

**T.C.  
CELAL BAYAR ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
YÖNETİM VE ORGANİZASYON PROGRAMI  
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE PERSONEL SEÇİM SÜRECİ VE  
ELEKTRONİK SEKTÖRÜNDE BİR ÖRNEK OLAY ÇALIŞMASI**

**Hazırlayan  
RAMAZAN HARBİLİ**

**Danışman  
YRD. DOÇ. DR. AYLİN ÜNAL**

**MANİSA  
2009**

**YÜKSEKÖĞRETİM KURULU DOKÜMANTASYON MERKEZİ**  
**TEZ VERİ FORMU**

**Tez No:**

**Konu:**

**Üniv.Kodu:**

**Not: Bu bölüm merkezimiz tarafından doldurulacaktır.**

**Tezin yazarının**

**Soyadı: HARBİLİ**

**Adı: RAMAZAN**

**Tezin Türkçe Adı: İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE PERSONEL SEÇİM  
SÜRECİ VE ELEKTRONİK SEKTÖRÜNDE BİR ÖRNEK OLAY ÇALIŞMASI**

**Tezin Yabancı adı: Personnel Selection Progress in Human Resources  
Management and A Case Study In Electronic Sector**  
**Tezin yapıldığı**

**Üniversite**

**: CELAL BAYAR ÜNİVERSİTESİ**

**Enstitü**

**: SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**Yılı**

**: 2010**

**Tezin Türü: 1- Yüksek Lisans**

**( \*)**

**2- Doktora**

**( )**

**3- Tıpta uzmanlık**

**( )**

**4- Sanatta yeterlilik**

**( )**

**Dili**

**: Türkçe**

**Sayfa sayısı**

**: 132**

**Referans sayısı**

**:**

**Tez Danışmanlarının**

**Unvanı: YRD. DOÇ. DR.**

**Adı: AYLİN**

**Soyadı: ÜNAL**

**Unvanı:**

**Adı:**

**Soyadı:**

**Türkçe anahtar kelimeler:**

**İngilizce anahtar kelimeler:**

**1- İnsan Kaynakları Yönetimi**

**2- Personel Seçimi**

**1- Human Resources Management**

**2- Personnel Selection**

**Tarih:**

**İmza :**

## ÖZET

Günümüzde insan, tüm kurum ve işletmelere rekabet avantajı sunan en önemli faktör olarak öne çıkmaktadır. Personel seçme ve yerleştirme süreci, insan kaynağının verimli kullanılması sürecinin başlangıcıdır. Bu sebeple günümüz işletmeleri eleman seçimi sürecine çok önem vermekte; doğru işe doğru eleman eşleşmesini sağlamak için çeşitli sınav ve mülakat tekniklerinden faydalanmaktadırlar. İşletmeler sistemli ve düzenli bir personel seçim sürecinin işlemesiyle eğitilmiş ve nitelikli personeller arasından en iyilerini işletmeye çekebilmek ve bunları işletmede tutabilmek için rekabet halindedirler. Bu nedenle personel seçim işlevi, işletmeler açısından büyük önem taşımaktadır.

Bu çalışmada insan kaynakları yönetiminde personel seçim sürecinin adımları incelenerek, personel seçim sürecinin önemi ortaya konmaya çalışılmıştır. Çalışmanın uygulama bölümünü içeren son kısmında ise Manisa ili organize sanayi bölgesinde elektronik sektöründe faaliyet gösteren ve ülkemizin sayılı elektronik işletmelerinden biri olan VESTEL ELEKTRONİK şirketinde insan kaynakları personel seçim süreci örnek olay şeklinde ele alınıp incelenecektir.

## **ABSTRACT**

Today, human, which provides advantage of competition, takes the lead among the other factors in all the institutions and corporations. The selection and employment process is a starting point for the productive use of human resource. For that reason, corporations attribute a great importance to this process and apply different kinds of exams and interviews to choose the most suitable staff for a position. Corporations compete to get and hire the most suitable staff among the most educated and qualified ones by carrying out a systematic selection process. Therefore, the selection of the staff has a vital importance for them.

In this study, the importance of the selection and employment process is revealed by evaluating the stages of this process. The last part of the study includes the survey applied on the human resources employees of VESTEL ELEKTRONİK, leading company in electronic sector in Manisa. Similarities are observed between the results and the literature as a consequence of evaluation and interpretation of questions taking place in the survey.

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE PERSONEL SEÇİM SÜRECİ VE ELEKTRONİK SEKTÖRÜNDE BİR ÖRNEK OLAY ÇALIŞMASI ” adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin bibliyografyada gösterilen eserlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Tarih

04/03/2010

Ramazan HARBİLİ

## İÇİNDEKİLER

|                                                                                  |     |
|----------------------------------------------------------------------------------|-----|
| ÖZET .....                                                                       | III |
| ABSTRACT .....                                                                   | IV  |
| İÇİNDEKİLER .....                                                                | 1   |
| ŞEKİLLER .....                                                                   | 3   |
| TABLOLAR .....                                                                   | 4   |
| GİRİŞ .....                                                                      | 5   |
| 1.İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE FONKSİYONLARI .....                               | 8   |
| 1.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin İşletme İçindeki Yeri ve Önemi .....           | 8   |
| 1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı .....                                   | 9   |
| 1.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Doğuşu ve Gelişimi .....                       | 11  |
| 1.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amacı .....                                    | 17  |
| 1.5. İnsan Kaynakları Yönetiminin Fonksiyonları .....                            | 18  |
| 1.5.1. İnsan Kaynakları Planlaması .....                                         | 19  |
| 1.5.2. Personel Seçimi ve İşe Alınması .....                                     | 22  |
| 1.5.3. Çalışanların Eğitimi ve Geliştirilmesi .....                              | 23  |
| 1.5.4. Kariyer Planlama .....                                                    | 24  |
| 1.5.5. Performans Değerlemesi .....                                              | 25  |
| 1.5.6. İş Değerlemesi ve Ücretlendirme .....                                     | 25  |
| 2. PERSONEL TEMİN VE SEÇİM SÜRECİ .....                                          | 27  |
| 2.1. Personel Seçiminin Tanımı ve Önemi .....                                    | 27  |
| 2.2. Personel Temininin Kapsamı .....                                            | 29  |
| 2.3. Personel Temin Kaynakları .....                                             | 31  |
| 2.3.1 İç Kaynaklar .....                                                         | 31  |
| 2.3.1.1. Yükselme (Terfi) .....                                                  | 33  |
| 2.3.1.2. İç Transferler (Nakil) .....                                            | 34  |
| 2.3.1.3. Diğer Yöntemler .....                                                   | 35  |
| 2.3.2. Dış Kaynaklar .....                                                       | 36  |
| 2.3.2.1. İlanlar ve Duyurular .....                                              | 37  |
| 2.3.2.2. Kişisel Başvurular .....                                                | 38  |
| 2.3.2.3. Personelin ve Tanıdıklarının Tavsiyeleri .....                          | 39  |
| 2.3.2.4. İş ve İşçi Bulma Kurumları .....                                        | 40  |
| 2.3.2.5. İnternet .....                                                          | 41  |
| 2.3.2.6. Sendikalar ve Mesleki Kuruluşlar .....                                  | 43  |
| 2.3.2.7. Eğitim Kurumları .....                                                  | 43  |
| 2.3.2.8. Diğer Kaynaklar .....                                                   | 44  |
| 2.4. Personel Seçim Sürecinin Aşamaları .....                                    | 46  |
| 2.4.1. Başvuruların Kabul Edilmesi Süreci .....                                  | 47  |
| 2.4.2. Psikoteknik Test Uygulamaları .....                                       | 51  |
| 2.4.2.1. Psikoteknik Test Uygulamalarında Dikkat Edilmesi Gereken Noktalar ..... | 53  |
| 2.4.2.2. Psikoteknik Testlerde Bulunması Gereken Özellikler .....                | 55  |
| 2.4.2.3. Test Çeşitleri .....                                                    | 58  |
| 2.4.2.3.1. Zeka Testleri .....                                                   | 58  |
| 2.4.2.3.2. Kabiliyet (Yetenek) Testleri .....                                    | 59  |
| 2.4.2.3.3. Kişilik Testleri .....                                                | 60  |
| 2.4.2.3.4. İlgi Testleri .....                                                   | 62  |
| 2.4.2.3.5. Başarı Testleri .....                                                 | 62  |

|                                                                                 |     |
|---------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 2.4.2.3.6. Bilgi Testleri .....                                                 | 63  |
| 2.4.3. Görüşme (Mülakat) .....                                                  | 64  |
| 2.4.3.1. Görüşme Sürecinin Evreleri.....                                        | 67  |
| 2.4.3.1.1. Hazırlık.....                                                        | 67  |
| 2.4.3.1.2. Görüşmeyi Yapacak Kişi-Kişilerin Belirlenmesi.....                   | 69  |
| 2.4.3.1.3. Görüşmenin İçeriği .....                                             | 70  |
| 2.4.3.1.4. Görüşmenin Sona Ermesi.....                                          | 72  |
| 2.4.3.1.5. Değerlendirme .....                                                  | 73  |
| 2.4.3.2. Görüşme Türleri.....                                                   | 74  |
| 2.4.3.2.1. Sıralı (Ardışık) Görüşme.....                                        | 75  |
| 2.4.3.2.2. Komisyon Görüşmesi.....                                              | 75  |
| 2.4.3.2.3. Birebir Görüşme.....                                                 | 76  |
| 2.4.3.2.4. Toplu (Grup) Görüşmeler .....                                        | 76  |
| 2.4.3.2.5. Baskılı (Stres) Görüşmeler.....                                      | 77  |
| 2.4.3.2.6. Sorun Çözme Görüşmesi .....                                          | 78  |
| 2.4.3.2.7. Değerlendirme Görüşmeleri.....                                       | 79  |
| 2.4.3.2.8. Standart (Planlı)Görüşme.....                                        | 80  |
| 2.4.3.2.9. Serbest (Plansız) Görüşme .....                                      | 81  |
| 2.4.3.2.10. Karma Görüşme .....                                                 | 81  |
| 2.4.3.2.11. Diğer Görüşme Türleri.....                                          | 82  |
| 2.4.3.3. Görüşmelerde Yapılan Hatalar Ve Dikkat Edilmesi Gereken Noktalar ..... | 82  |
| 2.4.4. Referans Araştırması.....                                                | 87  |
| 2.4.5. Seçim Kararının Verilmesi.....                                           | 88  |
| 2.4.6. Sağlık Kontrolü .....                                                    | 90  |
| 2.4.7. Görüşülen Diğer Adayların Bilgilendirilmesi.....                         | 90  |
| 2.4.8. İşe Yerleştirme .....                                                    | 91  |
| SONUÇ .....                                                                     | 117 |
| KAYNAKÇA.....                                                                   | 120 |

## ŞEKİLLER

|                                                                    |     |
|--------------------------------------------------------------------|-----|
| Şekil 1: Personel Seçim Süreci .....                               | 48  |
| Şekil 2: Kurum ve İşgörenin Karşılıklı Değerlendirmesi .....       | 65  |
| Şekil 3: Vestel Elektronik A.Ş. Organizasyon Şeması .....          | 104 |
| Şekil 4: Vestel İnsan Kaynakları Organizasyon Şeması .....         | 105 |
| Şekil 5: Saat Ücretli Personelin İşe Alım Süreci Çözümlemesi ..... | 108 |
| Şekil 6: Vestel Şirketler Grubu Eleman İstek Formu .....           | 111 |
| Şekil 7: Vestel Şirketler Grubu İş Müracaat Formu .....            | 112 |

## **TABLÖLAR**

|                                                                                      |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tablo 1: Personel Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki Farklılıklar..... | 16  |
| Tablo 2: Görüşme Değerlendirme Formu .....                                           | 83  |
| Tablo 3: ZORLU Holdinge bağlı bulunan şirketler .....                                | 98  |
| Tablo 4: Kadın – Erkek / Aylık – Saat ücretli Personel Ayrımı .....                  | 101 |

## GİRİŞ

Tüm dünyada her alanda gerçekleşen değişim süreci, çalışma yaşamında da hızlı ve güçlü bir biçimde etkisini hissettirmektedir. Bu değişim süreci içinde yer alabilme ve rekabet ortamında varlığını koruyabilmede birçok işletmenin insan kaynakları yönetim anlayışına yöneldiği görülmektedir. İnsan; bir işletmede verimliliğin, etkinliğin ve rasyonelliğin en önemli ve ümit verici unsurudur. Çünkü bir işletmeye yön veren ve onu başarıya ya da başarısızlığa götüren en önemli unsur insan gücüdür. İşletmelerin artan rekabet ortamında başarıyı hedeflemeleri açısından "insan" faktörünün gözden kaçırılmaması düşüncesi çalışma hayatında özellikle son yıllarda kabul görmüştür.

Gelişen rekabet ortamıyla birlikte bir işletme için çalıştırdığı personel büyük önem taşımaktadır. İşletme, çok ileri derecede bir teknoloji kullansa, modern bir tesis veya mükemmel bir kurumsal yapı kurmuşta olsa eğer sistemi işletecek uygun bir personel ile çalışılmaz ise istenilen verimin elde edilmesi çok güç olacaktır. İşletmelerin rekabetle başa çıkabilmeleri ancak nitelikli işgücüne sahip olmaları ile mümkün olmaktadır. Günümüzde insan faktörünün önemi fark edildiğinden işletmeler, işe yerleştirme, eğitim ve kariyer planlama gibi insan kaynakları faaliyetleri üzerinde giderek daha fazla durmaktadırlar.

İnsan kaynakları yönetiminin belki de en önemli fonksiyonlarından birisi personel seçme sürecidir. Her etkinliğin en önemli bileşeninin insan olduğunun anlaşılmasından bu yana, alanında etkin, kalifiye ve uzman personel ihtiyacının belirlenmesi, uygun kişilerin işe alınmaları çok daha belirleyici bir süreç olarak rol oynamaya başlamıştır. Bir işletmenin başarısında veya başarısızlığında rol oynayan en önemli öge şüphesiz ki işletmenin personelidir. Yapılacak işleri görececek nicelikte personelin sağlanması kadar, görevleri gereğince yerine getirebilecek nitelikte ve yetenekte olanların seçimi işletmenin başarısı açısından büyük önem taşır. Seçim sürecinin başarıyla yürütülmesi ve en uygun adayın işe alınması, kişi-iş uyumunun gerçekleştirilmesi işletmenin temel hedeflerinden birisi olmak durumundadır. İnsanın en önemli rekabet dayanağı haline gelmesiyle örgütler, bu yükselen değeri elde etme ve

tutma çabalarını yoğunlaştırmaktadırlar. Seçme işlemiyle verilecek olan kararın doğru ya da yanlış olması yalnızca işe alınan kişiyi değil, tüm örgütü etkileyecektir.

Çalışmanın birinci bölümünde; insan kaynakları yönetimi ile ilgili kavramlar tanımlanmış, insan kaynakları yönetiminin doğuşu ve gelişimi ile işletme içindeki yeri, önemi ve amaçları irdelenmiştir. 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 temin ve seçim süreci ele alınmıştır. İşe alınacak personelin sayısı ve bu sayının belirlenmesinde kullanılan teknikler ve sonuç olarak personel envanterinin yapılması ve organizasyon şemasının oluşturulması bu bölümün konusunu oluşturmaktadır. 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 iç kaynaklar ve dış kaynaklardan yararlanma açıklanmıştır. Aday sağlama yolları, işletmenin büyüklüğüne, doldurulacak pozisyonun niteliğine ve iç ya da dış kaynaklardan hangilerinden yararlanılacağına göre değişir.

Seçim süreci, başvuruların işletmeye kabul edilmesi ile başlamakta ve işe alma kararı ile son bulmakta olup kimlerin işe alınacağına karar vermek için kullanılan bir süreçtir. 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. Referans araştırması ise seçim kararının verilmesinden önceki son aşamadır. Adayın özgeçmişinden 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 geçip işe yerleştirilmektedir. İşe yerleştirilen adayın işe ve işletmeye uyumunu sağlamak üzere yapılan oryantasyon eğitimleri bu bölümün son konusunu oluşturmaktadır.

Çalışmanın üçüncü bölümünde ise Manisa ili organize sanayi bölgesi elektronik sektöründe faaliyet göstermekte olan büyük bir şirkette personel seçim süreci örnek olay şeklinde analiz edilmiştir.

## **I.BÖLÜM**

### **1.İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE FONKSİYONLARI**

#### **1.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin İşletme İçindeki Yeri ve Önemi**

Dünyada rekabetin artması, teknolojilerin hızlı bir şekilde değişmesi, üreticiden daha fazla tüketicilerin ön plana çıkması, esnek üretim sisteminin yaygınlaşması, yeni iş alanlarının ortaya çıkması, yeni iş alanlarının ve yeni tekniklerin gerektirdiği nitelikte ve yetenekteki elemanların bulunmasındaki zorluk, insanların eğitim ve kültür seviyelerinin artması, yetişmiş insan gücüne olan ihtiyacın artması, insan kaynakları yönetiminin önemini de arttırmıştır. İşletmeler için, hayatta kalmanın, gelişip büyümenin tek şartı olan insan kaynağına gereken önemi vermeleri kaçınılmaz bir mecburiyettir.

İnsan kaynakları yönetiminin organizasyon içindeki rolü, çalışanların motivasyonunu ve verimini yükseltecek bir ortam yaratılması ve bu ortamın korunup geliştirilmesi için gerekli politikaları ve teknik bilgiyi sağlamaktır. İnsan kaynakları bölümü organizasyon içinde genellikle cephe gerisindeki kurmay durumundadır ve uygulamaları fiilen yürüten bölümlere yardımcı olur (Palmer ve Winters, 1993, s.s.24-27).

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.

İnsan kaynakları bölümünün görevleri arasında, iş gören tatmini ile ilgili çalışmaların yapılması, yetiştirilip geliştirilmesi, yönetime katılmaların sağlanması, kariyer planlamasının, stratejik insan kaynakları planlamasının yapılması, işletmede şirket kültürünün oluşturulması ve şirket bağlılığının sağlanmasına katkıda bulunması,

örgüt geliştirme konusunda tepe yönetime yardımcı olunması gibi görevler de vardır. 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.

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).

## **1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı**

Örgütsel amaçlara ulaşabilmek için, işletmedeki insan kaynaklarını en etkili ve verimli bir biçimde harekete geçirecek faaliyetleri düzenlemekten ve yürütmekten sorumlu olan birim, insan kaynakları yönetimidir (Aldemir vd. 2001, s.21). Örgütte insan kaynağı her çeşit iş ve meslekte çalışanlardır. İnsan kaynağının yönetimi bu kaynağın rekabetçi ortamlarda üstünlük sağlamak için kullanılabilecek temel bir potansiyel olarak ele alınması ve en etkili ve verimli bir şekilde değerlendirilmesidir.

Tüm dünyada özellikle 1980' lerden itibaren ortaya çıkan küreselleşme ve dönüşüm süreci, işletmelerin personel departmanlarını da etkilemiş ve bu alanda da bir değişim ve dönüşüm gereksinimi doğmuştur. Başlarda bu değişimi kavram olarak ifade etme konusunda yaşanan sorunlar ve görüş ayrılıkları, daha sonra gerek uygulamanın ve gerekse akademisyenlerin de geniş kabulü ile sonraki yıllarda önemli ve stratejik bir ilgi alanı olarak "İnsan Kaynakları Yönetimi" (İKY) kavramı üzerinde birleşmiştir.

Genel anlamda, insan kaynakları yönetimi (İKY), yönetici ya da operasyonel basamaklarda çalışan personelin organizasyona alınması, yerleştirilmesi, yetiştirilmesi ve etkinliğin sürekli artırılması için tüm destek faaliyetlerin devreye sokulmasını amaçlar. İnsan kaynakları yönetimi, organizasyon içinde özellikle kadroların oluşturulmasıyla işe başlar, daha sonra personelin eğitimi, gelişimi, motivasyonu, performansının artırılması ve sağlık, güvenlik gibi önlemlerin alınmasıyla çalışmalara devam edilir. Ancak küreselleşen dünya, yeni yönetim teknikleri, işçi sendikaları ve devletin yasal düzenlemeleri gibi dış çevre faktörlerinin de göz önünde bulundurulması gerekir.

Doktrinde insan kaynakları yönetimi ile ilgili olarak birçok tanıma yer verilmiştir;

"İKY, herhangi bir örgütsel ortamda insan kaynaklarının örgüte, bireye ve çevreye yararlı olacak şekilde, yasalara da uyularak, etkin yönetilmesini sağlayan işlev ve çalışmaların tümüdür" ( Sadullah, 1997, s.2).

“ 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, ilkelerden çok, kurumdaki tüm çalışanlar arasındaki ilişkilerin nasıl gerçekleştiğini anlamaya ve bunların nasıl olması gerektiğini belirlemeye çalışan, işgören yönetimini ele alan stratejik bir yaklaşımdır ” (Findıkçı, 2003, s.14).

“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

arttırılması için destek faaliyetlerinin devreye sokulmasını sağlar” (Sabuncuoğlu, 2000, s.4).

İnsan kaynakları yönetimi örgütte rekabetçi üstünlükler sağlamak amacıyla gerekli insan kaynağının sağlanması, istihdamı ve geliştirilmesi ile ilgili politika oluşturma, planlama, örgütlenme, yönlendirme ve denetleme faaliyetlerini içeren bir disiplindir. Herhangi bir örgütsel ve çevresel ortamda insan kaynaklarının örgüte, bireye ve çevreye yararlı olacak şekilde, yasalara da uyularak, etken bir şekilde yönetilmesini sağlayan işlev ve çalışmaların tümüdür.

### **1.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Doğuşu ve Gelişimi**

İnsan kaynakları yönetiminin tarihçesini insana ilişkin bilgilerin edinildiği ilk çağlara kadar götürmek mümkündür. İnsan kaynakları yönetimi, bir işletme fonksiyonu olarak kabul edildiği 20. yüzyılın başlangıcından günümüze, genellikle birbirinin yerine kullanılabilen farklı ifadeler ile adlandırılmıştır. “İstihdam Yönetimi” ilk kullanılan ifadelerden bir tanesidir. “İnsan İlişkileri Yönetimi”, “Endüstriyel İlişkiler Yönetimi”, “Personel Yönetimi” genel kullanım alanı bulmuş diğer ifadelerdir. (Akyüz , 2001, s.s.55–56).

Sanayi devriminin hemen ardından ortaya çıkan büyük işletmeler, çalışanlarının sorunları ile ilgilenmeye daha sonraları başlamışlardır. Başlarda işletmelerdeki kadın ve çocuk işçilerin sağlıkları ve yaşam koşulları ile ilgilenmek üzere görevlendirilen sosyal sekreterler, daha sonraları çalışanların eğitim, barınma ve sağlık ihtiyaçları ile ilgilenmeye başlamışlar, ayrıca zamanla işyerindeki çalışma koşulları konusunda da önerilerde bulunmuşlardır. (Werther ve Davis 1993, s.38).

ABD’nin 1918’de savaşa girmesiyle dört milyondan fazla insan orduya katılmış ve böylece ABD’ye göçmen akısı 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).

II. Dünya Savaşı sırasında, ABD ordusunun eleman seçme ve geliştirme yöntemleri, 1950 ve 1960'larda özel sektöre de benimsenerek geliştirilmiş; yine bu dönemde personel psikolojisi, endüstriyel ve örgütsel psikoloji ve daha teorik özellikler taşıyan örgütsel davranış, personel yönetimi uygulamaları ile yakın ilişki içine girmeye başlamıştır. II. Dünya Savaşı sonrası insanlık bilgisayar teknolojisi ile ilk defa karşılaştı. Ancak bunun yanı sıra insanlık, Peter Taylor'un yıllar evvel ortaya attığı "Bilimsel Yönetim" kavramındaki katı otomasyon fikrine taban tabana zıt düşen "Sosyal İlişkiler" kavramını öğrendi. 1923 yılında Western Electrics Firması'nda başlayan Hawthorne Çalışmaları sayesinde çalışanların sosyal birer varlık oldukları ve üretkenlikleri üzerinde iletişimin ve moralin çok büyük önem taşıdığı ispatlandı.

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 (Büyüksulu, 1998 s. 86). 1990'larda ise İnsan Kaynakları Yönetimi, örgütün stratejisinde önemli bir rol oynayan, çevreyi ve rakiplerin aktivitelerini gözleyen, yasal koşulları, ekonomik trendleri, işgücü demografisini izleyen; örgüt içi amaçları, yarışma ve rekabet stratejisini, teknolojiyi, örgüt kültürünü, işgücü yapısını ve özelliklerini ele alan, başka bir deyişle dış ve iç çevreyi yakından takip eden ve gerektiğinde bunlara müdahale edebilen stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi'ne yönelmiştir.

İnsan Kaynakları Yönetimi kavramı başlarda kendinden önceki personel yönetimi kavramı ile eş anlamda kullanılmış, ancak daha sonraları İnsan Kaynakları Yönetimi'nin, insanı çok boyutlu ele alıp incelemesi ile personel yönetiminden insan kaynağı yönetimi disiplinine dönüşüm yaşanmıştır (Seymen, 1998, s.594).

### **Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş**

Personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçiş ve insan kaynakları yönetiminin bugünkü anlayışla gelişebilmesi uzun bir dönemde çeşitli aşamalardan geçtikten sonra mümkün olabilmektedir. Başlangıçta personel yönetimi çalışanlar hakkında kayıt tutma faaliyeti olarak görülüp personelin ücreti, yan ödemeleri, sigorta kesintileri gibi muhasebe kayıtları ile aldığı izinler, raporlu olduğu gün sayısı, işe devamlılık ve geç kalma gibi ücret ve diğer ödemelere etkisi açısından değerlendirilebilecek konularda kayıt tutmaktan ileri gitmiyordu. Buradaki anlayış iş göreni bir maliyet unsuru olarak ele almaktır. Halbuki çağdaş anlayış insan kaynağını bir maliyet unsuru olarak görmektedir. Gelişen ve değişen evrensel koşullara örgütün uyum sağlayabilmesi için insan faktörü en dinamik kaynaktır. Bu felsefe ile ele alındığında insan kaynakları yönetiminin insana bakış açısı daha bütüncül ve sistematiktir (Yüksel, 1997, s.9).

İnsan kaynakları yönetiminin personel yönetiminden farklı bir kavram olarak ortaya çıkmasında, firmaların piyasada rekabet güçlerini arttırma zorunluluğu yanı sıra, çalışanların hakları ile ilgili toplumsal beklentilerdeki değişimlerin de etkisi olmuştur. Personel yönetimi kavramı günümüzde seçme ve yerleştirme, performans değerlendirme, iş analizi, ücret araştırmaları veya anlaşmazlıkları çözümleme yöntem ve tekniklerine ağırlık veren dar kapsamlı bir yaklaşım olarak görülmektedir. Diğer yandan insan kaynakları yönetimi kavramı personel teknik ve uygulamaları yanı sıra çalışanların işletmeyle ilişkilerini ve bunun işletmenin stratejik yönetimindeki rolünü irdeleyen ve bu konunun önemini üst yönetim düzeylerince kabullenip benimsenmesini ön planda tutan bir yaklaşım sergilenmektedir. Diğer bir anlatımla insan kaynakları yönetimi personel yönetiminin rutin işleri yanı sıra çalışanların yönetiminde dinamik ve yaratıcı uygulamalara yönelmektedir (Baysal, 1993, s.s.73-74).

Rekabetçi ortamlarda diğer üretim faktörlerinin sınırlarını zorlayabilmek için insan kaynağının potansiyelinin tam anlamıyla kullanılabilmesine, insanın yaratıcı zeka ve yeteneklerinin işe koşulabilmesine ihtiyaç duyulmaktadır. Bu durumda örgüt çok yönlü, değişken, karmaşık ve çeşitli insan davranışlarını anlama, yorumlama, geliştirme ve yönetmeye yönelik bütüncül bir anlayış, ya da kültür geliştirebilmelidir. Bu anlayışı insan kaynakları yaklaşımının içerdiği görülmektedir. Bu durumda örgütte personel faaliyetlerinin konusu daha genişlemiştir. İnsan kaynakları yönetimi bir taraftan kendi işlerini yerine getirirken diğer taraftan örgütün diğer bölümlerine danışmanlık yapma ve geliştirme görevlerini de üstlenmiştir. Ayrıca örgüt kavramındaki gelişmeler de insan kaynakları yönetimi düşüncesinin oluşumuna katkıda bulunmuştur. ( Palmer ve Winters, 1993, s.9).

Japon firmalarının ve daha etkin insan kaynakları yönetimi politika ve uygulamaları yapan bazı Amerikan şirketlerinin çalışanların işletmeye bağlılığı, verimlilik ve kalite gibi konularda elde ettikleri başarılar, genel olarak işletmelerde insan kaynaklarının ne kadar yetersiz kullanıldığının anlaşılmasına yol açmıştır. Örgütsel davranış ve geliştirme, personel yönetimi ve işçi-işveren ilişkileri gibi konular işletmelerde çalışanların yönetimde yeri olan dallardır; ancak personel yönetimi kavramı dahilinde birbirinden bağımsız olarak ele alınmışlardır. Bu alanlarda yakın geçmişte kaydedilen gelişmelerin ışığında insan kaynakları yönetimi bu konuları bir tek çerçeve içinde bütünleştirerek tüm düzeylerdeki çalışanları hedef alan bir insan kaynakları stratejisine dönüştürmeyi amaçlamaktadır. İnsan kaynakları yönetiminin herhangi bir işletmede yer edinebilmesi için tepe yöneticileri tarafından benimsenen genel bir felsefe veya stratejik görüş olarak işletmeye empoze edilmesi gerekmektedir (Baysal, 1993, s.75).

Aslında her iki disiplinin de temel ilgi alanı işletmenin insani yönüdür. İkisi de insanı ele almakta, işletmelerde çalışanlarla ilgili sorunları çözmeye çalışmaktadır. Ancak insan kaynakları yönetimi, personel yönetimine göre daha gelişmiş, günün gereklerine daha iyi uyum sağlamış bir disiplin görünümünü vermektedir. Bunun yanında insan kaynakları yönetimi, personel yönetimine göre işletmede daha çok söz sahibidir. İnsan kaynakları yönetimi çoğu yönden geleneksel uygulamaları reddetmekte insanı

işletmenin çok önemli bir kaynağı olarak görmektedir. Bu anlamda insan kaynakları büyük bir değişimi ve esnekliği ifade etmektedir. İnsan kaynakları yönetiminin bir başka özelliği ise kolektif iş ilişkilerini reddetmeyen personel yönetimine göre daha bireyci olmasıdır.

Personel yönetimi kavramı ile insan kaynakları yönetimi kavramının içerdiği farklı görüşleri özetlemek gerekirse, zaman ve planlama açısından personel yönetimi kısa dönemli ve tepkisel, rastgele, marjinal çözümlere başvururken, insan kaynakları yönetimi önceden hazırlanmış, bütünleştirici stratejik planlamaya yer vermektedir. Psikolojik kontrat birincide emirlere uymayı gerektirirken, ikincide şirkete bağlılığı esas almaktadır. Kontrol sistemleri birincide dışarıda, ikincide kişinin kendinde bulunmaktadır. Çalışanlarla ilişkiler açısından çoğulcu, toplu harekete dayalı, güvenin az olduğu sistem personel yönetiminde egemenken, tekilci, bireysel ve güvenin yüksek olması insan kaynakları yönetiminin özellikleri olarak ortaya çıkmıştır (Baysal, 1993, s.s.77-78).

Personel Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi arasındaki farklılıklar aşağıdaki tabloda daha net olarak görülmektedir.

Bu tablo, bir yandan insan kaynakları yönetimini personel yönetiminden ayırırken; bir yandan da insan kaynakları yönetiminin esaslarını belirlemekte, insan kaynağını bir maliyet unsuru olarak gören personel yönetimine karşılık, insanı örgütün bir değeri olarak algılayan anlayış olduğunu da ortaya koymaktadır (Selamoğlu, 1998, s. 573).

Personel yönetiminde yönetimin uygulamaları prosedürlere bağlı iken, İnsan Kaynakları Yönetimi'nde esnek ve örgütün gereksinimlerine endeksli bir anlayış geçerlidir. Diğer yandan personel yönetiminde karar alma süreci oldukça yavaş işlerken, İnsan Kaynakları Yönetiminde hızlı işlediği görülmektedir. (Storey-Sisson, 1993, s.16)

**Tablo 1: Personel Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki Farklılıklar**

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

**Kaynak:** Margaret FOOT & Caroline HOOK, *Introducing Human Resources Management*, Longman, London, 1996, p. 12-13.

#### 1.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amacı

Günümüzde artık uğraş 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 kaynaklarına sermaye ve doğal faktörlerden daha çok önem verildiği bilinen bir gerçektir. Buna göre insan kaynakları, işletmelerin en değerli varlığıdır denilebilir.

İnsan kaynakları yönetiminin temel amacı; işletmenin hedeflerine en verimli biçimde ulaştırılmasına ve bu doğrultuda örgütsel etkinliği sağlamaya katkıda bulunmaktır. Bir işletmede temel amaç, onun var olma 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).

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 var olduğunu 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 iş görenlere yardım etmek. Eğer iş görenlerin istihdamları sürdürülmek, motive edilmek isteniyorsa onların kişisel amaçları karşılanmalıdır. Aksi takdirde, iş gören performansı ve tatmini azalabilir ve iş görenler 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.

İnsan kaynakları yönetiminin amacı organizasyonu daha sağlıklı ve etkili kılmaktır. Organizasyonun tüm birimlerinde etkin çalışmayan bir iş gücü olduğunda bu organizasyonun amaçlarını ve hedeflerini gerçekleştirmesi mümkün olmaz, bu nedenle organizasyonun insan kaynakları yöneticisi bu etkinliğin oluşturulmasını yerine getirmekle yükümlüdür.

### **1.5. İnsan Kaynakları Yönetiminin Fonksiyonları**

İnsan kaynakları yönetimi, eleman ihtiyacının belirlenmesi, personel ilanlarının yapılması ve uygun iş görenlerin seçilerek kurum kültürüne alıştırılmalarından, iş

görenlerin motivasyonu, performans değerlendirmesi, çatışmaların çözümü, bireyler ve gruplar arası ilişkilerin ve iletişimin sağlanması, yeniden yapılanma, sağlıklı bir kurumsal iklimin oluşması gibi birçok uygulamayı kapsamaktadır (Sabuncuoğlu, 2000, s.5).

İnsan kaynakları yönetimini oluşturan fonksiyonlar tek tek ele alındığında bu fonksiyonların iki temel amacı gerçekleştirmeye yönelik olduğu görülür. Bir önceki ünite de açıklandığı gibi bu amaçlar, iş görenin verimliliğini arttırmak ve iş yaşamının kalitesini yükseltmektir.

İnsan kaynakları yönetimi, bu amaçlara ulaşmak için ne kadar insanın işletmeye alınması gerektiğinden başlayarak, iş görenin işletme içindeki tüm iş yaşamının nasıl olması gerektiğine kadar bir dizi çözüm üretir. İnsan kaynakları yönetimi, öncelikle işletmenin yapısını ve stratejilerini etkileyen kararlar alınmasında yer alır ve ayrıca örgüt kültürünün oluşturulmasını, iş görenlerin 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 bakıldığında;

#### **1.5.1. İnsan Kaynakları Planlaması**

İnsan kaynakları planlaması, çalışanın organizasyona girişini, çıkışını ve organizasyon içi hareketliliğini düzenleyen bir süreçtir. İnsan kaynakları planlamasının temel hedefi, insan kaynağının etkin kullanımının sağlanmasıdır (Barutçugil, 2004, s.240). 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). 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).

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). Ayrıca insan kaynakları planlaması, işletmenin tüm stratejik planlarından etkilenen, onları etkileyen, işletmenin stratejik planlarıyla insan kaynağı planlarını birbirine bağlayan çok önemli bir faaliyettir.

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 tahminler için daha çok sezgisel tahmin tekniklerinden yararlanılması, uzun dönemli tahminler içinse istatistiksel tahmin tekniklerinin kullanılması gerektiği bilinmektedir. En çok kullanılan sezgisel tahmin teknikleri; geleneksel yönetici yargısına dayanan tahminler tekniği, delphi tekniği, nominal tekniktir. İstatistiksel tahmin teknikleri ise temelde, basit doğrusal regresyon analizi, çoklu regresyon analizi ve trend analizleri olmak üzere üçe ayrılır.

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.

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

Burada zaman zaman birbirinin yerine kullanılan işgücü planlaması ile insan kaynakları planlamasının farkı üzerinde durmak gerekir. İşgücü planlaması, istenilen sayıda ve niteliklerde insanın istenilen yerde ve zamanda bulundurulması anlamına gelen operasyonel bir süreçtir. Buna karşın, insan kaynakları planlaması, daha geniş kapsamlı ve uzun dönemli bir çalışmayı ifade eder; üst yönetimin bakış açısıyla, vizyonun ve stratejik hedeflerin gerçekleşmesi ve bugünkü durumdan arzulanan düzeye geçilebilmesi için insan kaynakları yönetiminin neler yapması gerektiği ile ilgilidir (Barutçugil, 2004, s.242).

İş analizi, İşletmede yapılmakta olan işler hakkında gerekli bilgilerin toplanması, değerlendirilmesi ve örgütlenmesidir. Başka bir deyişle iş analizi, işletmede yapılacak her bir işin niteliği, işin genel durumu ve özellikleri, işin yapılacağı çevre ve çalışma koşulları hakkında bilgi toplanması, toplanan verilerin sistematik şekilde incelenmesi, değerlendirilmesi ve bunlara ilişkin bilgilerin yazılı hale getirildiği bir süreç olarak tanımlanabilir.

**İş Tanımı:** İş analizleriyle toplanan verilerden yararlanılarak, her bir işin kapsamına giren eylemlerin, işlemlerin, sorumlulukların, görevlerin ve çalışma koşullarının yazılı olarak açıklanmasına iş tanımı denmektedir. Başka bir ifade ile işin kimliğinin ortaya konmasıdır.

**İş Gerekleri:** İş gerekleri, belirli bir işin, belirli ayrıntılara inilerek gerekli şekilde yapılabilmesi için, eğitim düzeyi, öğrenim, tecrübe, muhakeme, analiz ve yorum yeteneği, iş bilgisi, sorumluluk ve benzeri nitelikler gerektirdiğinin belirlenmesi olarak tanımlanmaktadır.

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. 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).

### **1.5.2. Personel Seçimi ve İşe Alınması**

İnsan kaynağını bulma çabaları sonucunda nitelikli adaylardan oluşan bir aday grubu içinden bu işe en uygun olanının seçilmesi aşamasıdır. Seçim sırasında, doğru adamın ya da işe göre adamın işletmeye kazandırılması açısından önemli bir yaklaşım olmaktadır. İşe alınan adayların niteliklerinin iş gereklerine uymaması durumunda kişi işi zor bulup ayrılabilir, işletme bu işe uygun başka bir aday bulup personeli işten çıkartabilir veya yeni alınan bu kişinin işe uyumlaştırılması uzun bir süre alabilir. Bunların hepsi zaman ve maliyet kaybı olduğundan işletme aleyhine olan durumlardır.

İşgören bulma ve seçimi yöntemleri insan kaynakları yönetimi işlevinin en önemli görevlerinden birini oluşturur. Bir işletmenin başarısında veya başarısızlığında rol oynayan en önemli öge şüphesiz ki işletmenin personelidir. Yapılacak işleri görececek nicelikte personelin sağlanması kadar, görevleri gereğince yerine getirebilecek nitelikte ve yetenekte olanların seçimi işletmenin başarısı açısından büyük önem taşır.

Personel seçimi, aday başvurular arasından, ihtiyaç duyulan her bir işin gerektirdiği niteliklere en uygun olanların belirlenmesi sürecidir. İşe yeni alınacak personelin, ilgili işin gerektirdiği nitelik ve yeteneklere sahip olup olmadıkları, geçerli ve sağlıklı bilgi ve kaynaklara dayanılarak belirlenmesi gerekir.

Personel seçiminin insan kaynakları yönetimindeki önemi şu şekilde özetlenebilir:

- Rasyonel ve etkin bir seçim süreci her şeyden önce, bütün işletme faaliyetlerinde başarının anahtarı konumundadır.
- İşletmedeki işlerle o işi yapan personel arasındaki uyum yüksek performans ve iş doyumu demektir.
- Personel arası olumsuz çatışmalar önlenecektir.

- Güvenli ve sağlıklı çalışma şartları, sürekli büyüme, sosyal bütünleşme sağlayacak, iş hayatının niteliği gelişme gösterecektir.

**Personel seçim süreci şu aşamalardan oluşmaktadır:**

- İş gören planlaması yapılarak temin edilecek elemanların nitelikleri, sayıları ve bölümleri belirlenir.
- İş gören kaynakları araştırılarak aday başvuruları sağlanır.
- İş başvurusu yapan adayların formları bölümlere göre ayrılarak işgören seçim havuzunda toplanır.
- Adaylar bölüm yöneticileri ile ön görüşmeye alınır ve değerlendirilir.
- Seçilen adaylara istenilen belgelerin tamamlanması için belirli bir süre verilir. Bu süre içerisindeki koşulları sağlayan adayın referans, sağlık kontrolü ve güvenlik soruşturması işlemleri tamamlanarak işe başlamasıyla seçim süreci de tamamlanmış olur.

**1.5.3. Çalışanların Eğitimi ve Geliştirilmesi**

Çalışanların eğitimi ve geliştirilmesi hem bireysel hem de örgütsel etkinlik açısından oldukça önem taşımaktadır. İnsan kaynağı ihtiyacının belirlenmesi ile başlayan süreç, ihtiyacın belirlenmesine yönelik çabalar, iş başvurularının alınması, ilgili testlerin uygulanması ve elemanların seçiminden sonra nihayet sıra eğitim ve geliştirme çalışmalarına gelmiş bulunmaktadır. Günümüz işletmeleri eğitime ciddi bütçeler ayırmaktadırlar. Ayakta kalmanın varlığını en verimli şekilde sürdürmenin ancak eğitim yoluyla, gelişmeleri izlemek yoluyla olabileceği anlaşılmış bulunmaktadır (Fındıkcı, 2006, s.243). Eğitim programlarının çalışanın ve işletmenin ihtiyaçlarına cevap verebilecek şekilde hazırlanması gerekmektedir.

Personel eğitimi; personele işini daha iyi yapabilmesi için gerekli olan bilgileri sistematik biçimde kazandırarak personelin teorik, pratik, davranışsal ve yönetsel becerilerini arttırmayı amaçlayan bir süreçtir (Saruhan, 1996, s.119). Geliştirme, var olan yeteneklerin iyileştirilmesidir. Bireyin sahip olduğu bilgi ve yeteneklere, daha

verimli çalışmasını sağlamak amacıyla kendisine yeni bilgi ve yeteneklerin kazandırılmasıdır (Uzan, 1999, s.3-4).

Yeni işe alınanlar, 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).

#### **1.5.4. Kariyer Planlama**

İnsan kaynakları yönetiminin bir diğer önemli fonksiyonu da kariyer planlamasıdır. Kariyer planlaması, kişinin kariyer planlarını ve hedeflerini ortaya koyması ve hedefe ulaşabilmesi için gerçekleştirilmesi gereken amaçlar olarak tanımlanabilir. Gelecekle ilgili tahminlerde bulunmak ve planlar yapmak söz konusu olduğundan, kariyer planlaması hem işletme hem de birey için oldukça zor bir süreçtir. Kariyer, mesleğimizi sürdürürken, belirlediğimiz hedefler doğrultusunda iş deneyimi kazanarak, gerekli eğitimleri alıp, örgütsel ve bireysel açıdan kendimizi gerçekleştirme sürecini içerir.

Kurumlarda eğitim ve geliştirme çalışmalarının varacağı temel nokta, tüm çalışmalarda işini daha iyi yapma gayretidir. Bu gayretin bireysel çalışmalar, uğraşlar yanında belirli bir arayışı da gerektirdiği açıktır. Kurumun sağlayacağı eğitim olanakları ile çalışanlar kendilerini geliştirme imkanlarını bulmalıdırlar. Böylece eğitim ve geliştirmede hedef, kişilerin kendilerini geliştirme kaygısına sahip olmaları ve hayat boyu öğrenme alışkanlığını kazanmalarıdır (Fındıkçı, 2006, s.281).

### **1.5.5. Performans Değerlemesi**

Performans değerlemesi, işi değil işi yapan personelin ve onun başarısını veya işteki başarısızlığını değerlendiren bir süreçtir. Personelin işindeki başarı durumu, tutum ve davranışları, ahlaki durumu ve özelliklerini ayrıntılı bir şekilde ortaya koyan ve bütünleyen, bireyin firmanın başarısına olan katkılarını değerlendiren planlı bir süreçtir. Çalışanını başarı durumunu yazılı olarak belirli zaman dilimlerinde sistematik olarak gözden geçirilmesi olarak ta tanımlanabilir.

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).

Performans değerlemede amaç kişiye bir bütün olarak tüm yönleriyle ele almak ve başarılarını ödüllendirmek, eksiklerin giderilmesine olanak hazırlamaktır. Temel ilke başarısızlıklardan hareket edip kişiyi cezalandırmak değil, başarılarından hareket edip kişiyi ödüllendirmektir. Böylece kurumda toplam kalite anlayışına hizmet edilmiş olunacaktır. Çünkü performans değerlendirme hangi konuda olursa olsun herkesin kendini gözden geçirmesini sağlayacaktır (Fındıkçı, 2006, s.293). Kişilerin gerek kendi kendilerini gözden geçirmeleri gerekse kurum tarafından zaman zaman gözden geçirilmesi, işgal ettikleri rolün gereklerini ne düzeyde yerine getirdiklerini görmek bakımından önemlidir (Fındıkçı, 2006, s.297).

### **1.5.6. İş Değerlemesi ve Ücretlendirme**

İş değerlendirme, bir işletmedeki işlerin beceri, çaba, eğitim sorumluluk ve iş koşulları gibi faktörler açısından birbirlerine oranla taşıdıkları değerlerin, ücret tespitine esas olmak üzere derecelendirilmesi ve ortaya konulmasıdır. Böylece işe göre ücret düzeyi belirlenir. 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, s.14-15).

İnsan kaynakları yönetimi açısından en hassas olan konuların başında gelen ücretlendirme, objektif kriterlere göre değeriendirilmelidir. Ücret yönetimi, farklı çıkar gruplarının beklentilerini ortak bir noktada kesiştiren faaliyetlerin bir sentezi olarak tanımlanabilir. Personelin örgüte yaptığı katkılar karşılığı aldığı ücret, onların yaşamlarını devam ettirmesini sağlama yanında, personele, örgüt içinde statü ve saygınlık da kazandırmaktadır. Ücret yönetimi bu yönleriyle karmaşık bir görev olması yanında, hem örgüt, hem de personel açısından büyük önem taşımaktadır ( Flippo, 1984: 281).

Ücretlendirmede belirli ilkelere uymaya, belirli hedefleri gerçekleştirmeye özen gösterilmelidir. Temel amaç, uygun ücret sistem ve uygulamaları yoluyla personelin daha verimli olma konusunda motive edilmesi böylece örgütün de performansının iyileştirilmesidir.

## II. BÖLÜM

### 2. PERSONEL TEMİN VE SEÇİM SÜRECİ

#### 2.1. Personel Seçiminin Tanımı ve Önemi

İnsan Kaynakları yönetiminin önemli fonksiyonlarından biri olan personel seçimi, personel temin süreci sonunda oluşturulan personel potansiyelinin belirli ölçütlere göre değerlendirilerek adayların işe alınıp alınmaması kararının verildiği süreçtir. Başka bir tanıma göre ise personel seçimi; işe başvuranlar hakkındaki kanuni olarak savunulabilir bir araya 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). İşletmeye uygun elemanların araştırılması ve seçilmesi, örgütün yaşayıp gelişmesi için çok önemli bir insan kaynakları etkinliğidir (Palmer ve Winters, 1993).

İşletme için gerçek personel ihtiyacının ne olduğunun belirlenmesi ve başvuranlar arasında en iyi ve en yararlı olanın seçilmesi, İKY'nin en önemli konularından birini, belki de en önemlisini oluşturmaktadır. Çünkü, işletmenin diğer işlevlerini yerine getirebilmesi büyük oranda işe uygun eleman seçimine bağlıdır. Personel seçiminde isabetli karar verme, diğer işlevlerin yerine getirilmesindeki başarıyı etkileyici bir role sahip olacaktır. Bu konuda yapılacak hataların sonradan düzeltilmesi oldukça güçtür ve işletme açısından maliyet ve zaman kaybına yol açacaktır.

Personel seçme sürecinin amacı; iş gören yetenekleri ile iş gerekleri arasındaki en iyi ilişkiyi bulmak için çalışmak üzere örgüte başvurmuş adayların, kişiliklerini, görmüş oldukları eğitimi, yeteneklerini ve ilgi duydukları konuları inceleyerek, onlar arasından en uygun yeteneklere sahip olanları göreve çağırmaktır. Bir işletme, personel adaylarını ne ölçüde etkin değerler ve kendisine gerekli çalışanı ne derecede doğru

seçerse, o ölçüde düzenli bir örgütsel yapı gerçekleştirecektir. Doğru insanı seçmenin bir işletmeye sağlayacağı pek çok avantajdan söz edilebilir:

- Her şeyden önce doğru iş görenin verimliliği yüksektir.
- İşletmeye ve işine alışma süresi çok daha kısadır
- Daha az eğitim ve denetim gerektirir.
- Uzun süre çalışma eğilimindedir.
- Daha az denetim ve ilgi gerektirdiğinden yöneticiler yönetim faaliyetlerini yerine getirebilmek için çok daha fazla zamana sahip olurlar (Harvey,1996, s.s.83-84).

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).

Personel seçiminin bir hazırlık çalışması olmalıdır. Öncelikle işletmenin bir personel politikasının olması ve bu politika uyarınca da personel planlamasını yapması gerekir. Daha sonra seçilecek elemanın yapacağı işin çok iyi tanımlanması ve bu tanıma uygun olarak da işgören özelliklerinin belirlenmesi ve adayların bu özelliklere göre saptanması uygun olacaktır. O halde personel seçimi, hazırlık ve uygulama olmak üzere iki ayrı dilim altında toplanacak, her dilimin de tamamlayıcı çalışmaları olacaktır (Erdoğan, 1991, s.s.10–11).

İşletmelerin en önemli unsuru olan personelinin seçildiği bu süreçte, gerekli niteliklerin iyi belirlenmesi, yeterli ve nitelikli aday havuzunun oluşturulması, seçimin hakkaniyetle yapılması ve işe yerleştirmenin tamamlanması ile personel seçim sürecini doğru işleterek nitelikli personeli bünyesine kazandıran işletmeler zor rekabet ortamında avantaj sağlayacaklardır. Başarılı bir personel seçim süreci, işletmenin başarısını

arttıracak ve rekabet şansını yükseltecek insan kaynaklarına sağlayıp sağlamaması ile bağlantılıdır.

## **2.2. Personel Temininin Kapsamı**

Günümüzde insan, tüm kurum ve işletmelere rekabet avantajı sunan en önemli faktör olarak öne çıkmaktadır. Personel temini ve seçimi de insan kaynağının verimli kullanılmasının başlangıcıdır. Personel temini, iş analizlerinin yapılmasıyla başlayan, insan kaynakları planlaması sonucu elde edilen verilerle personel ihtiyacını saptayarak devam eden, aday toplama ve personel seçimi süreçlerinden oluşmaktadır. İnsan kaynakları planlaması sonucunda ortaya çıkan personel ihtiyacını karşılamak üzere gerekli bilgi, yetenek, beceri ve motivasyona sahip adayları araştırma ve işletmeye çekebilme faaliyetlerine personel temini diyebiliriz.

Personel sağlama ve seçme faaliyeti öncesinde açık işlerin iş gereklerinin yeterli derecede belirlenmesi ve tanımlanması büyük önem taşımaktadır. İş gerekleri, iş analizine dayalı olarak, işin layıkıyla yapılabilmesi için işi görececek personelin taşıması gerekli nitelikleri ortaya koymaktadır. Belirlenen iş gereklerine göre saptanan personele uygun insan gücünün nereden ve nasıl sağlanacağı soruları yanıtlanmaya çalışılır (Can ve Kavuncubaşı, 1984: 281).

Aday toplama süreci, işletmenin istediği niteliklere uygun adaylardan oluşan bir havuz oluşturmaya yönelik bir süreçtir. Ancak bu süreçte çeşitli faktörlerden oluşan zorluklar vardır; genel ekonomik durum, işgücü pazarının etkileri gibi. Ekonomik durgunluk zamanında iş ilanlarına verilen cevap çok fazla olabilecekken, yüksek istihdam durumunda cevaplar oldukça azalacaktır. Firmanın çevresi, işkolu ve yerleşimi de aday bulmayı etkileyecektir (Harvey ve Bowin, 1996, s.6). İnsan kaynağını bulmada, aday toplama ve aday havuzu oluşturma oldukça önemlidir. İşletmede belirli niteliklere sahip ve yeterli sayıda aday havuzu oluşturulamamışsa başarılı bir seçim sürecinden söz etmek mümkün değildir.

Aday havuzu oluşturmanın işletme için önemini şöyledir.

—Aday havuzu oluşturmak organizasyonun şimdiki ve gelecekteki işe alım ihtiyaçları belirlenirken insan kaynakları planlaması ve iş analizi aktiviteleri ile eşgüdüm halinde olmayı sağlar,

—İşe uygun aday seçeneklerinin minimum maliyetle arttırılmasını sağlar,

—İşe uygun olmayan kişileri eleyerek işe uygun olan kişiye seçmedeki başarı oranını arttırır,

—Bir kere işe seçilip yerleştirildikten sonra ayrılan adayların yerine yenisinin kısa sürede bulunmasını sağlar (Schuller, 1995, s.218).

Personel sağlama, örgüt için çalışmaya istekli yeterli miktarda aday personelin bulunmasını ve hazır tutulmasını içerir. Bu yolla örgütün gereksinim duyduğu anda işe alabileceği personel birikimi oluşturur (Beach, 1975, s.135). Personel sağlama işlevi, temel olarak çeşitli personel kaynaklarının belirlenmesi ve analiz edilmesi yoluyla açık işlerin gereklerine uygun aday personel kitlesinin yaratılmasını hedeflemektedir. Personel sağlama sürecinin amaçları şu şekilde sıralanabilir (Schuller, 1984, s.s. 124-125).

— Personel planlaması ve iş analizi faaliyetleriyle ilişkili olarak örgütün mevcut ve gelecekteki personel sağlama gereksinmesini belirlemek,

— En az maliyetle aday havuzu yaratmak,

— rgtsel gereksinmeler açısından niteliksiz veya aşırı nitelikli aday personel sayısını azaltarak seçim sürecinin etkililiğini arttırmak,

— Sağlanan ve seçilen personelin kısa bir süre sonra örgütün ayrılma olasılığın azaltmak,

— Yasal ve örgütsel yükümlülüklerin yerine getirilmesini sağlamak,

— Kısa ve uzun dönemde bireysel ve örgütsel etkililiği arttırmak,

— Personel kaynaklarını ve personel sağlama tekniklerini takip etmek ve değerlendirmek.

### 2.3. Personel Temin Kaynakları

Bir işletmenin başarısında veya başarısızlığında rol oynayan en önemli öge şüphesiz ki işletmenin personelidir. Yapılacak işleri görececek nicelikte personelin sağlanması kadar, görevleri gereğince yerine getirebilecek nitelikte ve yetenekte olanların seçimi işletmenin başarısı açısından büyük önem taşır. İşletmenin gereksinme duyduğu ya da duyacağı personeli nitelik ve nicelik olarak belirlemesinden sonra sıra, insan gücünün hangi kaynaklardan sağlanacağını saptanmasına gelir. Personel ihtiyacı temelde işletmenin kendi iç kaynakları ve dış kaynakları oluşturmaktadır.

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).

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).

#### 2.3.1 İç Kaynaklar

Personel bölümüne gelen ve biriken personel istek formları değerlendirilerek istenen nitelik ve yetenekte personel araştırmasına hemen girişilir. Personel bulmada ilk akla gelen iç kaynaklara başvurmaktır. İşletmenin mevcut çalışanları, personel temininde yararlanılabilecek “iç kaynakları” oluşturur. Personel ihtiyacı az ve kısa süreli olduğunda, bazen dışarıdan yeni personel almaksızın mevcut personellerle doldurma ve artakalan açığı dış kaynaklardan kapatma yolunu tercih ederler. İç kaynaklara başvurma

gereği, iş değişimi, yeni görevlerin doğması veya birinin işten ayrılması sonucu ortaya çıkabilir.

İç kaynaklardan personel sağlamanın avantajları :

- Çalışanlara terfi olanağı sağlaması nedeniyle motive edici bir etkisi olur.
- İşletmedeki terfi etme imkanları diğer çalışanların da motivasyonunu artırır.
- Yöneticilerin mevcut çalışanların yetenek ve özelliklerinin daha iyi

değerlendirmesini sağlar.

— Yürütülecek etkili bir kariyer planlamasıyla desteklendiğinde ,nezaretçi ve yönetim kademelerini doldurmada daha başarılı olur.

— Dış kaynaklara nazaran daha ucuzdur

— Eğitim maliyetini azaltır.

İç kaynaklardan personel sağlamanın dezavantajları :

— Çoğunlukla iç kaynaklardan yararlanması, işletmeye yeni fikir ve bilgilerin girmesini engeller.

— Bazı çalışanların terfi edebilmek için üstleriyle politik esaslı ilişkiler kurmalarına neden olabilir.

— Bir departmandaki boşluğu doldurmak için kullanıldığında bir başka departmanda kritik bir boşluk oluşabilir.

— İç kaynaklardan personel sağlamada, bazı yöneticilerin boşalan işleri sadece istedikleri veya kişilere duyurarak onların başvurmasını ve atanmasını sağlamaya yönelik informal bir yaklaşımı tercih ettikleri gözlenmektedir. Bu hem seçim kararının doğruluğu, hem de çalışan ilişkileri açısından sakıncalı bir yoldur. Bu yüzden aday bulmada iç kaynaklardan etkin olarak yararlanabilmek için, boşalan işlerle aranan niteliklerin ilgili tüm personele duyurulması ve mevcut personelin bu işe nasıl başvurabileceğinin nesnel bir düzene bağlanmış olması son derece önemlidir (Acar,2000, s.s.129-130).

Personel ihtiyacının iç kaynaklardan karşılanması, yükselme (terfi) ya da iç transfer (nakil) yolu ile olur. Uygulamada iç kaynaklara başvuru dikey ve yatay düzeyde iş değişikliklerine yol açar. Dikey düzeyde bir uygulama varsa yükselme söz konusu olur. Yatay düzeyde ise transfer gerçekleşir.

İşgören temin edilecek olan pozisyon için eğer iç kaynak kullanılacaksa şirket içi iletişim yöntemleri ( ilan panoları, mail listeleri, basılı yayınlar vb.) kullanılarak adaylara duyurulur. Böylece şirketin şeffaf kültürü çalışanlara yansıtılmış olur.

#### **2.3.1.1. Yükselme (Terfi)**

Terfi, bir çalışanın statü, ücret, yetki ve sorumluluk bakımından daha üst düzeyde pozisyona yükseltilmesini ifade eder. Yükselme, tüm çalışanlar tarafından istenilen bir durumdur. Biçimsel olarak terfi kararları, çalışanın kıdemi, başarısı ve potansiyeli gibi faktörler dikkate alınarak verilebilir (Acar,2000, s.130).

Terfi politikası uygulanırken kullanılan üç yöntem vardır (Sabuncuoğlu, 1984, s.83) :

**Basamaksal sıraya göre yükselme;** emir-kumanda zincirine göre boşalan bir üst göreve yükselme şeklinde gerçekleşir. Her çalışan meslek yaşamı boyunca üst basamaklara çıkma özlemini taşır. Bir üst görev boşaldığında hemen bütün çalışanlar oraya geçmek ümidiyle yaşarlar. Basamaksal sıraya göre uygulamada hiyerarşik piramide uygun olarak yükselme söz konusu olur.

**Kıdem durumuna göre yükselme;** üst mevkilerde bir pozisyon boşaldığında, çalışanlar arasında kıdemi en yüksek olan kişi söz konusu pozisyona yükseltilmektedir. Tüm personel tarafından kabul edilmesi, personelde güven duygusu oluşturmaları, mesleki yaşamda geçirilen uzun yılların kazandırdığı deneyime dayanarak işin kural ve ilkelerini de iyi bilmenin avantajı ile kullanılan en geçerli kıstas olmuştur. Ancak tembelliğe yol açması, işletmeye yeni bilgilerin girmesini yetenekli kişilerin yükselmesini engellemesi ve kemikleşmiş bir örgüt yapısı oluşturmaları gibi dezavantajlara sahiptir.

**Başarı durumuna göre yükselme;** çalışanın içinde gösterdiği başarı ve işletmeye bağlılığı terfi ile ödüllendirilebilir. Bu yaklaşımın en büyük dezavantajı, bazı

durumlarda, kişilerin mevcut işlerindeki başarılarının, terfi ettikleri yeni işlerinde gösterecekleri başarının sağlıklı bir göstergesi olmayabilir.

Kıdemli ve mevcut işinde de başarılı ancak kapasitesi sınırlı bir çalışan, büyük ihtimalle daha fazla kapasite gerektiren bir mevkide aynı başarı düzeyini yakalayamayacaktır. Sadece kıdeme veya başarıya dayalı terfi kararlarının yol açacağı olumsuzlukları azaltmak amacıyla kıdem ve başarının birlikte ele alındığı karma terfi yönteminin uygulanması daha yararlı olacaktır (Acar, 2000, s.100).

#### **2.3.1.2. İç Transferler (Nakil)**

İç Transfer, işletmede herhangi bir nedenle bir pozisyon boşaldığında zaman boşalan pozisyona aynı düzeyde başka bir personelin atanmasıdır. Çalışanların işletmenin farklı bölüm ya da birimlerinde çalışarak işletmenin faaliyetlerini daha yakından tanımalarına olanak sağlayarak iş tatminlerinin artmasını sağlayan bir yöntemdir.

Yönetici pozisyonları özellikle düşük düzeyde olanlar şirketlerin kendi personeli içinden seçilebilir. Bir bülten tahtasına işin başlığını, ödenecek ücreti ve iş için gereken özellikleri belirten bir ilan asılır. Su sayede her işe uygun personelin, belirtilen açık pozisyonu bir fırsat olarak değerlendirme şansı eşitlenmiş olur. Kayırmacılık ve özel anlaşmaların önüne geçilir, daha adil bir işe yerleştirme ve seçim süreci gerçekleştirilir. Kişilere kendi kariyer gelişimlerini, kendi çabalarıyla şirket içinde gerçekleştirmelerini sağlayacak sorumluluk da verilmiş olur. Ayrıca bu yol şirket içi aday havuzu oluşturmak için de kullanılır (Sıkula, McKenna, 1990, s.167).

İç kaynakları kullanarak yapılan işe yerleştirmeler maliyetinin düşük olması, kolay yoldan eleman bulma olanağı sağlaması ve şirket işi görev değişikliği olduğundan uyum sorununu da ortadan kaldırması nedeniyle avantajlıdır, ancak bu yolla yerleştirilen çalışandan boşalan pozisyona da bir kişinin yerleştirilmesi gerekecektir.

### 2.3.1.3. 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 işlerini yapmaları biçiminde gerçekleşen rotasyon uygulaması da daha çok kamu sektöründe ya da özel sektördeki uzmanlaşmış görevlerde görülmektedir (Fındıkçı, 2003, s.173).

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

Bir zorunluluk ya da çalışanların kendi yetersizliğinden kaynaklanan ve gerekli olmadıkça kullanılmamasında yarar olan diğer bir yöntem ise tenzili rütbe veya rütbe düşürümüdür. Rütbe düşürümü, terfinin tersi bir yöntem olarak, çalışan kişinin mevcut işinden daha düşük ücret, yetki ve sorumlulukla, daha alt düzeyde bir işe geçirilmesidir. Bu durum, çalışan kişinin dışında bir zorunluluk nedeniyle yaşanabilir. Diğer bir yöntemde işletmenin ihtiyacı olan insan kaynaklarını bulmak için işletme içinde çalışanların görebileceği yerlere çeşitli ilanlar asılır. Bu yöntemin maliyeti düşüktür. Bilinen insanların referansı olduğundan aday hakkındaki risk daha azdır.

### 2.3.2. Dış Kaynaklar

Örgüt içinde oluşan personel gereksiniminin tümü örgüt içi kaynaklardan sağlanamayacağı durumlarda, aday toplamak amacı ile örgüt dışı kaynaklara da başvurulabilir (Özgen ve diğerleri, 2002, s.100). Dış kaynaklar, işletmenin dışında kalan, sayısal açıdan çok sayıda insanı içine alan, oldukça büyük bir kesimi ifade etmektedir. Dış kaynaklardan yararlanma başlı başına büyük bir süreçtir ve çok fazla dikkat gerektirir. Nitekim bu süreçte yapılacak en küçük hata, hem elemanın yanlış bir işte mutsuz olması hem de kurumun işlerinin aksamasına neden olur. Bu aksama kuruma zaman ve dolayısıyla para kaybettirir. Dışarıdan alınacak elemanın ilke olarak kuruma her yönüyle uygun olması gerekmektedir. (Fındıkçı, 2003, ss.176-177).

Dış kaynaklardan personel sağlamanın avantajları :

- İşletmeye yeni kan ve fikirler getirir.
- İşletmeye dış dünyadan ve rakip işletmelerden haber alma fırsatı verir.
- Yöneticiler dışardan gelen adaylar sayesinde işletmelerine karşı yeni bir bakış açısı kazanabilirler.
- Bazen nitelikli işgörenleri işe almak, çalışmakta olanları eğitmek ve geliştirmekten daha ucuzdur.
- Verilen iş ilanları, posterler, ilan tahtalarındaki duyurular bir anlamda işletmenin reklamıdır.
- İç kaynaklara göre çok daha sayıda aday söz konusudur.

Dış kaynaklardan personel sağlamanın dezavantajları :

- Kendileri için gelişme olanaklarının olmadığını düşünen çalışanların motivasyonu azalır.
- Yeni işgörenlerin işe ve işletmeye alışması uzun sürer.
- Çalışanların işlerini en az yeni gelen işgören kadar iyi yaptıklarını düşünüyorlarsa bu, işletmede uyumsuzluklara yol açabilir.
- Kalifiye personeli işletmeye çekme, ilişki kurma ve değerlendirme çok daha zor olmaktadır.

Aday toplamak için dış kaynakların kullanılmasına karar verildiğinde maliyeti makul ve uygun bir yöntem seçilmelidir. Bu aşamada her biri farklı durumlarda uygun olan veya uygun olmayan birçok yöntem vardır. Birçok durumda boş işgören kadrosunu doldurmak için farklı yöntemler bir arada kullanılabilir. Dış kaynaklardan çeşitli yollarla eleman sağlanabilir. Adaylarla ilişki kurulmasında her işletme ayrı bir yol izleyebilir. Bu konuda bir çok araç olmakla birlikte, dışarıdan eleman sağlanmasında yararlanılan önemli araçlar özet olarak aşağıdaki gibi sıralanabilir.

### **2.3.2.1. İlanlar ve Duyurular**

Dış kaynaklardan aday toplama yöntemleri içerisinde en fazla kullanılan ve etkin olan yöntemlerden birisi duyurulardır. İlan yoluyla personel bulmanın çok çeşitli yöntemleri vardır. En sık kullanılanı ise; günlük gazetelere verilen iş ilanlarıdır. Gazete ve dergiler yoluyla verilen ilanlar, kısa sürede çok geniş bir kitleye ulaşmayı sağladığından, son derece etkin ve işlevseldirler. Bunun dışında; mesleki yayınlar, şehir içi ilan tahtaları, metro ve otobüslere yapıştırılan posterler, radyo ve televizyon iş ilanı için yararlanılan araçlardır (Harvey ve Bowin, 1996, s.97).

Hangi araç yada araçlar kullanılırsa kullanılsın, ilan yoluyla aday bulmada yapılacak duyuruda hangi bilgilerin bulunması gerektiğine karar vermek gerekecektir. Bir iş duyurusunda iş ve işletme ile ilgili bilgiler, aranan elemanda bulunması gereken nitelikler, başvuruların nereye, ne zaman ve ne şekilde yapılacağına ilişkin bilgiler, genel veya ayrıntılı olarak yer alabilir (Acar, 1999, s.102).

İş ilanlarının amaçları; iş arayanları görevlere güdülemek, uygun nitelikte kişilerin başvurmasını sağlamak ve işletmenin çevrede iyi tanınmışlığını pekiştirmektir (Aldemir ve diğ. 1993, s.87).

Etkili bir ilan geliştirebilmek için uyulması gereken kurallar vardır. Bunlar: (Boella, 1998, s.s.63-64).

- Dürüst olmak,
- Etkili başlıklarla adayların ilgisini çekmek,

- Açık ve doğru bilgilerle adayların ilgisinin sürmesini sağlamalı,. İşletmenin yeri, mevkii, iş hakkında bilgi, aranılan işgören nitelikleri, tecrübe, çalışma koşulları hakkında doğru bilgi verilmelidir.
- Başvuru için adayların yapması gerekenler anlatılmalıdır.
- Eğer vasıfsız eleman aranıyorsa, ilanda kullanılan dil basit tutulmalıdır.
- İlanda işveren ve onun imajı yükseltilmeli ancak ilanın amacının, kuruluşun tanıtımı değil, boş kadroyu doldurmak olduğu unutulmamalıdır.
- "Cazip ücret" ya da "Niteliklerine göre ücret" gibi anlamsız ifadelerden kaçınılmalıdır.
- Adres veya telefon numarası vererek, okuyanları harekete geçirmeye çalışmalıdır.
- İlana son şekli verilmeden önce bir kaç kişinin fikrinin alınması yararlı olabilir.

İşletmenin personel ihtiyacının dış kaynaklardan karşılanmasında duyuruların önemi çok büyüktür. Bu bakımdan duyuruların hazırlanmasında gerekli özen ve hassasiyet gösterilmeli ve işletmeye zarar verebilecek durumlardan mümkün olduğunca kaçınılmalıdır.

#### **2.3.2.2. Kişisel Başvurular**

İşletmenin yerleşim yeri, tanınmışlığı ve diğer nedenlerle birçok kişi işletmenin talep ve duyurusu olmadan mektupla, faksla yazılı olarak talepte bulunabilir veya şahsen işletmeye gelerek işletmeye başvurup iş isteyebilir. Bu tür başvurular genellikle ekonomik krizlerin yaşandığı ve dolayısıyla işsizliğin yüksek seyrettiği dönemlerde yapılmaktadır. Emek arzının oldukça bol, talebinin ise az olduğu bu dönemlerde, insanlar iş bulabilmek ümidiyle, işletmelere bizzat başvuruda bulunmaktadır.

Personel ihtiyacı olmadığı zamanlarda da insanların özellikle yazılı iş başvurusu yapmalarına olanak sağlayan işletmeler, özellikle kısa dönemde ortaya çıkabilecek işgören açıkları için ve niteliği, piyasadaki işsizlik/işgücü yetersizliği durumu, işletmenin imajı ve faaliyet yeri gibi faktörlerle yakından ilgilidir. (Acar, 2000, s.136).

Bu yoldan yapılan başvuruların sakıncalı yönü, başvuru esnasında istenen nitelikte bir işin her zaman boş olmamasıdır. Bununla birlikte sık sık eleman alan işletmelerde bu tür başvuruların işe girmeyele sonuçlandığı görülür". En kolay ve en ucuz bir yöntem oluşu nedeniyle bu yol açık tutulabilir, ancak başvurana uygun iş yoksa onu yine de iyi karşılamak ve dilekçesini ileride yararlanılabilir düşüncesiyle belirli süre saklı tutmak gerekir.

### **2.3.2.3. Personelin ve Tanıdıklarının Tavsiyeleri**

Dış kaynaklardan personel sağlamada kullanılan bir diğer yöntem işletme içinden ya da dışından bazı kişilerin aracılığı ile işe alma yoluna gitmektir. İşletmeyi ve doldurulacak işleri zaten tanıyanların önerileri, insan kaynakları yöneticileri için iyi bir kaynaktır. Çalışanlar işin gerek ve özelliklerini yakından tanıdıkları için iyi niyetli olmak koşuluyla işgören bulmada işletmeye gerçekten yardımcı olabilirler. Ancak bu yolla personel bulunmasının kötüye kullanılma olasılığı oldukça yüksektir.

Bazı işgörenler kendilerine yakın gördükleri tanıdık ve dostlarını istenen yetenekte olmasa bile öyle göstermeye ve işletmeden çok onlara yaranmak amacıyla işe alınma çabasına girişirler. Bunun sonucunda işe yakınlığından çok işletmede çalışanlara yakınlığı nedeniyle işe alınanlar bir yandan düşük verimle çalışmak, öte yandan kendi aralarında doğal gruplaşmaya gitmek gibi durumlar yaratabilirler (Sabuncuoğlu, 2000, s.77). İşletme yöneticilerinin sosyal ve insancıl amaçlarla bu yolu açık tutması halinde her iş boşalmasında benzer öneriler gelebilir.

Çalışan tavsiyelerinin oldukça etkili ve yararlı olduğu yerler günümüzde daha çok uzmanlık veya önemli teknik beceriler gerektiren işler gibi, aday temininin zor olduğu alanlardır. Çünkü bu tür işlerde aday bulmak zor olduğundan, bu işlerde çalışanlar, benzer işlerde çalışanları tanıma ve önerme olasılığına sahiptirler. Örneğin ileri teknoloji ile ilgili işler için gerekli becerilere sahip personele olan talep miktarı o derece yüksektir ki, bazı örgütler, bulmakta güçlük çektikleri nitelikli adayları tavsiye eden çalışanlarına oldukça yüksek meblağlı ödüller vaat etmektedirler (Boone, Kurtz ve Hearth,1996, s.329).

#### 2.3.2.4. İş ve İşçi Bulma Kurumları

İş arayanlara iş, personel arayan işletmelere de personel bulma hizmeti veren resmi ve özel kuruluşlardan da personel temininde yararlanılır. Çoğu ülkelerde. devlet tarafından kurulan ve yönetilen iş ve işçi bulma kurumları, çeşitli nicelik ve nitelikte işgören arayan işletmeler ile iş arayan kişiler arasında aracılık eden kurumlardır. Bu kurumlar daha çok alt basamak elemanların işe yerleştirilmesini amaçlar.

Devlete ait iş ve işçi bulma kurumları, ABD'de ilk defa 1918'de, savaştan dönenlere iş bulmak amacıyla kurulmuştur. İlk zamanlarda kurumun faaliyetleri pek başarılı olmamış ancak 1933 tarihinde yapılan reorganizasyon sonucunda olumlu bir biçimde çalışmaya başlamıştır (Yalçın, 1991, s.69.). Ülkemizde iş ve işçi bulma kurumu, daha çok düz ve kalifiye işçilere iş bulma amacını güden ancak bu alanda dahi pek başarılı olamayan bir kurumdur. Nitekim 50 milyonun üstünde nüfusa sahip olan ülkemizde 1985 verilerine göre 5 milyon civarında işsiz varken 1984-1985 yılları içinde iş ve işçi bulma kurumuna başvuranların toplam sayısı 1.743.000 kişi olmuş ve bunların sadece 777.000'ine iş sağlanabilmiştir (Sabuncuoğlu, 2000, s.78).

Yurt dışında ve giderek ülkemizde resmi İş Kurumu'nun dışında özel istihdam bürolarının da oluştuğu ve özellikle beyaz yakalı olarak tanımlanan orta ve üst düzey yöneticiler, büro elemanları ve mühendisler gibi teknik elemanların bulunmasında ve seçiminde işletmelere belirli bir danışmanlık hizmeti verdikleri izlenmektedir (Sabuncuoğlu, 2000, s.91). Bu bürolar verdikleri hizmet karşılığında işverenden ya da elemandan belli bir ücret talep eder ve bu ücret bazen oldukça yüksek olabilir. Fakat iyi bir kaynak olduğundan bir çok eleman ve organizasyon bu kurumlara başvurur. Bu kurumların bir avantajı, kendilerine başvuran adayları işverene göndermeden önce iyice araştırmaları, böylece firmanın yapacağı araştırmayı büyük ölçüde kolaylaştırmalarıdır (Palmer ve Winters, 1993, s.74).

Özel istihdam büroları, işin gerektirdiği özelliklere sahip kişilerin daha objektif esaslara göre belirlenmesinde ve iş gereklerine uygun eleman bulunmasında fayda sağlayacaklardır. Personel bulma sürecinde uzman firmaların kullanılması sayesinde

mevcut işletme kaynakları (zaman, ekipman, para v.b.) diğer insan kaynakları işlevlerine yoğunlaştırılabilir. Böylece geleneksel insan kaynakları işlevlerinin uzman firmalar aracılığıyla yürütülmesi, mevcut kaynakların ise çağdaş İKY işlevlerine (performans değerlendirme, kariyer planlama, ücretlendirme) yoğunlaştırılması sağlanabilir (Seymen, 1995, s.s.75-76).

#### **2.3.2.5. İnternet**

Teknolojik yeniliklerle birlikte ortaya çıkan en önemli olgulardan biri de internettir. İnternetin gelişimiyle birlikte, iş ve teknoloji dünyası tarihindeki en büyük değişimi yaşarken, işe alım da bu değişime uyum sağladı. İnternet alanında yaşanan gelişmelere paralel olarak, işletme dışı kaynaklardan insan kaynağı temininde, özel istihdam büroları ve gazeteler aracılığıyla ile gerçekleştirilen süreç, giderek artan bir şekilde yerini internet ortamında, işletmelerin kendi web sitelerini oluşturarak, iş ilanı verme ve web üzerinden özgeçmiş toplama uygulamalarına bırakmaktadır (Gürçay ve Seçer, 2000, s. 111).

Aday toplama sürecinin internet üzerinden yapılmasında örgütün kendi faaliyetleri için kurduğu web sitesi aracılığıyla aday toplaması, internet üzerinde faaliyet gösteren özel insan kaynakları sitelerinden yararlanma gibi yöntemlerin yanında mail grupları, iş arayanların oluşturdukları boardlar gibi yöntemlerde mevcuttur.

Kurumsal web siteleri aracılığıyla aday toplama yönteminin en önemli avantajı, işletmelerin bu sayfalarda ürün ve hizmetlerine, kurum felsefelerine, üstlendikleri misyona ve özellikle de insan kaynakları politikalarına yer vermeleridir. Bu bilgiler ışığında sahip oldukları özellikler organizasyonla uygun düşmeyen adaylar, kendi kendilerini eleyebilmekte ve bu sayede işletmeye yapılan başvuruların kalitesi artmaktadır (Decenzo ve Robbins, 2002, s.162.). Hatta bazı işletmeler, internetin metin, ses ve görüntü aktarımını olanaklı kılan çoklu ortam özelliklerini de bu amaçla kullanmaktadırlar.

İşletmeler, internet üzerinde faaliyet gösteren özel insan kaynakları sitelerinden yararlanmak istediğinde, bağımsız bir biçimde aday toplayan aracılık servisiyle anlaşma yapmaktadırlar. İş arayanların, siteye gönderdikleri özgeçmişlerden bir özgeçmiş havuzu oluşturulmaktadır. İnsan kaynağı arayan işverenler ise, bu özgeçmiş havuzunu belli bir ücret karşılığı tarayarak, uygun adaylarla iletişime geçmektedirler (Gürçay ve Seçer, 2000.s. 113). İşletmeler e-işe alım sitelerinden hizmet almaya başladıklarında, öncelikle bir kullanıcı adı (user name) ve şifre (password) belirler ve o andan itibaren sistemin birer kullanıcısı durumuna geçerler.

İşletmelerin gerek zaman, gerekse para açısından zarara uğramamaları ve özellikle güvenlik açısından kendilerini rahat hissedebilmeleri için, anlaşma yaparak işbirliğine gidecekleri siteleri belirlerken, sitelerin saygınlığı ve tanınırlığı, veri tabanındaki üye sayısı ve üyelerin profili, siteyi ziyaret eden kullanıcı sayısı, sitenin teknolojik özellikleri gibi hususlara dikkat etmesi gerekmektedir(Göçgün, 2003, s.123). Aynı şekilde internet ortamında iş arayanlarında iş başvurusu yaptıkları site hakkında bilgi sahibi olmaları gerekmekte olup, sitenin kendisi için uygun olup olmadığı, kaç kişinin o sitede iş aradığı gibi hususlara dikkat etmesi gerekmektedir.

İnternet aracılığıyla aday toplama yönteminin avantajları arasında geniş bir aday kitlesine hızlı bir şekilde ulaşma ve daha az maliyetli olması başta gelmektedir. İnternetin en önemli özelliği olan erişilebilirlik sayesinde çok sayıda insan kaynağına ulaşılabilir. Bu nedenle internette yer alan özgeçmişlerin sayısı milyonlarla ifade edilirken, geleneksel yöntemlerle aday arandığında, böylesi büyük rakamlara ulaşmak pek mümkün olmamaktadır (Gürçay ve Seçer, 2000, s.117). Elektronik işe alım yöntemleri, işletmelere, işe alım maliyetlerini önemli miktarda azaltma imkanı sağlamaktadır. Gazetelerde eleman ilanı verilmesi ile karşılaştırıldığında, web sitelerinden yararlanmak daha ucuz bir uygulamadır. Üstelik web sitelerindeki bilgilerin güncellenmesi de oldukça kolaydır (Günay, 2002, s.12).

Gerek işletmeler gerekse adaylar açısından internetin de sakıncalı yönleri vardır. Bunların en başında güvenlik problemi, gizlilik ve bilgisayar korsanlıkları gelmektedir. Tüm bu sorunların önüne geçmek için, gerek işletmelerin, gerekse adayların, çalışacakları siteleri iyice araştırmalarında fayda olacaktır. İnternetin aday toplama

sürecinde tek başına veya aday toplama sürecinin ötesinde, personel seçim işlemlerinde çok fazla kullanılması, işletmeler açısından bazı sorunlara yol açabilecektir. Önemli olan, internetin aday toplama sürecini destekleyecek ve onun zayıf yanlarını güçlendirecek biçimde bir uygulamasının geliştirilmesidir.

#### **2.3.2.6. Sendikalar ve Mesleki Kuruluşlar**

Bazı sendikal kuruluşlar ve mesleki örgütler, kendi yayınları aracılığı ile bazı işletmelere eleman bulunmasına yardımcı olurlar. Eğer işletmede çalışanlar bir sendikaya üye iseler, işletmenin insan kaynakları yöneticileri, duyuruda bulunmadan veya işçi bulma kurumuna başvurmadan önce, çalışanların üyesi oldukları sendikanın yardımını isteyebileceklerdir. Kuşkusuz bu kaynak, yönetim-sendika ilişkilerinin iyi olduğu ortamlarda başvurulabilecek bir kaynaktır (Dereli, 1990, s.14).

Sendikalar, özellikle belirli işleri yapacak uzman veya teknik elemanların arandığı durumlarda, iyi bir başvuru kaynağı olabilirler. Sendika, elinde işsiz üyelerinin listesini bulundurur. İşletmede personel seçim faaliyetini yürütenler ise bu listelerden aday talebinde bulunabilirler. İyi organize olmuş sendikalar, mavi yakalı personel ihtiyacının giderilmesinde çok yardımcı olabilirler.

Sendikalar dışında, mühendisler, psikologlar, muhasebeciler, avukatlar, akademisyenler gibi geniş meslek gruplarını içine alan meslek odaları ya da profesyonel örgütlenmeler de önemli bir aday kaynağı olarak dikkat çekicidir. Bu örgütler de boş pozisyonların listesini yayınlatabilmekte ya da üyelerini haberdar edebilmektedirler (Decenzo ve Robbins, 2002, s.161).

#### **2.3.2.7. Eğitim Kurumları**

İşletmeler, eleman yetiştiren eğitim kuruluşları ile ilişki kurarak personel alımına gidebilirler. Özellikle mesleki ve teknik konularda eğitim veren okullar ve yüksek okullarla kurulan yakın ilişki, işletmenin gereksinim duyduğu personel adaylarının bulunmasına iyi bir kaynak oluşturur. Bu yöntem işletmeler için maliyeti düşük bir yöntemdir. İşletmeler kariyer günleri, spor müsabakaları, bilgi yarışmaları, yetenek

yarışmaları gibi birtakım etkinliklerle seçecekleri potansiyel adaylarla ilişki kurmaktadır.

Bu yöntemde, işletmenin aday temini ile görevli çalışanları, niversiteler ve diğerk eğitim kurumlarına giderek işletmelerinin tanıtımını yaparlar. Bu tanıtımı yaparken, bir yandan yeni mezunları kendilerine çekmeye, diğerk yandan da ara sınıftaki öğrencilerle bağlantıya girmeye çalışırlar (Okakın,1996, s.30). Üniversitelerde düzenlenen kariyer günlerine katılan işletmeler, aradıkları nitelikteki adaylarla görüşüp iş teklifinde bulunabilmektedirler. Aday sağlamada diğerk bir yöntem, okul/üniversitelerin kendi mezunlarına iş bulmak amacıyla oluşturdukları kariyer merkezleridir. Bu merkezlerden adayların özgeçmişlerine ulaşmak mümkündür. Ayrıca okullardaki işletme kulüpleri de benzer faaliyetler göstermektedir. İlgili bölüm başkanlarından veya ğretim üyelerinden de, öğrencilere ilişkin bilgi edinmek mümkündür (Kaynak ve Diğerkleri, 1998, s.139).

Staj uygulamaları, eğitim kurumlarına yönelik aday toplama yöntemlerinin özel bir şeklidir. Stajlar, geçici personel ihtiyacını karşılama yanında işletmeler açısından sürekli olarak işe alınacak adaylar bulmada da yararlanılabilecek uygulamalardır. Bu yöntem hem stajyerle hem de işletmeler açısından birbirlerini görmeleri için önemlidir.

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

#### **2.3.2.8. Diğerk Kaynaklar**

Pek yaygın olmamakla birlikte dış kaynaklardan eleman sağlanmasında yararlanılan birkaç kaynaktan daha söz edilebilir:

- **Geçici personel istihdamı:** İşletmenin kısa veya sınırlı süreli insan kaynakları ihtiyacını karşılamak için doğrudan ya da bu konuda hizmet

sunan kuruluşlar aracılığıyla geçici personel istihdam edilebilir. Önceleri daha çok bazı büro işleri konusunda yararlanılan bu yöntem gittikçe başka iş ve alanları kapsayacak şekilde yaygınlaşmaktadır. Genellikle, kısa süreli bazı projelerin tamamlanması, sınırlı süreli veya mevsimlik işgücü ihtiyaçlarının karşılanması için bu yola başvurulabilir.

- **Personel Kiralama(Leasing)/Personel Taşeronluğu:** İşletmelerde insan Kaynakları yönetimi alanında dış kaynaklardan yararlanma yoluna gidildiği gözlenmektedir. Bu bağlamda personel kiralama firmaları ve personel taşeronlarından yararlanılmaktadır. Burada işe alınana personeller, aslında kiralayan “leasing” firmasının kadrolu elemanlarıdır. Personel ihtiyacı olan işletme ile leasing ve taşeronluk firması arasında yapılan bir kiralama sözleşmesi ile gerek duyulan sayı ve nitelikte personel işe alınır. Bu uygulamada kiraya veren leasing firması, personelleri seçmekte eğitmekte ve personel ihtiyacı olan işletmelere bu personelinin kiralamaktadır. Personel kiralama firmaları aracılığıyla personel tedariki, işletmenin aday araştırma ve personel seçimine daha az zaman ve para harcaması yanında kısa veya uzun süreli ama geçici nitelikte işgücü ihtiyacını karşılamaya uygun ve daha ucuz bir istihdam biçimi olması gibi nedenlerle tercih edilmektedir.
- **Bağımsız Çalışanlardan Yararlanma:** özellikle, geçici ve uzmanlık gerektiren personel ihtiyaçları için, bağımsız çalışan profesyonellerden “kısmi süreli” ve geçici olarak yararlanma, yaygınlaşma eğilimi gösteren bir yoldur. Bu şekilde istihdam edilenlerin ücreti, zaman veya iş-proje esasına göre ödenebilir.
- **Uluslararası Piyasalarda Personel Sağlama:** Küreselleşmeye bağlı olarak gittikçe daha çok işletmenin başka ülkelerde faaliyet göstermekte, uluslar arası işgücü hareketlerinin de oldukça yaygınlaşmakta olduğu gözlenmektedir. Bazı ülkeler iş gücü açıklarını kapatmak üzere özellikle gelişmemiş ülkelere işgücü getirme yoluna gitmektedir. Yurtdışında bir başka ülkede faaliyet gösteren bir işletme, dış ülkedeki personel ihtiyacını kendi ülkesinden, ev sahibi ülkeden veya başka ülke vatandaşlarından karşılayabilir. Genellikle çok fazla nitelik gerektirmeyen alt düzey üretim ve büro işleri için ev sahibi ülke vatandaşlarından yararlanılmaktadır.

- **Üst düzey yönetici araştırma büroları** ya da yaygın kullanımıyla beyin avcıları, özel istihdam bürolarının bir diğer versiyonudur. Özel istihdam bürolarının müşterileri, her konuda iş arayanlar ve her konuda eleman arayan işletmeler olabilir. Oysa üst düzey yönetici araştırma bürolarının müşterileri, sadece üst düzey yönetici veya alanında profesyonel olanları arayan kuruluşlardır (Gürbüz, 2002, s.42).

#### **2.4. Personel Seçim Sürecinin Aşamaları**

İşletmenin gerek kendi personeline gerekse dışarıya karşı izlediği personel politikasının olumlu görüntüsü sağlam temellere ve ilkelere dayalı bir personel seçim sistemiyle sağlanabilir. Objektif ilkelere dayalı bir personel seçim süreci işletmeye karşı güven yarattığı gibi, adaylar arasından en iyisini seçmekle işletmeye daha verimli bir çalışma olanağı verir (Sabuncuoğlu, 2000, s.85). Personel seçme sürecindeki her aşama, işe alınması durumunda hangi elemanların başarılı olacağını tahmin etme esasına dayanır.

İnsan kaynağı seçiminde işletmeler, genelde iki yaklaşımdan birini benimseyebilir: Elemeci yaklaşım veya Bütüncül yaklaşım. Elemeci yaklaşımda, uygulanan her bir aşamada uygun olmayan veya yetersiz görülen adaylar elenerek bir sonraki aşamada daha az sayıda aday değerlendirmeye alınır. Bütüncül yaklaşımda ise, genellikle ilk elemeyi geçen bütün adaylar, uygulanan tüm aşamalardan geçerek değerlendirilirler. 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.

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.

Personel seçme sürecinin aşamaları, örgütten örgüte farklılık göstermektedir. Bu farklılığın nedeni; örgütün büyüklüğü, doldurulacak pozisyonun niteliği, başvuranların sayısı ve dış güçler olarak belirtilmektedir. Bununla birlikte örgütte personel seçim sürecini şekil-1'deki gibi vermek mümkündür (Mathis ve Jackson, 1991). Aşağıdaki şekil böyle bir uygulamayı göstermektedir.

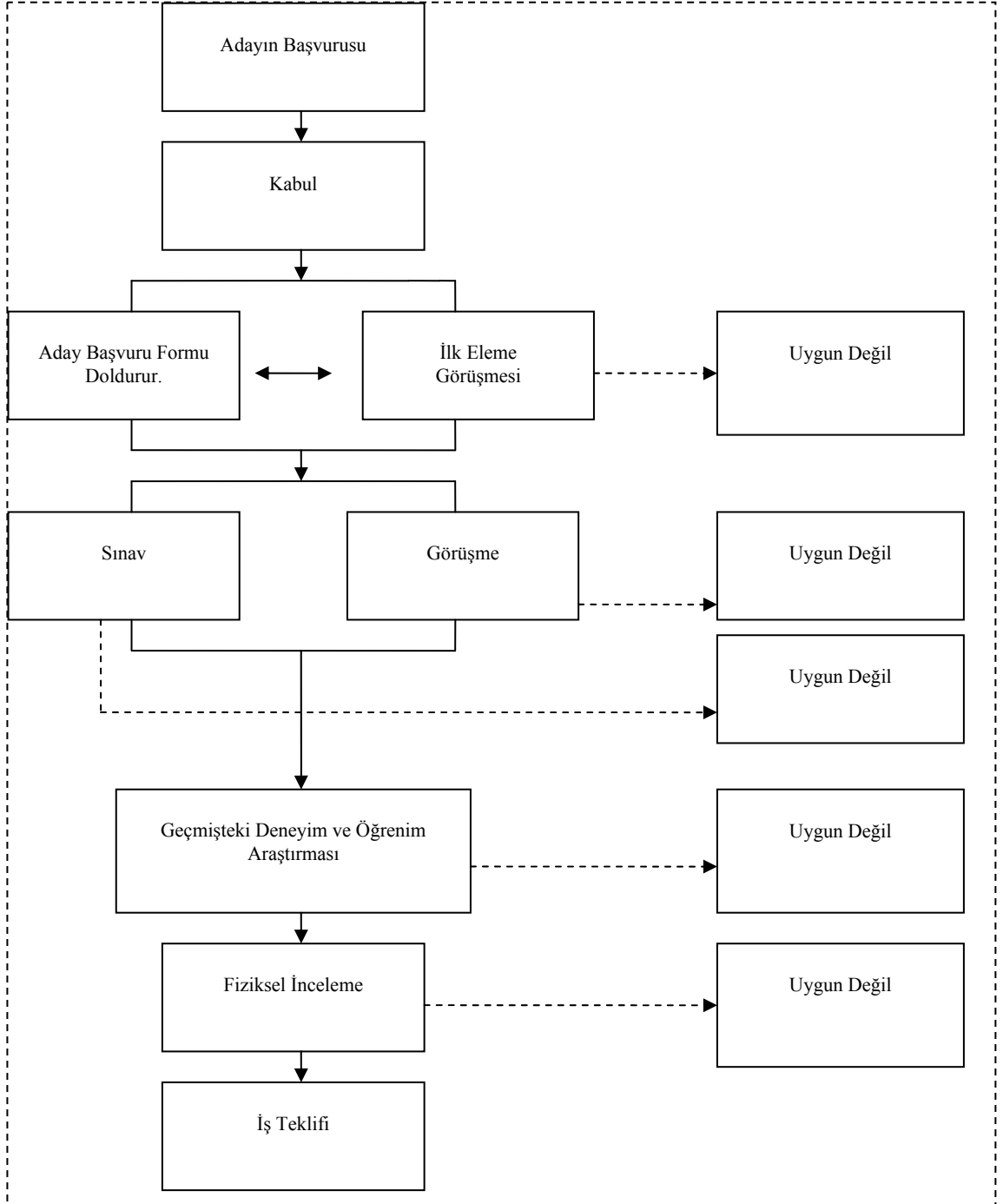
#### **2.4.1. Başvuruların Kabul Edilmesi Süreci**

Seçim sürecinde ilk adım, iş analiz ve iş tanımlı bilgilerinden yararlanarak işin profili hakkında bilgi sahibi olmaktır. İşin gerektirdiği görevler önem sırasına göre listelemek ve görüşmeye başlamadan önce işin gerektirdiği bilgi, yetenek ve iş deneyimi konusunda bilgi sağlanmalıdır. Bir bakıma eleman seçmeden önce iş profilinin çıkarılması gerekir (Sabuncuoğlu, 2000, s.87). Başvuruların kabul edilmesi sürecinde; başvuran adayların özgeçmişleri üzerinden ön eleme yapılarak; ön elemeyi geçen adaylar ön görüşmeye çağırılır ve başvuru formu doldurtulur. Başvuruların kabul edilmesi posta yoluyla ve adayların şahsen işletmeye gelerek başvuruda bulunmaları şeklinde gerçekleşir.

#### **Ön Görüşme**

Personel seçme işlevinde iki yönlü seçme söz konusudur. Öncelikle aday işletmeyi seçerek iş için başvurur, daha sonra işveren adayı seçer. Ön görüşme aşamasında genellikle personel bölümünden bir yetkili adayla bir "nezaket görüşmesi" yapar. Bu görüşme sırasında adayların nasıl bir iş aradıkları eğitim düzeyleri ve işletmeden beklentileri sohbet havası içinde öğrenilir. Görüşmede, işe uygun olmadığı net bir biçimde görülen adaylar elenir. İşe uygun adaylara ise birer başvuru formu

doldurtularak ön görüşme aşaması sonuçlandırılır (Geylan,1992, s.104). Ön görüşme başvuruların kabulü aşamasının bir bölümü olup, seçim işlemlerini yapan yetkili tarafından yürütülen adayın formu doldurmasından sonra başlayan bir süreçtir.



**Şekil 1: Personel Seçim Süreci**

Kaynak: MATHİS, R.L. AND JACKSON, J.H., (1991), *Personel Human Resources Management*. (6th edition), West Publishing Company, USA.

Ön görüşme, başvuran adaylar ile işletmede yetkili kılınan kişi arasında karşılıklı konuşma yoluyla kısa bilgi alışverişinin yapılmasıdır. Ayrıntılara inmeksizin yapılan bu görüşmede güdülen amaç, adaylar arasından işe yarayanları seçmekten çok, işin niteliklerine uygun düşmeyenleri elemektir. Örneğin, yaş, eğitim, cinsiyet ve askerlik durumu uygun olmayanlar gibi (Sabuncuoğlu, 2000, s.87). Ön eleme görüşmesinde iş için uygun olabileceği düşünülen adaylar belirlenerek iş başvuru formu doldurması istenir. Bu adayın işe kabul edileceği anlamına gelmez, başvuru sahibi hakkında daha detaylı bilgi elde etmeye yönelik bir yaklaşımdır (Harwey, Bowin, 1996,s.100).

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.

Yapılacak yüz yüze görüşmede, seçim görevlileri adayların çok belirgin özelliklerini gözleme; adaylarsa, ilk elden iş, işletme ve çalışma koşulları konusunda daha fazla bilgi elde edinme olanağı bulurlar. Bazı adaylar, iş, işletme ve sağlanan olanakların, beklentilerini karşılamaktan uzak olduğunu görüp işe başvurmadan vazgeçebilirler. İlk görüşme, aynı zamanda bir nezaket görüşmesi olması vasfıyla adayların alınması ile sonuçlansın veya sonuçlanmasın, bir tür halkla ilişkiler faaliyeti olarak değerlendirilmesi ve özen gösterilmesi gereken bir seçim aşamasıdır.

### **Başvuru Formu Doldurma**

İş başvuru formu (iş isteme kağıdı), işin gerekleri ile adayın özellikleri arasında bir uyum olup olmadığını araştıran bir tanıma aracıdır. Ancak kabul etmek gerekir ki,

bu tür uygulama adayın özel yaşamına aşırı 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 formlarının adayın adı, soyadı, telefon numarası, adresi, boyu, cinsiyeti, doğum tarihi, medeni hali, eğitim durumu, yabancı dil bilgisi, iş deneyimleri, bilgi için başvurulabilecek kişiler ve telefon numaraları, erkek adaylar için askerlik durumu, sağlık durumu, işletmede çalışan yakınının bulunup bulunmadığı, talep ettikleri ücret gibi bilgileri içermesi gerekir. Bu formlar adayın el yazısı ile doldurduğu, aday hakkında daha detaylı bilgilerin elde edilebileceği formlardır. İşletme yönetiminin iş başvuru formlarına maliyeti arttıracak endişesiyle gereken önemin verilmemesi, işletmenin çevrede yanlış tanınmasına ve adaylar üzerinde olumsuz etki bırakmasına sebep olabilir. Formlarda yer alan soruların işin tanımına uygun olması, cevaplanmasının kolay olması ve sıkıcı olmaması gerekir (Aldemir, 1996, s.95).

Başvuru formlarından personel kayıtlarının tutulmasında, ileride başvurulabilecek olası adaylar hakkında kayıt tutulmasında, işgücü pazarının analizinde ve işletmelerin halkla ilişkilerinin geliştirilmesinde kullanılır. Ayrıca adayın başvuru formundaki el yazısı üzerinden karakter analizi yapılarak adayın ayırıcı yönlerinin belirlenmesine de çalışılır (Aldemir, 1996, s.94-96).

İş başvuru formu hazırlanırken dikkat edilmesi gereken noktalar şunlardır (Findıkçı, 2003, s.191 ve Demirkan, 2000, s.166):

- Form; grafik, yazı düzeni, dil ve içerik açısından rahat okunabilmeli anlaşılır olmalıdır.
- Form, kurumun adaylar için ulaşmayı arzuladığı bütün bilgileri edinecek genişlikte olmalıdır.
- Form hazırlanırken üst düzey yönetici ve birim yöneticilerinin görüşleri alınmalıdır. Bunun nedeni her birimdeki çalışanların farklı özelliklerinin öğrenilmesi gerekebilir.
- Form mümkün olduğunca bilgisayar ortamına uygun olarak hazırlanmalı ya da edinilen bilgiler bilgisayara girilecek bir sistematiğe olmalıdır.
- Adayların işe başvuru formuna yazacakları bilgileri mümkünse doğrudan

- İnsan Kaynakları Merkezinin bilgisayarına girmeleri sağlanmalıdır.
- Formda başvuran adayın vesikalık fotoğrafının yeri olmalıdır.

Başvuru formlarının ilk bölümlerinde tipik olarak isim, adres, telefon numarası, cinsiyet, doğum tarihi, uyruk gibi genel bilgiler yer alırken, formların daha sonraki bölümlerinde iş tecrübesi, askerlik durumu, eğitim durumu, alınan ödüller gibi konular ile ilgili saptamaları yapmaya yarayacak sorular yer alır (Özgen ve diğerleri, 2002, s.111). İş isteme formlarının genellikle son bölümlerinde ise, adayın ilgi alanlarını, boş zamanlarını nasıl değerlendirdiğini, özel zevklerini öğrenmeye yönelik sorular bulunmaktadır. Başvuru formlarının temel amacı; adayın geçmişi ile ilgili bilgi edinmektir. Genellikle de adayın bir önceki iş tecrübesi, öğrenim düzeyi, çalışma hayatı referansları ve diğer kişisel bilgiler bu formda adaya yöneltilecek sorularla öğrenilmeye çalışılır (Woods, 1997, s.116). Kısaca, başvuru formu kullanımının amacı, adayın niteliklerini değerlemeye uygun bu formla adaydan arzu edilen bilgileri almaktır.

#### **2.4.2. Psikoteknik Test Uygulamaları**

Kişiyi değerlendirmede kullanılan önemli yöntemlerden birisi psikoteknik uygulamalardır. Psikoteknik yöntem, insanı çeşitli yönleri ile analiz etmeye imkan veren, belirli özellikleri taşıyan ve özel bir sistem içerisinde toplanan testler yardımıyla oluşturulan bir davranışsal ölçüm tekniğidir. Psikoteknik yöntemle bireyin birtakım kişisel özelliklerinin yanı sıra, zihinsel ve bedensel yetenekleri saptanmaya ve bu yeteneklerin gelişme süreci hakkında tutarlı bir tahmin yapılmaya çalışılır.

Bireyin yetenek ve özelliklerine uygun bir iş ve işyerinde çalışması, hem kişinin daha çok çalışmasını, hem de işinden daha fazla tatmin duymasını sağlayacaktır. İşte psikoteknik yöntemin temel yaklaşımı bireyi işine ve iş yerine uydurmaktır. Bu yöntemin en önemli araçları psikolojik testlerdir. Psikolojik testler işletmelerde değişik alanlarda farklı amaçlar için kullanılmaktadır. Bunlar; yeni personelin seçiminde, personeli işe yerleştirmede, personelin atama, nakil ve yer değiştirme işlemlerinde, eğitim programlarının geçerlik ve etkinliklerini değerlemede, eğitim ihtiyaçlarının saptanmasında, mesleğe yöneltmede, personel danışmanlığında kullanılmaktadır.

Genel anlamı ile “Psikolojik Testler” bireylerin yetenekleri, becerileri, performansları, güdöleri, tutumları, davranışları vb. hakkında bilgi verecek soruların sorulmasına ortam ve olanak sağlayan sistemli bir yaklaşım olarak tanımlanabilir. Uygulamalara baktığımızda psikolojik testler hem kurumsal hem de bireysel amaçlar için kullanılabilir. Bireyler kendilerini tanıma, kişilikleri, yetenekleri, becerileri ve benzeri konularda farkındalık kazanarak yakın ve uzak gelecekteki yaşamlarını belirleyecek seçimlerde bulunma, meslek belirleme ve kariyer yollarını çizmede psikolojik testlerden faydalanmaktadır. Kurumlar ise, işe alım ve yerleştirme süreçlerinde bireyler arası farklılıkların saptanarak, doğru özelliklere sahip kişilerin doğru yerlerde görevlendirilmesinde; kariyer planlama süreçlerinde bireylerin kurum içerisinde doğru pozisyonlara yönlendirilmesinde; terfilerde kişinin güçlü ve gelişmesi gereken yönlerinin belirlenmesi ve bir üst pozisyon için yetiştirilmesi kararının alınmasında; eğitim ihtiyacının saptanmasında bireylerin gelişmesi gereken yönlerinin saptanarak ihtiyaca yönelik eğitimlerin verilmesinde; ekiplerin oluşturulması sürecinde proje ekipleri seçilirken ya da departman üyeleri belirlenirken uyum içinde çalışabilecek kişilerin, takımların belirlenmesinde psikolojik testlere başvurumaktadırlar (Erişim: <http://www.dbe-online.com/V2/makale6.asp> , 22.03.2009).

Personel seçiminde psikoteknik yöntem kullanılmasındaki temel amaç bireyleri işe ve işyerine uydurmak, aynı şekilde çalışanlara yapabilecekleri işler arasından en iyi yapabilecek oldukları işi yaptırmaktır. Ayrıca seçim işlevini objektif hale getirmek, iş ile işçi arasındaki dengeyi sağlayıcı bir değerlendirme yapmak, işlerin gelecekteki yapısına uyum gösterebilecek işçiler bulmak da psikoteknik yöntemin amaçları arasındadır. İnsanı çeşitli yönleri ile tanımaya yarayan psikoteknik testler, işletmelerde başlıca üç amaç için kullanılır. Bunlar i) Yetenek ve yeterliliklerin değerlendirilmesi, ii) İş başarımı konusunda tatmin edici bilgi toplama, iii) Kişilik analizi yapma. Bu amaçlara uygun olarak adaylar arasındaki kişisel farklılıklar bulunacak, adayların işe uygun özellikleri ortaya çıkarılacak ve yapılan değerlendirme sonucu hangi adayın işe daha uygun olduğu belirlenecektir.

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 gerektirdiğı 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.

Kısaca belirtmek gerekirse, personel seçim sürecinde testlerin yaygın olarak kullanılmalarının bir takım yararlarından bahsetmek mümkündür. Klasik bilgi sınavlarında sonuçları değerlendiren kişilerin algılamaları farklı olabileceğinden standart sonuçlara ulaşmak hayli zor olabilmektedir. Ancak test yönteminde sonuçlar kolaylıkla standart hale getirilip, sayısallaştırılabilirler. Bundan başka, testler yardımı ile adayların işe ilişkin genel zeka düzeyleri analiz edilebilir.

#### **2.4.2.1. Psikoteknik Test Uygulamalarında Dikkat Edilmesi Gereken Noktalar**

Sabuncuoğlu'na göre test uygulamalarında dikkat edilmesi gereken hususlar şu şekilde belirtilmiştir (Sabuncuoğlu, 2008,s.105 ):

- Testler mutlaka bir uzman denetiminde uygulanmalıdır.
- Kime hangi test uygulanacak doğru tespit edilmelidir.
- Testin uygulandığı ortam rahat ve sessiz olmalı.
- Test için harcanacak zaman, giderler ve emek minimum düzeyde olmalıdır.

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 psikologun 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 isin 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.

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 yanı sıra, 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 yasaması engellenir (Muchinsky, 1997, s.102).

#### **2.4.2.2. Psikoteknik Testlerde Bulunması Gereken Özellikler**

Personel seçim süreci içerisinde, psikolojik testlerin uygun adayları tespit etmekteki rolü ve yararı büyüktür. Ancak kullanılan testlerin, beklenen yararı sağlayabilmesi için bir takım özelliklere veya kriterlere sahip olması gerekmektedir. Psikolojik testlerin doğru ve hassas ölçümler yapabilmesi için taşıması gereken teknik nitelikler, işletmelerde kullanılan testler için de geçerlidir. Testin teknik kriterleri şunlardır (Telman ve Türetgen, 2004, s.57):

- **Güvenilirlik:** Güvenilirlik, testin istenen özelliği tutarlı ya da kararlı şekilde ölçüyor olmasıdır. Yani testin birkaç kez yinelenmesi durumunda elde edilen sonuçların tutarlılık derecesini yansıtmaktadır. Bir test yüksek bir güvenilirliğe sahipse, aynı koşullar altında, aynı veya benzer bir testle, kısa bir süre içerisinde birden fazla sayıda değerlendirilen birey, yaklaşık olarak aynı puanı elde edecektir. Bir tutarlılık söz konusu değilse, personel seçim kararının, her defasında farklı sonuç ortaya koyan testlere dayandırılması, sakıncalı olacaktır (Bingöl, 1997, s.174). Güvenilirlikte içsel ve dışsal tutarlılıktan söz edilebilir. İç tutarlılık, testteki maddelerin birbiriyle yüksek düzeyde ilişkili olmasıdır. Dışsal tutarlılık ise, en az iki farklı uygulamada elde edilen sonuçların birbirleriyle benzer olmasıdır.

Güvenilir bir ölçek hatasız ölçme yapan ölçektir. Ancak hatasız bir ölçme mümkün olmadığından, ölçmenin güvenilirliğini arttırmak hatayı en aza indirmekle mümkün olabilecektir. Hatayı en aza indirmenin temel şartı, hata kaynaklarını belirleyip kontrol altına almaya çalışmaktır. Güvenirliği etkileyen hatalar; a) Ölçmenin yapıldığı

kişilerden, b) Ölçmeyi yapan kişilerden, c) Ölçmenin yapıldığı ortam ve d) Ölçme aracından kaynaklanabilir. Hata kaynaklarının hangilerinin bertaraf edileceğine bağlı olarak güvenirlik belirleme yolları değişmektedir.

- **Geçerlilik:** Testlerin taşınması gereken en temel özellik, geçerliliktir. Geçerliliği olmayan bir testin gerekli diğer özellikleri taşınması yani güvenilir, nesnel, homojen ve standart olması, bir anlam ifade etmeyecektir. Bu bakımdan geçerlilik, bir testin uygulanabilmesinin en önemli şartıdır ve bu şartın öncelikle yerine getirilmesi gerekir. Geçerlilik, bir testin neyi ya da hangi özelliği ölçmek için geliştirildiyse, o özelliği ölçmesi anlamına gelmektedir. Uygulanan test, ölçmek iddiasında bulunduğu özellikleri ölçüyorsa geçerli bir testtir. Amaçlanan özellik yerine, başka bir özelliği ölçen testler, geçerli değildir.

Testlerin geçerli olup, olmadığını çeşitli yönlerden araştırmak için bazı yöntemler geliştirilmiştir. Bunlar arasında en önemli ve yaygın olarak bilinen yöntemler yüzeysel geçerlilik, kapsam geçerliliği, çapraz geçerliliği ve tahmin geçerliliğidir.

- **Nesnellik:** İyi bir testin, belirli bir görüşün öncüsü olmaması gerekir. Testin gerek madde içerikleri, gerekse cevapların verilmesinde, kişiyi belirli bir görüşe yönlendirmesine izin verilmemelidir. Veya testlerin insan gruplarının bazılarının lehine ya da aleyhine sonuç verecek biçimde yorumlanmasına yol açacak faktörlerden kaçınmak gerekir (Telman ve Türetgen, 2004, s.57). Uygulanan test, sadece adayın performans sonuçlarını analiz etmelidir ve test sonuçları kesin olarak uygulayıcının değer yargılarından ve kişiliğinden bağımsız olmalıdır (Bingöl, 1997, s.173). Ölçekler tarafsız olmalı; belli bir vasfın kapasitesini, bireyin tutumunu ya da kişiliğini ölçmelidir.

- **Norm çalışmasının yapılmış olması:** Kişinin bir testten almış olduğu puan, toplumun puan dağılımı içindeki yerine göre değerlendirilir. Bu nedenle işi temsil eden yeterli sayıda kişiye uygulama yapılarak veri alınmalıdır. Bu kullanılan örneklem grubunun, testin ölçüm aracı olarak kullanılacak gruptan farklı olmaması gerekir. Örneğin, klinik vakalardan toplanan verilerle ruhsal sağlığı ölçmeye yarayan değerler için düzenlenmiş bir test, sağlıklı çalışan insanların işteki başarılarını ölçmek için kullanılamaz.

- **Standardizasyon çalışmalarının yapılmış olması:** Testin iyi olmasını belirleyen kriterlerden biri de standardizasyondur. Gerek beceri, gerekse kişilik bakımından farklı kültürden insanlar farklı performans gösterirler. Dolayısıyla, özellikle yurt dışından gelen testlerin o ülke insanıyla ilgili standardizasyon çalışmasının yapılması ve değerlendirme tablosunun yeniden düzenlenmesi gerekir.

Standardizasyon çalışmasıyla bir ölçeğin kimlere uygulanabileceği, yönerge ve zaman süresi, nasıl değerlendirilip, puanlanacağı konusunda kurallar belirlenir. Böylece testin, tüm uygulayıcılar tarafından, aynı koşullarda uygulanması mümkün hale gelir (Telman ve Türetgen, 2004, s.59).

Özetle, adayların doğru olarak değerlendirilebilmeleri için, eşit şartlarda testin uygulanması ve değerlendirilmesi gerekir. Bunu sağlamanın yolu da, gerek uygulama, gerekse değerlendirme işlemlerinin standart hale getirilmesidir.

- **Uyarlama çalışmalarının yapılmış olması:** Uyarlama çalışması, belli bir kültür ve dilde geliştirilmiş bir testin, başka bir kültürde uygulanabilir ve anlamlı olması için yapılan sistematik çalışmadır. Özellikle kelimelerle ifadeleri içeren testlerde dil ve kültürden kaynaklanan farklılıkların giderilmesi için bu çalışmaların yapılması gerekir. Bunun için önce test, dili iyi bilenler tarafından tercüme edilir.

- **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 gücünün ortaya çıkacaktır. Bu bakımdan testlerin homojen özelliğe sahip olması zorunludur (Bingöl, 1997, s.131).

Belirtilen bu kriterlerin yanı sıra testlerin maliyet, veriliş süresi, verilişi ve puanlama kolaylığı, başka formlarının olması, ilgi çekici olması, çevre tarafından kabul edilmiş olması ve sonuçlarının sağladığı fayda gibi pratik kriterleri de vardır.

#### **2.4.2.3. Test Çeşitleri**

Örgütlerde personel seçiminde kullanılan birçok psikolojik test bulunmaktadır. Bireysel özelliklere göre en yaygın olarak kullanılan testlerin bazıları zeka, kabiliyet, kişilik, ilgi, başarı ve bilgi testleridir.

##### **2.4.2.3.1. Zeka Testleri**

İşletme yönetiminde zeka, kişilerin çevrelerine uyumunu sağlayan, olayları karşılaştırma ve kavrama yeteneğini oluşturan zihinsel bir yapıdır. Bu tanım açısından zeka testleri, belirli tipteki zihinsel yetenekleri ölçmek amacıyla kullanılmaktadır. Bu yetenekler; düşünsel özellikler, ifade düzgünlüğü, hafıza, uyum çabukluğu algılama hızı vb.dir (Bingöl,1990;107). Zeka testi, özü bakımından bir düşünsel yetenek testidir. Bu testlerle bireyin düşünme olanakları, belleği, mantığı, anlayışı, öğrenme yeteneği, sosyal algıları gibi düşünsel özelliklerinin düzeyi ölçülmeye çalışılır.

Zeka testlerinde kullanılan materyaller, basit aritmetik işlemleri başarabilmeden, kelimeler arasındaki nüans farklarını ortaya çıkarabilme, birbirine benzer şekilleri eşleştirebilme, verilmiş serileri devam ettirebilme vb. konularda soruları kapsamaktadır. Fiziksel güce dayanan işlerle, rutin ve 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, 1989, s.257).

Zeka testleri ile öğrenme kapasitesi problem çözme yeteneği, bellekte tutabilme yeteneği gibi zihinsel olguların tespiti mümkündür. Zeka testleri, kişinin ilgili işte göstermesi muhtemel başarıyı tahmin etmekte kullanılan etkin bir araçtır. Ancak bu testlerin her zaman gerçeği yansıttıkları söylenemez. Zeka testlerinin uygulanmasındaki temel varsayım, zeka puanı yüksek olan adayların, zeka puanı düşük olan adaylardan daha hızlı biçimde işleri öğreneceği varsayımdır.

Zeka testlerine birkaç örnek olarak R. B. Cattell, Beta, Wechsler Yetişkin Zeka Testi, Porteus Labirenti, Progresif Matrisler Testi, Alexander, Kohs Küpleri, Mekanik Zeka Testi, Analitik Düşünce Testi, D48, Açılım Testi gösterilebilir. Zeka testlerinin sadece bireyin sözel kavrama, matematiksel yetenekleri, muhakeme kabiliyeti ve hafızayı gibi yeteneklerini ölçmesinin, işten işe değişen durumlar için bile olsa insan ilişkilerindeki kabiliyetleri ve organizasyon yetenekleri için kendi başına yeterli bir veri oluşturmamaktadır.

#### **2.4.2.3.2. Kabiliyet (Yetenek) Testleri**

Kişilerin mekanik veya matematiksel kavrama yeteneğinden parmaklarını kullanma yeteneğine, olayları kavrama yeteneğine kadar çeşitlendirilebilecek pek çok yeteneklerini ölçmeye yarayan düşünsel ve bedensel yetenek testleri vardır. Yetenek testleri, bireylerin belli zamanda neyi yapabileceklerini veya belli bir eğitimden sonra neleri yapabilir hale geleceklerini analiz etmeye yarayan testlerdir (Sabuncuoğlu, 2000, s.95). Dolayısıyla yetenek testlerinin amacı, kişiyi eğitmeden önce, eğitildiği takdirde onun iş verimliliği ve etkinliği konusundaki bazı özelliklerini öğrenmektir. Çünkü uygulamada aynı eğitimi alan bireylerin, aynı etkinlik ve verimliliği göstermediği bir gerçektir. Bu farklılıkların nedeni, bireylerin eşit olmayan yeteneklerinde yatmaktadır (Eren, 1989, s.252).

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, s.7).

- **Zihinsel Yetenek Testleri**

Zihinsel yetenek öğrenme, hafıza, intikal çabukluğu, kavrayış gücü, düşünce sürecinin hızlılığı, yaratıcılık veya yenilik yapma gücü gibi bir takım fonksiyonları kapsamaktadır. Zihinsel yetenek testlerine örnek olarak Miller Analoji Testi ve matematiksel dikkat testi gösterilebilir.

- **Mekanik Yetenek Testleri**

Bu testler cisimleri göz önüne getirebilme kapasitesi, algılama hızı ve mekanik olaylara ilişkin bilgiyi ölçmektedir. Makine, araç ve gereçleri anlama ve kullanma yeteneği de bu kapsamda ele alınmaktadır (Paksoy, 2002, s.48). Özellikle forklift ve vinç operatörlüğü, arabaları park eden güvenlik görevlileri, kesim operatörlüğü, marangozluk, elektrikçilik gibi meslekler için personel seçiminde kullanılabilir.

- **Psiko Motor Yetenek Testi**

Psikomotor yetenek testleri, dayanıklılık, koordinasyon ve el çabukluğunu ölçen testlerdir (Mondy ve Noe, 1996, s.199). Zihinsel yetenek testleri, kişilerin zeka ve düşünsel yeteneklerini ölçmeye çalışırken, psiko motor testler, kişilerin bedensel yeteneklerini ölçmeyi amaçlamaktadır. Bu testlere örnek olarak metal pimler testi (ince parmak becerilerini ölçer), tahta pimler testi (kaba el becerilerini ölçer), kurdela testi (parmakların bağlama yeteneğini ölçer), iplik geçirme testi (ince parmak becerisini ölçer), çivi testi (parmak ucu becerisini ölçer), vb. verilebilir.

- **Özel Yetenek Testleri**

Özel yetenek testleri, belli meslek ve durumlar için özel türde ve daha sınırlı olan yetenekleri ölçmek için hazırlanmaktadır. Bu nedenle bu testler, genel yetenek ölçümleri ile değişik derecelerde ilgili olduklarını ortaya koymakla beraber, bunların arkasındaki genel yaklaşım, mesleklerin genel değerlendirmesinden çok, bu testlerin mesleklerle olan ilgisi ve çalışma hayatındaki belli işler için olan önemini ortaya çıkarmaktır. Örneğin, bir iş için görme yeteneğinin yanında, derinlik ayırma, renk seçebilme, uzağı iyi görme gibi özellikler istenebilir.

#### **2.4.2.3.3. Kişilik Testleri**

Kişilik, bireyin toplumsal yapı içinde özbenliğini ve saygılığını yansıtır. Bu nedenle işletmeler yetenek ve becerilerinin yanında kişilik özelliklerini de ölçmeye çalışırlar. Kişilik testleri ile bireylerin çeşitli durumlara nasıl tepkiler verdikleri ölçülmeye çalışılır (Finnigan, 1995, s.67). Kişilik testleri, özellikle takım çalışmasını gerektiren işlerde ilgili adayın bir grup içerisinde uyumlu çalışıp çalışamayacağını ortaya çıkarmak üzere yapılır.

Bu testler özellikle yönetim görevlerine seçilecekler için tercih edilmektedir. Bu testlerle sorumluluk, önderlik, kendi kendini denetleme v.b. görev gerekleriyle, uyum, objektiflik, kararlılık gibi bireye ilişkin özelliklerin uygunluğunun saptanması amaçlanmaktadır. Yönetmel görevlerin ne tür özellikler gerektirdiğini belirlemek zor olduğundan bu testlerin düzenlenmesi ve uygulanması da oldukça zordur (Yüksel, 2004, s.114).

Kişilik testleri, adayın işteki sosyal ilişkilerini nasıl kuracağı konusunda fikir vermekle birlikte, kullanımı ve yorumlanması uzmanlık isteyen bir test yöntemidir. Kişilik testlerinin yapılması, kişinin diğer insanları yönetme ve sorumluluk alma gibi özelliklere sahip olmaması durumunda oldukça zordur. Kişilik testlerini iki ana başlık altında toplayabiliriz:

- **Objektif Kişilik Testleri**

Teste katılanların kendi durumlarını en iyi şekilde betimleyen ifadeleri işaretlemelerini istendiği, genelde sayısal sonuçlar veren bu testler kağıt kalem tipinde testlerdir. Birlikte çalışmanın, bir takım oluşturma çok önemli olduğu günümüz iş yaşamında, insanların iyi ilişkiler içinde çalışabilmeleri için karakterlerinin de birbirine uygun olması gerekir. Uyumsuzluk çatışmalar yaratır ki, bu da verimin düşmesine ve iş memnuniyetsizliğine neden olur (Telman ve Türetgen, 2004, s.94). Bu testlerden olumlu sonuç alabilmek için cevaplayıcıların dürüstçe cevap vermeleri gerekmektedir. Objektif kişilik testlere birkaç örnek şunlardır: 16 PF Kişilik Envanteri, EPQ – Eysenck Kişilik Envanteri, EPQ – Eysenck Kişilik Envanteri, Kaygı Envanteri, Cornell Index, Edwards Kişisel Tercih Envanteri, KAI – Kirton Uyum Testi.

- **Projektif Kişilik Testleri**

Projektif kelimesi, yansıtma karşılığında kullanılmaktadır. Projektif testlerde temel nitelik, uyaranların yapılandırılmamış olmasıdır. Böylece insan uyarıcıyı yapılandırırken, değer ve düşünceleriyle bağlantılı olarak, hayal gücünü kullanır ve kişisel özelliklerini cevap olarak yansıtır. İnsan davranışının nedenlerini yakalamada önemli bir rol oynayan bilinç dışı faktörleri ortaya çıkarmada kullanılır. Projektif testlerde, teste tabi tutulan kişinin karakteristik düşünceleri, gereksinimleri, korkuları,

endişeleri ve çatışmaları ortaya çıkar. Projektif testler, kişiliğin bilinçaltı görünüşü veya gizliliğin açığa vurulmuş sonuçları olarak tanımlanabilir (Gürsel ve diğerleri, 2003, s.193). Yaygın olarak kullanılan projektif testler Rorschach Mürekkep Lekesi Testi, Tematik Algı Testi, Baier Cümle Tamamlama Testi, tamamlanmamış film gösterimleri, kelime çağrışım testleri gibi testler bulunmaktadır.

#### **2.4.2.3.4. İlgi Testleri**

İlgi testleri kişilerin hangi tür faaliyet ve konulara ilgi duyduğunu saptamak amacıyla yapılır. Bireyin seçtiği işte ne kadar başarılı olacağından çok, ne kadar tatmin olacağını kestirmeye yarayan testlerdir (Yüksel, 2004, s.114). İlgi testleri ile bireylerin boş zamanlarında nelerle uğraşmaktan hoşlandıklarına ilişkin bilgiler ortaya çıkarılmaya çalışılır. Böylece bireyin hangi alanda çalışma eğilimi ve potansiyeli olduğu saptanmaya çalışılır (Sabuncuoğlu, 2000, s.9). İlgi testleri en çok işgücüne yeni katılmakta olan ya da kendine meslek seçmek isteyen kişiler için son derece yararlıdır. Belli başlı ilgi testlerinden biri Kuder İlgi Envanteri, diğeri ise Strong İlgi Envanteri'dir. MSQ – Minnesota Doyum Envanteri, JDI – İş Betimlemesi Ölçeği, BIT. diğer ilgi testleridir.

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).

#### **2.4.2.3.5. Başarı Testleri**

Başarı testleri, kişinin belirli bir işi ne ölçüde bir başarı ile gerçekleştirdiğini ölçmeye yarar. Aday personelin ilgili işte başarılı olacağını önceden kesin olarak

söylemek oldukça güçtür. Çünkü kişinin çalışma ortamındaki başarısını etkileyen ve test uygulaması sırasında göz önüne getirilmeyen birçok faktör olabilir. Bu yüzden, test sonuçlarına bakarak genel ve kesin yargılara varmak oldukça güç olmaktadır. Söz konusu testlerde bireyin yapabildiği ve şimdiki durumda başarabildiği görevler ortaya çıkarılmaya çalışılır.

Başarı testleri sözlü, yazılı veya uygulamalı olabilir. Örneğin bir kaynakçı işe alınırken, sözlü test uygulanması kararlaştırılmışsa kendisine, belli bir kaynak işinde hangi aletleri ve malzemeleri kullanacağı sorulabilir. Yazılı testlerde ise adaylara buna benzer bilgiler sorulup, cevaplarını yazılı olarak vermeleri, çeşitli test kalıpları içinde istenebilir. Uygulamalı testlerde ise, bireyden bir işteki bilgi ve ustalığını, o işi fiilen yaparak göstermesi öngörülür. Örneğin bir sekreterin bu tür meslek testinde, bir yazıyı belli bir sürede, ne kadar ve ne gibi hatalarla yazabildiği incelenir. Uygulamalı testler; örnek iş testleri ve değerlendirme merkezleri uygulamasıdır (Bingöl, 1997, ss.135).

- **İş Örnekleme Testleri**

İşe ilişkin davranışları doğrudan değerlendiren testlerdir.

- **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 yöntem özellikle adayların gelecekteki iş davranışını kestirmede ve yöneticilerin seçiminde başarı göstermektedir

Başarı testlerinin işe doğrudan ilişkin davranışları sistematik olarak değerlendirmeleri nedeniyle en geçerli ve güvenilir testler oldukları belirlenmiştir. Ancak, başarı testleri bireyin gelecekteki gelişmesi için potansiyelini ve motivasyonunu ölçmekte yetersiz kalmaktadır (Yüksel, 2004, s.114).

#### **2.4.2.3.6. Bilgi Testleri**

Adayın işe başvurduğu pozisyonun gerektirdiği bilgi düzeyini ölçer. Bu testler, iş analizlerinden elde edilen bilgilere dayanılarak tasarlanır. Bir muhasebeci için matematik testi, bir pilot için kabin bilgisi testi örnek olarak verilebilir. Seçim

sisteminde kullanılacak bilgi testlerinin isin genel yapısı ile ilgili olması gerektiğini de unutmamak gerekir.

### **2.4.3. Görüşme (Mülakat)**

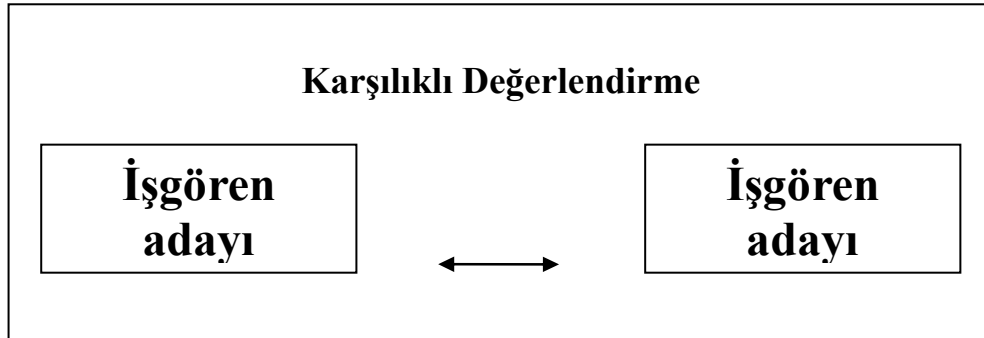
Personel seçme sürecinde, psikoteknik uygulamalardan sonra gelen basamak, iş görüşmesidir. Görüşme aşaması personel tedariki için çok önemli bir aşamadır. Görüşme aşamasında iş arayan ile onu işe almayı düşünen kişilerin bir araya geldiği bir ortam oluşur. Personel seçim sürecinin şimdiye kadar ki aşamalarında daha çok evraklar üzerinden değerlendirilen aday, ön eleme görüşmesi yapılmamış ise mülakat aşamasında ilk defa görülmektedir. Belli bir pozisyon için başvuran adayın o iş için yeterli niteliklere sahip olup olmadığını belirlemek amacıyla kısa süreli olarak yapılan görüşmenin birkaç tanımı vardır:

- Mülakat en genel tanımlama ile, en az iki kişinin belli bir amaç doğrultusunda bir araya gelerek karşılıklı konuşmasıdır. Ancak, mülakat denildiğinde akla ilk gelen; personel seçiminde adayların belirli özelliklerinin saptanması için yapılan görüşmedir (Erdoğan, 1994, s.3).
- İşletmenin 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).
- Mülakat kısaca “bir amaca dayalı karşılıklı konuşma” veya “yüz yüze gerçekleştirilen amaçlı bir söyleşi” olarak tanımlanabilir (Kaynak ve diğerleri, 2000, s.156).
- Görüşme, daha önceki aşamalardan geçen adayın, işe uygun olup olmadığını veya istihdam edileceği işte başarı gösterip gösteremeyeceğini tahmin etmek için adayla görüşmeyi yürüten kişi arasında yapılan yüz yüze görüşmedir (Sabuncuoğlu, 2000, s.9).

Mülakat, iş gören adayının örgüte mensup bir kişi ile karşı karşıya geldiği bir ortamdır. Bu ortam, her iki tarafın karşılıklı olarak değer bakımından uyumlu olup

olmadığının test edilmesini sağlar. Araştırmalar, mülakatçı adayı değerlendirirken örgüte özgü hangi değerler üzerine odaklanacağı veya kriter olarak kabul edeceği hususunda yönlendirildiği takdirde, kişinin örgüte uyumunu değerlemede etkinliğin artacağını ortaya koymuşlardır. Kişi-örgüt uyumunu değerlemede mülakatın başarılı olabilmesi için uygun şekilde yapılandırılması ve mülakatçının çok iyi hazırlanması gerekir. Kullanılacak personel seçim yönteminde ilk olarak düşünülmesi gereken özellikler, yöntemin güvenilirlik ve geçerliliğidir.

Hem ülkemizde hem de yurt dışında yapılan pek çok araştırma, mülakatların en çok kullanılan iş gören seçim aracı olduğunu kanıtlamaktadır. Buna göre, personel seçim sistemi içinde mülakat ve diğer değerlendirme yöntemlerinin dağılımıyla ilgili yapılan araştırmalar, mülakatların işverenler tarafından, iş gören seçiminde her zaman kullanılan bir araç olduğunu göstermiştir. Araştırmalara göre, işverenler mülakatın yanı sıra, yazılı bilgi sınavı ve adayların yeteneklerini analiz için özel testlerden de yararlanabilmektedir. Ancak bu tip yazılı sınavlar ve özel testlerin uygulanmadığı zamanlarda bile, mülakatlar vazgeçilmezliğini korumaktadır (Erdoğan, 1994, s.65).



**Şekil 2: Kurum ve İşgörenin Karşılıklı Değerlendirmesi**

Kaynak: FINDIKÇI, İ., (2006), İnsan Kaynakları Yönetimi, Alfa Yayınları Yönetim Dizisi, İstanbul.

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 (Telman ve Türetgen, 2004, ss.218-219). Mülakatlar hem firmanın kendisi için en uygun iş göreni bulması açısından hem de iş gören adayına işi ve işletmeyi tanıtmaya açısından önemlidir. Böylece mülakatlardaki karşılıklı iletişim sonucu, taraflar birbirlerine ne kadar uygun olduklarını görebilirler.

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. Mülakatın amacı, kişinin işe ilişkin gerekli eğitim, deneyim ve özelliklere sahip olup olmadığını ortaya çıkarmaktır. Mülakatın temel amacı hem görüşmeciye hem de iş gören adayına doğru karar verebilmesi için gerekli olan bilgiyi sağlamaktır. Belirli bir iş gören adayı için ayrılan zaman kısıtlı olduğu için iyi organize edilmiş bir görüşme zamanı en etkin bir biçimde kullanmada etkili olacaktır.

Personel seçim sürecinde oldukça önemli yer tutan görüşme yönteminin amaçlarını şu şekilde özetlemek mümkündür (Riley,1992, s.96):

- Hangi adayın ilgili işe veya hangi işin başvuran aday personele uygun olduğuna karar vermek,
- Aday personelin var olan iş grubuna veya bir bütün olarak örgüte uygun olup olmadığına karar vermek,
- Aday personelin işletmedeki mevcut boş pozisyona yönelik ilgi düzeyini tespit etmek,
- İş başvuruları kişiye, işletmenin kendisinden ne beklediği ve ilgili işin koşulları hakkında bilgi vermek,

Bir görüşmenin başarısı, görüşmeyi yapan kişinin becerisine bağlıdır. Görüşmeci, aday hakkındaki kanılarını başvuru formundaki verilere dayandırabilir. Öte yandan, kendi önyargıları ve kişisel kanıları da görüşmenin sonucunu olumlu ya da olumsuz yönde etkileyebilir. Bu etkileşim personel seçim sürecinin başarısını etkileyebilir ve bu süreçte harcanan zaman ve emek boşa gitmiş olur.

#### **2.4.3.1. Görüşme Sürecinin Evreleri**

Personel seçiminde kilit ve belirleyici rol oynayan görüşme, bir süreç olarak ele alınarak incelenip süreci oluşturan aşamalar özenli bir şekilde yerine getirilmeye çalışılmalıdır. Bir personel seçme yöntemi olarak kullanılan görüşmenin başarı ile sonuçlanması için kendi içinde bir süreçten geçmesi gerekir. Görüşmenin işleyiş süreci ise genel hatlarıyla aşağıdaki gibidir;

- Hazırlık
- Görüşmeyi Yapacak Kişi-Kişilerin Belirlenmesi
- Görüşmenin İçeriği
- Görüşmenin Sona Ermesi
- Değerlendirme

##### **2.4.3.1.1. Hazırlık**

Görüşmenin sağlıklı ve amaca uygun olarak gerçekleşmesi ve sonuçta istenen bilgilerin elde edilebilmesi için, önceden yerine getirilmesi gereken bazı hazırlıklar mevcuttur. Bu hazırlıkların yerine getirilmesi, görüşmeci açısından son derece önemlidir. Benzer şekilde görüşmeden istediği sonucu elde etmek ve diğer adaylar arasında, kendi şansını yükseltmek isteyen adaylar için de görüşmeden önce yerine getirilmesi gereken bazı görevler olduğu unutulmamalıdır.

Görüşmeci görüşeceği adaylar hakkında bir ön bilgi edinmesi, görüşmenin amacı, görüşme esnasında özellikle hangi noktalar üzerinde durması gerektiği ve soracağı soruları belirlemesi açısından önemlidir. Görüşmenin gerçekleştirileceği yer ve zaman belirlenerek adaya bildirilmelidir. Bunların dışında görüşme de hangi yöntemin kullanılacağına da karar verilmelidir. Görüşme öncesi görüşmeci tarafından boş bulunan pozisyonun gerektirdiği özellikler ve nitelikler belirlenmeli ve görüşmede bu özelliklerden hangileri üzerinde durulması gerektiği belirlenmelidir. Görüşülecek aday hakkında önceden bir hazırlık yapılması zaman kaybını önleyecektir.

Aday hakkında ön bilgi sahibi olunarak, sorulacak soruların adayın geçmişine uygun olarak biçimlendirilmesi ve ağırlık verilecek ya da detaylarına inilecek yönlerin saptanabilmesi de sağlanacaktır. Örneğin normalde deneyimli bir adaya, çalışmış olduğu son işler hakkında sorular sorulmalıdır. Birkaç yıldır çalışan ya da başlangıç pozisyonlarına başvuran adayların fazla deneyimleri olmadığından, onlara eğitimleriyle ilgili daha detaylı sorular sorulabilir (Gürbüz, 2002, s.56). Görüşmeci, işe başvuran adayın ilgisini çekebileceğini düşündüğü iş, işletme ve adayla ilgili her konu hakkında bilgi edinmelidir. Bu bilgiler, işletmenin yapısını, felsefesini, tarihini, mali durumunu, faaliyetlerini, ürünlerini ve adayın ilgi alanlarını kapsayacağı gibi, adayın sorularına cevap verebilmek için gerekli her konuyu da kapsamalıdır.

Görüşme öncesinde, görüşmenin nerede ve nasıl bir ortamda yapılacağının belirlenmesi de oldukça önemlidir. Başarılı bir iş görüşmesinde, görüşme mekanının büyük bir rolü olduğu yadsınamaz. Görüşme ortamı belirlenirken şu noktalara dikkat edilmelidir (Sabuncuoğlu, 2000, s.93) ;

- Görüşme için özel bir oda ve sessiz bir ortam sağlanmalıdır,
- Görüşmeci ve adayın önlerinde not alabilecekleri birer masa olmalıdır,
- Görüşme odasında telefon bulunmamalı veya telefon görüşmesi yapılmamalıdır.
- Görüşme öncesi beklemek gerekiyorsa, bir bekleme salonu oluşturulmalı ve adaya çay, kahve vb. ikram edilmelidir.

Görüşme yeri belirlendikten sonra, görüşme gün ve saatinin de belirlenmesi gerekir. Burada özellikle her iki tarafı da memnun edecek bir saatte randevu ayarlanmalı ve aynı zamanda görüşme için yeterli bir süre belirlenmelidir. Görüşme öncesinde görüşmeci tarafından belirlenmesi gereken önemli hususlardan bir tanesi görüşmede kullanılacak olan yöntemin seçilmesidir. Boş pozisyonun gerektirdiği özellik ve yeteneklere, işin önemine, işletmenin faaliyet gösterdiği sektöre ve daha birçok değişkene göre, uygulanabilecek yöntemler seçilmelidir.

Görüşme öncesinde işe başvuran adayın işe başvurduğu işletme ve pozisyon hakkında bilgi toplamak amacıyla hazırlık yapması, işe kabul edilmesi ve görüşme için

hazırlanarak görüşmenin daha rahat geçmesi açısından önemlidir. Aday gerekli ise görüşmede daha önceden hazırlamış olduğu özgeçmişini de yanında bulundurmalıdır. Genel olarak bir özgeçmişte kişisel bilgiler, öğrenim bilgileri, iş tecrübesi ve deneyimleri, bilgisayar ve yabancı dil bilgisi, genel bilgiler ve referanslar bulunmalıdır. Özgeçmişin hazırlanmasında içerdiği bilgiler kadar sayfa düzeni, yazı biçimi, okunaklı oluşu gibi biçimsel görüntüde önemlidir.

Adayların görüşmeye geç kalmaması, giyim ve dış görünüşü, nezakaet kurallarına uygunluğu gibi biçimsel bazı hususlar adayların, görüşmenin içeriğine dönük hazırlıklarının yanında, görüşmecinin gözünde iyi bir izlenim bırakmaları ve işe kabul edilme şanslarını arttırabilmeleri için önem arz etmektedir.

#### **2.4.3.1.2. Görüşmeyi Yapacak Kişi-Kişilerin Belirlenmesi**

Görüşme sürecinin önemli aşaması, görüşmeyi yapacakların belirlenmesidir. Bu konu genellikle kurum içinde çatışmaya varacak düzeyde sorunlara neden olabilir. Bu konudaki en önemli ilke, görüşmeyi yapacak kişinin uygun kişi olmasıdır. Genellikle tercih edilmesi gereken yöntem bu konuda bir komite oluşturmaktır. Bunun dışında İnsan Kaynakları Merkezi'nin yöneticisi, elemanın alınacağı birimin yöneticisi veya üst düzey yönetici tek başına bu görüşmeyi yapabilirler. Görüşmeyi yapabilecekler (Fındıkçı; 2003, s.203).

- İnsan Kaynakları Yöneticisi,
- Adayın çalışacağı birimin yöneticisi,
- Üst düzey yönetici,
- İnsan Kaynakları Komisyonu,
- Danışmanlık şirkettir.

Bir görüşmecide aranması gereken en önemli davranışlardan biri toleranstır. Tolerans her tür insanın kabulü anlamına gelir. Görüşen, kişisel olarak hoşlanmasa da insanlarla tartışabilme ve ilişkiye girebilme yeteneğini geliştirmelidir. Beceri sahibi görüşenler doyurucu bir görüşme için karşılarındakilerin hatalarını ve eksiklerini hoş karşılamalıdır. Ayrıca görüşülenlere yardım etme isteği duymalı ve onlara da güvenmelidirler.

Genel olarak görüşme yapacak kişide aranması gereken bazı özellikler vardır. Kişisel nitelikler açısından; insanlarla ilişkilenme, 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 yanı sıra, deneyimli olması, dengeli görünmesi, görüşmeyi denetim altında tutabilme gücünün olması, düzeyli 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).

#### **2.4.3.1.3. Görüşmenin İçeriği**

Görüşme öncesinde yapılan hazırlıklar neticesinde kararlaştırılan gün, saat ve yerde zamanında görüşme yerinde bulunulmasıyla görüşme gerçekleşir. Adaylar sırayla görüşme odasına alınır. Görüşme ortamının rahat, dikkatleri dağıtmayacak ve özellikle adayın rahat edeceği bir yer olması gereklidir. Derinlemesine ve ayrıntılı olarak incelenmek istenilen konular, adayın rahatlayıp kendini güvenli ve samimi bir ortamda hissetmesinden sonra ele alınmalıdır. Hem görüşmeci hem de aday açısından önemli olan konu dürüst olunmasıdır.

Görüşmeci adaya yönelteceği sorularla adayın iş deneyimleri, eğitim bilgileri, ilgi alanları, kişiliği, yetenek ve becerileri, sağlık durumu vb. gibi alanlarda, adaydan bilgi almaya çalışacaktır. Görüşmecinin soracağı soruların yapısı, biçimi ve soruluş tarzı görüşmenin içeriği, istenilen bilgilerin elde edilmesi ve görüşmenin gidişatı açısından çok önemlidir. Görüşmeci tarafından doğru soru sorabilmek için; görüşülen ile göz kontağı kurulması, görüşülene ilgili görünmesi, esnenmemesi, sıkıldığını belli etmemesi, görüşüleni teşvik edici cümleler kurulması ve görüşülenin söylediklerinin arada sırada özetlenerek söylenenlerin anlaşıldığının belli edilmesi önemlidir (Foot vd., 2002, s.97).

Adaylara sorulan soruların biçimleri açık uçlu ya da kapalı uçlu sorular olarak ikiye ayırmak mümkündür. Açık uçlu sorular, "neden, nerde, ne zaman, kim, hangi,

nasıl" gibi soru zamirleriyle başlayan ve cevap vereni bir yöne doğru yöneltmeyen sorulardır. Adayın duygu, düşünce, kişilik vb. yönleri hakkında başka yerlerden öğrenilemeyecek hususların edinilerek, adayın daha yakından tanınmasını sağlayacak açık uçlu sorularla adaylar konuşmaya teşvik edilmiş ve kendilerini ifade etmelerine fırsat verilmiş olacaktırlar. Kapalı uçlu sorular, cevap veren adaylara yüzde elli şansla "evet" ya da "hayır" diyebilme olanağı veren sorulardır. Bu tür sorularla görüşmeci hem aday hakkında detaylı ve derin bilgiler alamayacak, hem de bazı konularda adayın verdiği cevapların doğruyu yansıtıp, yansıtmadığını bilemeyecektir.

Görüşme sırasında aday ile samimi konuşulması, takıldığı yerlerde yardımcı olunması gereklidir. 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.

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 esnasında adaya uygun bir süre verilerek merak ettiği ya da açıklanmasını istediği konularda soru sorabilir. Aday sorularına alacağı yanıtlarla, iş veya işletme hakkında kafasındaki soru işaretlerinden kurtulacaktır. Aday soracağı bu sorularda dikkatli olmalı, görüşmecide olumsuzluk uyandıracak davranışlardan kaçınmalıdır.

Görüşmenin genel olarak içerdiği aşamalar şu şekildedir (Fındıkçı, 2006 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.

Görüşenler görüşmenin kalıcı bir kaydını elde etmek için notlar tutarlar. Görüşme kayıtları ayrıca görüşme bittikten sonra ne yapıldığını ve yapılmadığı, farklı görüşmelerde nasıl davranıldığını, değişik durumlarda görüşülenlerin farklı kişilerle başarı derecesinin ölçülmesine yardımcı olurlar. Görüşmenin başında alınan not daha sonra sondaj, özetleme, sonuçlandırma, v.b. için yararlı olabilir. Görüldüğü gibi not alma hem görüşme süreci boyunca hem de görüşme bittikten sonra önemlidir (Gürer, 1990, s.99).

#### **2.4.3.1.4. Görüşmenin Sona Ermesi**

Görüşme sürecinin sona erdiğinin adaya uygun ve nazık bir biçimde belirtilmesi gerekir. Aday hakkında yeterli bilgi edinildiği düşüncesine varıldığında görüşmeci tarafından görüşme teşekkür edilerek kesilir. Görüşmeci görüşmenin bittiğini kalemini masaya bırakarak, sandalyesini arkaya iterek veya ayağa kalkarak yapabilir. Görüşmeye tabi tutulan aday, hele geçmişte bu gibi durumlarla karşılaşmışsa, yapılan işaretin anlamını kolaylıkla anlayabilecektir (Bingöl, 1997, s.147). Görüşmeci adaya bir sonraki aşamayla ilgili bilgiler verir ve sonucun nasıl bildirileceğini belirterek görüşmeyi tamamlar.

Görüşme bitirilirken, aday ile anlaşmaya varılan noktalar bir kez daha tekrarlanmalıdır; böylece yanlış anlaşılmanın önüne geçilmiş olur. Ayrıca görüşme

yapılan adayın, görüşmenin başlangıcında sahip olduğu çalışma isteğinden daha fazla istekle odadan ayrılması sağlanmalıdır. İleride soruları ve önerileri olduğu takdirde onunla konuşmaya daima hazır olduğu izlenimi bırakılmalıdır (Eren, 2001, s.347). Görüşme bittiğinde aday kendisine gösterilen ilgiden dolayı etkilenmeli ve en iyi şekilde değerlendirileceğine inanmalıdır. Eğer aday görüşmeden sonra başka aşamalara alınacaksa, bunlara ilişkin bilgiler verilmelidir.

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 kendiyile ilgili daha belirgin hale gelmesini istediği noktalara geri dönüş yapma ve bilgi tazeleme fırsatı verir.

Görüşmeci, aranan nitelikler açısından yetersiz olduğu açık olan adaylara karşı alaycı ya da küçük görücü tavır veya hareketlerden kesinlikle uzak durmalı veya son derece olumlu olarak değerlendirdiği adaylara karşı da, işe alınmış hissi verecek tutumlardan kaçınmalıdır.

#### **2.4.3.1.5. Değerlendirme**

Görüşme sürecinin son aşaması, görüşme sürecinde elde edilen bilgilerin bir değerlendirmesinin yapılması, gerekiyorsa görüşme sonuçlarıyla ilgili bir rapor hazırlanmasıdır. 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).

Görüşme sırasında her adayın özellikleri ayrı ayrı söz konusu olacağından bir karşılaştırma ve değerlendirme yapabilmek amacıyla Tablo – 2 de örneği verilen görüşme formunun her aday için görüşmeci tarafından doldurulmasında yarar vardır (Sabuncuoğlu, 2000, s.102). Bu değerlendirme formunda verilen toplam puanlar adaylar arası karşılaştırma yapmada ve karar almada önemli rol oynar. Üstelik aday sayısı fazla ise ya da değerlendirme bir komite tarafından gerçekleştiriliyorsa bu tür değerlendirme formlarından yararlanılmalıdır (Sabuncuoğlu, 2000, s.101).

Görüşmeci, adaylar hakkında edindiği izlenimleri ve aldığı notları birbiriyle karşılaştırmalı ve böylece adayları, aranan niteliklere sahip olma yönünden kıyaslamalıdır. İstenen nitelikte olmayan adaylar, objektif bir değerlendirmeden sonra, elenmelidir. Olumlu olarak değerlendirilenler ise, kendi aralarında bir derecelendirmeye tabi tutulmalı ve görüşme süreci sonlandırılmalıdır (Eren, 2001, s.273). Değerleme ne kadar düzenli ve taze bilgiyle yapılırsa görülmenin sonuçları da o kadar başarılı olur.

#### **2.4.3.2. Görüşme Türleri**

Herhangi bir iş görüşmesi farklı şekillerde uygulanabilir. Görüşmeciler, farklı görüşme yöntemlerini uygulayarak söz konusu pozisyon için en uygun adayı belirlemeye çalışırlar. Personel seçim görüşmesinde kullanılan yöntemler işin yapısına ve işletmenin işe alma politikasına bağlı olarak değişmektedir. Fakat, görüşme nasıl yürütülürse yürütülsün, görüşmeciden adayın o işte ne ölçüde başarılı olacağı hakkında geçerli bir tahminde bulunması beklenir. Görüşmecinin yeteneği bu tahminin başarı şansını arttıracaktır (Winters, 1993, s.80).

Görüşme yöntemlerinden en iyisi ya da tüm iş görüşmeleri için en uygun olanı şeklinde bir ayırım yapmak mümkün değildir. Önemli olan nokta, görüşmeciler tarafından ilgili işletmenin yapısına, eleman alınacak olan pozisyonun önemine, pozisyonun gerektirdiği nitelik ve özelliklere en uygun düşecek olan görüşme

yönteminin seçilmesidir. Belirtmek gerekir ki, her yöntemin bazı eksik yönleri vardır. Bu nedenle birkaç yöntemin bir arada kullanılarak, bir yöntemin eksikliklerinin, diğer yöntemlerle giderilmesi veya tamamlanması yoluna başvurulması mümkündür.

Görüşme hazırlık durumuna, görüşülen sayısına, görüşmenin işleyişine, görüşmenin içeriğine göre çeşitli türlere ayrılmaktadır.

#### **2.4.3.2.1. Sıralı (Ardışık) Görüşme**

Ardışık görüşme, bir adayın art arda birden fazla görüşmeci ile tek tek görüşmesi şeklinde uygulanır. Özellikle aday sayısının az olduğu ve personel ihtiyacının acil olmadığı durumlarda uygulanabilir (Acar, 1999, s.115). Bu görüşme yönteminde hiçbir görüşmeci, tek başına kimseyi reddetmez. Her görüşmeci, her aday için kendi görüşlerini içeren bir özet çıkarır. Tüm görüşmeciler hazır olduğunda bir araya gelerek, görüşlerini karşılaştırırlar ve aday seçimine birlikte karar verirler. Çoğu zaman üzerinde anlaşmaya varılan birkaç aday, bölüm yöneticisine sunulur ve seçilecek olan kişiyle ilgili son kararı o verir (Gürbüz, 2002, s.49). Birbiri ardına ve birebir yapılan bu görüşmelerin dezavantajı, fazla zaman kaybına yol açmasıdır.

#### **2.4.3.2.2. Komisyon Görüşmesi**

Bu yöntem, birden fazla görüşmecinin adayla görüştüğü yöntemdir. Adaylar tek tek ortak bir komisyon karşısına veya jüri önüne çıkarlar. Komisyon üyeleri sırayla veya karışık olarak adaya sorular yöneltebilirler (Sabuncuoğlu, 2000, s.93). Görüşme sonunda, görüşmeciler arasında yapılan tartışmalardan sonra, aday hakkında ortak bir değerlendirmeye gidilir. Bu yöntemin önemli bir sakıncası, tüm görüşmecilerin görüşme için harcadıkları iş saatleri toplamının çok fazla olmasıdır. Zamanın örgütler açısından önemli bir maliyet unsuru olmasından dolayı, böyle bir iş görüşmesi, özellikle üst yönetim kademelerinde görev alacak kişilerin seçiminde kullanılmalıdır. Bu yöntemde dikkat edilmesi gereken bir başka husus, heyet mensuplarının seçme kıstaslarında bir fikir birliği olması gerektiğidir (Bingöl, 2003, s.187).

Görüşme esnasında bu kriterlerin dikkate alınması görüşmecilerin birbirleriyle rekabete girip, adayı sıkıştırmaması önem taşımaktadır. Zira bir grup görüşmesi ya da kurul tarafından sorguya çekilmek, adaylar için hoş olmamakta ve adayın serbest ve samimi hareket etmesi büyük ölçüde engellenebilmektedir. Bu olumsuz yanlarının dışında kurul görüşmesinin, tek bir görüşmecinin kişisel duygularının ve diğer subjektif etkenlerin etkisini hafiflettiği ve işletmenin çeşitli birimlerinden gelen uzmanların aday hakkında bir fikir edinmesini sağladığı da unutulmamalıdır (Eren, 1989, s.271).

Kurul görüşmesi, kamu kurumlarında, askeri örgütlerde ve üniversitelerde yaygın biçimde kullanılmaktadır (Can vd. 2001, s.128.). Komite sormuş olduğu soruların sonrasında ortak değerlendirme sonucu kararını verir.

#### **2.4.3.2.3. Birebir Görüşme**

Birebir görüşmeler personel seçiminde en çok kullanılan yöntemlerden birisidir. Bu görüşmelerde aday ile tüm görüşmeler birebir yalnız olarak yapılır. Bu yöntem hem işveren hem de işe başvuran açısından her iki tarafın birbirlerini tanımaları için ideal bir fırsat vermektedir. En basit şekli ile, aday ve işveren veya işverenin tayin ettiği bir kişi arasında olan, birebir görüşmedir. Genel sorular sorulur ve adayın kendisini tanıtmayı ister. Mülakatı yapan ile aday arasında geçen bir görüşme olduğu için öne çıkmak kolaydır; dolayısıyla kendini tanıtmak imkanı daha fazla olur.

Bireysel değerlendirmeler görüşmeyi etkilemektedir. Uygulanması halinde görüşme sürecin çok iyi planlanması ve etkin bir ön hazırlık yapılması şarttır. Değerlendirmenin tek bir kişi tarafından yapılması ve daha öznel kararların verilmesi dezavantajlarının başında gelmektedir. Bire bir görüşme, aday sayısının az olduğu ve üst düzey pozisyonlara aday seçimi esnasında tercih edilebilecek bir yöntemdir.

#### **2.4.3.2.4. Toplu (Grup) Görüşmeler**

Grup görüşmesinde görüşmeci, birden fazla adayla aynı anda görüşmeyi gerçekleştirmektedir. Daha çok yönetici seçiminde kullanılan grup görüşmesi oldukça

ilginç ve yeni bir uygulama türüdür. İş gören seçiminde böyle bir görüşme türüne işletmeleri sürükleyen en önemli neden zaman kaybını önlemek ve anında karşılaştırma ve değerlendirme olanağı elde etmektir. Grup görüşmesi sırasında adayın kişisel girişimi, saldırganlık, denge, yeni koşullara uyabilme, duruma göre geliştirilen davranış ve kişilerle iyi geçinme özellikleri kolaylıkla gözlenebilir. Grup görüşmesinde iki yol izlenebilir. Birincisi, görüşmesi 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 tartıştırılır. Bu sırada, gözlemci, tartışmaları ve adayları yakından izleyerek önderlik yeteneğine sahip, en düzgün konuşan, anlayış, kavrama, algılama, yargılama gibi yetenekler taşıyan kişileri saptar. Bu tür görüşmeye panel veya toplu tip görüşme de denebilir. Bu görüşmenin verimli olması için adayların sayısı 7'yi geçmemeli ve süre de bir saati aşmamalıdır (Sabuncuoğlu, 2000, s.97).

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 göz önüne alınmalıdır (Erdoğan, 1994, s.71). 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 yöntem, görüşmecinin birden fazla adaydan aynı anda bilgi alması, örgüt, iş, çalışma şartları ve diğer konularda onları ayrı ayrı bilgilendirmesi ve adaylar arasında karşılaştırma yapmaya izin vermesi nedeniyle verimli olabilmektedir.

#### **2.4.3.2.5. Baskılı (Stres) Görüşmeler**

Bu tür görüşmenin amacı, adayın dengesini nasıl koruduğunu, uyum yeteneğini ve beklenmeyen olaylar karşısında nasıl davrandığını görmektir. Stresli bir görüşme

ortamı amaçlı olarak yaratılır. Amaç adayın ruhsal ve sinirsel dengesini, onun takındığı tutum ve davranışları değerlemektir. Daha çok yönetici seçiminde kullanılan bu görüşme türünde adayın kendi kendini kontrol yeteneği, olaylar karşısında tutum ve sağduyusu ölçülür. Ancak burada görüşmeciye çok iş düştüğü bir gerçektir. Görüşmenin amacından saptırılmaması ve adayın üstüne gereğinden fazla gidilmemesi önerilir (Sabuncuoğlu, 2000, s.96).

Baskılı mülakatlar, alınacak kararlarda saniiyelerin önemli olduğu, özgüven ve doğru tercihler gerektiren, iş sırasında yapılan hataların çoğu zaman ölümlerle veya yüksek miktarda para kaybıyla sonuçlandığı işlerde kullanılır. Adayın baskı altında başarılı olması bekleniyorsa bu görüşme yöntemi uygulanır. Görüşmeyi yapan kişinin deneyimli olması görölmenin başarısı açısından önemlidir. Stresli görüşmeler diğer görüşme türleriyle birlikte gerçekleştirilmelidir. Tek başına sağlıklı bir ölçü olamaz.

Yapısı gereği stres mülakatları çeşitli tehlikeleri de içerisinde barındırmaktadır (Hackett, 1997, s.26) ;

- o Bu tür saldırgan tavırlara dayanmanın, söz konusu işte başarılı olmakla kesin bir bağlantısının olduğunun bilinmemesi,
- o Seçilen dahil, bütün adayların görüşmeci ve ilgili işletme hakkında çok olumsuz izlenimler edinebilmesi,
- o Adayın her an kendini kaybedip, görüşmeciye saldırabilme riski, olarak sıralanabilir.

Baskılı görüşmeler, diğer görüşme türleri arasından adayların en çok çekindiği, cevap vermekte en çok zorlandıkları görüşme tarzıdır.

#### **2.4.3.2.6. Sorun Çözme Görüşmesi**

Burada adaya bir sorun, vaka verilir ve bunu çözmesi, bir karar vermesi istenir. Adaylar, sorun çözmede izledikleri yol ve yöntem, harcadıkları zaman, verdikleri karar ve bu esnada sergiledikleri davranışlara göre değerlendirilir (Sabuncuoğlu, 2000, s.97). Adayların bilgilerini ve mesleki deneyimlerini belirli şartlar altında nasıl kullandıklarına

yönelik bir yöntemdir. Çoğu zaman bu sorunlar “Siz olsaydınız ne yapardınız?” şeklinde varsayımlıdır. Adayların verdikleri cevaplar ile çözüm yaklaşımları birlikte değerlendirilir. Adayın yaklaşımı ve çözümün tutarlılığı adayın bilgisi, sorun karşısındaki davranışı, fikrini savunuşuna göre değerlendirilir. Bu yöntem değerlendirilecek olursa (Kovancı ve Altun, 2004, s.58).

- Adaylar dar açıdan değerlendirilir.
- Adaylara verilecek soruların saptanması zordur.
- Kişinin her konuya ilgi duyması beklenemez.
- Verilen sorunlarla ileride karşılaşabileceği konular uyumlu olması en doğrusudur.

Bu yöntem adaylar arasında karşılaştırma olanağı sağladığı için yararlı görülür. Adaydan çözümü istenen varsayıma dayalı sorun, açık olan işi yaparken karşılaşabileceği türden olmalıdır. Sorun çözme görüşmeleri genelde yönetici seçimlerinde kullanılır. Sorun çözme görüşmesi tek başına fazla yeterli olmayıp, diğer görüşme yöntemlerini destekleyici ya da tamamlayıcı bir yöntem olarak kullanıldığında, çeşitli yararlar sağlayabilir.

#### **2.4.3.2.7. Değerlendirme Görüşmeleri**

Genellikle işveren tarafından bir veya daha fazla yetkili ile adayın kapalı (en azından konuşulanların gizliliğinin korunabileceği) bir mekanda yapılır. Görüşmeler normalde 1 saate yakın olup zaman zaman 2-3 saate kadar genişleyebilir. Bu görüşmelerde ne tür soru ve görüşme teknikleri kullanılırsa kullanılsın, temelde amaç adayın geçmiş iş tecrübelerini, potansiyelini, iletişim becerilerini, kendini ifade etme tarzını, tutum ve davranışlarını, problem çözme yeteneklerini ve buna benzer diğer önemli özelliklerini anlamak ve söz belirli bir pozisyona uygunluğu açısından değerlendirmektir. Görüşmeler olumlu gittiğinde, şirketin konuyla ilgili farklı yetkilileri ile takip eden benzer görüşmeler olabilir. Burada aday açısından aynı konular tekrar tekrar konuşuluyor gibi gözükse de, şirket tarafında adayla ilgili izlenim ve değerlendirmeler giderek netleşecek ve her iki tarafın da bu süreç sayesinde uzun vadede daha doğru bir karara varması kolaylaşacaktır.

(Erişim:([http://iibf.ogu.edu.tr/karmer/index\\_dosyalar/Page556.htm](http://iibf.ogu.edu.tr/karmer/index_dosyalar/Page556.htm), 22.03.2009).

#### 2.4.3.2.8. Standart (Planlı)Görüşme

Bu görüşme türüne planlı ya da yapılandırılmış görüşme de denilebilir. Daha önceden işletmenin ve işin temel özelliklerine göre belirlenmiş sorulara bağılı olarak yürütölen bir çalışmadır. Bu tür görüşmelerde sorulacak sorular daha önceden yapılan uzman çalışmaları ile saptanır (Erdoğan, 1994, s.46). Soruların cevapsız kalmamasına özen gösterilir. Farklı mülakatçıların aynı aday hakkında farklı sonuçlara ulaşabilir olması nedeniyle adayları karşılaştırmak zordur. Bazı görüşmeler, tek bir kişi tarafından yapılırken, bazıları da birkaç kişiden oluşarı bir grup tarafından gerçekleştirilir. Bunun yanı sıra bazı görüşmeler tek bir adayla, bazı görüşmeler ise toplu olarak yapılmaktadır.

Planlı görüşmelerde, adaylara dört tür soru sorulur:

- Ortamsal sorular: Adayın, belirli bir durumda nasıl davranacağını belirleyebilmek amacıyla hazırlanan sorulardır. Örneğın; “çalışma arkadaşlarınızın bazılarının olmadığı bir durumda işinizi nasıl yapacağınızı tasvir eder misiniz?”
- İşle ilgili bilgi düzeyine ilişkin sorular: Adayın, işin gerektirdiğı bilgi birikimine sahip olup olmadığını belirlemek amacıyla hazırlanan sorulardır. Örneğın; “bir dizel motorunun bakım ve onarımını nasıl yaptığınızı tanımlar mısınız?”
- İş simölasyonuna ilişkin sorular: İşin kapsamıyla yakından ilişkili olan sorulardır. Örneğın; “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. Örneğın; “altı aylık bir eğitim programından sonra işe başlamayı düşünür müsünüz? “

Soruların önceden hazırlanmış olması görüşmeciye kolaylık, görüşmeye akıcılık sağlar. Ayrıca görüşmenin objektif standartlara bağlanmasına da yardımcı olur. Ancak daha önceden belirlenen sorulara sadık kalmadığı için esneklikten yoksun bir yöntemdir (Sabuncuoğlu, 2000, s.100). Soruların standart olması adayların bazı yönlerinin ortaya çıkarılmasını engelleyecektir. Sorular ve konuşulacak konular özenle hazırlanırsa

yöntemin geçerliliği yüksek olacaktır. Adaylara aynı soruların yöneltilmesi, çok sayıda aday olduğu durumlarda adaylar arasında karşılaştırma yapma kolaylığı sağladığından görüşmenin güvenilirliği artırır. Planlı görüşmenin en önemli faydası zamandan tasarruf sağlamasıdır.

#### **2.4.3.2.9. Serbest (Plansız) Görüşme**

Bu yöntemde görüşme biçimi ve soruları daha önceden hazırlanmamıştır. Görüşmeyi yapacak olanlar adaya soracakları soruları görüşme yapılırken belirlerler ve soruları önceden hazırlamazlar. Bu durum görüşmeciye belirli konuların derinine inme olanağı verir ve görüşmeciye serbestlik tanır. Bu görüşme yönteminde soruların konuları hakkında bir sınırlama yapılmaz. Görüşmeler dostça bir sohbet havası içinde geçer. Ne var ki, bu yöntem uygulanarak yapılan iş görüşmelerinin sonucunda elde edilen bilgilerin geçerlilikleri çok yüksek değildir.

Görüşme plansız bir şekilde gerçekleştiği için adaya duruma göre farklı sorular sorulabilecektir. Adaya rahat bir konuşma ortamı sunularak duygu ve düşünceleri hakkında daha derin bilgiler elde edilebilmektedir. Görüşmecinin yeterli bilgi birikimine sahip olmaması aday hakkında yanlış değerlendirmelere yol açabilir. Değerlendirme açısından objektif kararlar alınması çok güçtür. Aday ve görüşmeci sınırlar içinde hareket etmediğinden görüşme daha esnek ve canlı geçmektedir.

#### **2.4.3.2.10. Karma Görüşme**

Daha etkin bir görüşme tekniği geliştirmek amacıyla görüşmelerde yapılandırılmış ve yapılandırılmamış görüşme tekniklerinin birlikte uygulandığı görülmektedir. Bu tür görüşmelere Karma Görüşmeler adı verilir. Başlangıçta belirlenmiş sorular adaya yöneltilir, gerekli görülürse ek sorular sorularak yapılandırılmamış görüşme tekniği uygulanabilir. Ancak yapılandırılmamış görüşme tekniğine kaymamaya, sonraki cevaplardan etkilenerek önceki cevapları unutmamaya özen gösterilmelidir (Erdoğan, 1994, s.69). Bu yöntemle her iki yöntemin de dezavantajları giderilmeye çalışılır.

Görüşme sırasında adaya yöneltilen planlı sorular adaylar arasında karşılaştırma yapma olanağı veren temel bilgileri sağlar. Bu yöntem ile adaylar hakkında daha fazla bilgi toplanılmasına çalışılmaktadır. Karma görüşmenin en büyük avantajları pratik ve yararlılığı olmasıdır.

#### **2.4.3.2.11. Diğer Görüşme Türleri**

Diğer görüşme türlerine örnek olarak telefon görüşmeleri, video teyp ve bilgisayar görüşmeleri ve performans yetkinliklerine dayalı görüşmeler gösterilebilir.

- Performans yetkinliklerine dayalı görüşmeler: Adayın yetkinliklerini belli edecek olan sorular görüşme esnasında adaya sorularak söz konusu iş için gerekli yetkinliklerin adayda ne derece olduğu belirlenmeye çalışılır.
- Telefon görüşmeleri: daha çok uzak bölgedeki adaylar için uygulanabilen telefon görüşmelerinde maliyet avantajının yanında aday hakkında her türlü bilgi edinilmemesi ve özellikle adayın fiziksel olarak da görülebilmesi açısından dezavantajlıdır..
- Video teyp görüşmeleri: Standart bir şekilde hazırlanmış olan görüşme, adayın sorulara verdiği cevapların kaydedilmesi ile yapılmaktadır. Amaç maliyeti düşürmek ve standart bir yöntemle adayların işe alınmasını sağlamaktır.
- Bilgisayar görüşmeleri: Adayların canlı olarak görülebilmesi ve maliyet avantajları vardır. Adayın bilgilerinin bilgisayar ortamında olması da seçimin daha kolay yapılmasını sağlamaktadır.

#### **2.4.3.3. Görüşmelerde Yapılan Hatalar Ve Dikkat Edilmesi Gereken Noktalar**

İş görüşmesinin başarılı geçmesi için görüşmecinin adaya dostça davranması, konuşmaya teşvik etmesi, iyi bir dinleyici olması, görüşmeyi kaydetmesi ve görüşme öncesinde gerekli hazırlıkları yapmış olması gerekmektedir. Bunların yanında görüşmecinin deneyimli olması ve yetenekli olması, görüşmenin şirket imajına

katacaklarını düşünerek hareket etmesi gerekir. Aday kendini ne kadar iyi hissederse görüşme o kadar başarılı olacak ve adaydan istenilen bilgiler alınabilecektir.

**Tablo 2: Görüşme Değerlendirme Formu**

| GÖRÜŞME DEĞERLENDİRME FORMU     |          |              |      |         |         |          |
|---------------------------------|----------|--------------|------|---------|---------|----------|
| Adayın Adı Soyadı :             |          |              |      | Tarih : |         |          |
| ÖZELLİKLER                      | Yetersiz | Ortanın Altı | Orta | İyi     | Çok İyi | Puan 1-5 |
| İŞ BİLGİSİ                      |          |              |      |         |         |          |
| TECRÜBE                         |          |              |      |         |         |          |
| İLETİŞİM YETENEĞİ               |          |              |      |         |         |          |
| İŞE İLGİ DÜZEYİ                 |          |              |      |         |         |          |
| DAVRANIŞ VE İLİŞKİLER           |          |              |      |         |         |          |
| KAVRAMA, ALGI VE TEPKİ YETENEĞİ |          |              |      |         |         |          |
| İNİSİYATİF VE KARAR VERME       |          |              |      |         |         |          |
| KONUŞMA VE İKNA YETENEĞİ        |          |              |      |         |         |          |
| KENDİNE GÜVEN                   |          |              |      |         |         |          |
| AKTİF GÖRÜNÜŞ                   |          |              |      |         |         |          |
| İŞ DEĞİŞTİRME SIKLIĞI           |          |              |      |         |         |          |
| STRESLİ İŞE DAYANIKLILIK        |          |              |      |         |         |          |
| ŞEFFAFLIK                       |          |              |      |         |         |          |
| OLGUNLUK                        |          |              |      |         |         |          |
| DIŞ GÖRÜNÜŞ                     |          |              |      |         |         |          |
| TOPLAM PUAN                     |          |              |      |         |         |          |

**Kaynak:** Sabuncuoğlu, 2000, s.102

Görüşme esnasında, konuşmaların sorgulama şekline dönüşmesine izin verilmemelidir. Açık, arkadaşça bir ses tonuyla konuşulmalıdır. Görüşmede adayın konuşmasına daha fazla imkan tanınmalı, zor sorular sorulmamalı ve görüşme belli bir süre içerisinde bitirilmelidir.

Görüşme esnasında yapılan hatalardan bazıları genel hatlarıyla aşağıdaki gibidir:

- **Hale Etkisi :** Bazen bir görüşmecinin, adayın tek bir pozitif boyutuna ilişkin izlenimi, (görünüş, bir tek görevdeki performans, ya da altyapı) görüşmecinin genel izlenimini önemli ölçüde şekillendirebilir. Hale etkisi, görüşmeci her şeyi, bu uygun bakış açısı ya da konumu doğrultusunda

söylediği ya da yaptıkları çerçevesinde gördüğü zaman ortaya çıkar (Aldemir vd, 2004, s.137). Örneğin, Mülakatın henüz başında, adayın giyim tarzından etkilenen mülakatçı, giyimine özen gösteren bir adayın, aynı zamanda işinde de başarılı olacağını düşünürse, hale etkisi sonucunda mülakat hatası yapmış olacaktır.

- **Şeytanın Boynuzları:** Hale etkisinin tersidir. Tek bir olumsuz özellik ya da izlenim, genellikle görüşmecinin her şeyi bu olumsuz özelliği açısından değerlendirmesine neden olabilmektedir (Aldemir vd, 2004, s.137).
- **İlk Ve Son İzlenim Etkisi:** Görüşmeciler, karşılarındaki bireyler hakkında, acele karar verip, genellikle ilk izlenimlerinin etkisinde kalarak görüşmenin daha sonraki bölümlerindeki pek çok bilgiyi değerlendirmelerinin dışında bırakabilmektedirler. Bir de son izlenim hatası adı verilen bazı görüşmecilerin görüşmenin son anlarındaki davranış veya yanıtlara göre adayları değerlendirme ve buna göre karar verme hatasına düşebildiği durumlar söz konusudur. Görüşmenin başında karar vermenin ya da görüşmenin sonunda ortaya çıkan bir olumsuzluğa bakarak adayları eleme başarısız bir seçime neden olacağı apaçıktır.
- **Görüşmecinin Önyargıları:** Görüşmecinin önyargılarına dayalı olarak adayları değerlendirme, seçim sürecinde en çok düşülen hataların başında gelmektedir. Örneğin görüşmeci, cinsiyete karşı önyargılıysa, "yönetim, erkeklerin yapabileceği iştir, kadınlar bu işi yapamaz", şeklinde düşünerek, kadın adayları eleme eğilimine girerse, görüşmenin güvenilirlik ve geçerliliği ortadan kalkar. Önyargılar görüşmecinin, adayları doğru bir biçimde algılayışını kısıtlar ve adayın, dahil olduğu gruptan hangi yönlerden ayrıldığını ya da farkını görmesini engeller. Çünkü bireysel özelliklere dikkat edilmeden, adayın mensup olduğu grup hakkındaki yargılar, adaya teşmil edilmektedir (Paksoy, 2002, s.66). Mülakatlarda özellikle şu gruplara ilişkin önyargılar işe karışabilmektedir; şişmanlar, kısa boylu erkekler, çok makyajlı kadınlar, yüksek sesle gülenler, belli bir şiveyle konuşanlar, kulağı küpeli erkekler, ülkenin belli bölgelerinden gelenler (Erdoğan, 1994, s.168).

- **Kontrast (Zıtlık) Hatası:** Kontrast (zıtlık) etkisi, genel bir tanımlamayla; bir değerlendirme veya araştırma sürecinde, değerlendirilen veya araştırılan adayın çok iyi veya çok kötü olması durumunda, ondan sonraki adayın, o çok iyi veya çok kötü aday baz alınarak değerlendirilmesidir. Buradaki kıstas, bir önceki adaydır. Başka bir deyişle, kontrast etkisi, kıstasın yanlış belirlenmesi sonucu oluşan bir etkidir. Bu durum ise, yapılan araştırmanın veya değerlemenin sağlıklı olmasına neden olmaktadır. Bu durumda, kendisinden önce çok yetersiz bir aday ile görüşme yapıldıysa, arkasından gelen vasat bir adayı görüşmeci, olduğundan daha olumlu değerlendirebilmekte, buna karşın çok parlak bir adaydan sonra görüşmeye alınanlar ise, olduklarından daha olumsuz olarak değerlendirilebilmektedirler (Paksoy, 2002, s.67). Özellikle çok sayıda adayla ard arda görüşmek durumunda kalındığında etkilidir. Bu hatanın önüne geçebilmek için adaylarla yapılan görüşmeler arasına belli bir süre konmalı ve adaylara standart sorular sorulmalıdır.
- **Benzerlik Hatası:** Görüşmeciler ilgi alanları, kişisel altyapısı ve hatta görünüşü kendilerine benzeyen adaylara yakınlık gösterebilirler. Aynı şekilde görüşmeciler, kendilerinden farklı olan insanlara da olumsuz yaklaşmaktadırlar. Her iki durumda da görüşmeci işle alakası olmayan, öznel kararlar verebilirler bu da seçim işleminin başarısızlıkla sonuçlanmasına yol açacaktır. Kendine benzetme; adayın yaşı, cinsiyeti, doğum yeri, iş tecrübeleri, hobileri, mezun olduğu okul, mezun olduğu bölüm, oturduğu semt, kullandığı bir aksesuar gibi özelliklerden kaynaklanabilir.
- **Eksik Dinleme Ve Hatırlama:** Görüşmeciler, her zaman söyleneni, söylenmek istediği şekilde duymazlar ya da söylenen her şeyi hatırlamazlar. Esasında, bir görüşmenin hemen sonrasında, görüşmeci genellikle söylenenlerin %75'ini unuttur. Bu çoğunlukla eksik dinleme alışkanlığından, görüşme süresince not almamaktan ve birazdan ne söyleneceğini önceden tahmin etmekten kaynaklanmaktadır. Bu görüşmeyi kasete almak hafızayı kuvvetlendirir fakat bunun için adayın iznini almak gerekir (Aldemir vd, 2004, s.137).

- **Olumsuz Bilginin Baskın Çıkması:** Mülakatçıların adayların olumlu özelliklerinden çok olumsuz özelliklerinden etkilenmeleri sonucu oluşan bir hatadır. Böylece mülakatçı, adayla ilgili tek bir olumsuz noktaya takılıp, adayın diğer tüm olumlu özelliklerini görmezlikten gelebilmektedir. Bazı insanlar olumlu bilgidен çok, olumsuz bilgiyi fark etmeye ve yakalamaya yatkındırlar. Bu nedenle olumluyu değil, olumsuzu arama eğilimi gösterirler. Adayların tümü olumlu olarak değerlendirilmekte ve olumsuz yönler, adaylarla iliştilirilmemektedir. Değerlendirilen bütün adayların, ölçölmek istenen özellikler açısından ortalama olarak veya ölçeğin ortalaması etrafında değerlendirilmesi ve uç değerler (iyi-kötü) kullanılmaması durumunda ortalama eğilim hatası ortaya çıkmaktadır. Adayların tümünün olumlu olarak değerlendirilmesi ve olumsuz yönlerin adayla ilişkilendirilmemesi durumunda da hoşgörö hatası ortaya çıkmaktadır.
- **Görüşmecinin Baskınlığı:** Bir görüşmede bilgi akışı iki yönlü olmalıdır. Bazı durumlarda görüşmeci, görüşme sürecini öyle baskılar ki, aday işe ilgisini gösterecek bilgiyi toplayamaz (Aldemir vd, 2004, s.137). Adaya konuşması için fırsat verilmelidir. Görüşmenin çoğunda görüşmecinin konuşması hatalı değerlendirmelere yol açacaktır.
- **Sözsüz İletişim:** Görüşmeciler çoğunlukla işe alacakları kişi ile ilgili fikirlerini, onun giyim – kuşamına ve davranışlarına göre oluşturmaktadırlar. Görüşmeciler, doğru imajı ya da diğer uygun sözsüz mesajları yansıtabilmek için bilinçli bir çaba harcamalıdırlar. Aksi takdirde, adayın yanıtlarını doğru olmayan bir şekilde etkileyebilirler. (Aldemir vd, 2004, s.137). Mülakatçıların adayların sözel olmayan davranışlarından fazlaca etkilenmeleri, en önemli mülakat hatalarından biridir. Sözel olmayan davranışlar; insanların fiziksel görünümü, giyimi, yüz ve beden hareketleri gibi durumlardır. Mülakatçıları etkileyen, sözel olmayan davranışlardan en önemlisi adayların hem fiziksel hem de psikolojik çekiciliğidir. Görüşmeciler, kendilerini adaya kaptırmamalı ve esas amacın işin gerektirdiği niteliklerin adayda var olup, olmadığının araştırılması olduğunu hatırlarından çıkarmamalıdırlar.

#### 2.4.4. Referans Araştırması

Bir adayı işe almadan önce, verdiği bilgilerin doğru olup olmadığını araştırmak çok önemlidir. Başvuruda bulunan adaylar işe girme isteklerinden dolayı kendileri hakkındaki bazı bilgileri abartabilir, hatta yanlış bilgiler verebilirler. Bu bilgileri kontrol etmek için adayların belirttiği, kendileri hakkında bilgi verebilecek kişilerden özel bilgi toplama aşamasıdır. Bu kişiler adayın daha önce çalıştığı işyeri sahipleri veya yöneticileri, son mezun olduğu okuldaki yöneticiler ve öğretim görevlileri ya da adayı herhangi bir şekilde tanıyan, karakteri hakkında bilgi verebilecek kişilerdir (Bingöl, 1997, s.97). Adayın aile çevresini, akraba ve arkadaşlarını referans olarak göstermemesi gerekir. Özel referanslar, adayı yakından tanıyan kişiler (akrabalar, öğretim üyeleri, politikacılar vb.) tarafından verilir. İş referansları, adayın bir önceki işindeki performansını sorgular nitelikte olup, o işletmenin yöneticileri tarafından verilir.

İşletmeler, adaylardan kendileri hakkında bilgi verebilecek kişileri bildirmelerini isterler ve adayın verdiği bilgilerin doğruluğunu sınamak için bu kişilere başvururlar. 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, 1990, s.84). Referans kontrollerinde en iyi yöntem referans gösterilen kişilerle yüz yüze görüşmektir. Adaylar hakkında referans araştırmasının yapılmasının amacı seçim sürecinin daha önceki aşamalarında yönetimce elde edilen bilginin doğruluğunun kanıtlanmasıdır.

Referans noktalarına bazen telefon görüşmeleri ile ulaşmaya çalışılırken, bazen özel mektuplar ile bazen de bilgi verecek kişiyi şahsen ziyaret ederek ulaşılır. Gizlilik düzeyi yüksek olan işlere yönelik alınacak personelin geçmişinin araştırılması, aile üyelerinin araştırılmasını içerecek şekilde altı aydan daha da uzun sürebilmektedir (Werther ve Davis, 1993, s.253). Bunların yanı sıra, 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). Böylelikle adayın daha önce çalıştığı yerden ayrılma nedenleri, başarı ya da başarısızlıkları, davranışları ve işbirliği yapma yetenekleri araştırılır.

Gizlilik ve güvenilirlik isteyen işlerde örgütler referans araştırması aşamasında özgeçmiş kontrolü ile birlikte adli sicil kontrolü de yapabilir. Referans araştırmasıyla sağlanan bilgilerin yeterli olup olmayacağı ve bu bilgilere fazla güvenilmeyeceği konusunda farklı görüşleri olan yöneticiler vardır. Aday hakkında değerlendirme yapılırken sadece referanslara bağlı kalınmamalıdır.

#### **2.4.5. Seçim Kararının Verilmesi**

Personel seçim sürecinde ilk görüşmeden son görüşmeye kadar işgören adayları çeşitli aşamalardan geçirilerek ve bir kısmı elenerek nihayet seçim kararının alınması aşamasına gelinir. Karar verme; bir fikir, görüş, uygulama veya kişi konusunda uygun alternatifler arasından en optimal olanının tercih edilmesidir. Seçim sürecinin sonunda verilecek karar, ya işe alma ya da reddetmedir. Kendileriyle görüşme yapılan ve gerekiyorsa psikoteknik değerlendirme yapılan bireylere ilişkin veri, bilgi ve intibalar yan yana getirilir ve karar verilir.

Seçim kararı verilirken temelde iki yöntemden yararlanılabilir.

**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 işe

adayın iş isteme kağıdındaki özellikleriyle ve sınav sonuçlarıyla birlikte karşılaştırılır. (Aldemir, Ataol ve Budak, 1996, s.108).

Personel seçim süreci içerisinde, adayın işe alınacağı departman amir veya yöneticisinin görüşlerini almak ve alınacak karara onu da ortak etmek son derece önemli ve dikkat edilmesi gereken bir konudur. 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 sürecinde ilk amirle görüşme ve onun onayını almanın, hem ilk amir, hem aday, hem de işletme açısından oldukça büyük yararları söz konusu olacaktır.

Kurumun sağladığı maddi ve manevi olanakların aday tarafından kabul edilmesi ya da bu koşulların karşılıklı görüşme ile belirgin hale getirilmesi gereklidir. Çoğu zaman ilk görüşmenin sonunda ücret konusu da gündeme gelebilmektedir. Bazı kişiler veya statülerde birkaç görüşme yapma ihtiyacı olabilir. Kurum, adayları kendi içinde sıraladıktan sonra, daha önce ücret durumunu ve çalışma koşulları görüşülmemişse adayı ikinci görüşmeye davet eder. İkinci görüşme için adayın aranan koşulları taşıdığı, kendisiyle çalışmak istendiği, kalan detayların çözümlenmesi için yeniden görüşme ihtiyacı olduğu belirtilir. Bu ikinci görüşmede en önemli sorun maaş konusunda yaşanmaktadır. Çalışma koşulları konusunda karşılıklı anlaşma sağlanmaması halinde sıradaki aday davet edilir. Adayın çalışma koşulları konusunda da 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 evrak istenir ve bunlar geldiğinde adayın işe başlaması sağlanır (Fındıkçı, 2006 s.211).

#### **2.4.6. Sağlık Kontrolü**

Personel seçme aşamalarını başarı ile geçen adayların son olarak sağlık kontrollerinin yapılması gerekir. Bazı işler için bu zorunlu değilken, ağır ve tehlikeli işlerde çalışacak kişiler için zorunludur. Burada amaç, adayın yerleştirilmesi düşünülen pozisyonun gerektirdiği fiziksel ve ruhsal sağlık koşullarını taşıyıp, taşımadığını görmektir. Gizlenen bir sağlık sorununun iş yaşamında daha sonra ortaya çıkması organizasyonu yasal ve ekonomik anlamda zor durumda bırakabilir (Barutçugil, 2004, s275). Bazı işletmelerde sağlık kontrolünde uyuşturucu, alkol ve genetik testler de yapılmaktadır.

İstihdam ederken bedensel muayene şu nedenlerle yapılır (Bingöl, 1997, s.100).

- Adayın fiziksel yeterliliklerinin işin gereklerini karşılayıp karşılayamadığını belirleme,
- Daha soma meydana gelebilecek kazalar sonucu oluşabilecek yaralanmaları belirlemek amacıyla önceki durumu saptamak,
- Bulaşıcı hastalıklara karşı çalışanları korumak, istihdam edilebilenleri yerleştirmek, belli işlere sakat işgücünün yerleşmesini sağlamak.

Yasal zorunluluğun yanında bazı işletmeler tüm işe başlayanları sağlık muayenesine tabi tutmaktadır. Sağlık muayenesinin sona bırakılmasının nedeni, özel sağlık kuruluşlarına yaptırılması durumunda pahalı bir araç olması, devlet sağlık kuruluşlarında yaptırılmasının ise zaman alıcı olmasıdır.

#### **2.4.7. Görüşülen Diğer Adayların Bilgilendirilmesi**

Seçim sürecinin bu aşamasına kadar emek ve zaman sarf eden ve belli bir beklenti içerisinde girmiş olan, fakat elenen adaylar unutulmamalı, kendilerine durumları hakkında geribildirim sağlanmalıdır. İşe alınacak aday-adaylar belirlenip gerekli sözleşme yapıldıktan sonra görüşmeye çağırılan diğer adaylara mektup gönderilmesi, elektronik posta ya da telefon yoluyla bilgi verilmesi gereklidir. Hangi yolla iletilirse iletilsin cevaben iletile gönderinin matbu olması gereklidir. İçeriğinde genel olarak

kuruma gösterdiği ilgi için adaya teşekkür edilmesi, başvuru görevle ilgili ihtiyacın giderildiği, başvuru formunun kurumun İKM bilgi bankasında korunacağı belirtilir. Bu bilgilendirme adaylara geri besleme sağlamak bakımından önemlidir. Bazı kurumlar bu bilgilendirmeyi geciktirir ya da yapmazlar. Oysaki bu, hem kurumun imajını hem de insanlara verdiği değer bakımından olumsuz izlenimler oluşturur (Fındıkçı, 2006, s.212).

Bu konudaki yazı veya mektup kısa olmalı, adayın duyguları dikkate alınarak, elemenin kişisel nedenlerden kaynaklanmadığı belirtilmeli, yetenek ve özelliklerinden övgüyle söz edilerek, ilgisi için teşekkür edilmelidir (Acar, 1999, s.119).

#### **2.4.8. İşe Yerleştirme**

İşe alma sürecinin son aşaması işe alınan bireyin işe yerleştirilmesidir. İşe alınmasına karar verilen ve sağlık raporu alan bir kişi sonuncu aşama olarak işletme ilgilileri tarafından karşılanır, gerekirse belirli süre denenir ve işe yerleştirilir (Sabuncuoğlu, 2000, s.106). İşe yerleştirme süreci personellerin işe alışmalarını hızlandırmak bakımından önem taşımaktadır. Bu bakımdan işe yeni başlayan personellerin adaptasyon sürecini hızlandırmak ve şirkette çalışanlara tanıtılması açısından işe başlatma duyurusu yapılması önemlidir.

İşe yerleştirme işleminin biçimsel ve sistemsal olarak yapılması sürecine oryantasyon programı adı verilir. Yeni personelleri işlerine ve çalıştıkları ortama alıştırmak anlamına gelen oryantasyon programı, yeni elemanın çalışma arkadaşlarıyla, üst ve astlarıyla tanışmasını, işyerini dolaşmasını ve günlük çalışma temposu, organizasyonun yapısı ve çalışma güvenliği için uyulması gerekli kural ve düzenlemeler hakkında bilgi almasını içermelidir. Bu amaçla program çerçevesinde işyeri gezisi, film, video, el kitapçıkları ve bilgilendirme toplantıları gibi araçlar kullanılabilir (Palmer ve Winters, 1993, s.82). Oryantasyon programında yer alması gereken temel konular; işletmenin tanıtımı, işgörenin hakları, işle ilgili bilgiler ve tanıştırma olmalıdır. İşe alınan kişi veya kişiler ilk gününde insan kaynakları tarafından karşılanır ve oryantasyon programı insan kaynakları departmanından bir görevli tarafından yapılır.

Bilgilendirme ve işe alıştırma şeklinde yapılan oryantasyon programları işe yeni başlayanların kendilerini daha rahat hissetmelerini sağlar.

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. 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 (Türetgen, 2004, ss.227-228).

Yeni eleman veya elemanların işe yerleştirmelerinden birkaç hafta sonra işlerine alışıp, alışmadıkları kontrol edilmelidir. Eğer durum tatminkar değilse, sorunun ne olduğunu anlayıp, çözmek için harekete geçmek gerekir. Elemanın kendisiyle ilgilenildiğini görmesi de durumun düzelmesi yönünde önemli bir etki yapacaktır. İşe yeni başlayan personel tedirginlik ve korku içerisindeydir. Çevreyi tanımaması, çalışma arkadaşları tarafından kabul görmeme düşüncesi ve işletmede başarı olup olamayacağı konusunda tedirginlik yaşar. Bu korku ve tedirginliği kısa sürede üzerinden atamaz ise ayrılmayı bile düşünebilir. Bu durumda seçim sürecinden harcanan emek ve masraflar boşa gidebilir. Ayrılan elemanın yerini doldurmak için yorucu ve zaman alıcı personel seçim faaliyetlerine yeni baştan başlamak gerekecektir.

### **III. BÖLÜM**

## **İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE PERSONEL SEÇİM SÜRECİ VE ELEKTRONİK SEKTÖRÜNDE BİR ÖRNEK OLAY ÇALIŞMASI**

Bu bölümde; örnek olay çalışmasının konusu, amacı, yöntemi, varsayımları ve sınırlılıkları ile VESTEL ELEKTRONİK A.Ş. şirketinin personel seçim süreci ve örnek olay ve çalışmanın bütününe ilişkin olarak genel bir değerlendirme yapılarak çeşitli önerilerde bulunmaktadır.

### **3.1. Araştırmanın Konusu**

Araştırmanın konusu, ülkemizin en önde gelen elektronik şirketi olan ve ZORLU grubuna bağlı olarak çalışan VESTEL ELEKTRONİK A.Ş. şirketinin insan kaynakları yönetimi işlevinin içerisinde yer alan personel seçim sürecine yönelik uygulamalarıdır. Bu amaç doğrultusunda, söz konusu işletmede özellikle mavi yakalı çalışanların seçim sürecine ve uygulamalarına odaklanılmaktadır.

Şirketle ilgili bilgiler, VESTEL ELEKTRONİK A.Ş. şirketinin, İnsan Kaynakları Müdürü ve ilgili pozisyonlarda çalışan kişiler ile yapılan görüşmeler ve ilgili birimlerden sağlanan dökümanlardan elde edilen bilgilerin değerlendirilmesi sonunda sağlanmıştır.

### **3.2. Araştırmanın Amacı**

Araştırmanın amacı, bir şirkette insan kaynakları yönetimi işlevlerinden olan personel seçim süreci uygulamalarını ortaya koymak, tespit edilen ihtiyaçlar doğrultusunda en uygun insan kaynakları yönetimi sisteminin oluşturulabilmesi için seçim sürecinde yapılması gerekenlerle ilgili öneriler sunmaktır.

### 3.3. Yöntem

Bu araştırma, belirtilen amaçlar doğrultusunda, içinde bulunduğu sektörün önde gelen işletmelerinden birinde gerçekleştirilmiştir. Elde edilen bilgilere, VESTEL ELEKTRONİK A.Ş.'nin, İnsan Kaynakları Müdürü ve ilgili pozisyonlarda çalışan kişiler ile yapılan mülakatlar sonucunda ve ilgili dökümanların incelenmesi neticesinde ulaşılmıştır. Aynı zamanda gözlem yoluyla, işletmeye ait bir takım yazılı kaynaklardan yararlanılarak bilgi sağlanmasında söz konusu olmuştur.

Son yıllarda nitel araştırma tekniklerini kullananların sayısında bir artış gözlenmektedir. Nitel araştırmayı şu şekilde tanımlamak mümkündür;”nitel araştırma(belli bir nokta üzerinde)odaklanmada çok metodlu araştırma problemine yorumlamacı yaklaşımı benimseyen bir yöntemdir. Bunun anlamı nitel araştırmacıların araştırma konusu olan fenomenleri kendi ortamlarında ele almalarıdır. Psikoloji, sosyoloji, antropoloji, eğitim gibi sosyal bilim alanlarında insan ve toplum davranışları incelenmektedir. Bu davranışları sayılarla açıklamak zordur. Ölçümler bize kaç kişinin nasıl davrandığını gösterir, ama “niçin?” sorusuna cevap veremez. İnsan ve grup davranışlarının “niçin”ini anlamaya yönelik araştırmalara niteliksel (“qualitative”) araştırma denir. Nitel araştırmalarda veriler gözlem, mülakat ve anket yoluyla toplanır. Zaman alıcı olması dolayısıyla küçük örneklemeler üzerinde çalışılır.

Nitel araştırma tekniklerinden birisi olan örnek olay incelemesi (Case study), tek bir olayı veya birkaç olayı derinlemesine inceleme demektir. Bazen bir zaman dilimindeki sosyal olaylar da incelenebilir. Örnek olay yönteminde bir ya da daha fazla organizasyon, grup veya topluluk hakkında belirli bir süre boyunca sistematik araştırmanın yürütülmesi ve analiz edilmesi esastır. Örnek olay yönteminde veri toplama yöntemleri gözlem, mülakatlar ve anketler olabilir

Araştırmada, nitel araştırma yöntemlerinden biri olan örnek olay yönteminden yararlanılmıştır. Araştırma yöntemi olarak bu yöntemi kullanmak, araştırmalarda tek bir olayı veya birkaç olayı derinlemesine inceleme imkânı vermektedir. Bu sayede de

daha ayrıntılı ve gerçeğe yakın bilgiler sağlanması mümkün olmaktadır. Diğer araştırma türlerinden ayrılan yönlerinden yola çıkarak, örnek olay yönteminin ‘nasıl ve ‘niçin’ sorularını temel alan, araştırmacının kontrol edemediği bir olgu ya da olayı derinlemesine incelemeye olanak veren bir araştırma yöntemi olduğunu söylemek mümkündür. Burada incelenen olayı anlamak ve açıklamak amacı güdülmektedir. Bu tür araştırmalardan elde edilen bilgiler, yalnızca inceleme konusu olan kısım için geçerli olup, bunun ötesinde bir genelleme amacı taşımamaktadır.

### **3.4. Varsayımlar ve Sınırlılıklar**

Araştırmadan elde edilen bulgular, yalnızca incelenen işletmenin insan kaynakları yönetimi işlevinin organizasyonu ile ilgili bilgi sağlamakta, sektöre ilişkin bir genelleme amacı taşımamaktadır. Bunun yanı sıra yapılan mülakatlarda, görüşme yapılan kişilerin gerçeği yansıtacak nitelikte bilgiler verdikleri varsayılmıştır. Personelin yaptığı işe yönelik en sağlıklı bilginin personele ait görev tanımlarında mevcut olduğu, ortak yönetsel yetki düzeylerinin bütün departmanlarda fonksiyonel ayırım göstermeksizin aynı olacağı varsayılmıştır.

Veriye ulaşabilme kolaylığı ve işbirliği yapabilme olanağı nedeniyle bir işletme seçilmiştir.

#### **3.5.1. VESTEL ELEKTRONİK A.Ş. ile İlgili Genel Bilgiler**

VESTEL ELEKTRONİK A.Ş. şirketinin bağlı olduğu ZORLU Grubu'nun kuruluş hikâyesi 1950'li yılların başına Denizli'de ufak bir tekstil atölyesine uzanır. Tekstil alanında büyüyen ve güçlenen, küresel markalar yaratan ZORLU Grubu, bu başarısını VESTEL ile elektronik, beyaz eşya ve dijital ürünler alanına; ZORLU Enerji ile enerji sektörüne taşımıştır. 30 bin çalışanı, 11 milyar YTL'ye ulaşan toplam aktifleri ile ZORLU Grubu “Gideceksek en uzağa gideceğiz, çıkacaksak en yükseğe çıkacağız, olacaksak en iyisi olacağız...” felsefesi doğrultusunda gelişmeye devam etmektedir.

Ülkemizin önde gelen gruplarından biri olan ZORLU Grubu'nun bir üyesi olan VESTEL ELEKTRONİK A.Ş. 1994 yılında ZORLU Grubu'nun bünyesine katılmıştır. Tüketici elektroniği, beyaz eşya ve dijital ürünler alanlarında ürün geliştirme, üretim, satış ve pazarlama yapmaktadır. VESTEL ELEKTRONİK A.Ş. dünyanın üçüncü büyük OEM, Türkiye'nin ve Avrupa'nın en büyük renkli TV üreticisidir. VESTEL ELEKTRONİK A.Ş. sekizi yurtiçinde, on biri yurtdışında faaliyet gösteren toplam 19 şirketten oluşan bir şirketler grubudur. Grup, dört üretim, on satış ve pazarlama ve üç Ar-Ge şirketi ile ZORLU Savunma Sanayi ve Dexar Multimedya ve Telekomünikasyon A.Ş şirketlerinden oluşmaktadır. VESTEL ELEKTRONİK A.Ş. dünyanın farklı noktalarındaki Ar-Ge faaliyetleri ile kendi teknolojisini kendisi geliştiren, dünya insanına dünya kalitesinde ürünler sunan bir şirkettir.

VESTEL Beyaz Eşya, başta buzdolabı olmak üzere, beyaz eşya üretimi ve satışı amacıyla, 1997 yılının sonunda Manisa'da kurulmuştur. Şirket 1999 yılında buzdolabı, 2000 yılında split klima, 2003 yılında ise çamaşır makinesi üretimine başlamıştır. 2005 yılının Eylül ayında ise pişirici cihazlar üretimine başlanmıştır. Bulaşık ve çamaşır kurutma makinesi projeleri devam etmektedir.

1975 yılında, Türkiye'de ilk uzaktan kumanda ve tuner üretimini gerçekleştirmek üzere kurulan şirket, 1996 yılında ZORLU Grubu'na katılarak VESTEL Komünikasyon unvanını almıştır. Yenilikçi yaklaşımı tüm kurumsal faaliyetlerinin odağında gören VESTEL Komünikasyon alanında pek çok ilke imza atmış bir şirkettir: Türkiye'de reflow SMD teknolojisini kullanan ilk şirket, Türkiye'nin en büyük ve en hızlı SMD makine parkuruna sahip şirketi, Türkiye'nin ilk dijital Ar-Ge'si, Avrupa'nın en büyük "Digital Set Top Box" üreticisi, Türkiye'nin ilk dijital uydu alıcısı, dijital TV alıcısı, DVD ve DVD kaydediciyi donanım ve yazılımı ile beraber tasarlayan ve üreten firmasıdır.

Türkiye'nin önde gelen iş ve ekonomi dergilerinden Capital'in gerçekleştirdiği anketlerde, 2003 ve 2004 yıllarında VESTEL Dayanıklı Tüketim Malları Pazarlama Türkiye'nin en çok beğenilen ikinci markası seçilmiştir. Türk dayanıklı tüketim malları sektörünün önder oyuncularından biri olan VESTEL Dayanıklı Tüketim

Malları Pazarlama'nın rekabet avantajları arasında yerli üretimdeki gücü, yerel tercihlere cevap verebilen ürün gamı, etkin ve münhasır dağıtım kanalı, çok markalı pazarlama stratejisi, yüksek süreç otomasyon ve verimliliği sayılabilir.

1987 yılında kurulmuş olan VESTEL Dış Ticaret A.Ş. 1994 yılında Zorlu Grubu'nun satın alması ile günümüze kadar süregelen ve hızlı büyümesi ile ön plana çıkmıştır. Tüm ZORLU Grubu ürünlerinin 113 ülkeye ihracatının yapıldığı şirketimiz 1998 yılından bu yana tüketici elektroniği sektöründe ihracat şampiyonluğu ünvanını taşımıştır. Profesyonel bakış açısı ile ülke ekonomisine büyük katkıları olan şirketimiz ihracatı ile Türkiye genelinde ilk 3 şirket arasındadır.

VESTEL Dijital A.Ş., 2004 yılında kurulmuş ve VESTEL şirketler grubunun "İnformasyon Teknolojileri" alanında üretim yapan tek şirkettir. Girişimci VESTEL Kimliğinin desteği ile kişisel bilgisayar üretimi yapan VESTEL Dijital, PC ve Notebook üretimlerinin yanısıra, Digital Media ürünleri de faaliyet alanına girmektedir.

### **VESTEL ELEKTRONİK A.Ş. Şirketinin Misyon Vizyon ve İlkeler**

- Dünyaya açıktır. Sahip olduğu vizyon, girişimci ruh ve cesaretle yarattığı markaları dünya pazarında da iddia sahibi yapacak güce ve kararlılığa sahiptir.
- Dinamiktir; yeniliklere ve yaratıcılığa değer verir; araştırma-geliştirmeye yatırım yapar; değişime direnç, bürokrasi ve teslimiyetçiliği reddeder.
- Topluma karşı sorumluluk duygusu taşır; tüm sosyal paydaşlarına maddi ve manevi değer katmak için çalışır; çevreye duyarlıdır.
- Geleceğe giden yolda, geçmişten güç ve ders almanın önemini bilinciyle ulusal değerlere bağlıdır; ailevi ve manevi değerlere sahip çıkar, bağlılık ve tutuculuğun karşısındadır.
- Başarının anahtarının verimli, disiplinli ve planlı olarak çalışmak olduğuna inanır.
- Çalışanlarına değer katar; mesleki eğitim ve gelişime olanak tanır; başarıyı ödüllendirir.

- Saygın, istikrarlı ve güçlüdür, dürüst ve güvenilir bir kurumdur.
- Faaliyet gösterdiği her alanda en iyi olmak için çalışır. Sonuca odaklanır. Üründe ve hizmette kaliteden ödün vermez.
- Katılımcı, adil ve demokratik bir yönetime, kurumsallaşmanın gerekliliğini kavramış, öğrenen ve eleştiriye açık bir organizasyona sahiptir.
- Huzurlu bir çalışma ortamı yaratmada, takım ruhunun, ortak sinerjinin ve iletişimin gücüne inanır.
- Müşteri odaklıdır, pazarın talep ve beklentilerini tespit ederek, üretimini ona göre yönlendirir.
- Temizlik ve düzene değer verir, tutumluluğu teşvik eder, israfın karşısındadır.
- İnsana değer verir, paylaşımcılığı destekler; bencillik ve açgözlülüğü reddeder.
- 

**Tablo 3:** ZORLU Holdinge bağlı bulunan şirketler

|                            |                               |                                                    |
|----------------------------|-------------------------------|----------------------------------------------------|
| Korteks İplik              | Zorlu MGF Co.                 | Cabot Communications                               |
| Korteks Dokuma ve Örme     | Zorlu GMBH                    | VESTEL Iberia                                      |
| Korteks Perde              | Bel-Air Industries            | VESTEL France                                      |
| Zorlu Linen                | Korteks Afrika                | VESTEL Italy                                       |
| Linens Pazarlama           | VESTEL Elektronik             | VESTEL Holland                                     |
| Zorlu Hometeks             | VESTEL Digital                | Veseg                                              |
| Zorlu Mensucat             | VESTEL Beyaz Eşya             | VESTEL USA                                         |
| Zorluteks                  | VESTEL Dış Ticaret            | Cabot Communications<br>Bristol-UK                 |
| Zorlu Ev Tekstil - Trabzon | VESTEL Day. Tük. Mal.<br>Paz. | Zorlu Enerji                                       |
| Zorlu Tekstil – Denizli    | Dexar                         | Zorlu O&M                                          |
| Zorlu USA                  | VESTEL Savunma Sanayi         | Zorlu Endüstriyel ve<br>Enerji                     |
| Zorlu Grand Hotel          | Zorlu Air                     | Mehmet Zorlu Eğitim,<br>Sağlık, Kültür, Yar. Vakfı |

## **ZORLU Grubu'nun Faaliyet Alanı**

Elektronik, beyaz eşya ve bilgi teknolojisi alanlarında faaliyet gösteren ve yedi yurtiçi, onbir yurtdışı olmak üzere toplam 19 şirketten oluşan VESTEL Şirketler Grubu, ZORLU Grubu'nun elektronik ve beyaz eşya sektöründeki yatırımlarının amiral gemisidir. Yurtdışındaki şirketleri aralarında Almanya, Fransa, İngiltere, İspanya, İtalya ve Hollanda'nın da bulunduğu AB ülkelerinde yer almaktadır.

Televizyondan beyaz eşyaya, klimadan bilgisayara kadar dünya standartlarındaki ürünleriyle 103 ülkeye ihracat yapan VESTEL ELEKTRONİK A.Ş. Şirketi, bugün itibariyle özellikle Almanya, İngiltere ve Fransa gibi Avrupa'nın en gelişmiş ülkelerinde %20, dünyada ise %5 oranında pazar payına sahiptir.

Dünyadaki gelişmeleri yerinde ve hızla takip edebilmek adına yeni ürün geliştirmeye verdiği önemle, Türkiye sınırlarını da aşarak dünya çapında 5 noktada, İngiltere, Amerika Birleşik Devletleri, HongKong, Manisa ve İzmir'de AR-GE yatırımları yapmıştır. Bu yatırımlar; kendi teknolojisini kendi üreten, dünya insanı için dünya kalitesinin de üstünde ürün yaratma tutkusunu simgelemektedir.

Türkiye'de televizyon üretiminde birçok ilke imza atan VESTEL ELEKTRONİK A.Ş., 100 Hz. TV, ilk 87 ekran TV, 16:9 sinema formatında TV, DVD'li Flat TV, kayıt yapabilen Replay TV, Dolby Surround Prologic Sistemli TV, Digital TV, Internet TV, TFT TV ve Plazma TV ürünlerini ilk olarak pazara sunmaktan gurur duymaktadır.

## **VESTEL Elektronik Sanayi ve Ticaret A.Ş.**

1983 yılında kurulan, Türkiye'nin lider elektronik eşya üreticisi VESTEL Elektronik, ZORLU Grubu'nun bünyesine 1994 yılında katıldı. Tasarım ve fonksiyon açısından birinci sınıf televizyonların altına imza atan VESTEL Elektronik, yenilikçi vizyonu sayesinde CRT televizyondan LCD televizyona geçiş sürecini başarıyla yöneterek tasarım ve üretimdeki liderliğini korudu. Manisa VESTEL City'de 2005

yılında tamamlanan high-end fabrikası ile LCD ve Plazma TV üretiminde yıllık 5 milyon adetlik kapasiteye ulaşarak Avrupa pazarının lider şirketleri arasına girmiştir.

VESTEL Elektronik'in ülkemiz televizyon ihracatından aldığı pay 2007 yılında %70'i aştı. 2007 yılında yaklaşık 11 milyon adetlik televizyon üretimi ile Avrupa'nın en büyük televizyon üreticisi olan VESTEL Elektronik dünyada 100'den fazla ülkeye satış yapıyor. %12'si LCD TV'de olmak üzere VESTEL Elektronik'in Avrupa televizyon pazarından aldığı pay 2007 yılı itibariyle %26 olmuştur.

Avrupa'da giderek yaygınlaşan dijital ve yüksek çözünürlüklü (HD) yayınlara uyumlu TV üretimini de gerçekleştiren VESTEL Elektronik'in, teknolojik gelişmeleri hızla ürünlerine adapte edebilme becerisi güçlü Ar-Ge altyapısına dayanmaktadır. VESTEL Elektronik, geleceğinin ve büyümesinin güvencesi olarak gördüğü ve sürekli yatırımlarla desteklediği Ar-Ge çalışmalarıyla, teknolojik altyapısını sektörünün en ileri seviyesine ulaştırmıştır. VESTEL Elektronik Türkiye'nin yanı sıra Avrupa ve Uzak Doğu'daki Ar-Ge merkezlerinde yürüttüğü çalışmalar sonucunda, tamamen kendi elektronik, mekanik tasarım ve yazılım özelliklerini taşıyan ürünleri de müşterilerinin hizmetine sunmuştur.

VESTEL Elektronik, Ar-Ge'ye verdiği önemin karşılığını 100 Hz TV, 87 ekran TV, 16:9 sinema formatında TV, DVD'li flat TV, kayıt yapabilen replay TV, Dolby surround prologic sistemli TV, dijital TV, internet TV, TFT TV ve Plazma TV ürünlerini Türkiye'de pazara sunan ilk marka olma başarısını göstererek almıştır.

VESTEL Elektronik, sahip olduğu üstün üretim teknolojisi ile kendi markalarının yanı sıra Hitachi, Sharp, Sanyo ve Toshiba gibi dünya elektronik devlerine de tesislerinde üretim yapmaktadır. Ürünlerinin teknolojik üstünlüğün yanı sıra tasarım açısından da sektöre yenilikler katmasına özen gösteren VESTEL Elektronik, bu alandaki iddiasını kazandığı prestijli ödüllerle tescillemekte ve . 2009 yılında, ABD'de bulunan Chicago Mimarlık ve Tasarım Müzesi'nin verdiği dünyanın en prestijli tasarım ödüllerinden Good Design Award'da Slim and Thin LCD TV modeli ile 2008 yılı ödülüne layık görülen VESTEL Elektronik, yine aynı yıl

uluslararası bir kalite onay platformu olan Red Dot Award’da iki uzaktan kumanda modeli ile iki tasarım ödülü kazanmıştır.

Çevre duyarlılığıyla hareket eden VESTEL Elektronik ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi ve ISO 14001 Çevre Yönetim Sisteminin gerektirdiği kontrollü şartlar altında faaliyetlerini sürdürmektedir.

VESTEL Elektronik ürünlerinin iç pazarda satışı VESTEL Dayanıklı Tüketim Malları Pazarlama A.Ş., dış pazarlarda ise VESTEL Dış Ticaret A.Ş. tarafından gerçekleştirilmektedir.

VESTEL Elektronik San. Ve Tic. A.Ş.’nin Temmuz 2009 itibariyle çalışan sayılarını gösteren Kadın – Erkek / Aylık – Saat ücretli Personel Ayrımı aşağıdaki gibidir.

**Tablo 4: Kadın – Erkek / Aylık – Saat ücretli Personel Ayrımı**

|               | Erkek | Kadın | Toplam      |
|---------------|-------|-------|-------------|
| Aylık Ücretli | 469   | 168   | 637         |
| Saat Ücretli  | 2570  | 1030  | 3599        |
| Toplam        | 3039  | 1198  | <b>4237</b> |

#### **VESTEL Elektronik Organizasyon Şeması**

VESTEL Elektronik San. Ve Tic. A.Ş.’nin organizasyon şeması aşağıdaki gibidir. Şemanın en üstünde İcra Kurulu Üyesi ve İcra Kurulu Üyesine bağlı olarak genel müdürlük bulunmaktadır. Genel Müdürlüğe bağlı olarak; Planlama/Lojistik, Üretim ve Satınalma Genel Müdür Yardımcılıkları ile Bütçe Kontrol ve Denetim, Kalite, İnşaat Bakım, Güvenlik ve İnsan Kaynakları Müdürlükleri bulunmaktadır. Planlama/Lojistik Genel Müdür Yardımcılığına bağlı olarak; İthalat Operasyonları, Üretim Planlama ve Malzeme Yönetim Müdürlükleri bulunmaktadır. Üretim Genel

Müdür Yardımcılığına bağlı olarak Uygulama Mühendisliği ve Üretim Müdürlükleri ve Satınalma Genel Müdür Yardımcılığına bağlı olarak Satınalma ve Taiwan Ofis Müdürlükleri bulunmaktadır. Organizasyon şemasında yer alan müdürlüklerin görevleri aşağıdaki gibidir.

İcra Kurulu Üyesi Şirketin kalite politikasını, vizyonunu, hedeflerini oluşturmak.

Genel Müdür Onaylanmış stratejilerle ve şirket bütçesine göre, şirketi yönetmek, belirlenen kar hedeflerine ulaşmayı sağlamak.

Planlama/Lojistik Genel Müdür Yardımcılığı Şirket stratejileri ve bütçesi doğrultusunda yatırımların planlanması ve yürütülmesi, müşteri talepleri, lojistik durum ve üretim kapasitesine uygun olarak üretimin planlanması, kalite ve çevre yönetim sisteminin kurulması ve yürütülmesi, bilgi sistemleri uygulamalarının yürütülmesi ve geliştirilmesi konularının yönetimi.

Üretim Genel Müdür Yardımcılığı Belirlenen stratejiler doğrultusunda ve bölüm bütçesine göre, sorumluluğundaki bölümleri hedeflerine ulaştırmak, üretimin en ekonomik ve en verimli şekilde gerçekleşmesini sağlamak.

Satınalma Genel Müdür Yardımcılığı Belirlenen stratejiler ve bölüm bütçesine göre, sorumluluğundaki bölümleri hedeflerine ulaştırmak, ürünlerin istenilen teknik özellikler ve standartları sağlaması için malzemelerin uygun fiyat, kalite ve zamanda temininin sağlanmasını kontrol etmek.

Bütçe Kontrol ve Denetim Müdürlüğü Şirketin hedefleri doğrultusunda, yıllık ve gerektiğinde ara dönem ve/veya daha uzun vadeli bütçelerin hazırlanmasını ve ilgili dönem içindeki sonuçları analiz ederek düzeltici faaliyetlerin alınmasını sağlamak.

Kalite Müdürlüğü Şirketin belirlenmiş stratejileri doğrultusunda, kalite hedeflerinin uygulanmasını, geliştirilmesini ve ürünlerin kalite standartlarında üretildiğinin doğrulamasını yapmak.

İnşaat Bakım Müdürlüğü Fabrika bünyesinde gerçekleştirilecek tüm yatırımlar, fizibilite çalışmaları, projeler ve inşaat faaliyetlerini planlamak, koordine etmek ve denetlemek.

Güvenlik Müdürlüğü Şirketin üst yönetim tarafından belirlenen stratejiler ve hedefler doğrultusunda günlük faaliyetlerini gerçekleştirmek için gereksinim duyulan güvenlik

konseptinin belirlenmesi, yürütülmesi, yönlendirilmesi ve denetimi ile yasal mevzuatlar çerçevesinde Güvenlik faaliyetlerinin sürdürülmesini sağlamak.

İthalat Operasyon Müdürlüğü Yurt dışından tedarik edilen malzemelerin ithalatının, Üretim Planlama, Satınalma ve Finansman birimleri ile koordineli çalışarak, gümrükleme, sigorta, nakliye ve banka işlemlerinin en ekonomik ve verimli şekilde gerçekleştirilmesini sağlamak.

Üretim Planlama Müdürlüğü Üst yönetim tarafından verilen stratejik planların üretim, satış ve malzeme (bütçe) yıl ve aylara göre programlanmasını, bu planların pazarlama şirketlerinden gelen revizelerle yenilenmesini (bütçe revizesi) sağlamak.

Malzeme Yönetim Müdürlüğü Pazarlama şirketlerinden gelen bütçeleri kullanarak uzun dönem planlama, malzeme planlama ve tedarik yönetimi ve sistem geliştirme faaliyetlerinin yönetimini sağlamak.

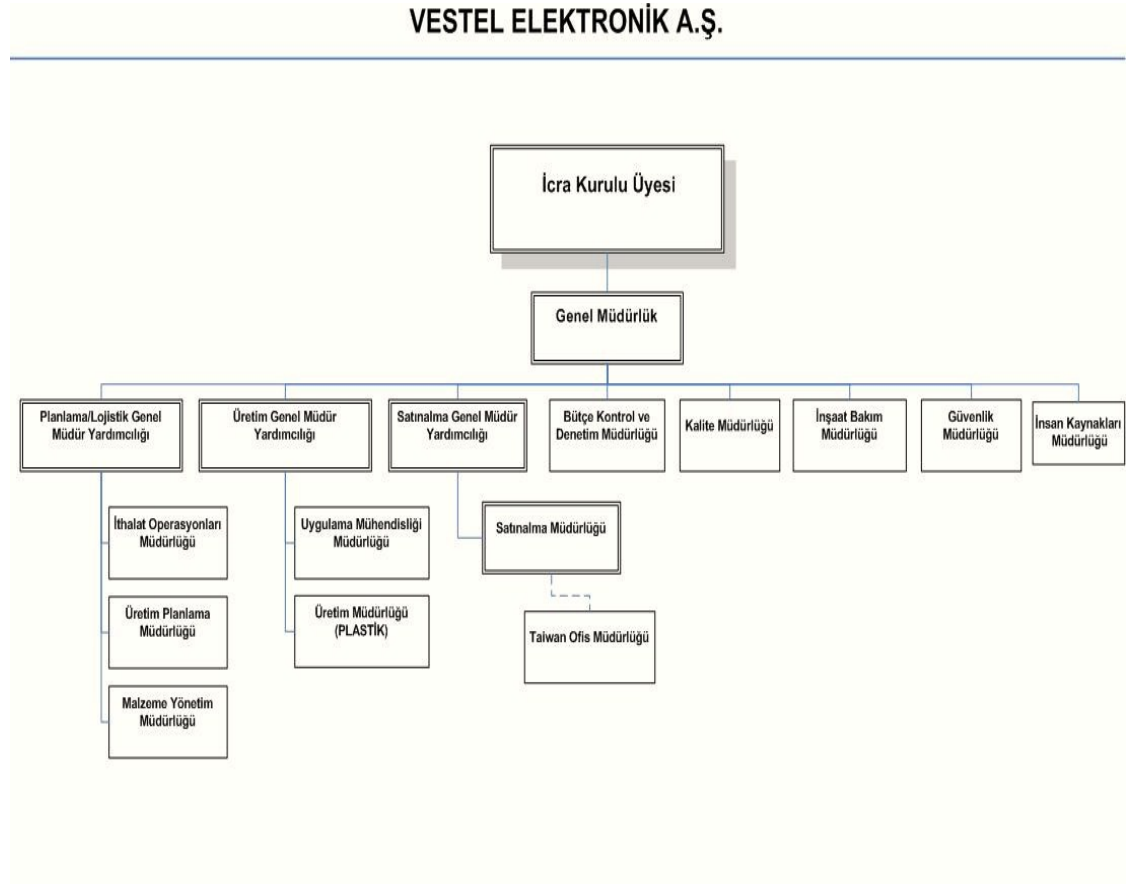
Uygulama Mühendisliği Müdürlüğü Yeni ürünler ve mevcut üretilen ürünlerin üretimde uygulanabilirliğini sağlamak ve bunların teknik onaylarını vermek.

Plastik Üretim Müdürlüğü Plastik üretim biriminde üretilen ürünlerin önceden belirlenen teknik özellikler ve kalite standartları doğrultusunda iş emirlerine göre belirlenen standart zaman içerisinde en ekonomik ve en verimli şekilde üretimin planlamasını ve gerçekleştirilmesini koordine etmek ve denetlemek.

Satınalma Müdürlüğü Belirlenen stratejiler ve hedefler doğrultusunda, şirketin ihtiyaç duyduğu iç ve dış alımları, öngörülen miktar, kalite, maliyet ve tarihte, onaylanmış satınalma bütçe ve programlarına uygun olarak yürütmek.

Taiwan Ofis Müdürlüğü Uzakdoğu piyasasında üretim komponentlerinin uygun şartlarda temin edilmesi için gerekli tedarikçilerin araştırılması ve koordinasyonu.

Şekil 3: Vestel Elektronik A.Ş. Organizasyon Şeması



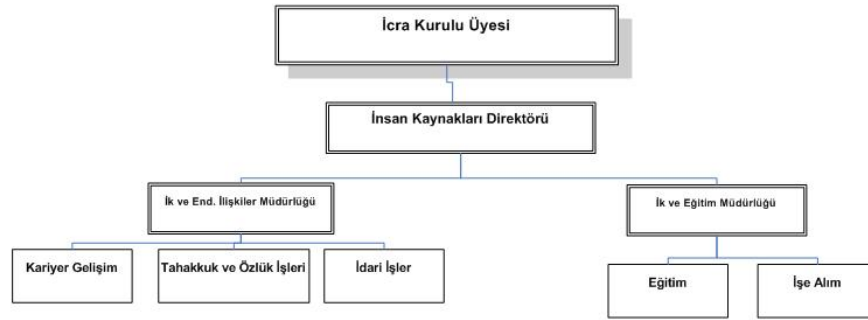
İnsan Kaynakları Müdürlüğüne ait organizasyonu gösteren yapı aşağıdaki gibidir. İcra Kurulu Üyesinin en üstte bulunduğu yapı içerisinde, İnsan Kaynakları Direktörüne bağlı olarak İK ve Endüstri ilişkiler ile İK ve Eğitim müdürlükleri bulunmaktadır.

İK ve Endüstri ilişkiler Müdürlüğüne bağlı olarak Kariyer Gelişim, Tahakkuk ve Özlük İşler ile İdari İşler birimleri bulunmaktadır. Kariyer Gelişim biriminin görevleri arasında; performans değerlendirme çalışmaları, performans değerlendirme sistemi uygulamaları ve sonuç analizlerinin yapılarak raporlanması, beyaz ve mavi yaka çalışanları iş değerlendirme çalışmaları, görev tanımları analiz çalışmaları, terfi ve kademe artışı uygulamaları, terfi ve yatay ilerleme prosedürü, aylık sistemsel bölüm geçişleri, kariyer yönetimi, organizasyon şemasının takibi ve güncellenmesi, masraf ve görev yerleri değişiklikleri ile takibi, ücret yönetimi, unvan standardizasyonu çalışması, personel istatistik raporu, çalışan memnuniyet anketi çalışmaları vb. yer almaktadır.

Tahakkuk ve Özlük İşler biriminin görevleri arasında; SAP sistemi üzerinden zaman ve bordro yönetimi, SSK işlemleri, üretim ve üretime bağlı birimlerdeki taşeron puantajı, tüm yasal süreçlerin takibi, muhasebe ile koordineli aylık kayıtların atılması, kontrollerinin yapılması, mutabakat sağlanması, mutasar beyanname bilgileri, personel bütçesi çalışmaları, aylık maliyet ve verimlilik raporlarının hazırlanması, fazla mesai raporları, İK raporları, istatistik kurumu raporları, kıdem ve ikramiye karşılıkları, iş hukuku uygulamalarının takibi, resmi yazışmalar, iş sağlığı ve güvenliği ile ilgili mevzuat, izinler ve takibi, sosyal denetimler, mali denetçiler vb. yer almaktadır. İdari İşler biriminin görevleri arasında; yemek ve servis hizmetlerinin sağlanması, çevre düzenlemesi, temizlik hizmetlerinin yerine getirilmesi, şirket misafirlerinin karşılanması, şirket arabalarının her türlü bakımı vb. yer almaktadır.

Şekil 4: Vestel İnsan Kaynakları Organizasyon Şeması

#### VESTEL İNSAN KAYNAKLARI



İK ve Eğitim Müdürlüğüne bağlı olarak Eğitim ve İşe Alım birimleri bulunmaktadır. Eğitim biriminin görevleri arasında; eğitim ihtiyaçlarının analizi, eğitim bütçesinin hazırlanması, eğitim programlarının geliştirilmesi ve seçimi, iç eğitimcilerin tespiti, dış kaynaklı eğitim firmalarının seçimi, eğitim yeri ve organizasyonu, eğitim takvimi hazırlama, eğitim ve eğitimcinin değerlendirilmesi, şirketler grubuna özel eğitim sisteminin geliştirilmesi, eğitim prosedürünün güncellenmesi, eğitimlerin uygulanması, izlenmesi ve ölçülmesi, personel

oryantasyonun yerine getirilmesi, VESTEL grubu iletişim çalışmaları, koçluk ve mentorluk programlarının düzenlenmesi, yönetici adayları programları geliştirme, sosyal denetimler vb. yer almaktadır. İşe Alım biriminin görevleri arasında; norm kadro çalışmaları, personel ihtiyacının belirlenmesi, organizasyonel planlama, işe girişte organizasyon şemasının takibi ve güncellenmesi, işe alma ve yerleştirme, iş başvurularının kabulü ve başvuru yönetimi, dış kaynaklı danışmanlık, ön inceleme sınav uygulamaları, iş mülakatları, referans araştırma, seçim kararı ve iş teklifi, SSK girişleri ve özlük dosyası kaydı, özel sağlık sigortası girişi ve fatura takibi, işe alma yönetmeliği, aylık işgücü çizelgesi, personel işten çıkış mülakatları ve raporlanması, staj uygulamaları vb. yer almaktadır.

### 3.5.2. VESTEL ELEKTRONİK A.Ş. PERSONEL SEÇİM SÜRECİ

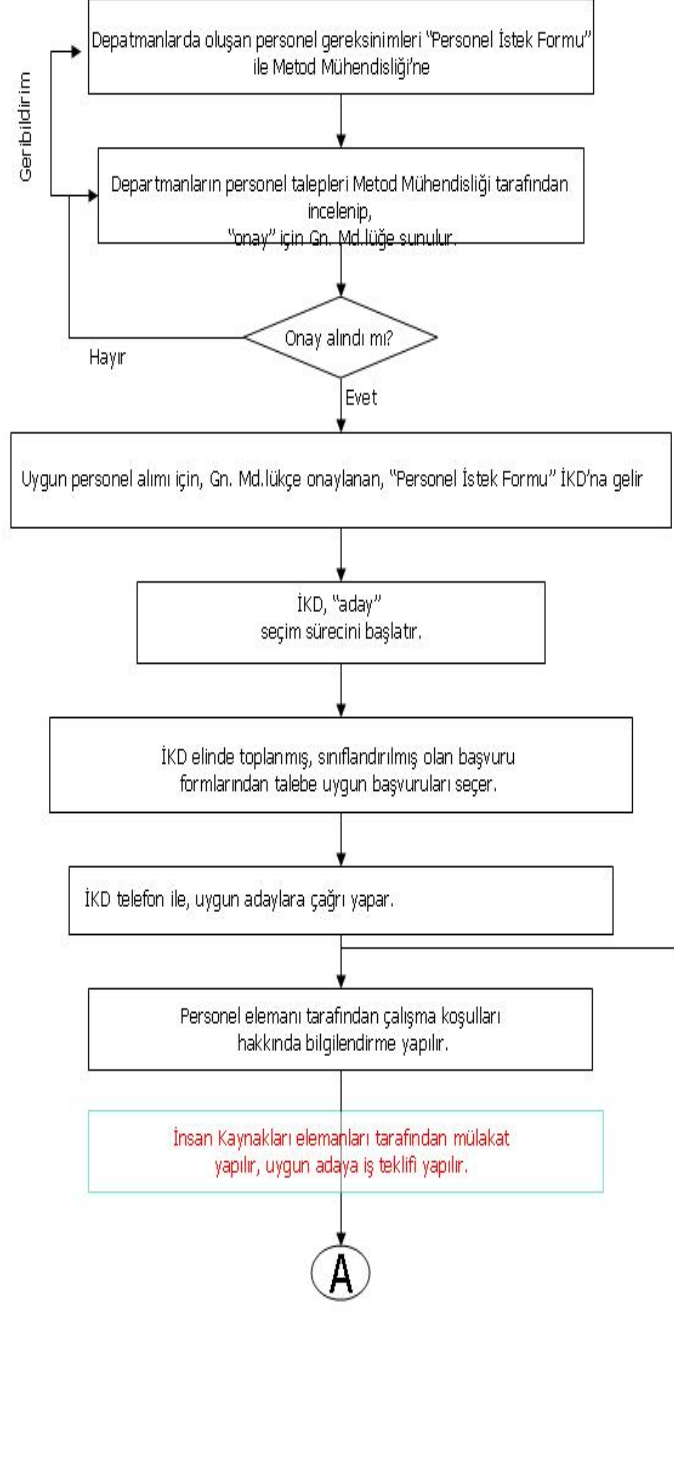
VESTEL Elektronik A.Ş. beyaz (aylık ücretli personel) ve mavi (saat ücretli personel) yakalı işe alma ve yerleştirme süreci İnsan Kaynakları Direktörüne bağlı olarak bulunan İK ve Eğitim müdürlüğünde yer alan İşe Alım birimi tarafından gerçekleştirilmektedir. Saat ücretli personelin işe alımında uygulanan süreç aşağıdaki gibidir.

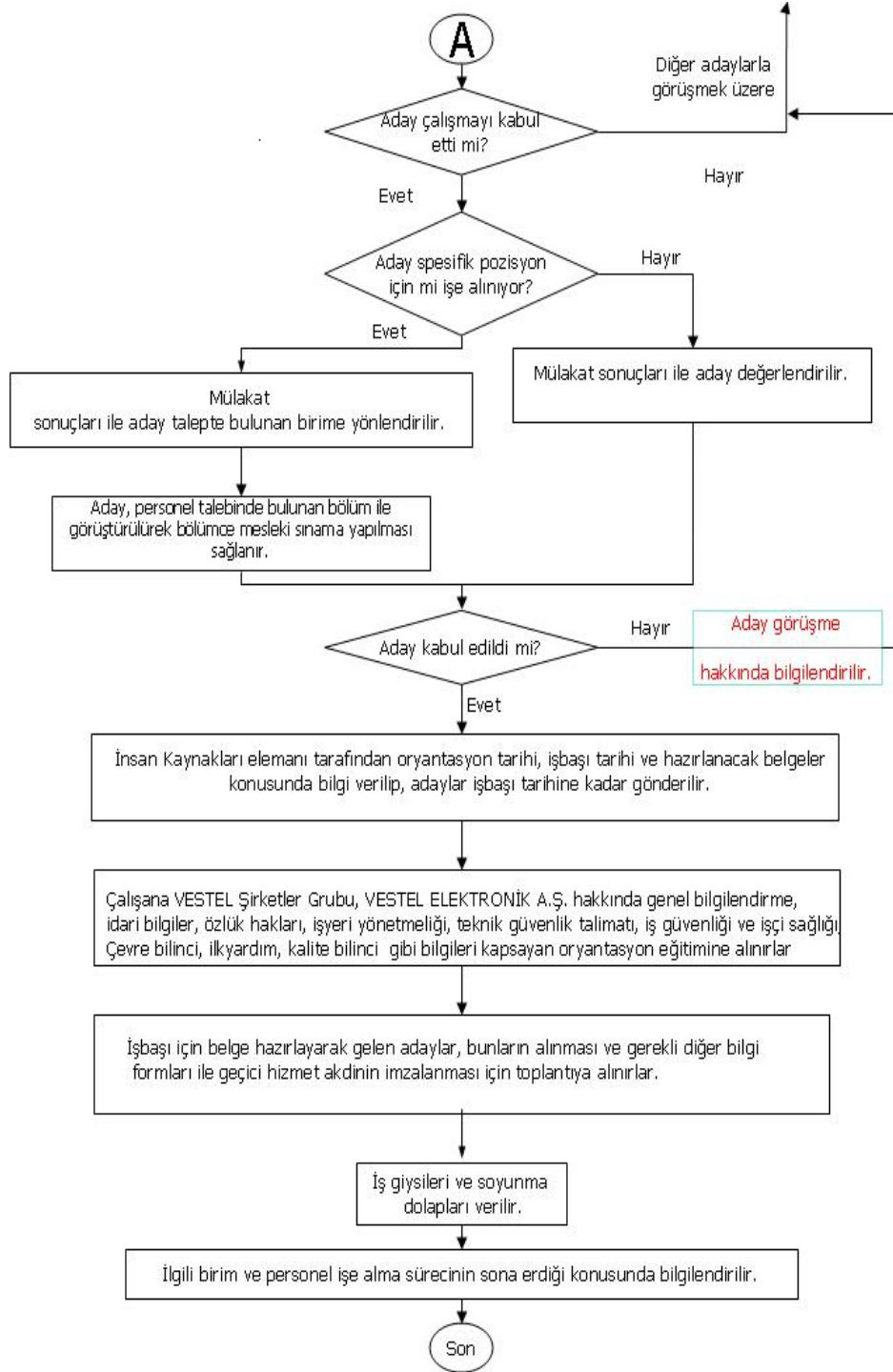
- Departmanlarda oluşan personel gereksinimleri aşağıdaki “personel istek formu” ile Metod Mühendisliği bölümüne ulaştırılır. Formda belirtilen niteliklere göre aday havuzu oluşturulur. Personel gereksinimi bulunan bölüm tarafından işin yapısına göre cinsiyet,yaş ve eğitim gibi nitelikler değerlendirilerek form doldurulur. Örneğin kalite bölümü tarafından doldurulmuş olan personel istek formunda aranan niteliklerden bazıları; Manisa’ da ikamet ediyor olması, meslek lisesi veya yüksek okul mezunu, daha önce kalite bölümünde çalışmış olması gibi.
- Planlanan üretime göre bölümler ihtiyacı doğrultusunda eleman taleplerini Metod Mühendisliğine iletir. Departmanların personel talepleri Metod Mühendisliği tarafından incelenip, onay için Genel Müdürlüğe sunulur. Bu süreçte eleman isteğinde bulunan bölüm, metod mühendisliği ile bilgi alışverişi ve geri bildirimde bulunulur. Gelen istek formuna göre metod mühendisliği tarafından iş analizi yapılıyor. Bölümlerden gelen eleman talepleri, birim/adam saatlere göre değerlendirilip o birim için gerekli olan işgücü tespit edilir. İşgücü için gerekli olan iş analizleri ve iş etüdları metod mühendisliği tarafından yapılır.

Şekil 5: Saat Ücretli Personelin İşe Alım Süreci Çözümlemesi

### 3 - SAAT ÜCRETLİ PERSONELİN İŞE ALIM SÜRECİ ÇÖZÜMLEMESİ

#### 3.1 - Saat Ücretli Personelin İşe Alım Süreci Şematik Gösterimi





- Personel istek formu, genel müdürlük tarafından onaylanmaz ise geçersiz sayılır ve bölüme tekrar geri gönderilir. Gerekli onaylar alındıktan sonra, personel istek formu, İnsan Kaynakları Departmanına gönderilir. İnsan kaynakları elemanı gelen formu inceleyip kontrollerini yaptıktan sonra insan kaynakları müdürünün onayına sunar.
- Personel istek formunun İnsan Kaynakları Departmanına ulaşıyla aday süreci başılamış olur. VESTEL, kariyer net, yenibir iş, secret vb. internet siteleriyle, şirkete yapılan şahsi başvurular, şirket içi duyurular, referanslar vb. yollarla oluşturulan aday havuzundan, personel istek formunda istenilen niteliklere uygun adaylara şirketin kullanmış olduğu “Mavi Yakalı Personel İş Müracaat Formu” nu doldurmaları istenir.

Şekil 6: Vestel Şirketler Grubu Eleman İstek Formu

| <div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> <div style="text-align: left;">  </div> <div> <b>VESTEL ŞİRKETLER GRUBU ELEMAN İSTEK FORMU</b> </div> </div>                                                                                                                                                                                                      |                             |              |                             |        |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|--------------|-----------------------------|--------|
| Talep Tarihi:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                             |              |                             |        |
| <b>TALEP NEDENİ</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                             |              |                             |        |
| Personel Talep Nedeni                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | İşten Ayrılan Eleman Yerine |              | İlave Talep                 |        |
| Ücret Tipi:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Aylık Ücretli               | Saat Ücretli |                             |        |
| Personel İstihdam Durumu:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Kadrolu                     | Sözleşmeli   | Taşeron                     |        |
| İstenen Personel Sayısı:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                             |              |                             |        |
| <b>ELEMANA ARANILAN ÖZELLİKLER</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                             |              |                             |        |
| Cinsiyet:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Bay                         | Bayan        | Önemli Değil                |        |
| Medeni Hali:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Evli                        | Bekar        | Önemli Değil                |        |
| Yaş:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Askerlik:                   |              |                             |        |
| Eğitim:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Yüksek Lisans               | Lisans       | Lise                        |        |
| Okul adı:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                             |              |                             |        |
| Bölümü:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                             |              |                             |        |
| Yabancı Dil:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | İngilizce                   | Çok İyi      | İyi                         | Orta   |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Almanca                     | Çok İyi      | İyi                         | Orta   |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Diğer                       | Çok İyi      | İyi                         | Orta   |
| <b>Bilgisayar Bilgisi:</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                             |              |                             |        |
| Sürücü Belgesi:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Evet                        | Hayır        | <b>Seyahat Edebilirlik:</b> |        |
| Aktif Olarak Kullanılması:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Evet                        | Hayır        | Evet                        | Hayır  |
| Oturduğu yer:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Avrupa                      | Asya         | Diğer:                      |        |
| <b>Çalışabileceği Şehirler:</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                             |              |                             |        |
| <b>İş Deneyimi, Süre, Konu:</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                             |              |                             |        |
| <b>İŞ İLE İLGİLİ BİLGİLER</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                             |              |                             |        |
| Verilecek Görev:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                             |              |                             |        |
| Departman:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                             |              |                             |        |
| Bağlı Olacağı Kişi:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                             |              |                             |        |
| İşe Başlama Tarihi:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                             |              |                             |        |
| Görev Tanımı:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                             |              |                             |        |
| Diğer Koşullar:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                             |              |                             |        |
| Metod Mühendisliği Değerlendirmesi:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                             |              |                             |        |
| <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div> <b>TALEP EDEN YÖNETİCİ</b><br/>           Ad/Soyad: .....<br/>           Ünvan: .....<br/>           İmza: .....         </div> <div> <b>BÖLÜM ÜST YÖNETİCİSİ</b><br/>           .....<br/>           .....         </div> <div> <b>İNSAN KAYNAKLARI MÜDÜRÜ</b><br/>           .....<br/>           .....         </div> <div> <b>GENEL MÜDÜR</b><br/>           .....<br/>           .....         </div> </div> |                             |              |                             |        |
| Tarih:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                             | Tarih:       | Tarih:                      | Tarih: |

Form Rev. No:01

Form No: 01.İNKKA.03

- İnsan Kaynakları Departmanı elinde toplanmış, sınıflandırılmış olan başvuru formlarından talebe uygun başvuruları seçer. Adaylar tarafından doldurulan müracaat formu üzerinden insan kaynakları elemanı tarafından bir ön eleme yapılmaktadır.

Şekil 7: Vestel Şirketler Grubu İş Müracaat Formu

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                |                                                                                                                                                                                   |                          |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|
| <br>ELEKTRONİK SANAYİ VE TİCARET A. Ş.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                | Başvuru No : .....                                                                                                                                                                |                          |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                | Başvuru Tarihi : ...../...../ 200.....                                                                                                                                            |                          |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                | <b>İŞ MÜRACAAT FORMU</b>                                                                                                                                                          |                          |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                |                                                                                                                                                                                   |                          |
| ADINIZ, SOYADINIZ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                |                                                                                                                                                                                   |                          |
| DOĞUM TARİHİ VE YERİ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | /              |                                                                                                                                                                                   |                          |
| İKAMETGAH ADRESİ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                |                                                                                                                                                                                   |                          |
| TELEFON NO                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | EV TEL : ..... | CEP TEL : .....                                                                                                                                                                   | DİĞER : .....            |
| <b>ÖĞRENİM DURUMUNUZ</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                |                                                                                                                                                                                   |                          |
| <input type="checkbox"/> İlkokul <input type="checkbox"/> Ortaokul <input type="checkbox"/> Lise <input type="checkbox"/> Meslek Lisesi    Bölümü <input type="checkbox"/> M.Y.O.    Bölümü<br><input type="checkbox"/> Ortaokul .....terk <input type="checkbox"/> Lise .....terk <input type="checkbox"/> Meslek Lisesi .....terk <input type="checkbox"/> M.Y.O. .....terk<br><input type="checkbox"/> Çıraklık Eğitim <input type="checkbox"/> Kalfalık Belgesi <input type="checkbox"/> Ustalık Belgesi <input type="checkbox"/> Usta Öğretici Belgesi    Bölümü ..... |                |                                                                                                                                                                                   |                          |
| <b>İŞ TECRÜBENİZ (En son işinizden başlayarak)</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                |                                                                                                                                                                                   |                          |
| İş Yerinin adı ve adresi                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Göreviniz      | İşe giriş tarihi                                                                                                                                                                  | İsten çıkış tarihi       |
| 1 -                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                |                                                                                                                                                                                   |                          |
| 2 -                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                |                                                                                                                                                                                   |                          |
| 3 -                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                |                                                                                                                                                                                   |                          |
| 4 -                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                |                                                                                                                                                                                   |                          |
| 5 -                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                |                                                                                                                                                                                   |                          |
| Vestel Şirketler Grubu'nda çalışan yakınınız var mı? <input type="checkbox"/> Evet <input type="checkbox"/> Hayır<br>Adı Soyadı : ..... Yakınlık Derecesi : .....<br>Çalıştığı Şirket : ..... Ünvanı : .....                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                |                                                                                                                                                                                   |                          |
| Vardiyalı çalışır mısınız? <input type="checkbox"/> Evet <input type="checkbox"/> Hayır                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                | Yabancı dil biliyor musunuz? : .....                                                                                                                                              |                          |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                | Lütfen derecesini belirtiniz. <input type="checkbox"/> Az <input type="checkbox"/> Orta <input type="checkbox"/> İyi                                                              |                          |
| <b>SAĞLIK DURUMUNUZ (Normal veya arızanın belirtilmesi şeklinde)</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                |                                                                                                                                                                                   |                          |
| Gözünüz                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | İşitmeniz      | Konusmanız                                                                                                                                                                        | Ortopedik                |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                |                                                                                                                                                                                   |                          |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                | Cildiniz veya İç Organlarınız                                                                                                                                                     | Önemli Hastalık Ameliyat |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                |                                                                                                                                                                                   | Diğer                    |
| <b>REFERANSLARINIZ (AKRABA HARİÇ)</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                |                                                                                                                                                                                   |                          |
| Adı Soyadı                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Mesleği        | Adresi                                                                                                                                                                            | Varsa Telefon Numarası   |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                |                                                                                                                                                                                   |                          |
| <b>Askerlik Yaptınız mı? (Evet ise; Başlangıç/Bitiş Tarihi, Birliğiniz/Yeri/Rütbenizi belirtiniz)</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                |                                                                                                                                                                                   |                          |
| <input type="checkbox"/> Evet <input type="checkbox"/> Hayır <input type="checkbox"/> Muaf    Başlangıç / Bitiş Tarihi : .....<br>Birliğiniz/Yeri/Rütbeniz : .....                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                |                                                                                                                                                                                   |                          |
| Hakkınızda soruşturma veya dava açıldı mı? <input type="checkbox"/> Evet <input type="checkbox"/> Hayır<br>Mahkumiyetiniz Var mı? <input type="checkbox"/> Evet <input type="checkbox"/> Hayır                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                |                                                                                                                                                                                   |                          |
| Oto Ehliyetiniz Var mı? (Cevabınız evet ise lütfen sınıfını belirtiniz.)<br><input type="checkbox"/> Evet <input type="checkbox"/> Hayır    Sınıfı : .....                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                | Sigara Kullanıyor musunuz? <input type="checkbox"/> Evet <input type="checkbox"/> Hayır<br>Alkol Kullanıyor musunuz? <input type="checkbox"/> Evet <input type="checkbox"/> Hayır |                          |

-İK-006 Rev.No: 02 Tarihi : 15.12.2006

| EVVELCE VE HALEN ÜYE OLDUĞUNUZ DERNEK VEYA KURULUŞ                                                                                                                                                                                                         |                  |                                          |                             |                                            |                           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|------------------------------------------|-----------------------------|--------------------------------------------|---------------------------|
| Derneğin / Sendikanın Adı                                                                                                                                                                                                                                  |                  | Kuruluş Amacı                            |                             | Adres ve Telefon No                        |                           |
|                                                                                                                                                                                                                                                            |                  |                                          |                             |                                            |                           |
| <b>AİLEYE DAİR BİLGİLER</b>                                                                                                                                                                                                                                |                  |                                          |                             |                                            |                           |
| AİLE                                                                                                                                                                                                                                                       | Adı Soyadı       | Doğum Tarihi                             | Doğum Yeri                  | İşi                                        | Adres ve Telefon Numarası |
| BABANIZIN                                                                                                                                                                                                                                                  |                  |                                          |                             |                                            |                           |
| ANNENİZİN                                                                                                                                                                                                                                                  |                  |                                          |                             |                                            |                           |
| EŞİNİZİN                                                                                                                                                                                                                                                   |                  |                                          |                             |                                            |                           |
| ÇOCUKLAR 1                                                                                                                                                                                                                                                 |                  |                                          |                             |                                            |                           |
| 2                                                                                                                                                                                                                                                          |                  |                                          |                             |                                            |                           |
| 3                                                                                                                                                                                                                                                          |                  |                                          |                             |                                            |                           |
| KARDEŞLER 1                                                                                                                                                                                                                                                |                  |                                          |                             |                                            |                           |
| 2                                                                                                                                                                                                                                                          |                  |                                          |                             |                                            |                           |
| 3                                                                                                                                                                                                                                                          |                  |                                          |                             |                                            |                           |
| BU GÜNE KADAR KATILMIŞ OLDUĞUNUZ KURSLAR : .....                                                                                                                                                                                                           |                  |                                          |                             |                                            |                           |
| S.S.K. NUMARANIZ : .....                                                                                                                                                                                                                                   |                  | EMEKLİ SANDIĞI NO : .....                |                             |                                            |                           |
| BOŞ ZAMANLARINIZDA NE YAPARSINIZ? : .....                                                                                                                                                                                                                  |                  |                                          |                             |                                            |                           |
| FEBİLERİNİZ (YÜKSEKLİK,KARANLIK,KÖPEK GİBİ) : .....                                                                                                                                                                                                        |                  |                                          |                             |                                            |                           |
| HANGİ BİLGİSAYAR PROGRAMLARINI KULLANMAYI BİLİYORSUNUZ? : .....                                                                                                                                                                                            |                  |                                          |                             |                                            |                           |
| BOYUNUZ : ..... KİLONUZ : ..... AYAKKABI NUMARANIZ : ..... PANTOLON NUMARINIZ : ..... ÜST BEDEN NO. : .....                                                                                                                                                |                  |                                          |                             |                                            |                           |
| MAAŞTAN BAŞKA YAN GELİRİNİZ VAR MI? : .....                                                                                                                                                                                                                |                  |                                          |                             |                                            |                           |
| SERVİS DURAK YERİNİZ: : .....                                                                                                                                                                                                                              |                  |                                          |                             |                                            |                           |
| OTURDUĞUNUZ EV <input type="checkbox"/> SİZE AİT <input type="checkbox"/> KİRA <input type="checkbox"/> AİLENİZE AİT <input type="checkbox"/> LOJMAN <input type="checkbox"/>                                                                              |                  |                                          |                             |                                            |                           |
| ŞU ANDA DEVAM ETMEKTE OLAN BORCUNUZ VAR MI? <input type="checkbox"/> HAYIR <input type="checkbox"/> EVET: ..... YTL.                                                                                                                                       |                  |                                          |                             |                                            |                           |
| <b>HANGİSİ ARACILIĞI İLE BAŞVURU YAPIYORSUNUZ?</b>                                                                                                                                                                                                         |                  |                                          |                             |                                            |                           |
| <input type="checkbox"/> İLAN                                                                                                                                                                                                                              |                  | <input type="checkbox"/> ŞİRKET ÇALIŞANI |                             | <input type="checkbox"/> TÜRKİYE İŞ KURUMU |                           |
| <input type="checkbox"/> ARKADAŞ                                                                                                                                                                                                                           |                  | <input type="checkbox"/> TAVSİYE         |                             | <input type="checkbox"/> DİĞER             |                           |
| İŞE KABUL EDİLDİĞİNİZ TAKTİRDE NE ZAMAN İŞBAŞI YAPABİLİRSİNİZ? : .....                                                                                                                                                                                     |                  |                                          |                             |                                            |                           |
| <b>AŞAĞIDAKİ METNİ OKUYARAK İMZALAYINIZ!</b>                                                                                                                                                                                                               |                  |                                          |                             |                                            |                           |
| Yukarıda ayrıntılı olarak vermiş olduğum tüm bilgilerin tamamen doğru olduğunu beyan eder,işe alındığım taktirde bu bilgilerin herhangi birinin gerçeğe aykırılığının tesbiti halinde iş akdimin ihbarsız ve tazminatsız feshini kabul ettiğimi onaylarım. |                  |                                          |                             |                                            |                           |
| Tarih : .....                                                                                                                                                                                                                                              |                  | Adı Soyadı : .....<br>İmza : .....       |                             |                                            |                           |
| <b>AŞAĞIDAKİ KISIM İŞ VEREN TARAFINDAN DOLDURULACAKTIR.</b>                                                                                                                                                                                                |                  |                                          |                             |                                            |                           |
| <b>İŞ MÜLAKAT NOTLARI</b>                                                                                                                                                                                                                                  |                  |                                          |                             |                                            |                           |
| İlgili Kısım Md. : .....                                                                                                                                                                                                                                   |                  |                                          |                             |                                            |                           |
|                                                                                                                                                                                                                                                            |                  |                                          |                             |                                            |                           |
|                                                                                                                                                                                                                                                            |                  |                                          |                             |                                            |                           |
|                                                                                                                                                                                                                                                            |                  |                                          |                             |                                            |                           |
| İnsan Kaynakları Md. : .....                                                                                                                                                                                                                               |                  |                                          |                             |                                            |                           |
|                                                                                                                                                                                                                                                            |                  |                                          |                             |                                            |                           |
|                                                                                                                                                                                                                                                            |                  |                                          |                             |                                            |                           |
|                                                                                                                                                                                                                                                            |                  |                                          |                             |                                            |                           |
| <b>İŞE ALINDIĞI TAKTİRDE</b>                                                                                                                                                                                                                               |                  |                                          |                             |                                            |                           |
| İşbaşı Tarihi                                                                                                                                                                                                                                              | Çalışacağı Kısım | Giriş Ücreti                             | İş Grubu                    | İş Adı                                     |                           |
|                                                                                                                                                                                                                                                            |                  | ..... YTL.<br>Saat                       |                             |                                            |                           |
| Sorumlusu                                                                                                                                                                                                                                                  | Müdür            | İnsan Kaynakları Müdürü                  | Genel Müdür / Genel Md.Yrd. |                                            |                           |
|                                                                                                                                                                                                                                                            |                  |                                          |                             |                                            |                           |

- Bu ön elemelerde görüşme yapılmaz. Ön elemelerde, personel istek formunda belirtilen kriterler göz önüne alınarak iş müracaat formunda adayın vermiş olduğu bilgiler incelenmektedir. Ön elemelerde önemli olan kriterlerden bazıları; adayın sağlık durumu, erkek adaylar için askerlik durumu, tüm adaylar için sabıka kaydının bulunup bulunmadığı, vardiyalı çalışıp çalışmayacağı, daha önce çalışmış olduğu işyerleri ve iş deneyimi (plastik bölümü için daha önce plastik işinde çalışıp çalışmadığı), ikamet ettiği il (tercihen manisa), mezuniyet vb.
- Yapılan ön elemelerden sonra uygun olan adaylar insan kaynakları departmanı tarafından mülakata davet edilir. Eğer aday şirkete gelip müracaat formu doldurmuş ise ön eleme hemen yapılır ve aday mülakata alınır.
- Personel elemanı tarafından çalışma koşulları hakkında bilgilendirme yapılır. Adaylardan ücret, vardiyalı çalışma, fazla mesaiye kalıp kalamayacağı, sağlık problemi olup olmadığı, ayakta çalışıp çalışamayacağı gibi bilgiler elde edilir. Çalışma koşullarını kabul etmeyen adaylar mülakata alınmadan elenir.
- Çalışma koşullarını kabul eden adaylar insan kaynakları elemanı tarafından mülakata tabi tutuluyor. Mülakat esnasında adayın doldurmuş olduğu müracaat formundaki bilgilerin doğruluğu sorulan sorularla irdeleniyor. İnsan kaynakları elemanı mülakat sırasında adayın dış görünüşüne, fiziksel durumuna, işe karşı olan istekliliğine, daha önce çalıştığı işyerleri ve iş deneyimine, daha önceki işyerinden neden ayrıldığına, işe alınırsa nerede ve kimlerle kalacağına, bakılır. Adayın doldurmuş olduğu müracaat formunda, eksik kalan bilgiler veya anlaşılmayan noktalar mülakat esnasında tamamlanır. Mülakatın sonunda adaya çalışma koşulları tekrar hatırlatılarak iş teklifi yapılır. İnsan kaynakları elemanı mülakat sürecine dair bilgileri, müracaat formunun arka yüzüne not alır.
- Mülakat sonunda çalışma şartlarını kabul etmeyen adaya teşekkür edilerek diğer adaylarla görüşmeye geçilir. Çalışma şartlarını kabul eden adaya genel yetenek testi uygulanır. Bu testin içeriği 30 soru ve 25 dakikadan oluşmaktadır. Testte verilen cevapların en az yarısının doğru olması gerekmektedir. Testi cevaplamayan adaylar elenir. Testi istenilen düzeyde cevaplayan adaylar, mülakat sonuçlarıyla birlikte ilgili bölüm yöneticisiyle görüşmek üzere ilgili bölüme yönlendirilir.

- İnsan kaynakları departmanı tarafından ilgili bölüme yönlendirilen aday, işe alınacağı taktirde çalışacağı ortamda mesleki sınamaya tabi tutulur. Örneğin TV tamircisi ise mesleki tecrübesi ölçülür.
- Bölüm tarafından mülakata ve mesleki sınamaya tabi tutulan adaylardan, işe kabul olmayanlara insan kaynakları elemanı tarafından istenilen pozisyon için uygun olmadıkları, diğer bölümlerde değerlendirilecekleri bilgisi verilip, aday havuzunda değerlendirileceği bilgisi verilir.
- Aranılan pozisyon için hem insan kaynakları departmanı hem de bölüm tarafından uygun olarak kabul edilen adaylara, insan kaynakları elemanı tarafından oryantasyon tarihi, işbaşı tarihi ve hazırlanacak belgeler konusunda bilgi verilip, adaylara işbaşı tarihine kadar gerekli evrakları hazırlamaları konusunda bilgi verilir. Adaylara evrak listesi verilmeden önce sağlık raporu için revire yönlendirilir, eğer uygunsa işbaşı tarihi verilir.
- İşe kabul edilip işbaşı günü işe gelen adaya, VESTEL şirketler grubu, VESTEL Elektronik A.Ş. hakkında genel bilgilendirme, idari bilgiler, özlük hakları, işyeri yönetmeliği, teknik güvenlik talimatı, iş güvenliği ve işçi sağlığı, çevre bilinci, ilkyardım, kalite bilinci gibi bilgileri kapsayan oryantasyon eğitime alınırlar.
- Oryantasyon eğitime gelirken adaylar, yanlarında getirmiş oldukları işbaşı evraklarını insan kaynakları elemanına teslim eder. İşbaşı evrakları kontrol edildikten sonra sözleşme imzalanır. Sözleşmenin yanında iki adet teknik iş güvenliği talimatı imzalanır ve bir nüshası çalışana teslim edildikten sonra diğer nüshası diğer evraklarıyla birlikte özlük dosyasına kaldırılır. Adayın getirmiş olduğu evraklar başvuru formunda verilen bilgiler neticesinde kontrol edilerek adaya işbaşı tarihi verilir. İşbaşı evraklarında herhangi bir sorun çıkan adaylar işbaşı yaptırılmaz.
- Oryantasyon bittikten sonra adaya uygun işbaşı tarihi verilir. Adaya verilen işbaşı tarihinden bir gün önce ssk işe girişi yapılır, sistemsel girişi ve personel kimlik kartı hazırlanır. Eğer işbaşı günü aday belirtilen saatte gelmez ise aday aranarak işbaşı yapıp yapmayacağı sorgulanır. Eğer aday herhangi bir nedenden dolayı işbaşı yapmayacaksa, ssk işe girişi, ssk kurumuna yazılacak bir üst yazı

ile iptal edilir. Ssk girişinin yanında yapılan sistemsal girişı ve hazırlanmış olan personel kimlik kartı iptal edilir.

- İşbaşı yapmaya gelen adaya, hazırlanmış olan personel kimlik kartı teslim edilir. Personel kimlik kartını alan aday, işbaşı kıyafetlerini ve dolabını teslim almak üzere idari işler bölümüne yönlendirilir. İşbaşı kıyafetleri giyen personel, çalışacağı bölüme insan kaynakları elemanı tarafından yönlendirilir ve işe alma sürecinin sona erdiği bilgisi verilir.

Beyaz yakalı personelin işe alım süreci, mavi yakalı işe alım süreci ile benzerlik göstermekle birlikte, yapılan ingilizce testi ve bölümlere özel testler ( Arge bölümü beyaz yakalılar için C ++ testi yapılmaktadır.) ile mülakata ayrılan süre gibi farklılık gösteren noktaları da bulunmaktadır.

## IV. BÖLÜM

### SONUÇ

İşletmeler açısından insan önemli bir faktördür. İşletme diğer faktörlere tam anlamıyla sahip olsa bile insan faktörü olmadan hedeflediği amaçları gerçekleştirmesi mümkün olmayacaktır. İşletmeler açısından hedeflerini gerçekleştirecek nitelikli ve yetenekli işgücünü bulmak, onları işletme bünyesine çekebilmek, doğru bir seçim yapmak ve onları işletmede tutabilmek oldukça sık karşılaşılan bir sorundur. Bu nedenle artık insan unsuru basit bir maliyet kalemi olarak görülmeyip kendisine yatırım yapılacak bir kaynak olarak değerlendirilmeli ve nitelikli personel adaylarını işletme bünyesine çekip, bunlar arasından en uygun olanlarını seçmenin, hayati önem taşıdığı kavranmalıdır. Bu sebeple işletmelerin, insan kaynakları yönetimi ile ilgili olarak; personelin seçimi, eğitimi, işe alıştırılması, kariyer planlamasının yapılması gibi faaliyetlere son derece önem vermeleri gerekmektedir.

İnsan kaynakları yönetiminin en önemli fonksiyonlarından birisi personel seçim faaliyetleridir. Personel bulma ve seçim süreci, personel ihtiyacının oluşmasıyla başlayıp, adayın işe yerleştirilmesiyle sona ermektedir. Etkin ve doğru bir personel seçim süreci için ileride karşılaşacakları personel ihtiyacını belirlemeye ve gerekli önlemleri almaya yönelik olarak, insan kaynakları planları hazırlamalıdır. İhtiyaç duyulan işgücünün taşınması gereken nitelikler iş analizi, iş tanımı ve iş gerekleri çalışmaları neticesinde belirlendikten sonra aday havuzu oluşturulur. Aday havuzu ne kadar nitelikli adaylardan oluşturulursa, verilecek seçim kararı da o derece isabetli olacaktır. Oluşturulan aday havuzundan istenen özellikte ve miktarda aday toplandıktan sonra, bu adaylar arasından işe ve işletmeye en uygun olanlarının tespit edilip, işe yerleştirilmesi gerekecektir. İşletmede ihtiyacı saptanan personel pozisyonu için iç veya dış kaynaklara başvurulmamaktadır. Her zaman dış kaynaklara başvurulmamakta, ekonomik oluşu ve işletmeyi tanıdık olması nedeniyle çoğu zaman iç kaynaklardan personel temini yoluna gidilmektedir.

Psikolojik testler personel seçim sürecinin önemli bir aşamasını oluşturmaktadır. Kısa bir iş görüşmesi ve yazılı sınavların yanında, adayların işe

uygunluğunu bir bütün olarak değerlendirmenin en etkili yolu olan testlerle, adayların sadece işe ilişkin bilgi, beceri ve yetenekleri ölçülmemekte, aynı zamanda işe karşı ilgileri, uyum yetenekleri ve kişilikleri hakkında da bir fikir sahibi olunabilmektedir. Psikolojik testler, yerinde, zamanında ve amaçları doğrultusunda ve ehliyetli kişiler tarafından kullanıldığı takdirde, personel seçimi kararlarının etkinliğini arttıran önemli araçlardır. Ancak sadece psikolojik testler sonucu işe alma kararının verilmesi yanıltıcı olabilir.

Görüşme, personel seçiminin önemli bir diğer aşamasıdır. Görüşme aşamasında iş arayan ile onu işe almayı düşünen kişilerin bir araya geldiği bir ortam oluşur. Görüşme, belli bir pozisyon için başvuran adayın o iş için yeterli niteliklere sahip olup olmadığını belirlemek amacıyla kısa süreli olarak yapılır. Personel seçiminde kilit ve belirleyici rol oynayan görüşme, bir süreç olarak ele alınarak incelenip süreci oluşturan aşamalar özenli bir şekilde yerine getirilmeye çalışılmalıdır. Uygulamada çoğunlukla, görüşme yönteminin seçim sürecinde tek basına kullanıldığı ve karar verme aşamasında tek ve mutlak ölçüt olduğu gözlenmektedir. İş görüşmelerinde görev alan görüşmecinin, görüşmenin yürütülmesinde ve sağlıklı sonuç alınmasında rolü büyüktür. Bir personel seçme yöntemi olarak kullanılan görüşmenin başarı ile sonuçlanması için kendi içinde bir süreçten geçmesi gerekir. Bu nedenle önceden hazırlanmış, belli bir plan programa göre görüşmelerin yürütülmesi, sürecin belli oranda standartlaştırılıp, adaylar arası karşılaştırma yapmayı sağlaması son derece önemlidir. Seçim kararı verilip, işe yerleştirilen personelin, daha sonraki süreçte iş performansı, verimliliği, yöneticileriyle ve iş arkadaşlarıyla ve astlarıyla ilişkileri gözlemlenerek, uygulanan seçim yöntemlerinin etkinliği değerlendirilmelidir.

Araştırmanın uygulama kısmında ülkemizin en önde gelen elektronik şirketi olan ve ZORLU grubuna bağlı olarak çalışan VESTEL ELEKTRONİK A.Ş. şirketinin insan kaynakları yönetimi işlevinin içerisinde yer alan mavi yakalı çalışanların seçim sürecine ve uygulamalarına yönelik bir örnek olay çalışması yapılmıştır. Nitel araştırma yöntemlerinden biri olan örnek olay yöntemi, tek bir olayı veya birkaç olayı derinlemesine inceleme imkânı vermektedir. Bu sayede de daha ayrıntılı ve gerçeğe yakın bilgiler sağlanması mümkün olmaktadır. Bu araştırma ile bir şirkette insan kaynakları yönetimi işlevlerinden olan personel seçim süreci uygulamalarını **ortaya** koymak, tespit edilen ihtiyaçlar doğrultusunda en uygun insan kaynakları yönetimi sisteminin oluşturulabilmesi için seçim sürecinde yapılması gerekenlerle ilgili öneriler sunmaktır. Örnek olay incelemesi sonucunda oluşturulan saat ücretli personelin işe alım süreci çözümlemesi çizelgesi ile mavi yakalı personel seçim süreci hız kazanmış ve uygun olan adayların seçiminde kolaylık getirmiştir. Beyaz yakalı personel seçimi için de ayrı bir çalışma yapılarak, işe alım çözüm süreci çizelgesi oluşturulabilir.

## KAYNAKÇA

ACAR, A.C., (2000), İnsan Kaynakları Temini ve Seçimi, İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul Üniversitesi Fakültesi Yayını, İstanbul.

ACAR, N., (1999), İnsan Kaynakları Yönetimi, MPM Yayınları No: 640, Ankara.

AKYÜZ, Ö., Faruk., (2001), Değişim Rüzgarında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması, Sistem Yayıncılık, İstanbul.

ALDEMİR, C., ATAOL A., BUDAK, G., (2001), İnsan Kaynakları Yönetimi, Barış Yayınları, İzmir.

ARGON, T. ve EREN, A., (2004), İnsan Kaynakları Yönetimi, Nobel Yayınları, İstanbul.

ARTAN, S., (1989). Personel Yönetimi, Gül Basım ve Yayım, İstanbul, 2.Baskı.

AŞKUN, C. İ., (1982), İş gören, Baytaş Yayıncılık, İstanbul.

AYTAÇ, S., (2002), İş Yaşamı Dergisi, Sayı:5.

BARUTÇUGİL, İ., (2004), Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.

BAYSAL, A.C., (1993), Çalışma Yaşamında İnsan, İstanbul.

BEACH, D. S., (1975), Personnel: The Management of People at Work, 3rd Ed., MacMillan Publishing Co. Inc., New York,.

BİNGÖL, D., (2003), İnsan Kaynakları Yönetimi. 5. Basım, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul:

BOELLA, M. J, (1998), Human Resources Management in the Hotel and Catering Industry, London.

BOONE, L. E., DAVID, L. KURTZ AND DOUGLAS H., (1996), Contemporary Business, The Dryden Press, Orlando.

BÜYÜKUSLU, A. R., (1997). Globalizasyon Boyutunda İnsan Kaynakları Yönetimi Dergisi Yayınları, İstanbul

CAN, H., AKGÜN, A., KAVUNCUBAŞI, Ş., (2001), Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi, 4. Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara.

DE CENZO, D., ve ROBBINS, S., (2002), Human Resource Management. 7th. Edition, John Wiley & Sons Inc, . New York.

DEMİRKAN, M., (2000), İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş, Sakarya Kitabevi, Sakarya.

DERELİ, TOKER ve UZUNÇARŞILI, Ü., (1990), İşletmelerde Personel Tedariki ve Seçimi, Mess Yayını, Bizim Büro Basımevi, İstanbul.

ERDOĞAN, İ., (1991), İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları; No.248, İstanbul.

ERDOĞAN, İ., (1994), Personel Seçiminde Mülakat Teknikleri, (Mülakat), Beta Basım, İstanbul.

EREN, E., (1989), Yönetim Psikolojisi, İ.Ü.İşl. Fak. İkt. Enst. Yayın No:105, İstanbul.

FINDIKÇI, İ., (2006), İnsan Kaynakları Yönetimi, Alfa Yayınları Yönetim Dizisi, İstanbul.

FINNIGAN, J., (1995), Doğru işe Doğru Eleman, 1. Baskı, Rota Yayın, İstanbul.

FLİPPO, E. B., (1984), Personnel Management. 6th. Edition. Singapore: McGraw Hill BookCompany,

FOOT, M., HOOK, C., (2002), Introducing Human Resources Management, 3rd Edition, Prentice Hall, London.

GEYLAN, R., (1992), Personel Yönetimi, Met Yayınları, Eskişehir.

GÖÇGÜN, P., (2003), "İşe Alımda Hızla Yaygınlaşan Bir Yöntem: E-İşe Alım", Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları, Figen Tahiroğlu (ed.). 2. Basım, Hayat Yayınları, İstanbul.

GÜNAY, G., (2002), "Eleman Seçme ve Yerleştirme Sürecinde Teknolojinin Yeri", Personel ve İnsan Kaynaklarına Yön Verenlerin Dergisi.

GÜRBÜZ, G. Ö., (2002), Personel Araştırmaları ve İşgören Seçme Süreci. 1. Basım. Literatür Yayınları, İstanbul.

GÜRÇAY, C. Ve SEÇER, B., (2000), "İnternetin İnsan Kaynağı Seçim Sürecinde Aday Toplama Amacıyla Kullanımı". MESS Mercek Dergisi. Yıl.5. Sayı.18.

GÜRER, C. Ç., (1990), Personel Seçiminde Görüşme, Çağlayan Kitabevi, İstanbul.

GÜRSEL, M., IZGAR H., ALTINOK, V., KESİCİ, Ş., BOZGEYİKLİ, H., SÜRÜCÜ A. ve NEGİŞ, A., (2003), Endüstri ve Örgüt Psikolojisi. 1. Basım. Eğitim Kitabevi Yayınları, Konya.

HAKETT, P., (1997), İş Başvurularını Değerlendirme, Bora Aksu ve Onur Cankoçak (çev.). 1. Basım, İlk kaynak Kültür ve Sanat Ürünleri, Ankara.

HARVEY, D., AND BOWIN, R., (1996), Human Resource Management, Prentice Hall Inc., New Jersey.

KAYNAK, T., ADAL, Z., ATAAY, İ., UYARGİL, C., SADULLAH, Ö., ACAR, A.C., ÖZÇELİK O. ve DÜNDAR, G., (2000), İnsan Kaynakları Yönetimi (2. Baskı), İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadî Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı Yayın No: 7, Dönence, İstanbul.

KOVANCI, A., ALTUN, A., (2004), “Personel Seçiminde Mülakat ve Mülakat Yöntemleri”, Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi, Cilt:1, Sayı:3.

MATHİS, R.L. AND JACKSON, J.H., (1991), *Personel Human Resources Management*. (6th edition), West Publishing Company, USA.

MAİTLAND, I., (1996), Personel Yönetimi, Epsilon Yayınları, İstanbul.

MEGGINSON, L. C., (1981), Personnel Management, Homewood, Richard D. Irwin. Inc.,

MİNER, J. B. AND MİNER, M. G., (1973). Personnel and Industrial Relations: A Managerial Approach, The McMillan Press, NewYork, 2 nd Edition.

MONDY, R. W., NOE, R. M., PREMEAUX, S. R., (2002), Human Resources Management, 8th Edition, Prentice Hall, New Jersey.

MUCHİNSKY, P. M., (1997), Psychology Applied to Work, Brooks/Cole Pub. Comp., 5 th Edition.

MUCUK, İ., (2005), Modern İşletmecilik, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 15.Baskı.

OKAKIN, N., (1996), "Türkiye'de İnsan Kaynakları Yönetiminde Planlama, Aday Toplama ve Personel Seçim Süreçleri Nasıl İşliyor?", Yayınlanmamış Çalışma, İstanbul.

ÖZGEN, H., ÖZTÜRK, A., ve YALÇIN, A., (2002), İnsan Kaynakları Yönetimi, Nobel, Adana.

PAKSOY, M., (2002), Çalışma Ortamında İnsan ve Toplam Kalite Yönetimi, Çantay Kitabevi, İstanbul.

PALMER, M. AND WINTERS, K. T., (1993), İnsan Kaynakları, Rota Yayınları, İstanbul.

RİLEY, M., (1992), Human Resource Management A Guide To Personnel Practice In The Hotel and Catering Industries, Butterworth Heinemann Ltd, Oxford.

SABUNCUOĞLU, Z., (2008), İnsan Kaynakları Yönetimi, Aktüel yayınları, Bursa.

SADULLAH, Ö., (1997). İnsan Kaynakları Yönetimi, Ünite 1, AÖF Yay. No: 567, Eskişehir.

SARUHAN, S. C., (1996), 'Turizm Sektöründe Personel Eğitiminin Araştırması,' Turizm Yıllığı, Türkiye Kalkınma Bankası Yayınları, Ankara.

SCHULER, R., (1995), Managing Human Resources, 5th Edition, West Publishing, New York.

SCHULTZ, P., D. AND SCHULTZ, S. E., (1998), Psychology and Work Today An Introduction to Industrial And Organizational Psychology, 7th Edition, Prentice Hall, New Jersey.

SELAMOĞLU, A., (1998), İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi, Metin Kutsal'a Armağan, Ankara.

SEYMEN, R., (1999), Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine, Metin Kutsal'a Armağan, Ankara.

SEYMEN, O. A., (1995), İnsan Kaynakları Yönetiminde İş gören Performansının Konaklama İşletmeleri Açısından Değerlendirilmesi ve Bir Model Önerisi.

SIKULA, A. F., MCKENNA J. F. (1990), Personnel and Human Resources Management, Robert E. Krieger Publishing Company, New York.

STOREY, J. AND SISSON, K., (1993), Managing Human Resources and Industrial Relations, Open University Pres.

TELMAN, N., TÜRETGEN, İ., (2004), Eleman Seçimi, Epsilon, İstanbul.

TUTUM, C., (1976), Personel Yönetimi, TODAİE Yayını, İstanbul.

UZAN, C., (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=Kasım-Aralık>.

WERTHER, W., DAVIS, K., (1993), Human Resources And Personnel Management, 4th ed, McGraw Hill International Editions, New York.

WINTERS, M. D., (1993), İnsan Kaynakları, Kişisel Yönetim Dizisi, Rota Yayınları, İstanbul

WOODS R., H. (1997), Managing Hospitality Human Resources, Educational Institute of the American Hotel&Motel Association, 2nd Ed., Michigan,

YALÇIN, S., (1991), Personel Yönetimi, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul.

YILDIRIM, V., (2000), Genel İşletmecilik, Değişim Yayınları, Adapazarı.

YÜKSEL, Ö., (1997), İnsan Kaynakları Yönetimi, Gazi Üniversitesi Yayınları-Volkan Matbaacılık, Ankara.

YÜKSEL, Ö., (2004), İnsan Kaynakları Yönetimi, 5. Baskı, Gazi Kitabevi, Ankara.

<http://www.dbe-online.com/V2/makale6.asp> , (Erişim: 22.03.2009).

[http://iibf.ogu.edu.tr/karmer/index\\_dosyalar/Page556.htm](http://iibf.ogu.edu.tr/karmer/index_dosyalar/Page556.htm), (Erişim:22.03.2209).

<http://www.dbe-online.com/V2/makale6.asp> (Erişim: 03.07.2008)