örnek olaydaki adayın maaşının kendisiyle aynı pozisyonda işe başlayan sayısal bölüm mezunlarından düşük olduğunu sonradan öğrenmesi, istifanın alt sebeplerinden biridir.

- Bu örnek olaydaki görüşmecinin takındığı tavrın dengesiz oluşu ve adayı iş ve işletme hakkında tam bilgilendirmeyişinde, işletmenin personel seçim politikasının hatalı olmasının yanısıra, görüşmecinin yanlış seçilmiş olmasının da etkisi vardır. Bu bağlamda, görüşme yapacak kişinin, o işin gerekliliklerini çok iyi bilmesi ve söz konusu işletmenin kültürüne yabancı olmaması çok önemlidir.

- Personel seçiminin işletmedeki temel amacı; işletme için gerçek ihtiyacın ne olduğunun belirlenmesi, potansiyel aday kitlesini oluşturan kişilerin çok iyi tanınması, kişiler arasında nitelik açısından karşılaştırmaların yapılması ve en uygun adayın kendine uygun olan işe seçilmesidir. Personel seçiminin etkinliğinin belirlenmesinde kullanılan temel ölçüt; “açık pozisyonun gerekleri = adayın nitelikleri” şeklinde formüle edilebilir. Aday grubu içinden seçim yaparken izlenen yöntem ne olursa olsun, sonuçta bu eşitliği en iyi biçimde

sağlayan adayın belirlenerek işe alınması gerekir. Fakat bu örnek olayda, kişinin işe uygunluğunun yanı sıra kişinin o işi istemesi bile söz konusu değildir. Adayın ne kariyer hedefleri ne de aldığı eğitim ve birikimi yerleştirildiği işe uygun değildir. Kısacası adayın en nihayetinde istifa edeceği ve işe alımdaki tüm çabaların ve harcamaların boşa gideceği daha baştan bellidir.

5.4.2. Örnek Olay 2

Sinem Gürses, ünlü bir otelin halkla ilişkiler ve reklam departmanının müdürüdür. Yaşı genç olmasına ve çok iyi bir eğitim geçmişi olmamasına rağmen ailesinin hatırlı tanıdıkları sayesinde iş hayatına şanslı bir şekilde başlayabilmiştir. Beş yıl önce üniversiteden mezun olduğunda, ondan çok daha başarılı bir şekilde üniversiteyi bitirmiş arkadaşları iş bulamazken, babasının çevresi sayesinde kolayca iş bulmuştur. Aynı departmanda çalıştığı iş arkadaşlarıyla çok iyi bir ilişkisi olmamasına rağmen, üst yöneticilerle arası oldukça iyidir. Güzel bir fiziğe sahip oluşu ve diksiyonunun düzgünlüğü işinde ona artı puan kazandırmış ve insan ilişkilerindeki ataklığı ve girişkenliği onu bu kademelere kadar getirmiştir.

Sinem Gürses'in departmanında son 9 aydır stajyerlik yapan Esra Türk ise halkla ilişkiler bölümünden 6 ay kadar önce dereceyle mezun olmuş, reklamcılıkla ilgili sertifika programı bitirmiş ve yabancı dil kursuna devam ederek ingilizce dil bilgisini de geliştirmiştir. Başarılı bir eğitim hayatına sahip olan Esra Türk halkla ilişkiler alanında kendini geliştirmek adına ilgili yayınları ve konferansları kaçırmamaya çalışan, işyerinde de oldukça sorumluluk sahibi, çalışma tarzıyla pek çok kişinin takdirini ve sevgisini kazanmış biridir. Fakat Sinem Gürses'in, Esra Türk staja başladığından beri ona karşı takındığı ters ve ukala tavırlar ve her fırsatta yaptığı eleştiriler pek çok kişinin dikkatini çekmiştir. Sinem Gürses aslında içten içe Esra Türk'ü beğenmektedir. Hatta bazı artı özellikleri ve işiyle ilgili daha donanımlı oluşu ileride kendi yerinin tehlikeye girebilmesine sebep olabilir diye de düşünmektedir. Esra Türk, halkla ilişkiler ve reklam departmanında saptanan departman asistanlığı görevi için çok uygun bir adaydır. Sadece, işle ilgili fazla deneyimi yoktur ama zaten aranan adayda deneyim çok fazla aranmamaktadır.

Asistanlık görevi için internete ve gazeteyle ilan verilmiş, adaylarla görüşülmeye başlanmıştır. Görüşmelere insan kaynakları departmanından iki uzman ve halkla ilişkiler müdürü Sinem Gürses birlikte katılmaktadır. Esra Türk ile yapılan

görüşmede, Sinem Gürses onun fazlasıyla üstüne giderek, mezun olduğu okulun eğitim kalitesinin kötülüğünden, yabancı dil bilgisinin kurslardan öğrenilemeyeceğine kadar pek çok konuda sıkıştırmıştır. Esra Türk de kendisine karşı takınılan bu tavır karşısında birkaç ters cevap vererek görüşme ortamının gerginleşmesine sebep olmuştur. Elenerek 3 kişiye indirilen adaylar arasında Esra Türk de vardır. Fakat yapılan karar toplantısında Sinem Gürses, Esra Türk'ün kendi departmanında staj yaptığı için onu yakından gözlemleyebildiğini, görev için uygun olmadığını savunmuş, görüşmedeki ters cevaplarını da öne sürerek başka bir adayın işe alınmasını talep etmiştir. İlgili departman yöneticisi kendisi olduğu için ve ilgili aday kendi ekibinde yer alacağından sözü daha fazla geçmiştir. Sonuç olarak karar başka bir adayda kılınmıştır.

(6 Mayıs 2005 tarihli görüşme notlarından derlenmiştir.)

Yorum:

Bu örnek olay, personel seçiminin alt konuları olan tanıdık tavsiyesiyle personel sağlama, toplu görüşme çeşidi olan panel tipi görüşme ve görüşmede yapılan hatalar ile ilgilidir.

- Bu örnek olayda, tanıdık tavsiyesiyle personel sağlanmasının söz konusu olduğunu görmekteyiz. Eğer tavsiye eden, işi ve gerekli nitelikleri yeterince bilmiyorsa, uygun olmayan adayları önerebilir. Ayrıca kişilerin tanıdıkları hakkında objektif değerlendirme yapmaları zordur. Bazen kişiler yakınlık ve arkadaşlık ile işi birbirine karıştırabilir, sevdiklerini ve yakınlarını niteliklerine bakmaksızın o pozisyon için önerebilirler. Bu yöntem, çoğu zaman işe alımda eşitsizliğe sebep olmakta ve etik olmayan bir durum doğurmaktadır. Bu yöntemin günlük kullanımı ile “torpil” veya “hamili kart yakınımdır” uygulamalarına yol açma olasılığı vardır; kaldı ki bu örnek olaydaki durum tamamen budur. Sinem Gürses iş hayatına bu şekilde başlayarak, belki de kendinden çok daha fazla o işi hakedenlerin hakkını ellerinden almıştır.

- Bu örnek olayda Esra Türk'ün iş görüşmesinde uygulanan görüşme tipi; toplu görüşmenin bir çeşidi olan panel tipi görüşmedir. Bu görüşme çeşidinin; her görüşmecinin adayı farklı bir yönden değerlendirmesi ve adaya farklı şekillerde yaklaşabilmesi, aday görüşmeci ile konuşurken diğer

bir görüşmeci tarafından izlenebilmesi ve aday hakkındaki görüşlerin görüşme sonucunda görüşmeciler arasında karşılaştırılarak kontrol edilmesi gibi olumlu tarafları vardır. Fakat örnek olayda, diğer iki görüşmeci departman yöneticisi olan Sinem Gürses'in görüşlerinin etkisi altında kalmaları sonucu, seçim sisteminin hatalı işlemesine sebep olunmuştur.

- Esra Türk'ün iş görüşmesinde görüşmeci olarak bulunan Sinem Gürses'in görüşme esnasında takındığı tavır, tamamen objektiflikten uzak, kişisel hırslarının gölgesinde ve işletmenin başarısını ikinci plana atarak, personel seçiminin ana amacını umursamaz bir tavidir. Aslında görüşmeci kendini daima kontrol etmeli, denetlemeli, duygularını sınırlandırmalı ve görüşme süresince bu esaslara uymaya özen göstermelidir. Görüşmeci duygusal olmaktan kaçınılmalı ve görüşmede objektif olmalıdır. Aksi halde, görüşmede etkinlik bozulur ve dolayısıyla görüşmenin başarı derecesi düşer.

5.4.3. Örnek Olay 3

Soytaş A.Ş. süt ürünleri üreten ve yeni kurumsallaşmaya ve kendini yenilemeye başlayan bir aile işletmesidir. Son yıllarda pazar payının artmaya devam etmesiyle yönetim ve yapı olarak profesyonelleşmeye başlayan firma, yapısıyla ilgili belli standartlar oluşturmaya; bununla ilgili olarak da öncelikle bünyesindeki departmanları ve onların kendi içindeki işlere ilişkin çeşitli ayrıntıları ve özellikleri saptamak amacıyla iş analizleri ortaya koyma kararı almıştır.

İnsan kaynakları departmanında çalışan iki uzman ve müdür bu işle ilgili olarak çalışmaya başlamışlardır. Fakat işletme kendini yenileme süreci içinde olduğu için, insan kaynakları departmanında çalışan müdür ve uzmanlardan biri işe başlayalı henüz 2 ay olmuştur. Hem işletmenin genel yapısına hakim olmayan hem de daha önce böyle bir analiz çalışması yapmamış olan ekip haliyle bu konuda biraz acemidir. İş analizlerinin elde edilmesi için gerekli olan yöntemlere vakıf olmamaları, iş analizinin teknik bir çalışma olması ve bu konuda fazla bilgi ve deneyime sahip olmamaları nedeniyle çok sağlıklı bir analiz yapamamışlardır. Analizler sonucunda personel seçim süreci başta olmak üzere pek çok alanda yararlanılan iş tanımları ve iş gereklilikleriyle ilgili el kitabı oluşturulmuştur. Analizlerin yapılmasından bir yıl sonra personel devrine ve performans değerlendirme sonuçlarına bakıldığında pek de iç açıcı olmayan bir sonuçla karşılaşmışlardır: personel devir oranı geçtiğimiz yıla göre iki kat artmıştır.

(28 Eylül 2005 tarihli görüşme notlarından derlenmiştir.)

Yorum:

Bu örnek olay, personel seçiminin alt konuları olan iş analizleri, analizcilerin seçimi ve eğitimi, iş analizlerinin kullanıldığı alanlar ile ilgilidir.

- Bu örnek olayda iş analizlerinin yapılması için görevlendirilen analizcilerin seçiminde hata vardır. İnsan kaynakları görevlileri olan departman müdürü ve uzmanlardan biri henüz görevlerine yeni başlamışlardır ve ekip olarak iş analizleri yapma konusunda yeterli bilgiye ve tecrübeye sahip değillerdir. Herşeyden önce iş analizini gerçekleştirecek kimseler yeni işe başlayanlardan değil, iş bilgisi yüksek, tecrübeli çalışanlardan seçilmelidir. Aslında iş analizleri, konuyu yönetme bilgisine sahip vardiya mühendisleri, endüstri mühendisleri ya da bu konuda uzman danışmanlık şirketleri tarafından yapılır. İş analizinden beklenen sonuçlar büyük ölçüde bu analiz sürecinin ya da planının bilinçli biçimde uygulanmasıyla elde edilir. Özellikle analizcilerin yansız, önyargısız ve duygusal davranışlardan uzak, anlayışlı, hoşgörülü ve sabırlı olması, ayrıca tam ve doğru bilgileri elde etme, objektif ölçülere göre yorumlama ve değerlendirme yeteneklerine sahip olması gerekir. İş analizi, teknik bir çalışma olması nedeniyle bu konuda fazla bilgi ve deneyime sahip olmayan analizcilerin görevlendirilmemesi ya da eğitimden geçirilmesi yararlı olur.

- Örnek olayda, iş analizcilerinin seçiminin yanlış olması ve ortaya olması gerekenden uzak bir sonuç tablosu çıkması iş analizlerinin kullanıldığı alanlar ilgili problemler ortaya çıkmasına sebep olmuştur. İş analizleri ve iş analizlerine dayanarak oluşturulan iş tanımları ve iş gereklilikleri işletme içinde çeşitli alanlarda kullanılır; personel seçme ve işe yerleştirme, ücretlendirme, eğitim gereksinimini belirleme, iş değerlendirme gibi. Ancak iş analizleri, personel seçme ve yerleştirme işlevinin can damarını oluşturur. İş hakkında ayrıntılı bilgiye sahip olmadan bir seçim yapmak, yani işi en iyi yapabilecek elemanı seçmek, seçilen elemanın başarısını rastlantıya bırakmak demektir ki modern yönetim anlayışında böyle bir tutuma yer yoktur. İş analizleri, işe alma kararlarını verirken kullanılacak kesin ve açık kriterler oluşturur. İş tanımlarıyla, potansiyel adaylara başvurdıkları görevin tanıtılması, işe yeni başlayanlardan

ne yapmalarının beklendiğinin kendilerine aktarılması sağlanır. İş gereklilikleriyle de, işin en etkin şekilde yerine getirilebilmesi için gereken bilgi düzeyi, yetenek, eğitim, deneyim, beceri ve sahip olunması gerekli sertifikalar belirlenir. Bu bağlamda iş gereklilikleri ve iş tanımları işe alım sürecinde büyük önem taşımaktadır. Bu sayede adaylardan hangisinin görevin gerektirdiklerini karşıladığı işe alım kararını verecek kişi tarafından değerlendirilmiş ve daha isabetli bir karar verilmiş olur. Tüm bunların aksi olması durumunda ise, yani örnek olaydaki gibi iş analizlerinin yanlış kişiler tarafından, kullanılması gereken yöntemler kullanılmadan yapılarak, sonuçlarından elde edilen iş tanımları ve iş gerekliliklerinin özellikle personel seçimi alanında kullanılması halinde, adaylara başvurdıkları işi doğru tanıtamamak, işe alımda kesin ve açık kriterler belirleyememek, adayda aranan gerekli özellikleri doğru saptayamamak, sonuç olarak doğru işe doğru kişiyi yerleştirememek ve personel devrinin artması gibi sonuçlar doğurur.

5.4.4. Örnek Olay 4

Fancell ülkenin büyük holdinglerinden birine bağlı, telekomünikasyon sektöründe faaliyet gösteren 12 yıllık bir firmadır. Mehmet Baykal 52 yaşındadır ve bu firmanın pazarlama müdür yardımcılığı görevini 9 yıldır sürdürmektedir. Bir ay kadar önce boşalan pazarlama müdürlüğü için düşünülen adaylardan biridir. Aynı görev için diğer aday ise, 4 yıldır diğer pazarlama müdür yardımcılığı görevini yürüten 35 yaşındaki Eren Varol'dur. Eren Varol yurtdışında yüksek lisans yapmış, iki yabancı dil bilen, kendini sürekli geliştiren bir kişidir.

Eren Varol son yıllarda üst yönetimin dikkatini çekmeye başlamış, geliştirdiği bir kaç pazarlama stratejisi sayesinde firmanın rakiplerine epey fark atmasına neden olmuştur. Yaratıcılığı ve işiyle ilgili konular hakkında gündemi takip ediyor olması takdir toplamaktadır.

Mehmet Baykal ise, firmaya kurulduğu günden beri çok emeği geçmiş ve hatta pazarlama departmanında yer alan ekiplerin çoğunu kendi oluşturmuştur. Mehmet Baykal, yaşının getirdiği olgun ve deneyimli tavırları ile kendi departmanındaki çalışanlar tarafından oldukça sayılmakta ve Eren Varol'a göre sözü daha çok geçen, ağırlığı daha fazla olan, yöneticilik formasyonuna sahip bir çalışandır. Ancak, iş bilgisinin güncelliği, bilgisayar bilgisi, yabancı dil bilgisi yönünden Eren Varol'dan daha

zayıf durumdadır. İşletme yönetimi bu iki aday arasından muhasebe müdürlüğü görevi için hangisini seçeceği ile ilgili kararsız kalmıştır. En sonunda Eren Varol'da karar kılınmış; göreve kendinin getirileceğini bekleyen Mehmet Baykal ise işinden istifa etmiştir.

(09 Temmuz 2005 tarihli görüşme notlarından derlenmiştir.)

Yorum:

Bu örnek olay, personel seçiminin alt konusu olan yükselme (terfi) konusuyla ilgilidir.

- Bu örnek olay, terfi konusunda hangi kıstasın benimsenmesi gerektiği sorusu ile ilgilidir. İki çeşit yükselme yöntemi vardır; eskilik (kıdem) durumuna göre yükselme ve başarı durumuna (performans) göre yükselme. İş yaşamında uzun yıllar çalışmanın kazandırdığı deneyim gücü işe uyumu kolaylaştırır. İşin gerektirdiği kural ve ilkeleri yakından tanımaya olanak sağlar. Eskilik durumuna göre yükselme, uygulanması oldukça basit olup, işgörenlere güvence vermesi açısından da üstünlük taşır. Fakat eskilik ile yetenekli olmak arasında her zaman direkt bir ilişki olmayabilir. Performansa göre yükselmenin en büyük sakıncası ise, bazı durumlarda kişilerin mevcut işteki başarılarının üstlenecekleri daha üst düzeydeki yeni işteki başarılarının her zaman sağlıklı bir göstergesi olmamasıdır. Bu örnek olayda Mehmet Baykal işletmenin kıdemli ve tecrübeli çalışanı, Eren Varol ise yetenekli, genç, gelecek vadeden çalışanı olarak karşımıza çıkıyor. Burada hangisinin pazarlama müdürlüğüne yükseltilmesi gerektiği konusunda verilen karar Eren Varol'dan yana olmuş, Mehmet Baykal bu kararın sonucunda istifasını vermiştir. Bu karar verilirken günümüzde baskın olan görüş, terfinin performans esasına göre yapılması gerektiği, ancak nitelikleri birbirine yakın adaylar arasında kıdemli olana öncelik verilmesinin uygun olacağı yönündedir. İşletmeye Eren Varol'un katkısının daha fazla olacağını düşünen işletme yetkilileri böyle bir karar almıştır. Fakat Mehmet Baykal'ın da işletmeye bugüne kadar olan katkıları, deneyimi ve yöneticilik becerileri göz önünde bulundurularak, böyle bir karar verildiğinde, onun kaybedilebileceği tahmin edilerek işletmenin içinde bulunduğu holding bünyesinden başka bir işletmeye transfer edilmesi

sağlanabilirdi. Başka bir alternatif ise; aranan pozisyon için dış kaynaklardan yararlanmaya yönelinebilirdi.

5.4.5. Örnek Olay 5

Vipbank ülkenin önde gelen, en eski ve kurumsal bankalarından biridir. Vipbank en fazla kar eden bankaların başında gelmesine rağmen, kadrosunda ve yönetim politikasında gerekli değişiklikleri ve yenilikleri çok fazla gerçekleştiremediği için eski dönemlerden kalma bürokratik bir yapıyla yaşamını sürdürmektedir. Banka çalışanlarının olumsuz tepkileri, çalışan sirkülasyonunun yüksekliği ve yönetimdeki aksaklıklar bu durumun belirgin göstergeleridir.

Son yıllarda yaşanan en önemli sorunlardan biri de; şubeler için işe alınan pek çok memur düzeyindeki çalışanın oryantasyon süreci esnasında işi bırakmasıdır. Adayları işe alım aşamasında böyle bir durumdan haberdar etmeksizin uygulanan sistem şöyle işlemektedir: Genel yetenek testlerini başarıyla geçen aday ard arda insan kaynakları uzmanları ve insan kaynakları müdür yardımcısı ile görüşmeye alındıktan ve tüm aşamaları başarıyla geçtikten sonra, sağlık kontrolleri yaptırılıp şubeye yönlendirilmektedir. Genellikle yeni mezunların tercih edilmesi nedeniyle işle ilgili bir eğitim verilmek durumundadır. Bu eğitim süreci; şubede 3-4 aylık bir iş başında oryantasyon süreci ile başlamakta daha sonra 2 hafta boyunca temel bankacılık eğitiminin iş dışında, sınıf ortamında verilmesiyle sona ermektedir.

Ancak, şubedeki iş başında oryantasyon süreci içerisinde; çalışan yapacağı işi öğrenmekten başka herşeyle uğraştırılmakta, posta gönderimi/alımı, dosyaların düzenlenmesi gibi kağıt işleri, daktiloda genel müdürlüğe gidecek yazıları temize geçmek, arşivden belge aramak ve hatta fotokopi çekmek gibi sekreteryaya işleri ile ilgilenmektedir. Üstelik bankada diğer çalışanların yeni gelen oryantasyon sürecindeki çalışana işi öğretmek, yardımcı olmak yerine, oldukça sert ve emredici tavırlar takınmaları da söz konusudur. Normal olarak üniversite mezunu, işle ilgili beklentileri olan pek çok çalışan adayı da bu işlerle aylar boyunca uğraşmaktan sıkılması ve bu işleri yapmanın kendine işi öğrenmekle ilgili yararının dokunmadığını düşünmesi nedeniyle daha oryantasyon süreci bitmeden işten istifa etme kararı vermektedir.

(7 Aralık 2005 tarihli görüşme notlarından derlenmiştir.)

Yorum:

Bu örnek olay, personel seçim sürecinin alt konuları olan oryantasyon ve personel devri konusuyla ilgilidir.

- İş başındaki eğitimin amacı; edinilen bilgilerin çalışma hayatında kullanılması yoluyla etkin bir çalışma ortamının kurulmasına yardımcı olmak olmasına rağmen, bu örnek olayda bankada bu amaç saptırılmış, adeta şubedeki iş boşluğunun her gelen yeni çalışanla doldurulması sağlanarak sekretery işleri için personel gereksinmesi bu şekilde doyurulmuştur. Ama diğer taraftan da yeni personelin bundan dolayı istifası söz konusu olmuş, çalışan devri artmıştır. Olması gereken; çalışana önce işle ilgili temel eğitimin iş dışında sınıf ortamında verilmesi sağlanarak, daha sonra iş başında bu bilgilerin uygulanmasına yönelik bir iş ortamı sağlanmalı, en sonunda da işe başlatılmalıdır.

- Başarılı bir oryantasyon süreci çalışanların şirket hakkındaki ilk izlenimlerinin olumlu olmasını ve dolayısıyla uzun dönemde başarılı bir ilişkinin başlangıcı, şirkete bağlılığı ve elde tutmayı desteklemektedir. Yapılan araştırmalarda başarılı oryantasyon süreçlerinin hem çalışanların genel memnuniyet düzeylerini arttırdığı hem de işten ayrılma oranlarını düşürdüğü görülmüştür. Ancak bu örnek olayda, bunun tam tersi bir durum söz konusu olmuş; gerçekleştirilen oryantasyon sürecinin başarısızlığı istifayı beraberinde getirmiştir. Personel devir oranının yüksek olması işletme için bir maliyettir. Bir personel işletmeden ayrıldığında; yeni personelin sağlanması ve işe yerleştirilmesi, eğitimi ile ilgili giderler, eski personelin işi bırakması ile yenisinin işe başlaması arasında geçen süredeki üretim kaybı giderleri gibi giderler göz önünde bulundurulduğunda, şubedeki sekretery işleri için ayrı bir personel alınması, oryantasyon sürecinin de revize edilerek, olması gereken yapıya kavuşturulması gerekmektedir. Böylece hem personel devri azalarak işe alım maliyetleri düşer ve çalışan memnuniyeti artar hem de işletmenin imajı sağlamlaşır.

6. SONUÇ

İşletmelerin piyasada kalabilmelerinin çeşitli kriterleri vardır ve zaman zaman bu kriterler değişmektedir. Hatta her dönemde bu kriterlere yenileri eklenmekte, rekabet koşulları ağırlaşmaktadır. İşletmeler günümüzde, üretim üstünlüğü, düşük maliyet, kalite ve hız gibi kriterler yanında ek olarak bilgi üstünlüğü ile piyasada ayakta kalabilme şansını yakalayabilmektedirler. İşletmelerde bilgi ve bilgi yönetimi işin yapılış metodundan işi yapan kişiye kadar pek çok alanı kapsamaktadır ve doğrudan insan kaynaklarıyla ilgilidir. İnsan kaynaklarını etkin kullanan işletmelerin günümüzde varlığını sürdürme şanslarının çok yüksek olduğu ve kar, kalite, verimlilik gibi diğer amaçlarını gerçekleştirmelerinin çok daha kolay olduğu herkes tarafından bilinmektedir. Artık insanı herhangi bir üretim faktörü olarak gören anlayış yıkılmıştır. İşletme yönetimi de buna göre yapılmak, sistemini buna göre kurmak ve işletmek zorundadır. Bu noktada temel sorun ise söz konusu sistemi kurup işletecek, temel amaç ve rekabet kriterlerini gerçekleştirecek ve bunların sürekliliğini sağlayacak insan kaynağını bulmak, seçmek ve amaçlar doğrultusunda yönlendirebilmektir.

Bunun farkında olan işletmeler, nitelikli personeli işletmeye çekmek ve bünyesinde barındırabilmek adına insan kaynağına yatırım yapmayı kendine ilke edinmiştir. İşletmelerin insan kaynakları departmanları, hızla devam eden değişimi algılayıp, insan kaynakları profilini değişime ayak uyduracak şekilde tasarlamalı; personel seçimi, işe alımı ve yerleştirmesi gibi fonksiyonları yerine getirirken bu değişimi gözönünde bulundurmalıdır. İşletmeler için, rekabetin temel unsuru haline gelen bilginin üreticisi insan kaynağı ihtiyaçlarını, doğru bir öngörü ile planlamanın, seçimini gerçekleştirmenin ve işletmeye uyumunu sağlamanın yanında, mevcut insan kaynağının da sürekli gelişimini ve örgütsel bağlılığı sağlayan eğitim çalışmalarının önemi gün geçtikçe artmaktadır.

İşletmede personel ihtiyacı duyulan pozisyon ya da görev ne olursa olsun, insan kaynağının seçimi zor bir iştir. Çünkü insanı nesnel biçimde değerlendirecek özelliklerini sayısal sembollerle ifade etmek, kısaca işe uygunluğunu kesin olarak belirleyecek ve herkesin üzerinde anlaşma sağladığı teknikler yoktur. Ancak bu konularda fikir verebilecek nitelikteki test ve araçlar mevcuttur. Günümüzde her ne kadar geliştirilen ve uygulanan seçim süreci ve bu süreç içinde izlenen aşamalar her

zaman ve her işletmede birbirine uymasa da, yapılan hatalar ve yaşanan sorunlar benzerlik göstermektedir.

Bugün ülkemizde personel seçimi uygulamalarında ciddi sorunlar olduğu görülmektedir. Örnek olay incelemelerinde de görüldüğü üzere, personel seçim süreciyle ilgili olarak, görüşmeci seçimi hatasından oryantasyon eğitimi uygulama hatalarına kadar pek çok aşamada sorunlar yaşanmakta ve bunun sonuçları hem işletmeye hem de adaya olumsuz olarak yansımaktadır.

Ülkemizde yaşanan işsizlik problemi ve maddi krizler, iş başvurusunda bulunan adayların değerlendirilmesinde kullanılan ölçütlerin değişmesine sebep olmuştur. İşgücü piyasasında çok fazla sayıda işsiz yeni mezun olduğu için, başvurular değerlendirilirken, o iş için gereğinden fazla kalifiye, üstün niteliklere sahip adaylar işe alınmaya başlanmış, ama işin sonu genellikle iş tatminsizliği nedeniyle istifa ya da işe uyumsuzluk nedeniyle verim düşüklüğü ile bitmiştir. Halbuki bilinen bir gerçek vardır; bilgi ve becerisi görev ile örtüşmeyen bir çalışan başarısız olacak ya da çok zorlanacaktır. Bunun yanısıra, çalışmada yer alan birinci örnek olayda görüldüğü gibi, hatalı seçim sistemine sahip işletme, göreve uygun olmayan personel alımının faturasını, aday kadar kendi de ödeyecektir.

Personel seçiminin ana amacı, iş ile personel arasındaki uyumun sağlanmasıdır. Buna göre, öncelikle işin gerektirdiği nitelik ve yeteneklerin neler olduğunu belirlemek gerekir. Bu amaçla yapılan iş analizleri sonucunda elde edilen iş tanımları ve iş gereklilikleri, personel seçiminin yerinde ve sağlıklı yapılabilmesi için gerekli ön çalışmalardır. Halen çeşitli pozisyonlar için iş tanımları ve iş analizleri geliştirilmeden işe alımlar yapılmaktadır. Oysa güvenilir bir personel seçimi uygulamasında, o iş konusunda yapılan iş analizlerine dayanılarak oluşturulmuş iş tanımları ve iş gereklilikleri gözönünde bulundurularak, iş için başvuruda bulunan adaylar değerlendirilir. İş analizlerinin etkin kullanımında kim tarafından yapıldığı da oldukça önemli bir detaydır. İş analizini gerçekleştirecek kişiler, yeni işe başlayanlardan değil; iş bilgisi yüksek, deneyimli çalışanlardan seçilmelidir. İş analizleri çoğunlukla, konuyu yönetme bilgisine sahip endüstri mühendisleri ya da bu konuda uzman danışmanlık şirketleri tarafından yapılır.

Bu çalışmalardan sonra işletme, aday havuzunu oluşturarak potansiyel işgücünü belirleyecektir. Daha sonra da çeşitli seçim teknikleri kullanılarak bu

potansiyel işgücü içinden işletmeye en uygun personeli bulmak amaçlanacaktır. Ancak işletmelerde bu sözü edilen aşamalarda da pek çok hata yapılmakta ve çok sayıda sorun yaşanmaktadır. Özellikle ülkemizde, çok fazla örneğinin yaşandığı aday sağlama yollarından biri olan, tanıdık tavsiyesiyle personel alımı, çoğu zaman işe alımda eşitsizliğe sebep olmakta ve etik olmayan bir durum doğurmaktadır. Eğer tavsiye eden kişi, işi ve gerekli nitelikleri yeterince bilmiyorsa, uygun olmayan adayları önerebilir. Ayrıca kişilerin tanıdıkları hakkında objektif değerlendirme yapmaları zordur. Bazen kişiler yakınlık ve arkadaşlık ile işi birbirine karıştırabilir, sevdiklerini ve yakınlarını niteliklerine bakmaksızın o pozisyon için önerebilirler. Bu yöntemin günlük kullanımı ile “torpil” uygulamalarına yol açma olasılığı vardır; kaldı ki ikinci örnek olaydaki durum tamamen bunu desteklemektedir.

İşletmede ihtiyacı saptanan personel pozisyonu için her zaman dış kaynaklara başvurulmamaktadır. Hatta daha ekonomik oluşu ve işletmeye yabancı olmayışı nedeniyle çoğu zaman iç kaynaklardan personel temini yoluna gidilmektedir. Özellikle üst pozisyonlar için yükselme yöntemiyle görev boşluğunun doldurulması tercih edilmektedir. Ancak yükselme kararı verilirken çok dikkat edilmelidir; çünkü oldukça hassas bir karardır. Bu konuyla ilgili olarak dördüncü olayda, kıdeme veya performansla göre yükselme olgusu örneklenmektedir. Kıdemli ve deneyimli olan birey ile yeni ancak gösterdiği performansla gelecek vadeden birey arasında seçim yaparken, denge iyi kurulmalıdır. İşletme yönetimi, yükselme kararı için tercih edilmemiş olan çalışanını yitirmemek için de ayrıca önlemler almalıdır.

Personel seçim sürecinde kullanılan seçim tekniklerinin en yaygını olan görüşme tekniği ile ilgili çok fazla sorun yaşanmaktadır. Sonuçta görüşmeyi yapan da bir insandır. Dolayısıyla, yöntemin subjektifliği kaçınılmazdır. Ancak uygulamada çoğunlukla, görüşme yönteminin seçim sürecinde tek başına kullanıldığı ve karar verme aşamasında tek ve mutlak ölçüt olduğu gözlenmektedir. İş görüşmelerinde görev alan görüşmecinin, görüşmenin yürütülmesinde ve sağlıklı sonuç alınmasında rolü büyüktür. Görüşmeci görüşme esnasında, kendini daima kontrol etmeli, denetlemeli, objektif olmalı, duygularını sınırlandırmalı ve görüşme süresince bu esaslara uymaya özen göstermelidir. Aksi halde, görüşmede etkinliğin bozulduğu ve dolayısıyla görüşmenin başarı derecesinin düştüğü, ikinci örnek olayda da gözler önüne serilmektedir.

Personel seçim kararı verildikten ve aday işe yerleştirildikten sonra, adayın işe ve işletmeye uyumu için oryantasyon eğitimi programları uygulanmaktadır. Başarılı bir oryantasyon süreci, çalışanların şirket hakkındaki ilk izlenimlerinin olumlu olmasını ve dolayısıyla uzun dönemde başarılı bir ilişkinin başlangıcı, işletmeye bağlılığı ve elde tutmayı desteklemektedir. Yapılan araştırmalarda başarılı oryantasyon süreçlerinin, hem çalışanların genel memnuniyet düzeylerini artırdığı hem de işten ayrılma oranlarını düşürdüğü görülmüştür. Ancak beşinci örnek olayda, bunun tam tersi bir durum söz konusu olmuş; gerçekleştirilen oryantasyon sürecinin başarısızlığı personelin istifasını beraberinde getirmiştir. Bu da, işletme için bir maliyet olan personel devir oranını yükseltmektedir.

Sonuç olarak, personel seçim sürecinin işletmeler açısından öneminin tam anlamıyla kavrandığını söyleyemeyiz. Uygun yöntemlerle yapılacak personel seçiminin işletmelere getireceği maliyet ve fayda hesaplamaları yapılmadan, rastgele, sağduyuya dayanan ve bu konuda uzmanlaşmamış ve deneyimsiz kişilerin yürüttüğü seçim süreçleri ve yaptığı seçimler hala işletmelerde büyük ölçüde performans kayıplarına yol açmaktadır. İyi düzenlenmeyen seçim sistemleri, işletmelerin işleyişini olumsuz yönde etkileyebileceği gibi, seçilen elemanların işletmeye getireceği zarar gün geçtikçe katlanarak artacaktır. Bunların yanı sıra, bilimsel çerçeve içinde yetişmiş uzmanların yer aldığı işletmelerin ülkemizde zaman zaman yaşanan ekonomik krizlerde dahi insan kaynakları verimliliğinden yararlanarak en az zararla devamlılıklarını sağladıkları gözlenmektedir. Beklenen ve arzu edilen ise şu anda sayıları çok az olan ve öne çıkan personel seçiminin önemini kavramış ve konuya duyarlı bu işletmelerin sayılarının hızla artması ve dolayısıyla işin nitelikleri ile uyum içinde olan, verimli ve mutlu çalışanların iş hayatında varlıklarını koruyarak, işletmelerin gelişim ve başarısına katkıda bulunmasıdır.

EKLER

EK 1. İş Analizi Formu

Örnek İş Analiz Formu

İŞ ANALİZİ SORU FORMU

Yönetim

Analizcinin Adı ve Soyadı :
Analiz Tarihi ve No'su : / /
Görüşülenin Adı ve Soyadı :
Kontrol Edenin Adı ve Soyadı :

1. İşin Kadro Ünvanı / Adı :
2. İşin Kod Numarası :
3. Kuruluşun Adı :
4. Bölüm / Servis : **ÖRNEKTİR**
5. En yakın amiri :
6. Bağlı olduğu üst birim(ler):
7. Altındaki bağlı birim(ler) :
8. İlişkide olduğu diğer birim(ler):
9. Bu işte çalışanın vekalet ettiği kadro ünvanı(ları):
10. Bu işte çalışanın yerine vekalet eden kadro ünvanı(ları):
11. Bu işi yapan biriminin yönetiminden sorumludur.
12. Hangi statüde çalışılıyor ?
☐Devlet memuru ☐Sözleşmeli ☐İşçi ☐Geçici
13. Bu işte çalışanların sayısı: Kadın Erkek
14. Çalışanlar Devlet Memuru Statüsünde iseler kadro ve dereceleri:
15. Bu birimin kadro sayısı:
16. İş, ☐Grup çalışması ile, ... kişi ile,
☐Tek başına yapılmaktadır.
17. Günlük çalışma süresi : saat.
18. Fazla mesai durumu : ☐Var ☐Yok
19. Nöbete kalma durumu : ☐Var ☐Yok
20. İşin tavan / taban ücreti : / TL
Brüt Ücret : TL
21. Özendirici ücret sistemi uygulanıyor mu? Ne şekilde ?
22. İşe ilişkin verilen ek ödenek, sosyal yardım ve diğer olanaklar nelerdir?
23. İş, hangi meslek sınıfına girmektedir?
24. İşin ödev ve gerektirdiği nitelikler gözönüne alınarak, bu işe hangi işlerden gelinebilir?
(İşletme içi ve dışı):
25. İşin ödev ve gerektirdiği nitelikler gözönüne alınarak bu işten hangi işlere geçilebilir?
(İşletme içi ve dışı):
26. Bu işte terfi edilecek üst kadro nedir?
27. Başka işlere yükselme durumunda hazırlık eğitimi gerekiyorsa:

İşin adı:	Eğitimin konusu	Süresi	Nerede ve nasıl yapıldığı
.....			
.....			
.....			

EK 2. İş Başvuru Formu

Tarih _____

S.S.No. _____

İsim _____ Telefon No _____

Soyad

Ad

Adres

Cadde

Şehir

Ülke

ZIP/P. Kodu

İstenen Pozisyon _____ 18 yaşından _____ İşe başlama- _____

Şu anda çalışıyor büyük müsünüz? bileceğiniz tarih

musunuz? _____

Evet ise, nerede?

ÖNCEKİ İŞVERENLERİNİZ (Lütfen sondan başlayarak yazın)

Tarih	İşverenin	Arayabileceğimiz	Ücret	Pozisyon	Ayrılma
Ay ve Yıl	Adı ve Adresi	Telefon No.			Sebebi

EĞİTİM	Okulun Adı Ve Yeri	Devam Edilen Yıllar	Mezuniyet Tarihi	Özel İlgi Konusu
Yüksek Okullar				
Kolejler				
Ticari, iş veya benzeri okullar				

Yapacağınız varsayılan işi yapmanıza engel olabilecek bir fiziksel kusurunuz var mı?

UYGUNLUK

Yaklaşık Uygun Saatler Toplamı ☐ 15 – 25 ☐ 35 – 45

Hafta içi/Hafta sonu

Hafta içi/Hafta sonu

Hafta içi/Hafta sonu

Sabahları ☐ ☐ Evet ☐ ☐ Evet ☐ ☐

☐ ☐ Hayır ☐ ☐ Hayır ☐ ☐

Çalışmaya uygun olmadığınız saatler ve nedenleri

REFERANSLAR

En az bir yıldır tanıdığınız ve akrabanız olmayan 3 kişinin adını verin

ADI	ADRESİ	MESLEĞİ	KAÇ YILDIR TANIYORSUNUZ?
-----	--------	---------	-----------------------------

Bu başvuru formunda yeralan tüm durumların araştırılmasına izin veriyorum. Bile bile verilmeyen veya yanlış verilen bilgilerin işten çıkarılmama neden olacağını biliyorum. Ayrıca anlıyor ve kabul ediyorum ki çalışmam belirli bir süre için değil ve ücretimin ödendiği tarih dikkate alınmadan, herhangi bir bildiri de olmaksızın işten çıkarılabilirim.

TARİH**İMZA**

GÖRÜŞMEYİ YAPAN**TARİH**

EK 3. Personel Talep Formu

POZİSYON TANIMI	
BÖLÜM:	GRUP:
POZİSYON:	YÖNETİCİ:
İŞE BAŞLAMA TARİHİ:	
GÖREVİ (Detaylı):	

ELEMANNIN PROFİLİ					
EĞİTİM:	ÜNİVERSİTE	? MASTER	? LİSANS	? LİSE	? DİĞER
	BÖLÜM				
CİNSİYET:	? KADIN	? ERKEK	YAŞ SINIRI:		
MEDENİ DURUM:	? EVLİ	? BEKAR	EHLİYET:	? VAR	? YOK
ASKERLİK:	? YAPTI	? GEREKLİ DEĞİL	SEYAHAT ENGELİ	? VAR	? YOK
YABANCI DİL:	SEVİYESİ:	? İNGİLİZCE	? ALMANCA	? DİĞER	
BİLGİSAYAR BİLGİSİ:					
İŞ TECRÜBESİ:	SEKTÖR	POZİSYON	SÜRE:		

NOTLAR
(İnsan Kaynakları tarafından doldurulacaktır.)

Tanzim Tarihi:

Tanzim Eden:

Bölüm Müdürü:

İnsan Kaynakları Yetkilisi:

EK 4. Görüşme Formu

GÖRÜŞME FORMU

EĞİTİM

Yüksek Lisans:

Lisans:

Lise:

İŞ DENEYİMİ

Firma	Süre	Pozisyon	Ücret(Net)

AİLE

Anne:	Eş:
Baba:	Çocuk:
Kardeş:	

KÜLTÜREL,SOSYAL,SPORTİF FAALİYETLER

--

KİŞİSEL ÖZELLİKLER

	negatif	normal	pozitif		negatif	normal	pozitif
PREZANTABLİTE				KENDİNİ İFADE EDEBİLME			
DIŞA DÖNÜKLÜK				İLETİŞİM			
ÖZGÜVEN				İLETİŞİM YETENEĞİ			
TUTARLILIK				SEMPATİKLİK			
KARARLILIK				SOĞUKKANLILIK			
KÜLTÜREL ALTYAPI				HİRS			

GENEL YORUM

--

EK 5. Görüşme Konu Başlıkları

- Çalışanın kişisel bilgileri ve eğitim durumuyla ilgili genel bilgiler
- Staj ve iş deneyimleriyle ilgili iş hayatına ilişkin genel bilgiler
- Şu anda ve daha önce çalıştığı işletmelerin insan kaynakları bölümü yapılanması ve insan kaynakları bölümünün yürüttüğü fonksiyonlar hakkında bilgiler
- Şu anda ve daha önce çalıştığı işletmelerin personel seçim sistemleri ve kimler tarafından yürütüldüğü hakkında bilgiler
- Çalıştığı işletmelerde işe alımda ve sonrasında, geçtiği aşamalar ve prosedürler
- Çalışanın bizzat başından geçmiş ya da yakinen tanık olduğu personel seçim süreci ile ilgili örnek teşkil edebilecek, kendine özgü olaylar
- Eğer insan kaynakları departmanında çalışıyorsa kendi bakış açısı

KAYNAKÇA

- Acar, Ahmet Cevat, (2000, Temmuz-Ağustos). "Personel/İnsan Kaynakları Yönetimi Dersleri ve Eğitim Programlarının İçeriğine İlişkin Bir Araştırma", **Personel Yönetimi Dergisi**, s.17.
- Akmut, Özdemir; Aktaş, Ramazan; Aykaç, Burhan; Doğanay, Mete; Durukan, Tülin; Müftüoğlu, Tamer; Yüksel, Öznur; (2003). **Girişimciler İçin İşletme Yönetimi**, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Akoğlu Kozak, Meryem, (2001). **Konaklama İşletmelerinde Kariyer Planlaması**, Anadolu Üniversitesi Yayınevi, Eskişehir.
- Aldemir, Ceyhan; Ataol, Alpay ve Budak, Gönül, (1996). **Personel Yönetimi**, Barış Yayınları, İzmir, 2.Baskı.
- Argon, Türkan ve Eren, Altay, (2004). **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Nobel Yayınları, İstanbul, 1.Baskı.
- Artan, Sinan, (1989). **Personel Yönetimi**, Gül Basım ve Yayımları, İstanbul , 2.Baskı.
- Aşkun, Cem İnal, (1982). **İşgören**, Baytaş Yayıncılık, İstanbul.
- Bayraktaroğlu, Serkan, (2003) **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Sakarya Kitabevi, Sakarya, 1.Baskı.
- Bingöl, Dursun, (1997). **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Beta Yayıncılık, İstanbul, 3.Baskı.
- Büyükuslu, Ali Rıza, (1998). **Globalizasyon Boyutunda İnsan Kaynakları Yönetimi**, Der Yayınları, İstanbul.
- Byars, Lloyd L. and Rue, Leslie W., (2000). **Human Resources Management**, Irwin McGraw-Hill, Boston, 8th Edition.
- Can, Halil; Akgün, Ahmet ve Kavuncubaşı, Şahin, (1995). **Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi**, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2.Baskı.
- Can, Halil ve Kavuncubaşı, Şahin, (2005). **Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi**, Siyasal Kitabevi, Ankara, Genişletilmiş 5.Baskı.
- Daft, Richard L, (1994). **Management**, Dreyden Press, USA, 3th edition.
- De Cenzo, David and Robbins, Stephen, (1996). **Human Resources Management**, Vohn Willey&Sons. Inc.
- Demirkan, Mahmut, (2000). **İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş**, Sakarya Kitabevi, Sakarya.

- Dereli, Toker ve Uzunçarşılı, Ülkü, (1990). **İşletmelerde Personel Tedariki ve Seçimi**, Mess Yayını, Bizim Büro Basımevi, İstanbul.
- Erdoğan, İlhan, (1990). **İşletmelerde Kişi Değerlemede Psikoteknik**, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları; No.136, İstanbul, 4.Baskı.
- Erdoğan, İlhan, (1991). **İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri**, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları; No.248, İstanbul.
- Erdoğan, İlhan, (1994). **Personel Seçiminde Mülakat Teknikleri**, Beta Yayınları, İstanbul.
- Eren, Erol, (2003). **Yönetim ve Organizasyon**, Beta yayınları, İstanbul, 6.basım.
- Eren, Erol, (2001). **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Yayınları, İstanbul, 7.Baskı.
- Fındıkçı, İlhami, (2003). **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Alfa Yayınları Yönetim Dizisi, İstanbul, 5.Baskı.
- Geylan, Ramazan, (1992). **Personel Yönetimi**, Met Yayınları, Eskişehir.
- Glueck, W.F., (1982). **Personell Diagnostic Approach**, Texas, 3 rd edition.
- Güven, Sami, (2001). **Toplumbiliminde Araştırma Yöntemleri**, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2.Baskı.
- Hatiboğlu, Zeyyat, (2003). **Özet Yönetim, Organizasyon ve İnsan Kaynakları**, Lebib Yalkın Yayınları, İstanbul.
- Harvey, Don and Bowin, Robert, (1996). **Human Resource Management**, Prentice Hall Inc., New Jersey.
- Hodgetts, M. Richard and Kroeck, Galen K., (1992). **Personnel and Human Resource Management**, Dreyden Press.
- Holley, William H. and Jennings, Kenneth M., (1987). **Personnel Human Resources Management Contrubutions and Activities**, Dreyden Press, Chicago, 2'nd Edition.
- Kaynak, Tuğray; Adal, Zeki; Ataay, İsmail; Uyargil, Cavide; Sadullah, Ömer; Acar, Ahmet Cevat; Özçelik, Oya; DüNDAR, Gönen ve Uluhan, Reha, (1998). **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, Yayın No: 276, İstanbul.
- Konuk, Emre, (2000). "Personel Seçiminde Psikoteknik Testlerin Kullanımı", **2001'e Doğru İnsan Kaynakları Araştırması**, Sabah Yayıncılık, İstanbul, 1.Baskı. ss.44-45
- Maitland, Iain, (1996). **Personel Yönetimi**, Epsilon Yayınları, İstanbul.
- Miner, John B. and Miner, Mary Green, (1973). **Personnel and Industrial Relations: A Managerial Approach**, The McMillan Press, NewYork, 2 nd Edition.

- Muchinsky, Paul M., (1997). **Psychology Applied to Work**, Brooks/Cole Pub. Comp., 5 th Edition.
- Mucuk, İsmet, (2005). **Modern İşletmecilik**, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 15.Baskı.
- Okakın, Neslihan, (2004). Yönetim ve Çalışma Psikolojisi Y.Lisans İnsan Kaynakları Yönetimi Dersi Yayınlanmamış Ders Notları.
- Palmer, Marget ve Winters, Kenneth T., (1993). **İnsan Kaynakları**, Rota Yayınları, İstanbul.
- Randall, Schuller, (1995). **Managing Human Resource**, West Publishing Co., New York, 5th Edition.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat, (2000). **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ezgi Kitapevi Yayınları, Bursa, 1.Baskı.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat ve Tokol, Tuncer, (2005). **İşletme**, Furkan Ofset, Bursa.
- Selamoğlu, Ahmet, (1998). **İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi, Prof.Dr. Metin Kutsal'a Armağan**, Mavi Ofset, Ankara, s.571-587.
- Sözen, Ural, (1973). **Yönetici Değerlemede Personel Seçiminin Bir Faktör Olarak Kullanılması**, Ankara.
- Schuler, Randall, (1995). **Managing Human Resources**, 5 th Edition, West Publishing, New York.
- Schultz, P. Duane ve Schultz, S. Ellen, (1998). **Psychology and Work Today An Introduction to Industrial And Organizational Psychology**, 7th Edition, Prentice Hall, New Jersey.
- Şimşek, Şerif, (2004). **İşletme Bilimlerine Giriş**, Adım Matbaacılık, İstanbul, 11.Baskı.
- Telman, Nursel ve Türetgen, İlkur Ö., (2004). **Eleman Seçimi**, Epsilon Yayıncılık, İstanbul, 1.Baskı.
- Tınar, Mustafa Yaşar, (1996). **Çalışma Psikolojisi**, Necdet Bükey Yayınları A.Ş., İzmir, 1.Baskı.
- Tınaz, Pınar, (2005). **Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar**, Beta Yayınları, İstanbul, 1.Baskı.
- Tınaz, Pınar, (2000). **Etkili Öğrenme Stratejileri**, Mess Yayınları, İstanbul.
- Tutum, Cahit, (1976). **Personel Yönetimi**, TODAİE Yayını, İstanbul.
- Türkiye'den Örneklerle E-İş Gerçeği**, (2001 Mart). Capital Aylık Ekonomi Dergisi, s.91-92
- Uğur, Adem, (2003). **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Sakarya Kitabevi, Sakarya, 1.Baskı.

Werther, William B. and Davis Keith, (1993). **Human Resources and Personnel Management**, McGraw Hill, Inc., 4. Baskı.

Yalçın, Selçuk, (1991). **Personel Yönetimi**, İşletme İktisadı Yayın no:139, İstanbul, 4.Baskı.

Yıldırım, Ali ve Şimşek, Hasan, (2004). **Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri**, Seçkin Yayınları, Ankara, 4.Baskı.

Yıldırım, Veysel, (2000). **Genel İşletmecilik**, Değişim Yayınları, Adapazarı.

Yüksel, Öznur, (1998). **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Gazi Kitabevi, Ankara.

2001'e Doğru İnsan Kaynakları Araştırması, Sabah Yayıncılık, İstanbul, 1.Baskı.

İNTERNET KAYNAKLARI

- Aslan, Esra A., (1999, Eylül). "Personel Seçimi", **Human Resources**, Erişim:01.04.2004, <http://www.hrdergi.com/arsiv/magazineTitle.asp?year=1999&month=9&titleID=432&monthName=Eylül-Ekim>.
- Atakuman, Yasemin, (2000, Temmuz-Eylül). "Kişilik Testi Kullanırken Bilinmesi Gerekenler", **Baltaş-Baltaş Danışmanlık Kaynak Dergisi**, Erişim:15.04.2005, <http://www.baltas-baltas.com/kaynakdergiyazi.asp?PRI=67&SAYI=3>.
- Aymir, Ceyda, (2003). "Tekstil Sektöründe İşe Alım Süreçlerinde Profesyonel Uygulamalar", Erişim:19.09.2005, http://www.dbe.com.tr/psikoloji_dunyasi/default.asp?cntId=03030290.
- Aytaç, Serpil, (2002). "Personel Seçiminde Psikolojik Testlerin Uygulanması", Erişim:19.04.2004, http://www.isguc.org/serpil_aytac2.php.
- Dedehayır, Handan, (2000, Temmuz-Eylül). "Kurumları Vezir de Eden, Rezil de Eden Çalışanlarıdır...", **Baltaş-Baltaş Danışmanlık Kaynak Dergisi**, Erişim:15.04.2005, <http://www.baltas-baltas.com/kaynakdergiyazi.asp?PRI=70&SAYI=3>.
- Eroğlu, Mutlu, (2003). "İş görüşmeniz mi var?", Erişim:05.04.2005, <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=1240>.
- Hauenstein, Patrick, (2003). "İş Başvurularında Önemli Olan Nicelik Değil Niteliktir", Erişim:25.09.2005, http://www.dbe.com.tr/psikoloji_dunyasi/default.asp?cntId=03030281.
- insankaynaklari.com içerik ekibi, (2001). "Eleman Seçme Ve Değerlendirme Teknikleri", Erişim:14.03.2005, <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=337>.
- "İş Tanımları - Yetkinlikler ve Bilgi Toplama Yöntemleri", (2003, Nisan). **Human Resources**, Erişim:02.04.2005, <http://www.hrdergi.com/search2.asp?titleID=1127>.
- Keser, Aşkın, (2003). "İşletmelerde Mesleki Oryantasyon Eğitimi ve Verimlilik İlişkisi", Erişim: 17.02.2005, http://www.isguc.org/arc_view.php?ex=8.
- Koçer, Zeynep, (2002). "Personel İşe Alımında Referans Kontrolü", Erişim:22.02.2005, <http://web2.kariyer.net/KariyerRehberi/index.kariyer?arn=&sid=&xx01=69&xx02=2>.
- "Mülakat Sürecinde Görüşmeci Yola Çıkararak Yapılandırılmış Mülakat Geliştirme", (2000, Mart-Nisan). **Human Resources**, Erişim:01.04.2005, <http://www.hrdergi.com/arsiv/magazineTitle.asp?year=2000&month=3&titleID=634&monthName=Mart-Nisan>.
- Özden, Mehmet Cemil, (2000). "Personel Organizasyonu", Erişim:15.02.2005, <http://www.mcozden.com/>.

- Solmuş, Tarık, (2000). "Personel Seçim Sürecinde Mülakat Tekniği", **İş Güç Dergisi**, Erişim:21.09.2005, http://www.isguc.org/arc_view.php?ex=139&hit=ny.
- Türkiye İş Kurumu, "İş ve Meslek Tahlilleri", Erişim:16.09.2005, <http://www.iskur.gov.tr/mydocu/analiz.html>.
- Uzan, Canan, (1999, Kasım). "İnsan Kaynakları ve Halkla İlişkiler İşlevlerinin Görev Sınırları Üzerine Karşılaştırmalı Bir Araştırma", **Human Resources**, Erişim:13.05.2005, <http://www.hrdergi.com/arsiv/magazineTitle.asp?year=1999&month=11&titleID=477&monthName=Kasim-Aralik>.