

**T.C.
ANKARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE KARIYER DANIŞMANLIĞI
ANABİLİM DALI**

İŞE ALIM SÜRECİ: BİR BANKA ÖRNEĞİ

Dönem Projesi

Saadet Seyra GÜNÇAĞLAYAN

**Danışman
Yrd. Doç. Dr. Metin PİŞKİN**

ANKARA 2007

İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER	i
ŞEKİLLER LİSTESİ	iv
TABLolar LİSTESİ	v
EKLER LİSTESİ	vi
ÖZET	vii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

İŞE ALIM SÜRECİNDE İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI	3
1.1. İnsan Kaynakları Planlamasının Amaçları ve Önemi	4
1.2. İnsan Kaynakları Planlamasının Hedefleri	4
1.3. İnsan Kaynakları Planının Oluşturulması	5
1.4. İyi Bir İnsan Kaynakları Planlaması İçin Göz Önünde Bulundurulması Gereken Çevresel Faktörler	7
1.4.1. Ekonomik Faktörler	7
1.4.2. Demografik Faktörler	7
1.4.3. Teknolojik Faktörler	8
1.4.4. Yasalar	8
1.5. İşe Alma ve Yerleştirme Öncesi Faaliyetlerden İş Analizlerinin Yeri ve Önemi	8

İKİNCİ BÖLÜM

İŞLETMELERDE İŞE ALIM SÜRECİ	13
2.1. İşe Alma Kavramının Tanımı ve Önemi	13
2.2. İşe Alım Sürecinde Yararlanılan Kaynaklar	18
2.2.1. İç Kaynaklar	20
2.2.1.1. Terfi	21
2.2.1.2. Nakil	22
2.2.1.3. Rütbe İndirimi	23
2.2.2. Dış Kaynaklar	23
2.2.2.1. İlan	24
2.2.2.2. İnternet	25
2.2.2.3. Eğitim Kuruluşları	25

2.2.2.4. İş Kurumu	25
2.2.2.5. İnsan Kaynakları Danışmanlık Şirketleri	26
2.2.2.6. Tanıdık / Referans	26
2.2.3. Alternatif Kaynaklar	26
2.2.3.1. Kısa Süreli (Part-Time Çalışanlar)	26
2.2.3.2. Çağrı Üzerine ve Geçici Çalışma	27
2.2.3.3. Outsourcing	27
2.2.3.4. Çalışan Kiralama	27
2.3. Başvuruların Değerlendirilmesi ve Kabul Edilmesi	28
2.4. Başvuru Formu:	29

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ADAY PERSONELİN SEÇİM SÜRECİ VE PERSONEL SEÇİMİNDE

UYGULANAN YÖNTEMLER.....	33
3.1. Yazılı Sınav Yöntemi	34
3.2. Testler	37
3.2.1. Psikoteknik Testler	37
3.2.2. Psikoteknik Test Bataryası	38
3.2.2.1. Yetenek Testleri	39
3.2.2.2. Kişilik Testleri	39
3.2.2.3. Zeka Testleri	40
3.2.2.4. Dikkat Testleri	40
3.2.2.5. Başarı Testleri	41
3.3. Mülakat	43
3.3.1. Mülakata Hazırlık	43
3.3.2. Mülakat Teknikleri	44
3.3.2.1. Yapılandırılmış Mülakat	44
3.3.2.2. Yapılandırılmamış Mülakat	44
3.3.2.3. Durumsal Mülakat	45
3.3.2.4. Davranışsal Mülakat	45
3.2.5. Stres Mülakatı	45
3.3.3. Mülakat Yöntemleri	46
3.3.3.1. Birebir Mülakat	46

3.3.3.2. Grup Mülakatı	47
3.3.3.3. Star Yöntemi.....	48
3.3.4. Mülakat Hataları	49
3.4. İşe Alınacak Adaylar Hakkında Karar Verilmesi	51
3.5. Referans değerlendirilmesi	51
3.6. Adayın İşe Başlatılması ve Oryantasyon Eğitimi Verilmesi	52
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	
İNCELENEN BANKANIN İŞE ALIM SÜRECİ	54
4.1. İşe Alım Süreci	54
4.1.1. Sınav İlanının Gazetelerde ve Bankanın Web Sitesinde Yayınlanması	56
4.1.2. Başvuruların Kabulü	58
4.1.3. Yazılı Sınavların Yapılması	60
4.1.4. Mülakat Yapılması	62
4.1.5. Adayların İşe Başlatılması	62
4.2. İdari ve Uzman Personel İçin İşe Alım Süreci	63
4.2.1. İdari Personel.....	63
4.2.2. Uzman Yardımcısı.....	64
4.2.3. Denetçi Yardımcısı.	64
4.2.4. Araştırmacı Yardımcısı.....	65
4.3. Mesleki Personel İçin İşe Alım Süreci	65
4.3.1. Eğitim Araştırmacısı.....	65
4.3.2. Bilgisayar Uzman Yardımcısı	66
4.4. Destek Personel İçin İşe Alım Süreci	66
4.4.1. Koruma ve Güvenlik Memuru	66
4.4.2. Sayıcı - Operatör.....	67

BEŞİNCİ BÖLÜM

5.1. Daha Etkili Bir İşe Alım Süreci Uygulanmasının Nedenleri.....	68
5.2. Daha Etkili Bir İşe Alım Sürecinin Sağlayacağı Faydalar	68
5.3. Bankanın İşe Alım Süreci Üzerine Öneriler	69
5.3.1. Sınav İlanı.....	69
5.3.2. Başvuru Kültürü	70
5.3.3. Kişilerin Başkalarının Bilgilerini Kullanarak Başvuruda Bulunma İhtimali.....	71
5.4. Personel Seçiminde Kullanılan Sınav Ve Testler	71
5.5. Mülakat	72
5.6. İşe Başlama	73
5.7. Kurumu Tanıtma	74

ALTINCI BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER.....	75
KAYNAKÇA	78

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. İnsan Kaynakları Planlaması ve İşgücü İhtiyacı	6
Şekil 2: İş Analiz Formu	11
Şekil 3: işe Alma ve Seçme Süreci	17
Şekil 4: Personel İstek Formu	19
Şekil 5: Başvuru Formu	31
Şekil 6: Personel Seçim Süreci	34
Şekil 7: Sınav İlanı (Gazete).....	57
Şekil 8: Başvuru Formu	59

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1: 1997-2007 Yılları Arasında Bankada Göreve Başlayan Kişilerin Unvanlarına Göre Dağılımı	55
Tablo 2: Uzman Yardımcılığı ve Denetçi Yardımcılığı Sınavlarında Konu Grupları.....	61

EK LİSTESİ

EK 1: Türkçe Soru Formu	82
-------------------------------	----

ÖZET

Rekabetin arttığı ve teknolojik gelişmelerin hızlı bir şekilde yaşandığı günümüzde, işletmeler de ayakta kalabilmek için değişim geçirmek zorundadırlar. Özellikle çalışanlarla ilişkileri düzenleyen insan kaynakları yönetimi üzerinde çok ciddi durulması gereken bir birim olmuştur.

İnsan kaynakları yönetiminin ilk fonksiyonu olan işe alma çalışanların sirkülasyonu belirlediği için kısaca işletmelerin devamlılığını sağlayan fonksiyon olarak adlandırılabilir. Kuruma ve işe uygun insan kaynağına ulaşmak için seçme fonksiyonunun etkili bir şekilde yerine getirilmesi gerekmektedir. Bunun için işe alım alanındaki tüm yenilikler ve gelişmeler yakından takip edilmelidir.

Bu çalışmanın amacı, işe almanın tüm inceliklerini tartışmak, ayrıca bankacılık sektörünü ve bu sektördeki işe alma uygulamalarını anlatmak ve öneriler geliştirmektir.

GİRİŞ

Günümüzde yaşanan hızlı gelişmeler ve globalleşme sonucu, işletmelerin ellerindeki en önemli materyalin insan olduğu anlaşılmıştır. Bir işletmenin başarısı ya da başarısızlığı, istenin sayı ve nitelikte işgünü sahip olup olmamasına ve bu işgücünün etkin kullanılıp kullanılmadığına bağlıdır. Bu yüzden ki artık işe alma ve seçme faaliyeti özellikle büyük işletmelerde, daha kapsamlı ve profesyonel bir biçimde yürütülmektedir.

İşe alım süreci oldukça zaman alan bir süreçtir, ancak kısaltılması mümkün değildir. Çünkü süreci kısaltmak için mülakat, referans kontrolü veya herhangi bir aşamanın hızlandırılması ya da atlanması, iyi bir karar verebilmek için gereken bilgiyi edinmeyi imkansız hale getirir.

İyi bir işe alım süreci, başarılı olmak isteyen ya da başarısını sürdürmek isteyen bir kurum için önemli bir yatırımdır. Gelecekteki bir çalışmanın ilk izlenimi bu süreç sayesinde oluşur. Dolayısıyla iş ilişkilerinin başarısını da bu süreç etkileyecektir.

Bu nedenlerden dolayı, çalışmada işe alım süreci ele alınacaktır. Çalışmanın amacı, işe alım sürecinin ne olduğunu ve nasıl kullanıldığını açıklamak, bu çerçevede incelenen bankanın uygulamakta olduğu süreci etkinleştirmek için öneriler geliştirilmektedir.

Çalışma altı bölümden oluşmaktadır. Birinci Bölümde sürecin ilk adımını oluşturan insan kaynakları planlaması ele alınmıştır. Kurumun amaçlarına ulaşmak için ihtiyaç duyduğu nitelikli personelin belirlenmesi amacı ile yapılan İKP kurumun başarısı açısından son derece gereklidir.

İkinci bölümde ise işe alım süreci ve alım sürecinde yaratılan kaynaklar anlatılacaktır. Bu aşamada amaç içinden işletmenin ihtiyacını karşılayacak personelin seçilebileceği bir aday grubu oluşturmaktır.

Üçüncü bölümde personel seçiminde uygulanan basamaklar anlatılacaktır. Adayların test edilmesi ve doğru adayın belirlenmesinde kullanılan araçlar ve bu alanda kullanılan yöntemler üzerinde durulacaktır.

Dördüncü bölümde, incelenen bankanın uygulamakta olduğu işe alım süreci detaylarıyla anlatılacaktır.

Beşinci bölümde bankanın işe alım sürecinde uygulamakta olduğu aşamaların güçlü ve zayıf yönleri anlatılacak ve eleştirel değerlendirme yapılacaktır.

Altınca ve son bölümde ise, sonuç ve önerilere yer verilecektir. Çalışma ışığında incelenen bankanın işe alım sürecinin iyileştirilmesi için geliştirilen öneriler bu bölümde yer alacaktır.

BİRİNCİ BÖLÜM

İŞE ALIM SÜRECİNDE İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI

İnsan Kaynakları planlaması işe alım sürecinin birinci ayağını oluşturması bakımından büyük bir önem taşır. Basit bir tanımla organizasyon için ihtiyaç duyulan elemanların niceliğini ve niteliğini gösterir. İnsan kaynakları planlaması sayesinde işletmeye ne kadar sayıda ve hangi özelliklerde elemanların alınacağı belirlenir.

İşgören sağlama ve seçimine gereken olup olmadığı ve hangi niteliklerde kaç kişiye ihtiyaç olduğu “insan kaynakları planlaması (İKP)” ile belirlenir¹.

Çalışanların kurumun temel hedeflerini gerçekleştirmedeki etkin organize edilmesi insan kaynakları yönetiminin temel hedefidir. Bu hedeflerin gerçekleştirilebilmesi için öncelikle kurumun amaç ve hedeflerine uygun insan kaynağı sayısının ve bunların niteliklerinin belirlenmesi gerekir².

İKP dinamik bir süreçtir. Özellikle günümüzdeki son derece hızlı yaşanan değişime ayak uyduracak İKP kurum başarısı açısından son derece önemlidir.

¹ Tuğrul Kayrak ve diğerleri, İnsan Kaynakları Yönetimi, 2. Baskı, İstanbul: Dönence Basım ve Yayım Hizmetleri 2000, s. 115.

² “İKP ve İşe Alma” Asomedy (Şubat 2000), s. 36.

1.1. İnsan Kaynakları Planlamasının Amaçları ve Önemi

İKP'nin amaçları; işletmelerde mevcut insan kaynakları değerlendirilmesi, gelecekte uygulanacak programlar için stratejiler geliştirmek ve kurum içindkilerin eğitimine yardımcı olmak, kurum dışındakilerden de uygun olanların işletmeye kazandırılmasında yol gösterici olmaktır.

Özellikle 1980'lerden sonra değişen ekonomik, siyasi ve kültürel koşullar insan girdisini işletmelerde süreçleri kontrol etmek ve devam ettirmek için önemli konuma gelmiştir. Çağdaş işletmelerde İKP hazırlayanlar da bu girdinin önemini benimseyip uzun vadede planlar yapmaya başlamış ve bu planlara göre eleman seçip, eğitmektedirler.

1.2. İnsan Kaynakları Planlamasının Hedefleri

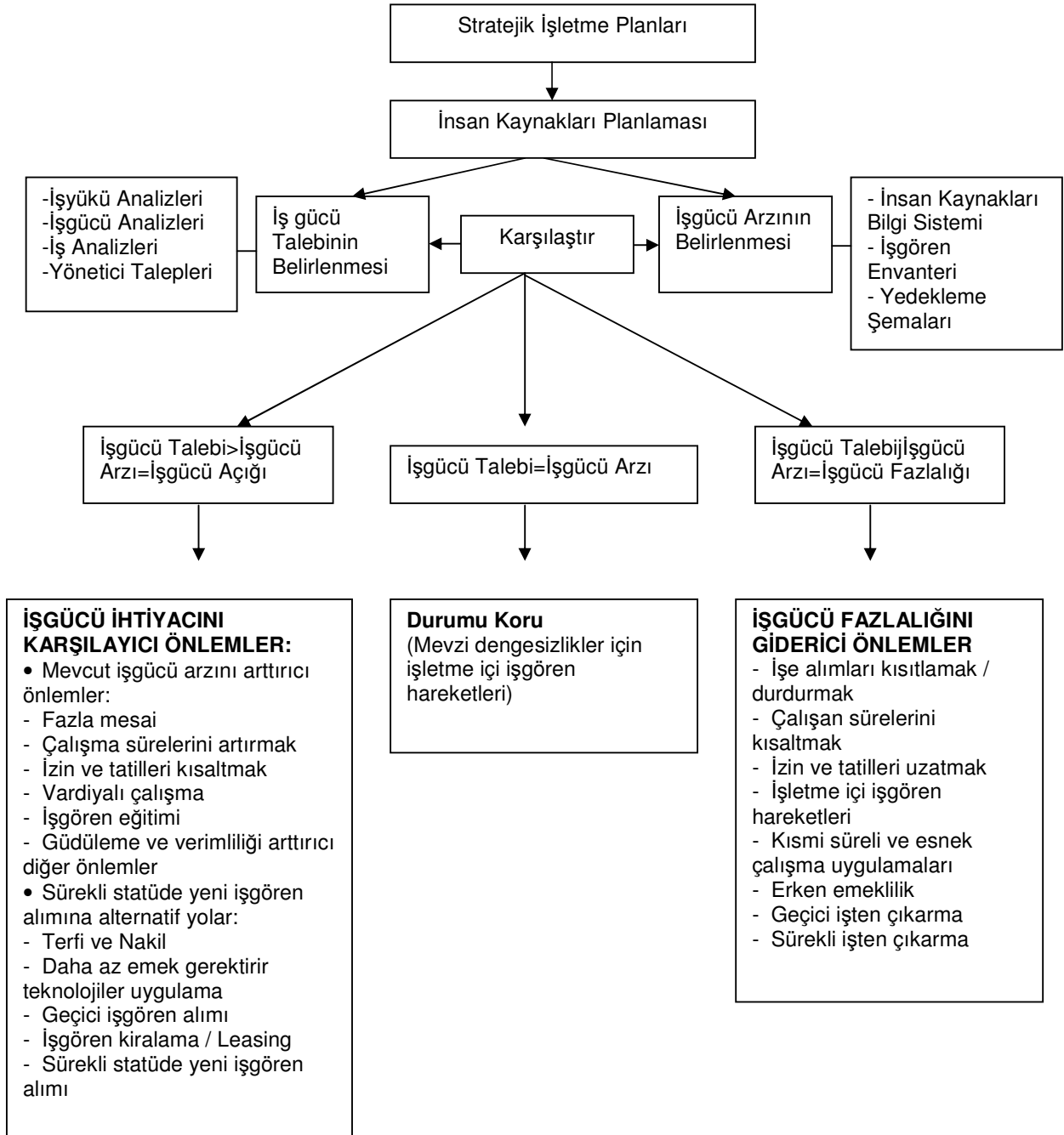
İKP'nin temel hedeflerini aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür.

- Çalışanların verimini arttırmak ve iş tatmini sağlamaları için ihtiyaçlarını belirlemek.
- İnsan kaynaklarına yapılan yatırımın geri dönüşünü sağlamak
- Kurumun faaliyetleri ve dış koşullar göz önüne alınarak kısa ve uzun döneme ilişkin tahminler yapmak.
- Çalışmalarla kurum arasındaki bağlantıyı güçlendirmek³.

³ İKP ve İşe Alma, s. 36.

1.3. İnsan Kaynakları Planının Oluşturulması

Örgütün hedeflerini etkin ve verimli bir şekilde gerçekleştirmesi için gerekli olan sayı ve nitelikli elemanın, gerekli olan yer ve zamanda hazır bulundurmak, etkin bir İKP ile sağlanabilir. Sistemli ve biçimsel bir İKP ile işgören gereksinmesinin nasıl belirleneceği şekil 1’de belirlenmiştir.



Şekil 1. İnsan Kaynakları Planlaması ve İşgücü İhtiyacı

Kaynak: Kayrak ve diğerleri, s. 116.

1.4. İyi Bir İnsan Kaynakları Planlaması İçin Göz Önünde Bulundurulması Gereken Çevresel Faktörler

İnsan ögesini içinde barındıran İKP için göz önünde bulundurulması gereken çevresel faktörler, ekonomik, demografik, teknolojik faktörler ve yasalardır. İKP hazırlayan işletmeler bu değişimleri yakından takip etmeli ve işletmenin yapısını bozmayacak değişiklikleri de yapmalıdır.

1.4.1. Ekonomik Faktörler

Güdümlü piyasa ekonomisinin geçerli olduğu bir ülkede özel teşebbüs devletin izin verdiği oranda ve konularda hareket özgürlüğüne sahiptir. Modern piyasa ekonomisinin hakim oldu ülkelerde de işletmeler, devletin kısıtlamalarını göz önünde bulundurarak politika üretmek zorundadırlar⁴.

1.4.2. Demografik Faktörler

Demografik faktörler yaş, eğitim ve cinsiyetten oluşur. İKP hazırlanırken önem ve özen gösterilmesi gereken husus bire bir insanlarla ve bağıntılı olan demografik özelliklerdir. Sağlıklı bir İKP oluşturulabilmesi bu özelliklerin üzerinde önemle durulmasından geçer.

⁴ İlker Birdal, İşletme Ekonomisi, İstanbul: Çağlayan Kitapevi, 1986, s. 271.

1.4.3. Teknolojik Faktörler

Teknolojik gelişmeler üretim ve tüketimin yanında sosyal, ekonomik ve kültürel anlamda bir gelişmeyi ifade eder. Teknoloji işletmelerin en önemli çevre faktörlerinden birisidir. İKP teknolojinin sunduğu imkanlardan da faydalanarak; işletmeye giriş çıkışları düzenlemek ve astlarla üstler arasında köprü vazifesi kurarak, işletmenin uzun ömürlü olmasına fayda sağlamaktadır.

1.4.4. Yasalar

Değişen ekonomik ve teknolojik faktörlere ülkelerin yasaları da ayak uydurmalıdır. Emeklilik yaşları, esnek çalışma saatleri veya işsizlik sigortası gibi çıkarılması düşünülen yasalar yaşadığımız çağın şartlarına en uygun ve en kısa süre içerisinde belirlenmelidir.

Özellikle ülkemizde bu konunun sıkıntıları çokça çekilmektedir. Ortada kalan yasalardan ötürü gerek işletmeler gerekse çalışanlar ciddi problemler yaşamaktadırlar.

1.5. İşe Alma ve Yerleştirme Öncesi Faaliyetlerden İş Analizlerinin Yeri ve Önemi

İşletmelerin amacı düşük maliyet, yüksek karlılık, kalite ve büyümedir. Bu amaçlara ulaşabilmek için çeşitli yollara başvurulur. Bu eylem ve çabaların her biri bir iş olarak ortaya çıkar.

İş analizi ve bunu izleyen görev tanımları, işletmede yapılan tüm işlerin detaylı ve ayrı ayrı incelenmesini, içeriklerinin belirlenmesi ve sistematik ölçütlere uygun tanımların çıkarılmasını kapsar. İşin yapısı ve içeriği yakından incelenmedikçe ve sınırları doğru tanımlanmadıkça insanı işte etkin ve verimli çalıştırmak ve iş ile insan arasında doğru ilişki kurmak olası değildir⁵.

İş analizi, bir işin öğeleri ile onun çeşitli etmenler bakımından içinde bulunduğu durumu ve öteki işlerden işin farklılığını ortaya koyan bilimsel ve teknik bir çalışmadır⁶. kısaca iş analizi bir işletmede yapılan işlerin tanımlanması, değerlendirilmesi ve örgütlenmesidir.

Tanımlardan da yola çıkarak iş analizinin genel olarak içermesi gereken bilgiler şunlardır⁷:

- İşin içeriği
- İşin gerçekleştirilmesi sırasında ihtiyaç duyulan araç-gereçler
- Üretilen mamul ya da hizmetin türü ve nitelikleri
- İşin yapılabilmesi için gereken aşamalar
- İşin yapılabilmesi için gereken davranışlar
- Çalışmanın gerçekleştirildiği ortam ve koşullar
- İşin gerektirdiği bireysel özellikler

- Yaş

⁵ Zeyyat Sabuncuoğlu, İnsan Kaynakları Yönetimi, Bursa: Ezgi Yayım, 2000 s. 53.

⁶ Ceyhan Aldemir, Alpay Ataol ve Gönül Budak, İnsan Kaynakları Yönetimi, 4b., İzmir; Barış Yayım 2001, s. 60.

⁷ İlhami Fındıkcı, İnsan Kaynakları Yönetimi, 4b., İstanbul, Alfa yayım, 2002, s. 143-144.

- Cinsiyet
 - Eğitim
 - Zihinsel yetenekler
 - Özel yetenekler
 - Kişisel özellikler
- İşin gerektirdiği kurum içi ve kurum dışı ilişkiler
 - İşte kime karşı sorumlu olunduğu
 - İşin sorumluluğu, riski ve tehlikeleri
 - İşin yürütülmesi için gerekli yetkiler

Bir iş analizinin bütün bu detayları içermesi, işlerin gerçekleşme sürecinde oluşabilecek tüm aksaklıkları ortadan kaldırmaya yarayacaktır.

İş analizi kavramının içinde görev tanımları da yer alır. Görev tanımı, işi değerlendirmek için gerekli bilgiyi sağlamak ve bu bilgileri standart bir form şeklinde yazma faaliyetidir⁸.

Görev, özel amaçlara ulaşmak için işi tamamlayan, belli başlı parçalara denir. İşe ise bir kişiye yapması için verilen görevlerin oluşturduğu bütündür⁹. Henüz tanımı bireye yöneliktir.

Basit bir iş analizi formu aşağıda Şekil 2'de gösterilmiştir:

⁸ Haldun Ersen, Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi, İstanbul: yön Yayın, 1996, s. 109.

⁹ İsmail Durak Atay, İş Değerlendirme ve Başarı Yöntemleri, İstanbul: Küre Ajans, 1990, s. 136.

İŞ ANALİZ FORMU

İŞİN UNVANI :

BAĞLI OLDUĞU KİŞİ VEYA BİRİMLER:.....

KOORDİNASYON İÇİNDE OLDUĞU KİŞİ VEYA BİRİMLER:.....

İŞİN ÖZETİ VE KULLANILAN ARAÇ-GEREÇLER:.....

GÖREV YETKİ VE SORUMLULUKLAR:

1-

2-

3-

İŞ GEREKLERİ

1- EĞİTİM :

2- İŞ TECRÜBESİ :

3- YETENEKLER :

4- CİNSİYET :

5- ASKERLİK :

6- MEDENİ DURUM:

YAŞ GRUBU :

ANALİZ YAPAN :**İMZA**.....

ONAYLAYAN :**İMZA**.....

Şekil 2: İş Analiz Formu Kaynak: Haldun Ersen, Toplam Kalite ve İnsan

Kaynakları Yönetimi İlişkisi, İstanbul: Yön Yayım, 1996, s. 111

Bir iş analizinden beklenen amaçlar şu şekilde özetlenebilir¹⁰:

- İnsan kaynakları planlamasına yardımcı olmak, gelecekte duyulabilecek işgücü ihtiyacını ve bu işgücünün özelliklerini belirlemek.
- İşe alma kararlarını ve verirken kullanılacak kesin ve açık kriterler oluşturmak.
- İş performansını geliştirmek için mevcut olan ya da gelecekte ortaya çıkabilecek eğitim ihtiyacını belirlemek.
- Performans değerlendirme sistemini oluşturan iş bilgisini sağlamak.
- Her bir işe ve pozisyona ilişkin bilgileri ne biçimde açıklayarak buralarda çalışacak kişilerin kariyer planlarının sağlıklı biçimde yapılmasını sağlamak.
- İşler arasındaki ilişkilerin ve iş yükü dengelerinin kurulmasına yardımcı olmak.
- İş performansını etkileyen olumsuz çalışma koşullarını ortadan kaldırmak ve iş ortamını geliştirmek.
- Ücretleme ve performans değerlendirme süreçleri için iş grupları oluşturulmasına yardımcı olmak.
- İş ve işçilere ilişkin yasal düzenlemelerin yapılmasında gerekli verileri sağlamak.

İKİNCİ BÖLÜM

¹⁰ Sabuncuoğlu, s. 55.

İŞLETMELERDE İŞE ALIM SÜRECİ

İşe alım süreci çok maliyetli ve zaman alıcı bir süreçtir. Bu nedenle alınan her eleman, kurum için bir yatırım niteliği taşımaktadır. Kurumun yapısının dengede kalabilmesi, yeterli sayıda nitelikli eleman istihdam edilebilmesi için sağlanabilmektedir.

2.1. İşe Alma Kavramının Tanımı ve Önemi

İşe Alma, insan gücünün üretim fonksiyonuna dahil edilmesi olarak anlatılabilir. Bazen “işe alma” kavramına karşılık olarak “personel tedariki”, “hizmete alma” gibi deyimlerde kullanılabilir¹¹.

Personel seçimi herhangi bir şirkete personel alımı sırasında, fırsat eşitliği politikası çerçevesinde işin niteliklerine ve kurum kültürüne uygun özelliklere sahip elemanların seçimini hızlı ve etkin bir şekilde gerçekleştirmek amacıyla yapılan çalışmaların tümüdür¹².

Seçme sorumluluğu, üzerinde bulunan departmanın veya kişilerin, girdileri ve çıktıları da iyi analiz ederek, yüksek performans sağlama amacıyla işyerine yeni elemanlar dahil etmelerine ve elemanlarına organizasyon politikalarını ve kurumun kurallarını benimsetmelerine “işe alma” denir¹³.

¹¹ Devlet Planlama Teşkilatı (DPT), Kamu Hizmetlerinde İşe Alma Sistemleri ve Türkiye’de Uygulanan Politikalar Üzerine Bir İnceleme, Ankara: DPT Yayınları, 1995, s. 27.

¹² Niyazi Şahin, İşe Alma, Yerleştirme ve Oryantasyon (Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1999). S. 21.

¹³ William B. Werther ad Keith Davis, Personnel Management and Human Resources, 2nd ed., United States of America: Mc Graw-Hill, 1985, s. 177.

Rasyonel bir seçim sisteminin kurumayarak işe uygun eleman seçememenin, birey ve kurum açısından yol açacağı zararlar aşağıdaki gibi sıralanabilir¹⁴:

Birey açısından;

- Yeteneklerinin üzerinde bir iş için seçildiğinde, işi başaramayacağından dolayı bunalıma girer,
- Yetenek, ilgi ve eğitim düzeyinin altında bir görev için seçildiğinde işi benimsememe, ciddiye almama söz konusu olabilir,
- İş doyumsuzluğu ortaya çıkar,
- İşe bağlılık azalır,
- Verimsizlik baş gösterir.

Kurum açısından;

- İş kazaları, işe devamsızlık, işten ayrılmalar artar
- Maliyetler artar,
- Hizmet içi eğitim giderleri artar,
- Kurumda çalışan diğer personel de olumsuz etkilenir,
- Etkinlik ve verimlilik azalır.

Bu zararların önlenmesi kuruma ve göreve en uygun elemanların seçilmesini sağlayacak bir seçim sistemi ile elde edilir.

¹⁴ Koç. N. İnsan Kaynaklarını Değerlendirme ve Personel Seçiminde Psikolojik Testler, İstanbul, İKY Eğitim Programı Ders Notları s. 55-63.

Bilimsel anlamda işe alma ve seçme kavramı ise bir işletmedeki belirli işlerde çalışacak muhtemel kişilerin aranması, belirli kriterlere göre seçimi ve işe yerleştirilmesi sürecidir¹⁵.

İşe alma ve seçme fonksiyonu günümüzde insan kaynakları fonksiyonları içinde en çok değerlendirilen fonksiyondur. Bunun nedeni ise, işe alma ve seçme süreci insan kaynakları yönetimi uygulamalarının getirdiği değer açısından bakıldığında geri dönüşüm hızlı, ekonomik katkısı en yüksek olan ve kolay gözlemlenebilen süreç olmasıdır. İşverenler her seviyede işe aldıkları personelin performanslarını, personel işe başladığı günden itibaren gözleme şansına sahiptir¹⁶.

İşe alma ve seçmenin önemi iki açıdan ele alınabilir. Bunlardan birincisi çalışanlar açısından önemi, diğer ise işverenler açısından önemidir.

Çalışanlar açısından önemi eğer başarılı bir aday işe alım sürecinde kendisini yeterli şekilde gösterememişse kabul edilmeyebilir veya işe alınırken başarılı gözükken bir aday işe başladıktan sonra aynı başarıyı gösteremeyebilir. Kendi bilgi, beceri ve yeteneklerinin çok üstünde bir iş verilen bir personelin psikolojik yıkıma sürüklenmesi muhtemel olacaktır.

İşverenler açısından önemi ise, eğer işletmeye doğru iş doğru adam mantığıyla personel alınmazsa işletme içinde iş-k işi ya da kişiler arası uyumsuzluk, çatışma çıkabilir. Bu çalışmalar verimsizliğe neden olabilir.

İşe alma ve seçmenin öneminde dikkat edilen nokta “doğru işe doğru eleman” kavramıdır. Bu kavramlardan yola çıkarak; işletmenin işgücü

¹⁵ A. Esra Arslan, Personel Seçimi, HR Dergi 10/1999, www.hrdergi.com (19 Aralık 2003), s. 1.

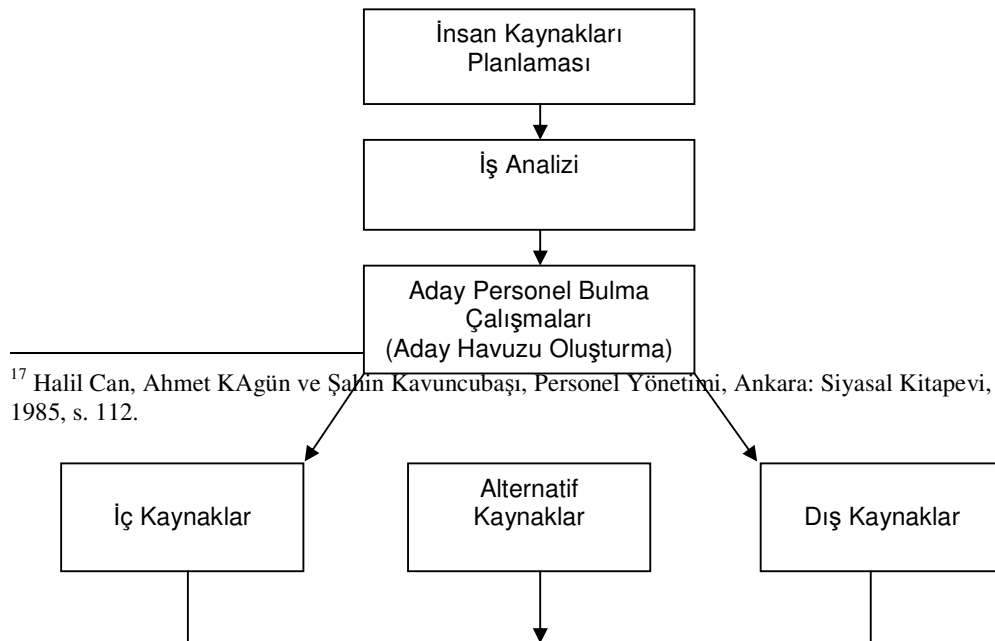
¹⁶ İnsan Kaynakları Uygulamalarında Seçme ve Yerleştirme Süreçlerinin Önemi ve Süreci belirleyen Temel Kriterler, HR Dergi 10/1999 www.hrdergi.com (17 Kasım 2003)

ihtiyacının nitelik ve nicelik yönünden en iyi biçimde karşılanması için gerekli olan yöntemlerden yararlanarak, yeter sayıda ve nitelikli çalışanı sağlamaktır.

Diğer amaçlar ise¹⁷;

- En az maliyetle aday personel birikimi yaratmak,
- İşletmenin gereksinimleri açısından niteliksiz veya aşırı nitelikli aday sayısını azaltarak seçim sürecinin etkinliğini arttırmak,
- Seçilen personelin kısa bir süre sonra işletmeden ayrılma olasılığını azaltmak,
- Yasal yükümlülükler ve işletme yükümlülüklerini yerine getirmek,
- Kısa ve uzun dönemde bireysel ve işletmenin etkinliğini arttırmak şeklindedir.

İşe alma ve seçme süreci, insan kaynakları planlaması ve iş analizleri ile başlamakta ve bu süreç aday personelin bulunması ve personel seçme bölümleri ile devam eder. Bu süreç şekil 3'de gösterilmiştir.



Şekil 3: İŞE ALMA VE SEÇME SÜRECİ

Kaynak: Ceylan Aldemir, Alpay Ataol ve Gönül Budak, İnsan Kaynakları Yönetimi
4.b., İzmir: Barış Yayın, 2001, s. 100.

2.2. İŞE ALIM SÜRECİNDE YARARLANILAN KAYNAKLAR

Bu işletmede personel ihtiyacı çeşitli nedenlerle ortaya çıkar:

- İşletme yeni kurumuş bir işletme olabilir,

- İşletme içinde terfi, emeklilik, istifa, ölüm, işten çıkarılma gibi nedenlerle pozisyon boşalması yaşanmış olabilir,
- İşletme giderek büyüyerek personel ihtiyacı doğurabilir.
- İşletmede kullanılan teknoloji değişebilir, uygulanan prosedür değişebilir bunlar da yeni personel ihtiyacına neden olabilir.

Bir işletmede belirli bir pozisyon boşaldığında, boş pozisyonun bağlı olduğu bölüm yöneticisi tarafından özel bir personel istek formu doldurulur. Bu hazırlanacak ve doldurulacak formda alınacak personelin nitelikleri belirtilir. Bu form bölüm yönetimi tarafından doldurularak bir üst amirine onaylatılır ve insan kaynakları departmanına gönderilir.

Şekil 4'de örnek bir personel istek formu gösterilmiştir.

PERSONEL İSTEK FORMU

İHTİYAÇ DUYULAN DEPARTMAN :

GÖREV ÜNVANI :

POZİSYONUN TANIMI ve İSTENİLEN NİTELİKLER

CİNSİYETİ

EĞİTİM:

İŞ DENEYİM SÜRESİ:

YABANCI DİL:

BİLGİSAYAR:

DİĞER GEREKLİ ÖZELLİKLER

HAZIRLAYAN

ONAYLAYAN

BÖLÜM YETKİLİSİ :

BÖLÜM YÖNETİCİSİ:

TARİH:

TARİH:

İMZA:

İMZA:

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİCİSİ:

TARİH:

İMZA

Şekil 4: Personel İstek Formu Kaynak: Hüseyin Özgen, Azim Öztürk ve

Azmi Yalçın, İnsan Kaynakları Yönetimi, Adana Nobel Yayın, 2002, s. 9.

Aday havuzu oluşturmada çeşitli yollara başvurulur. Bunla, iç kaynaklar, dış kaynaklar ve alternatif kaynaklardır. Bu kaynakların hangisinin

kullanılacağı boş olan pozisyonun gerekliliği ve işletme yapısı ile doğur orantılıdır. Her bir kaynağın kullanılmasının avantajı ve dezavantajı vardır.

2.2.1. İç Kaynaklar

İşletmenin mevcut çalışanları, personel temininde yararlanılabilecek “i kaynakları” oluşturur. İşletme içinde boşalan pozisyonlara aynı işletme içinden dikey ve yatay olarak kaydırılmasına iç kaynaklardan personel sağlama deni. Giriş düzeyi dışındaki işler için personel ihtiyacı ortaya çıktığında genellikle işletmeler öncelikle i kaynaklara başvurulur.

İ kaynak kullanımının avantajları ve dezavantajları vardır. Avantajları¹⁸;

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

Dezavantajlar ise;

- İşletmeye yenilik getirme olasılığını azaltır,

¹⁸ David A. Decanzo, Stephen P. Robbins, Human Resource Managment 5th.ed., Newyork: Wiley & Sons Inc, 2002, s. 155.

- İşgücü piyasasındaki nitelikli insan gücünden yararlanma şansını yok eder,
- İşletme içi ikileşmelere neden olur.

Mevcut elemanlardan terfi, nakil ya da rütbe indirimi yoluyla, iç kaynaklardan aday temin edilir. Ancak boş olan ve doldurulmak istenen pozisyon ve işin ayrıntıları konusunda iş duyuruları ve başvuru programları şirket panosuna gerekse internet gibi şirket içi haberleşme yollarıyla tüm şirket çalışanlarına ilan edilmelidir.

2.2.1.1. Terfi

Bir çalışanın statü, yetki, ücret ve sorumluluk olarak daha üst bir mevkiye yükseltilmesidir. Yaygın olarak giriş düzeyi dışında boşalan pozisyonlar için başvurulan bir yoldur. Terfi politikası uygulanırken kullanılan üç yöntem vardır;

- Basamaksal Sıraya Göre Yükselme; emir-komuta zincirine göre boşalan bir üst göreve yükselme şeklinde gerçekleşir.
- Kıdem (Eskililik) Durumuna Göre Yükselme; Meslek yaşamında uzun yıllar çalışmanın kazandırdığı deneyim gücü, işe uyumu kolaylaştırır, işin gerektirdiği kural ve ilkeleri yakından tanımaya olanak sağlar.
- Başarı Durumuna (Performans) Göre Yükselme; Yükselmede yerleşmiş yöntemlerden biridir. Personelin işinde gösterdiği başarı ve disiplin ya da işletmeye olan bağlılığı yükselme ile ödüllendirilebilir; ancak bu

yaklaşımın en önemli sakıncası, bazı durumlarda kişilerin mevcut işteki başarılarının, üstlenecekleri daha üst düzeydeki yeni işteki başarılarının her zaman sağlıklı bir göstergesi olmamasıdır¹⁹.

2.2.1.2. Nakil

Kaydırma veya transfer gibi isimlerle de kabul edilen nakit ise, işletmedeki personelin aynı ücret, aynı sorumluluk ve olanakları içeren başka bir göreve yatay olarak geçirilmesidir. Bu, genelde birbirlerine yakın birimler, bölümler ve işlevler arasında olur. Nakil uygulaması, ortaya çıkan personel açığının fazlalık olan birimlerden karşılanması yanında, kişilerin yetenek, nitelik ve isteklerine daha uygun pozisyonlara getirilmesi açısından önemli bir yoldur. İşletme açısından en ucuz ve kolay yoldan eleman bulma olanağı sağlar.

2.2.1.3. Rütbe İndirimi

Terfinin, yükselmenin tersidir. Personelin daha az yetki, sorumluluk, ücret ve olanaklar sağlayan işe aktarılmasıdır. Daha çok bir disiplin yaptırımı,

¹⁹ Zeynep Elif Akın, Personel Seçimi ve Bu Seçimde Etkili Olan unsurlara Genel Bakış (Süreç ve Yöntemler). Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2000, s. 48.

ceza olarak algılanır. Bu yöntemin kullanılmasının çalışanın motivasyonunun kaybolmasına ve verim düşüklüğüne yol açması gibi sakıncaları bulunur ve çok fazla kullanılan bir uygulama değildir.

2.2.2. Dış Kaynaklar

Halen işletmede çalışan personel dışında kalan ve çalışma istek ve gücünde olan herkes ve bunların bulabileceği yerler dış kaynaklardır. Özellikle işletmenin kuruluş aşamasında, teknolojik ve yöntem değişikliklerinde, giriş düzeyindeki pozisyonlarda personel temini için dış kaynaklar kullanılır. Dış kaynak kullanımı iç kaynak kullanımından daha maliyetli bir yöntemdir. Dış kaynak kullanımının avantaj ve dezavantajları şöyledir:

Avantajları²⁰;

- İşletmeye yeni bir kan gelmesi
- İşgücü piyasasındaki yetişmiş nitelikli işgücünü işletmeye kazandırma,
- İşletme içi her göreve ilişkin eğitim çalışmalarını gerektirmesi,
- Halihazırda çalışanlar arasında olumlu yönde rekabet sağlanması

Dezavantajları da;

- Personelin işletmeye ve görevlerine olan bağlılıklarının azalması,

²⁰ Aslan, s. 3.

- Yeni gelen personele eski çalışanların tepki göstermesi,
- Seçim ve oryantasyon faaliyetlerinin zaman ve maliyet açısından fazla olmasıdır.

Dış kaynaklar şunlardır;

2.2.2.1. İlan

İlan, dış kaynaklar arasında en sık kullanılan kaynaktır. Bu ilanlar gazete, dergi, medya, el ve duvar afişleri vb. araçlarla geniş kitlelere ulaşır. Bir ilanda aranan nitelikler açıkça belirtilmelidir. Bir ilanda bulunması gereken unsurlar şunlardır²¹.

- İşletme Unvanı ve Çalışma Alanı
- Görev Unvanı
- Adayda Bulunması Gereken Özellikler
- Başvuru Biçimi ve Başvuru Şartları
- Son Başvuru Tarihi ve Çalışma Yeri

2.2.2.2. İnternet

Günümüz teknolojisinde iş başvuruları internet aracılığı ile yapılabilmektedir. İnternet, şirketlerin personel bulma konusunda başvurdukları önemli bir kaynak olmuştur. 2000 ve 2001 yıllarında yapılan

²¹ İlhan Erdoğan, İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerlendirme Teknikleri, İstanbul: Küre Ajans, 1991, s. 37-38.

araştırmaya göre Türk şirketlerinin ise alımda interneti kullanma oranı 2001 yılında, 2000 yılına göre %134'lük bir artış göstermiştir²².

2.2.2.3. Eğitim Kuruluşları

Üniversiteler, liseler, teknik liseler, özel okullar son yıllarda işletmelerin dış kaynakları arasına girmiştir. İş yaşantısındaki hızlı değişimlerle artık üniversite mezunu çalışanlar tercih edilmeye başlamıştır. Bundan ötürü işletmeler eğitim kuruluşları ile etkileşim içindedir.

2.2.2.4. İş Kurumu

Devletin oluşturduğu bir kuruluştur. İş arayan kişilerle personel ihtiyacı olan işletmeler arasında aracılık eden bir kuruluştur. Ancak uygulamada pek çok işletme bu yöntemi tercih etmemektedir²³.

2.2.2.5. İnsan Kaynakları Danışmanlık Şirketleri

Özellikle vasıflı, yüksek eğitilmiş personel ve yönetici temini için kullanılan bir yöntemdir.

²² Emrah Metin, Online recruitment (e-işe Alın), www.cutr.net/makale/haber.asp?id=26024&kase=istrend.

²³ Özgen, Öztürk ve Yalçın s. 103.

2.2.2.6. Tanıdık / Referans

Sık sık kullanılan dış kaynaklardandır. İşletmelerde pozisyon açığı olduğu zaman işletmelerde görev yapan veya ilgili sektörlerde çalışan kişilerin konudan haberdar olması, uygun personel teminini kolaylaştırır. Bu yöntemin en büyük avantajı, personel temin sürecinde bir masraf gerektirmemesidir²⁴.

2.2.3. Alternatif Kaynaklar

Sürekli değişen ve gelişen iş dünyası, hayat şartları vb. gibi konular sayesinde işletmelerin personel temini için kullandıkları kaynaklarda değişmiştir. Alternatif kaynakların en büyük avantajı esnek olmuştur. Bu kaynaklardan bazıları şunlardır,

2.2.3.1. Kısa Süreli (Part-Time Çalışanlar)

Normal çalışma saatlerinden kısa ve bunun yanında düzenli olan çalışma şeklidir. Özellikle öğrenciler, ev kadınları part-time şeklinde çalışırlar.

2.2.3.2. Çağrı Üzerine ve Geçici Çalışma

Yazılı sözleşme ile işçinin yapmayı üstlendiği işle ilgili olarak kendisine ihtiyaç duyulması halinde iş görme ediminin yerine getirileceğinin

²⁴ Eleman Seçme e İşe Alma Yöntemleri, Hız Dergisi, 28 Kasım 2003.

kararlaştırıldığı iş iliřkisidir²⁵. Kısmı süreli iş sözleşmelerinin özel bir uygulama şeklidir.

2.2.3.3. Outsourcing

İşletmelerin gittikçe artan ölçüde, sadece kendi sahip oldukları yetenek ve becerileri esas alan işleri yapmak istemeleri, temel yeteneklerini kullanmadıkları diğer işleri, organizasyon dışındaki başka işletmelerden almak eğilimi outsourcing uygulamasını ön plana ıkarmıřtır²⁶. İşletmeler belirli bölüm-fonksiyonlarını başka işletmelere yaptırabilirler, bu sayede kendi asıl işlerine konsantre olurlar. Özellikle güvenlik servis ve yemek işleri ve bu işlerde çalışan personel bu yöntemle çalıştırılır.

2.2.3.4. alışan Kiralama

Bazı alışanlar normal çalışma şeklinden daha esnek bir çalışma şekli isterler, bu yöntem de bunu sağlar. Geçici iş ilişkisine benzer; farkı iş süresi daha uzundur. Bir şirkete bağlı olan personelin başka bir işletmeye kiralanması şeklinde oluşur. Personel ihtiyacı olan işletme ile leasing firması arasında yapılan bir kiralama sözleşmesi ile gerek duyulan sayı ve nitelikte personel işe alınır²⁷.

2.3. Başvuruların Değerlendirilmesi ve Kabul Edilmesi

²⁵ T.C. 4857 Sayılı İş Kanunu, md.14.

²⁶ Tamer Koçel, İşletme Yöneticiliği, 7b., İstanbul: Beta Yayım, s. 299.

²⁷ Sabuncuoğlu, s. 84.

İşletmelerin kaynak kullanımları farklı olduğu gibi, başvuru kabul etmede de farklılıkları vardır. Başvuruları kabul edilen adaylarla ayrıntıya girmeden bir ön görüşme yapılır. Bu ön görüşmenin amacı; detaya inmeden adayla tanışmak, işin gereklerini ve niteliklerini adaya anlatmaktır.

İşletmelerdeki başvuru şekilleri genellikle şu şekilde olur.

- Öncelikle başvuruda bulunan adayla irtibata geçilerek, görüşme için randevu alır,
- Adaylara ne tür cevaplar verileceği, nelerin anlatılacağı önceden belirlenir,
- Adayın psikolojik olarak rahat etmesi için sakin ve rahat bir ortam sağlanır,
- Adayın doldurması gereken başvuru formu ve başvuruyu kabul edecek insan kaynakları görevlisi veya görevlileri hazır olur.

İnsan kaynakları yönetiminin her aşamasında olduğu gibi, bu adımda da insan kaynakları çalışanlarının ciddiyete, tarafsızlığa, sistematik çalışmaya ve en önemlisi insanlara saygı konusunda özen göstermeleri gerekir. Bu süreçten sonra aday başvuru formunu doldurur ve insan kaynakları yetkililerine teslim eder.

Doldurulan başvuru formuna ve ön görüşmeye dayanarak, insan kaynakları yetkilileri, adaylar arasında bir ön eleme yaparlar. Bu ön elemeyi geçen adaylar da tekrar görüşmeye çağırılırlar.

2.4. Başvuru Formu

Başvuru formları aday personelin kimliğini (isim, adres, telefon no, cinsiyet, yaş, ağırlık, boy, vb.) belirlemek ve onun işe uygunluğu hakkında sonuç çıkarmak amacıyla yeterli bilgiyi elde etmek için kullanılan ve başvuru sahibinin kendi el yazısı ile doldurduğu formlardır²⁸.

Bazı işletmelerde farklı işler için farklı başvuru formları kullanılır. Bu formlarda, işin özelliğine göre değişik noktalar vurgulanır. Böyle vurgulu formlar başarı faktörüne diğer faktörlerden daha fazla yer verir. Vurgulanacak konular, o işte başarılı personelin ortak özelliklerine bakılarak saptanır. Vurgulu formların düzenlenmesi daha çok zaman gerektirir ve maliyetlidir²⁹.

Başvuru formlarının sağladığı yararlar şunlardır;

- İş için müracaat eden kişilerin sorulara açık seçik cevap verme yeteneği ölçülür.
- İş görüşmesi sırasında üzerinde daha önemle durulması gereken bilgilere önceden ulaşılmış olunur.

Başvuru formları istenilen bilginin elde edilmesinde garanti sağlar. Eğer standart bir form kullanılır ise adaylar arası kıyaslama yapmak çok kolaylaşır. Bu formlardaki sorular az ve öz, açık, seçik olmalı, adaylara özel hayatla ve siyasi görüşleriyle ilgili sorular sorulmamalıdır. Başvuru formunun doldurulmasında esas amaç; işin gerektirdiği ve kolayca saptanabilen asgari nitelikleri taşımayan adayların elenmesidir.

²⁸ Dursun Bingöl, İnsan Kaynakları Yönetimi, 5b. İstanbul: Beta Yayın 2003, s. 168.

²⁹ Margaret Palmer, Kemet T. Winters, İnsan Kaynakları Yönetimi, Çev. Duygu Uğur, İstanbul: Epsilon Yayıncılık, 1998, s. 78.

Başvuru formlarında sorulan sorular ve aranan özellikler kısaca şöyledir;

- A) Kişisel Bilgiler: Adı Soyadı, Doğum Tarihi, Medeni Durumu, Aile bilgileri, Temas kurulabilecek adresler,
- B) Eğitim Durumu: Eğitim derecesi, geçmiş işinde aldığı özel eğitimler, bilinen yabancı diller, dereceleri, bilgisayar bilgisi, ehliyet,
- C) İş Yaşamı: daha önce çalışılmış işlerin sondan başa doğru tarih sırasıyla dökümü, çalışma süreleri, sorumluluklar, edinilen tecrübeler, ayrılma nedenleri.
- D) Askerlik Durumu: sağlık durumu ve Diğer tamamlayıcı bilgiler.
- E) Çalışmak istenilen departman tercih yapabilme bölümü
- F) İmza v Tarih: Formların sonunda imza ve tarih için bir bölüm

Şekil 5'de Örnek Bir Başvuru formu gösterilmiştir.

BAŞVURU FORMU

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı ve Soyadı :
Doğum Yeri ve Tarihi :
Cinsiyeti :
Uyruğu :

Medeni Hali :

Ehliyet :

Askerlik :

İkamet Adresi :

Telefonu :

E-Mail Adresi :

EĞİTİM DURUMU

Doktora :

Yüksek Lisans :

Üniversite :

Lise :

YABANCI DİL VE BİLGİSAYAR BİLGİSİ

İngilizce () Almanca () Diğer (.....)

Bildiği Bilgisayar Programları:.....

İŞ DENEYİMİ

1.

2.

REFERANSLAR

Şekil 5: Başvuru Formu

Kaynak: Margaret Polmer, Kemet T. Winters, İnsan Kaynakları Yönetimi, Çev:

Duygu Uğur, İstanbul: Epsilon Yayıncılık 1998, s. 79.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ADAY PERSONELİN SEÇİM SÜRECİ VE PERSONEL SEÇİMİNDE

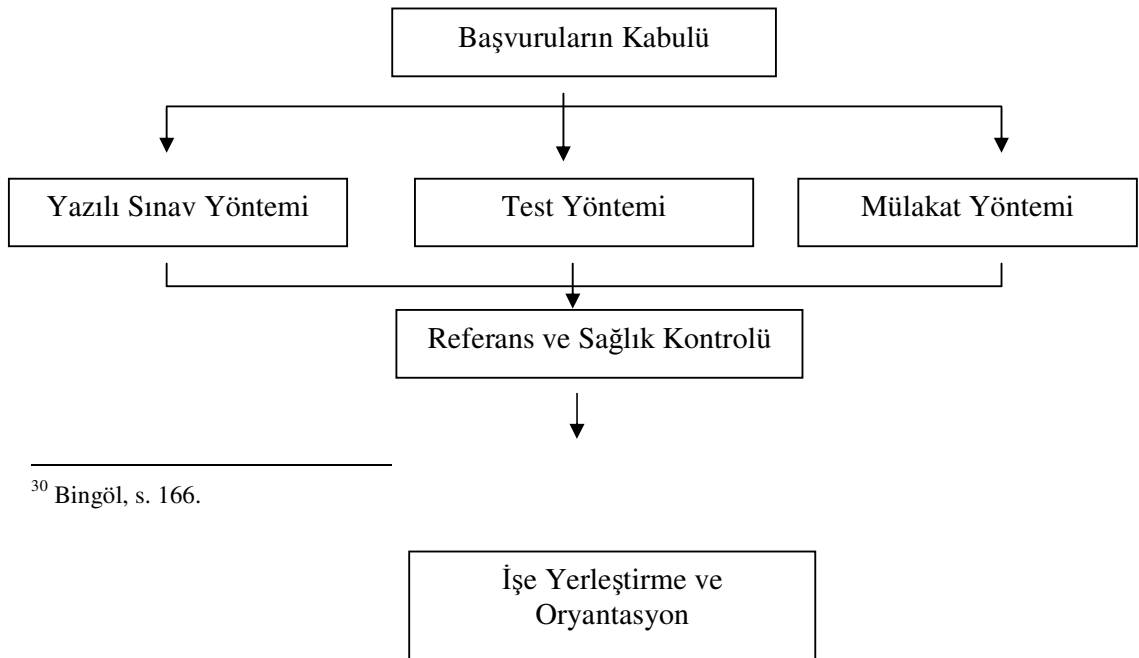
UYGULANAN YÖNTEMLER

Personel seçim süreci, açık pozisyon veya pozisyonlar için başvuran adayların işletmenin ihtiyacı olduğu niteliklere uygun olup olmadıklarının değerlendirilebildiği bir süreçtir.

Personel seçim süreci, başvuran adayların değerlendirilmesini içeren bir dizi faaliyeti ve sonuçta ihtiyaca göre adaylardan birinin veya birkaçının işe alınması ile sonuçlara bir karar sürecini ortaya koyar³⁰.

Personel seçme sürecinin önemi, adayları bulmak kadar fazladır; çünkü seçim işlemi için emek ve zaman harcamaktadır.

Seçim sürecinin de belirli aşamaları vardır. Bu aşamalar işletmeler arasında farklılık gösterebilir. Özellikle küçük ve orta ölçekli işletmelerde bu aşamalar büyük ölçekli firmalara göre daha kısadır. Genel olarak personel seçim aşaması, şekil 6'da gösterilmiştir.



³⁰ Bingöl, s. 166.

İşe Alım Kararının Verilmesi



Şekil 6: Personel Seçim Süreci

Genel olarak seçme sürecinde uygulanan üç temel yöntem vardır. Bunlar; yazılı sınav yöntemi, test uygulamaları ve mülakatlardır. İşletmelerin insan kaynakları yönetim politikasına bağlı olarak bu yöntemlerden hepsi ya da içlerinden sadece birisi uygulanabilir. Günümüzde en çok uygulanan yöntemler test ve mülakat yöntemleridir.

3.1. Yazılı Sınav Yöntemi

Yazılı sınavlar genelde devlet memuru alımı sırasında bank ve sigorta şirketleri tarafından kullanılan bir yöntemdir. Sınavlarda yer alan sorular iş ile ilgili, mantıklı ve adayları rahatsız etmeyecek şekilde hazırlanır. Sınavlar, adayın işteki başarısını ölçme olanağını sağlayan bir ölçütün belirlenmesine bağlıdır. Sınavların, ikinci kez adaylara uygulanmasında aynı sonuca yakın bir değer vermesi sınavın güvenilirliğini gösterir. Sınavların, belirli unlara sahip kişilerin yaptıkları işlerde ise yaklaşık aynı değere ulaşması, geçerliliğini açıklar. Yazılı sınavlarda dikkat edilmesi gereken konular şunlardır³¹:

³¹ Aldemir Atad ve Budak, s. 119.

- **Soruların işin özelliklerine uygun olması:** Sınavların, istatistiksel olduğu kadar görünüşü ile de geçerliliğinin bulunması gerekir. Diğer bir deyişle personel adayları, sınavdaki soruların, işin özelliklerine uygun olduğu kanısında birleşmelidir. Sınavların, adayın başardığı görevlerin niteliklerini ve toplumsallaşabilir gereklerini kestiren sorulardan oluşması (toplumsal ilişkiler, güdüleme, liderlik gibi) beklenir; yani ağırlıklı olarak genel iş kültürüne yönelik sorular sorulmalı, iş ile ilgili olmayan sorulardan kaçınılmalıdır.
- **Soruların açık ve anlaşılır olması:** Kavram kargaşasına yol açacak nitelikte sorular sorulmamalıdır. Amaç bilgi ölçme olduğu için sınav soruları nasıl cevap alınmak isteniyorsa o yönde düzenlenmelidir.
- **Soruların adayın dünya görüşlerini ve siyasal eğilimlerini belirlemesi:** Personel seçiminde düzenlenen sınavlardaki sorular, adayın dünya görüşüyle ilgili olarak da algılanabilir. İşletme yöneticileri, kimi sorular aracılığıyla adayın siyasal eğilimlerini öğrenmek ve bu bilgilerden de yararlanmak yoluna başvurabilirler. Bu soruların siyasal görüşü açıklamaya zorlayacak biçimde algılanması adayı rahatsız eder.
- **Soruların adayın özel yaşamı ile ilgili olması:** İşletme yöneticileri tarafından düzenlenen sınavlardaki sorulardan kimileri, adayın özel yaşamıyla ilgili gözükabilir. Sınavı düzenleyen ve yöneten personel açısından sorular, adayın ilgilerini, boş zamanını değerlendirme

biçimlerini açıklayıcı nitelikte sayılsa da başvuranlar, özel yaşamlarıyla ilgili konularda duyarlıdırlar. Adayın özel yaşamına yöneltile soruların, onun mesleki gelişmesi amacıyla kullanılacağına ilişkin güveni sağlaması gerekir. Bu nedenle yöneticilerce adaylardan elde edilen bilgilerin gizliliği korunmalı, sınavla ilgili belgeleri inceleyebilecek görevlilerin ve adayların sonuçlardan ne derce bilgi sahibi olacakları önceden saptanmalıdır.

- **Sınav ortamı:** Tüm Adaylar için aynı olan bir sınav süresi ve ortamı sağlanmalıdır. Sınav süreci üç saatten uzun olmamalı, ortam aydınlatma, ısıtma şartlarının eşit ve uygun olmasına özen gösterilmelidir.

3.2. Testler

Personel seçim süresinde kullanılan en yaygın yöntemdir. Nesnel oluşundan ötürü testler yaygın kullanılmaktadırlar. Bireyin işini nasıl v ne düzeyde yapabileceği testler sayesinde tahmin edilebilir.

Testlerin gerektiği şekilde kullanıldığı işletmelerde, eğitim masraflarında düşmeler olmuş, iş kazası sayısında ve personel dönüşüm (turn-over) hızında azalmalar meydana gelmiştir. Bunun yanı sıra, testlerin insan kaynakları yönetiminde kullanımı, personel uyumunun iyileştirilmesine, iş tatmin düzeyinin yükseltilmesine ve daha iyi bir grup moraline yol açmaktadır. Daha yüksek pozisyonlara ilerleyecek ve en üst nitelikli personelleri seçmede testlerin kullanımı arzu edilmektedir. Aynı zamanda testlerin kullanımı, yeteneğe daha fazla öncelik verildiğini algılayan personel üzerinde olumlu bir etki yaratmaktadır³².

Psikoteknik testlerin ana kullanım amacı, seçim işlemini objektif hale getirmek, iş ile çalışan arasındaki dengeyi sağlayıcı bir değerlendirme yapmak, işlerin gerçekteki yapısına uyum gösterebilecek personeli bulmaktır³³.

3.2.1. Psikoteknik Testler

Psikoteknik testler, aday personelin bedensel ve zihinsel yeteneklerinin, kişilik yapılarının, bilgi ve ilgi alanlarının analiz ve ölçümünün yapıldığı, iş-kişî uyumunu kolaylaştırmasını sağlayan testlerdir.

Günümüzde psikoteknik testler şu amaçlar için de kullanılmaktadır³⁴.

- Çalışanları bir mesleğe yöneltmek,
- Çalışanların terfi ettirilmesi,
- Eğitim için gerekli ihtiyaçları belirlemek,

³² Bingöl, s. 171.

³³ Gürdal, s. 122.

³⁴ Özgen, Öztürk ve Yalçın, s. 113.

- Eğitim programlarının etkinliğini değerlemek,
- Personel için çeşitli tavsiyelerde bulunmak.

Psikoteknik testlerden, belirli psikolojik faktörlerin ölçülmesi amacıyla yararlanılır. Başka bir deyişle, bir kişinin gelecekte ne yapacağını, ne derce başarılı olabileceğini tahmin etmektedir³⁵.

3.2.2. Psikoteknik Test Bataryası

Psikoteknik testler, bir iş için gerekli olan özellikleri genel olarak sembolize eder; fakat bazı işler vardır ki yapılması için birden çok özellik ve yetenek gerekecekti. Bu durumda olan işlerin gerektirdiği yetenek ve bilgisel özellikler, özel yetenekler belirlenecek ve bu yetenek ve özellikleri değerlemek için test bataryası oluşturulacaktır. Bu durumda test bataryası bir testle ölçülemeyen özellik ve yeteneklerin birden çok testle ölçülebilmesi için oluşturulan bir psikoteknik testler topluluğudur³⁶.

Psikoteknik test bataryası, yetenek, kişilik, zeka, dikkat, başarı testleri gibi testlerden oluşur.

3.2.2.1. Yetenek Testleri

Bazı işler özel yetenek isterler. Yetenek testleri de aday personelde bu gibi yeteneklerin olup olmadığının araştırılmasını sağlar. Bu testler aday personelin işe alınmadan önce, o işle ilgili var olan yeteneklerin olup olmadığının anlaşılmasını sağlar.

³⁵ Bingöl, s. 172.

³⁶ İlhan Erdoğan, İşletmelerde Kişi Değerlemede Psikoteknik, İstanbul, Dönence Basım, 1999, s. 166.

Günümüzde kullanılan yetenek testlerinden bazıları şunlardır. Mekanik ve matematiksel kavrama yeteneği, yanlış bulma yeteneği, analiz ve sentez yapma yeteneği, el ve parmak kullanma yeteneği, koku, tat ve renk ayırabilme testleri gibi.

3.2.2.2. Kişilik Testleri

Personel seçimi sırasında işin özelliği ile kişinin özelliği karşılaştırılırken kişilik yönünden de adayların değeri lenmesi yararlıdır çünkü bir işte bireyin başarısı önemli ölçüde kişiliğine de bağlıdır.

Kişilik analizinde izlenebilecek üç farklı yöntem vardır. Bunlardan ilki yaşam kayıt sistemidir. Bu sistemde amaç kişinin günlük yaşamı içindeki davranışlarını gözlemek ve elde edilen sonuçların değeri lenilmesi.

İkinci yöntem ise kişilik derlendirme sistemidir. Bu yöntemle bireye sorular sistemi verilir ve bu verilen sorular sistemine göre kişinin kendi kendisini değeri lenmesi istenir.

Kişilik analizinin de bir başka yöntemde objektif testlerle yapılan değeri lenmelerdir. Bu yöntemle laboratuvar ortamında kişinin değeri lenmesi yapılır. Objektif testlerle kişilik değeri lenmesi yapma testin özelliğine göre bazen kişisel tepki esasına dayanırken, bazıları da kişiyi dinamik bir ortamda değeri lenme esasına dayanır³⁷.

3.2.2.3. Zeka Testleri

³⁷ Erdoğan, İşletmelerde Kişi Değeri lenmede Psikoteknik s. 169.

Zeka testleri ise başvuran adaylar arasındaki zihinsel farklılıkları ölçebilmek amacıyla dayanır. Ancak her işin özelliğine göre farklı zeka beklenti düzeyleri olabilir. Zeka testleri, bireyin bir şeyleri tanıma, ayırt edebilme, konsantre olma, bilgileri hazırlama, farklı şeyleri birleştirme, sınıflandırma, karmaşık fikirler tasarlayabilme ve anlamlı şekilde başkalarına aktarabilme, sayıları kullanabilme gibi özellikleri ölçer.

3.2.2.4. Dikkat Testleri

Dikkat, algılarımıza yön veren bir seçicilik halidir. Belirli bir zamanda insanın duyu organları sayısız uyarıcı ile etkilenir. Dikkat testi işin özelliğine göre değerlendirilir.

3.2.2.5. Başarı Testleri

Başarı testleri, en aygın olarak kullanılan test türüdür. Böyle bir testi oluşturmak oldukça kolaydır. Bunlar, sözlü, yazılı ve uygulamalı olabilir. Örneğin işini ne şekilde yapabileceğini anlamak için gerçek bir işin dikkatlice seçilmiş bir parçası adaya verilerek, bilgi ve ustalığını bizzat uygulayarak

göstermesi istenir; eğer aday için bu kısmı için öngörülen gerekli başarı standardına ulaşamazsa, tüm işteki performans düzeyinin de yetersiz olacağı varsayılır.

Bu testlerin dışında, algı testleri, yaratıcılık testleri, genetik testler, makine testleri, hafıza testleri, yönetim becerisi testleri gibi testlerde vardır.

İyi bir test şu özelliklere sahiptir;³⁸

- Adaylar arasında objektif ayırım yapabilen duyarlı bir ölçüm aracıdır.
- Amaçlanan evren, temsili oldukça büyük olan bir örneklem üzerinde standartlandırılmıştır. Böylece, diğerlerinki ile karşılaştırmak suretiyle herhangi bir adayın aldığı not (skoru) üzerinde yorum yapılabilir.
- Her zaman aynı varlığı aynı şekilde ölçmesi anlamına güvenilirdir. Bir özelliği, örneğin zekayı ölçmek için yapılan bir test, aynı ve farklı zamanlarda farklı kişilere uygulandığında, ya da farklı zamanlarda aynı kişiye uygulandığında aynı ya da benzer sonuçlar verebilmelidir.
- Test, ölçmeyi amaçladığı özelliği doğru olarak ölçmesi anlamında geçerlidir. Böylece örneğin bir zeka testi sadece konuşma yeteneğini değil diğer zihinsel işlevleri de ölçmelidir. Personel seçme durumunda başarının saptanması amacıyla yapılan bir test, oldukça inandırıcı (istatistikî açıdan anlamlı) kestirimlerde bulunmalıdır.

3.3. Mülakat

³⁸ Doğan Canman, Çağdaş Performans Yönetimi, Ankara: TODAİE Yayınları, 1995, s. 73.

Personel seçiminde en çok kullanılan yöntemdir. Mülakatta akla gelen personel seçimi veya terfi çalışmalarında yapılan görüşmelerdir. Mülakat sözlük anlamıyla; bir işe alınacak elemanlar arasında seçim yapabilmek amacıyla kendileri ile karşılıklı konuşma, görüşme biçiminde anlatılmıştır³⁹.

İnsan kaynakları yönetiminde bir analiz veya değerlendirme tekniği olan mülakattan söz edebilmek için öncelikle yapılan görüşmenin bir amaca yönelik olması gerekir. Mülakat bazen sorun çözmede kullanılan sistemli bir görüşme, bazen de karşılıklı fikir geliştirmeye dönük olarak yapılan bilgi veya görüş alışverişidir⁴⁰.

Mülakatın amaçları şunlardır;⁴¹

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

³⁹ TDK, Türkçe Sözlük s. 505/2

⁴⁰ İlhan Erdoğan, Personel Seçiminde Mülakat Teknikleri, İstanbul: Beta Basım, 1994, s. 3.

⁴¹ İan Maitland, Personel Yönetimi, Çev. Duygu Uğur, İstanbul: Epsilon Yayıncılık, 1996, s. 42-43.

Mülakatlar, adayın işi başarma yeteneğine sahip olup olmadığı, başarılı olmak için motive edilip edilmeyeceği ve kurumun ihtiyaçlarını karşılayıp karşılayamayacağı gibi konulara açıklık kazandırmak amacıyla gerçekleştirilirler. Birçok kurum, adayın bir çatışma kaynağı olup olmayacağı ya da mutsuz bir çalışan olup olmayacağı hakkında bilgi sahibi olabilmek amacıyla mülakat süresi üzerinde önemle durulmaktadır.⁴²

Bu sürecin aşamaları, mülakat öncesi hazırlık, mülakat teknikleri ve yöntemleri, mülakatta yaşanan zorluklar hatalar ve mülakatın değerlendirilmesi şeklinde sıralanabilir.

3.3.1. Mülakata Hazırlık

Mülakat sürecinin ilk aşaması, mülakatı yapan kişi tarafından yapılması gereken ön hazırlıktır. Bu aşamada öncelikle mülakatçının özel amaçlarının belirlenmesi gerekir. Böylece mülakat sırasında sorulacak soruların niteliği ve hangi konulara ağırlık verileceği gibi konularda hazırlık yapılması olanağı doğar. Bu amaçların belirlenmesinden sonra amaçlar doğrultusunda mülakatta kullanılacak en uygun yöntem seçilir. Aynı zamanda, kimlerin mülakata katılacağı belirlenir⁴³.

3.3.2. Mülakat Teknikleri

⁴² T. Solmuş, Personel Seçim Sürecinde Mülakat Tekniği (2005) www.isguc.org.

⁴³ Bingöl, s. 181.

Mülakat teknikleri, yapılandırılmış mülakat, yapılandırılmamış mülakat, durumsal mülakat, davranışsal mülakat ve stres mülakatı olarak sıralanabilir.

3.3.2.1. Yapılandırılmış Mülakat

Bu tip mülakatlarda adaylara sorulacak sorular standarttır. Bütün adaylara aynı temel sorular bu katılımcıların karşılaştırılması için önemlidir. Görüşmeyi yapacak kişi önceden iş ile ilgili sorular hazırlar ve standart bir görüşme formu hazırlar.

Yapılandırılmış mülakat, sözlü bir anket gibidir ve diğer mülakat tekniklerine göre daha güvenlidir. Diğer tekniklere göre daha az esnektir.

3.3.2.2. Yapılandırılmamış Mülakat

Temel olarak psikolojik danışmanlıkta kullanılır. Yapılandırılmamış mülakatta, diğer sorulara kaynak olan genel sorular sorulur. Çoğu tam organize edilmemişlerdir. Sorular belli bir düzen içinde olmayan ve spesifiktir.

3.3.2.3. Durumsal Mülakat

Bu tip mülakatlar tamamen meslek ile ilgili sorulardan oluşarak yapılandırılmıştır. Sorular meslek analizine dayanır ve mesleğin uzmanları tarafından kontrol edilir.

3.3.2.4. Davranışsal Mülakat

Davranışsal mülakatlarda; adaylara geçmişte belli bir prosedürün nasıl uygulandıkları veya bir problemi nasıl çözdükleri konusunda örnekler vermeleri istenir. Adaylara aşağıdaki sorular sorulabilir⁴⁴.

- Neden bu yaklaşımı seçtiniz?
- Yöneticiniz nasıl bir tepki gösterdi?
- Sonuç olarak konu nasıl çözümlendi?

3.2.5. Stres Mülakatı

Bu tip mülakatlar genellikle bankacılık ve finans alanlarındaki adaylara uygulanır. Görülmesi istenen konu, adayın dengesini nasıl koruduğu, uyum yeteneği ve beklenmeyen olaylara tepkisidir.

Stres mülakatı, diğer görüşme türleri arasından adayların en çok çekindiği, en çok cevap vermekte zorlandıkları mülakat tarzıdır. Bu tür mülakatlarda amaç, adayın en zor durumlarda bile paniklemeden sorunları pratik bir şekilde çözme yeteneğini görmektir. Stres mülakatlarında sorulan sorulardan bazıları şu şekildedir;⁴⁵

- "Patronun işine sahip olmak istiyor musun? Elimdeki kalemi bana satabilir misin?"

⁴⁴ Mathis and Sackson, s. 247.

⁴⁵ Yeşim Alkan, İşe Alma Süreci ve Kişilik Testleri, Kaynak Dergisi, Temmuz-Eylül 2000, s. 25.

- Şirketin içerisinde birisini bu pozisyona getirmek var iken neden dışardan birisini alayım? Neden bu kadar uzun süredir iş bulamıyorsun?
- Görüyorum ki uzun süre çalıştığınız şirkette bir zam almamışsınız bunun sebebi nedir?"

gibi sorular stres mülakatlarında sorulabilecek sorulara örnek olarak verilebilir.

3.3.3. Mülakat Yöntemleri

Mülakat yöntemleri, görüşmeci ya da aynı anda görüşülen aday sayılı, soruların ya da mülakatın içeriği ve yapılandırma derecesi gibi boyutlar üzerinde farklılaşarak değişik şekillerde gerçekleşebilirler.

3.3.3.1. Birebir Mülakat

Mülakatı yapan kişi ile adayın tek başına görüştüğü bir mülakat yöntemidir. En çok uygulanan mülakat yöntemidir.

Birebir mülakatın avantajları;

- Aday, tek bir kişiyi karşısında bulduğunda, kendini daha rahat hissedecek, sinirli ve gergin olduğu zamanların tersine gerçek kişiliğini daha kolay belli edecektir.
- Mülakatı yürüten kişi için görüşmeyi kontrol altında tutmak ve yönlendirmek daha kolay olacaktır.

Dezavantajları ise,

- Bir değerlendirme yöntemi olarak güvenilirliği tartışılabilir; örneğin mülakatı yapan kişinin, bazı davranışlara karşı bilinçaltından kaynaklanan önyargıları olabilir. Bu da doğru kişiyi seçmeyi etkileyecektir,
- Mülakatı yapan kişi, adayların uygunluğunu ölçebilecek kadar iyi bir mülakata olmayabilir veya mülakat konusunda deneyimsiz olabilir; kendi başına bir karar vermekte zorlanabilir.

3.3.3.2. Grup Mülakatı

Bir adayın birden fazla mülakatçı ile yapılan yöntemdir. Aday açısından zor bir görüşmedir. Grup mülakatlarında sorular planlanmamış olabilir.

Grup mülakatının avantajları;

- Mülakatta bulunanların her biri belli bir adaya karşı önyargılı olamayacaklarına göre daha adil ve doğru bir değerlendirme yoludur.
- Mülakatçılar, sorulan soruların ve seçim kararının yükümlülüğünü ortaklaşa paylaşırlar.
- Daha etkili ve profesyoneldir.

Dezavantajları ise;

- Birçok mülakatçı ile karşılaşmak adayda gerginlik yaratabilir, sinir bozucu olabilir,
- Mülakatçılar arasında gerginlik oluşabilir; örneğin birinin üstünlük kurma girişimi gibi,
- Tüm mülakatçıları ve adayı belli bir zamanda bir araya getirmek güç olabilir

3.3.3.3. Star Yöntemi

Daha çok soruların nasıl olması gerektiği yönünde tasarlanmış bir yöntemdir. Davranış odaklı mülakat tekniğinde olduğu gibi geçmiş davranışların, geleceğin ipuçlarını verdiğini savunur.

S→ Situation → Durum

T→ Task → Görev

A→ Action → Eylem

R→ Result → Sonuç

3.3.4. Mülakat Hataları

Mülakatlarda genellikle görüşmecinin eğilimleri, öznel fikirleri ve değer yargılarından kaynaklanan ve mülakatın başarısını etkileyen bazı sorunlarla karşılaşmaktadır. Bu sorunları bazılarının şunlardır:⁴⁶

- Görüşmeciler, her adayı sahip olduğu nitelikleri ile değerlendirmek yerine, İdeal bir aday modeli geliştirmekte ve tüm adayları bu modele göre değerlendirmektedirler.
- Bir aday yüksek oranda olumlu olarak değerlendirildiğinde, bu adaydan sonra mülakata alınan adaylar olumsuz olarak değerlendirilmektedir. Mülakata alınan son adayın diğerlerinden daha net bir biçimde hatırlanma eğiliminde olması da dikkate değerdir.
- Görüşmeciler, değerlendirmelerinde olumlu bilgilerden daha çok olumsuz bilgilere dikkat etmektedirler.
- Birçok görüşmecinin, mülakatın hemen başında (yaklaşık olarak ilk 4-9 dakika) aday hakkında bir karara vardığı ve mülakatın geri kalan zamanında bu kararını destekleyecek kanıtlar aradığı görülmektedir.
- Görüşmeciler çoğu zaman adayın eğitim düzeyi ve iş deneyimi gibi objektif niteliklerinden çok çekiciliği, hevesliliği ya da zekası gibi sübjektif özelliklerine göre karar vermektedirler.
- Görüşmecilerin adayın fiziksel görünümünden etkilendikleri görülmektedir.

⁴⁶ T. Solmuş, 2003.

- Adayın başvuru formunda yer alan özelliklerinin, görüşmecinin mülakat sırasındaki değerlendirmelerini etkilediği görülmektedir.
- Görüşmeciler, kendileriyle benzer özelliklere (aynı yaş, eğitim düzeyi ya da doğum yeri gibi) sahip olan adayları, böyle bir benzerliğin olmadığı adaylardan daha olumlu olarak değerlendirme eğilimindedirler.

Mülakatlarda yapılabilecek potansiyel hataları en aza indirebilmek için bazı noktalara dikkat etmekte fayda vardır.

Bunlar;⁴⁷

- Görüşmecinin mülakatın yaklaşık % 20'lik bölümünde söz alması, % 80'lik bölümün adayın konuşması için ayrılması,
- Adaylara kapalı uçlu sorular yerine (Burada 3 yıl çalışır mısınız? gibi) açık uçlu sorular (Sahip olduğunuz özel yetenekler nelerdir? gibi) sorulması,
- Kişisel yaşama ilişkin sorular yerine işle ilgili sorular sorulması,
- Mülakatın ilk dakikalarının, adayın psikolojik olarak rahatlmasını sağlayabilecek sorularla (son iş deneyimi ya da eğitim düzeyi gibi) geçirilmesi,
- Adayın cevaplarını beklemede sabırlı olunması veya saate bakılmaması,

⁴⁷ T. Solmuş, 2003.

- Adaya aynı anda birden fazla soru sorulmaması,
- Kimi zaman adaya dinlenildiğini ve anlaşıldığını hissettirecek sözel ya da sözel olmayan ipuçları ile geri bildirimlerin verilmesi,

3.4. İşe Alınacak Adaylar Hakkında Karar Verilmesi

Karar vermede adayların ilk izlenimleri önem taşımaktadır. Çünkü bu kişiler ileride işletmeyi temsil edecek kişiler olacaklardır. Yapılan araştırmalarda mülakatçıların büyük bölümü mülakatın ilk on dakikası içinde karara vardıkları bilinmektedir.

Aday işe kabul edilmeden önce gerekli görünüyorsa ikinci bir mülakata alınabilir.

3.5. Referans Değerlendirilmesi

Mülakatlarda oluşan izlenimler bireyin işe kabul edilmesinde önemli rol oynar. Referanslar ise, bu izlenimlerin adayı profesyonel geçmişinde tanıyan kişilerce onaylanması anlamına gelir. Referans olarak belirtilecek kişiler;

- Adayın daha önce beraber çalıştığı yöneticiler ve çalışma arkadaşları
- Adayın çalıştığı kurumlarda müşterisi olmuş ya da iş ilişkisinde bulunduğu kişiler.
- Akademi dünyasından daha önce adayın birlikte çalıştığı öğretim kadrolarından kişiler olabilir.

Referans görüşmelerini ve referans mektuplarını değerlendirmek; adayı değerlendirmek açısından önemlidir. Önemli olmasının diğer bir nedeni ise adayın güvenilirliğini ilk deneme aşaması olmasıdır.

3.6. Adayın İşe Başlatılması ve Oryantasyon Eğitimi Verilmesi

İşe yeni başlayan çalışanlar, girdikleri bu yeni ortama uyum sağlamak zorundadırlar. Bu farklı ortamın onlar üzerinde stres verici ve kaygı uyandırıcı bir etki yaratması kaçınılmazdır. Kişiler, yeni katıldıkları kurum içerisinde yalnızlık, yabancılık ve diğer çalışanlardan izole olmuşluk duyguları yaşayabilir, çünkü eski çalışanlar arasında var olan yaşamışlıkların içerisinde kuruma yeni giren çalışanların kendilerini kabul ettirmeleri oldukça güçtür⁴⁸.

Yeni işe başlayan adaya işletmeyi tanıtıcı, işletmede çalışan ve beraber çalışacağı elemanların tanıştırıldığı bir eğitim verilir. Bu eğitim “oryantasyon” olarak adlandırılır. Oryantasyon eğitimi ile personelin işletme ile bütünleşmesi kolaylaşır. Bu eğitimde, personele tanınan haklar ve sunulan hizmetler, personele sağlanan mali yardımlar, sağlık ve sosyal güvenlik yardımları, personelin alacağı eğitimler gibi konular anlatılır. Uygun bir oryantasyon ile yeni bir personelin doğru bir başlangıçla işletmeye adım atması, üretkenliğin ve grup moralinin gelişmesine yardımcı olmak açısından

⁴⁸ Şirket içerisinde Adaptasyon Süreci, 2007, www.insankaynaklari.com

büyük önem taşır; çünkü çalışma disiplininin temeli, personelin resmen işe başlatılmasıyla ve ortama alıştıırılmasıyla atılır⁴⁹.

⁴⁹ Aysun Özyurt, Değerlendirme ve Yeni Eleman Oryantasyon HR Dergisi, Haziran.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

İNCELENEN BANKANIN İŞE ALIM SÜRECİ

Bu bankada personel alımları üç grupta incelenebilir. Birinci grup, gelecekte bankada çeşitli yönetici pozisyonlarına aday gösterebilecek ve alınan personelin çoğunluğunu oluşturan memur, Uzman Yardımcısı, Denetçi Yardımcısı ve Araştırmacı unvanlarında oluşmaktadır. İkinci grupta ise belirli meslek gruplarından alınan Eğitim Araştırmacısı, Bilgisayar Uzman Yardımcısı ve Avukat gibi unvanlar bulunmaktadır. Üçüncü grup destek hizmetleri veren unvanlarda oluşmaktadır; bunlar operatör, koruma ve güvenlik memurudur. İhtiyaç duyulduğu zaman başka unvanlara da personel alımı yapılmaktadır.

4.1. İşe Alım Süreci

Alınacak personelin unvan grubunun gerektirdiği nitelikler ve özellikler bakımından farklı unvanlar için işe alım süreçleri de değişiklik göstermektedir. Tablo 1'de 1997-2007 yılları arasında bankada göreve başlayan kişilerin unvanlarına göre dağılımları gösterilmektedir.

Tablo 1: 1997-2007 Yılları Arasında Bankada Göreve Başlayan Kişilerin Unvanlarına Göre Dağılımı

	Göreve başlayan kişi sayısı	Memur	Uzman Yrd.	Deneççi Yrd.	Araştırmacı	Eğitim Araştırmacısı	Bilgisayar Uzman Yrd.	Güvenlik ve Koruma memuru	Sayıcı operatör
1997	5	-	-	-	-	-	5	1	-
1998	46	40	-	-	6	-	-	-	-
1999	66	50	-	-	2	-	14	68	-
2000	28	13	-	-	4	-	7	4	4
2001	114	48	-	-	6	-	17	-	43
2002	63	26	-	-	4	-	9	9	24
2003	61	-	-	-	3	-	6	22	52
2004	88	54	11	-	2	-	5	17	16
2005	22	-	11	6	5	-	-	9	-
2006	179	73	20	-	2	-	5	2	79
2007	165	93	24	-	9	1	-	-	37
Toplam	687	397	66	7	43	1	68	132	255

Kaynak: Personel Bilişim Sistemi

Personel alımına karar verilmesinden; başarılı adayların işe başlatılmasına kadar geçen sürenin ana hatları şöyledir,

- Sınav ilanının gazetelerde ve banka web sitesinde yayınlanması
- Başvuruların kabulü
- Yazılı sınavların yapılması
- Yazılı sınavlarda başarılı olan adaylar ile mülakat yapılması
- Adayların işe başlatılması.

Yukarıda anlatılan işe alım sürecinin detayları şöyledir;

4.1.1. Sınav İlanının Gazetelerde ve Bankanın Web Sitesinde Yayınlanması

Yayınlanacak ilanlar Türkiye’de yayımlanan en yüksek iki tirajlı gazetelerde ve bankanın web sitesinin “İnsan Kaynakları Duyuruları” bölümünde yayınlanmaktadır. Hazırlanan ilanlar; alınacak personelin unvanı, çalışacağı birim, sınava başvurmak için gereken koşullar, gerekli belgeler ve başvuruların nereye ve nasıl yapılacağı hakkında bilgiler içerir.

.....**BANKASI'NA UZMAN YARDIMCISI ALINACAKTIR**

.....Bankası, İdare Merkezi'nde çalıştırılmak üzere Uzman Yardımcısı alınacaktır.

1- ADAYLARDA ARANACAK KOŞULLAR

a) Türkiye'de veya yurt dışında denkliği Yükseköğretim Kurulu'nca tanınmış en az dört yıllık eğitim veren yüksek öğretim kurumlarının; ekonomi, ekonometri, çalışma ekonomisi, işletme, kamu yönetimi, iş idaresi, bankacılık, sigortacılık, hukuk, maliye, muhasebe, istatistik, bankacılık ve finans, uluslararası ilişkiler, endüstri mühendisliği veya matematik programlarında lisans ya da yüksek lisans eğitimi almış olmak,

b) Öğrenci Seçme ve Yerleştirme Merkezi (ÖSYM) tarafından 02, 03 Temmuz 2005 tarihlerinde yapılan Kamu Personel Seçme Sınavı'nda 85 ve üzerinde KPSSP1 puanı almış ve yabancı dilden en az 42 soruyu doğru cevaplamış olmak,

c) Son başvuru tarihi itibarıyla 30 yaşından büyük olmamak, (..... ve daha sonra doğanlar. Bankamız çalışanları için bu şart aranmaz.)

d) Bankamız Uzman Yardımcısı Meslek Sınavına daha önce bir defadan fazla katılmamış olmak.

2- SINAVLAR

a) Meslek Sınavı

Uzman Yardımcılığı Meslek Sınavı adayların; çalışma ekonomisi, ekonometri, ekonomi, finans, hukuk, istatistik, işletme, kamu maliyesi, kamu yönetimi, matematik, muhasebe, para-kredi-banka, uluslararası ilişkiler, insan kaynakları yönetimi konuları arasından seçecekleri biri zorunlu üçü seçmeli olmak üzere toplam dört konudan klasik yöntemle yapılacaktır.

Bu sınavlarda başarılı sayılabilmek için 100 tam puan üzerinden zorunlu konulardan en az 60 olmak üzere, ortalama en az 50 puan almak gereklidir.

Meslek sınavının tarihi ve yeri adaylara yazılı olarak bildirilecektir.

b) Sözlü Sınav-Mülakat

Meslek sınavında başarılı olanlar ayrıca sözlü sınav-mülakata tabi tutulacaklardır.

3- BAŞVURU

Adayların;

- Nüfus Hüviyet Cüzdanının aslı ile birlikte bir fotokopisini,
- Öğrenim belgesinin aslı ile birlikte bir fotokopisini,
- KPSS sonuç belgesinin aslı ile birlikte bir fotokopisini,
- 4,5x6 cm boyutunda iki fotoğrafı,

başvuru sırasında dolduracakları "Sınav Müracaat Formu" ile birlikte en geç günü çalışma saati sonuna kadar **Bankamız İdare Merkezi Personel Yönetimi Müdürlüğü ile Adana, Antalya, Bursa, Denizli, Diyarbakır, Edirne, Erzurum, Eskişehir, Gaziantep, İskenderun, İstanbul, İzmir, İzmit, Kayseri, Konya, Malatya, Mersin, Samsun, Trabzon ve Van** şubelerine **bizzat** vermeleri gerekmektedir.

Posta ile yapılan başvurular kabul edilmeyecektir.

ADRES:

4.1.2. Başvuruların Kabulü

Başvurulan ilanların yayımlandığı günden sonraki ilk işgününde alınmaya başlanır. Başvuru yapacak adayların kendilerinin şahsen başvuru yapması istenir. Posta, fax, e-mail ile yapılan başvurular kabul edilmemektedir.

Başvurular yapılırken sınav başvurusu için istenen belgeler tam ve eksiksiz olarak ibraz edilmelidir ve başvuru için ilanda belirtilen tüm koşullara uyulmalıdır. Daha sonraki aşamalarda sorunla karşılaşılmaması için adayların başvuru yorumu eksiksiz bir şekilde doldurmaları sağlanmaktadır.

Adayların kendilerinin doldurdukları başvuru formlarında; adayların kimlik bilgileri, aile bilgileri, eğitimi, sabıka kaydı gibi bilgiler ve iletişim bilgileri yer almaktadır. Ayrıca tarih ve imzanın bulunduğu bölümde, adayın gerçek dışı bilgiler vermesi halinde başvurusunun geçersiz olacağı ve iptal edileceği, göreve başlamış ise işten çıkarılacağı ve hakkında kanuni işlem yapılacağına ilişkin ifade yer almaktadır.

UZMAN YARDIMCISI SINAVI BAŞVURU FORMU		FOİTGRAFI
Bütün sorular tam ve açık olarak yazınız ile tiklemeyi veya dolma kalem ile doldürülacaktır.		
Aday No:	(Aday No kısmı boş bırakılacaktır.)	
KİMLİK BİLGİLERİ		
Adı, Soyadı	T. C Kimlik Numarası	
Doğum yeri ve tarihi	Cinsiyeti	
Medeni durumu	<input type="checkbox"/> Bekar <input type="checkbox"/> Evli	
AS KERLİK DURUMU (Erkekler için)		
Tamamlandı	<input type="checkbox"/> Terhis Tarihi:	Te cilli <input type="checkbox"/> tarihten itibaren
Münafiyet	<input type="checkbox"/> Nedari:	
AİLESİ İLE İLGİLİ BİLGİLER		
Babasının adı, soyadı, doğum yeri ve mesleği		
Annesinin adı, soyadı, doğum yeri ve mesleği		
Eşinin adı, soyadı, doğum yeri ve mesleği		
ÖĞRENİM DURUMU		
	Okul adı	Mezuniyet tarihi
İlkokul		
Ortaokul		
Lise		
Yükseköğretim		
Yüksek Lisans (master/doktora)		
Hiç bir herhangi bir öğrenim kurumunda kayıtlı olup olmadığı, varsa; okul adı, bölümü ve kaç yıl okuduğu bilgisi		
KONU GRUBU SEÇİMİ (Bir grup tercih edilecektir.)		
A GRUBU <input type="checkbox"/>	B GRUBU <input type="checkbox"/>	C GRUBU <input type="checkbox"/>
Zorunlu Konu Seçimi (Bir konu seçilecektir.)		
Seçmeli Konu Seçimi (Üç konu seçilecektir.)		
<i>Konu tercihlerini yukarıda seçmiş iz konu grubuna uygun yapınız. (Zorunlu ile seçmeli konu aynı olmaz.)</i>		
1. Seçmeli Konu		
2. Seçmeli Konu		
3. Seçmeli Konu		
DİĞER BİLGİLER		
Hiç bir herhangi bir işte çalışıyorsa kurumun adı, görev ve unvanı		
Mecburi hizmet varsa yükümlü bulunulan kurum, sebebi ve süresi		
Sabıha kaydı varsa yangın veya malî kurum olma sebebi, mahlumiyeti varsa süresi ve sonucu		
Gerek görev dolayısıyla gerekse görev dışındaki hallerden haberdar olduğunuz idari kuruluşların açılıp açılmadığı? Açılırsa sonucu, ceza görmüş ise konusunu geçidi		
İletişim adresi		
Ev ve cep telefon numaraları		
Elektronik posta adresi (e-mail)		
Ailesinin ikametgah adresi ve tel no.		
İş adresi ve telefon (varsa)		
Daha önce Bakanlık sınavlarına katılmış iseniz, sınav tarihi, türü ve sonucu		
Adaylığa başvurduğunuz kurumun adı ve formata göre alacağınız bilgileri varsa bunları da belirtiniz. Başvurunuzun iptal edilmesini istemiyorsanız, işten çıkarılmanız ve bu durumda belki başka bir kurumun atılmanız gibi bilgilerinizi de yazarak belirtiniz.		
Düzenlendiği Tarih:	İmza:

Şekil 8: Başvuru Formu

Kaynak: Yönetim Komitesi Kararı, 2006

4.1.3. Yazılı Sınavların Yapılması

Yazılı meslek sınavı uygulanan her unvanda, başvuru yapmış ve başvuruları onaylanmış adaylar herhangi bir elemenden geçirilmeden sınavlara alınırlar. Yazılı sınav konuları ve başarılı olmak için alınması gereken puanlar; açık olan unvanlara göre değişir.

Yazılı sınav sorularının hazırlanmasında ve sınavların değerlendirilmesinde konularında uzman en az iki öğretim üyesinden destek alınmaktadır.

Yazılı sınavlarda alınacak personelin unvanına göre değişiklik gösterebilir.

Tablo 2: Uzman Yardımcılığı ve Denetçi Yardımcılığı Sınavlarında

Konu Grupları

Uzman Yardımcılığı	Denetçi Yardımcılığı
Ekonometri	Ekonomi
Ekonomi	Finans
Finans	Hukuk
Hukuk	İstatistik
İstatistik	Matematik
İşletme	Muhasebe
Kamu Maliyesi	Para-Kredi-Banka
Matematik	Programlama Dilleri
Muhasebe	Yazılım Mühendisliği
Para-Kredi-Banka	İşletme Sistemleri
Uluslararası İlişkiler	Bilgisayar Ağları
Çalışma Ekonomisi	Bilgisayar Mimarisi
İnsan Kaynakları Yönetimi	Veri Tabanı Sistemleri

4.1.4. Mülakat Yapılması

Yazılı sınavlarda başarılı olan adaylar, son olarak mülakat aşamasına alınmaktadır. Mülakat komisyonu; başkan yardımcısı, genel müdür ve genel müdür yardımcısı gibi bankanın üst düzey yöneticileri tarafından oluşturulmaktadır.

4.1.5. Adayların İşe Başlatılması

Uygulanan mülakatlardan sonra başarılı bulunmayan adayların sınav sonuçları mektupla bildirilir.

Başarılı bulunan adaylara ise, yine mektupla bilgi verilir ve işe başlatılması için hazırlanması gerekli olan belgeler istenir. Adaylar belgeleri hazırladıkları zaman göreve başlatılır. Bu istenilen belgelerin hazırlanma süreleri vardır ve bu süre içinde belgelerini hazırlayamayanların atama işlemleri yapılamaz.

Göreve yeni başlayan personelin bankaya alışabilmesi ve bankayı tanıyabilmesi amacıyla Eğitim Merkezi tarafından düzenlenen Ön Eğitim Programına katılmaları sağlanır.

Alınacak personelin unvan grubunun gerektirdiği nitelikler ve özellikler bakımından farklı unvanlar için işe alım süreçleri de değişiklik göstermektedir. Bu değişiklikler aşağıda değişik personellere göre anlatılmıştır.

4.2. İdari ve Uzman Personel İçin İŖe Alım Sureci

Memur, Uzman Yardımcısı ve Denetçi Yardımcısı unvanlarından herhangi birine baŖvurmak isteyen adaylarda aranan ortak Ŗart Öğrenci Seçme ve YerleŖirme Merkezi (ÖSYM) tarafından düzenlenen Kamu Personel Seçme Sınavı'na (KPSS) katılmış ve bankaca belirlenen puanı almış olma Ŗartıdır. Bu puan "Memur" unvanı için baŖvuruda bulunacaklarda KPSS P1 puan türünden en az 75, "Uzman Yardımcısı" ve Denetçi Yardımcısı için baŖvuruda bulunacaklarda 85 olarak belirlenmiştir.

Ayrıca adayların KPSS dil sınavından "memur" unvanına baŖvuracaklar için en az 36, "Uzman Yardımcısı" ve "Denetçi Yardımcısı" unvanlarına baŖvuracakların ise 42 yabancı dil doğru sayısı bulunması gerekmektedir.

4.2.1. İdari Personel

Memur alımının yapılacağı birimler için baŖvuruda bulunan adaylar arasından KPSS puanı en yüksek adaydan baŖlayarak belirlenen kontenjanın üç katı aday mülakata katılmaya hak kazanmaktadır. BaŖkanlık tarafından belirlenecek komisyon tarafından sözlü sınav-mülakata tabi tutulurlar Bu aŖamada baŖarılı olanlar "Memur" olarak eŖitli Ŗube ve İdare Merkezi birimlerine atanırlar.

4.2.2. Uzman Yardımcısı

Uzman Yardımcısı adayları çalışacakları bölümlere göre önceden belirlenen konulardan birini seçerek biri zorunlu, diğer üçü seçmeli olmak üzere dört konudan klasik sistemle yapılacak meslek sınavına girerler. Zorunlu konulardan en az 60 olmak üzere ortalama 50 puan almaları gerekmektedir. Meslek sınavında başarı gösteren adaylar , bir başkan yardımcısı ve dört birim başkanının oluşturduğu bir komisyon tarafından mülakata tabi tutulurlar. Bu mülakatta mesleki bilgiye, yabancı dil bilgisine ve işin gerektirdiği niteliklere sahip olup olmadıkları değerlendirilir. Başarılı bulunan adayların atamaları İdare Merkezi ilgili birimlerine yapılır.

Ayrıca Uzman Yardımcılığı sınavlarına bankada memur olarak çalışmakta olanlar, sınav için gerekli şartları taşıyorlarsa müracaat edebilmektedirler. Yapılan sınavlar sonucunda başarılı olmaları durumunda uzman yardımcısı olarak atamaları yapılmaktadır.

4.2.3. Denetçi Yardımcısı

Denetçi Yardımcısı adayları seçecekleri dört konudan klasik yöntemle yapılacak meslek sınavına tabi tutulurlar. Başarılı sayılabilmeleri için 100 puan üzerinden her konudan en az 50 olmak üzere ortalama 70 puan almaları gerekmektedir.Sınavlarda başarılı olan adaylar Başkanlık tarafından belirlenecek kişilerden oluşan komisyon tarafından sözlü sınav mülakata tabi tutulurlar. Bu sınavda adayların kişisel özellikleri, medeni

cesareti, kişisel iletişim becerileri, temsil kabiliyeti ve kavram yetenekleri değerlendirilir. Başarılı olan adaylar Denetçi Yardımcısı olarak atanırlar.

4.2.4. Araştırmacı Yardımcısı

Araştırmacı Yardımcısı adayları için ilk aşama İngilizce ve Genel Yetenek sınavlarıdır. İngilizce sınavından en az 70 puan genel yetenek sınavında en az 60 puan alan adaylar başarılı sayılırlar. İkinci aşamada konuları önceden belirlenen yazılı bilim sınavı yapılır. Bu sınavda başarılı sayılabilmeleri için her sınav konusundan en az 60 puan olmak üzere, ortalama en az 70 puan almış olmaları gerekmektedir. Başarılı adaylar mülakata çağırılırlar. Sınav komisyonu tarafından olumlu değerlendirilen adaylar “Araştırmacı Adayı” olarak atanırlar.

4.3. Mesleki Personel İçin İşe Alım Süreci

Bu gruba “Eğitim Araştırmacısı ve “Bilgisayar Uzman Yardımcısı” unvanlarında alınacak elemanlar girmektedir.

4.3.1. Eğitim Araştırmacısı

Eğitim Araştırmacısı adayları; Araştırma Yöntem ve Teknikleri, Öğrenme Kuramları, Program Geliştirme ile Ölçme ve Değerlendirme konularından oluşan meslek sınavına tabi tutulurlar. Bu sınavda 100 puan

üzerinden en az 70 puan almaları gerekmektedir. Başarılı adaylar sözlü sınav-mülakata tabi tutulmaktadır.

4.3.2. Bilgisayar Uzman Yardımcısı

Bilgisayar Uzman Yardımcısı adaylarında İngilizce yazılı ve sözlü sınav ile İngilizce Programcı yetenek sınavlarına tabi tutulurlar. Başarılı adaylar tekrar mülakata çağırılırlar. İlgili Mesleki sınavlarda başarılı olan adayların atamaları bölümlerine göre yapılmaktadır.

4.4. Destek Personeli İçin İşe Alım Süreci

Bu gruba destek elemanı unvanlarından “Koruma ve Güvenlik Memuru ile Sayıcı-Operatör” alınacak elemanlar girmektedir.

4.4.1. Koruma ve Güvenlik Memuru

Koruma ve Güvenlik Memuru sınavına başvuruda bulunan adaylar arasından uygulamalı beden eğitimi sınavına alınırlar. Bu sınavda başarılı olanlar sözlü- mülakat aşamasında da başarılı bulunurlarsa atanmaya hak kazanırlar. Başvuru sayısının yüksek olması durumunda adaylar bu sınavlardan önce genel yetenek sınavına tabi tutulurlar.

4.4.2. Sayıcı- Operatör

Sayıcı- Operatör sınavına başvuracak adaylarda KPSS'den 70 puan almış olma şartı aranmaktadır. Başvuruda bulunanlar KPSS puanına göre en yüksek adaydan başlayarak sıralanırlar. Belirlenen kontenjanın üç katı kadar aday sınav-mülakata alınır. Sözlü sınav-mülakat Şubeler Yönetim Komitesi'den iki üye ve İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü'nde görevli Genel Müdür Genel Müdür Yardımcısı ve Müdür düzeyinde iki yetkilinin katılımı ile oluşturulan komisyon tarafından yapılır. Sonuçta olumlu bulunan adaylar şubelere atanır.

Bankada gerçekleştirilen, bu üç grup için işe alım sürecinin yazılı sınav aşamalarından sonraki en önemli ve ortak bölümünü adayların seçiminin son aşaması olan mülakat (görüşme) oluşturmaktadır. Çünkü mülakat, adayın sorulan sorulara verdiği cevaplar doğrultusunda yapacağı işte göstereceği performansın tahmin edilmesini sağlayan bir seçme aracıdır.

BEŞİNCİ BÖLÜM

İncelenen Bankada ise Alm Süreci Uygulama Önerisi bu bölümde bankada uygulanan işe alım sürecinde karşılaşılan sorunlara değinilecek, iyileştirilmesi ve geliştirilmesi için öneriler getirilecektir.

5.1. Daha Etkili Bir İşe Alım Süreci Uygulanmasının Nedenleri

Daha etkili bir işe alım sürecinin uygulanmak istenmesinin nedenleri şöyledir:

- Daha uygun personel seçildiğinde, verimlilik artışı ve yüksek performans sağlanacak olması,
- Bankaya yeni katılan personelin karşılaştığı ilk süreç olması nedeniyle bankanın ve İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğünün imajını güçlendireceğinin düşünülmesi,
- İşe alım sürecinde çalışan personelin iş hacminde azalma sağlayacak olması.
- Maddi giderlerin azaltılması.

5.2. Daha Etkili Bir İşe Alım Sürecinin Sağlayacağı Faydalar

Banka personeli kurumu tanımaya işe alım süreciyle başlamaktadır. Kişilerin aklında kurumun saygın bir imaj oluşturmasının yolu da bu süreçten geçmektedir. Dolayısıyla, kişilerin gelecekteki iş ilişkilerinin başarısını da bir anlamda bu süreç etkileyecektir. Bu nedenle, süreç konusunda dikkatli

davranmak, kurum ile yeni çalışanların uzun vadede birbirinden faydalanabilme şansını artıracaktır.

Günümüz teknolojisi ile çağdaş işe alım ve seçme yöntemlerinin uygulanması yoluyla, gereksiz olan işlem basamakları ortadan kaldırılacak ve işin geliştirilmesi sağlanacaktır. Bu alanda çalışan personel, gereksiz işlem basamaklarının ortadan kalkmasıyla oluşacak zamanda, konusunda uzmanlaşmaya, kendisini ve işlerini çağın gereklerine göre geliştirmeye zaman ayırabilecektir.

Bankanın maddi giderlere verdiği önem, işe alım sürecinin etkilileştirilmesiyle de desteklenebilir. Öneriler doğrultusunda ortadan kalkacak olan gereksiz işlem basamakları, kağıt yazdırma, postalama ve personel gibi giderlerin azaltılmasını da mümkün kılabilir.

5.3. Bankanın İşe Alım Süreci Üzerine Öneriler

Bu bölümde bankanın uyguladığı işe alım sürecinde yenilemesi ve geliştirilmesi gereken yönler anlatılacak ve çeşitli öneriler sunulacaktır.

5.3.1. Sınav İlanı

Hazırlanan ve yayınlanan sınav ilanları daha detaylı bilgiler içermesi gerekmektedir. Örneğin çalıma yeri, unvan, görev tanımı ve kariyer olanakları gibi. Gazete ve web sayfasında yayınlanan ilanlar çok sade hazırlanmaktadır. Kurum kültürünü ya da imajını yansıtacak herhangi bir belirleyiciliğe sahip bulunmamaktadır.

5.3.2. Başvuru Kültürü

Alınan başvuruların adaylar tarafından bizzat yapılması çok büyük zaman ve işgücü kaybına neden olmaktadır. Bu kayıpları daha aza indirmek için elektronik başvuru sisteminin kurulması gerekmektedir.

Elektronik başvuru alımının bankaya sağlayacağı faydalar şu şekilde sıralanabilir:

- Bizzat başvuru yönteminde ortalama 2-4 çalışan, 1 veya 2 hafta boyunca sadece başvuru kabulü yapabilmekte, başka herhangi bir iş yerine getirememektedir. Bu durum göz önüne alındığında, uğranan zaman ve emek kaybının büyüklüğü ortaya çıkmaktadır. Elektronik başvuru sisteminde adayların başvurularının kabulü otomatik olarak gerçekleşeceğinden herhangi bir personelin ilgilenmesi gerekmeyecek, zaman ve emek kaybı %100 oranında azalacaktır.
- Elektronik yöntemde aday bilgileri otomatik olarak saklanıp, sınıflandırılıp, gerekli düzenlemeler yapılacağı için klasik yöntemde yer alan başvuruların elektronik ortama girişi, tablolama, veri aktarımı gibi çok fazla zaman alan işlemler ortadan kalkacaktır.
- İşe alım sürecini oluşturan sınav ve mülakatların adaylara bildirilmesinde web sitesinin ve adayın bildirdiği e-posta adresinin kullanılması, çok büyük zaman ve emek kaybına yol açan her adaya tek tek mektup yazma, mektupları çoğaltma ve postalama işlemlerini ortadan

kaldıracağından, Banka kağıt kullanımı ve postalama ücretlerinin oluşturduğu büyük bir maddi yükten, zaman ve emek kaybından kurtulmuş olacaktır.

5.3.3. Kişilerin Başkalarının Bilgilerini Kullanarak Başvuruda Bulunma İhtimali

Adayların sisteme sadece TC Kimlik numarası ile giriş yapmalarının sağlanması bu sorunun önlenmesine olanak tanıyacaktır. Kimlik numaraları ve her kimlik numarasına ait nüfus bilgileri sorgulanabildiğinden bu numara ile sisteme girişin kişilerin başkalarının bilgileri ile başvuruda bulunma olasılığını ortadan kaldıracağı düşünülmektedir.

5.4. Personel Seçiminde Kullanılan Sınav ve Testler

Unvanlara göre değişiklik göstermekle beraber, bankada kullanılan işe alım süreci yazılı meslek sınavını takip eden sözlü sınav-mülakattan veya yalnızca sözlü sınav-mülakattan oluşmaktadır. Kullanılmakta olan işe alım araçlarının, adayın bankaya ve ilgili göreve uygun olup olmadığının tespit edilmesi için yeterli olmadığı düşünülmektedir. Uygulanan yazılı meslek sınavları oldukça zorlu sınavlar olmalarına ve ileri derecede mesleki bilgiyi ölçmelerine rağmen, kişinin işinde başarılı olmasının yalnızca mesleki bilgiye bağlı olmadığı göz önünde bulundurulduğunda, başarılı eleman seçim kararı verebilmenin ne kadar küçük bir olasılık olduğu görülmektedir.

Adaylar arasından seçim yapmaya çalışılırken, kişilik envanterleri ile söz konusu işin gereklerine göre oluşturulacak beceri ve yetenek testlerinden yararlanmanın seçim kararlarını olumlu yönde etkileyeceği düşünülmektedir.

Kişilik envanterlerinin ve testlerinin uygulanması profesyonellik gerektiren bir konu olduğundan, hangi unvanlar için hangi envanterlerin ya da testlerin kullanılacağına karar vermek ve uygulanan testlerin yorumunu yapmak amacıyla, uzman psikologlarla ortak bir çalışma yapılmasının uygun olacağı düşünülmektedir.

5.5. Mülakat

Sözlü sınav-mülakatlar, bankanın üst düzey yöneticileri tarafından gerçekleştirilmektedir. Mülakat komisyonunda yöneticilerin yanı sıra, mülakat konusunda profesyonel eğitim almış kişilerin ya da psikologların ve işe alınacak kişinin birebir çalışacağı astlarından ve üstlerinden kişilerin bulunmasının daha doğru kararlar verilmesini sağlayacağı düşünülmektedir. Bu yöntemle, adayın her yönden incelenebileceği, tüm bakış açılarının ortak noktada kesiştiği adayın doğru aday ya da doğru adaya en yakın aday olacağı düşünülmektedir.

Bunun yanı sıra, işe alım konusunda çalışan personele mülakat konusunda profesyonel eğitimler verilerek, mülakatlara katılmaları sağlanabilir. Adayları işe alım sürecinin her aşamasında tanıma fırsatına sahip oldukları için, işe alım bölümü çalışanlarının doğru karar verme olasılıkları çok yüksektir.

Mülakatlarda, işe alınacak kişinin görev yapacağı birimin çalışanları da yer almalıdır. İlgili birimden kişinin bağlı çalışacağı yönetici ile beraber çalışacağı ve tercihen aynı unvan grubundan bir kişinin mülakatta yer alması hem doğru karar verilmesi açısından, hem de birimlerin huzurlu ve verimli çalışabilmeleri açısından büyük önem taşımaktadır. Söz konusu birimden mülakata katılan çalışanlar, adayın konu ile ilgili bilgisini daha uygun bir şekilde test edecekler, aynı zamanda çalışma ortamlarına en uygun yapıda adayın belirlenmesinde de büyük rol oynayacaklardır.

5.6. İşe Başlama

İşe yeni başlayan kişiler, kurum kültürü ve kuralları hakkında bilgi sahibi değildirler. Onları bu konularda bilgilendirmek ve çalışacakları birime akıllarındaki soru işaretleri giderilmiş olarak göndermek, kurumların İnsan Kaynakları bölümlerinin görevidir. Bankada işe başlayan kişiler bir ön-eğitim programına alınmaktadır, ancak bu programın düzenlenmesi kişilerin işe başlamalarından birkaç ay sonra olabilmektedir. Bu süre zarfında adayların bilgi edinmelerini ve ileride de karşılaşılabilecekleri soruların cevaplarını bulabilmelerini sağlamak için, her işe başlayan kişiye verilmek üzere bir çalışan rehberi hazırlanmasının faydalı olacağı düşünülmektedir.

Hazırlanacak çalışan rehberi, kurumun tarihçesi, misyonu ve değerleri ile kurumun en üst düzey yöneticisinden bir “hoş geldiniz mektubu” bölümüyle başlamalıdır. Rehberin içeriği ise, çalışma kuralları, izin politikası, çalışanlara sunulan olanaklar ve disiplin politikası bölümlerinden oluşmalıdır.

5.7. Kurumu Tanıtma

Türkiye’de pek çok insanın çalışmak isteyeceği bir kurum konumundadır. Ancak, bu durum her zaman söz konusu olmayabilir. Örneğin; özel bankaların altın dönemini yaşadığı 1990’larda, sektörde verilen yüksek ücretler ve çalışanlara sağlanan cazip olanaklar nedeniyle bankanın da hedef aday kitlesini içeren yeni mezun grup özel bankalara yönelmekteydi. Böyle bir ortamda dahi, pek çok kişinin çalışmak isteyeceği saygın ve cazip bir kurum olabilmek ve tercih edilebilmek için bankanın tanıtıldığı etkinliklere önem verilmesi ve etkinliklerin süreklilik arz etmesi gerektiği düşünülmektedir.

Bankanın daha iyi tanıtılabilmesi için üniversitelerde düzenlenen “Kariyer Günleri” etkinlikleri oldukça önemlidir. Daha kaliteli adayların ilgisini çekmek, üniversite öğrencilerinin mezun olacakları yıllarda bankayı hedeflemelerini gerçekleştirmek ve gerçekten isteyen kişilerin kendilerini bankaya uygun olacak şekilde yetiştirmelerini sağlamak açısından bu etkinliklere katılmak çok önemli bir rol oynamaktadır.

ALTINCI BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bir kurumun işlevlerini gerçekleştirebilmesi ve hedeflerine ulaşabilmesi sahip olduğu personelin kalitesine, profesyonelliğine ve başarısına bağlıdır. Kurum çalışanları yaptıkları işlere ne kadar uygun ve mutlu birer çalışan olurlarsa, kurum da hedeflerine ulaşmakta o kadar başarılı olacaktır. Bunu sağlayacak personel kadrosunun oluşturulması ise, ancak başarılı ve etkili bir işe alım süreci ile mümkün olmaktadır.

Gerek bir kuruma yeni katılan kişiler, gerekse süreç sonunda kuruma katılması uygun bulunmayan kişiler, ilgili kurumu işe alım süreci ile tanımakta ve ilk izlenimlerini bu yolla edinmektedirler. Bir çalışan işin başında kurum hakkında olumsuz deneyimler yaşar ve olumsuz fikirler edinirse, bu kanıyı değiştirmek çok fazla zaman ve emek isteyecektir. Aynı şekilde, işe alınmayan bir kişi, işe alım süreci boyunca kötü deneyimler yaşarsa kurum hakkındaki düşünceleri daima olumsuz olacak ve çevresine bu durumu hemen yansıtacaktır. Toplumda ve kurum içinde olumlu imaj yaratabilmek açısından etkili bir işe alım süreci uygulanmasının önemi büyüktür.

Bu çalışma kapsamında işe alım süreci hakkında ayrıntılı bir literatür taraması yapımlı ve uygulamada ulaşılabilen tüm bilgiler incelenerek Türkiye’de kullanılan işe alım süreçleri ve yöntemleri hakkında araştırmalar yapılmıştır. Tüm bu bilgiler ışığında incelenen bankanın başarılı bir işe alım sürecinin çeşitli adımlarını içermekte olduğu, ancak sistemde bazı eksikliklerin bulunduğu ve bu eksikliklerin kurum yapısı ile kurallara uygun

olarak giderilmesi halinde oldukça etkili ve başarılı bir sürece sahip olacağı düşünülmektedir.

Çalışmada incelenen bankada kullanılan işe alım sürecinin eksiklikleri saptanmış ve bunların giderilmesi için çeşitli öneriler sunulmuştur. Bu önerilerin gerçekleştirilerek sistemde yerlerini almaları amacıyla İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü tarafından organize edilmesi ve yapılması gereken bazı çalışmalar bulunmaktadır.

Elektronik başvuru sisteminin uygulamaya koyulması ve işe alım sürecinin pek çok aşamasının elektronik olarak gerçekleştirilebilmesi için İnsan Kaynakları ve Bilişim Teknoloji Genel Müdürlükleri çalışanlarından bir ekip oluşturularak gerekli elektronik sistemin kurulup uygulamaya konmasının uygun olacağı düşünülmektedir. İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü'nün işe alım konusunda çalışan personeli, ihtiyaçların ve sistemde yer alması gereken noktaların belirlenmesinde önemli rol alırken Bilişim Teknolojileri Genel Müdürlüğü çalışanları da sistemin teknolojik altyapısının oluşturulmasında çalışılacaktır.

Göreve başlayanlara işe alınmaları amacıyla verilecek olan ve tüm personelin yararlanabileceği çalışan rehberinin oluşturulması önerilmektedir. Rehber oluşturulduktan sonra Banka personelinin de rehber hakkındaki fikirleri alınarak rehberin göreve yeni başlayanlara verilmesi ve tüm personelin yararlanabileceği şekilde Banka intranetine konulması gerçekleştirilebilir.

İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü'nde işe alım konusunda çalışmakta olan personelin, çağın gereklerine, yeni işe alım yöntemlerine ve teknolojik gelişmelere uygun olacak şekilde kendilerini ve uygulanan süreci sürekli geliştirebilmeleri için, ilgili konuda verilen eğitim programlarına ve seminerlere katılmalarının sağlanmasının oldukça faydalı olacağı düşünülmektedir. İnsan kaynaklarının, özellikle de işe alımın halen gelişmekte olan akademik bir konu olduğu ve bu alanda sürekli yenilikler gerçekleştiği göz önünde bulundurulduğunda, eğitim programlarının bankaya ve ilgili personele yararlı olacağı açıktır.

İşe alım ve eleman seçme yöntemleri konusunda her geçen gün yenilikler yapılmakta ve yeni teknikler uygulanmaya başlanmaktadır. Bankanın etkili ve çağdaş yöntemlerle işlevlerini gerçekleştirebilmesi için, alandaki gelişmelerin takip edilmesi, literatür incelemesi ve araştırma çalışmalarının sürekli olarak yapılmasının faydalı olacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

A. Esra Arslan, Personel Seçimi, HR Dergisi www.hrdergi.com, 19 Aralık 2003.

Aysun Özyurt, Değerlendirme ve Yeni Eleman Oryantasyonu, HR Dergi.

Ceyhan Aldemir, Alpay Atad ve Gönül Dudak, İnsan Kaynakları Yönetimi, 4.baskı, İzmir: Barış Yayınları, 2001.

David A. Peconzo, Stephen P. Robbins, Human Resource Management, 5th ed.Newyork: Wiley&hc, 2002.

Devlet Planlama Teşkilatı (DPT), Kamu Hizmetlerinde İşe Alma Sistemleri ve Türkiye’de Uygulanan Politikalar Üzerine Bir İnceleme, Ankara: DPT Yayınları, 1995.

Doğan Canman, Çağdaş Performans Yönetimi, Ankara: TODAİE Yayınları, 1995.

Dursun Bingöl, İnsan Kaynakları Yönetimi, 5.bası, İstanbul: Beta Yayım, 2000.

Eleman Seçme ve İşe Alma Yöntemleri, HR Dergi, www.hrdergi.com.

Emrah Metin, Online Recrutiment (e-işe alma) www.cutr.net, 28 Kasım 2003.

Haldun Ersen, Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi, İstanbul: Yön Yayınları, 1996.

Halil Can, Ahmet Akgün ve Şahin Kavuncubaşı, Personel Yönetimi, Ankara: Siyasal Kitabevi, 1985.

Hüseyin Özgen, Azim Öztürk ve Avni Yalçın, İnsan Kaynakları Yönetimi, Adana: Nobel Yayın, 2002.

İan Maitland, Personel Yönetimi, Çev: Duygu Uğur, İstanbul: Epsilon Yayıncılık, 1996.

İlhami Fındıkçı, İnsan Kaynakları Yönetimi, 4.Baskı, İstanbul: Alfa Yayınları, 2002.

İlhan Erdoğan, İşletmelerde Kişi Değerlemede Psikoteknik, İstanbul: Dönence Basım, 1999, s.166.

İlhan Erdoğan, İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerlendirme Teknikleri, İstanbul: Küre Ajans, 1991.

İlhan Erdoğan, Personel Seçiminde Mülakat Teknikleri, İstanbul: Beta Basım, 1994.

İlker Birdal, İşletme Ekonomisi, İstanbul: Çağlayan Kitabevi, 1986.

İnsan Kaynakları Uygulamalarında Seçme ve Yerleştirme Süreçlerinin Önemi ve Süreci Belirleyen Temel Kriterler, HR Dergi. www.hrdergi.com, 17 Kasım 2003.

İsmail Durak Ataay, İş Değerlendirme ve Başarı Yöntemleri, İstanbul: Küre Ajans, 1990.

“İKP ve İşe Alma” Asomedy (Şubat 2000).

Koç, N: İnsan Kaynakları Değerlendirme ve Personel Seçiminde Psikolojik Testler, İstanbul, İKY Eğitim Programı Ders Notları.

Margaret Palmer, Kemet T. Winters, İnsan Kaynakları Yönetimi, Çev.Duygu Uğur, İstanbul: Epsilon Yayıncılık, 1998.

Niyazi Şahir, İşe Alma, Yerleştirme ve Oryantasyon (Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1999).

Şirket İçerisinde Adaptasyon Süreci (2007), www.insankaynaklari.com

T.Solmuş, Personel Seçim Sürecinde Mülakat Teknikleri, (2005) www.isguc.org

Tamer Koçel, İşletme Yöneticiliği, 7.baskı, İstanbul: Beta Yayım.

TC 4857 sayılı İş Kanunu, m.14.

TDK, Türkçe Sözlük.

Tuğrul Kaynak ve diğerleri, İnsan Kaynakları Yönetimi, 2. Baskı, İstanbul: Dönence Basım ve Yayım Hizmetleri, 2000.

William B. Wethen and Keith Dawis, Personel Management and Human Resources, 2nd ed, USA: Mc Graw-Hill, 1985.

Yeşim Alkan, İşe Alma Süreci ve Kişilik Testleri, Kaynak Dergisi, Temmuz-Eylül 2000.

Zeynep Elif Akın, Personel Seçimi ve Bu Seçimde Etkili Olan Unsurlara Genel Bakış, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2000.

Zeyyat Sabuncuoğlu, İnsan Kaynakları Yönetimi, Bursa, Ezgi Yayım,
2000.

EKLER

SORU FORMU

Bu soru formunun amacı bankanızda uygulanan işe alım süreçleri hakkında bilgi edinmektir. Bu form ile elde edilen bilgiler dönem projemde kullanılacak ve çalışmam sonucunda bankanız tarafından uygulanan işe alım süreci için önerilerde bulunulacaktır.

Bu soru formuna verilen cevaplar yapacağım çalışmamda çok önemli ve değerli olacaktır. Alacağım bilgi bu çalışma haricinde herhangi bir yerde kullanılmayacaktır.

Bu çalışmaya yardım ettiğiniz ve değerli zamanınızı ayırdığınız için teşekkür ederim.

Saadet Seyra GÜNÇAĞLAYAN

Ankara Üniv.Sosyal Bilimler Enstitüsü

Yüksek Lisans Öğrencisi

SORULAR

- Kurumunuza hangi unvanlardan eleman alımı yapmaktasınız?
- Açık pozisyonları nasıl ve nerede duyurursunuz? (gazete ilanı, İnternet, vb.) Adaylarınız ilanınızı genellikle hangi yolla duyarlar?
- İş ilanlarınızda ne tür bilgiler yer alır?
- Başvuruları hangi yolla kabul ediyorsunuz? (elektronik başvuru, posta ile ya da şahsen) Size göre kullandığınız başvuru yönteminin avantaj ve dezavantajları nelerdir?
- Sınav açtığınız her unvan için ortalama olarak kaç başvuru alıyorsunuz?
- Başvuran tüm adayları sınava çağırır mısınız yoksa eleme yapar mısınız?

- Eleman seçimi yapabilmek için ne tür seçme araçları ve testleri kullanmaktasınız? (Bilgi testleri, yetenek testleri, psikolojik testler, mülakat, değerlendirme merkezi, vb.)
- Adaylara ne tür mülakatlar uygularsınız ve mülakatlar kimler tarafından gerçekleştirilir?
- Hangi adayı işe alacağınıza nasıl karar verirsiniz?
- Başarılı ve başarısız adayları nasıl haberdar edersiniz?
- Yeni çalışanları kuruma adapte etmek için ne gibi yöntemler kullanırsınız? (oryantasyon programları, çalışan rehberi, vb.)

Personel seçimi ile ilgili eklemek istediğiniz diğer bilgiler: