

T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

PERSONEL SEÇİMİNDE DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİNİN İNCELENMESİ

Mehmet ATALAY

Danışman
Doç. Dr. Tunç DEMİRBİLEK

2007

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum” **Personel Seçiminde Değerlendirme Yöntemlerinin İncelenmesi** “ adlı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin bibliyografyada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

12/07/2007

Mehmet ATALAY

YÜKSEK LİSANS TEZ SINAV TUTANAĞI

Öğrencinin

Adı ve Soyadı : Mehmet ATALAY
Anabilim Dalı : Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri
Programı : İnsan Kaynakları
Tez Konusu : Personel Seçiminde Değerlendirme Yöntemlerinin İncelenmesi
Sınav Tarihi ve Saati :

Yukarıda kimlik bilgileri belirtilen öğrenci Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün tarih ve Sayılı toplantısında oluşturulan jürimiz tarafından Lisansüstü Yönetmeliğinin 18.maddesi gereğince yüksek lisans tez sınavına alınmıştır.

Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini dakikalık süre içinde savunmasından sonra jüri üyelerince gerek tez konusu gerekse tezin dayanağı olan Anabilim dallarından sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin,

BAŞARILI	<input type="radio"/>	OY BİRLİĞİ ile	<input type="radio"/>
DÜZELTME	<input type="radio"/>	OY ÇOKLUĞU	<input type="radio"/>
RED edilmesine	<input type="radio"/>	ile karar verilmiştir.	

Jüri teşkil edilmediği için sınav yapılamamıştır. ***
Öğrenci sınava gelmemiştir. **

* Bu halde adaya 3 ay süre verilir.
** Bu halde adayın kaydı silinir.
*** Bu halde sınav için yeni bir tarih belirlenir.

Tez burs, ödül veya teşvik programlarına (Tüba, Fullbright vb.) aday olabilir.	<input type="radio"/>	Evet
Tez mevcut hali ile basılabilir.	<input type="radio"/>	
Tez gözden geçirildikten sonra basılabilir.	<input type="radio"/>	
Tezin basımı gerekliliği yoktur.	<input type="radio"/>	

JÜRİ ÜYELERİ

İMZA

.....	<input type="checkbox"/> Başarılı	<input type="checkbox"/> Düzeltme	<input type="checkbox"/> Red
.....	<input type="checkbox"/> Başarılı	<input type="checkbox"/> Düzeltme	<input type="checkbox"/> Red
.....	<input type="checkbox"/> Başarılı	<input type="checkbox"/> Düzeltme	<input type="checkbox"/> Red

ÖZET
Yüksek Lisans Projesi
Personel Seçiminde Değerlendirme Yöntemlerinin İncelenmesi
Mehmet ATALAY

Dokuz Eylül Üniversitesi
Sosyal Bilimleri Enstitüsü
Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı
İnsan Kaynakları Programı

İşletmeler içinde buldukları yoğun rekabet koşulları altında yaşamlarını sürdürebilmek için etkin ve verimli bir şekilde faaliyet göstermek zorundadırlar. İşletmelerin etkin ve verimli olabilmeleri, maliyetleri en aza indirmelerine, yaratıcı olmalarına ve çağın teknolojisini yakalamalarına bağlıdır. Bunların tümü de işletmelerde görev yapan personel tarafından gerçekleştirilecektir. Bu nedenle personel seçim işlevi, uygun seçim tekniğinin ve doğru değerlendirme yöntemlerinin kullanılması işletmelerin en önemli unsuru olmaktadır.

İşletmeler en ileri teknolojiyle çalışıp, sermaye birikimi açısından çok büyük kaynaklara sahip olabilirler. Eğer bu kaynaklar, gerekli niteliklere sahip personelle buluşturulamazsa, başarısızlık kaçınılmaz olacaktır. Başarısız bir seçim süreci, üretim sürecinin aksamasına, kaynakların verimsiz kullanılmasına dolayısıyla pazar kaybına yol açacaktır. Personel seçimine gereken önemi vermeyen işletmeler, bir yandan kendi yıkımlarını hazırlarken bir yandan da yanlış seçilmiş personeli ekonomik ve psikolojik yıkıma sürüklerler.

Bu koşullar altında işletmeler öncelikle günümüz koşullarını çok iyi değerlendirerek, kendilerine en uygun seçim sürecini uygulamak zorundadırlar. Uygulanan süreçte seçim teknikleri ve değerlendirme yöntemleri azami öneme haizdir.

Bu bilgiler ışığında, bu çalışmada personel seçim sürecinin ve değerlendirme yöntemlerinin azami doğrulukla uygulanması için yeniden

değerlendirilmesi yapılmıştır. Çalışmanın ilk bölümünde personel seçiminin amacı ve önemi üzerinde durularak süreç üzerinde bilimsel veriler tespit edildikten sonra personel seçim teknikleri ayrıntıya inmeden açıklanmıştır. Bu tespitler yapıldıktan sonra süreçte karşılaşılan problemler incelenmiş, seçim işleminin başarılı olması için değerlendirilmesi gereken bazı değişkenler üzerinde durulmuştur. Bu süreçte yaşanan aksaklıklar, şirket verimliliği, personel performansına olan dolaylı etkileri ve seçimin geçerliliği ve geçerliliğin ölçülmesinde uygulanan yöntemlerin tespiti yapılmıştır.

Personel seçiminde kullanılan testler değişik boyutlarıyla ele alınmıştır. Test bataryasının oluşturulma süreci, testlerin güvenilirlik ve geçerliklerinin tespit edilmesi, bu süreçte yaşanan aksaklıklar, test kullanımında yapılan hatalar ve Türkiye’de uygulamada yapılan hatalar incelenmiştir. İşe alma görüşmesinde kullanılan yöntemler incelenmiş ve görüşmenin geçerliliğini etkileyen hatalar tespit edilmeye çalışılmıştır. Bunun yanında yeni organizasyon yapıları incelenmiş ve seçim sürecine ve değerlendirme yöntemlerine etkileri ile ilgili bir değerlendirme yapılmaya çalışılmıştır.

**Anahtar Kelimeler: 1) Personel, 2) Personel Seçimleri,
3) Seçim Teknikleri, 4) Değerlendirme Teknikleri**

ABSTRACT

Master Graduate Thesis

The Analysis of Assessment Methods in Personell Selection Process

Mehmet ATALAY

Dokuz Eylul University

Institute Of Social Sciences

Department of Human Resources

As a result of the effects of the globalization process, the companies from now on emphasize the importance of strategic approach and administration in their marketing applications. For this the companies to be efficient and effective, need low-cost production and to get along with the technological developments. All this improvement is to be done by the employees of the companies. In any case, however, an organization stil functions through its members. Because of this, the personell selection process, use of the appropriate selection method and the wright assessment method get the higher importance.

The companies may use the higher technologies and also may have plenty of stockholds. If this resources don't meet the wright employees who have the appropriate specialities, its high time for the company to have the victory.As an outcome of the globalization and international commercial treaties, the firms are faced with a more demanding rivalry circumstances.In so much as that, the companies which don't give the importance to the personell selection, evaluation and assessment procrss are so face to face with a bad end.

Of all these circumstances companies priorily have to evaluate the nowadays circumstances and have to select and apply the most appropriate selection and evaluation process for themselves. In this process selection techniques and assessment methods have the higher priority.

After these information, in this master graduate thesis, reevaluation of personell selection process and assessment methods has been researched to be applied more accurately. In the first part of the thezis after the answer was given to the importance of personell selection process , personell selection tecniques were explained generally.

**Key Words: 1) Personell, 2)Personel selection , 3)Selection tecniques ,
4) Assessment Methods**

PERSONEL SEÇİMİNDE DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİNİN İNCELENMESİ

YEMİN METNİ	ii
YÜKSEK LİSANS TEZ SAVUNMA TUTANAĞI	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER.....	viii
KISALTMALAR.....	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xiii
GİRİŞ.....	xiv

BİRİNCİ BÖLÜM ÖRGÜTLERDE PERSONEL SEÇİMİ

1.1. PERSONEL SEÇİMİNİN AMACI, ÖNEMİ VE İLKELERİ	1
1.1.1. Amacı	2
1.1.2. Önemi	5
1.1.3. İlkeleri	6
1.2. PERSONEL GEREKSİNİMİNİ BELİRLEYEN FAKTÖRLER	7
1.3. PERSONEL SEÇME İŞLEVİNİ BELİRLEYEN FAKTÖRLER	9
1.3.1. Planlama ve Kapsamı.....	11
1.3.2. Planlamada GÜdülen	11
1.3.3. Planlama Araçları	12
1.3.4. Denetim İşlevi	13
1.4. PERSONEL SEÇİMİNDE DİKKAT EDİLECEK YÖNLER	14
1.4.1. İşgücü Planları	14
1.4.2. İş Analizleri	14
1.4.3. Personel Bulma Çabaları.....	15
1.4.4. Seçimin Objektifliği	15
1.5. PERSONEL GEREKSİNME TÜRLERİ	15
1.5.1. Gerçek Personel.....	17
1.5.2. Yedek Personel	17
1.5.3. Ek Personel	19
1.5.4. Yeni Personel	20
1.5.5. Personel Çıkarma.....	20

1.6. İNSAN KAYNAKLARI İHTİYACININ BELİRLENMESİ	24
1.6.1. İş Analizi	25
1.6.2. İş Tanımı.....	28
1.6.3. İş Gerekleri	30
1.6.4. Organizasyon El Kitabının Hazırlanması.....	30
1.6.5. İş Etüdü	31
1.6.6. Hareket Etüdü.....	32
1.7. PERSONEL SEÇİMİNDE KARŞILAŞILAN SORUNLAR.....	33
1.7.1. Adama İş İlkesi	33
1.7.2. Bürokrasi	34
1.7.3. Parkinson İlkesi	34

İKİNCİ BÖLÜM

PERSONEL SEÇİM SÜRECİ, PERSONEL SEÇME ve DEĞERLENDİRMESİ

2.1. GENEL OLARAK	36
2.2. PERSONEL SEÇME SÜRECİ	38
2.2.1. Aday Havuzu Oluşturma	39
2.2.1.1. İç Kaynaklar	41
2.2.1.2. Dış Kaynaklar	44
2.2.2. Personel Seçme Aşamaları	48
2.2.2.1. Ön Eleme Görüşmesi	49
2.2.2.2. Başvuru Formu Doldurma	49
2.2.2.3. Seçim Sınavı	50
2.2.2.4. Psikoteknik Testler.....	51
2.2.2.5. İkinci Görüşme	53
2.2.2.6. Değerleme Merkezleri.....	57
2.2.2.7. Referans Kontrolleri	57
2.2.2.8. Son Görüşme.....	58
2.2.2.9. Sağlık Kontrolü	58
2.2.3. İşe Alma Kararı	59
2.3. PERSONEL SEÇİMİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ	61
2.3.1. Personel Seçiminde Aksaklıklar, Sonuçları ve Geçerliliği.....	61
2.3.1.1. Seçim İşlevinin Aksaklıkları	62

2.3.1.2. Seçim İşlevinin Sonuçları	65
2.3.1.2.1. Şirket Verimliliği Açısından.....	65
2.3.1.2.2. Personel Performansı Açısından	69
2.3.1.3. Seçim İşlevinin Geçerliliği ve Ölçüm Yöntemleri	70
2.3.1.3.1. Uzun Dönem Kestirme Yöntemi	70
2.3.1.3.2. Kısa Dönem Kestirme Yöntemi	72
2.3.1.3.3. Kurgulu (Sentetik) Geçerlilik Yöntemi	72
2.3.2. Personel Seçiminde Testler ve Görüşmelerin Değerlendirilmesi	73
2.3.2.1. Personel Seçiminde Testlerin Değerlendirilmesi	73
2.3.2.1.1. Psikoteknik Test Bataryasının Geçerliliği ve Geçerlilik Kontrol Yöntemleri	74
2.3.2.1.2. Psikoteknik Test Bataryasının Güvenilirliği ve Güvenilirliğini Bulma Yöntemleri.....	78
2.3.2.1.3. Ekonomiklik.....	81
2.3.2.1.4. Test Puanlarını Etkileyen Bazı Faktörler.....	83
2.3.2.1.5. Testlerin Avantajlı Olan ve Olmayan Yönleri	86
2.3.2.1.6. Test Kullananların Yaptığı Bazı Temel Hatalar	87
2.3.2.1.7. Türkiye' deki Uygulamadaki Sorunlar.....	88
2.3.2.1.8. Personel Alımında Yeni Gelişmeler	90
2.3.2.2. Personel Seçiminde Görüşmelerin Değerlendirilmesi	91
2.3.2.2.1. Görüşmenin Geçerliliğini Etkileyen Hatalar.....	93
2.3.2.2.2. İşe Alma Görüşmesinde Kullanılan Yöntemler.....	95
2.3.2.2.2.1. Basit Yöntem	95
2.3.2.2.2.2. Karşılaştırmalı Yöntem	95
2.3.2.2.2.3. Klinik Yargılama Yöntemi	96
2.3.2.2.2.4. Ağırlıklı Birleştirme Yöntemi	96
2.3.2.2.2.5. Çoklu Ayırma Yöntemi.....	96
2.3.2.2.2.6. Çoklu Karar Verme Yöntemi.....	97
2.3.2.2.2.7. Profil Eşleştirme Yöntemi	99
2.3.2.2.2.8. Lidersiz Grup Tartışması	99
2.3.2.2.2.9. Değerlendirme Merkezi	100
2.3.3. Türkiye'deki Şirketlerden Personel Seçimi Örnekleri.....	103
2.3.3.1. Eczacıbaşı Topluluğu	103
2.3.3.2. Procter & Gamble	105
2.3.3.3. Yapı Kredi Bankası Anonim Şirketi.....	107

2.3.3.4. Örnek İşletmelerde Personel Seçimi Yöntemler	110
2.4. YENİ ORGANİZASYONLARDA PERSONEL SEÇİMİ	111
2.4.1. Yeni Organizasyon Türleri	113
2.4.1.1. Şebeke Organizasyonlar	113
2.4.1.1.1. Dâhili Şebeke Organizasyonları	116
2.4.1.1.2. Dengeli Şebeke Organizasyonları.....	116
2.4.1.1.3. Dinamik Şebeke Organizasyonları	117
2.4.1.2. Yığışım Organizasyonlar	117
2.4.1.3. Sanal Organizasyonlar	118
2.4.1.4. Öğrenen Örgütler	122
2.4.2. Yeni Organizasyon Yapılarına Örnekler	124
2.4.3. Yeni Organizasyonlarda Personel Seçimi Yöntemleri	127
SONUÇ	130
KAYNAKLAR	134

KISALTMALAR

ABD

Amerika Birleşik Devletleri

AÖF : Açık Öğretim Fakültesi

AÜ : Ankara Üniversitesi

AİTİA : Ankara İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi

Ba. : Baskı

bkz.

Bakınız

CCQ : İşte Ortak Kültür Anketi

CPI : Kaliforniya Kişilik Araştırmaları

Çev. : Çeviri

Ed. : Baskı

G.Y.T.E. : Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü

İKY : İnsan Kaynakları Yönetimi

K.'lığı : Komutanlığı

Ltd. : Limited

Mrk. : Merkez

Per. : Personel

PRISM : Bireysel Stil ve Motivasyona Yönelik Profil Raporu

Pub. : Yayın

s.

: Sayfa No

Sa. : Sayı

SBE

: Sosyal Bilimler Enstitüsü

TQM

: Toplam Kalite Yönetimi

vd. :Ve diğerleri

Vol. : Sayı

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Tipik Bir Şebeke Organizasyonu	115
Şekil 2: Yığışım Organizasyonu	118
Şekil 3: Sanal Organizasyon Yapısına Bir Örnek	120
Şekil 4: Şebeke ve Sanal Organizasyon Arasındaki Farklar	122

GİRİŞ

Günümüzde sürekli değişim yaşanmaktadır. İnsanlar değişmekte, çalışma koşulları ve alanları değişmektedir. Bu değişim ister sanayi ister hizmetler sektöründe olsun tüm firmaları etkilemektedir. Globalleşme sonucu sınırlar ortadan kalkmakta, pazar ölçeği büyümekte ve firmalar uluslar arası pazarlar için üretim yapmaya başlamaktadırlar. Bu da diğer üretim faktörlerinin sınırlı olduğu ortamda insan faktörüne daha fazla yatırım yapılmasına neden olmaktadır. İnsana verilen önem düşünen, üreten, değişim ve gelişim yaratarak buna en iyi uyum sağlayan varlık olması, kendisine yapılan yatırımı kısa zamanda kullanabilmesi gibi nedenlerle giderek artmaktadır. Bir işletme, daha hızlı, daha kaliteli mal üretmek için makinelere yatırım yapabilir. Ama bu makineleri kullanacak elemanları yetiştirmese, istihdam edeceği yeni elemanlar maliyetin artmasına neden olacaktır. Ayrıca bu çalışanları elde tutabilmek için ücret seviyesinin yeniden düzenleme yanında çalışma koşullarını düzenleyici önlemlerinde alınması gerekecektir. Firmalar, insan faktörünün en verimli şekilde kullanılmasına yönelik çabalarını artırmışlardır. Kurulan personel bölümlerinde verimliliği artıran, çalışma ortamında memnun olunmasını sağlayan, motive edici faaliyetler yürütölmektedir. Ancak tüm bu faaliyetlerin etkin ve verimli yürütölebilmesi için personel seçimine dolayısıyla personel seçiminde kullanılan tekniklerin belirlenmesine ve değerlendirme yöntemlerinin doğru kullanılmasına önem verilmesi gerekmektedir. İşe eleman seçerken adayların nitelikleri ile işlerin nitelikleri arasında uyum olmasına özen gösterilmez ve işin niteliklerine uygun olmayan bir aday seçilirse bu, işletmenin verimlilik ve etkinliğini azaltacak, işletmeye yeni maliyetler yükleyecek, hem de çalışandan istenen verimin elde edilememesine neden olacaktır. İş, çalışanların yeteneklerinin altında ise küçümseme, üzerinde ise bunalım yaratacaktır.

İşletmelerde personel seçimi hayati bir konudur ve işletmenin insan kaynakları bölümlerinin sorumluluğu altında bulunmaktadır. Çok büyük işletmelerde personel bulma ve seçme görevi insan kaynakları bölümü içinde yer alan işe alma yöneticisine verilmektedir. Orta ve küçük işletmelerde bu görev personel müdürlerince yürütölmektedir. Firmalar tarafından bu doğrultuda personel yönetimi veya insan kaynakları departmanları kurulmakta ve bu işlevleri yürütecek uzman personel istihdam edilmektedir. Bu işlevleri yürüten kişiler her ne kadar uzman olsalar da, personel seçim sürecini olumlu ya da olumsuz etkilemekte, bu da seçimin

başarısı konusunda şüphe uyandırmaktadır. İyi bir insan kaynakları yöneticisi, nitelikli adayların bulunmasını sağlayacak bir araştırma sisteminin oluşturulmasını ve işler halde tutulmasının önemini farkında ve bunun için gerekli kayıtları tutan, uygulama yetkisine sahip yöneticilerle iyi işbirliği ve iletişim ortamı yaratan kişidir. Büyük işletmelerde aday bulma faaliyeti ayrı bir uğraş gerektirmesi sebebi ile insan kaynakları biriminde, yalnızca bu işle ilgilenen uzmanlar istihdam edilebilmektedir. Günümüzde ise yalnızca bu alanda faaliyet gösteren kurumlar bulunmakta ve işletmelerin bu danışman kurumlardan istifade ettikleri de görülmektedir. Bu aşamada seçim sürecinde sadece seçim teknikleri değil seçim işlevini yürütecek uzman kişinin veya kurumun yeterliliğinin de azami öneme haiz olduğu kesinlikle göz ardı edilmemelidir.

Doğru kişinin doğru işe yerleştirilmesi amaçlanarak geliştirilen personel seçme tekniklerinin en doğru sonucu vereceği düşünülmüş ve personel seçim tekniklerinin etkin kullanımı ve seçimde kullanılan tekniklerin değerlemesi önemli bir problem haline gelmiştir. Her iş için bir elemana ihtiyaç vardır. Bu ihtiyaç en alt kademede de, üst kademelerde de aynıdır. Önemli olan personel seçme tekniklerini ve değerlendirmesini uygulayarak göreve en uygun niteliklere sahip kişinin getirilmesidir. Personel politikaları ile belirlenen personel seçme ve yerleştirme yöntemleri doğrultusunda personel seçme işlemi gerçekleştirilir. Personel seçme tekniklerinin işin niteliklerine veya işletmeye uygun olmaması halinde hem işletme açısından hem de çalışan açısından pek çok olumsuz etki ortaya çıkabilir. İşletme açısından zaman kaybı, verimsizlik ve motivasyon düşüklüğü gibi olumsuz etkenler ortaya çıkarken, işgücü açısından da ekonomik ve psikolojik olumsuzluklar ortaya çıkabilir.

Personel seçim sürecinde yaşanan bu aksaklıkları göz önünde bulundurarak, personel seçim süreci, uygulamada kullanılan teknikler ve değerlendirme yöntemleri tekrar gözden geçirilmiştir. Yapılan tespitler ve incelemeler ile personel seçim tekniklerinin ve değerlendirme yöntemlerinin en etkin ve verimli şekilde kullanılması ve doğru sonuca ulaşmada bir adım daha ileri gidilmesi amaçlanmıştır.

Bu çalışma ile birinci bölümde personel seçiminin amacı ve önemi üzerinde durularak personel seçiminde dikkat edilecek yönler ve seçim işlevini belirleyen faktörler ele alınmıştır. Müteakiben personel gereksinme türleri ve personel ihtiyacının belirlenmesinde uygulanan süreç ele alındıktan sonra personel seçiminde sıkça karşılaşılan sorunlar incelenmiştir.

İkinci bölümde personel seçme süreci genel olarak değerlendirildikten sonra personel tedarik kaynakları ve personel seçme aşamaları açıklanmıştır. Müteakiben personel seçiminin değerlendirilmesi üzerinde durulmuştur. Bu bölümde seçim işlevinin değerlendirilmesi için seçim işlevinin aksaklıkları sonuçları ve geçerliliği incelenmiş ve bu değişkenler yoluyla seçim süreci değerlendirilmiştir. Yine aynı bölümde en çok kullanılan değerlendirme yöntemlerinden testler ve görüşmeler incelemeye tabi tutulmuştur. Testler ve görüşmede kullanılan yöntemler, değerlendirmeler, avantajlı olan olmayan yönleri ve uygulamadaki sorunlar tespit edilmiştir. Müteakiben Türkiye'deki şirketlerden bazılarının personel seçim örnekleri verilmiştir. İkinci bölümün son kısmında ise yeni organizasyon yapıları incelenmiş, yeni organizasyonlara örnekler verilmiş ve bu yeni organizasyon yapılarında personel seçim yöntemleri ile ilgili tespitler yapılmaya çalışılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTLERDE PERSONEL SEÇİMİ

1.1. PERSONEL SEÇİMİNİN AMACI, ÖNEMİ VE İLKELERİ

Bir örgütün etkinliğini sağlayan faktörlerin başında işyerinde bulunan üretim araç ve gereçlerinin yeterliliği, bu araç ve gereçleri kullanacak, bazı yönetsel işlevleri gerçekleştirecek işgörenin işe ve işyerine uygunluğu ve üretim faktörlerini iyi bir şekilde koordine edip amaçlara yöneltecek olan yönetimin yeterliliği gelmektedir.

Günümüzde işletmelerin bünyelerinde toplayacakları tüm araç ve gereçleri tanımak için geliştirilen önemli teknik ve ekonomik çalışmalar yapılmaktadır. Bu çalışmaların sonucu her işletme kendisine en uygun teknolojiyi bünyesinde toplamaya çalışmaktadır. Teknoloji, yalnız başına bir işletmenin amaçlarına ulaşmasını gerçekleştiremeyeceğine göre, bu teknik yapıyla uyumlu biçimde birleşecek insan faktörü için de benzeri özeni göstermek gerekmektedir.

İşletmelerin faaliyetlerini yerine getirebilmeleri için araçların sağlanması ve örgütü amaçlarına ulaştıracak eylemleri yerine getirecek kişilerin bulunup, seçilmesi yönetim fonksiyonları arasında önemli bir yer almaktadır. Bir işletmeye yön veren ve onu başarı veya başarısızlığa sürükleyen insan gücü, faaliyetlerin gerçekleştirilmesinde işletmelerin vazgeçemeyecekleri bir üretim faktörüdür. Onun için insan kaynakları yönetiminde seçim işlevi önemli bir yer almaktadır.

Seçim, verilen organizasyonel ve dış koşullar çerçevesi içinde, başvuranlar arasından işin gereksinmelerine daha uygun olması muhtemel adayların yöneticiler tarafından seçilmesi sürecidir¹.

¹ SÖZEN, Ural., **Yönetici Değerlemesinde Personel Seçiminin Bir Faktör Olarak Kullanılması**, Ankara İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları, No:58, Ankara, 1973, s.3.

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 oluşturulmaktadır.

Günümüzde iyi kuruluş olmak için, en üstün teknik olanaklardan yararlanmak yetmemekte, işe ve işyerine en uygun işvereni de bulmak gerekmektedir. İşe ve işyerine en uygun işgörenlerin adaylar arasından bulunması söz konusu olunca bir personel seçimi ihtiyacı ortaya çıkmakta, bu amaçla da kişilerarası karşılaştırma veya kişi değerlendirme uygulamasına yöneticilerin başvurması gerekmektedir. Başarılı örgütler tutarlı olarak üretken olabilecek kişileri seçer, böylece daha fazla satış, daha yüksek performans, daha iyi hizmet ve elemanların işte daha uzun süre kalmalarını sağlamaya gayret etmektedirler.

Her örgüt ölüm, meslek değiştirme, yükselme veya eleman devri gibi nedenlerle üyelerinden bir kısmını zaman içinde yitirir ve bunların yerine yenilerini bulmak için çaba harcar. Eğer yeni eleman alınmazsa örgüt tükenecek ve yaşamını kaybedecektir. Yaşamını sürdürmek veya büyümek için örgüt çevresinden yeni üyeler bulmalı ve seçmelidir. Bir işletme aday kitlesinin ne ölçüde değerler ve kendisine gerekli işgöreni ne ölçüde doğru seçerse, o ölçüde düzenli bir örgütsel yapı geliştirecektir. Esasında işletmenin maddi yapısını oluşturmak ve düzenlemek için önemli denecek harcamalardan kaçınmamaları gerekmektedir. Hatta bu yönde gerekli özeni göstermelerinin uygun olacağı değerlendirilmektedir².

1.1.1. Amacı

Personel seçim işlevinin amacı, işgören yetenekleri ile iş gerekleri arasındaki en iyi ilişkiyi kurmak için; çalışmak üzere örgüte başvurmuş adayların, kişiliklerini, görmüş oldukları eğitimi, yeteneklerini ve ilgi duydukları konuları inceleyerek, onlar arasından en uygun yeteneklere sahip olanları göreve çağırmaktır³.

² SÖZEN, s.4.

³ SÖZEN, s.8.

Bireyler farklı yapıya, düşünceye, davranışlara, merak ve yeteneklere sahiptirler. Buna karşılık, işletmede yapılan işler arasında da farklılıklar bulunmaktadır. Sorun, bu işlerle farklı yapıya sahip bireyler arasında bir uyumun sağlanmasıdır. Bunun sağlanabilmesi de ilk başta işgörenin işletmeye alımı sırasında başlamaktadır. Gerçekte, işgören bulma ve seçme, işletme faaliyetlerinin etkin bir biçimde yürütülmesinin ve insan kaynakları yönetimi işlevlerinin yerine getirilmesinin ön koşulu olmaktadır. Personel seçimindeki başarılı veya isabetli karar verme, diğer işlevlerin yerine getirilmesindeki başarıyı etkileyici bir role sahiptir. Bu konuda yapılacak hataların sonradan düzeltilmesi oldukça güçtür. Bazı hataların soyutlanması mümkün olsa bile, bu büyük para ve zaman kaybına yol açmaktadır. Bu nedenle, işe yeni alınacak personelin, işin gerektirdiği nitelik ve yeteneklere sahip olup olmadığının güvenilir bir biçimde belirlenmesi gerekmektedir. Personel seçiminde kullanılan temel ölçüt şöyle formüle edilebilir.⁴

Açık olan işin gerekleri = Adayın nitelikleri

Aday grubu içerisinde seçim yaparken izlenen yöntem ne olursa olsun, sonuçta yukarıdaki eşitliği en iyi biçimde sağlayan adayın belirlenerek işe alınması gerekir. Aksi halde başta personel bulma olmak üzere tüm seçim çabaları boşa gidecektir. Eleman alınacak olan görevin gerektirdiği nitelik ve yeteneklerle, adayların sahip olduğu nitelik ve yetenekler arasında bir uygunluk sağlanması için öncelikle işin gerektirdiği nitelik ve yeteneklerin neler olduğunu belirlemek gerekmektedir.

Belirli bir işi yapacak kişi, hangi nitelik ve yeteneklere sahip olmalıdır? Bu sorunun yanıtını, iş analizi sonucu geliştirilen iş şartnamelerinde bu nitelikler belirlenmiştir. Bu şartnamelerdeki öngörülerini kıstas olarak kabul edip işgören adayları arasından bunlara en uygun olanları belirlemek, ikinci bir eylem olacaktır. Seçim işlevi, bu biçimde titizlikle gerçekleştirilirse, iş ile işgören arasında bir uyum veya işgörenin işine uyumu sağlanmış olacaktır. Böyle bir girişim de, örgütün amaçlarına ulaşmasına, seçim işlevinin başarısına ve bu suretle seçilip kiralanan işgörenlerin başarı ve tatminlerine katkıda bulunacaktır.⁵

⁴ GEYLAN, Ramazan., **Personel Yönetimi**, Birlik Ofset Yayıncılık, Eskişehir, 1994, s.69.

⁵ BİNGÖL, Dursun., **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**, Atatürk Üniversitesi Basımevi, Erzurum, 1990, s.90.

Kullanılabilecek yetenek ve niteliklere sahip olan işgücünün atıl bırakılmaması, bazı yazarlara göre, personel seçim işlevinin amacıdır. Oysa personel seçiminin bu şekilde belirlenebilecek olan amacı ile yukarıda belirtilen amacı çelişmektedir. Personel seçim işlevi, kullanılabilecek yeteneklere sahip olan iş gücünü atıl bırakmamak için değil işe en uygun elemanı seçmek endişesiyle yapılmalıdır.

Bu iki durum arasındaki fark, seçim ile yerleştirme kavramları arasındaki farktır. Bu şöyle bir örnekle açıklanabilir⁶.

Elde bazı elemanlar boş ve buna karşılık aynı sayıda pozisyon açık ve eldeki elemanların kullanılmasıyla bu pozisyonların doldurulması söz konusu ise bu takdirde bir seçim değil, bir "yerleştirme" yapılacak demektir. Atama işlemi esnasında kişilerin yetenek ve niteliklerinin dikkate alınmış olması bile bu nitelemeyi değiştirmemektedir. Atama işleminin bir seçim işlevi olarak kabul edilebilmesi için, atama kararı vermeden önce pek çok elemanın gözden geçirilip, her birinin işte ne dereceye kadar başarılı olacaklarının saptanması gerekmektedir.

Seçim işlevinde önemli olan iştir. Yerleştirmede önemli olan ise, eldeki aylak işgücünün bir yere uydurulmasıdır. Dolayısıyla seçim esnasında ortaya çıkan kaygı, belli bir işin yapılabilmesi için en yetenekli kişiyi bulmak iken, yerleştirme söz konusu olduğu takdirde, kişinin bir işe yerleştirilmesi kaygısı ön plana çıkmakta ve o kişinin bazı yeteneklere sahip olması gereği ikincil koşul olmaktadır. Yani seçim işleviyle kişide bazı mutlak yetenek ve nitelikler aranırken yerleştirme düzeninde kişinin şu veya bu niteliklere sahip olması, kişinin o işe atanmasında kendisine bir üstünlük kazandırmakta, işin yapılması için aranan bütün niteliklere sahip birisi yoksa bu niteliklerin bir kısmından fedakârlık edilerek mevcut yetenek ve niteliklerle yetinilmektedir.

Sonuç olarak, seçim ve yerleştirme işlevinin yararlı olması var olan işin özellikleri ve gerekleri ile o işe talip olan kişinin karakteristik özelliklerinin birbiriyle uyumunu gerektirir. Bu uyum da hem işletmenin hem de kişinin ihtiyaçlarını giderecek şekilde

⁶ SÖZEN, s.9.

olmalıdır. İşletmenin bakış açısına göre, kişi eğer işin gerektirdiği yetenek ve beceriye sahipse ve işi kendi ilgi ve ihtiyacına uygun hissediyorsa iş daha verimli yapılmaktadır⁷.

1.1.2. Önemi

İnsan Kaynakları Departmanı kimi kabul edip kimi reddedeceği konusunda karar vermek zorundadır. En kalifiye kimseyi seçmesi basit ve açık çözüm tarzıdır. Çeşitli mülakat teknikleri ve testler, onun kimi işe alacağı hakkındaki kararında kolaylık sağlar. Ancak işe alma konusunda karar verilirken kullanılan kıstaslar bazı güçlükler doğurmaktadır⁸.

İşe alınan adayın nitelikleri, işin gereklerine uymuyorsa, yanlış bir personel seçimi yapılmış demektir. Yanlış personel seçimi işletme ve personel açısından önemli sorunlar yaratmaktadır. Yanlış seçilmiş personel, işletmeye ilave bir eğitim yükü getirmekte, verimi düşürmekte, iş kazalarını arttırmakta, çalışma arkadaşları üzerindeki iş yükünü arttırmakta ve personel devir oranını yükseltmektedir. Yanlış seçilmiş personel genelde kısa bir süre sonra işletmeden ayrılmak zorunda kalmaktadır. Bu da işletme açısından ikinci bir personel bulma ve seçme çabası demektir. İkinci kez personel bulma ve seçmede önemli bir maliyet ve zaman kaybı anlamına gelmektedir.

Yanlış seçim, seçilen personeli de oldukça güç durumlarda bırakmaktadır. Yeni personel işletmeye, işe ve çalışma arkadaşlarına uyum sağlayamamakta, örgüt içinde yalnız kalmakta ve morali düşmektedir. İş tatminsizliği ve iş stresi artmaktadır. Özetle yanlış seçilmiş personel işletme içinde kısa bir sürede psikolojik, sosyal ve ekonomik açıdan yıkıma uğramaktadır.

Görüldüğü gibi, işletmelerde personel seçimi hayati bir konudur ve işletmenin insan kaynakları bölümlerinin sorumluluğu altındadır. Çok büyük işletmelerde personel bulma ve seçme görevi insan kaynakları bölümü içinde yer alan " işe alma yöneticisine"

⁷ McCORMICK, Ernest J., ILGEN, Daniel, R., **Industrial and Organizational Psychology**, 8th Ed., Unwin Hyman Ltd., London, 1989, s.94.

⁸ TÜRKÖ, R.Metin., **Bilimsel Yönetim Açısından Güdüleme**, Atatürk Üniversitesi Yayınları, No:296, Sevinç Matbaası, Ankara, 1973, s.20.

verilmektedir. Orta ve küçük işletmelerde bu görev personel müdürlerince yürütülmektedir⁹.

1.1.3. İlkeleri

Seçim işlevindeki amacın, iş ile işgören nitelik ve yetenekleri arasında bir uyum sağlamak olduğunu belirtilmişti. Şu halde, bu işlev içinde iki önemli ögenin saptanabilmesi gerekmektedir. Bunlardan birincisi, işe ait özelliklerdir. İkincisi ise, bu özelliklere uyacak kişi yetenekleridir. Bu iki öge hakkında bilgi toplama olanağı yoksa seçim işlevinden söz etmek yersiz olmaktadır. Bu nedenle seçim işlevinin, üstü örtülü olarak da olsa kabul ettiği temel varsayımı, kişi yetenek düzeyinin ve işe ait özelliklerin ölçülebilir olduğu noktasında toplanmaktadır.

—Yetenek Düzeyinin Ölçülebilirliği

Kişiyeye ait yetenek düzeyinin ölçülebilirliği, adaylar arasında farklılaştırma yapabilme olanağını sağlayacak ve dolayısıyla nitelikleri işin gereklerine en iyi şekilde uyan adayın işe alınmasına yardımcı olacaktır. Aksi halde seçim konusu ortadan kalkacaktır.

— İşe Ait Özelliklerin Ölçülebilirliği

İşe ait özelliklerin ölçülememesi işler arasında bir farklılaşma yapabilme ve her iş için, iş gereksinmelerini saptayabilme olanağını ortadan kaldıracaktır. Seçim işlevi hakkında kabul edilen bu varsayım¹⁰, bu aşamada kabul edilen bir temel görüş olacaktır. Ancak, hiçbir seçim işlevinin gerek iş özelliklerini ve gerekse kişi yetenek ve niteliklerini ölçebilmede tam bir olgunlukta olmadığına da hemen belirtilmesi gerekmektedir. Fakat iş özellikleriyle iş gören yetenekleri arasında, kabul edilebilir bir en düşük uyum, her zaman sağlanabilmektedir. Bu en düşük uyumun ne olması gerektiğine karar verebilmek için maliyet-fayda karşılaştırmasının yapılması gerekmektedir. Yani seçim işlevi için ne masraf yapılmıştır, bunun karşılığında elde

⁹ GEYLAN, s.69.

¹⁰ SÖZEN, s.9.

edilen fayda ne olmuştur; bunun kesinlikle bilinmesi gerekmektedir. Bazı işletmeler için biçimsel (formal) bir personel seçim işlevi uygulanması uygun bir davranış olmayabilir. Özellikle az işçi çalıştıran işletmelerin, yoğun bir personel seçim çalışması içine girmesi akılcı bir davranış olarak nitelenememektedir¹¹.

1.2. PERSONEL GEREKSİNİMİNİ BELİRLEYEN FAKTÖRLER

Personel gereksinimini belirleme denince mavi yakalı personelden beyaz yakalı personele kadar işletmenin her kademesinde çalışan personel ihtiyacının belirlenmesi anlaşılmalıdır. Personel gereksinimi planlanırken öncelikle işletme için gerekli işgücü sayı ve nitelik olarak belirlenmektedir¹². Ayrıca işletme açısından en yüksek verimin gerçekleştirilmesi doğrultusunda işgücü girdisini "optimum" düzeyde tutmaya ve bu düzeyi korumaya özen gösterilmesi gerekmektedir¹³.

Personel gereksinimi kendi kendine ortaya çıkmamakta; işletme kararlarından, personel politikasından, piyasa koşullarından da etkilenmektedir. Personel gereksinimini etkileyen belirleyiciler aşağıda sırasıyla ele alınmaktadır.

İşletmelerde finans, satış ve pazarlama yanında üretim de temel bir fonksiyon olarak yer almaktadır. Satış ve üretim yapmak amacıyla kurulmuş bir işletmede üretim olmaması durumunda satış da olamaz. Pazardaki talebe bağlı olarak üretim miktarı değişmektedir. Talebin artışı üretim miktarının artmasına sebep olmakta, bu da işgücü gereksinimini arttırmakta, talebin azalması ise üretim miktarının azalmasına dolayısıyla işgücü gereksiniminin de azalmasına neden olmaktadır¹⁴.

İşletmelerin üretim yaptığı işkolu, üretimde kullanılabilecek teknolojinin üst seviyesini belirlemektedir. Ancak bu teknolojiden yararlanırken işletmeleri iki zorluk beklemektedir. Bunlardan birincisi teknoloji kullanımının getirdiği yüksek maliyet, ikincisi

¹¹ SÖZEN, s.10.

¹² MEGGINSON, Leon C., **Personnel Management**, Richard D.Irwin, Inc., Homewood, 1981, s.171.

¹³ ERDOĞAN, İlhan., **İşletmelerde Personel Seçme ve Başarı Değerleme Teknikleri**, Küre Ajans, İstanbul, 1990, s.29.

¹⁴ KAYNAK, Tuğrak, **İnsan Kaynakları Planlaması**, 2.Baskı, Alfa Basım Yayın Dağıtım, İstanbul, 1996, s.23

ise yüksek teknolojiyi kullanabilecek personel bulma sorunu olmaktadır¹⁵.

İşletmenin içinde bulunduğu piyasa koşulları da kullanacağı teknoloji düzeyini etkileyecektir; yüksek teknoloji sermaye yoğun yatırım gerektirirken düşük teknoloji emek yoğun yatırım gerektirecektir. Emeğin bol ve ucuz olduğu ekonomilerde yüksek teknoloji yerine emek yoğun yatırımda bulunmak daha akıllıca olacaktır.

Üretim sürecinde kullanılan araç gereç donanımının etkinlik ve yeterliliği, personel gereksinimini belirleyen etkenlerden biridir. Araç gereçlerden etkin olarak yararlanma, onların yararlanılabilir nitelikte olmalarına da bağlı olmaktadır. İşletmedeki teknik donanım üretim sürecinde gereksinme duyulacak personel sayısının belirlenmesinde de etkili olmaktadır. Gerekli personel sayısı belirlenirken çalışanların üretim sürecindeki performansları da belirleyici olmaktadır. Ulaşılan performans istihdam edilecek personel sayısının belirlenmesinde veri olarak kullanılabilir. Ulaşılan performans istihdam edilecek personel sayısının belirlenmesinde veri olarak kullanılabilir.

İşletme büyüyüp de çeşitli alanlarda faaliyet göstermeye başladıkça belirlenen hedeflere ulaşmak için insan gücünün etkin bir şekilde organize edilmesi ve akıllı kullanılması gerekmektedir. Bu noktada dikkat edilmesi gereken ilkelerden biri en az emek kullanımı ile etkinlik ve başarıya ulaşmaktır. İkinci ilke ise etkin bir iş bölümü ile görev ve sorumlulukları dağıtarak olası sürtünmeleri asgari düzeye indirmektir. Bu ilkeler tüm örgüt göz önüne alınarak uygulanabileceği gibi bölüm bölüm de uygulanabilmektedir¹⁶.

İşletme politikası belirlenirken personel gereksinimi planlamasını da etkileyecek kararlar alınabilmektedir. İşletme politikası belirlemede iki temel amaç etkili olacaktır. İlki ekonomik, ikincisi ise sosyal amaçtır. İşletme nicelikle kendi ekonomik hedeflerine ulaşmaya çalışacak, ulaştığı zaman çalışanlarına da maddi doyum sağlayacaktır. Ekonomik hedeflere ulaşmak ancak insan kaynağının akıllıca kullanımına bağlı olmaktadır. Sosyal amaç ise çalışanların hem maddi hem de manevi yönden tatmin edilmesidir. Maddi unsurun gerçekleştirilmesi açısından değerlendirildiğinde sosyal amaç ekonomik amacın bir fonksiyonu olarak kabul edilebilmektedir.

¹⁵ KAYNAK, s.23.

¹⁶ KAYNAK, s.24.

1.3. PERSONEL SEÇME İŞLEVİNİ BELİRLEYEN FAKTÖRLER

Örgüte uygun elemanların seçilmesi ve seçilen personelden beklenen verimin en kısa sürede alınması personel seçme işlevinin başarı göstergesi olmaktadır. Ancak, yerine getirilen her çabada olduğu gibi personel seçiminde de seçimin başarısını doğrudan etkileyen faktörlerden söz etmek mümkün olmaktadır.

Personel seçimi ve yerleştirmesinde birincil belirleyici işletmenin ihtiyaçlarıdır. Bu ihtiyaçlar, var olan iş gücü yeterliliği, verimliliği ve gelecek ihtiyaçların tahminlerinin göz önünde bulundurulmasıyla belirlenmektedir. Bugünün ve yarının olası ihtiyaçlarının belirlendiği bu işleme insan kaynakları planlaması (Human Resource Planning) adı verilir¹⁷. İnsan kaynakları planlamasının, geleceğe ilişkin olarak belirlediği ihtiyaçlar, Walker'in 1980'de yaptığı " İhtiyaç Tahmini" tanımıyla ilgilidir. Buna göre iç gücü ihtiyaç tahmini aşağıdaki şema ile açıklanmaktadır¹⁸:

Dış Etmenler Analizi :

- Ekonomik, sosyal, politik faktörler
- Hükümet ve yasama
- Nüfus ve iş gücü kaynağı
- Piyasa ve rekabet
- Teknoloji

İç Etmenler Analizi:

Gelecekteki insangücü bulunabilirliği

- Var olan yetenek
- Tahmini değişiklik ve gelişmeler
- Geçmiş iş gücü programları

Gelecekteki insan gücü ihtivacı

- Organizasyon ve iş tesisi
- Plan ye bütçe
- İşletme politikası ve felsefesi

- Teknoloji ve sistemler

- Tasdikli uygulamalar

¹⁷ McCORMICK vd., s.95.

¹⁸ McCORMICK vd., s.96.

İş Gücü İhtiyacı Tahmini:

- Kısa ve uzun vade
- Dış kiralama ihtiyacı
- Azaltmalar ve yeniden yapılanmalar
- Geliştirilmiş verimlilik
- Büyüme

İnsan kaynakları planları, personel seçmekle görevli kişilere, işletme içinde hangi işlerin, ne zaman boşalacağı ve hangi kaynaktan (iç veya dış) doldurulması gerektiği bilgisini vermektedirler. Bu bilgiler personel seçiminin rasyonel ve etkili bir tarzda yürütülmesine yol açmaktadır. Yanlış iş gücü planları personel seçimini gereksiz bir uğraş haline getirmektedir.

Konuya makro açıdan bakıldığında insan kaynakları planlaması, bir ülkenin nicelik ve nitelik olarak iş gücü gereksinmesinin saptanmasını içermektedir. Bir değerlemeye göre, ulusal insan kaynakları politikasının başarısı ülkenin insan kaynaklarının uygun değer hazırlanması ve kullanılmasıyla ölçülmektedir. Son yıllarda insan kaynakları planlamasına karşı duyulan ilgi artmış ve bunun hem ulusal hem de kurumsal düzeyde arz ettiği önem daha yakından takdir edilmeye başlanmıştır¹⁹.

Mikro açıdan bakıldığında insan kaynakları planlaması, işletmenin her kesimi için gelecekte nicelik ve nitelik olarak gerekli iş gören gereksinmesinin önceden saptanması, bu kaynağın nereden, ne zaman ve nasıl karşılanacağını belirlenmesi olarak tanımlanmaktadır. Planlama çalışmaları sonucunda ortaya çıkan plan, yapılacak eylem biçiminin ne olduğu, niçin bu eylem ve eylemlerin seçildiği, yapılacak eylemlerde kimlerin ne gibi görevler alacakları, bu eylemleri yerine getirecek kişilerin hangi yer ve durumlarda ne zaman ve ne şekilde çalışacakları konularında bilgileri içermektedir²⁰.

¹⁹ GEYLAN, s.70.

²⁰ SABUNCUOĞLU, Zeyyat., **Personel Yönetimi-Politika ve Yönetmelikler**, 2. Baskı, Anadolu Üniversitesi, Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakıf Yayınları, No.3, Eskişehir, 1984, s.43.

1.3.1. Planlama ve Kapsamı

İşgücü planlamasının kapsamı oldukça geniştir. Genel çizgileriyle bir iş gücü planlamasının aşağıdaki çalışmaları içerdiği söylenebilir²¹.

- İşe alma süreci,
- Seçim süreci,
- İş analizleri,
- Personel bilgi sistemleri,
- Başarı değerlemesi,
- Personel eğitimi.

Planlama çalışmaları hazırlanırken, işletmenin gelecekteki gelişme potansiyeli göz önüne alınarak, ortaya çıkacak yeni işler ve bu işleri yürütebilecek sayıda ve yetenekte personelin nasıl, nereden ve ne zaman sağlanabileceği belirlenir; işe alma, yükseltme, eğitime, geliştirme, ücretleme ve değerlendirme programları işletmenin saptamış olduğu planlar doğrultusunda hazırlanır.

1.3.2. Planlamada Gütülen Amaçlar

İşletmelerde düzenlenen iş gücü planlarının temeli, izlenmesine karar verilen personel politikasına dayanır. Saptanan personel politikası doğrultusunda varılmak istenen amaçların belirlenmesi de etkili bir iş gücü planlamasından söz edebilmenin bir gereğidir. Saptanan amaçlar gerçekçi ve anlaşılır; kesin ve açık olmalıdır. Personel planlaması için geçerli olabilecek amaçlar şöyle özetlenebilir²²:

- İşletmede iş gücü kaynaklarının envanteri,
- İşletmenin gelişme planları doğrultusunda iş gücü gereksinmesinin saptanması,
- Yatırılan sermayenin karlılığı üzerinde rol oynayan personel maliyetinin kontrolü,

²¹ SABUNCUOĞLU, s.43-44.

²² SABUNCUOĞLU, s.45-46.

- İş görenlerin içinde bulunduğu fiziksel ve moral koşulları iyileştirmek,
- Otomasyon sonucu etkilenen iş görenlerin yeniden işe dönüşünü ve işletmede aktif olarak ekonomik rol oynayamayanların yeniden sınıflandırılmasını sağlamak,
- İş görenlerin veya temsilcilerin katkısıyla ücret normlarını saptamak ve objektif kıstaslara göre işlerin değerlendirilmesine gidilerek ücret kademelerini belirlemek,
- İşletmede çalışanlara dönük olarak ve insan bilimlerinden yararlanarak karşılıklı saygı ilkesi doğrultusunda eğitsel programlar uygulamak.

İşletme bu amaçları saptarken kendi ekonomik gücünü aşmamalıdır. İşveren için etkin bir personel planı; daha düşük birim emek maliyeti, daha etkin sermaye kullanımı, daha güçlü bir rekabet olanağı demektir. Bütün bunlar işçiler arasında kurulacak olan daha istekli ve etkin işbirliğine dayanır. Personel planlamasında belirtilen koşullara uyan ve bu program çerçevesinde kendilerine düşen görevi yerine getiren personel için kişisel verimlilik artışı; iş güvenliği, işe daha fazla uyum ve yüksek yaşam standardı demektir. Diğer herhangi bir planda olduğu gibi, personel planlaması da belli sorunların çözümünde gerekli yöntem ve araçları sağlar²³.

1.3.3. Planlama Araçları

Gelecekteki iş gücü talebinin en az hatayla kestirilebilmesi için planlamacılar bir takım araçlardan yararlanırlar. Bu araçlardan elde edilen bilgi ve veriler, personel planlarının hazırlanmasına ışık tutar ve geleceğe dönük kararların alınmasına yardımcı olur. Planlama çalışmalarının yürütülmesinde yararlanan iki geleneksel temel araç vardır.²⁴

—İşgücü envanteri:

İşgücü kaynaklarını en iyi biçimde değerlendirmek isteyen bir işletmenin yapması gereken ilk çalışma, işletmede çalışan iş gücünün dökümünü ayrıntılı olarak çıkarmaktır. İşgücü dökümü bir işletmenin personel mevcudunu gösterir. İşletmelerde çalışanların bilgi, beceri, eğitim düzeyleri, görgüleri gibi niteliklerini ortaya koyar. Küçük işletmelerde böyle bir döküme gereksinim duyulmaz. Fakat işletme karmaşıklaşıp

²³ SABUNCUOĞLU, s-46.

²⁴ SABUNCUOĞLU, s.49-51.

büyüdükçe, insan gücü dökümünün hazırlanması zorunlu olur.

— İşgören Değişim Hızı:

İnsan gücü planlamasının önemli araçlarından biri de iş gören değişim hızı olup, iş gören akışının yakından izlenmesini sağlar. Personel değişim oranı, bir işletmede çalışan personelden belirli bir dönem içinde işlerinden ayrılanların yüzdesini verir.

En basit hesaplama yöntemi: C / Id

C = Şimdiki iş gören sayısı

Id = Donem başı iş gören sayısı

Id ile C arasındaki fark ise ayrılanların sayısını gösterir. İşgören değişim hızı bir bakıma personel bölümü yöneticilerine kırmızı ışık yakan bir uyarı aracıdır. Hazırlanan planların bu uyanlara göre düzenleyici bir özelliği olmalıdır.

1.3.4. Denetim işlevi

İşletmeler, iş gücü planlamasında saptanan hedeflere ne ölçüde ulaşıldığını ve sonuçlar ile amaçlar arasında bir uyum olup olmadığını ancak denetim işlevi ile öğrenebilirler.

İşgücü planlamasında denetim işlevi iki amaca yöneliktir²⁵:

—Personelce planlanmış olan hedefe ulaşıp ulaşılmadığının ve eğer hedeften bir sapma varsa, atılan hangi yanlış adımların etkisinin bulunduğunu saptamak,

—Gelecek personel planlarının nasıl olması gerektiğinin saptanmasında yararlı bilgiler edinmek.

Bu amaçlara bir üçüncü amaç olarak sapmaların giderilmesinde düzenleyici önlemlerin alınması eklenebilir. Eğer sapmalar iş görenlerin kusurlarından ileri geliyorsa disiplin kuralları işlemeye başlar. Ancak, denetim işlevinin gerçek amacı cezalandırıcı olmaktan çok düzenleyici ve yapıcı olmaktır. Bu nedenle elde edilen sonuçların daha

²⁵ SABUNCUOĞLU, s.55.

sonraki yıllarda hazırlanacak planlama çalışmalarına yardımcı olması gerekmektedir.

1.4. PERSONEL SEÇİMİNDE DİKKAT EDİLECEK YÖNLER

Personel seçme ve yerleştirme işlevi ile işletme için önemli bir değişken olan insan, işletme bünyesine alınmaktadır. İnsanın önemi sosyal bir varlık olması ve diğer üretim faktörlerini etkileyebilir olmasından kaynaklanmaktadır. Ancak günümüzde insan kaynaklarının seçimine, tanınması ve etkinliğinin sağlanmasına yeterli özen gösterilmemektedir²⁶.

Personel seçme ve işe alma işlevinden, öngörülen nitelik ve nicelikteki personelin uygun görevlere yerleştirilmesi ve bu kişilerin verimli çalışmaya başlaması beklenmektedir. Ancak personel seçimini ve seçimimin başarısını doğrudan etkileyen faktörler aşağıdaki gibi özetlenmektedir.

1.4.1. İşgücü Planları

Personel seçimi ile görevli kişiler işgücü planları yardımıyla hangi işin ne zaman boşalacağı, hangi kaynaktan doldurulabileceği bilgisine sahip olur. Günün gününe alınan kararlarla yürütülen işe alma çalışmaları ancak varlığını kısa bir süre koruma amaç ve hedefine yönelmiş işletmeler için söz konusu olabilir. İşgücü planlarında amaç işletmeye gereken zaman ve yerde yeterli ustalıklara sahip iş gücünün bulunmasını sağlamaktır²⁷. İşgücü planları yardımıyla işletme gereğinden fazla çalışanın istihdam edilmesi önlenir.

1.4.2. İş Analizleri

İş analizleri, işletme içinde çeşitli alanlarda kullanılır; personel seçme ve işe yerleştirme, ücretlendirme, eğitim gereksinimini belirleme, iş değerlendirme gibi. Ancak iş analizleri personel seçme ve işe yerleştirme işlevinin can damarını oluşturmaktadır. İş hakkında ayrıntılı bilgiye sahip olmadan bir seçim yapmak yani işi en iyi yapabilecek elemanı seçmek, seçilen elemanın başarısını rastlantıya bırakmak demektir ki modern

²⁶ ERDOĞAN, İlhan., *İşletmelerde Kişi Değerlemede Psikoteknik*, Küre Ajans, İstanbul, 1990, s.145.

²⁷ ARTAN, Sinan., *Personel Yönetimi*, 2.Baskı, Gül Basım ve Yayım, 1989, s.16.

yönetim anlayışında böyle bir tutuma yer yoktur. Ayrıca iş tanımıyla ilgili bilgiler yanlışsa personel seçimi de yanlış olacak, işletme beklediği verimlilik hedefine ulaşamayacaktır²⁸.

1.4.3. Personel Bulma Çabaları

Personel seçimi açısından bir başka sınırlama da başvuran adaylar arasında en uygun olan kişiyi seçme zorunluluğudur. Bir seçimin başarılı olabilmesi için belirli niteliklere sahip, yeterli sayıda bir aday grubu oluşturulmalı ve bunlar arasından en uygun olanı seçilmelidir. Ancak her iş için her zaman böyle bir grup oluşturulamayabilir, bu durumda da seçimin etkinliği tartışılır hale gelmektedir. Özellikle ağır çalışma koşullarının olduğu, çalışma saatlerinin belirsiz olduğu işlerde bu durumla karşılaşabilmektedir²⁹.

1.4.4. Seçimin Objektifliği

Personel seçme işlevinin başarılı olması için adaylar tanınmalı, iş ile uyumları araştırılmalı, adaylar arası karşılaştırma yapılabilir. Adayların özellikleri birbirine çok yakınsa objektif yöntemler kullanılarak karşılaştırma yapılmalıdır³⁰. Ancak seçimi yapmakla görevli kişi seçim esnasında örgüt içinden ve çevreden çeşitli baskılar görebilmektedir. Bu da seçim işlevinin objektifliğini zedeleyebilmektedir.

1.5. PERSONEL GEREKSİNME TÜRLERİ

Personel ya da insan kaynakları planlamasının temelinde, işletme açısından en yüksek verimin gerçekleştirilmesi amacıyla işgücü sayısının belirli bir sayıda muhafaza etmek yatmaktadır. Bu da bir denge durumuna ulaşıp onu korumağa çalışmaktan başka bir anlam taşımaz. İşgücünün çok yönlü bir değişken olma niteliğinden dolayı, işletme açısından en uygun miktarda tutulabilmesi uygulama açısından o kadar kolay olmamaktadır. Belirtilen bu niteliklerinden ötürü; işletme büyüklüğüne, ilgili olduğu dala,

²⁸ GEYLAN,Ramazan., **Personel Yönetimi**, Met Yayınları, Eskişehir,1992,s.103.

²⁹ ARTAN, s.42.

³⁰ ERDOĞAN, **Psikoteknik**, s.145.

fonksiyon alanına göre personel gereksinmesinin planlanmasında basitinden karmaşığına kadar çeşitli yöntemler söz konusu olmaktadır³¹.

Üretim süreci içinde personel gereksinmesi; yerel, zamansal, nicel, nitel özelliklerine göre değişik türler gösterir ve sorunla ilgilenenler tarafından, bu özelliklerine göre kavramı sınırlandırarak daha yoğun bir anlam kazandırmak için değişik adlarla anılmaktadırlar.

Süreç içinde personel planlaması ile ilgili iki temel kavram karşımıza çıkmaktadır. Bunlar; " Olan personel miktarı " ile " Olması gereken personel miktarı " kavramlarıdır. Planlama uygulamasında her zaman bu iki büyüklüğün birbirine denk düşmesi, başka bir deyimle, birbirlerini örtmesi amaçlanmaktadır. Olan personel miktarının planlama süreci içinde belirlenmesi iki şekilde olabilmektedir. Bu, ya herhangi bir zaman noktası içinde işletmede çalışan toplam personel sayısının saptanması biçiminde ele alınabilmekte ya da sürecin bütünlüğü içinde personel miktarındaki azalış ve artışlar dikkate alınarak dinamik yönüyle belirlenmektedir³².

Uygulamada olan personel miktarı aynı zamanda olması beklenen personel miktarı diye de tanımlanabilir. Çünkü süreç içinde, olan personel miktarı ile ilgili kesin verilerle çalışmak, bu verilerdeki oynaklıklar nedeniyle güçleşmektedir. O zaman, personel miktarındaki artış ve azalış beklentilerini dikkate alarak, belirli bir zaman noktasında olması beklenen personel miktarı kavramıyla çalışmak daha tutarlı olacaktır.

Mal ya da hizmet üretsin, bir işletmenin toplam üretiminin gerçekleşmesi için gereksinme duyulacak işgücü kapasitesini oluşturacak değeri olması gereken personel miktarı olarak tanımlanabilmektedir³³. Personel gereksinmesinin global planlanmasında, söz konusu olacak alt değerler, kendi içlerinde geçerliliği olan gereksinme sistemleri oluştururlar ve kapsamlarına göre değişik türlere ayrılırlar. Bu türler aşağıdaki gibi açıklanabilmektedir.

³¹ AYKAÇ, Burhan., **İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlaması**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 1999, s.13.

³² AYKAÇ, s.14.

³³ AYKAÇ, s.15.

1.5 1. Gerçek Personel

"Gerçek personel gereksinmesi, işletmenin ekonomik amaçlarına ulaşabilmesi için, çıkarılması gereken işi fiilen gerçekleştiren işgücüne olan gereksinmedir " şeklinde tanımlanabilir³⁴.

Genel anlamda bu gereksinme açıktır ki, işgücünü oluşturan bireylerin kişisel niteliklerinden, çalışma zamanından, fazla çalışmalardan, iş veriminden v.b. bağımlı olacaktır. Gerçek personel gereksinmesinin hesaplanması kuramsal olarak; bir dönem içinde bir işin bütün işlemlerinin yapılması için gerekli toplam zamanın, bir kişinin o dönem içinde o iş için kullanacağı zaman miktarına bölünmesidir³⁵.

1.5.2.Yedek Personel

Yedek personel gereksinmesi; hastalık, kaza, izin ve benzeri kişisel nedenlerle ortaya çıkacak kaçınılmaz devamsızlık durumları karşısında, işin aksatılmadan yürütülmesi için gereksinilecek personeli ifade eden kavramdır³⁶. Devamsızlık, üretim akışını olumsuz yönde etkileyen en önemli etmenlerden biridir ve bu kavram kısaca "işe gelmesi programlanmış olan bir bireyin işe gelmeme durumudur " diye tanımlanabilir³⁷.

Devamsızlık ya da işe gelmeme durumu, yedek personel gereksinmesini ortaya çıkaran temel olgudur. Süreç içinde devamsızlık kavramı iki nitelik gösterecektir. Birincisi, devamsızlık olgusunun beklenir olması halidir. Örneğin yaz ayları yıllık izinlerin en çok kullanıldığı dönemlerdir. Bu aylarda üretimin aksamaması ancak yedek personelin sayıca ve zamanca iyi ayarlanarak işbaşında tutulması ile sağlanabilmektedir³⁸.

İkinci durum, devamsızlık olgusunun beklenmedik bir nitelik göstermesidir.

³⁴ ÖZTÜRK, Zekai. , "İşletmelerde Personel Seçme Yöntemleri", MPM Yayınları, **Verimlilik Dergisi**, Ankara, 1995/2, s.29.

³⁵ ÖZTÜRK, s.16.

³⁶ YALÇIN, Selçuk, **Personel Yönetimi**, İstanbul Üniversitesi Yayın No:3354, İstanbul, 1985,s.21.

³⁷ YALÇIN, s.23.

³⁸ ÖZTÜRK, s.17.

Örneğin; mazeret izinleri, hastalık gibi sorunlar, beklenmedik devamsızlık durumlarının doğmasına neden olurlar. Özellikle salgın hastalık (grip salgını gibi) zamanları çok sayıda personelin işbaşı yapamaması yedek personel gereksinmesinin en çok duyulduğu durumlardır.Devamsızlıkların beklenir ya da bilinir olması, üretim sürecinin aksamaması için seferber edilecek yedek personel ile ilgili önlemlerin alınmasını kolaylaştırabilir. Ancak devamsızlık olgusunun genellikle beklenmedik olma niteliğini göstermesi yedek personel gereksinmesinin sayısal olarak optimize edilmesi sorununu ortaya çıkaracaktır³⁹.

Devamsızlık olgusu çok çeşitli etmen ve belirleyicinin etkisi altında olduğu için süreç içinde ne zaman az, ne zaman yok olacağı kesin olarak saptanamaz. 0 zaman, elde tutulacak yedek personel sayısal olarak en uygun biçimde, belirlenme zorunluluğunu gösterir ki, bu konudaki sakıncalar en düşük noktaya indirilebilir.

Açıktır ki, bu durumda optimal bir yedek personel gereksinmesi sayısına varmak ancak işletmelerdeki personel kayıtlarının titizlikle incelenmesi ve devamsızlıklarla ilgili istatistiksel bilgilerin yorumlanmasıyla olanaklı kılınabilmektedir. Bu incelemeler, yaklaşık devamsızlık bekleyiş değerlerinin saptanabilmesini sağlamaktadır. Giderek bu değerler deneyimlerle ulaşılmış değer yargılarıyla bütünleştirildiği zaman, yaklaşık bir optimal yedek personel gereksinmesi sayısına ulaşılabilinmektedir⁴⁰.

Yedek personel gereksinmesini karşılayacak insan kaynağı miktarı uygulamada genellikle gerçek personel gereksinmesi içinde bulundurulmağa çalışılmaktadır. Zaten bu uygulama durumu nedeni ile olması gereken personel sayısının oluşumu "gerçek+yedek " biçiminde belirlenmektedir⁴¹. Devamsızlık süresi de, olması gereken sayının toplam çalışma süresindeki zamansal eksikliği olarak saptanır. Bu durumda; uygulamada, yedek personel gereksinmesini karşılayacak miktar, çalışmakta olan gerçek personel miktarı arasına serpiştirilir. Gereksinme ortaya çıktığında, bu personel hemen gereken yerlere kaydırılarak işin aksamaması önlenir⁴².

³⁹ YALÇIN, s.23.

⁴⁰ YALÇIN, s.24.

⁴¹ AYTEK, Bintuğ., **İşletmelerde İnsangücü Planlaması**, AİTİA Yayınları, Ankara, 1978, s.32.

⁴² AYTEK, s.32.

1.5.3. Ek Personel

Bir işletmede yedek personel gereksinmesi devamsızlık olgusu nedeniyle ortaya çıkarken, ek personel gereksinmesi işten çıkmalar olgusu nedeniyle ortaya çıkmaktadır. Ek personel gereksinmesi incelenirken, özellikle üzerinde durulacak nokta işgücü dönüşümü olacaktır⁴³.

İşgücü dönüşümünün klasik oransal tanımı; bir dönem içinde bir işletmede oluşan toplam çıkış ya da giriş miktarının, o dönem içinde işletmede bulunan ortalama personel sayısına bölünüp, yüz rakamı ile çarpılması sonucunda elde edilen oran olarak belirlenmektedir. Bu tanımda varsayılan giriş çıkış özdeşliği dönem içinde işgücü miktarının aynı kalması, dolayısıyla aynı miktar işi çıkartmak için, çıkan personel kadar yeniden işe girecek personelin olması gereği üzerine kurulmuştur⁴⁴.

Çıkışlar, bir işgörenin kendi isteğiyle ya da işverenin iradesiyle çalışmakta olduğu işyerini terk etmesiyle meydana gelir, çıkışları oluşturan nedenler başlıca üç grup altında incelenebilir⁴⁵: işletme dışı nedenler, işletme içi nedenler, kişisel yaşam koşullarıyla ilgili nedenler.

İşgücü dönüşümünün temelinde iki ana olgunun varlığı görülmektedir⁴⁶.

Çıkışlar

- ayrılmalar
- çıkarmalar
- emeklilik
- ölüm ve maluliyet

⁴³ YALÇIN, s.25.

⁴⁴ ÖZTÜRK, s.13.

⁴⁵ YALÇIN, s.25.

⁴⁶ ÖZTÜRK, s.24.

Girişler

- ayrılanların ve çıkarılanların yerine işe alınanlar
- yeni yatırım ve örgüt yapısındaki değişiklikler nedeniyle işe alınanlar.

1.5.4.Yeni Personel

Bir işletme çeşitli nedenler ile yeni personele gereksinme duyabilir. Bu nedenler aşağıdaki gibi sıralanabilir⁴⁷.

- Yeni ya da ek yatırımların yapılması zorunluluğu: Bu tür yeni yatırımların yapılmasına çoğu kez üretimin artırılması gereği neden olur. Üretimin artırılması gereği satışlara olan talebin artmasına bağlıdır.
- Bilimsel ve teknolojik araştırma programlarını genişletmek ve geliştirmek.
- Organizasyon biçiminin değiştirilmesi.

Organizasyon biçiminin değiştirilmesi iki açıdan söz konusu olabilecektir. Organizasyon yapısının bütünüyle değiştirilmesi: Bu bir bakıma işletmenin tümüyle yeniden örgütlenmesi anlamına gelecektir. İşletmenin böyle bir duruma düşmüş olduğunu gösteren bazı belirtiler olacaktır. "...çeşitli bölümler arasındaki haberleşme ve koordinasyon gittikçe güçleşir, bürokrasi harcamaları artar, yeni bir fonksiyon kendisi için yapılacak ek harcamaları karşılamamaya ve işletmenin etkinlik ve verimliliğini çoğaltacak yerde azaltmağa başlar...". Bu durum genellikle bir yeniden organize etme gerekliliğini ortaya çıkarır⁴⁸. İşletmenin bütünü için değil, yalnız bir bölümünün daha etkin işletilebilmesi için yeniden örgütlenmesi gerekebilir.

1.5.5. Personel Çıkarma

İşletme yönetiminin bir işten çıkarma işlemini gerekli görmesi, temelde olan personel miktarının olması gereken personel miktarından fazla olmasında yatar.

⁴⁷ AYTEK, s.34.

⁴⁸ AYTEK, s.34.

▪ Personel Çıkarma Gereksinmesinin Ortaya Çıkış Nedenleri:

—İşletmenin Satışlarındaki Azalışlar: Piyasada işletmenin ürettiği mal veya hizmete olan talebin düşmesi durumunda, işletmenin uygun bir stok politikası ile üretimi kısması gerekecektir. İşletme bu yola girdiğinde, ister istemez personel kadrosunu daraltma yolunda ilk adım atılmış olacaktır. Burada, işletme yönetiminin öncelikle fazla çalışmaları kaldırmak hatta gerekirse kısa çalışma uygulamak v.b. ilk önlemleri alması lazımdır. Bu önlemler sonucu üretim gene de, talebin yeterli olduğu istenen düzeye indirilemiyorsa o zaman personel sayısında bir azaltmaya gitmek kaçınılmaz olacaktır.

—Rasyonalizasyon, Mekanizasyon ve Otomasyon: Bu noktada, karşımıza iki farklı görüş çıkmaktadır. Bu olgular bazı yazarlara göre, günümüzde işletmelerin personel çıkarmaya başvurmalarının temel nedenini oluşturur. Ancak, başka bazı yazarlar ise, yukarıdaki yöntemlerin uygulanmasının gerçekte, beklendiği gibi büyük işsizlik sorunları yaratmadığını, uygulamaya konuldukları devrelerin uzun zaman almasının, bu süre içinde işveren, sendika ve devletin işsizliğin doğmaması yolunda gerekli önlemleri almasına yeter zaman bıraktığını belirtmektedirler.

Burada göz önünde bulundurulması gereken nokta, bu olguların üretim aşamalarında, boşta kalmasına neden olduğu işgücüne alternatif bir istihdam yaratılamazsa, işletme açısından bir işten çıkarma uygulamasına gidilmesinin kaçınılmaz olacağıdır.

—Kapanma, Üretim Dalını Terk etme, Üretimden Vazgeçme: Söz konusu bu üç durumda üretimin belli bir nedenden ötürü durdurulması anlamına gelmektedir⁴⁹. İşletmelerin bu tür karara yönelmelerinin mikro ve makro ekonomik nedenleri bulunabilir. İşletmeler bu doğrultudaki kararlarını zaman sürecinde yavaş yavaş veya birdenbire uygulama yoluna gidebilirler. Bu durumda yapılacak bir plan doğrultusunda ve ülkenin konuyla ilgili yasalarına uygun düşecek şekilde, personelin işten çıkarılma uygulaması gerçekleştirilir. Doğal olarak yukarıda sayıla gelen nedenlere, niteliklerine göre başkaca bazı özel işten çıkarma nedenleri ve gerekçeleri aşağıdaki gibi

⁴⁹ AYTEK, s.34.

sıralanabilir⁵⁰.

- İşten Çıkarma uygulamasında Temel Olgu ve İlkeler:

İşletme yönetimi açısından önemli olan en uygun personel sayısını tutturmak ve korumaktır. Ancak, uygulamada bu en uygun oluşum halinin gerçekleşmesi yok güçtür. Bu nedenle yönetim, personel politikasını gerekli esneklik ve ikame edilebilirlik ilkeleri üstüne kurmak zorunluluğunda olmaktadır. Bunu gerçekleştirmede göstereceği beceri ve başarı, işten personel çıkarma gerektiğinde, sivri önlem ve uygulamalara başvurma zorunluluğunda kalmamamsını sağlayacaktır. Şu halde, sözü edilen en uygun şekle sokma sorunu, bir noktada, üretim süreci boyunca yeterli ve yetkin personel sayısının gerçekten gereksinme duyulacak miktar kadar ya da ona yakın bir şekilde elde tutulması durumu olacaktır⁵¹.

Belirtilen ilke ve olgular temelinde, bir işletmenin süreç içinde personel çıkarma zorunluluğuna düşmemesi için dikkate alınması gereken noktalardır. Gerçekte tüm bunlar etkin bir planlamanın da temel taşlarını oluştururlar. Doğaldır ki, uygulama ne denli dikkatli yapılırsa yapılsın, elde olan veya olmayan nedenler dolayısıyla, işletmeler ister istemez işten çıkarma işlemlerine başvurma zorunluluğunda kalabilmektedirler⁵².

- İşten Çıkarma Uygulama Yöntemleri: İşten çıkarma süreci, önce de belirtildiği gibi, olan personel miktarının olması gereken personel miktarını aşması halinde işlerlik kazanır. Bu durumda, fazla gelen işgücü kapasitesinde bir azaltma yapılması gerekecektir. Bu kapasitenin azaltılmasında çeşitli yöntemlerin uygulanması söz konusu olacaktır.

Bir üretim dalında veya işletmenin bir bölümünde görülebilecek kapasite fazlası, iş yükünün artış gösterdiği bir başka üretim dalına ya da bölüme aktarılarak giderilebilir. Bu işlem, işletmenin dış iş piyasasına insan kaynağı çıkarmadan soruna getireceği bir çözüm olacaktır. Dış piyasaya insan kaynağı çıkarmadan eldeki kapasitenin

⁵⁰ AYTEK,s.24.

⁵¹ ACAR, Nesime., **İnsan Kaynakları Yönetimi**, MPM Yayınları No: 640, Ankara, 1999, s.34.

⁵² ACAR, s.34.

düşürülmesinin sağlanabileceği bir ikinci yöntem, üretim talebine göre kısıntı yaparken çalışma saatlerinin azaltılması yoluna gidilmesidir. Bu yöntemde, fazla çalışmalar kaldırıldığı gibi, ayrıca olağan günlük çalışma saatlerinin kısılması, ücretsiz izin taleplerinin hemen karşılanması ve teşvik edilmesi, yıllık izin kullanılması gibi yollar aranıp denenmelidir⁵³.

Eğer işletme açısından yukarıda sözü edilen yöntem bir çözüm oluşturmayacaksa, bu durumda işten çıkarma uygulaması kaçınılmaz olacaktır. İşten çıkarma, ilke olarak işten çıkarma, en kolay vazgeçilebilenden en zor vazgeçilebilene doğru genişletilecektir. Bu durumda, öncelikle yedek personelin istihdamına son vermek, daha sonra sözleşmeli olarak tutulan personelin, o sıradaki iş yükünün durumuna göre ve vazgeçilebilirlik ilkesine dayanarak işine son vermek uygun düşebilmektedir⁵⁴. Burada, ya biten sözleşmenin yenilenmemesi ya da sözleşmedeki hükümlere göre, bir sözleşme iptaline gidilmesi şeklinde uygulamalar yapılabilmektedir.

Son olarak da, temel kadroyu oluşturan gerçek personel miktarının azaltılmasına başvurma yolu denenecektir. Bu durumda ilgili yasal gerek ve zorunluluklara, ayrıca bunların işletmeye yansıtacağı mali yükümlülüklerle dikkat edilmesi gerekmektedir. Uygulamada, gerçek personelin miktarının azaltılması öncelikle, ek personel gereksinmesini karşılamak üzere işletmeye personel alınmaması ile başlatılmaktadır. Böylece, çeşitli nedenlerle oluşan işgücü devri sırasında ortaya çıkan ayrılmalar karşılanmayarak, olan personel miktarında doğal bir düşüş sağlanmış olmaktadır. İkinci olarak gönüllü ayrılmaların teşvik edilmesi yoluna başvurulabilmektedir. Süreç içinde işgörenler çeşitli özendirmeyle işten ayrılmaya yöneltilebilmektedir. Üçüncü olarak da hizmet akdi, toplu sözleşme ve iş kanunu çerçevesinde personelin işten çıkarılması durumu gelmektedir.

⁵³ ACAR, S.35.

⁵⁴ AÇIKALIN, Aytaç., **Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Yönetimi**, Pegem Yayın No:7, Ankara, 1999, s.42.

1.6. İNSAN KAYNAKLARI İHTİYACININ BELİRLENMESİ

İnsan kaynakları yönetiminde başarının ilk ve en önemli koşulu işletme için gerekli ve yeterli işgören gereksinmesinin ve ondan nasıl yararlanılacağına önceden düzenli ve bilinçli olarak saptanmasıdır. Buna göre insan kaynakları planlaması, ne kadar sayıda ve hangi nitelikte işgörene gerek duyulacağını, bu talebin hangi dereceye kadar karşılanmasının olası olduğu yönündeki bir girişim olarak tanımlanabilir. Bu tanıma açısından insan kaynakları planlaması;

- örgütteki beceri düzeylerinin belirlenmesini,
- emeklilik, işten uzaklaştırma, nakil, terfi, hastalık gibi ayrılmalarla, devamsızlık ya da diğer nedenlere ilişkin şimdiki ve beklenen boşalmalar, halihazırda veya gelecekte beklenen genişleme yada daralmalarla ilgili bir öngörüü içermektedir.

İnsan kaynakları ihtiyacının belirlenmesi dinamik ve devamlı bir süreçtir. Kişiler, işler, zaman ve para sürecin temel bileşenlerini oluşturmaktadır. İnsan kaynakları ihtiyacının belirlenmesi, temel olarak organizasyondaki stratejik yönetim kararlarından ve çevresel belirsizlik koşullarından etkilenmektedir. İnsan kaynakları ihtiyacının tespitinin organizasyon açısından önemi şu şekilde özetlenebilir;

- İşgücü ihtiyaçlarını görerek ihtiyaçların buna göre karşılanmasının sağlamak,
- İşgücünün bilgi ve becerisinden azami verimliliğin elde edilmesini sağlamak,
- Örgütsel planlama sürecinin geliştirilmesine katkıda bulunmak,
- İhtiyaç duyulan özel işgücü niteliklerini ortaya koymak,
- Tüm organizasyonel kademelerde insan kaynakları yönetimi etkinliğini arttırmak.

Yukarıdaki tanımlarda belirtilen faaliyetler istihdam planlaması olarak adlandırılmakta ve gelecek eleman ihtiyacı gösterecek pozisyonların analizine dayanarak gerekecek eleman özelliklerini, sayısını ve temin kaynaklarını(iç veya dış) ortaya koyan planlar formüle etme süreci biçiminde tanımlanmaktadır⁵⁵.

⁵⁵ SABUNCUOĞLU, Zeyyat., **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ezgi Kitapevi Yayını, 1.Baskı., Bursa, 2000, s.29.

1.6.1. İş Analizi

Gerekli eleman ihtiyacının belirlenmesinde iş analizinin önemli bir rolü vardır. İş analizi, kısaca işlerin içeriklerinin çözümlenmesi yoluyla işin yapılması sırasında rol alan tüm etkenlerin belirlenmesi biçiminde tanımlanabilir⁵⁶.

İşletmelerde önceden belirlenen amaçların gerçekleşebilmesi için çalışanlar ve yaptıkları işler, bölüm, birim, departman gibi çeşitli adlarla anılan gruplara ayrılmışlardır. İşletme faaliyetlerinin etkinliği açısından bu grupların sınırlarının belirlenmesi, özelliklerinin bilinmesi ve görevlerinin tanımlanması gerekmektedir. Bunun içinde her birimde gerçekleştirilen faaliyetleri oluşturan işler ve birbirleri ile ilişkileri saptanmaktadır. İşletmelerde işlere ilişkin çeşitli ayrıntı ve özellikleri saptamak amacı ile yapılan iş analizi çalışmalarına bu nedenle gerek duyulmaktadır.

Bir işin daha az masrafla, daha kısa zamanda ve daha kolay yapılabilmesini sağlamak amacıyla, o işe ilişkin bilgilerin toplanması ve toplanan bilgilerin sistemli olarak incelenmesi ve değerlendirilmesi sürecidir. İş analizi yapılmadan iş tanımı, iş gerekleri, görev tanımı ve iş ölçümü yapılamaz⁵⁷.

İyi bir iş analizi, işlerin incelenmesiyle başlamaz. Analiz organizasyonun kendisinin, felsefesinin, görev ve amaçlarının ve her birimin organizasyon içindeki stratejik rolünün iyice anlaşılmasıyla başlamalı ve bu doğrultuda sürdürülmelidir. İş analizi tek başına hiçbir anlam ifade etmez; organizasyonun amaçlarına ulaşmasına katkıda bulunduğu ölçüde bir anlamı vardır. Dolayısıyla, iş analizi programının doğasını sınırlarını, bu analizden elde edilecek bilginin kullanım amacı belirler⁵⁸.

İş analizinden elde edilen bilgiler el altında bulunduğu anda, çalışanların eğitim ve gelişimleriyle ilgili gerçekçi kararlar almak da mümkün olur. İnsan kaynakları fonksiyonunun etkisini en üst düzeye çıkarması, bu bilgilerin zamanında elde edilmesine doğruluğuna bağlıdır. İş analizinin temel hedefi iş ile bu işi gerçekleştirecek birey

⁵⁶ FINDIKÇI, İlhami., **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Alfa Basın Yayın Dağıtım, İstanbul, 1999,s.142.

⁵⁷ ŞİMŞEK, Şerif., **İşletme Bilimlerine Giriş**, Damla Matbaacılık, Konya,1995,s.32.

⁵⁸ LOCK, Milton R., **Handbook of Salary Administration**, Rainbow Book Ltd., Newyork,1984,s.7.

arasında uyum sağlayacak bilgiler edinmektir. İşin ne olduğu, ne gibi davranışlar ve eylemler gerektiği bilinirse bu davranış ve eylemlere uygun kişiler aranır. Böylece söz konusu işe ehil ve başarı şansı yüksek kişi alınmış olur. Dolayısıyla işin dikkatli bir biçimde analiz edilerek küçük parçalara ayrılması önemlidir⁵⁹.

İş analizinin yapılmasını, iki temel aşamada ele almak gerekmektedir. İlk aşama, iş analizinin planlamasını; ikinci aşama ise yapılan plana uygun olarak, görevlendirilen kişi ya da grubun iş analizi çalışması yapmasını ve elde ettiği verilerin ışığında iş tanımlarının çıkarmasını kapsamaktadır. İş analizinin planlaması kapsamında; yürütülecek çalışmanın personele tanıtılması, iş analizi yapmakla görevlendirilecek kişi ya da grubun belirlenerek yetkilendirilmesi, gerekli verilerin elde edilmesi için kullanılacak veri toplama yönteminin karara bağlanması üzerinde durmak mümkündür. Yürütülecek çalışmanın personele tanıtılması, ihtiyaç olunan işle ilgili verilerin kolaylıkla temin edilmesi ve organizasyon personeli ile görevli kişilerin işbirliği yapmalarının kolaylaştırılmasında hayati öneme sahiptir. İş analizini yapmak için görevlendirilecek kişi ya da grubun belirlenerek yetkilendirilmesi, organizasyon büyüklüğü ile yakından ilgili bir husustur. Eğer iş analizi yapılacak organizasyonun kuruluşunda bu işler için istihdam edilen uzman kişiler varsa, onların bu görevi yapması kararlaştırılabilir⁶⁰. Uzman kişilerin bulunmaması halinde, bu alana, yatkın eğitim aldığına inanılan kişilere görev verilerek, öncelikle ön eğitimden geçirildikten sonra, iş analizi yapmaları sağlanabilir. İş analizi yapma yetkisi, dışarıdan bir danışman kuruluşuna ya da grubuna da verilebilir. Bu alternatifin seçilmesi halinde, adı geçen kişilerin çalışmayı kolaylıkla yürütebilmeleri için kuruluş içerisinde mihmandar kişilerin de görevlendirilmesi gerekmektedir⁶¹.

İşgörenlerin başarılarının değerlendirilmesinde iş analizleri başarı ile iş arasındaki ilişkinin kurulmasına yardım eder. İş analizi iş değerlemesine esas teşkil etmek üzere hazırlanıyor ise, bu takdirde işletmedeki ödemelere (maaş, ücret, prim, tazminat) ilişkin kararlarda yararlı olur.

⁵⁹ FINDIKÇI, s.92.

⁶⁰ CAN, Halil, AKGÜN, A. ve KAVUNCUBAŞI, Ş., **Kamu ve Özel Kesimlerde Personel Yönetimi**, Siyasal Kitabevi, Ankara,1995, s.50.

İş Analizlerinin Yapılmasında Kullanılan Teknikler Şunlardır:

Anketler:

Soru kâğıtlarının kullanılması, zaman yönünden en hızlı yöntem olmaktadır. Ancak, anket yönteminde verilen cevaplar, bir takım şartlanmışlık, yanlışlık veya eksiklikleri taşıması nedeniyle iş analizlerine uygun olmayabilmektedirler. Anket sonuçlarının kullanılabilirliğini yükseltmek amacıyla, anket kâğıdını dolduracak kişi ile yüz yüze bir görüşme yapılması ve ona anket tekniğinin anlatılması gerekebileceği gibi, anket sonuçlarının görüşmeler yoluyla da desteklenebilmesi söz konusu olabilecektir⁶².

İş Günlükleri:

Bazı durumlarda, belirli bir görevde bulunan işgörenin, işiyle ilgili olarak tuttuğu günlüklerden yararlanma mümkün olmaktadır. Bu bilgilerin, gözlem ve görüşme yoluyla desteklenmesi sonucunda iş analizinde kullanılması yarar sağlayabilir⁶³.

Gözlem:

İş analizi yapılırken gözlem yönteminden de yararlanılmaktadır. Gözlem yöntemi, bir işin nasıl yapıldığını görme ve görerek izleme yoluyla saptamaya çalışma süreci olmaktadır. Gözlem özellikle monoton ve rutin işler için gerekli bilgileri sağlamaktadır. Gözlem yönteminin bir diğer yararı da anlatım yoluyla yeterince açıklanamayan işlerin ayrıntıları hakkında bizzat görme yoluyla bilgi vermesidir. Bu yöntem de tek başına bir iş analizinde yeterli olamamakta, diğer yöntemlerle desteklenmesi gerekmektedir⁶⁴.

⁶² HACIOĞLU,Necdet., BOLAT, Tamer., SEYMEN,Oya, Aytemiz., TÜREDİ,Selda, Çatak.,**Bahkesir Üniversitesi İdari Teşkilatında İş Analizi Uygulaması Ve İş Tanımı El Kitabı**,Bahkesir, 2002, s.22.

⁶³ TEMİR,Adem, , “Örgütsel Sürecin ve Personel Faaliyetlerinin İyileştirilmesi Çalışmalarında İş Analizi ve Tasarım Uygulamalarının Rolü”, Per.Ok.ve Eğt.Mrk.K.lığı İnsan Kaynakları Sempozyumu, Konya, 2000.

⁶⁴ HACIOĞLU vd.,s.43.

Görüşme:

Görüşme yöntemi, anket, işgünlükleri ve gözlem yöntemlerinin uygulanması veya bunlardan faydalanılması sürecini tamamlayan bir yöntem olmaktadır. Görüşme iş analizinin tamamlanmasında önemli bir rol oynar. Görüşme yoluyla desteklenmiş olan bir anket uygulaması, işgünlüklerinin okunması ve gözlem yöntemi, iş analizlerinin kullanılmasında daha etkin rol oynayabilecektir. İş analizi yapmakla görevli olan görüşmeci bu eylemi yaparken, karşısındakine kendini tanıtmalı, analizi yapılan işe ilgi göstermeli, iş görene, işle veya işin yapılış ile ilgili gereksiz bilgiler vermekten kaçınmalı, iş görenlerle dil birliği sağlamalı, analizi yapılan iş ile işgöreni birbirinden ayrı tutmalı, belirli bir iş analizi programı uygulamalı ve elde ettiği bilgileri kontrol edip kullanıma hazır hale getirmelidir⁶⁵.

1.6.2. İş Tanımı

İş bölümünün sonucu olarak organizasyonlarda çalışan işgörenlerin bir birinden farklı görevleri bulunmaktadır. Görevlerini yerine getirecek işgörenlerin o görevi başarmak için nasıl davranması ve hareket etmesi gerektiğini bilmesi bir zorunluluktur. Görevin yerine getirilmesi için gerekli olan bilgiler iş tanımlarını oluşturmaktadır.

İş tanımları, iş analizi çalışmaları sonucunda ortaya çıkan yazılı bir belgedir. Bu bakımdan iş tanımları, iş analizi konusunun ayrılmaz bir parçasıdır⁶⁶. İşletmede ifa edilen her iş, amaca göre ayrı ayrı incelendikten sonra, belirlenen özellikler veya toparlanan veriler, düzenli bir biçimde bir araya getirilir ve belirli formlar üzerinde yazılı olarak gösterilir⁶⁷.

Dikkat edileceği gibi görev tanımı temelde iş analizi sonucu elde edilen bilgilere dayanmaktadır. Ancak iş analizi, işe yöneliktir. İş oluşturulan parçaları çözümlenmeyi ve işin gerçekleştirilme sürecini tanımlamayı içerir. Görev tanımında ise ağırlıklı olarak söz konusu işi yapacak bireylerin yapması beklenenler tanımlanır. Bu yönüyle görev tanımı

⁶⁵ ŞİMŞEK, s.55.

⁶⁶ BİNGÖL, Dursun., **Personel Yönetimi**, Beta Basın Yayım,1997,İstanbul, s.48.

⁶⁷ ŞAHİN, Mehmet., **İş İdaresinin Temel Kavramları**,4. kitap, AÖF, Ankara, 1983, s.94.

da bireye yöneliktir. Diğer yandan iş analizi işi en küçük ve somut davranış düzeylerine ayırırken görev tanımı genel olarak işin gerçekleştirilmesi için gerekenleri içerir. Böylece iş analizi daha genişken görev tanımı daha özet bilgi içerir. İş analizi kurum için, görevlendirme ve ağırlıklı olarak konunun uzmanları tarafından hazırlanırken görev tanımı daha çok kendilerinden beklenenleri belirtmek üzere çalışanlara verilmek üzere hazırlanır⁶⁸.

Yukarıda hangi tür bilgiler içereceği açıklanan iş tanımları, işi yapan kişiyi değil, işin kendisini tanımlamalıdır. İş yerine, kişinin tanımlandığı durumlarda, bu kişinin işten ayrılması, terfi etmesi ya da başka bir işe nakli iş tanımında bir istikrarsızlık yaratacaktır. Ancak bu konuda bazı istisnalar olabilir. Örneğin, işletmenin genel müdürü ya da yeni bir uzmanlık dalında görev alacak bir elemanı için, söz konusu kişilerde bulunan bilgi beceri ve yetenekleri tanımlayan, kişiye özgü iş tanımları hazırlanabilir.

Özetle; iş tanımlarından işletmelerde etkin bir şekilde faydalanabilmek için şu hususlar dikkate alınmalıdır⁶⁹:

— Kişilerin sorumlulukları açık seçik ve anlaşılır bir biçimde ifade edilmelidir. Sorumluluklarının iyi ifade edilmesi hem performansı geliştirir, hem de iş tatminini artırır.

— İşler arasındaki ilişkiler açıkça belirlenmelidir. İşletmelerde bir işin gerçekleştirilebilmesi için bu işin yatay, dikey ve diyagonal olarak diğer bazı işlerle etkileşim ve bağımlılığı söz konusudur. Bu tür ilişkiler nedenli belirgin olarak ortaya konursa, sistemin amaçları doğrultusunda faaliyet göstermesi de, o denli kolaylaşacaktır.

— İş tanımlarının düzenlendikten sonra ilgili gözetimci ve insan kaynakları departman tarafından kontrol edilmesinde yarar vardır. Gözetimcinin iş tanımının kontrolü, bir açıdan işgören ile gözetimcinin söz konusu işin amacına ilişkin ortak bir fikirde birleşmelerini sağlayacaktır.

⁶⁸ FINDIKÇI, s.145.

⁶⁹ ŞİMŞEK, s.56.

—İnsan kaynakları departmanının özellikle yapısı ve diğer özellikleri değişen işlere ait tanımları sık sık gözden geçirmesi gerekir. Çünkü bir iş tanımında yapılan değişiklik, diğer bazı tanımlarında değiştirilmesini gerektirecektir.

1.6.3. İş Gerekleri

İş gerekleri, kaynaklarda kimi zaman iş nitelikleri veya iş şartnameleri olarak da geçmektedir. Belirli bir işin, belirli ayrıntılara inilerek gerekli biçimde yapılabilmesi için ne düzeyde eğitim, öğrenim, görgü, tecrübe, muhakeme, analiz ve yorum yeteneği, öncelik, yaratıcılık, çok yönlülük, algılama gücü, iş bilgisi, sorumluluk, fiziki görünüş ve benzeri nitelikler gerektirdiğini belirleyen kartlara iş gerekleri kartı denir⁷⁰.

İş gereklerinin içerdiği bilgiler eğitim, deneyim, yaş, zihinsel ve fiziksel beceriler vb. konulardandır. Bazen bu özelliklerin düzeyi gereğinden yüksek olarak belirlenir. Örneğin, basit ve rutin muhasebeci işlemlerinden sorumlu olacak muhasebe memurunun yüksek okul mezunu olmasının istenmesi, bu işte görev alacak yüksek okul mezunu işgörenin kısa sürede işinden tatminsizlik duymasına neden olacaktır. İş gereklerinin hazırlanmasında ilgili gözetimci ya da amirin yardımına ihtiyaç duyulur. Bazı işlerde, işleri tanıyan birkaç kişi daha, insan kaynakları uzmanı ve gözetimci ile işbirliği içinde çalışabilir. Personel şartnamesi buradan da anlaşılacağı gibi tedarik, seçim ve terfide kullanılmaktadır⁷¹.

Personel planlamasında iş analizi ve iş tanımlarının yapılmasını müteakiben işlerin istenen nitelikte yapılabilmesi için işgörende aranacak niteliklerin ve nelerin gerekli olduğu belirlenir.

1.6.4. Organizasyon El Kitabının Hazırlanması

İş gücü ihtiyacının belirlenmesi, iş analizi ve iş (görev) tanımlarının yapılmasından sonra bütün bu bilgilerin belirli bir sistematik içinde bir araya getirilmesi gereklidir. Bir araya getirilen bu bilgiler, organizasyon el kitabını oluşturur.

⁷⁰ ŞİMŞEK, s.57.

⁷¹ ŞİMŞEK, s.57.

Organizasyon el kitabında yer alması gereken bilgiler şunlardır⁷².

- Kurumun özgeçmişi,
- Kurumun misyonu ve vizyonu,
- Kurumun mevcut durumuna ilişkin bilgiler, .
- Kurumun genel özellikleri ve değerleri, .
- Kurumun genel hedefleri,
- Kurumunun genel organizasyon şeması,
- Birimlerin organizasyon şemaları,
- Birimlerin genel hedefleri,
- Birimlerdeki işlerin iş analizleri,
- Birimlerdeki çalışanların görev tanımları.

Organizasyon el kitabı hazırlamanın bir uzmanlık işi olduğu ve kurumun büyüklüğüne göre 2-3 yıl gibi uzun bir süre alabildiği unutulmamalıdır. Organizasyon el kitabı ağırlıklı olarak insan kaynağını ilgilendirmekle birlikte kurumun genel yönetim ve organizasyonu bakımından da önemli ve gereklidir. İnsan kaynakları biriminin sorumluluğunda konuyla ilgili bir uzman danışmanlığında hazırlanması gereken organizasyon el kitabı için kurum üst düzey yöneticileri ve birim yöneticilerinin de aktif katılımı gereklidir⁷³.

Organizasyon el kitabındaki bilgilere değişmez gözle kesinlikle bakılmamalıdır. Bilginin büyük bir hızla geliştiği ve bilgi toplumu olarak adlandırılan günümüzde, hızlı gelişmeler, bireyler gibi kurumları da yakından etkilemektedir. Dolayısıyla organizasyon el kitabı mevcut durumu yansıtır ama kurumun yarını bu şekilde olmayabilir.

1.6.5. İş Etüdü

Verimliliği artırmak amacıyla, işi yapacak kişinin gücünü ve gereksinimlerini göz önünde bulundurarak, işin en iyi yapılış biçimi ve tamamlanma süresini saptamak için iş

⁷² GÜVEMLİ, Oktay., **İşletmelerde Kısa ve Uzun Süreli Planlama**, Bilim Teknik Yayınevi, İstanbul, 1990, s.47.

⁷³ ÖZNER, Yüksel., **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 2.Baskı, Gazi Kitabevi, Ankara, 1998, s.12.

sistemleri üzerinde yapılan çalışmalara iş etüdü denir. Kısaca iş etüdü, iş sistemlerinin incelenmesi ve düzenlenmesi faaliyetlerini içerir. İş etüdünün hedefi işletmelerde ekonomikliği artırmak, insan yapısına uygun iş akışları ve çalışma koşulları sağlamaktır. Bu amaçla ergonomi, istatistik, teknoloji, sosyal bilimler, hukuk gibi çeşitli disiplinlerden yararlanır⁷⁴.

Yönetim biliminin gelişmesiyle insan ile üretim aracı arasındaki etkileşim incelenmiş, işin gerektirdiği ön koşullar ile çevre koşullarının insan davranışına, dolayısıyla performans yeteneğine yaptığı etkiler ele alınmış, insan-iş ilişkisinin daha insancıl biçimde kurulmasına çalışılmıştır. Çalışanların insani ve sosyal gereksinimleri dikkate alınarak düzenlemesine öncelik verilmiştir.

İş etüdü, hareket etüdü ve iş ölçümü olmak üzere başlıca iki ana teknikten oluşur. Hareket etüdü işin en kısa yoldan, en kolay şekilde ve en az yorgunlukla nasıl yapılabileceğini inceler. İş ölçümü ise işin yapılışı için gerekli zaman standartlarını belirlemeyi amaçlar⁷⁵.

1.6.6. Hareket Etüdü:

Hareket etüdü belirli bir işin yapılabilmesi için insan-makine ilişkisinin dikkate alınarak en uygun çalışma yöntemlerinin, tasarımlarının belirlenmesi ve üretim yöntemlerinin standartlaştırılması faaliyetleridir. Hareket etüdü işi inceleyerek işi yaparken gereksiz hareketlerden kaçınmayı, malzeme, araç, makine düzeninin iyi kurularak insanın bunlara en kısa yoldan ulaşmasını sağlamayı, süreç ve işlemlerin geliştirilmesini çalışma koşullarının iyileştirilmesini amaçlayan bilimsel işlemler dizisidir.

Hareket etüdüne başlarken öncelikle etüt edilecek işler seçilir, bu işlerle ilgili veriler toplanır, daha sonra veriler değerlendirilerek yeni yöntemler geliştirilir, yeni yöntemlerin uygulanması ve uygulamanın denetlenip değerlendirilmesi faaliyetleri sonucu işlerin en az enerji sarfı ile ve en ekonomik biçimde yapılma teknikleri belirlenmiş olur.

⁷⁴ ÖZNUR, s.13.

⁷⁵ ÖZNUR, s.13.

Hareket etütlerinin iş yaşamını bilimsel çalışmalarla düzenlenmesine en önemli katkısı hareket ekonomisi ilkelerinin geliştirilmesi olmuştur. Örneğin iki elin birlikte kullanılması, kolların simetrik şekilde çalıştırılması, göz hareketleri için normal mesafe ayrılması, için doğal ritme uygun şekilde düzenlemesi gibi hareket ekonomisi ilkeleri etüdü sonucu yapılacak iş tasarımlarına esas teşkil etmektedir.

1.7. Personel Seçiminde Karşılaşılan Sorunlar

Objektif olan ve tarafsızlığına güvenilen bir personel seçimi, işletmede iş huzurunun sağlanması ve iş arzusunun uyandırılması yönlerinden son derece yarar sağlayıcıdır. Uygulamada karşılaşılan başlıca personel seçimi ve işe alma sorunları aşağıda ele alınacaktır.

1.7.1. Adama iş ilkesi

Personel alımında iş analizi veya yönetsel görev analizi ile belirlenen bireysel özelliklere sahip personelin seçimi yerine; yüksek nüfuzlu kişilerin referanslarıyla başvuruda bulunan adayların referanslarının nüfuz ölçüsüne göre sıralanarak işe alınması sonucu bir bakıma personel seçimi değil, yüksek referanslı kişilerin işe yerleştirilmesi olmaktadır⁷⁶. Sonuçta, çoğunlukla işin gerektirdiği niteliklere sahip olmayan adaylar işe alındığından, personel kalitesi ve buna bağlı olarak da iş verimi düşerek, örgütsel etkinlik sağlanamamaktadır. Kısaca; “işe uygun adam yerine, adama uygun iş bulma” şeklinde amacından saptırılmış bir personel seçimi ve işe alma yöntemi, öncelikli bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır⁷⁷.

Diğer yandan, işletmelerimizin işle ilgili uygulamalara ait bir araştırmada varılan şu sonuç da gerçekten düşündürücüdür. İşe ve işletmeye bağlı, sorumluluk duygusu taşıyan, ticari ve yönetsel yeteneklere sahip, güvenilir yönetici personelin bulunması oldukça zor olup, bulunanla yetinilerek adama göre iş yüklemek gerekirken

⁷⁶ AKLAR, Nilgün., “Yönetim ve Çağdaş Yönetici”, **İstihdam Dergisi**, Yıl 2, Sa: 10, Ankara, 1989, s.23

⁷⁷ TOSUN, Kemal., **Personel ve Sermaye İdaresi**, Cilt.2, İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul, 1972, s.10.

ve böylece ideal bir örgüt yapısının uygulanması mümkün olamamaktadır⁷⁸.

1.7.2. Aşırı Bürokrasi

Özellikle belli bir büyüklüğün üstüne çıkan işletmelerde işlerin yürütülmesi için gerekli prensip, kural ve usuller çoğalmakta, bu durum da yazışma rapor ve tutanakları ve dolayısıyla ihtiyaç duyulan personel sayısını arttırmaktadır. Diğer yandan, ülkemiz kuruluşlarında yaygın şekilde uygulanmakta olan merkezci yönetim ve buna göre düzenlenmiş örgüt yapıları; belli büyüklüğe ulaşan özel sektör kuruluşlarımızı bile, içine düştükleri aşırı bürokrasi nedeniyle, gereğinden fazla personel istihdamına zorunlu kılmaktadır⁷⁹.

1.7.3. Parkinson Kanunu

İngiliz yazarı Nortcote PARKINSON'un, kendi adıyla işletme literatürüne geçen Parkinson Kanunu'na göre; yöneticiler, kendilerine bağlı ast sayısının artmasıyla prestij ve otoritelerinin de artacağı, buna paralel olarak kendilerine duyulan ihtiyacın şiddetleneceği kanaatini taşımaktadırlar⁸⁰. Yöneticiler zaman içinde işleri artmasa bile, artık işlerin altından kalkamaz hale geldiklerini öne sürmektedirler. Ancak mevcut işleri kendileriyle paylaşacak ve terfi vb. durumlarda kendilerine rakip olacak aynı pozisyonda bir arkadaş yerine, kendilerine yardımcı bir veya iki personelin atanmasını her zaman tercih ederler.

Bu zihniyetten hareketle, belli bir süre sonra yardımcıların işlerinin çokluğundan şikâyetleriyle onlar için de ikiye yardımcı işe alındığında, eskiden bir kişi ile yapılmakta olan iş artık yedi kişi ile yapılır hale dönüşmekte; gelen evraklar tüm bireylerce ayrı ayrı incelenmekte, hazırlanan cevap müsveddelerinde herkesin fikirlerine yer verilmekte ve sonuçta, servisteki altı kişinin amiri pozisyonundaki eski yönetici, müsveddedeki fazlalıkları atmak için önemlice bir zaman harcamakta, nihayet emrindeki altı personelin

⁷⁸ ÜLGEN, Hayri., "İşletmelerimizin Organizasyon Yapıları ile İlgili Uygulamaya Ait Bir Örnek Araştırma Örneği", **İ.Ü.İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt 2, Sa: 1, İstanbul, 1973, s.207.

⁷⁹ AKLAR, s.24.

⁸⁰ TOSUN, s.15.

özlük hakları, izin, hastalık aralarında yaşanan huzursuzluklar, özel yaşantılarından işe yansıyan sorunlar derken, yoğun bir çalışma temposunda akşam etmekte ve görevini yapmak için didinen bir çalışan huzuruyla evini yolunu tutmaktadır⁸¹.

⁸¹ TOSUN, s.16.

İKİNCİ BÖLÜM

PERSONEL SEÇİM SÜRECİ, PERSONEL SEÇME ve DEĞERLENDİRME

2.1. GENEL OLARAK

İnsanların ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla mal ve hizmet üretmek için kurulan işletmelerin günümüzde en önemli girdisinin insan olduğu kabul edilmektedir. En önemli girdinin insan olması ile birlikte işletmelerin nitelik ve nicelik olarak ihtiyaçlarını karşılayacak özellikte işgücü temin ve seçimi faaliyetleri de büyük önem kazanmaktadır.

Bu nedenle "organizasyona uygun elemanların araştırılması ve seçilmesi, işletmenin çalışıp gelişmesi için çok önemli bir insan kaynakları etkinliğidir. Araştırma, eleman adaylarının bulunması ve organizasyona çekilmesini içerir. Seçme süreci ise, yetenekleri, becerileri ve ilgileri organizasyonun ihtiyaçlarına en iyi uyan adayların sistematik bir şekilde araştırılmasını içerir⁸².

Bir sorun çözme ve karar verme eylemi olarak, işgören sağlama ve seçim süreci; sorunun teşhis ve tanımlanması (işgören ihtiyaçlarının belirlenmesi), alternatiflerin belirlenmesi (aday araştırma ve bulma); uygun alternatiflerin seçilmesi (işgören seçimi) biçiminde formüle edilebilir. Burada amaç, en isabetli kararın verilmesi, yani işe en uygun işgörenlerin seçilmesidir. Bunun için, işgören sağlama sürecinin tüm aşamalarına gerekli özenin gösterilmesi gerekir.

İnsan kaynağını bulma; insan gücü planlaması sonucunda ortaya çıkan personel açığını karşılamak üzere gerekli bilgi, yetenek, beceri ve motivasyona sahip adayları araştırma ve kuruluşa çekebilme faaliyetleridir. Planlama faaliyetleri örgütün ne nitelik ve sayıda personele ihtiyacı olduğunu ortaya koyar ama asıl sorun bu nitelik ve sayıda insanın nereden bulunacağıdır.

⁸² PALMER, Margaret ve WINTERS, Kenneth, , **İnsan Kaynakları**, (Çev: Doğan ŞAHİNER), Rota Yayınları, İstanbul, 1993, s.69.

İşletmelerde işgücü talebinin, işgücü arzından büyük olduğu durumlarda personel araştırma, bulma ve temin yoluna gidilecektir. Bu bağlamda işletmelerin dikkat edeceği hususlardan biri de "işletmenin bünyesine dâhil etmek istediği her kademedeki işgören için ihtiyacını belirledikten sonra, piyasa şartları ve işletmenin personel politikası arasında uyum sağlanması gerekir⁸³.

Gelecekte ülke dışına açılmayı büyüme planına koyan işletme, bünyesine alacağı işgörenlerin özellikle yöneticilerin ve yönetici adaylarının lisan bilmesi gerektiğini kabul edip, personel politikasında bu yönde değişiklik yapabilir. Benzer şekilde satış kadrosunda daha çok lise mezunlarını bulunduran bir işletme bundan sonra işe alacağımız elemanlar üniversite veya yüksek okul mezunu olsun diyebilir. İşletmenin büyüme politikası insan gücü kaynaklarını ve eleman sağlamada stratejilerini değiştirebilir. Personelin dışardan alınması veya bünyeden sağlanması konusunda gelecekte ortaya çıkacak durumlara göre alternatif yöntem ve yollar tespit edilir⁸⁴. Bu işletmelerin gelecekle ilgili beklenti ve istekleri personel politikalarına yansıyacak yeni elemanların araştırılıp, bulunmasında etkili olacaktır.

Aday bulma süreci, boş işler için örgüt içinden ve dışından adayların araştırılması ile başlar ve bu kişilerin işletmeye başvuruları ile sona erer. Şirket içinde, boş işlerin olası adaylara çeşitli kanallarla duyurulması ve uygun kişilerin başvurusunun sağlanması ile ilgili faaliyetler de yer alır. Burada amaç, içinde işletmenin gereksinmesini karşılayacak sayı ve nitelikte işgörenlerin seçilebileceği bir aday havuzu oluşturmaktır. Aday havuzu veya grubu, uygun büyüklük ve bileşimde olmalıdır. Yani işletmenin aradığı nitelikte ve sayıda işgöreni seçmesine olanak verecek bir büyüklükte ve bileşimde olmalı, ancak, işgücü sağlama maliyetlerini aşırı artırıcı ölçüde büyük olmamalıdır.

İyi bir insan kaynakları yöneticisi, nitelikli adayların bulunmasını sağlayacak bir araştırma sisteminin oluşturulmasını ve işler halde tutulmasını önemini bilir ve bunun için gerekli kayıtları tutar, uygulama yetkisine sahip yöneticilerle iyi işbirliği ve iletişim

⁸³ ERDOĞAN, **Psikoteknik**, s.31.

⁸⁴ RAMON, Aldag J.,TİMOTHY, M.Stears, **Management**, South Western Pub.Co., Cincinnati 1987,s.353.

ortamı yaratır⁸⁵. Büyük işletmelerde aday bulma faaliyeti ayrı bir uğraş gerektirmesi sebebi ile insan kaynakları biriminde yalnızca bu işle ilgilenen uzmanlar istihdam edilebilmektedir. Günümüzde ise yalnızca bu alanda faaliyet gösteren kurumlar bulunmakta ve işletmelerin bu danışman kurumlardan istifade ettikleri de görülmektedir.

Aday bulmada temel amaç; içinden işletmenin ihtiyaç duyduğu sayıda ve bu işlerin gerektirdiği niteliklere sahip işgörenlerin seçilebileceği büyüklükte ve bileşimde bir aday havuzuna sahip olmaktır. Bu ana amacın gerçekleştirilmesi için aşağıdaki hususlara dikkat edilmelidir. İlk olarak, işgören ihtiyacı (boş işler), mümkün olduğunca çok kişiye duyurulmalıdır. İkinci olarak; bu duyurular iş arayanların işletmeye başvurmasını özendirici bir biçimde yapılmalıdır. Daha fazla başvuru alındığı ölçüde, iş gereklerine uygun kişiler seçme şansı artacaktır. Ancak, bu arada, eleman aranan işler hakkında yeterli bilgi de verilmelidir ki, uygun niteliklere sahip olamayan kişiler başvurmasınlar⁸⁶.

İnsan kaynağını bulma faaliyeti adayları aramakla başlar. İşgören arama ihtiyacı örgütün içinde bulunduğu koşullardan ve amaçlarından kaynaklanır. Bu amaçlar insan gücü planlarıyla ortaya konur ve ihtiyaç duyulan personel sayısı ve nitelikleri belirlenir. Niteliklere ilişkin bilgiler daha önce hazırlanmış olan iş analizleri, iş tanımları ve iş gerekleri formlarından elde edilir. Arama faaliyeti sonucu, yöneticilerin adaylar arasından seçim yapabileceği bir aday havuzu oluşur. Adayların işe başvurmaları ile insan kaynağını arama ve bulma faaliyeti sone erer⁸⁷.

2.2. PERSONEL SEÇME SÜRECİ

Personel Seçimi, insanın işletme içindeki önemi dolayısıyla personel yönetiminde öncelikli bir konuma sahiptir. İşletme içindeki boş pozisyonu doldurabilir nitelikte elemanın seçilmesi personel yönetimini çok yönlü olarak etkilemekte hatta bu etki sorun olabilecek düzeye bile gelebilmektedir. Her iş için bir elemana ihtiyaç vardır. Bu ihtiyaç en alt kademede de, üst kademelerde de aynıdır. Önemli olan personel

⁸⁵ PALMER ve WINTERS., s.69.70.

⁸⁶ PALMER ve WINTERS., s.71.

⁸⁷ ÖZNUR, s.91.

seçme tekniklerini uygulayarak göreve en uygun niteliklere sahip kişinin getirilmesidir. Etkin kadrolaşma için yeterli sayıda insan gücü kaynağına ihtiyaç vardır. Kaynakları güçlendirmek için başvuruların teşvik edilmesi sağlanabilir. Gelecekte işletme içinde doğabilecek boşlukların doldurulmasında da kullanılabilir insan gücü kaynağı oluşturulabilir.

Personel politikaları ile belirlenen personel seçme ve yerleştirme yöntemleri doğrultusunda personel seçme işlemi gerçekleştirilir. Personel seçme tekniklerinin işin niteliklerine veya işletmeye uygun olmaması halinde hem işletme açısından hem de çalışan açısından pek çok olumsuz etki ortaya çıkabilir. İşletme açısından zaman kaybı, verimsizlik ve motivasyon düşüklüğü gibi olumsuz etkenler ortaya çıkarken, işgücü açısından da ekonomik ve psikolojik olumsuzluklar ortaya çıkabilir⁸⁸.

2.2.1. Aday Havuzu Oluşturma

Yeni kurulan bir işletmede her göreve, faaliyette bulunan bir işletmede değişiklikler veya genişletmeler nedeniyle yeni açılan görevlere ya da çeşitli nedenlerle mevcut işgücünden ayrılmalar sonucu boşalan görevlere yeni adaylar bulmak için yapılan faaliyetler bütününe "Personel Tedariki" adı verilmektedir⁸⁹.

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 etkileyecektir⁹⁰.

Personel bulmak için başvurulabilecek çeşitli kaynaklar vardır. Ancak bu kaynakların kullanımında herhangi bir yöntemden çok hedefe en uygun yöntemin

⁸⁸ PALMER ve WINTERS., s.72.

⁸⁹ İNAL, Aşkın Cem., **İşgören**, Baytaş Yayıncılık, İstanbul, 1982, s.28.

⁹⁰ HARVEY, Don., BOWIN, Robert., **Human Resource Management**, Prentice Hall Inc., New Jersey, 1996, s.6.

belirlenerek sistematik bir şekilde uygulanması gerekir. İlk bakışta personel bulma işlevi çok önemli ve zor bir işlev olarak görülmesi de insan gücünün işletmenin başarısındaki etkinliği göz önüne alınarak bu doğrultuda bir istihdam politikası geliştirmek gerekecektir. Birçok işletmede bir istihdam politikası geliştirilmemekte ve işe almada yıllardır sürdürülen politikalar uygulanmaktadır. Ancak böyle bir yöntem personel bulma ve seçme işlevini geciktirebilir, yanlış kararlara yönlendirebilir. Politikalar, tüm personel bulma çalışmalarını olumlu etkileyecek araçlardır ve personel seçiminden sorumlu kişiye yol gösterici nitelik taşır. Ayrıca işletme içinde alınan kararlarda tutarlılığı sağlar⁹¹. Belirlenen politikaların yardımıyla personel tedarikinde nasıl bir yol izleneceği, hangi kaynaklardan yararlanılacağı gibi sorunlara açıklık getirilir.

Boşalan pozisyona ilişkin iş tanımları aracılığı ile aranan adayların nitelikleri hakkında bir çerçeve belirlenecek ve bu çerçeve kapsamında uygun bir aday havuzu oluşturulacaktır. Amaç işletme için çalışmaya uygun ve istekli kişilerden geniş bir aday havuzu oluşturmaktır⁹². Aday havuzunun büyüklüğü seçim oranını belirleyecektir. Seçim oranı, işe kabul edilen kişilerin aday toplamına bölünmesi ile bulunur. Aday havuzunda yer alan uygun nitelikteki adayların sayısı seçilecek kişinin işletmeye uygunluğunu da belirleyecektir. Sayı ne kadar yüksek olursa seçim işlevinin başarısı da o derece yüksek olacaktır⁹³.

Yapılan işgücü planları ile gelecekteki personel talebi belirlenir. Ancak planlar sadece bir tahmindir ve çevre ile iletişim halinde olan işletmede acil ihtiyaçlar ortaya çıkabilir. Bu durumda izlenecek yol şöyle olacaktır; belirli bir kadro boşaldığında boş kadronun söz konusu olduğu bölüm yöneticisi tarafından doldurulan Personel İstek Formu personel bölümüne gönderilir. Personel istek formu iş şartnamesindeki bilgilere ek olarak başlama tarihi ve ücret haddi, işin sürekli veya geçici ya da tam gün veya yarım gün mü olduğu, söz konusu boş pozisyonun iç nakillerle doldurulup

⁹¹ BEACH, Dale S., **Personnel: The Management of People at Work**, 3rd Ed., MacMillan Publishing Co. Inc., New York, 1975, s. 197.

⁹² SIKULA, Andrew F., McKENNA, John F., **Personnel and Human Resource Management**, Robert E. Krieger Publishing Co. Inc., 1990, s. 166.

⁹³ WEXLEY, Kenneth N., YUKI, Gray A., **Organizational Behavior and Personnel Psychology**, Richard Irwin Inc., 1977, s. 27.

doldurulamayacağı gibi bilgileri de içerir⁹⁴.

Aday havuzu oluşturmanın işletme için önemini şöyledir⁹⁵:

—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 kişiyi seçmedeki başarı oranını arttırır,

—Bir kere işe seçilip yerleştirildikten sonra ayrılan adayların yerine yenisinin kısa sürede bulunmasını sağlar.

Aday havuzu oluşturulurken işin niteliklerine uygun kalifiye elemanların bulunması ve işletmeye çekilmesinde başvuru iki kaynak vardır; iç ve dış kaynaklar. Gereksinim duyulan personelin işletme içinden mi yoksa dışından mı karşılanacağı istihdam politikaları ile belirlenecek bir karardır. Her ikisinin de avantaj ve dezavantajları karar aşamasında göz önünde bulundurulmalıdır.

2.2.1.1.İç Kaynaklar

Oluşan personel açığı nedeniyle doldurulup personel bölümüne gönderilen personel istek formu yardımıyla istenen personelin araştırılmasına başlanır. Personel açığının iç kaynaklardan karşılanmasının çalışanlara ilerleme olanağı sağlaması nedeniyle motive edici bir etkisi olur. Çalışanın işletmeyi, işletmenin de çalışanı tanıması seçim işlevindeki hata payını azaltıcı bir etkiye sahiptir. Ayrıca iç kaynakları kullanarak yapılan seçim daha düşük maliyetli olması nedeniyle de avantajlıdır. Ancak iç kaynakları kullanmanın da yarattığı bazı sorunlar ve sınırlamalar vardır. Şirket içi kaynakları kullanırken, yükselmeyi düşünen elemanları, hâlihazır uygulamalarda deneyim kazanmaları için daha verimli ve etkin bir çalışma ortamında kalmalarını engelleyebilir. İşletme boş pozisyonları doldurarak çalışanlara ilerleme sağlamak için eğitim programlarına önem vermelidir. Bunun yanında ilk işe alımda gelişme potansiyeline sahip kişileri seçmelidir. Ancak bu potansiyele sahip kişiler terfi

⁹⁴ BİNGÖL, Dursun. , **Personel**, s.77.

⁹⁵ SCHULER,Randall S., **Managing Human Resources**, 5th Ed., West Pub.Co., New York, 1995, s.218.

ettirilmezlerse oluşacak hayal kırıklığı göze alınmalıdır. Ayrıca terfilerde başarı kıstas olarak alınmalıdır. Kıdem esaslı terfiler şirketin tüm kademelerinde yetenezsiz kişilerin istihdam edilmesine neden olabilir. Sürekli iç kaynaklara başvurulması şirkete yeni düşünce ve bilgilerin girmesini de önler. Bu durum uygulamada "Örgütsel Tutuculuk" olarak adlandırılır⁹⁶. İç kaynakları kullanarak gerçekleştirilen personel seçme işlevi personelin asgari yeterlilikleri ile yapıldığı için işletmenin işgücünü zayıflatabilir⁹⁷.

İşe alımlarda kişiler arası ilişkiler sayesinde adayların bulunması ve bilgilendirilmesi örgütlerin heterojen bir aday havuzu oluşturmalarını engelleyecektir. Çünkü kişiler arası kanallar kullanıldığında bilgi, sosyal konumları benzer kişiler arasında dolaşacak ve bunun dışındaki seçeneklerin işverenin dikkatinden kaçmasına sebep olacaktır⁹⁸.

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 şirkete gerekli yeni fikirlerin girmesini sağlamaktır⁹⁹. Önemli olan personel ihtiyacını nitelik ve nicelik açısından tam olarak ve en az masrafla karşılayan kaynaktan işletmenin yararlanmasıdır¹⁰⁰.

İşletme içinde açık bir pozisyon olduğunda ve bu pozisyon iç kaynaklardan karşılanmaya karar verildiğinde kullanılabilir iki yöntem vardır: Terfi ve Transfer.

—Terfi, bir çalışmanın bulunduğu görevden daha çok yetki ve sorumluluk taşıyan üst düzeyde başka bir göreve geçmesidir. Terfi politikası uygulanırken kullanılan üç yöntem vardır¹⁰¹:

- **Basamaksal sıraya göre yükselme;** emir-kumanda zincirine göre boşalan

⁹⁶ DERELİ, Toker., UZUNÇARŞILI, Ülkü., **İşletmelerde Personel Tedariki ve Seçimi**, Mess Yayını, Bizim Büro Basımevi, 1990,s.8.

⁹⁷ FLIPPO, Edwin B., **Personnel Management**, 5th Ed., McGraw Hill Inc., New York, 1980,s.132.

⁹⁸ KALLEBERG, Arne L., KNOKE, David., MARDESN, Peter V. ve SPEATH, Joe L., **Organizations in America**, Sage Pub.Inc., California, 1996,s.135.

⁹⁹ BEACH, s.130.

¹⁰⁰ DERELİ ve UZUNÇARŞILI, s.11.

¹⁰¹ SABUNCUOĞLU, **Yönetmel Teknikler**, s.83.

bir üst göreve yükselme şeklinde gerçekleşir.

▪ **Kıdem durumuna göre yükselme;** mesleki yaşamda geçirilen uzun yılların kazandırdığı deneyime dayanarak işin kural ve ilkelerini de iyi bilmenin avantajı ile kullanılan en geçerli kıstas olmuştur. Ancak işletmeye yeni bilgilerin girmesini yetenekli kişilerin yükselmesini engellemek ve kemikleşmiş bir örgüt yapısı oluşturmak gibi sakıncalara sahiptir.

▪ **Başarı durumuna göre yükselme;** çalışanın içinde gösterdiği başarı ve işletmeye bağlılığı terfi ile ödüllendirilebilir.

—Transfer, iç kaynaklardan yatay düzeyde yararlanarak boşalan bir göreve, bu göreve denk bir pozisyonda çalışan başka bir çalışanın atanmasıdır¹⁰².

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 kullanılır¹⁰³.

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 artırabilir¹⁰⁴.

İç kaynakları kullanarak yapılan işe yerleştirmeler maliyetinin düşük olması nedeniyle avantajlıdır, ancak bu yolla yerleştirilen çalışandan boşalan pozisyona da bir

¹⁰² SABUNCUOĞLU, **Yönetmel Teknikler**, s.84.

¹⁰³ SIKULA ve McKENNA, s.167.

¹⁰⁴ SCHULER, s.227.

kişinin yerleştirilmesi gerekecektir.

2.2.1.2. Dış Kaynaklar

İç kaynaklar yeterli olmadığında personel seçimi için dış kaynaklara başvurulur. İşletme yeni kuruluyor ya da büyüme dönemindeyse dışardan eleman bulma zorunluluğu doğar. Özel yetenek ve uzmanlık gerektiren işlerde de dış kaynaklara başvurulacaktır. İşletme yaşlanan kaynaklarla rekabet gücünü sürdürmez, dışa açılmak zorundadır. İşletmeye yeni katılan bir kişi kendini işletmeye kabul ettirmek için çok çalışarak verimlilik ve üretkenliği kişisel olarak arttırdığı gibi diğer çalışanları da etkileyerek aynı düzeyde çalışmaya ve rekabete özendirerek grup verimliliğini de arttıracaktır. Dış kaynaklara işgücünün bol ve ucuz olduğu dönemlerde işçilik maliyetlerini düşürmek için başvurulabilir. Ayrıca dış kaynaklar işletmeye daha geniş bir eleman seçme olanağı sağlar¹⁰⁵.

Boşalan bütün pozisyonların iç kaynaklardan doldurulması mümkün değildir. İşletme, yapılan yatırımlar sonucunda genişleme durumunda, alt düzeydeki açık pozisyonları doldurmak amacıyla ve uygun niteliklere sahip kişilerin işletme içinde bulunmaması durumunda kaçınılmaz olarak dış kaynaklara başvuracaktır¹⁰⁶. Dış kaynak kullanımında başvuru yöntemleri ilan, istihdam kuruluşları, kişisel başvurular, tavsiyeler, eğitim kurumları ve diğer yöntemlerdir. Aşağıda bu yöntemler ele alınacaktır.

—İlan, personel seçiminde geniş kitlelere ulaşabilmek amacıyla sık başvuru bir yöntemdir. Yüksek maliyetli ve zaman alıcı bir yöntem olmasına karşın daha seçici işe alma eğilimi taşır. Aranılan elemanın niteliğine göre ülke düzeyinde pazarı olan gazetelere, bölgesel gazetelere veya mesleki dergilere ilan verilir¹⁰⁷.

İşe alma duyuruları ile ilgili etmenler üçe ayrılabilir¹⁰⁸:

¹⁰⁵ SABUNCUOĞLU, Zeyyat., **Personel Yönetimi**, Uludağ Üniversitesi Yayınları, Bursa, 1982, s.85.

¹⁰⁶ FLIPPO, s.133.

¹⁰⁷ FLIPPO, s.134.

¹⁰⁸ MAURICA,E. Ray., Recruitment, Advertising:A Handbook of Methods and Procedure, Bussiness Book Limited, London, 1971, s.67.

- İşle İlgili Etmenler:

Görevin unvanı, işin coğrafi konumu, ücret durumu, işletmenin çalışma dalı gibi,

- Adaylarla İlgili Etmenler:

Yapıla gelen işler, yaş, cinsiyet, meslekle ve öğrenimle ilgili geçmişi gibi,

- Resimli Açıklamalı İşe Alma Duyuruları

Çalışma yaşamına ilk kez başlayacak alan kişiler için çekici olabilir, açık görev ya da görev yerini açık biçimde belirleyen işe alma duyurusudur. İlanların doğru, açık ve anlaşılır olması gerekir. İlanlarda çalışma yeri, önemi ve branşı belirtilmeli, işin unvanı, sorumluluk ve çalışma koşulları açıklanmalıdır. Adaylarda aranan yaş, eğitim düzeyi, yabancı dil, mesleki deneyim ve yetenekler gibi özellikler de açıkça belirtilmelidir¹⁰⁹. Böylece uygun niteliklere sahip olmayan kişilerin başvurusu engellenir.

İlanlarda etkili iletişimin sağlanması için Siz, Biz, Ben kuralının uygulanması gerekir. Bu kurala göre açık pozisyon ve çalışma yeri ile ilgili bilgiler "Biz" bölümünde, adaylarda aranan nitelikler "Siz" bölümünde, açık pozisyonla ilgili olarak kime, nasıl başvurulacağına açıklanması ise "Ben" bölümünde yer alır¹¹⁰.

İşletmeler genellikle ilanlarda işletmenin isim, adres ve telefon numaralarını açık olarak belirtmektedirler. Ancak bazı firmalar posta kutusu veya telefon numaraları vermekle yetinirler ve kimliklerini saklı tutarlar. Böylece her başvuruyu tek tek yanıtlama yükünden ve işe alma konusunda yakın çevrenin baskısından kurtulmuş olurlar. Buna karşılık bazı kişiler kimliğini gizleyen firmalara başvurma isteği duymazlar. Bu arada işinden ayrılmayı düşünen çalışanlar farkında olmadan bulunduğu işletmeye yeniden başvurabilir ve böylece ayrılma niyetlerini ortaya koyabilirler. Buna "Kör Duyuru" denir¹¹¹.

—İstihdam Kuruluşları, kamu ve özel sektörlerde faaliyette bulunan istihdam kuruluşları işletmelerin personel gereksinimi duyduklarında başvurdukları bir kaynaktır. Bu kuruluşlar çeşitli nitelik ve nicelikte iş arayan kişilerle işçi arayan işletmeler arasında

¹⁰⁹ DERELİ ve UZUNÇARŞILI, s.14.

¹¹⁰ JACKSON, Matthew., **Interviewing and Selection: A Manual for Line Managers**, McGraw Hill Pub.Inc., London, 1972, s. 32.

¹¹¹ HARVEY ve BOWİN, s.97.

aracılık yaparlar¹¹².

Devlet tarafından organize edilen kamu kuruluşları genellikle alt düzeydeki iş taleplerine yanıt veren kuruluşlardır. İşletmeler acil, vasıfsız veya yan vasıflı personel taleplerini çoğunlukla ülke düzeyine yayılmış bu kuruluşlardan karşılarlar¹¹³. Ülkemizde bu görev Türkiye İş Kurumu tarafından yerine getirilir. Bunun yanında faaliyet gösteren birçok özel danışmanlık kurumu da vardır. Bu kurumlar işveren adına personel seçme faaliyetini yürütürler. İlanlar verip bu ilanları takip etmek, başvuruları değerlendirerek uygun görünen adaylarla mülakatlar yapmak ve işletmeye önerilerde bulunmakla görevlidirler.

Geçmişte şirketlerin insan kaynakları uzmanları, en az yirmi adayın bir gün içinde görüşmeye geldiği bir iş yükünün altındaydılar. Günümüzde bu yük işe alma profesyonelleri ile paylaşılmıştır. Bu işe alma profesyonelleri (danışmanlık firmaları), işe alma gereksinimlerinin belirlenmesi, iş hedeflerinin anlaşılması, danışman firmanın ve birlikte çalıştığı yöneticinin rollerinin belirlenmesi yollarıyla sonuç almaya çalışır¹¹⁴. Seçilen personelin işe alınması durumunda da işverenden personele ödenecek bir yıllık ücret üzerinden belli bir oranda hizmet bedeli alırlar.

—Kişisel Başvurular, posta yoluyla veya bizzat işletmeye gelerek yapılan başvurulardır. İşletmede işgücü açığı olmasa bile bu tip başvurular olabilir. Bu durumda ister posta yolu ile isterse bizzat başvurarak yapılmış olsun bütün başvurular işgücü gereksinimi olduğu dönemde değerlendirilmek üzere dosyalanarak saklanır. Başvuru sahiplerine de bu durum bildirilir. Özellikle çevrede tanınmış işletmelere bu tip başvurular sık sık yapılır. İşletmeye bir maliyet yüklenmediği ve kolay bir yöntem olduğu için kullanılan bir yöntemdir.

—Tavsiyeler, işletme içinde çalışanların önerileri ile personel seçimi işlevinin yürütülmesi uygulamada görülen bir yöntemdir. Bu yolla personel seçimi işlevi

¹¹² SABUNCUOĞLU, **Personel**, s.8.

¹¹³ GEYLAN, **Yönetim**, s.99.

¹¹⁴ ANFUSO, Dawn., “Developing a Staffing Strategy requires Partnership”, **Workforce**, Vol. 77, No.8, 1998, s.81.

yürütülürken bir çeşit ön eleme de yapılmış olur. Çalışanlar hem işletmeyi hem de tavsiye ettikleri kişileri tanırlar ve her iki tarafı da memnun etmeye çalışırlar. Üstelik tavsiye ile çalışmaya başlayan personelin işten ayrılma oranı, iş ilanı veya istihdam kuruluşları aracılığıyla istihdam edilen personelden daha düşüktür¹¹⁵.

Bu yöntem uygulanırken boş pozisyonla ilgili bilgiler ve adayların taşınması gereken özellikler açık bir şekilde çalışanlara duyurulmalıdır. Böylece güçlü bir aday havuzu oluşturulabilir. Çalışan personelin kendi yakınlarını işe aldirmaya çalışması, bunun da verim düşüklüğüne sebep olması gibi sakıncaları vardır. Ayrıca çalışanlar arasında biçimsel olmayan grupların oluşması, cinsiyet, din, bölge ayrımı yapılması gibi sakıncalar taşır¹¹⁶.

—Eğitim Kurumları, iş hayatında yaşanan gelişmeler sonucunda işgücü talebi de değişmiş ve yüksek okul, kolej mezunları daha fazla talep edilmeye başlanmıştır. Yeni mezun bu kişilerin işletmelere çekilmesi amacıyla okul yönetimiyle işbirliği yaparak bazı faaliyetler de bulunurlar. İşletme gezileri, staj ve burs olanakları, okullarda düzenlenen işletmeleri tanıtıcı faaliyetlere katılmak izlenen yollar arasındadır¹¹⁷.

—Diğer Yöntemler, sendikalar ve mesleki kuruluşlar da personel bulma çalışmalarına yardımcı olabilirler. Bu, sendika ile işveren arasındaki ilişkilerin olumlu yönde gelişmesine de yardımcı olabilecek bir yöntemdir. Ancak ülkemizde çok yaygın olarak kullanılmamaktadır¹¹⁸.

Emek arzının kit olduğu dönemlerde veya geçici ya da mevsimlik çalışana gerek duyulduğu dönemlerde ev kadınları, çalışma niyetinde olmayan kişiler, öğrenciler veya emeklilerden yararlanılabilir¹¹⁹.

Stajyerler de bir personel tedarik kaynağıdır. Staj programları öğrencilerin kendi resmi eğitimlerinin bir parçası olarak gerçekleşir. Belli bir süre boyunca bir özel sektör

¹¹⁵ FLIPPO, s.134.

¹¹⁶ GEYLAN, **Yönetim**, s.97.

¹¹⁷ SABUNCUOĞLU, **Yönetimsel Teknikler**, s.10.

¹¹⁸ ARTAN, s.57.

¹¹⁹ BİNGÖL, **Beşeri İlişkiler**, s.57.

kuruluşunda kariyer yapmak istedikleri konuda çalışırlar. Bu programlarda genellikle düşük ücret ödemesi yapılır ve okuldaki öğretim görevlileri tarafından öğrenci denetlenir. Çoğu zaman bu öğrenciler gelecekteki personel adayı olarak organizasyona katkıda bulunurlar. Bu programın yararı işverenin öğrenciyi iş ortamında değerlendirebilmesi ve öğrenci için değerli bir deneyim kaynağı olmasıdır¹²⁰. Ancak işletmede staj yapan bu kişiler her zaman aynı işletmede çalışmaya başlamak istemezler, bu da işletmenin stajyerler için yaptığı harcamaları amorti edememesine neden olur. Ayrıca stajyerlere anlamlı işlerden çok getir-götür işleri yaptırılmakta, bu da gerçek iş tecrübesi kazandırmamaktadır¹²¹. Bunların yanı sıra yaptığı iş her zaman çok iyi olmayacağı gibi yasal yükümlülükleri de vardır; eğer bir stajyer kazaya, kayba veya yaralanmaya sebep olursa kim sorumlu olacaktır? Stajın hem örgüte, hem de stajyere önemli katkıları vardır, ama planlı ve dikkatli bir uygulama gerektirir¹²².

2.2.2. Personel Seçme Aşamaları

Personel Seçme, işletme içinde boş bir pozisyon olması durumunda bu pozisyon için başvuran adaylar arasından işin niteliklerine en uygun kişi veya kişilerin seçilmesi ve yerleştirilmesidir. Personel politikası doğrultusunda belirlenen personel seçme teknikleri aracılığıyla aday hakkında bilgi alınır ve bu bilgiler yardımıyla aday ile işin gerekleri arasındaki uyum ortaya çıkarılmaya çalışılır.

İşletmelerin seçim kararını verirken uyguladıkları standart bir yöntem yoktur. Genellikle her işletme kendine özgü olarak değiştirdiği bir yöntem uygular. Nitelikleri uygun olmadığı anlaşılan adayın her aşamada reddedilme olasılığı vardır. Uygulamada genel olarak kullanılan araçlar şunlardır:

¹²⁰ SIKULA ve McKENNA, s.169.

¹²¹ SCOTT, Mary E., "Internships Add Value to College Recruitment", **Personel Journal**, Vol.71.,No:4 1992,s.59.

¹²² HARVEY ve BOWIN, s.99.

2.2.2.1. Ön Eleme Görüşmesi

Personel seçme işlevinde iki yönlü bir seçim söz konusudur. Öncelikle aday işletmeyi seçerek başvurur, daha sonra işveren adayı seçer. Seçim süreci adayın bizzat işletmeye gelerek veya yazılı olarak başvurması ile başlar¹²³. Ön görüşmede karşılıklı konuşma yoluyla detaylara ineksizin bilgi alışverişinde bulunulur. Amaç için nitelikleri ile adayın eğitimi, askerlik durumu, önceki deneyimleri gibi nitelikleri arasındaki uyumu saptamak ve uygun olmayanları elemektir¹²⁴.

2.2.2.2. Başvuru Formu Doldurma

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 yaklaşımdır¹²⁵.

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 gerekir¹²⁶. Ayrıca bu soruların iş başarısı veya başarısızlığını ortaya koyar nitelikte olması, ahlaka aykırı sayılabilecek ırk, din, dil ve siyasi düşünceleri ortaya çıkaracak nitelikte olmaması gerekir¹²⁷.

¹²³ GEYLAN, **Personel**, s.104.

¹²⁴ SABUNCUOĞLU, **Personel**, s.91.

¹²⁵ HARVEY ve BOWİN, s.100.

¹²⁶ ALDEMİR, Ceyhan., ATAOL, Alpay. ve BUDAK, Gönül., **Personel Yönetimi**, 2nci Baskı, Barış Yayınları, İzmir, 1996, s.95.

¹²⁷ BİNGÖL, **Beşeri İlişkiler**, s.93.

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 çalışılır¹²⁸.

2.2.2.3. Seçim Sınavı

Seçim sınavları özel bilgilerin analizi için yapılan "Bilgi Ölçüm Sınavı" veya "Yeterlilik Sınavı" adı altında toplanan sınavlardır. Adayların zihinsel ve bedensel özelliklerini analiz etmek isteyen bazı işletmeler doğrudan başvurmakta, bazıları da görüşme yoluyla ölçmeye çalışmaktadır.

Seçim sınavlarının içeriğinin sınırlayıcısı ölçülerek özelliğın kendisidir. Aranılan pozisyon için yabancı dil bilmek veya teknik bilgi gerekiyorsa sınavın içeriğini sınırlayacak faktörler bu bilgiler olmalıdır¹²⁹. Seçim sınavları yardımıyla adaylar arasındaki kişisel farklılıkları çıkarıcı, örgüt iklimine uyabilecek kişilerin bulunmasını kolaylaştırıcı nitelikler taşıyan ve diğer personel seçme teknikleri ile birlikte değerlendirilmesi gereken bir seçim aracıdır¹³⁰.

Seçim sınavı ile adaylar, bilgileri, yetenek ve özellikleri yönünden değerlendirilerek işe uygun olanlar belirlenir. Bu evreyi geçen adaylar işe alınabilecek nitelik taşıyan adaylardır¹³¹. Seçim sınavlarının taşıması gereken özellikler şunlardır¹³²:

- İş spesifikasyonları sonucu ortaya çıkarılan işin yapılışında kullanılacak, işletme ile ilgili bilgileri içerecek türden olmalıdır. Ağırlıklı olarak genel iş kültürüne yönelik sorular olmalı, iş ile ilgisi olmayan genel kültür soruları bulunmamalıdır.

¹²⁸ ALDEMİR vd., s.94-96.

¹²⁹ ERDOĞAN, **Personel Seçme**, s. 93.

¹³⁰ ALDEMİR vd., s.97.

¹³¹ ERDOĞAN, İlhan., "İşgücü Seçimi ve İşe Yönlendirilmesinde Psikoteknik Yöntem", **İşgücü Seçimi ve Yerleştirilmesinde Psikoteknik Yaklaşım Sempozyumu**, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, 1989, s.12.

¹³² ERDOĞAN, **Personel Seçme**, s.52.

- Seçim sınavında sorular açık ve anlaşılır olmalı, şaşırtıcı kavram kargaşasına yol açacak nitelikte sorular olmamalıdır. Amaç bilgi ölçmek olduğu için sınav soruları nasıl bir cevap alınmak isteniyorsa o yönde düzenlenmelidir.

- Tüm adaylar için geçerli homojen bir sınav süresi ve ortamı sağlanmalıdır. Sınav süresi 3 saatten uzun olmamalı, adayların buldukları ortamlar arasında aydınlatma, ısıtma şartlarının eşit olmasına özen gösterilmelidir.

- Sınav sorularının geçici veya kısa sürede öğrenilecek türden bilgileri kapsamaması adayları bilgili ya da bilgisiz olarak ayırmada yeterli olmayacaktır.

2.2.2.4. Psikoteknik Testler

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 arasındadır¹³³. Testler aynı zamanda negatif olabilecek her şeyi önlemek amacıyla da uygulanır¹³⁴. 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.

Kişinin bilgi ve yetenekleri ile işin gerektirdiği bilgi ve yetenekler arasındaki benzerlik işin kolaylık ve zorluğunu belirleyecektir. İşin gerektirdiği bilgiye, zihinsel ve bedensel yeteneğe tam olarak sahip olan kişi için iş zor olmayacak, bu özelliklere sahip olmayan kişi için zor olacak, fazlasıyla sahip olan bir kişi içinse çok kolay ve monoton bir iş olacaktır¹³⁵. Çalışan ile iş arasında bilgi ve yetenekler açısından bir denge sağlanamaması durumunda personel seçme işlevinin başarısından söz edilemez.

¹³³ ERDOĞAN, **Personel Seçme**, s.14.

¹³⁴ BAŞÇİFTÇİ, Hülya., ÖĞÜTVEREN, Nida., “Bana Kendini Göster”, **Kariyer Dünyası**, Sa: 12, Eylül 1998, s.31.

¹³⁵ ERDOĞAN, **Psikoteknik**, s.150.

Sonuçta birey ya işinden ayrılacak ya da psikolojik baskı altında kalacaktır. İşletme açısından da yapılan çalışma verimli olmayacak, maliyetleri yükseltecektir.

Psikoteknik testler işletme içinde geliştirilebileceği gibi işletme dışından da sağlanabilir. Ancak bu testler başvuru sayısı az olan işler için kullanılıyorsa, testlerin getirdiği yarar maliyetini karşılamayacaktır¹³⁶.

İşletmede personel seçiminde kullanılan testler genel olarak kağıt kalem testleri ve aletli testler olarak iki grupta toplanabilir. Kağıt-kalem testleri daha çok bilgisel özelliklerle zeka, kavrama, algılama, yaratıcılık gibi zihinsel özellikleri değerlemeye yönelikken, aletli testler ile zihinsel özellikleri ölçmenin yanında bedensel özellikleri de analiz etmek mümkündür¹³⁷.

Psikoteknik testler şöyle sıralanabilir:

- Zeka Testleri: Adayların kavrama, yargılama gibi zihinsel yeteneklerini ölçmeye yönelik bir test türüdür. Ancak bu testler her zaman gerçeği yansıtmaz. Belirlenen bir puan ya da sınırın altında kalan kişileri bir-iki puan fark nedeniyle düşük zekâlı göstermek inandırıcı olamaz¹³⁸.

- 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 testlerdir¹³⁹.

- Kişilik ve İlgil Testleri: Kişilik bireyin toplumsal yapı içinde özbenliği ve saygılığını yansıtır. Bu nedenle işletmeler yetenek ve becerilerinin yanında kişilik

¹³⁶ GEYLAN, **Yönetim**, s.105.

¹³⁷ ERDOĞAN, **Personel Seçme**, s.57.

¹³⁸ SABUNCUOĞLU, **İnsan Kaynakları**, s.95.

¹³⁹ ERDOĞAN, **Psikoteknik**, s.114.

özelliklerini de ölçmeye çalışırlar. Kişilik testleri ile bireylerin çeşitli durumlara nasıl tepkiler verdikleri ölçülmeye çalışılır¹⁴⁰.

İlgi testleri ile bireylerin boş zamanlarında nelerle uğraşmaktan hoşlandıklarına ilişkin bilgiler ortaya çıkarılmaya çalışılır. Böylece bireyin hangi alanda çalışma eğilimi ve potansiyeli olduğu saptanmaya çalışılır¹⁴¹. Personel seçiminde psikoteknik testlerden yararlanarak adayların analizini yapmak için bir grup test uygulamasına gidilir ki bu yöntemden yararlanmak için işletme bünyesinde bir seçim değerlendirme sisteminin hazırlanması gerekir. Böylece aranan niteliklerin adaylarda bulunup bulunmadığını belirlemek ve adaylar arası farkları ortaya çıkarmak mümkün olacaktır. Test bataryası bireylerin işe uygunluğunu analiz etme ve uygun olmayanları elemeye yöneliktir¹⁴².

Tüm bu özelliklerine rağmen testler doğru eleman seçmede yeterli değildir. Çünkü testlerin kapasitesi adayın ölçülebilir özellikleri ile sınırlıdır. Ölçülemeyen özelliklerin görüşmelerle irdelenmesi gerekir¹⁴³.

2.2.2.5. İkinci Görüşme

Başvuru sırasında yapılan ön eleme görüşmesinden farklı olarak bu görüşme daha detaylı bilgi almaya yöneliktir. 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 görüşmedir¹⁴⁴.

Görüşmenin amacı aşağıdaki gibidir¹⁴⁵:

- Adayın nitelikleri ile işin niteliklerinin uyuşup uyuşmadığını kontrol etmek,
- Kişisel özellikler hakkında daha fazla bilgi almak,

¹⁴⁰ FINNIGAN, John, **Doğru İşe Doğru Eleman**, (Çev; Mehmet Kılıç), Rota Yayın Tanıtım, İstanbul, 1995, s.67.

¹⁴¹ SABUNCUOĞLU, **İnsan Kaynakları**, s.9.

¹⁴² ERDOĞAN, **Personel Seçme**, s.59.

¹⁴³ GEYLAN, **Personel**, s.105.

¹⁴⁴ BİNGÖL, **Beşeri İlişkiler**, s.96.

¹⁴⁵ ERDOĞAN, İlhan., **Personel Seçiminde Mülakat Teknikleri**, Beta Basım, İstanbul, 1994, s.34.

- Başvuru sahibinin işletme hakkında iyi izlenimler edinmesine yardımcı olmaktadır.

Bir personel seçme yöntemi olarak kullanılan görüşmenin başarı ile sonuçlanması için kendi içinde bir süreçten geçmesi gerekir. Görüşme öncesi hazırlıklar, görüşmenin uygulanması ve değerlendirilmesi görüşme sürecini oluşturur. Görüşme öncesinde görüşmenin etkinliği için amacı belirlenmelidir. Görüşmeci işletmenin örgütsel amaçları da gözetenek görüşmenin geçerlilik ve güvenilirliğini artırır. Görüşmenin amacının belirlenmesi ile görüşme sırasında sorulacak soruların belirlenmesi de kolaylaşacaktır. Ayrıca görüşmeyi yapacak olan kişi görüşmeye hazırlanmalı, önceden görüşme tekniğini belirlemeli ve sorulması gereken, işin özellikleri ile ilgili soruları saptamalıdır¹⁴⁶.

Görüşmeyi yapacak olan kişinin bu çalışmaları yapabilmesi için önceden yetiştirilmesi gerekir. Aksi halde yanlış yargılara varabilir, yetersiz kanıtlarla adayı reddetmeye veya kabul etmeye karar verebilir. Görüşmecinin hazırlanmasından sonra sıra adaylara duyuru yapmaya gelir. Adaylara rahatsız edici olmayan bir yolla, önceden görüşme günü, yeri ve kiminle görüşecekleri bildirilir. Bunun ardından da görüşmenin yapılabileceği uygun bir ortam hazırlanır. Görüşmenin yapılacağı ortamın özel bir ortam olması, dışardan gelebilecek rahatsız edici etkenlere kapalı olması, adayı rahatlatarak, kolay iletişim kurularak bilgi alışverişinde bulunulabilecek bir ortam olması sağlanmalıdır. Görüşme sonrasında ise görüşmeci, aday hakkındaki görüşlerini belirterek hangi adayın işe uygun olabileceğine karar verecektir¹⁴⁷.

Görüşme yardımıyla her aday birbiriyle karşılaştırılarak bir sonraki aşamaya geçip geçemeyecekleri belirlenir. Görüşme teknikleri yapılandırılmış görüşme, yapılandırılmamış görüşme, karma görüşme, grup görüşmesi, stres görüşmesi, sorun çözme görüşmesidir. Bu teknikler aşağıda özet olarak açıklanacaktır.

¹⁴⁶ FLIPPO, s.146.

¹⁴⁷ ERDOĞAN, **Mülakat**, s.36.

- **Yapılandırılmış Görüşme Yöntemi**

Daha önceden işletmenin ve işin temel özelliklerine göre belirlenmiş sorulara bağlı olarak yürütülen bir çalışmadır. Bu tür görüşmelerde sorulacak sorular daha önceden yapılan uzman çalışmaları ile saptanır¹⁴⁸. 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 yöntemdir¹⁴⁹.

- **Yapılandırılmamış Görüşme Yöntemi**

Görüşmeci işin gerektirdiği niteliklerin kişilerde olup olmadığını araştırırken adaylara sorulacak sorular önceden kesin olarak belirlenmemiştir. Görüşme dostane bir yapı içinde geçerken görüşmeci adayın konuşma biçimini, olaylara yaklaşımını, kendisini ve fikirlerini savunma biçimini saptamaya çalışır¹⁵⁰.

- **Karma Görüşme Yöntemi**

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 gösterilmelidir¹⁵¹.

- **Grup Görüşme Tekniği**

Bazı durumlarda adaylar tek tek değil grup olarak görüşmeye alınabilirler.

¹⁴⁸ ERDOĞAN, **Mülakat**, s.46.

¹⁴⁹ SABUNCUOĞLU, **Personel**, s.100.

¹⁵⁰ ERDOĞAN, **Personel Seçme**, s.67.

¹⁵¹ ERDOĞAN, **Mülakat**, s.69.

Bundan amaç zaman kaybını engellemek ve karşılaştırma değerlendirme yeteneği elde etmektir¹⁵². 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 alınmalıdır¹⁵³.

- **Stres Görüşme Yöntemi**

İş, nitelikleri dolayısıyla stresli bir ortamda gerçekleştiriliyor ve adayın baskı altında başarılı olması bekleniyorsa bu görüşme yöntemi uygulanır. Adaya çabuk çabuk, dostça olmayan bir tavırla sorular yöneltilir, adayın sık sık sözü kesilir ya da uzunca bir süre sessiz kalınır, adayı zorlayacak sorular sorulabilir. Adayın tepkileri ve gerginliği gözlenerek stresli durumlara nasıl tepki verdiği saptanır. Görüşmeyi yapan kişinin iyi yetiştirilmiş olması, karşısındakini yönlendirmesi gerekir. Aksi halde görüşme kolayca kontrol dışına çıkabilir¹⁵⁴.

- **Sorun Çözme Görüşmesi**

Adayların bilgilerini ve mesleki deneyimlerini belirli şartlar altında nasıl kullandıklarına yönelik bir yöntemdir. Adaylara bir sorun verilerek çözüm üretmeleri istenir. Adayın önerdiği çözüm yoluyla birlikte değerlendirilir. Ancak bu yöntemin adayları dar bir çerçevede değerlendirdiği unutulmamalıdır¹⁵⁵.

Görüşme sürecinde yapılan bazı hatalar görüşmenin başarısını olumsuz yönde etkiler. Bu hatalar arasında Hale Etkisi oldukça etkilidir. Görüşmenin başlangıcında görüşmecinin edindiği izlenim tüm görüşme sürecini etkileyecek ve bu da görüşmecinin, adayın performansını ölçmesinde objektif davranmamasına yol açacaktır¹⁵⁶. Görüşmecinin kendini ön plana çıkararak görüşmeye hakim olması, adayı incelememesi de hataya sebep olur. Grup görüşmelerinde bir adayın diğerlerini gölgede

¹⁵² SABUNCUOĞLU, **Personel**, s.101.

¹⁵³ ERDOĞAN, **Personel Seçme**, s.71.

¹⁵⁴ ERDOĞAN, **Mülakat**, s.84..

¹⁵⁵ ERDOĞAN, **Personel Seçme**, s.70.

¹⁵⁶ GEYLAN, **Yönetim**, s.119.

bırakarak öne çıkması görüşmecinin diğer adayları yeterince değerlendirememesine neden olur. Görüşmecinin taşıdığı önyargılar da görüşmenin başarısını etkiler.

2.2.2.6. Değerleme Merkezleri

Görüşmenin de yapılmasından sonra yetersiz olan adaylar elenecek, yeterli olan adaylar ise Değerleme Merkezi çalışmalarına katılacaktır. Değerleme merkezi, bazen işletmenin bazen de işletme dışında personel seçme kurumunun bünyesinde oluşturulur. Derinlemesine aday analizinin yapıldığı bu merkezlerde özellikle izlenen bir yöntem olması gerekmez. Adayların olası işleri yapmaları, böylece işe ve işletmeye yakınlıklarının ölçülmesi amaçlanır. Sorun çözme ve vaka analizi yapmaya yönelik uygulamalar bir yöntem olarak benimsenebilir. Bu tür çalışmalarla adaylar işletme ve iş hakkında daha detaylı bilgi almakta ve bunların kendilerine uygun olup olmadığına karar verebilecek hale gelmektedirler¹⁵⁷.

Adayların sayısı üçten fazladır ve çalışmak istedikleri konuda ya da genel yöneticilik yeteneklerini ortaya koyabilecekleri örnek olaylar verilir. Belirli süre sonunda örnek olay tartışılır. Değerlendiriciler adayları izleyerek tüm davranışlarını dikkate alırlar. Uzmanlık gerektiren, uygulaması zor bir yöntemdir. Ancak sonuçları sağlıklıdır.¹⁵⁸

2.2.2.7. Referans Kontrolleri

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 kişilerdir¹⁵⁹.

¹⁵⁷ GEYLAN, **Yönetim**, s.120.

¹⁵⁸ DEMİRKOL, Nihat., “Mülakat Tekniklerinin İnsan Kaynakları Birimleri Açısından Avantaj ve Dezavantajları”, **Human Resources**, Sayı 3/2, Nisan-Mayıs-Haziran, 1999, s.74.

¹⁵⁹ BİNGÖL, **Personel**, s.97.

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 gösterirler¹⁶⁰.

2.2.2.8. Son Görüşme

Personel bölümü yetkili birim olarak personel seçme işlevini yürütür, iş için en uygun olabilecek kişilerden oluşan bir listeyi de açık pozisyonun bulunduğu ilgili bölümün yöneticisine gönderir. Gelen talebe göre gerekirse adaylardan birer randevu alarak ilgili bölümün yöneticisi ile görüşmelerini sağlar. Personel bölümü, kurmay ilişki nedeniyle ilgili bölüm yöneticisinin onayı olmadan seçim kararını veremez¹⁶¹.

İlk 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 sağlayacaktır¹⁶². İlgili amire danışılmadan işe eleman alınmasındaysa, yönetici yetkisinin çiğnendiğini düşünebilir, bu da personel bölümü ile olan ilişkilerinde güçlükler çıkarabilir¹⁶³.

2.2.2.9. 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. Bu işlem bireyi, belli bir göreve yönlendirmeden önce sağlık durumunu ve yeteneklerini saptayarak olası fiziksel eksikliklerini ortaya

¹⁶⁰ ERDOĞAN, **Personel Seçme**, s.84.

¹⁶¹ GEYLAN, **Yönetim**, s.120.

¹⁶² GEYLAN, **Yönetim**, s.121.

¹⁶³ DERELİ ve UZUNÇARŞILI, s.43.

çıkarmak için yapılır¹⁶⁴.

İstihdam ederken bedensel muayene şu nedenlerle yapılır¹⁶⁵:

- 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.

2.2.3. İşe Alma Kararı

Personel seçme aşamalarında başarıyla geçen ve o işi yapmaya engel olabilecek bir sağlık sorunu olmadığı da saptanan en uygun adaylar arasından işletmenin ihtiyacı olduğu kadar kişinin seçilerek işe alınmaları konusunda son karar verilir. Karar alma önemli ve zor bir işlemdir. Ancak bu aşamaya gelene kadar kullanılan yöntemler yardımıyla kolaylaştırılır.

Personel seçim kararı, önceki aşamalarda çeşitli yöntemlerle değerlendirilen adaylar arasından hangilerinin işe alınacağı belirlenmesidir. Bu kararda, "işe uygun adaylar" tercih edilmelidir. Seçim kararının etkinliği, işgören ihtiyacının belirlenmesi, aday temini ve diğer seçimler faaliyetlerinin başarısına bağlıdır.

Görüşme bittikten sonra görüşenin analizi, görüşmeden önce, görüşme sırasında ve görüşme tamamlandıktan sonra edinilen bilgilere dayandırılmalıdır. Bir adayın durum analizi yapılırken bir yandan iş tanımlaması öte yandan adayın bütün değerleri dikkate alınarak değerlendirilmelidir. Bunun için, elden geldiğince dikkatli, dürüst, ön yargısız ve açık görüşlü olunmalıdır. Görüşen yalnızca toplanması gereken bütün bilgileri toplamamalı, ayrıca toplanan bilgileri doğru biçimde yorumlamalıdır. Seçme görüşmesi sonunda verilecek karar, işletme için hem parasal hem de zaman

¹⁶⁴ BİNGÖL, **Personel**, s.100.

¹⁶⁵ BİNGÖL, **Personel**, s.100.

bakımından önemli olduğu gibi, başvuran aday için de önemlidir. Bu nedenle, doğru ve isabetli seçim yapılmaya çalışılmalıdır. Bu da her başvuran adayın dikkatle ve gerçekçilikle analiz edilmesini gerektirir. İşe alma kararı verildikten sonra gerek başarılı olan gerekse işe alınmayan adaylara sonucun bildirilmesi gerekir. Başarısız adayların başarısızlık nedenleri not edilerek onlara bildirilmelidir¹⁶⁶.

Seçim kararı verilirken temelde iki yöntemden yararlanılabilir¹⁶⁷:

- Basit Yöntem: Karar aşamasına kadar uygulanan personel seçme işlevinden aday hakkında edinilen bilgi ve izlenimler değerlendirilerek puanlara dönüştürülür ve sıralama yapılır. En yüksek puanı alan kişinin en uygun kişi olduğu düşünülerek seçim kararı verilir.
- Karşılaştırmalı Yöntem: Bu yöntemde seçiciler bazı kriterlere göre karşılaştırma yaparak seçim kararı alırlar. Örneğin adayın iş başvuru formundaki bilgiler, aynı işi başarıyla yapan bir personelin bilgileri ile karşılaştırılır veya sınav sonuçları geçmiş dönemlerdeki sonuçlarla karşılaştırılır.

İşe alınacak aday kesinleştikten sonra istihdam önerisi personel veya ilgili bölüm yöneticisi tarafından üst yönetimin onayına sunulur. Olayın alınmasıyla istihdam kesinleşir ve aday işe başlayabilir. Seçim işleminin tamamlanması ile beraber seçim sonuçlarının seçilemeyen adaylara bildirilmesi gerekir. Adayın seçilmemiş olması yeteneksiz olduğunu göstermez, sadece o iş için uygun değildir¹⁶⁸. Bunun uygun bir dille yazılı veya sözlü olarak seçilmeyen adaylara bildirilmesi gerekir. Uygulamada daha çok yazılı yöntem benimsenmektedir. Reddedilen adaylar arasında ileride oluşabilecek iş açıkları için başvurulabilir nitelikte olduğu düşünülenlerin evrakları dosyalanarak saklanmalıdır.

Emek piyasasında var olan insan kaynağının nitelik ve nicelik yönünden durumu işletmenin istihdam önerilerini de etkileyecektir. Ülkedeki eğitim düzeyine bağlı olarak

¹⁶⁶ DERELİ ve UZUNÇARŞILI, s.44.

¹⁶⁷ ALDEMİR vd., s.108.

¹⁶⁸ GEYLAN, **Yönetim**, s.122.

kalifiye olan veya olmayan kişiler istihdam edilebilir. Ayrıca yönetimin yaş, cinsiyet, görünüş gibi özelliklere yaklaşımı da istihdam önerilerini sınırlandıracak bir faktördür. Personel seçme kararının verilmesi ile personel seçme sürecinin bittiği düşünülebilir. Ancak seçilen adayın işe uyumu ve kendisinden beklenen performansı göstermesi amacıyla yapılan çalışmalar da seçim kararının etkinliğini ölçme açısından kritik bir noktayı oluşturur ve bu sürecin bir parçası olarak görülebilir.

2.3. PERSONEL SEÇİMİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

2.3.1. Personel Seçiminde Aksaklıklar, Sonuçları ve Değerlendirilmesi

Personel seçiminde her ne kadar sayılan olumsuz yönler bulunsa da, ideal bir personel seçimi ve işe alma sürecinin uygulanmasında bile, işe alınan adayların %100 doğrulukla seçildiği iddia edilemez. Adayların işe alınırken başarılı görünmesine karşılık işe girdikten sonra bu başarıyı devam ettirememesi söz konusu olduğu gibi, bunun tam tersi durumların ortaya çıktığı da görülebilmektedir. Diğer yandan, yetenekli personelin sadece işe alınması yeterli değildir. Bu kişilerin işlerinde de başarılı olmalarının ve işletmede uzun süre kalmalarının sağlanması gereklidir¹⁶⁹. Bu nedenle, seçim sürecinden geçirilerek örgüte alınan personelin işteki başarı durumlarının izlenmesi faydalı ve zorunludur. Zaten, personel seçim sürecinin amacı, personel seçimi konusunda alınan kararların kalitesini artırmak, buna mukabil seçim harcamalarını azaltmaktır¹⁷⁰.

Seçim sürecinin gerçek anlamda değerlemesi, ancak işe alınanların işlerinde izlenmesiyle mümkündür. Uygulama süreci incelendiğinde; seçim sürecinin başarısının, bu seçim süreciyle işe alınmış olanların işleri başında gösterdikleri başarılar ile ölçüldüğü görülecektir¹⁷¹. İşe alınan personel için seçim sürecinde saptanan başarı değeri, aynı personelin iş başında gösterdiği başarı değeri ile karşılaştırılmaktadır. Bu iki değer arasında belli bir ilişki ve uyum söz konusu ise, başarı

¹⁶⁹ ŞENATALAR, Ferhat., **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**, E Yayınları, İstanbul, 1975, s.109.

¹⁷⁰ LEWIS, Clark., "Decision Models for Personnel Selection and Assignments", **Personel Journal**, March-April, 1969, s.48.

¹⁷¹ SÖZEN, Ural., "Yönetici Değerlemesinde Personel Seçiminin Bir Faktör Olarak Kullanılması", **Ankara İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları**, No:59, Emel Matbaacılık, Ankara, 1973, s.13.

olacağı tahmin edilerek işe alınmış adayın işte de gerçekten başarılı olduğu anlaşılmalı; sınavdaki başarı ile işteki arasında bir paralellik bulunmadığı takdirdeyse, yeni bir personel seçim sürecinin geliştirilmesi ihtiyacı ortaya çıkmaktadır.

Ancak işyerinde uygun bir çalışma atmosferi yaratılmaz ise, personel, giriş sınavında ne ölçüde başarılı ve ne ölçüde yetenekli olursa olsun, gerçek başarısını ortaya koyamaz. Yine, işte başarı için, yetenek kadar çalışma arzusunun varlığı ve çalışma koşullarının uygunluğu da önem taşımaktadır. Bu nedenle; personelin seçim sürecinde gösterdiği başarı, personelin büyük çoğunluğunda işe başladıktan sonra başarısızlığa dönüşüyorsa; personel seçim sürecini değiştirmeden önce, örgütteki çalışma koşullarının gözden geçirilmesi, iş atmosferinin iyileştirilmesi ve personelin çalışma arzusunun çeşitli motivasyon teknikleriyle geliştirilmesi faydalı olacaktır¹⁷².

Personel seçim sürecinin başarısını ölçmede kullanılan değişkenler bir koordinat sistemi üzerinde, yatay ekseninde işe alınan personelin seçim sınavındaki başarısına ait değerler, dikey ekseninde ise personelin işte gösterdiği gerçek başarı değerleri olmak üzere gösterilir.

2.3.1.1. Seçim İşlevinin Aksaklıkları

Bir sistem olarak ele alınan personel seçimi, aslında bazı temel bozukluklara sahiptir. Personel seçim sistemi içinde var olduğunu kabul ettiğimiz aksaklıkları, temel bozukluk olarak nitelenmek, belki de seçim sistemi hakkında, aşırı kötümser bir değerlendirme olmaktadır. Fakat en iyimser bir değerlendirmeyle dahi seçim sisteminin, çağının yönetim düşüncesine uyan bir niteliğe ve yapıya sahip olduğunu ileri sürmek o kadar kolay olmayacaktır.

Personel seçiminde, işin özelliklerine göre gerekli olan kişi yetenek ve nitelikleri saptanmakta, saptanan bu esaslara göre seçim işlevi gerçekleştirilmekte ve işe alınanların ortaya koydukları başarıya bakarak, seçim işlevinin ne dereceye kadar başarılı olduğu bulunmaya çalışılmaktadır. Başka bir deyişle belirten ve ölçüt değerleri

¹⁷² LEWIS, s.49.

personel seçim sisteminin kontrol düzeneği olarak birbirleriyle karşılaştırılmakta ve bu iki değer arasında arzu edilen ilişki düzeyi sağlanmamışsa, seçim işlevinde bazı düzeltmeler yapılmaktadır. Personel seçim anlayışındaki genel inanca göre, bahsedilen ilişki arzu edilen düzeyde değilse; yani belli bir seçim işlevinden geçirilerek işletmeye alınan elemanlar kendileri hakkında yapılan bütün iyimser tahminlere rağmen, şirket içinde bir türlü başarılı olamıyorlarsa, böyle bir durum başlıca üç temel nedene dayalı olarak ortaya çıkar. Nedenler aşağıdaki gibi sıralanabilir¹⁷³:

- Belirten faktörleri doğru seçilmemiştir.
- Belirten faktörlerinin ölçülmesinde kullanılan araçlar bu ölçme için geçerli değildirler. Dolayısıyla yetersiz kalmışlardır.
- Örgüte alınanların, gerçekleşen başarılarını ölçmede kullanılan yöntemler, sağlıklı bir değerlendirme için yetersiz kalmıştır.

Seçim sisteminin hatası sürekli olarak belirten faktörlerinde arandığı için bir çözüm yolu olması düşüncesiyle, her iş için kullanılabilecek ortak belirten faktörlerinin geliştirilmesi düşüncesi ileri sürülmüştür. Bir kaynakta, yoğunluğu işin kapsamına göre değişmesi kabul edilmekle birlikte, herhangi bir işin yapılabilmesi için kişide üç temel niteliğin bulunması gerektiği görüşü ileri sürülmüştür. Bunları belirten olarak da adlandırabiliriz. Bu belirtenler¹⁷⁴:

- Tutum ve davranış
- Fiziki özellik
- İşte kalma (iş hareketliliği) olarak sıralanmıştır;

Öte yandan, Amerika'da yapılan bir araştırmada, saat ücretli işgörenlerle (veya yevmiyeliler), maaşlı işgörenlerin seçiminin farklı belirtenlere göre yapılması gerektiği görüşü ileri sürülmektedir. Bu görüşe göre saat ücretli işgörenler, genellikle fizik güçlerini kullanarak çalışan işgörenlerdir. Buna karşılık, maaş, yöneticilere ve meslek hizmetlilerine verilmektedir. Bu bakımdan, saat ücretliler veya yevmiyeliler için, beceri

¹⁷³ SÖZEN, s.23.

¹⁷⁴ SÖZEN, s.24.

ve yetenek testleri ile sağlık muayenesi yüksek güvenirliği olan belirtenler iken, maaşlı işgörenlere ait en önemli belirtenler, toplumsal ilişki kurabilme yeteneği, bilgi saklayabilme yeteneği ve parasal sorumluluk alabilme gibi açıkça tanımlanamayan ve ölçülmesinde büyük zorluklarla karşılaşılan belirtenlerdir¹⁷⁵.

Kuram (Teori) düzeyinde bu tartişma sürmektedir. Yetenek niteliklerin ölçülmesi için ortak testler geliştirilmeğe çalışılırken, bir yandan da firmalar, kendi personelini seçmek için belirtenler bulmağa ve bu belirten faktörlerinin geçerliklerini saptamaya çalışmaktadırlar. Bu durum personel seçim sistemi açısından gerçek bir kargaşadır. Firmaların, çeşitli niversite ve araştırma kurumlarının geliştirmiş olduğu testleri kullanmada gösterdikleri bu çekingenlik, bu alandaki ihtisaslarını ortaya koymak için değildir. Firmalar, ancak kendi geliştirdikleri belirten faktörlerin, kendileri için geçerli olacağına inanmaktadır. Bu ifadedeki "kendileri için" sözünün altının çizilmesi gerekir. Eğer, işi ile o işi yapacak olan kişide bulunması gereken kişi yetenek ve nitelikleri saptanabiliyorsa, her iş için saptanan esasların, nerede olursa olsun geçerli olması gerekmez mi? Örneğin bir muhasiplik işinin, A firmasında bir türlü, B firmasında başka türlü yetenek ve becerileri gerektirdiği düşünülebilir mi? Her için saptanan esasların nerede olursa olsun geçerli olması gerekmez mi? Aksini ileri sürmek personel seçimini geçersiz saymak anlamına gelmeyecek midir¹⁷⁶?

Firmaları bu yola iten nedenlerin, bir takım uygulama sonuçlarına dayandığı düşünülmektedir. Yoksa kişi nitelik ve yeteneklerinin llebilirliğinden duydukları bir kuşku değildir. Kişi niteliklerinin ölçülebildiği herkes tarafından kabul görmektedir. Büyük bir olasılıkla, firmalar bir takım belirtenleri almışlar ve personellerini bu belirtenlere göre seçmişler fakat işe alınanların ortaya koymuş oldukları başarılarında beklenenden farklı bir durumla karşılaşınca, bunu belirten faktörlerindeki yetersizlikle açıklamaya çalışmışlar, böylece kendileri bir takım belirtenler saptamaya koyulmuřlardır¹⁷⁷.

Seçim siteminin asıl başarısı sadece uygun belirtenlerin saptanmasında değil, kişinin çalışmasına uygun bir ortamın yaratılabilmesindedir. Ortam yaratılamadıysa, kişi

¹⁷⁵ SÖZEN, s.25.

¹⁷⁶ SÖZEN, s.25.

¹⁷⁷ SÖZEN, s.25.

ne ölçüde yetenekli olursa olsun, gerçek başarısını ortaya koyamaz. Bu nedenle herhangi bir seçim sistemi için yapılacak geçerlik araştırmasının, sadece belirten-ölçüt uyumu şeklinde yapılması, seçim sisteminin yapısal bir aksaklığı sayılabilir. Zira, örgütsel başarı, ileride ele alınıp inceleneceği gibi, çeşitli etkenlerin yarattığı bir oluşumdur. Uygun belirten faktörleri saptanmış olsa dahi, kişinin iş başındaki başarısı, sadece yeteneğine bağlı olmadığı için, bu çeşitli etkenlerin de düzenlenmiş olması gerekir. Başarı sağlayabilmesi için kişinin yetenekleri kadar çalışma arzusu da önemli bir role sahiptir. Yetenekleri ne olursa olsun çalışma arzusu yoksa kişinin bir başarı gösterebilmesine pek mümkün olmamaktadır¹⁷⁸.

Oysa kişi başarısızsa, belirten-ölçüt uyumsuzluğu ortaya çıkacaktır. Böyle bir durumda, bu uyumsuzluğa bakarak, seçim sisteminin içinde kullanılan belirtenlerin doğru olarak seçilmemiş olduğunu ileri sürmek ve bu belirtenleri değiştirmeye çalışmak, akılcı bir davranış olmayacaktır. Fakat genelde seçim sistemleri bu yolu önermektedir ve dolayısıyla en tutarsız yanı da böylece ortaya çıkmaktadır.

2.3.1.2. Seçim İşlevinin Sonuçları

2.3.1.2.1. Şirket Verimliliği Açısından

Şirket verimliliği, daha ucuza, daha kısa zamanda, gerekli miktarda üretim yaparak, daha çok kazanç elde etmeyi ifade etmektedir. Var olan kaynakların, gerek insan gücü gerekse hammadde olsun etkin kullanılmasını içermektedir¹⁷⁹.

Doğru personel politikaları izlemeyen şirketler, kaynaklarını düzgün kullanamadığından başarılı olamamaktadır. Bu nedenle şirketler etkin bir seçme işlevine sahip olmalıdırlar. İşin gerektirdiği özelliklere sahip elemanların seçilmesi, gerekli eğitimden geçirilmesi ve yeteneklerine en uygun koşullarda çalıştırılması, şirket verimliliğinin en önemli ögesini oluşturmaktadır. Var olan rekabet ortamı içerisinde, yanlış seçim yapılmış personel, verimliliği düşürerek, maliyetin artmasına neden olacak

¹⁷⁸ GEYLAN, *Yönetim*, s.95.

¹⁷⁹ WEISS, s.35.

ve şirketin pazar kaybına yol açacaktır¹⁸⁰.

Diğer taraftan yaptığı işin mümkün olduğu kadar verimli yapılmasından ve aynı miktar masrafla daha fazla üretimde bulunmasından işçinin de kişisel yararı vardır. Böyle verimli bir sonuçtan, şu veya bu biçimde işçi de pay alacaktır¹⁸¹. Bunun yüzünden günümüzde işçiler tarafından yapılan verim artırma önerileri artık daha büyük bir ciddiyetle göz önünde tutulmaktadır. Yöneticilerin ve üst teknik kadroların böyle konularla uğraşmayı sadece kendi tekellerinde gördükleri ve “ işçi üstü tarafından kendisine verilen direktife göre işini yapmalı ondan ötesine karışmamalıdır ” tarzındaki düşünceleri etkisini yitirmektedir.

Şirket verimliliğinin, en önemli ögesinin doğru elemanın seçilmesi olduğunu tespit etmiştik. Bunun yanında, seçilmiş personelin motivasyonunun tam olarak sağlanması da gerekmektedir. Takım çalışmasının ve esnek örgütlenme tipinin önemi bu nedenle gittikçe artmaktadır. İşletmeler bireyler arası farklılıklardan daha çok bireysel benzerliklere dikkat ederlerse etkinliklerini arttıracaklardır. Birey değil de grup (takım) hedef olunca, personel daha fazla katkı sağlamaktadır¹⁸².

Bugünkü çalışma çevrelerinde, takım oluşturma gittikçe ortak bir personel oluşturma yöntemi haline gelmektedir. Ancak şirketlerin işe atılıp takım üyelerini toplamaya başlamadan önce, bu üyelerin başarılı olabilmesi için gerekli nitelikleri ve becerileri göz önüne almaları çok önemlidir. Yeni işçiler almada takım yaklaşımını kullanan şirketler takım üyelerini seçerlerken, belirli nitelikler aramalıdır. Öncelikle şirketler yeni işçi ile günlük yaşamda, kaçınılmaz olarak etkileşime girecek işyerinin çeşitli düzeylerinden insanları bir araya getirmeye çalışmalıdır. Birçok şirkette, her yeni işçi, grubun demografisini değiştirmektedir¹⁸³.

İnsan kaynakları ile ilgilenenler gittikçe, eski tip bürokratik örgütlenmelerden,

¹⁸⁰ WEISS, s.35.

¹⁸¹ PEKİN, s.66.

¹⁸² REG, Sell., “Personel Focus Needs to Move From Individual to Teams”, **Personel Management Plus**, Vol.5, No.3, March 1994, s.16.

¹⁸³ PEKİN, s.67.

esnek ve ortam-vurgulu yapılara geçmeleri yolunda bir taleple karşılaşmaya başlamaktadırlar. Böyle bir süreci gerçekleştirmenin önemli bir bölümü ise takım çalışmasına, yarı-kalıcı proje takımlarına ve bireysel görev işlevlerinin yeniden düzenlenmesine ve yapılanmasına geçişle mümkün olmaktadır. Dolayısıyla, takım çalışması örgütsel başarının temeli haline gelmiştir. İnsan kaynakları profesyonellerinin de takımın iklimini ve ortak çalışmanın stilini ölçmeleri önem kazanmıştır¹⁸⁴.

Ulusal çaptaki kuruluşların etkin, düşük maliyetli personele gereksinimi arttıkça, video konferanslar, kapalı devre veri tabanları ve bilgisayar aracılıklı görüşmeler gibi teknolojik ilerlemeler personelin elenmesinde yeni seçenekler ortaya koymaktadır. Motivasyon, herhangi bir alandaki başarının arkasındaki itici güçtür. Motivasyon, yüksek başarıya sahip olanları, ortalama başarıya sahip olanlardan ayırt etmede yetenek veya deneyime göre daha etkili bir ölçüt olmaktadır.

Yaptığı işe motivasyonu tam olarak sağlanmış personelin, performansı artacak, daha verimli ve etkin çalışması sağlanacaktır. Doğal olarak, işletmenin verimliliği de bundan olumlu yönde etkilenecektir. Bu nedenle işletme verimliliğinde böylesine etkili bir unsurun seçim işlevinde göz önünde bulundurulması gerekmektedir. İşletmeler, seçim işlevinde, değerlendirilmesi oldukça güç ve ayrıcalıklı bir kavram olan motivasyonun test edilmesinde geliştirilen yeni yöntemlere başvurmaktadır.

PRISM da insanların çalışma davranışlarının önemli özellikleriyle ve motivasyonu arasındaki bağlantıyı araştıran yeniliği bir ankettir. Tamamlanmış bir profil, çalışma stiline geliştirilmesi ve işin anahtar performans noktalarının belirlenmesi için temel oluşturmaktadır. Profil, bireysel ve takım çalışmalarında verimliliğin gelişmesini ve değişikliklerin yönetimini desteklemek için kullanılmaktadır. Profil, çalışma davranışını etkileyen unsurlar üzerinde odaklanmakta; örgüt bilincinin gelişme olanaklarını ve kişisel değerleri etkisini de belirleyen ölçütler içermektedir¹⁸⁵.

Robert McHenry, özellikle kişisel bütünlük, bireysel inisiyatif ve liderlik

¹⁸⁴ ANDERSON, Neill., WEST, Michael., "The Personality of Team Working", **Personnel Management**, Vol.43, No.3, November 1994, s.81.

¹⁸⁵MCHENRY ,Robert., "Sorting Rebels From Guardians", **Personel Management**, Vol.27, No.6, April, 1994, s.6.

potansiyelini ölçmede yararlı olan, özenle hazırlanmış ve çok kullanılan bir test olan CPI(California Personality Inventory)-309'u incelemektedir. CPI-309, hakimiyeti, toplumsal duruşu, empatiyi, toplumsallaşmayı, öz denetimi, iyi bir izlenim bırakmanın gereğini, hoşgörüyü, uyumlu bir başarıyı (veya kurallara uyararak ve gereklilikleri yerine getirerek bir işin üstesinden gelmeyi), bağımsız bir başarıyı (veya bağımsız inisiyatifle bir iş başarmayı), sorunlara yaklaşımdaki esnekliği, yaratıcı varoluşu ölçmede kullanılmaktadır. CPI'nın liderlik potansiyelini ve yönetim stilini hatta güvenilirlik gibi özel karakter öğelerini ölçmede kullanılan en iyi anketlerden birisi olduğu kanıtlanmıştır.

Ortak kültürün örgütsel etkinlik için can alıcı olduğu göz önüne alınırsa, yöneticilerin temel görevlerinden birisinin kendi örgütlerinin kültürünün anlamak, gözlemek ve etkin biçimde yönetmek olduğu görülmektedir. Bunun için de, üst kademe yöneticilerinin var olan örgüt kültürleri hakkında hazır ve doğru olarak kullanılabilir bilgiye ulaşmaları gerekmektedir. CCQ (Common Culture Questionnaire-İşte Ortak Kültür Anketi) böyle bir bilgiyi yüksek doğruluk derecesiyle sağlaması için tasarlanmıştır¹⁸⁶.

Bu tür bir çalışma, seçim işlevinde, adaylardan hangisinin işe alındığında, o örgütün hedeflerine, kültürüne daha kolay uyum sağlayabileceğini ortaya koyar. Böylece, işin gerektirdiği bilgi ve niteliklerin yanında örgüt içi kaynaşmanın takım çalışmasına ve örgüt hedeflerine uyumun da göz önünde bulundurulması sağlanır. Ayrıca, işletmelerin ortak kültürünün yöneticiler tarafından ayrıntılı olarak belirlenmesi, personelin motivasyonunun arttırılması ve her personele bir kariyer yolu hazırlanmasıyla, işletme verimliliğinin de geliştirilmesini mümkün kılar.

İngiltere kökenli iş kişiliği göstergesi BPI (Bussiness Personality İndicator- İş Kişilik Göstergesi) ' de yönetim, satış, ofis personelinin ve uzman personelin kariyer geliştirme kararlarında ve elenmesinde kullanmak için tasarlanmış bütünüyle yeni bir kişilik belirleme anketi olmaktadır.

Buraya kadar anlatılanlardan da anlaşılacağı üzere bir işletmede verimlilik

¹⁸⁶McHENRY, s.7.

arttırılması pek çok yerde sağlanabilmektedir. Yeni geliştirilen projeler, anketler, testler ve hazırlana raporlar da işletmelerdeki insan kaynaklarının verilen önemle verimlilik artışını sağlamaktadır.

2.3.1.2.2. Personel Performansı Açısından

Seçim işlevinden geçerek işe alınan personelin performansı (işe devamlılığı, etkinliği, şirkete sağladığı artı değer) ve buna bağlı olarak da şirketin konumu ve verimliliği seçim işlevinin başarısı olarak görülmektedir. Seçilerek işe alınan personel, aday havuzu içerisinde en fazla performans göstereceği düşünülen adaydır. Bu nedenle, personel performansının değerlendirilmesi, seçim işlevinin başarısının en önemli ölçütüdür.

Başarı olgusu, bireyin nitelikleri ve yeteneklerinin işine ilişkin olarak düzenlenmiş, işletme başarı ölçütleri karşılaştırılması sonucunda ortaya çıkmaktadır. Değerlendirme denilince bir karşılaştırma yapmak gerekmektedir. Ancak ister biçimsel bir sisteme göre yapılsın, isterse, gereken bilgiler derlenmemiş, hatta birey çok iyi tanınmamış olsun, bir değerlendirme söz konusu olmaktadır¹⁸⁷.

İşletmedeki yapısal öğeler arasında etkileşim amacının sağlanması, ilişki ve işlevlerde belli bir kararlılığın sürmesi sonucunda bir büyüme olayına bağlanması, her şeyden önce sağlıklı bir değerlendirme sürecinin yürütülmesiyle orantılıdır. Değerlemedeki başarısızlık işletmeyi doğal amaçlarından uzaklaştırıp yaşamını sona erdirmektedir¹⁸⁸.

İşgören ögesi, işletmede yönetim ve örgütünde özünü oluşturduğundan, sermayeden çok farklı görünüm taşımaktadır. Sermaye ögesinin değerlendirilmesinde başarılı olan işletmeler, aynı başarıyı işgören ögesinde gösteremezlerse, bilançolarını yüksek karlarla kapatsalar bile, aslında bu karlarda işletmenin değil başka dış etkenlerin

¹⁸⁷ DURAK, Atay, İsmail., **İş Değerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri**, İşletme İktisadı Enstitüsü Yayınları, No:128, Küre Matbaası, Cilt 1, İstanbul, 1990, s.228.

¹⁸⁸ İNAL,Aşkın, Cem., “İşgören Değerlemesi”, **Eskişehir İktisadı ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları, No:158/100**, 1976, s.27.

büyük rolü olduğunu çok açık görecektir. Bu nedenle personel performansını ölçen yöntemler önem kazanmaktadır.

2.3.1.3. Seçim İşlevinin Geçerliliği Ve Ölçüm Yöntemleri

Bir seçim sisteminin geçerli olması demek, seçim sistemi ile sağlanmaya çalışılan sonucun gerçekleşmiş olması demektir. Diğer bir ifadeyle, seçim sistemi ile kişi yetenek nitelikleri ölçülmüş, işe en uygun aday seçilmiş demektir. Böylece seçim sisteminin geçerliliğinin ifade etmiş olduğu anlam, seçim sistemi hakkında yapılan kontrol işinin kapsamını oluşturmaktadır.

Bu kontrolün nasıl yapıldığını daha iyi anlayabilmek için, geçerlilik için uygulanan yöntemlerin gözden geçirilmesinde yarar bulunmaktadır. Geçerliliğin ölçülmesi için, bu güne kadar üç yöntem geliştirilmiştir. Bu yöntemler; uzun dönem kestirme yöntemi, kısa dönem kestirme yöntemi ve kurgulu (sentetik) geçerlilik yöntemleri olarak sıralanmaktadır¹⁸⁹.

2.3.1.3.1. Uzun Dönem Kestirme Yöntemi:

Uzun dönem kestirme yöntemi, iş özellikleriyle, işgören yeteneklerinin uyuşup uyuşmadığını ortaya koymaya çalışmaktadır. İş için tek yetenek gerekli olduğu gibi birden çok yeteneğin gerekmesi de söz konusu olabilmektedir. Bu takdirde seçim sisteminde bir veya birden çok belirten araştırılmış olabilmektedir. Bu iki durumu ayrı ayrı incelemekte yarar vardır¹⁹⁰.

Tek belirten kullanıldığında¹⁹¹:

Birinci evre: Bu evrede, işe bağlı olarak, başarı faktörleri saptanır. Bu faktörlerin seçilmesinde gözetilecek esas, ölçülebilir olmalarıdır. Ölçülemeyecek faktörler, iş için ne ölçüde gerekli olursa olsunlar, dikkate alınmamalıdır.

¹⁸⁹ SÖZEN, s.52.

¹⁹⁰ SÖZEN, s.53.

¹⁹¹ SÖZEN, s.54.

İkinci evre: Bu nitelikleri saptayacak bazı ölçme araçlarının bulunması gerekir. Örneğin, ölçülecek nitelik zeka ise, bir zeka testi üzerinde karara varılmalıdır. El ustalığı için ise, bir beceri testi seçilmelidir.

Üçüncü evre: İşe alınacak geniş bir aday grubu seçilir ve iş için gerekli olduğu yukarıda saptanmış olan belirten faktörlerinin ölçümü yapılır. Ölçüm sonuçlarına bakılmaksızın seçim işlemi yapılır. (Belirten faktörlerini seçmiş olanların işe alma kararına katılmamış olmaları böylece, belirtenlerle bulunan sonuçların seçim kararını etkilememiş olması sağlanır.)

Dördüncü Evre: İşe alınanların iş başında gösterdikleri başarıları ölçülür. Kullanılan yöntemlerin nesnel olma zorunluluğu vardır.

Beşinci Evre: Belirten ölçümülemesiyle bulunan sonuçlarla, değerlendirme sonucunda bulunan değerler birbirleriyle karşılaştırılmaktadır. Böylece kişinin kestirilen başarısı ile gerçekleşen başarısı karşılaştırılmış olur. Yüksek bir kolerasyon elde edilirse; belirten değerlerinin iş başarısını gerçekten önceden kestirebildiği öne sürülür. Korelasyon katsayısı küçüldükçe, belirten faktörlerinin geçersizliği söz konusu olur.

Altıncı Evre: Beşinci evrede saptanan belirten faktörleri eğer yüksek korelasyon verdiyse, bu takdirde genellikle bir işlem daha yapılmakta ve aynı işlem başka bir grup üzerinde tekrarlanarak, geçerliliğin rastlantı olmadığı ortaya konulamaya çalışılmaktadır.

Seçim esnasında birden fazla belirtenli bir yöntem uygulandıysa; örneğin, adaylar ilk önce bir sınavdan geçirildiler, sonradan bir görüşmeye alındılar ve sonuç olarak, bu değerlemeleri kazananlar bir sağlık muayenesinden geçirildilerse ve bu aşamaların her biri seçim için bir belirten olarak kabul edilip, bir takım elemeler yapıldıysa, bu takdirde nasıl davranılacaktır. Birinci evreden dördüncü evreye kadar bütün işlemler tıpkı tek belirtenli bir seçim sistemi uygulanıyormuşçasına aynen uygulanır. Beşinci evrede bir regresyon analizi gereklidir. Ayrıca faktör analizi gibi bir takım, istatistik yöntemlerden de yararlanmak söz konusudur.

2.3.1.3.2. Kısa Dönem Kestirme Yöntemi

Bu yöntem prensip olarak uzun dönem kestirme yönteminin aynıdır. Tek fark, belirten ve başarı değerlemesi sonuçlarının, halen çalışmakta olan iş grubu arasından ve aynı anda toplanmasındandır. Bu nedenle, bu yöntemi belirtenlerin geçerliliğinin hemen ölçülmesi gerektiği durumlarda kullanılır. Bu önemli üstünlüğüne rağmen, aksak yanı pek çoktur¹⁹².

İlk önce, belirten değerleri halen çalışmakta olanlar arasından toplanmalıdır. Oysa bu gibilerin işe giren adaylara göre, iş başında, bazı yetenekler edinmiş olmaları bir gerçektir. Bu durumun belirten değerlerinin sağlıklı olarak elde edilmesinde önemli bir etken olacağı açıktır. İkinci olarak, kişinin iş başında başarılı veya başarısız olması, belirten değerlerinin ciddiye alıp almaması da önemli bir etkendir. Örgütte uzun yıllar başarılı olamamış olanların kendilerine olan güvenleri çok azdır. Bu gibilerde belirten faktörlerin ölçülmeğe çalışılması, yanlış bir davranış olur. Çünkü bu gibiler, büyük bir olasılıkla cevaplarında içtenlikle davranmayacaklardır¹⁹³.

2.3.1.3.3. Kurgulu (Sentetik) Geçerlilik Yöntemi

Yukarıdaki tahmin yöntemlerinden birisini kullanabilmek için geniş bir örnek grubuna gerek vardır. Oysa küçük işletmeler, böyle bir gruptan yoksundurlar. Bu yöntem özellikle küçük işletmeler için geliştirilmiş bir yöntemdir. Bu yöntemde ilk önce işler analiz edilmekte ve her iş ufak parçalara ayrılmaktadır. Sonradan bu ufak parçalar arasında birbirlerine benzer olanlar seçilmekte ve bu benzer işler için ortak bazı belirten faktörleri aranmaktadır. Böylece kurgulu veya sentetik olarak geniş bir grup elde edilmiş olmaktadır. Bu yöntem, değişik işlerde çalışacak olanların ne dereceye kadar başarılı olacaklarını, bazı ortak belirten faktörleriyle aramaktadır¹⁹⁴.

¹⁹² SÖZEN, s.22.

¹⁹³ SÖZEN, s.21.

¹⁹⁴ SÖZEN, s.22.

2.3.2. Personel Seçiminde Testler ve Görüşmelerin Değerlendirilmesi

2.3.2.1. Personel Seçiminde Testlerin Değerlendirilmesi

Aday seçiminde kullanılan testler adayın yeteneklerinin, kişilik özelliklerinin, ilgi ve tercihlerinin ortaya çıkarılıp değerlendirilmesinde kullanılmaktadır. Amerika ve Avrupa'daki örneklerini incelediğimizde, özellikle mülakat sırasında sınırlı bilgi edinilebilen kişilik faktörlerini tespit etmeye yönelik bilgisayar destekli testlerin yaygın olarak kullanıldığı görülmektedir.

Ülkemizde personel seçiminde kullanılan testler ise genelde yabancı kaynaklı olup, toplumumuzun sosyo-kültürel farklılıkları gözetenmeden Türkçe'ye uyarlanmışlardır. Bu uyarlamalar çeviriden öteye gidememiş ve uygulanacak kitlenin kolaylıkla anlayacağı bir dil yapısı ortaya çıkarılamamıştır.

Standardizasyonu tam anlamı ile oluşturulamamış olan bu testlerin geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları da arzu edilen seviyeye ulaşmamıştır. Testlerin sonuçlarının etkili olarak değerlendirilmesini sağlayan normlar, uygulanması hedeflenen kitleler için sağlıklı olarak belirlenememiştir.

İnsan kaynakları danışmanlığı yapan firmalar ve özel sektör kuruluşlarının insan kaynakları bölümleri, ülkemizin sosyo-kültürel koşullarına uyarlanmamış testleri bilinçsizce uygulamakta ve aday seçiminde yanlış kararlar vermektedirler. Sadece testler baz alınarak işe alım kararı verilmesi, firma ve aday açısından kısa ve uzun vadede oldukça sakıncalı sonuçlar ortaya çıkarmaktadır. Bu durumu önlemek için işe alım kararı aşamasında, testlerin çağdaş iş görüşmesi yöntemleri ile birleştirilmesi ve yalnızca adayın kişilik özelliklerini ortaya çıkarmak amacı ile kullanılması tavsiye edilmektedir. Dolayısıyla, testlerin kullanımı hangi adayın seçilip seçilmeyeceği ile ilgili son kararın verilmesinde kesin belirleyici olmamalı, değerlendirme aşamasında, adaylar ile ilgili genel fikir veren bir araç olarak algılanmalıdır.

Personel seçiminde kullanılan testlerin sonuçlarının, endüstriyel tecrübesi olan uzman psikologlar tarafından değerlendirilmesi gereklidir. Bu sonuçların, adayın istihdam edileceği kuruluşun kurumsal kimliği ile doğru orantılı olarak firma içerisinde bir yönetici tarafından, ayrıca değerlendirilmesi zorunludur. İş hayatında, kişinin profesyonel performansı; teknik bilgi, beceri ve tecrübesi ile olduğu kadar kişilik özellikleri ile de doğru orantılıdır.

2.3.2.1.1. Psikoteknik Test Bataryasının Geçerliliği ve Geçerlilik Kontrol Yöntemleri

Personel seçim sistemi içerisinde bir değerlendirme birimi olarak bulunacak Psikoteknik test bataryasının bazı özellikleri taşıması gereklidir. Hatta gerekli özellikleri taşımayan bir bataryanın personel seçimi için kullanılmaması doğru olacaktır. Bu nedenle hazırlanan bir psikoteknik test bataryasının özelliklerinin analiz edilmesi, olanaklar ölçüsünde bir iki dönem deneme için uygulanması doğru olacaktır. Bu tür denemelerden sonra hazırlanan bataryanın gerekli özelliklere sahip olduğu saptanırsa personel seçiminde kullanılmalıdır. Psikoteknik test bataryasının taşıması gereken özelliklerin başında geçerlilik, güvenilirlik ve ekonomiklik gelir¹⁹⁵.

Güvenirlik; testin, ölçmek istediği değişkeni tutarlı olarak ölçmesidir. Başka bir deyişle testin değişik uygulamalarında aynı sonucu vermesidir. Örneğin, Pazartesi günü testi alan ve gruptaki diğer adaylardan %90 daha yüksek puan alan kişi Cuma günü

aynı testi alır ve bu defa puanı gruptakilerden %20 yüksek çıkarsa testin güvenilirliği çok düşük demektir¹⁹⁶.

Geçerlilik; bir testin ölçmesi gereken özelliği ne derece ölçtüğüdür. Bu soru seçim için testi kullanma kararı vermede en kritik sorudur. Geçerlilik testin fonksiyonunu ne derecede yerine getirdiğinin doğrudan kontrolüdür¹⁹⁷.

¹⁹⁵ ERDOĞAN, **Psikoteknik**, s.166.

¹⁹⁶ ŞİNANGİL, H. Kepir., "Personel Seçimi ve İşe Alma Teknikleri", **10. Ulusal Psikoloji Kongresi**, A.Ü. Basımevi, Ankara, 1998, s.15.

¹⁹⁷ CEYLAN, A., **Örgütsel Davranışın Bireysel Boyutu Teori ve Uygulama**, G.Y.T.E. Baskı ve Fotofilm Merkezi, Kocaeli, 1998, s.148.

Standardizasyon, testin uygulama ve puanlama işlemlerinin aynı olması demektir. Personel seçiminde kullanılan testlerin standartlaştırılmış olması gerekmektedir.

Adaptasyon ise, belli bir kültür ve dilde geliştirilmiş bir testin, başka bir kültürde uygulanabilir ve anlamlı olması için yapılan sistematik çalışmadır.

Bir ölçümün geçerliliği, istenen şeyleri ölçüp, ölçmemesine bağlıdır. Başarı değerlendirme yönteminin geçerliliği ve doğruluğu, kapsamının söz konusu değerlemeyi yansıtmayı yansıtmadığı, farklı ölçüm sistemlerinin aynı performans için değerlendirmelerinde ve derecelenmesinde karar birliğine varılıp varılmamasına bağlıdır¹⁹⁸.

Personel seçimi hazırlanan bir Psikoteknik test bataryasının geçerliliği derken bataryanın işin gerektirdiği özellikleri tam olarak analiz etme gücü olarak düşünülmelidir. Hangi yöntemle olursa olsun işgören seçimi bilimsel bir çalışma olarak düşünülemez. Seçme işlemi seçilen kişinin belirli bir zamandaki durumunun değerlendirilebilir sonuçlarına göre karar vermektir. İşgöreni belirli bir zamanda değerlerken verilen kararın bilimsel bir yönü olduğu gibi, hissi yönü de olacaktır. Psikoteknik uygulama ile kararın hissi yönü azaltılmak istenildiğine göre, test sonuçlarının gerekliliğinin belirli güven sınırları içerisinde sağlanması gereklidir¹⁹⁹.

Testlerin geçerlilik çalışmalarında elde edilen sonuçlar, o testin kullanılabilir bir test olup olmadığını belirler. Bu nedenle, bir testi kullanmadan önce ona ilişkin geçerlilik çalışmalarını incelemekte yarar vardır. Bu çalışmaları incelerken önem verilmesi gereken unsurlar hangi tür geçerlilik yönteminin kullanıldığı sonuçları ve kullanılan örnek grubun büyüklüğü ve yapısıdır. Ayrıca geçerliliği birden fazla yöntemle belirlenmiş testler tercih edilmelidir²⁰⁰. Geçerlilik türlerini sınıflandırmak kavramları anlama bakımından kolaylık yaratmakta ise de geçerlilik türlerini tamamen birbirinden ayrı kavramlar olarak görmek birçok halde mümkün olamamaktadır. Kavram olarak üç

¹⁹⁸ CEYLAN, s.149.

¹⁹⁹ CEYLAN, s.150.

²⁰⁰ GÜLGÖZ, S., "Test Kullanımında Temel Konular", *Türk Psikoloji Dergisi*, Sa: 9, Ankara, 1994, s.5.

temel geçerlik türünün bitişik noktaları bulunmaktadır. Kapsam Geçerliliği, Ölçütlere Dayalı Geçerlilik, Yapı Kavram Geçerliliği²⁰¹.

Psikoteknik test bataryasının geçerliliği her şeyden önce bataryayı oluşturan testlerin geçerli olmasına bağlıdır. Batarya içinde yer alan testler hangi özellikleri değerlemek için konulmuşsa bu özellikleri analiz etme yönünden geçerli olmalıdır. Ancak batarya testlerinin tek tek geçerli olması demek Psikoteknik test bataryasının da geçerli olması anlamına gelmez. Bu nedenle hazırlanan Psikoteknik test bataryası ile gerekli çalışmalar yapılmalı ve işgören adaylarını değerlemede bataryanın ne ölçüde geçerli olduğu saptanmalıdır. Bunun için belli başlı üç yol vardır²⁰²:

- **Karşılaştırma Yöntemi**

Karşılaştırma yöntemi ile bataryanın geçerliliğinin ölçülmesi deneklerin test bataryası sonuçları ile bataryanın değerlediği özellikleri gerektiren işteki başarılarının karşılaştırılmasının yapılması demektir. Böyle bir değerlendirme yapılmasından dolayı karşılaştırma yöntemi ile test bataryasının tahmin gücünün ölçülmesi istendiği ileri sürülebilir. Çok karmaşık olmayan işler için personel seçim bataryalarının geçerliliğinin analiz edilmesinde karşılaştırma yönteminin yapılan tek çalışma olduğu görülmektedir²⁰³.

- **Tahmin Geçerliliği Süreci**

Biraz daha karmaşık özellik ve yetenek gerektiren işler için hazırlanan psikoteknik seçim bataryalarının geçerlilik analizinde çok kullanılan yöntem bu yöntemdir. Bu yöntemde bir deneme uygulaması yapılır ve bu denemede tüm adaylar hazırlana test bataryasına tabi tutulur ve test sonuçlarına göre bazı adayların durumu özel olarak incelenir. Böyle bir uygulama yapılacağında işgörenler test sonuçlarına göre

²⁰¹ ANASTACI, A., **Psychological Testing**, Mcmillan Pub.Co.,New York, 1988, s.98.

²⁰² DUNNETTE, M.D., **Personel Selection and Placement**, Brooks/Cole Publishing Company, California, 1966, s.4.

²⁰³ DUNNETTE, s.115.

seçilmezler. Ancak işe alınan kişilerin işteki başarıları ile test sonuçları zamanla karşılaştırılır. Bu yöntem için bazen de işe alınan adayların bazıları test sonuçlarına göre bir kısmı da test sonuçlarına bağlı kalmadan alınır ve zamanla her iki grubun karşılaştırılması yapılır. Testle seçilen grubun, test sonuçlarına bakılmadan seçilen gruba göre olumlu ve önemli ölçüde farklı olması halinde psikoteknik test bataryası geçerli olacaktır²⁰⁴.

Bu çalışma adayların gelecekteki davranışlarının psikoteknik batarya ile ne ölçüde iyi analiz edildiğinin saptanması esnasından hareketle yola çıkmıştır.. Bu yaklaşımı nedeniyle tüm personel seçimi çalışmalarında önemli bir yere sahiptir. Çünkü test sonuçları ile adayın gelecekte yapabileceği davranışlar tahmin edilmiş olunuyor. Bu yöntem ile geçerlilik analizinde bu tahminin ne ölçüde tutarlı olduğu saptanmaya çalışılıyor. İşgören adaylarının gelecekteki değişmelere uyum dereceleri ile ilgili analizler de yapılmak isteniyorsa hazırlanan psikoteknik test bataryasının tahmin geçerliliği analizinin de yapılması doğru olacaktır.

- **Deneyisel Geçerlilik Yöntemi**

Psikoteknik test bataryasının ayırt edici özelliğinin analizi için güvenilir bir yöntemdir. Deneyisel geçerlilik sürecinde psikoteknik test bataryasının uygulandığı bir denek grubu alınır ve bu denek grubu içerisinde bir kontrol grubu seçilir. Her iki grup içinde değişik iki zamanda uygulanan batarya sonuçları alınır ve sonuçların karşılaştırılması yapılır. Bu çalışma sıfır hipotezi kuramına dayanarak geliştirilmiş bir yaklaşımdır²⁰⁵. Bu uygulamada sonucun farklı olması halinde farkın testin gösterdiği şekilde olup olmadığı araştırılır. Kısacası bu yaklaşım iki grup arasında bir farkın olacağını esas alır, ancak ortaya çıkacak olan farklılığın psikoteknik test bataryası ile analiz edilip önceden belirlenen türden bir farklılık olmasını bekler. Eğer uygulamadan elde edilen fark ile testten beklenen arasındaki benzerlik zayıfsa bataryanın geçerliliği tam olmayacaktır²⁰⁶.

²⁰⁴ DUNNETTE, s.116.

²⁰⁵ DUNNETTE, s.118.

²⁰⁶ ERDOĞAN, **Psikoteknik**, s.170.

2.3.2.1.2. Psikoteknik Test Bataryasının Güvenilirliği ve Güvenilirliğini Bulma Yöntemleri

Ölçümleme sistemini güvenilirliği sonuçların uyumluluğuna, istikrarlılığına, değişebilirliğine ve tekrar edilebilirliğine bağlıdır. Eğer aynı performans defalarca ve hep aynı yöntemle ölçülür ve sonuçlar birbirlerine yakın bulunursa bu ölçüm doğru aksi takdirde yanlış olarak deđerlendirilebilir²⁰⁷.

Personel seçiminde kullanılacak psikoteknik test bataryaları güvenilir sonuçlar vermeli, adayların günlük yapılarını veya özelliklerini değerlemelidir. Bir psikoteknik test bataryasına kısa aralarda tabi olan birey her uygulamada birbirinden önemli denecek ölçüde farklı puanlar alıyorsa hazırlanan bataryanın güvenilir olduğu söylenemez. Bu nedenle aynı test bataryasına benzer şartlar altında değişik zamanlarda tabi olan aday birbirine yakın puanlar almalı, puanlar arasında farkın olması halinde, adayın ölçülen özelliklerinde de fark olması gerekecektir.

Herhangi bir ölçüm aleti gibi testlerinde ölçümlerinde güvenilir olmaları beklenir. Test kullanıcıları bir testi ancak güvenilirliği belirlendikten sonra kullanmalıdır. Bir testin güvenilirliğine ilişkin bilgileri değerlendirirken, hangi tür güvenilirliğin hangi yöntemlerle elde edilmiş olduğunu, örneklem grubunun büyüklüğünü ve yapısını dikkate almak gerekir. Birden fazla form varsa bunların eşdeğerliği, test uygulayıcısı yargılarına göre bir sayı saptıyorsa uygulayıcılar arası anlaşma gibi güvenilirlik öğelerinin değerlendirilmesi önem taşıır²⁰⁸.

Seçim amacıyla test kullanımı, potansiyel çalışanlardan standardize edilmiş bilgiler elde etmenin bir yoludur. Standardize edilmiş olmakla kastedilen, testin içeriğinin tüm başvuranlar için aynı olması ve uygulama ile puanlamanın herkes için aynı

²⁰⁷ CEYLAN, s.148.

²⁰⁸ GÜLGÖZ, s.5.

yapılmasıdır. Testlerin eleman seçiminde kullanılması, ancak testler güvenilir ve geçerli olduğu zaman faydalı olmaktadır²⁰⁹.

Bir testin güvenilirliğini belirlemede kullanılan dört farklı yol bulunmaktadır. Daha doğrusu, dört farklı güvenilirlik türü bulunmaktadır. Bunlar; eşdeğer şekil, ölçme-yeniden ölçme, yarı-parça, tek-çift parça dağıtımındır²¹⁰.

Bir testin güvenilirliği, ölçümdeki tutarlılığın göstergesidir. Eğer bir test güvenilir ise, o testin skorlarına daha fazla ağırlık vermek mümkün olur. Ancak bir testin geçerliliği düşükse, tutarlılığının yüksek olmasının hiçbir değeri yoktur²¹¹.

Psikoteknik değerlendirme sonuçlarına göre personel seçimi yapılacağından bataryanın güvenilirliğinin de geçerlilik kadar analiz edilmesi gerekecektir. Güvenilir olmayan bir batarya esas itibarıyla geçerli olmaz. Ancak ayrıca bir güvenilirlik analizinin yapılmasında da fayda vardır.

Güvenilirlik genellikle üç yoldan biriyle ölçülür²¹²:

—Tekrar, ya da ölçme-yeniden ölçme yaklaşımında tüm süreç kişiye ikinci kez tekrar uygulanır.

—Farklı-şekil yönteminde aynı testin iki farklı şekli uygulanır

—Yarı-parça prosedüründe test, iki parçaya bölünmüştür.

Güvenilirlik, bir ölçme aracının ölçme sonucundaki kararlılık derecesidir. Bir gruba ya da bireye uygulanan testten elde edilen puanlar test aynı koşullarda tekrar uygulandığında önemli düzeyde farklılık gösteriyorsa, testin güvenilirlik derecesinin düşük olduğu anlaşılır²¹³.

²⁰⁹ ANTHONY, W.P., PERREWE, P.L., KACMAR, K.M., **Strategic HRM**, Dryden Pres, New York, 1996, s.245.

²¹⁰ BEACH, s.151.

²¹¹ TORNINGTON, D., HALL, L., **Personel Management**, Prentice-Hall Inc., London, 1991, s. 291

²¹² FRENCH, W., **Personel Management Process**, Houghton Mifflin Company, New York, 1974. s.259.

²¹³ ÖZGÜVEN, İ.E., **Psikolojik Testler**, İstanbul, 1992, s.83.

Testin güvenilirlik katsayısının bulunmasında çeşitli yöntemlerden yararlanılmaktadır. Bu yöntemler hata kaynaklarından hangisini dikkate alıp almadığına, bulunulan koşullara, testi tekrar uygulama olanağının bulunup bulunmamasına, testin paralel formunun varlığına ya da yokluğuna, testin bir güç veya hız testi oluşuna göre tercih edilip kullanılmaktadır.

Güvenilirliği dizayn eden test uzmanları uygulayacakları testler için güvenilirlik katsayılarını mutlaka belirlemek zorundadırlar. Bu katsayılar test-reset veya split-half metoduyla türetilirler.

- **Testin Tekrarı Yöntemi**

Bu yöntem bir zaman örnekleme modelidir. Bu yöntem ölçülen niteliğin kararlı olduğu durumlarda uygulanır. Testin ölçtüğü nitelik sürekli değişkenlik gösterdiği durumlarda kullanılmaz. Genel zihin yetenekleri gibi zaman içinde sürekli değişiklik göstermeyen niteliklerde olduğu gibi nitelikleri ölçen testler için daha uygundur²¹⁴.

- **Paralel Formlar Güvenirliği**

Testlerin paralel formları güvenirligi, testteki soruların ya da maddelerin örneklemesine dayanmaktadır. Aynı güçlük seviyesinde aynı içerikte fakat test içindeki soru örnekleme farklı olan iki eşdeğer form ya da, testin iki paralel formu varsa paralel formlar güvenirligi yöntemi uygulanabilir. Paralel formlar güvenirligi bir testin iki paralel form bulunduğu zaman uygulanabilir²¹⁵.

- **Testi Yarılama Yöntemi**

Bu yöntem ile elde edilen güvenilirlik "İç Tutarlılık" olarak da bilinmektedir. Testi yarılama yönteminde test bir kez bir gruba uygulanmakta, puanlamadan önce iki yarıya

²¹⁴ PEARSON, R., **Human Resource Managing People and Work in 1990's**, John Wiley and Sons, New York, 1991, s.105.

²¹⁵ SALGADO, J.F., "Management", **Journal of Occupational & Organizational Psychology**, Vol 71 Issue 2, June 1998, s. 161.

ayrılmaktadır. Testin bu iki yarısı ayrı ayrı puanlanmakta ve bireylerin iki yarıdan aldığı puanlar arasındaki korelasyon bulunmaktadır. Ancak elde edilen bu korelasyon katsayısı testin yarısına ilişkin bir katsayıdır. Testin bütününe ilişkin katsayıyı elde etmek için başka bir formül uygulanmaktadır²¹⁶.

$$R_{11} = \frac{2(r_{1/2})}{1 + r_{1/2}}$$

Bu eşitlikte;

R_{11} = Testin bütününe ilişkin katsayı

$R_{1/2}$ = Testin iki yarısında elde edilen korelasyon katsayısı

Güvenirlik katsayısı olarak elde edilen korelasyon hangi düzeyde olduğu zaman yeterlidir sorusu çok yaygındır. Bunun cevabı, ölçme aracını ya da psikolojik testin hangi amaçla kullanılacağına bağlıdır. Literatürde güvenilirliğin 70–80 olması durumu ölçme aracının araştırmalarda kullanılması için birçok kaynakta yeterli olduğu ifade edilmektedir. Araştırmalarda, çoğunluk değişkenler arasındaki ilişkiye bakılmaktadır. Hatta bazı kaynaklarda güvenilirliği 90'ın üzerine çıkarmaya çalışmanın fazladan bir emek ve masraf olduğu belirtilmektedir²¹⁷.

Psikolojik testlerin, kliniklerde kullanılması durumunda güvenilirliğin yüksek olması büyük bir önem taşır. Testler, bireylerin geleceği hakkında önemli kararlar almada kullanılacaksa böyle bir sınıflamada hata payının minimum düzeye indirilmesi zorunludur²¹⁸.

2.3.2.1.3. Ekonomiklik

İşletme yönetimindeki çalışmaların büyük bir kısmı ekonomik olma prensibine bağlı olmak zorundadır. Psikoteknik yöntemle personel seçimi yapılacağında

²¹⁶ ÖZGÜVEN, s.88.

²¹⁷ ÖZGÜVEN, s.89.

²¹⁸ ÖZGÜVEN, s.88.

hazırlanan psikoteknik test bataryasının ekonomikliği de araştırılmalı ve ekonomik olmayan test bataryaları zorunluluk dışında kullanılmamalıdır.

Psikoteknik test bataryasının ekonomik olması demek, psikoteknik yöntemle seçilen işgörenlerin belirli bir zaman içindeki ilave katkılarının psikoteknik test bataryasının hazırlanması ve uygulanması için yapılan harcamalardan anlamlı denecek ölçüde büyük olması demektir. Psikoteknik test bataryalarının ekonomikliğini analiz etmek için özel bir uygulama yapmak doğru olacaktır. Bu uygulama için belirli bir zamanda seçilecek işgörenlerin bir kısmının test sonuçlarına göre bir kısmının da klasik yöntemle seçilmesi, daha sonra da her iki grubun ölçülebilir özelliklerinin ve getirilerinin karşılaştırılması yapılmalıdır²¹⁹.

Bir işletme t tarihinde 6 eleman alacaksa bu 6 elemanın 3'ünü psikoteknik test yöntemiyle diğer 3'ünü de klasik yöntemle seçip ve daha sonra bu elemanların her birinin günlük, haftalık, aylık çalışmalarını, ortalama üretimlerini, ortalama fire miktarlarını, devamsızlıklarını vb. özelliklerini değerleyip her iki grubu karşılaştırmak gerekir. Sonuçta her iki grup için ölçülebilir özellikler aynı ise, bataryanın ekonomik olmadığı, personel seçiminin psikoteknik yöntemlerle yapılmasının önemli bir yarar sağlamadığı ileri sürülebilir. Psikoteknik yöntemle seçilenlerin klasik yöntemle seçilenlere oranla önemli üstünlüklerinin olması ve bu üstünlüğün psikoteknik çalışmaların masrafına değer oranda olması halinde psikoteknik uygulama ekonomik anlamda yorumlanmalı ve seçim için psikoteknik test bataryasının uygulanmasına başlaması gerekir²²⁰.

Bazı işler için ekonomikliğin aranmaması gerekebilir. Ayrıca bazı test bataryalarının hazırlanması ve uygulanması için önemli ölçüde harcama yapmak gerekemeyebilir. Böyle durumlarda, işverenler az bir harcamaya katlanarak elemanlarının çeşitli özelliklerini öğrenmek isteyebilirler ve test bataryalarının ekonomikliği ile fazlaca ilgilenemeyebilirler. Ancak genel olarak bir test bataryasının ekonomik olması istenecektir²²¹.

²¹⁹ ERDOĞAN, **Psikoteknik**, s.196.

²²⁰ ERDOĞAN, **Psikoteknik**, s.196.

²²¹ ERDOĞAN, **Psikoteknik**, s.197.

2.3.2.1.4. Test Puanlarını Etkileyen Bazı Faktörler

Test puanları, bireylerin herhangi bir niteliğini, belli bir zaman düzeyinin belirli bir noktasındaki performansını sayısal olarak ifade ederler. Kişinin niçin bu puan seviyesinde başarı gösterdiğinin nedenleri, motivasyonu, özgeçmişi, içinde bulunduğu koşullar, bekleyişleri, özel amacı vb. gibi nitelikleri hakkında hiçbir bilgi vermezler.

Bunlar arasında, testin verildiği ortam, testi uygulayan kişiye özgü faktörler, uygulanan psikolojik teste özgü faktörler sayılabilir. Bu hataların bazıları aşağıda özet olarak sıralanmıştır²²².

- **Test Sonuçlarının Yorumlanmasına İlişkin Yaklaşımlar**

Testler bireyler hakkında bazı sayısal değerler, puanlar verirler. Test puanlarından, verilecek kararı geliştirici şekilde, danışanın mevcut davranışını açıklama, davranışını betimleme veya ilerdeki olası davranışlarını kestirme, yordama vb. amaçlar için kullanılır²²³. Test kullanmanın belirli bir amacı işlevi olmasaydı, bireye test vermenin bir anlamı olmazdı. Testleri yorumlama esnasında danışmana düşen görev, test puanlarının ne anlama geldiğini danışanın anlayacağı şekilde ona açıklamak, test sonuçlarının kişisel olarak kendi durumu ile olan ilişkisini anlamasına yardım etmektir. Bunu yapabilmesi için test puanlarını yorumlamada kullanılan psikometrik teknikleri bilmesi gerekir. Bu süreç içerisinde ortaya çıkabilecek duygusal problemler de terapistin danışmanlık gücüne ihtiyaç gösterecektir.

Test puanlarının yorumlanmasında izlenen tutum ve teknikler üç yaklaşım içinde incelenmektedir.

²²² KEPİR vd. s.125.

²²³ ÖZGÜVEN, s.384.

—Klinik Yaklaşım: Klinik yaklaşımda terapist, bireye uygulana test sonuçlarının bir bütün olarak birbirleriyle ve bunların kişi hakkında çeşitli diğer kaynaklardan toplanan bireysel ve sosyal bilgilerle ilişkisini gözden geçirir. Objektif ve sübjektif nitelikteki bu bilgileri kişisel gözlem ile birlikte yorumlar. Klinik yaklaşımda amaç, bireyin durumunu dinamik terimlerle betimlemek ve açıklamaktır²²⁴. Bireyin durumunun betimlenmesinin, kişiyi etkileyen güçlerin etkileşimini ve bu etkileşimin doğuracağı sonuçları yordamaya olanak vereceğine ve dolayısıyla kişinin en uygun bir tercih ve karara varabilmesini sağlayacağına inanılır.

—Psikometrik Profil Yaklaşım: Psikometrik profil yaklaşımında, akademik yetenek, başarı, ilgi, kişilik vb. alanlarında bireye uygulanan test bataryalarından elde edilen puanlar, standart puanlara çevrilerek, yüzdelikler çizgi grafikleri, kişinin kuvvetli ve zayıf yönlerini gösteren profiller halinde ifade edilir²²⁵. Yapılan değerlendirmeler ve profile göre kişi güçlü olduğu alana yöneltilir veya kişinin istek ve tercihlerinin uygun olup olmadığı bu profile göre değerlendirilir.

Bir başka yol olarak, bireyin kişisel profilinin, çeşitli uygulamalar sonucu hazırlanmış standart profillerden hangisine benzer olduğu gözlemsel olarak saptanır. Bireyin durumu standart profil için geliştirilmiş olan duruma göre açıklanır ve yorumlanır.

—Psikometrik Endeks Yaklaşımı: Psikometrik endeks yönetiminde, kişiye verilen testlerden elde edilen puanlara, bireyin seçeceği meslek, branş veya olası klinik sınıflamalarla olan ilişkisi yönünden olan önemine göre ağırlık verilir. Bireyin testlerden aldığı her puan, o puan için saptanmış olan ağırlıkla çarpılarak bir toplam puan elde edilir. Bireyin durumu bu ağırlıklı toplam puana bakarak değerlendirilir, bir yargıya ya da karara varılır. Her puana verilecek ağırlık, meslekten mesleğe veya bir klinik gruptan diğerine göre değişir. Test puanlarına verilecek ağırlığın saptanmasında, test puanı ile yordanması istenen klinik grup ve iş, meslek göstergelerine ilişkin ölçütler arasındaki ilişkiyi gösteren korelasyonlardan yararlanır. Bazen test puanına bakılarak yordama

²²⁴ ÖZGÜVEN, s.384.

²²⁵ ÖZGÜVEN, s.385.

yapılacak alanla rasyonel olarak düşünölen ilişki derecesine göre de puanlara ağırlık verilebilmektedir²²⁶.

Burada özet olarak, ifade edilen yorumlama yaklaşımları genellikle literatürde Psikometrik ve klinik olarak iki grupta ifade edilmektedir. İçerik ve niteliği pek fazla değışiklik göstermediği halde, bu iki yaklaşım farklı terimlerle ifade edilmektedir.

—Psikometrik ve İmpresyonislik Yaklaşımı: Psikolojik testlerin kullanılması, test sonuçlarına ilişkin işlem yolları ve yorumlanması konusunda farklı iki tarihsel kökten kaynaklanan iki tür test anlayışı ve felsefesi bulunmaktadır. Psikometrik ve İmpresyonislik yaklaşımı.

Psikometrik yaklaşım, bireyin belirli bir niteliğine ilişkin belirli bir zaman düzeyinde gösterdiği performansına ilişkin sayısal ölçülere önem verir. Bu görüşte iki fikir uygulanmaktadır. Bunlardan birincisi, psikolojinin var olan belirli şeylerle, nitelik ve elementlerle uğraştığı, ikincisi ise, bireylerin hepsinde aynı niteliklerin zeka, mekanik beceri gibi varolduğu, ancak farklı derecelerde bulunduğu vurgulanmaktadır. Farklı objelerin boyutları, ağırlığı, hacmi, yoğunluğu gibi belirli soyut yönlerinin sayısal olarak betimlenmesi geleneği fiziksel bilimlerden gelmektedir²²⁷.

İmpresyonistik yaklaşımda ise, bireyin kapsamlı olarak çeşitli yönlerden betimlenmesi öngörülmektedir. İmpresyonistik yaklaşımı benimseyen psikiyatrist ve psikologlar, bireyin tanınması için çok hassas bir gözlemci olmak gerektiğini, mümkün olan her kaynaktan, akla gelecek her yöntemle bireye ilişkin önemli ipuçları elde etmek ve bunları birleştirerek genel bir izlenime ulaşmanın önem ve gereğine inanırlar. Bu görüşte olanlara göre, bireyin belirli bir niteliğine ilişkin ölçümler elde etmek, incelemek bireyi bütünü ile dikkate alan bir incelemenin yerine geçemez. İmpresyonist herhangi bir yetenekten bireyde ne kadar bulunduğu ile tatmin olmaz, bireyin yeteneğini ne şekilde ifade ettiği, ne türden hatalar yaptığı ve bu hataları niçin yaptığı ile daha çok ilgilenir.

²²⁶ÖZGÜVEN, s.386.

²²⁷ ÖZGÜVEN, s.357.

2.3.2.1.5. Testlerin Avantajlı Olan ve Olmayan Yönleri

Kişi hakkında bilgi toplama aracı olan psikolojik testlerin avantajlı olduğu kadar sınırlı olan yönleri de vardır. Testlerin avantajlı olan ve olmayan yönleri aşağıda sıralanmıştır²²⁸.

- **Avantajlı Yönleri**

—Psikoteknik testlerle diğer bireysel bilgi toplama tekniklerine göre daha ekonomik yoldan belirli bilgiler toplanabilmektedir.

—Sübjektif tekniklere nazaran daha objektif olan psikoteknik testlerle güvenilir bilgiler toplanabilir.

—Testlerden elde edilen sayısal bilgiler istatistiksel kavram ve anlamlı terimlerle bireyi betimleme olanağı vermektedir.

—Özel yardıma ihtiyaçları olan bireylerin ayırt edilmesine, tanınmasına ve teşhisine olanak vermektedir.

—Testler öğrenme alanında olan gelişmeyi veya belirli değişkenlerin etkisi ile olan değişimleri araştırmaya olanak vermektedirler.

- **Sınırlı Olan Yönleri**

—Psikolojik testler ölçtüğü nitelik hakkında sayısal bilgiler vermekle beraber ölçtükleri şeyin hatasız ve gerçek bir ölçütü değildirler.

—Testler ölçtükleri alan veya niteliği bütünüyle çok yönü olarak ölçmezler, ancak niteliğin belirli ve sınırlı bir yönünü ölçerler.

—Psikolojik testler kişinin performansına ait sayısal bir değer vermekle beraber, kişinin aldığı puanın seviyesine ilişkin açıklayıcı nedenleri göstermezler.

²²⁸ TORRINGTON ve HALL, s.295.

—Test puanları kişinin bir “test durumunda” ne yapabileceğini gösterir. Kişinin başka koşullarda ve gerçek durumlarda ne yapabileceklerini göstermezler.

—Psikolojik test puanları kişinin ne yapabileceği, performansı hakkında ipucu verir, fakat kesin bir sonuç ve karar anlamı taşımaz.

• **Testlerin Kullanılmasındaki Sorunlar Aşağıdaki Gibi Sıralanabilir²²⁹:**

—Testler, gelecekteki performansın çok iyi bir ölçüsü değildirler.

—Geçerlilik süreçleri vakit kaybına neden olurlar, ancak testlerin etkin kullanımı açısından vazgeçilmezdirler.

—Testler geliştirilirken kullanılan iyi iş performansını belirleyen kriterler genellikle yetersiz kalmaktadır. Çoğu kez öznel değerlendirmeler, rasgele verilen notlar veya güvenilemeyen performans değerlendirmeleri geçerli sayılmaktadır. Kabul edilemez kriterler kullanılarak kabul görececek geçerliliklerin elde edilmesi mümkün değildir.

—Testler işe özgüdür.

—Testler, soysal, cinsel veya ırksal bir önyargı taşıyabildikleri için adil olmayabilirler.

2.3.3.1.6. Test Kullananların Yaptığı Bazı Temel Hatalar

Yetkili olsun veya olmasın test kullananlar birçok hata yapmaktadır. Aşağıda testlerin kullanılmasında görülen hatalar özet olarak sıralanmıştır²³⁰.

—Ölçülmek istenen amaca uygun ölçme aracını seçmemiş olmak.

—Testleri testin ölçmek üzere hazırlandığı amaçların dışında bir maksat için kullanmak.

—Sınırlı yönlerini bilmeden testlere çok fazla güvenmek, her amaç için kullanmak veya sınırlı yönlerini olduğundan fazla büyüterek, testleri uygun amaçlar içinde kullanmaktan kaçınmak.

²²⁹ TORNINGTON ve HALL, s.292.

²³⁰ TORNINGTON ve HALL, s.293.

—Psikolojik test sonuçlarından çıkarılmayacak düzeyde genellemeler yapmak ve yargılara varmak.

—Belirli bir testte başarı kazanmayı öğretimin bir amacı haline getirmek,

—Objektif testlerle ölçülemeyen eğitim ve öğretim hedeflerini de ölçmeyi ihmal etmek.

—Bireyi tanımada testlerle kolayca elde edilemeyen bilgileri ihmal etmek.

—Test puanlarını uygun olan normlara göre yorumlamamak.

—Standart testlere özgü, standart kurallara uymamak.

Bunların yanında, psikolojik testlerle ilgili birçok özel durumla ilgili hatalar ifade etmek mümkündür.

Test Kullanımında Hatalı Uygulamalar Aşağıdaki Gibi Sıralanabilir²³¹:

—Kimin geliştirdiği belli değil

—Geçerliliği, güvenilirliği bilinmeyen testler

—Türkiye için adaptasyonu, standardizasyonu yapılmamış testler

—Beş testten oluşan test paketi

—Her pozisyon için kişilik testi kullanmak

—Her pozisyon için zeka testi kullanmak

—Tüm seçim sistemini bir test sonucuna bağlamak.

2.3.2.1.7. Türkiye' de Uygulamadaki Sorunlar

Bugün Türkiye'de personel seçim sisteminde uygulanan testlerde ciddi sorunlar olduğu gözlenmektedir. Bu sorunlar kısaca aşağıda açıklanmaktadır.

—Değişik iş kolları ve pozisyonlarda iş tanımları, iş analizleri yapılmamıştır. Örgütlerde, bu alanda eğitim görmeden, kimi tesadüfen atanmış insan kaynakları elemanları, uzman veya yönetim danışmanı adı altında faaliyet gösterenler ve bazı yöneticiler iş analizi yapmaktan kaçındıklarını belirtmektedirler. Bazıları da iş analizinin yalnızca mavi yakalı olarak adlandırılan, işçilik vasfı öne çıkan gruplarda yapıldığını belirtmektedirler. İş analizi yapılmamasının nedenleri arasında, çok zaman aldığı,

²³¹ SİNANGİL, s.12.

kuruluşlara büyük maliyetler getirdiği, çeşitli görev tanımlarının zaman içinde değişebildiği, iş analizinin çalışanları belli, dar bir pozisyona soktuğundan onlara iş analizinde belirtilen görevlerin dışında işler veremediklerini veya kanuni bir hak doğurabileceğinden çekindiklerinin, görev tanımlamalarının esnek uygulamaları önlediği gibi bazı hususlar insan kaynakları yöneticileri tarafından dile getirilmektedir. Oysa güvenilir bir personel seçim uygulaması, öncelikle o konuda iş analizleri yapmakla başlar. Zira örgütlerde amaç işe göre personel seçmektir.

—Standardizasyonu, normatif çalışmaları yapılmamış, geçerlilik ve güvenilirlikleri saptanmamış testler seçim sürecinde kullanılmakta ve karar verme aşamasında tek veya mutlak ölçüt olarak değerlendirilmektedir. Rasgele bir testi seçim sürecinde kullanmanın örgüte hiçbir yararı olmayacağı gibi, gerek birey ve gerekse örgüt açısından zararları olabilir. Örneğin, pek çok özelliğin değerlendirilmesinin söz konusu olduğu yönetici, mühendis gibi pozisyonlar için yapılan seçimlerde yalnızca zekâ testlerinin uygulanması veya rasgele geliştirilmiş sıfat listelerinden oluşan ölçüklerin kişilik profili olarak kullanılmasının isabetsiz seçime yol açacağı açıktır.

—Psikologlar, lisans eğitimi süresince öğrenmiş oldukları mevcut testlerle örgütleri, endüstriyi ve bu kuruluşlardaki çalışma koşullarını ve örgüt/endüstri psikolojisi yöntemlerini hiç bilmeden buldukları testleri kullanmaktadırlar. Böylesi uygun olmayan testlerle yapılan seçim sonunda elde edilen sonuçlar, geleneksel yöntemlerle seçme arasında bir fark olmadığını göstermektedir. Bu yanlış uygulamalar işverenin objektif, güvenilirliği ve geçerliği olan testlere karşı güvenini sarsmaktadır. Psikologların yanı sıra işletmeci, eğitimci, test uygulamasını ve değerlendirmesini bilen, bildiğini zanneden herkes test kullanarak insanları değerlendirmeye yönelmektedir, Bu yönelme de, ölçme konusunda bilgisi ve sağduyusu olan yöneticilerin ve işverenlerin reaksiyonlarına neden olmaktadır.

—Son yıllarda yurtdışında çeşitli insan kaynakları uygulamaları yapan bazı kuruluşların Türkiye’de açtıkları şube/temsilciliklerin uygulamalarında da birtakım sorunlar gözlenmektedir. Bu kuruluşların geliştirdikleri test materyallerinin Türkiye’de uygulanabilmesi için güvenilirlik, geçerlilik çalışması ve o işe uygun norm tablolarının çıkarılması, standardizasyonu zorunludur. Bazı firmalar farklı meslek grupları üzerinde

yürütülmesi gereken bu çalışmaları küçük öğrenci gruplarında uygulamaktadırlar. Bu ve benzeri bazı sağlıksız uygulamalar psikolojik ölçüm sistemlerine güveni sarsmakta ve bu sistemler daha yerleşmeden onlara karşı olumsuz bir tutumun gelişmesine yol açmaktadır.

Sonuç olarak iyi düzenlenmeyen seçim sistemleri örgütün işleyişini olumsuz yönde etkileyeceği gibi seçilen elemanların örgüte getireceği zarar her yıl katlanarak artacaktır. Yalnızca subjektif seçim metotları kullanmak (örneğin yapılanmamış mülakat gibi) sadece zaman kaybı değil, işverene her yıl artan yüksek maliyetleri de beraberinde getirmektedir.

2.2.2.1.8. Personel Alımında Yeni Gelişmeler

Son birkaç yıl içinde, rekabetçilik kavramı giderek daha yaygın kullanılmaya başlamıştır. Genel olarak rekabetçilik, mümkün olduğunca ölçülebilir ve davranışsal terimler içinde tanımlanan işle ilgili bir yetenek veya beceriyi ifade eder. İşe başvuran bir kişideki rekabetçi özellikler, eğitilmiş görüşmeciler tarafından durumsal veya davranışsal olay görüşmeleri yoluyla veya yeni geliştirilen rekabetçilik anketinin doldurulması sonucunda saptanabilir. Rekabetçilik anketi çoğu kez yalnız başvuran tarafından değil, aynı zamanda onun çalışma arkadaşları, altında çalışanlar ve yöneticiler tarafından da doldurulur(360 derece değerlendirme). Durumsal görüşmeler, diğer tüm görüşme türlerinden daha yüksek geçerliliğe sahiptir ve rekabetçilik modellemesi (bir iş için gerekli rekabetçiliklerin belirlenmesi) giderek seçim konusunda en popüler ve en yararlı yaklaşımlardan birisi haline gelmektedir. Bir başka yeni gelişmede kişinin genel duygusal yönünün iş performansına ciddi bir etki yaptığının kabul edilmesidir. Öğrenilmiş iyimserlik ölçütlerinin satış personelinin seçiminde yararlı olduğu ortaya çıkmıştır, ancak bunun geçerliliği konusunda kesin araştırma bulgularının saptanması için henüz erkendir.²³²

Düşük geçerliliğe sahip seçim ölçütleri neden hala kullanılmaktadır?

²³² SISLEY, R., "Management", **Human Resource Management**, Vol. 44, Issue 2, May 1997, s.22.

—Anlaşılabilir olarak (ancak belki bilinçsizce) seçim prosesinin masraflarını minimize etmeye çalışmaktadırlar.

—Geçmişte kullandıkları prosedürleri değiştirmeye yanaşmamaktadırlar.

Aslında, iş analizi ve çeşitli geçerli seçim prosedürlerinin birleşiminin pahalı olması için hiçbir neden yoktur ve her durumda yanlış bir kişiyi işe almanın getireceği masraflardan daha ucuza mal olacağı kesindir. Eğer işverenler geçerlilik araştırmalarının sonuçlarından ve etkilerinden habersizse, değişmek için bir neden görmeyeceklerdir. Yeni işe alınmış yöneticilerin ve elemanların düşük performansları pek çok değişik faktöre bağlanabilir ve organizasyona büyük zarar verme pahasına yanlış seçim yöntemleri kullanılmaya devam edilebilir.

İkinci dalga toplumlarında işin kendisi gibi, işe alma yöntemleri de gittikçe standartlaştırılıyordu. Özellikle yönetsel hizmetlerde, işe yaramayacakları bulup ayıklamak için standartlaştırılmış testler kullanılıyordu. Üçüncü dalga toplumlarında sorumluluktan kaçmayan, yaptıkları işlerin diğer işlere nasıl bağlandığını anlayabilecek yetenekte olan, değişik koşullara çabuk uyabilen, çevresindeki insanlarla duyarlı ilişkiler içerisine girebilen işgörelere ihtiyaç duyulmaktadır²³³.

2.3.2.2. Personel Seçiminde Görüşmelerin Değerlendirilmesi

İşe almada bir seçme yöntemi olarak görüşme tekniği, adayla işveren arasında bir buluşmayı belirtir. Görüşme yönteminin güvenilirliği ve geçerliliği üzerinde tam bir anlaşma yoktur. Bazı gözlemciler, görüşmelerde kurul üyelerinin bir aday üzerinde ortak bir görüşe ne kadar güç vardıklarını, ne kadar kolay birbirleriyle ters düştüklerini ve varılan yargıların ne kadar sık gerçeklerle uyuşmadığına bakarak görüşme tekniğinin kullanılmasını sakıncalı görmekte-dirler²³⁴. Buna karşılık bazı araştırmacılar da görüşme yönteminin yarar ve zorunluluğunu kararlı bir biçimde savunmaktadırlar²³⁵.

²³³ TOFFLER, Alvin., **Üçüncü Dalga**, Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul, 1996, s.426.

²³⁴ GUION, Robert M., **Assessment, Measurement and Prediction for Personnel Decisions**, Lawrence Elbaum Associates Publishers, London, 1998, s.489.

²³⁵ GEYLAN, **Yönetim**, s.78.

İnsanların pozitif veya negatif ilk izlenimleri vardır ve bunlar karşı konulmaz ve güvenilir olmayan olarak bilinen izlenimlerdir. Yöneticilerin yeni bir elemana ihtiyaç duyulduğunda neden kendisine benzeyen birisi işe alınmasını şeklinde düşünceleri doğaldır. Böylesi, benim gibi düşünen yargısıyla insanlara yaklaşmak birçok çalışmada ortaya çıkmıştır. Böylesi bir yargı işletme içinde istenilen bir kişilik imajı yaratmak için etkindir. Bireyler değişebilir ama kişilik imajı değişmez. Ön yargılar tamamen yok edilemez ama yararlı etkilerini artırmanın, istenmeyen etkilerinin azaltmanın yollarını bulmak zorundayız. Diğer bir önyargı alanı da adayların dış görünüşü ve cinsiyetine dayalı olanlardır. Bu tür önyargılar seçim işlevi değerlendirmelerini etkilemektedir. Görüşmeler kişinin düşünüş ve yaklaşımını anlamak için kullanılıp, kabiliyetini tahmin etmek için kullanılmadığında daha verimli olurlar²³⁶.

Görüşme yönteminin bu gibi güçlükleri de dikkate alınmak suretiyle, görüşmenin hazırlanmasında ve yürütülmesinde uyulması gereken başlıca ilkeler aşağıdaki gibi sıralanabilir²³⁷.

—Görüşme amacını belirlemeli ve neyin araştırıldığına kesinlikle karar verilmelidir.

—Adayı tanımalı, görüşmeden evvel aday hakkında müracaat fişinden başlayarak gerekli tüm bilgiler toplanmalıdır.

—Adaya bir randevu vermeli, adayın işletme hakkında ilk olumlu intiba edinmesi için bu randevuya uymalıdır.

—Görüşme özel ve gizli olarak yapılmalıdır. Çünkü görüşme konusu önemlidir ve nezaket ise gizlilik kurallarına uymayı gerektirir.

—Aday tarafından kabul edilebilecek görüşme tekniği kullanılmalıdır. Bu tutum duyguların ve sinirli havanın giderilmesine yardım edecektir.

—Peşin değer yargılarının etkisi altında kalınmamalıdır.

—Adayların güvenini kazanmalı ve görüşme süresince bu duyguyu korumalıdır.

—Adaya karşı nazik ve anlayışlı davranılmalıdır. Bu güven ortamının yaratılmasına yardımcı olacaktır.

²³⁶ MAİER ve VERSER, s.242.

²³⁷ EREN, Erol., **İşletme Örgütleri Açısından Yönetim Psikolojisi**, Meter Matbaası, İstanbul, 1979, s.169.

—Adayın kendisini rahat hissetmesine ve konuşmaya hazır olmasına yardım etmeli, hoşça gidecek müşterek bir konu ile söze başlamalı ve adayın yere alışması için zaman vermelidir.

—Görüşmeci dinlemeyi bilmelidir. Dinlemekten çok konuşmayı tercih etmek aday hakkında çok az bilgi elde edilmesine neden olacaktır.

—Görüşmeyi yeter ölçüde normal sürede bitirmelidir.

—Görüşmenin yönetimini elde bulundurmalı, görüşme ana sorundan uzaklaştığında tekrar görüşme konusuna çekilmelidir.

—Görüşmeye bir soruşturma havası yerine, tartışma ortamı verilmelidir. Sorular işitilebilir bir tonda sorulmalıdır. Sorular adayı düşündürecek bi bir sonuca vardırarak özellikte olmalıdır. Adayın sorulara yanıt vermemesinden dolayı, meydana gelen bir gerginlik görüşmenin sonunda kolay bir soru sorularak giderilmelidir²³⁸.

—Görüşme sonunda, yeni bilgilere gerek kalmadığına emin olunmalıdır. Aday veda ederek ayrılırken talip olduğu işe uygunluğu hakkında yeterli bilgi edinildiğine kanaat getirilmelidir.

2.3.2.2.1. Görüşmelerin Geçerliliğini Etkileyen Hatalar

Personel seçim sürecinin seçme görüşmeleri aşamasında yapılan bazı hatalar görüşmenin başarısını olumsuz yönde etkiler. Bu hatalar görüşmeciden kaynaklanır. Görüşmecilerin uygulamada da görülen bu hataların bilincinde olması ve ona göre davranması gerekir. Aksi halde yapılan görüşmeler geçerli olmayacaktır. Görüşmecilerden kaynaklanan bu hatalar şöyle özetlenebilir²³⁹:

—Hale Etkisi: Hale etkisi, görüşmecinin, adayın çekim alanına girmesidir. Adayın görüşme başlamadan önce veya görüşmenin başlangıcında davranış veya tutumlarıyla görüşmeciye olumlu ya da olumsuz yönde etkilemesi görüşmenin seyrini değiştirebilir. Hale hatası; değerlendirilen objedeki bir karakterin diğerlerine baskın olması taraflılığıdır.

²³⁸ TORTOP, Nuri., **Personel Yönetimi**, Devlet İstatistik Enstitüsü Matbaası, Ankara, 1992, s.57.

²³⁹ GEYLAN, **Yönetim**, s.82.

Hale etkisinde kalan bir görüşmeci adayın potansiyel performansını değerlerken objektif davranmayacaktır. Örneğin kararlı ve kendine güvenen bir tavırla el sıkın veya tatlı bir gülümsemeye sahip olan aday görüşme başlamadan önce görüşmeci üzerinde çok olumlu izlenimler bırakabilir. Yine, görüşmeye kot ile gelen bir aday görüşme başlamadan görüşmeci üzerinde olumsuz izler bırakabilir.

—Peşin Hükümlülük: Belirli bir grup, azınlık veya kişilere karşı peşin hükümlü olan görüşmeciler görüşmenin başarısını direk olarak etkileyecektir. İşe alacağı kişilerde önyargılı ayırım yapan şirketler her zaman kaybederler. Hepsi erkek ikiyiz satıcı elemanı olan fotokopi makineleri satan bir kuruluş kadınların satış sırasında yapılması gereken gösteri için fotokopi makinelerini taşıyacak kadar güçlü olmadıklarını ileri sürerek kadın satış memuru almamayı kararlaştırmıştı. Ancak şirket kadın memur almaya ikna edildikten iki yıl sonra kadın satıcılardan üçünün, en başarılı yirmi satıcı arasına girdiği görüldü.

Pek çok ülkede yaş nedeniyle ayrımcılık yapmak yasalara aykırıdır. Bir kişiyi kırk beş yaşını aşmış diye geri çevirmenin, olgun, deneyimli ve yeteneklerinin zirvesinde bir insanı kaybetmek demek olabileceği unutulmamalıdır.

—Kendini Ön Plana Çıkarma: Görüşmenin etkinliğini zedeleyen bir başka yanlış da, görüşmecinin adayı incelemekten çok kendini ön plana çıkarmasıdır. Bu kişiler görüşme esnasında adaya, yaptıkları işin ne denli önemli olduğunu, geçmişteki başarılarını, şirketin gelecekle ilgili planlarını anlatırlar. Bu durumda görüşme daha çok bir sohbe dönüşerek amacından uzaklaşır.

—Gereksiz Sorular Yönelme: Görüşmeci adayın potansiyel performansını ortaya çıkaracak sorular sormalıdır. Bu amaca hizmet etmeyen, basmakalıp sorular görüşmenin etkinliğini azaltacaktır. Kar etmenin gereğine inanıyor musunuz? Bu işi sevecek misiniz?

2.3.2.2.İşe Alma Görüşmesinde Kullanılan Yöntemler

2.3.2.2.1. Basit Yöntem

İşgören seçimi işlemleri yönetimce yalın biçimde değerlendirildiğinde, iş isteme kağıdında uygun nitelik taşıdıkları umulan adaylar belirlenir. Sınavda yüksek puan alanlar saptanır, işe alma görüşmesinde adaylardan elde edilen bilgi ve izlenim değerlendirilir, puanlara dönüştürülür, sıralaması yapılır. Adayın verdiği bilgilerin doğruluğu soruşturulur ve buna göre seçim kararı verilir²⁴⁰.

2.3.2.2.2. Karşılaştırmalı Yöntem

Personel seçimi işlemleri kimi zaman seçicilerce karşılaştırmalı biçimde sonuçlandırılır. Bu yöntemde işe baş vuranın iş isteme kağıdındaki özellikleri, aynı işi başarılı biçimde yapan personelin özellikleriyle karşılaştırılır. Sınava giren adayların aldığı sonuçlar, geçmiş dönemlerde işletmede gerçekleştirilen sınavların sonuçlarıyla kıyaslanır. İşe alma görüşmesine çağrılan adaylardan elde edilen bilgi ve izlenim, adayın iş isteme kağıdındaki özellikleriyle ve sınav sonuçlarıyla birlikte karşılaştırılır. Adayın, önceki çalışma yerindeki davranışları öğrenilip değerlendirilir. İşletmelerde personel seçiminde karşılaştırmalı yöntemin uygulanması, istatistiksel incelemelerin yapılmasını, “ ağırlıklı “ iş isteme kağıtları ve görüşme formu gibi araçların kullanılmasını gerektirir²⁴¹.

Bu yöntemin işlerliği, ayrıca işletme içinden ve dışından sağlanan personelin başarımlarına göre kıyaslanmalarına ve seçim araçlarının etkinlik derecelerinin saptanmasına bağlıdır. İki yöntemin uygulanışında, adayların iş isteme kağıtlarında ve özgeçmişlerini açıkladıkları belgelerdeki el yazıları üzerindeki karakter incelemeleri de seçicilerin işe alma kararlarını etkileyen basamaklardan birisidir²⁴².

²⁴⁰ ALDEMİR, Ceyhan., ATAOL Alpay., BUDAK, Gönül., **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Barış Yayınları, İzmir, 2001., s.24.

²⁴¹ GÜRER, Canan, Çetin., **Personel Seçiminde Görüşme**, 1. Baskı, Çağlayan Kitabevi, , İstanbul, 1990, s. 117

²⁴² ALDEMİR vd., **İnsan Kaynakları**, s. 24.

2.3.2.2.2.3. Klinik Yargılama Yöntemi

Klinik yargılama, her aday hakkındaki bilginin informel olarak araştırılmasını ve işe en uygun adayın alınacağı nesnel kararın verilmesini içeren süreçtir. Yeterli bilgi toplanması halinde, klinik yargılama metodu verimsiz olmaktadır. Birçok işveren veya ilgili yönetici seçim kararını verirken üç veya dört faktörü göz önünde bulundurmaktadır; kullanılacak daha fazla bilgi toplandığında, klinik yargılama boşa harcanan çaba olacaktır.

2.3.2.2.2.4. Ağırlıklı Birleştirme Yöntemi

Ağırlıklı birleştirme yöntemi, toplanan bilgilerin tartıldığı ve istatistiksel olarak sıralandığı bir yöntemdir. Bu yöntem ile en fazla puan alan aday işe alınmaktadır. Ağırlıklı birleştirme yönteminin kullanılmasıyla bilginin kaybolması önlenmektedir. Bu yöntemi kullanan işletmeler tüm adayları, gerekli veriler elde edilene kadar seçim süreci dahilinde tutmaktadır. Elde edilen veriler ağırlıklı olarak sıralanmakta ve en yüksek puanı alan aday işe alınmaktadır²⁴³.

Ağırlıklı birleştirme yöntemine göre, kadro açıldığında Sally işe alınacaktır. Bu yöntemde göre, adayların özellikleri dengelemektedir. Dengelemekten kasıt, yüksek puan aldığı bir özelliğin düşük puan aldığı bir özelliği örtmesidir. Örnekte Sally'nin yüksek mekanik kabiliyeti, düşük deneyim ve görüşme performansını dengelemektedir. Personel uzmanı doldurulacak kadro için dengelemenin uygun olup olmayacağını göz ardı etmemelidir. Ayrıca personel uzmanı ağırlıklı birleştirme yönteminde kullanılan formülleri, en iyi performans sonuçlarını alana kadar geliştirmelidir²⁴⁴.

2.3.2.2.2.5. Çoklu Ayırma Yöntemi

Çoklu ayırma yöntemi her adayın bütün testleri aldığı ve daha sonra işletmenin işe alma veya eleme kararını verdiği yöntemdir. Ayrıca seçim, bazılarının işe alınmadan

²⁴⁴ FISHER, SHAW, FELDT, **Human Resources Management**, Houghton Mifflin Company, Boston, 1990, s. 231.

önce bir çok eleme aşamasından geçtiği bir dizi süreci içermektedir. Çoklu ayırma yaklaşımının bir avantajı, diğer yöntemlere göre daha etkili olmasıdır. Dezavantajı ise aradığı niteliklerde esnek olmayarak sınırlandırmasıdır. Sürecin ilk adımında aday grubu tam anlamıyla sınırlandırılmamaktadır. Süreçte ilerledikçe daha fazla aday elenmektedir. Son aday grubu, son engeli de aşarken, ki bunlar özenle seçilmiş aday grubunu temsil etmektedir, işverenler son engellerin geçilebilirliğini daha da zorlaştırmaktadır. Seçim sürecinde, son grup adayların arasındaki farklılıkları ortaya koymak giderek zorlaşmaktadır²⁴⁵.

Çoklu ayırma yönteminin böyle isimlendirilmesinin nedeni adayların seçim sürecinin herhangi bir safhasında elenebilmesidir. Örneğin, ön büroya eleman almak isteyen bir otel, adaydan;

- 1) Otelde kalacak yerlerin ayarlanması için oluşturulan bilgisayar programı sistemini kullanacak deneyime sahip olmasını,
- 2) Akşam vardiyasında çalışabilmesini ve
- 3) İspanyolca konuşan misafirler için İspanyolca bilmesini şart koşmaktadır.

Bilgisayar sistemini kullanmasını bilmeyen adaylar ilk aşamada elenmektedir. Akşam çalışamayacak olan adaylar ikinci, İspanyolca bilmeyen adaylar ise üçüncü aşamada elenecektir. Bu süreç, iş başarısı için kritik olan niteliklerin belirlenmesi inancına oturtulmuştur²⁴⁶.

2.3.2.2.2.6.Çoklu Karar Verme Yöntemi

Çoklu karar verme yaklaşımı, iş arayanlardan her çeşit testten, belirlenen minimum seviyeyi almaları beklenmektedir. Ağırlıklı birleştirme yönteminde verilen örnekte çoklu karar verme yöntemi kullanılırsa işe alım kararı değişecektir. Bu durumda mekanik kabiliyet için testten en az 10 almak, 5 yıl deneyimli olmak ve görüşmeden de en az 5 almak gerekmektedir. Çoklu karar verme yöntemi kullanıldığında, Sally'nin

²⁴⁵ FISHER vd., s. 233.

²⁴⁶ WOODS Robert, H., **Managing Hospitality Human Resources**, Educational Institute of the American Hotel&Motel Association, 2nd Ed., Michigan, 1997, s. 106.

aranan deneyim seviyesinin altında kalması nedeniyle, Sally değil Joe işe alınacaktır. Bu yöntemi kullanmanın bir avantajı, sonuçları yöneticiye açıklamanın kolay ve basit olmasıdır. Ancak uygulamada görüldüğünden daha zordur. Az sayıda test kullanıldığında yöntemin kullanılması kolayken, test sayısı arttığında yöntem zorlaşmaktadır. Yöntemde kullanılan testlerin sayısı arttığında, minimum noktayı bulmak denemelere bağlıdır ve bu hatalı bir uygulamadır. İş için gerekli olan en düşük seviye belirlenirken en iyi adayı seçmek için farklı noktalar denenmektedir ancak açılan kadroları doldurmak için yeterli adayın bulunmasına olanak sağlanmamaktadır buna rağmen işe almak için gerekli en düşük seviyenin belirlenmesi işletmenin, işini öğrenme kapasitesi olan, bunu performansına yansıtan ve firmaya farklı uygulanabilir amaçlar oturtan nitelikli adayları seçmesini sağlamaktadır. En düşük seviyenin belirlenmesi güvenilirlik ve geçerlilik gibi faktörlere bağlanmaktadır²⁴⁷.

Bir başka örnek; yapılan analiz sonucu, belirlenen en düşük seviye 70' dir 70' in üstünde alan adaylar muhtemelen işlerinde başarılı performans sergileyecektir; 70'in altında alan adaylar başarısız olacaklardır. İşletme belirlenen minimum nokta değişebilmektedir. Örneğin işletmenin satış elemanı aradığını düşünelim, işe muhtemelen birçok aday başvuracaktır ve işletme seçici olmak zorundadır. Böyle bir durumda işletme belirlediği kriterlere en yakın adayları seçecektir. Bu amaca ulaşmak için işletmenin en düşük noktasını örneğin 98'e yükseltmesi uygun olacaktır. Minimum noktasını 70'den 98'e yükselttiğinde birçok adayı eleyecektir. Eğer 100 aday varsa ve sadece 2 kişi alınacaksa her aday için seçilme oranı %2 olacaktır %2 seçilme oranı demek işletmenin kimi alacağını belirlemesi demektir.

Minimum noktayı arttırmak kadar, düşürmek de etkili olacaktır. En düşük nokta 70'ten 50'ye düşürüldüğünde, işe alınacak muhtemel aday sayısı artacaktır. Aynı zamanda başarılı olamayacak adaylar da elenmeyerek seçim sürecine dahil olacaktır.

Belirlenen seviye hakkındaki bir diğer konu farklı gruplar için farklı seviyeler belirlenmesidir. Örneğin beyaz erkekler için farklı ve azınlıklar için farklı seviyeler

²⁴⁷ FISHER vd., s. 233.

belirlenmektedir. Farklı seviyeler belirlenmesindeki amaç ki bu geçerli farklılık diye adlandırılır, bazı testler için olan kültürel önyargılardır²⁴⁸.

2.3.2.2.2.7.Profil Eşleştirme Yöntemi

Profil eşleştirme yönteminde, adayın sahip olması gereken özellikler için belirlenecek en düşük seviye değil, en ideal seviye söz konusu olmaktadır. Yöntemde, iyi ve zayıf adaylar belirlenmektedir. Eğer iyi adaylar zayıf adaylara göre saptanan özellikler bakımından farklı puanlar alırsa belirlenen değişken, iyi performans sergileyen adayların seçimi açısından yararlı olacaktır. Bir kez iyi ve zayıf adaylar arasındaki değişkenler belirlenirse, başarılı çalışan için ideal profil geliştirilmiş olacaktır. Örneğin, ideal çalışan ortalama bir zekaya, iyi derecede sosyal beceriye, diğerleri üstünde düşük seviyede hakimiyete ve yüksek planlama kabiliyetine sahip olmalıdır. Profil eşleştirme yönteminde, ideal çalışan profiline en yakın adaylar tercih edilecektir²⁴⁹.

2.3.2.2.2.8.Lidersiz Grup Tartışması Yöntemi

Lidersiz grup tartışma basit ve yıllardır kullanılan bir yöntemdir. Yöntemde, grup adaya işle ilgili bir konu verilir ve belli bir süre içinde konuyu tartışmaları istenmektedir. Kimse yönetici değildir ve kimseye nereye oturacağı söylenmemektedir. Dikdörtgen masa kullanmak yerine, her pozisyonun eşit ağırlıkta olması için yuvarlak masa kullanılmaktadır. Gözlemciler, her bir adayın performansını ölçmektedir²⁵⁰.

Örneğin IBM, lidersiz grup tartışması yöntemini her adayın kendini göstermesi için beş dakikalık sözlü konuşma biçiminde kullanmaktadır ve daha sonra adayı diğer beş adayla grup tartışmasına sokmaktadır. Bütün roller iyi tanımlanmış ve yapılandırılmıştır. Beş puan üzerinden yedi özellik tartılmaktadır; saldırganlık, ikna kabiliyeti veya satış kabiliyeti, sözlü iletişim, özgüven, strese dayanıklılık, enerji seviyesi ve kişisel bağlantı²⁵¹.

²⁴⁸ DECENZO, David A., ROBBINS, Stephen P., **Personel/Human Resources Management**, 3rd Ed., Prentice Hall, New Jersey, 1988, s. 168-169

²⁴⁹ FISHER vd., s. 234.

²⁵⁰ CASCIO, Wayne, F., **Managing Human Resources**, McGraw Hill Inc., America, 1992, s.195.

²⁵¹ CASCIO, s.195.

Grup tartışmasının avantajı sosyal bir ortam yaratmasıdır. Yöntem, adayların kişisel yeteneklerini gösterebildiği ve diğer bireylerle nasıl iyi geçindiğini kanıtladığı bir yöntemdir. Grup çalışmasında yer alan kişiler gibi adaylara farklı eğilimler sağlamaktadır. Adayların davranışları direkt olarak gözlenmektedir. Gözlemciler tartışma bittiğinde ortaya çıkan bazı noktaları adaylara açıklamakta ve adaylara yorum yapmaları için şans tanınmaktadır²⁵².

2.3.2.2.9. Değerlendirme Merkezi

Değerlendirme merkezi, II. Dünya Savaşı sırasında yüksek stres altında adayları ölçmek için Amerikan Stratejik Hizmet Bürosu ve İngiliz Savaş Bürosu tarafından oluşturulmuştur. Günümüzde değerlendirme merkezi bazı endüstrilerde oldukça popülerdir. Maliyeti yüzünden daha çok normal çalışan seçmek için değil, yöneticilik performansını ölçmek için kullanılmaktadır. Değerlendirme merkezi yönteminin arkasındaki düşünce, adayların karar alabileceği ve aktif rol oynayabileceği gerçek hayattaki durumlarda yer almasını sağlamaktır²⁵³.

Değerlendirme merkezinin çalışma yöntemi aşağıdaki gibidir²⁵⁴:

1. Bir küçük grup aday değerlendirme merkezine gelmektedir.
2. Değerlendirme merkezi, psikolog ve yöneticilerden oluşan altı veya sekiz değerleyiciden oluşmaktadır.
3. İki veya dört gün süresince, değerleyiciler adaylara aşağıdaki gibi bazı uygulamalar yaptırmaktadır:

- Görüşme
- Gelen evrak sepeti formu
- Olay uygulaması

²⁵² MULLINS, Lourie, J., **Management and Organizational Behaviour**, 6th Ed., Prentice Hall, England, 2002, s. 749.

²⁵³ WOODS s. 113.

²⁵⁴ DECENZO ve ROBBINS, s.186.

- Grup tartışması
- İş oyunu
- Kişilik testleri
- Genel yetenek testleri

4. Değerleyiciler, genellikle grup halinde, adayların gruptaki ve bireysel olarak davranışlarını gözlemlemekte ve kayıt etmektedir. Bir psikolog da kişilik testlerini özetlemektedir.

5. Her değerlendirme yirmi veya yirmi beş özelliğe göre sıralanmaktadır (planlama, karar verme, strese dayanıklılık, yaratıcılık vb.).

6. Değerleyiciler bir araya gelerek durumu değerlendirmektedir.

Değerlendirme merkezi, değerleyicilere esneklik sağlamaktadır. İçeriği ve planı açısından değerlendirme merkezi, iş için gerekli özellikleri uyarlamaktadır. Örneğin yönetici seçecekken, değerlendirme merkezi yöntemi kişinin bir sonraki yönetim kademesindeki nasıl davranacağı tahmin edilmeye çalışılmaktadır. Değerlendirme merkezinin avantajları olduğu kadar bazı problemler içermektedir. Bunlar şu şekilde sıralanabilir²⁵⁵:

- İhtiyacın dikkatlice analiz edilmeden ve akıllıca kullanarak yeterli hazırlık yapılmadan değerlendirme yönteminin benimsenmesi,
- Adayların geçmiş ve şimdiki performansları gibi bazı bilgilerin yer almadığı değerlendirme verilerinin gözden geçirilmeden kullanılması,
- Adayların davranışlarıyla bağlantılı olan performanslarına bakılması yerine genel yararlılık uygulamalarına göre değerlendirilmesi,
- Değerlendirme süresince elde edilen bilgilerin kontrol edilmemesi,
- Adaylara yeterli geri bildirim yapılmamasıdır.

Değerlendirme merkezince kullanılan teknikler şöyle sıralanabilir:

²⁵⁵ CASCIO,s. 201-203.

- **İş Oyunları**

İş oyunları, adayların planlanmış bir rolü değil kendilerini oynadıkları ve grup sınırları içinde değerlendirildikleri canlı bir uygulamadır. Pazarlamadan sermaye yönetimine kadar birçok faaliyet için uygundur. Birçok avantajı vardır. Birincisi zamandan tasarruf sağlamasıdır. İkincisi nesnel geribildirimi sağlaması, rekabete dayanması ve gerçekçi olması açısından önemli ve ilginçtir. Üçüncüsü örgütsel birimler arasındaki iletişimi arttırmasıdır²⁵⁶.

- **Gelen Evrak Sepeti**

Gelen evrak sepeti uygulamasının içeriği taklit etmektir. Adaylar içeriğe bağlı olarak, problem çözme, sorulara cevap verme, yetkisini kullanma, planlama, programlama gibi aktiviteleri o pozisyondaymış gibi yapmaya çalışmaktadır. Değerleyiciler gelen evrak sepeti uygulaması tamamlandıktan sonra adaylarla bir saat kadar görüşüp daha detaylı bilgi almaktadır²⁵⁷.

- **Görüşme**

Geçmiş deneyimleri hakkında değerleyici, adayla bir-bir buçuk saat kadar görüşme yapmaktadır.

- **Grup Tartışması**

Örneğin dört adaya yöneticilikle ilgili dört kısa olay verilir. Bir saat içinde grup, danışman gibi davranmak ve olayı çözerek önerilerini yazılı olarak bildirmek zorundadır²⁵⁸.

- **Testler**

İlk amacın yapma kabiliyetinin yerine bilme kabiliyetinin değerlendirildiği adayların davranışlarını ölçmektir. İki çeşit testten söz edilebilir: grup uygulaması ve kişisel uygulamalar²⁵⁹.

²⁵⁶ CASCIO, s. 198.

²⁵⁷ CASCIO, s.199.

²⁵⁸ DECENZO ve ROBBINS, s.187.

²⁵⁹ CASCIO, s.195.

2.3.3. Türkiye'deki Şirketlerden Personel Seçim Örnekleri

Bir işletmenin seçim teknikleri ve değerlendirmesinin başarılı olması, işe alınan performansının dışında işletmenin ulaştığı Pazar payı, kar miktarı, büyüme hızı ve verimlilik düzeyinden de anlaşılabilir.

Seçim tekniklerinin doğru uygulanması ve doğru değerlendirilmesi, işletmenin gereksinim duyduğu insan kaynağına ulaşmasını sağlayacak ve işletmenin başarısında temel rol oynayacaktır. Bu nedenle uğraş verdiği sektörde Türkiye'nin ve dünyanın önde gelen kuruluşlarının seçim süreçlerini ve kullandıkları yöntemleri incelemek, başarılı bir seçim işlevini ve onun işletmeye olan etkisini anlamaya yardımcı olacaktır.

Eczacıbaşı Topluluğu ilaç grubundan, yapı grubuna, tüketim ürünleri grubundan, sermaye piyasası işlemlerine kadar çok çeşitli alanlarda ; Procter & Gamble şirketi; temizlik, sağlık, kozmetik ve kağıt üretimi gibi alanlarda, Yapı ve Kredi Bankası A.Ş. ise, bankacılık alanında faaliyet gösteren işletmeler olarak hemen hemen her çeşit faaliyet konusuna örnek olmaları nedeniyle farklı sektörlerden başarılı firmalardır. Lider konumundaki firmaların ele alınıp incelenmesiyle bu şirketlerin başarısında personel seçimine verdikleri önemin ve uyguladıkları yöntemlerin neler olduğu ortaya konulmaya çalışılmıştır.

2.3.3.1. Eczacıbaşı Topluluğu

Eczacıbaşı Topluluğu' nun kuruluş tarihi, eğitim programları, staj olanakları, ücret politikası ve eleman seçim prosedürü aşağıda ele alınmaktadır²⁶⁰.

Eczacıbaşı, 1952 yılında Türkiye'nin ilk ilaç fabrikasını kurarak ilaç sektöründe öncü olmuştur. Bugün Eczacıbaşı, 1970 yılında kurulan Eczacıbaşı Holding çatısı altında bulunan ilaç, yapı, tüketim ürünleri ve diğer sektörlerde faaliyet gösteren 34 kuruluştan oluşmaktadır ve topluluğun %59'u yüksek öğrenim görmüş toplam 6650 çalışanı bulunmaktadır.

²⁶⁰ Eczacıbaşı Topluluğu Tanıtım Kitapçığı

Eczacıbaşı Topluluğu'nda çalışanların gelişimi için, profesyonel gelişme gereksinimleri çerçevesinde, topluluk içinden veya dışından konusunda uzman kişilerin verdikleri eğitimlerden yararlanılmaktadır. Bu çerçevede, yönetim geliştirme eğitimleriyle birlikte teknik, uzmanlık geliştirme eğitimlerine de ağırlık verilmektedir.

Üniversite, Yüksek Okul, Teknik Lise, Endüstri Meslek Lisesi vb. öğretim kurumlarında öğrenim gören öğrencilerden en yetkin ve başarılı olanlara topluluğa bağlı kuruluşlarda yaz stajı yapma olanağı verilmektedir. Staj başvuruları, Eczacıbaşı Holding A.Ş. İnsan Kaynakları Bölümüne yapılmaktadır.

Eczacıbaşı Topluluğu'nda çalışanların eğitim düzeyleri, yetkinlikleri, performansları ve piyasa değerleri dikkate alınarak olabildiğince esnek ücret sistemleri baz alınmaktadır. Yıllık ücret artışlarında, hayat pahalılığı ve çalışanların performansları dikkate alınmaktadır. Bazı kadrolar için prim sistemi uygulanmaktadır.

Eczacıbaşı'nda personel seçim işlevi, insan kaynakları planlaması çerçevesinde ele alınmaktadır. Eczacıbaşı Topluluğu kuruluşlarının stratejik hedef ve planlarına paralel olarak organizasyon yapıları ve ileriki yıllarda gereksinim duyacakları insan kaynakları dağılımları saptanmaktadır. Özellikle hangi uzmanlık alanlarının geliştirilmesi gerektiği belirlenerek kariyer ve yedekleme planları oluşturulmaktadır. Bu çerçeve içinde her kuruluş için önümüzdeki beş yıllık dönemde ağırlıklı olarak gerek duyacağı uzmanlık alanları belirlenmekte ve bu kadroların stratejik plan çerçevesinde dinamik tutulması sağlanmaktadır.

Eczacıbaşı Topluluğu'nda personel seçim işlevinin amacı, topluluğa eğitim düzeyi yüksek, iyi yetişmiş, yeniliklere ve değişimlere açık, girişimcilik yeteneğine sahip, enerjik, kendini ve işini geliştirmeyi amaçlayan, takım çalışması yapabilen, topluluk değerlerini benimseyip yaşatacak kişileri kazandırmak ve yetiştirmektir. Personel gereksiniminde öncelikle iç kaynaklar olmak üzere topluluğa yapılan dolaysız başvurular ve eğitim kuruluşları değerlendirilmektedir.

İç kaynaklardan personel bulurken iç transfer yöntemi uygulanmakla birlikte öncelikle yükselme yöntemine başvurulmaktadır. Bu nedenle çalışanların performans

değerlendirmeleri büyük bir titizlikle yapılmaktadır. Üst düzey çalışan kadroları yüksek performans göstermiş çalışanların yükseltilmesi yoluyla oluşturulmaktadır. Böylece, çalışanların bireysel ve takım performansını geliştirerek kendilerine daha profesyonel bir iş ortamı ve kariyer geliştirme fırsatı bulması işletme içerisindeki motivasyonu ve dinamizmi artırmaktadır. Eczacıbaşı Topluluğu'nda adaylarda bulunması gereken özellikler işlere göre ayrıntıları ile belirlenmiştir. Bunda topluluğun iş analizine gereken önemi vermesinin payı büyüktür.

Erkek eleman seçiminde askerliğin yapılmış olması koşulu aranmaktadır. Ancak işin gerektirdiği özel durumlarda, Genel Müdür'ün yazılı onayı ile askerliğini yapmamış kişilerde işe alınabilmektedir.

Gövlere göre istenen asgari eğitim düzeyi değişmektedir. Ancak özel uzmanlık alanlarına giren ve kariyer vaat eden bölümlere alınacak elemanların yüksek öğrenim görmüş olmaları gerekmektedir. Bu tür elemanların, mezuniyet derecelerinde belirli bir şart aranmamaktadır. Ama, çeşitli ödül, burs kazanarak veya yüksek derecelerde mezun olarak başarısını kanıtlamış kişilere öncelik verilmektedir. Bununla birlikte, işe alınacak kişilerde en az bir yabancı dil (tercihen İngilizce) bilmeleri koşulu aranmaktadır.

Eleman seçim prosedürü, başvuru formlarında iş profilinin gerektirdiği temel şartları sağlayan ve referans araştırması sonuçları olumlu olan adayların görüşmeye çağrılmasıyla başlar. Görüşmeler, işin gereklerine göre adayın işi yapabilecek birikimde olup olmadığını saptamak amacıyla planlı olarak yapılır. Adaylara, göreve göre bilgi, yetenek ve kişilik testleri uygulanabilmektedir. Başarılı olan adaylar işe alınmaktadır.

İşe alınan elemanların, planlı olarak topluluk hedeflerinden, grup, kuruluş, bölüm ve birey bazına indirgenmiş hedefler belirlenerek objektif kriterlere dayalı performans değerlendirmeleri yapılmaktadır.

2.3.3.2. Procter & Gamble

1837'de Cincinnati'de sabun ve mum fabrikası olarak kurulmuştur. Halen 50 ayrı ülkede üretim yapan ve 140 ülke pazarında satış yapan şirket Türkiye'de

çalışmalarına 1987'de başlamıştır. Şu anda tüm dünyada 103.000 çalışanı bulunan Procter & Gamble, Türkiye'nin en büyük, sağlık ve temizlik gibi tüketim maddeleri üreticisidir.

Şirket içi ödüllendirme politikası sonucu her çalışanın tüm potansiyelinin kullanılabilmesi için eğitim programlarına önem verilir. Eğitim programları, yöneticilerin en temel sorumluluklarıdır. Yöneticiler emirlerinde çalışanların yeteneklerini değerlendirme ve geliştirmek için çalışmak zorundadırlar. Eğitim, dinamik bir süreç olarak ele alınır. Seminerler ve İş Laboratuvarları bu konuda başvuru alan en önemli kaynaktır.

Öğretim kurumlarında öğrenim gören öğrencileri form elemesine tabi tutup, elemeyen geçenleri mülakatlara alan şirket bu mülakatlardan başarıyla geçenlere staj olanakları sağlamaktadır. Staj olanaklarından yararlanabilmek için işe alma süreci kadar önem verilen bir süreçten geçmek gerekmektedir. Staj yapan öğrenciler, staj süresince gösterdikleri performansa göre iş teklifi alabilirler.

Procter & Gamble'da performans değerlemesi baz alınarak, yetkinliklerine ve piyasa değerlerine göre çalışanlarına ücret politikası uygulanmaktadır.

Procter & Gamble'da kendi yönetici kadrosunu kendisi yetiştirmeyi hedef alan bir şirket anlayışı hakim olduğu için üniversitelerde tanıtım aracılığıyla, tecrübesiz ama hırslı ve başarılı öğrencilere yönelinmektedir. Personel seçiminde öncelikle yabancı dille eğitim yapan üniversiteler en çok kullandıkları aday havuzu olmaktadır.

Adaylardan öncelikle, form doldurmaları istenir. Formda özgeçmiş bilgilerine ek olarak, kişilik tespitine yönelik bir soru formu bulunmaktadır. Formda adaylardan şu sorulara cevap vermeleri istenmektedir:

Zorluklara rağmen, yüksek bir hedef belirlediğiniz ve başarıya ulaştığınızı bir olayı anlatınız, önemli bir çalışmayı başlatıcı rol üstlendiğiniz ve sonuca ulaşmak için lider olduğunuz bir olayı anlatınız, karşılaştığınız bir problemi çözme yolunda istenen sonuca ulaşmak için gerekli bilgiyi topladığınızı, anahtar bilgileri belirlediğiniz ve çözüm

yollarına kara verdiğiniz bir olayı anlatınız, diğerlerinin onayını almak için (desteğini garanti altına almak için) eldeki gerçeğleri en verimli biçimde kullandığınız bir olayı anlatınız, önemli bir sonuca ulaşmak için diğer çalışanlarla nasıl verimli işbirlikleri kurduğunuza dair bir örnek veriniz, bir projenin veya aktivitenin başarıya ulaşması yolunda etkin olarak ortaya koyduğunuz yaratıcı ve geliştirici düşünceye örnek veriniz, en önemli öncelikler üzerinde yoğunlaşarak çözüme ulaştırdığınız bir olayı anlatınız, teknik bir beceriyi elde ettikten sonra onu nasıl pratik uygulamaya dönüştürdüğünüze dair bir örnek veriniz...

Form üstünde eleme yapıldıktan sonra, adaylar karma görüşmelere tabi tutulmaktadır. (Görüşme türlerinin hepsi kullanılmaktadır.) Bölüm yöneticileriyle yapılan görüşmeler sonunda seçim işlevi tamamlanmaktadır. Duyurular, şirketin personel bulmak için kullandığı diğer bir yöntemdir. Procter & Gamble, özel müşavirlik firmalarını da etkin olarak kullanan bir şirkettir.

İç kaynaklardan yükselme, şirketin, motivasyonun etkisini de düşünerek kullandığı en etkin yöntem olmaktadır.

2.3.3.3. Yapı ve Kredi Bankası

2007'de 63. yılını kutlayan Yapı Kredi, 9 Eylül 1944 tarihinde, Kazım Taşkent'in öncülüğünde, Türkiye'nin ilk özel bankası olarak Yapı ve Kredi Bankası Anonim şirketi ticari unvanıyla kurulmuştur.

Türk bankacılığında, ilk "meslek kredisini" ve ilk "bireysel krediyi" veren banka olan Yapı Kredi, Türkiye'yi elektronik bankacılıkla tanıştıran ve bireysel bankacılığı ilk uygulayan kuruluştur. Yapı Kredi bankacılık ve finans alanında çalışmaktadır.

Yapı Kredi çalışanlarının, bankacılık mesleğinde en kısa sürede gelişmelerini, kariyer basamaklarında hızla yükselmelerini ve yeni sorumluluklara hazır olmalarını sağlayacak eğitim programları Yapı Kredi Eğitim Merkezi'nde oluşturulur. Kariyerin her aşamasındaki gelişme ihtiyacını karşılayabilecek, modüler sistemli yoğun ve etkin eğitim programları hazırlanmıştır. Bu programlar teknik bankacılık konularında

uygulanan eğitimlerin yanı sıra, günümüz bankacılığında büyük önem taşıyan pazarlama, karlılık, verimlilik, bütçe, yöneticilik ve bilgisayar gibi çeşitli konularda, yerli ve yabancı çeşitli eğitimciler tarafından verilen kursları ve seminerleri de kapsamaktadır.

Yapı Kredi Video Eğitim Merkezi, bankacılıkla ilgili çeşitli konularda mesaj, tanıtım, eğitim içerikli çalışmalar yapmaktadır.

Yapı ve Kredi Bankası özellikle üniversite olmak üzere, yüksek okul ve meslek lisesi öğrencilerine finans ve bankacılık sektörünü tanımaları ve öğrencilerin bilgi birikimlerini geliştirmelerini sağlamak amacıyla genel merkezinde ve staj olanağı sunmaktadır.

Yapı Kredi'de ücretler, kapsam dışı (ücretleri işveren tarafından belirlenen) ve kapsam içi (ücretleri toplu iş sözleşmeleriyle belirlenen) çalışanlar için ayrı ayrı belirlenmekte ve her ayın başında peşin olarak ödenmektedir.

Kapsam dışı çalışanların ücretleri, her yıl Ocak ve Temmuz aylarında yeniden düzenlenmektedir. Performans, ücretin belirlenmesinde önemli bir etkidir. Kapsam dışı çalışanlardan, uzman yardımcıları, müfettiş yardımcıları, müşteri temsilcisi yardımcıları, analist yardımcıları ve araştırmacılar dahil, yönetici konumunda olanlara yılda bir kez, önceki yıla ait başarıları ile orantılı "Jestiyon Primi" verilmektedir.

Yapı ve Kredi Bankası'nda seçim işlevini etkileyen faktörlerin başında gelen işgücü planlaması ve iş analizi büyük önem taşımaktadır. Her yıl, banka ihtiyacı olan eleman sayısını bölümlere göre belirler ve bunu tanıtımlarda kullandığı kitapçıkta açık olarak adayların bilgisine sunar. Yapı ve Kredi Bankası'nda her bölüme alınacak personel sayısının belli olması yanında personelin taşınması gereken bölümlere bağlı özelliklerde ayrıntılandırılmış ve tanıtım kitapçıklarında yer verilmiştir. Örneğin, araştırmacılarda aranan temel özellik, bilimsel merak ve düşünce yapısına sahip olmak ve takım çalışmasına yatkın olmak olarak açıklanmıştır.

Yapı ve Kredi Bankası yönetsel kadrolara aday bulurken, özellikle İngilizce ile eğitim yapan kurumlar olmak üzere, yüksek öğrenim kurumlarındaki tanıtımları, duyuruları ve dolaysız başvuruları etkin olarak kullanmaktadır.

Kapsam içi çalışanlar (memur ve alt düzey çalışanlar), işe alınırken de Yapı Kredi aday havuzunu; duyurular aracılığıyla oluşturmaktadır.

Yapı ve Kredi Bankası'nda performans değerlemesine verilen önem nedeni ile yükselme, yeni mezun olup Yapı ve Kredi Bankası'nda işe giren üniversitelilere başarılı bir kariyer yolu açmaktadır. Yönetsel kadrolar için işe alınan tüm elemanlar, stajyer uzman yardımcısı, stajyer analist yardımcısı, stajyer müfettiş yardımcısı gibi kariyer yolunun ilk basamağına alınırlar. Üst basamaklardan boşalan görevlerde önce yükselme ile iç kaynaklara, sonra gerekirse dış kaynaklara başvurulmaktadır.

Yapı ve Kredi Bankası'nda adaylar, özgeçmiş bilgileri, öğrenim durumu ve katıldığı kurs ve seminerleri, askerlik durumu ve sağlık durumu gibi kimi kişisel özellikleri içeren bir başvuru formu doldururlar. Formda, adaylar iki referans ve Yapı Kredi'de çalışmak istedikleri bölümleri tercih sırasına göre belirtmek zorundadırlar.

Adaylar, daha sonra genel yetenek, genel kültür testlerine tabi tutulurlar. Bunun yanında başvurdukları bölümlere göre, bilgi testlerine de katılırlar. Örneğin, Araştırmacılar; makro-mikro ekonomi, matematik ve ekonometri; proje analistleri ise teknoloji ve bilim konularından oluşan yazılı bir sınava tabi tutulurlar. Bu sınavlardan elde ettikleri başarılarına ve referanslarının kontrolüne göre başarılı adaylar görüşmeye çağırılırlar. Birinci görüşmede adaylar, başvurdukları bölüme göre karma görüşmeye alınırlar. Örneğin, fon yönetimine başvurmuş bir aday stres görüşmesini içeren bir karma görüşmeye katılır.

Birinci görüşmeden başarıyla çıkan aday ikinci görüşmeye çağırılır. İkinci görüşmeler, bir grup adayın, içinde başvurmuş oldukları bölüm yöneticilerinin de bulunduğu bir grup tarafından görüşmeye alınmasını içermektedir. Bu görüşme içerisinde, her aday eşit sürede kendisini tanıtır ve ardından o an yöneticilerin verdikleri

bir konu üzerinde adayların kendi aralarında tartışmaları ile noktalanır. Bu görüşmeden de başarı ile çıkan aday seçim sürecini başarıyla tamamlamış olur.

Yapı ve Kredi Bankası, çok çeşitli bölümlerden (İktisat, İşletme, Maliye, Hukuk, Endüstri ve Bilgisayar Mühendisi) mezun olmuş adayları seçim işlevinden geçirmesi nedeni ile seçim işlevinde özellikle adayların kişilikleri, yaratıcılıkları, vizyonları ile ilgilenmektedir. Bu nedenle işe alınan personel için bir kariyer planı hazırlanmakta ve buna bağlı olarak kapsamlı bir eğitim programına sokulmaktadır.

2.3.3.4. Örnek İşletmelerde Personel Seçimi Yöntemleri

Çalışmada incelenen işletmeler, faaliyet gösterdikleri sektörlerde yüksek pazar payına sahip, karını artırabilmek amacıyla verimliliklerini geliştirmeye çalışan ve yatırımlarıyla geleceğe güvenle bakan kuruluşlardır. Bu işletmeler, bugünkü ulaşılmış oldukları noktaya başarılı insan kaynakları politikalarıyla geldiklerini ve bundan sonraki hedeflerine de ancak insana yapılan yatırımın en büyük yatırım olduğunu düşünerek ulaşabileceklerini bildirmektedirler. Bu nedenle personel seçim işlevine ve işlevin başarısına büyük önem vermektedirler.

Seçim işlevinde en son yöntemleri İnsan Kaynakları Departmanları aracılığıyla takip etmekte, kendi koşullarına uygun yöntemleri benimseyerek seçim işlevlerini geliştirmeye çalışmaktadırlar. Ayrıca hali hazırda kullandıkları yöntemleri de seçilmiş insanların iş performanslarını ölçerek değerlendirmekte, daha verimli çalışmalarını sağlayabilmek için motivasyonlarını artırıcı önlemler almakta, eğitim programları geliştirmektedirler.

Söz konusu işletmeler, alanında en iyi eğitim görmüş, gelişmeye açık, takım çalışmasına yatkın, örgüt kültürünü benimseyebilecek kişileri işe alma uğraşı vermektedirler. Bunun için ele aldığımız, personel seçim sürecindeki basamaklardan itina ile geçmektedirler. İşgücü planlarına, iş analizlerine, işin tanımına göre uygulanacak yöntemi belirlemeye gereken önemi vermektedirler. Bu bağlamda çalışmada yer alan işletmelerin ulaşılmış oldukları başarı, seçim işlevinin önemini vurgulamakta; günümüzün rekabet koşulları içerisinde personel seçim işlevine önem

vermeyen, seçim işlevinin başarısını değerleyip geliştirmeyen işletmelerin Pazar paylarını yitireceklerini ortaya koymaktadır.

2.4. YENİ ORGANİZASYON TÜRLERİ VE SEÇİMİN DEĞERLENDİRİLMESİ

20. yüzyılın ikinci yarısında sanayi ve ticarete yeni bir döneme girildi. Bu dönemin temelini “Globalleşme” kavramı oluşturmaktadır. Korumacılığın önemli ölçüde kaldırılması ve gümrük oranlarının aşağı çekilmesi, yabancı sermayeye geniş olanaklar tanınması ve diğer pek çok gelişme, güçlü ve dinamik kuruluşların ulusal sınırların ötesine ulaşmalarına fırsat vermiştir. Bu yönüyle bakıldığında küreselleşme, geniş bir ekonomik yayılım anlamına gelmektedir.

Globalleşmenin en belirgin sonuçlarından bir tanesini, rekabetin giderek sertleşmesi oluşturmaktadır. Artık, dünyanın çeşitli ülkelerinde faaliyet gösteren örgütler açısından kolaycılık yerini, yoğun bir mücadeleye terk etmiştir.

İşte bu yeni ortamda hayatta kalabilmek ve başarıyı yakalayabilmek için yeni yönetim ve örgüt yapısı arayışları ve uygulamaları ortaya çıkmaya başlamıştır²⁶¹.

Yönetim ve organizasyon literatüründe ve uygulamalarında ortaya çıkan yeni kavram ve tekniklerin başlıcalarını aşağıdaki gibi saymak mümkündür:

- Yalın Yönetim ve Organizasyon
- İşletmelerde Süreç Yenileme
- Toplam Kalite Yönetimi
- Ekip Organizasyonu
- Öğrenen Organizasyon
- Kademe azaltma, Temel Uzmanlık
- İşletmeler arası karşılaştırma ve Kıyaslama, Personel Güçlendirme
- Dış Kaynaklardan Yararlanma

²⁶¹ BUDAK, Gönül., BUDAK, Gülay., **İşletme Yönetimi**, Barış Yayınları, İzmir, 2004, s.114.

- Stratejik Birlikler Oluşturma
- Kùçülme
- Şebeke Türü Organizasyon Yapıları
- Yığışım Organizasyonları
- Sıfır Hiyerarřı²⁶²

Sanayi ötesi toplum yapılanması ve küreselleşme, kendine özgü olguları, dinamikleri ve özellikleri olan süreçleri ifade etmektedir. Otoriteler küreselleşmeyi, özünde mali piyasaların ve ileri teknolojinin yönlendirdiği, ÷lkelerin farklı birikim ve etkinlikleriyle yeni dengeler aradıkları dinamik bir süreç olarak tanımlamaktadırlar. Küreselleşme salt ekonomik alanda değil hukuksal, siyasal, sosyal ve kültürel alanlarda yaşanan değişim sürecidir.

Organizasyonlar küreselleşme ile birlikte, küresel piyasada rekabetçi üstünlük sağlamak amacıyla yapılarını yeniden tasarımamaktadırlar. Organizasyonlar ačiusından mal ve hizmetleri kendileri yapmak yerine kendi ÷lkelerinde veya diğer ÷lkelerde verimlilik, kalite, çeşitlilik ve maliyet avantajları bakımından daha avantajlı bir şekilde üreten organizasyonların kimler olduğu, nerede buldukları, ne gibi niteliklere sahip oldukları, hangi fiyat ve koşullarla çalıştıkları önem kazanan öğeler arasına girmişlerdir. Çevresel yapının giderek karmaşık hale gelmesi organizasyonları düşey-mekanik yaklaşımdan yatay-organik yaklaşımlara yöneltmektedir.

Küreselleřme sürecini doğuran ve sürecin temel dinamiği olan eğilimler, sanayi toplumundan bilgi toplumuna, işgücü ağırlıklı teknolojiden yüksek teknolojiye, ulusal ekonomiden dünya ekonomisine, merkezi yönetimden yerel yönetime, temsili demokrasiden katılımcı demokrasiye, hiyerarşiden hiyerarşik görünümlü şebeke ve sanal organizasyon yapılarına gečius gibi sosyal, siyasal, ekonomik, yönetsel ve örgütsel faaliyetlerde çeşitli dönüşümler yaşanmasına neden olmaktadır.

²⁶² KOÇEL, Tamer., **İşletme Yöneticiliği**, Beta Basım A.Ő., İstanbul, 2003, s.349.

Tüm dünyada görülen değişim sürecinde değişik sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerin rekabet üstünlüğü elde edebilmeleri için yönetim anlayış ve yöntemlerinde farklılaşmaya gitmeleri gerekmektedir²⁶³.

2.4.1.Yeni Organizasyon Türleri

Bu çalışmada; Şebeke Organizasyonlar”, “Yığışım Organizasyon”, “Sanal Organizasyonlar” ve “Öğrenen Örgütler” olmak üzere dört tip organizasyon yapısına değinilecektir.

2.4.1.1.Şebeke Organizasyonları

Şebeke organizasyon yapısı; dış kaynaklardan yararlanma, öz yetenek ve yalın yönetim gibi uygulamalarla birlikte gelişmektedir. Temel özelliği, bir ürünü üretebilmek için yapılması gereken iş ve faaliyetlerin ve bunun için gerekli olan kaynakların tek bir işletmenin bünyesinde toplanması yerine, farklı işletmelere dağıtılmış olmasıdır²⁶⁴.

Günümüzde organizasyonların bilgi tabanlı duruma gelmeleri, bilgi teknolojilerinin gelişmesi ve uyum sağlanması, robot teknolojisinden faydalanılması organizasyon yapılarında önemli ölçüde değişimlere neden olmuştur. Geleneksel organizasyon yapılarından oval modellere doğru gerçekleşen bu dönüşüm ile katılımcı yönetim anlayışı yaygınlaşmakta, kurumsal kademe sayısı azalmakta ve bilgi çalışanlarının önemi artmaktadır²⁶⁵.

1980’li yıllara kadar verimliliği esas alan kitle üretimi ve buna uygun hiyerarşik-bürokratik organizasyon yapıları, yaşanan hızlı değişimi karşılamada yetersiz kalmışlardır. Üçüncü dünya ülkeleri ve geleneksel anlayışa sahip işletmeler kitle üretimini tercih ederken çağdaş işletmeler esnek üretim ve uzmanlaşmaya öncelik veren yeni yapılar bulmaya çalışmışlardır. Post-modern yapılar diye adlandırılabilir

²⁶³ ÖĞÜT, Adem., SEVİNÇ, İsmail., “1. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi”, Kocaeli Üniversitesi, İzmit, 2002, s. 837-839.

²⁶⁴ BUDAK, s. 354.

²⁶⁵ BUDAK, s.354.

örgüt yapıları içinde en yaygın olanlarından biri, şebeke organizasyon (network organizasyon) yapılarıdır²⁶⁶.

Şebeke organizasyonların ortaya çıkışının temel nedeni, işletmenin çevresel değişimlere hemen cevap verebilecek bir kıvraklığa kavuşması, etkinliğin artırılması ve işletmenin bildiği ve uzmanı olduğu esas işini yapması, diğer işleri bir piyasa disiplini çerçevesinde başka organizasyonlara devretmesi düşüncesidir²⁶⁷.

Şebeke, birimler veya bireyler arasında etkileşim yoğunluğunu gösterir. Her birey veya birim, diğer birey veya birimle olan etkileşimiyle bağlar oluşturur. Bu bağlar etkileşim hatlarıdır. Ama bu etkileşim hatları düğümün (örneğin işletme) sayısı, düğümler arası etkileşimin yoğunluğu (kalitesi) ve çeşide (birimlerin birbirine yakınlığına) göre gevşek veya sıkı olabilir²⁶⁸.

İşletmeler dikey bütünleşme yoluyla büyümeden uzak durarak bağımsız tedarikçiler veya dağıtıcılarla işbirliğine gitmeyi yeğlemektedirler. Program, maliyet fiyatları ve hiyerarşideki orta kademe mekanizması gibi içsel koordinasyonlar yerine pazar sürükleyici mekanizmalarla birimler arası bağlanma yoluna gitmektedirler. Pazar mekanizmasıyla iş yapan bağımsız işletmelerin temel yeteneklerinin birleştirilmesiyle şebeke örgüt yapıları ortaya çıkmaktadır.

²⁶⁶ ÖĞÜT ve SEVİNÇ, s. 842.

²⁶⁷ KOÇEL, s.396.

²⁶⁸ KOÇEL, s.396.



Şekil 1: Tipik Bir Şebeke Organizasyonu

Kaynak: Öğüt, s. 842.

Şebeke örgüt yapılarına geçiş için önemli sayılan nedenler aşağıdaki gibi sıralanabilir²⁶⁹:

- Operasyonel maliyetlerin düşürülmesi veya kontrol altına alınması
- Sermaye kaynaklarının daha rasyonel kullanılması
- Aktif zenginliğin kazanılması
- Dışsal ekonomilerden yararlanılması
- Yönetimi ve kontrolü zor fonksiyonların dışarıdan sağlanması
- Teknolojik gelişmelerin gerçekleştirilmesi

Şebeke organizasyonların en belirgin özelliği, klasik organizasyonlarda olduğu gibi emir komuta ilişkileri ve kademeleri fazla değildir. Emir komuta ilişkileri ve kademeler mümkün olduğu kadar en aza indirilerek yalınlaşılıma çalışılmıştır²⁷⁰.

²⁶⁹ ÖĞÜT ve SEVİNÇ, s.842.

²⁷⁰ ÖĞÜT ve SEVİNÇ, s. 843.

Üç tür şebeke organizasyon vardır. Bunlar:

1. Dahili Şebeke Organizasyonu
2. Dengeli Şebeke Organizasyonu
3. Dinamik Şebeke Organizasyonu, şeklindedir.

2.4.1.1.1. Dahili Şebeke Organizasyonu:

Bir işletme bünyesindeki temel faaliyetler farklı işletmelerin konusu olur, ancak kaynakların tümü yine aynı bünyede kalır. Diğer bir deyişle, dahili şebeke organizasyonunda, şebekede yer alan birimler bağımsız değildir. İşletmenin üst yönetimi, bu farklı işletmelerin faaliyetlerini koordine eder. Belirli faaliyette uzmanlaşan her işletme, piyasa disiplini içinde diğer işletmelerle girdi-çıkıtı alışverişi içine girer. Ana şirket her bir alt işletme için finansal performans hedefleri belirler. Örneğin bazı holdingler²⁷¹.

2.4.1.1.2. Dengeli Şebeke Organizasyonu:

Dengeli şebeke organizasyonu, fonksiyonel örgüt mantığının bir varyasyonudur. Bu şebeke tipi, merkezi olarak koordine edilen her biri kendi içinde uzmanlaşmış, bağımsız ve rekabet gücü olan parçalardan oluşur ve şebeke dışındaki firmalara hizmet verir.

Dahili şebeke organizasyonundan temel farkı; belirli bir ürünü üretmek için gerekli olan kaynakların birbirinden tamamen bağımsız olan işletmelerin bünyesinde olmasıdır. Bu tür organizasyonda, bir şebeke halinde birbiri ile ilişki kuran işletmeler, yönetim ve sahiplik bakımından birbirinden bağımsızdır. Sadece belirli bir ürün veya iş üretimi birbiriyle alış verişi içindedir. Böyle bir alış verişi içinde lider bir organizasyon vardır, diğerleri bu organizasyonun gerçekleştirdiği koordinasyon içinde çalışırlar. Örneğin otomotiv sanayi²⁷²...

²⁷¹ KOÇEL, s.397.

²⁷² KOÇEL, s.397.

2.4.1.1.3. Dinamik Şebeke Organizasyonu:

Diğer türlerden temel farkı; tüm şebeke içinde lider işletmenin olmamasıdır. Şebekedeki her işletme organizatörlük fonksiyonunu gören “herhangi bir” işletmenin koordinasyonu altında faaliyetlerini birleştirmekte, alış veriş içine girmektedir. Her biri belli bir konuda uzmanlaşmış bağımsız işletmeler, kendi hedef ve çıkarları doğrultusunda herhangi bir organizatör işletmenin koordinasyonu altında şebeke oluşturmaktadır. Şebekede yer alan işletmeler arasındaki ilişkiler, piyasa mekanizmasına göre oluşmaktadır²⁷³.

2.4.1.2. Yığışım Organizasyon

Çevresel değişimlerin sonucu olarak ortaya çıkan bir diğer organizasyon yapısı “yığışım” organizasyonudur. Esasında bu organizasyon yapısı ile yukarıda ele alınan şebeke organizasyonlarının temel fikri aynıdır: Daha esnek olan, daha hızlı karar alabilen, sabit masrafı azalmış ve küçülmüş bir organizasyon yapısı için, temel ve yardımcı fonksiyonlarla ilgili işletme bünyesinde yürütülen iş ve faaliyetleri mümkün olduğu ölçüde işletme dışındaki başka işletmelerden sağlamak; bu şekilde hem “outsourcing” yapmak, hem de hiyerarşik kademeleri azaltmak, yalın hale getirmek ve “delaying” gerçekleştirmek.

Yığışım organizasyonu bir anlamda “çalışma grupları organizasyonu” ile eş anlamlıdır. Burada, değişik disiplinlerden gelen kişilerin bir grup oluşturarak, sürekli veya geçici bazda, belli işleri gerçekleştirmeleri söz konusudur. Grubun faaliyetleri hiyerarşik kontrol ile değil, fakat grup üyelerinin kendi aralarında geliştirecekleri bir düzen içinde yürütülecektir. Bu düzenin temelinde de grup üyelerinin uzmanlık bilgileri, karar verebilme yetenekleri ve müşterilerle ilişkileri bulunacaktır²⁷⁴.

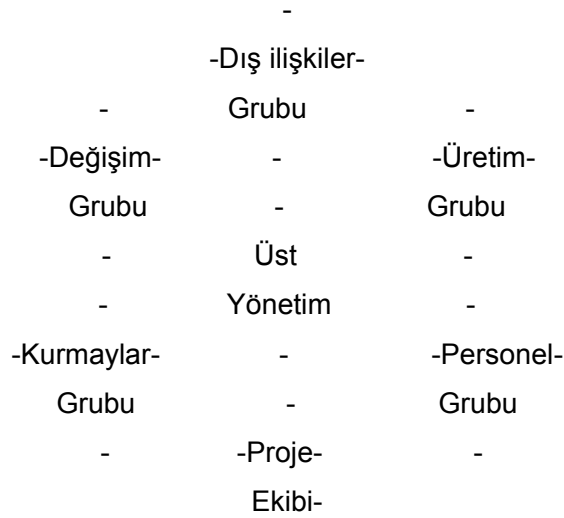
Bu organizasyon anlayışının en önemli özelliği, yığışım içinde yer alan kişilerin, hiyerarşik farklılığa dayanan mevki otoritesi ile değil, fakat sonuç üretme, bilgi paylaşma ve haberleşme ağırlıklı olarak çalışmaktadırlar. Günümüzde yaygın hale gelmekte olan

²⁷³ BUDAK, s.355.

²⁷⁴ KOÇEL, s.398.

diğer bir yönetim anlayışı, “personeli güçlendirme” –empowerment-, esasında bu temel anlayışa dayanmakta ve organizasyondaki bir yöneticinin, hiyerarşik, idari ve bürokratik hiçbir engele takılmadan müşteri isteklerine cevap verecek kararları alabilecek şekilde yetkilendirilmesi ve yetiştirilmesi anlamını taşımaktadır²⁷⁵.

Yığılım organizasyonunu aşağıdaki gibi bir şekilde ifade etmek mümkündür²⁷⁶:



Şekil 2: Yığılım Organizasyonu

Kaynak: Koçel, s. 400.

2.4.1.3. Sanal Organizasyonlar

Sanal ‘virtual’ kavramı fiilen mevcut olmayan fakat sanki varmış gibi görülen, algılanan anlamındadır. Sanal gerçeklikte bu fiilen olmayan bir olayın sanki mevcutmuş gibi algılanması, sanki gerçekleşmiş gibi görülmesini ifade etmektedir. Sanal iletişimde mesajla veya mesajı gönderenle birden fazla duyu organı ile algılama sürecine girilir. Bir ürün çeşitli derecelerde yönü çevrilerek ürünü farklı açılardan görme olanağı vardır. Bu sayede varlıkların coğrafi mekan ve zamanla olan bağları kopmakta ve nesnelere

²⁷⁵ KOÇEL, s.399.

²⁷⁶ KOÇEL, s.401.

farklı boyutlarıyla algılamak mümkün olmaktadır. Farklı mekanlarda bulunanlar, birbirleriyle 'interaktif iletişim' kurabilmektedirler²⁷⁷.

Günümüzdeki işletmeler açısından ideal kuruluş ve yerleşim yeri kavramı köklü değişime uğramış, bilgi ağının oluşturduğu imkanlar sayesinde sanal organizasyonlarda örgütsel faaliyetleri yerine getirenlerin aynı mekanda bulunması gerekmemekte, farklı mekanlardan üretimin değişik süreçlerine katılabilmektedirler²⁷⁸.

Sanal organizasyonların tanımı şu şekilde yapılmaktadır: "Aynı amaca yönelen ancak birbirinden bağımsız görevlerle yükümlü ve uzay, zaman ve fiziki sınırları aşarak iletişim teknolojilerinin ağlarıyla güçlendirilmiş bağlarla birbirine bağlı insan topluluğu." Ya da; "Üyeleri uzun vadeli bir amaç veya hedef için bir araya gelmiş, iletişimlerini ve işlerin koordinasyonunu bilgi-iletim teknolojileri yoluyla gerçekleştiren, coğrafi olarak geniş alana yayılmış olan bir organizasyondur²⁷⁹."

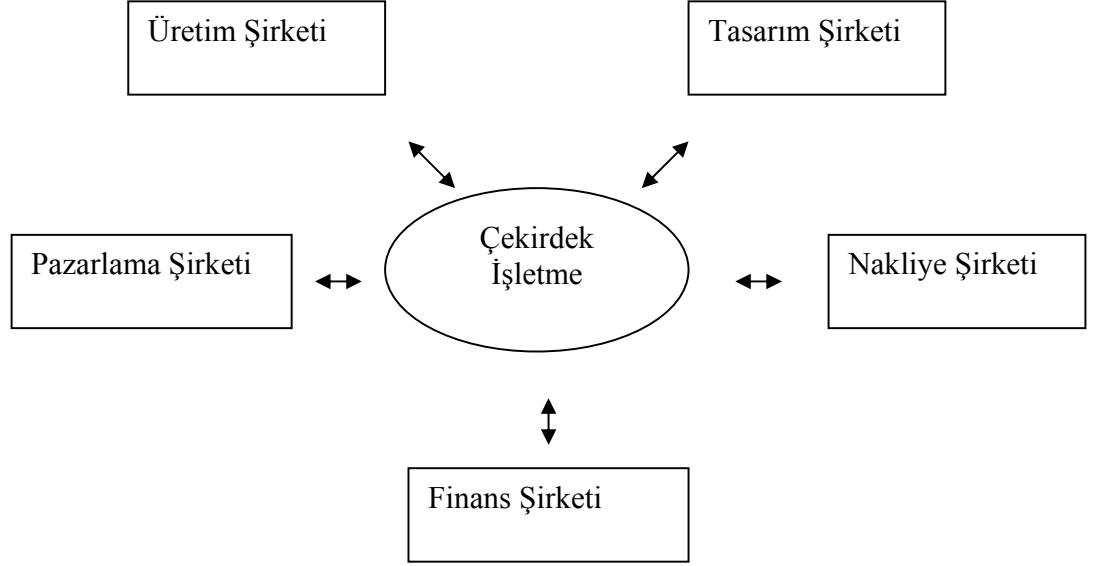
Sanal işlemenin organizasyon yapısıyla klasik işletme organizasyon yapısı arasındaki en büyük fark, hiyerarşinin tamamen veya büyük ölçüde ortadan kalkmasıdır. Sanal işletme dediğimiz kompleks yapı, kurumsal bir nitelik taşımadığı için böyle bir yapıya işlerlik kazandıran bir emir-komuta zincirinden, ast-üst ilişkisinden veya hiyerarşiden bahsetmek güçtür.

²⁷⁷ ÖĞÜT ve SEVİNÇ, s.844.

²⁷⁸ ÖĞÜT ve SEVİNÇ, s.844.

²⁷⁹ ÖĞÜT ve SEVİNÇ, s.845.

Sanal organizasyon yapısını şu şekilde ifade etmek mümkündür²⁸⁰:



Şekil 3: Sanal Organizasyon Yapısına Bir Örnek

Kaynak: Öğüt, s.845.

Sanal organizasyonlar neye benzeyip benzemediği konusunda, tek bir cevap verebilmek zordur. Dışarıdan bakan bir gözlemci için, tedarikçilerine ve müşterilerine karşı sürekli değişken özellikler göstererek sınırları belli olmayan bir görüntü çizecektir. Şirketin içinden bakıldığında, ihtiyaca göre sürekli yenilenen ve değiştirilen geleneksel ofisler, departmanlar ve operasyonlar ile çok da biçimsiz olmayacaktır. Hat yetkisinde olduğu gibi, iş sorumlulukları da kesinlikle değişecektir: Tıpkı tedarikçilerin ve müşterilerin tanımları değiştiği gibi, çalışan tanımı da değişecek ve işletmeler, iş sorumlulukları için kendi çalışanlarından daha fazla şirket içinde zaman harcamaya başlayacaklardır.

²⁸⁰ ÖĞÜT ve SEVİNÇ, s.845.

Sanal organizasyonların başlıca özellikleri aşağıdaki gibidir²⁸¹:

- Farklı kişiler ya da kuruluşlar ortak bir amaç için sahip oldukları bilgi ve uzmanlık temelinde iletişim teknolojileri ile birbirine bağlanmıştır. İletişim teknolojilerinin yoğun kullanımı sanal organizasyonların aynı zamanda zayıf yönünü oluşturur.

- İnfomal iletişim çok yoğundur. Resmi kuralların, prosedürlerin, açık raporlama ilişkilerinin olmamasından dolayı, informal ilişkilere kapsamlı olarak ihtiyaç duyulmaktadır. İnfomal ilişkiler, kişiseldir, aynı seviyeler arasında yoğunlaşmıştır ve yüz yüze toplantı ve e-postada olduğu gibi interaktiftir.

- Başarısı, şebeke içinde yer alan birimler arasında yüksek düzeyde güven olmasına bağlıdır. Kişiler arası ilişki ve iletişim, birbirini anlama önem kazanmaktadır.

- Hiyerarşik kademeyi belirten örgütsel unvanlar önemini kaybetmekte, yerini işin niteliğini belli eden unvanlara bırakmaktadır. Dolayısıyla kişilerin statüleri değil, uzmanlıkları önem kazanmaktadır. Kişiler, aynı anda pek çok projede, yani organizasyonda çalışabilmektedirler. Geleneksel yetki ilişkileri bozulmaktadır.

- Uyum yeteneği yüksektir. Bilgi ve uzmanlık temeline bağlı değişik mekânlardaki kişi ve organizasyonları birleştiren sanal gruplar, müşteri ihtiyaçlarına son derece hızlı cevap verme yeteneğine sahiptir.

Sanal organizasyon ile şebeke organizasyon arasında bir ilişki olduğu şüphesizdir. Bu ilişki bazen bu iki kavramın eş anlamlı olarak kullanılmasına da yol açmaktadır. Ancak bu her zaman doğru değildir. Bu iki organizasyon arasındaki farklar ve ilişkiler aşağıdaki biçimde vurgulanabilir²⁸²:

²⁸¹ ÖĞÜT ve SEVİNÇ, s.846.

²⁸² ÖĞÜT ve SEVİNÇ , s.846.

Şebeke Organizasyon	Sanal Organizasyon
<ul style="list-style-type: none"> - Her sanal organizasyon bir şebeke organizasyonudur. - Şebeke türü yapılanma geçici de olabilir, kalıcı da olabilir. - Lider tek olabilir. - Bölünüp eklenme birim bazındadır. 	<ul style="list-style-type: none"> - Şebeke organizasyonun özel bir şeklidir. - Her şebeke organizasyonu bir sanal organizasyon değildir. - Yapılanma geçicidir, proje bazındadır. - Lider tek değildir. Projeden projeye ve amaca göre değişir. - Bölünüp eklenme kişiye kadar inebilir.

Şekil 4: Şebeke ve Sanal Organizasyon Arasındaki Farklar

Kaynak: Öğüt, s.846.

2.4.1.4. Öğrenen Örgütler

Bir işletmenin sürekli olarak yaşadığı olaylardan sonuç çıkarması, bunları değişen çevre koşullarına uymakta kullanması, çalışanlarını geliştirici bir sistem yaratması ve böylece değişen, gelişen, kendini yenileyen dinamik bir yapıya, “öğrenen örgüt” denir²⁸³.

Öğrenen Örgüt Yapıları ve Özellikleri Aşağıdaki Gibidir:

Öğrenen örgütler, yeni bilgi yaratmanın özel bir iş olmadığı, bir davranış biçimi, hatta varolma sebebi olduğu tüm çalışanların kendilerini “Bilgi İşçisi” olarak algıladıkları örgütlerdir. Fakat şu noktanın üzerinde önemle durulmalıdır, her ne kadar bireysel

²⁸³ KOÇEL, s.400.

öğrenme örgütsel öğrenmenin temeli de olsa, örgütsel öğrenme bireylerin öğrenmelerinin toplamlarından daha farklı bir şeydir²⁸⁴.

Öğrenen organizasyon kavramının ana unsurları, bilgi yaratmak, öğrenmek, çalışanların bu yönde motivasyonu, ulaşılan sonuçları organizasyon bilgisi haline getirmek ve bu bilgiyi sorun çözmeye kullanabilmektir. Bu kavram, organizasyonların insan kaynaklarına önem vermelerini, bu kaynakları geliştirmelerini, bu kaynak sayesinde yaşamlarını sağlayacak stratejileri geliştirebileceklerini ileri sürmektedir²⁸⁵.

Öğrenen örgütler çevreleri ile sürekli iletişim halinde oldukları için değişime anında tepki verirler ve çoğunlukla değişimin önünde yer alarak değişimi yaratarak onu yönetirler. Örgütün bunu başarabilmesinin yolu kendisini ve alt elemanlarını iyi tanımasında yatmaktadır²⁸⁶.

Öğrenen organizasyon esasında aşağıdaki temel konularda yetenekli hale gelmiş bir organizasyonu ifade eder. Başka bir deyişle öğrenen organizasyonların özellikleri şunlardır²⁸⁷:

- Sistemik sorun çözme: Bu yetenek organizasyonun sistemik olarak data toplama, sorunu analiz etme, istatistik yöntemleri kullanarak datayı düzeltme ve yorumlamasını kapsamaktadır. Bu yetenek özellikle Toplam Kalite yaklaşımının önemli bir boyutudur.
- Yeni yaklaşımları deneme: Yeni bilgileri test etme, deneme ve sonuçlarını tartışmaya açık olmaya ve bunları yapmaya teşvik eder.
- Geçmiş deneylerden öğrenme: Başarılı ve başarısız, geçmişte yaşanan her tecrübenin sistemik olarak analiz edilmesi, nedenlerin bulunması ve ulaşılan sonuçların kullanılmasını kapsar.

²⁸⁴ BUDAK , s. 170.

²⁸⁵ KOÇEL, s 434.

²⁸⁶ BUDAK, s.174.

²⁸⁷ ÖĞÜT ve SEVİNÇ, s.846.

- Bu işi en iyi yapanların tecrübelerinden ve başkalarından öğrenmek: Bu yetenek benchmarking – kıyaslama ile ilgilidir. Kıyaslamayı günlük yaşamının bir parçası yapmış olan organizasyonlar öğrenen organizasyonlardır.

- Bilginin hızla ve tekin bir şekilde kullanılması: Geliştirilen bilginin tüm ilgililerce paylaşılmasını sağlama ve üretilen mal ve hizmetlere aktarabilme yeteneğidir.

Organizasyonların öğrenen organizasyon durumuna gelmesi, bazı yazarlara göre, esasında bir gelişme sürecinin sonucudur. Bunlara göre öğrenen organizasyon son safhayı ifade etmektedir²⁸⁸.

2.4.2. Yeni Organizasyon Yapılarına Örnekler

Ortak Yatırım (Joint Venture), iki veya daha fazla işletmenin ortak bir şekilde yeni bir işletme kurup, sahip olmalarıyla gerçekleşmektedir. Kurulan yeni işletmeye Joint venture denmektedir. Joint venture gibi, uluslararası ortaklıklar, belirli bir pazara girmenin kolay, hatta bazen tek yoludur. Çokuluslu işletmeler temelde böyle anlaşmalar yaparak, yerel ortak aracılığıyla evsahibi ülkedeki çevresel koşullar hakkında daha kolay bilgi elde ederek yatırım riskini de azaltabilirler.

Her iki tarafın bu birleşmeden farklı beklentileri olabilir. Bir taraf için girilecek pazar ilginç gelebilecekken diğer taraf üretim teknolojileri hakkında bilgi edinmek isteyebilir. Joint venture'in iki temel biçimi yeni ürünlerin üretilmesi ve satılmasıdır.

Ortak Yatırım: Yeni bir işe girmenin yüksek riskini azaltır, küçük işletmelere büyük işletmelerle rekabet gücü kazandırır. Yeni teknolojileri kolayca elde edebilme imkanı verir. Bu birleşmeden sonra organizasyonların her ikisinin de yapısı değişir.

Keiretsu, Japonya'nın en büyük endüstriyel grubuna verilen addır. Genelde bu grupta baskın olan büyük bir üreticidir veya bankadır. Keiretsu üyeleri marka ismini paylaşırlar. Bu yüzden bir takım kredilere ulaşmaları daha kolaydır ve devralınmaları

²⁸⁸ KOÇEL, s 437.

daha zordur. Bu yapıda bir grup işletme entegre olmuştur ve birbiri ile sıkı işbirliği içinde çalışırlar. Keiretsu'lar yapı itibarı ile çok büyük bir şebeke yapısını oluştururlar. Bu şebeke yapı dikey ve yatay olarak entegre olmuş bir yapıdır.

Buna en iyi örnek Mitsubishi'dir. Mitsubishinin Keiretsu'yu geliştirme sebebi Amerikan Rockefeller'in devralınması idi. Yarı iletkenler, televizyon üreticiliği, bankacılık, gıda ve diğer endüstri dallarını araba üreticiliği yanında yapmaktadır.

Global rekabetin artan gücü organizasyonları geleneksel yapılarını değiştirmeye zorlayan bir faktördür. Mitsubishi, 28 ana üyeden oluşan network ağı ile yüzlerce firmadan oluşmaktadır. Bunlar mülkiyet ve yönetim ilişkileri ile birbirine bağlıdır. Üç ana faaliyeti Mitsubishi Corporation, ticari firmayı, Mitsubishi Bank, Keiretsu'nun finansmanını sağlıyor, Mitsubishi Heavy Industries, en büyük üreticilerden biridir. Bu grup yapısı yeterli globalizasyon sağlamak için oluşmuştur. Geleneksel yapılarını değiştirmeden Keiretsu'ların rekabet edebilmeleri Keiretsuların gücünü göstermekte. Keiretsu'lar bu bakımdan oldukça etkili olmuşlardır²⁸⁹.

Bunuların yanında sanal organizasyonun etkili bir örneği, Dell Computers Corporation' dır. Dell'in organizasyon ilkesi, eşleştirmeye dayanır. Müşteri gereksinimlerini karşılamak için gerekli işlem standardize müşteri talebi temelinde gerçekleştirilir. Müşteriler, sınırlı, önceden ortaya konulan gereksinimler grubundan bilgisayar parçalarını seçerler. Bu süreçte iş ortaklarının yer alması, söz konusu müşteri gereksinimleri ve tedarikçilerin mevcut kapasite ve yetenekleri arasında eşleştirmeyi yapan Dell tarafından belirlenir. Bu durum, (sürekli bir talep, gereksinimler ile tedarikçilerin haritasının çıkarılması) dinamik tahsis ilkesini kullanarak müşterilere bir ara yüz (Dell) yoluyla iş yapan bir çok şirketin işbirliğini sağlayan Dell'i bir sanal organizasyon haline getirir. Bu dinamik tahsis, birkaç önemli anlamı ifade eder. Her şeyden önce internette standardize bir sipariş formunu müşterinin doldurması, önceden belirlenmiş parçalar grubu ve sınırlandırılmış bir teklif götürerek elde edilen müşteri

²⁸⁹ AHUJA, Manju K. and Carley, Kathleen M., (1998), Network Structure in Virtual Organizations, Erişim: 11.06.2007, <http://www.ascusc.org/jcmc/vol3/issue4/ahuja.htm>

siparişleri standardizasyonu. Bundan başka Dell, sipariş edilen ürün değişkenliğini sınırlandırarak, sunduğu çözümlerde, olası bütün kompüter teknolojilerini satmayı da amaçlamaz. Dell ürünleri, sadık bir müşteri profiline göre sunar. Dinamik tahsisin diğer anlamı, mevcut kapasite ve müşteri gereksinimlerine dayanan belirli bir anda, müşteri talebini karşılayabilen tedarikçilerin bir arada bulunduğu havuzdan Dell tarafından tedarikçi seçiminin yapılmasıdır. Dell, sürekli olarak, potansiyel tedarikçileri aktif biçimde araştırarak ürün ve teknolojik gelişme ve yenilikleri izlemiş olmaktadır. Yine Dell, web'teki tedarikçilerin teknoloji, kalite, esneklik ve hizmet ile ilgili performanslarını değerlendirmektedir. Dell, kalite standartlarını ve veri bağlantılarını belirlemek için otonom hizmet sağlayıcılarıyla iş birliği yapmaktadır. Dell, enformasyona dayanan şebekesindeki faaliyetleri koordine etmekte ve müşterileri ile tedarikçilerine ilişkin ayrıntılı bilgi elde ederek çalışmalarını sürdürmektedir²⁹⁰.

Öğrenen organizasyonlara örnek olarak da Apple Japan verilebilir.1989 yılına kadar Japonya'nın uluslar arası bilgisayar kolu olan "Apple Japan", ülkenin kişisel bilgisayar pazarında sadece %1'lik bir dilime sahipti. Yeniçağın başında şirketin başkanlığına atanan yönetici Pazar payını arttırmak ve değişimi hızlandırmak için harekete geçti.

Şirket bu değişimi gerçekleştirmek için, bilgi teknolojisindeki deneyimleri arttıran ve şirketi yeniden tasarlayan bir yönetim danışmanlığı firması ile anlaştı. Apple Japan, pazara nüfuz etmek ve şirket içindeki etkinliği arttırmak için geniş kapsamlı bir plan talebinde bulundu. Bunu gerçekleştirmek ve markayı yeniden konumlandırmak için planlama yaptılar, dağıtım kanallarını genişlettiler, müşteri ilişkileri yönetimini geliştirdiler ve iş alanlarında öğrenen örgüt konseptini tanıttılar. Sonuçta pazar payı 1989'da %1 iken 1995'te %15 olmuştur. Yıllık satışlar, 520.000 adet Pc ile 1994 yılında hızla 1.3 milyar dolara yükselmiştir²⁹¹.

²⁹⁰ YILMAZ, Hüseyin, (2003), Sanal Organizasyonlar Ve Stratejik İş Birliği Modeli Olarak Sanal Ağ Organizasyonu, Erişim: 13.4.2007, http://www.geocities.com/ceteris_paribus_tr/h_yilmaz9.doc.

²⁹¹ YILMAZ, Hüseyin, (2003), Sanal Organizasyonlar Ve Stratejik İş Birliği Modeli Olarak Sanal Ağ Organizasyonu, Erişim: 13.4.2007, http://www.geocities.com/ceteris_paribus_tr/h_yilmaz9.doc.

2.4.3. Yeni Organizasyonlarda Personel Seçim Yöntemleri

Öncelikle bu yeni organizasyon yapılarının ve yeni tekniklerin çalışanlar açısından getirdiklerine baktığımızda, yeni tekniklerin izlenmesi ve başarıyla uygulanması sonucunda işletmelerin rekabet avantajlarını korumaları ve varlıklarını sürdürmeleri kolaylaşacaktır. Bu nedenle öncelikle tekniklerin öğrenilmesi, daha sonra da gerekli bireysel ve örgütsel alt yapının sağlanması gerekmektedir. Tekniklerin başarısının büyük oranda çalışanlar ve sistem tarafından desteklenmesine ve kabul görmesine bağlı olduğu bilinmektedir. Yine tekniklerin başarıya ulaşabilmesi için uygun bir alt yapıya ihtiyaç duyulmaktadır. Diğer taraftan yeni organizasyon yapıları ve yeni tekniklerin uygulanması ile birlikte çalışanlar açısından birçok şeyin değiştiğini söylemek yanlış olmayacaktır. Bu doğrultuda, yeni organizasyon yapılarının ve tekniklerin çalışanlar açısından neleri farklılaştıracağına bilinmesi faydalı olacaktır. Bu özellikler aşağıdaki gibi sıralanabilir²⁹²:

- Yeni beklentiler, roller
- Bütüne hâkim olma
- Süreç odaklı düşünme ve yatkınlık
- Takım çalışmasına yatkınlık
- Artan sorumluluk
- Artan işgücü
- Alternatif çalışma düzenleri
- İş güvencesinin azalması
- Daha katılımcı ve şeffaf bir zihniyet
- Artan stres
- Geleneksel yöneticilik anlayışında farklılaşma
- Kariyerin daha çok sayıda işyerinde düşünülmesi
- “Çok Kültürlü” bir çalışma ortamı
- Yetkinliğin önem kazanması
- Performansın ön plana çıkması
- Sürekli olarak kendini geliştirme

²⁹² ÖĞÜT ve SEVİNÇ, s.402.

- Proje bazında çalışma, değişen görev, rol ve sorumluluklar vb²⁹³.

Hiyerarşik basamakların sayısının giderek azaldığı günümüz yapılarında çalışanların yapısındaki bu değişim, işe alma tekniklerinin de farklılaşmasına yol açmaktadır. Ancak yeni Sanal bir organizasyonda da diğer organizasyonlarda olduğu gibi en önemli şey yapılacak olan "işe uygun" insan kaynağının bulunmasıdır.

Günümüzde insan kaynakları yönetimi süreçlerinde internetin kullanımı bilgi paylaşımı, iletişimin geliştirilmesinde süreçlerin genel anlamda daha etkin hale gelmesini sağladığı söylenebilir. Genelde insan kaynakları yönetimi süreçlerinde internet tabanlı uygulamalar ilk önce "personel seçim sürecinde" kendini daha çok göstermektedir. Dikkat edilirse bugün internette web sayfası bulunan pek çok şirketin işgören aday havuzunun oluşturulması, ilk ön elemanın gerçekleştirilmesi işlemi ve işgören adaylarına seçim sonuçlarının gönderilmesi internet kullanılarak yapılmaktadır. Daha ileri uygulamalarda ise insan kaynakları işlemleri şeffaf; tüm çalışanlar tarafından internet üzerinden izlenebilir ve interaktif bir yapı kazanmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi süreçlerinin internet tabanlı yeniden yapılandırılması verimlilik, kalite, çalışanların memnuniyeti ve maliyet açısından önemli katkılar sağlamaktadır. Özellikle çok uluslu şirketler bu tür uygulamaları günümüzde kullanmaktadırlar.

İşletmenin personel seçiminde belirlemiş olduğu temel niteliklere sahip kişilerin özgeçmişleri yüzlerce aday özgeçmiş arasında bilgisayar desteği ile otomatik bir biçimde analiz edilmektedir. Rutin işe alım süreçlerini hızlandırmakta ve "e – işe alma" giderek popüler olmaya başlamıştır²⁹⁴.

İşletmeler, internet üzerinde yer alan web sitelerinde insan kaynakları bölümünün hazırlamış olduğu şirket içi açık pozisyonlar, eleman ihtiyaç profilleri, iş talep-başvuru formları ve özgeçmiş göndermeye yönelik e-posta iletişim adresleri bulundurmaktadırlar. Böylelikle işletmeler için insan kaynakları temininde yeni bir

²⁹³ ATAMAN, Göksel, , "Örgüt Tasarımında Yeni Tekniklerin Lisans Üstü Eğitim Üzerindeki Etkileri", **Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hakemli Dergisi**, Cilt 5, Yıl 10, Sa: 20, Haziran, 2003, s.26.

²⁹⁴ ATAMAN, s.26.

alternatif ortaya çıkmış olmaktadır. Aktif iş görüşmeleri ve mülakatlara kadar tüm işe alım prosedürleri internet üzerinde eşzamanlı olarak gerçekleştirilebilmektedir.

İş Alanları ve İlanlar: İşletmenin web sayfasında iş başvuru modülleri bulunmaktadır. Bu bölümde, işletmede görev almanın getireceği ayrıcalıklar, açık pozisyonlarla ilgili bilgi, aranan nitelikler ve doğrudan başvuru seçenekleri; form doldurma, e-posta ile özgeçmiş gönderme veya randevu alma vb. bilgilere yer verilmektedir. Ayrıca, iş ilanlarının işletme içi ağa (İntranet) konulması da aranan niteliklerdeki elemanlara kısa zamanda ulaşmada katkı yaratabilmektedir.

Arama Motorları: İnternet üzerinde faaliyet gösteren ve insan kaynakları alanında uzman olan global işletmelerle (örneğin, kariyer.net, insankaynaklari.com, secretcv.com vs.) iletişime geçmek, personel tedarikinde diğer önemli bir çözüm yoludur.

Sanal İş Fuarları: Adaylar, sanal iş fuarları yardımıyla iş olanakları ve işletme hakkında detaylı bilgi edinebilmekte ve ayrıca e-posta yoluyla doğrudan iletişim kurabilmektedir.

Özgeçmiş Taramaları: Adayların önceki işverenleri de dâhil olmak üzere özgeçmişlerinin incelenmesi yapılabilmektedir.

Web Sitesi Üzerinde Dolaşım: İnternet web sitesi üzerinde tam zamanlı mülakat ve site üzerinde tur (gezinme) seçeneklerinin olmasıdır.

İnternet, iş başvurularında adayları daha iyi bir şekilde inceleyebilmek için bazı avantajlara sahiptir. İnternet e-insan kaynakları alanında yarattığı çözümlerle özgeçmişleri sektöre, niteliklere, eğitim durumuna, beceriye veya deneyime göre daha pratik bir şekilde sıralayabilme olanağını ortaya çıkarmaktadır. Böylelikle istenilen adaya daha kolay erişim sağlamak ve gerekli işlemleri kısa zamanda gerçekleştirmek mümkün hale gelmektedir. Bilgilerin elektronik ortamda toplanması veri girişlerinde yaşanabilecek olası hataları önlemektedir.

SONUÇ

Bir işletmenin insan kaynakları yönetim çalışmaları planlama ile başlar, iş analizi ve tanımlarıyla şekillenir ve dinamik bir fonksiyon olarak işgören bulma ve seçme yoluyla devam eder. Bir organizasyonda işgören bulma ve işe alma süreci ise yeni çalışan ihtiyacının oluşmasıyla başlar. Burada arzu edilen insan kaynakları planlamasıyla ihtiyacın önceden görülmesi ve zamanındaki gerekli önlemlerin alınmasıdır. Çoğu kez beklenmeyen ekonomik gelişmeler sonucunda işten ayrılmalar ve ani eleman ihtiyaçlarının doğmasına neden olabilir.

Böylesi bir durumda uygun niteliklere sahip çalışanların araştırılması ve seçilmesi, organizasyonun yaşaması ve gelişmesi açısından son derece önemlidir. Araştırma süreci, sayı ve nitelik olarak uygun adayların bulunması ve organizasyona çekilmesini içerir. Seçim süreci ise, yetenekleri, becerileri, tutumları, ilgileri organizasyonun ihtiyaçlarına en uygun olan adayların sistematik bir şekilde seçilmesi çalışmalarını ifade eder.

Hazırlanan insan kaynakları planları doğrultusunda uygun zamanda nitelik ve nicelikte işgören alımı belirli zaman aralıklarında yapılır. Özellikle işletme yeni kuruluyorsa, karar ve operasyonel pozisyonlarda her kademeye iş tanımlarında belirlenen profillere uygun eleman alımları yapılır. Bu amaçla çeşitli kaynaklara ve araçlara başvurulur ve adaylar arasından seçim yapılarak görüşmeler, testler uygulanır, bütün bunlar değerlendirilerek adaylar arasından en uygun olan aday seçilmeye çalışılır. Bugüne kadar geliştirilen hiçbir yöntem veya araç insan kaynakları konusunda ihtiyacı yüzde yüz karşılayacak yeterlilikte değildir. “Doğru işe doğru insan” ilkesiyle birçok yöntem geliştirilmiş olsa da eleman seçim süreci çok zor bir dönemdir.

Kısaca, iç ve dış çevresel faktörler analiz edilerek gerçekleştirilmiş insan kaynakları planları, işgören bulma işlevinde önemli bir yol göstericidir. Dolayısıyla işgören bulma işlevini yerine getirenlerin, insan kaynakları planına göre hareket etmeleri gerekir. Çünkü bir firma gerekli becerilere sahip ve yeterli sayıda aday işgöreni bir gecede kendi bünyesine çekemez. Kaynak seçeneklerini inceleme ve en etkin tedarik kaynak ve yöntemlerini belirleme işlemi, planlama süreci çerçevesinde düşünülür ve

kararlaştırılır. Tedarik konusunda neyi, ne zaman ve nasıl sorularının cevabını insan kaynakları planlarında bulmak mümkündür. Kuşkusuz planın yapıldığı zamanla, işgören bulmanın gerçekleşmesi gereken zaman arasında bir fark olacağından değişiklikler göz önüne tutularak en iyi seçenekler belirlenerek, daha iyi tedarik kararları alınabilir.

İşe alma karar süreci, adaya ait elimizdeki tek veri olan geçmişe dönük bilgileri değerlendirme ile başlar. Eski davranışlar gelecekteki davranışların en iyi tahmin kaynakları olacaktır. Bu prensip her ne kadar bazı kaynaklarda belirleyici kabul edilmese de belli bir hata payı ile birlikte ileriye dönük en kesin kanıtlardır.

Sürecin hayata geçirilmesi için, ekonomik olarak uygulanabilir güvenli ve geçerli verileri toplamak ve bunları en iyi adayı seçmek için kullanmak gerekir. Güvenilir veri, tekrarlanabilen ve tutarlı olan bilgidir. Geçerli veri ise, verilen kararın sonucunda amaçlanan hedefin gerçekleşmesi ile ilgilidir. Uygulamada, güvenilirliğe ve geçerliliğe aldırış etmeksizin toplanan bilgiler çoğu zaman ciddi zaman kayıplarına sebep olmaktadır. Örneğin, işin basit olduğu ve herhangi bir adayın yapabileceği veya kötü seçim kararının maliyetinin önemsiz olduğu zaman detaylı bilginin gereksiz olduğu, ancak işlerin giderek zorlaştığı ve kötü seçim kararının maliyetinin arttığı durumlarda, güvenilir ve geçerli bilgi toplamak önemli hale geldiği düşüncesi başta toplam kalite yönetimi olmak üzere pek çok yapıya ters düşmektedir. İyi yöneticilerin seçimi önemlidir ve işletmelerde muhtemel yöneticilerin günlerini güvenilir ve geçerli bilgileri toplayabilecekleri değerlendirme merkezlerinde geçirmeleri zaman kaybı olarak algılanmamalıdır.

İş görüşmelerinde başarıya ulaşmak ve işletme için doğru personeli bulmak, planlı ve kontrollü bir süreci gerektirmektedir. Bu süreç aynı zamanda işletmenin imajını da etkilemektedir. Çünkü aynı zamanda işe başvuran adaylar işletme hakkında bilgi sahibi olabilmektedirler. Bu süreçte yapılması gereken en önemli konu, işletme hedeflerine, amaçlarına ve kültürüne uygun adayın araştırılması ve seçilmesidir. Bunu sağlayabilmek ise profesyonel görüşmeciler aracılığıyla olabilmektedir. Görüşmeciler adaylara görüşmenin türüne göre çeşitli sorular yöneltmekte ve bu soruların cevaplarına göre seçim yapmaktadırlar. Burada önemli olan nokta ise doğru soruyu sorup, doğru elemanı bulabilmektir. Bu sebeple işe alma görüşmelerinde profesyonel görüşmecilerin

yönettiği, planlı bir görüşme, önceden belirlenmiş amaçlar ve gerekli soruların sorulması iş görüşmesinin başarısı için şarttır.

Görüşmeler, her organizasyonda tüm iş seviyelerine çalışan almak için kullanılmaktadır ve oldukça geçerlidir. Görüşmeler farklı yönlendirmeye, farklı yeteneklere ve farklı algısal önyargılara sahip bireylerce yapılmaktadır. Ancak genel olarak yapılandırılmış görüşmelerin, yapılandırılmamış görüşmelere nazaran daha yararlı oldukları kabul edilmektedir.

Eleman seçimi sürecinde taraflı olmayan ve objektif kriterlere dayanan aşama, psikoteknik uygulamalardır. Psikoteknik uygulamalar, kişiyi değerlendirmede kullanılan önemli bir yöntemdir. Eleman seçiminde amaçlanan, mevcut işe en uygun elemanın seçilmesidir. Çoğu zaman bu konuda kesin bir karara varmak için görüşme sonucunda edinilen bilgileri destekleyici verilere ihtiyaç vardır. Bu veriler, psikoteknik ölçme yöntemi ile sağlanabilir. Psikoteknik ölçme ve değerlendirme yöntemi belirli özellikleri taşıyan ve özel bir sistem içerisinde toplanan testlerle kişilerin değişik yönlerini saptamaya yarayan davranışsal ölçme tekniğidir. Örneğin, özel bir hava yolu şirketine alınacak pilot adaylarına yapılacak psikoteknik uygulama ile dikkat süreleri, göz koordinasyonu, hızlı karar verebilme, muhakeme gibi fizyolojik ve zihinsel özellikleri, psikoteknik değerlemenin ilgili test bataryaları yoluyla belirlenebilir.

Personel seçiminde karşılaşılan sorunlar çok iyi etüt edilmelidir. Tarafsızlığına güvenilen bir personel seçimi, işletmede iş huzurunun sağlanması ve iş arzusunun uyandırılması yönlerinden son derece yarar sağlayıcıdır. Bir sistem olarak ele alınan personel seçimi, aslında bazı temel bozukluklara sahiptir. Personel seçim sistemi içinde var olduğunu kabul ettiğimiz aksaklıkları, temel bozukluk olarak nitelenmek, belki de seçim sistemi hakkında, aşırı kötümser bir değerlendirme olmaktadır. Fakat en iyimser bir değerlendirmeyle dahi seçim sisteminin, çağının yönetim düşüncesine uyan bir niteliğe ve yapıya sahip olduğunu ileri sürmek o kadar kolay olmayacaktır.

Personel seçiminde, işin özelliklerine göre gerekli olan kişi yetenek ve nitelikleri saptanmakta, saptanan bu esaslara göre seçim işlevi gerçekleştirilmekte ve işe alınanların ortaya koydukları başarıya bakarak, seçim işlevinin ne dereceye kadar

başarılı olduğu bulunmaya çalışılmaktadır. Başka bir deyişle nitelik ve ölçüt değerleri personel seçim sisteminin kontrol düzeneği olarak birbirleriyle karşılaştırılmakta ve bu iki değer arasında arzu edilen ilişki düzeyi sağlanmamışsa, seçim işleminde bazı düzeltmeler yapılmaktadır. Personel seçim anlayışındaki genel inanca göre, bahsedilen ilişki arzu edilen düzeyde değilse, başka belirli ifade ile bir seçim işleminde geçirilerek işletmeye alınan elemanlar kendileri hakkında yapılan bütün iyimser tahminlere rağmen, şirket içinde bir türlü başarılı olamıyorlarsa, böyle bir durum seçim işleminin başarısızlığı olarak nitelenir.

Bu sebeplerden dolayıdır ki personel seçim sürecinin, bu süreçte kullanılan tekniklerin ve değerlendirme yöntemlerinin çok iyi etüt edilip kullanılması gerekmektedir. İşletmelerde bu amaç için istihdam edilen uzmanların gerekli yeterlilikte olmaları gerekmektedir. Aksi takdirde standardizasyonu veya adaptasyonu yapılmamış tekniklerin kullanımı, geçerliliği ve güvenilirliği belirlenmemiş tekniklerin kullanımı aynı şekilde uygun olmayan değerlendirme yöntemlerinin denenmesi hem işletme hem de işgören adayları adına ciddi bir zaman ve maliyet anlamına gelmektedir.

KAYNAKLAR

KİTAPLAR

ACAR, Nesime., **İnsan Kaynakları Yönetimi**, MPM Yayınları No: 640, Ankara, 1999.

AÇIKALIN, Aytaç., **Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Yönetimi**, Pegem Yayın No:7, Ankara, 1999.

ALDEMİR, Ceyhan., ATAOL, Alpay. ve BUDAK, Gönül, **Personel Yönetimi**, (Personel), 2. Baskı, Barış Yayınları, İzmir, 1996.

ALDEMİR, Ceyhan., ATAOL Alpay., BUDAK, Gönül., **İnsan Kaynakları Yönetimi**, (İnsan Kaynakları), Barış Yayınları, İzmir, 2001.

ANASTACI, A., **Psychological Testing**, Mcmillan Pub.Co.,New York, 1988.

ANTHONY,W.P., PERREWE, P.L., KACMAR, K.M., **Starategic HRM**, Dryden Pres, New York, 1996.

ARTAN, Sinan., **Personel Yönetimi**, 2.Baskı, Gül Basım ve Yayım, İstanbul,1989.

AYKAÇ, Burhan., **İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlaması**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 1999.

AYTEK, Bintuğ., **İşletmelerde İnsangücü Planlaması**, AİTİA Yayınları, Ankara, 1978.

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

BİNGÖL, Dursun., **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**, (Beşeri İlişkiler), Atatürk Üniversitesi Basımevi, Erzurum, 1990.

BİNGÖL, Dursun, **Personel Yönetimi**, (Personel), Beta Basın Yayım, İstanbul, 1997.

BUDAK, Gönül., BUDAK, Gülay., **İşletme Yönetimi**, Barış Yayınları, İzmir, 2004.

CAN, Halil, AKGÜN A. ve KAVUNCUBAŞI Ş., **Kamu ve Özel Kesimlerde Personel Yönetimi**, Siyasal Kitabevi, Ankara, 1995.

CASCIO, Wayne, F., **Managing Human Resources**, McGraw Hill Inc., Amerika, 1992.

CEYLAN, A., **Örgütsel Davranışın Bireysel Boyutu Teori ve Uygulama**, G.Y.T.E. Baskı ve Fotofilm Merkezi, Kocaeli, 1998.

DECENZO, David A., ROBBINS, Stephen P., **Personel/Human Resources Management**, 3. Baskı, Prentice Hall, New Jersey, 1988.

DERELİ, Toker., UZUNÇARŞILI, Ülkü., **İşletmelerde Personel Tedariki ve Seçimi**, Mess Yayını, Bizim Büro Basımevi, 1990.

DUNETTE, M.D., **Personel Selection and Placement**, Brooks/Cole Publishing Company, California, 1966.

DURAK, Atay İsmail., **İş Değerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri**, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları, No:128, Küre Matbaası, Cilt I, İstanbul, 1990.

ERDOĞAN, İlhan., **İşletmelerde Personel Seçme ve Başarı Değerleme Teknikleri**, (Personel Seçme), Küre Ajans, İstanbul, 1990.

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

ERDOĞAN, İlhan., **İşletmelerde Kişi Değerlemede Psikoteknik**, (Psikoteknik), Küre Ajans, İstanbul, 1990.

EREN, Erol., **İşletme Örgütleri Açısından Yönetim Psikolojisi**, Meter Matbaası, İstanbul, 1979.

FINDIKÇI, İlhami., **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Alfa Basın Yayın Dağıtım, İstanbul, 1999.

FİNNİGAN, John., **Doğru İşe Doğru Eleman**, (Çev. Mehmet Kılıç), Rota Yayın Tanıtım, İstanbul, 1995.

FISHER, SHAW, FELDT, **Human Resorces Management**, Houhton Mifflin Company, Boston, 1991.

FLİPPO, Edwin B., **Personnel Management**, 5th Ed., McGraw Hill Inc., New York, 1980.

FRENCH, W., **Personel Management Process**, Houghton Mifflin Company, New York, 1974.

GEYLAN, Ramazan., **Personel Yönetimi**, (Personel), Birlik Ofset Yayıncılık, Eskişehir, 1994.

GEYLAN, Ramazan., **Personel Yönetimi**, (Yönetim), Met Yayınları, Eskişehir, 1992.

GUION, Robert M., **Assessment, Measurement and Prediction for Personnel Decisions**, Lawrence Elbaum Associates Publishers, London, 1998.

GÜVEMLİ, Oktay., **İşletmelerde Kısa ve Uzun Süreli Planlama**, Bilim Teknik Yayınevi, İstanbul, 1990.

GÜRER, Canan, Çetin., **Personel Seçiminde Görüşme**, 1. Baskı, Çağlayan Kitabevi, İstanbul, 1990.

HACIOĞLU, Necdet., BOLAT, Tamer., SEYMEN, Oya, Aytemiz., TÜREDİ, Selda, Çatak., **Balıkesir Üniversitesi İdari Teşkilatında İş Analizi Uygulaması Ve İş Tanımı El Kitabı**, Balıkesir, 2002.

HARVEY Don, BOWİN Robert, **Human Resource Management**, New Jersey: Prentice Hall Inc., 1996.

İNAL, Aşkın Cem., **İşgören**, Baytaş Yayıncılık, İstanbul, 1982.

JACKSON, Matthew., **Interviewing and Selection: A Manual for Line Managers**,

McGraw Hill Pub.Inc., London, 1972.

KALLEBERG, Arne L., KNOKE, David., MARDESN, Peter. ve SPEATH, Joe L., **Organizations in America**, Sage Pub.Inc., California, 1996.

KAYNAK, Tuğrak., **İnsan Kaynakları Planlaması**, Alfa Basım Yayım Dağıtım, 2.Baskı, İstanbul, 1996.

KOÇEL, Tamer., **İşletme Yöneticiliği**, Beta Basım A.Ş., İstanbul, 2003.

LOCK, Milton R., **Handbook of Salary Administration**, Rainbow Book Ltd., Newyork, 1984.

MAIER, R.F. Norman., VERSER, Gertrude, Casselman., **Psychology In Industrial Organizations**, 5th Ed., Houghton Mifflin Company, Boston, 1987.

MAURICA, E. Ray., **Recruitment, Advertising:A Handbook of Methods and Procedure**, Bussiness Book Limited, London, 1971.

McCORMICK, Ernest, J., İLGEN, Daniel R., **Industrial and Organizational Psychology**, 8th Ed., Unwin Hyman Ltd., London, 1989.

MEGGINSON, Leon C., **Personnel Management**, Homewood, Richard D. Irwin. Inc., 1981.

MULLINS, Lourie, J., **Management and Organizational Behaviour**, 6th Ed., Prentice Hall, England, 2002.

ÖZGÜVEN, İ.E., **Psikolojik Testler**, İstanbul, 1992.

ÖZNUR, Yüksel., **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 2.Baskı, Gazi Kitabevi, , Ankara, 1998.

PALMER, Margaret. ve WINTERS, Kenneth., **İnsan Kaynakları**, (Çev. Doğan Şahiner) Rota Yayınları, İstanbul, 1993.

PEARSON, R., **Human Resource Managing People and Work in 1990's**, John Wiley and Sons, New York, 1991.

RAMON, Aldag., TİMOTHY, J., STEARS, M., **Management**, South Western Pub.Co., Cincinati,1987.

SABUNCUOĞLU, Zeyyat., **Personel Yönetimi**, (Personel), Uludağ Üniversitesi Yayınları, Bursa, 1982.

SABUNCUOĞLU, Zeyyat., **Personel Yönetimi-Politika ve Yönetmelikler**, (Yönetmelikler), Anadolu Üniversitesi, Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakıf Yayınları, No.3,2. Baskı, Eskişehir,1984.

SABUNCUOĞLU, Zeyyat., **İnsan Kaynakları Yönetimi**, (İnsan Kaynakları), Ezgi Kitapevi Yayını, 1.Baskı., Bursa, 2000.

SCHEİN, Edgar H., **Örgütsel Psikoloji**, 1.Baskı, (Çev: Aylin SAĞTÜR, Şan ÖZALP), Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayını, No:147, Kalite Matbaası, Ankara, 1976.

SCHULER, Randall S., **Managing Human Resources**, 5th.Ed., West Pub.Co., New York, 1995.

SIKULA, Andrew F., McKENNA, John, F., **Personnel and Human Resource Management**,: Robert E. Krieger Publishing Co.Inc., Florida,1990.

SÖZEN, Ural., **Yönetici Değerlemede Personel Seçiminin Bir Faktör Olarak Kullanılması**, Ankara İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları, No:58, Emel Matbaacılık, Ankara, 1973

ŞAHİN, Mehmet., **İş İdaresinin Temel Kavramları**,4. Kitap, AÖF, Ankara, 1983.

ŞİMŞEK, Şerif., **İşletme Bilimlerine Giriş**, Damla Matbaacılık, Konya,1995.

ŞENATALAR, Ferhat., **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**, E Yayınları, İstanbul, 1975.

TOFFLER, Alvin., **Üçüncü Dalga**, Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul, 1996.

TORNINGTON,D., HALL, L., **Personel Management**, Prentice-Hall Inc.,London, 1991.

TORTOP,Nuri., **Personel Yönetimi**, Devlet İstatistik Enstitüsü Matbaası, Ankara, 1992.

TOSUN, Kemal., **Personel ve Sermaye İdaresi**, Cilt 2, İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul, 1972.

TUTUM, Cahit., **Personel Yönetimi**, Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, No:179, Ankara, 1979.

TÜRKO, R.Metin., **Bilimsel Yönetim Açısından Güdüleme**, Atatürk Üniversitesi Yayınları, No:296, Sevinç Matbaası, Ankara, 1973.

WEXLEY,Kenneth, N., YUKİ, Gray A., **Organizational Behavior and Personnel Psvchology**, Richard Irwin Inc., Illinios, 1977.

WEİSS, Donald H., **Görüşme Teknikleri**, 1. Baskı, (Çev: Doğan Şahiner), Rota Yayın Tanıtım, Reposel Matbaası, İstanbul,1993.

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

YALÇIN Selçuk, **Personel Yönetimi**, İstanbul Üniversitesi Yayın No:3354, İstanbul, 1985.

MAKALELER

AKLAR, Nilgün; "Yönetim ve Çağdaş Yönetici", **İstihdam Dergisi**, Yıl.2, Sa. 10, Ankara, 1989.

ANDERSON, Neill., WEST, Michael., "The Personality of Team Working", **Personel Management**, Vol.43. No.3, November, 1994.

ANFUSO Dawn, "Developing a Staffing Strategy requires Partnership", **Workforce**, Vol. 77, No.8, 1998.

ATAMAN Göksel, "Örgüt Tasarımında Yeni Tekniklerin Lisans Üstü Eğitim Üzerindeki Etkileri", **Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hakemli Dergisi**, Cilt 5, Yıl 10, Sa: 20, Haziran 2003.

BAŞÇİFTÇİ, Hülya., ÖĞÜTVEREN, Nida., "Bana Kendini Göster", **Kariyer Dünyası**, Sa: 12, Eylül 1998.

DEMİRKOL, Nihat., "Mülakat Tekniklerinin İnsan Kaynakları Birimleri Açısından Avantaj ve Dezavantajları", **Human Resources**, Sa: 3/2 ,Nisan-Mayıs-Haziran,1999.

ERDOĞAN İlhan., "İşgücü Seçimi ve İşe Yönlendirilmesinde Psikoteknik Yöntem", **İşgücü Seçimi ve Yerleştirilmesinde Psikoteknik Yaklaşım Sempozyumu**, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, 1989.

GÜLGÖZ, S., "Test Kullanımında Temel Konular", **Türk Psikoloji Dergisi**, Sa:9, Ankara, 1994.

İNAL, Aşkın Cem., "İşgören Değerlemesi", **Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları**, No:158/100, 1976.

LEWIS, Clark., "Decision Models for Personnel Selection and Assignments", **Personel Journal**", Mart-Nisan, 1969.

McHENRY, Robert., "Sorting Rebels From Guardians", **Personel Management**, Vol.27 No.6, April, 1994.

ÖĞÜT, Adem., SEVİNÇ, İsmail., "1. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi", Kocaeli Üniversitesi, İzmit, 2002.

ÖZTÜRK, Zekai. , "İşletmelerde Personel Seçme Yöntemleri", MPM Yayınları, **Verimlilik Dergisi**, Ankara, 1995/2.

PEKİN, Hüseyin., “Verimliliğin Arttırılmasında İşçilerin Katkısı Giderek Daha Fazla Ağırlık Kazanıyor”, **Verimlilik Dergisi**, Milli Prodüktivite Merkezi Yayını, Yücel Ofset Matbaacılık, Ankara, 1991.

REG, Sell., “Personel Focus Needs to Move From Individual to Teams”, **Personel Mangement Plus**, Vol.5, No.3, March 1994.

SALGADO, J.F., “Management”, **Journal of Occupational & Organizational Psychology**, Vol 71, Issue 2, June 98.

SCOTT, Mary E.,”Internships Add Value to College Recruitment”, **Personel Journal**,Vol.71, No:4,1992.

SİNANGİL, H. Kepir., “Personel Seçimi ve İşe Alma Teknikleri”, **10. Ulusal Psikoloji Kongresi**, A.Ü. Basımevi, Ankara, 1998.

SISLEY, R., “Management”, **Human Resource Management**, Vol. 44, Issue 2, May 97.

TEMİR, Adem., “Örgütsel Sürecin ve Personel Faaliyetlerinin İyileştirilmesi Çalışmalarında İş Analizi ve Tasarım Uygulamalarının Rolü”, **Per. Ok.ve Eğt.Mrk.K.lığı İnsan Kaynakları Sempozyumu**, Konya, 2000.

ÜLGEN, Hayri., “İşletmelerimizin Organizasyon Yapıları ile İlgili Uygulamaya Ait Bir Örnek Araştırma Örneği”, **İ.Ü.İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt 2, Sa: 1, İstanbul, 1973.

INTERNET KAYNAKLARI

AHUJA, Manju K. and Carley, Kathleen M., (1998), Network Structure in Virtual Organizations, Erişim: 11.06.2007, <http://www.ascusc.org/jcmc/vol3/issue4/ahuja.htm>.

YILMAZ, Hüseyin, (2003), Sanal Organizasyonlar Ve Stratejik İş Birliği Modeli Olarak Sanal Ağ Organizasyonu, Erişim: 13.4.2007, http://www.geocities.com/ceteris_paribus_tr/h_yilmaz9.doc.

VIOLINO, Bob., (2000), The Leaders of E-Business, InformationWeek, Erişim:14.05.2007, <http://www.informationweek.com/65/leaders.htm> .