

**T.C.  
ZONGULDAK BÜLENT ECEVİT ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**Yüksek Lisans Tezi**

**PERAKENDE SATIŞ BİRİMLERİNDE KASA GÖREVLİSİ  
SEÇİM KRİTERLERİ: ZONGULDAK İLİNDE AVM  
MAĞAZALARI ÜZERİNE BİR UYGULAMA**

**Esra Sevil**

**Zonguldak 2019**

**T.C.  
ZONGULDAK BÜLENT ECEVİT ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**Yüksek Lisans Tezi**

**PERAKENDE SATIŞ BİRİMLERİNDE KASA GÖREVLİSİ  
SEÇİM KRİTERLERİ: ZONGULDAK İLİNDE AVM  
MAĞAZALARI ÜZERİNE BİR UYGULAMA**

**Hazırlayan  
Esra Sevil**

**Tez Danışmanı  
Prof. Dr. Ahmet Ferda Çakmak**

**Zonguldak 2019**

## BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ

Hazırladığım Yüksek Lisans Tezinin bütün aşamalarında bilimsel etiğe ve akademik kurallara riayet ettiğimi, çalışmada doğrudan veya dolaylı olarak kullandığım her alıntıya kaynak gösterdiğimi ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, yazımda enstitü yazım kılavuzuna uygun davranıldığını, yazım sırasında patent ve telif haklarını ihlal edici bir davranışımın olmadığını beyan ederim.

09/07/2019

  
Esra SEVİL


T.C  
ZONGULDAK BÜLENT ECEVİT ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
TEZ ONAYI

Enstitümüzde İşletme Anabilim Dalı'nda 155282101007 numaralı Esra SEVİL'in hazırladığı **“Perakende Satış Birimlerinde Kasa Görevlisi Seçim Kriterleri: Zonguldak İlinde AVM Mağazaları Üzerine Bir Uygulama”** konulu DOKTORA/YÜKSEK LİSANS tezi ile ilgili TEZ SAVUNMA SINAVI, Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliği uyarınca 24/06/2019 Pazartesi Günü 15:00'da yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda tezinin onayına OYBİRLİĞİYLE/OYÇOKLUĞUYLA karar verilmiştir.

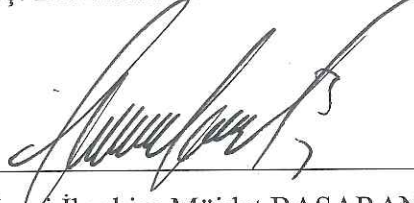
Başkan \_\_\_\_\_

  
Prof. Dr. Ahmet Ferda ÇAKMAK (Danışman)

Üye \_\_\_\_\_

  
Doç. Dr. Fatma Zehra TAN

Üye \_\_\_\_\_

  
Dr. Öğr. Üyesi İbrahim Müjdat BAŞARAN

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

  
09.07.2019  
Doç. Dr. Ertuğrul YILDIRIM  
Enstitü Müdürü

## ÖZET

Kurum : ZBEÜ, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı  
Tez Başlığı : Perakende Satış Birimlerinde Kasa Görevlisi Seçim Kriterleri:  
Zonguldak İlinde Avm Mağazaları Üzerine Bir Uygulama  
Tez Yazarı : Esra Sevil  
Tez Danışmanı : Prof. Dr. Ahmet Ferda Çakmak  
Tez Türü, Yılı : Yüksek Lisans Tezi, 2019  
Sayfa Adedi : 119

Günümüz koşullarında ve gelişen rekabet ortamında işletmelerde insan kaynakları yönetiminin önemi gün geçtikçe artmaktadır. İşletmelerin zorlu piyasa koşullarında ayakta kalabilmesi için donanımlı ve nitelikli insan kaynağını işletmelerine çekmeleri şarttır. İşletmeler bu nitelikli insan kaynağını işletmeye almak için çeşitli yöntemler uygularlar ve en uygun personeli işletmeye almaya çalışırlar.

Bu çalışma ile personel seçim sürecinde aranan kriterler ve işe alım yöntemleri incelenmiştir. Bu bağlamda Zonguldak'ta bir alışveriş merkezinde bulunan mağazalarda kasa personeli olarak çalışacak adaylarda aranan nitelikler Analitik Hiyerarşi Prosesi ile belirlenmiştir. Ayrıca işletmelerde işe alım süreci, personel ihtiyacının belirlenmesinden adayın işe yerleştirilmesine kadar anlatılarak sürecin işleyişi hakkında bilgi verilmeye çalışılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** İnsan Kaynakları Yönetimi, Personel Seçimi, İşe Alım Yöntemleri, Analitik Hiyerarşi Prosesi.

## ABSTRACT

Institution : ZBEU, Graduate School of Social Sciences, Buisness Administration  
Title : Cashier Selection Criteria in Retail Sales Units: An Implementation on Shopping Malls in Zonguldak Province  
Author : Esra Sevil  
Adviser : Prof. Dr. Ahmet Ferda akmak  
Type of Thesis, Year : Master’s Thesis, 2019  
Total Number of Pages : 119

Under today's conditions and in developing competitive environment, human resources management in enterprises rises in importance with each passing day. In order for the enterprises to survive under challenging market conditions it is inevitable for them to attract well-equipped and qualified human resources. The enterprises employ various methods to employ this qualified human resource and try to recruit the most suitable personnel for them.

In this study, the impact of Analytic Hierarchy Process on personnel selection and recruitment process is examined. In this context, qualifications required for the candidates who will work as cashiers in the stores in a shopping center in Zonguldak are determined by Analytic Hierarchy Process. Moreover, the recruitment process in enterprises beginning from determination of personnel requirement to employment of the candidate is discussed and tried to be cleared up.

**Keywords:** Human Resources Management, Personnel Selection, Recruitment Methods, Analytic Hierarchy Process.

## ÖNSÖZ

İşletmeler gelişen rekabet ortamında ayakta kalabilmek ve rakipleriyle başa çıkmak için çeşitli yöntemler uygulamaktadır. Bu yöntemlerin içinde en önemlisi nitelikli işgücünü bünyesinde barındırmaktır. Bir işletmenin en önemli sermayesi sahip olduğu insan kaynağı gücüdür. İşletmeler doğru insan kaynağını bünyelerinde barındırdıklarında rakipleriyle daha kolay baş edebilirler ve daha uzun ömürlü olurlar.

Bu çalışmada Zonguldak'ta bir alışveriş merkezinde yer alan mağazaların kasa personeli seçiminde aradığı nitelikler Analitik Hiyerarşi Prosesi yöntemiyle incelenmiş ve işletmelerde işe alım süreçleri açıklanmaya çalışılmıştır.

Tezin hazırlanma sürecinde tecrübelerini ve bilgi birikimlerini eksik etmeyen ve çalışmamın her aşamasında beni yönlendiren çok değerli tez danışmanım Sayın Prof. Dr. Ahmet Ferda ÇAKMAK'a, tez çalışmam boyunca manevi desteklerini hep yanımda hissettiğim, bana moral ve güç veren annem Nermin SEVİL'e, kardeşim Tuğçe SEVİL'e, desteğini her zaman yanımda hissettiğim, motivasyon kaynağım çok kıymetli Feray ÇİÇEK'e, Sinem ÇAKMAKLI ÇOLAK'a, değerli katkılarından dolayı Sayın Dr. Öğr. Üyesi Yasin HAZER'e ve değerli iş arkadaşlarıma sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Merhum babam Cavit SEVİL'e hitaben...

# İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
<b>ÖZET .....</b>	<b>iv</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>v</b>
<b>ÖNSÖZ .....</b>	<b>vi</b>
<b>İÇİNDEKİLER .....</b>	<b>vii</b>
<b>TABLolar LİSTESİ .....</b>	<b>xi</b>
<b>ŞEKİLLER LİSTESİ .....</b>	<b>xii</b>
<b>KISALTMALAR LİSTESİ.....</b>	<b>xiii</b>
<b>GİRİŞ .....</b>	<b>1</b>
<b>1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ İLE İLGİLİ TEMEL</b>	
<b>KAVRAMLAR.....</b>	<b>3</b>
1.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı ve Önemi.....	3
1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları .....	6
1.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Fonksiyonları.....	7
1.3.1. İş Analizi.....	8
1.3.2. Personel Seçimi ve İşe Alım .....	8
1.3.3. Eğitim ve Geliştirme .....	9
1.3.4. Kariyer Planlaması.....	10
1.3.5. Performans Değerlendirme .....	11
1.3.6. İş Sağlığı ve Güvenliği .....	11
1.3.7. Ücret Yönetimi .....	12
1.3.8. Endüstri İlişkileri .....	13
<b>2. PERSONEL İHTİYACINI BELİRLENMESİ VE İŞE ALIM SÜRECİ ..</b>	<b>14</b>
2.1. Personel İhtiyacının Belirlenmesinde Kullanılan Tahmin Yöntemleri.....	14
2.1.1. Sezgisel Tahmin Yöntemleri .....	14
2.1.1.1. Geleneksel Yönetici Yargısına Dayanan Teknikler.....	14
2.1.1.2. Delphi Tekniği .....	15
2.1.1.3. Nominal Teknik .....	17
2.1.2. İstatistiksel Tahmin Yöntemleri.....	17
2.1.2.1. Basit Doğrusal Regresyon Analizi.....	17
2.1.2.2. Çoklu Regresyon Analizi.....	17
2.1.2.3. Trend Analizleri .....	17



2.2. İşletmelerde İşe Alım Sürecinin Önemi.....	18
2.3. Personel Seçim Süreci .....	20
2.3.1. Personel Seçim Sürecinin Aşamaları .....	20
2.3.1.1. İç Kaynaklar.....	22
2.3.1.1.1. Yatay Yöntemler.....	23
2.3.1.1.2. Dikey Yöntemler.....	23
2.3.2. Dış Kaynaklar .....	24
2.3.2.1. Duyurular .....	24
2.3.2.2. Doğrudan Başvuru veya Özgeçmiş Gönderme.....	25
2.3.2.3. Aracılarla Başvuru .....	26
2.3.2.4. İş Kurumu .....	27
2.3.2.5. Özel İstihdam Büroları.....	28
2.3.2.6. Eğitim Kuruluşları .....	29
2.3.2.7. Engelli ve Eski Hükümlüler.....	29
2.3.2.8. İşgören Kiralama.....	30
2.3.2.9. İnternet .....	30
2.3.2.10. Diğer Kaynaklar.....	30
2.4. İş Gücü Temininin Sağlanmasında Uygulanan Başlıca Yöntemler.....	31
2.4.1. Başvuruların Kabulü ve İncelenmesi.....	31
2.4.2. Mülakat .....	33
2.4.2.1. Mülakat Türleri .....	37
2.4.2.1.1. Serbest Planlı Olmayan Mülakat .....	37
2.4.2.1.2. Standart Planlı Mülakat .....	38
2.4.2.1.3. Panel ve Grup Tipi Mülakat.....	40
2.4.2.1.4. Sorun Çözme Görüşmesi .....	40
2.4.2.1.5. Baskılı Stresli Görüşme .....	41
2.4.2.1.6. Sıralı Görüşme .....	42
2.4.2.1.7. Yetkinliklere Dayalı Mülakat .....	43
2.4.2.1.8. Karma Mülakat .....	44
2.4.2.1.9. Değerlendirme Merkezi Uygulamaları .....	44
2.4.2.2. Mülakat Hataları .....	47
2.4.2.3. Mülakat Sırasında Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar .....	48
2.4.3. Psikoteknik Test Yöntemleri .....	50
2.4.3.1. Psikoteknik Testlerin Personel Seçiminde Kullanılması.....	51
2.4.3.2. Psikoteknik Testlerde Bulunması Gereken Özellikler.....	53

2.4.3.2.1. Güvenilirlik .....	53
2.4.3.2.2. Geçerlilik .....	54
2.4.3.2.3. Nesnellik .....	55
2.4.3.2.4. Ekonomiklik.....	55
2.4.3.2.5. Homojenlik .....	56
2.4.3.2.6. Kültüre Bağımlılık ve Bağımsızlık .....	56
2.4.3.2.7. Standardizasyon .....	56
2.4.3.3. Psikoteknik Test Türleri.....	57
2.4.3.3.1. Kişilik Testleri .....	57
2.4.3.3.2. Zeka Testleri .....	60
2.4.3.3.3. Hafıza Testleri.....	63
2.4.3.3.4. Yetenek Testleri .....	63
2.4.3.3.5. İlgi Testleri.....	64
2.4.3.3.6. Başarı Testleri .....	65
2.4.3.3.7. Bilgi Testleri .....	66
2.4.4. Grafoloji.....	66
2.4.5. Referans Kontrolü.....	67
2.4.6. Sağlık Taraması .....	68
2.4.7. İşe Başlama .....	69
2.5. Personel Seçiminde Aranılan Nitelikler.....	70
2.5.1. Eğitim.....	70
2.5.2. Deneyim.....	72
2.5.3. Sorumluluk.....	72
2.5.4. Uyumluluk .....	73
2.5.5. İletişim .....	73

<b>3. PERAKENDE SATIŞ BİRİMLERİNDE KASA GÖREVLİSİ SEÇİM KRİTERLERİ: ZONGULDAK İLİNDE AVM MAĞAZALARI ÜZERİNE BİR UYGULAMA .....</b>	<b>75</b>
3.1. Araştırmanın Amacı, Önemi ve Kısıtları .....	75
3.2. Literatür Çalışması.....	75
3.3. Araştırmanın Modeli .....	78
3.4. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi .....	79
3.5. Verilerin Analizi .....	80
3.5.1. Analitik Hiyerarşi Prosesi (AHP) .....	80
3.5.1.1. Analitik Hiyerarşi Prosesi Hakkında Genel Bilgi.....	80

3.5.1.2. Analitik Hiyerarşi Prosesinin Uygulama Adımları.....	82
3.5.1.2.1. Hiyerarşik Yapının Oluşturulması .....	82
3.5.1.2.2. İkili Karşılaştırmaların Yapılması .....	83
3.5.1.2.3. Önem Derecelerinin Belirlenmesi .....	86
3.5.1.2.4. Tutarlılık Analizinin Yapılması .....	87
3.5.1.2.5. En İyi Analizin Belirlenmesi .....	87
3.5.2. Analitik Hiyerarşi Prosesinin Avantajları ve Dezavantajları.....	88
3.6. Bulgular .....	89
3.6.1. Karar Matrislerinin Oluşturulması.....	89
3.6.2. Öncelik Vektörünün Hesaplanması .....	91
3.6.3. Tutarlılık İndeksi ve Tutarlılık Oranının Hesaplanması.....	93
3.6.4. Ana Kriterler ve Alt Kriterlerin Tutarlılık Oranları ve Öncelik Vektörlerinin Hesaplanması .....	94
<b>SONUÇ .....</b>	<b>106</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>108</b>
<b>EKLER .....</b>	<b>117</b>
EK 1. Personel Seçimi Ve İşe Alım Süreci .....	117
<b>ÖZGEÇMİŞ .....</b>	<b>119</b>

## TABLolar LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Tablo 1.1: İnsan Kaynakları Yönetiminin Temel Faaliyet ve İşlevleri .....	5
Tablo 3.1: Önem Dereceleri Tablosu.....	82
Tablo 3.2: Örnek Karar Matrisi Tablosu .....	84
Tablo 3.3: Rasallık İndeksi .....	87
Tablo 3.4: Ana Kriterlere Ait Karşılaştırma Tablosu .....	90
Tablo 3.5: Ana Kriterlere Ait Karar Matrisi .....	91
Tablo 3.6: Ana Kriterlere Ait Karar Matrisinin Sütun Toplamlarının Belirlenmesi...	92
Tablo 3.7: Karşılaştırmalı Matrisin Normalleştirilmiş Rölatif Ağırlıklarının Hesaplanması .....	92
Tablo 3.8: Rassallık İndeksi Tablosu.....	94
Tablo 3.9: Ana Kriterlere Ait Öncelik Vektörleri ve Tutarlılık Oranları .....	95
Tablo 3.10: Eğitim Kriterine Ait Alt Kriterlerin Öncelik Vektörleri ve Tutarlılık Oranları .....	96
Tablo 3.11: Deneyim Kriterine Ait Alt Kriterlerin Öncelik Vektörleri ve Tutarlılık Oranları .....	97
Tablo 3.12: Sorumluluk Kriterine Ait Alt Kriterlerin Öncelik Vektörleri ve Tutarlılık Oranları .....	98
Tablo 3.13: Uyumluluk Kriterine Ait Alt Kriterlerin Öncelik Vektörleri ve Tutarlılık Oranları .....	99
Tablo 3.14: İletişim Kriterine Ait Alt Kriterlerin Öncelik Vektörleri ve Tutarlılık Oranları .....	100
Tablo 3.15: Ana Kriterlere Ait Karar Tablosu.....	101
Tablo 3.16: Alt Kriterlere Ait Karar Tablosu .....	101

## ŞEKİLLER LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 1.1: 3D İlkesi .....	4
Şekil 1.2: İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları.....	7
Şekil 2.1: Personel Seçim Sürecinin Etkinliği .....	19
Şekil 2.2: Personel İstek Formu Örneği.....	22
Şekil 2.3: İş Başvuru Formu .....	32
Şekil 3.1: Karar Hiyerarşisi .....	79
Şekil 3.2: Analitik Hiyerarşi Prosesi.....	81
Şekil 3.3: Ana Kriterlere Ait Karar Grafiği .....	102
Şekil 3.4: Eğitim Ana Kriterine Ait Alt Kriterlerin Karar Grafiği .....	102
Şekil 3.5: Deneyim Ana Kriterine Ait Alt Kriterlerin Karar Grafiği.....	103
Şekil 3.6: Sorumluluk Ana Kriterine Ait Alt Kriterlerin Karar Grafiği .....	103
Şekil 3.7: Uyumluluk Ana Kriterine Ait Alt Kriterlerin Karar Grafiği .....	104
Şekil 3.8: İletişim Ana Kriterine Ait Alt Kriterlerin Karar Grafiği .....	104

## KISALTMALAR LİSTESİ

3D	: Doğru İş, Doğru Zaman, Doğru Yer
A.B.D	: Amerika Birleşik Devletleri
AHP	: Analitik Hiyerarşi Prosesi
ANP	: Analitik Ağ Prosesi
D.I.S.C	: Dominant (Dominance), Etkileyici (Influence), Uyumlu (Compliance), İstikrarlı (Steadyness)
EQ	: Duygusal Zeka
GIA	: Thomas Genel Yetenek Testi
HIV	: Aids
HPI	: Hogan Kişilik Ölçümü
IQ	: Bilişsel Zeka
İİBK	: İş ve İşçi Bulma Kurumu
İKY	: İnsan Kaynakları Yönetimi
İŞKUR	: Türkiye İş Kurumu
MMPI	: Minnesota Çok Yönlü Kişilik Envanteri
TDK	: Türk Dil Kurumu
TOPSİS:	: Technique for Order Preference by Similarity to Ideal Solution- Karar Noktalarının İdeal Çözüme Yakınlığı
TYP	: Toplum Yararına Program
VIKOR	: Vise Kriterijumska Optimizacija I Kompromisno Rersenje- Çok Kriterli Optimizasyon ve Uzlaşık Çözüm
WAIS-III	: Weschler Yetişkinler İçin Zeka Ölçeği

## GİRİŞ

Üretim faktörleri içerisinde işletmeler için en önemli olan kuşkusuz insan kaynağıdır. Sermaye, malzeme, materyal ve doğal kaynaklar gibi üretim olgusunun gerçekleşmesini sağlayan faktörleri uygun bileşimle üretime yönlendiren, diğer bir ifade ile üretim faktörlerini kullanan, yöneten ve işleten insandır. Üretim faktörleri doğru bir şekilde kullanılırsa işletme ekonomik hedeflerine ulaşır ve uzun yıllar varlığını sürdürür. Ancak üretim faktörleri doğru kullanılmazsa; bu faktörler nitelik ve nicelik yönünden ne kadar büyük olursa olsun; işletme uzun vadede başarısız olur ve piyasadan silinir. Ayrıca işletmeyi kuran, yöneten, sektörde faaliyet göstermesini ve devamlılığını sağlayanda aynı şekilde insan unsurudur. İşletmenin ürettiği ürünleri tüketen de insandır, bu nedenle insan bir işletmenin hem varoluş amacı hem de aracıdır. Bir işletmede finans akışını yönlendiren, üretim yapan, makinelerin doğru ve etkin kullanılmasını sağlayan ve işletmenin yaşamsal kaynaklarının devamını sağlayan kurumların sahip olduğu insan kaynağıdır. Bir işletmenin en büyük yatırım kaynağı çalışanlarıdır ve işletmeler için kilit role sahiptirler.

Türkiye’de insan kaynakları yönetimi ve personel seçimi son yıllarda çok önemli hale gelmiştir. Bunda artan rekabetin etkisi, küreselleşme, işletmenin varlığını sürdürmek istemesi gibi etkenler bulunmaktadır. İşletmeler finans, imalat, hizmet gibi birden fazla fonksiyonu gerçekleştirerek faaliyet gösterirler. İşletmeler faaliyet gösterdikleri sektörde başarılı olmak, rakiplerine karşı üstünlük kazanmak ve en önemlisi varlıklarını sürdürebilmek için doğru işe doğru personeli seçmek zorundadır. Bunun için çalışanlarında aradıkları özellikleri belirlemeli ve personel seçimini bu doğrultuda yapmalıdırlar.

Bir işletmede insan kaynakları departmanının görevi sadece işletmeye personel almak değildir. İşletmede eleman açığını tespit etmek ve ilana çıkmak, işe alım sürecini gerçekleştirmek, işe alınan personelin oryantasyon ve eğitim sürecini düzenlemek, çalışanların terfi, emeklilik gibi işlemlerini takip etmek, çalışanlar arasındaki çatışmaları ve uyuşmazlık gibi sıkıntıları çözmek insan kaynakları departmanının görevleri arasındadır.

Daha önce yapılan çalışmalara bakıldığında işletmelerde personel seçim sürecinin üzerinde durulmuş ve genellikle hangi çalışanın işletmeye alınması gerektiği ile ilgili çalışmalar yapılmıştır. Bu çalışmalarda genellikle büyük ve kurumsal işletmeler çalışma alanı olarak seçilmiştir. Günümüzde hizmet sektörü müşteri memnuniyetinin en çok beklendiği alandır ve gelişimini hızla sürdürmektedir. Bu çalışmada hizmet sektörünün önemli alanlarından biri olan alışveriş merkezinde yer alan mağazalarda kasa personeli olarak çalışacak elemanlarda aranan özellikler Analitik Hiyerarşi Prosesi Yöntemi ile incelenmeye çalışılmıştır. Bir müşteri mağazaya girdiği ilk andan çıkış anına kadar ilgi ister ve bulunduğu yerden memnun olarak ayrılmak ister. Kasa personeli mağaza, restoran, market gibi hizmet sektöründe faaliyet gösteren birçok işletmede kendine yer bulmaktadır ve müşteri memnuniyetinin son ayağını oluşturmaktadır. Bu nedenle bu çalışmada kasa personeli seçiminde yöneticilerin aradığı kriterler incelenmiştir. Çalışma dört bölüme ayrılmıştır. Birinci bölümde insan kaynakları yönetimi ile ilgili temel kavramlar kısaca açıklanmıştır. Çünkü doğru personel seçimi için uygulanacak yöntemler insan kaynakları yönetiminin bir parçasıdır. Bu nedenle insan kaynakları yönetimi kavramı iyice anlaşılmalı ve kavranmalıdır.

Çalışmanın ikinci bölümünde personel ihtiyacının belirlenmesi ve işe alım süreci incelenmiştir. Personel ihtiyacının tespit edilmesinde kullanılan tahmin yöntemlerinin üzerinde durulmuş ve daha sonra işletmelerde işe alım süreci incelenmiştir. Personel seçiminde en çok aranan kriterler üzerinde kısaca durulmuştur.

Çalışmanın üçüncü bölümünde Zonguldak'ta bir alışveriş merkezinde bulunan mağazalarda kasa personeli seçiminde aranan nitelikler Analitik Hiyerarşi Prosesi ile incelenmiştir. Araştırmanın yöntemi olarak kullanılan Analitik Hiyerarşi Prosesi bu bölümde incelenmiştir.

Çalışmanın son bölümünde tartışma, sonuç ve öneriler kısmına yer verilmiştir.



# 1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR

1980'li yılların başından itibaren gelişimine hızla devam eden insan kaynakları yönetimi işletmelerin en önemli bölümleri arasında yer almaktadır. Küreselleşme, rekabet, teknolojideki değişiklikler ve işletmelerin faaliyet gösterdiği sektördeki değişiklikler insan kaynakları yönetiminin hızla gelişmesinin nedenleri arasındadır.

İşletmelerin ayakta kalabilmeleri ve varlıklarını devam ettirebilmeleri için nitelikli insan kaynağına ihtiyaçları vardır. İşletmelerin kendileri için en doğru çalışanı işletmeye çekmesi ve çalışanlarının uzun süre aynı iş yerinde çalışmalarını sağlamaları başarıları için çok önemlidir. Bu da başarılı bir insan kaynakları politikası ile gerçekleşir. Bu nedenle insan kaynakları yönetimi işletmeler ve çalışanlar için çok önemlidir.

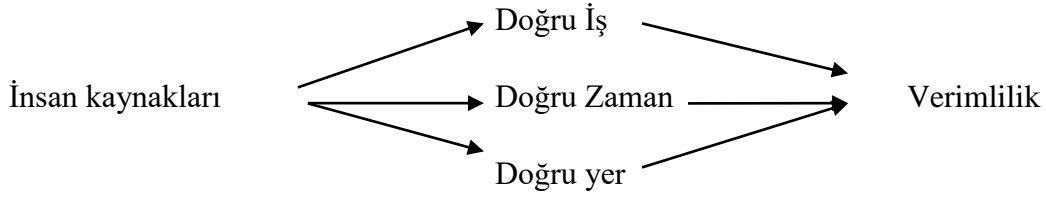
Bu bölümde insan kaynakları yönetiminin tanımı, amaçları ve fonksiyonları üzerinde durulmuştur.

## 1.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı ve Önemi

Bir işletmenin en önemli kaynağı çalışanlarıdır ve işletmenin başarısında kilit role sahiptir. İşletmelerin başarılı olmaları ve performanslarını arttırmaları için güçlü ve etkili bir insan kaynakları politikasına sahip olmaları şarttır. Doğru yürütülen insan kaynakları politikası sayesinde işletmeler varlıklarını koruyabilirler; rakiplerine karşı üstünlükleri artar ve buldukları piyasaya kısa sürede hakim olurlar.

Bir işletmede çalışandan tam performans alınması isteniyorsa 3D ilkesinden söz edilir (Sabuncuoğlu, 2016:3). 3D ilkesini kısaca doğru iş, doğru zaman ve doğru yer tanımları ile açıklamak mümkündür. Bir çalışanın başarılı olması doğru yerde, doğru zamanda, doğru işe sahip olmasıyla mümkündür. 3D ilkesine (doğru iş, doğru yer, doğru zaman) sahip çalışan yaptığı işe daha çok motive olur, işletmelerinin hedeflerine ulaşabilmesi için daha yüksek performansla çalışır. İşe alım sürecinde 3D ilkesine uygun personel seçimi yapan işletmeler rakiplerine göre üstünlük sağlarlar ve hedeflerine daha çabuk ulaşırlar.

### Şekil 1.1: 3D İlkesi



**Kaynak:** Zeyyat Sabuncuoğlu (2016), “İnsan Kaynakları”, Alfa Aktüel Yayınları, s.3

“Doğal kaynaklar ve sermaye haricinde, bir işletmenin en alt düzeyindeki çalışanından en tepe noktasındaki yöneticisine kadar tüm çalışanlar o işletmenin insan kaynağını oluşturur” (Byars ve Rue, 2003:4). “İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY), işletmelerin amaçlarına ve hedeflerine ulaşabilmesi için yapması gereken faaliyetleri gerçekleştirecek nitelikli ve kaliteli çalışanların işletmeye alınması, geliştirilmesi, değerlendirilmesi ve sürekliliğinin sağlanması ile ilgili çalışmalar olarak tanımlanabilir.” (Çam ve Karaca, 2012:5).

Yukarıda verilen tanımların haricinde insan kaynakları yönetimi ile ilgili birçok tanım yapılmıştır. Bunların bazıları şu şekildedir:

“İnsan kaynakları yönetimi, çalışan odaklı olan ve çalışanların birbiri ile olan ilişkilerini inceleyen, işletmenin amaç ve hedeflerine uygun çalışma politikaları oluşturan ve işletme içerisinde kilit rol oynayan birimdir” (Fındıkcı, 2003:14).

“İnsan kaynakları yönetimi işletme çalışanlarının kendilerini geliştirmelerine yardımcı olan ve yaptıkları işten mutlu olmalarına olanak tanıyan, işletmenin amaçları ile çalışanlarının amaçları arasındaki farkı minimuma indirerek aynı hedefte birleşmesini sağlayarak işletmenin verimliliğini ve etkinliğini arttırmaya çalışan bir sistemdir” (Uğur, 2013: 28).

“İnsan Kaynakları Yönetimi, işletmenin çalışanlarını yönetmek için oluşturduğu felsefe, politika ve yöntemlerdir. İşletmenin başarılı olması ve varlığını devam ettirebilmesi için gerekli olan aktivitelere odaklanmayı sağlar” (Dinç, 2015:50).

Bu tanımların vurguladığı ortak nokta, işletmelerde insan kaynakları departmanının görevlerine ilişkindir. Bir işletmede insan kaynakları

departmanının iki önemli görevi vardır. Bunlardan ilki işletmenin gelecekteki çalışan sayısını tahmin etmesidir. İkinci önemli görevi ise çalışan ihtiyacını hangi kaynaklardan bulabileceğini belirlemesi, bu kaynaklara ulaşabilmesi ve işletmeye doğru personeli seçmek için yapması gerekenleri belirlemesidir (Davis ve Werther, 1993:167). Bunların yanı sıra çalışanların işletmenin hedeflerine göre doğru yerde kullanılmasını sağlamakta insan kaynakları departmanının görevleri arasındadır.

Tanımların vurguladığı bir diğer husus, İnsan Kaynakları Yönetiminin işlevinin işletme için personel seçme ve yerleştirme ile sınırlı olmamasıdır. Mevcut çalışanın elde tutulması, eğitim ve gelişiminin sağlanması, çalışanların motivasyonlarının artırılması, örgütsel bağlılığın sağlanması, çalışanların verimli kullanılması insan kaynakları yönetiminin görevleri arasındadır. (Koçer, 2016:223) insan kaynakları yönetiminin temel faaliyet alanları ve işlevlerini aşağıdaki biçimde göstermiştir;

**Tablo 1.1: İnsan Kaynakları Yönetiminin Temel Faaliyet ve İşlevleri**

İşletmenin Temel İşlevleri	İşletmenin Temel Faaliyet Alanları
Çalışanlar ve işletmede yapılacak işlerin planlamasını yapmak.	Etkili bir insan kaynakları planlamasının yapılması İş analizinin doğru yapılması İş tasarımı yapılması Stratejik ortaklık yapılması
İşletme için yeterli sayıda ve nitelikli iş gücü bulmak	Gerekli sayıda çalışan bulmak Uygun çalışanı seçmek İşe yerleştirme işlemlerini yapmak Çalışanın işe alışmasını sağlamak, işe ve işletmeye uyum sağlamasına yardımcı olmak.
Çalışanların işletmede kalmalarını sağlamak	Ücretlendirmek Örgütsel bağlılığı arttırmak İşçi sağlığı ve güvenliğini sağlamak Çalışma ilişkilerini sürdürmek Sosyal ve Kültürel etkinlikler düzenlemek
Bireysel ve örgütsel performansın artırılması	Performans değerlendirme Ödüllendirme Eğitim ve geliştirme Kariyer planlama ve geliştirme İK yönetiminin sonuçlarını değerlendirme

**Kaynak:** Sevim Koçer (2016), “Yönetim Stratejileri, Pazarlama, Reklam, Halkla İlişkiler ve İnsan kaynakları Yönetimi Stratejileri”, Umuttepe Yayınları, s. 223.

Günümüz şartlarında bir işletmenin başarısı büyük ölçüde çalışanlarının başarısına bağlıdır. Finansal, toplumsal, hukuksal ve kültürel değişimlere kolay

uyum sağlayan işletmeler rakiplerine karşı da büyük bir avantaj elde ederler. Üretim faktörleri içerisinde kuşkusuz ki en önemlisi insan faktörüdür. Çünkü insan faktörünün kapasitesi ve limitleri sınırlandırılmaz sürekli gelişime açıktır, çevresel faktörlerden etkilenir ve dinamik bir yapıya sahiptir. İnsan kaynağını doğru ve etkili bir şekilde yönetebilen işletmeler, devamlılıklarını sağlama, hedeflerine ulaşma vb. konularda rakiplerine her zaman üstünlük sağlarlar (zcan, 2012:23).

İnsan kaynaklarının görev tanımlamasını sadece personel yönetimi olarak sınıflandırmak yanlış bir yaklaşımdır. Bir işletmede insan kaynakları departmanı eleman ihtiyacını tespit eder ve eleman ilanına çıkar, başvuru yapan adaylar arasından işletme için en uygun olan aday veya adayların işe alım sürecini gerçekleştirir. İşe alınan personelin oryantasyon ve işe alıştırma süreçlerini stelenir. Çalışanın işletme içerisindeki performansını ve verimliliğini arttırmasına yardımcı olur. Çalışanların eğitimleriyle ilgilenir. İşletme içerisindeki çatışmaların giderilmesine yardımcı olur ve örgüt kültürünün yerleşmesini sağlar.

## **1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları**

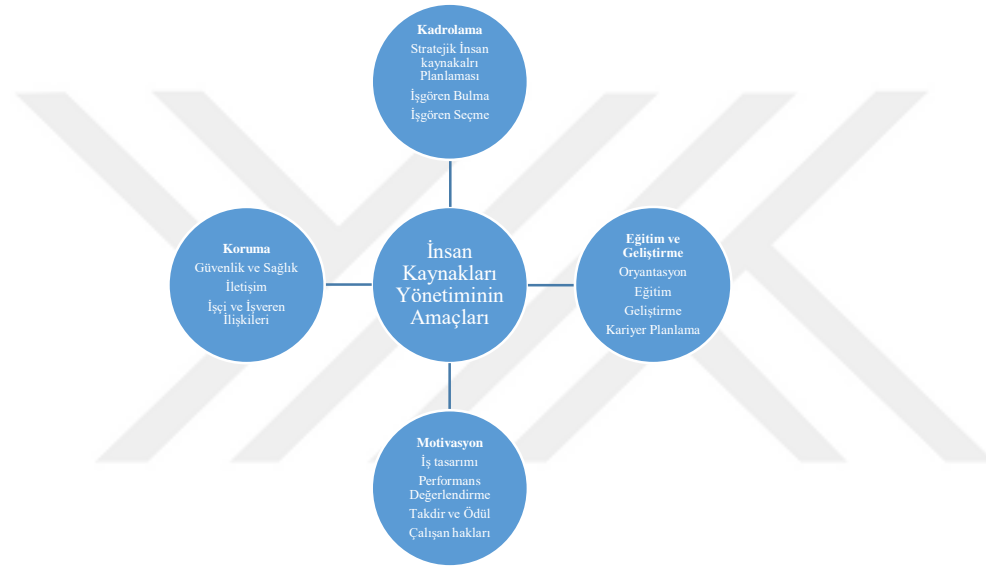
İnsan kaynakları yönetiminin temel amacı çalışanlarından en iyi, etkili ve verimli şekilde yararlanmaktır. Bu nedenle işletmeye alınacak personelin seçimi çok önemlidir. Yanlış personel seçiminin işletmeye ve personele birçok zararı vardır. İnsan kaynakları yönetiminin en önemli amacı doğru işe doğru personeli yerleştirmek olsa da çalışanların yeteneklerini geliştirmesine yardım ederek onların daha kalifiye hale gelmesini sağlamak ve çalışanların terfi, eğitim ve çalışma şartlarını düzenleyerek işletmede uzun dönemli istihdamlarını sağlamak gibi farklı amaçları da bulunmaktadır (Tümer, 1975:184).

İnsan kaynakları yönetiminin hedeflerinden bir tanesi de çalışanlarının performanslarını ve verimliliklerini arttırmak bunun yanı sıra çalışanlarının yaşam kalitelerini de yükseltmektir (Sabuncuoğlu, 2016:4). Çünkü mutlu olan ve istediği yaşam standardını yakalayan çalışan işletme içerisinde görev ve sorumluluklarını daha gayretli bir şekilde yerine getirecek ve daha çok çalışacaktır. İş yerinde mutlu olan, hak ettiği creti ve sosyal haklarını alan çalışanın örgütsel bağlılığı

artar. Bu sayede işletmenin personel devir hızı düşer ve bu sayede rakiplerine karşı avantaj elde eder.

İnsan kaynakları yönetiminin bir amacı da çalışanların ahlaki ve sosyal sorumluluk anlayışıyla işletmeye olan bağlılıklarını ve yaratıcılıklarını artırmak ve işletmenin rakipleri karşısında üstünlüğünü sağlamaktır. Bunun için işletmenin amaç ve hedefleri ile insan kaynakları politikası uyumlu olmalıdır (Bingöl, 2016:24).

### Şekil 1.2: İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları



İnsan kaynakları yönetiminin temel amacı, işletmenin hedeflerine verimli bir şekilde ulaşmasını sağlarken örgüt kültürünü de geliştirmeye çaba göstermektir. Çünkü işletmeler varlıklarının devam etmesini isterler. Bu da güçlü bir örgüt kültürünün işletme içerisinde hakim olmasıyla gerçekleşir. İşletme çalışanları kendilerine verilen görevleri işletmenin amaçları ve hedefleri doğrultusunda yerine getirerek işletmenin büyümesine ve gelişmesine katkıda bulunurlar (Argon ve Altay, 2004:30).

### 1.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Fonksiyonları

İnsan kaynakları yönetiminin fonksiyonları işletmenin ve çalışanların verimliliğini artırmaya yönelik çalışmaların bütünüdür. Bir işletmede insan kaynakları departmanının personel seçimi ve yerleştirmesi dışında birçok görevi vardır. Çalışanın işe alım sürecinden işten ayrılmasına kadar geçen zamandaki

tüm süreçler insan kaynakları departmanının sorumluluğundadır (Bayraktaroğlu, 2006:46).

Çalışmanın bu bölümünde insan kaynakları yönetiminin fonksiyonlarının neleri kapsadığı kısaca özetlenmiştir.

### **1.3.1. İş Analizi**

“İş analizi işletmelerin amaçlarına ulaşabilmesi ve uzun dönemde ayakta kalabilmeleri için gerekli tüm İKY faaliyetlerinin merkezinde bulunur. İş analizi işin nasıl yapılması gerektiğini inceler. İşlerin doğru, etkin ve sağlıklı biçimde değerlendirilmesi amacıyla işletmede yapılan bütün işlerin gerektirdiği özellikleri, çalışma koşullarını, niteliğini, niceliğini ve sorumluluklarını teker teker inceleyen ve bilgi toplayan tekniğe İş Analizi denir” (Bingöl, 2016:78).

İşletmeye yeni eleman alınırken başvuru yapan adayların yetenekleri ile çalışacağı pozisyona uygun olup olmadığının tespit edilmesi gerekir. Bunun için yapılacak işin tanımı, özellikleri, sorumluluk ve çalışma koşullarının belirlenmesi yani iş analizinin yapılması önemlidir (Bingöl, 2016:79).

### **1.3.2. Personel Seçimi ve İşe Alım**

İnsan kaynakları departmanları belirli aralıklarla işletmedeki personel ihtiyacını tespit eder. İşletmeler zaman içerisinde büyüyebilirler ve bünyelerinde yeni departmanlar açabilirler ya da farklı bir yapılanma sürecine doğru gidebilirler. Her iki durumda da personel ihtiyacı en doğru şekilde tespit edilmelidir. İşletmenin ihtiyaç duyacağı personel ihtiyacını tespit etmek için bir takım çalışmalar yapılır. İstifa, emeklilik vb. nedenlerle işten ayrılacak çalışanın da tespit edilmesi gerekir. Bunun yanında terfi edecek olan çalışan sayısının da hesaplanması gerekir (Gider, 2015:38).

Personel seçimi ve işe yerleştirme insan kaynakları departmanının cv en önemli konusunu oluşturur. Personel seçim sürecinde amaç boş pozisyonları doldurmak değil; doğru işe doğru personeli bulabilmektir. Personel seçim sürecinde yapılan hatalar hem işletme hem de işe alınan çalışan açısından önemli sıkıntılar doğurur. Yanlış personel seçimi işletme-çalışan uyumsuzluğu, çalışanın işine adapte olamaması nedeniyle verilen işi yerine getirememesine, işlerin

aksamasına, iş kazalarının artmasına ve bunun sonucunda işten ayrılmaların artmasına sebebiyet verir. Bu durum işletme için ciddi bir zaman ve maliyet kaybına neden olur (Erdem ve Gezen, 2014:21).

### **1.3.3. Eğitim ve Geliştirme**

Eğitim ve geliştirme işletmeye yeni alınan personelin işini etkili ve verimli bir şekilde yapabilmesi için bilgi ve yeteneklerinin artırılmasına ve geliştirilmesine yönelik çalışmaları kapsar (Mucuk, 2011:320). İşe alım sürecinin gerçekleştirilmesinin ardından insan kaynakları yönetimi işe yeni başlayan personelin oryantasyon ve eğitim dönemini planlar ve yürütür. İşe yeni başlayan çalışanın çalışacağı işletmeyi yakından tanıyabilmesi, işine ve iş arkadaşlarına kolaylıkla alışabilmesi için oryantasyon programları düzenlenir. Çalışanın yapacağı işte yüksek performans göstermesi ve işe olan katkısının artırılması amacıyla da oryantasyon programları yapılır (Gider, 2015:16).

Teknolojinin sürekli gelişmesi sonucu ortaya çıkan yeni yöntem ve teknikler nedeniyle çalışanların bilgi ve yetenekleri bir süre sonra yetersiz kalır ve eğitim ihtiyacı ortaya çıkar. Bu eğitim ihtiyacını ortadan kaldırmak ve çalışanı iş hayatındaki yeni teknoloji ve bilgilere hazırlamak için çalışanlar belirli aralıklarla eğitime sokulurlar. İşletmeler için eğitim, personelin performansını ve etkinliğini arttırmaya yönelik faaliyetler bütünüdür. Geliştirme ise, çalışanların iş yerlerinde belirli bir etkinlik ve verimlilik seviyesine çıkmalarına ve burada kalmalarına yardımcı olur (Tutar, 2010:71).

Çalışanlarının eğitimlerine önem veren firmalarda eğitim için gerekli ortamın hazırlanmasından ve gerekli ekipmanların temin edilmesinden insan kaynakları departmanı sorumludur. Eğitimler iki şekilde gerçekleştirilir. İşletme kendi içinde eğitim düzenleyebilir yada işletme dışı eğitimler yapılabilir. İşletme içi eğitimlere örnek olarak staj, oryantasyon süreci, yer değiştirme, astlara yetki verme ve yöneticiler tarafından yürütülen eğitimler örnek olarak gösterilebilir. İşletme dışı eğitimlere örnek olarak konferanslar, seminerler ve çeşitli teknikler içeren farklı eğitimler verilebilir (Gider, 2015:16).

#### 1.3.4. Kariyer Planlaması

“Kariyer, bir çalışanın iş hayatı içerisinde kazandığı iş deneyimleriyle birlikte sahip olduğu pozisyonların toplamı” şeklinde tanımlanabilir. (Özcan, 2012:17). Kariyer planlaması, işletmede kendisine bir kariyer yolu belirleyerek bu yolda ilerlemeyi amaçlayan çalışanın bu amaçlarını nasıl gerçekleştireceğini belirleme sürecidir (Şimşek, 1998: 338).

Kariyer planlama, çalışanın kişisel yeteneklerini gelecekte kullanılmasıdır. Çalışanların çalışma hayatları boyunca elde ettikleri tecrübeleri ve bilgileri sayesinde planlamaları ve yönetebilmeleri kariyer planlamanın en önemli amaçları arasındadır. Kariyer planlaması sayesinde çalışanlar karşılaştıkları alternatifleri ve fırsatları değerlendirmeyi öğrenirler ve kendileri için en doğru kararları alırlar. Kariyer planlaması, çalışanın bireysel ihtiyaçlarını ve kariyer yaşam planları doğrultusunda bu ihtiyaçlarını nasıl giderebileceğini göstermektedir. Bu sebeple çalışanların daha doğru kararlar verebilmesi ve geleceklerini daha fazla garanti altına alabilmeleri için kariyer planları gerçekçi ve esnek tercihlerden oluşmalıdır (Zunker, 1994:92).

İnsanlar, yeteneklerine uygun doğru mesleği seçmek, seçtikleri mesleklerine uygun bir iş bulup çalışmak ve iş hayatları boyunca mesleklerinde kariyer yapmak, hiyerarşik kademelerde yukarıya doğru yükselmek ihtiyacı ve arzusu içindedirler. İş yerinde kariyer ve yükselme imkanı olması, insanların örgütlere katılmalarında ve çalışmalarında en güçlü motivasyon araçlarından birisidir. İşletme yönetimleri, çalışanların yükselme ve gelişme ihtiyaçlarını karşılamak ve onları işletmenin amaçlarına ve hedeflerine yönlendirmek amacıyla kariyer geliştirme sistemleri tasarlamaktadır. Bu amaçla işletmelerde bireysel ve örgütsel kariyer geliştirme programları hazırlanır ve böylece işletme çalışanlarına yükselme ve kendilerini geliştirme imkanı sağlanırken, işletmenin de nitelikli çalışan ihtiyacı karşılanmış olur. Esasen işletmelerin çalışanlarının sorumluluk almaları için hazırlanmalarını istediği kariyer fırsatları, işletme stratejisinin de bir işlevidir (Black ve Porter, 2000:349).



### **1.3.5. Performans Değerlendirme**

Performans değerlendirme, işletmelerin bünyesindeki çalışanların göstermiş olduğu kapasitelerini ölçer ve yapılan ölçümlere göre vermiş olduğu kararı ifade eder. Yani, işletmedeki çalışanların kapasitesinin önceden belirlenen değerlendirme kriterlerine göre incelenerek bir sonuca ulaşılmasıdır (Kaçar, 2018:29). Performans değerlendirmesi ile çalışanların sadece işyerindeki performansları ölçülmez, çalışanın bir bütün olarak önemli noktalarda gösterdiği başarı da ölçülür (Graham ve Bennet, 1992:233).

Performans değerlendirmesinin yapılmasının amacı; başarılı ve zayıf çalışanları tespit etmek, terfilerin adil bir şekilde yapılmasını sağlamak ve çalışanın alacağı maaşı tespit etmektir. Özellikle işten çıkarma gibi insani açıdan verilmesi zor olan karar aşamalarında, performans değerlendirme sonuçları esas alınmaktadır. Bu nedenle değerlendirmeler objektif olmalı ve etik değerler doğrultusunda yapılmalıdır (Gider, 2015:18).

Performans değerlendirme sonucunda değerlendirme sonucu yüksek çıkan personele verilecek ödül veya ikramiyeler önceden belirlenmelidir ve değerlendirme sonucunda alınan puanlar mutlaka çalışanlara bildirilmelidir. Diğer bir ifadeyle işletme içi uygulamalarda ve karar almalarda performans değerlendirme sonuçları mutlaka incelenmelidir. Çalışanların işletmeye ve yaptıkları işe bağlılıklarının artmasında, güven ve adalet duygularının gelişmesi için performans değerlendirme işleminin adil bir biçimde uygulanması çok önemlidir. Performans Değerlendirme işlemlerinin sonuçları işletme içerisinde verimliliği ve bağlılığı arttırmada faydalı olabilir ve aynı zamanda çalışanların motivasyonlarının artmasında da etkili olabilir. Diğer yandan performans değerlendirmesinin işletme içerisindeki etkisinin artırılması için değerlendirme sırasında yapılacak hatalara dikkat edilmeli ve işletmeye uygun değerlendirme araçları kullanılmalıdır (Tunçer, 2013:89).

### **1.3.6. İş Sağlığı ve Güvenliği**

“İş sağlığı ve güvenliği çalışanların iş ortamından kaynaklanan tehlike, riskler ve sağlığa zararlı durumlardan korunmasını amaçlar” (Mucuk, 2011:320). Ancak zaman içerisinde bu tanımın yetersiz olduğu ortaya çıkmıştır. İşletmeler

çalışanları için güvenli bir iş ortamı oluşturmaktan, çalışanların kullanacağı araç ve ekipmanların güvenliğinden, çalışma esnasında oluşabilecek tehlikeli durumları ortadan kaldırmaktan sorumludur. Günümüzde birçok işletmenin iş sağlığı ve güvenliği konusunu zaman ve maliyet kaybı olarak görme ve gereken önemi vermeme olasılığı yüksektir. Bu durum iş kazalarının artmasına neden olabilir. İş kazalarını önlemek için 2012 yılında 6331 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu çıkarılmış ve bu konuda yeni mevzuat hükümleri konmuş, bir anlamda proaktif bir yaklaşım tarzı benimsenmiştir. Bu sayede iş kazalarının önüne geçilmeye çalışılmaktadır.

“İş Sağlığı” kavramı bir işletmede tüm çalışanların ruh ve beden sağlığını etkileyen mevcut veya olası tüm risklerin ortadan kaldırılmasını, çalışma koşullarının ve üretim araçlarının uygun hale getirilmesini, çalışan ile kullandığı araç ve ekipmanların arasındaki uyumun sağlanmasını amaçlayan kurallar bütünüdür. “İş Güvenliği” ise iş yapılırken kullanılan araç ve ekipmanların personelin vücut bütünlüğüne ve yaşamına yönelik ortaya çıkaracağı tehlikelere karşı korunması anlamına gelmektedir (Kılış, 2016:7).

### **1.3.7. Ücret Yönetimi**

Ücret, personelin işletmede çalışmaya başlamasının ve çalıştığı kuruma bağlanmasının ayrıca işletmede üretimin ve verimliliğin artmasının en önemli aracıdır. İşletmelerde uygulanan etkili ve başarılı ücret politikası çalışanın motivasyonunu ayrıca işletmeye ve yaptığı işe olan bağlılığını artırır. Bu sayede işletmenin üretimi ve üretilen ürünlerin verimliliği artar. Ücret Yönetimi, işletme çalışanlarının alacakları ücret miktarlarının ve ödeme yöntemlerinin tespit edilmesi ile ilgilidir ve insan kaynakları yönetiminin en önemli fonksiyonlarından biridir (Mucuk, 2011:340).

İşletmelerde ücret uygulaması genellikle ana ücret uygulaması ve teşvik edici ücret ödemesi olmak üzere iki şekilde yapılır. Ana ücret ödemesinde ilk önce kıdeme dayalı ücretlendirme sistemi uygulanır. Çalışanın kurumda geçirdiği süre esas alınır. Sigorta primi, mali haklar ve emeklilik için ödenen primler ana ücret ödemesinin içerisinde yer alır. Teşvik edici ödeme sistemi ise ana ücretin dışında kalır ve çalışanın başarısına göre belirlenir (Gider, 2015:20). Örneğin

çalışan yaptığı satışlardan prim alabilir, bazı işletmeler kardan çalışanlarına kar payı dağıtır veya belirli dönemlerde çalışanlarına ikramiye öder.

Doğru ücretlendirme sisteminin işletmeye bir çok olumlu katkısı vardır. Bunlardan bazıları: potansiyel işgücünü işletmeye çeker, işten ayrılmalarda azalma meydana gelir, çalışanların motivasyonları yükselir, işletmenin rakipleriyle rekabet oranı artar. Çalışanlar emekleri karşılığında hak ettikleri ücreti almak isterler. Tatmin edici ücret politikası sayesinde işletme çalışanlarının motivasyonu ve performansı artar (Barutçugil, 2004:84).

### **1.3.8. Endüstri İlişkileri**

Endüstri İlişkileri Kavramı, geniş anlamda ve dar anlamda olmak üzere iki türlü kullanılmaktadır. Geniş anlamda endüstri ilişkileri kavramı, belirli bir ücret karşılığında görev yapan personelin çalışma koşullarını inceler. Dar anlamda endüstri ilişkileri kavramı ise, sadece endüstri sektöründe belirli bir ücret karşılığında görev yapan personelin çalışma koşullarını inceler. Endüstri ilişkileri üç eylem alanını incelemektedir: işveren ve işçi arasındaki ilişkiler, işçi ile işveren sendikaları arasındaki ilişkiler ve kamu kuruluşlarının yaptığı düzenlemeler. Endüstri ilişkilerinin inceleme alanına, bireysel hizmet sözleşmeleri, toplu sözleşmeler ve toplu pazarlıklar ve yasal düzenlemeler girmektedir. Endüstri ilişkileri çalışma hayatının bütününe kapsadığı için “çalışma ilişkileri” anlamında da kullanılmaktadır (Koray, 1992:25). Ancak çalışma ekonomisinin kapsamında emek piyasalarıyla ilgili sorunlar ve ücretleme konusu incelenirken, endüstri ilişkilerinde daha çok toplu pazarlık, toplu sözleşme ve sendikacılık konularına ağırlık verilmektedir. Ayrıca, her iki kavram da birbiriyle yakından ilişkili konuları kapsamakta ve iktisat, işletme yönetimi, insan kaynakları yönetimi, hukuk, psikoloji, sosyoloji gibi diğer bilim dallarından geniş ölçüde yararlanmaktadır. Her iki alanın da, kendilerine özgü amaç ve çıkarları bulunan işgören-işveren sınıfının arasındaki çekişme ve çatışmalarla ilgili olduğunu söyleyebiliriz (Saruhan ve Yıldız, 2014:175).

## **2. PERSONEL İHTİYACINI BELİRLENMESİ VE İŞE ALIM SÜRECİ**

İşe alım, işletmenin amaçlarına ve hedeflerine ulaşmak ve faaliyetlerini sürdürmek için ihtiyacı olan sayıda ve nitelikte çalışana işletmeye çekme sürecidir. Bir işletmenin en önemli kaynağı çalışanlarıdır ve onların işletmeye kazandırılması insan kaynakları departmanının en önemli fonksiyonudur (Özdemir, 2017:5).

Bu bölümde işletmelerde personel ihtiyacını belirleme yöntemi ve işe alım süreçleri incelenecektir.

### **2.1. Personel İhtiyacının Belirlenmesinde Kullanılan Tahmin Yöntemleri**

Personel ihtiyacının belirlenmesinde kullanılan talep tahmin yöntemlerini sezgisel tahmin yöntemleri ve istatistiksel tahmin yöntemleri olarak iki başlık altında inceleyebiliriz. Sezgisel tahmin yöntemleri olarak geleneksel yönetici yargısına dayanan teknikler, delphi tekniği ve nominal teknik sıralanırken; istatistiksel tahmin yöntemlerinin içine basit doğrusal regresyon analizi, çoklu regresyon analizi ve trend analizleri girer.

#### **2.1.1. Sezgisel Tahmin Yöntemleri**

Sezgisel Yöntemler, iş gücü arz ve talebi konusunda uzmanların kişisel görüşlerinden yararlanılan bir yöntemdir. Bu yöntemde sezgiler ve deneyimler ön plandadır. Sezgisel tahmin yöntemleri insan kaynakları planlamasına yeni başlayan, henüz bir veri tabanı olmayan ve karmaşık matematiksel modelleri kullanma tecrübesi olmayan küçük işletmelerde sıklıkla kullanılır.

##### **2.1.1.1. Geleneksel Yönetici Yargısına Dayanan Teknikler**

Bu teknikte yöneticiler, işletmeye alınacak personel sayısını geçmişte yaşadıkları deneyimlere bakarak tespit etmeye çalışırlar. Bu tahminler, üst düzey ve alt düzey yöneticiler tarafından aşağıdan yukarıya ya da yukarıdan aşağıya doğru kademeli olarak yapılabilir. (Byars and Rue, 2003:119-120). Her birim kendi personel ihtiyacını kendi belirler ve bir üst kademeye iletir. Böylece tüm

veriler en üst kademede toplanır. Bu yöntemde aşağıdan yukarıya tahmin yöntemleri denir. Bazı işletmelerde ise bunun tam tersi bir yöntem uygulanır. Deneyimli üst yöneticiler oluşabilecek en kötü ve en iyi durumlarla ilgili senaryoları oluştururlar ve buradan hareketle oluşabilecek eğilimleri belirlemeye çalışır. Bu tahmin yöntemine de yukarıdan aşağıya tahmin yöntemleri denir.

### **2.1.1.2. Delphi Tekniği**

Delphi Tekniği 1950'li yıllarda ABD Hava Kuvvetlerinin sponsorluğuyla RAND Corp. Çalışanları tarafından geliştirilmiştir. Projenin amacı tahmini atom bombası ihtiyacına göre, üretimde gerekli olan girdilerin tahmini miktarının belirlenmesi ile ilgili uzman görüşlerinin belirlenebilmesiydi. Genel olarak bu teknik, uzmanların grup halinde beraberce verdiği ve uzlaşmaya vardıkları kararların etkili bir geri dönüşüm sistemiyle belirlenmesi sürecidir. Bu tekniğin en önemli avantajı, mekânsal olarak birbirinden ayrı olsa bile çok geniş gruplar halinde uzmanların fikirlerinin toplanabilmesidir. (Saruhan ve Yıldız, 2014:253).

Delphi anketlerinin kullanım amacı, bir konuyu oluşturan bileşenlerin öncelik ve önem düzeylerinin belirlenmesi, belirli bir konu üzerinde bir takım kararlar alınması ve birçok disiplinde karmaşık halde bulunan konuların bütüncül bir şekilde ele alınması olarak sıralanabilir. Bu yöntemdeki varsayım, katılımcılar arasında oluşturulan görüş birliğinin katılımcıların bireysel fikirlerinden daha etkili ve faydalı olduğudur (Saruhan ve Yıldız, 2014:253).

Delphi tekniğinin yararı, uzmanların çalışmaya gruptan bağımsız olarak istedikleri yerde ve zamanda katılma imkanlarının olmasıdır. Delphi tekniği ile farklı coğrafi bölgelerde bulunan uzmanların görüşlerinden yararlanma imkanı doğar bu sayede mesafe nedeniyle bir araya gelmesi imkansız ya da zor olan uzmanların üzerinde çalışılan konu hakkındaki görüşleri de alınmış olur (Koçdar ve Aydın, 2013:33).

Delphi tekniğinde uzmanların birbirini görmemesi ve kimliklerinin saklanması amaçlanmıştır. Bu sayede katılımcılar diğer katılımcıların etkisi altında kalmadan özgürce kendi düşüncelerini ifade edebilirler; diğer bir ifadeyle delphi tekniği ile güç ve kişilik gibi faktörlerin etkisi altında kalınmadan uzlaşma ortamı yaratmaya çalışmak, değişik profesyonel ve akademik tutumların yada

etnik köken, ırk, cinsiyet, yaş ve güç farklılıkları konusundaki önyargıların bertaraf edilmesi gibi yaklaşımlar amaçlanmıştır (Hung, vd., 2008:31).

Çalışma süresince bazı katılımcıların kişilik ve sayı olarak grup üzerinde baskınlık kurmalarına engel olunmak isteniyorsa ayrıca çalışmanın geçerli kabul edilebilmesi için farklı fikirlere ve düşüncelere sahip bir katılımcı grubuna ihtiyaç duyuluyorsa Delphi Tekniği uygun bir veri toplama aracı olarak kullanılabilir (Koçdar ve Aydın, 2013:33).

Delphi Tekniğinin sahip olduğu 3 temel özellik vardır: Katılımda gizlilik, grup tepkisinin istatistiksel analizi ve kontrollü geri besleme. Bu sayılanlardan en önemlisi katılımda gizlilik özelliğidir. Katılımda gizlilik özelliği sayesinde Delphi Tekniği uygulamada çok başarılı olmuştur. Çalışma boyunca ortaya atılan fikirlerin kime ait olduğu söylenmez burada asıl amaç kişilerden ziyade düşüncelerin öne çıkmasıdır. Eğer grup içinde çok yakından tanınan saygın ve otoriter kimseler varsa bu kişilerin düşünceleri diğer grup üyeleri tarafından sorgulanmadan kabul edilir. Delphi Tekniği ile bunun önüne geçilmeye çalışılır. Katılımda gizlilik özelliği ile çalışmaya katılan uzmanların çekinmeden değişik yeni fikirlerini özgürce ortaya çıkarmaları güvence altına alınmış olunur (Şahin, 2001:216). Grup tepkisinin istatistiksel analizi ile grubun tahminlerinden mod, medyan, frekans, ortalama gibi istatistiksel bilgiler toplanmakta ve değerlendirilmektedir. Kontrollü geri besleme özelliği ile ise ikinci turda grup sonuçlarının ortalama ve medyan değerleriyle geri gönderilmesi ifade edilmektedir. (Saruhan ve Yıldız, 2014:253).

Delphi tekniğinde verileri toplamak için genellikle yazılı anket tekniği kullanılır. Hazırlanan anketler mektup, elektronik posta, yüz yüze veya telefonla görüşme yöntemleriyle katılımcılara ulaştırılır ve bu sayede veri toplama imkanı bulunabilir. Ankette niteliksel olarak hazırlanan bir dizi madde bulunur. Bu maddelere ilişkin benzer ya da farklı ölçekler kullanılabilir. Ankette bulunacak maddeler araştırmacı, katılımcı ya da her ikisi tarafından birlikte belirlenebilir (Şahin, 2001:216).

### **2.1.1.3. Nominal Teknik**

Beyin fırtınası ya da farklı yöntemlerle ortaya çıkan çok sayıda ve birbirinden farklı fikirlerin eşit katılımı sağlanarak önem sırasına göre sıralanmasına “Nominal Grup Tekniği” denir. Meydana çıkan fikirler grup üyeleri tarafından puanlanır. Problemin çözümünde en fazla puan alan fikir yada fikirler kullanılır (Acar vd., 2018:101).

### **2.1.2. İstatistiksel Tahmin Yöntemleri**

#### **2.1.2.1. Basit Doğrusal Regresyon Analizi**

Basit Regresyon Analizi aralarında sebep sonuç ilişkisi bulunan bir bağımlı değişken ile bir bağımsız değişken arasındaki ilişkinin büyüklüğünü bir matematiksel ifade yöntemiyle açıklanması sürecidir. Regresyon analizinde değişkenler arasındaki sebep sonuç ilişkisi doğrusal bir modelle ortaya konuyorsa doğrusal regresyon, aksi yöntemler ise doğrusal olmayan regresyon olarak adlandırılır.(Kalaycı, 2014:199).

#### **2.1.2.2. Çoklu Regresyon Analizi**

Ekonomi ve işletmecilik alanlarında herhangi bir bağımlı değişken birden fazla bağımsız değişken ile açıklanabilir. Ekonomik modellerde, çoğunlukla bir sonucun birden fazla sebebi vardır. Bir değişkeni birden fazla değişken bir araya gelerek etkileyebilir. Bu değişkenler aynı zamanda kendi aralarında da birbirlerini etkileyebilmektedir. Bu nedenle, birden fazla değişkenin kullanılması gereken durumlarda tekli regresyon analizi yapılmaz. “Birden fazla bağımsız değişken kullanılarak yapılan regresyon analizine çoklu regresyon analizi (multiple regression analysis)” adı verilmektedir (Saruhan ve Yıldız, 2014:248).

#### **2.1.2.3. Trend Analizleri**

İşletmenin gelecekteki ihtiyaçlarını tahmin edebilmek için mevcut istihdam düzeyinde son birkaç yılda meydana gelen değişimleri inceleyen bir yöntemdir. Bu yöntem ile işletmenin genelinde ya da bazı departmanlarında (İdari işler, üretim, satış ve büro gibi) son beş yılın ortalama (veya yılsonu) çalışan sayıları incelenerek gelecek yıllarda oluşacak çalışan ihtiyacı belirlenmeye çalışılır.

Burada amaç, gelecekte de devam edebilecek trendi belirlemektir. Bu analizler, işletmeye net rakam vermez. Daha çok taslak (kabaca) bir tahmin imkanı sağlar, daha isabetli ve doğru öngörüler için, satış hacmi ve verimlilikteki değişiklikler gibi diğer faktörler de incelenmelidir (Dessler, 2005:153).

## 2.2. İşletmelerde İşe Alım Sürecinin Önemi

İşletmelerde personel ihtiyacının belirlenmesi ve işe alım süreci personel açığının ortaya çıkması ile başlar. Personel ihtiyacının ne zaman oluşacağı sorusunun ise iki cevabı vardır: İşletme kuruluş aşamasında olabilir ve tüm pozisyonların doldurulması söz konusudur yada istifa, transfer, terfi, emeklilik ve ölüm gibi nedenlerle boş kalan pozisyonlara yeni çalışan alınması ihtiyacı olabilir. Bazen de işletmede yeni açılan birimlere çalışan alınması ihtiyacı ortaya çıkabilir.

İşe alım sürecinde önemli olan nokta boş kalan pozisyonları çalışanlarla doldurmak değil doğru işe doğru personelin alınmasını sağlamaktır. Bunun için insan kaynakları departmanı öncelikle işe alınacak çalışanda aranan nitelik ve nicelikleri önceden saptamalı ve işe alım sürecini bu doğrultuda gerçekleştirmelidir.

Yukarıda da belirttiğimiz gibi işletme içinde boşalan bir pozisyona doğru personeli seçmek çok önemlidir. Bir işletmede boş kalan pozisyona uygun olmayan personel alındığında işletme ve çalışan arasında uyumsuzluk olabileceği gibi, çalışanın diğer iş arkadaşlarıyla da uyumsuzluğu meydana gelebilir ve bunun neticesine çatışmalar yaşanır. Bu da işletme açısından işgünü kaybına, verimlilik düşüşüne, iş kazalarının artmasına neden olur, işe devamsızlık artar ve çalışan işinden kendi isteğiyle ayrılır veya işletme tarafından işine son verilir. Boşalan pozisyona yeniden eleman ilanı verilir ve işe alım süreci tekrarlanır. Bu durum işletme için zaman ve maliyet kaybına neden olur ve işletme rakipleri karşısında güç kaybeder (Sabuncuoğlu, 2016:100-101).

Doğru işe yanlış personel seçiminin işe alınan personel için de birçok zararı vardır. Çalışan kendine uygun olmayan bir pozisyon için göreve alınırsa sıkıntı yaşayacaktır. Çalışan kapasitesinin üzerinde bir göreve alınırsa verimi düşük olacak ve ilerleme hedeflerine ulaşmada zorluk yaşayacaktır. Bu durum çalışanın kendini başarısız hissetmesine neden olabilir. Tam tersi bir durumda ise yani işe



yeni alınan personelin kapasitesi yapacağı işin çok üzerinde ise bu sefer çalışan işini hafife alabilir ve işini önemsemeyebilir. Çünkü böyle bir durumda çalışan işini ciddiye almaz, yaptığı işe karşı bir isteksizlik duyar ve işinden ayrılmak için her fırsatı değerlendirir (Bingöl, 1997:112).

İyi bir seçim süreci ve kararı, başarılı bir insan kaynakları yönetiminin önemli bir parçasıdır (Tonus, 2014:83). İşletmeye doğru personel seçiminin, işletmenin amaçlarına ulaşmasına ve çalışanın iş tatminine ve başarısına büyük katkıları vardır. Örgütsel bağlılık ve motivasyon artar, devamsızlık ve işten ayrılma niyeti azalır bununda personel devir hızına olumlu etkileri olur (Küçükaya, 2006:88).

**Şekil 2.1: Personel Seçim Sürecinin Etkinliği**



**Kaynak:** Mahmut Demirkan (2000), “İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş, Sakarya Kitapevi, Sakarya, s.149.

Başarıyla yönetilen personel seçim süreci ve isabetli verilen seçim kararı insan kaynakları yönetiminin en önemli görevidir (Tonus, 2014:82). Personel seçim sürecinin amacı yapılacak işin niteliklerine uygun özellikler taşıyan ve işletmeye kolay uyum sağlayacak doğru adayı işletmeye çekmektir ve bunun için bir takım yöntemler uygulanır. İşletme içerisinde boş bulunan pozisyona uygun aday seçilirken, adayın işin niteliklerine uygun olup olmadığının yanında değerleri, tutumları ve potansiyelleri de belirlenmeye çalışılır. İşin gerektirdiği bilgi, yetenek ve beceriler çalışanlara eğitim yoluyla ilerleyen zamanlarda da verilebilir ancak kişinin değerlerinin, tutumlarının yada ön yargılarının sonradan değiştirilmesi kolay değildir (Yılmaz, 2012:25).

### **2.3. Personel Seçim Süreci**

Personel seçim sürecini işletmeye yeni alınacak çalışanda aranan kriterlerle, başvuru yapan adayların karşılaştırılması süreci olarak tanımlayabiliriz. Seçim süreci devam ederken insan kaynakları departmanı başvuru yapan adayların niteliklerini titizlikle incelemelidir aksi takdirde işe alım süreci yanlış personelin seçimi ile sonuçlanabilir.

Personel seçim süreci işletme içerisindeki boş pozisyonlar için aday araştırma ile başlar. Personel arama ihtiyacı işletmenin içinde bulunduğu koşullardan ve amaçlardan kaynaklanır. Bu amaçlar insan kaynakları planlarıyla belirlenir ve sonucunda işletme için ihtiyaç duyulan personel sayısı ve niteliği ortaya çıkar. İşletmeye çalışmak için başvuru yapacak adaylarda aranan özellikler ise daha önceden yapılmış olan iş analizleri, iş tanımları ve ilgili birimlerin doldurduğu personel talep formlarından elde edilir (Yüksel, 1987:91).

#### **2.3.1. Personel Seçim Sürecinin Aşamaları**

Personel seçim süreci, işletmede çalışmak için başvuru yapan adaylar hakkında kapsamlı ve detaylı bilgiler toplamak için çeşit yöntem ve araçlar kullanılarak uygulanan bir süreçtir (Küçükkaya, 2006:89).

İşletmeler personel ihtiyaçlarını hem nitelik hem de nicelik yönünden en doğru şekilde karşılamaya çalışırlar. İşletmelerin başarılı olmasında ve rakiplerinin önüne geçebilmesinde çalışanlarının bilgi ve yetenekleri büyük öneme sahiptir. Bu nedenle insan kaynakları departmanları personel seçim sürecini en etkili ve verimli şekilde gerçekleştirmek zorundadır. Personel seçim süreci yürütülürken başvuru yapan adaylar arasından işletmenin çalışma temposuna ayak uydurabilecek; bilgilerini, yeteneklerini ve motivasyonlarını arttıracak, işletmeye olumlu katkı sağlayabilecek olanlar hukuki prosedürlere uyularak özenle seçilmelidir (Holley ve Jennings, 1987:202).

Personel seçim sürecinde tüm işletmeler tarafından genel kabul gören bir süreç yoktur. Her işletme yapısına, büyüklüğüne ve yapılacak işin türüne göre farklı yöntemler uygulamaktadır. En çok kullanılan yöntemlerden biri elemeye dayalı yaklaşımdır. Bu yaklaşım türünde adayın bir sonraki aşamaya geçmesi için

içinde bulunduğu aşamayı başarıyla bitirmesi istenir (Holley ve Jennings, 1987:203). Bir diğer yaklaşım türü ise bütüncü yaklaşımıdır. Bu yaklaşım türünde adaylar başarılı olsun ya da olmasın bütün aşamalardan geçirilir ve her aşamanın sonunda adaya belirli bir puan verilir, aşamaların sonunda en yüksek puanı alan aday işleme kabul edilir. Bütüncü yaklaşım adaylar için ayrıntılı bir değerlendirme sağlar ancak küçük işletmelerin bütün adaylara bu yaklaşımı uygulamaları mümkün değildir (Holley ve Jennings, 1987:202).

Yapılan analizler ve gerekliliklerin belirlenmesinden sonra sıra adayların ilan edilen kadroya yerleştirilmek amacıyla işleme başvurularını sağlamaya gelmektedir. Adayların çalışmak üzere işleme başvurularını sağlayacak çok fazla yöntem olmakla birlikte işletmeler bu yöntemler arasından istediklerini seçmekte pek özgür davranmazlar. Yasal sınırlamalar, yüksek maliyet korkusu, işletmenin insan kaynakları politikası, örgüt politikaları, faaliyet gösterilen pazarın mevcut durumu gibi çok sayıda faktör adayların başvurularını değerlendirirken insan kaynakları departmanının kullanacağı yöntemi belirlemede etkilidir (Okakın, 2009:48).

İşe alınacak personelin iç veya dış kaynaklardan temin edilmesinden önce iki önemli noktanın belirlenmesi gerekir. Birinci nokta, çalışan işleme hangi işi yapmak üzere alınacağı ve bu işin özellikleri ve şartlarının neler olduğudur. Bu hususların tespiti için işletmede kapsamlı bir iş analizi yapılması gereklidir. İşletmede açık olan veya yeni açılması düşünülen bir işin bütün özellikleri, işin gerektirdiği şartlar ve çalışma koşulları iş analizi ile tespit edilir. İkinci nokta ise, iş analiz ve tanımlarının sonucunda ulaşılan bilgilere göre çalışılacak işlere alınacak personellerde gerekli olan yetenek ve niteliklerin belirlenmesidir (Sabuncuoğlu, 2016:102).

İşletme içerisinde bir kadro boşaldığında; boş kadronun bağlı olduğu birimin yöneticisi personel talep formu doldurur. Personel talep formu, iş şartnamesindeki bilgilere ek olarak işe başlama tarihi ve ödenecek maaş bilgisi; yarım gün veya tam gün mü geçici mi yoksa sürekli mi, mevcut boş kadro iç transferlerle doldurulabilir mi gibi bilgileri de içerir. Personel talep formu, ilgili birimin bir üst-kademe yöneticisi tarafından onaylanır ve insan kaynakları departmanına gönderilir (Bingöl, 2016:207).

## Şekil 2.2: Personel İstek Formu Örneği

PERSONEL TALEP FORMU					
Birim		CİNSİYET		Yaş	
Ünvan		Kadın	Erkek	Medeni Durum	
Eğitim				İşe Başlama Tarihi	
İş Deneyimi ve Süresi			Bilgisayar Bilgisi		
Yabancı Dil Bilgisi			İş İçin Gerekli Diğer Özellikler		
Görevin Tanımı ve Kapsam					
ÖNEREN	BÖLÜM	İNSAN	KAYNAKLARI	ONAYLAYAN	GENEL
YETKİLİSİ		YÖNETİCİSİ		MÜDÜR	
Tarih:		Tarih:		Tarih:	
İmza:		İmza:		İmza:	

**Kaynak:** Dursun Bingöl (2016), “İnsan Kaynakları Yönetimi”, Beta Basın Yayım, s.207

İşletmeye alınması planlanan çalışan sayısı ve aranan özellikler tespit edildikten sonra, bu işgücünü nasıl temin edeceğinin araştırılması gerekir. İşletme ihtiyaç duyduğu personeli bulmak için iç kaynaklara yada dış kaynaklara başvurabilir. İhtiyaç duyulan personel işletme içi kaynaklardan temin edilebiliyorsa terfi ya da iç transfer gibi yöntemlerle personel açığı giderilir (Avcı, 20017:7). İşletme iç kaynaklar yoluyla aradığı personeli bulamazsa bu sefer dış kaynaklara yönelir.

### 2.3.1.1. İç Kaynaklar

İnsan kaynakları açısından iç kaynak terimi işletmenin kadrolu işgörenlerini ifade etmektedir. İşletmeler boş durumda bulunan kadroları için dış kaynaklara başvurmadan önce işletme içerisinde personel ihtiyacını karşılama yoluna gidebilirler. İç kaynaklardan aday temin edebilmenin yolları: terfi, yatay geçiş, işletme içi duyurular ve iş dizaynı çalışmalarıdır (Saruhan ve Yıldız, 2014:257). İşletmeler genellikle personel ihtiyaçlarını karşılamak için dış kaynaklara başvurarak kurum dışından personel almak yerine öncelikle kurum içindeki kaynaklarını değerlendirmektedir (Yücel, 2018:10-11).

İşletme içerisinde bir pozisyon boşaldığında yönetim personel ihtiyacını iç kaynaklar yoluyla doldurmak isterse çeşitli yollarla eleman aradığı pozisyonu

çalışanlarına bildirir. İşletme içi panolara personel ilanını asabilir, çalışanlarına mail atabilir vb. yöntemlere başvurabilir.

İşletme içerisindeki boş pozisyonu iç kaynaklar yöntemiyle doldurma yöntemi, yöneticilere nakil veya terfi yoluyla çalışanlarının mevcut iş yapabilme potansiyellerini ve iş verimliliklerini gözlemleme imkanı da verir ve bu özelliği sayesinde dış kaynaklardan personel alma yöntemine göre daha çok tercih edilir. İşletmenin boş kadroları doldurmak için personelini terfi ettirmesi, çalışanları işlerini daha iyi yapmaları için teşvik eder. Eğer işletme yönetimi boş kadrolarını doldurmak için öncelikli olarak dış kaynaklar yoluyla personel seçmeyi benimserse çalışanlar mevcut iş gereklerinin daha fazlasını gerçekleştirmek için potansiyellerinin altında çaba gösterir. Bu durum, işletmelerin öncelikle iç kaynaklara yönelmelerine ve kendi bünyelerindeki yetenekli çalışanlarına öncelik vermelerine neden olur (Tonus, 2014:69).

İşletmeler personel ihtiyacını iç kaynaklar yoluyla giderirken iki yöntem kullanır: yatay yöntemler ve dikey yöntemler.

#### **2.3.1.1.1. Yatay Yöntemler**

İç Transfer diğer adıyla yatay yöntemler, işletmenin birimleri arasında çalışanların yatay olarak yer değiştirmesi yöntemidir. İşletme içindeki boş pozisyonun aynı nitelikte başka bir çalışan ile doldurulması; personelin çalışacağı ekibe daha kolay ve hızlı alışmasını ve uyum göstermesini sağlar. Bu nedenle dış kaynaktan personel bulma yöntemine göre daha az maliyetlidir.

#### **2.3.1.1.2. Dikey Yöntemler**

Terfi ya da yükselme, bir çalışanın yürütmekte olduğu görevinden daha fazla yetki ve sorumluluk alacağı üst bir pozisyona geçmesidir. Bu durumda çalışanın aldığı maaş ve sosyal saygınlığı artar (Sabuncuoğlu, 2016:105). Bu yöntemin işletmeye avantajları olduğu gibi bazı sakıncaları da bulunmaktadır. Nitekim bireyin mevcut işyerindeki performansı, bir başka işte de aynı performansı göstereceğinin garantisi değildir. Çünkü yeni bir iş farklı beceriler gerektirebilir (Bingöl, 2016:213).

### **2.3.2. Dış Kaynaklar**

Dış kaynaklar, işletme dışında bulunan ve çalışabilecek güçte ve istekte olan insanlar ve bunların bulunabileceği yerlerdir. Genellikle dış kaynaklar yöntemine işletme içerisindeki boş kadroların iç kaynaklar yoluyla doldurulmasının mümkün olmadığı durumlarda tercih edilir. Özellikle başlangıç seviyesindeki işlerin ve alternatifini bulunmayan üst pozisyonları doldurmak için dış kaynaklardan yararlanılır (Acar vd., 2018:123).

İşletmeler, kurum içerisinde açılan pozisyona uygun bir aday bulamamaları halinde veya kuruma yeni bir kan kazandırmak amacıyla dış kaynaklara başvurabilmektedirler (Bayraktaroğlu, 2003:63). İşletmelerde iç kaynaklardan faydalanarak üst mevkilerdeki pozisyonlar doldurulabilir. Böyle durumlarda baş gösteren personel ihtiyacı dış kaynak kullanımı ile giderilebilir. İşletmeye çalışmak için kabul edilen adaylar performanslarını ve verimliliklerini göstermek için var güçleriyle çalışarak işletmenin diğer çalışanlarını da motive edebilirler. Dış kaynak kullanımıyla işletmeye başvuru yapan adaylar arasından seçim yapılırken daha fazla seçme imkanı olur. Dış kaynak kullanımı iş gücü arzının ve maliyetinin düşük olduğu dönemlerde daha çok tercih edilir (Dereli ve Uzunçarşılı, 1990:25).

Dış kaynaklardan aday bulmada önemli olan; doğru işe doğru personelin kabul edilebilir yöntemlerle bulunmasıdır. Kabul edilebilirlikle anlatılmak istenen, işletmeye uygun adayın minimum maliyetle en azsürede bulunması ve işletmeye alınmasını sağlamaktır. Dış kaynaklardan aday bulma, iç kaynaklara göre daha maliyetli ve zaman alıcıdır (Tonus, 2014:73).

Dış kaynaklarla eleman bulma yöntemleri aşağıda açıklanmıştır.

#### **2.3.2.1. Duyurular**

Duyuru; işletmenin eleman aradığını veya personel ihtiyacını, kamuoyuna ve ilgililere el ilanı, posta, gazete, dergi, televizyon, radyo, internet gibi çeşitli yazılı ve görsel araçlarla duyurmasıdır. İşletmeler alt kademelerde çalışacak personel arıyorlarsa, bunların sıklıkla okudukları dergilere ve gazetelere ilan verirler. Genellikle ekonomist, mimar, muhasebecilik, mühendislik gibi

mesleklerde personel arayan işletmeler, mesleki yayınlara aradıkları özellikleri belirten ilanlar vererek, uygun adayların işletmeye başvuru yapmalarını sağlarlar (Bingöl,2016:218).

İş ilanı hazırlanırken şu hususlara dikkat edilmelidir: (Avcı, 2017:10)

- İlan, başvuru yapacak adayların merak ettiği soruları cevaplayacak şekilde net olarak hazırlanmalıdır. Adayların başvuracağı pozisyonla ilgili kafasında soru işareti olmamalıdır. İşletme çalışanlarına imkânları ve çalışma şartlarını mutlaka belirtmelidir.
- İlan, adayların ilgisini çekecek şekilde hazırlanmalıdır. Başlangıç cümleleri diğer ilanlarla aynı olabilir.
- İlanda çok fazla detaya girmeden işletme ilgili bilgi verilebilir. Örnek verecek olursak “Otomotiv sektöründe faaliyet gösteren şirketimiz, Akdeniz bölgesinde büyümeyi amaçlamaktadır” vs.
- İlanda mutlaka yapılacak işin tanımı yer almalıdır. İş tanımında yapılacak işin nitelikleri ve bu işi yapacak adaylarda aranan özellikler belirtilmelidir.

### **2.3.2.2. Doğrudan Başvuru veya Özgeçmiş Gönderme**

Bu yöntem genellikle ekonomik kriz ve daralma dönemlerinde sık olarak uygulanır. İnsan kaynakları departmanı işletmede çalışmak isteyen adaylar tarafından daha önce dolduran iş başvuru formları arasından başvurusu uygun olan adayları görüşmek üzere işletmeye davet eder. Kalan başvurular ileride işletmede boş bir pozisyon meydana geldiğinde değerlendirilmek üzere arşive kaldırılır (Avcı, 2017:11)

Aday işletmeye gelip bizzat başvuru yaptığı zaman, firmanın personel ihtiyacı olmasa bile hemen geri çevrilmez. Bu kişiler, iyi bir şekilde karşılanır ve başvuru formu doldurmaları istenir. Şu anda işletmede boş bir pozisyon olmadığı ileride kendisine uygun bir pozisyon olduğunda mutlaka haber verileceği bildirilir. Mektup veya e-maile başvuru yapıldığı zaman bu başvurular arşivlenir ve başvuru sahiplerine aynı şekilde ileride kendileri için uygun pozisyon olduğunda haber verileceği bildirilir. İşletmede personel ihtiyacı olduğunda daha önceden

doldurulan başvuru formları incelenir ve başvurusu uygun görülen adaylar görüşmek için işletmeye davet edilir (Bingöl, 2016:214).

İşletmenin verdiği iş ilanlarının açık ve anlaşılır olması gerekir. Bir iş ilanında işletme ve yapılacak iş ile ilgili bilgilere yer verilmelidir. Ayrıca adaylarda aranan özellikler, çalışma koşulları ve başvuruların nasıl ve nereye yapılacağı ile ilgili bilgilere de yer verilmelidir. Bu şekilde yapılan duyurulara açık duyuru denir (Dereli ve Uzunçarşılı, 1990:14). Bazı işletmeler ise ilan verirken kimliklerini gizlerler ve sadece posta kutusu numarası veya telefon numarası verirler. Bu tür duyurulara kapalı duyuru denir. İşletmeler çok fazla başvuru almak istemediklerinde veya çalışanlarının dışarıdan eleman alınacağını bilmelerini istemedikleri durumlarda kapalı duyuru yöntemini kullanırlar. Mevcut işinden memnun olmayan ve yeni iş arayan çalışanlar bilmeyerek çalıştığı işletmeye başvuru yapabilirler. Buna kör duyuru denir (Harvey ve Bowin, 1996:97).

### **2.3.2.3. Aracılarla Başvuru**

İşe alım yöntemlerinden birisi de, işletmede çalışan personelin tanıdıklarını işletme yönetimine tavsiye etmesidir. Günümüzde çoğu işletme tarafından kullanılan bir yöntemdir. Çalışanlar işletme yönetiminden memnunsal ve işletmede olumlu bir hava hakimse, işletme yönetimi de çalışanlarından memnunsal örgüt yönetimi personel açığını kapatmak için mevcut çalışanlarından yakın çevresini, arkadaşlarını ve akrabalarını tavsiye etmelerini isteyebilir. İşletme çalışanları işlerinden ve çalıştıkları iş yerinden gerçekten memnunsal yakın çevrelerinde işlerinden ve iş yerlerinden övgüyle bahsederler ve bu insanların işletmeye ilgi duymasına sebep olurlar. Önerdiği kişilerin işe alındığını gören çalışanlar memnun olurlar, işletme yönetimi tarafından değer verildiklerini hissederek ve işletme yönetimine bağlılıkları artar (Bingöl, 2016:213-214)

İşletmenin aracılara yöntemiyle personel bulmasının avantajları şunlardır (Avcı, 2017:11):

- İşletme eleman ihtiyacı olduğunu ilan panolarına asarak duyurur. Bu yüzden maliyeti yoktur.



- İşletmeye referans yoluyla kabul edilen personelin önceden işletme hakkında bilgisi olduğundan oryantasyon süreci kısa sürede tamamlanır.
- Çalışanlar işletmeye tavsiye edecekleri kişileri seçerken kişiliğinden ve çalışma disiplininden emin olduğu kişileri tercih eder.

Aracılar yoluyla personel temin etmenin bazı dezavantajları vardır. Öncelikle çalışanlar işletme içerisindeki boş kadronun gerektirdiği nitelik ve özellikleri bilmiyorsa işletmeye yanlış kişileri tavsiye edebilir. İkincisi, insanlar genellikle tanıdıkları hakkında tarafsız yorum yapamazlar, iş ile arkadaşlık ilişkisini birbirine karıştırabilirler. Çalışanlar bazen tanıdıkları ve kendilerine yakın gördükleri kişileri yapılacak işin niteliklerine uygun olup olmadıklarına bakmaksızın işletme yönetimine tavsiye edebilirler. Bazen de çalışanlar kasıtlı olarak aranan niteliklere sahip olmayan yakınlarını bilerek işletmeye tavsiye edebilir. Örneğin çalışan işletme içerisinde kendi konumunu güçlendirmek ve yetki alanlarını genişletmek için yapılacak işe uygun olmayan adayları bilerek işletmeye tavsiye eder. İşletmeler bazen müşterilerinin ve hissedarlarının uygun olmayan personel önerilerini reddederken sıkıntı yaşayabilirler. Bu tür sıkıntılı durumlarla karşılaşmamak için personel seçiminde görev alanların ve tavsiyede bulunan insanların daha dikkatli olması gerekir (Acar vd, 2018:127).

#### **2.3.2.4. İş Kurumu**

İş ve işçi bulma kurumları işletmelerin personel ihtiyacını karşılamak için birçok ülkede devlet tarafından kurulan kurumlardır. Bu kurumların kurulmasında amaç genellikle alt seviyede çalışacak personellerin işe yerleşmelerini sağlamaktır (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2003:311). Ülkemizde İş ve İşçi Bulma Kurumu (İİBK), 4837 Sayılı Kanun ile 21 Ocak 1946 yılında kamu istihdam hizmetlerini düzenlemek amacıyla kuruldu. 4837 Sayılı Kanun ile Kurumun görevi şu şekilde belirlenmiştir: "işçilere vasıflarına uygun işler bulmak ve işverenlere de işlerine uygun vasıfta işçi bulmak" yani yapılacak iş ile iş arayanlar arasında aracılık görevi yapmak. İş ve İşçi Bulma Kurumu 617 Sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile 4 Ekim 2000 tarihinde kapatılmış ve yerine Türkiye İş Kurumu (İŞKUR) kurulmuştur (İŞKUR, 2018).

İŞKUR daha çok mavi yakalı personelin istihdam edilmesinde etkilidir. Hem personel arayan işverenler hem de iş arayanlar, internet üzerinden veya doğrudan İŞKUR bürolarına giderek iş ve meslek danışmanları aracılığıyla kayıt yaptırırlar. İşverenlerin ve işgörenlerin talepleri dikkate alınarak adaylar uygun işlere yönlendirilir.

İŞKUR, 2016 yılında işsizliğin yoğun olduğu bölgelerde Toplum Yararına Program (TYP) projesi başlatmıştır. Bu proje kapsamında en fazla 6 aylık dönemlerle iş arayanlara istihdam sağlanmaktadır.

Kurum ayrıca; eski hükümlü, engelli ve yasalar tarafından istidam edilmesi zorunlu olan kişilerin işe yerleştirilmesini sağlar, bu durumda olanlara danışmanlık hizmeti verir, istidamın arttırılması, çalışanlara eğitim verilmesi ve işsizliğin azaltılması gibi konularda diğer kurumlarla işbirliği halinde olur (Avcı, 2017:12).

#### **2.3.2.5. Özel İstihdam Büroları**

Özel istihdam büroları, iş arayanların elverişli oldukları işlere yerleştirilmesine ve çeşitli işler için uygun işçiler bulunmasına aracılık yapmak ve/veya geçici iş ilişkisi kurma faaliyeti yürütmek üzere Kurum tarafından izin verilen gerçek veya tüzel kişiler tarafından kurulan büroları ifade eder. Özel İstihdam Kurumu Yönetmeliği, 11 Ekim 2016 tarihi ve 29854 sayılı Resmi Gazete ile Yürürlüğe girmiştir. Özel istihdam büroları ve insan kaynakları firmaları, eleman arayan firmalar ile iş arayan insanlar arasında aracılık yapan özel kurumlardır. İş arayan insanlar bu tarz firmalara öz geçmişlerini bırakırlar ve oluşturulan aday havuzuna katılırlar, eleman arayan işletmelerde çalışanlarında aradıkları özellikleri belirten bir formula bu firmalara başvuru yaparlar. İşletmeler bu aracı kuruluşların aday havuzunda aradıkları özelliklere uygun aday bulurlarsa görüşmek için işletmelerine davet edebilirler (Avcı, 2017:12).

Günümüzde danışmanlık şirketlerinin sayıları hızlı bir şekilde artmaktadır. Bu tür pozisyonlarda çalışan, kelle avcılığı yapan şirketlerin bir kısmı belirli sektörlere ve üst düzey pozisyonlara odaklanmakta olup, firmaların da bu tür pozisyonlarda personel temin etmeleri gereken durumlarda başvurdukları yöntemlerden biridir (Yücel, 2018:14).

Türkiye’de Özel İstihdam Kurum veya Bürolarının açılmasına izin vermek, faaliyetlerini izlemek yetkisi belirtilen kanun ile Türkiye İş Kurumu’na verilmiştir. Kanun’un 17. maddesine göre; “İş arayanların elverişli oldukları işlere yerleştirilmeleri ve çeşitli işler için uygun işçiler bulunmasına aracılık etme görevi, Kurum ve bu amaçla gerçek veya tüzel kişiler tarafından kurulan özel istihdam büroları aracılığıyla yapılır. Özel istihdam büroları, Kurumca iş piyasasının ihtiyaçları dikkate alınarak belirlenecek sayıda ve aranan koşullar çerçevesinde seçilmek ve izin verilmek kaydıyla, kamu kurum ve kuruluşları dışında iş ve işçi bulma faaliyetlerinde bulunabilirler.” Bunun haricinde özel istihdam kuruluşları, kanunun 19. maddesine göre iş aramak için kendisine başvuru yapanlardan hiçbir şekilde ücret talep edemez ancak personel ihtiyacı karşılanan firmalardan yaptığı iş karşılığı olarak ücret talep edebilir (Bingöl, 2016:221-222).

#### **2.3.2.6. Eğitim Kuruluşları**

Kariyer günleri ile işletmeler ve üniversite öğrencilerinin bir araya getirilmesi amaçlanır, bu sayede öğrencilerin işletmeleri tanınması sağlanırken, işletmelerde kendilerine stajyer bulma imkanına sahip olurlar (Avcı, 2017:13).

Özellikle batı ülkelerinde çok yaygın olarak kullanılan bu sistem sayesinde birçok okulda okul yönetimi tarafından oluşturulan öğrenci büroları veya işe yerleştirme merkezleri bulunmaktadır. Bu sayede öğrencilerin mezun olduktan sonra kolay iş bulmaları sağlanır ve aynı zamanda öğrencilere işe göre yetişme olanağı tanınır (Sabuncuoğlu, 2016:115).

#### **2.3.2.7. Engelli ve Eski Hükümlüler**

4857 Sayılı İş Kanunu eski hükümlü ve engellileri topluma kazandırmak hedefliyle kamu ve özel işverenliği durumu da dikkate alınarak önemli hukuki yükümlülükler yerine getirmektedir. 15.02.2008 tarihli ve 5763 Sayılı Kanun ve 4587 Sayılı İş Kanununda yapılan değişikliklerle eski hükümlü ve engelli personel çalıştırılması ile ilgili önemli düzenlemeler yapılmıştır (Sabuncuoğlu, 2016:115).

### **2.3.2.8. İşgören Kiralama**

İşletmeler dönemsel yoğunluklarının olduğu zamanlarda kısa veya uzun dönemli olarak çalışan kiralama yoluna başvurabilirler. Bu durumda çalışan, kiralayan firmanın elemanıdır ve işletme kiralayacağı personeli kendisi seçer. Bu durumda işletmeler kiraladıkları personelin sadece ücretini öderler; sosyal yardımlar, sigorta, vergi ve işten çıkarma durumlarında tazminat ödemesi çalışanı kiralayan firmaya aittir.

### **2.3.2.9. İnternet**

İşletmeler internet üzerinden aday toplama işlemini iki şekilde yaparlar. Kendi internet siteleri üzerinden eleman ilanı yayınlayarak personel seçimini kendi insan kaynakları birimi ile tamamlarlar ya da internet üzerinden faaliyet gösteren özel insan kaynakları sitelerinden yararlanırlar. Birinci yöntemde adaylar başvurmak istedikleri firmanın internet sayfasına girerek iş başvuru formunu doldurup özgeçmişlerini gönderirler. İkinci yöntemde ise adaylar kariyer sitesinde yayınlanan ilanları inceleyerek çalışmak istedikleri firmaların ilanlarına başvuru yaparlar. Kariyer siteleri adayların ilgisini daha çok çektiği için birçok işletme bu sitelere üye olup aday başvuru havuzu oluşturur.

### **2.3.2.10. Diğer Kaynaklar**

Çok sık tercih edilmemekle birlikte dış kaynaklar yoluyla personel temin etmede kullanılan birkaç yöntem daha vardır. Bunlardan bazılarını sayacak olursak; rakipler ve diğer rakip firmalar, stajyerler, sendikalar, geçici ve mevsimsel işçiler, ev kadınları ve öğrenciler.

**Rakipler ve Diğer Rakip İşletmeler:** Aynı sektörde faaliyet gösteren diğer işletmeler çeşitli firmalar işletmeler için önemli bir tedarik kaynağıdır (Bingöl, 2016:217). Değişik firmalarda çalışan işgörenler uygun ücret ve çalışma koşulları karşılığında işletmeye çekilebilir.

**Stajyerler:** Firmalar, meslek liselerinde veya üniversitelerde son sınıfta okuyan öğrencileri yaz dönemlerinde veya öğrenim dönemleri içerisinde kendi bünyelerinde istihdam ederler. Bu sayede stajyer öğrenciler kendilerine verilen

işleri yaparlar; işverenlerde stajyer öğrencinin iş performansını gözlemleyerek işletmede çalışıp çalışmayacağına karar verebilir (Bingöl, 2016:223).

Sendikalar: Sendikalar belirli meslek kollarının oluşturduğu gruplardır. Güçlü bir sendikaya sahip işyerleri işe kimin alınacağı ve bu kişinin nereye yerleştirileceği hususunda etkili olabilirler (Tonus, 2014:78).

İşletmede geçici işçi kullanımı söz konusu ise geçici ve mevsimsel işçilerden, ev kadınlarından ve öğrencilerden yararlanılabilir (Sabuncuoğlu, 2016:118).

## **2.4. İş Gücü Temininin Sağlanmasında Uygulanan Başlıca Yöntemler**

### **2.4.1. Başvuruların Kabulü ve İncelenmesi**

İşletmede açık olan pozisyonları doldurmak için ilana çıkıldıktan sonra sıra başvuruların kabul edilmesine ve incelenmesine gelir. İnsan kaynakları departmanı başvuru yapacak adaylar için başvuru formu hazırlar ve adaylardan bu formu doldurmaları istenir.

İşletmeye başvurular genellikle iki şekilde yapılır. Aday işletmeye bizzat gelerek başvuru formu doldurabilir yada işletmenin internet sitesindeki veya kariyer sitelerindeki başvuru formlarını doldurur. Doldurduğu formların yine internet üzerinden veya e-mail yada posta yoluyla işletmeye ulaşmasını sağlar.

Şekil 2.3: İş Başvuru Formu

**İŞ BAŞVURU FORMU**

FOTOĞRAF

Başvuru Tarihi :  
Başvurulan Pozisyon :

**A. KİŞİSEL BİLGİLER**

Adınız		Doğum Yeriniz	
Soyadınız		Doğum Tarihiniz	
Cinsiyetiniz	Bayan <input type="checkbox"/> Erkek <input type="checkbox"/>		
Uyruğunuz	T.C. <input type="checkbox"/> Diğer .....		
İkametgah Adresiniz			
Teléfono Numaranız	Ev: .....	Cep1: .....	Cep2: .....
E-posta adresiniz	@		
Askerîk Durumunuz	Tamamlandı <input type="checkbox"/>	Terhis Tarihi	
	Yaslı <input type="checkbox"/>	Tarih	
	Muaf <input type="checkbox"/>	Muafiyet Nedeni	
Sürücü belgeniz var mı?	B <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> D <input type="checkbox"/> E <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/> Yok <input type="checkbox"/>		
Medeni Durumunuz	Evli <input type="checkbox"/> Bekar <input type="checkbox"/>	Eğinizin Mesleği	
Sigara Kullanıyor musunuz?	Evet <input type="checkbox"/> Hayır <input type="checkbox"/>	Çocuk Sayısı	

**B. EĞİTİM BİLGİLERİ**

	Okul Adı	Bölümü	Başlangıç Tarihi	Bitiş Tarihi	Mezuniyet Derecesi
İlköğretim					
Lise					
Ön Lisans					
Lisans					
Y. Lisans					
Doktora					

**C. YABANCI DİL BİLGİSİ**

Dil	Okuma			Yazma			Konuşma		
	Orta	İyi	Çok İyi	Orta	İyi	Çok İyi	Orta	İyi	Çok İyi
1-									
2-									
3-									

**D. BİLGİSAYAR BİLGİSİ**

Program	Çok İyi	İyi	Orta	Az
Excel				
Word				
Power Point				
Diğer:				

**Kaynak :** <https://pinstake.com/tag/is-basvuru-formu-ornegi-excel/>, 2019

İş başvuru formu, işe başvuru yapan adayın özellikleri ile işin nitelikleri arasında uyumun incelenebileceği bir formdur (Sabuncuoğlu, 2016:120). Başvuru formu ile adayın kişisel bilgileri, eğitim bilgisi ve mesleki deneyimi, hobileri ve referans bilgileri hakkında bilgi edinilmeye çalışılır.

İş başvuru formu aday hakkında ön bilgi edinilmesinin yanı sıra mülakat sırasında görüşmeciye adayı tanıması hakkında da yardımcı olur. Görüşmeciler bu formlar öncesi adaylar hakkında bilgi sahibi olurlar ve görüşme bu sayede daha sağlıklı ilerler (Torrington ve Hall, 1998:227).

Başvuru formundaki bilgilerin doğru olup olmadığı tartışmaya açık bir konudur. Aday işe kabul edilmek için formda kendisiyle ilgili yanlış beyanda bulunabilir. Başvuru formlarındaki bilgilerin doğruluğu referans kontrolüyle tespit edilebilir. Ayrıca işletmeler başvuru formunun altına adayın kendisi ile ilgili istenilen bilgileri doğru olarak cevapladığını ve yanlış bilgi verilmesi hakkında başvurusunun kabul edilmeyeceğini kabul ettiği bir madde eklerler ve adaya imzalatırlar (Byars ve Rue, 2000:176).

#### **2.4.2. Mülakat**

Mülakat kelime anlamı olarak “Bir işe alınacak kişiler arasından seçim yapabilmek amacıyla kendileriyle karşılıklı konuşma, görüşme” olarak tanımlanır (TDK, 2018). Mülakat, kurum yöneticileri yada işe alım uzmanlarının, işletmede bulunan boş pozisyona başvuru yapan aday ile adayın işe uygun olup olmadığını belirlemek amacıyla yürütülen karşılıklı bir iletişim sürecidir. Mülakat sonucunda adayın başvurduğu pozisyon için uygun olup olmadığına karar verilir, adayda işletme hakkında bilgi sahibi olur ve burada çalışmak isteyip istemediğine karar verir. Mülakat yöntemi, belirli bir amaca yönelik olmalıdır ve işletme için bir değerlendirme ve analiz tekniği olarak kabul edilmektedir (Altun ve Kovancı, 2004:55).

Mülakat, işlemede boş bulunan görev için işletme ile aday arasında yapılan bir görüşme türüdür (Öner, 2008:113). Mülakat sırasında aday hakkında bilgi edinilmeye çalışılır. Adayın eğitim durumu, sahip olduğu deneyimleri, motivasyonu, kişiliği hakkında kendisine sorular sorulur ve bilgi edinilmeye çalışılır. Böylece adayın kişiliği, eğitimi, fiziksel görünümü, sosyal olup olmadığı, ekip çalışmasına uyum sağlayıp sağlayamayacağı, stresle başa çıkabilme durumu hakkında fikir sahibi olunur (Özdemir, 2017:148).

İnsan kaynakları çalışanlarının mülakat süreçlerinde farklı teknikler kullandıkları görülmektedir. Mülakatlar adaylar firmaya davet edilerek yüz yüze

gerçekleştirilebileceği gibi internet ortamından görüntülü konuşma teknolojisi ile de yapılabilir. Yüz yüze yada internet ortamı aracılığı ile yapılan mülakatlar sonucunda aranan pozisyon için uygun adaylar seçilir (Yücel, 2018:24).

Mülakat süreci, insan kaynakları personeli, adayın işe alınacağı departmanın yöneticisi veya dışarıdan gelen danışmanlık şirketinin çalışanı tarafından yönetilebilir. Bu konuda bir komite oluşturulması da sık karşılaşılan yöntemlerden biridir (Şimşek ve Öge, 2015:143-144). Mülakat iki yönlü bir süreçtir. İşletme adayı tanımaya çalışırken aday da başvuru yaptığı firmayı tanır. İşletme iş başvurusu yapan adayları değerlendirirken, aday da aynı zamanda başvuru yaptığı işletmeyi değerlendirir. Mülakat sırasında görüşmeci adaya mutlaka başvuru yaptığı işletme ilgili bilgiler vermelidir. Aday merak ettiği soruları görüşmeciye sormalı ve net cevaplar alabilmelidir.

Özgeçmişini incelenen ve mülakat için uygun görülen adaylar görüşmeye çağırılmadan önce, adayın özgeçmişini, başvuru formu ve eğer varsa uygulanan testler mutlaka incelenmeli adaya sorulacak sorular önceden belirlenmelidir. Görüşme esnasında adaya ait bu bilgiler mülakatı yapan kişinin yanında mutlaka bulunmalıdır. Adaya yöneltilen sorular bittikten sonra mülakatçı şirket ve pozisyon hakkında adaya bilgi vermelidir. Görüşme sonrasında adaya süreç sonuçlanıncaya kadar olumlu veya olumsuz herhangi bir izlenim yansıtılmaması gerekir (Gider, 2015:42). Mülakat sonucu ne olursa olsun aday mutlaka bilgilendirilmelidir.

Mülakat sürecinin sağlıklı bir şekilde yürütülmesi, adayın işletmeye ve başvurduğu pozisyona uygunluğunun değerlendirilebilmesi için aşağıdaki dört konuya dikkat edilmelidir (Dereli ve Uzunçarşılı, 1990:34):

- Adayın başvuru yaptığı işin gereklerini karşılayıp karşılamadığına çok dikkat edilmelidir.
- Aday hakkında sadece kendisinden öğrenilebilecek konular hakkında mutlaka bilgi edinilmelidir.
- İleride yaptığı iş ile ilgili bir sıkıntı yaşadığında nasıl bir çözüm üreteceğine dair sorular sorulmalıdır.



- Adaya yapacağı iş ve çalışacağı işletme ile ilgili bilgi verilmelidir. Yapılacak iş ve çalışacak işletme hakkında adayın doğru bilgi sahibi olması çok önemlidir.

Mülakat yapılan kişi sayısı arttıkça daha önceki adaylarla yapılan görüşmeler eksik hatırlanabilir ya da adayların sorulan sorulara verdikleri cevaplar diğer adayların cevapları ile karıştırılabilir. Bu türlü hataları ve aksaklıkları önlemek için mülakatı yapan kişinin, görüşme bittikten hemen sonra aday ile ilgili izlenimlerini önceden hazırlanmış bir forma dökmesi gerekir. Bu işlemin bir sonraki aday görüşmeye alınmadan hemen önce yapılması aday ile ilgili izlenimlerin doğru aktarılması açısından önemlidir (Tonus, 2014:91).

Mülakat esnasında adaya kendisi ile ilgili sorular sorulur, başvurduğu iş hakkında ne kadar bilgi sahibi olduğu anlaşılmaya çalışılır, çalışırken bir problemle karşılaştığında nasıl çözüm üreteceği gibi sorular sorulur ve adayın kısıtlı zamanda bu tip sorulara nasıl cevaplar verdiği, pratik olup olmadığı anlaşılmaya çalışılır. Görüşme esnasında verdiği tepkilerden adayın iletişim becerisi ölçülmeye çalışılır.

İnsan kaynakları departmanı mülakata davet edeceği adayları işletmede çalışmak için başvuru formu dolduran adaylar arasından seçer. Başvuru formları titizlikle incelenmeli ve çalışılacak iş için uygun bulunan adaylar mülakata davet edilmelidir. Başvuru formları incelenirken işletmedeki boş pozisyon için aranan şartları taşımayan adaylar mutlaka mektup veya e-mail yoluyla bilgilendirilmelidir. Adaya bu pozisyon için gereken şartları taşımadığı başvurusunun aday havuzunda saklandığı ve ileride kendisine uygun bir pozisyon olduğunda mutlaka iletişime geçileceği kibar bir dille bildirilmelidir. Geri bildirim işletmenin kurum imajı açısından çok önemlidir. Başvurusu reddedilen aday veya adayın yakınları işletmenin müşterisi olabilir yada ileride bu adaylardan biriyle tekrar çalışma koşulları meydana gelebilir. Her iki durumda da işletmenin kurum imajını kaybetmemesi gerekir.

Mülakat öncesi görüşmecinin yapması gereken bir takım hazırlıklar vardır. Öncelikle mülakatın ne için yapılacağına belirlenmesi gerekir. Bu bir iş başvurusu, terfi, işyerindeki herhangi bir sorunun çözümü ya da performans

değerlemesi görüşmesi olabilir. Mülakatın türü belli olduktan sonra görüşmeci mülakat sırasında üzerinde duracağı konuları saptamalıdır hatta yapılacak işin gereklerini öğrenmesinde büyük fayda vardır. İşin gereklerinin ve mülakat konularının belirlenmesinden sonra görüşmeci mülakat yapacağı adaylar hakkında bilgi toplamalıdır. Bunun için görüşme yapacağı adayların başvuru formlarını incelemeli ve adaylar hakkında fikir sahibi olmalıdır. Görüşmecinin mülakat öncesi yaptığı hazırlıklar mülakatın sağlıklı bir şekilde ilerlemesini ve mülakattan en yüksek verimin alınmasını sağlar. Adaylarla hiçbir ön hazırlık yapılmadan görüşme yapılabilir ancak bu tarz görüşmelerin sonunda sağlıklı sonuçlar almak çok zordur.

Mülakat yapılacak ortamında düzenlenmesi gerekir. Aday için rahat bir görüşme ortamı hazırlanmalıdır. Görüşme yapılacak odada gereksiz ışıklandırma ve çok fazla dikkat çeken aksesuar olmamalıdır. Görüşmecinin masası tertipli olmalı gereksiz dosya ve kağıt yığınları ortadan kaldırılmalıdır. Görüşme sırasında telefon bağlantısı yapılmamalı ve odaya giren çıkan hiç kimse olmamalıdır.

Mülakatı yapacak görüşmecinin seçimi de çok önemli bir konudur. Görüşmeci empati yapabilme yeteneğine sahip olmalı, iyi bir dinleyici olmalı ve adayın dikkatini belirli bir konuya toplayabilme yeteneğine sahip olmalıdır. Görüşmeci seçilirken ayrıca deneyimli olmasına dikkat edilmeli, işletmeyi temsil etme yeteneği olmasına dikkat edilmelidir. Görüşmeciler görüşmeye başlamadan önce adayın heyecanını bastırmasına yardımcı olmalı ve adayı rahat konuşabilmesi için cesaretlendirmelidir (Aldemir vd., 2004;104-105). Görüşmeci adayı rahatlatmak ve güven duygusu oluşturmak için samimi davranmalı, güler yüzlü ve rahat olmalıdır. Mülakata gündem dışı konularla başlanırsa aday rahatlar ve daha samimi bir ortam oluşur.

Görüşmeci belirlenip mülakat öncesi hazırlıklar tamamlandıktan sonra, başvurusu olumlu olarak değerlendirilen adaylarla telefon veya e-mail yoluyla iletişime geçilir ve mülakat için işletmeye davet edilirler. Adaya görüşmenin nerede, ne zaman yapılacağı ve görüşmecinin kim yada kimler olacağı hakkında bilgi verilmelidir. Randevu saatinde adayların karşılanması, ikramda bulunulması ve çok fazla bekletilmemeleri işletmenin imajı açısından önemlidir (Özdemir, 2017:151).

## 2.4.2.1. Mülakat Türleri

### 2.4.2.1.1. Serbest Planlı Olmayan Mülakat

Serbest planlı olmayan mülakatlar aday ile görüşmeci arasında soru-cevap şeklinden ziyade sohbet havasında geçer. Daha çok açık uçlu sorular sorulur ve mülakatın gidişi adayın verdiği cevaplara göre şekillenir. Sıklıkla “Bana kendinizden bahsedermisiniz?” ya da “Nasıl bir çalışma ortamında çalışmak istersiniz?” tarzı sorular sorulur. Serbest planlı olmayan mülakatlar adayın kişiliği hakkında daha çok bilgi verir (DeCenzo vd., 2017:155).

Serbest Planlı olmayan mülakat türünde mülakatçı adayı yönlendirmeye çalışır ve önemli gördüğü sözcükleri ve cümleleri tekrarlatmaya çalışır. Adayın duygusal tepkileri, tutumları ve görüşleri hakkında detaylı bilgi alınır. Bu teknik sayesinde adayın önceki deneyimleri, aile yapısı ve diğer kişiler ile ilişkileri hakkında bilgi sağlanır (Bingöl, 2016:259).

Serbest Planlı Olmayan Mülakatlarda, adaylardan elde edilen bilgilerin doğruluğu çok net değildir. Sorular genellikle açık uçlu olduğundan her adayın verdiği cevaplar birbirinden farklıdır ve birbiriyle kıyaslanma şansı pek yoktur. Ayrıca mülakatçı tek kişi ise aday hakkında ön yargılı davranabilir (Altun ve Kovancı, 2004:57-58). Bu mülakat tarzında her adaya farklı sorular sorulur. Adayın bir işi yaparken nasıl bir tavır takınacağı, performansı, bir olay karşısında vereceği tepkiler, duyguları ve düşünceleri ölçülmeye çalışılır

Serbest Planlı Olmayan mülakatı gerçekleştiren görüşmecinin çok deneyimli olması gerekir. Aksi halde gerek adaydan gerekse mülakatın yapıldığı ortamdan etkilenebilir ve görüşmenin kontrolünü kaybedebilir. Serbest mülakatlarda adaya sorulacak sorular önceden belirli değildir ancak soru sorulacak konu başlıkları önceden belirlenmiştir ve mülakat bu konu başlıkları üzerinden devam eder (Telman ve Türetgen, 2004:220). Serbest mülakatlarda görüşme konusu çok geniş tutulur ve görüşmeler akıcı, esnek ve daha rahat bir ortamda gerçekleşir. Görüşmecinin, adayın davranışları ve kişiliği hakkında yanlış bir kaniye kapılmaması için deneyimli olması çok önemlidir (Sabuncuoğlu, 2016:132). Mülakatın başarıyla tamamlanabilmesi için görüşmecinin adayın sözünü kesmemesi, konuşmasına izin vermesi ve iyi bir dinleyici olması gerekir.

Serbest mülakat yöntemine getirilen bazı eleştiriler şunlardır (Şendoğdu, 2014:27):

- Aday bazı durumlarda görüşmeciyi yanıltabilir.
- Görüşmeci adayla ilgili olumlu veya olumsuz nesnel bir yargıya kapılabilir. Bu duruma halo etkisi denir. Bu nedenle görüşme objektiflikten uzaklaşabilir.
- Her adaya farklı sorular sorulduğu için adaylar birbirleriyle kıyaslanamaz.

Yukarıda sayılan nedenlerden dolayı serbest mülakatların güvenilirliği diğer mülakat türlerine göre daha azdır. Çünkü bu tarz mülakatlarda hata yapma oranı daha fazladır.

#### **2.4.2.1.2. Standart Planlı Mülakat**

Standart planlı mülakat yönteminde adaylar daha önceden hazırlanan sorulara cevap verirler. Bu teknikte sorular kapalı uçludur. Her adaya kelimesi kelimesine aynı sorular sorulur. Ve alınan cevaplar mülakat formuna kaydedilir. Mülakatta sorulacak sorular işletmede daha önceden yapılan iş analizleri ile elde edilen bilgilerden hazırlanarak oluşturulur. Mülakatı yapanlar görüşme sonunda mutlaka bir değerlendirme formu doldurmak zorundadır (Beardwell vd., 2003:243). Soruların önceden hazırlanması görüşmenin akıcı geçmesine neden olur. Görüşmeci ve aday daha rahat bir ortamda mülakatı gerçekleştirirler (Çevik, 2010:59).

Standart mülakat aday sayısının fazla olduğu durumlarda çok tercih edilen etkili bir mülakat türüdür. Soru kalıpları belli olduğu ve bütün adaylara aynı sorular sorulduğu için adayların birbiriyle kıyaslanmasına olanak sağlar. Bu yüzden diğer mülakat türlerine göre daha objektif kararlar verilir. Adayın yapılacak iş ile ilgili bilgisini ve yeteneklerini anlamak için etkili bir yöntemdir. Bütün adaylara aynı sorular sorulduğu ve soru kalıbının dışına çıkılmadığı için zaman tasarrufu sağlar. Ancak bu mülakat türüne getirilen bazı eleştiriler de vardır. Soru kalıplarının önceden belirlenmiş olması nedeniyle planlı mülakatlar esnek değildir bu nedenle adayın kişiliğini saptamada yetersiz kalabilir. Adayların

özel yetenek ve becerilerinin ortaya çıkarılmasına fırsat vermez. Planlı mülakatlarda tüm adaylar genellikle aynı gün görüşmeye çağırılır ve adaylar görüşme öncesinde birbiriyle iletişime geçebilir. Bu durumda görüşme için bekleyen adaylar kendilerine yöneltilecek sorular hakkında bilgi sahibi olabilirler ve cevaplarını önceden hazırlayabilirler (Şendoğdu, 2014:26).

Standart Planlı Mülakatlarda sıklıkla sorulan soru başlıkları aşağıda gösterilmiştir (Özdemir, 2017:155):

- Deneyim: Adayın daha önce yaptığı işler ve çalıştığı firmalar hakkında sorular sorulur. Böylece adayın iş tecrübesi hakkında bilgi sahibi olmak istenir.
- Eğitim: Adaya en son mezun olduğu okul hakkında sorular sorulur. Başvurduğu iş ile ilgili mesleki bir eğitim almışsa bilgi vermesi istenir.
- Adaydan kendisini tanıtmaması istenir. Böylece nasıl bir kişiliğe sahip olduğu hakkında fikir edinilmeye çalışılır. Örneğin uyumlu mu, sakin mi, sinirli mi vs.
- Çalışma düzeni: En son çalıştığı iş yerinde ne kadar süre çalıştığı ve ne için işyerinden ayrıldığı adaya sorulur.
- İş disiplini: Adayın düzenli çalışıp çalışmadığı, bilinçli ve etkin bir iş yeteneğine sahip olup olmadığı öğrenilmeye çalışılır.
- Adayın çalışırken daha önce hiç karşılaşmadığı yeni bir durumla karşılaştığında nasıl bir tepki vereceği ve ne yapacağı öğrenilmeye çalışılır.
- Olgunluk: Adayın kendi tutum ve davranışları sonucu ortaya çıkan bir olayda ne kadar sorumluluk alabileceği öğrenilmeye çalışılır.
- Adayın hobileri, boş vakitlerini nasıl değerlendirdiği ile ilgili kendisine sorular sorulur.

### **2.4.2.1.3. Panel ve Grup Tipi Mülakat**

İki veya daha fazla görüşmecinin tek aday ile yaptığı görüşme türüne panel tipi mülakat denir. Panelde yer alan her görüşmeci, mülakatta bulunma sebebini açık ve net bir şekilde bilerek görüşmeye katılmalıdır ayrıca ne tür bilgiler almaları gerektiği ve bu bilgileri almak için sormaları gereken soruları önceden hazırlayarak mülakata katılmalıdırlar (Karaçal, 2007:17).

Daha çok yönetici seçiminde kullanılan bu yöntem, zaman kaybını önler ve adaylar arasında anında değerlendirme ve karşılaştırma olanağı sunar. Panel ve grup tipi mülakatlarda adayın kişisel özellikleri, grup çalışmasına yatkınlığı, öfke kontrolü ve duruma göre gösterdiği davranış ve tepkileri incelenir. Grup veya panel görüşmesinde iki yöntem uygulanır. Birincisi, mülakatı yapan görüşmeci 10-15 kişiden oluşan grubu karşısına alır ve onlara çeşitli sorular yöneltir. Adayların verdikleri cevaplara göre işletme için en uygun olan personel seçilir. İkinci olarak adaylar bir gözlemci eşliğinde bir odaya alınır ve belirli bir konuyu tartışmaya başlarlar. Bu sırada gözlemci adayları ve tartışmaları izleyerek aralarından liderlik yeteneğine sahip olan, düzgün diksiyonlu, algılama, anlama, kavrama ve yargılama yeteneğine sahip olanları tespit eder. Grup ve panel tipi mülakatların başarılı olması için aday sayısı 7 yi geçmemeli ve görüşmenin süresi 1 saati aşmamalıdır (Sabuncuoğlu, 2016:132-133).

Panel yada diğer adıyla grup mülakatı yapılandırılmış mülakat türü olduğu için sorular önceden hazırlanır ve adaylardan bu soruları cevaplamaları istenir. Adayların verdikleri sorulara 1 ile 5 arası puan verilir. Bu puanlar; 1 zayıf, 2 sınırdaki, 3 orta, 4 iyi, 5 çok iyi şeklinde sıralanır ve genellikle yerleşik bir ölçek üzerinde bulunur. Mülakat tamamlandıktan sonra görüşmeci adayların aldığı puanları kısa bir özet ile değerlendirme formuna kaydeder. Mülakata giren bütün adaylar için son değerlendirmeler yapılır, bu değerlendirmelerden elde edilen puanların ortalaması alınır ve aday hakkında karar verilir (Tütüncü, 2015:17).

### **2.4.2.1.4. Sorun Çözme Görüşmesi**

Sorun Çözme Görüşmesinde, adaylara başvurdukları pozisyonla ilgili bir sorun verilir ve bu sorunu çözmeleri istenir. Genellikle “Bu durumla karşılaşıyorsanız siz ne yapardınız?” şeklinde sorular sorulur. Adayın soruna

yaklaşımı ile birlikte konu ile ilgili bilgisi, sorun karşısındaki tutumu ve fikrini savunuşu değerlendirilir (Erdoğan, 1991:264). Örnek verecek olursak, bir banka işe alacağı adayın zor bir durumda karşılaştığında nasıl bir tepki vereceğini ölçmek için şöyle bir soru soruyor: Bankamızda gişe memuru olarak çalışıyorsunuz, bir müşteri sıra almadan ve diğer müşterileri önemsemeden gişenize geliyor ve para transferi yaptırmak istiyor. Siz müşteriye kibarca uyarıyorsunuz sırada diğer müşterilerin olduğunu ve sıra alması gerektiğini söylüyorsunuz. Buna karşılık müşteri size acelesi olduğunu, bankanın çok önemli bir müşterisi olduğunu ve işleminin derhal yapılması istediğini sert bir şekilde söylüyor. Olay gerçekleştiği sırada şube müdürünüz bankada değil. Böyle bir durumla karşılaşırsanız nasıl bir tepki verirsiniz? (Yaman ve İzgören, 2004:63).

Sorun çözme görüşmesinin bazı sakıncaları vardır (Erdoğan, 1991:264):

- Adaylar dar bir açıdan kısıtlı değerlendirilir.
- Adaylara sorulacak soruları belirlemek güçtür.
- Adayın her konuya ilgi duyması beklenemez.
- Adaya sorulan sorular ileride karşılaşılabileceği muhtemel olan konulardan seçilmelidir.

#### **2.4.2.1.5. Baskılı Stresli Görüşme**

Mülakatı yapan görüşmeci bilinçli olarak gergin ve stresli bir ortam oluşturur. Burada amaç adayın baskı ve stres altında olaylara nasıl tepki vereceğini ölçmektedir. Adayın stres altındayken dengesini nasıl koruduğu, uyum yeteneği ve beklenmeyen bir olay karşısında nasıl bir tavır takındığı gözlemlenir (Sabuncuoğlu, 2016:132). Bu tip mülakatlarda görüşmeci adaya karşı aşırı saldırgan ve adaya tepeden bakan bir tavır takınır. Baskılı stresli mülakatlara işin gerekleri stresle başa çıkmayı gerektiriyorsa başvurulmalıdır. Finans sektöründe, havacılık sektöründe ve güvenlik sektöründe işe alım görüşmelerinde daha çok tercih edilmektedir. Genellikle yönetici alımlarında kullanılır (Tonus, 2014:94). Bu tarz mülakatlar mutlaka bir uzman tarafından yapılmalıdır. Burada görüşmeciye çok ciddi iş düşer. Görüşmenin sağlıklı bir şekilde yürütülebilmesi

ve gerçek bir kavgayla karşı karşıya kalınmaması için mülakatçı gayret göstermelidir (Bingöl, 2016:261).

Baskılı görüşme bir seçim görüşmesinden çok, durumsal bir test niteliğindedir. Adayın zor bir durumla karşılaştığında vereceği tepkiler ölçülmeye çalışılır. Aday bu tarz bir mülkatın sonucunda elenirse işletme ile ilgili olumsuz düşüncelere kapılabilir. Bu nedenle görüşme sonunda adaya mülakatın niçin bu şekilde yapıldığı ile ilgili bilgi verilmelidir (Çevik, 2010:65).

Baskılı görüşme tarzında en çok sorulan sorular şunlardır (Erdoğan, 1994:84-85):

- Patronun işine sahip olmak istiyor musun?
- Kalemimi bana satabilir misin?
- Neden uzun süredir işsizsin?
- Bir önceki şirketinizde neden uzun bir süre zam alamadınız?

#### **2.4.2.1.6. Sıralı Görüşme**

Bir adayın arka arkaya farklı uzmanlık alanlarına sahip birden fazla mülakatçıyla görüşmesidir. Aday sayısının az olduğu ve personel ihtiyacının acil olmadığı durumlarda uygulanır (Sabuncuoğlu, 2016:133). Mülakatı yapanlar adayı iş tecrübesi, yönetim becerisi, kriz yönetimi ve takım uyumu gibi değişik kriterlere göre değerlendirir (Avcı, 2017:24).

Bu görüşme yönteminde mülakatı yapanlar aday için kendi değerlendirmelerini yaptıkları bir form hazırlarlar. Aday mülakatçılarla görüşmelerini yapıp tamamladıktan sonra görüşmeciler bir araya gelirler aday ile ilgili ortak bir karar alırlar. Hiçbir görüşmeci tek başına adayı reddetmez veya işe kabul etmez. Genellikle işe uygun olduğuna karar verilen adayların listesi bölüm yöneticisine sunulur; işe alınacak personel ile ilgili son kararı yönetici verir (Gürbüz, 2002:49).



#### 2.4.2.1.7. Yetkinliklere Dayalı Mülakat

Yetkinlik en genel anlamda, yönetici ya da çalışan kişide mevcut bulunan bilgi, beceri ve davranış gibi kişisel farklılıkları ifade eden bir kavramdır. Bu yaklaşım, kişinin ne yaptığından çok nasıl yaptığı konusunu gündeme getirmektedir (Sabuncuoğlu, 2016:86).

Yetkinliklere dayalı mülakatlarda genellikle adaya belirli bir olay verilir, bu olay karşısında nasıl bir tutum ve davranış göstereceği sorulur ve somut bir örnekle cevap vermesi istenir. Bu sayede adayın bilgisi ve yetenekleri ölçülmeye çalışılır. Bu mülakat türünü yapmanın amacı adayın özgeçmişinde bahsettiği yetkinlere gerçekten sahip olup olmadığını öğrenmektir. Bu sayede görüşmeciler adayın başvurduğu iş için uygun olup olmadığını daha iyi ölçerler.

Yetkinlik bazlı mülakatlarda adaya sorulan sorularla analitik düşünebilme yeteneği, iletişim, yaratıcılık, karar verme, problem çözme, sorumluluk alma, inisiyatif, takım çalışmasına yatkınlık, değişime açıklık gibi konularda bilgi alınmaya çalışılır. Yetkinlik bazlı mülakatların daha önce iş deneyimi olan adaylara yapılması daha uygundur. Yeni mezun olmuş bir adayla bu tür bir görüşme yapılıyorsa adaydan geçmişte yaşadığı olaylarla ilgili bilgi verilmesi istenebilir. Yetkinliklere dayalı mülakat türünde sorulan sorulara örnek verecek olursak (Özkan, 2007:40):

- İş hayatınız boyunca vermek zorunda olduğunuz en zor karar nedir?
- Çalışanlarınızı nasıl motive edersiniz?
- En güçlü ve en zayıf özellikleriniz nedir?
- Hedeflerinizi nasıl oluşturunuz?
- Karşılaştığınız zor bir olayın üstesinden nasıl geldiniz?
- İşinizle ilgili çok önemli bir durum meydana geldi ve yöneticinizle iletişim kuramadınız; ne yaparsınız?
- Çalışanların hata yapması ya da verilen işi geç bitirmesi durumunda tepkiniz ne olur?

Yetkinlik bazlı mülakat, aranan yetkinliklere sahip olan adayların uygun işler için seçilmesi, yeni personelin görevine başlamasını sağlayacak bilgilendirmenin yapılması, kişilerin oryantasyon sürecinin tamamlanması ve kişinin diğer çalışanlara tanıtılması sürecidir (Ceviz, 2017:34).

#### **2.4.2.1.8. Karma Mülakat**

Karma mülakat yönteminde, birden fazla mülakat yöntemi aynı anda uygulanır. Bu yöntemde adaya sorulacak sorular planlı mülakat yönteminde olduğu gibi önceden hazırlanır ancak mülakatı yapan görüşmeci gerekli görürse plansız mülakat yönteminde olduğu gibi adaya ekstra sorular da yöneltebilir (Erdoğan, 2013:103). Sorulan sorular görüşmenin amacı dışında olmamalı, önceden belirlenmiş kriterlere uygun sorular olmalıdır.

Karma mülakatlarda genellikle aşağıdaki tarzda sorular sorulur:

- Niçin bizimle çalışmak istiyorsunuz?
- Önümüzdeki 5 yıl içerisinde kendinizi nerede görüyorsunuz?

#### **2.4.2.1.9. Değerlendirme Merkezi Uygulamaları**

Ülkemizde insan kaynakları yönetiminde son yıllarda sık kullanılan bir uygulamadır. Bu yöntem ile adayın sahip olduğu yetkinlikler hakkında geniş ve detaylı bilgi edinilmesi amacıyla birden fazla değişik yöntem kullanılmaktadır.

Değerlendirme merkezi uygulamaları, insan kaynakları yönetiminin çeşitli alanlarında kullanılmaktadır. Eleman seçme ve yerleştirme, performans değerlendirme, kariyer planlama, eğitim ve geliştirme gibi farklı alanlarda bu yönteme başvurulabilir.

Değerlendirme süreçleri şirketlerin ofislerinde olabildiği gibi, büyük gruplar için otelleri tercih eden şirketler de bulunmaktadır. Bu uygulamada adaylar 8 ile 12 arasında değişen grup sayılarında bir araya getirilerek gün boyunca veya birkaç gün içinde hem bireysel hem de grup içerisindeki performans, çeşitli etkinlik veya testlerle gözden geçirilir. Bunların arasında genellikle şunlar yer alır (Kariyer Rehberi, 2017):

- Vaka çalışmaları
- Belirli bir konu hakkında grup tartışmaları
- Yapılacak belirli bir iş için egzersizler
- Sunumlar
- Psikometrik testler
- Rol yapma oyunları
- Sosyal etkinlikler
- Yazılı testler

Yönetmel yetkinliğin analiz edilmesinde, yetkinlik bazlı değerlendirmelerde, geçerliliğin ve tercih edilmenin adayın işe başladıktan sonra gösterdiği performans ile değerlendirme merkezinin personel seçim sürecindeki tahmin arasında yüksek korelasyon olduğu yapılan araştırmalar sonucunda ortaya çıkmıştır (Erdoğdu, 2013:121).

#### **2.4.2.1.9.1. Posta Kutusu Uygulaması**

Posta Kutusu Uygulamasında adaya kayıtlı dökümanlar verilmektedir. Bunlar farklı el yazıları ile yazılmış evraklar, telefon mesajları, e-mailler, kısa notlar, müşteri siparişleri, şikayetler personel bilgileri vs. olabilir. Adaya birkaç saat gibi belirli bir zaman verilir ve önüne konulan dökümanları cevaplaması istenir. Burada amaç adayın problemleri analiz ve çözüm yöntemleri, yaratıcılığı, inisiyatif kullanabilme yeteneği, planlama, organizasyon ve kararlılık gibi özellikleri hakkında bilgi edinebilmektedir. Uygulama öncesinde adaya işletme hakkında bilgi verilerek yardımcı olunur (Çevik, 2010:45).

#### **2.4.2.1.9.2. Grup Tartışması**

Adaylar iki veya üç gruba ayrılırlar ve her bir gruptan kendilerine verilen problemi çözmeleri istenir. İdeal grup sayısı 6 kişidir. Adaylar belirli bir süre içerisinde kendilerine verilen problemle ilgili analizleri yaparlar, kendi aralarında tartışılırlar ve ortak bir karara varılırlar (Dereli, 2009:40). Bu teknikte grubtan problemi kendi başlarına çözmeleri beklenir ve gruba hiçbir şekilde müdahale

yapılmaz. Değerlendirmeyi yapanlar sadece grubu izlerler ve not alırlar. Gruba ayrılan süre bittiğinde problem çözülmemiş dahi olsa tartışmaya son verilir (Çevik, 2010:45). Grup Tartışması Yöntemi, adayın takım çalışmasına uyumlu olup olmadığını tespit etmekte, tartışma ve karar alma, problem çözebilme yeteneği, liderlik yetkinliklerinin değerlendirilmesinde etkilidir.

#### **2.4.2.1.9.3. Gerçekleri Bulma**

Gerçekleri Bulma Yönteminde adaya bir olay verilir ve bu olayla ilgili iki seçenekten birini seçmesi istenir. Aday kendisine verilen olay ile ilgili seçim yapabilmek için yeteri kadar bilgiye sahip değildir bu nedenle değerlendiriciye bir takım sorular sorarak bilgi toplamalıdır. Aday egzersizde kendisine sunulan iki seçenekten birini tercih edebilmek için değerlendiriciye yönelteceği soruları hazırlar ve hazırladığı soruları değerlendiriciye sorarak olay ile ilgili bilgi sahibi olmaya çalışır. Değerlendirici adayın sormadığı konu başlıklarıyla ilgili kendisine bilgiler verir ve bu bilgiler doğrultusunda verdiği kararı değerlendirmesini ister (Assessment Systems, 2018).

#### **2.4.2.1.9.4. Sunum**

Bu teknikte adaya bir konu verilir ve bu konuda hazırlanıp sunum yapması istenir. Adaya hazırlanması için 10-20 dakika arası, sunum için 10 dakika ve değerlendiricilerin soru sorabilmeleri içinde 5-10 dakika olmak üzere toplam 25 ile 40 dakika arası bir süre verilir. Aday bu zaman zarfında konu ile ilgili hazırlığını yapar, sunuma başlar ve en sonunda değerlendiricilerin sorularını yanıtlar ve konu ile ilgili çözüm yöntemi geliştirir. Bu teknik ile adayın zeka gücü, sosyal becerileri hakkında bilgi sahibi olunur. Adayın planlama yapabilme, öneri sunabilme, sentez ve odaklanma yeteneklerine bakılır (Çevik, 2010:46-47).

#### **2.4.2.1.9.5. Rol Oynama**

Bu teknikte adaydan kendisine verilen göreve uygun olarak çalışanı, iş arkadaşı yada müşterisi ile iletişim kurması istenir ve adaya bu amaca uygun bir rol tanımlanır. Aday karşıdaki rol oyuncusu ile bir görüşme yapar ve sorunu çözmeye çalışır. Örneğin satış sektöründe aday satışı yapan kişi, rol oynayıcıda müşteridir. Bunun dışında toplantı, planlama, memorandum gibi uygulamalarda

da kullanılmaktadır. Normal bir iş gününde çalışanlar kısa bir sürede olsa toplantılara katılırlar. Rol oynama tekniği tüm bu uygulamaların simülasyonu niteliğindedir (Çevik, 2010:46).

Adaya görüşme başlamadan önce rolü ve görüşmenin konusu ile ilgili hazırlık yapabilmesi için 10-15 dakika arası bir süre tanınır.

Rol yapma tekniği ile adayın karşısındaki kişiyi ikna edebilme yeteneği, takım çalışması yatkınlığı, sosyal becerileri, problem çözebilme yeteneği ve müşteri odaklılık gibi özellikleri değerlendirilmeye çalışılır (Assessment Systems, 2018).

#### **2.4.2.2. Mülakat Hataları**

Mülakat, personel seçim sürecinin önemli aşamalarından birisidir. Mülakat sürecinde insan kaynakları departmanı işletmeye başvuru yapan adayları tanımaya ve işletme için en uygun olanı seçmeye çalışır ancak bazı durumlarda adaydan bazı durumlarda ise görüşmeciden kaynaklanan sebeplerden ötürü mülakat sürecinin her zaman çok başarılı geçtiği söylenemez.

Mülakatı gerçekleştirecek olan insan kaynakları departmanı görevlilerinin ya da birim yöneticilerinin mülakat sürecinde yaptığı başlıca hatalar şunlardır (Özdemir 2017:160-161):

- Aday ile görüşmecinin daha önceden birbirlerini tanıması mülakatın objektif geçmesini engelleyebilir. Aday mülakatçı üzerinde daha önceden olumlu yada olumsuz bir yargı bırakmış olabilir. Her iki durumda da görüşmeci tarafsız olmak zorundadır ve aday hakkındaki düşüncelerini mülakata yansıtmamalıdır.
- Adaya sorulan sorulara kısa ve net cevaplar beklenebilir. Bu durumda aday kendini tam olarak ifade edemeyebilir.
- Görüşmeci mülakatı kendi değer yargılarına ve düşünce kalıbına göre yapabilir.
- Görüşmeci bazı durumlarda görüşmeye tam hakim olup adayın görüşlerini tam ve eksiksiz olarak ifade etmesine engel olabilir.

- Görüşmeciler kendi yaşam tarzlarına, düşünce biçimlerine ve değer yargılarına yakın buldukları adaylara yakınlık gösterebilirler. Aynı şekilde kendilerinden farklı buldukları adaylara olumsuz yaklaşabilirler.
- Adayın dış görünüşü yada mülakattan önce aday hakkında sahip olunan bilgiler nedeniyle görüşmeci aday hakkında olumlu yada olumsuz yargılara kapılabilir. Buna ilk izlenim hatası da denir.
- Adayın tek bir pozitif boyutuna ilişkin izlenimi bütün mülakat sürecini etkileyebilir. Buna hale etkisi denir. Hale etkisinde görüşmeci adayın tek bir pozitif özelliğini göz önüne alarak diğer özellikleri görmezden gelebilir. Bunun tam tersi bir durumda söz konusudur. Görüşmeci adayın negatif bir yönünü dikkate alır diğer özelliklerini görmezden gelir ve mülakat buna göre şekillenebilir. Buna da boynuz etkisi denir.
- Görüşmeciler bazen görüşme sırasında adayı tam dinlemezler ya da söylenenin bir kısmını unutabilirler. Bunun nedeni eksik dinleme alışkanlığından ve adayın ne söyleyeceğini az çok tahmin etmelerinden kaynaklanır.
- Toplu mülakatlarda baskın olan adaylar da mülakat hatalarının yaşanmasına neden olabilir.

#### **2.4.2.3. Mülakat Sırasında Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar**

Mülakatın başarılı geçmesi ve doğru personelin işe alınması için görüşmecilerin dikkat etmeleri gereken hususlar şunlardır (Çevik, 2010:86):

- Görüşmeci mülakat öncesinde hazırlıklarını tamamlamış olmalıdır. Mülakat yeri ve zamanı doğru belirlenmiş olmalı, mülakat yapılacak ortam hazırlanmalı ve adaylar hakkında önceden bilgi sahibi olunmalıdır.
- Mülakat sırasında hem görüşmeci hem de aday kendini rahat hissetmelidir. Adayın kendini stresli ve huzursuz hissetmesi gerçek kişiliğini ortaya koymasına engel olur, aday kendini tam olarak

ifade edemez. Görüşmeci adaya yardımcı olmalı, görüşme sırasında rahatlamasını ve sakinleşmesini sağlamalıdır.

- Görüşmeci, adaylara karşı kibar ve saygılı olmalıdır. Aday samimi bir şekilde karşılanmalı, mülakat dostça bir havada geçmelidir.
- Görüşmecinin hazırladığı sorular yeterli sayıda olmalıdır. Bu sorular aday hakkında öğrenilmek istenen bilgileri net bir şekilde cevaplamalıdır.
- Adaya sorular sorulurken kolay sorulardan başlanmalı, sorular ilerledikçe zorlaşmalıdır. Adaya eğitim durumu ve deneyimleri sorulurken kronolojik sıra takip edilmelidir.
- Görüşmecinin adaya yönelttiği sorular açık ve anlaşılabilir olmalıdır. Adayı çok zorlayacak ve cevabını bilmediği sorularda ısrarcı olunmamalıdır.
- Mülakatçı adaya sorduğu soruları cevaplaması için zaman tanımalıdır. Adayın verdiği cevapla anlatmak istediğinin uyum içinde olup olmadığına dikkat etmelidir.
- Adayın başvurduğu işletme ve pozisyon hakkında soru sormasına izin verilmelidir. Adayın sorduğu sorular görüşmeci tarafından net ve anlaşılır bir şekilde cevaplanmalıdır.
- Görüşmeci mülakat sırasında objektif davranmalıdır. Adaya karşı olumlu yada olumsuz bir tavır takınmaktan uzak durmalıdır.
- Görüşmeci aday hakkında önyargılı davranmamalıdır.
- Görüşmeci çok iyi bir dinleyici olmalıdır. Adaya onu çok iyi dinlediğini hissettirmeli zaman zaman baş hareketleri, mimikleri ve göz temasıyla adayı ciddiye aldığını göstermelidir.
- Görüşmeci mülakat sırasında adayın verdiği cevapları mutlaka not almalıdır. Bu sayede aday hakkında daha doğru ve etkili karar verilmesi sağlanır.

- Görüşmeci yaptığı işin bilincinde olmalı ve önemini kavramalıdır. Adaydan öğrenmek istediği bilgileri net bir şekilde almayı başarmalıdır.

### 2.4.3. Psikoteknik Test Yöntemleri

Psikoteknik; kişilerin farklı özelliklerini, özel bir sistem içerisinde bir araya gelen ve belirli özelliklere sahip olan testlerle ortaya çıkarmaya çalışan davranışsal bir ölçüm tekniğidir. Bireylerin bazı kişisel özelliklerini analiz etmek ve değerlendirmek amacıyla özel olarak hazırlanmış ve geliştirilmiştir. Testler sayesinde bireyin özellikleri, ölçme ve yorumlama sayesinde değerlendirmeye alınır veya bireyin özellikleri diğer bireylerin özellikleriyle karşılaştırılır (Erdoğan, 1987:49).

Psikoteknik, psikoloji biliminin matematik ve istatistiğe uyarlanmış şeklidir. Bireyin beceri, yetenek, bilgi, kişilik ve tutumlarının ölçülebilmesi ve analiz edilebilmesi için geliştirilen bir değerlendirme tekniğidir ve bu amaçla yapılan testlere psikoteknik test denir (Çoban, 2008:68).

Psikoteknik Testlerin amacı, bireylerin kişilik yapılarını, ilgi ve bilgi alanlarını, düşünsel ve bedensel yeteneklerini belirleyerek birey ve iş arasındaki uyumun kolayca ortaya çıkmasını sağlamaktır (Sabuncuoğlu, 2016:123). Psikoteknik Testler kişilerin becerileri, yetenekleri, performansları, güdüleri, davranış ve tutumları hakkında bilgi sahibi olmak için soruların sorulmasına imkan sağlayan sistemli bir yaklaşımdır (Şen, 2008:48).

Psikoteknik testler, işlere göre hazırlanmış test bataryalarının bir araya getirilmesiyle oluşturulur. Bunun için işletmeler öncelikle ilana çıkacağı işin özelliklerini, bu işi yapacak adayda ne gibi fiziksel ve zihinsel yetenekler olması gerektiğini tespit etmeli yani iş analizi hazırlamalıdır. İş analizi doğru hazırlanırsa ayrıca bir test bataryası hazırlamaya gerek yoktur (Erdoğan, 1991:59).

Bir aday havuzundan uygun adayları seçmenin doğru ve güvenilir bir aracı olarak kabul edilen testlerle, bireyin kişisel özellikleri, yetenekleri, bilgi ve becerileri belirlenmeye çalışılır. Çok amaçlı kullanılan psikolojik testler, işgören seçiminde de güvenilir bir seçim aracı olarak yaygın şekilde kullanılmaktadır.



Uygulamada zeka, yetenek, başarı, kişilik ilgi gibi adayın işe alınacağı testlerin kullanılması yanında son dönemde yabancı ülkelerde yaygınlaşan uyuşturucu ve alkol testleri, genetik testler de kullanılmaktadır. Özellikle genetik, HIV, alkol ve uyuşturucu testlerinin kullanımı konusunda Uluslararası Çalışma Örgütünün tavsiye kararlarında bazı koşullar ve sınırlamalar öngörülmektedir (Bingöl, 2016:144).

Bireylerin farklı özelliklerini değerlendirmeye olanak tanıyan psikolojik testler psikoteknik yöntemlerin ölçme aracıdır. Psikolojik testler, kişinin bireylerin becerisini, kişiliğini, ilgilerini, mizacını, alışkanlıklarını, önceliklerini ve başka birçok özelliklerini ölçülebilen araçlardır. Psikoteknik testler yardımıyla ölçümün gerçekleştirebilmesi için test sonuçlarının değerlendirilebilmesi ve yorumlanabilmesi belirlenmiş bazı sınır değerlerle mümkün olmaktadır. Testlerin sonuçlarını değerlendirirken ve yorumlarken sayısal veriler kullanılır. Test sonuçları belirlenen bir grup ile karşılaştırılır ve böylece sonuçların bir anlam ifade etmesi sağlanır. Karşılaştırma yapılacak gruptaki verilerin standart sapması veya değeri varsa, ölçülmek istenen test sonuçlarının da standart sapması hesaplanır elde edilen veriler ortalamaya ve standart sapmaya göre yorumlanır. Psikoteknik test ölçümleri ile sadece bireyler değerlendirmeye alınabilir bunun yanında bireylerin fiziksel ve zihinsel becerileriyle, bilgi seviyeleri ve bunların gelecekteki durumu incelenir. Aynı zamanda psikoteknik testler yardımıyla bireylerin hangi işleri yaparlarsa başarılı olacakları ile ilgili analizlerde yapılmaktadır. İşletme yöntemleri ise genellikle çalışanların belirli bir gruba göre değerlendirilmesi ile ilgili analizleri yapar (Erdoğan, 2013:120-121).

#### **2.4.3.1. Psikoteknik Testlerin Personel Seçiminde Kullanılması**

Psikoteknik testler günümüzde işletmeler tarafından insan kaynağından en iyi şekilde faydalanmak amacıyla sıkça kullanılmaktadır. İşletmeler psikoteknik testlerden işe alım sürecinde, terfi, eğitim, ücretlendirme, işe uyum, iş kazalarını önleme ve performans ölçme gibi birçok alanda faydalanmaktadır. Psikoteknik testlerin işe alım sürecinde uygulanmasıyla aday hakkında somut verilere ulaşılabilmektedir. Testlerden belirlenen taban puanın üstünde puan alanlar başarılı sayılır ve bir sonraki sürece dahil edilir.

Psikometrik testlerin insan kaynakları yönetiminde kullanılmasının temel amacı, çalışan işletme uyumunu sağlayarak verimliliği ve karı arttırmaktır (Şen, 2008:48).

Personel seçiminde psikoteknik testleri ölçtüğü kişisel özellikler açısından bedensel ve zihinsel yetenek, bilgi, ilgi, monotonluk, kişilik ve zeka testleri gibi çeşitli gruplar altında toplamak mümkündür. Bu testler bireysel olarak veya toplu olarak adaylara uygulanabilir (Erdoğan, 1991:57).

İşe alım sürecinde psikoteknik test yöntemlerin çok faydası bulunmaktadır. Adayların psikoteknik testlere tabi tutulması personel seçim sürecinin etkinliğini artırır. Doğru testlerin kullanılması sayesinde işletmeye başvuru yapan adayın olumlu ve olumsuz yönleri belirlenir, zayıf ve güçlü yönleri ortaya çıkar ve adayın iş için uygun olup olmadığı test edilir. Adayın sahip olduğu bilgi, yetenek ve diğer becerilerini nasıl kullandığı tespit edilir (Erdoğan, 2013:127). Kısaca psikoteknik testler aday ile yapılacak iş arasındaki uyumu belirlemede kullanılan en tutarlı yöntemdir (Erdoğan, 1991:59).

İşletmelerin işe alım sürecinde psikoteknik testleri uygularken dikkat etmeleri gereken bir takım noktalar vardır (Telman ve Türetgen, 2004:81):

- Psikoteknik testler tek başına bir seçim aracı değildir. Mutlaka başka yöntemlerle birlikte uygulanmalıdır.
- Psikoteknik testler çok güçlü kriterlere sahip olsa da tek başlarına bir güvenilirliği yoktur. Farklı analiz yöntemleri de kullanılmalıdır.
- Kişilik testleri mutlaka bir uzman tarafından uygulanmalıdır. Adayın sorulara cevap verme biçimi, davranış biçimi ve beden dilini nasıl kullandığı uzman bir psikolog tarafından değerlendirilmelidir.
- Kişilik testleri ve diğer psikoteknik testler mutlaka bu işin eğitimini almış uzman bir psikolog eşliğinde uygulanmalıdır.
- İşe alım sürecinde uygulanacak psikoteknik testler yapılacak işi temsil etmeli hatta onun küçük bir kopyası olmalıdır. Maliyeti az ve kısa sürede uygulanabilen ve değerlendirilebilen testler tercih

edilmelidir. Testin norm değerlerinin belirlenmiş olması, grup testi olması fazla malzemesinin olmamasına dikkat edilmelidir. Ayrıca uygulanacak test ya da testlerin geçerli ve güvenilir olması şarttır.

- Test uygulamalarında mutlaka geri bildirim alınmalı ve kullanılan materyaller sürekli güncellenmelidir.

Bunların haricinde kullanılacak testler sadece işe alım sürecinde değil, performans ölçümü, ücretlendirme, terfi gibi birçok alanda da kullanılabilir olmalıdır. Kullanılacak olan psikoteknik test uzman psikologlar tarafından üzerinde uzun zaman çalışılarak hazırlanmış olmalı ve akademik çevreler tarafından kabul görmelidir. Testin içeriği mutlaka her seviyeden insanın anlayabileceği seviyede hazırlanmalı yanlış anlamalara fırsat vermemelidir. Testin uygulama süresinin çok uzun olması adayların sıkılmasına ve motivasyonlarının düşmesine neden olabilir bu nedenle süresi doğru ayarlanmalıdır. Şayet uzun süren bir testin yapılması gerekiyorsa arada küçük molalar verilmeli adayın dinlenmesine dikkatini toparlamasına izin verilmelidir. Test yapılan ortamının ışıklandırması iyi ayarlanmalıdır. Çok fazla karanlık yada aydınlık olmamalıdır. Test yapılan ortamda dikkat dağıtacak malzemeler ortadan kaldırılmalı ve gürültü yapılmamasına dikkat edilmelidir. Psikoteknik testlerde eşitlik ilkesine çok dikkat edilmelidir. Yaş, kültür ve cinsiyetle ilgili uygulamalar teste dahil edilmemelidir (Atakuman, 2019).

Psikoteknik testler günümüzde büyük ölçekli işletmeler tarafından daha çok tercih edilmektedir. En alt kademedeki çalışandan en üst seviyedeki yöneticinin seçimine kadar her türlü çalışanın seçiminde kullanılmaktadır.

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

Psikoteknik testlerin etkin ve verimli olarak kullanılabilmesi için bir takım özellikleri taşıması gerekmektedir. Bu özellikler aşağıda açıklanmıştır.

##### **2.4.3.2.1. Güvenilirlik**

Güvenilirlik, bir testte ölçülmek istenen özelliğin tutarlı bir şekilde ölçülebilmesi yeteneği ya da testin aynı kişilere farklı zamanlarda uygulandığında benzer sonuçları verebilmesidir (Gürbüz, 2019:140). Burada önemli olan nokta

test her uygulandığında aynı koşullarda yapılmalı ve puanlama sistemi aynı olmalıdır. Her uygulamışta farklı sonuçlar veren testlerin güvenilirliğinden bahsedilemez (Bingöl, 2016:246). Bu durum aday hakkında yanlış bilgi sahibi olunmasına neden olur.

Psikoteknik testlerin sonucunda ulaşılan bilgiler net sonuçlar değildir. Adayların kişilik özellikleri ve yetenekleri üzerine yapılan tahminlerdir. Psikoteknik testler uygulamalarında diğer uygulamalarda olduğu gibi hata ve yanlışlık payı vardır. testi yapan uzmanın testin nerelerinde hata yapma olasılığının yüksek olduğunu bilmesi testin güvenilirliğini artırır.

#### **2.4.3.2.2. Geçerlilik**

Geçerlilik, seçim esnasında uygulanan test sonucunda elde edilen puanların işverenin çalışanın işe girip çalışma hayatını sürdürürken gösterdiği performansı yansıtmaya derecesidir (Bingöl, 2016:247). Bir testin ölçtüğü bir veriyi ne kadar doğru ölçtüğü ile ilgili bir kavramdır. Testin ne kadar doğru ölçüm yaptığının göstergesi geçerlilik katsayısıdır. Bir testin geçerliliği şu şekilde tespit edilebilir (Öner, 1997:17):

- Ölçülecek konunun operasyonel tanımı mantığa uygun olmalıdır.
- Ölçüm yapılacak konu ve işlevsel tanımı arasında bir uyum olmalıdır.
- Test güvenilir olmalıdır.

Psikoteknik testlerde bulunması gereken en önemli özellik geçerlilik özelliğidir. Eğer bir test geçerlilik özelliğine sahip değilse diğer özellikleri taşımasının bir önemi yoktur. Bir psikoteknik testin uygulanabilmesinin en önemli şartı, testin geçerliliğinin olmasıdır (Erdoğan, 2013:157).

Psikoteknik testlere uygulanabilen birkaç çeşit geçerlilik türü bulunmaktadır. Bunların içerisinde personel seçiminde en çok kullanılan tür tahmin edici geçerlilik türüdür. Tahmin edici geçerlilik, testin sonuçsal iş başarısını tahmin edebilme yeteneğidir. Tahmin edici geçerlilik, testte alınan sonuçlarla devamsızlık oranı, hata oranı, başarı değerlendirme puanı, verimlilik oranı ve işletme

içindeki başarı ölçümleriyle değerlendirilerek ölçülür. Bu ölçümler kullanılarak çalışanın iş ortamındaki başarı durumu belirlenir. Elde edilen başarı durumu çalışanın işe alım sürecinde uygulanan testlerden elde ettiği puan ile karşılaştırılır. Yapılan karşılaştırma sonucunda tutarlılık ve uygunluk tespit edilirse testin geçerlilik düzeyinin yüksek olduğu sonucuna varılır. Geçerlilik düzeyi yüksek olan testlerin kullanımına daha sonraki uygulamalarda da devam edilebilir. (Bingöl, 1997: 131).

#### **2.4.3.2.3. Nesnellik**

Psikoteknik testleri oluşturan sorular bireyi herhangi bir cevaba yada görüşe doğru yönlendirmemelidir. Ayrıca testi yorumlayan uzman düşüncelerini ve görüşlerini testin sonucuna yansıtılmamalıdır (Erdoğan, 2013:158).

Başarılı bir psikoteknik testin herhangi bir görüşü veya düşünceyi savunmaması, testi uygulayan bireyleri belirli bir tarafa yönlendirmemesi gerekir. Testte kullanılan ölçekler tarafsız bir şekilde bireyin yeteneklerini, tutumunu ve kişiliğini ölçmelidir. Psikoteknik testleri yorumlayan uzmanlar belirli grupların lehine ya da aleyhine taraflı olarak sonuçları yorumlamamalıdır (Telman ve Türetgen, 2004:57).

#### **2.4.3.2.4. Ekonomiklik**

İşletmeler, bünyelerinde gerçekleştirdikleri her faaliyet gibi Psikoteknik test uygulamaları için de bütçelerinden belirli bir miktar harcama yaparlar. İşe alım sürecinde kullanılan Psikoteknik testler için özel bir hazırlık çalışması yapılması gerekmektedir. Testi uygulamak için veya testi uygulayacak görevlileri eğitmek için özel eğitmenler tutulabilir. Testi uygulamak için yeni bir ortam oluşturulabilir yada gerekli malzemelerin tedariki sağlanabilir, işletmeler bünyelerinde psikoteknik testler yapmak için harcama yapmak zorunda kalabilirler. Yani işletmeler testleri uygulamaya karar vermek için maliyet karşılaştırması yaparlar. Yapılan maliyet karşılaştırması sonucunda yapılacak çalışmadan alınacak verim ve kazancın testin uygulaması için yapılan harcamalardan yüksek olması gerekir (Erdoğan, 2013:157).

Psikoteknik test bataryalarının ekonomik olup olmadığını tespit etmek için şöyle bir yöntem uygulanabilir: İşletmeye alınacak olan çalışanların bir kısmı klasik yöntemle bir kısmı da test yöntemine göre seçime tabi tutulur. Her iki gurubun ölçülebilen özellikleri ve olumlu tarafları karşılaştırılır. Böylece psikoteknik test uygulamasının işletme için ekonomik olup olmadığına karar verilir (Erdoğan, 1990:50).

#### **2.4.3.2.5. Homojenlik**

Bir testin homojen olabilmesi için test içindeki bütün bölümler aynı kişisel özellik ya da yetenekleri ölçebilecek cinsten olmalıdır. Bir test kümesinin homojenliği ise kümenin ölçüm yaptığı özelliğin belirli bir grup özellik olması, belirli bir amacı gerçekleştirmekle ilgili yeteneklerin ve özelliklerin aynı test kümesi ile ölçülmek istenmesi demektir (Erdoğan, 1990:129). Bireyin yetenekleri veya özellikleri tek bir testle değerlendirildiği zaman yorum gücünü ortaya çıkar. Bu nedenle testlerin homojen olması gereklidir (Erdoğan, 1990:129-130).

#### **2.4.3.2.6. Kültüre Bağımlılık ve Bağımsızlık**

İşletmede uygulanacak psikoteknik testler, işletmenin kültürüne uygun olmalıdır. Başka bir ülkeden yada ya da işletmeden alınan testlerin üzerinde hiç çalışma yapılmadan işletmede kullanılması sakıncalıdır (Çoban, 2008:74). Aynı psikoteknik testler farklı işletmelerde uygulanabilir. Burada dikkat edilmesi gereken nokta psikolojik ölçeğin test yapılacak işletmeye uygun olması ayrıca işletmedeki psikoteknik özelliklerinin yeterliliği ve ölçeğin kullanılacak kültürdeki özellikleri yansıtmaya başarısının yüksek olmasıdır. Farklı kültürler için testler bazen kültürler arası farklılıklardan kaynaklanan verileri ölçmeyebilirler. Bu durumda kültürden bağımsız testler kullanılması gerekmektedir (Erdoğan, 2013: 158).

#### **2.4.3.2.7. Standardizasyon**

Psikoteknik testlerin uygulama ve puanlama yöntemlerinin değişmezliğini gösterir. Testi uygulayan aynı kişilerin farklı zamanlarda veya farklı kişilerin belirli zamanlarda aldığı puanlar karşılaştırıldığında testin uygulama ve puanlama standartları değişmemelidir (Öner, 1997:13). Testin uygulama aşamasında ortam

ve koşullar, yanıtlayma Őekilleri ve puanlayma kriterleri mutlaka bir standarda oturtulmalıdır. Standartlar oluşturulurken testin kimlere yapılacağı, ne kadar sũreceđi, test yũnergesi ve nasıl puanlanacağı mutlaka belirtilmelidir. Standardizasyon, testin uygulama ve değerlendirme sũrecinde teste sokulacak kişilerin mutla eřit Őartlarda olması gerektiğini űngũrmektedir (Erdođdu, 2013:159).

### **2.4.3.3. Psikoteknik Test Tũrleri**

#### **2.4.3.3.1. Kişilik Testleri**

Kiřilik, bireye űzel olan ve onu diğer insanlardan farklı kılan davranışlarının tũmũdũr. Bireyin çoğunlukla yaptığı ve en belirgin olan davranışlarıdır ve bu nedenle ayırt edicidir çũnkũ bu davranışlar onu diğer insanlardan ayırır. Bu nedenle kişilik, bireyin duygusal, bilişsel, toplumsal ve fiziksel űzelliklerinin bũtũnũ olarak tanımlanabilir (Eryılmaz, 2009:63). Kiřilik kavramına bağlı olarak kişilik testleri ise; bireyin sahip olduğu davranışları, farklılıklarını, niteliklerini ve psikolojik űzelliklerini ayırt ederek űlçme yũntemidir. Aynı zamanda gelecekte insanların karşılaşacakları bir durum karşısında nasıl bir davranış ve tutum gũsterecekleri hakkında tahminde bulunmaya çalışır. (Erdođdu, 2013:147).

Kiřilik testleri ile bir insanın kişiliğini oluşturan űzelliklerini, niteliklerini, tavır ve tutumlarını űlçeriz ve bu sayede kişinin bir olayla karşılaştığında nasıl davranacağını tahmin etmeye çalışırız (Gregory, 2004:36).

Kiřilik, her insanda farklı űzelliklere sahiptir. Kiřilik testlerinin amacı, insanlardaki bu farklı űzellikleri ortaya çıkarmak ve iřletme-çalıřan arasındaki bũtũnleřmeyi sađlamaktır. Bir çalıřanın iřletmedeki bařarısı sadece bilgisi, zekası ve yetenekleri gibi űzelliklerine bađlı deđildir. Çalıřanın bařarılı olmasında kiřiliđinin de çok bũyũk űnemi vardır. űzellikle astları ve űstleriyle kurduđu iliřki çok űnemlidir. İřletmeler, iřletmelerine uygun kiřilik űzelliklerini belirleyip bu űzelliklere sahip bireyleri bũnyelerine alırlarsa daha bařarılı olurlar (űztũrk, 1994: 88).

Kişilik testleri işe alım sürecinde sıklıkla kullanılmaktadır. Mülakat sırasında adayın kişilik testi sonucunun mülakatçıda bulunması görüşmenin sağlıklı ilerlemesi açısından çok önemlidir. Ancak kişilik testi sonucunun mülakat öncesinde mi yoksa mülakat sonrasında mı değerlendirmeye alınacağı işletmeden işletmeye farklılık gösterir. Bazı İşletmeler mülakat öncesinde adayın kişilik testi sonucunu değerlendirmeye alırken bazı işletmeler ise en son karar aşamasında kişilik testi sonucunu değerlendirmeye alır (Gider, 2015:75).

İş hayatında sıklıkla kullanılan kişilik testlerinden bazıları (Çoban, 2008:83):

- 16 PF Kişilik Envanteri: Dünyadaki kişilik envanterleri arasında en çok kullanılan ve güvenilirliği yüksek olan 16 PF Kişilik envanteri Cattell tarafından geliştirilmiştir. 5 genel kişilik eğilimini ve 16 temel kişilik özelliğini ölçer. 16PF Kişilik Envanteri en çok şu alanlarda kullanılmaktadır: işe alım, kariyer gelişim danışmanlığı, yönetim geliştirme, takım oluşturma ve geliştirme, bireysel ve çift / aile danışmanlığı, psikolojik sağlık / ön izlenim / tarama süreçleri ve araştırmalarda ve değişik hedeflere yönelik danışmanlık. Envanter, tek bir formdan oluşmaktadır ve bu formda 185 adet soru bulunmaktadır. 16 temel kişilik özelliğinin içerisinde bulunan faktörler şunlardır: Problem Çözme, Baskınlık, Amaçlarını Gerçekleştirme, Kendini Sorgulama, Spontanlık, Mükemmeliyetçilik, Kuralları Sorgulama, Sosyal Girişkenlik, Grupta Olma İsteği, Başkalarına Güven, Mantık veya Duyguyu Kullanım, Soyuta Odaklılık, Kendini İfade Etme Tercihi, Yeniliğe Açıklık, Karar Verme Tarzı, Gerginlik. 5 genel kişilik eğiliminin içerisinde ise şu faktörler bulunur: Başkalarıyla İlişki, Etkileme ve İşbirliği, Düşünme Tarzı, Stresi Yönetme, Düzen ve Esneklik (DBE, 2018).
- Minnesota Çok Yönlü Kişilik Envanteri (MMPI): 1939 yılında ABD’de Minesota Üniversitesi tarafından geliştirilmiştir. 566 sorudan oluşur ve 13 farklı test içerir. En çok Amerika’da kullanılan bu test, Avrupa, Asya ve Güney Amerika’da da sıklıkla



kullanılmaktadır. MMPI kişilik testi ve değerlendirme kitabının Türkçe çevrisi yapıldıktan sonra Türkiye uyarlaması yapılmış, kişilik testinin geçerlilik ve güvenilirlik çalışması yapılarak ülkemizde de uygulanmaya hazır hale getirilmiştir. (onlineterapiler, 2018). İş hayatında sıklıkla kullanılan kişilik testlerinden biridir. Kişilik bozukluklarını ölçebiliyor olması testin en önemli özelliğidir. Test sonuçları mutlaka uzman doktor tarafından yorumlanır. Bu test ile çok statejik ve önemli noktalarda bulunan bireylerin sorunlarının olup olmadığı tespit edilebildiği için iş hayatında sıklıkla kullanılmaktadır. Klasik envanterlere göre maliyeti oldukça yüksektir (DISC Akademi, 2018).

- California Kişilik Envanteri: 13 yaş ve üstü bireylere uygulanan bir test türüdür. 480 maddeden ve 18 alt testten oluşur. Baskınlık, statü edinebilme, sosyal ilgi, memnuniyet, sorumluluk, sosyalleşme, otokontrol, tolerans, iyi etki yaratabilme, uyumluluk, başarı, bağımsız düşünebilme, entelektüel yeterlilik, psikoloji eğilimi ve esneklik gibi testlerden oluşur. Testte yer alan sorular evet veya hayır seçeneklerinden biri seçilerek cevaplanır. Her alt test için ayrı ayrı puan hesaplanmakta ve bunlara göre profil belirlenmektedir (Çoban, 2008:87).
- Guilford-Zimmerman Mizaç Envanteri: Yetişkinler için hazırlanmış olan ve grup olarak uygulanan bir kağıt kalem testidir. Kişinin genel davranışları, kendisi üzerindeki oto kontrolü, baskınlık özelliği, sosyalleşme, heyecanını kontrol edebilme, objektif olabilme, arkadaşlık ilişkileri gibi alt testlerden oluşur (Öner, 1997:389).
- Mesleki Kişilik Envanteri: Bireylerin iş ortamındaki diğer bireylere göre özelliklerini inceler. 100 sorudan oluşur ve 3 temel, 7 yan boyut olmak üzere toplam 10 boyutta kişilik özelliklerini belirler. Temel kişilik profilleri; insan ilişkileri, düşünce tarzı, duygu ve ruh hali. Yan profiller; liderlik tarzları, takım rolleri, adaptasyon, ast olarak çalışma türleri, satış stilleri, stres olasılıkları ve stresle başa çıkabilme yollarıdır (Çoban, 2008:88-89).

- Hogan Kişilik Ölçümü (HPI): Toplam 206 sorudan oluşur. 7 adet ana, 6 adet alt profili vardır. Kişilerden alınan cevaplara göre profillerle uyumluluğu ölçülür. Çeşitli meslek gruplarında Hogan Kişilik ölçümü testinden yararlanır (Gider, 2015:66).
- D.I.S.C Kişilik Envanteri: Amerikalı psikolog Dr. William Moulton Marsden tarafından geliştirilen bir yöntemdir. Bu testin ana profilleri dominant (dominance), etkileyici (İnfluence), uyumlu (compliance) ve istikrarlı (steadyness) olarak tanımlanır. Test, bu dört alandan her birinde kişinin sahip olduğu göreceli gücü gösterir. En yüksek puan alınan bölüm bireyin en baskın karakteri olarak kabul edilir. DISC Kişilik Profili, bireylerin tek başlarına veya ekiple birlikte çalışırken nasıl davrandıklarını tahmin etmek için kullanılır. İşe alınacak çalışanların doğru yere yerleşmesinde yardımcı olur. Kişinin güçlü ve zayıf yanlarını fark ederek kendini daha iyi tanımada, koçluk desteği verilecek kişiyi tanımada, takımların kurulmasında, satış elemanlarının müşterilerini tanımalarında, baskı ve stres altındayken duygu kontrolünde ve meslek seçiminde bu testten yararlanır.

#### **2.4.3.3.2. Zeka Testleri**

Kavramlar ve algılamalar yardımıyla soyut ve somut nesnelere arasındaki ilişkiyi kavrayabilme, muhakeme etme, soyut düşünme ve bu zihinsel işlevleri uyumlu şekilde bir hedefe yönelik olarak kullanabilme becerileri zeka olarak tanımlanmaktadır. (Türkiye Zeka Vakfı, 2018). Yapılan araştırmalar sonucunda insanlarda iki tür zeka olduğu ortaya çıkmıştır: Bunlardan birinci IQ olarak adlandırılan bilişsel zeka; ikincisi ise EQ ile adlandırılan duygusal zekadır.

Zeka Testleri, işe başvuran adayların belirli tipteki zihinsel yeteneklerini çözmek ve zihinsel farklılıklarını ölçmek amacıyla kullanılır. Bireyin sözlü anlama, muhakeme edebilme yada algısal organizasyon gibi nispeten küresel alanlardaki yeteneklerini ölçer ve böylelikle okul işleri ya da belirli meslekler için potansiyel belirlemeye yardımcı olur (Gregory, 2004:34). Her işin niteliğine göre beklenti düzeyi farklıdır. Bireylerin yetenekleri ve eğitim düzeyleri ile zeka

arasında yakın ilişki bulunmaktadır. Bireyin işyerindeki başarısı zeka seviyesi ile yakından ilişkilidir; bu nedenle işe alınacak çalışan belirlenirken adaylara mutlaka zeka testi uygulanmalıdır (Öztürk, 1995:65).

Zeka testlerinde kullanılan yöntemler; kelimeler arasındaki farklılıklarını bulabilme, aritmetik işlemleri yapabilme, verilen şekilleri devam ettirebilme ve benzer şekilleri eşleştirebilme gibi soruları kapsar. Verilen her doğru cevap için testi çözene puan verilir. (Eren, 2001:333).

Yapılan birçok araştırma zeka ve iş arasındaki uyumda genel zekanın yeterli olduğu varsayımını ortaya koymaktadır. Zeka ile bireyin eğitim düzeyi ve kişilik özellikleri arasında güçlü bir bağ vardır. Çalışanın işinde gösterdiği başarı, yeteneğine olduğu kadar zeka seviyesine de bağlıdır. Örneğin yüksek zeka seviyesine sahip bireylerin rutin işlerde çalıştıklarında başarı düzeylerinin düşük olduğu saptanmıştır. Bireylerin zeka seviyeleri ile iş kazası yapma riski arasında da bir bağ olduğu ortaya çıkmıştır. Yüksek zekaya sahip olan çalışanların iş kazası yapma oranı düşük ve normal zeka seviyesine sahip çalışanlara göre daha azdır (Erdoğan, 2013:136).

Bireylerin eğitim seviyelerine göre uygulanan zeka testleri farklılık gösterir. Eğitim seviyesi arttıkça kağıt-kalem testleri uygulanırken, eğitim seviyesi düştükçe daha çok aletli testler kullanılır. Sözel ve sayısal yeteneği ölçen, algılama ve mantık seviyesini belirleyen testler en çok tercih edilen testlerdir (Erdoğan, 2013:136).

Günümüzde kullanılan zeka testlerinden bazıları aşağıda açıklanmıştır:

- Weschler Yetişkinler İçin Zeka Ölçeği (WAIS-III); 16 yaş ve üstü yetişkinler için zeka testi türüdür. Sözel ve performans olmak üzere iki kısımdan oluşur. Sözel bölüm bireylerin sözel ifade becerisi, sözel muhakeme, kelime dağarcığı, uzun süreli dikkat, işitsel dikkat gibi becerilerini ölçen alt testlerden oluşur. Performans bölümü ise, bireyin görsel dikkati, görsel ve algısal organizasyonu, üç boyutlu algılaması, psiko-motor becerileri, işler bellek gibi becerilerini ölçen alt testlerden oluşur. Bu şekilde bireyin sözel ve performans yetenekleri detaylı biçimde değerlendirilir. WAIS-III testi sözel ve

performans ana bölümlerinin altında toplanan 4 endeks ve 14 alt boyuttan oluşur. Türkiye standartlarına henüz uyarlanmadığı için Amerikan normlarına göre değerlendirilmektedir. Bu test, bireyin güçlü yönleri ile geliştirilmesi gereken zihinsel becerileri hakkında değerlendirmelerde bulunur (Kim Psikoloji, 2018).

- Raven'in Standart Gelişim Matrisleri Zeka Testi, bu test ile bireylerin hızlı gözlem yapma yeteneği ve mantık yürütme becerilerinin ölçülmesi amaçlanmıştır. Bu test ile testin içerisinde bulunan semboller arasındaki ilişkiyi sezinleme ve mevcut sistemde var olan ilişkiyi tamamlayan sembolün doğasını hayal etme yeteneği ölçülmektedir. Testin başında kolay sorular bulunur ve problemlerin sunum sırası ile soruların çözülebilmesi için bir alıştırma özelliği taşır. Her yaştan, milliyetten ve eğitim seviyesinden insanlara ayırım gözetmeksizin uygulanabilir. Testte 60 adet soru, 5 seri şeklinde adaya sunulur ve cevaplaması istenir. Adaya verilen 5 seri kavramını kavraması için 5 şans verilir (Kutunis ve Elçi, 2006).
- Bilişsel Zeka (IQ); Kişinin zihinsel ve biyolojik yaşını inceleyerek zeka seviyesini tanımlamaya çalışır. Günümüzde özellikle iş dünyası başta olmak üzere birçok alanda kişinin zeka seviyesinin sadece bilişsel zeka (IQ) ile sınırlandırılmayacağı fikri kesinlik kazanmıştır. Genellikle kabul edilen görüşe göre zeka seviyesi yüksek ama sosyal iletişimi düşük olan bir adayın, kendisine göre zeka katsayısı daha düşük ancak sosyal iletişimi kuvvetli bir adaydan daha başarısız olma ihtimali yüksektir. Yine de aday seçilirken işin niteliğine göre anlama ve kavrama yeteneği en önemli etkidir (Çoban, 2008:76).
- Duygusal Zeka (EQ); Bireylerin duygusal yeteneklerini ölçmek için kullanılır. Bireylerin sosyal olayları anlama ve iletişim kurma yeteneklerini, duygularını anlayabilme yeteneklerini, kendilerini motive edebilme ve duygularını kontrol altında tutabilme yeteneklerini ölçmektedir. Bireyin kendi duygularını anlayarak kendini yönetebilmesini ve çevresindeki diğer insanlarla empati

kurabilme yeteneğini ölçer. Ölçümde farklı teknikler kullanılır. Bunlardan birisi olan Duygusal Yeterlilik Envanteri, pozitif nitelikte duygusal becerileri ve sosyal davranışları; öz farkındalık, toplumsal bilinci, sosyal becerilerini ve bireyin kendini yönetebilmesini dört grup halinde bir testle ölçer (Sabuncuoğlu, 2016:125).

#### **2.4.3.3.3. Hafıza Testleri**

Sayısal, sözel ve görsel içeriğin hızlı tanınması ve hatırlanması yeteneğini ölçen, daha çok idari ve operasyonel işlerdeki pozisyonların ölçülmesinde kullanılan testlerdir. Daha çok makine operatörleri, sekreterler, satış ve teknik işlerde işe alınacak adayların seçiminde kullanılır. Tercih edilen uygulamalarından biri Wechsler Hafıza Ölçeğidir. Bu testte, yer ve zaman oryantasyonu, zihinsel kontrol, mantıksal bellek, görsel ve sözel bellek gibi alt testler bulunur (Çoban, 2008:93).

#### **2.4.3.3.4. Yetenek Testleri**

Adayın zihinsel ve bedensel becerilerinin başvurduğu pozisyona uygun olup olmadığını ölçen testlerdir. Yetenek testleri, kişinin; değişikliklere uyum sağlayıp sağlamadığını, kapasitesi ve muhakeme gücünü ölçmeyi hedefler. Testlerin içeriği; işlem yapma hızı, kavramlar arası ilişki kurma, problem çözme, muhakeme, şekilsel algılama ve mantık sorularından oluşur. Personelleri yakından denetlenme imkanı olmayan görevleri için beden gücüne ve el becerisine dayalı yetenek testleri de uygulanabilir (Avcı, 2017:28).

Yetenek Testlerinin, kişilerde var olan tek bir yeteneği, algılama, kavrama, koordinasyon, sayısal yetenek ve mekanik yeteneklerini ölçecek türde çeşitleri bulunmaktadır. Yetenek testleri sözlü ve yazılı olmak üzere iki şekilde yapılabilir. Yetenek testi zihinsel nitelikli özellikleri ölçmek için yapılacaksa kâğıt-kalem testleri, bedensel nitelikli özellikleri ölçmek için yapılacaksa aletli testler kullanılır. Bazen testler sözlü veya yazılı değil, verilen cevaplar bakımından davranışsal özellik taşır. Yetenek testleri, psikomotor, mekanik, zihinsel ve özel yetenekler olmak üzere dört başlık altında toplanır. Bireyin muhakeme edebilme, sayısal ve sözel yeteneklerini; hesap yapma, analiz edebilme karar verme, öğrenme, bütünü görebilme zihinsel yetenekleri oluşturmaktadır. Mekanik testler,

kişinin herhangi bir araç kullanabilme yeteneği ve güç ve algılama hızlarını test eder. Psikomotor testler, işitme, koordinasyon becerileri, renk ayırt etme, bireyin el-kol hareketleri gibi duyu organlarıyla ayırt etme ve algılama gücünü ölçer. Özel yetenek testleri ise belirli bir meslek veya işin gerektirdiği yetenekleri değerlendirmektedir (Erdoğan, 2013:142).

Bu testlerden bazıları şunlardır:

- Thomas Genel Yetenek Testi (GIA); İnsanların, zihinsel güçlerini, yeteneklerini ve becerilerini ölçmeye yarayan testlerdir. İnsanların yeni görevlerinde gösterecekleri performanslarını, aldıkları eğitim doğrultusunda bu eğitime cevap verme becerilerini değerlendirir. Görsel, sözel ve sayısal testler olmak üzere üç türdür. Bireyleri, çalışan hafıza durumu, görsel algılama kapasitesi, boyutsal yönelim, nümerik hız, doğruluk ve mantık yürütme konularında değerlendirmektedir (Erdoğan, 2013:143).
- D2 Testi; Bu test türü ile bireylerin hızları ve yetenekleri ölçülür. Bireyin bir konu veya olay üzerinde çalışırken işini doğru yapmaya mı yoksa hızlı yapmaya mı önem verdiğini yani hangisini tercih ettiğini belirlemeye çalışır. D2 testi, 14 sıradan ve her sırada bulunan 47 tane altında yada üstünde “d” ve “p” harfleri bulunan ve tek sayfadan oluşan bir dikkat testidir.

#### **2.4.3.3.5. İlgi Testleri**

Bir çalışan ilgi duyduğu, sevdiği işi yaparsa iş hayatında başarılı olur. İlgi testlerinin amacı, insanların ilgi alanlarını, zevklerini, iş dışında uğraşmaktan keyif aldığı alanları belirlemektir.

İş hayatında başarısızlıkların çoğu çalışanların yetenek eksikliğinden olduğu kadar ilgi eksikliğinden de kaynaklanmaktadır. Bu nedenle işe alınacak adayın o işe ilgisinin olup olmadığının tespit edilmesi çok önemlidir. Ancak bir insanın ilgi duyduğu her konuda yeteneği olmayabilir. Örneğin bir insan dans etmeyi çok sevebilir ancak dans konusunda yeteneği yoksa iyi bir dansçı olamaz. Bu sebepten ötürü ilgi testleri yapılırken adayın gerçek tutum ve davranışını belirlemek

amacıyla test sorularının arasına denetim niteliğindeki soruların karıştırılmasında fayda vardır (Bingöl, 2016:250-251).

A.B.D’de sanayi devriminden sonra ortaya çıkan ilgi testleri günümüzde meslek ve iş bulma konularında büyük gelişme göstermiş ve eğitim, meslek seçimi ve personel seçimi alanlarında daha çok tercih edilmiştir. Günümüze kadar birçok değişikliğe uğrayarak geliştirilen ve yaygın olarak kullanılan ilgi testlerinden bazıları şunlardır (Erdoğan, 2013:145):

- Kuder Mesleki İlgi Envanteri: Bireylerin, müzik, edebiyat, sanat, müzik, büro, sosyal, el yeteneği, ikna gücü, hesaplama ve bilim konularını kapsayan farklı on alanda ilgi düzeyini ölçer. Kuder Mesleki İlgi Envanteri üçerli şekilde gruplandırılan 504 adet maddeden meydana gelir. Bu envanterin uygulanması sırasında herhangi bir zaman kısıtlaması yoktur. Bu envanter türü spesifik mesleklere olan ilgiliyi incelemekten ziyade genel düzeydeki meslek alanlarına olan ilgiliyi incelemeyi tercih eder (Avcı, 2017:29).
- Strong Mesleki İlgi Envanteri; İnsanların endüstride hangi alanlara ilgi duyduklarını belirlemeyi ve bireyleri kendileri için en uygun olan mesleğe yönlendirmeyi hedefler. Strong Mesleki İlgi Envanteri, erkeklere yönelik 47 ve kadınlara yönelik 27 meslek dalını değerlendiren toplam 400 adet sorudan oluşmaktadır. Öncelikle mesleğinde başarılı olan bireylere uygulanır, sonrasında ilgi analizi yapılacak bireye uygulanarak, mesleğinde başarılı olan bireylere yakın ya da benzer cevaplar verdiği takdirde bireyin testten alacağı puan artmaktadır (Erdoğan, 2013:146).

#### **2.4.3.3.6. Başarı Testleri**

Başarı, bir kişinin işin gereklerini ne ölçüde yerine getirdiğiyle ilgilidir. Başarı testleriyle adayların iş hakkında ne kadar bilgi sahibi olduğu anlaşılmaya çalışılır. Sözlü veya yazılı olabilir. Adayın verilen işi nasıl yapacağını görmek için gerçek işin bir bölümü adaya verilir ve işi tamamlaması istenir. Adayın iş

üzerinde test yapma imkanı yoksa işin özellikleri ve yapıma şekli hakkında adaya sözlü veya yazılı olarak sorular sorulur ve adaydan bu soruları cevaplaması istenir (Bingöl, 2016:250)

#### **2.4.3.3.7. Bilgi Testleri**

Adayın çalışacağı pozisyona ilişkin bilgi seviyesini belirlemek amacıyla kağıt kalem kullanarak yapılan testlerdir (Sabuncuoğlu, 2016:126). Bilgi testleri, işe alım sürecinde kullanıldığı gibi terfi sürecinde de kullanılır. İşe alınacak adayı ya da terfi edecek çalışana değerlendirirken bilgi testleri tek başına kullanılmamalıdır. Yetenek testleri, kişilik testleri ya da hafıza testleri gibi diğer psikoteknik test yöntemleri ile mutlaka desteklenmelidir.

Yukarıda saydığımız test yöntemlerinin dışında işe seçim sürecinde kullanılan başka psikoteknik test yöntemleri de bulunmaktadır. Bunlardan bazılarını sayacak olursak: dürüstlük testleri, yaratıcılık testleri, algı testleri, ilgi testleri, yorgunluk ve monotonluk testleri ve görsel testler vs.

#### **2.4.4. Grafoloji**

İş başvurusunda bulunan adaya karakter tespiti yapılırken el yazısı yönteminden yani grafoloji tekniğinden de yararlanır. Grafoloji yönteminin kökeni Çinlilere kadar uzanır. Grafoloji Tekniği, el yazısı analizinden karakter tahlili yapma çalışmasıdır. İşe alım sürecinde Amerika ve Avrupa'da çok sık kullanılan bu yöntem özellikle Fransa'da çok sık tercih edilmektedir, firmaların %90'ı işe alım sürecinde grafolojiden yararlanmaktadır.

Grafoloji Tekniği, kişinin el yazısından karakter analizi yapılmasına olanak sağlar. Kişinin el yazısı imzasını atış şekli, yazı yazarken harflerin eğik ya da dik oluşu gibi noktalar kişinin karakterinin ortaya çıkmasında etkilidir. Kişi sağa eğik yazı yazıyorsa iletişim yönü kuvvetlidir; eğer sola dönük yazı yazıyorsa her detayı inceleyen birisidir. Yazının dik olması ise bağımsızlığın göstergesidir. Küçük harflerle yazmak kişinin mantıklı bir yapısı olduğunu, koyu harflerle yazmak ise kişinin verdiği sözlerde durduğunun göstergesidir.

İşe alım sürecinde grafoloji analizi ile işe başvuran adayın zeka düzeyi, takım çalışmasına yatkınlığı, hangi departmanda çalışmasının uygun olacağı,



işletme için uygun aday olup olmadığı gibi sorulara cevaplar aranır. Uzmanlar bu yöntem ile adayın alkol ve uyuşturucu bağımlılığının olup olmadığını da tespit edebilirler (Gökmener, 2009:131).

İşe başvuran adaylara grafoloji tekniği uygulanırken adaylara tükenmez kalem ve kağıt verilir ve herhangi bir şey yazmaları istenir. Analiz sırasında genellikle “y” ve “g” gibi harflerin alt kuyruklarının şekli ile “v”, “n”, “m” gibi harflere bakılır (Emir, 2010:34).

Personel seçimi dışında grafolojinin başka kullanım alanları da vardır. Adli tıp, psikoloji, eğitim alanı, evlilik danışmanlığı ve ticaret başta olmak üzere birçok sektörde kullanılmaktadır (Çevik; 2010:48).

#### **2.4.5. Referans Kontrolü**

Personel seçim sürecinin tüm aşamalarını başarı ile tamamlayan adaylar için sıra referans araştırmasına gelmiştir. Referans araştırması yapılmasında amaç, adayın daha önceki iş yerleri ve eğitim durumu hakkında bilgi edinmektir. Bu kapsamda adayın daha önce çalıştığı işyerleri, çalışma durumu, aldığı ücret, çalışma performansı, iş arkadaşları ve yöneticileri ile ilişkileri ve işten ayrılma nedenleri araştırılır. Referans araştırması yapılırken genellikle araştırmaya adayın çalıştığı son iş yerinde başlanır ve buradaki insan kaynakları çalışanları ve eski yöneticisi ile görüşülür. Adayın daha önce iş deneyimi yoksa mezun olduğu okuldaki hocaları veya staj yapmışsa oradaki yöneticileri ile iletişime geçilir (Gider, 2015:46).

Referans kontrolü çeşitli yöntemlerle yapılmaktadır. Telefon, yüz yüze görüşme, e-mail veya mektupla görüş isteme yöntemlerinden biriyle referans kontrolü yapılabilir. Bu yöntemlerin içinde en çok tercih edilen telefonla referans kontrolü yapılmasıdır. Yüz yüze görüşülerek referans isteme yöntemi daha çok yönetici pozisyonlarına eleman seçerken kullanılmaktadır (Bingöl, 2016:266).

Referans kontrolünde dikkat edilmesi gereken nokta adayın verdiği referans bilgilerinin güvenilirliğidir. Adaylar eski işverenlerini referans olarak gösterebilecekleri gibi bir arkadaşlarını ya da akrabalarını da referans olarak gösterebilirler. Bu nedenle referanslarla görüşülürken adayla olan yakınlıkları

mutlaka sorulmalıdır (DeCenzo vd., 2017:159). Bu sebeple referans kontrolü yapılırken dikkat edilmesi gereken konulardan biri de verilen cevapların güvenilirliğidir. Yukarıda da belirtildiği gibi adaylar referanslarını kendileri belirledikleri ve yakın çevresindeki insanları referans olarak gösterdikleri için genellikle adaylar hakkında olumlu görüşler verilir. Aday eski iş yerinde yöneticisi ile anlaşmazlığa düşmüş ve tartışarak ayrılmışsa, eski yöneticisi aday hakkında olumsuz beyanlarda bulunabilir. Bu gibi nedenlerle referans kontrolünde alınan cevaplar genellikle sübjektiftir ve gerçeği yansıtmayabilir. İnsan kaynakları çalışanları adayın referans olarak gösterdiği kişiler haricinde farklı kişilerle ya da iş arkadaşları ile de görüşme yoluna gitmelidir (Erdoğan, 2013:110).

İşverenler referans kontrolü haricinde sabıka kaydı, güvenlik soruşturması, aile yapısı, mali bilgiler ve eğitim bilgileri gibi araştırmalar yaparak aday hakkında sağlıklı bilgiler toplamaya çalışırlar (Acar vd., 2018:153).

#### **2.4.6. Sağlık Taraması**

Personel seçim sürecini başarıyla tamamlayan ve referans kontrolünden geçen aday işe başlamadan önce sağlık kontrolünden geçer. Sağlık kontrolü tam teşekküllü bir devlet hastanesinde yapılabileceği gibi işletmenin anlaşmalı olduğu bir hastanede de yapılabilir. Aday işe alınmadan önce sağlık kontrolü yapılmasının temel sebepleri şunlardır (Bingöl, 2016:267):

- Adayın iş uygun olduğunu tespit etmek
- Adayın bedensel ve ruhsal olarak çalışacağı işin gereklerine uygun olduğunu belirlemek
- İleride oluşabilecek iş kazaları nedeniyle adayın tazminat talebinde bulunma ihtimaline karşın işe başlamadan önce fiziksel durumunu tespit etmek
- Salgın hastalık taşıyan adayın işletmeye girmesine engel olmak
- Engelli pozisyonuna başvuran adayların engel durumunu ve oranını belirlemek

Sağlık kontrolü bir yasal bir formalitenin yerine getirilmesinden çok adayın başvurduğu pozisyona engel durumlarının olup olmadığının tespiti şeklinde düşünülmeli ve çok yönlü bir tarama yapılmalıdır. Özellikle bedensel güç gerektiren işlerde adayın o işe bedenen uygun olup olmadığını belirlemek için sağlık kontrolü çok önemlidir. Örneğin itfaiyecilerin belirli fiziksel güçleri gerektiren işleri yapabilmeleri gerekir. Merdiven tırmanmak, su dolu hortumu çekebilmek veya yaralı bir bireyi taşımak gibi etkinliklere bu bireylerin uygun olduklarının tespit edilmesi gerekir (DeCenzo vd., 2017:161). Sağlık kontrolünün ardından işi yapmasına engel durumu bulunmayan adaylar işletmeye kabul edilirken, sağlık durumu o işin gereklerini yerine getirmeyen adaylar işletmeye kabul edilmeyeceklerdir.

Sağlık taraması esnasında göz muayenesi, işitme testleri, uyuşturucu testi, AIDS testi, sarılık testi, verem testi, kan testleri ve ruhsal durum testleri vb yapılır (Gürüz ve Yaylacı, 2005:157). Çalışanların sağlık sorunlarının artması sebebiyle sağlık giderlerinin çoğalmasının ve devamsızlıklarının artması işletme de fazla maliyete ve zaman kaybına neden olacağından sağlık taramaları çok önemlidir (Çevik, 2010:25).

#### **2.4.7. İşe Başlama**

Yukarıda belirtilen personel seçim sürecinden başarıyla geçen adaylar arasından hangisinin işe başlatılacağı konusunda son kararın verilmesi gerekir. Yapılan değerlendirmede olumlu sonuç alan adayların sayısı bazen işletmenin ihtiyaç duyduğu sayıdan fazla olabilir. Çoğu işletmelerde insan kaynakları departmanları ve eleman ihtiyacı olan departmanın yöneticilerinin ortak kararı ile uygun adaylar arasından seçim yapılır ve çalışması uygun görülen aday üst yönetime sunulur. İşletmenin üst yöneticilerinin de onayı alındıktan sonra aday son bir kez görüşmek için işletmeye davet edilir. (Bingöl, 2016:268). Bu görüşmede aday ile önceden konuşulmayan konular hakkında konuşulur. Adayın alacağı ücret, çalışma saatleri ve sosyal hakları gibi konular bu son görüşmede konuşulur ve adaya yazılı veya sözlü olarak şirkette çalışması teklif edilir (Gider, 2015:49).

İşe yerleşemeyen adaylara mail, telefon veya mektup yoluyla neden işe kabul edilmedikleri ile ilgili bilgilendirme yapılmalı özgeçmişlerinin aday havuzunda saklandığı ve onlara uygun pozisyon olduğu zaman kendileriyle tekrar irtibata geçileceği mutlaka belirtilmelidir (Bakan, 2014:185). İş başvurusu kabul edilmeyen adaylar ilerleyen zamanlarda işletmede başka bir pozisyon için uygun olabilir veya işletmenin potansiyel müşterisi olabilir. Bu nedenle onlara saygılı olunmalı ve gelecekte kurulabilecek ilişkilere zarar verilmemelidir. Bu uygulama aynı zamanda işletmenin kurumsal imajının artmasına katkı sağlar (DeCenzo vd., 2017:166).

İşe yeni başlayan personel öncelikle oryantasyon eğitimine alınır. Bu eğitim kapsamında yeni çalışana işyeri ve yapacağı iş ile ilgili bilgiler verilir. Çalışmaya yeni başlayan aday işletmede çalışan diğer personelle ve yöneticileri ile tanıştırılır. Bu süreç içerisinde bölüm yöneticisi yeni çalışanın dosyasını inceler ona ve yapacağı işin niteliklerine uygun bir oryantasyon programı hazırlar. Bu süreçte yeni işe başlayan personele destek olmak çok önemlidir. Çalışanın yalnız bırakılması kendisini yalnız hissetmesine, moralinin bozulmasına neden olabilir. Yapacağı işi tek başına öğrenmeye çalışması verimsiz sonuçlar almasına veya başarısız olmasına neden olacak; bu durumda işten ayrılmasıyla sonuçlanacaktır.

İşe yeni başlayan personel için işletmelerde bir deneme süresi vardır. 4857 Sayılı İş Kanununa göre deneme süresi en çok iki ay olabilir ancak toplu iş sözleşmeleriyle bu süre dört aya kadar uzatılabilir. Deneme süresi içinde taraflar aralarındaki iş akdini sürenin dolmasını beklemeden ve tazminat ödemeye gerek olmaksızın feshedebilirler. Çalışan çalıştığı gün kadar ücretini almaya hak kazanmıştır. Deneme süresi bir yılı geçtiyse çalışan senelik iznini kullanmaya hak kazanır. Deneme süresi yapılacak işin türüne göre değişir. İşçiler için bu süre bir iki gün ile iki hafta arası, büro personeli için iki ay, yöneticiler için üç ay kadar sürebilir (Sabuncuoğlu, 2016:143).

## **2.5. Personel Seçiminde Aranılan Nitelikler**

### **2.5.1. Eğitim**

Eğitim, insanların hayatlarında olmasını istedikleri değişiklikleri bilinçli olarak oluşturması sürecidir. Eğitim, bir toplumu meydana getiren bireylerin toplu

yaşama katılarak kişiliklerini geliştirmelerine imkan sağlamak için onlara bir takım araçlar ve yöntemler sunar (Güven, 2014:2).Bu süreç okul öncesi eğitim ile başlar ve yükseköğrenime kadar devam eder.

Eğitim sistemi, toplumu oluşturan bireylerin kendilerini yetiştirebilmeleri ve vasıflı birer işgücüne dönüşebilmeleri açısından büyük öneme sahiptir. Küçük yaşlardan itibaren kapsamlı ve donanımlı bir eğitim sistemine dahil olan bireyler mükemmel özellikler kazanmış vasıflı insanlara dönüşebilirler. Bunun yanında eğitim, bir toplumda meydana gelen sıkıntıların çözümünde ayrıca kendi ülkesinde mutlu ve huzurlu bir sosyal hayat sürdürmeyi düşünen bireyler veya yöneticiler için, çok önemli bir konudur (Özyılmaz, 2013:2-3).

Mesleki ve teknik eğitimi genel anlamda şu şekilde tanımlayabiliriz: “toplumsal ve bireysel yaşamın oluşması için gerekli olan bilgi, yetenek ve meslek alışkanlıkları kazandırarak bireyi kişisel, ekonomik, sosyal, duygusal ve zihinsel yönleriyle birlikte dengeli ve uyumlu bir biçimde yetiştirme sürecidir.” Tanımdan da anlaşılacağı üzere mesleki ve teknik eğitim; birey, eğitim ve meslek süreçlerinin uyumlu bir şekilde bir araya gelmesinden oluşur ve bireyin bütün özellikleriyle gelişmesini esas alır. Mesleki ve teknik eğitimin temel amacı ise kurumsal alanlardaki gerekli bilgi ve beceriyi geliştirmek için öğrenme ortamı sağlamaktır. Mesleki ve teknik eğitim; topluma yönelik, istihdamı arttırmayı amaçlayan tüm eğitim basamaklarını kapsayan teori ve uygulamalar ile birlikte iş eğitimini birleştiren bir nitelik taşımaktadır (Şahinkesen, 1992:691).

Ülkemizde mesleki ve teknik eğitim sistemine göre yetişen nitelikli öğrenci sayısını arttırmak, öğrencilerin mezun olduktan sonra çalışacakları mesleklere kolay alışmalarını sağlamak ve okul-işletme arasındaki işbirliğini arttırmak amacıyla 3308 Sayılı Mesleki Eğitim Kanunu 1986 yılında yürürlüğe girmiştir. Bu kanun ile üç temel yaklaşım benimsenmiştir (Uçar ve Özerbaş, 2013:245):

- Çıraklık Eğitimi (İkili eğitim sistemi)
- Tam zamanlı ve yarı zamanlı okul sistemi
- Yaygın Meslek Eğitimi (Meslek Kursları).

### 2.5.2. Deneyim

Deneyim iş hayatında en az eğitim kadar önemli bir konudur. İş görüşmelerinde adaylardan eğitim bilgilerinden sonra deneyimleri hakkında bilgileri sorulur. Özellikle satış pazarlama, kasiyerlik, garsonluk gibi müşteri odaklı veya bedensel güç gerektiren işlerde deneyim eğitiminde önüne geçer. Özellikle küçük veya orta ölçekli işletmeler eğitimli personelden ziyade deneyimi olan personeli işletmelerinde çalıştırmayı tercih etmektedir.

Deneyim eğitim hayatını yeni bitiren ve çalışma hayatına başlamak isteyen adaylar için sıkıntılı bir durumdur. Bunun için adaylar öğrencilik zamanlarında yarı zamanlı çalışabilirler ya da staj yapabilirler. Özgeçmişlerinde deneyim bölümü boş olan adaylar işverenler tarafından çok dikkate alınmazlar. İşverenler işletmedeki boş pozisyonu dolduracak adaylardan genellikle 1 ile 5 yıl arası deneyim sahibi olmasını isterler. Bunun nedeni daha önce hiç çalışmayan adaya nakit ve zaman ayırmaktansa yapılacak iş ve iş hayatı ile ilgili bilgi ve deneyim sahibi olan insanlarla çalışmayı tercih etmeleridir (İşbul.net, 2018).

### 2.5.3. Sorumluluk

Sorumluluk “kişinin kendi davranışlarını veya kendi yetki alanına giren herhangi bir olayın sonuçlarını üstlenmesi, sorum, mesuliyet” (TDK, 2018) anlamına gelir. Kurumlarında aynı insanlar gibi bağlı olduğu ülke, toplum ve uluslararası çevre bağlamında ekonomik ve sosyal sorumlulukları vardır. Bu sebepten ötürü herhangi bir faaliyeti gerçekleştirirken bunun meydana getireceği toplumsal sonuçlarını gözeterек hareket etmek zorundadırlar (Vural ve Çoşkun, 2011:62).

Her çalışanın çalıştığı işletmeye ve her işletmenin de çalışanlarına karşı bazı sorumlulukları vardır. Çalışan aldığı ücret karşılığında tüm bilgi ve becerisini çalıştığı işletme için kullanmalı; işletmede çalışanlarının kendilerini geliştirebilmeleri için gayret göstermeli ve her çalışana hak ettiği maaşı ve sosyal haklarını vermelidir.

Bir çalışanın başarılı olabilmesi için yaptığı işin sorumluluğunu üzerine alması gerekir. Çalışanın yaptığı işin sorumluluğunu üzerine alması için ona iş ile

ilgili gerekli eğitimlerin ve kaynakların sağlanmış olması gerekir. Sorumluluk sahibi çalışanlar işleri ile ilgili yükümlülüklerinin farkındadırlar ve bunları en doğru şekilde yerine getirmeye çalışırlar. İşleri ile ilgili hedeflerini belirleyip bunları en kısa zamanda yerine getirmek için uğraşırlar.

Sorumluluk sahibi çalışanların önemli bir özelliği ise hesap verebilirlik ilkesine uygun davranmalarıdır. Hesap verebilirlik örgütsel verimlilik ve etkinliğin temel yönetim aracı olarak sorumluluk ve yetki sahibi kişilerin yaptıklarından ve yapmaları gerektiği halde yapmadıklarından sorumlu tutuldukları, örgütsel değer ve misyonlara bağlı kalma sorumluluğu taşıdıkları, örgütsel hedeflere ulaşmak için gerekli çabayı göstermeleri konusunda inancı ifade eden dinamik bir süreçtir (Ebrahim, 2003:817).

#### **2.5.4. Uyumluluk**

Bireyin yaptığı iş ile çalıştığı örgüt arasındaki uyum düzeyi arttıkça çalışanın işinden duyduğu tatmin seviyesi, örgüte bağlılığı ve üretkenliği artar, örgütte uzun yıllar çalışmak ister. Örgüt içinde takım çalışmasına daha yatkın olur, yeniliklere daha açıktır (İplik vd., 2011:657).

İş yerine, yaptığı işe ve çalışma arkadaşlarına uyum sağlayan çalışanlar yüksek motivasyonla çalışacakları için işlerinde tam performans gösterirler. Kariyer hedeflerinde hızla ilerlerler ve işletmenin hedeflerine ve amaçlarına ulaşmasında katkıları bulunur.

#### **2.5.5. İletişim**

İletişim, İşletmenin hedeflerine ulaşmasını sağlamak için işletmeyi oluşturan çeşitli departmanlarla ve işletmenin çevresiyle bilgi alışverişine imkan sağlayan bir süreçtir ve işletmenin en önemli araçlarından biridir. İşletmeler, ortak bir hedefe ulaşmak için bir arada çalışan insanlardan oluşur. Ortak hedeflerin gerçekleştirilebilmesi kurum içi iletişim ile mümkündür (Pembecioğlu, 2018:50-51).

Hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde çalışanların müşteri ile iletişimleri çok önemlidir. Çalışanlar işletmenin görünen yüzü olarak

düşünülebilir ve müşteri ile iletişimleri aynı zamanda işletmenin kurumsal imajı olarak değerlendirilebilir.





### **3. PERAKENDE SATIŞ BİRİMLERİNDE KASA GÖREVLİSİ SEÇİM KRİTERLERİ: ZONGULDAK İLİNDE AVM MAĞAZALARI ÜZERİNE BİR UYGULAMA**

#### **3.1. Araştırmanın Amacı, Önemi ve Kısıtları**

Personel seçim süreci işletmelerde insan kaynakları yönetiminin en önemli adımını oluşturur. İşletmenin varlığını sürdürebilmesi, rakipleriyle baş edebilmesi ve faaliyet gösterdiği pazarda lider olması doğru ve etkili insan kaynağı gücü ile gerçekleşebilir. İşletmelerin günümüzde en sık karşılaştıkları sorunlardan bir tanesi de doğru işe doğru personel seçme problemidir.

Bu çalışmanın amacı mağaza yöneticilerinin personel seçerken aradıkları özellikleri sıralamak ve hangisini daha çok tercih ettiklerini tespit etmektir. Bu nedenle çoklu karar verme kriterlerinden biri olan Analitik Hiyerarşi Prosesi ile çalışılmıştır. Analitik Hiyerarşi Prosesinin tercih edilmesinin en önemli nedeni sayısal olmayan verileri sayısallaştırarak nitel verilere dökmesi böylece bu kriterlerin personel seçim sürecinde önem derecelerini göstermeye yardımcı olmasıdır.

Günümüz şartlarında ve değişen iş koşulları çerçevesinde işyerlerinde çalışanların birden fazla iş tanımları bulunmaktadır ve istihdam edilen her personelde bu özellik aranmaktadır. Kasa görevlileri de asli görevlerini yaparken aynı zamanda satış danışmanlığı, reyon düzenleme gibi farklı görevleri de yerine getirmektedir. Çalışmaya başlamadan önce bir çok iş kolu ve meslek araştırılmış olup kasa personelleri üzerinde bir araştırma yapmak uygun bulunmuştur. Araştırma yapmak için kasa personellerinin seçilmesinin sebebi müşterilerin mağazada uğradıkları son nokta olmasıdır.

#### **3.2. Literatür Çalışması**

Windy ve Saaty tarafından 1980 yılında Analitik Hiyerarşi Prosesi Yöntemi ile pazarlama alanındaki uygulamaları üzerine bir çalışma yapılmıştır. Bu çalışmada Analitik Hiyerarşi Prosesi Yöntemi ile ilgili bilgilere yer verilmiştir.

Aynı zamanda bu çalışmada işletmelerin gelecekte izleyeceği yollar, hedefler ve faaliyetleri doğrultusunda nasıl bir yol izleneceği gösterilmeye çalışılmıştır.

Zahadi 1986 yılında yaptığı çalışmasında Analitik Hiyerarşi Prosesinin çalışma ve uygulama alanlarını incelemiştir. Çalışmasının sonucunda ekonomi, sağlık, mimari, satın alma, personel seçimi, performans ölçümü, politika, çevre, proje seçimi, maliyet analizi gibi bir çok alanda Analitik Hiyerarşi Prosesi Yönteminden yararlanılabileceğini ortaya koymuştur. Zahadi bu çalışmasında Analitik Hiyerarşi Prosesi Yönteminin avantajlarından ve dezavantajlarından da bahsetmiştir.

1987 yılında Bahmani ve Blumberg tarafından yapılan çalışmada bir ilaç firması için tüketici tercihleri incelenmiş ve Analitik Hiyerarşi Prosesi Yönteminden yararlanılmıştır. Tüketicilerin ilaç kullanırken hangi ilaç şeklini tercih ettiklerini araştıran çalışmada konu Analitik Hiyerarşi Prosesi Yöntemi ile hedef kriter ve alt kriterlere ayrılarak incelenmiş ve tüketicilerin en çok draje ve tablet tarzı ilaçları kullanmayı tercih ettikleri ortaya çıkmıştır.

Nydick ve Hill 1992 yılında tedarikçi seçim yönteminin Analitik Hiyerarşi Prosesi Yöntemi ile nasıl yapılabileceğine ilişkin bir çalışma yapmışlardır. Yapılan çalışma sonucunda tedarikçiler için en önemli kriterlerin kalite, fiyat, servis ve teslimat olduğu ortaya çıkmıştır.

Kuruüzüm ve Atsan, 2001 yılında Analitik Hiyerarşi Prosesi Yöntemi ve İşletmecilik Alanındaki Uygulamaları konulu bir çalışma yapmıştır. Çalışmada Analitik Hiyerarşi Prosesi Yöntemi'nin tanımı ve uygulama alanları anlatılmış ve işletmecilik alanında kullanımı ile ilgili bilgilere yer verilmiştir.

Sambasivan ve Fei 2008 yılında yaptığı çalışmalarında Malezya'da bulunan bir elektrik-elektronik şirketinde çevre yönetim sistemi ile ilgili ISO 14001 kalite belgesi alma sürecini Analitik Hiyerarşi Prosesi Yöntemi ile test etmişlerdir.

2009 yılında Demirtaş mühendis subayların performanslarının değerlendirilmesiyle ilgili bir çalışma yapmış ve yöntem olarak AHP Yöntemini kullanmıştır. Çalışmada anket yoluyla 3 ana ve 17 alt kriter belirlenmiştir ve bu verilere göre mühendis subayların performansları değerlendirilmiştir.

Adıgüzel tarafından 2009 yılında bir işletmenin Ar-Ge bölümüne alınması planlanan 2 adet mühendis kadrosu için başvuru yapan 5 adaydan en iyi 2 tanesinin seçilmesi ile ilgili bir çalışma yapılmıştır.

Analitik Hiyerarşi Prosesi Yöntemi ile ilgili bir diğer çalışma 2010 yılında Sipahi ve Timör tarafından yapılmıştır. Bu defa Analitik Hiyerarşi Prosesi Yöntemi tek başına incelenmemiş AHP'nin yanı sıra Analitik Ağ Prosesi (ANP) Yöntemi de çalışmanın konusu olmuştur. Çalışmada 2006 ve 2009 yılları arasında Analitik Ağ Prosesi ve Analitik Hiyerarşi Prosesi Yöntemleri ile yapılmış 232 adet makale konu başlığı, basım yılı, uygulama alanı, ülke ve dergi adlarına göre sınıflandırılmıştır. Elde edilen veriler tablolar ve grafikler şeklinde özetlenmiştir.

Personel Seçimi ve Analitik Hiyerarşi Prosesi Yöntemi alanında bir başka uygulamada Ünal tarafından 2011 yılında yapılmıştır. Çalışmada Analitik Hiyerarşi Prosesi Yöntemi tanıtılmış ve personel seçimi alanındaki uygulamalara yer verilmiştir.

Kabak ve Kazançoğlu 2012 yılında “Bulanık Analitik Hiyerarşi Seçimi Yöntemiyle Öğretmen Seçimi ve Bir Uygulama” başlıklı bir çalışma yapmışlardır. Çalışmada askeri okulda çalışacak bir öğretmenin sahip olması gereken kriterler Delphi Tekniği ile belirlendikten sonra Bulanık AHP Yöntemi ile incelenmiştir. 7 adet ana kriter ve 19 adet alt kriter arasından anlama ve anlatma yeteneği %31 ile birinci sırada yer almıştır.

2013 Yılında Pekkaya ve Çolak üniversite öğrencilerinin meslek seçimini etkileyen faktörleri Analitik Hiyerarşi Prosesi Yöntemi ile incelemişlerdir. Çalışmada meslek seçimini etkileyen 6 faktör kriter olarak ele alınmış ve lisans ve lisansüstü eğitim gören öğrencilerin meslek seçiminde önem verdikleri kriterler AHP Yöntemi ile incelenmiştir. Çalışmanın sonucuna göre öğrenciler meslek seçiminde en çok iş güvenliği, meslek kazaları ve kariyer imkanları kriterlerine önem vermektedirler.

Analitik Hiyerarşi Prosesi Yöntemi ile yapılan bir başka çalışmada İbicioğlu ve Ünal bir işletmede insan kaynakları yöneticisinin seçim sürecini incelemişlerdir. 2014 yılında yapılan çalışmanın amacı insan kaynakları yöneticisinin seçiminde en çok aranan özellikleri belirlemek ve etkili bir model

yaratarak işletme için en uygun yönetici adayını belirlemektir. Literatürde Analitik Hiyerarşi Prosesi Yöntemi ve insan kaynakları ile ilgili çok fazla çalışma olmasına karşın insan kaynakları yöneticisinin seçimi ile ilgili bir çalışma bulunmamaktadır. Bu da çalışmayı önemli kılmaktadır.

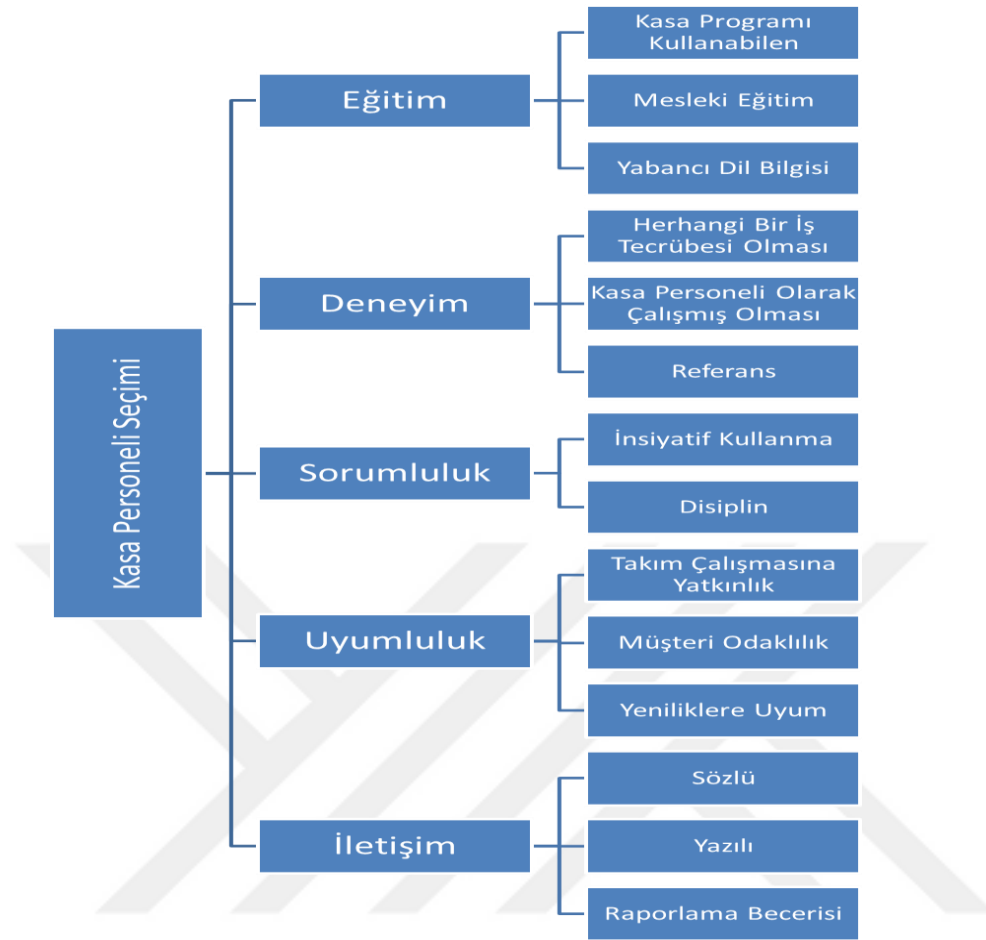
Koyuncu ve Özcan tarafından 2014 yılında Analitik Hiyerarşi Prosesi ve Topsis Yöntemleriyle otomotiv sektöründe bir firmada personel seçimiyle ilgili bir çalışma yapılmıştır. Personel seçim sürecinde başarılı olup işe kabul edilen 6 mühendisin 6 aylık çalışma süreleri sonundaki performansları değerlendirilmiştir. Personel seçim sürecinde AHP ve TOPSİS yöntemleri çalışmada aynı sonucu vermiştir. Performans değerlendirme aşamasında her iki yöntemin de sonuçları birbirine yakın olmakla beraber Analitik Hiyerarşi Prosesi Yönteminden alınan sonuçların daha başarılı olduğu gözlemlenmiştir.

Türel ve Davraz 2016 yılında bir özel hastanede personel seçim sürecini AHP ve VIKOR yöntemleriyle incelemişlerdir. Çalışma Analitik Hiyerarşi Prosesi Yönteminin başka karar verme yöntemleriyle aynı anda kullanılabilmesini göstermesi açısından önem arz etmektedir. Çalışmanın amacı sayısal olmayan verilerin sayısallaştırılarak çalışmaya dahil edilmesi ve işe alım sürecinde objektifliğin ortaya çıkmasını sağlamaktır. Çalışma hastanede işe alınması planlanan idari ve destek personellerini kapsamaktadır.

### **3.3. Araştırmanın Modeli**

Çalışmaya başlamadan önce Türkiye İş ve İşçi Bulma Kurumunun web sayfasında ve değişik kariyer sitelerinde yer alan eleman arama ilanları teker teker incelenerek bir işletmenin eleman seçiminde en çok aradığı 5 özellik tespit edilmiş ve araştırmanın ana kriterleri olarak belirlenmiştir. Bu 5 ana kriter kendi aralarında 14 alt kritere ayrılarak aşağıdaki karar hiyerarşisi oluşturulmuştur.

**Şekil 3.1: Karar Hiyerarşisi**



### 3.4. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Bu çalışmada Zonguldak'ta bir alışveriş merkezinde kasa personeli olarak çalışan personellerde aranan kriterler ve işe alım yöntemleri incelenmiştir. Çalışmanın yapıldığı 2018 yılı Nisan ayında Zonguldak'ta faaliyet gösteren iki alışveriş merkezi bulunmaktadır. Anket çalışması yapmak için her iki alışveriş merkezi ile temasa geçilmiş olup sadece bir tanesi anket çalışmasına izin vermiştir ve bu alışveriş merkezinde bulunan mağazalarda anket çalışması uygulanmıştır. Çalışmanın yapıldığı alışveriş merkezi Türkiye'nin değişik illerinde alışveriş merkezleri bulunan kurumsal bir firmanın Zonguldak şubesidir ve bünyesinde kurumsal mağazalar bulundurmaktadır. Bu alışveriş merkezinde bulunan 58 mağazadan 26 tanesi görüşme talebimizi kabul etmiştir. Mağazalarda mağaza yöneticileri ile yüz yüze görüşme yapılmıştır. Yüz yüze yapılan görüşmelerde çalışmanın modeli olan Analitik Hiyerarşi Prosesi hakkında kısaca bilgi verilmiş ve çalışmanın tutarlı olması için dikkat edilmesi gereken noktalar belirtilmiştir.

Görüşme yapılan mağaza yöneticileri işe alım sürecinde adaylarla birebir mülakat yaparak işe alım sürecine dahil olmakta işe almaya uygun gördükleri adayları firmanın genel merkezine iletmektedirler böylece adayın işe başlama süreci başlamaktadır. Görüşme talebinde bulunulan iki mağazada işe alım süreci mağazaların genel merkezlerinin bulunduğu yerde yapıldığı ve mağaza yöneticilerinin işe alım sürecine katılmadığı belirtilmiştir. İşe alım süreci genel merkez tarafından yürütülen mağazalar görüşme listesinden çıkarılmıştır.

### **3.5. Verilerin Analizi**

Analitik Hiyerarşi Prosesi Yöntemi ile verilerin hesaplanmasında kullanılan çeşitli analiz yöntemleri bulunmaktadır. Bu çalışmada verilerin analizi hesap makinesi yöntemi kullanılarak yapılmıştır.

Aşağıda Analitik Hiyerarşi Prosesinin tanımı, uygulanma alanları, uygulama adımları, avantajları ve dezavantajları kısaca açıklanmıştır.

#### **3.5.1. Analitik Hiyerarşi Prosesi (AHP)**

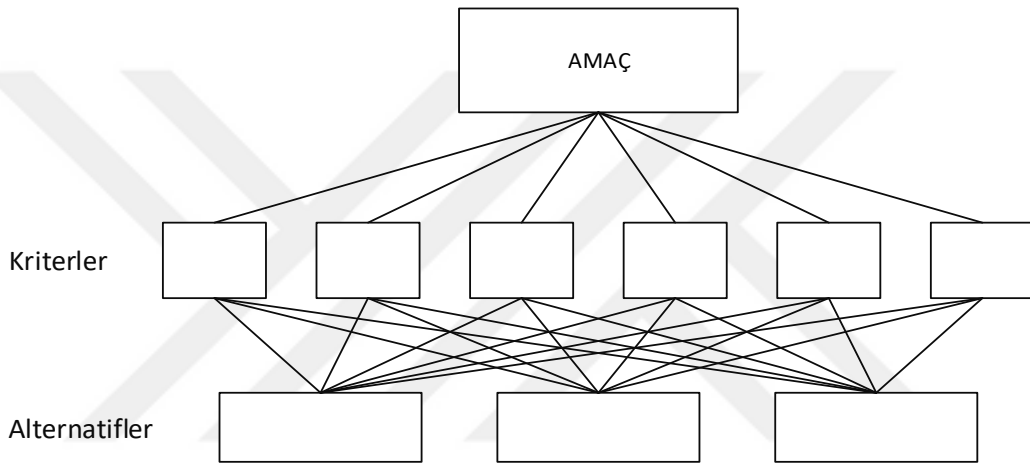
##### **3.5.1.1. Analitik Hiyerarşi Prosesi Hakkında Genel Bilgi**

Analitik Hiyerarşi Prosesi (AHP), 1977 yılında Thomas L. Saaty tarafından geliştirilmiş çok ölçütlü bir karar verme tekniğidir. AHP yöntemi ile nitel ve nicel veriler bir arada değerlendirilir. Bir konu ile ilgili karar verme sürecinde insanların düşüncelerinin dikkate alınması ve sürece dahil edilmesinin önemi büyüktür. Çünkü her bireyin aynı problem ile ilgili düşünceleri ve önem düzeyleri farklıdır. Karar verme sürecinde probleme farklı açılardan bakılması daha etkin ve doğru sonucun alınmasını sağlar (Adıgüzel vd., 2009:21). Analitik Hiyerarşi Prosesi sayesinde nicel veriler sayısallaştırılarak nitel verilere dönüştürülür ve analizleri yapılır.

Analitik Hiyerarşi Prosesi ile karar alma sürecinde bireyin ve grubun öncelikleri dikkate alınır (Dağdeviren vd., 2004:132). Analitik Hiyerarşi Prosesinde ana kriterler ve bunlara bağlı alt kriterler belirlenir ve aralarındaki ilişki incelenir. Ana ve alt kriterler arasındaki ilişki belirlendikten sonra alt seviyedeki kriterlerin temel hedefe göre olan önem dereceleri tespit edilir (Terzi vd., 2006:44).

AHP; bir faaliyet veya ölçütler kümesinin göreceli önem değerlerini tespit etmek için kullanılan çeşitli yöntemlere eklenen yeni bir metottur. Karar verme sürecinde kullanılan AHP yöntemini diğerlerinden ayıran özelliği; çok dönemli, çok ölçütlü, çok kişili ve karmaşık problemleri hiyerarşik şekilde düzenlemesidir (Saaty, 2000:476). Analitik Hiyerarşi Prosesi uygulanırken hiyerarşik bir düzen oluşturulması gerekir. Bunun için öncelikle araştırma yapılacak konunun amacına göre kriterler belirlenir ve bunlarda kendi içlerinde alt kriterlere ayrılır (Saaty, 2000:484).

### Şekil 3.2: Analitik Hiyerarşi Prosesi



**Kaynak:** Saaty, Thomas L. (2000), Fundamentals of Decision Making ve Priority Theory with The Analytic Hierarchy Process. RWS Publications.

Şekilde de görüldüğü gibi, Analitik Hiyerarşi Prosesi'nde ilk adım problemin konusu doğrultusunda kriterlerin ve bu kriterlere bağlı alt kriterlerin belirlenmesidir. Analitik Hiyerarşi Prosesinde öncelikle bir sorun belirlenir ve bu sorunu etkileyen kriterler tespit edilir. Kriterlerin tespit edilmesinde uzman kişilerin görüşlerine başvurulabilir veya çalışılacak konuyu kapsayan kişilere anket düzenlenebilir (Dağdeviren vd. ,2004:132).

Analitik Hiyerarşi Prosesinde bir çok kriter ve alt kriterin ikili karşılaştırması yapılır ve değerlendiriciden seçtiği kritere 1 ile 9 arasında bir puan vermesi istenir. Verilen puanlar kendi aralarında analiz edilir ve önem dereceleri belirlenir. AHP de kullanılan önem dereceleri Saaty (1982) tarafından aşağıdaki tabloda görüldüğü üzere belirtilmiştir.

**Tablo 3.1: Önem Dereceleri Tablosu**

Önem Dereceleri	Tanım	Değer Tanımları
1	Eşit Derecede Önem	Her iki kriter eşit derecede öneme sahiptir.
3	Orta Derecede Önem	Bir kriter diğer kritere göre biraz daha fazla önemlidir.
5	Kuvvetli Derecede Önem	Bir kriter diğer kriterden kuvvetli derece önemlidir.
7	Çok Kuvvetli Derecede Önem	Bir kriter diğer kriterden kuvvetli derecede önemlidir.
9	Mutlak Derecede Önem	Bir kriter diğer kriterden çok yüksek derecede önemlidir.
2,4,6,8	Ara Değerler	İki kriter arasında küçük farklar vardır.

**Kaynak:** Thomas L. Saaty, "Decision Making For Leaders", Lifetime Learning Publications, CA, 1982, s.78.

### 3.5.1.2. Analitik Hiyerarşi Prosesinin Uygulama Adımları

Analitik Hiyerarşi Prosesi 5 adımdan oluşur: Hiyerarşik yapının oluşturulması, İkili Karşılaştırmaların Yapılması, Önem Derecelerinin Belirlenmesi, Tutarlılık Analizinin Yapılması ve En İyi Analizin Belirlenmesi.

#### 3.5.1.2.1. Hiyerarşik Yapının Oluşturulması

Problemin daha çabuk ve kolay kavranması ve çözümünün sağlanması için hiyerarşik yapı oluşturulur. Bu hiyerarşik yapının en tepesinde temel bir amaç bulunur ve bu amaca ulaşmamızı sağlayacak kriterler belirlenir. Kriterlerin altında ise onları çözümlenmemizi sağlayacak alternatifler bulunur. Kriterlerin ve alternatiflerin sayısı problemi oluşturan amacın yapısına göre değişir (Millet, 1998:1199).





(3.2)

$$\begin{pmatrix} 1 & 1/a_{12} & 1/a_{13} & \dots & 1/a_{n1} \\ 1/a_{21} & 1 & 1/a_{23} & \dots & 1/a_{n2} \\ \dots & \dots & 1 & \dots & 1/a_{n3} \\ \dots & \dots & \dots & 1 & 1/a_{n4} \\ \dots & \dots & \dots & \dots & 1 & 1/a_{n5} \\ 1/a_{n1} & \dots & \dots & \dots & \dots & 1 \end{pmatrix} = \begin{pmatrix} 1/a_{ji} \end{pmatrix}$$

Anolitik Hiyerarşı Prosesinde karşılaştırmalar aşağıdaki gibi yapılır (Timör, 2011:42):

- Her satır ve sütunda bulunan elemanlar ikili olacak şekilde karşılaştırılırlar.
- İlk önce satırdaki değer dikkate alınır ve sütundaki değerler ile karşılaştırmaları yapılarak hücre içi değerler bulunur.
- Her değer kendisi ile karşılaştırılmasından çıkan sonuç 1'e eşittir.
- Oluşturulan matriste köşegenin altında kalan değerler köşegenin üstünde kalan değerlerin 1'e bölünmesi sonucu bulunur.

**Tablo 3.2: Örnek Karar Matrisi Tablosu**

Kriterler	A	B	C
A	1	3	5
B	1/3	1	7
C	1/5	1/7	1

Örnek karar matrisi tablosunda bulunan değerlerin açıklaması şu şekildedir:

- **(AA) Sütunu:** A kriterinin A kriteri ile karşılaştırılması sonucu elde edilen değer 1'dir.

- **(AB) Sütunu:** A kriterinin B Kriteri ile karşılaştırılması sonucu elde edilen değer 3'tür.
- **(AC) Sütunu:** A Kriterinin C Kriteri ile karşılaştırılması sonucu elde edilen değer 5'tir.
- **(BA) Sütunu:** B Kriterinin A Kriteri ile karşılaştırılması sonucu elde edilen değer 1/3 'tür.
- **(BB) Sütunu:** B Kriterinin B Kriteri ile karşılaştırılması sonucu elde edilen değer 1'dir.
- **(BC) Sütunu:** B Kriterinin C Kriteri ile karşılaştırılması sonucu elde edilen değer 7'dir
- **(CA) Sütunu:** C Kriterinin A Kriteri ile karşılaştırılması sonucu elde edilen değer 1/5'tir.
- **(CB) Sütunu:** C Kriterinin B Kriteri ile karşılaştırılması sonucu elde edilen değer 1/7'dir.
- **(CC) Sütunu:** C Kriterinin C Kriteri ile karşılaştırılması sonucu elde edilen değer 1'dir.

Karar matrisinde ikili karşılaştırmalar yaparken sadece köşegenin üstünde kalan değerleri incelemek yeterlidir (Zahedi, 1986:98). Köşegenler zaten aynı kriterlerin birbiriyle karşılaştırılması sonucunda 1 değerini alır. Köşegenin altında kalan değerler ise köşegenin üstünde kalan değerlerin simetriğidir yani bu değerlerin 1'e bölünmesi sonucunda ortaya çıkar. Dolayısıyla problemin çözümü sırasında sadece köşegenin üstünde kalan değerlerin hesaplanması yeterlidir. Böylece araştırmacı da zaman kazanmış olur.

Karar Matrisinin özellikleri aşağıda sıralanmıştır (Timör, 2011:32-33).

- Karar matrisi kare matristir ve pozitif sayılardan oluşur.
- Karar matrisi tam tutarlı ise  $a_{ij}=a_{ji}$  eşitliği oluşur.

- Karar matrisinin tam tutarlı olması durumunda rasgele seçilen bir satırdan matrisin diğer öğelerine ulaşılabilir.
- Karşılaştırma yapılacak seçenek sayısı n'nin 2'li kombinasyonuna eşittir. (3 seçenek bulunan bir problemde 3, 4 seçenek bulunan bir problemde 6, 5 seçenek bulunan bir problemde ise toplam 10 karşılaştırma yapılır.)
- Matrisin en büyük özdeğerine karşılık gelen özvektör matrisi öncelikler vektörü olarak adlandırılır.
- Matrisin köşegen değerleri her zaman 1'e eşittir.

### 3.5.1.2.3. Önem Derecelerinin Belirlenmesi

Karar matrisi oluşturulduktan sonra sıra öncelik veya ağırlık vektörlerinin oluşturulmasına gelir. Analitik Hiyerarşi Prosesinde ağırlık vektörleri problemin öncelik sırasını belirler. En büyük öncelik sırasına denk gelen öz vektör problemin önceliğini belirtir (Dağdeviren vd., 2004:33).

Oluşturulan karar matrisinde her sütunda yer alan rakamların aritmetik ortalaması alınır. Karar matrisinin sütunlarında bulunan her değer sırayla bulunan aritmetik ortalama değerine bölünür ve bu yöntemle normalize edilmiş matris hesaplanır. Normalize edilmiş matristedeki satırların ortalaması alınır ve böylelikle w boyutlu öncelik vektörü elde edilir. Öncelikler vektörünün elemanları toplamı 1'e eşittir.

(3.3)

$$W = \begin{pmatrix} w_1 \\ w_2 \\ w_3 \\ \vdots \\ w_n \end{pmatrix}$$

Öncelikler vektörü elde edildikten sonra karar matrisi ile çarpılır ve tüm öncelikler matrisine ulaşılır (Timör, 2010:307).

#### 3.5.1.2.4. Tutarlılık Analizinin Yapılması

Tutarlılık, kriterlerin ve alt kriterlerin ikili karşılaştırması yapıldığında birbiriyle uyumlu olması olarak ifade edilebilir (Taha, 2002:516). Tutarlılık analizi bazı kaynaklarda uyum oranı olarak da adlandırılmaktadır.

$$\text{Tutarlılık Oranı (CR)} = (\lambda - n)(n - 1) / \text{RI} \quad (3.4)$$

Karşılaştırma matrisinin verileri arasındaki en büyük değer  $\lambda$  değeri ile gösterilir. Bu değeri hesaplayabilmek için tüm öncelikler matrisindeki bütün değerler, öncelikler vektöründeki değerlere bölünür ve yeni bir matris elde edilir. Yeni matristeki değerlerin aritmetik ortalaması alınarak  $\lambda$  değerine ulaşılır (Timör, 2011:44).

Buradaki RI değeri ise rasallık indeksi olarak adlandırılır. Rasallık İndeksinin değeri kriter sayısına göre belirlenir (Pekkaya ve Çolak, 2013:805). RI değeri aşağıda verilen tablo yöntemiyle bulunur.

**Tablo 3.3: Rasallık İndeksi**

Kriter Sayısı	2	3	4	5	6	7	8	9
RI	0,00	0,58	0,90	1,12	1,24	1,32	1,41	1,45

**Kaynak:** Saaty, Thomas L. (2013), "Analytic Network Process," *Encyclopedia of operations research and management science*, s.64-72, [http://iors.ir/journal/files/site1/user\\_files\\_ba3acb/mehdi\\_ghotboddini-A-10-6-2-f082faa.pdf](http://iors.ir/journal/files/site1/user_files_ba3acb/mehdi_ghotboddini-A-10-6-2-f082faa.pdf), (Erişim Tarihi: 02.01.2019).

Öz vektör (CR) değeri 0,10 dan küçük olmalıdır. CR değeri 0,10 dan küçükse analiz tutarlıdır ancak CR değeri 0,10 dan büyükse analiz değeri tutarsızdır ve yeniden analiz yapılması gereklidir.

#### 3.5.1.2.5. En İyi Analizin Belirlenmesi

En iyi analizin belirlenebilmesi için karşılaştırma yapılan kriterlerin önem ağırlıkları bir matris şekline dönüştürülür n alternatif ve m kriter olmak üzere  $n \times m$  boyutunda bir öncelikler matrisi oluşturulur. Oluşturulan matris önem derecelerinin belirlendiği sütun vektörüyle çarpılır. Bu sayede her kriter yüzdelik

bir değer alır. Bulunan yüzdelik değerlerin toplamı mutlaka 1 olmalıdır. En büyük yüzdelik değere sahip kriter problem için seçilen en iyi değer olacaktır.

### 3.5.2. Analitik Hiyerarşı Prosesinin Avantajları ve Dezavantajları

Avantajları (Bhutta ve Huq, 2002:134):

- Analitik Hiyerarşı Prosesi Yöntemi esnek bir yapıya sahip olduğu için büyük ölçekli problemlerin çözümünde rahatlıkla kullanılabilir. Karar problemi bütünü oluşturan parçalara ayrılır bu nedenle detaylara verilen önemin derecesi artar.
- Analitik Hiyerarşı Prosesi Yönteminde kriterler her düzeyde ve ikili olarak karşılaştırır. Bu sayede araştırma yapılan konuyla ilgili matrisi bytmeye gerek kalmaz ve çok fazla sayıda kriter incelemeye dahil edilebilir.
- Nitel ve nicel kriterleri içeren problemleri başarılı bir Şekilde çözüme ulaştırır.
- Analitik Hiyerarşı Prosesi Yöntemi ilgili yapılan çok fazla çalışma vardır her konu ile ilgili çalışma yapılabilir.
- Uygulaması ve yorumlaması kolaydır. Analitik Hiyerarşı Prosesi Yöntemini kullanmak için ileri derece teknik bilgiye gerek yoktur. Kısa zamanda kullanımı öğrenilebilir.
- Farklı yöntemlerle aynı anda kullanılabilir.
- İkili karar matrislerinin tutarlılığını ölçer ve tutarsız olan matrislerin yeniden değerlendirilmesine fırsat verir. Bu sayede problemin çözülmesi sırasındaki tutarsızlığı en alt seviyeye indirir.
- Analitik Hiyerarşı Prosesi Yöntemi grup kararlarının verilmesine olanak sağlar.

Dezavantajları (Bhutta ve Huq, 2002:134):

- Diğer karar verme tekniklerinde olduğu gibi Analitik Hiyerarşi Prosesi Yöntemi de araştırmayı yapanın fikirleri doğrultusunda yönlendirilir. Bu nedenle çıkan sonuçları analitik bir şekilde yorumlamanın mümkün olmadığı iddia edilir. Farklı değer yargıları aynı problemin çözümünde farklı sonuçların çıkmasına neden olabilir.
- Analitik Hiyerarşi Prosesi Yönteminde bütün yargıların göreceli olduğu belirtilmiştir. Bu nedenle her zaman en doğru kararı vermediği iddia edilmiştir.
- Analitik Hiyerarşi Prosesi Yönteminde çalışma yaparken probleme yeni bir kriter eklendiğinde bütün çalışmanın en baştan yapılması gerekir.
- Uygulamada Analitik Hiyerarşi Prosesi Yöntemi ile çok fazla çalışma yapılmıştır ve bu teknikte sıra değişimi konusunun çok önemli bir sorun olduğu belirtilmiştir.

Analitik Hiyerarşi Prosesi Yönteminde kriterlerin ve alt kriterlerin artması problemin daha geç çözülmesine ve dolayısıyla zaman kaybına neden olabilir. Bu nedenle paket program alma ihtiyacı ortaya çıkabilir.

### **3.6. Bulgular**

#### **3.6.1. Karar Matrislerinin Oluşturulması**

Çeşitli kariyer sitelerinde yer alan eleman ilanları teker teker incelenip işletmelerin personel seçiminde en çok aradığı 5 özellik tespit edilerek çalışmanın ana kriterleri ve bunlara bağlı olarak da alt kriterlerin belirlendiğinden ve bu sayede karar hiyerarşisinin oluşturulduğundan araştırma modeli ayrımında bahsedilmiştir.

Çalışmaya ait karar hiyerarşisi oluşturulduktan sonra 26 mağaza yöneticisi ile yapılan yüz yüze görüşmelerde yöneticilerden ana kriterleri ve alt kriterleri

birbirleri ile kıyaslamaları ve diğerine oranla daha çok önem verdikleri kritere 1 ile 9 arasında bir puan vermeleri istendi. Örneğin Eğitim ve Deneyim Kriterleri arasında tercih yapması istenen yönetici deneyim kriterinin eğitim kriterinden daha önemli olduğunu düşünsün. Bu durumda eğitim kriterinin olduğu sütunda 1 ile 9 arasında bir rakam seçmek zorundadır. Deneyim kriterine 3 puan verdiğini kabul edelim. Bunun anlamı şudur: Bu mağaza yöneticisi için deneyim kriteri eğitim kriterinden 3 kat fazla öneme sahiptir. 26 mağaza yöneticisi ile yapılan görüşmeler sonucunda elde edilen bütün karşılaştırma sonuçlarını burada gösterme şansımız olmadığı için örnek olarak 1. Mağaza yöneticisi ile olan görüşme alındı ve ana kriter sonuçları burada paylaşıldı.

**Tablo 3.4: Ana Kriterlere Ait Karşılaştırma Tablosu**

Boyut A	İkili Karşılaştırma Önem Derecesi			Boyut B
	←	1	→	
Eğitim	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	Deneyim
Eğitim	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	Sorumluluk
Eğitim	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	Uyumluluk
Eğitim	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	İletişim
Deneyim	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	Sorumluluk
Deneyim	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	Uyumluluk
Deneyim	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	İletişim
Sorumluluk	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	Uyumluluk
Sorumluluk	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	İletişim
Uyumluluk	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	İletişim

Yukarıdaki tabloda 1. mağaza yöneticisinin ana kriterleri kendi arasında karşılaştırması sonucu verdiği puanlar görülmektedir. Bu mağaza yöneticisine göre eğitim ve deneyim kriterleri karşılaştırıldığında deneyim kriteri eğitim kriterine göre 7 kat daha önemlidir. Eğitim ve sorumluluk kriterleri arasında yapılan karşılaştırmada ise sorumluluk kriteri 6 kat daha önemli bulunmuştur. Eğitim ve uyumluluk kriteri arasında yapılan karşılaştırmada uyumluluk kriteri eğitim kriterine göre 6 kat daha önemli bulunmuştur. Eğitim ve iletişim kriterleri arasında yapılan karşılaştırmada ise iletişim kriteri eğitim kriterine göre 3 kat daha önemli bulunmuştur. Deneyim ve sorumluluk arasındaki karşılaştırmada ise her iki kriter eşit derecede önemli görülmüş ve 1 puan verilmiştir. Deneyim ve uyumluluk kriterleri arasında yapılan karşılaştırmada uyumluluk kriteri deneyim kriterine göre 2 kat daha fazla önemli görülmüştür. Deneyim ve iletişim kriterleri arasında yapılan karşılaştırmada ise deneyim kriteri iletişim kriterine göre 4 kat daha önemli görülmüştür. Bu mağaza yöneticisine göre sorumluluk ve uyumluluk



kriterleri karşılaştırıldığında sorumluluk kriteri uyumluluk kriterine göre 2 kat daha fazla öneme sahiptir. Sorumluluk ve iletişim kriterleri arasında yapılan karşılaştırmada ise sorumluluk kriteri 2 kat daha önemli bulunmuştur. Uyumluluk ve iletişim kriterleri arasında yapılan karşılaştırmada ise bu mağaza yöneticisine göre uyumluluk kriteri iletişim kriterine göre 7 kat daha fazla öneme sahiptir.

Ana kriterler kendi aralarında karşılaştırıldıktan sonra elde edilen puanlar sonucunda karar matrisi oluşturulur.

**Tablo 3.5: Ana Kriterlere Ait Karar Matrisi**

	Eğitim	Deneyim	Sorumluluk	Uyumluluk	İletişim
Eğitim	1	0,14	0,17	0,17	0,33
Deneyim	7,00	1	1,00	0,50	4,00
Sorumluluk	6,00	1,00	1	2,00	2,00
Uyumluluk	6,00	2,00	0,50	1	7,00
İletişim	3,00	0,25	0,50	0,14	1

Yukarıdaki tabloda her bir kriterin birbiri ile karşılaştırılması sonucu ortaya çıkan puanlar yer almaktadır. Sütunlardaki değerlerle satırlardaki değerlerin kesiştiği hücreler sütunda bulunan kriterin satırda bulunan kritere göre kaç kat daha önemli olduğunu gösterir. Örneğin yukarıdaki tabloda 1. sütundaki eğitim kriteri ile 2. satırda bulunan deneyim kriterini karşılaştırdığımızda deneyim kriterinin eğitim kriterine göre 7 kat daha öneme sahip olduğunu görürüz. Karşılaştırma yapılan satır ve sütunda aynı kriter varsa hücre değerine 1 yazılır. Yine yukarıdaki matriste 2. sütundaki deneyim kriteri ile 1. satırdaki eğitim kriteri karşılaştırıldığında eğitim kriterinin deneyim kriterine göre 0,14 kat öneme sahip olduğunu görürüz. Aynı yöntemle mağaza yöneticisinin verdiği puanlamalara göre yukarıdaki karar matrisi tablosu doldurulmuştur.

### 3.6.2. Öncelik Vektörünün Hesaplanması

Öncelik vektörünü oluşturmak için karar matrisindeki her sütunun altına sütunların toplam değerleri yazılır.

**Tablo 3.6: Ana Kriterlere Ait Karar Matrisinin Sütun Toplamlarının Belirlenmesi**

	Eğitim	Deneyim	Sorumluluk	Uyumluluk	İletişim
Eğitim	1	0,14	0,17	0,17	0,33
Deneyim	7,00	1	1,00	0,50	4,00
Sorumluluk	6,00	1,00	1	2,00	2,00
Uyumluluk	6,00	2,00	0,50	1	7,00
İletişim	3,00	0,25	0,50	0,14	1
Toplam	23,00	4,39	3,17	3,81	14,33

Sütun toplamları hesaplandıktan sonra her bir sütundaki değer sütunun toplam değerine bölünür ve böylece aşağıdaki oluşturulan tablo elde edilir. Yukarıdaki tabloda eğitim kriterinin bulunduğu sütundaki ilk değer 1 dir. 1 değeri sütun toplamı olan 23 değerine bölünür ve aşağıda yer alan 0,04 değerine ulaşılır. Aynı şekilde bütün hücrelerde yer alan değerler sütun toplamlarına bölünür ve aşağıda yer alan karşılaştırmalı matrisin normalleştirilmiş rölatif ağırlıklarının hesaplandığı tablo elde edilir. Rölatif ağırlıklar hesaplandıktan sonra her sütunun toplam değeri 1 olur.

**Tablo 3.7: Karşılaştırmalı Matrisin Normalleştirilmiş Rölatif Ağırlıklarının Hesaplanması**

	Eğitim	Deneyim	Sorumluluk	Uyumluluk	İletişim
Eğitim	0,04	0,03	0,06	0,04	0,02
Deneyim	0,30	0,23	0,31	0,13	0,28
Sorumluluk	0,26	0,23	0,31	0,52	0,14
Uyumluluk	0,26	0,46	0,16	0,27	0,49
İletişim	0,13	0,05	0,16	0,04	0,07
	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00

Öncelik vektörünü hesaplamak için Tablo 3.5 te gösterilen matristeki her satırın aritmetik ortalaması alınır. Çıkan sonuç bize öncelik vektörünü verir. Öncelik vektöründe değerler normalize edildiğinden vektörü oluşturan sayıların toplamı 1 olur. Bu ankete ait öncelik vektörü aşağıda gösterilmiştir.

(3.4)

$$\begin{pmatrix} 0,038 \\ 0,245 \\ 0,299 \\ 0,333 \\ 0,085 \end{pmatrix}$$

Öncelik vektörü karşılaştırma yapılan kriterlerin kendi aralarındaki nisbi ağırlıklarını gösterir. Bu ankette eğitim kriterinin nisbi ağırlığı % 3.8, deneyim kriterinin nisbi ağırlığı %24.5, sorumluluk kriterinin nisbi ağırlığı % 29.9, uyumluluk kriterinin nisbi ağırlığı % 33.3 ve iletişim kriterinin nisbi ağırlığı %8.5 olarak bulunmuştur. Bu sonuçlardan hareketle bu mağaza yöneticisinin personel seçiminde en çok dikkat ettiği kriter uyumluluk özelliği olarak bulunmuştur. Nisbi ağırlık değerleri kriterlerin kendi aralarında karşılaştırma yapabilme imkanını da sağlar. Örnek verecek olursak bu anketi dolduran mağaza yöneticisi uyumluluk kriterine iletişim kriterinden 3,91 (0,333/0,085) kat daha fazla önem vermiştir.

### 3.6.3. Tutarlılık İndeksi ve Tutarlılık Oranının Hesaplanması

Analitik Hiyerarşi Prosesi ile çalışırken sonuçların tutarlı olup olmadığını tespit etmek için tutarlılık indeksinin ve tutarlılık oranının hesaplanması gerekir. Tutarlılık indeksi hesaplamadan önce  $\lambda_{maks}$  değerinin hesaplanması gerekir. Bu değer, karşılaştırma matrisindeki sütun toplamları ile öncelik vektörünün birbirine çarpılmasıyla elde edilir. Verileri analiz ederken kullanılan AHP Öncelikli Hesap Makinesi Yöntemi ile  $\lambda_{maks}$  değeri 5,392 olarak hesaplanmıştır.  $\lambda_{maks}$  değerinin hesaplanmasından sonra sıra tutarlılık indeksinin hesaplanmasına gelir. Tutarlılık indeksini hesaplamak için bulunan  $\lambda_{maks}$  değerinden çalışmada kullanılan kriter sayısı (n) çıkarılır ve kriter sayısının 1 eksiğine (n-1) bölünür. Bu çalışmada Tutarlılık İndeksi (CI) Değeri 0,098 olarak hesaplanmıştır.

(3.5)

$$CI = \frac{5,392 - 5}{n - 1} = 0,098 \text{ olarak bulunur.}$$

Tutarlılık indeksi hesaplandıktan sonra sıra tutarlılık oranının hesaplanmasına gelir. Tutarlılık oranı, tutarlılık indeksinin Saaty'nin geliştirdiği rassallık indeksi tablosundaki orana bölünmesiyle bulunur.

**Tablo 3.8: Rassallık İndeksi Tablosu**

Kriter Sayısı	2	3	4	5	6	7	8	9
RI	0,00	0,58	0,90	1,12	1,24	1,32	1,41	1,45

Rassallık indeksi Saaty tarafından geliştirilmiştir. Rassallık İndeksi (RI) nın bulunması için karşılaştırma yapılan eleman sayısına bağlı olarak değişen verilerden yararlanır. Araştırma yapılan konuda kullanılan kriter sayısı kaç ise tabloda o değere karşılık gelen rakam rassallık indeksi olarak kullanılır. Bu çalışmada 5 ana kriter kullanıldığı için rassallık indeksi olarak tabloda 5 rakamının karşısında bulunan 1,12 değeri kullanılmıştır. Bu anketin tutarlılık oranı (CR), 0.087 olarak hesaplanmıştır.

(3.6)

$$CR = \frac{CI}{RI}$$

$$CR = \frac{0,098}{1,12} = 0,087 \text{ olarak bulunur.}$$

Bu mağaza yöneticisi ile yapılan anket çalışmasında ana kriterlere ait karşılaştırmanın tutarlılık oranı 0,087 olarak bulunmuştur. Saaty'e göre çalışmanın tutarlı olması için 0,10 dan küçük olması gereklidir. Bu durumda mağaza yöneticisinin değerlendirmesinin tutarlı olduğundan söz edebiliriz.

#### **3.6.4. Ana Kriterler ve Alt Kriterlerin Tutarlılık Oranları ve Öncelik Vektörlerinin Hesaplanması**

Yukarıdaki uygulamada tek bir anketin ana kriterlerine ait sonuçlar hesaplanarak gösterilmiştir. Bu çalışma 26 ayrı mağaza yöneticisi ile yüz yüze yapılan görüşmeler sonucu elde edilen anket verilerinden yola çıkarak

hazırlanmıştır. Aşağıdaki tabloda 26 ankete ait ana kriterlerin ve alt kriterlerin öncelik vektörleri ve tutarlılık oranları gösterilmiştir.

**Tablo 3.9: Ana Kriterlere Ait Öncelik Vektörleri ve Tutarlılık Oranları**

Mağaza Yöneticisi	Eğitim	Deneyim	Sorumluluk	Uyumluluk	İletişim	Ağırlık Oranı (CR)
1	0,038	0,245	0,299	0,333	0,085	0,087
2	0,256	0,363	0,219	0,119	0,043	0,095
3	0,463	0,044	0,258	0,153	0,082	0,83
4	0,071	0,202	0,501	0,042	0,183	0,09
5	0,146	0,058	0,430	0,044	0,322	0,076
6	0,222	0,384	0,054	0,206	0,132	0,079
7	0,102	0,256	0,164	0,287	0,191	0,074
8	0,076	0,098	0,049	0,367	0,410	0,046
9	0,099	0,283	0,276	0,278	0,064	0,088
10	0,061	0,323	0,221	0,255	0,141	0,077
11	0,064	0,405	0,081	0,184	0,266	0,095
12	0,063	0,197	0,251	0,417	0,071	0,090
13	0,179	0,211	0,126	0,341	0,143	0,078
14	0,061	0,057	0,214	0,347	0,321	0,077
15	0,003	0,048	0,173	0,306	0,442	0,036
16	0,190	0,077	0,009	0,554	0,089	0,033
17	0,104	0,102	0,365	0,061	0,369	0,072
18	0,045	0,079	0,188	0,276	0,412	0,091
19	0,045	0,045	0,234	0,159	0,517	0,88
20	0,042	0,152	0,111	0,324	0,370	0,05
21	0,193	0,039	0,200	0,262	0,306	0,064
22	0,378	0,256	0,062	0,068	0,236	0,086
23	0,041	0,605	0,082	0,039	0,233	0,076
24	0,542	0,27	0,063	0,06	0,065	0,082
25	0,041	0,375	0,282	0,123	0,179	0,069
26	0,048	0,223	0,103	0,282	0,343	0,054

Ana kriterlere ait alt kriterlerinde öncelik vektörleri teker teker hesaplanmış ve tutarlılık oranlarına ulaşılmıştır. Aşağıdaki tabloda Eğitim kriterine ait olan kasa programı kullanabilen, mesleki eğitim ve yabancı dil bilgisi alt kriterlerine ait öncelik vektörleri ve tutarlılık oranları gösterilmiştir.

**Tablo 3.10: Eğitim Kriterine Ait Alt Kriterlerin Öncelik Vektörleri ve Tutarlılık Oranları**

Mağaza Yöneticisi	Kasa Programı Kullanabilen	Mesleki Eğitim	Yabancı Dil Bilgisi	Ağırlık Oranı (CR)
1	0,751	0,162	0,087	0,06
2	0,364	0,537	0,099	0,98
3	0,081	0,0342	0,577	0,03
4	0,708	0,231	0,06	0,074
5	0,223	0,707	0,07	0,056
6	0,333	0,333	0,333	0,00
7	0,742	0,183	0,075	0,046
8	0,655	0,290	0,055	0,084
9	0,0655	0,290	0,055	0,084
10	0,263	0,659	0,079	0,034
11	0,268	0,614	0,117	0,077
12	0,068	0,77	0,162	0,56
13	0,256	0,671	0,073	0,019
14	0,708	0,231	0,006	0,074
15	0,231	0,006	0,708	0,074
16	0,125	0,079	0,796	0,056
17	0,474	0,474	0,053	0,00
18	0,64	0,699	0,237	0,098
19	0,663	0,278	0,058	0,056
20	0,231	0,708	0,060	0,074
21	0,750	0,178	0,07	0,030
22	0,743	0,194	0,063	0,074
23	0,178	0,751	0,07	0,03
24	0,327	0,260	0,413	0,056
25	0,717	0,217	0,179	0,039
26	0,073	0,166	0,761	0,077

Deneyim kriterine ait olan iş tecrübesi olması, kasa personeli olarak çalışmış olması ve referans bilgisi alt kriterlerine ait öncelik vektörleri ve tutarlılık oranları gösterilmiştir.

**Tablo 3.11: Deneyim Kriterine Ait Alt Kriterlerin Öncelik Vektörleri ve Tutarlılık Oranları**

Mağaza Yöneticisi	İş Tecrübesi Olması	Kasa Personeli Olarak Çalışmış Olması	Referans	Ağırlık Oranı (CR)
1	0,183	0,742	0,075	0,046
2	0,258	0,637	0,105	0,04
3	0,733	0,068	0,199	0,098
4	0,205	0,717	0,078	0,019
5	0,76	0,166	0,073	0,077
6	0,498	0,367	0,135	0,098
7	0,751	0,178	0,07	0,03
8	0,635	0,287	0,078	0,098
9	0,708	0,231	0,06	0,074
10	0,290	0,655	0,055	0,084
11	0,413	0,260	0,327	0,56
12	0,785	0,066	0,149	0,084
13	0,708	0,231	0,06	0,074
14	0,699	0,237	0,064	0,098
15	0,0708	0,231	0,006	0,074
16	0,280	0,094	0,627	0,089
17	0,582	0,367	0,051	0,056
18	0,066	0,149	0,785	0,084
19	0,663	0,278	0,058	0,056
20	0,743	0,194	0,063	0,074
21	0,058	0,278	0,663	0,056
22	0,743	0,194	0,063	0,074
23	0,278	0,663	0,058	0,056
24	0,809	0,097	0,094	0,02
25	0,653	0,062	0,285	0,077
26	0,423	0,484	0,092	0,019

Sorumluluk kriterine ait olan inisiyatif kullanma ve disiplin alt kriterlerine ait öncelik vektörleri ve tutarlılık oranları aşağıda gösterilmiştir.

**Tablo 3.12: Sorumluluk Kriterine Ait Alt Kriterlerin Öncelik Vektörleri ve Tutarlılık Oranları**

Mağaza Yöneticisi	İnsiyatif Kullanma	Disiplin	Ağırlık Oranı (CR)
1	0,90	0,10	0,00
2	0,10	0,90	0,00
3	0,90	0,10	0,00
4	0,125	0,875	0,00
5	0,875	0,125	0,00
6	0,50	0,50	0,00
7	0,90	0,10	0,00
8	0,889	0,111	0,00
9	0,857	0,143	0,00
10	0,111	0,889	0,00
11	0,10	0,90	0,00
12	0,125	0,875	0,084
13	0,889	0,111	0,00
14	0,111	0,889	0,00
15	0,111	0,889	0,00
16	0,125	0,875	0,00
17	0,10	0,90	0,00
18	0,90	0,10	0,00
19	0,90	0,10	0,00
20	0,10	0,90	0,00
21	0,125	0,875	0,00
22	0,10	0,90	0,00
23	0,90	0,10	0,00
24	0,10	0,90	0,00
25	0,125	0,875	0,00
26	0,833	0,167	0,00

Uyumluluk kriterine ait olan takım çalışmasına yatkınlık, müşteri odaklılık ve yeniliklere uyum alt kriterlerine ait öncelik vektörleri ve tutarlılık oranları gösterilmiştir.



**Tablo 3.13: Uyumluluk Kriterine Ait Alt Kriterlerin Öncelik Vektörleri ve Tutarlılık Oranları**

Mağaza Yöneticisi	Takım Çalışmasına Yatkinlik	Müşteri Odaklılık	Yeniliklere Uyumluluk	Ağırlık Oranı (CR)
1	0,20	0,117	0,683	0,26
2	0,67	0,256	0,073	0,019
3	0,61	0,586	0,353	0,036
4	0,188	0,731	0,810	0,068
5	0,567	0,357	0,075	0,056
6	0,659	0,263	0,079	0,034
7	0,661	0,272	0,067	0,046
8	0,733	0,199	0,068	0,098
9	0,708	0,231	0,06	0,074
10	0,707	0,070	0,223	0,056
11	0,737	0,085	0,177	0,02
12	0,114	0,814	0,072	0,056
13	0,707	0,223	0,07	0,056
14	0,231	0,708	0,006	0,074
15	0,231	0,006	0,0708	0,074
16	0,352	0,054	0,589	0,039
17	0,785	0,149	0,066	0,084
18	0,194	0,743	0,063	0,074
19	0,743	0,063	0,194	0,074
20	0,196	0,493	0,311	0,056
21	0,06	0,708	0,231	0,074
22	0,467	0,467	0,067	0,00
23	0,072	0,814	0,114	0,56
24	0,063	0,194	0,743	0,074
25	0,327	0,413	0,260	0,056
26	0,661	0,272	0,067	0,046

İletişim kriterine ait olan sözlü iletişim, yazılı iletişim ve raporlama becerisi alt kriterlerine ait öncelik vektörleri ve tutarlılık oranları aşağıda gösterilmiştir.

**Tablo 3.14: İletişim Kriterine Ait Alt Kriterlerin Öncelik Vektörleri ve Tutarlılık Oranları**

Mağaza Yöneticisi	Sözlü İletişim	Yazılı İletişim	Raporlama Becerisi	Ağırlık Oranı (CR)
1	0,073	0,256	0,671	0,019
2	0,814	0,072	0,114	0,019
3	0,374	0,054	0,571	0,077
4	0,681	0,250	0,069	0,01
5	0,696	0,229	0,075	0,08
6	0,498	0,367	0,135	0,098
7	0,708	0,231	0,06	0,074
8	0,682	0,236	0,082	0,02
9	0,311	0,196	0,493	0,056
10	0,364	0,057	0,578	0,056
11	0,667	0,167	0,167	0,00
12	0,814	0,114	0,072	0,056
13	0,708	0,06	0,231	0,074
14	0,814	0,072	0,114	0,056
15	0,814	0,072	0,114	0,056
16	0,129	0,785	0,085	0,08
17	0,814	0,114	0,072	0,056
18	0,117	0,806	0,077	0,077
19	0,051	0,367	0,587	0,056
20	0,743	0,194	0,063	0,074
21	0,194	0,063	0,743	0,074
22	0,06	0,0231	0,708	0,074
23	0,814	0,114	0,072	0,056
24	0,814	0,072	0,114	0,056
25	0,761	0,082	0,158	0,10
26	0,738	0,146	0,116	0,056

Bu çalışma sırasında elde edilen veriler tablolar ve grafikler şeklinde aşağıda gösterilmiştir:

- Yapılan çalışmada ana kriterlere ve bunlara bağlı olan alt kriterlerin tutarlılık oranı hesaplamasında 0,10 değerinin altında kalınmış ve çalışmanın tutarlılığı ispatlanmıştır.

**Tablo 3.15: Ana Kriterlere Ait Karar Tablosu**

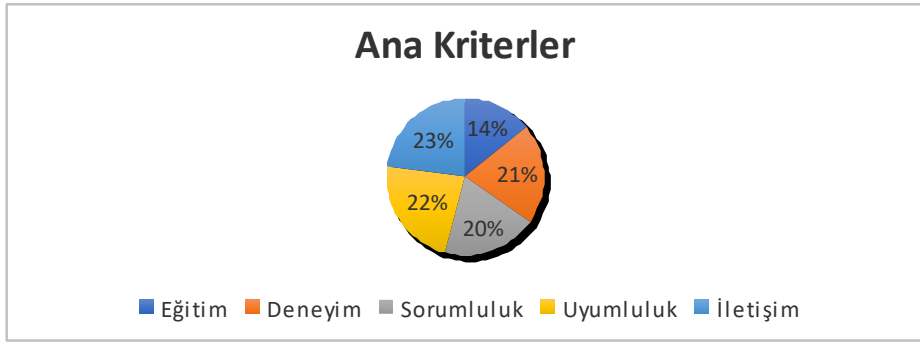
Ana Kriterler	Ana Kriterlerin Yüzdelik Dilimleri	Sıralama
İletişim	23,13	1
Uyumluluk	22,64	2
Deneyim	20,76	3
Sorumluluk	19,60	4
Eğitim	13,85	5

**Tablo 3.16: Alt Kriterlere Ait Karar Tablosu**

Alt Kriterler	Tüm Kriterlerin Yüzdelik Dilimleri	Alt Kriterlerin Yüzdelik Dilimleri	Ana Kriter	Sıralama
Sözlü İletişim	54,82	12,7%	İ	1
İş Tecrübesi Olması	52,41	10,9%	D	2
Disiplin	54,61	10,7%	S	3
Takım Çalışmasına Yatkinlik	42,67	9,7%	U	4
İnsiyatif Kullanma	45,39	8,9%	S	5
Müşteri Odaklılık	35,93	8,1%	U	6
Kasa Elemanı Olarak Çalışmış Olması	30,51	6,3%	D	7
Kasa Programı Kullanabilen	40,97	5,7%	E	8
Raporlama Becerisi	24,37	5,6%	İ	9
Mesleki Eğitim	38,78	5,4%	E	10
Yeniliklere Uyum	21,36	4,84%	U	11
Yazılı İletişim	20,80	4,81%	İ	12
Referans	17,03	3,5%	D	13
Yabancı Dil Bilgisi	20,22	2,8%	E	14

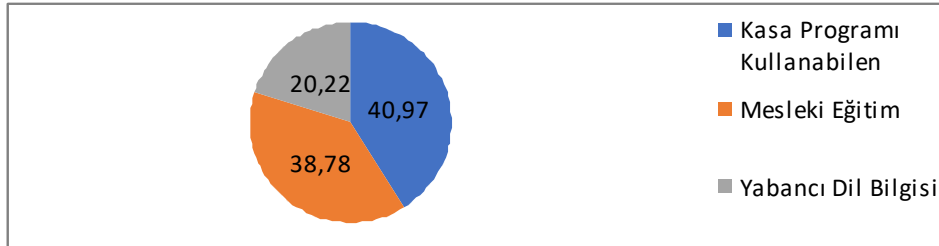
İ: İletişim  
U: Uyumluluk  
D: Deneyim  
S: Sorumluluk  
E: Eğitim

**Şekil 3.3: Ana Kriterlere Ait Karar Grafiği**



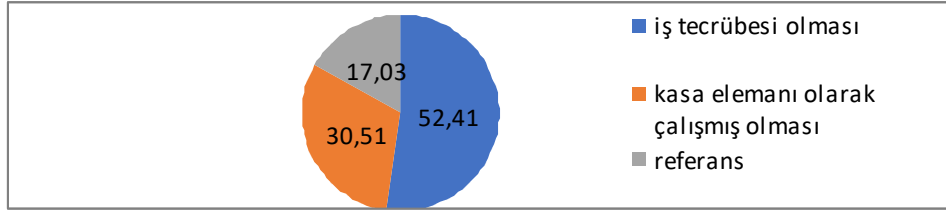
- Personel seçim sürecinde 5 (beş) ana kriterden iletişim kriteri %23,13 ağırlık oranı ile birinci sırada yer alarak mağaza yöneticilerinin adaylarda en çok aradığı özellik olmuştur. Uyumluluk kriteri % 22,64 ağırlık oranı ile ikinci sırada yer almıştır. Deneyim kriteri ise %20,76 ağırlık oranı ile üçüncü sırada yer almıştır. Sorumluluk kriteri %19,60 ağırlık oranı ile dördüncü sırada yer almıştır. Eğitim kriteri ise %13,85 ağırlık oranı ile sonuncu sırada yer almıştır. Ana kriterlere ait karar grafiği yukarıda şekil 3.7 de gösterilmiştir.

**Şekil 3.4: Eğitim Ana Kriterine Ait Alt Kriterlerin Karar Grafiği**



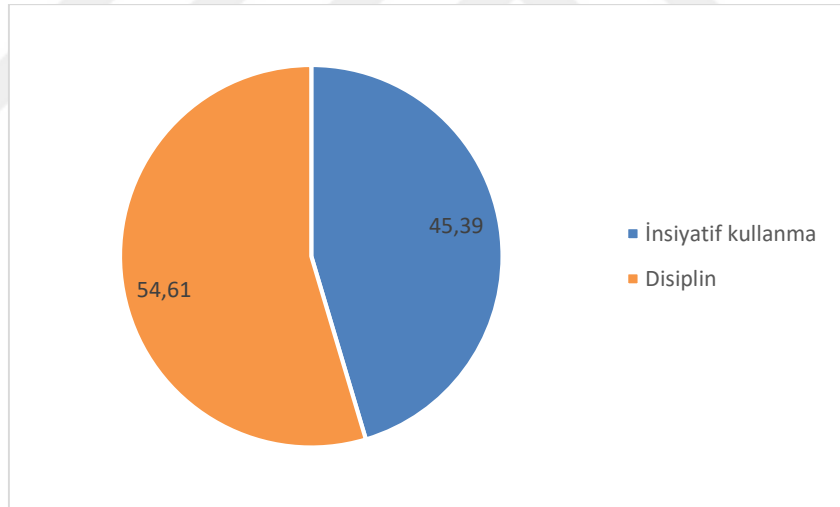
- Eğitim kriterinin alt kriterleri incelendiğinde kasa programı kullanabilme kriteri % 40,97 oranla birinci sırada yer alırken mesleki eğitim kriteri % 38,78 oranla ikinci sırada yer almıştır. yabancı dil kriteri ise % 20,22 oran ile sonuncu sırada tercih edilmektedir. Kasa programı kullanabilen adaylar tüm alt kriterler içerisinde %5,7 oranla sekizinci sırada yer alırken, mesleki eğitim kriteri tüm alt kriterler arasında %5,4 oranla onuncu sırada ve yabancı dil bilgisi kriteri de %2,8 oranla on dördüncü sırada yer almıştır.

**Şekil 3.5: Deneyim Ana Kriterine Ait Alt Kriterlerin Karar Grafiği**



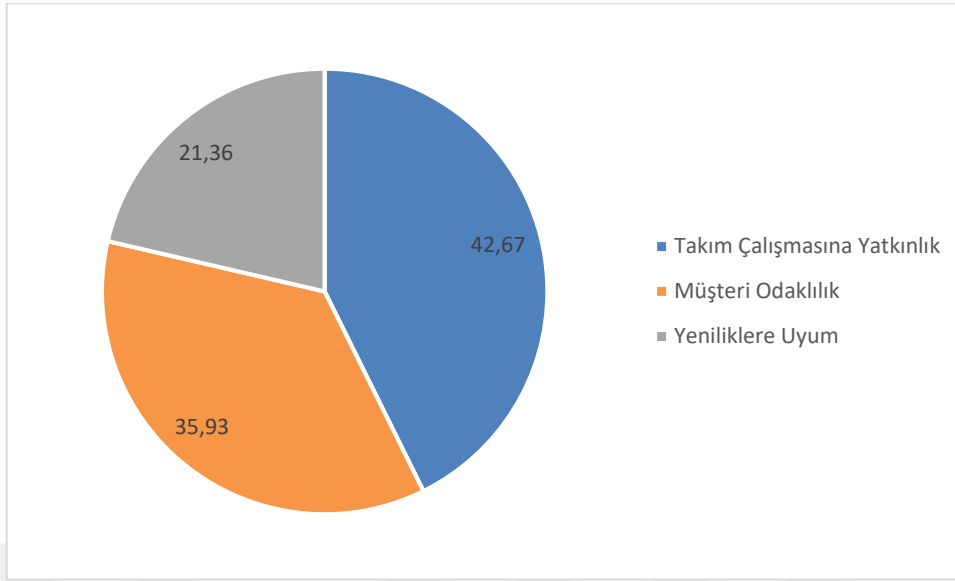
- Deneyim kriterinin alt kriterleri incelendiğinde iş tecrübesi 52,41 oranla birinci sırada yer almış, kasa elemanı olarak çalışma kriteri %30,51 oranla ikinci sırada ve referans kriteri ise % 17,3 oranla sonuncu sırada yer almıştır. İş tecrübesi kriteri tüm alt kriterler içerisinde % 10,9 oranla ikinci sırada yer alırken kasa personeli olarak çalışma kriteri tüm alt kriterler içerisinde % 6,3 oranla yedinci sırada yer almış referans kriteri ise %3,5 oranla 13. Sırada yer almıştır.

**Şekil 3.6: Sorumluluk Ana Kriterine Ait Alt Kriterlerin Karar Grafiği**



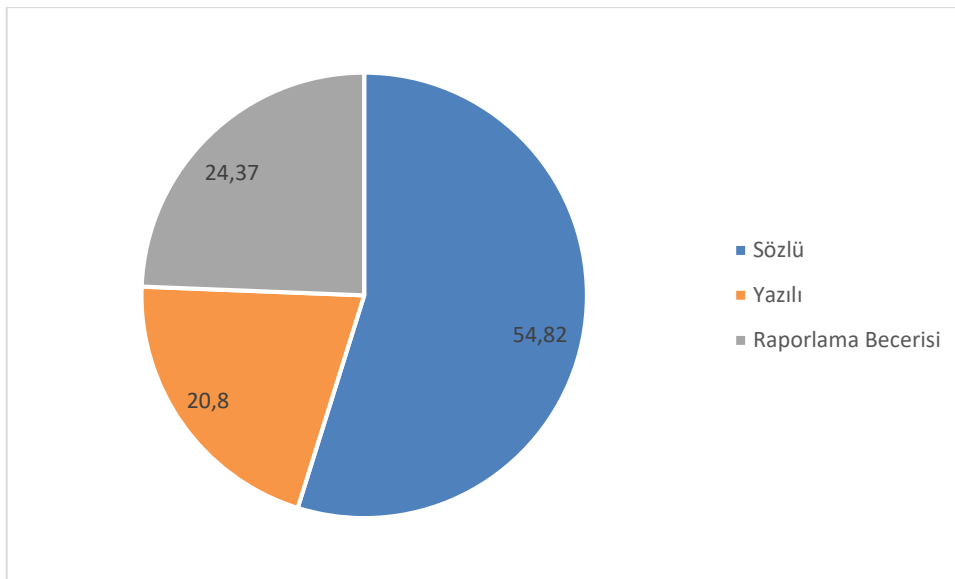
- Sorumluluk kriterinin alt kriterleri incelendiğinde disiplin kriteri % 54,61 oranla birinci sırada yer alırken insiyatif kullanma kriteri %45,39 oranla 2. Sırada yer almıştır. Disiplin kriteri tüm alt kriterler içerisinde %10,7 oranla 3. Sırada yer alırken insiyatif kullanma kriteri %8,9 oranla 5. Sırada yer almıştır.

**Şekil 3.7: Uyumluluk Ana Kriterine Ait Alt Kriterlerin Karar Grafiği**



- Uyumluluk kriterlerinin alt kriterleri incelendiğinde takım çalışmasına yatkinlik % 42,67 oranla birinci sırada yer alırken müşteri odaklılık % 35,93 oranla ikinci sırada yer almış ve yeniliklere uyum kriteri de % 21,36 oranla üçüncü sırada yer almıştır. Takım çalışmasına yatkinlik kriteri alt tüm kriterler içerisinde %9,7 oranla dördüncü sırada yer almış, müşteri odaklılık kriteri tüm alt kriterler içerisinde %8,1 oranla altıncı sırada yer almış, yeniliklere uyum kriteri ise tüm alt kriterler içerisinde %4,84 oranla on birinci sırada yer almıştır.

**Şekil 3.8: İletişim Ana Kriterine Ait Alt Kriterlerin Karar Grafiği**



- İletişim kriteri incelendiği zaman sözlü iletişim %54,87 oranla birinci sırada yer almış, raporlama becerisi kriteri %24,37 oranla ikinci sırada yer almış ve yazılı iletişim kriteri ise %20,80 oranla üçüncü sırada yer almıştır. Sözlü iletişim alt kriteri tüm alt kriterler arasında %12,7 oranla birinci sırada yer alırken raporlama becerisi tüm alt kriterler arasında %5,6 oranla dokuzuncu sırada ve yazılı iletişim becerisi de %4,81 oranla tüm alt kriterler arasında on ikinci sırada yer almıştır.



## SONUÇ

Bu çalışma ile personel seçiminde yöneticilerin tercih ettiği kriterler analitik hiyerarşi prosesi yöntemi ile incelenmiştir. Bu çalışmanın sonucunda mağaza yöneticilerinin personel seçiminde en çok dikkat ettiği özellik iletişim özelliğidir. İletişim özelliğini oluşturan alt kriterler içerisinde sözlü iletişim bu çalışmanın yapıldığı mağaza yöneticilerinin en çok dikkat ettiği özelliktir. Bu çalışma farklı karar verme teknikleri ile farklı sektörlerde çalışan personellerin seçiminde aranan kriterleri incelemek için kullanılabilir.

İnsan faktörü her alanda olduğu gibi işletmelerin de merkezinde, kalbinde yer almaktadır. Günümüz işletmelerinde personel seçiminde alınan kararların stratejik değeri oldukça artmıştır. Özellikle de personel seçimi gibi uzun dönemli ilişkiler kuran seçimler açısından verilen stratejik kararlar günümüzde işletmeler için çok önemlidir.

İşletmelerde personel seçim süreci günden güne hızlı bir değişim sergilemektedir. Bu nedenle, bir işletmenin ihtiyacı olan personel kriterleri de bu değişimin en önemli parçası olarak görülmektedir. Alternatiflerin ve kriterlerin bu denli hızla değişip geliştiği bir alanda yani, işletmelerde personel seçiminde AHP modeli ve diğer karar verme yöntemlerinin bu değişime verdiği tepkiyi ölçmek kaçınılmaz olmalıdır.

Bir işletmenin bel kemiğini çalışanları oluşturur. İnsanlar için çalıştığı iş saatleri, hayatın kalan zamanlarını da etkileyen çok önemli bir seçimken, işletmelerin hayatta kalabilmesi, doğru iş için doğru insanı bulabilmesi çok büyük önem arz etmektedir.

Araştırma bulguları incelendiğinde Zonguldak'ta bu çalışmanın yapıldığı alışveriş merkezinde mağaza yöneticilerinin işe alınacak personelde aradıkları en önemli özelliğin iletişim olduğu görülmektedir. Adayın gerek iş arkadaşları gerekse müşteri ile doğru iletişim kurabilmesinin adayın işe alınmasında en önemli etken olduğu açıktır. Mağaza yöneticilerinin adaylarda aradığı diğer özellikler sırasıyla uyumluluk, deneyim, sorumluluk ve eğitimidir.



Çalışmanın öne çıkan noktalarından bir tanesi mağaza yöneticilerinin sanılan aksine deneyim kriterine çok fazla önem vermemesidir. Görüşme yaptığımız mağaza yöneticilerinin birçoğu deneyimsiz bir elemanı işe almayı ve çalışmanı kendileri eğitmeyi tercih ettiklerini belirtmişlerdir.

Çalışmanın yapıldığı alışveriş merkezinde mağaza yöneticilerinin adaylarda en çok iletişim ana kriterine ve alt kriterler içinde ise en çok sözlü iletişime önem verdiği görülmektedir. Yöneticilerin en az önem verdiği ana kriterin eğitim, alt kriterin ise yabancı dil bilgisi olduğu görülmektedir. Hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde müşteri memnuniyeti çok önemlidir. Müşteri memnuniyetinin sağlanabilmesi için verilen hizmetin kaliteli olması yanında çalışanların müşterilere karşı tutumu çok etkilidir. Müşterilerin mağazaya geldiklerinde ilk akıllarında kalan aldıkları hizmetten önce çalışanların kendilerine karşı gösterdikleri tutumdur. Bu nedenle mağaza çalışanlarının kendi aralarında ve müşterileri ile doğru iletişimi müşterilerin aldıkları hizmetten memnun olmalarını ve tekrar aynı mağazaya gelmelerini sağlar. Bu nedenle iletişim kriteri özellikle sözlü iletişim hizmet sektöründe çalışan işletmeler için çok önemlidir. İşletme daha önce iş deneyimi olmayan veya yapacağı iş ile ilgili eğitim almamış birisini işe alıp şirket içi eğitimlerle bu çalışanın kendini geliştirmesine ve deneyim sahibi olmasına yardımcı olabilir ve çalışanın bu açığı zamanla kapatılabilir ancak doğru iletişim kuramayan adaylar işletmeye önemli zararlar verebilirler.

Bu çalışma ile Zonguldak'ta bir alışveriş merkezinde yer alan mağazalarda kasiyer seçiminde işe alınacak personellerde aranan özellikler analitik hiyerarşi prosesi yöntemi ile incelenmiştir. Böylece hizmet sektöründe faaliyet gösteren mağaza yöneticilerinin personel seçiminde aradığı özellikler tespit edilmeye çalışılmıştır.

Bu çalışma başka sektörlerde faaliyet gösteren küçük ve orta ölçekli işletmelerde personel seçiminde en çok aranan özellikleri tespit etmek için kullanılabilir. Çalışma sırasında diğer karar verme yöntemlerinden TOPSİS, PROMETHEE, ELECTRE ve VIKOR gibi yöntemler kullanılabilir. Aynı çalışma farklı karar verme teknikleri ile aynı sektörde bulunan işletmelerde yapıp aradaki sonuç karşılaştırılabilir.

## KAYNAKÇA

- Acar, Ahmet Cevat, Ayşe Oya Özçelik, Ömer Sadullah, Cavide Uyargil, Gönen İlkar Dünder, İsmail Durak Ataay, Zeki Adal, Vala Lale Tüzüner (2018); *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İnsan Kaynakları Anabilim Dalı Öğretim Üyeleri, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- Adıgüzel, Orhan (2009); "Personel Seçiminin Analitik Hiyerarşi Süreci Yöntemiyle Gerçekleştirilmesi," *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı 24, s.243-252.
- Adıgüzel, Orhan, İbrahim Çetintürk ve Orhan Er (2009); "Konaklama İşletmelerine Olan Müşteri Tercihinin Analitik Hiyerarşi Prosesi Yöntemi ile Belirlenmesi", *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyon Dergisi*, Cilt 1, Sayı 1, s.17-35.
- Aldemir, Ceyhan, Alpay Ataol ve Gönül Budak (2004); *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Barış Yayınları, İzmir.
- Altun, Aylın ve Ahmet Kovancı (2004); "Personel Seçiminde Mülakat ve Mülakat Yöntemleri," *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, Cilt 1, Sayı 3, s.55-61.
- Argon, Türkan ve Eren Altay (2004); *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Nobel Yayınları, İstanbul.
- Assessment Sytms (20018); *Egzersiz Türleri*, <http://www.assessment.com.tr/tr/degerlendirme-ve-gelisim-merkezi/degerlendirme-ve-gelisim-merkezi-egzersizleri/egzersiz-turleri>, (Erişim Tarihi: 08.12.2018).
- Atakuman, Yasemin (2019); "Kişilik Testi Uygulanırken Bilinmesi Gerekenler," *Kaynak Dergisi*, <http://www.kaynakdergisi.net/makaleler.asp?sayi=3&sira=20>, (Erişim Tarihi, 21 Mart 2019).
- Avcı, Özge (2017); *"İşe Alım Süreçleri ve Sözsüz İletişim (Marmara ve Ege Bölgesinde Bir Uygulama)"*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bahmani, Nick ve Blumberg H. (1987); "Consumer Preference And Reactive Adaptation To A Corporate Solution Of The Over-The-Counter Medication Dilemma- An Analytic Hierarchy Process Analysis," *Mathematical Modelling*, Cilt 9, Sayı 3-5, s.293-298.
- Bakan, İsmail (2014); *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Gazi Kitapevi, Ankara.
- Barutçugil, İsmet (2004); *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.
- Bayrakraoğlu, Serkan (2003); *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Sakarya Kitabevi, Sakarya

- Bayraktaroğlu, Serkan (2006); *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Sakarya Kitabevi, Sakarya.
- Beardwell, Ian, Len Holden ve Tim Claydon (2003); *Human Resource Management: A Contemporary Approach*, Prentice Hall, England.
- Bhutta, Khurram S. ve Faizul Huq (2002); “Supplier Selection Problem: A Comparison of the Total Cost Of Ownership and Analytic Hierarchy Approaches,” *Supply Chain Management:An International Journal*, Cilt 7, Sayı 3, s. 126-135.
- Bingöl, Dursun (1997); *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Basım, İstanbul
- Bingöl, Dursun (2016); *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Basım, İstanbul.
- Black, J.Steward ve Lyman W. Porter (2000); *Management-Meeting New Challenges*, PrenticeHall.
- Byars, L. Lloyd ve Leslie W. Rue (2000); *Human Resource Management*, Mc GrawHill, USA.
- Byars, L.L ve Rue L.W. (2003); *Human Resource Management*, McGraw-Hill, New York.
- Ceviz, Can (2017); “Üretim Sürecindeki Performansa Yetkinlik Bazlı İnsan Kaynakları Yönetiminin Etkisi ve Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama,” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yaşar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Çam, Salim ve Burcu Karaca (2012); *İşletmelerde Pratik İnsan Kaynakları Yönetimi*, Hayat Yayıncılık, İstanbul.
- Çevik, Aynur (2010); “İnsan Kaynağı Seçme Sürecinde Mülakat ve Mülakat Hataları,” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Çoban, Gökhan (2008); “Yöneticilerin Psikoteknik Testlerin Uygulanmasına İlişkin Tutumları: İzmit Özel Öğretim Kurumları Örneği,” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Dağdeviren, Metin, Diyar Akay ve Mustafa Kurt (2004); “İş Değerlendirme Sürecinde Analitik Hiyerarşı Prosesi ve Uygulaması,” *Gazi Üniversitesi Mühendislik ve Mimarlık Fakültesi*, Cilt 19, Sayı 2, s. 131-138.
- Davis, Keith ve William B. Werther (1993); *Human Resource and Personel Management*, Mc GrawHill, USA.
- DBE Davranış Bilimleri Enstitüsü (2018); *16 PF Kişilik Envanteri (Beşinci Versiyon)*, <http://www.dbe.com.tr/Kurumsal/tr/urunlerimiz/dbe-kisilik-ve-tutum-envanterleri/16pf-kisilik-envanteri-besinci-versiyon> (Erişim Tarihi: 15.12.2018).

- DeCenzo, David A., Stephen P. Robbins ve Susan L. Verhulst (2017); *İnsan Kaynakları Yönetiminin Temelleri*, (Çev.: C.Çetin ve M.L. Arslan), Nobel Yayın, Ankara.
- Demirkan, Mahmut (2000); *İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş*, Sakarya Kitabevi, Sakarya.
- Demirtaş, Özgür (2009); “Askeri Fabrikalarda Çalışan Mühendis Subaylara Yönelik Yeni Bir Performans Değerlendirme Modeli Önerisi,” *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı 34, s.381-396.
- Dereli, Beliz (2009); *İnsan Kaynakları Yönetiminde Değerlendirme Merkezi Uygulamaları*, Beta Basım A.Ş, İstanbul.
- Dereli Toker ve Ülkü Uzunçarşılı (1990); *İşletmelerde Personel Tedarik ve Seçimi*, Metal Sanayicileri Sendikası, İstanbul.
- Dessler, Gary (2005); *Human Resource Management*, Prentice Hall, Uper Sadle River.
- DISC Akademi (2018); *MMPI-2 Çok Yönlü Kişilik Envanteri*, [https://www.discakademi.com/ntr/disc\\_solutions\\_mmpi.hrm](https://www.discakademi.com/ntr/disc_solutions_mmpi.hrm) (Erişim Tarihi: 15.12.2018).
- Dinç, Esra (2015); *Kültür ve İnsan Kaynakları Uygulamaları*, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- Ebrahim, Alnoor (2003); “Accountability in Practice: Mechanisms for Ngos,” *World Development*, Cilt 31, sayı 5, s.813–829.
- Emir, Ayşegül (2010); “El Yazısına Bak İşe Al,” *İSMMMÖ Yaşam Dergisi*, <https://www.ismmmoo.org.tr/Yayinlar/Yasam-Dergisi/sayi-29/--2157>, (Erişim Tarihi: 22.12.2018).
- Erdem, Barış ve Tuba Gezn (2014); “Turizm İşletmelerine Yönelik İş İlanlarının İçerik Analizi Yöntemiyle İncelenmesi”, *Uluslararası Yönetim ve İktisat Dergisi*, Cilt 10, sayı 21, s.19-42.
- Erdoğan, İlhan (1987); *İşletmelerde Kişi Değerlendirmede Psikoteknik*, İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul.
- Erdoğan, İlhan (1990); *İşletmelerde Kişi Değerlendirmede Psikoteknik*, İ.Ü İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul.
- Erdoğan, İlhan (1991); *İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri*, İ.Ü İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul.
- Erdoğan, İlhan (1994); *İşletmelerde Davranış*, Beta Basım A.Ş, İstanbul.
- Erdoğan, Emel (2013); “İnsan Kaynakları Yönetiminde Personel Seçimi ve Psikoteknik Testlerin Önemi,” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

- Eren, Erol (2001); *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Basın Yayım, İstanbul.
- Eryılmaz, Ali (2009); “Başa Çıkma Stratejilerinin Kişilik Özellikleriyle Ergen Öznel İyi Oluşu Arasındaki Aracı Rolü,” Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Fındıkçı, İlhami (2003); *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Alfa Yayınları, İstanbul.
- Gider, Sinem (2015); “İşe Alım Sürecinde Kişilik Envanteri Kullanımının Doğru Personel Seçimindeki Rolü Üzerine Bir Araştırma,” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Gökmener, Ayşegül (2009); “Grafoloji ve Personel Seçimi,” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Graham, H.T ve Bennett (1992); *Human Resources Management*, The M and E Handbook Series, 7th Edition, Singapore.
- Gregory, Robert J. (2004); *Psychological Testing*, Pearson Education Group, Inc., 4th ed.
- Güler, Ebru Çetin (2006); “İşletmelerin E- İnsan Kaynakları Yönetimi Ve E-İşe Alım Süreçlerindeki Gelişmeler,” *Ege Akademik Bakış Dergisi*, Cilt 6, Sayı 1, s.17-23.
- Gürbüz, Gülrüh Özışık (2002); *Personel Araştırmaları ve İşgören Seçme Süreci*, Çağlayan Kitabevi, İstanbul.
- Gürbüz, Sait (2019); *İnsan Kaynakları Yönetimi Teori, Araştırma ve Uygulama*, Seçkin Yayıncılık, İstanbul.
- Gürüz, Demet ve Gaye Özdemir Yaylacı (2005); *İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi*, Mediacat Kitapları, İstanbul.
- Güven, İsmail (2014); *Türk Eğitim Tarihi*, Pegem Akademi Yayınları, Ankara.
- Harvey, Don ve Robert Bowin (1996); *Human Resource Management*, Prentice Hall Inc., New Jersey.
- Holley H. W. and Jennings M. K. (1987); *Personnel Human Resources Management*.
- İbicioğlu, Hasan ve Ömer Faruk Ünal (2014); “Analitik Hiyerarşi Prosesi ile Yetkinlik Bazlı İnsan Kaynakları Yöneticisi Seçimi,” *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 28, Sayı 4, s.55-78.

- İplik, Fatma Nur, Kemal Can Kılıç ve Azmi Yalçın (2011); “The Simultaneous Effects of Person-Organization and Person-Job Fit on Turkish Hotel Managers”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, s.644-661.
- İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı (2018); *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Basım, İstanbul
- İşbul.net (2018); *İlk İş Tecrübesinin Önemi*, <https://www.isbul.net/is-rehberi/tavsiyeler/ilk-is-tecrubesinin-onemi>, (Erişim Tarihi: 30.12.2018).
- İŞKUR (2018); <https://www.iskur.gov.tr/kurumsal-bilgi/tarihce/> (Erişim Tarihi: 05.10.2018)
- Kabak, Mehmet ve Yiğit Kazançoğlu (2012); “Bulanık Hiyerarşi Yöntemiyle Öğretmen Seçimi ve Bir Uygulama,” *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 14, Sayı 1, s.95-111.
- Kaçar, Yeliz (2018); “*Öğretmenlerin Performans Değerlendirmesinin Kurum Yöneticilerine Birakılması İle İlgili Yönetici ve Öğretmen Görüşleri*,” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Kalaycı, Şeref (2014); *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, Asil Yayınevi, Ankara
- Karaçal,Özlen (2007); “*Özel Bir Şirkette İşe Alım Süreci*,” Yüksek Lisans Bitirme Projesi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Kariyer Rehberi (2017); “ Değerlendirme Merkezi Uygulaması Nedir Ve Bu Sürece Nasıl Hazırlanılır?,” <https://www.kariyer.net/kariyer-rehberi/degerlendirme-merkezi-uygulamasi-nedir-ve-bu-surece-nasil-hazirlanilir/> (Erişim Tarihi: 15.12.2018)
- Kılıkış, İlknur (2016); *İş Sağlığı ve Güvenliği*, Dora Yayıncılık, Bursa.
- Kim Psikoloji (2018); *Wais Wechsler Yetişkinler İçin Zeka Testi Eğitimi*, <https://www.kimpsikoloji.com/wais-wechsler-yetiskinler-icin-zeka-testi-egitimi> , (Erişim Tarihi: 15.12.2018).
- Koçer Sevim (2016); *Yönetim Stratejileri, Pazarlama, Reklam, Halkla İlişkiler ve İnsan Kaynakları Yönetimi Stratejileri*, Umuttepe Yayınları, Kocaeli.
- Koçdar, Serpil ve Hakan Aydın (2013); “Açık ve Uzaktan Öğrenme Araştırmalarında Delphi Tekniğinin Kullanımı,” *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 13, Sayı 3, s.31-44.
- Koray, Meryem (1992); *Endüstri İlişkileri*, BASİSEN Eğitim ve Kültür Yayınları No:22, İzmir.

- Koyuncu, Onur ve Mert Özcan (2014); “Personel seçim Sürecinde Analitik Hiyerarşi Süreci ve Topsis Yöntemlerinin Karşılaştırılması: Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama,” *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 32, Sayı 2, s.195-218.
- Kuruüzüm, Ayşe ve Nuray Atsan (2001); “Analitik Hiyerarşi Yöntemi ve İşletmecilik Alanındaki Uygulamaları,” *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 1, Sayı 1, s.83-105.
- Kutanis, Rana Özen ve Meral Elçi (2006); “Psikoteknik Testlerin Birbirleri ve Bireysel Özellikler İle Uyumu: Bir Geçerlilik Analizi,” *Akademik İncelemeler Dergisi*, Cilt:1, Sayı:2.
- Küçükkaya, Gaye (2006); “İnsan Kaynakları Yönetiminde Personel Seçimi ve Bir Uygulama,” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Millet, Ido (1998); “Ethical decision making using the Analytic Hierarchy Process,” *Journal of Business Ethics*, Cilt 17, Sayı 11, s.1197-1204.
- Mucuk, İsmet (2011); *Modern İşletmecilik*, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- Mucuk, İsmet (2016); *Modern İşletmecilik*, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- Nydick, Robert ve Ronald Paul Hill (1992); “Using the Analytic Hierarchy Process to Structure the Supplier Selection Procedure,” *Journal of Purchasing and Materials Management*, Cilt 28, Sayı 2, s.31-36
- Okakın, Neslihan (2009); *Çalışma Yaşamında İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Yayınları, İstanbul.
- Online Terapiler (2018); Minnesota çok yönlü kişilik envanteri (mmpi testi) nedir ve nasıl değerlendirilir?, <http://www.onlineterapiler.com/kisiliktestiyap.html> (Erişim Tarihi: 15.12.2018).
- Öner, Mehmet (2008); *İş Görüşmesi Aş Görüşmesi*, Cera Yayıncılık, İstanbul.
- Öner, Necla (1997); *Türkiye’de Kullanılan Psikolojik Testler*, Boğaziçi Üniversitesi Yayınları, İstanbul.
- Özcan, Mert (2012); “AHP ve TOPSİS Yöntemlerinin Personel Seçimi Sürecindeki Etkililiğinin Karşılaştırılması: Bir Üretim İşletmesinde Uygulama,” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Özdemir, Yasemin(2017); *İşe Alım Süreç, Kavram, Uygulama*, Sakarya Yayıncılık, Sakarya.
- Özkan, Ömer (2007); “Personel Seçiminde Karar Verme Yöntemlerinin İncelenmesi: AHP, Electre ve Topsis Örneği,” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

- Öztürk, Zekai (1994); “*Personel Seçim Yöntemleri ve Psikoteknik (Karşılaştırmalı Bir Çalışma)*,” Yayınlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Öztürk, Zekai (1995); *Personel Seçim Yöntemleri ve Psikoteknik*, Epar Yayınları, Ankara.
- Özyılmaz, Ömer (2013); *Türk Milli Eğitim Sisteminin Sorunları ve Çözüm Arayışları*, Pegem Akademi Yayınları, Ankara.
- Pekkaya, Mehmet ve Nurdan Çolak (2013); “Üniversite Öğrencilerinin Meslek Seçimini Etkileyen Faktörlerin Önem Derecelerinin AHP İle Belirlenmesi,” *International Journal Of Social Science*, Cilt 6, Sayı 2, s.797-818.
- Pembecioğlu, Nilüfer (2018); “Kurum Kültürü ve Kurum İçi İletişim Yaşama Güzel Bir Pencereden Bakmak”, İstanbul Üniversitesi, <http://cdn.istanbul.edu.tr/FileHandler2.ashx?f=kurum-kulturu-ve-kurum-ici-iletisim-egitim-sunumu-pdf.pdf>, (Erişim Tarihi: 02.01.2019).
- Pinstake (2019); *İş Başvuru Formu*, <https://pinstake.com/tag/is-basvuru-formu-ornegi-excel/>, (Erişim Tarihi: 24.03.2019).
- Saaty, Thomas L. (1982), *Desicion Making for Leaders*, Lifetime Learning Publications, California.
- Saaty, Thomas L. (2000), *Fundamentals of Decision Making ve Priority Theory with The Analytic Hierarchy Process*, RWS Publications, Pittsburgh.
- Saaty, Thomas L. (2013), “Analytic Network Process,” *Encyclopedia of operations research and management science*, s.64-72, [http://iors.ir/journal/files/site1/user\\_files\\_ba3acb/mehdi\\_ghotboddini-A-10-6-2-f082faa.pdf](http://iors.ir/journal/files/site1/user_files_ba3acb/mehdi_ghotboddini-A-10-6-2-f082faa.pdf), (Erişim Tarihi: 02.01.2019).
- Sabuncuoğlu, Zeyyat (2016); *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Alfa Aktüel Yayınları, Bursa.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat ve Tuncer Tokol (2003); *İşletme*, Furkan Ofset, Bursa.
- Sambasivan, Murali ve Ng Yun Fei (2008); “Evaluation Of Critical Success Factors Of Implemenation Of ISO 14001 Using Analytic Hierarchy Process (AHS): A Case Study From Malaysia,” *Journal Of Cleaner Production*, Sayı 16, s.1424-1433.
- Saruhan, Şadi Can ve Müge Leyla Yıldız (2014); *İnsan Kaynakları Yönetimi Teori ve Uygulama*, Beta Basım A.Ş., İstanbul.
- Sipahi, Seyhan ve Mehpare Timör (2010); “The Analytic Hierarchy Process And Analytic Network Process: An Overview Of Applications,” *Management Decision*, Cilt 48, Sayı 5, s.775-808.
- Şahin, Ali Ekber (2001); “Eğitim Araştırmalarında Delphi Tekniği ve Kullanımı,” *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı 20, s.215-220.



- Şahinkesen, Ali (1992); “Eğitimde İkili Sistem(Okul-İşyeri Birliğine Dayalı Sistem,)” *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, Cilt 25, s.687-701.
- Şen, Hasret (2008); “*Personel Seçme Sürecinin Etkinliğini Arttırmada Psikoteknik Testler ve Bir Uygulama,*” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Şendoğdu, Aslan (2014); *Bankalarda İnsan Kaynakları Yönetimi İşe Alım Süreci ve Performans Değerlendirme*, Nobel Yayın, Ankara.
- Şimşek, M. Şerif (1998); *Yönetim ve Organizasyon*, Damla Yayınevi, Konya.
- Şimşek, M. Şerif ve H. Serdar Öge (2015); *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Eğitim Kitapevi, Konya.
- Taha, Hamdy A. (2002).; *Yöneylem Araştırması*, (Çeviren : S. Alp BARAY, Sakir ESNAF), Basım, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- TDK(2018);[http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_bts&arama=kelime&uid=TDK.GTS.5bfab4800f1d55.01072278](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&arama=kelime&uid=TDK.GTS.5bfab4800f1d55.01072278), (Erişim Tarihi :25.11.2018).
- Telman, Nursel ve İlknur Türetgen (2004), *Eleman Seçimi*, Epsilon Yayıncılık, İstanbul.
- Terzi, Ümit, Hacaloğlu, Sinan Emre ve Aladağ, Zerrin. (2006), “Otomobil Satın Alma Problemi İçin Bir Karar Destek Modeli,” *İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi*.Yıl:5 Sayı:10 Güz 2006/2, s.43-49.
- Timor, Mehpere (2010); *Yöneylem Araştırması*, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- Timor, Mehpere (2011); *Analitik Hiyerarşi Prosesi*, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- Tonus, Hatice Zümrüt (2014); *Yetkinlikler ve Yetenekler Bağlamında İşe Alma*, Ekin Basın Yayın Dağıtım, Bursa.
- Torrington, Derek ve Laura Hall (1998); *Human Resource Management*, 4th Edition, Prentice Hall, England.
- Tunçer,Polat (2013); “Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Motivasyon,” *Sayıştay Dergisi*, Cilt 88, Sayı 1, s.87-108.
- Tutar, Hasan (2010); *İşletme Yönetimi*, Seçkin Yayınları, Ankara
- Tümer,Melih (1975); *İşletme Nedir*; Fatih Yayınevi, İstanbul.
- Türelİ, Nesrin Şalvarcı ve Gonca Manap Davraz (2016);” Hizmet Sektöründeki Personelin Seçiminde AHP ve VIKOR Yönteminin Kullanımı: Özel Hastaneler Açısından Bir İnceleme,” *International Journal Of Social Science*, Sayı 44, s.249-262.

- Türkiye Zeka Vakfı (2018), *Zeka Nedir?*, [https://www.tzv.org.tr/#/zeka/iq\\_nedir](https://www.tzv.org.tr/#/zeka/iq_nedir), (Erişim Tarihi: 15.12.2018)
- Tütüncü, Arzu (2015); “*İnsan Kaynaklarında İşe Alımlar Ve Yetkinlik Bazlı Mülakatın Buna Etkisi*,” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Uçar, Canan ve Mehmet Arif Özerbaş (2013); “Mesleki ve Teknik Eğitimin Dünyadaki ve Türkiyedeki Konumu,” *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, Cilt 2, Sayı 2, s.242-253.
- Uğur, Adem (2013); *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Sakarya Kitabevi, Sakarya
- Ünal, Ömer Faruk (2011); “Analitik Hiyerarşi Prosesi ve Personel Seçimi Alanında Uygulamaları,” *Akdeniz Üniversitesi Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt 3, Sayı 2, s.18-38
- Vural, Beril Akıncı ve Gül Çoşkun (2011); “Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Etik”, *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi*, <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/83925>, (Erişim Tarihi: 30.12.2018).
- Wind, Yoram ve Thomas Saaty (1980); “Marketing Applications Of The Analytic Hierarchy Process,” *Management Science*, Cilt 26, Sayı 7, s.641-658
- Yaman, Hakan ve Ahmet Şerif İzgören (2004); *Eyvah! İş Görüşmesi*, Epsilon Yayıncılık, İstanbul.
- Yılmaz, Tolga (2012); “*Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Bireysel ve Örgütsel Performansa Etkisi*,” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Yücel, Çağla Pınar (2018), “*Elektronik İşe Alım Sürecinde Sosyal Paylaşım Sitelerinin Kullanımı ve Bir Uygulama*,” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yüksel, Öznur (1987); *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Zahadi, Fatameh (1986); “The Analytic Hierarachy Process: A Survey of the Method and its Applications,” *Interfaces*, Cilt 1, Sayı 4, s.96-108.
- Zunker, G.Vernon (1994), *Career Counseling-Applied Concepts of Life Planning*, Brooks/ColePublishingCompany, Corvallis.

## EKLER

### EK 1. Personel Seçimi Ve İşe Alım Süreci

Bu ankette, personel seçimi ve işe alım sürecini belirleyen 5 ana bileşenin ve 14 ara bileşenin(faktörün) kendi içerisinde ikili kriterler halinde karşılaştırmalarının yapılması istenmektedir. Araştırmamızda, bu değerlendirmeleriniz sayesinde, personel seçimi ve işe alım sürecinde bu 5 ana ve 14 ara bileşenin önem derecelerini (ağırlıklarını) belirlemiş olacağız. Ana bileşenlerin anlamı aşağıda kısaca açıklanmaktadır.

**Eğitim** (education); Meslekle ilgili bilgilere kişileri hazırlamak. (**Nebim, Micros veya Netsis programlarından birinin eğitimini almış olmak; kasiyerlik kurslarına katılmış olmak.**) Mesleki eğitim almış olmak. (**Ticaret Lisesi; Meslek Yüksekokulu mezunu olmak.**)

**Deneyim** (experience); Daha önce başka bir alanda çalışmış olmak ve kasa elemanı olarak çalışmış olmak. (**Başka bir iş yerinde kasa personeli olarak çalışmış olmak.**)

**Sorumluluk** (Conscientiousness); Sorumlu, güvenilir, sebatkar ve düzenli olmak. (**Disiplinli olması, yeri geldiğinde inisiyatif kullanabilmesi.**)

**Uyumluluk** (Compatibility); İyi huylu, işbirlikçi, güvenilir ve yardıma hazır olmaya eğilimli olmak. (**Takım çalışmasına yatkınlık, müşteri odaklı çalışmak, yeniliklere uyum**)

**İletişim** (Contact); İletilmek istenen bilginin göndericiden alıcıya aktarılması. (**Sözlü iletişim, yazılı iletişim, raporlama becerisi**)

**Bileşenlerin ikili karşılaştırmaları; her satırda sadece bir tane sayıyı işaretleyiniz.**

**Tablo doldurulması ile ilgili açıklamalar ve örnek aşağıda verilmiştir.**

Boyut A	İkili Karşılaştırma Önem Derecesi			Boyut B
	←	1	→	
Eğitim	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	Deneyim
Eğitim	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	Sorumluluk
Eğitim	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	Uyumluluk
Eğitim	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	İletişim
Deneyim	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	Sorumluluk
Deneyim	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	Uyumluluk
Deneyim	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	İletişim
Sorumluluk	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	Uyumluluk
Sorumluluk	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	İletişim
Uyumluluk	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	İletişim

**İşaretlenen sayısal değerlerin anlamı,** Soldaki 9-2 aralığında değerlerin tercih edilmesi, soldaki kriterlerin sağdakine göre daha önemli olduğunu gösterir. Sağdaki 2-9 aralığında değerlerin tercih edilmesi sağdaki kriterlerin soldakine göre daha önemli olduğunu gösterir.

1: İki kriterinde önem değerine sahip olduğu;

3: Kısmen önemli olduğu;

5: Önemli olduğu;

7: Çok önemli olduğu;

9: Çok aşırı derecede önemli olduğunu;

2,4,6 ve 8 ise söz konusu alt ve üst puanlamalarının ara değerini göstermektedir.

Mümkün olduğunca tek sayıların işaretlenmesi beklenmektedir.

## EK 1. DEVAMI

**Örnek:** Aşağıda, ikili kriterden solda “Eğitim” ile sağdaki “Deneyim” karşılaştırılmaktadır. Aşağıdaki işaretleme anlamı;

Eğitim	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	Deneyim
--------	-----------------	---	-----------------	---------

Sağ dilimdeki 2-9 aralığında olan 7 sayısının işaretlenmesi, sağdaki “Deneyim”in “Eğitim”e göre **çok önemli** bir kriter olduğu, önem derecesini temsilen 7 sayısının seçilmesinden anlaşılmaktadır.

## PERSONEL SEÇİMİ VE İŞE ALIM SÜRECİ

### EĞİTİM

Boyut A	İkili Karşılaştırma Önem Derecesi			Boyut B
	←	1	→	
Kasa Programı Kullanabilen	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	Mesleki Eğitim
Kasa Programı Kullanabilen	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	Yabancı Dil Bilgisi
Mesleki Eğitim	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	Yabancı Dil Bilgisi

### DENEYİM

Boyut A	İkili Karşılaştırma Önem Derecesi			Boyut B
	←	1	→	
İş Tecrübesi Olması	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	Kasa Personeli Olarak Çalışmış Olması
İş Tecrübesi Olması	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	Referans
Kasa Personeli Olarak Çalışmış Olması	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	Referans

### SORUMLULUK

Boyut A	İkili Karşılaştırma Önem Derecesi			Boyut B
	←	1	→	
İnsiyatif Kullanma	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	Disiplin

### UYUMLULUK

Boyut A	İkili Karşılaştırma Önem Derecesi			Boyut B
	←	1	→	
Takım Çalışmasına Yatkinlik	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	Müşteri Odaklılık
Takım Çalışmasına Yatkinlik	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	Yeniliklere Uyum
Müşteri Odaklılık	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	Yeniliklere Uyum

### İLETİŞİM

Boyut A	İkili Karşılaştırma Önem Derecesi			Boyut B
	←	1	→	
Sözlü	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	Yazılı
Sözlü	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	Raporlama Becerisi
Yazılı	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	Raporlama Becerisi

## ÖZGEÇMİŞ

15 Ağustos 1980 yılında Denizli’de doğdu. İlk, orta ve lise eğitimini Denizli’de tamamladı. 2004 yılında Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari ve Bilimler Fakültesi İşletme Bölümünden mezun oldu. 2009 yılında Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi Çaycuma Meslek Yüksekokulunda Bilgisayar İşletmeni olarak çalışmaya başladı. 2014 yılından itibaren aynı üniversitede Eczacılık Fakültesi’nde Şef Vekili olarak görevine devam etmektedir.

