

T.C.  
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI  
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI

**İŞE ALIM SÜRECİNDE KİŞİLİK ENVANTERİ  
KULLANIMININ  
DOĞRU PERSONEL SEÇİMİNDEKİ ROLÜ  
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**  
Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan:  
**Sinem GİDER**

İstanbul, 2015

T.C.  
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI  
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI

**İŞE ALIM SÜRECİNDE KİŞİLİK ENVANTERİ  
KULLANIMININ  
DOĞRU PERSONEL SEÇİMİNDEKİ ROLÜ  
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**  
Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan:  
**Sinem GİDER**

Öğrenci No:  
120745030

Danışman:  
Yrd. Doç. Dr Vedat Akman

İstanbul, 2015

## YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum 'İşe Alım Sürecinde Kişilik Envanteri Kullanımının Doğru Personel Seçimindeki Rolü Üzerine Bir Araştırma' başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmamın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

**Sinem GİDER**



T.C.  
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ  
TEZLİ YÜKSEK LİSANS SINAV TUTANAĞI

21.01.2015

Enstitümüz *İşletme Yönetimi* Anabilim dalı *İşletme Yönetimi* Programı yüksek lisans öğrencilerinden 120745030 numaralı **Sinem GİDER**'in "Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim - Öğretim Yönetmeliği"nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği "**İşe Alım Sürecinde Kişilik Envanteri Kullanımının Doğru Personel Seçimindeki Rolü Üzerine Bir Araştırma**" konulu tezini, Yönetim Kurulumuzun 21.01.2015 tarih ve 2014/25 sayılı toplantısında seçilen ve Taksim Yerleşkesinde toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, ilgili yönetmeliğin (c) bendi gereğince (45) dakika süre ile aday tarafından savunulmuş ve sonuçta adayın tezi hakkında oyçokluğu/oybirliği ile Kabul/Red veya Düzeltme kararı verilmiştir.

İşbu tutanak, 4 nüsha olarak hazırlanmış ve Enstitü Müdürlüğü'ne sunulmak üzere tarafımızdan düzenlenmiştir.

DANIŞMAN  
YRD.DOÇ.DR. VEDAT AKMAN

  
ÜYE  
PROF.DR.MEHMET FİKRET GEZGİN

  
VEDAT

  
ÜYE  
YRD. DOÇ. DR. SITKI SÖNMEZER

Adı Soyadı : Sinem GİDER

Danışmanı : Yrd. Doç. Dr. Vedat AKMAN

Türü ve Tarihi : Yüksek Lisans, 2014

Alanı : İşletme Yönetimi

Anahtar Kelimeler : İşe Alım, Kişilik Envanteri, İnsan Kaynakları, Aday

## ÖZ

### **İŞE ALIM SÜRECİNDE KİŞİLİK ENVANTERİ KULLANIMININ DOĞRU PERSONEL SEÇİMİNDEKİ ROLÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

Bu çalışmada, personel seçim sürecinde kullanılan kişilik envanteri uygulamasının, doğru personelin işe alınmasına etkisi incelenmiştir. İşletmelerin, karlılık, devamlılık ve başarı hedeflerini yakalayabilmesi; doğru seçilmiş, nitelikli personelleriyle doğrudan ilişkilidir. Aday değerlendirme sürecinde; bilgi, tecrübe ve eğitim gibi temel kriterleri sağlayan kişiler arasından, kimin işletme için doğru personel olabileceğini, bireyin kişilik özellikleri belirlemektedir. Bireyin kişisel özelliklerinin ölçümlenip, değerlendirildiği kişilik envanteri; bilimsel bir psikoteknik yöntem olduğundan, doğru personel seçiminde, işe alım kararına güvenilir bir kaynak oluşturmaktadır. Özel bir işletmenin işe alım biriminde yapılan araştırmanın sonuçları, işe alım kararına etki eden kişilik envanteri kullanımının, doğru personel seçim oranını arttırdığını desteklemektedir.

Name and Surname : Sinem GİDER  
Advisor : Assistant Professor Doctor. Vedat AKMAN  
Degree and Date : Master, 2014  
Major : Business Administration  
Key Words : Recruitment, Personality Tests, Human Resources, Job  
Candidate

## **ABSTRACT**

### **A SURVEY ABOUT THE IMPACTS OF USING PERSONALITY TESTS IN THE RECRUITMENT PROCESS ON HIRING THE RIGHT EMPLOYEE**

This study has examined the impact of the personality tests used in the recruitment process on hiring the right employee. Qualified employees directly relate to businesses' achieving the objectives of profitability, permanence and success. In the process of reviewing the job candidate, the personality traits of the individual determine the person who will be beneficial to the business among the others fulfilling the basic criteria such as knowledge, experience and education. Since the personality tests are a scientific and psychotechnical method, they are reliable sources for the hiring decision in terms of choosing the right employee. The results of a research conducted in the Recruitment Department of a private company support that the use of personality tests that affect the hiring decision increases the chances of choosing the right employee.

## İÇİNDEKİLER

### ÖZ

### ABSTRACT

TABLolar LİSTESİ	vi
ŞEKİLLER LİSTESİ	vii
KISALTMALAR	viii
GİRİŞ	1

## BİRİNCİ BÖLÜM

### İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ KAVRAMI	4
2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN AMACI VE ÖNEMİ	9
3. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN FONKSİYONLARI	12
3.1. İnsan Kaynakları Planlaması	13
3.2. İşe Alım	14
3.3. Eğitim ve Kariyer Planlama	14
3.4. Performans Değerlendirme ve Ücret Yönetimi	17
3.5. İş Sağlığı ve Güvenliği	20
3.6. Personel ve Özlük İşleri	21
3.7. Bilgi Sistemleri ve Raporlama	22

## İKİNCİ BÖLÜM

### İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE İŞE ALIM

1. PERSONEL İHTİYACININ BELİRLENMESİ	23
1.1. İş Analizi	24
1.2. Personel İhtiyacının ve Analizinin Belirlenmesi	25
2. PERSONEL TEMİNİ VE ADAY HAVUZU OLUŞTURMA	29
2.1. İç Kaynaklar	30
2.2. Dış Kaynaklar	32

3. PERSONEL SEÇİMİ	36
4. PERSONEL SEÇİM SÜRECİ	38
4.1. Başvuru Kabul ve Ön Görüşme Süreci	38
4.2. Başvuru Formu	39
4.3. İşe Alım Test ve Sınavları	40
4.4. Mülakat	41
4.4.1. Serbest Mülakat	42
4.4.2. Planlı Mülakat	43
4.4.3. Grup Mülakatı	44
4.4.4. Panel Mülakatı	44
4.4.5. Stres Mülakatı	44
4.4.6. Yetkinlik Bazlı Mülakat	45
4.5. Referans Kontrolü	46
4.6. İşe Kabul Süreci	49
4.7. İşe Yerleştirme	50

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### İŞE ALIMDA KULLANILAN PSİKOTEKNİK YÖNTEMLER

1. PSİKOTEKNİK YÖNTEM	51
2. TÜRKİYE’DE PSİKOTEKNİK YÖNTEMİN KULLANIMI	54
3. PSİKOTEKNİK TEST TÜRLERİ	56
3.1. Kullanılan Malzemeye Göre Test Çeşitleri	56
3.1.1. Kağıt ve Kalem Testleri	56
3.1.2. Aletli Testler	57
3.2. Uygulama Türüne Göre Testler	57
3.2.1. Teşhis Testleri	57
3.2.2. Tahmin Testleri	57
3.2.3. Hız Testleri	58
4. İŞE ALIMDA KULLANILAN PSİKOTEKNİK TESTLER	59
4.1. Zeka Testleri	59
4.2. Yetenek Testleri	62
4.3. İlgi Testleri	63

4.4. Kişilik Testleri	64
5. İŞE ALIMDA KİŞİLİK TESTİ ANALİZİ	68

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **FASTFOOD SEKTÖRÜNDE LİDER ÖZEL BİR İŞLETMENİN İNSAN KAYNAKLARI DEPARTMANINDA İŞE ALIM SÜRECİNDE KİŞİLİK ENVANTERİ KULLANIMINA İLİŞKİN YAPILAN BİR ARAŞTIRMA**

1. ARAŞTIRMANIN KONUSU VE AMACI	76
2. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ	77
3. İŞLETMENİN TANIMI	78
4. X İŞLETMESİNİN İNSAN KAYNAKLARI DEPARTMANININ YAPISI	79
5. X İŞLETMESİNDE İŞE ALIM SÜRECİ	81
5.1. Personel İhtiyacının Belirlenmesi	82
5.2. Aday Havuzunun Oluşturulması	82
5.3. Başvuruların Değerlendirilmesi ve Ön Eleme	83
5.4. Mülakata Davet	84
5.5. Kişilik Envanteri	84
5.6. Mülakat Süreci	86
5.7. Referans Araştırması	87
5.8. İş Teklifi	88
5.9. İşe Yerleştirme ve Eğitim Süreci	88
6. KİŞİLİK ENVANTERİ KULLANIMININ X İŞLETMESİNE KATKISININ DEĞERLENDİRİLMESİ	90
SONUÇ	93
KAYNAKÇA	96

## TABLÖLAR LİSTESİ

**Sayfa No.**

**Tablo 1:** Yönetici Adayı Devir Oranı

91

## ŞEKİLLER LİSTESİ

	<b>Sayfa No.</b>
<b>Şekil 1:</b> Personel Talep Formu Örneği	28
<b>Şekil 2:</b> Referans Araştırma Formu Örneği	48
<b>Şekil 3:</b> Kişilik Testi Soru Örneği	65
<b>Şekil 4:</b> D.I.S.C Kişilik Envanteri Mülakat Raporu 1/4	70
<b>Şekil 5:</b> Kişilik Envanteri Mülakat Raporu 2/4	71
<b>Şekil 6:</b> Kişilik Envanteri Mülakat Raporu 3/4	72
<b>Şekil 7:</b> Kişilik Envanteri Mülakat Raporu 4/4	73
<b>Şekil 8:</b> Kişilik Envanteri Tipi	74
<b>Şekil 9:</b> Kişilik Envanteri İşe Uygunluk Analizi	85

## KISALTMALAR

<b>ABD</b>	: Amerika Birleşik Devletleri
<b>a.g.k</b>	: Adı Geçen Kitap
<b>D.I.S.C</b>	: Dominant, İz Bırakan, Sadık, Ciddi
<b>İ.E.T.T</b>	: İstanbul Elektrik Tramvay ve Tünel İşletmeleri
<b>İK</b>	: İnsan Kaynakları
<b>İŞ-KUR</b>	: İş Kurumu
<b>M.E.B</b>	: Milli Eğitim Bakanlığı

# GİRİŞ

## **Araştırmanın Konusu:**

Bu araştırma, insan kaynakları yönetiminin bir fonksiyonu olan işe alım sürecini ve bu süreçte kullanılan kişilik testlerinin önemini vurgulayarak, özel bir işletmede, işe alım sürecinde kişilik envanteri kullanımının doğru personel seçimine katkılarının incelenmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir. Profesyonel iş hayatında yaygın olarak kullanılan kişilik envanteri uygulamaları ve değerlendirmeleri hakkında güncel bilgiler toplanarak, işe alım sürecine kişilik envanteri kullanımının etkileri analiz edilmektedir.

## **Araştırmanın Amacı:**

Günümüz iş dünyasının büyüyen rekabet ortamında, şirketlerin başarılı bir şekilde devamlılıklarını sürdürebilmesi, çalışan nitelikli personellerinin özverili çalışmalarına bağlı olmaktadır. Bu bağlamda şirketi bir üst seviyeye taşıyacak, doğru personelin seçimi en önemli aşama olarak karşımıza çıkmaktadır. Yakın bir geçmişe kadar işe alım sürecinin en önemli parçası olan mülakatlar, bu alanda deneyimi olmayan patron veya departman müdürleri tarafından yürütülmekteydi. Bu durum pozisyon için uygun olmayan personelin işe alınma riskini arttırmaktaydı. Daha sonraki dönemlerde bu duruma bağlı olarak gelişebilecek olan tüm olumsuz etkilerin şirketin başarı skalasını etkilediğini fark eden işletme yöneticileri, mülakat dahil işe alımın tüm aşamalarında alanında profesyonelleşmiş ve eğitilmiş personellerle çalışmayı seçmektedir. Çalışma doğru personel seçiminde kişilik envanteri kullanımının önemini ve sonuç üzerinde yarattığı değişimleri gözlemlemeyi amaçlamaktadır.

## **Çalışmanın Önemi:**

Doğru personelin seçilmesi için, çeşitli işe alım uygulamaları tercih edilmekte ve geliştirilmektedir. Bu uygulamalardan en yaygın kullanılanlardan biri de kişilik envanteri kullanımınıdır. Kişilik envanteri; bireyin ilgi alanları, davranış kalıpları ve

sahip olduğu yetkinlikler gibi belirleyici hususlarda işe alımcılara rehberlik etmektedir. Eğitim ve tecrübe gibi temel kriterleri sağlayan adaylar arasından hangisinin doğru kişi olduğu, adayda aranılan bireysel özelliklere göre belirlenecektir. Bu önemli kararın alınmasında bilimsel yöntemlere dayanan kişilik testleri güvenilir bir yol gösterici olmaktadır.

Kişilik envanterinin son yıllarda artış göstermesinin bir diğer nedeni; yetkinlik bazlı mülakat tekniklerinin artık hemen hemen her pozisyonda kullanılmaya başlamasıdır. Adayın geçmiş deneyimlerine dayanarak, yaşanmış olay örnekleri üzerinden adayın yetkinlik ve nitelik bakımından işe uygun olup olmadığını tespit etmeye çalışan bu yöntemde kişilik envanter raporları zaman ve nesnel bakış açısından yardımcı olmaktadır. Profesyonel iş dünyasında işe alım dışında birçok alanda da kişilik envanterleri kullanılmaktadır.

İnsan faktörüne gereken değeri veren işletmeler, personel seçiminde kişilik envanteri kullanımına yönelmektedir. Kişinin bireysel özelliklerine göre yapılan işe alım, görevlendirme ve terfilerin olumlu sonuçları işletmenin verimliliğini arttırmaktadır. Doğru personel seçiminin, iş kazaları ve personel devir oranını düşürdüğü gözlemlenmektedir. Bu nedenle işe en uygun kişinin alınması, şirketin karlılığının gözetilmesi anlamına da gelmektedir. Kurumsal firmalar envanter kullanımı ve sonuçlarının raporlanması için çalışanlarına bu konu hakkında eğitim aldirmektedir. Kurum içinde envanter yorumlayabilen çalışanların olması envanter rapor sonuçlarının daha hızlı ve daha az maliyetli bir şekilde yorumlanarak verimli çalışma prensibinin güçlendirmesini sağlamaktadır.

### **Çalışmanın Planı:**

Bu çalışmada insan kaynaklarının işleyiş yapısı ve fonksiyonlarının üzerinde durularak işe alım süreci incelenmiştir. İş alım sürecinde kullanılan çeşitli test türleri açıklanarak, bu test türlerinden kişilik envanteri kullanımının doğru personel seçimi üzerine etkileri özel bir işletmenin insan kaynakları departmanının raporları temel alınarak incelenmiştir.

### **Çalışmada Kullanılan Metot ve Teknikler:**

Bu araştırmada, belirtilen amaç ve kapsam çerçevesinde fastfood sektöründe lider özel bir işletmenin, insan kaynakları departmanının işe alım biriminde kişilik envanteri kullanımının bir yıllık süre içerisinde işletmeye yansıyan etkileri gözlemlenilmiştir. Araştırma, işletmenin restoran zincirleri için işe alımı gerçekleştirilen ‘Yönetici Adayı’ pozisyonu ve beş markası ile sınırlıdır. Alan araştırması ve profesyonel iş hayatında aktif olarak kullanılan kişilik envanteri örneklerinden yararlanılmıştır. Çalışma, 1000’e yakın adayın mülakat sürecinin gzlemlenilmesine ve sonuçlarının incelenmesine dayanmaktadır.

### **Karşılaşılan Zorluklar:**

İnsan kaynakları yönetimi, insan faktörünü temel almaktadır. Bu nedenle insanın temel alındığı her noktada çeşitli değişkenler bulunmaktadır. Bu çalışmada inceleme altına alınan mülakat süreçlerinin farklı işe alımcılar tarafından yürütülmesi ve aday profilinin de çeşitli yapılardan oluşması nedeniyle standart sapmalar zaman zaman söz konusu olabilmektedir. Araştırmanın yürütüldüğü X işletmesi ve diğer destek alınan profesyonel kuruluşların yönetim ve çalışma politikaları da araştırmanın sürecini ve ilerleyişini etkilemektedir.

### **Sonuç:**

Bireyin sahip olduğu kişilik yapısı; sahip olduğu yetkinlikler, beceri ve duygusal zeka düzeyi hakkında bilgi vermektedir. Birçok kişilik envanteri sonuçları, test uygulanan kişinin başarılı olabileceği meslek alanlarının listesini içermektedir. Bu bağlamda envanter sonuçlarını profesyonel amaçlar için kullandığımızı düşünürsek, yapılan araştırmalar kişilik özelliklerinin iş hayatındaki performansla ilişkili olduğunu kanıtlar niteliktedir. Doğru personelin seçilmesi, performansın artması ve iş gücünün verimli kullanılması anlamına gelmektedir. Doğru personel seçimiyle, iş kazaları oranlarında düşüş gözlemlenmesinin yanı sıra personel devir oranının da düştüğü gözlemlenilmektedir. Tüm bu unsurlar şirketin başarısı ve karlılığının artması anlamına gelmektedir.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

#### 1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ KAVRAMI

Küreselleşmenin giderek arttığı günümüz iş dünyasında işletmeler, varlıklarını daimi ve başarılı kılabilmek için gelişime açık olmak zorundadır. Bir şirketin hedeflediği noktaya gelebilmesi için çeşitli fiziki ve finansal kaynaklara ihtiyacı bulunmaktadır. Bu kaynakları yapılandıran, değerlendiren ve işlevsel kılan departman, insan kaynakları departmanıdır.

Bir işletmeyi diğer firmalardan öne çıkaracak olan etken, insan faktörüdür. Etkin işletme yönetimi politikalarının oluşturulması, performans denetiminin sağlanması, kariyer planlamasının yapılması gibi çalışmalar; insan faktörüne şirketlerin yaptığı yatırımlardır. İşletme, çalışan personellerin iş gücü verimini arttırmak ve birbirleri arasındaki iletişimi etkin hale getirebilmek için çeşitli yönetim stratejileri kullanmaktadır.

1980'li yıllardan günümüze kadar gelişim göstererek gelen insan kaynakları kavramı, alışlagelmiş personel yönetimi kavramından farklılıklar göstermektedir. İşletme bünyesinde insana verilen değer artmasıyla beraber, sermayenin kullanımında da insan kavramına verilen pay artış göstermiştir. Karlılığın artması için nasıl teknolojiye yatırım yapılıyorsa; insan içinde aynı yatırım yapılmak durumundadır. İnsan kaynakları yönetimi merkez olarak insanı temel alır.

Sanayi Devrimi'nin başlamasıyla beraber işletme yapılarında birçok değişim meydana gelmiştir. Personel yönetimi kavramı da tam bu noktada meydana çıkmaktadır. Bu dönemdeki sendikalaşma faaliyetleri, çalışma koşullarının zorluğuna ve ücretlendirmeye beraber diğer yan hakların önemine dikkat çekmeyi başarmıştır.

Bu gelişmenin sonrasında işletmelerde refah sekreterliği birimi ortaya çıkmıştır. Bu sekreterlik çalışanlara; dinlenme, eğitim ve tıbbi konular gibi birçok önemli noktada yardımcı olmaktadır. Böylelikle personel yönetimi anlayışı işletmelerde doğmuş oldu.

19.yüzyılda fabrikalarda çalışan işçilerin sayılarındaki artış ile beraber, yönetimin çalışanlarıyla iletişim kurması zorlaştı. ABD’de personellerle iletişimin önemini kavrayan işletmeler ‘sosyal hizmet görevlisi’ kavramıyla tanışmış oldu.<sup>1</sup>

20. yüzyıl’ın başlarında üretimde karlılığın dışında, çalışanların verimliliğinin önemi tartışılır oldu. İş tanımları ve iş analizlerinin gelişimi bu dönemde yapıldı. Taylor ve Gilbreth, bu dönemde insan kaynakları alanında yaptıkları çalışmalarla alana ışık tuttular. Toylar, işletmelerde bilimsel yöntem yaklaşımını desteklemiştir. Bu yaklaşıma göre; veri analizleri büyük önem taşımaktadır. Yapılması gereken iş için gerekli materyalleri ve harcanacak zamanı planlayarak araştırmalarını yapmıştır. Veri analizlerine dayanarak, yöneticinin öznel kararlarından uzak, adaletli bir performans değerlendirme sistemi kurulmuştur. Toylar, personel yönetimi için, personel biriminin kurulması gerekliliğini dile getiren ilk kişidir.<sup>2</sup>

Birinci Dünya Savaşı sonrasında davranış bilimlerinin iş hayatında önem kazandığı görülmektedir. Personel departmanı bu dönemde; çalışanın işe giriş ve çıkış tarihlerini, izin günlerini ve aldığı ücret gibi önemli detayları kayıt altına almaya başlamıştır. Sendikal yasaların beraberinde getirdiği sorumluluklarda personel departmanının görevlerinden biri haline gelmiştir.

İnsan kaynakları yönetimi alanında meydana gelen en köklü değişimlerden biri ise psikoloji biliminin, personel yönetiminde uygulamalarında kullanılmaya başlanmasıdır. Alton Mayo’nun 1927 – 1930 yıllarında yaptığı Hawthorne araştırmaları; psikolojinin insan kaynakları yönetimindeki önemini altın çizmektedir. Personellerin verimliliğinin sadece yaptıkları işlerin koşullarına ve

---

<sup>1</sup> Zeyyat Sabuncuoğlu,., *Personel Yönetimi (5.Baskı)*, Teknografij Matbaacılık, İstanbul, 1988, s.43

<sup>2</sup> Aytaç Açıkalın; *Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Personel Yönetimi (1.Baskı)*, Pegem Yayıncılık, İstanbul, 1994, s.56

ücretlendirmeye bağlı olmadığını ortaya koyan bu çalışmada, psikolojik etmenlerin önemi ortaya çıkarılmıştır. Bu çalışmanın sonucunda performansa bağlı ödüllendirme, grup çalışmaları ve tam zamanlı aktivite gibi kavramlar insan kaynaklarının ilgi alanı içersine girmeye başlamıştır.<sup>3</sup>

20.yüzyıl ortalarında insan kaynaklarında motivasyon ve eğitim faaliyetleri göze çarpmaktadır. Çalışanların kendilerini ve beklentilerini daha rahat ifade edebildiği koşullar oluşmaya başlanmıştır. 1960'lı yıllarda yasalarla birlikte personel yönetimi kavramı yerini yavaş yavaş insan kaynakları yönetimine bırakmıştır. İnsan kaynakları yönetimi, personel yönetime göre daha geniş bir içerik barındırmaktadır. Örgütsel davranış psikoloji akımlarının etkisiyle, endüstri ilişkileri ve yönetim birleşmiştir.

1980'li yıllar içersinde insan kaynaklarına verilen önemin büyük ölçüde arttığı gözlemlenmektedir. Uluslar arası pazarlarda hızla artan rekabet piyasaları, teknolojik gelişmeler, azalan endüstriyel verimlilik, batı ülkelerinde kötüye giden ekonomik durum gibi nedenler gözleri insan kaynakları yönetiminin verimliliği arttıracak çalışmalarına çevirmiştir.

2000'li yıllarda üretkenlik ve kalite kavramlarının işletmelerde önem kazanmasıyla beraber, çalışanların işte ve iş dışında motivasyon sağlayıcı, denge kurucu ihtiyaçları ortaya çıkmıştır. Teknolojide meydana gelen değişimler ve buna bağlı olarak gelişen bilgi teknolojileri, küreselleşmeyle beraber insan kaynaklarının fonksiyonlarında da çeşitli değişim ve gelişimler meydana getirmiştir.

İşletmenin gereksinim duyduğu sayıda en uygun personeli bulmak, bünyesindeki çalışanların eğitim ve gelişim programlarını hazırlamak, performans değerlendirmeleri düzenlemek ve çalışanların motivasyonlarını koruyarak maksimum seviyede verimli bir çalışma ortamı oluşturmak insan kaynaklarının görevidir.

---

<sup>3</sup> Öznur Yüksel; *İnsan Kaynakları Yönetimi (2.Baskı)*, Gazi Kitapevi, Ankara,1998, s.53

İnsan kaynakları yönetimi; işletmenin hedeflerine ulaşmada, insan faktörünü en etkin şekilde kullanmasını amaçlar. Bu yönetim yasalara uygun, insan ve şirket organizasyonuna faydalı olacak şekilde tüm insan kaynaklarının fonksiyonları kapsar.<sup>4</sup>

İnsan kaynakları yönetimi, sadece ihtiyaç duyulan personelin bulunması değildir. İnsan gücünün verimli kullanılabilmesi için yürütülen denetleme, raporlama ve değerlendirme işlevlerinin örgütsel yapı içerisinde yürütülmesidir. Bu nedenle geçmişteki personel yönetimi kavramından farklılıklar taşımaktadır. Stratejik bir yönetim biçimi olmasının yanı sıra organizasyon yapısı içerisinde bulunan personellerin bütünleşmesini sağlamayı amaçlar.

İnsan kaynakları yönetimi; hedeflenen sonuçlara ulaşmayı planlarken, toplumun beklentilerini yanıtlamayı, işletme bünyesinde çalışan personellerin kariyer planlarını gözetmeyi ve organizasyon yapısının ihtiyaçlarını karşılamak zorundadır. Personellere verilen değer arttıkça, karşılığında işletmenin elde etmek istediği verimde artış gösterecektir.

İnsan kaynakları yönetiminin benimsediği çeşitli felsefeler bulunmaktadır. Bunlardan ilki; çeşitli motivasyon artırıcı uygulama ve çalışmalarla personelin aidiyet duygusunu güçlendirerek verimliliği arttırmaktır. Diğer bir husus ise çalışma ortamının, huzurlu ve güvenli olmasını sağlamaktır. İnsan kaynakları yönetiminde belirlenmesi gereken en önemli bakış açısı, çalışanların farklılıklarının ortaya çıkartılarak bu farklılıkları zenginleştirip, yapıya fayda sağlamak olmalıdır.

Türkiye’de insan kaynakları yönetimi, yasal düzenlemeler ve sanayinin gelişmesini takiben ortaya çıkmıştır. Sosyal Sigortalar Kanunu 1945 yılında kabul edilmiştir. Çalışanların sosyal haklarını düzenlemeye ve korumaya yönelik ilk çalışma olarak kabul edilebilir. 1960’lı yıllarda ABD örnek alınarak, personel yönetiminin temelleri atılmıştır. Yabancı sermayeli şirketlerde ilk olarak gözlemlenen personel ve insan kaynakları biriminin ayrışma süreci, günümüzde orta

---

<sup>4</sup> Çoşkun Can Aktan; *2000’li Yıllarda Yönetim Teknikleri (1.Baskı)*, Tügiad Yayınları, İstanbul, 1999, s.42

ölçekli ve üzeri şirketlerde oturmuş bir sistemdir. 1980'li yıllar itibariyle ülkemizde insan kaynakları birimi, yurt dışında gelişmiş olan bu konudaki işleyişi örnek almıştır.

1990'lı yıllarda yönetim ile ilgili kararların alındığı toplantılara insan kaynakları birimlerinin yöneticilerinin katılmalarıyla, insan kaynaklarının yönetim üzerinde etkisi ve önemi artmıştır. Günümüzde insana değer veren bu nedenle yatırım yapan firmaların yanı sıra maliyet nedeniyle bu birime önem vermeyen küçük işletmeler, ülkemizdeki insan kaynaklarının gelişim sürecini yavaşlatmaktadır.

2000'li yıllarda insan kaynakları departmanlarında çeşitli başlıklar altında farklı birimler ortaya çıkmıştır. İşletmenin işlem ve faaliyetlerini yürüten insan kaynakları birimi, aynı zamanda eğitim ve işe alım uygulamalarını beraberinde yürütmektedir. Büyük şirketlerin eğitim ve işe alım konusunda ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik danışmanlık firmaları da bu dönemlerde ortaya çıkmaktadır.

2003 yılında 4857 sayılı iş kanunu kabul edilerek, iş hukuku konusunda büyük gelişmeler kaydedilmiştir. İş güvencesinin gerekliliği ve esnek çalışma saatlerinden iş hukukunda bahsedilmiştir. İş güvenliği ve sağlık birimlerinin kurulması ve önem kazanması bu dönemde olmuştur.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> Sibel Gök; *21.Yüzyılda İnsan Kaynakları Yönetimi (1.Baskı)*, Beta Yayıncılık, İstanbul, 2006, s.81

## 2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN AMACI VE ÖNEMİ

İnsan kaynakları yönetimi, insan ilişkilerini bütünüyle incelemektedir. Organizasyon içerisindeki ilişkileri geniş bir yelpazede bir araya getirir. İnsan faktörü, işletmenin hedeflerine ulaşmadaki en önemli yardımcısıdır. Kurum kültürünün oluşturulması, üretim hedefleri, yönetim stratejileri, çalışanların tüm gerekli işlemlerinin yapılmasından insan kaynakları sorumludur.

İnsan kaynakları yönetimi, hiyerarşik yapı açısından farklılık gözetmeden, tüm çalışanlar için faaliyetlerini sürdürür. Yapı olarak insan ilişkilerini önemseyen bir yönetim tarzı benimsenir. Uygun personelin seçilmesi, işe yerleştirilmesi ve eğitimi gibi çeşitli çalışmalar yürütülmektedir.

İşletmeni belirlediği hedeflere ulaşmaktaki en büyük yardımcısının çalışanları olduğunu algılaması, insan kaynaklarının çalışanlar arası ilişkileri yönetmede etkin rol üstlenmesine neden olmuştur. Böylelikle işverenler, iş kaynaklı sorunlar ve çalışanlar arasındaki iletişimsel kopuklar nedeniyle; insanlar arası ilişkilere yoğunlaşmıştır.

İnsan kaynakları yönetiminin temel iki amacı; işletmenin belirlemiş olduğu kaynakları ve hizmetleri en etkin biçimde değerlendirmek, ikincisi ise çalışanın iş ortamındaki istek ve ihtiyaçlarına cevap verebilmektir. Personelin mesleki bilgi eksiklerini tespit etmek ve bu açığı kapamaya yönelik eğitim planını oluşturmak, kariyer planı doğrultusunda yönlendirmek, örgüt yapısına çalışanın uyum sağlamasına yardımcı olmak gibi görevlerde insan kaynaklarının sorumluluğundadır.

6

İnsan kaynaklarının amaçlarını dört başlıkta inceleyebiliriz; Örgütsel amaç, toplumsal amaç, kişisel ve işlevsel amaç. Örgütsel amaç; İnsan, örgütün hedeflerine ulaşmasında katkı sağlayan araçtır. Toplumsal amaç; Örgüt yapısı toplumsal kaynakları kullanmakta sorumluluğa ve bilince sahip olmalıdır. Eğer bu kaynaklar israf edilirse yasal düzenlemeler devreye girebilir. Kişisel amaç; Çalışanların verimli

---

<sup>6</sup> İlhami Fındıkçı; *İnsan Kaynakları Yönetimi (1.Baskı)*, Alfa Basım Yayınları, İstanbul, 1999, s.29

bir şekilde çalışmalarını devam ettiriyorlarsa çeşitli ihtiyaçlar karşılanmalıdır. Personellerin kişisel gelişim ihtiyaçlarının karşılanmasına yardımcı olunmalıdır. İşlevsel amaç; insan kaynaklarının hizmet düzeyi, hizmet ettiği örgütle uyum sağlamaktır. Hizmetin düzeyi, talep edilenden az olmamalıdır.<sup>7</sup>

İnsan kaynaklarının amaçları daha kapsamlı incelendiğinde farklı sorumluluklarda göze çarpmaktadır. Çalışanın işletmenin belirlediği hedefler doğrultusunda işletme için önemli olduğunun altını çizerek yönetimi bilinçlendirmek önemli bir noktadır. Personelin firmaya değer katmasını ve etkin olmasını sağlamak, istihdam stratejilerini güçlendirmek, çalışan kapasitesini verimli değerlendirmek ve objektif olmak diğer görevlerin başında gelmektedir.

İnsan kaynakları yönetimi ve işletmenin başarısı beraber değerlendirildiğinde; insana değer veren ve yatırım yapan firmaların daha başarılı oldukları gözlemlenmiştir. İnsan kaynakları yönetim politikalarını etkin bir biçimde kullanan işletmeler yüksek performans göstermektedirler. Bu başarının elde edilmesinde, doğru personelin seçilip, doğru işte görevlendirilmesi ve eğitilmesi, şirket yapısıyla uyumluluğun sağlanması etkili olmuştur. İşletmeler diğer rakiplerinin arasında sıyrılmak için insan faktörüne değer vermeyi benimsemiştir. İnsan kaynağı değerlidir. Çünkü bir teknolojik ürün gibi taklit edilemez.<sup>8</sup>

Başarılı olabilmek için insan kaynağının etkin kullanılması gerekmektedir. Bu nedenle; çalışanın firmaya bağlılığı, kalite ve esneklik unsurları önemlidir. İşletme bağlı olan personelin verimliliği de yüksektir. İnsan kaynaklarının faaliyetleri tüm birimleri kapsamaktadır. Stratejik yönetim kararları alınırken bu birimin önemi yöneticiler tarafından özümsemektedir. Çalışanın ve ürünün özellikleri kalite kavramını oluşturmaktadır. İç ve dış bütün değişken faktörlere işletmenin kayıtsız kalmayarak uyum sağlaması da esnekliği gösterir. Bu kavramların hepsi, işletmenin planlarını gerçekleştirmesinde, personelin ihtiyaçlarının karşılanmasında ve işletmenin diğer sosyal sorumluluklarını yerine getirmesine katkı sağlamaktadır. Başarılı olmak isteyen işletmeler, insanı maliyet yükü olarak görmemelidir. Bu

<sup>7</sup> Dursun Bingöl; *İnsan Kaynakları Yönetimi (1.Baskı)*, Beta Basım, İstanbul, 1998, s.34

<sup>8</sup> Ramazan Geylan; *Personel Yönetimi (1.Baskı)*, Met Yayınları, Eskişehir, 1992, s.62

nedenle eğitim başta olmak üzere, çalışanın şirket yapısıyla bütünleşmesini sağlamak ve memnuniyet seviyesinin yükseltilmesidir.

İnsan kaynaklarına gereken önemi veren bir işletmede, işe olan bağlılığın, ücret tatminsizliğinin, motivasyon düşüklüğünün gözlemlenmemesi gerekir. İşletme içerisinde meydana gelebilecek sorunları önceden tahmin edebilmek ve önlem almakta insan kaynakları için önemlidir.

İşletmenin belirlediği doğru insan kaynakları yönetimi politikası personellerin daha verimli çalışmasına neden olmaktadır. Son yıllarda insan kaynakları yönetimi; iş merkezli, proaktif, çözüm odaklı stratejik bir role bürünmüştür. Teknolojinin hızla gelişmesi ve insan kaynaklarının bu gelişmelere adapte olmasıyla beraber, internet aracılığı sayesinde geniş veri tabanlarına ulaşmak ve en uygun personelin seçilmesi kolaylaşmış bulunmaktadır. İş için en uygun personelin işe yerleştirilmesinin işletme için ekonomik katkıları büyüktür.

İnsan kaynakları yönetiminde çeşitli felsefeler benimsenir. Çalışanın rahat, huzurlu ve güvenli bir ortamda çalışmasından başlayarak, motivasyon artırıcı çalışma ve faaliyetlerle aidiyet duygusu sağlanılarak verimlilik artırılmalıdır. Çalışanların bireysel farklılıkları ön plana çıkartılarak, bu farklılıklardan fayda sağlanabilecek düzeyde yararlanılmalıdır. Değişen insan kaynakları yönetiminde bireylerin farklılıkları değer verilerek gözetilmektedir.

### 3. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN FONKSİYONLARI

İnsan kaynakları yönetiminin fonksiyonları, çalışanların ve örgütün etkinliğini arttırmaya yönelik çalışmaların bütünüdür. Personel yönetiminin dışında bünyesinde birçok işlevi barındıran insan kaynakları yönetimi işletmenin yapısını her yönüyle etkilemektedir. Bir çalışanın, işe alım süreçlerinin başlatılmasından, işten ayrılmasına kadar geçen sürede karşı karşıya kaldığı uygulamalarının bütünü insan kaynaklarının işlevidir.<sup>9</sup>

İnsan kaynakları; şirketin gelecek hedeflerini gerçekleştirmesine yönelik, kurum kültürünün oluşturulması, verimliliğin artırılması, çalışma ortamının iyileştirilmesi, ürün kalitesinin yükseltilmesi ve adil ücret yönetimini gibi birçok önemli noktada çalışmalar yapmaktadır.

İnsan kaynakları yönetimi süreci; planlama aşamasıyla başlayıp, işe alma ve yerleştirme, değerlendirme, ödüllendirme ve geliştirme süreçleriyle devam etmektedir. Bu temel işlevler farklı alt maddeler içermektedir. İnsan kaynakları yönetim sürecinin başarısı; ortaya çıkan için verimliliği ve kalitesiyle örtüşmektedir.

İnsan kaynakları yönetiminin tüm fonksiyonları yerine getirilirken çeşitli ilkeler dikkatte alınır. İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları eşit olarak tüm işletmenin çalışanlarını kapsar. Kariyer olanakları bakımından insan kaynakları yönetimi, çalışanın gelişmesi ve kendini gerçekleştirmesini hedefler. Çalışanın yeterlilik ilkesi sadece işe alındığı süreçte değil, ilerleyen süreçte de çeşitli değerlendirilmeler aracılığı ile ölçümlenmeli ve personelin eksiklikleri gerekli eğitimlerle desteklenmelidir. Güvence ilkesi gereğince; çalışan haklı bir sebep belirtilmediği sürece işten ayrılmak zorunda bırakılmamalıdır. İşletme çalışanına, iş güvenliği açısından da uygun ortam sağlamakla görevlidir. İnsan kaynakları yönetimi tarafsız olmalıdır. Performans değerlendirmeleri, terfilerin teklifleri objektif kararlar ışığında gerçekleştirilmelidir. İnsan kaynakları yönetimi; ücret, disiplin cezası gibi özel konularda gizlilik ilkesini benimsediği gibi, personelleri ilgilendiren yazılı ayada sözlü gelişmeler konusunda da çalışanlarına açık olmalıdır.

---

<sup>9</sup> Serkan Bayraktaroğlu; *İnsan Kaynakları Yönetimi (2.Baskı)*, Sakarya, 2006, s.46

Gelişmiş bir organizasyon yapısında, insan kaynakları yönetiminin fonksiyonları çok daha fazla detayı kapsayıcıdır. Firma ölçeği büyüdükçe alanda uzmanlaşmada artış gözlemlenir. Bu nedenle işe alım, performans değerlendirme, kariyer yönetimi gibi farklı işlevler birleşerek daha verimli bir organizasyon yapısını meydana getirir.

### **3.1. İnsan Kaynakları Planlaması**

İnsan kaynakları planlaması; işletmenin bütün departmanları için, nitelik ve sayı bakımından, gerekli iş gücü ihtiyacının önceden tahmin edilmesi, bu ihtiyacın hangi kaynaklardan, ne şekilde ve ne kadar zaman aralığında karşılayabileceğinin önceden planlanmasıdır.

İnsan kaynakları planlaması, değişen veya gelişim gösteren iç ve dış faktörlere bağımlı olarak, personel sağlanması, kariyer ve eğitim planlamasının yapılmasına dair gerekli tüm uygulamaların yapılmasıdır. Diğer bir ifade ile; işletmeni ihtiyaç duyduğu zaman ve yerde, gerekli niteliklere sahip personelin hazır şekilde bulundurulması olarak tanımlayabiliriz.

İnsan kaynakları planlamasını, başarılı bir şekilde organize edebilmek için bazı amaçlar hedeflenmelidir. Bu amaçlar;

- Şirketin amaçladığı hedeflerine ulaşabilmesi için, doğru tespitler yaparak, uzun ve kısa süreli planlar oluşturmak ve bu doğrultuda en uygun personeli bulmak,
- Çalışanların ihtiyaçlarına uygun eğitim imkanlarını sağlayarak, şirkete bağlılıklarını arttırmak,
- İşe alım ve gelişim faaliyetlerinde ekonomik olmak, yapılan yatırımların dönüşünün olmasını sağlamak,
- Hukuksal tüm prosedür ve yasalara uygun hareket etmek,
- Sosyal ve teknolojik yenilikleri takip edip, iş hayatında işlevsel kılarak yenilik sağlamak,
- Kurumsal yapı ve çalışan arasındaki uyumu sağlamak,

- Tüm insan kaynakları yönetimi sürecinde hata oranını en aza indirerek, denetim sorumluluğunun yükünün hafifletilmesidir.<sup>10</sup>

Doğru bir insan kaynakları planlaması yapılabilmesi için öncelikle mevcut kadrolarda çalışanların ve çalışanların nasıl değerlendirildiğine bakılmalıdır. Gelecek dönemde ihtiyaç duyulabilecek gereksinimler ve süreçleri tahmin edilerek stratejik aksiyon planları oluşturulmaktadır.

### 3.2. İşe Alım

İşletmenin büyümesiyle yeni birimlerin kurulması ve işten ayrılmalar nedeni gibi birçok etkene bağlı olarak yeni personel ihtiyacı açığa çıkar. Personel işe alımı; İş için en uygun yetkinlere, deneyime ve akademik donanıma sahip adayların bulunması anlamına gelmektedir. İşletmenin yapısı, yeni alınacak olan personelden beklentiler ve işletmeye katılacak olan fayda gözetilerek aday arayışı süreci yürütülür.

İnsan kaynakları yönetimi, sadece ihtiyaç duyulan nitelikte ve sayıda personelin işe alımıyla ilgilenmemektedir. Bunun yanı sıra, kurum kültürüne ve şirketin stratejik isteklerine uyum sağlayabilecek bireyleri seçerek, örgüte adapte edilmesi ve personel bu yapı içinde kendi kariyer planını gerçekleştirilmesinin desteklenmesiyle de ilgilenmektedir.<sup>11</sup>

İnsan kaynakları planlaması doğrultusunda belirlenen personel ihtiyacını karşılamaya yönelik işlemler, departman yöneticisinin de onayı dahilinde aday başvurularının alınmasını sağlamakla başlar. Bazı şirketlerde kariyer havuzu sistemi bulunur. Bu sistem, mevcut çalışanların, çeşitli departman ve pozisyonlar arasında tüm uygunluk koşulları sağlandığı takdirde geçiş ve atamaların yapılması esasına dayanır. Genellikle ihtiyaç duyulan nitelikler doğrultusunda çeşitli kariyer sitelerine ilanlar verilir. İlanlara başvuran aday sayısının fazlalığından daha çok önemli olan; iş için en uygun donanımda olup, başvuran adayların sayısıdır. Aranılan nitelikler

---

<sup>10</sup> İsmet Barutçugil; *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi (1.Baskı)*, İstanbul, Kariyer Yayıncılık, 2004, s.37

<sup>11</sup> Doğan Canman; *İnsan Kaynakları Yönetimi (1.Baskı)*, Ankara, Yargı Yayınevi, 2000, s.56

doğrultusunda, başvuran adaylar bir ön elemeye tabi tutulur. Bazen özgeçmiş üzerinden bazen ise telefon mülakatı şeklinde bu ön elemeler gerçekleştirilebilir.

Başvurular arasından uygun olabilecek adaylar seçilir ve görüşmelere başlanılır. Bu görüşmelerin ilk aşaması insan kaynakları departmanı tarafından gerçekleştirilir. Pozisyon için uygun bulunan adaylar, departman yöneticileriyle ikinci bir görüşmeye davet edilir. Departman yöneticisi ve insan kaynakları bazen vakit kazanmak adına görüşmeleri beraberinde gerçekleştirebilir.

Mülakat aşamaları ve mülakatlarda uygulanan testler firmalara göre değişiklik göstermektedir. Son dönemlerde yetkinlik bazlı mülakata teknikleri ön plana çıkmaktadır. Yetkinlik bazlı mülakat tekniklerinin amacı; adayın potansiyel kişilik yapısını ve davranış kalıplarını, en iyi şekilde kısa sürede gözlemlemektir. Bu nedenle birçok firma mülakat öncesi adaylarına kişilik envanteri uygulamaktadır. Sayısal, sözel ve duygusal zekanın ölçümünü amaçlayan testler kullanan şirketlerde bulunmaktadır. Firmanın yapısı ve pozisyonun ihtiyacına göre sınavlar ve testler çeşitlilik göstermektedir.<sup>12</sup>

İşe alım mülakatları gerçekleştirilirken, adayı değerlendirmenin yanı sıra adayında firmayı tanıdığı, bire bir iletişim kurduğu noktanın insan kaynakları görüşmesi olması önemli bir noktadır. Bu nedenle görüşmelerde mülakatçı, firmayı temsil eden kişi konumundadır. Mülakatlarda adayları misafir gibi karşılamak ve görüşme boyunca rahat bir ortam sağlamak görüşmenin kalitesi açısından önemlidir. Mülakatçı, adayı görüşme esnasında pozisyonun detayları ve organizasyon yapısı hakkında detaylı bilgilendirmektedir.

İnsan kaynakları görüşmesinin olumlu olmasının ardından, departman müdürünün adayla devam etme kararı almasıyla beraber teklif süreci başlamış olur. İşletmenin personelden, personelin de işletmeden beklentilerini net bir şekilde ifade etmesi her iki taraf içinde sağlıklı bir süreç yönetiminin gerçekleşmesini sağlar.

---

<sup>12</sup> Hasan Latif, Gazi Uçkun; *Mülakat – Avantajlı Stratejiler (1.Baskı)*, Rota Yayınları, İstanbul, 2004, s.48

### 3.3. Eğitim ve Kariyer Planlama

İnsan kaynakları yönetimi; pozisyon için en uygun adayın işe alınmasının ardından, yeni personelin oryantasyon ve eğitim sürecinin planlanmasını gerçekleştirir. Personelin yaptığı işi daha verimli yapabilmesi ve işletmeye olan katkısının artırılması amacıyla eğitim programları düzenlenir. Yeni işe başlayan kişiye şirketi daha iyi tanıyabilmesi ve ortama adapte olabilmesi için oryantasyon programı, mesleki olarak takibinde olacak olan işler için eğitim programı uygulanır. İşletmenin yapı ve standartlarına, yapılan işin niteliklerine uyum sağlamak amacıyla hizmet içi eğitimler verilmektedir.

Firmada eğitim verilecek kişinin, eğitmenlerin, eğitim için gerekli tüm araçların ve ortamın seçilmesinden insan kaynakları yönetimi sorumludur. Yönetim ihtiyaç duyulan eğitimler işletmenin kendi içinde ya da dış kaynaklı yardımlar alarak gerçekleştirilebilir. Oryantasyon, staj, yetki devri, rotasyon ve yöneticinin gözlemi altındaki eğitimler firma içi eğitimlere örnek verilebilir. Firma dışı eğitimler için ise; seminerler, konferanslar ve çeşitli teknikler içeren farklı grup eğitimlerinden bahsedilebilir.

Eğitime önem veren firmalarda birçok fonksiyonun işlevsellik kazandığı göze çarpmaktadır. Kariyer planlaması ve gelişimi desteklenen personelin artan performansı ve mesleki bilgisi doğrultusunda daha az hatalı, sonucundan verim alınan çalışmaların oranı artmaktadır. Eğitim sayesinde bilinçlenen işletmelerde iş güvenliği ve sağlığı açısından da bakacak olursak, iş kazalarının başarılı bir şekilde en aza indirilmektedir. Eğitimler sadece bireysel fayda ve verim gözetmez. Aynı zamanda çalışanlar arasındaki iletişim bağı güçlenerek daha sosyal ve iletişim yönünden engellerin azaldığı bir iş ortamı oluşmasına zemin hazırlanmasına katkıda bulunmaktadır.<sup>13</sup>

Kariyer planlaması, etkinlik ve verimlilik kavramlarının 1990'lı yıllarda işletmelerde tartışılmaya başlanması ile gündeme gelmiş ve günümüzde de

---

<sup>13</sup> Geylan; *a.g.k.*, s.65

gelişimini sürdürmektedir. Kariyer planlaması, çalışanın motivasyonunu ve iş yerine bağlılığını arttıran bir unsurdur.<sup>14</sup>

Kariyer, çalışanın profesyonel iş hayatı boyunca görev aldığı pozisyonlar, deneyimler, beceriler ve davranışların gelişim sürecidir. Alınan terfiler, çalışılan pozisyonla ilgili tutumlar kariyerin bir parçasıdır. Kariyer planlama süreci; işe başlama, gelişim doğrultusunda atamalar, transferler ve iş değişikliklerini kapsamaktadır. Personelin hedeflerine ve yeteneklerine en uygun kariyer planlamasının yapılması insan kaynaklarının sorumluluğudur. Personelin en uygun alanda ve belirlenen sürede yetiştirilmesi, süreç ve performansla ilgili tüm analizlerin akabinde terfi aşamasının gerçekleşmesi, kariyer planlamasının iyi bir şekilde takip edilmesiyle sağlanmaktadır.

İnsan kaynakları yönetim stratejisi belirlenirken uzun ve kısa vadeli hedefler göz önüne alınarak planlamalar yapılmaktadır. Firmanın iç ve dış imkanlarının analiz edilmesi ve mevcut iş gücünün gelecek dönem için değerlendirilmesi önem arz etmektedir. Çalışanların bilgi, beceri ve yetenekleri doğrultusunda şirket içi rotasyonların sağlanılabileceği gibi personele ihtiyaç duyulan birimlerin işe alım planlamasının doğru bir şekilde yapılması, analizler sonucunda ön görülmektedir. Şirket çalışanları, firma bünyesindeki kariyer fırsatlarından eşit oranda yararlandırılmalı ve haberdar edilmelidir. İnsan kaynakları, kariyer planlaması aşamasında çalışanlarına yol gösterici bir danışmanlık sağlamaktadır.

İşletmeler insan kaynakları planlaması için kurslar, seminerler, kişisel gelişime yönelik çeşitli basılı kaynaklar ve bu konu hakkında destek sağlayan danışman firmalardan yararlanmaktadır. Günümüzde kariyer planlamasına önem veren işletmeler, kendi bünyelerinde kariyer planlama ekipleri ve kariyer planlama uzmanları bulundurmaktadırlar. Bu çalışmalar, personellerin kendini gerçekleştirme arzularını, hedefleri ve firmadan yana olan beklentilerini karşılamakta başarılı olmaktadır. Gelişimi desteklenen personel, kurumuna daha bağlı ve istekli çalışacaktır. Eğitimlerle gelişimi desteklenen çalışanın, yaptığı işlerin sonucundaki verim artışı da doğrudan firmanın gözetilen çıkarlarının yararına olmaktadır.

---

<sup>14</sup> Barutçugil; *a.g.k.*, s.48

### 3.4. Performans Değerlendirme ve Ücret Yönetimi

Performans değerlendirme; yöneticinin daha önceden belirlemiş olduğu standartlarla, personelin çalışması sonucu meydana getirdiği işlerin analizinin yapılarak karşılaştırılmasıdır. Performans değerlendirme sadece iş odaklı değildir. Personelin iş yerindeki davranışları, işe yaklaşımı, diğer çalışanlar ve üstleriyle ilişkileri de performans değerlendirme kriterlerinin arasında yer alır.<sup>15</sup>

Performans yönetimi, çalışanların yapacağı işe göre beklenen performansın planlanmasını, değerlendirme sürecini ve performansı geliştirmeye yönelik aksiyon planlarını kapsayan bir kavramdır. Performans yönetimi; Personelinin iyi ve kötü yönlerinin belirlenmesi, performans sonucunda alınan verimliliğin ve motivasyonun artırılması gibi noktalarda önemlidir.

Performans değerlendirilmesinin yapılmasının amacı; ücret belirlemek, terfilerin adil bir şekilde verilmesini sağlamak, başarılı ve zayıf personelleri tespit etmektir. İnsan kaynakları açısından verilemesi gereken işten çıkarma gibi önemli karar aşamalarında, performans değerlendirme sonuçları baz alınmaktadır. Bu nedenle değerlendirmeler objektif ve etik değerler doğrultusunda yapılmalıdır.

Performans yönetimi sisteminin bir işletmede etkili ve faydalı olabilmesi için ön hazırlıklarından ardından, sürecin başlatılması gerekmektedir. Performans değerlendirilmesinin yapılacağı zaman aralıkları, değerlendirilmenin yapılacağı kişiler ve değerlendirme yöntemleri dikkatle seçilmelidir.

Performans değerlendirme yöntemleri, geçmişe ve geleceğe yönelik iki farklı şekilde yapılabilir. Geleceğe yönelik yapılacak olan performans değerlendirilmelerinde kişisel yetkinlikler, psikolojik ve sosyolojik yapılar göz önüne alınmaktadır. Çalışılan ekibin yapısı, kişi sayısı ve ön görülen birimin büyüme hedefleri de önemlidir. Geçmişe yönelik performans değerlendirilmesi sıklıkla kullanılır. Personelin bir önceki dönem içerisindeki çalışmaları ve ilişkileri değerlendirilmeye alınır.

---

<sup>15</sup> Gök; a.g.k., s.49

Performans değerlendirme sistemleri çeşitli yöntemler kullanır. Bazı şirketler, alt kadrolarla beraber yönetici kadrosunun da değerlendirildiği 360 derece adı verilen performans değerlendirmesini tercih eder. Bu değerlendirme sisteminde çalışan da müdürünü değerlendirebilmektedir. En yaygın kullanılan yöntem ise yöneticinin, personeli değerlendirdiği yöntemlerdir. Bu yöntemde adil ve objektif olmak çok önemlidir.

Ücret, personellerin çalışması karşılığında hak ettiği bedeldir. Ücretlendirme faaliyetlerinde ayrıcalık gözetmeksizin iş görenlerin kuruma katkıları ve çalışmaları değerlendirilir.<sup>16</sup>

İş değerlendirme, yapılan işlerin içeriğinin ve niteliğinin saptanmasıdır. Bu sistem ücretlendirmenin temelini oluşturur. İş değerlendirme sistemi ne kadar adil olursa ücretlendirme de o oranda başarılı olur. Ücret belirlenirken yönetimin kararları, çalışanın performansı, iş analizleri, yasal düzenlemeler ve pazar araştırmalarından faydalanılır. İşler gruplandırılarak ve tüm etkenler göz önüne alınarak ücretler belirlenir.<sup>17</sup>

Ücret, personelin tam anlamıyla motivasyonu yüksek ve şirketine bağlı bir şekilde çalışma nedeni değildir. Bunun yanı sıra işe giriş aşamasında iş göreceği olanı cezbeden ve tercih yapmasını sağlayan da ücret ve yan haklardır. Ücret çalışan personelin kıdemini ve deneyimini de ortaya koymaktadır. Çalışanlarına değer veren ve insan yönetimini, felsefesini benimseyen kurumlar, maaşları maliyet unsuru olarak değerlendirirken, personeli temel gereksinimlerinin bu yolla sağlandığını da unutmamalıdır.

Ücret dışında çeşitli yan ödemeler yapılmaktadır. Çalışanın performansını arttırmaya yönelik yapılan özendirici ödemeler, üretim seviyesindeki artışa bağlı olarak yapılır. Prim ödemeleri de motivasyonu sağlamaya yönelik ödemelerdir. İşletme yönetimi tarafından belirlenen aralıklarda ve miktarlarda ödenebileceği gibi kardan pay alma ve hisse senedi verme gibi uygulamalarda bulunmaktadır. Performansa ve üretime bağlı olmayan sosyal ödemeler genellikle yasal

---

<sup>16</sup> M. Ceyhan Aldemir; *Personel Yönetimi (1.Baskı)*, İzmir, Fakülteler Kitapevi, 1996, s.54

<sup>17</sup> Barutçugil; *a.g.k.*, s.84

düzenlemelerle belirlenmiş ödemelerdir. Sigorta primi, mali haklar, emeklilik için ödenen primler bunlara örnek verilebilir.

İşletmelerde genellikle iki farklı şekilde ödeme uygulamaları yapılır. Ana ücret ödeme sisteminin yanı sıra teşvik edici ücret sistemleri bulunmaktadır. Ana ödeme sistemlerini incelemek gerekirse, ilk başta kıdeme dayalı ücretlendirme gelmektedir. Çalışanın kurumda geçirdiği zaman baz alınarak hesaplama yapmaktadır. Daha sonra iş görenin performans değerlendirme sonuçları ücretlendirme için temel alınmaktadır. Teşvik edici ödeme sistemi, ana ödenen ücretin dışında üretimin verimliliği ve çalışanların başarısına göre belirlenmektedir.

İnsan kaynakları yönetimi, çalışanların motivasyonlarını yükseltmek amacıyla maddi nitelik taşımayan ufak ödüllendirmeler yapmaktadır. Doğum günü gibi özel günlerde çeşitli kutlamalar ya da işe başlayan kişiye sıcak bir karşılama niteliğinde hediyeler şekilde paketler hazırlanmaktadır.

Ücretlendirmenin sonuçları çeşitli alanlara yansiyarak bazı sonuçlar doğurur. Bunlardan bazıları; Potansiyel iş gücünü firmaya çeker, işten çıkışların oranında azalma meydana gelir, çalışanların motivasyon seviyeleri yükselir, firmalar arası rekabet ortamı oluşur.

Her çalışan emeği karşılığında hak ettiği ücreti almak istemektedir. Ücret sadece bir amaç olmanın dışında profesyonel iş hayatında çalışanın kendini gerçekleştirme planlarının da bir parçasıdır. Tatmin edici ücret politikası performansı ve motivasyonu arttırıcı bir etkidir.

### **3.5. İş Sağlığı ve Güvenliği**

Güvenli bir iş ortamı oluşturmak için, çalışma koşullarından, çalışılan ekipman ve araçların güvenliğinden, çalışma esnasında oluşabilecek tehlikeli durumlardan işletme sorumludur. Tüm risklerin analizin yapılması ve ön görülmesi ilk aşamada çok önemlidir. Risk analizleri doğrultusunda alınacak önlemler hayati önem taşımaktadır. Günümüzde meydana gelen birçok iş kazası işletmenin sorumsuzluğu, personelin eğitimsizliği ve kuralların dikkate alınmamasından

kaynaklanmaktadır. Artan iş kazaları nedeniyle yasalarca düzenlemeler yapılmış ve işletmeler için zorunlu kılınan faaliyet ve sorumluluk getirilmiştir.

İş güvenliği ve sağlığı faaliyetleri, personelin fiziksel ve ruhsal güvenliğinin korunması adına yapılacak çalışmalar ve önemleri kapsamaktadır. İşletmeler, iş ortamının güvenliğini ve çalışanın sağlığını korumakla yükümlüdür. Çalışanın verimliliğini ve işe devamlılığını sağlayabilmek için çeşitli güvenlik önemlerinin alınması, çalışma ortamında meydana gelebilecek tehlikelerin en aza indirgenmesi önem teşkil etmektedir.

İş kazalarına neden olabilecek durumların saptanması, meslek hastalıklarına yol faaliyetlerin incelenmesi ve bu etkenlerin ortadan kaldırılması iş sağlığı ve güvenliği biriminin sorumluluğundadır. Personel kendini güvende hissetmediği ortamda rahat çalışmamaktadır. Ölme ve yaranma gibi bir tehlikenin var olduğu ortamda yeterli güvenlik önlemleri alınmadığı takdirde çalışanların işe bağlılıkları ve performansları olumsuz etkilenecektir.<sup>18</sup>

Güvenli bir iş ortamının sağlandığı ve oluşabilecek tüm tehlikeli durumlar için önemlerin alındığı bir işletmede, çalışanlar kendilerine verilen önemi hissederek daha verimli çalışacaklardır. İşletme açısından da personelin sağlığının kötü yönde etkileyebilecek unsurların ortadan kaldırılması da verimliliğin artarken, maliyetin düşmesini sağlayacaktır.

### **3.6. Personel ve Özlük İşleri**

İnsan kaynakları yönetimi kavramıyla personel yönetimi kavramının birbirinden ayrışmasıyla beraber, personel ve özlük işleri birim yapısının ortaya çıktığını görürüz. Personelin işe alınmasından, işten ayrılmasına kadar olan süreçte, personele ait sicil kayıtlarının tutulduğu birim özlük işleri birimidir.

Yasal düzenlemeler doğrultusunda, dosyaların ve kayıtların en uygun şekilde tutulması, yasal süreç gereğince belirtilen süre kadar saklanması ve gerektiğinde yapılacak olan denetimlere dosyaların sunulabilecek şekilde saklanması personel ve

---

<sup>18</sup> Mahmut Demirkan; *İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş (1.Baskı)*, Sakarya Kitapevi, Sakarya, 2000, s.87

özlük işlerinin görevidir. Personel ve özlük işleri, personele ait kayıtların tutulmasının yanı sıra, maaş ödemeleri, yıllık izinlerin kullanımı, sigorta primlerinin ödenmesi ve diğer tüm sigorta işlemlerinin yürütülmesi, personel giriş ve çıkışlarının yapılması gibi önemli birçok fonksiyonu içinde barındırır.

Endüstriyel ilişkiler olarak adlandırabileceğimiz sendikal çeşitli görüşmeler ve faaliyetlerin yürütülmesinden de özlük birimi sorumludur. Yasal düzenlemeler ve şirketin yönetim kararları doğrultusunda yapılacak olan yaptırımlar bu birim tarafından işlevsellik kazanmaktadır.

### **3.7. Bilgi Sistemleri ve Raporlama**

Günümüzde gelişen teknoloji, insan kaynakları yönetimi alanında da kendini göstermiştir. Şirketin çeşitli mecralarda tanıtımından, personel işe alımına kadar birçok alanda teknoloji yoğun olarak kullanılmaktadır. İşletmelerde doğru bilginin sağlanması ve iletilmesi için sağlam bir bilgi sistemi ağı kurulması zorunludur.

İş yerinde kullandığımız bilgisayarlar, yazıcılar ve aktif olarak kullandığımız yazılımlar bilgi sistemlerine örnektir. Günümüz iş dünyasında tüm çalışmalarımızı mail ve çeşitli yazılımlar aracılığıyla yürütmekteyiz. Sistemli ve hatasız çalışabilmek için başvurduğumuz dataların güvenli bir biçimde saklanması çok önemlidir. Bu dataların şirketin amaç ve hedeflerine uygun bir biçimde kullanılarak çeşitli raporlamaların oluşturulması gerekmektedir.

Stratejik yönetim kararları alınırken dikkat edilecek hususların bir araya getiren raporlamaya yardımcı yazılımlar son günlerde büyük önem kazanmıştır. Bir yazılım, tek ekranda tüm şirketin detaylı bir iş analizini bize sunabilmektedir. Doğru bilgiye en kısa sürede ulaşmak kolaylaştıkça, önemli yönetimsel kararların vaktinde alınması sağlanır. Bu nedenle karlılık söz konusu olduğunda, doğru zamanlama büyük bir başarıdır.

## İKİNCİ BÖLÜM

### İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE İŞE ALIM

#### 1. PERSONEL İHTİYACININ BELİRLENMESİ

İşe alım süreci; işletmenin bünyesinde bulunan açık pozisyonların tespiti ile başlayıp, açık olan pozisyonlara uygun kişilerin alınıp, pozisyonun kapanmasıyla son bulan süreçtir.<sup>19</sup> İşletme belirlediği hedef ve amaçlara ulaşmak için stratejik yönetim planlarını takip eder. Bu planların gerçekleşebilmesi için çeşitli kaynaklardan yararlanılarak, ihtiyaç duyulan personeller temin edilir.

Personel ihtiyacının bulunduğu bölümle ilgili iş analizinin yapılması öncelikli olmalıdır. Öncelikle işin detayları ve nicelikleri belirlenirse nasıl bir personele ihtiyaç duyulduğu da kolaylıkla ortaya çıkacaktır. Eski personelin yerine daha donanımlı biri gerekebilir. Yeni personel ihtiyacı oluşuyor ise, ihtiyaç duyulan işgücü destek noktalarının neler olduğu tespit edilmelidir.

Personel seçim aşamasına gelmeden önce ihtiyaç duyulan personelin yetkinlikleri belirlenmelidir. Eğitim durumu, deneyimi ve kurum yapısına uyum sağlayabileceğini işaret eden karakteristik özellikleri gibi kriterler göz önüne alınmaktadır.

İşletmelerin yıllık olarak belirlediği bir İK işe alım planı bulunmaktadır. İşgücü ihtiyacı bu planlar dahilinde ön görülmeye çalışılır. Çalışan personeller, işletmeler için maliyet oluşturmaktadır. İşe alınan personelin oryantasyonu, eğitimi ve diğer masrafları düşünüldüğünde işletme personellerine yatırım yapmak durumundadır. Bu nedenle yıllık olarak yapılan işgücü planıyla, işe alınan personel sayıca uyuşmalıdır.

---

<sup>19</sup> Gülruh Özışık Gürbüz; *Personel Araştırmaları ve İş Gören Seçme Süreci (1.Baskı)*, Literatür Yayınları, İstanbul, 2002, s.67

## 1.1. İş Analizi

İş analizi, bir işletmede yapılan işlerin niteliklerinin, amaçlarının, iş gören kişilerin özelliklerinin, iş ortamının ve koşullarının değerlendirilme sürecidir. İş analizi, işe alım sürecinin ilk aşamasıdır. İş detaylı olarak tanımlandıktan sonra iş için ihtiyaç duyulan kişinin profili rahatça ortaya çıkmaktadır. İş analizinin çeşitli aşamaları bulunmaktadır. İşin detayı ile ilgili tespit edilmesi, bilgilerin rapor olarak hazırlanması, iş için en uygun kişinin bulunması, eğitimi ve bunun denetlenmesi gibi aşamalardır.<sup>20</sup>

İnsan kaynakları açısından iş analizleri büyük önem taşımaktadır. İş tanımının belirlenmesi, bu iş için hangi nitelikte ve sayıda kişiye ihtiyaç duyulacağını tespiti gibi önemli noktalar iş analizi sayesinde aydınlanır. İş analizleri, insan kaynakları yönteminin birçok alanına raporlarıyla yardımcı olmaktadır. Bu alanları, performans yönetimi, ücretlendirme ve eğitim olarak örneklendirebiliriz.

İş analizi yapılırken çeşitli yöntemler kullanılır. Gözlem yöntemi; iş analistinin, işi yapan kişiyi müdahalede bulunmadan gözlemlemesine dayanır. Bu yöntemde dikkat edilecek en önemli nokta, çalışana gözlemlediğinin fark ettirilmemesidir. Gözlem yöntemi genellikle rutin halinde yapılan işler için tercih edilir.

Mülakat yöntemi bir diğer iş analiz yöntemidir. Analiz yapan kişinin, personel ve yöneticiler ile konu hakkında görüşmeler yapma esasına dayanır. İş yapan kişiye ve denetleyen yöneticiye işin nasıl yapıldığına dair sorular sorularak, elde edilen sonuçlarla işin tanımlanılmasıdır.

Anket yöntemi, işi yapan personellere işi anlamaya yönelik soruların sorulduğu anket formlarının doldurulmasıdır. Anket yöntemi diğer yöntemlere göre biraz daha verimli bir yöntemdir. Bu yöntemde çalışan, iş analisti ile bire bir iletişim kurmadan doğrudan kendi düşünceleriyle formu doldurur. Bu yöntemde iki tür form kullanılır. Birinde sorulara serbest cevaplar verilirken, diğerinde şıklar belirlenmiştir.

---

<sup>20</sup> Demirkan; *a.g.k.*, s.51

İş analizinde kullanılan diğer bir yöntem ise günlük yöntemidir. İşi yapan personelin yaptığı işi, her gün kayıt altına alması esasına dayanır. Bu yöntemde kişi yaptığı işi titiz ve detaylı bir şekilde eksiksiz yazmalıdır. Aksi durumda yanlış veriler ortaya çıkacaktır.

İş analizinin akabinde elde edilen verilerin denetlenmesi önemlidir. Aynı işi yapan diğer çalışanlarla sonuçlar kıyaslanmalıdır. Ortaya çıkan veriler neticesinde işe alınması planlanan kişinin nitelikleri belirlenmiş olur.

İş analizlerinin sonucunda işi yapacak kişide aranılan özellikler belirlendiği gibi işin tanımı da detaylı bir biçimde ortaya çıkmaktadır. Yapılacak olan işin tanımlanması işe alım sürecinde adayın, iş hakkındaki düşüncelerinin ve beklentilerinin en gerçekçi seviyede olmasına yardımcı olur.

## **1.2. Personel İhtiyacının Ve Arzının Belirlenmesi**

İşletmenin stratejik insan kaynakları yönetim planları gereğince çeşitli aralıklarda dönemsel olarak personel ihtiyacı tespit edilir ve tüm yatırımlar, hazırlıklar buna göre yapılır. Şirket büyüyebilir ve yeni birimlerin açılması söz konusu olabilir. Bunların dışında şirket farklı bir yapılanma içine girebilir. Bu tip durumlarda ihtiyaç duyulan iş gücü ihtiyacının en doğru şekilde tespit edilmesi önem arz etmektedir.

İhtiyaç duyulan personel sayısının doğru olarak tespit edilebilmesi için, çeşitli nedenlerle işten ayrılacak olanların sayılarının net bir biçimde hesaplanması gerekir. Şirket içi yükselmeleri ve işe alım süreci devam eden işe alınması planlanan personel adayları da bu hesaba katılmalıdır.

İnsan kaynakları personel arzı, iç ve dış arz olmak üzere ikiye ayrılır. İç arz; kurum içerisinde çalışmaya devam eden personelleri kapsar. Dış arz ise; şirketin gelecek dönemlerde ortaya çıkabilecek personel ihtiyacı ile ilgilidir.

Personel ihtiyacı belirlenirken, iç kaynaklardan yararlanma ilk önce akla gelen seçeneklerdir. Kurum içerisinden terfilerle, personel ihtiyacı giderilebilir. Dış kaynaklardan yararlanma için ise işe alım sürecinin başlatılması gerekir. Kurum

içerisinden yapılan terfiler ve atamalar; mevcut çalışanların şirkete bağlılığının artmasını sağlamaktadır.

Hangi çalışanın terfi edebileceği ya da yer değişimi gibi yönetsel konuların en tarafsız şekilde belirlenebilmesi için iş yükü analizi ve iş gücü analizi, personel envanteri gibi çeşitli yöntemler kullanılır.

Personel envanteri; mevcut çalışanın sayı ve nitelik özelliklerinin tespit edilmesidir. Bu envanter sayesinde çalışanlar niteliklerine göre sınıflandırılmaktadır. Envanter sonuçları, ihtiyaç duyulan durumlarda kullanılmak için arşivlenerek saklanır.

Personel envanterleri; genel ve beceri envanterleri olmak üzere ikiye ayrılır. Genel envanter; mevcut çalışanların cinsiyet, eğitim, yaş, yaş gibi kişisel bilgilerinin yanı sıra, ücret, deneyim ve iletişim bilgileri gibi özlük bilgilerini içermektedir. Beceri envanteri ise; Personelin aldığı ödüller, terfiler, katıldığı çeşitli seminer ve eğitimleri, yabancı dili, yetenek ve becerilerini değerlendirir.<sup>21</sup>

Personel envanterleri, işletmede çalışan personelin niteliklerine göre adlandırılır. Yönetim kadrosunda çalışanlara yönelik yönetim envanterleri, operasyon çalışanları için ise becerilerinin değerlendirilmesine yönelik envanterler oluşturulur. Yapılan personel envanteri sayesinde mevcut personelin karşılaştırılması ve analiz edilmesi mümkündür.<sup>22</sup>

İş yükü analizi; Şirketin belirlenen bir döneminde, belirli bir işin yapılması için gerekli iş gücü ihtiyacının sayıca belirlenmesidir. Yapılması gereken işin artmasıyla beraber, sayıca personelin artmasına ihtiyaç duyulur. Tüm işlemlerin yapılması için gerekli olan toplam zamanın, personelin işi yaparken harcayacağı zamana bölünmesiyle hesaplama yapılır.

İş gücü analizi; personelin devamsızlık ve devir oranıyla ilgilendirir. Personel devir oranı; belirli bir dönemde işletmeden ayrılanların, mevcut çalışanlara sayıca bölünmesiyle bulunur. Personel devir oranının yüksek olduğu işletmelerde verim

---

<sup>21</sup> Barutçugil; *a.g.k.*, s.62

<sup>22</sup> Zeyyat Sabuncuoğlu; *İnsan Kaynakları Yönetimi (1.Baskı)*, Bursa, Ezgi kitapevi, 2000, s.89

düşüktür. Personel devir oranının düşürülmesi için, insan kaynakları yönetimi çalışma şartlarını iyileştirici ve motive artırıcı faaliyetleri arttırmalıdır. Personel devir oranı yüksek olan işletmeler, yeni elemanlara ihtiyaç duymaktadır. Yeni bir personelin işe alınması eğitim, oryantasyon ve diğer çeşitli etkenler nedeniyle şirketin maliyet yükünü arttırmaktadır.<sup>23</sup>

Devamsızlık; Personelin iş sözleşmesinde belirlenen çalışma saatlerinde mesaide bulunmamasıdır. Tatminsizlik, düşük maaşlar ve kurum içerisinde yaşanan anlaşmazlıklar gibi nedenler dolayısıyla çalışanlar devamsızlık yapmaktadırlar. Devamsızlık oranı; planlanan çalışma saati ve kaybedilen çalışma saatinin birbirine oranlanması ile hesaplanır. Personel devamsızlıkları, üretimin aksaması ve disiplinin bozulması gibi nedenlerden dolayı şirketi zarara uğratmaktadır. Bu nedenle insan kaynakları yönetiminin devamsızlıkları önleyici çeşitli politikalar geliştirmesi gerekebilir.

İnsan kaynakları planlamaları, personel ihtiyaç ve arzının kıyaslanmasıyla yapılır. İnsan kaynakları ihtiyacının, arzdan az olduğu durumlarda işletmenin ön görülen büyümesi ve ileri dönemlerde ortaya çıkabilecek personel ihtiyacının tespitiyle beraber şirket işten çıkarmalarla ilgili çeşitli kararlar alabilir. İşten çıkarılmaların yapılması gereken dönemde işe alımlarda durdurulmalıdır. Arzın ihtiyaçtan az olması durumunda ise, insan kaynakları eğitim ve mesai konularını gözden geçirmelidir. Mevcut personel eğitimlerle desteklenmeli ya da yeni personel alımına gidilmelidir. İyi bir insan kaynakları yönetiminde ihtiyaç ve arzın dengede bulunması gerekmektedir.

---

<sup>23</sup> Bayraktaroğlu; *a.g.k.*, s.64

### Şekil 1: Personel Talep Formu Örneği

TALEP EDİLEN PERSONEL BİLGİLERİ			
Departman		Personel Talep Tarihi	
Talep Edilen Ünvan		Talep Edilen Personel Sayısı	
Çalışma Şekli	Sürekli <input type="checkbox"/>	Dönemsel <input type="checkbox"/>	Dönemsel ise süresi ;
Kadro Durumu	Boş Kadro <input type="checkbox"/>	Boşalacak Kadro <input type="checkbox"/>	Yeni Kurulan Kadro <input type="checkbox"/>
Açıklama			
GENEL NİTELİKLER			
Cinsiyet	Bay <input type="checkbox"/>	Bayan <input type="checkbox"/>	Min. İş Deneyimi
Yaş Aralığı			Yabancı Dil-Seviye
Eğitim Durumu			Seyahat Gerekliliği
TEKNİK BECERİLER VE YETKİNLİKLER			
• • •			
TALEP EDİLEN PERSONELİN GÖREV TANIMI VE SORUMLULUKLARI			
• • •			
TALEP EDİLEN PERSONELİN KADRO DURUMU VE ÜCRET ARALIĞI (İnsan Kaynakları Bölümü tarafından doldurulacaktır.)			
Kadro Talebi	Uygun <input type="checkbox"/>	Uygun Değil <input type="checkbox"/>	Bütçelenmiş <input type="checkbox"/> Bütçelenmemiş <input type="checkbox"/>
Pozisyon Ücret Aralığı	Min: .....	Ort: .....	Mak: .....
Ek Bilgiler			
ONAY			
Talep Eden Yönetici	Departman Direktörü	İK Direktörü	
Ad-Soyad:	Ad-Soyad:	Ad-Soyad:	
İmza:	İmza:	İmza:	
Tarih:	Tarih:	Tarih:	
Personel Talebi :	İşe Alımla Kapatıldı <input type="checkbox"/>	İç Kaynaktan Kapatıldı <input type="checkbox"/>	Durduruldu <input type="checkbox"/>

**Kaynak:** Tab Gıda İnsan Kaynakları (Kişisel Görüşme) Temmuz 2014

## 2. PERSONEL TEMİNİ VE ADAY HAVUZU OLUŞTURMA

Personel temini; işletmelerin ihtiyaç duydukları nitelikte ve sayıdaki personel ihtiyacını karşılamaya yönelik adayların işletmeye başvurmalarını sağlama faaliyetleridir. Doğru personel seçimi bir işletmenin başarısına büyük katkılar sağlamaktadır. Personel temini sürecinde işletme için yararlı olabilecek en uygun adayı bulmak çok önemlidir.

Personel temini bir diğer adıyla aday toplama olarak adlandırılır. Bu adaylar toplanılırken şirketin ihtiyaç duyduğu niteliklerdeki elemanlara ulaşabilmek için çeşitli yöntemler kullanılır. İşletmeler işten ayrılma, rotasyon, terfi gibi nedenler kadrolarda oluşan açıklar nedeniyle yeni personel arayışında bulunur. Şirketin büyümesi ve yeni birimlere ihtiyaç duyulması da yeni personel ihtiyacını beraberinde getirmektedir.

Personel temin süreci, personel seçim sürecinden nitelik açısından farklılar taşımaktadır. Personel temini süreci; mevcut iş fırsatlarını ve işle ilgili bilgileri, iletişim araçlarıyla duyurarak personel ihtiyacı bulunan pozisyonlar için arz yaratmayı hedefler. Arz sonucunda başvuran adayların, aranılan çeşitli kriterlerle toplanması ve değerlendirilmesi aday seçme aşamasından bir önceki süreçtir.<sup>24</sup>

Aday havuzu oluşturulurken, iş analizi ve iş gücü verileri göz önüne alınmalıdır. İlerleyen dönemlerde ortaya çıkabilecek ihtiyaçlar dahilinde yeni planlamalar yapılmalıdır. En düşük maliyetle oluşturulması amaçlanan aday havuzundan işletmenin ihtiyaçlarına cevap verebilecek en uygun adayların tespiti ile bu süreç etkin kılınır.

Doğru personel, nitelik bakımından ne beklentinin altında ne de üzerinde olmalıdır. Doğru personel işletme içerisinde uzun süre ve verimli çalışacağından, maliyet faktörü de dikkatte alınmış olur. Nitelikli personele kolay ulaşılmasını şirketin imajı sağlar. İşletmenin pazar payı, tanınma oranı, ekonomik durumu, personel devir oranı gibi veriler adayların başvuru yaparken dikkat ettiği noktalarıdır.

---

<sup>24</sup> Yüksel; *a.g.k.*, s.39

Bir şirketin kriz yaşamaması, personeline yaptığı yatırımlar ve sağladığı olanaklar, ücret politikası imajı oluşturan unsurlardandır.

İnsan kaynakları planlamaları sonucunda yapılan aday temin süreci içerisinde ihtiyaç duyulan nitelikteki insanların şirkete ulaşması sağlanmamışsa başarısız bir işe alım süreci gerçekleşir.

Temin sürecinde kullanılacak kaynaklar yönetim tarafından belirlenir. Bu kaynaklar iç ve dış kaynaklar olmak üzere ikiye ayrılır. Yeni bir işletme tüm kadroları için ilanlar ve çeşitli iletişim araçlarıyla dışarıdan personel alımına başvuracaktır. Üretime devam eden bir işletmede ise, iç kaynaklardan yararlanma yönteminde gidilir. Mevcut personelin ihtiyaca yönelik terfi ettirilmesi esasına dayanır ve maliyet olarak yeni personel alımından da karlıdır. Fakat işletmeler bazı alanlarda özel eğitim görmüş kişilere ihtiyaç duyduğunda bu kişileri dış kaynaklardan temin edebilirler.

## **2.1. İç Kaynaklar**

İşletmeler, oluşan personel açığını kapatmak için öncelikle mevcutta bulunan personellerini değerlendirme yoluna gitmektedir. Buna iç kaynaklardan yararlanarak personel temin etme adı verilmektedir. Şirkete ilk giriş pozisyonları dışında diğer pozisyonlar için genellikle bu yöntemden yararlanılır. Maliyet olarak iç kaynaklardan yararlanma, yeni bir personelin işe alınmasından daha karlıdır.

İç kaynaklardan yararlanma mevcut personelin motivasyonunu yükselterek daha verimli çalışmasına neden olmaktadır. Yükselme imkanlarının bulunduğu gören personellerin işletmelerine bağlılıkları artar. Personel ihtiyacının sayıca az, süreninde kısa oldu durumlarda iç kaynaklardan yararlanmak doğru olacaktır. Özellikle yönetim kadroları için içerden yapılan atamalar, terfiler ve rotasyonlar diğer pozisyonlara oranla daha fazladır.

Personelin performans ve becerileri, deneyim ve potansiyeli göz önüne alınarak, bölüm yönetici tarafından bir üst yönetime terfi için sunulacak pozisyonun kapatılması en yaygın kullanılan iç kaynak değerlendirme yöntemidir. Bir diğer iç

kaynak değerlendir yöntemi ise; açık pozisyonlar için kurum içi duyurular yapılarak, mevcut çalışanların niteliklerine göre başvurularının sağlanmasıdır.

İç kaynaklardan yararlanma, kurum yapısına hareketlilik getirir. Yeni yetenekli çalışanlar tespit edilmiş ve alt kadrolarda çalışanlara gelişim için fırsat verilmiş olunur. Personel devir oranının bu tip uygulamalarda düşmesi beklenilir.

Terfi; Personelin sorumluluk ve yetkilerinin artırılarak bir üst pozisyona taşınmasıdır. Terfi, kurum içerisinde dikey yönlü bir değişimdir. Terfi eden personelin çalışma şartlarında ve saygınlık derecesinde artış olması beklenilir. Terfi edecek kişileri belirleyen yöneticilerin ön yargılardan uzak, nesnel bakış açısına sahip kişiler olması gerekmektedir. Personelin o güne kadar gösterdiği uyumluluk ve başarısının tarafsız değerlendirilmesi gerekmektedir.

Terfiler genellikle basamaklı bir sıra gözetilerek verilir. Bir üst pozisyonda açık oluşmasıyla, alt kadrolardan seçilen personeller bu göreve getirilir. Bu tip durumlarda personelin toplam tecrübesi, şirkette çalıştığı süre ve son pozisyonundaki çalışma süresi performansı ile beraber değerlendirilir.

İç transferler, işletme içerisinde açık olan pozisyona yine kurum içerisinden aynı pozisyonda çalışan bir personelin atanmasıdır. İç transferler yatay bir değişimdir. Personelin konumunda ve ücretinde değişiklik genellikle olmamaktadır. Çalışmalarından memnun olunan bir personel, katkı sağlayacağı düşüncesiyle başka bir birime alınabilir. Ya da çalıştığı birimde başarısız olan personelin, başka bir birimde yetenek ve becerileriyle başarılı olabileceği ön görülüyorsa yatay bu tip transferler gerçekleşebilir. İç transferlerin amacı; çalışanın memnuniyetini ve insan kaynaklarının işlevselliğini sağlamaktır.<sup>25</sup>

Rotasyon; personel ihtiyacının geçici olarak aynı ya da farklı bir bölümden karşılanmasıdır. Rotasyona daha çok kamu ve çok uluslu holding yapılarında rastlanılır. Personel kendi işini farklı bir kurumda ya da birimde yapmaya devam eder.

---

<sup>25</sup> Gök; *a.g.k.*, s.111

Rütbe indirimi ise; personelin performansının düşük olması ve örgüt yapısına uygun olmayan davranışlar gibi nedenlerden dolayı bir alt pozisyona kaydırılmasıdır. Kamu sektöründe ve özel sektörde büyük ölçekli operasyon yapılarında rastlanılabilen bir durumdur.

İş zenginleştirme; personel ihtiyacı bulunulan durumlarda, yeni personel iş alımının tercih edilmeyip, var olan mevcut personellerin iş yükü ve sorumluluğun artırılmasıdır. İşletmeler böylelikle yeni personel maliyetinden kurtulmuş olur. İş genişletme yönteminin kullanıldığı işletmelerde, yapılan iş rutinleşmekten çıkar ve personelin motivasyonunun yükselmesine olanak sağlanır.

## **2.2. Dış Kaynaklar**

Personel ihtiyacı bulunulan kadroların kapatılması için, iç kaynakların değerlendirilmesi yöntemi bazı durumlarda yeterli olmamaktadır. Dış kaynakların kullanımı, bu işletmede çalışmak isteyen potansiyel sahibi kişilere ulaşımı mümkün kılmaktadır. Dış kaynakları kullanan bir işletme için dikkat edilecek husus, nitelik ve nicelik bakımından en uygun personelin, en düşük maliyetle bulunmasıdır.<sup>26</sup>

İşletmelerin dış kaynaklara başvurma nedenleri çeşitlilik göstermektedir. İşletme içerisinde ihtiyaç duyulan nitelikte ve nicelikte personel olmayışı genellikle dış kaynaklara yönelim sağlar. Bu tip durumlarda özel eğitim görmüş kişiler örgüt dışında temin edilir. İşletmelerin farklı bakış açılarına ve yenilenmeye ihtiyaç duydukları dönemlerde de dış kaynak kullanımı ön görülür. Terfi ya da transferler sonucu boşalan kadroları kurum içinden doldurabilecek mevcut bir arz yok ise yine dış kaynaklara yönelim söz konusu olmaktadır.

Dış kaynaklı işe alım, örgüt yapısına dinamizm getirmektedir. Yeni işe başlayan personel kendini gösterebilmek için rekabet ortamı yaratır. Ve beraberinde getirdiği farklı kurum kültürü ve deneyimlerini yeni işine katkı sağlayacak şekilde kullanır. Bu nedenle kurum içerisinde verimliliğin artmasına neden olur.

Dış kaynak kullanımının avantajlı bir diğer noktası ise aday havuzunun daha geniş olmasıdır. Bu işte çalışmak isteyen nicelik ve nitelik bakımından birçok

---

<sup>26</sup> Demirkan; *a.g.k.*, s.84

profesyonel çeşitli iletişim araçları yardımıyla pozisyona başvuru sağlar. Geniş bir aday havuzunun oluşması en doğru personelin seçilmesi için ortam hazırlamaktadır. Rakip firmalar, işsizler, eğitim kurumları ve yeni mezun öğrenciler değerlendirilebilecek dış kaynaklar arasındadır.

Danışmanlık firmaları, dış kaynaklı işe alım için önemli oranda destek sağlamaktadır. Bu firmalar, kendi veritabanlarında bulunan adayları ya da hizmet verdikleri firmaların arayışları doğrultusunda verdikleri ilanlar sayesinde oluşturdukları aday havuzu sayesinde en doğru adayı temin etmeyi amaçlamaktadırlar. 2003 yılında ülkemizde İş-Kur yasasınca Özel İstihdam bürolarının kurulmasını imkan tanınmıştır. İstihdam büroları, verdikleri hizmet karşılığında bir ücret talep eder ve kar amacı güder. Bu nedenle danışmanlık büroları bir işletme niteliği taşımaktadır. İşe alım ekibinin bulunmadığı ya da yoğun dönemlerde süreci hızlandırmak gibi nedenlerden dolayı danışmanlık firmalarından destek alınır.

Dış kaynaklardan yararlanmada kullanılan en yaygın yöntem ilan verme yöntemidir. Gelişen teknoloji sayesinde internet üzerinden birçok kariyer iş başvuru sitesinin yardımıyla ilan verilebilmekte ve en uygun adaylara ulaşılabilir. Gazete ve dergiler de ilan vermek için tercih edilen önemli mecralardır. Duyurular yapılırken ihtiyaç duyulan personel için aranan kriterler net bir şekilde belirtilmelidir. İlanlarda yapılan iş tanımlarının da gerçeği yansıtması kurumun güvenilirliği açısından önem arz etmektedir.

İş arayanlar bazen direkt olarak işletmeye iş başvurusunda bulunabilmektedirler. Doğrudan yapılan bu başvurulara kişiler, pozisyonun açık olup olmadığına bakmasızın, başvuru formu doldururlar. Doğrudan yapılan bu başvurular insan kaynakları yönetici ve ilgili birim tarafından değerlendirilir ve ileride oluşabilecek açık pozisyonlar için saklanır. Doğrudan başvurular genellikle pazar payının büyük olduğu, tanınmış şirketlerde yoğun olarak yapılır.

Türkiye İş Kurumu, iş arayanlar ile işverenler arasında bir köprü konumundadır. İş-Kur devlet kontrolünde olan bir yapıdır. Bu nedenle çalıştığı işveren firmaların da yasalara uygun hareket eden işletmeler olması gerekmektedir.

İş-Kur, 1946 yılında kurulmuştur. Ülke içi faaliyetlerin yanı sıra iş arayanlara yurt dışındaki işler içinde olanak sağlamıştır. 1960'lı yıllar itibariyle özellikle yoğun olarak Almanya'ya Türk işçi temininde yardımcı olmuştur. İş- Kur'un veri tabanında genellikle vasıfsız elemanların yoğunlukta olması nedeniyle özel sektörün nitelikli eleman arayışına çok fazla cevap verememektedir.<sup>27</sup>

Dış kaynaklı işe alımda kullanılan bir başka yöntem ise referanslı aday sistemidir. Mevcut kadrolarda çalışanların, şirket bünyesinde bulunan personel ihtiyacının kapatılmasına yönelik tanıdıklarının öz geçmişlerini insan kaynakları yönetimi ile paylaşma esasına dayanır. Referanslı adaya karşı olumlu bir ön yargı bulunmaktadır. Küçük işletmelerde maliyeti az olduğu için bu yöntem sıklıkla başvurulur. Büyük ölçekli yapılarda ise, nitelikli eleman açığı olduğu durumlarda çalışanlardan bu yönde öneriler kabul edilebilir.

Referanslı aday sisteminde işe alım mekanizmasının tarafsız çalışması gerekmektedir. Öneride bulunan kurum çalışanın kendi menfaatlerini düşünerek, işe çok fazla uygun olmayacak birini önerebilmesi de söz konusudur. Sürecin adil ve sağlıklı ilerleyebilmesi için diğer tüm adalara uygulanan testler ve süreçler referanslı aday içinde geçerli olmalıdır.

Referanslı aday sistemine aile şirketlerinde sıklıkla rastlanılır. Bu tip durumlarda akrabalık bağlarına dikkat edilerek işe alım gerçekleştirildiğinden, işletme için olumsuz sonuçlar gözlemlenebilir.<sup>28</sup>

Dış kaynaklı personel temin yöntemlerinden biri de beyin avcılığıdır. Bu yöntem genellikle üst düzey pozisyonlar için tercih edilir. Pazar araştırmasının ardından, benzer firmalarda ihtiyaç duyulan pozisyon için uygun olabilecek kişiler araştırılır ve bu kişilere çeşitli kanallar aracılığıyla ulaşılır. Bu yöntem maliyetli bir yöntemdir. Çünkü işinden memnun, üst düzey bir pozisyonda çalışan profesyoneli kendi şirketinize bünyesine dahil edebilmek için çok cazip fırsatlar sunmanız gerekmektedir.

---

<sup>27</sup> Gürbüz; *a.g.k.*, s.47

<sup>28</sup> Bingöl; *a.g.k.*, s.82

Eğitim kurumlarından yararlanma son dönemde sıklıkla kullanılan bir yöntemdir. Bu yöntemin maliyeti düşüktür. Üniversiteler ve özel eğitim kurslarıyla irtibata geçerek aranan niteliklerde adaylara kolaylıkla ulaşılabilmektedir. Bu yöntem yeni mezun, yetiştirilmek üzere alınması planlanan personel ihtiyacının karşılanması için en iyi yöntemlerden biri olarak karşımıza çıkmaktadır.

### 3. PERSONEL SEÇİMİ

Personel seçim süreci, işletme bulunulan açık pozisyonlar için, personel temin sürecinde iç ve dış kaynaklardan faydalanılarak havuzda toparlanan adayların çeşitli aşamalara tabi tutulduğu ve işe alım kararının verildiği ana kadar olan tüm aşamaları kapsar. Personel seçimi süreci, yeni işe alınacak personelde aranan kriterlerle, işe başvuran adayların karşılaştırılma sürecidir. Bu süreçte insan kaynaklarının aradığı özellikleri net bir şekilde belirlemiş olması gerekir. Yönetim ihtiyaç duyduğu profili iyi bir şekilde tanımlayamaz ise işe alım sürecinin sonuçları işletme için yararlı olmayacaktır.<sup>29</sup>

Personel seçim sürecinde yapılan hatalar, ilerleyen dönemlerde şirketin çeşitli fonksiyonlarında bozulmaların meydana gelmesine neden olur. Üretim kalitesinin düşmesi, örgüt yapısının bozulması ve personel devir oranının yükselmesi bunlara örnek verilebilir. Personel seçim aşamasında beklenen kriterlerin netlik kazanmasının yanı sıra bu süreçte adaylara da yapılacak olan işin tanımı hakkında detaylı bilgilendirilme yapılması gerekmektedir.

Yanlış personel seçimi tüm olumsuz sonuçlarıyla işletme için ekstra maliyet yükü olacaktır. İşletmelerin en önemli temel unsuru insandır. Kurum yapısını oluşturan çalışanların bakış açıları yapılan işe de büyük oranda yansımaktadır. Modern, yenilikçi bir bakış açısına sahip olan personel yaptıkları projelerle bu vizyonu firmalarına da katmış olacaktır. Bu nedenle işe alınan personelin kurumun vizyon ve misyonuna uygun seçilmesi bir diğer önemli faktördür.

Doğru işe alımın şirkete sağladığı birçok avantaj bulunmaktadır. Bunların en başında kurum için doğru olan personel her şeyden önce diğer çalışanlarla uyum yakalar ve örgüt içi çatışmaların yaşanılmasının önüne geçilmiş olunur. Doğru seçilen personel eğitim süreci kısa zamanda tamamlayarak işine kolay adapte olabilmektedir. Bu konuda verimliliğin artışı için önemli bir unsur teşkil etmektedir. Doğru seçim olduğuna inanılan personel, kurum içerisinde çeşitli ödüllendirme ve terfiler ile şirkete olan bağlılığı arttırıldığında ileriye dönük işletme için büyük fayda sağlayacaktır.

---

<sup>29</sup> Latif, Uçkun; *a.g.k.*, s.59

Personel seçim sürecinde bütüncül veya elemeci yaklaşım tarzları kullanılır. Bütüncül eleme sisteminde ilk aşamayı geçerek belirlenen yüzeysel kriterleri sağlayan adaylar, bir sonraki aşamalar içinde değerlendirilmeye alınır ve ortaya çıkan genel duruma göre konumlandırılırlar. Elemeci yaklaşımda ise; İlk aşama belirleyici olan basamaktır. Bu basamakta elenenler diğer aşamalara devam edemezler. Bütüncül yaklaşım daha çok bilgi ve tecrübe seviyesinin yüksek olduğu pozisyonlarda aday değerlendirme sürecinde kullanılır.

Personel seçim sürecinde sistematik olmayan görüşme yöntemi izleyen birçok küçük firma bulunmaktadır. Bu yöntemde birim yöneticileri aday ile görüşme süreçlerini tamamlar ve bir karara varırlar. Genellikle kurumsal büyük şirketlerde adaylarla öncelikle insan kaynakları biriminin işe alım ekibi ön görüşme yapar ve pozisyon için uygun olabilecek adayları bölüm yöneticisiyle ilerleyen aşamada tanıştırrır.

Personel seçim sürecini etkileyen çeşitli faktörler bulunmaktadır. Aday havuzunun durumu, kurum yapısı, yasal düzenlemeler ve karar alma hızını bu faktörler arasında sayabiliriz.<sup>30</sup> Aday havuzunda fazla adayın olması işe alımcı için bir avantajdır. Bir çok profil arasından en uygun olacak olanı çeşitli eleme yöntemleri ile tespit edebilir. Başvurunun az olduğu durumlar ise son karar aşamasında sıkıntılar meydana getirmektedir. Az başvuru olduğunda istenilen kriterleri sağlayan adayları görebilmek pek mümkün olmayabilir.

---

<sup>30</sup> Bingöl, a.g.k., s.76

## 4. PERSONEL SEÇİM SÜRECİ

Personel seçim aşaması, başvuruların toplanması ve değerlendirilmesiyle başlar. İşe alım ve işe yerleştirme ile bu süreç tamamlanır. Personel seçim sürecinde, iş başvurusunda bulunan adayların, açık bulunan pozisyon için uygunluğu çeşitli yöntemler ile değerlendirilir.

İşletmelerin işe alım sürecinde kullandığı yöntemler kurum yapısına göre farklılıklar göstermektedir. Şirketlerin büyüklüğü veya küçüklüğü ya da izlemiş oldukları insan kaynakları yönetim politikası bu konuda belirleyici olmaktadır. Örneğin iş alınacak olan adayların deneyimli ve ya deneyimsiz olması seçeneği kurumun belirleyeceği bir kriterdir. Bazı işletmeler deneyimsiz, yetiştirilmek üzere personel alımı yaparken, bazı işletmeler ise uzman yardımcısı pozisyonu için en az iki yıl deneyim talep edebilmektedir.

Personel işe alım sürecinde genel olarak şu basamaklar takip edilir; Adayların kabulü ve bir ön elemanın ardından, işletmenin uygulanmasını ön gördüğü çeşitli testler ve sınavlardan geçen adayların bölüm yöneticisiyle tanıştırılmasıyla devam eder. Bölüm yöneticisiyle birden fazla aday tanıştırılabilir. Adaylar arasından yapılan seçim sonucunda aday teklif sunulur. Teklifi kabul eden adaydan gerekli evraklar ve sağlık kontrollerinin gerçekleştirildiğine dair belgeler alındıktan sonra işe alım gerçekleştirilir. Bazı firmalar her iki taraf için deneme süresi kullanmaktadır. Adayın ve şirketin karşılıklı olarak deneme süresi içerisinde iş sözleşmesini fesih edebilme hakkı bulunmaktadır.

### 4.1 Başvuru Kabul ve Ön Görüşme Süreci

Dış ve iç kaynaklar yardımıyla oluşturulan aday havuzunda toparlanan başvurular, işe alınması planlanan adayda aranılan kriterler dahilinde, öz geçmiş üzerinden bir elemenden geçer. İlan ve duyurularda beklentiler net bir şekilde belirtilmiş olsa dahi, kriterlere uymayan adayların başvuru yaptığı gözlemlenir.

Özgeçmiş üzerinden eleme sonrasında görüşülmeye davet edilmek istenilen adaylar belirlenir. Bazı durumlarda ilk eleme telefon mülakatı şeklinde de gerçekleştirilebilmektedir. Aday telefon ile aranılarak özgeçmişinde bulunan bilgilerin

teyit edilmesi sağlanır. Yüz yüze gerçekleşecek olan ön görüşmede; yapılacak olan işin teknik detayına inilmeden yaş, eğitim ve deneyim gibi konularda adaydan bilgi alınır. Ön görüşme esnasında adayın iletişim tarzı ve kendini ifade edebilme yetisine dikkat edilir. Aday ve adayın beklentileri ile ilgili izlenimler ön görüşme sayesinde oluşmaktadır.

Ön görüşmelerde insan kaynakları aday hakkında bilgi edinirken, işletme ve pozisyon hakkında kısaca bilgi vermelidir. Ön görüşmeler kurumsal bir sürecin ilk aşaması olarak değerlendirilmeli ve gereken önem verilmelidir. Ön görüşme sırasında birçok farklı aday ile görüşülebildiğinden, bu noktalarda temas edilen kişilerin işletmenin imajının oluşumunda etkili olduğu unutulmamalıdır.

Ön görüşme esnasında gerekli kriterleri sağlayan kişiler, insan kaynakları görüşmesine davet edilerek işe alım sürecine dahil edilmiş olunur. İnsan kaynakları görüşmesi öncesi ana kriterleri sağlayan ve randevu verilen adaylardan çeşitli envanterlerin yanıtlanması talep edilerek bir sonraki aşamaya geçiş sağlanır.

#### **4.2. Başvuru Formu**

Başvuru formu; Adayların iletişim bilgileri, eğitim, yabancı dil ve deneyim gibi mülakat ve sonrasında insan kaynaklarına yardım olacak bilgilerinin yer aldığı bir formdur. Genellikle görüşme öncesi adayların doldurmaları gerekmektedir. Bu adayın genel profilini oluşturmaktadır. Mülakatçı için ise aradığı kriterleri kontrol etmesi için kolaylık oluşturan bir unsurdur.

Başvuru formunda adayın daha önceki iş deneyimleri, pozisyonun sorumlulukları ve aldığı ücret gibi bilgilerin sorulduğu kısımlar; adayın yeni gireceği iş için beklentilerine ışık tutar niteliktedir. Adayı rencide edebilecek, etnik ve dini kimliğini sorgulayacak sorulardan iş başvuru formlarında kaçınılmalıdır. Formda bulunan soruların bet ve anlaşılır olması gerekmektedir.

Çeşitli firmalar başvuru formunun el yazısı ile doldurulmasına önem vermektedir. Yazı stiline karakter yapısını ele verdiğini düşünerek, adayın el yazısını görmek isteyen birçok yönetici bulunmaktadır. Formun istekli ya da isteksiz doldurulduğu ise verilen bilgilerin detay oranı ile ölçülebilir.

Başvuru formunun gerekliliğinin bir diğer nedeni ise; başvuru formalarının el yazısıyla doldurulmuş ve bilgilerin kişi tarafından teyit edilerek imzlanmış olmasıdır. İlerleyen dönemlerde işe alım esnasında çeşitli konularda yalan beyanlarda bulunan aday, işe alındığında bu kriterleri sağlayamaz ise başvuru formu konuda önemli bir yazılı kayıt durumundadır.

### **4.3. İşe Alım Test ve Sınavları**

İşe alım sürecinde adaylar bilgi ve yetenek tespiti amaçlı çeşitli sınav ve testlere tabi tutulmaktadır. Genellikle mesleki yeterliliği ölçmeye yönelik olan bu testler, adayın işe alınacağı birim yöneticisi tarafından belirlenmektedir. İşe alım gerçekleştirilen pozisyonun gerektirdiği nitelik ve nicelik göz önüne alınarak sorular hazırlanmaktadır.<sup>31</sup>

Başvuran aday sayısının çok fazla olduğu işletmelerde ön eleme amaçlı yapılan sınav uygulamaları bulunmaktadır. Banka ve kamu personeli seçim sınavları bunlara örnek olarak verilebilir. Bu tip sınavlarda kapalı ve açık uçlu sorular sorular aracılığıyla adayın bilgi ve beceri düzeyi tespit edilmektedir.

Kurumsal firmalarda son elemelere kalan adaylara uygulanan sınavlar, adayların ayırt edici özelliklerinin ön plana çıkmasını sağlamaktadır. Genellikle bu sınavlar personel alınacak olan pozisyonun gerektirdiği, mesleki bilgi ve beceri ağırlıklı sorulardan oluşmaktadır.

Sınav türlerini, yazılı ve uygulamalı olarak ikiye ayırabiliriz. Yazılı sınavlar; adayın el yazısını kullanarak yanıtladığı bilgi ölçmeye dayalı sınavlardır. Bu tür sınavlarda test uygulanabilir ya da adayın iletişim becerilerin ölçülmesine yönelik kompozisyon yazılması istenilebilir. Uygulamalı sınavlar genellikle işe alınacak personel çalışırken kullanacağı makine ve cihaz gibi malzemelerin kullanılmasının sınındığı teknik sınavlardır.

Mesleki beceri ölçüm testlerinin dışında adaylara psikoteknik yönteminin benimsendiği kişilik envanteri uygulamaları yapılmaktadır. Son zamanlarda kurumsal firmalarda kişilik envanteri kullanımı hızla yaygınlaşmaktadır. İnsan

---

<sup>31</sup> Latif, Uçkun; *a.g.k.*, s.49

kaynakları yönetimi, mesleki bilgi yönünden tatmin edici olup, iletişim ve örgüt yapısına uyum açısından problemlili olan personellerin başarısızlığı beraberinde getirdiğini savunmaktadır. Karakter testleri, adayın iletişim profili bilimsel esaslara dayanarak bizlere sunmaktadır. Bu tür testler adayın işe alındıktan sonraki dönemlerdeki davranışları hakkında, mülakatçıya bilgi sağlar niteliktedir.

Kişilik envanterleri, adayın karakter yapısı ve davranış profili hakkında detaylı bir bilgi sağladığından, bu testler aracılığıyla adayın başvurduğu iş ve pozisyona uyumluluğu net bir biçimde kıyaslanabilmektedir. Örneğin; içe kapanık, sessiz bir profili, her ne kadar pazarlama okumuş olsa bile, satışla ilgili pozisyonlarda değerlendirmeniz mümkün değildir.

#### **4.4. Mülakat**

İşe alım sürecinin en temel aşaması mülakat sürecidir. Bu süreçte adayın, aranan profile uygunluğu yapılan yüz yüze görüşme sayesinde ölçülmüş olur. Bazı işletmeler işe alım değerlendirme sürecinde sadece mülakat verileri ile ilerleyebilmektedir. Mülakat aşamasında aday ile birebir iletişime geçildiğinde adayın profilini net bir şekilde insan kaynakları değerlendirmiş olur. Mülakat sürecinde öncelikli olarak adayın dış görünüşüne, duruşuna ve kendini ifade ediş tarzına dikkat edilir. Daha önceki deneyim ve beceriler bu aşamada adaydan detaylı bir biçimde alınmalıdır. Sözlü ifade yeteneği ve iş için isteklilik mülakat aşamasında ölçülebilir niteliktedir.<sup>32</sup>

Mülakat esnasında adayın kendisini rahat hissetmesini sağlayacak güven ortamının oluşturulması gerekmektedir. Mülakatçı herhangi bir ön yargıdan uzak olarak aday ile görüşme gerçekleştirmelidir. Bu süreçte adayın kendisini ifade etmesine fırsat verilmeli ve adayı tanımaya yönelik sorular sorulmalıdır. İnsan kaynakları adayın yerine kendisini koyarak duygu ortaklığı ilkesini benimsemelidir. Adayın görüşmesi olumsuz olsa bile aday bir misafir gibi karşılanmalı ve o şekilde uğurlanmalıdır. Mülakatlar, açık olan pozisyonların kapanmasını sağlarken aslında farklı kitlelerden başvuru sağlayan kişilerin firma hakkında çeşitli düşüncelere sahip

---

<sup>32</sup> Nursel Telman, İlknur Türetgen; *Eleman Seçimi (1.Baskı)*, Epsilon Yayınları, İstanbul, 2004, s.47

olmasını sağlamaktadır. Mülakatçı bu nedenle firmasının imaj olarak temsil etmektedir.

Mülakat öncesi çeşitli hazırlıklar yapılmaktadır. Özgeçmiş üzerinden seçilen adaylar ön bir görüşme sayesinde bilgi teyidinin sağlanmasının ardından randevu verilerek mülakata davet edilir. Mülakatçı, adaylar görüşmeye gelmeden önce mülakat yapılacak ortamı görüşme için hazırlamalıdır. Mülakat öncesi adayın özgeçmişi, başvuru formu ve eğer uygulanan testler bulunuyor ise mutlaka bu değerlendirilmeler incelenir. Aday hakkında edinilen bilgiler doğrultusunda mülakat tarzı ve sorular belirlenir. Mülakatçı genellikle adayı rahatlatıcı sempatik bir giriş konuşmasının ardından adayı tanımaya yönelik sorularını sorar. Aday, kendisine yöneltilen sorulara gerekli cevapları verdikten sonra mülakatçının şirket ve pozisyon hakkında adayı bilgilendirmesi gerekmektedir. Mülakatın son bulma aşamasında bir diğer önemli nokta ise süreç hakkında adayın dönüş süresi hakkında bilgilendirilmesidir. Görüşme esnasında ve sonrasında süreç sonuçlanana kadar mülakatçının adaya olumlu ya da olumsuz bir kararın izlenimini yansıtmaması gerekmektedir.

Mülakatlar görüşülecek kişi sayısına ve pozisyonun durumuna göre çeşitlilik göstermektedir. Görüşmelerin içeriği ve işe alım süreci yönetimi bakımından farklı uygulamalar yapılmaktadır.

#### **4.4.1 Serbest Mülakat**

Serbest mülakat; mülakatçının adaya soracağı soruları mülakat esnasında, adaya göre belirlediği mülakat çeşididir. Bu yöntemde görüşme öncesi adaya ait tüm bilgiler incelenir fakat sorulacak sorular önceden hazırlanmaz. Mülakat esnasında adayın hal ve tavırlarına göre konuşulan konunun yönü belirlenir. Bu tarz mülakatlarda amaç adayın yapısını genel olarak tanımaktır.<sup>33</sup>

Plansız görüşmelerde aynı pozisyon için gelen adaylara bile farklı sorular sorulabilmektedir. Plansız mülakatlarda canlı, enerjik ve esnek bir iletişim tarzı

---

<sup>33</sup> Telman, Türetgen; *a.g.k.*, s.38

hakimdir. Bu mülakatlarda adayların kendilerini rahat hissederek karakter özelliklerini çekinmeden ortaya koyacakları düşünülmektedir.<sup>34</sup>

Plansız mülakat birçok işletme tarafından tercih edilmektedir. Adayın rahat olması açısından olumlu olan bu türün hatalara yol açabilen birkaç yönü bulunmaktadır. Plansız mülakatlarda sorulacak sorular ve görüşmenin akışı belli olmadığından farklı özel konulara girilerek gereksiz konularla vakit kaybı yaşanabilmektedir. Görüşmenin amaçları dışına çıkılması da muhtemel seçenekler arasındadır. Soruların kişiye özel hazırlanması nedeniyle süreç sonucunda sağlıklı karar verilemeyeceği düşünülür.

#### **4.4.2 Planlı Mülakat**

Planlı mülakatlarda adaylara sorulacak olan sorular önceden belirlenmiştir. Planlı mülakatlarda mülakatçı, görüşmeye girmeden önce adayın tüm bilgilerini detaylı bir biçimde incelemektedir. İşin gerektirdiği nitelik ve niceliklere göre bir soru listesinin belirlenmesinin ardından, tüm adaylara aynı sorular sorulur ve adayların verebileceği yanıtların seçenekleri puanlandırılır.

Mülakatın belli bir akış düzeni olduğundan bu yöntemde zaman kaybı yaşanmamaktadır. Adaylara sorulan soruların aynı olması değerlendirmenin daha adil olmasını sağlamaktadır. Planlı mülakatlar aynı zamanda adayların objektif bir biçimde karşılaştırılmasına olanak sağlamaktadır.

Planlı mülakatlarda aynı sorular sorulduğu için adayların mülakat öncesi birbirlerini görmemeleri gerekir. Planlı mülakat sorularının aynı olması bir pozisyon için birden fazla mülakatçının aynı anda aynı mülakatı yapabilmesine olanak sağladığından, daha kısa sürede birçok aday ile görüşme imkanı sağlanmış olmaktadır.

Planlı ve plansız mülakat türlerinin bir arada bulunduğu mülakat türüne karma mülakat denmektedir. Bu yöntemde planlı mülakatta olduğu gibi görüşmecinin soruları önceden belirlidir fakat görüşmenin gidişatına bağlı olarak sorular eklenebilir ya da çıkartılabilir.

---

<sup>34</sup> Sabuncuoğlu, a.g.k., s.92

#### 4.4.3 Grup Mülakatı

Grup mülakatlarında, aynı anda birden fazla adayla görüşülmektedir. Grup mülakatının amacı; adayların grup içerisindeki liderlik özelliklerini, stres seviyelerini ve sorunları çözmeye rol alma yönelimlerini ölçmektir. Genellikle yöneticilik pozisyonları ve girişkenlik gerektiren pozisyonlar için bu mülakat tarzı tercih edilmektedir.<sup>35</sup>

Grup mülakatında adayların ekip içerisindeki davranışları, karar alma yetileri ve düşünme mekanizmaları hakkında bilgi sağlamaya yönelik vaka soruları sorulmaktadır. Grup mülakatlarından iki farklı yöntem izlenilir. İlkinde mülakatçının belirlediği konu etrafında adaylara müdahalede bulunulmadan adayların tartışmaları izlenilir. Bu tip mülakatın amacı adayların kendi fikirlerini savunma biçimlerinin gözlenilmesidir. Diğer bir grup mülakatı yöntemi ise; mülakatçının belirlediği soruya verilebilecek en doğru cevaba göre aday seçimi yapılır.

Grup mülakatlarında adayların objektif değerlendirilmesi ve pozisyona uygun, üzerinde tartışılacak konuların seçilebilmesi zordur. Grup mülakatı sonrası mülakata katılan yönetici ve mülakatçıların ortak görüşü ile aday belirlenmektedir. Bu nedenle grup mülakatı esnasında, mülakatı değerlendirenlere adayların çeşitli niteliklerinin puanlandırılmasını sağlayan bir şablon verilmelidir. Bu puanlama neticesinde sonuçlara göre sağlıklı değerlendirme yapılabilir.

#### 4.4.4 Panel Mülakatı

İkiden fazla mülakatçının olduğu mülakat türleri panel mülakatı olarak değerlendirilebilir. Bu tarz mülakat sorulan sorular açısından diğer mülakat türlerinden farklı değildir. Panel mülakatının amacı; birçok kişiyi karşısında gören adayın stres altında verdiği tepkiyi ölçmektir.

Adaya aralıksız birkaç kişi tarafından yöneltilen sorular sayesinde bilgilerin doğruluğunun sağlanması yapılmaktadır. Adayın çapraz sorular arasında aynı düzeni koruyan yanıtlar vermesi adayın bilgi açısından güvenilirliğini ortaya koymaktadır.

---

<sup>35</sup> Adem Uğur; *İnsan Kaynakları Yönetimi (1.Baskı)*, Sakarya Kitapevi, Sakarya, 2003, s.67

Panel mülakatları çok tercih edilen bir yöntem değildir. Stres ve baskıya dayanıklılığın ölçülmesinin gerektiği pozisyonlarda bu yöntem kullanılabilir.

#### **4.4.5 Stres Mülakatı**

Adayın beklenmeyen olaylar karşısında verebileceği tepkilerin ölçülmesi için stres mülakatına başvurulur. Bu mülakat yönteminde görüşme ortamı ve sorular aday üzerinde baskı yaratacak şekilde düzenlenir. Adayın stres altındaki tepkilerini ve davranış tarzını anlamaya yönelik sorular yöneltilir. Stres yönetiminin önemli olduğu pozisyonlar için kullanılan bir yöntemdir.

Adaya kendisini rahatsız hissettirecek sorular art arda sorulur. Bu yöntemde mülakatçı adaya bir açık yakalamak isteyen bir düşman edasında sorular yönelttiği görülür. Adayın bu tarz sorulara yaklaşımı ve verdiği cevaplar neticesinde adayın karakteri hakkında varsayımlarda bulunulmaktadır.<sup>36</sup>

Stres mülakatını gerçekleştiren kişinin bu konuda eğitimli olması gerekmektedir. Çok fazla kişi rencide edebilecek düzeyde sorular etik bulunmamaktadır.

#### **4.4.6 Yetkinlik Bazlı Mülakat**

Yetkinlik, kişinin belirlenen işi yapabilmek için sahip olduğu davranış potansiyelidir. Yetkinlik bazlı mülakat teknikleri; adayın geçmiş tecrübelerinin ışığında, o kişiye ait yetkinliklerin tespit edilmesine yönelik bir mülakat tekniğidir.

Yetkinlik bazlı mülakat daha çok karma yapıdadır. Pozisyonun niteliğine göre sorular önceden hazırlanmıştır fakat mülakatın gidişatına ve adayın verdiği yanıtlara göre sorular değişebilir. Yetkinlik bazlı mülakat; adayın geçmişte bulunduğu görevdeki davranış ve tutumlarını ortaya çıkartıp, aday hakkında izlenimler çıkartma yöntemidir. Örneğin; aday eski iş yerinde birkaç müşteri problemi yaşadığını ve bu nedenle istifa ettiğini paylaştığında, mülakatçı problemin neden kaynaklandığını ve adayın bu tür bir sorunu nasıl çözdüğünü anlatmasını ister. Olay nasıl gelişti? Siz

---

<sup>36</sup> Gürbüz; *a.g.k.*, s.51

neler yaptınız? Bu problemi yöneticilerinizle nasıl paylaştınız? gibi adayın geçmişe yönelik tecrübeleri değerlendirilir.

Yetkinlik bazlı mülakat tekniği günümüzde en yaygın kullanılan ve sonuçlarının sağlıklı bulunduğu bir mülakat yöntemidir. Eski genel mülakat yöntemlerinde adaya varsayılan bir durum karşısında nasıl davranacağını sorarken, bu yöntemde geçmişte adayın nasıl davrandığı öğrenilmeye çalışılır. Bu nedenle varsayılan yapılacakların, gerçekten yapılan davranışlarla kıyaslanması mümkün değildir. Aday mülakatçının doğru kabul edebileceği bir cevabı verebilir. Fakat mülakat esnasında geçmişe yönelik bir soru geldiğinde onu doğru bir biçimde paylaşır. Eğer paylaşım yalan ise, referans kontrolü sırasında ortaya çıkabilir.

Yetkinlik bazlı mülakat tekniği ile kişilik envanteri uygulamaları beraber yapılmalıdır. Kişilik envanteri, adayın davranış kalıpları hakkında bizi bilgilendirir. Mülakat esnasında aday çok büyük ihtimalle bize maske karakteri ile görünecektir. Kişilik envanteri doğal ve maske karakterler hakkında mülakatçıyı bilgilendirdiğinden çok daha sağlıklı bir mülakat gerçekleşmektedir.<sup>37</sup>

Yetkinlik bazlı mülakat teknikleri, günümüzde birçok profesyonel tarafından kullanılmaktadır. Bu nedenle yetkinlik bazlı mülakat teknikleri eğiti veren kurumların sayısı gün geçtikçe artış göstermektedir.

#### **4.5 Referans Kontrolü**

İşe alım sürecinde, tüm aşamaları olumlu olarak geçen adayların verdiği bilgilerin doğrulukları referans kontrolü aşamasında kontrol edilir. Adayın Referans kontrolünde, adayın daha önce çalıştığı iş yerleri ve bu iş yerlerindeki performansı, üstleri ve diğer çalışanlarla ilişkileri, işten ayrılma nedenleri gibi birçok konuda bilgi kontrolü sağlanır. Referans genellikle eski yöneticiden ve insan kaynaklarından alınır. Aday yeni mezun ise; okul döneminde yaptığı staj ve öğretim görevlilerinin görüşleri referans kontrolünde dikkate alınır.

Referans kontrolünde bilgilerin alınacağı kişinin tespiti önem arz etmektedir. Adaylar genellikle referans olarak, yakınlarını ve ya çalışma arkadaşlarını

---

<sup>37</sup> Latif, Uçkun; *a.g.k.*, s.54

göstermektedir. Bu kişiler adaylar hakkında objektif bir değerlendirme yapılmasını zorlaştırmaktadır. Mülakatçı adaydan, raporlamalarını denetleyen, birebir çalıştığı bir üst yöneticisini referans olarak istemelidir.

Referans kontrolü aşamasında bir diğer dikkate edilmesi gereken nokta ise adaydan referans kontrolü için izin alınmasıdır. Aday görüşme sonrası referans kontrollerinin sağlanacağı hakkında bilgilendirilmelidir. Etik olarak kişinin çalışmaya devam ettiği son iş yerinden aday birini referans gösterene kadar, hiçbir yönetici aranmamalıdır.

Referans kontrolleri genellikle telefon ve mail aracılığıyla yapılmaktadır. Telefon ve mail aracılığıyla yapılan kontrollerin maliyeti ucuz ve yöntem olarak hızlıdır. Yüz yüze gerçekleştirilen referans kontrolleri, genellikle üst seviye yöneticilik pozisyonları için tercih edilmektedir. Yüz yüze referans kontrolünde referans veren kişinin davranışları yakından incelenilerek daha doğru bilgilere ulaşılabilmektedir.

Referans kontrolü aşamasında birçok işletme, sabıka kaydı ve diplomanın teyidi gibi araştırmalar yapmaktadır. Son aşamaya kalan adaylar için uygulanan bu yöntemler sayesinde işe alınan kişi hakkında sonradan oluşabilecek hoş olmayan gelişmelerin önüne geçilmesi sağlanmaktadır.

## Şekil 2: Referans Araştırma Formu Örneği

Referans Araştırma Formu	
Aday:	
Referans kontrolünü gerçekleştiren kişi:	
Tarih:	
Referans alınan kişi:	Şirket ve ünvan:
Kişinin adayla olan iş ilişkisi:	Birlikte çalıştığı tarihler:
Adayla birlikte çalıştığınız dönemdeki sorumlulukları ve performansından bahsedermisiniz?	
Kendisiyle aynı seviyedekiler, üstleri ve astlarını göz önünde bulundurduğumuzda adayın, diğer çalışanlarla ilişkileri nasıldı?	
Adayın güçlü yanlarına ilişkin, somut örnekler vererek, neler söylersiniz?	
Adayın geliştirmesi gereken özellikleri nelerdir? Size göre hangi yetkinliklere sahip olsaydı daha başarılı olurdu?	
Adayın işten ayrılma nedenleri nelerdir?	
Adayı imkan olsa tekrar işe almayı düşünür müydünüz?	

**Kaynak:** Tab Gıda İnsan Kaynakları (Kişisel Görüşme) Temmuz 2014

#### 4.6 İŖe Kabul S¼reci

İŖe alım s¼recinin eŖitli basamaklarını baŖarı bir Ŗekilde atlayan adaylar arasından en son bir seçim yapılır. Bu seçim kararının b¼l¼m y¼neticisi, insan kaynakları y¼neticisi ve iŖletme y¼neticisi tarafından oluŖan bir kurul tarafından verilmesi sağlıklı bir seçim için ideal olabilmektedir.

Kurumsal firmalarda seçim kararının kimin vereceği, teklifin kimin tarafından, nasıl yapılacağı gibi hususlar ¼nceden net bir biçimde prosed¼rler dahilinde belirlidir. İŖe alım s¼recine t¼m aŖamalarda hakim olan b¼l¼m insan kaynaklarıdır. Son karar aŖamasında iŖe alım sağlanacak olan birimin y¼neticisinin bulunması doğru kararlar verilmesi için ¼nem taŖımaktadır.

İŖe alınmasına karar verilen aday son bir g¼r¼Ŗmeye davet edilir. Bu g¼r¼Ŗmede iŖin detayı ile ilgili daha ¼nce bahsedilmeyen bilgiler verilir. alıŖma saatleri, ¼cret ve yan haklar gibi koŖullar bu son g¼r¼Ŗmede konuŖulur. Teklif aŖaması olarak adlandırılan bu aŖamada, adaya sunulan Ŗartların uygunluğu sorulmaktadır. Teklif s¼zl¼ ya da yazılı olarak yapılabilir. Y¼netici pozisyonlarında teklifleri İnsan kaynakları y¼netimi yaparken, uzman kadrosu için teklifleri b¼l¼m y¼neticisi gerekleŖtirebilir.

İŖletmenin teklifini kabul eden adaylardan iŖe giriŖ için gerekli evraklar istenilmektedir. İŖe baŖlama tarihi insan kaynakları tarafından belirlenerek, aday ile iŖ s¼zleŖmesi imzalanır. Teklif sonrası adaydan evrakların temini ve iŖe giriŖ ile ilgili iŖlemler personel departmanı tarafından y¼r¼t¼lmektedir. Yeni iŖe baŖlayacak olan personelin evrakları iŖe giriŖ iŖlemlerinde kullanıldıktan sonra dosyalanarak arŖivlenir. Adayın iŖe alım s¼recinde doldurduğu baŖvuru formu, test ve sınavları da bu dosyalama içersine dahil edilebilir.

Personel seçiminin ardından, s¼reci olumsuz sonuçlanan t¼m adaylara d¼n¼Ŗ sağlanmalıdır. Telefon ve mail aracılığıyla olumsuz d¼n¼Ŗ sağlanan olumsuz adaylara, s¼rece katıldıklarından dolayı teŖekk¼r edip, ileride oluŖabilecek pozisyonlar için tekrar d¼n¼Ŗ sağlanabileceğinin bilgisi verilmelidir. Olumsuz

adaylara süreçle ilgili bilgi verilmesi, işletmenin kurumsal imajının gelişimi için önemlidir.

#### **4.7 İşe Yerleştirme**

Adayın iş telifini kabul etmesi ve resmi olarak işe girişinin yapılmasının ardından, işe yerleştirme süreci başlamaktadır. İşe yerleştirme; işe başlayan kişinin, yetkinlerini ve yeteneklerini, becerilerini işle eşleştirmektir.

İşe yerleştirme biçimsel ve biçimsel olmayan yerleştirme olarak ikiye ayrılır. Biçimsel olmayan işe yerleştirmede, personel diğer çalışanlarla tanıştırdıktan sonra hemen işe başlamaktadır. Biçimsel yerleştirmede ise; yeni personel belli bir süreyi ve aşamaları kapsayan oryantasyon programına tabi tutulmaktadır. Biçimsel işe yerleştirmenin amacı; yeni işe başlayan kişinin kuruma uyum sağlama sürecinde yaşayabileceği sorunların en aza indirgenmesidir.

İşe yerleştirme ile ilgili yapılan araştırmalarda, ilk altı ayda işten ayrılmanın sık olduğu görülmektedir. Bu nedenle işe alımı gerçekleştiren kişinin eğitim ve oryantasyon süreci önem taşımaktadır. İlk önce işin ve şirketin yeni personele tanıtılması gerekmektedir. Gerekli yönlendirmelerin ardından, personel yeni işinde yalnız bırakılmayarak, iş başında eğitim verilmelidir.

Oryantasyon aşamasında personele mesai saatleri içerisinde uyması gereken kurallar, kılık kıyafet prosedürü ve ihtiyaç duyabileceği materyalleri kimlerden temin edebileceğine dair bilgiler verilmektedir. Bu süreçte çalışılacak olan bina ve birimler personele tanıtılır.

İşe yerleştirme programı dahilinde izlenen aşamalarda şirket ve personelde karşılıklı izlenimler oluşmaktadır. İşe yerleştirme sürecinde, personelin istekliliği, ortama uyum sağlaması ve davranışları yakından gözlemlenilmektedir. Yasal olarak belirlenen deneme süreci, işe yerleştirme sürecinin hemen ardından gelen süreçtir.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### İŞE ALIMDA KULLANILAN PSİKOTEKNİK YÖNTEMLER

#### 1. PSİKOTEKNİK YÖNTEM

Psikoteknik; Beşeri ve sosyal insan davranış psikolojilerinin istatistik ve matematik bilimlerine uyarlanmasıyla ortaya çıkan bilimsel bir disiplindir. Psikolojinin ölçümler kapsamında sayısal verilere dayandırılarak matematiksel ve istatistiksel olarak açıklanması amaçlanır.<sup>38</sup>

Psikoteknik yönteminin ölçüm aracı, kişinin farklı özelliklerini belirlemeye yardımcı olan psikolojik testlerdir. Psikolojik testler, kişilerin davranışlarının bilimsel bir ölçümlemeyle nesnel sonuçlara varılmasını sağlar. Bu tür testler kişilerin, karakter yapılarını, mizacını, ilgi alanları ve alışkanlıkları gibi birçok öznel özelliğini bilimsel olarak değerlendirmektedir.

Psikoteknik ölçüm yönteminin kendine özgü değerlendirme yöntemleri ve koşulları bulunmaktadır. Psikoteknik yöntem; kişilerin çeşitli kişisel özelliklerinin analiz edilmesini sağlayan davranışsal bir değerlendirme sistemidir. Psikoteknik yöntemde kişisel özelliklerin dışında zihinsel ve bedensel özellikler de saptanmaktadır.

Psikoteknik testler, kişinin zihinsel ve fiziksel yeteneklerinin tespiti ve bu unsurların gelecekteki ilerleme durumunu ele almaktadır. Psikoteknik testler sayesinde kişilerin yetenekleri ve eğilimleri ortaya çıkmaktadır. Test sonuçlarına göre kişilerin yatkın olduğu iş alanları ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle işe alım süreçlerinde psikoteknik testlerden faydalanılır. Adayın mesleki bilgi ve tecrübesi kadar en az yapacağı işe yetkinlik olarak da uygun olması gerekmektedir.

---

<sup>38</sup> Zekai Öztürk; *İşletmelerde Personel Seçim Yöntemleri ve Psikoteknik Yöntemler (1.Baskı)*, Epar Yayınları, Ankara, 1995, s.71

Kişisel özelliklerin testler aracılığıyla belirlenmesi ve değerlendirilmesi ilk olarak Klasik Yunan ve Antik Çin dönemlerinde karşımıza çıkmaktadır. Avrupa’da kağıdın icat edilmesiyle beraber, sözlü olarak yapılan kişilik analizleri yazılı olarak yapılmaya başlamıştır. Kişilik testlerinin kullanımı 16.Yüzyıl civarında Çin’den Avrupalılara aktarılmıştır. Avrupalıların ardından İngiliz ve Fransızlar psikoteknik testleri benimsemeye başlamıştır. Voltaire, 1771 yılında Fransa’da psikoteknik testlerin kullanılmasını savunarak bu alanda önemli bir gelişim akımını başlatmıştır. Bireysel ölçümleme kavramı, psikologların çalışmaları sonucunda gelişen bir kavramdır. 19. Yüzyıl’da bu alanda gelişme kaydedilerek psikoteknik yöntemler üniversitelerde ders olarak incelenmeye başlanmıştır.<sup>39</sup>

Psikoteknik yönetimin gelişiminden önce Avrupa’da ilk olarak zeka testlerinin kullanımı ortaya çıkmıştır. Sir Franiş Galton bu alandaki çalışmalarıyla ünlü bir bilim adamıdır. Darwin’in çalışmalarından yola çıkarak kişisel farklılıklar üzerine araştırmalarını sürdürmüştür. Galton, kişililerin psiko – motor ve farklılık yaratan özelliklerini incelemeye başlamıştır. Bu çalışmalar ışığında kişilerin özellikleri ile iş yaşamlarındaki başarıları analiz ederek sonuçlar elde etmeye çalışmıştır. 1900’lü yıllarda psikoteknik testlerin ışığında mesleki yetenekler araştırılmaya başlanılmıştır. Bu çalışmaları o yıllarda Pizzoli adlı bilim adamı geliştirmiştir. 1905 yılında Almanya’da ilk psikoteknik alanında çalışma yapılan laboratuvar kurulmuştur. Bu yılları takiben psikoteknik testler, mesleki alanlarda seçimlerde kullanılmaya başlanılmıştır. Paris’te 1907 yılında, tramvay kondüktörlerinin seçiminde ilk defa psikoteknik testlerden faydalanılmıştır.<sup>40</sup>

1920 yılında İlk Uluslar Arası Psikoteknik Konferansı toplanmış ve psikoteknik uygulamaların kullanımlarıyla ilgili önemli kararlar alınmıştır. Bu birliğin kurulmasıyla beraber Endüstriyel alanda psikoteknik yöntemlerin kullanılmasını ve geliştirilmesini amaçlayan Japonya ve Rusya’da enstitüler kurulmuştur. Bu dönemde testler çeşitli okullarda yetenek analizinde

---

<sup>39</sup> Öztürk; *a.g.k.*, s.49

<sup>40</sup> Öztürk; *a.g.k.*, s.58

kullanılmaya başlamıştır. 1924’ yılında Fransa’da toplu taşıma araçları için işe alınacak personellere psikoteknik testler uygulanmıştır. Bu uygulama ile kazaların 2.2 oranından 0.6’ya düştüğü belirtilmektedir. 1925 yılında Budapeşte’de, 1936 yılında Romanya’da makinist seçimlerinde yine psikoteknik testlerden yararlanılmıştır. 1970’li yıllara gelindiğinde psikoteknik testler gelişme göstermiştir. Bu dönemde 50.000 endüstri alanında çalışan personelin işe alım sürecinde psikoteknik testlerin kullanıldığı belirtilmiştir. Romanya ve Macaristan’da psikoteknik yöntem özellikle fabrika çalışanlarının işe alımında zorunlu olarak kullanılmıştır.<sup>41</sup>

1980’li yıllar itibariyle A.B.D’de birçok işletme personel seçiminde psikoteknik testleri kullanmaya başlamıştır. Mesleki alanlarda yetenek keşfinde, eğitim sürecinde ve terfi sistemlerinde psikoteknik yöntemlerden faydalanılmıştır. Psikoteknik testlerin kişilerin yetkinlik ölçümlerini sayısal verilere dayanarak objektif bir sonuç elde edilmesini sağlaması, işe alım ve terfilerin kararlarının sağlıklı olarak alınmasını mümkün kılmaktadır.

---

<sup>41</sup> Zekayi Öztürk; *Personel Seçiminde Psikoteknik Yöntem*, Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi, 2004, c. 5, Sayı:2

## 2. TÜRKİYE'DE PSİKOTEKNİK YÖNTEMİN KULLANIMI

Psikoteknik alanında çalışmalar diğer ülkelerde oldukça yaygın kullanılırken, Türkiye'de bu tür çalışmaların başlaması ve kabul görmesi çok daha sonraları gerçekleşmiştir. Binet Simon Zeka Testi, 1915 yılına Türkçe'ye çevrilmiştir. Böylelikle bu alanda ilk test çalışmalarına başlanılmış ve 1925 yılında İlk psikoloji laboratuvarı kurulmuştur. 1930'lu yıllarda ilk psikoloji alanında çalışmalar başlamış ve psikoteknik testler üzerine Fransızca ve Almancadan çevrilen kitaplar yayınlanmıştır.<sup>42</sup>

Türkiye'de ilk psikoteknik laboratuvar 1946 yılında Erkek Teknik Öğretmen Okulu'nda kurulmuştur. Ve buradaki çalışmalar ilk önce öğrenci seçiminde kullanılmıştır. Nuvit Osmay tarafından 1950 yılında açılan Eskişehir'de kurulan Demiryolu Okulu Laboratuvarı'nı da ilk Türk psikoteknik laboratuvarları arasında sayabiliriz. 1953 yılında M.E.B tarafından Test ve Araştırma Bürosu kurulmuştur. Bu büro sayesinde Türkiye ölçümler gelişme göstermiştir. Amerika'dan davet edilen uzmanlar ölçme ve değerlendirme konularında Türklere rehberlik etmiştir. Sümerbank, 1955 yılı itibariyle Alman bir psikoteknik uzmanıyla anlaşarak Nazilli Pamuklu Dokuma Fabrikası'nda personel seçiminde çeşitli ölçme sistemleri kullanmıştır. 1960'lı yıllarda İ.E.T.T yurt dışından getirdiği ekipmanlarla, şoför seçiminde faydalanılmak üzere bir psikoteknik laboratuvar kurmuştur.<sup>43</sup>

1973 yılında İstanbul Üniversitesinde psikoteknik laboratuvar açılarak bu testler ilk olarak kamu personeli seçiminde ve atamalarında kullanılmıştır. Ayrıca 1978 yılında İŞ-Kur, eğitilmiş işlerin çalışabilecekleri alanların tespiti için kendi bünyesinde bir psikoteknik laboratuvarı kurmuştur. 1996 yılında Karayolları Trafik Kanunu'nda yapılan düzenlemeyle, ehliyetlerine çeşitli nedenlerle el koyulan sürücülerin belgelerinin, psikoteknik testlerden geçmeleri koşu ile geri verilmesi kararlaştırıldı. Bu gelişme Psikoteknik adına Türkiye için en önemli gelişmelerden biri olarak sayılabilmektedir. Ege Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Psikoteknik

---

<sup>42</sup> Necla Öner; *Türkiye'de Kullanılan Psikolojik Testlerden Örnekler (1.Baskı)*, Boğaziçi Üniversitesi Yayınevi, İstanbul, 2009, s.43

<sup>43</sup> Öztürk; *a.g.k.*, s.69

Değerlendirme Merkezi; Türkiye’de yasal olarak psikoteknik alanında faaliyet gösteren ilk merkezdir. Tüm Türkiye kapsamında günümüzde otuza yakında psikoteknik değerlendirme merkezi bulunmaktadır.<sup>44</sup>

Psikoteknik, bilimsel bir yöntemdir. İşe alımlarda psikoteknik yönteminden faydalandığında personellerden sağlanan verim artmakta ve iş kazalarında önemli miktarda düşüş sağlanmaktadır. Bu nedenle günümüzde işletmeler işe alım süreçlerinde daha aktif olarak ölçme ve değerlendirme testlerini kullanmaya başlamışlardır. Kamu kuruluşları ve Özel işletmeler personel seçme ve terfi amaçlı kendi bünyelerinde psikoteknik çalışmaları sürdürmektedir. İşletmelere psikoteknik testler konusunda destek sağlayan birçok danışmalık firması da günümüzde hizmet vermektedir.

---

<sup>44</sup> Öner; *a.g.k.*, s.64

### **3. PSİKOTEKNİK TEST TÜRLERİ**

Psikoteknik testler aracılığıyla bireylerin nitelik ve özellikleri tespit edilmektedir. Psikoteknik yöntemde ölçme ve değerlendirme çeşitli özelliklerde tasarlanan testler aracılığıyla yapılmaktadır. Psikoteknik test sonuçlarının değerlendirilmesiyle beraber kişilerin ilgi alanları, başarılı olabilecekleri meslek grupları ve davranış kalıpları belirlenmektedir.

Psikoteknik testlerin en önemli kısmı değerlendirme aşamasıdır. Psikoteknik yöntem bilimsel bir çalışma biçimidir. Ölçümlendiği değerler; zeka ve yetenek gibi soyut kavramlardır. Bu soyut kavramların direkt kendisini değil, davranışsal yansımalarını değerlendirir. Psikoteknik testler kullanıldığı amaç çerçevesinde objektif sonuçlar sağlamaktadır. Bilimsel teknik ve yöntemlere dayanması bakımından da işlevseldir.

#### **3.1. Kullanılan Malzemeye Göre Test Çeşitleri**

Uygulanan testler, kullanım amaçları ve uygulama biçimlerine göre farklılıklar göstermektedir. Kullanılan malzeme bakımından psikoteknik testler ikiye ayrılmaktadır. Kağıt ve kalemle uygulanan testler bulunduğu gibi aletle yapılan testlerde bulunmaktadır.

##### **3.1.1. Kağıt ve Kalem Testleri**

Yazılı olarak hazırlanmış sorulara, yazılı bir biçimde cevap verilmesini talep eden testlerdir. Kağıt ve kalem testleri genellikle sözel yetenek ölçümünde kullanılır. Kağıt ve kalem testlerinde adaylardan şekilleri yorumlamaları da istenilebilir. Bu tür testlerin avantajlı yönü test kağıdının çoğaltılarak, bir çok kişiye aynı testin uygulanmasını kolaylaştırmasıdır. Testler kişiye özel olarak da hazırlanabilmektedir. Raven Standart Gelişim Matrisleri Testi ve Pire'nin Zeka Testi kalem kağıt testlerine örnek verilebilir.<sup>45</sup>

---

<sup>45</sup> Gürbüz; *a.g.k.*, s.49

### **3.1.2. Aletli Testler**

Genellikle bedensel yetenek ölçümlerinde kullanılır. Zeka ölçümü için kullanılan çeşitleri de mevcuttur. Ekipmanlar aracılığı ile gerçekleştirilen bu tür testler yazılı bilgiye dayanmadığı için okuma yazma bilmeyen eğitimsiz kişilere uygulanabilmektedir.

Beceri ve yetenekleri ölçmek için genellikle aletli psikoteknik yöntemler kullanılır. Psikomotor davranışların ölçülmesinde bu tür testler kullanılmaktadır. Uzun zaman alan ve maliyetli testlerdir. İşitsel tepki, el ve kol koordinasyonu, kişinin hareketlerinde tirizliğin ölçümlenmeye çalışıldığı testler aletli testlere örnek olarak verilebilir.<sup>46</sup>

## **3. 2. Uygulama Türüne Göre Testler**

Psikoteknik testlerin uygulanma amaçları farklılık göstermektedir. Öncelikli olarak test uygulanacak olan birey ya da gruba bu testlerin neden uygulandığı belirlenmelidir. Tespit edilmek istenilen hususlar doğrultusunda yapılacak olan test seçilmelidir.

### **3.2.1. Teşhis Testleri**

Kişilerin karakter yapılarını, yeteneklerini ve fiziksel özelliklerini tanımlamak için kullanılır. Zaman içerisinde bireyin kazandığı davranış modelleri incelenir. Bu testin amacı, testin yapıldığı kişiyi analiz edip, eksik yönlerinin tespit edilmesidir.

### **3.2.2. Tahmin Testleri**

Bireyin ileride sahip olabileceği davranış kalıpları ve karakterinin ön görüldüğü testlerdir. Kişinin ilgi alanları ve mesleki yönelimi bu tür testler aracılığı ile tespit edilebilir. Tahmin Testleri; okullarda rehberlik servislerinde gençleri başarılı olabilecekleri mesleklere yönlendirirken kullanılmaktadır.

---

<sup>46</sup> İlhan Erdoğan; *İşletmelerde Kişi Değerlendirmede Psikoteknik (4.Baskı)*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul, 1990, s.69

### 3.2.3. Hız Testleri

Fiziksel koordinasyonun ölçülmesine yönelik testlerdir. El, kol ve parmak hareketlerinin etkiye tepki zamanlamasının ölçümünde kullanılır. Gözün ışığı ve hareketleri algılamasına yönelik testlerde bu grupta bulunmaktadır. Beden gücüne dayalı iş kollarında işe alım sürecinde ve çeşitli nörolojik hastalıkların ön tanı muayenelerinde kullanılmaktadır.

Psikoteknik testler, kişiye özel hazırlanabildiği gibi aynı test birden fazla kişiden oluşan bir gruba da uygulanabilir. Bireysel olarak gerçekleştirilen testlere kişilik testleri örnek olarak verilebilir. Gruplara uygulanabilen psikoteknik testler zaman ve maliyet yönünden avantajlıdır. Genel yetenek ve zeka testleri grup olarak yapılan psikoteknik testlere örnek verilebilir. Grup testlerinde gözlemciler eşliğinde uygulama yapılır. Sınav sonrası diğer katılımcıların değerlendirmeleri karşılaştırılır. Bankaların işe alım sürecinde uyguladığı testler grup testlerine örnektir.

Psikoteknik testler, genellikle objektif değerlendirmeye dayanmaktadır. Testler sonucunda alınan puanlar birey hakkında bilgi sağlamaktadır. Objektif değerlendirmede sonuçlar belli standartlar çerçevesinde yorumlanır. Kişiye özel hazırlanan bazı testlerde ise öznel yorumlama yapılabilir.

#### **4. İŞE ALIMDA KULLANILAN PSİKOTEKNİK TESTLER**

Psikoteknik testler aracılığıyla kişinin zeka, yetenek ve davranışsal kişilik özellikleri tespit edilebilmektedir. Psikoteknik testler bilimsel bir ölçüm aracı olarak kullanılmaktadır. Psikoloji alanında bireysel özelliklerin değerlendirilmesinde kullanılan bu testlerden günümüzde profesyonel hayatta işe alım süreçlerinde faydalanılmaktadır.

İnsan kaynakları yönetiminin önem kazandığı son dönemlerde işletmeler öncelikle insan odaklı çalışmalarını sürdürmektedir. İnsanı her aşamada değerli bir birey olarak ele alan işletmeler, bu nedenle işe alım süreçlerinde psikoteknik testlerden faydalanmaktadır.

Psikoteknik testler sadece işe alımda değil insan kaynakları yönetiminin birçok aşamasında bize rehberlik etmektedir. Kişilik ve beceri testleri personeli hangi konumda daha çok verim alarak çalıştırabileceğimiz konusunda yardımcı olmaktadır. Terfi gibi yetkinliklerin sorgulanması gereken durumlarda yine yetenek ve kişilik envanterleri yetkinliklerin tespiti için profesyonel hayatta destekçimiz olmaktadır.

Doğru personelin seçimi bir işletme için çok önemlidir. Hemen hemen eğitim durumu, yaş ve diğer koşullar bakımından aynı kriterleri sağlayan adaylardan kimin seçilmesi gerektiğini ise adayın davranış kalıpları belirler. Davranış kalıpları ve yetkinlikleri kurum kültürü ile uyuşan adaylar olumlu adaylardır. İşe alım sürecinde, kişilik, yetenek, beceri, koordinasyon ve ilgi ölçümüne yönelik birçok test çeşidi uygulanmaktadır.

##### **4.1. Zeka Testleri**

Zeka kavramı bir bireyin zihinsel yetenekleri olarak adlandırılabilir. Yeni şeyler öğrenebilme, kendini ifade edebilme, soyut düşünce, karar verebilme yetisi ve yaratıcılık gibi işlevleri kapsamaktadır. Soyut zeka, sayısal zeka, duygusal zeka gibi çeşitli zeka türleri bulunmaktadır.

Zeka testlerinin amacı; kişinin mantıklı düşünebilme yetisini, hafızasını ve öğrenim kapasitesini, hızını araştıran testlerdir. Zeka testleri, bireyin zeka seviyesinin ve türünün ölçümlenip, değerlendirildiği testlerdir. İşe alımda kullanılan testler, yapılacak olan işin gerektirdiği işe göre adayın sahip olduğu zeka seviyesinin ve türünün tespit edilmesinde kullanılır.

Zeka testleri kapsamında çeşitli sorular bulunmaktadır. Bunlar; şekilleri eşleştirme, matematik dizileri arasındaki ilişkileri kurabilme, verilen örnekleri devam ettirebilme ve benzer kelimeler arasından farklılıkları tespit edebilme gibi ayrımlara dayanan sorulardır.<sup>47</sup>

Yapılan çalışmalar doğrultusunda zeka seviyesinin yapılacak iş için önemli olduğu ortaya çıkmıştır. Zeka ve bireyin kişilik özellikleri arasında bağ bulunduğu ise ayrı bir araştırma konusunu oluşturmaktadır. Zeka seviyesi yüksek olan kişilerin iş hayatında başarılı olduğu gözlemlenilmektedir. Bunun yanı sıra zeka seviyesi yüksek olan personeller uzun süre aynı işi yaptıklarında, yapılan işteki verimliliğin düştüğü gözlemlenilmektedir. Bu da zeki kişilerin yeni şeyler öğrenmek ve çözümlenmeye olan ilgileri ile açıklanabilmektedir.

Kişilerin yetenekleri, ilgi alanları ve kişilik yapılarının zeka seviyeleri ile doğru orantılı olduğu araştırmalar ile kanıtlanmıştır. Bu nedenle işe alım ve terfi gibi önemli kararların alınma aşamasında zeka testlerinin uygulanması önem taşımaktadır. Zeka seviyesi yüksek olan personellerin iş sağlığı ve güvenliği açısından kaza risklerini düşüreceği düşünülmektedir.<sup>48</sup>

Kişinin eğitim seviyesindeki değişikliğe göre uygulanan zeka testleri de farklılık göstermektedir. Eğitimli kişilerde daha çok kağıt-kalem testleri tercih edilirken, eğitimsiz kişilerde aletli zeka testi yöntemleri uygulanılmaktadır. Zekanın ölçülmesinde en çok sayısal ve sözel yeteneklerin ölçümüne yönelik testler tercih edilmektedir.

---

<sup>47</sup> Erol Eren; *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi (1.Baskı)*, Beta Yayınevi, İstanbul, 2001, s.61

<sup>48</sup> Erdoğan; *a.g.k.*, s.73

Günümüzde kullanılan birçok zeka testi türü bulunmaktadır. Weschler'in yetişkinler için geliştirdiği zeka testi üç ana değerlendirmeyi kapsamaktadır. Sözel zekayı ölçen bölümde; bellek gücü, sözel ifade gibi yetenekler test edilirken, performans değerlendirme bölümünde ise; üç boyutlu algılama, görsel bellek gibi hususlar incelenmektedir. Ayrıca tüm zeka adı verilen değerlendirme türünde ise performans ve sözel testlerdeki elde edilen sonuçlara göre bir değerlendirme yapılmaktadır. Raven'in standart gelişim matrisleri adı verilen zeka testi türünde ise; çeşitli figürler bulunmaktadır. Figürler arası ilişki ve bağlantıları tespit etmeye yönelik bir değerlendirme sistemi bulunmaktadır. Bu teste gözlem yeteneği, analitik bakış açısı ve hızlı düşünme gibi yetkinler değerlendirilir. Görselliğin ve dikkatin önemli olduğu iş kolları için bu tür testler başarı sağlayabilmektedir.<sup>49</sup>

Sözel ve sayısal zeka kavramları en çok bilinen zeka türleridir. Bunların yanı sıra duygusal zeka türü bulunur. Duygusal zeka testleri, kişinin duygusal yetkinliklerini ölçmeye yönelik testlerdir. Duygusal zeka bireyin sosyal uyumlanma süreci hakkında bilgi sağlamaktadır. Kişinin kendini yönetebilmesi ve motive edebilmesi, çevresindeki diğer insanlarla empati kurabilmesi duygusal zekanın ürünleridir. Doğru personel seçiminde mesleki bilgi ve tecrübe kadar en az duygusal zeka oranı da önemlidir.

Mantık yürütme ve analitik bakış açısının ölçümlenmesine yönelik olarak 'Pire Zeka Testi' kullanılmaktadır. Oyun kağıtlarına benzeyen kağıtlara dayanan bu testte birden ona kadar sayılar bulunmaktadır. Test kırk sorudan oluşmaktadır. Kişinin sayılar ve kartlar arasındaki ilişkiyi çözebilmesine dayanan bir test türüdür. Desen tanımlamaya yönelik birkaç zeka testi türü bulunmaktadır. Bu tür testlerde, sorunların her biri bir kural içermektedir. Desenler aracılığıyla kurallar tespit edilmektedir. Bu tür testlerde kişinin görsel algısı ve sorun çözebilme yetileri test edilmektedir. Açılım testi adı verilen zeka testi türlerinde, seçilen geometrik şeklin açık hali verilerek, bu şeklin seçeneklerde bulunan hangi geometrik yapıya ait

---

<sup>49</sup> Eren; *a.g.k.*, s.64

olduğunun bulunması amaçlanır. Bu test genellikle üst düzey yönetici seçimlerinde kullanılmaktadır. Zeka seviyesini ve problem çözüm hızını değerlendirmektedir.<sup>50</sup>

#### 4.2. Yetenek Testleri

Yetenek; kişinin bilgiyi kavraya bilme, kendini ifade edebilme ve durumları, objeleri analiz edebilme yetisidir. Yetenek testleri, fiziksel ve zihinsel özellikleri ölçmeye yönelik testlerdir. Yetenek testleri bize kişinin mevcut potansiyeli ve ileride eğitimle desteklenerek ne kadar gelişim gösterebileceğine dair bilgiler vermektedir. Bu nedenle işe alımlarda özellikle deneyimi olmayan yeni mezun adaylar için potansiyel tespitinde kullanılabilir. Yaratıcılık, problem çözme, ekip kurma ve iletişim gibi birçok alanda adaylar teste tabi tutulmaktadır.

Yetenek testleri yazılı veya sözlü sınavlar şeklinde olabilir. Bedensel yeteneklerin ölçümünde; aletli testler, zihinsel yeteneklerin ölçümü için ise; yazılı sınavlar tercih edilmektedir. Yetenek testlerini kişilerin özelliklerini değerlendirme bakımından dört grupta inceleyebilmekteyiz. Mekanik yetenekler; kişilerin algı hızı ve araç kullanma kabiliyetinin ölçümlendiği testlerdir. Zihinsel testlerde ise; bireyin sözel, sayısal analiz yapabilme durumunu, resmin bütününe görebilmesini ve yeni şeyleri öğrenebilme hızı gibi hususlar ölçümlenmektedir. Psikomotor yetenek testleri, kişilerin el ve kol koordinasyonlarını, ışığa ve sese tepki hızlarının ölçüldüğü bir testtir. Özel yeteneklerin ölçümlendiği testler ise; bilgi edinmek istenilen alana göre soruların hazırlandığı testlerdir.<sup>51</sup>

Yetenek testlerinin çeşitli türleri bulunmaktadır. Örneğin dikkat ölçümünde kullanılan D2 testinde; 47 tane 'd' ve 'p' harfleri bulunur. 14 sıradan oluşan bu harflerin altında ya da üstlerinde noktalar bulunur. Bu test aracılığıyla kişinin dikkatini, algı hızını ve hata ihtimal oranını tespit etmiş oluruz. Dikkatin ölçümlendiği testlere Omega testini de örnek verebiliriz. Omega testi aletli bir testtir.

---

<sup>50</sup> Öner; *a.g.k.*, s.74

<sup>51</sup> Erdoğan; *a.g.k.*, s.53

Testte el ve kol koordinasyonu, dikkat düzeyi ölçümlenir. Bu testte bir oluk etrafında istenilen şekillerin, oluğa değdirilmeden yapılması istenilir.<sup>52</sup>

Thomas genel yetenek testi; Bireylerin potansiyel yetenek ve becerilerinin ölçülmesine yönelik bir testtir. Profesyonel hayatta işe alımlarda tercih edilen bir test türüdür. Sayısal, sözel ve görsel bölümlerden oluşur. Kişinin eğitim aldığı takdirde, kişisel gelişim eğrisinin gelecekteki durumu hakkında da ön bilgi sağlamaktadır.<sup>53</sup>

İşe alımlarda duyuşsal yetenekleri ölçen çeşitli testlerde kullanılmaktadır. Görme ve işitme testlerini bu testler arasında sayabiliriz. Çeşitli meslek grupları için belirlenen şartlar ve kriterler dahilinde test sonuçları değlendirilmektedir.

### 4.3. İlgi Testleri

İlgi; kişinin özel bir çaba göstermeden hoşlandığı, yapmaktan zevk aldığı aktivite olarak adlandırılabilir. İlgiler, kişiye özel ve karakterle bağlantılıdır. İlgi testleri; kişilerin eğilim gösterdikleri alanların tespiti açısından önemlidir. Özellikle işe alım konusunda adayın ilgi alanları yaptığı iş ile örtüşüyorsa; kişinin o işte başarılı olacağı kanıtlanmış tezlerdendir.

İlgi testleri, kişinin zevkleri ve hobilerini ortaya çıkartırken, bir yandan da kişinin özel hayatı hakkında bize bilgiler sunmaktadır. Kişinin sevdiği renkler giyim tarzı ve ruh hali hakkında bilgi sağlarken, dinlediği müzik ise kendini ifade ediş tarzı ve davranışsal iletişimi hakkında bilgi sağlamaktadır.

20.yüzyılda sanayinin gelişmesiyle beraber, kurumsal şirketlerin sayısı artmış ve buna bağlı olarak insan kaynakları yönetimi önem kazanmıştır. Personel seçimi konusunda kullanılan testler her geçen gün geliştirilmeye devam edilmektedir.

---

<sup>52</sup> Öztürk; *a.g.k.*, s.68

<sup>53</sup> Erdoğan; *a.g.k.*, s.88

İşe alımda en çok tercih edilen ilgi testleri; Strong ve Kunder mesleki ilgi testleridir. Strong envanteri; mesleki ilgi alanlarını erkek ve kadın olmak üzere cinsiyeti baz alarak ikiye ayırmaktadır. Toplamda 400 sorudan oluşur. Daha önce mesleklerinde başarılı olan kişilerden alınan veriler, değerlendirmelerde kıstas kabul edilir ve kişilerin sonuçları bu ölçümlere göre değerlendirilir. Kunder'in mesleki bilgi envanteri, ülkemizde de yaygın olarak kullanılan bir envantere dir. Özellikle eğitim, rehberlik aşamalarında tercih edilir. Sorulan sorular aracılığı ile kişinin eğilimi olan birden çok meslek grubuna uygun çıkması olasıdır.<sup>54</sup>

#### 4.4. Kişilik Testleri

Kişilik, bireyin sahip olduğu duygu, düşünce, yetenek ve davranışların dışavurumudur. Kişilik, kişinin kendine özgü, onu diğerlerinden ayıran ve değişmeyen özelliklerinin bütünüdür. Kişilik testleri, davranış kalıpları ve psikolojik özellikler bakımında bireyleri birbirlerinden ayırt edebilecek özellikleri ölçmektedir. Bu testler kişinin mevcut profili hakkında bilgi sağlarken, gelecekte karşılaşılabileceği durumlara verebileceği tepkiler konusunda da ön görüde bulunmamıza yardımcı olmaktadır.

İşe alım sürecinde kişilik testlerinin kullanımı önem taşımaktadır. Personelin kurum yapısına uyumluluğu, başarı ve performansı hakkında öngörüler kişilik envanteri doğrultusunda ortaya çıkmaktadır. İşe alınacak olan adaya uygulanan kişilik envanteri sonucunda, alım yapılacak olan iş için gerekli olan nitelik ve nicelikler aday ile kıyaslanmaktadır. İşletmeler yetenek testlerinin işe alım için tek başına yeterli olmadığını, kişilik envanteri ile ölçümlerin değerlendirilmesi gerektiğini savunmaktadır. Kişilik envanterleri psikologlar tarafından ruhsal dengesizliklerin tespitinde kullanılırken profesyonel hayatta işe başvuruda bulunan adayların mesleki yatkınlıklarını ölçümleme amacıyla tercih edilmektedir.

---

<sup>54</sup> Emre Konuk; *2001'e Doğru İnsan Kaynakları Araştırması: Personel Seçiminde Psikoteknik Testlerin Kullanımı (1.Basım)*, Sabah Yayıncılık, İstanbul, 2000, s.51

### Şekil 3: Kişilik Testi Soru Örneği

1) Çevremdeki sorunları çözmek için hemen ortaya atılırım.	a	b	c
2) Olumsuz olduğunu bildiğim davranışlarımı başkalarına göstermem.	a	b	c
3) Tek başıma yapacağım işlerden daha çok keyif alırım.	a	b	c
4) Grup içinde alınan yeni kararlara kolay uyum sağlarım.	a	b	c
5) Genelde dahil olduğum gruplarda sözcülik görevlerinde bulundum.	a	b	c
6) İşlerimi yeni şeyler denemek yerine bilindik yollarla yaparım.	a	b	c
7) Bir işi paylaşmaktansa sonuna kadar bir kişinin yapması daha anlamlıdır.	a	b	c
8) İş yerinde her koşulda tüm kurallara uyarım.	a	b	c
9) Çok konuşkan bir kişiyim.	a	b	c
10) Rekabet etmeyi severim.	a	b	c
11) Ufak tefek problemlerde bile gereğinden fazla endişelendiğim olur.	a	b	c
12) Yeniliklere açık birisiyim.	a	b	c
13) İşimde ancak kuralları esnetebildiğim zaman başarılı olurum.	a	b	c
14) Bana bir kötülük yapıldığında hemen karşılığını veririm.	a	b	c
15) İşlerimi o kadar titiz yapıyorum ki, bu benim sağlığımı olumsuz etkiliyor.	a	b	c
16) Enerjik bir insan olduğumu söyleyemem.	a	b	c
17) Risk almadan başarılı olunacağına inanmıyorum.	a	b	c
18) Masum yalanların söylenmesi, çoğu zaman insanı zor durumlardan kurtarır.	a	b	c
19) Bence herkes kendi sorununu kendi çözmelidir.	a	b	c
20) Hızlı değişimlere ayak uydurmakta zorlanıyorum.	a	b	c
21) Olumsuz olayları kafama çok takarım.	a	b	c
22) Canlı bir hayal gücüm vardır.	a	b	c
23) İş konularındaki konuşmalarda, arkadaşlarımı ikna ederim.	a	b	c
24) Sınırlı bir kişiyimdir.	a	b	c
25) İş arkadaşlarım her koşulda onlara yardımcı olacağını bilirler.	a	b	c
26) Bazen kuralları ve sorumlulukları bir yana bırakmanın hatalı bir davranış olmadığını düşünüyorum.	a	b	c
27) Genelde sabırsız bir kişi olarak tanırım.	a	b	c
28) Bir işi, zamanında istediğim gibi bitirememişsem; iş saatleri dışında da çalışmaya devam ederim.	a	b	c
29) Başarılı olmak, yaşamımda en önem verdiğim şeylerden biridir.	a	b	c
30) Mola saatlerinde tek başıma kalıp, kafamı dinlemeyi tercih ederim.	a	b	c
31) İş ortamında liderlik yapmayı severim.	a	b	c
32) Başkalarına hoş görünmek için, inanmadığım şeylere inanmış gibi görünebilirim.	a	b	c
33) Gün içinde ruh halim sık sık değişir.	a	b	c
34) Eski köye yeni adet getirenleri sevmem.	a	b	c
35) Beni kızdıracak olaylar karşısında ani tepkiler veririm.	a	b	c
36) Verilen bir görevi daima mükemmel bir şekilde yapmak zorunda değilim.	a	b	c
37) Bir sorunu çözmek için kuralları çiğner yada değiştirebilirim.	a	b	c
38) Yaşamımı eğlenceli bir şekilde geçirmek varken, çalışmayı ön sıraya koymak bana ters geliyor.	a	b	c
39) Ticari bir iş yapmayı sık sık düşündüğüm zamanlar olmuştur.	a	b	c
40) Risk almayı severim.	a	b	c
41) Tedirgin bir insanım.	a	b	c
42) Gerçekçi ve yararlı olmasalar bile iş kurallarına tümüyle uyulmalıdır.	a	b	c
43) Sosyal hayatımı engellemeyecek bir işte çalışmayı tercih ederim.	a	b	c

**Kaynak:** Pozitif İK Ölçme, Değerlendirme ve Araştırma Hizmetleri (Kişisel Görüşme, Temmuz 2014)

İş hayatında kullanım amaçlı tasarlanan bilinen ilk kişilik envanterlerinden ‘Minnesota Çok Yönlü Kişilik Envanteri’ 1943 yılında oluşturulmuştur. 556 soru ve 13 farklı testten oluşmaktadır. 550 kişilik dinamiği yer almaktadır. Amerika’nın ardından Asya ve Avrupa ülkelerinde de yoğun olarak kullanılmaktadır.

Cattel tarafından geliştirilen 16F kişilik envanteri de iş hayatında yaygın olarak kullanılmaktadır. Test 187 sorudan oluşmaktadır. Cattel’in araştırmalarına göre kişilik analizi 16 faktör değerlendirilerek yapılmalıdır. Bu faktörler; Sıcakkanlılık, problem çözme, baskınlık, canlılık, stresle başa çıkabilme, kurallara bağlılık, sosyal girişkenlik, duyarlılık, ihtiyatlılık, soyuta odaklılık, ketumluk, kendini sorgulama, değişimlere açıklık, kedine yeterlilik, mükemmeliyetçilik ve gerginliktir. Tüm bu faktörler değerlendirilerek beş ana karakter modeli oluşturulmaktadır.<sup>55</sup>

D.I.S.C Kişilik Envanteri; Ülkemizde son yıllarda tercih edilen envanterler arasında yer almaktadır. Dr.Marston tarafından geliştirilen bu test, envanterin ana karakterlerinin baş harflerinden oluşmaktadır. Dominant, iz bırakan, sadık ve ciddi ana profilleri bu teste göre kişilerde belli oranlarda bulunmaktadır. Bu oranlama ölçümlerine göre 12 kişilik tipinden biri belirlenmektedir. Testte 28 soru bulunmaktadır. Sorulara ne kadar sürede yanıt verildiği de değerlendirilmeye tabi tutulmaktadır. Verilen yanıtlara göre sistemde tanımlı olarak bulunan 70 iş profili ile eşleştirme sağlanır. Envanter soruları kendi içerisinde tutarlılığı test etmek için farklı şekillerde tekrarlanmaktadır. Yanıtların tutarlılığı, testin cevaplanma süresi ve diğer veriler beraber değerlendirilmektedir.

Hogan Kişilik Envanteri; 206 sorudan oluşmaktadır. Toplamda yedi adet ana, altı adet alt profilden oluşmaktadır. Verilen yanıtlara göre profillerle uyumluluk değerlendirilir. Çeşitli meslek gruplarında Hogan testi performans yorumlamada tercih edilmektedir.

---

<sup>55</sup> Öner; *a.g.k.*, s.82

Thomas Kişilik Envanteri; Birçok ülkede tercih edilen bir envanterdir. Objektif değerlendirme ilkesinden yola çıkan envanter, kişinin güçlü ve zayıf yönlerini değerlendirir. Yeni oluşturulan ekiplerde daha çok yararlanan bu envanter, bireyin diğer kişilerle ilişkilerini ve davranış kalıplarını başarılı bir şekilde ölçülemektedir.

Edwards Kişisel Tercih Envanteri; 15 farklı ihtiyacın kişide belirlenerek sonuçların değerlendirilmesine yarayan bir envanterdir. Envanterde 225 soru bulunmaktadır. Yanıtların tutarlılığı değiştirilerek sorular sayesinde test edilir. Sorulara kişinin kendisine en uygun bulduğu yanıtı seçmesi istenilir.

Myers Briggs Kişilik Envanteri; Jung'un kişilik teorisini temel almaktadır. 126 sorudan oluşmaktadır. Soruların yanıtları zorunlu olarak cevaplanabilirken, tercihe bağlı cevap verilebilecek soru türleri de bulunmaktadır. Envanter kişilerin tercihlerini baz alarak karakter analizinde bulunmaktadır.

Yaygın olarak kullanılan bahsedilen envanterler dışında tercih edilen birçok envanter bulunmaktadır. İşletmeler, kendi kurum kültürlerine uyum sağlayan testlerle çalışmayı tercih etmektedir. Tüm test sonuçlarının değerlendirilmeleri aşağı yukarı benzerlik taşımaktadır. Benzerlik gösteren sonuçların karakter profil isimleri testlere göre değişiklik göstermektedir.

## 5. İŞE ALIMDA KİŞİLİK TESTİ ANALİZİ

İnsan kaynakları yönetiminin en önemli fonksiyonlarından biri de işe alımdır. İşe alım süreci; personel ihtiyacının tespit edilmesinden ilan çıkılıp, mülakatı olumlu geçen adayların işe alınmasıyla son bulan uzun ve uğraşlı bir süreçtir. İşe alım süreçlerinin aşamaları ve bu aşamalarda kullanılan test ve yöntemler şirketlerin yönetim prensiplerine göre değişiklik göstermektedir.

İşe alım sürecinin sağlıklı sonuçlanabilmesi için işe alımcıların alanında eğitilmiş ve objektif bakış açısına sahip profesyoneller olması gerekmektedir. Mülakat aşamasında işe alımcının aday ile özdeşlik kurarak adayı olumlu değerlendirmesi veya kendi kişisel düşünce yapısına ters düştüğü için adayı olumsuz değerlendirmesi etik değildir. Bu tür durumların önüne geçebilmek ve adayı tarafsız bir biçimde değerlendirebilmek için; işe alım süreci aşama ve çeşitli sınavlardan oluşmaktadır.

İşe alım sürecinde öncelikle pozisyon için işe alınması planlanan kişinin sahip olması gereken nitelik ve nicelikler belirlenir. İlan başvuran adaylar ilk önce bu belirlenen kriterler çerçevesinde değerlendirilmektedir. Özgeçmiş üzerinden seçilen adaylar ile ön bir telefon mülakatı yapılarak bilgilerin teyidi sağlanır. Ön telefon mülakatında sorun bulunmayan adaylar insan kaynakları ile yapılacak olan mülakata davet edilmektedir. Departman müdürünün ve işe alımcıların olumlu bulunduğu sona kalan adaylara mesleki bilgilerini ölçmek için çeşitli sınavlar uygulanmaktadır. Sınavları da başarıyla geçen adaylar arasından kimin işe alınması gerektiğinin düşünüldüğü son aşama ise gerçekten uzmanlık gerektirmektedir. Bazı işletmeler bu son kararı tamamen yöneticinin kişisel kararları doğrultusunda vermemektedir. Bu netice ise profesyonellikten uzakta kalmaktadır.

İşe alım sürecindeki tüm mülakat ve sınavların ardından sona kalan adaylardan kimin işe alınacağı sorusuna en objektif ve bilimsel doğruluktaki yanıtın verilmesini kişilik envanteri kullanımı sağlamaktadır. Kişilik testleri günümüz iş hayatında işe alımdan, terfiler ve birçok ekip oluşturma çalışmalarına kadar yaygın bir biçimde kullanılmaktadır. Kişilik testinin sonucunda elde edilen raporların dikkatli bir biçimde analiz edilmesi gerekmektedir. İşletme kullanmak istediği kişilik

test türünü belirleyip, ürünü satın aldıktan sonra işe alım ekinini de bu test sonuçlarının en iyi şekilde analiz edilmesi için eğitimlere yönlendirmelidir.

Kişilik test türleri ve bu alanda hizmet veren firmalar çeşitlilik göstermektedir. Fakat tüm testlerin analiz sonuçları benzerlik göstermektedir. Kişilik testlerinin raporlarının çıkış noktası dört ana temel karakteri temel almaktadır. Dominant, İz Bırakan, Ciddi ve Sadık olarak adlandırılan bu dört karakter profili her bireyde farklı yüzdelerde baskınlık göstermektedir. Kişilik testlerinin amacı bu dört temel karakter profilinden yola çıkarak, çeşitli psikoteknik soru yöntemleri ile kişilerde baskın olan profilin analiz edilmesini sağlanmasıdır.

Dominant karakter profili; yönetici, dışa dönük ve iş odaklı bir profildir. Beden dili öz güvenli, bakışları serttir. Yeni bir ortama girdiğinde kendini belli etmekten kaçınmaz ve ekibi kendi kararları doğrultusunda yönlendirme arzusu içindedir. Disiplinli ve hızlı bir çalışma tarzına sahiptir. Daima hedefleri ve idealleri olan bir karakter profildir. İnisiyatif ve risk alma konusunda başarılıdırlar. Fakat geliştirilmesi gereken yönleri genellikle dikkatsiz olmalarıdır. Hızlı ve sonuç odaklı çalıştıklarından detayları gözden kaçırabilirler.

İz bırakan karakter profili ise; Sosyal, eğlenen ve eğlendiren bir profildir. Kalabalık ortamlarda bulunmaktan ve bu ortamlarda popüler olmaktan hoşlanır. Dışa dönük ve ilişki odaklı bir karakter yapısıdır. Zora gelemeyen, yeniliklere açık ve özgür düşünceye sahiptir. Sebat ve sabır özellikleri gelişmeyecek geri planda kalmıştır. Karmaşık zaman isteyen işlerden çabuk sıkılırlar. Ekip çalışmasına yatkın olmakla beraber, ekibin motivasyonunu yükselten ateşleyicilerdir.

Ciddi karakter profili; Analitik bakış açısına sahip, uzun müddet detaylardan sıkılmadan titiz bir biçimde çalışabilecek bir profildir. İçe dönük ve iş odaklıdır. Durumu ve ortamı öncelikle analiz edip kendisini ondan sonra ortaya koymaktadır. Kuşkucu bir yaklaşım tarzı vardır. Datalara ve raporlara dayanmadan kararlar alamaz. Bu nedenle inisiyatif alma konusunda iyi değildir. Hata yapmak en büyük korkusudur. Dikkat ve sabır isteyen işlerde uzun müddet çalışabilmektedirler.

Sadık karakter profili; Naif ve duygusal bir kişilik yapısıdır. Titiz, düzenli ve genellikle çekingen duruş sergilerler. Bir ortama ve yeni insanlara alışmaları zaman alabilir. Kendilerini ancak güvende hissettiklerinde ortaya koyabilir ve mutlu olabilirler. İçe dönük ve ilişki odaklıdır. Kolayca motivasyonları düşebilmektedir. Bu profil sanata yatkınlığı bulunan bir gruptur.

Dört ana karakter profili de bireylerde farklı yüzdelerde bulunmaktadır. Ve bu yüzdesel dağılıma göre kişilik analizi yapılmaktadır. Bireyin kişilik yapısıyla başarılı olabileceği işler birbiriyle bağlantılıdır. D.I.S.C kişilik envanterinin işe alımda kullanılan mülakat yardımcısını şekildeki örneklerde görebilir.

#### Şekil 4: D.I.S.C Kişilik Envanteri Mülakat Raporu 1/4

**SINEM GIDER**  
**D.I.S.C. Kişilik Envanteri Mülakat Raporu (1/4)**

---

**MÜLAKAT YARDIMCISI HAKKINDA**  
DISC|akademi olarak; mutlu çalışan = verimli çalışan sürecini önemsiyoruz.  
Mülakat; aday ile işveren arasında gerçekleşen ve doğru yönetilmesi gereken bir süreçtir. Doğru seçimin yapılması da mülakatların maksimum düzeyde etkili ve verimli olması ile doğru orantılıdır. Bu verimin elde edilmesi ise doğru sorular ve doğru teknikler ile mümkündür.  
Aşağıda önce D.I.S.C. Kişilik Envanteri kullanarak genel bir mülakat yaklaşımı önerilecek ve kişinin karakterine göre şekillenen, kişiye özel sorular da size yol gösterecektir. Bu nedenle ilk sayfada yazılanlar aynı olup diğer sayfadaki sorular her kişi için farklı olacaktır.  
"Mülakat Yardımcısı" süreçlerinize destek olmak için bir kılavuz niteliğinde hazırlanmıştır. "Mülakat Yardımcısı" sayesinde; **D.I.S.C. Kişilik Envanteri'ni daha iyi kullanabilir, kişinin profiline göre sistemin hazırladığı kişiye özel mülakat soruları ile 5 farklı yetkinlik başlığında kişiyi daha yakından tanıyabilirsiniz.**

**Kaynak:** D.I.S.C Kişisel Görüşme, Temmuz 2014

## Şekil 5: Kişilik Envanteri Mülakat Raporu 2/4



### İletişim ve Takım Çalışması

Bulunduğu ortamda nasıl ilişki kuruyor? Ast-üst ilişkilerinde nasıl bir davranış sergiliyor, takım içinde ne kadar uyumlu? İş yaşantısında nasıl bir iletişimi tercih ediyor?

SINEM GIDER özellikle tanımadığı insanlarla çok rahat tanışabilir, iletişim kurabilir. Hatta çevresini geliştirmek onun için bir ihtiyaçtır. Bu nedenle sahada olmak, toplantılara katılmak ister. Çalışacağı ortamın buna uygun olup olmadığını kişi tarafından nasıl algılandığını aşağıdaki sorular ile anlayabiliriz. Diğer yandan müşteri ile iletişim'de bu esnada detaylandırılabilir. Bunun için aşağıdaki soruları yöneltebilirsiniz.

- Hayalinizdeki işi bize anlatabilir misiniz? Geçmiş tecrübelerinizden buna en yakın iş/görev hangisi idi?
- Şirketimizi araştırdınız mı? Bizimle ve markamızla ilgili ne düşünüyorsunuz?
- Burada işe başladıktan sonra arkadaşlarınıza işinizi nasıl anlatırsınız?
- İş arkadaşlarınız ya da yöneticinizle iletişim kuramadığınızı düşündüğünüz bir olay hiç yaşadınız mı? Bir örnek verebilir misiniz? Sizce sorun neydi? Nasıl çözüldü?
- (Görevin insani tarafını ve iletişim ihtiyaçlarını, çalışacağı ortamı açıklayın) Bu görevin en çok hoşunuza giden tarafı ne olur? Bu ortamda sizce neler sizi daha çok motive eder? Neler iş performansınızı olumlu, neler olumsuz etkiler?

**Kaynak:** D.I.S.C Kişisel Görüşme, Temmuz 2014

## Şekil 6: Kişilik Envanteri Mülakat Raporu 3/4

### SINEM GIDER D.I.S.C. Kişilik Envanteri Mülakat Raporu (3/4)

#### Karar Verme, Risk ve Sonuç Odaklılık

Bulunduğu ortamda karşılaştığı engelleri nasıl yönetiyor? Risk almaya ne kadar yatkın? İşleri ve sonuçları elde etmek için gerekli eylemleri belirlemek konusunda nasıl davranıyor?

SINEM GIDER inisiyatif almaktan çok hoşlanır. Ancak zaman zaman fazlaca risk alması ve hızlı karar vermesi nedeniyle birçok problem yaşamış olabilir. Bunun farkındalığına varmış ise bunu geliştirmek için farklı yöntemler geliştirmiş olabilir. Çevresindeki kişilere danışmak, karar almadan bir gece beklemek gibi alternatif yöntemler geliştirmiştir. Bu nedenle bu konularda kişiyi biraz daha yakından tanımak gerekebilir. Bunun için aşağıdaki soruları yöneltebilirsiniz.

- Risk almanızı gerektiren işle ilgili önemli bir karar vermek durumunda kaldığınız bir olayı anlatır mısınız? Risk almanın artıları ve eksileri sizce nelerdir?
- (Görevi açıklayın) Sizce bu görevin kolay ve zor kısımları nelerdir? (Görevi zor algılaması motivasyonunu olumlu etkileyecektir) Bu zorlukları aşmak için bazı çözümler üretseniz ve yönetim bunları kabul etmez ise ne yaparsınız? (Kendi bildiğini okumaya çalışacaktır, ancak kendini geliştirmiş ise bunun daha stratejik yapılması gerektiğini bilir ve buna göre aksiyon alır)
- İşe başladığınız yıllarda yaşadığınız işle ilgili heyecanınızı halen yaşıyor musunuz? Eğer bu azaldıysa neden? Sizi işyerinde neler heyecanlandırır, motive eder?
- Çok samimi bir arkadaşınız, borsada çok karlı bir tüyo haberi aldığını ve çok gizli kalmak şartıyla sizinle bu bilgiyi paylaşabileceğini belirtti. Ne yaparsınız?
- Sistem içinde doğru gitmediğini düşündüğünüz, verimli olmayan bir durum farkettiliniz. Ancak bunu değiştirmeye çalışma isteğiniz yönetim tarafından kabul edilmedi. Ne yaparsınız?

#### Zaman Yönetimi, Planlama

Bulunduğu ortamda tahsis edilen süre içerisinde istenilen sonuçları elde etmek için görevleri öncelik sırasına koyabiliyor mu? Görevi tamamlanması ile zamanında aksiyon alabiliyor mu?

SINEM GIDER davranış özellikleri açısından zamanın farkında bir karaktere sahiptir ve bunu doğru yönetmek ister. Ancak zaman yönetimi biraz bilgi ve eğitimle gelişir, kişinin farkındalığının oluşması ve bunu bir sistem haline getirmesi eğitim ve tecrübeyle ilgili. Bu konuda kişiyi biraz daha yakından tanımak için aşağıdaki soruları yöneltebilirsiniz.

- Kendinizi zamanını iyi yöneten biri olarak kabul eder misiniz? Nasıl bir sisteminiz var, bir haftanızı nasıl planlıyorsunuz?
- Günlük olarak organize olmak için ne kadar zaman harcarsınız? Bunu ne zaman yaparsınız?
- Hiç planlamış olduğunuz her işi bitiremediğiniz bir günle karşılaştınız mı ? Günün sonunda ne yaptınız?
- Birbirleriyle zaman bakımından çakışan bir çok işi bir arada yapmak zorunda kaldığınız durumlarda stres olur musunuz? Önceliğinizi belirleyemez ise ne yaparsınız?

**Kaynak:** D.I.S.C Kişisel Görüşme, Temmuz 2014

## Şekil 7: Kişilik Envanteri Mülakat Raporu 4/4

### SINEM GIDER D.I.S.C. Kişilik Envanteri Mülakat Raporu (4/4)

#### Liderlik, Ekip Yönetme

Bulunduğu ortamda bir problemi tanımlama ve çözme yöntemleri nelerdir? Ulaşılabilir hedefler koyma konusundaki yetkinlikleri nedir? Süreçleri takip etme ve kontrolü elde tutma konusundaki becerileri nedir?

SINEM GIDER gücü elinde tutmak isteyen bir kişiliğe sahiptir. Ancak zaman zaman yeterince sabır gösteremeyebilir, empati kurma tarafında da zorlanabilir. Yönetim ile ilgili olarak kişinin kendi bu özelliklerinin farkındalığını sorgulamak ve stratejik bakışını anlamak için aşağıdaki soruları yöneltebilirsiniz.

- Ekibinizi nasıl yönetirsiniz? Sizin için ekip yönetirken olmaz ise olmaz nedir?
- Ekipte bir kişi sizin yönetim tarzınızı eleştirirse ne yaparsınız?
- Bir yönetici ne kadar toleranslı olmalı, ne kadar sabır göstermeli?
- Bize inisiyatif alıp götürdüğünüz projelerden bahsedebilir misiniz?
- Bu projelerde insanlarla hiç çatışma yaşadınız mı? Çatışma sonrası motivasyonu düşen kişiler oldu mu? Tekrar kişileri motive edebilmek için neler yaptınız?
- Kendi kariyeriniz için geçmişte saptamış en önemli hedefleri paylaşmışınız? Hangilerini başardınız?
- Örneğin bir şirkette karı arttırmak için yönetim mevcut kadronun %10'unu işten çıkartma kararı alsaydı, mevcut kadronuzun bile yetmediğini düşünüyor olsaydı, siz bu durumda ne yaparsınız?
- Örneğin bir müdür pozisyonundasınız ve çok önemli bitirilmesi gereken de bir proje üzerinde takımınızla beraber 5 kişi çalışıyorsunuz. Ancak projenin bitirilmesine bir kaç gün kala takımındaki üç kişi sizden haftalık izin kullanmak istediğini bildirdi. Bir tanesi çocuğunun hasta olduğunu, diğerinin ev taşıyacağını, diğeri ise tatile çıkmak için müthiş bir ucuz fırsat yakaladığını ve bunu kaçırmak istemediğini bildirdi. Bu durumda ne yaparsınız? İzin vermemenize rağmen halen ısrarcı bir şekilde izne çıkacakları konusunda ısrar etmeleri durumunda ne yaparsınız?

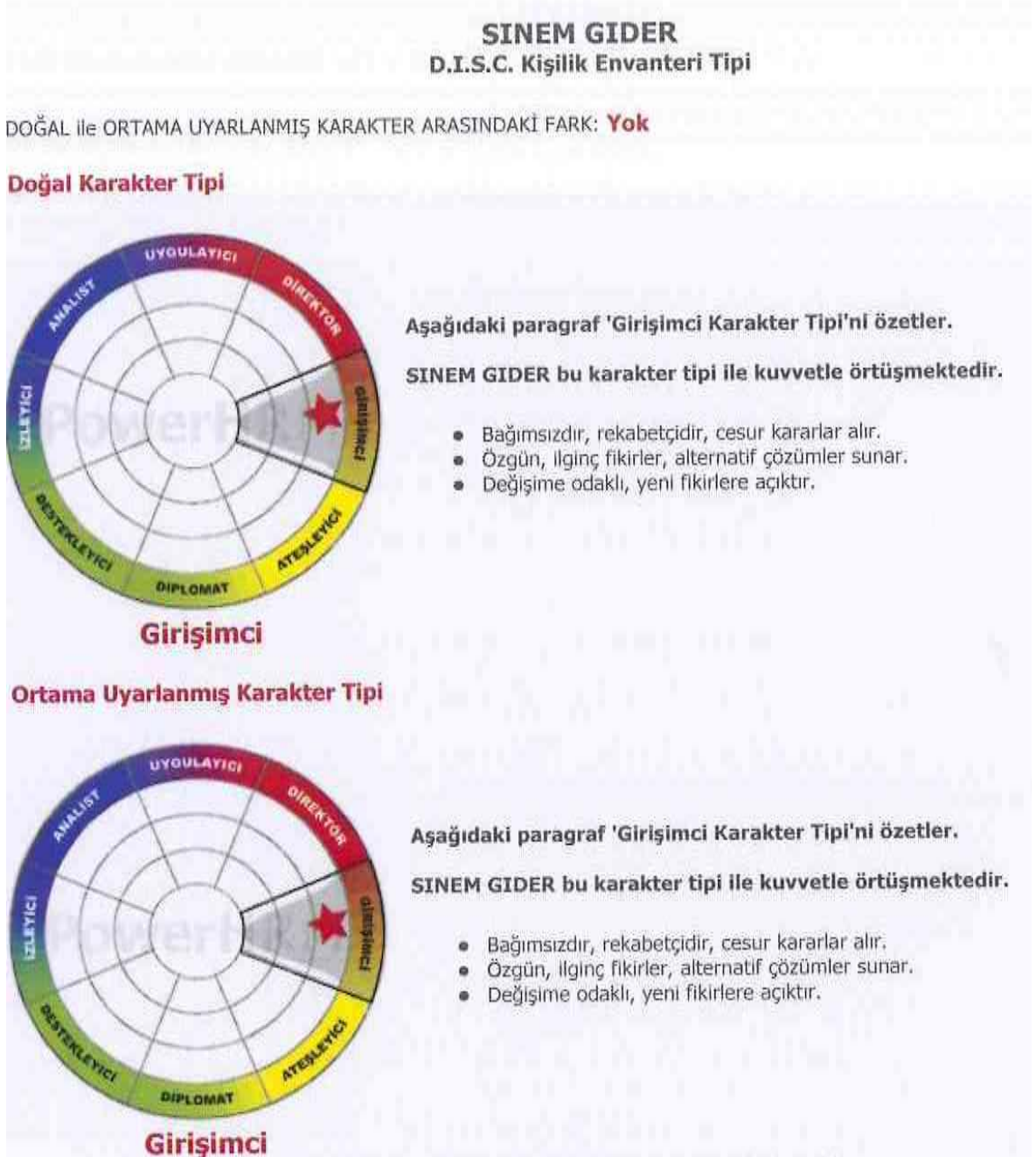
#### Müşteri İle İlişkiler

SINEM GIDER müşteri ile çekinmeden rahat iletişim kurar. Bu nedenle müşteri ile temas gerektiren her pozisyonda keyifle çalışacaktır. Kişinin müşteri olan tecrübesini anlamak için aşağıdaki soruları yöneltebilirsiniz.

- Müşteri ile birebir iletişim içinde olmanın en çok sevdiğiniz yönü nedir?
- Müşterinize bir şey anlatırken kendisini dinlemediğiniz yönünde hiç şikayet aldınız mı?
- Hiç müşteri ile yüksek sesle tartışmak durumunda kaldığınız bir olay yaşadınız mı?
- "Müşteri her zaman haklıdır" sizce ne kadar doğru bir slogan?
- Müşteri mi önemlidir, yoksa takım arkadaşınız veya size bağlı bir çalışan mı?
- Müşteri ile bir toplantı ayarlamak için randevu almak için 2 gün boyunca en az 10 kere aramınıza rağmen kişiyi bir türlü ulaşamıyorsunuz? Ne yaparsınız?
- Bir günde maksimum kaç kişiyi arayabilirsiniz?
- İnternet üzerindeki hangi gruplara üyesiniz. İnternet üzerinden blog veya sosyal ağları takip ediyor musunuz?
- LinkedIn veya benzer iş sosyal ağlarından kullandıklarınız nelerdir? İş ile ilgili olarak bu ortamlarda daha önce neler yaptınız ve sonucunda ne oldu?
- Müşteri şikayetlerine maruz kaldığınız bir işte hiç çalıştınız mı?

**Kaynak:** D.I.S.C Kişisel Görüşme, Temmuz 2014

## Şekil 8: Kişilik Envanteri Tipi



**Kaynak:** D.I.S.C Kişisel Görüşme, Temmuz 2014

Profesyonel iş dünyasında kişilik envanter raporları aktif olarak aday değerlendirme sürecinde kullanılmaktadır. Adayın kişisel özelliklerinin tarafsız ve bilimsel temellere dayanarak incelenip raporlanması, iş için en doğru profilin seçilerek işe alınmasını sağlamaktadır.

Kişilik testlerinin sonuçlarının rahatlıkla ulaşılabilir şekilde mülakatçıda bulunması mülakat öncesi ve sonrası aşamalarda birçok kolaylık sağlamaktadır. Kişilik analizinin mülakat öncesinde mi yoksa sonrasında mı okunması şirketlerin verdiği işe alım süreç yönetim tarzına bağlı olarak değişmektedir. Birçok firma en son karar aşamasında envanter raporunun sonuçlarına bakarak karar verirken, bazı firmalar adayın mülakatını gerçekleştirmeden, aday hakkında bilgilere sahip olmak ve bu bilgiler ışığında mülakata yön verebilmek için analizi incelemektedir.

Kişilik envanterini aktif olarak kullanan firmaların envanterleri en iyi şekilde yorumlayabilecek profesyonel işe alımcılar yetiştirmesi gerekmektedir. Pozisyon için aranılan yetkinliklere adayın sahip olup olmadığı analiz raporları yardımıyla kolay bir biçimde ortaya çıkmaktadır. Test sonuçlarının raporlanması işe alım sürecinin hız kazanmasına da yardımcı olmaktadır.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### FASTFOOD SEKTÖRÜNDE LİDER ÖZEL BİR KURUMUN İNSAN KAYNAKLARI DEPARTMANINDA İŞE ALIM SÜRECİNE İLİŞKİN YAPILAN BİR ARAŞTIRMA

#### 1. ARAŞTIRMANIN KONUSU VE AMACI

Çalışmanın içeriğini oluşturan ana başlıklar çerçevesinde, fastfood sektöründe lider özel bir işletmenin insan kaynakları departmanında işe alım süreci ve işe alım sürecinde kullanılan kişilik envanteri uygulamasına yönelik bir araştırma gerçekleştirilmiştir.

Günümüz iş hayatında işletmeler arası köklü bir rekabet bulunmaktadır. Liderlik ve güç yarışında firmanın başarılı olmasını sağlayacak unsurların en dikkatli biçimde seçilip, yönetilmesi gerekmektedir. Bu nedenle işletmeler gelişen teknolojinin yanı sıra en çok yatırımı insan unsuruna yapmaktadır.

Doğru personelin seçimi, işletmenin performansını ve verimliliğini artırarak başarı ve karlılık açısından önemli katkılar sağlamaktadır. Bu noktada başvurular arasından en iyi değil, kuruma en uygun adayın işe alınması doğru seçim olacaktır. İşletmenin devamlılığı ve başarısı için önem arz eden insan unsurunun yönetimi önemlidir. İnsan kaynakları yönetim süreci işe alım ile başlamaktadır. İşletme için en uygun adayın seçilmesi için, eleme sürecinde kullanılan uygulamalar güçlendirilmeli ve çeşitlendirilmelidir. Son yıllarda bu amaçla işe alım sürecinde, bireylerin kişisel özelliklerini ölçen, kişilik envanteri kullanımı tercih edilmektedir.

Bu çalışmada işe alım sürecinde, kişilik envanteri kullanımının doğru personel seçimine olan etkisinin gözlemlenmesi amaçlanmaktadır. İşe alım sürecinin nasıl ilerlediği, adayların hangi aşama ve uygulamalardan geçtiğinin üzerinde durulmaktadır. Aday değerlendirme sürecinde kullanılan kişilik envanteri kullanımının, seçim ve sonrası aşamalarda nelere etki ettiği gözlemlenmektedir.

## 2. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Çalışmanın amaçları doğrultusunda, araştırma yapılan işletmenin insan kaynakları biriminde işe alım süreci detaylı olarak incelenmiştir. Araştırma öncesi, araştırmaya yön verebilecek ana hatlar belirlenmiştir. Bilgilerin toplanma sürecinde, daha fazla detaylı bilgiye ulaşabilmek için yapılandırılmamış görüşme tekniği kullanılmıştır. Herhangi bir bilgi formu kullanılmamıştır.

Çalışma için gerekli bilgiler insan kaynakları yöneticisi ve uzmanlarından alınmıştır. Araştırmanın yapıldığı işletmede yaklaşık iki yıldır işe alım uzmanı pozisyonunda görev almam çalışmanın gözlem ve araştırma yönünden güvenilirliğini güçlendirmektedir. Çalışmada kullanılan tüm rakamsal veriler, X şirketinin İK raporlama biriminden alınmıştır.

Araştırma sınırlılıkları; çalışma yürütülen işletmenin bünyesinde bulunan beş ayrı marka çerçevesindedir. Araştırma yapılan firmada, gözlemlenen sürecin içerisinde profesyonel olarak çalışmak ve yaklaşık iki yıllık süreçte kişilik envanterinin uygulandığı yüzlerce aday ile birebir mülakatların gerçekleştirilmesi çalışmanın niteliğini güçlendirmektedir. Araştırma, şirketin operasyon kanadı için işe alınacak yaklaşık 1.000'e yakın yönetici adayının işe alım sürecini ve kişilik envanterlerinin bu süreçteki etkisini kapsamaktadır.

Araştırma yapılan işletmenin adı, etik değerler kapsamında tez danışmanın da onayı alınarak gizli tutulacaktır. Bu nedenle çalışma boyunca araştırmanın yapıldığı işletme X işletmesi olarak adlandırılacaktır.

### 3. İŞLETMENİN TANIMI

X işletmesi 1994 yılında büyük bir holding bünyesinde kurulmuştur. Firma 1995 yılında Amerikan bir fastfood firmasının master franchise haklarını alarak, Türkiye’de restoran zinciri ağını kurmaya başlamış ve günümüzde beş farklı markasıyla sektörünün lideri konumuna gelmiştir.

X işletmesinin kendi bünyesinde bulunan ve franchise haklarını elinde tuttuğu beş farklı markasına ait tüm restoranlarının sayısı 800’den fazladır. Her geçen gün büyüyen bu şirketin hemen hemen Türkiye’nin her ilinde restoranları bulunmaktadır. Yurt dışında da büyümeyi hedefleyen X işletmesi, Makedonya’da bulunan restoranlarının yanı sıra, 2014 yılı itibari ile Türkiye’de master franchise’ı olduğu en büyük markasının Çin’de bulunan tüm restoranlarını bünyesine katmıştır. X şirketine bağlı Çin’de 300’ yakın restoran bulunmaktadır.

X işletmesinin genel merkezi İstanbul’da bulunmaktadır. Şirket yönetim kurulu tarafından yönetilmektedir. Genel merkez ve operasyon çalışanlarının sayısı yaklaşık olarak 15.000’i bulmaktadır. X işletmesinin bünyesinde, 1’i kendisine ait, diğerleri master franchise olmak üzere toplam 5 farklı markası bulunmaktadır. Tüm markalar dahilinde; 2 Operasyon Direktörü, 11 Operasyon Müdürü ve 92 Grup Müdürü görevlerini sürdürmektedir.

X işletmesinin vizyonu; Misafir memnuniyeti ve her bir restoranın karlılığı açısından, dünyanın en başarılı ve hızlı servis restoran zinciri olmaktır. Bu hedef doğrultusunda daha kuruluşunun ilk yılında öncü markası için ‘Avrupa, Afrika ve Orta Bölgesinde En Hızlı Büyüyen Ülke’ özel ödülünü kazanarak, tüm markaları kapsamında büyümeye devam etmektedir.

X işletmesinin misyonu; Günün her saati ve yılın her gününde misafir olarak adlandırdığı müşterilerine kaliteli ürünü, güler yüzlü servisi ve temiz bir restoran ortamını sürekli ve düzenli olarak sunmaktır. İşletme yüklediği misyon çerçevesinde, büyümesine paralel olarak şirket içi eğitimlerinin niteliğini ve kapsam alanını genişletmektedir.

#### 4. X İŞLETMESİNİN İNSAN KAYNAKLARI DEPARTMANININ YAPISI

X şirketi, büyük ve kurumsal bir yapıya sahip olduğundan personel departmanı ve insan kaynakları departmanı birbirinden ayrı yapılandırılmıştır. İnsan kaynakları departmanı; işe alım, eğitim, iş güvenliği sağlığı ve iç iletişim birimlerinden oluşmaktadır. İnsan kaynakları yönetiminden sorumlu 1 genel müdür yardımcısı, 2 müdür, 1 müdür yardımcısı bulunmaktadır. Eğitimden sorumlu 10 kıdemli uzman, uzman ve uzman yardımcısı, İşe alımdan sorumlu 4 kişilik bir ekibin yanı sıra 2 iş güvenliği uzmanı ve 1 iç iletişim uzmanı bulunmaktadır.

X şirketi uzun yıllar genellikle iç kaynaklardan yararlanarak aday havuzu oluşturmuştur. Genel merkezde bulunan birçok yönetici ve uzman restoran kanadından terfi alarak yükselmiş kişilerdir. İnsan kaynakları departmanı çalışanlarının %75'i lisans, %5'i yüksek lisans, %5'i ön lisans, %15'i lise mezunudur. Tüm ekip alanında en az iki yıl deneyimli çalışanlardan oluşmuştur. X şirketi, deneyimsiz yetiştirilmek üzere personel alımı yaparak yeni mezunlara da iş imkanı sağlamaktadır.<sup>56</sup>

İşe alım faaliyetleri; personel ihtiyacın belirlenmesinden, aday havuzu oluşturmaya ve mülakatlardan ardından seçilen personelin işe yerleştirilmesi aşamasına kadar olan tüm süreçleri kapsamaktadır. İşe alımda adayın kurum yapısına uygunluğu, eğitim ve tecrübesinin yeterliliği gibi temel kişisel özelliklere dikkat edilmektedir. Merkez ofis personel ihtiyacının yanı sıra, her geçen gün büyüyen restoran zincirinin yönetici adayı pozisyonu için alımlar merkez tarafından yürütülmektedir. İşe alım biriminin iş yükünün büyük bir kısmını operasyonda çalışacak olan yönetici adaylarının süreçleri oluşturmaktadır.

X şirketi eğitim faaliyetlerine büyük önem vermektedir. Şirketin büyüme hızına paralel olarak eğitimle ilgili değişim ve gelişmeler hız kazanmaktadır. Merkez ofis çalışanları için gerekli görülen konularda çeşitli eğitim fırsatları sunulurken, operasyon çalışanları da mesleki bilgilerini pozisyon bazlı olarak şirket eğitimleri ile

---

<sup>56</sup> X Şirketinin 2014 Mayıs Verileri

desteklemekte ve terfi imkanlarından yararlanmaktadırlar. İş güvenliği ve sağlığı birimi çalışanları da restoranlarda ve merkezde çalışan personeller için daha güvenli bir çalışma ortamının oluşması adına çalışmalarına ve denetlemelerine devam ederek, eğitim departmanına da kendi alanlarındaki konular için destek vermektedirler.

İnsan kaynakları departmanında performans yönetimi ve kariyer planlama faaliyetleri, şirket tarafından belirlenen dönemlerde yöneticilerin geri bildirim ve yönlendirmeleri doğrultusunda yapılandırılmaktadır. X şirketi, sektör analizi ve enflasyonu baz alarak bir ücretlendirme politikası izlemektedir. alışanlarına özel sağlık sigortası gibi bir imkan sunmasının yanı sıra yönetim kurulunun o yıl verdiği kararlara bağlı olarak bir maaş prim olarak ödenmektedir.

X şirketi, motivasyon arttırıcı çalışmalara büyük önem vermektedir. Bowling turnuvası, tekne gezileri, piknikler ve happy our uygulaması gibi çeşitli aktivitelerle şirket çalışanlarının birlikte güzel zaman geçirerek kaynaşmasını ve verimliliğin artmasını amaçlamaktadır.

## 5. X İŞLETMESİNDE İŞE ALIM SÜRECİ

X şirketinde işe alım süreci, personel ihtiyacının belirlenmesiyle başlayıp, başvurular arasından seçilen adayın tüm eleme aşamalarını başarıyla geçip, işe yerleştirilmesiyle son bulan süreçteki bütün aşamaları kapsamaktadır.

X işletmesinde personel alımı yıllık iş gücü planlaması doğrultusunda yapılmaktadır. Operasyon kanadı için ise üç ayda bir yeni açılacak restoranlara göre ayrı bir planlama söz konusudur. Planlama yapılırken arz ve talep kıyaslaması etkili olmaktadır. İşe alım sürecinde iç ve dış kaynaklar aktif olarak kullanılmaktadır.

İşe alım yapılacak olan personel sayısının belirlenmesinde matematiksel ve sezgisel yöntemler kullanılır. Sezgisel yöntemde, ilerleyen dönemde işten çıkabilecek ya da izine ayrılacak personeller ile ortaya çıkabilecek büyümeye bağlı personel ihtiyacı ilgili yönetici tarafından aşağı yukarı tahmin edilerek planlama yapılır. Matematiksel yöntemlerden ise genellikle kadrolama oranına bakılarak personel ihtiyacı belirlenmektedir. Kadrolama oranı; iş için gerekli olan iş gücünün hesaplanarak, ihtiyaç duyulan personel sayısının bulunmasıdır. Genellikle restoran ayağında kadrolama oranı kullanılmaktadır. Açılacak restoran sayısı, markanın yoğunluğu ve restoranın bulunduğu bölge planlamada etkili olmaktadır.

Bu çalışma X işletmesinin insan kaynakları işe alım ekibi tarafından operasyon için yürütülen ‘Yönetici Adayı’ pozisyonu için olan süreci kapsamaktadır. X işletmesi her geçen gün büyüdüğü için, sistemde terfi alarak yönetici olan kişiler, operasyonun yönetici ihtiyacını karşılayamamaktadır. Bu nedenle insan kaynakları, operasyonun yönetici ihtiyacına yönelik dış kaynaklardan alım yapmaktadır. En az ön lisans mezunu, tecrübeli yada tecrübesiz adaylar, açılan ilanlar aracılığıyla sürece dahil edilmektedir. Erkek adaylar için askerliğin tamamlanması şartı aranmaktadır. Daha önce X şirketinde çalışıp, askerliğini ve üniversite eğitimini tamamlayarak ‘Yönetici Adayı’ pozisyonuna başvuran adaylar; eğer sicillerinde olumsuz bilgi yoksa sürece dahil edilebilmektedirler. Restoranlarda çalışmakta olup, bu şartları sağlayan personeller için ise; yöneticilerinin kendilerini değerlendirilmek üzere insan kaynakları departmanına önermesi üzerine süreç başlatılır.

## **5. 1. Personel İhtiyacının Belirlenmesi**

X işletmesinde yıllık ve dönemsel iş gücü planlaması yapılırken iş analizleri, açılacak olan restoran sayısı ve personel devir oranını dikkatte alınmaktadır. Operasyon için personel ihtiyacını insan kaynaklarına ileten yönetici operasyon müdürü veya grup müdürü olmaktadır.

İlgili yöneticiler ‘Personel Talep Formu’nu doldurarak taleplerini insan kaynakları departmanına iletmektedirler. Bu formada grup müdürünün bölgesinde bulunan mevcut ve yeni açılacak restoranların sayı olarak yönetici aday talepleri bulunmaktadır.

İnsan kaynaklarına e-mail yoluyla ulaşan talep formları titizlikle incelenmektedir. Yönetici aday alımı talep edilen restoranın mevcut kadrosu ve aynı grup müdürünün bünyesinde açılacak olan restoranların sayısı planlamayı etkilemektedir. Bu nedenle gelen talep ve mevcut durum işe alım ekibi tarafından karşılaştırılır.

## **5. 2. Aday Havuzunun Oluşturulması**

İlgi yöneticiler tarafından gelen personel taleplerini inceleyen işe alım ekibi, bu doğrultuda gerekli ilanların, aktif olarak kullanılan internet tabanlı kariyer sitelerinde güncellenmesini sağlamaktadır. X şirketi, dış kaynaklı alımlarda aday başvurularını toplarken genellikle kariyer platformlarını tercih etmektedir. Bazı referanslı adayların sürece dahil edildiği de olmaktadır.

Yönetici aday pozisyonu için iç ve dış kaynaklar aktif olarak kullanılmaktadır. Dış kaynakların kullanımında, kariyer siteleri aracılığıyla X şirketinin ilanlarına başvuran adaylardan havuz oluşturulmaktadır. İç kaynaklardan ise; ilgili yöneticilerin yine kendi gruplarında değerlendirilmek üzere eski çalışan veya sistemde çalışmakta olan personellerini süreç için insan kaynaklarının onayına sunması ile yararlanılmaktadır.

Gerekli durumlarda İş-Kur ve çeşitli belediyelerden destek alınmaktadır. Hiçbir ilana başvurmadan ve referans olmaksızın insan kaynaklarına yapılan doğrudan başvurularda aday havuzuna dahil edilmektedir.

### **5. 3. Başvuruların Değerlendirilmesi ve Ön Eleme**

İşe alım ekibine ulaşan tüm başvurular, pozisyonun gerektirdiği kriterler doğrultusunda incelemeye alınmaktadır. Daha önce görüşülen ve olumsuz olan adayların tekrar değerlendirilmemesine dikkat edilmektedir. Daha önce X şirketinde çalışan ve tekrar başvuran adaylar gerekli sicil kontrolleri sağlandıktan sonra sürece dahil edilmektedir.

Özgeçmiş üzerinden elenerek tüm kriterleri sağlayan adaylar; İstanbul, Ankara ve İzmir bölgelerinde yaşıyor iseler ön bir telefon mülakatına tabi tutulmaktadır. X işletmesi bu üç büyük şehirde ön eleme aşamasında aday kaybetmemek adına bu tür çeşitli yöntemler izlemektedir. İstanbul, Ankara ve İzmir bölgesi adayları ile yapılan telefon görüşmesinde, özgeçmiş teyidi sağlanır ve adaya pozisyon hakkında bilgi verilir. Sadece bu üç şehir için gerçekleştirilen ön telefon mülakatının ardından adaylar, ilgili grup müdürü ile görüşmeye davet edilir. Diğer şehirlerde bulunan adaylar için işe alım ekibi; ön telefon mülakatı yapmadan, özgeçmişleri e-mail yoluyla ilgili grup müdürü ile paylaşmaktadır. Bu işlem sonrasında grup müdürleri görüşme organizasyonlarını insan kaynaklarının desteği olmadan gerçekleştirmektedir.

Tüm adayların ilk önce ilgili müdür ile görüşme zorunluluğu bulunmaktadır. Grup müdürü görüşmeleri için markanın restoranları tercih edilir. Grup müdürünün çalışacağı personeli öncelikle kendi görmesi ve pozisyon hakkında operasyonel bilgileri adaya doğrudan işin yapıldığı yerde vermesi bakımından bu yöntem tercih edilmektedir. Grup müdürleri aday mülakatı sonrası detaylı bir biçimde adayı değerlendirmekte ve bu bildirimleri işe alım ekibiyle paylaşmaktadır.

Grup müdürünün geri bildirimleri içerisinde ön görüşmesi olumlu olan adaylar, iki günlük bir restoran denemesine davet edilmektedir. Restoran

denemesinin amacı; adayın başvurduğu pozisyonu, çalışma ortamını yakından gözlemlenmesi ve X şirketinin restoran yöneticileri tarafından adayın iş üzerinde değerlendirilmesidir. Restoran denemesi sonucu olumlu olan adaylar, insan kaynakları mülakatı için merkez ofise davet edilir.

#### **5. 4. Mülakata Davet**

Restoran denemesi sonucu olumlu olan adaylar, denemenin yapıldığı haftayı takiben merkez ofis mülakatına davet edilmektedir. Restoran denemesine giden adayların bir bölümü, deneme süresinde işin kendilerine uygun olmadığını belirterek süreçten çekilmekte ve işe alım ekibinin zamandan tasarruf etmesini sağlamaktadır. Bazı durumlarda ise; restoran yöneticisi adayın işe uygun olmadığını belirterek denemeyi olumsuz değerlendirmektedir. Böyle bir durumda aday merkez ofis mülakatına davet edilmez.

Restoran deneme sonucu olumlu olan adaylar, işe alım ekibi tarafından aranılarak mülakata davet edilir. Bu telefon görüşmesi esnasında adayın iş hakkında düşünceleri öğrenilir. Deneme sonucu olumlu olan adaylardan bazıları, bu görüşme esnasında da süreçten çekilebilmektedir.

Merkez ofiste yapılacak insan kaynakları mülakatına davet edilen adaylardan; bir adet fotoğraf, diploma fotokopisi ve erkek adaylardan terhis belgesini görüşmeye gelirken yanlarında bulundurmaları rica edilir. Mülakata davet edilen adaylara, X işletmesinin adresi mail aracılığı ile gönderilmektedir. Bu mailde mülakat adresi ve tarihinin yanı sıra adayların yanlarında getirmesi gereken belgeler yer almaktadır. Yine adaylara gönderilen mülakata davet mailinde adaylardan görüşmeye gelmeden önce yanıtlamalarının talep edildiği kişilik envanterinin bağlı olduğu bir link ve sisteme giriş bilgileri bulunmaktadır. Tüm adayların görüşmeye gelmeden önce kişilik envanterini yanıtlamaları, davet esnasında rica edilir.

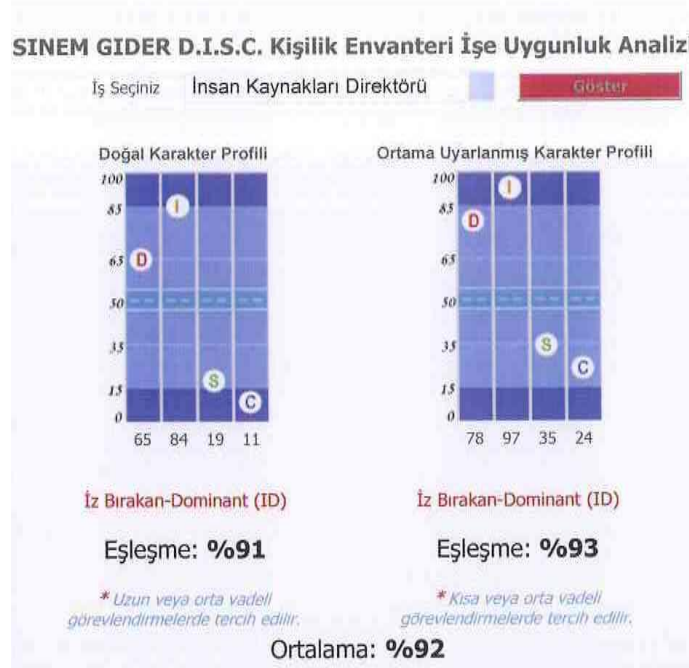
#### **5. 5. Kişilik Envanteri**

X şirketinde profesyonel anlamda kişilik envanterinden işe alım süreçlerinde yararlanılması 2013 Mayıs ayı itibariyle gerçekleşmiştir. Daha önceleri adayların

mülakat öncesi doldurduğu bir kağıt- kalem testi ile adayların davranış kalıpları tespit edilmeye çalışılmaktaydı. Bu test, dört farklı karakter yapısını temsil eden sütunlara denk gelen davranış kalıplarının, aday tarafından kendisine en uygun bulduğu seçeneğin işaretlenmesine dayanmaktaydı. Sonuçların bilgisayar ortamında değerlendirilmemesi ve raporlamanın yetersiz kalması nedeniyle iş dünyasında yaygın olarak kullanılan D. I. S. C kişilik envanterinin, aday değerlendirme sürecinde kullanılması tercih edilmiştir.

Mülakat öncesi tüm adayların kişilik envanterini doldurması zorunludur. Mülakat öncesi aday hakkında izlenimlerin oluşması ve mülakatta adaya sorulabilecek yetkinlik bazlı soruların seçiminde kişilik envanteri kullanımı büyük oranda yarar sağlamaktadır. İşe alım ekibine envanter değerlendirme konusunda eğitim verilmiştir. Mülakatçılar, mülakat öncesi envanter değerlendirilmesi aşamasında yanıtların tutarlılığına dikkat etmektedirler. X işletmesinde D.I.S.C kişilik envanteri kullanılmaktadır. İşe alım ekibi mülakata girmeden önce, kişinin analizi ile işe alım yapılacak profili karşılaştırmaktadır.

### Şekil 9: Kişilik Envanteri İşe Uygunluk Analizi



**Kaynak:** D.I.S.C Akademi (Kişisel Görüşme) Temmuz 2014

X işletmesinde kişilik envanteri kullanımı hem operasyon hem de merkez ofis alımlarında tercih edilmektedir. Adayın değerlendirilme sürecinde başarılı ve bilimsel tekniklere dayanan güvenilir bir rehberlik olması bakımından kişilik envanteri sonuçlarına önem verilmektedir. 2014 yılı itibari ile terfi ve atamalarda kişilik envanteri kullanımı tercih edilmeye başlamıştır.

## **5. 6. Mülakat Süreci**

Merkez ofis mülakatına davet edilen adaylar, işe alım ekibi tarafından karşılanmaktadır. Adaylardan insan kaynakları mülakatı öncesinde 'Başvuru Formu' doldurmaları rica edilir. Adaylar tarafından kendi el yazılarıyla doldurulan bu form, aday tarafından doğru bilgileri beyan ettiğine dair imzalanmaktadır.

Mülakat öncesi adaya doldurulan başvuru formu üzerinden mülakat gerçekleştirilmektedir. İşe alım ekibi mülakata girmeden önce adayın başvuru formu dışında çeşitli belgeleri de adayın görüşme dosyasına eklemektedir. Bu belgeler; adayın grup müdürü görüşme geri bildirimleri ve restoran denemesi değerlendirme formudur. Adayın görüşme öncesi incelenen kişilik envanteri de dosyanın içerisine konmaktadır. Görüşme dosyası, işe alınan adayların özlük dosyalarına kaldırılırken, olumsuz veya süreci beklemede olan adayların dosyaları yönetim tarafından belirlenen süre zarfında arşivlenerek saklanmaktadır.

Yönetici adayı pozisyonu mülakatlarında çeşitli teknikler bir arada kullanılmaktadır. Adayın karakter yapısı, ruh hali ve iş deneyimlerine göre seçilen teknik mülakatçı tarafından belirlenmektedir. Genel mülakat ve yetkinlik bazlı mülakat teknikleri sıklıkla tercih edilmektedir.

Planlı bir mülakat yapılmasının yanı sıra görüşmenin gidişatına göre sorular değiştirilebilmektedir. Yönetici adayı pozisyonu için sorulan sorular iki başlık altına toplanabilir; bunlardan ilki adayı tanımaya yönelik sorulan klasik insan kaynakları mülakatı sorularından oluşmaktadır. Sorulan diğer sorular ise; adayın restoran denemesinde yaptığı gözlemlere dayanmaktadır. Her iki kısımda da adayın pozisyon için uygunluğu ölçümlenmeye çalışılır. Geçmiş iş tecrübelerinin değerlendirildiği

aşamada adaya yetkinlik bazlı mülakat tekniklerinden ‘Sondaj’ tekniği uygulanarak, adayın görev aldığı işi nasıl, hangi koşullarda ve hangi kişisel özellerinden yararlanarak sonuçlandırdığının üzerinde durulur. Bu yöntemle adayın işe alındığı takdirde gelecekte sergileyebileceği davranış kalıpları hakkında fikirler edinilir. Restoran denemesine yönelik sorular adayın gözlem yeteneğinin ölçümlenmesi açısından önemlidir. Adayın iş için istekliliği de bu bölümde ortaya çıkmaktadır.

Merkez ofis mülakatı olumlu değeriendirilen adaylara en geç bir hafta on gün içerisinde mutlaka olumlu ya da olumsuz dönüş sağlanmaktadır. X şirketi, adayları misafir gibi karşılamaya özen göstermektedir. Bu duruş sayesinde markanın imajında olumlu etkiler yaratılmaktadır.

#### **5. 7. Referans Araştırması**

Merkez ofis mülakatı olumlu değeriendirilen adaylar için teklif öncesi referans araştırmaları yapılmaktadır. Referans alınması tercih edilen kişiler, adayların daha önceki iş yerlerinde bağlı olarak çalıştığı, raporlamalarını yaptığı yöneticisi olmak zorundadır. Eski çalışma arkadaşlarından referans alınmamaktadır. Gerekli duyulduğu takdirde personelin eski iş yerinin insan kaynakları departmanından da bilgi alınmaktadır.

Referans araştırmalarında, referans kontrolü esnasında sorulacak olan soruların bulunduğu ve eski yöneticinin yanıtlarının not edildiği bir ‘Referans Araştırma Formu’ kullanılmaktadır. Referans kontrollünde personelin eski iş yerinde ne kadar süre çalıştığı, pozisyonu ve performansına dair bilgiler öğrenilmeye çalışılırken, adayın kişisel özelliklerine yönelik insan ilişkileri de araştırılmaktadır.

Referans araştırması gerçekleştirilecek adaya etik değerler çerçevesinde araştırmanın yapılacağına dair bilgi verilmektedir. Deneyimsiz adayların daha önce çalıştıkları iş yerleri olmadığından, staj yerleri aranabilir veya referans mektupları değeriendirilmeye alınabilir.

## 5. 8. İş Teklifi

Mülakat süreci ve referans aşaması olumlu değerlendirilen adaylara iş teklifi yapılmaktadır. Ücretlendirme, X şirketinin sektörde yaptığı araştırma ve enflasyonu dikkate alarak uyguladığı politika gereğince uygulanmaktadır.

Ön lisans mezunları 'Vardiya Müdürü Adayı', lisans mezunları ise; 'Asistan Vardiya Müdürü Adayı' olarak iş başı yapmaktadır. Pozisyon bazlı olarak teklif edilen ücret adaylara göre değişiklik göstermemektedir. İşe alım yapılan süreyi takiben adaylar üç aylık bir restoranda işbaşı eğitimine tabi tutulmaktadır. Bu süreçte adaylar 'Trainee' olarak adlandırılmaktadır. Restoran eğitimlerinin yanı sıra insan kaynakları eğitim birimi tarafından çeşitli şirket içi eğitimlere tabi tutulmaktadırlar.

Marka bazlı ayrılmak üzere, bu dönemde adayların eğitimlerinin takibinin yapıldığı 'Trainee Eğitim Kitapçığı' bulunmaktadır. Teklifi kabul eden adaylar için eğitim restoranı belirlenir. Adayın kıyafetleri ve eğitim kitapçığı insan kaynakları tarafından eğitim restoranına gönderilir.

## 5. 9. İşe Yerleştirme ve Eğitim Süreci

Teklif aşamasının ardından adayların gerekli bilgileri, işe alım yapan uzman tarafından, personel departmanına ve ilgili yöneticilere mail olarak bildirilmektedir. Gerekli evrak ve sağlık kontrolünden geçen adayların işe girişinin yapılmasını takiben her personel 'Temel Eğitim'e yönlendirilmektedir. Temel eğitimin içeriğini, restoranda çalışırken dikkat edilmesi gereken hususlar oluşturmaktadır. Pozisyon gözetmeksizin restoranda çalışacak her personel, iş başı yapmadan bu eğitimi almak zorundadır.

İşe alımı gerçekleştiren adaylar için üç aylık bir eğitim restoranı belirlenmektedir. Bu süreç içerisinde adaylar ürün hazırlığından başlayarak, bir restoranın vardiyasını tutabilecek seviyeye ulaşabilecek bilgiler edinirler. Üç aylık eğitim sürecinde adaylar, markanın eğitim uzmanları tarafından yakinen takip edilmektedir. Direk işbaşı eğitimi olarak gerçekleşen bu eğitim sürecinde adayın eğitimini büyük oranda restoran müdürü gerçekleştirmektedir.

Adayın eğitim süreci, şirket içi eğitimlerde de desteklenmektedir. İlk işe giriş basamağından başlayarak, yönetici olan biri yaklaşık olarak bu aşamaya 2-3 yıl içerisinde gelebilmektedir. Trainee adayları bu süreci 3 ayda tamamlamaktadır. Ve diğer sistemde tefi alarak yükselen kişilerin girmekle olduğu çeşitli sınavlara, eğitimlere tabi tutulurlar. Adaylar bu eğitim döneminde belirtilen sınav ve eğitimlerden başarıyla geçmek zorundadır.

Üç aylık eğitim döneminin ardından adaylar, 'Vardiya Müdürü' veya 'Asistan Müdür' olarak farklı restoranlara transfer edilirler. Personelin ekibi daha iyi yönetebilmesi açısından, eğitim restoranı ile çalışma restoranının farklı olmasına özen gösterilmektedir.

## **6. KİŞİLİK ENVANTERİ KULLANIMININ X İŞLETMESİNE KATKISININ DEĞERLENDİRİLMESİ**

X işletmesinde, yapılan araştırma neticesinde personel ihtiyacının belirlenmesinden, adayın işe yerleştirmesine kadar olan tüm işe alım süreçlerinin büyük önem verilerek, titizlikle yürütüldüğü gözlemlenilmiştir.

İşe alım sürecini iyileştirmek ve profesyonel anlamda daha da kurumsal bir düzen oluşturmak amacıyla çalışmalar devam etmektedir. İnsan kaynakları biriminin yöneticileri ve çalışanları, her geçen gün işe alım sürecini işlevsel ve verimli kılacak projeleri tasarlamakta ve hayata geçirmektedir.

X işletmesinin işe alım sürecinde kişilik envanteri kullanımını tercih etmesinin nedeni; adayın kurum yapısına ve pozisyona uygunluğunun yetkinlik ve davranışsal özellikler bazında bilimsel temel ve raporlara dayanarak değerlendirmesine ihtiyaç duyulmasıdır. X işletmesi, 2012 yılı Mayıs ayı itibarıyla kişilik envanteri uygulamasını her adayı için zorunlu kılmıştır. Kişilik envanterinin sağlıklı ve amacına uygun şekilde değerlendirilmesi için işe alım ekibi bu konuda eğitim almıştır.

İşe alım sürecini başarılı kılan değerlendirme; işe alınan personelin işletme için yarar sağlayabilecek en uygun personel olma özelliğidir. Aday eleme aşamasında birçok aday ile görüşme sağlanmaktadır. Mülakat için davet edilen adaylar belirlenen ön kriterleri sağlayabilen adaylardır. Bu nedenle aşağı yukarı aynı temel özellikleri taşımaktadırlar. Fakat mülakat gerçekleştirenin amacı; özgeçmiş ile sınırlı kalmayarak adayın beceri ve yetkinliklerinin birebir görüşme ile değerlendirilmesidir.

Aynı bölümden mezun olan iki kişi düşünelim, aynı alanda, aynı süre zarfında deneyim kazandıklarını varsayalım. Bu iki kişinin mülakatları mutlak suretle farklı geçecek ve değerlendirme sonuçları da farklı olacaktır. Çünkü insanları birbirinden ayıran, farklılıklar katan özellikler kişilik olarak adlandırılır. Kişilik özellikleri bir kişinin yetkinlikleri, becerileri, ilgi alanları ve başarılı olabileceği meslek

grupları hakkında bilgi vermektedir. Kurum kültürüne uyum, genel nitelikleri taşıyan adaylarda aranılan özelliklerin en başında gelmektedir. Kurum kültürüne uyum ise kişilik envanteri aracılığı ile tespit edilen davranış kalıplarına bakılarak ön görülebilmektedir. Tüm bu veriler düşünüldüğünde kişilik envanteri kullanımı, genel aranılan kriterleri sağlayarak elemeye kalan adaylardan en uygununun seçilmesi için gerekli olan en önemli veri kaynağıdır.

Doğru personelin işe alındığının tespiti uzun vadede yapılabilmektedir. İşe alınan personelin performansı ve sistemde bulunduğu süre değerlendirme açısından önemlidir. Bu nedenle doğru personelin işe alınarak, başarılı bir işe alım sürecinin gerçekleştirildiğinin ilk verileri, belirli dönemlerde hesaplanan personel devir oranı ile eşleşmektedir.

**Tablo 1:** Yönetici Adayı Devir Oranı

<b>Yönetici Adayı Devir Oranı</b>		
<b>Dönem</b>	2012 Mayıs & 2013 Mayıs	2013 Mayıs & 2014 Mayıs
<b>Oran</b>	%29	13%

**Kaynak:** X işletmesi İK raporları

Bu araştırma X işletmesinin, kişilik envanteri kullanımına başladığı süre ve bu dönemde operasyon için işe alım gerçekleştirdiği kendi bünyesindeki restoranları ile sınırlıdır. X işletmesinin kişilik envanteri kullanmaya başladığı tarih 2013 Mayıs ayıdır. Bu nedenle çalışma; envanter kullanımının olmadığı 2012 Mayıs – 2013 Mayıs aralığı ile envanter kullanımının gerçekleştiği 2013 Mayıs – 2014 Mayıs aylarının kıyaslanmasına dayanacaktır. Değerlendirmenin sağlıklı olabilmesi için mülakat sonucu olumlu olan ve işbaşı yapan kişilerin devir oranları incelemeye tabi tutulmuştur. Çalışma iki yıllık süreçteki yaklaşık 1.000 personelin verilerine dayanmaktadır. Araştırmanın yapıldığı belirtilen dönem içerisinde, işe alım sürecinde değişen tek etmen kişilik envanteri kullanımudur. Bu nedenle çalışma sonucunda elde edilen verilerin güvenilirlik oranı artmaktadır.

X işletmesi, yönetici adayı pozisyonu için yılda ortalama 600 aday ile merkez ofis mülakatı gerçekleştirmektedir. Bu sayıya franchise restoranları için gerçekleştirilen yönetici aday görüşme sayıları da dahildir. Teklif sunulan bazı adaylar, çeşitli nedenlerden dolayı işe başlamadan süreçten çekilebilmektedir. Bu oran yaklaşık olarak % 3 seviyesindedir. X işletmesi, franchise restoranları dışında 400'e yakın Trainee alımı yapmaktadır. İki yıllık değerlendirme incelendiğinde %16'lık personel devir oranında bir düşüş gözlemlenmektedir. X şirketinin yılda 400 kişiyi işe aldığını düşündüğümüzde bu oran, operasyon açısından önemli bir iş gücü kaybının önüne, doğru personel seçimiyle geçildiğinin kanıtı niteliğindedir.

Personel seçimin doğru yapıldığının bir diğer göstergesi ise; çalışanın performansıdır. X şirketi yasal olarak her iki tarafa tanıyan deneme süresi içerisinde ve sonrasında haklı sebeplere dayanarak performans düşüklüğü gibi nedenlerden ötürü iş sözleşmesinin işletme tarafından fesih edilmesini sağlamaktadır. 2012 Mayıs - 2013 Mayıs döneminde işten çıkan yönetici adaylarının performans düşüklüğü nedeniyle işten çıkarılma oranı %8 iken, 2013 Mayıs - 2014 Mayıs döneminde bu oran %5'e kadar gerilemiştir.<sup>57</sup>

X işletmesinin büyük bir operasyon yapısı olmasından ötürü işe alım yapılan kişi sayısı da oldukça fazladır. İhtiyaç oranı arttıkça personel arzının en doğru şekilde değerlendirilmesini zorlaştırmaktadır. Araştırma sonuçlarını neticesinde personel devir oranında %16'lık bir düşüş yaşanmıştır. Bu oran yeni işe alınan personele yatırım yapan şirketin karlılığı açısından önemlidir. %3 oranında işveren tarafından fesih edilen iş sözleşmelerindeki düşüş oranı ise yine aynı şekilde işe alımda doğru personel seçim oranının arttığını göstermektedir.

---

<sup>57</sup> X İşletmesinin 2013 Mayıs ve 2104 Mayıs Raporları

## SONUÇ

İşletmelerin nitelik ve etkinliğinin odağında insan faktörü yer almakta ve kurumsal yapının sosyal yönünü bu faktör oluşturmaktadır. Sürekli gelişmekte olan iş dünyasında oluşan rekabet ortamından işletmeler, kendilerine değer katan, başarılı çalışanları sayesinde sıyrılabilir. Nitelikli personel, işletmenin başarısını, verimliliğini ve devamlılığını etkileyen en önemli etkidir. Ürün kalitesi, kurumsal imaj ve karlılık gibi bir işletmenin ön planda tuttuğu değerlerinin olumlu yönde gelişim göstermesi de yine mevcut personellerinin başarısına ve niteliğine dayanmaktadır. Buna bağlı olarak işletmeler, kendilerini bir üst seviyeye taşıyabilecek personellerini titizlikle seçmek durumundadır. Bu görev ise, insan kaynaklarının üstlendiği en önemli sorumlulukların başında gelmektedir.

İşletmeler, verimlilik ve karlılık oranlarını arttırmak amacıyla kendilerine en uygun personel ile çalışmak istemektedir. Bu amaç doğrultusunda, işe alım aşamasında adayları daha iyi tanıyabilmek ve doğru kararlar verebilmek adına farklı işe alım yöntemleri tercih edilmekte ve geliştirilmektedir. İşe alım sürecinde insan kaynaklarının hedefi, iş için en uygun adayın istihdamının sağlanmasıdır. Personel seçim sürecini zor kılan aşama, karar aşamasıdır. İş için gerekli teknik ve mesleki koşulları benzer oranda karşılayan adaylardan hangisinin kurum için uygun olacağını adayın kişisel özellikleri belirlemektedir. Bu nedenle endüstrinin geliştiği birçok ülkede olduğu gibi işe alım sürecinde, ülkemizde de kişilik envanteri kullanımından yararlanılmaktadır. Kişilik envanteri kullanımı, bireyin mevcut ve ileride geliştirebileceği davranış kalıpları hakkında bize bilgi sağlamaktadır. Aynı şekilde kurum ve ekip ile uyumu, iletişim becerileri ve başarılı olacağı mesleki alan gibi çok önemli hususlarda kişilik envanteri işe alımcıya yol göstermektedir. Envanter sonuçları objektif ve bilimsel bir değerlendirmeyle kişiyi ele aldığından, işe alım kararı için güvenilir bir temel oluşturmaktadır.

Bireyin sahip olduğu kişilik yapısı; sahip olduğu yetkinlikler, beceri ve duygusal zeka düzeyi hakkında bize bilgi vermektedir. Birçok kişilik envanteri sonuçları, test uygulanan kişinin başarılı olabileceği meslek alanlarının listesini içermektedir. Bu bağlamda envanter sonuçlarını profesyonel amaçlar için

kullandığımızı düşünürsek, yapılan araştırmalar kişilik özelliklerinin iş hayatındaki performansla ilişkili olduğunu kanıtlar niteliktedir. İşe alım süreçlerinde kişilik envanteri kullanan işletmelerin ürün kalitesinde, verimliliğinde ve karlılığında artış gözlendiği çeşitli araştırmalar ile kanıtlanmıştır. Doğru personelin seçilmesi, performansın artması ve iş gücünün verimli kullanılması anlamına gelmektedir. Doğru personel seçimiyle, iş kazaları oranlarında düşüş gözlemlenmesinin yanı sıra personel devir oranının da düştüğü gözlemlenilmektedir. Tüm bu unsurlar şirketin başarısı ve karlılığının artması anlamına gelmektedir.

Personel seçim sürecinde kişilik envanterinin kullanılması, adayların nesnel bakış açısıyla değerlendirildiğinin sinyallerini vermektedir. Başvurduğu iş için kişilik envanteri uygulamasına tabi tutulan aday da sürecinin objektif değerlendirildiğini düşüneceğinden kurumsal imaj güçlenecektir.

Kişilik envanteri kullanımı, profesyonel hayatta sadece işe alımda değil; terfi, eğitim ve cretlendirme gibi birçok insan kaynakları fonksiyonunda işlevsellik kazanmış durumdadır. Değerlendirme sonuçlarının tarafsız ve bilimsel temeller doğrultusunda güvenilir olması, envanter kullanımının iş dünyasında yaygınlaşmasını sağlamıştır. Ülkemizde, niversiteye adım atacak öğrencilerin mesleki yönelimlerini belirlemek amacıyla da çeşitli kurumlarda kişilik envanteri uygulamasına geçilmiştir.

Kişilik envanteri kullanımı son yıllarda ülkemizde giderek yaygınlaşmaktadır. Envanter kullanımındaki bu artışın daha çok büyük ölçekli firmalarda olduğu gözlemlenmektedir. Bunun en önemli nedenlerinden biri; kişilik envanteri kullanımının, Türkiye’de kişilik envanteri kullanımının yaygınlaşması için ilgili uzmanların kamuoyuna bilgilendirmede bulunması gerekmektedir. Bu sayede çeşitli ölçeklerdeki işletmelerde envanter kullanımıyla tanışabilecektir. doğru personel seçimine olan katkılarının bilinmeyişidir. Endüstriyel alanda kalkınmış ülkelere oranla kişilik envanteri kullanımının henüz yeterli seviyeye ulaşmadığı görülmektedir. İşletmeler kendi uzmanları ekibi tarafından hazırlanan testleri

kullanabildiği gibi, bu konuda hizmet veren danışmanlık firmalarından destek alabilmektedir.

Bu tez çalışmasında; fastfood sektöründe lider özel bir işletmenin, insan kaynakları departmanında işe alım süreci ve bu süreçte kullanılan kişilik envanteri uygulamasının işe alım kararına etkisi sorgulanmıştır. İşletmenin işe alım fonksiyonları detaylı olarak incelenmiş ve gerekli raporlar elde edilmiştir. Çalışma kapsamında, kişilik envanteri kullanımı sayesinde doğru personel seçim oranının arttığı ve bunun işletmeye faydaları ispatlanmaktadır.

Yapılan araştırma sonucunda; Türkiye’de kişilik envanteri kullanımının yeterli düzeyde kullanılmadığı ve bu konu hakkında yapılan araştırmaların belirli dönemlerle sınırlı kalarak yavaş bir gelişim gösterdiği ortaya çıkmaktadır. Ulusal nitelikte bir kişilik envanteri uygulamamız bulunmamakla beraber dilimize uyarlanan mevcut testlerin kullanıldığı gözlemlenilmiştir. Türk kültürüne ve kimlik yapısına uygun testlerin geliştirilmesi için; üniversitelerin ilgili bölümlerinin bu alana katkı sağlayacak çalışmaları desteklenmelidir.

## KAYNAKÇA

### Kitap

Açıklım, A., **Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Personel Yönetimi** (1.Baskı), Pegem Yayıncılık, Ankara, 1994

Aldemirler, M.C., **Personel Yönetimi** (1.Baskı), **Fakülteler Kitapevi**, İzmir, 1996

Artan, S., **Personel Yönetimi** (2.Basım), Gül Basım ve Yayın, İstanbul, 1989

Aytaç, B., **İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlaması** (1.Baskı), Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 1999

Barutçugil, İ., **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi** (1.Baskı), Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2004

Bayraktaroğlu, S., **İnsan Kaynakları Yönetimi** (1.Baskı), Sakarya Kitapevi, Sakarya, 2003

Bingöl, D., **İnsan Kaynakları Yönetimi** (4.Baskı), Beta Basım, İstanbul, 1998

Büyükuslu, A.R., **Globalizasyon Boyutunda İnsan Kaynakları Yönetimi** (1.Baskı), Der Yayınları, İstanbul, 1998

Can, H.T., Akgün A. ve Kavuncubaşı, Ş., **Kamu Ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi** (4.Baskı), Siyasal Kitapevi, Ankara

Canman, D., **İnsan Kaynakları Yönetimi** (1.Baskı), Yargı Yayınevi, Ankara, 2000

- Demirkan, M., **İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş** (1.Baskı), Sakarya Kitapevi, Sakarya, 2000
- Erdoğan, İ., **İşletmelerde Personel Seçimi ve Kişi Değerleme** (1.Baskı), Küre Ajans, İstanbul, 1991
- Eren, E., **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi** (2.Baskı), Beta Yayınevi, İstanbul, 2001
- Fındıkçı, İ., **İnsan Kaynakları Yönetimi** (2.Baskı), Alfa Basım Yayın, İstanbul, 1999
- Geylan, R., **Personel Yönetimi, Met Yayınları** (1.Baskı), Eskişehir, 1992
- Gök, S., **21.Yüzyılda İnsan Kaynakları Yönetimi** (1.Baskı), Beta Yayıncılık, İstanbul, 2006
- Gürbüz, G.Ö., **Personel Araştırmaları ve İş Gören Seçme Süreci** (1.Basım), Literatür Yayınları, İstanbul, 2002
- Kaynak T., **İnsan Kaynakları Planlaması** (1.Baskı), Alfa Yayınları, İstanbul, 1996
- Konuk, E., **2001'e Doğru İnsan Kaynakları Araştırması: Personel Seçiminde Psikoteknik Testlerin Kullanımı** (1.Baskı), Sabah Yayıncılık, İstanbul, 2000
- Latif H. Ve Uçkun G., **Mülakat – Avantajlı Stratejiler** (1.Baskı), Rota Yayınları, İstanbul, 2004
- Öner, N., **Türkiye'de Kullanılan Psikoteknik Testlerden Örnekler** (1.Baskı), Boğaziçi Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 2009

- Özgen, H., Öztürk A. ve Yalçın, A., **İnsan Kaynakları Yönetimi** (1.Baskı), Nobel Kitapevi, Adana, 2002
- Öztürk, Z., **İşletmelerde Personel Seçim Yöntemler ve Psikoteknik Yöntemler** (1.Baskı), Epar Yayınları, Ankara, 1995
- Sabuncuoğlu Z., **Personel Yönetimi** (5.Baskı), Teknografik Matbaacılık, İstanbul, 1988
- Sabuncuoğlu, Z., **İnsan Kaynakları Yönetimi** (1.Baskı), Ezgi Kitapevi, Bursa, 2000
- Sabuncuoğlu Z., ve Tokol, T., **İşletme** (1.Baskı), Furkan Ofset, Bursa, 2005
- Şimşek, M.Ş., **İşletme Bilimlerine Giriş** (11.Baskı), Adım Matbaacılık, İstanbul, 2004
- Telman, H. Ve Türetgen, İ, **Eleman Seçimi** (2.Baskı), Epsilon Yayınları, İstanbul, 2004
- Tengilimoğlu, D., Atilla A. ve Bektaş, M., **İşletme Yönetimi** (1.Baskı), Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2009
- Tınaz, P., **Etkili Öğrenme Stratejileri** (1.Baskı), Mess Yayınları, İstanbul, 2000
- Tortop, N., **Personel Yönetimi, Yargı Yayınları** (1.Baskı), Ankara, 1994
- Tutum, C., **Personel Yönetimi, Doğan Basımevi** (1.Baskı), Ankara, 1979
- Uğur A., **İnsan Kaynakları Yönetimi** (3.Baskı), Sakarya Kitapevi, Sakarya, 2003
- Ünsala, E. ve Şimşeker, B., **Temel İşletmecilik Bilgileri** (1.Baskı), Detay Yayıncılık, 2005

Yalçın, S., **Personel Yönetimi** (1.Baskı), Küre Ajans, İstanbul, 1998

Yıldırım V., **Genel İşletmecilik** (1.Baskı), Değişim Yayınları, Adapazarı, 2000

Yüksel, Ö., **İnsan Kaynakları Yönetimi** (2.Baskı), Gazi Kitapevi, Ankara, 1998

### **Sürelî Yayın**

Akkar, H., Sorias, O., Tunca, Z., Şafak, C., Alkın T., Binnur Akdede, B., Şahin, S., Akvardar, T., Sarı, Ö., Özerdem, A., Cimilli, C., **Mizaç ve Karakter Envanteri'nin Türkçe Formunun Faktör Yapısı, Geçerlilik ve Güvenirliliği**, Türk Psikiyatri Dergisi, 2005, 16(3)

Altun, A. ve Kovacı, A., **Personel Seçiminde Mülakat ve Mülakat Yöntemleri**, Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi, 2004, 1(3)

Amado, S., Koyuncu, M. Ve Kaçaroğlu, G., **Sürücünün Demografik Özellikleri, Deneyimi, Kişilik Özellikleri ve Psiko-teknik Değerlendirme**, Türk Psikoloji Dergisi, 2004, 19(53)

Bilginer, N., **İşgücü Seçimi ve işe Yönlendirilmesinde Psicoteknik Yaklaşım**, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, 1990, 17(5)

Demirkol, Ş. ve Ertuğral, S.M., **İşletmelerde Personel Seçiminde Kullanılan Teknikler ve Analizler**, Sosyal Bilimler Dergisi, 2003, 15(2)

Deniz, K. Z., **Psicoteknik Ölçme Aracı Uyarlama**, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, 2001, 40(1)

Doğan, İ., **Türkiye'de Mesleğe Yönelme ve Psicoteknik, İşgücünün Seçimi ve İşe Yönlendirilmesinde Psicoteknik Yaklaşım Sempozyumu**, Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, 1990, 12(4)

Güler, E.Ç., **İşletmelerin E-İnsan Kaynakları Yönetimi ve E-İşe alım sürecindeki gelişmeler**, Ege Akademik Bakış Dergisi, 2005, 6(1)

Gültekin, E., **Polis Seçimi ve Psicoteknik Testlerin Kullanımı**, Polis Bilimleri Dergisi, 2007, 3(4)

- Koç, N., **İnsan Kaynakları Değerlendirmede ve Personel Seçiminde Psikolojik Testler**, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Dergisi, 2003, 33(1)
- Kutaniş, R.Ö. ve Elçi, M., **Psikoteknik Testlerin Birbirleri ve Bireysel Özellikler ile Uyumlu: Bir Geçerlilik Analizi**, Akademik İncelemeler Dergisi, 2010, 2(3)
- Otacıoğlu, G., **Duygusal Zeka Üzerine Farklı Eleştiri ve Değerlendirmeler**, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2001, 1(26)
- Öztürk, Z., **Personel Seçiminde Psikoteknik Yöntem**, Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi, 2004, 5(2)
- Silah, M., **İşletmelerde Personel Seçme ve İşe Yerleştirmede Psikoteknik bir Uygulama Örneği: Giyim Sanayi Konfeksiyon Atölyelerinde Çalışakların Seçiminde From Lege Testi Uygulaması**, Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 2006, 6(5)
- Somer, O., Korkmaz, M. Ve Tatar, A., **Beş Faktör Kişilik Envanteri'nin Geliştirilmesi-1: Ölçek ve Alt Ölçeklerinin Oluşturulması**, Türk Psikologları Dergisi, 2008, 17(49)
- Spor, N. Y., **Psikoteknik ve Kullanım Alanları**, Türk Tabipler Birliği Mesleki Sağlık ve Güvenlik Dergisi, 2001, 13(2)
- Türetgen, İ, Dinler, A. ve Ünsal, P., **Personel Seçiminde Benzerlik Etkisi: Aday ile değerlendirici Arasındaki Kişilik Benzerliğinin ve Değerlendirici Tarafından Algılanan Benzerliğin Değerlendirilme ve Seçim Üzerindeki Rolü**, Türk Psikoloji Dergisi, 2008, 24(1)
- Yelboğa, A., **Kişilik Özellikleri ve İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi**, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 2001, 8(2)

Yelboğa, A., **Örgütlerde Personel Seçimi Psikolojik Testler**, Sosyal Bilimler  
Dergisi, 2002, 5(2)

## Tezler

- Atalay, M., **Personel Seçiminde Değerlendirme Yöntemlerinin İncelenmesi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007
- Çığ, G., İş Gören Seçiminde Mülakatların Önemi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, 1993
- Çoban, G., **Yöneticilerin Psikoteknik Testlerin Uygulanmasına İlişkin Tutumları: İzmit Özel Öğretim Kurumları Derneği**, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008
- Isır, T., Örgütlerde **Personel Seçim Süreci: Bir Kamu Kuruluşundaki Yönetici Personelin Kişilik Özelliklerinin Tespit Edilerek Personel Seçim Sürecinin İyileştirilmesi Üzerine Bir Araştırma**, Yayınlanmış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006
- Kurtuluş, E., **İşe Alım Sürecinde Yetenek ve Kişilik Testlerinin Önemi: Bir İlaç Firmasında Satış Temsilcileri Üzerine Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006
- Özcan, D., **Personel Seçim Sürecinin Etkinliğinde Psikoteknik Testlerin Rolü**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü 2006
- Öztürk, Z., **Personel Seçim Yöntemleri ve Psikoteknik Yöntemler**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1994
- Şen, H., **Personel Seçim Sürecinin Etkinliğini Arttırmada Psikoteknik Testler ve Bir Uygulama**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008

Zobu, M., **Türkiye’de Özel Sektörde Psikotekniğin Yeri**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2000

## ÖZGEÇMİŞ

2 Ocak 1990 tarihinde İstanbul'da doğan Sinem Gider, 2004 yılında Fatih İlköğretim Okulunda ilköğretimini tamamlayarak, aynı yıl girdiği Fatih Gelenbevi Lisesi'nden 2007 yılında mezun olmuştur. İstanbul Beykent Üniversitesi Güzel Sanatlar Fakültesi Sinema- Tv bölümünü 2007 yılında % 100 burslu kazanarak, 2011 yılında, yine aynı fakültede çift ana dal eğitimi aldığı Sahne ve Gösteri Sanatları bölümünden 2012 yılında mezun olmuştur. 2012 yılında İstanbul Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, İşletme Yönetimi bölümünde yüksek lisans eğitimine başlamıştır. Son üç yıldır özel bir işletmede insan kaynakları bölümünde işe alım uzmanı olarak görev almaktadır.

**Sinem Gider**