

T.C.  
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ

# İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE İŞE ALIM

Yüksek Lisans Tezi

SIDIKA DENİZ KIZILOĞLU

İSTANBUL, 2012

**T.C**  
**BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ**

**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ**

# **İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE İŞE ALIM**

**Yüksek Lisans Tezi**

**SIDIKA DENİZ KIZILOĞLU**

**Tez Danışmanı: Doç Dr. Tunç Bozbura**

**İSTANBUL, 2011**

**T.C.**  
**BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ**

Tezin Adı:

Öğrencinin Adı Soyadı:

Tez Savunma Tarihi:

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları yerine getirmiş olduğu

Enstitüsü tarafından onaylanmıştır.

Ünvan, Ad ve SOYADI  
Enstitü Müdürü  
İmza

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları yerine getirmiş olduğunu onaylarım.

Ünvan, Adı ve SOYADI  
Program Koordinatörü  
İmza

Bu Tez tarafımızca okunmuş, nitelik ve içerik açısından bir Yüksek Lisans tezi olarak yeterli görülmüş ve kabul edilmiştir.

Jüri Üyeleri

İmzalar

Tez Danışmanı  
Ünvan, Adı ve SOYADI

-----

Ek Danışman  
Ünvan, Adı ve SOYADI

-----

Üye  
Ünvan, Adı ve SOYADI

-----

Üye  
Ünvan, Adı ve SOYADI

-----

**T.C**  
**BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ**  
**INSTITUTE OF SOCIAL SCIENCES**  
**HUMAN RESOURCES MANAGEMENT**

Name of the thesis:

Name/Last Name of the Student:

Date of the Defense of Thesis:

The thesis has been approved by the Graduate School of \_\_\_\_\_.

Title, Name and LAST NAME  
Graduate School Director  
Signature

I certify that this thesis meets all the requirements as a thesis for the degree of Master of Arts.

Title, Name and LAST NAME  
Program Coordinator  
Signature

This is to certify that we have read this thesis and we find it fully adequate in scope, quality

and content, as a thesis for the degree of Master of Arts.

Examining Committee Members

Signature

Thesis Supervisor  
Title, Name and SURNAME

-----

Thesis Co-supervisor  
Title Name and SURNAME

-----

Member  
Title Name and SURNAME

-----

Member  
Title Name and SURNAME

-----

## ÖZET

### İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE İŞE ALIM

SIDIKA DENİZ KIZILOĞLU

Human Resources Management

Tez Danışmanı: Yard. Doç Dr. Tunç Bozbura

Tarih (Şubat 2012), 151 syf.

Bir işletmedeki insan kaynaklarının kalitesi, büyük oranda işgören bulma sürecindeki başarıya bağlıdır. İşgören seçimi sürecinde yeterli sayıda ve uygun özelliklere sahip adayın bulunamaması, bazı boş işlerin doldurulamamasına ya da işin gerektirdiği özelliklere yeterli derecede sahip olmayan işgörenlerin işe alınmasına sebep olabilir. İşe alınan işgörenin işin aradığı niteliklere yeterli derecede sahip olmaması verim düşüklüğünün yanında eğitim ve ücret maliyetlerini, iş gücü devrinin, iş kazalarının artması, motivasyon ve dolayısıyla iş tatminin düşmesi, işletmenin denetim giderlerinin artması gibi bazı olumsuz durumlara yol açacaktır. Eğer işe yerleştirilen adayın özellikleri, işin aradığı niteliklere uymuyorsa bu durumda yanlış işgören seçimi yapılmıştır.

Bu çalışmada insan kaynaklarında işe alım süreci konusu araştırılmıştır. Bu amaçla İstanbul'da bulunan bir özel bankanın Beylikdüzü ve Esenyurt şubelerindeki çalışan 75 kişiye anket uygulanarak anket sonuçları SPSS 18 programında değerlendirilmiştir. Anketten elde edilen bulgular şu şekildedir: firmanın insan kaynaklarını politikalarını belirleyen birim ile işletmeye eleman alınan dönem arasında ilişki olduğu belirlenmiştir. Kişilerin eğitim düzeyine ve yaşlarına göre, personel seçerken iş başvurusunda bulunan adayın, önceki işindeki mesleki gelişimini ölçülmesi gerektiğine ilişkin görüşleri arasında farklılıklar olduğu belirlenmiştir. İşletmelerin eleman yerleştirmede en fazla dikkat ettikleri kriterlere ilişkin kişilerin görüşlerine bakıldığında; büyük çoğunluğu adaylarda ilgili bölümle ilgili bir lisans programının bitirilmiş olmasının, işle ilgili yeterli bilgiye sahip olmasının, mesleki deneyiminin olmasının en fazla dikkat ettikleri kriterler olduğunu belirtmişlerdir.

**Anahtar Kelimeler:** İşletme, İnsan Kaynakları Yönetimi, İşe Alım

## ABSTRACT

Recruitment in Human Resources Management

SIDIKA DENİZ KIZILOĞLU

Human Resources Management

Thesis Consultant: Name, Surname and Title of the Consultant

Date (February, 2012), 151 page

The quality of human resources in an organization depends on the success in recruiting process largely. In the employee selection process, can not finding sufficient number of candidates, who have competence with the job, may lead not to fill some empty jobs and recruitment of noncompetent employees in the context of the job. It will result with some negative events such as increase in efficiency as well as increase in wage costs, laborforce transfer, job accidents, decrease in motivation and thus in job satisfaction, increase in supervision costs of the business that the employee recruited does not bear the qualities of the job in full. If the qualities of the employee. If the candidate's features is not meeting with the qualifications that employes is looking for, then in this situation, it is said to be made wrong employee choice.

The recruitment process in human resources is investigated in this study. For this purpose, a survey is implemented to 75 people working in Beylikbuzu and Esenyurt branches of a private bank and the results of the survey is evaluated in SPSS 18 software. The findings of the survey are as follows: It is determined that there is a relationship between the unit that is determining the policies of the human resources of the company and the period of recruitment of the company. It is determined that there are some different ideas and views about the necessity of measurement of professional development at his/her previous job when a candidate applies for the job according to the education level and ages of the candidates. When it is looked at the views of staff about the criteria that they give much more attention to the recruitment at the companies; many of them mentioned that completing undergraduate program in a relevant department, having sufficient knowledge about the job, and having professional experience are the criteria they give more attention.

**Keywords:** Business (Company), Human Resources Management, Recruitment.

## İÇİNDEKİLER

TABLolar	viii
ŞEKİLLER	x
1. GİRİŞ	1
2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ	3
2.1 İNSAN KAYNAKLARI VE PERSONEL KAVRAMLARI	3
2.2 İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ TANIMI VE AMAÇLARI	4
2.2 İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TARİHSEL GELİŞİM SÜRECİ	8
2.4 İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ÖNEMİ	13
2.5 İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ÖRGÜTLENMESİ	15
2.6 İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN FONKSİYONLARI	17
2.6.2 İnsan Kaynakları Temin ve Seçimi	20
2.6.3 Performans Değerlendirme	24
2.6.4 Kariyer Yönetimi	26
2.6.5 Ücret Yönetimi	28
2.6.6 Koruma İşlevi (İş Güvenliği ve İşgören Sağlığı)	29
2.6.7 Endüstri İlişkileri (İşçi-İşveren İlişkileri)	31
2.6.8 İnsan Kaynakları Yönetimi İçinde Eğitim Fonksiyonu	32
2.7 İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ İLKELERİ	34
2.7.1 Yeterlik İlkesi	34
2.7.2 Kariyer İlkesi	34
2.7.3 İnsancıl Davranış İlkesi	35
2.7.4 Eşitlik İlkesi	36
2.7.5 Güvence İlkesi	37
2.7.6 Açıklık İlkesi	38
3. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE İŞE ALIM	40

<b>3.1 İŞE ALIM SÜRECİNİN KURUMLAR AÇISINDAN ÖNEMİ .....</b>	<b>40</b>
<b>3.2 İŞE ALIM SÜRECİNİN AŞAMALARI .....</b>	<b>44</b>
<b>3.2.1 İşgören İhtiyacının Belirlenmesi (İnsan Kaynakları Planlaması Norm Kadro) .....</b>	<b>44</b>
<b>3.2.2 Aday Bulma ve Ön Eleme Aşaması .....</b>	<b>46</b>
<b>3.2.2.1 Aday bulma aşaması .....</b>	<b>46</b>
<b>3.2.2.2 Ön eleme aşaması .....</b>	<b>46</b>
<b>3.2.3 İşgören Bulma Teknikleri .....</b>	<b>47</b>
<b>3.2.3.1 İşgören İhtiyacının İç Kaynaklardan Sağlanması .....</b>	<b>49</b>
<b>3.2.3.1.1 Terfi .....</b>	<b>49</b>
<b>3.2.3.1.2 Transferler .....</b>	<b>50</b>
<b>3.2.3.2 İşgören ihtiyacının dış kaynaklardan sağlanması .....</b>	<b>51</b>
<b>3.2.3.2.1 İlan ve duyurular .....</b>	<b>51</b>
<b>3.2.3.2.2 Kişisel başvuru ya da özgeçmiş gönderme .....</b>	<b>52</b>
<b>3.2.3.2.3 İşletme çalışanlarının ya da tanıdıklarının tavsiyesi .....</b>	<b>53</b>
<b>3.2.3.2.4 Eğitim kurumları .....</b>	<b>53</b>
<b>3.2.3.2.5 İnternet .....</b>	<b>54</b>
<b>3.2.3.2.6 İşgören kiralama .....</b>	<b>55</b>
<b>3.2.3.2.7 İnsan kaynakları danışmanlık firmaları .....</b>	<b>55</b>
<b>3.2.4 İşgören Seçme Teknikleri .....</b>	<b>56</b>
<b>3.2.4.1 İş tanımı formu .....</b>	<b>56</b>
<b>3.2.4.2 Ön görüşme ve başvuru formu .....</b>	<b>57</b>
<b>3.2.4.3 Psikoteknik testler .....</b>	<b>58</b>
<b>3.2.4.3.1 Zeka testleri .....</b>	<b>59</b>
<b>3.2.4.3.2 Kişilik testleri .....</b>	<b>60</b>
<b>3.2.4.3.3 Başarı testleri .....</b>	<b>61</b>



3.2.4.4 İş görüşmesi .....	62
3.2.4.4.1 Görüşme türleri .....	62
3.2.4.4.2 Görüşme süreci.....	65
3.2.4.4.3 Görüşme uygulanması .....	66
3.2.4.4.4 Görüşmede soru türleri.....	67
3.2.4.4.5 Görüşmeciye düşen görevler.....	70
3.2.5 Referans Araştırması.....	72
3.2.6 İşe Alınma Kararı .....	73
3.2.7 Teklif Verme .....	74
3.2.8 Sağlık Kontrolü .....	74
4. YÖNTEM.....	77
4.1 ARAŞTIRMANIN AMACI.....	77
4.2 ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ .....	78
4.3 ARAŞTIRMA VERİLERİNİN TOPLANMASI.....	78
4.4 VERİLERİN ÇÖZÜMLENMESİ .....	79
5. BULGULAR .....	81
SONUÇ.....	119
KAYNAKÇA .....	127
EK1: ANKET FORMU .....	137

## TABLULAR

Tablo 5.1: Kişilerin cinsiyetlerine göre dağılımları .....	81
Tablo 5.2: Kişilerin eğitim düzeylerine ilişkin dağılımları .....	82
Tablo 5.3: Kişilerin yaş gruplarına ilişkin dağılımları .....	83
Tablo 5.4: Kişilerin firmalarında toplam çalışma sürelerine ilişkin dağılımları .....	84
Tablo 5.5: Firmanın insan kaynaklarından sorumlu bir departmana sahip olma durumuna ilişkin dağılım .....	85
Tablo 5.6: Firmalardaki insan kaynakları planlanmasını belirleyen birime ilişkin dağılım .....	86
Tablo 5.7: İşletmeye hangi dönemlerde işe alım yapıldığına ilişkin dağılım .....	87
Tablo 5.8: Yeni personel seçmeden önce yapılan ön çalışmalara ilişkin dağılım .....	89
Tablo 5.9: Uygun personel seçimi yapılmadığında oluşabilecek durumlara ilişkin dağılım .....	89
Tablo 5.10: Personel seçiminde kullanılan tekniklere ilişkin dağılım .....	91
Tablo 5.11: Personel seçiminde izlenen aşamalara ilişkin dağılım .....	92
Tablo 5.12: İşletmede uygulanan insan kaynakları politikalarına ilişkin dağılım .....	94
Tablo 5.13: İnsan kaynakları politikalarının kim ya da hangi birim tarafından uygulandığına ilişkin dağılım .....	96
Tablo 5.14: İşletme için yeni eleman temin etme durumuna ilişkin dağılım .....	97
Tablo 5.15: İşletmenin eleman yerleştirmede en fazla dikkat ettikleri kriterlere ilişkin dağılım .....	99
Tablo 5.16: Kişilerin firmada personel ihtiyacını karşıladıkları kaynaklara ilişkin dağılım .....	101
Tablo 5.17: Kişilerin firmaya personel temininde iç kaynaklara başvurma nedenlerine ilişkin dağılım .....	102
Tablo 5.18: Kişilerin firmaya personel temininde dış kaynaklara başvurma nedenlerine ilişkin dağılım .....	104
Tablo 5.19: Kişilerin nitelikli eleman bulmak için uyguladıkları tedbirlere ilişkin dağılım .....	105
Tablo 5.20: Kişilerin iş gören seçimi ilgili ve işletmeden kaynaklanan yaşanan sıkıntıların nedenlerine ilişkin dağılım .....	106

Tablo 5.21: Kişilerin personel seçimi yaparken, iş başvurusunda bulunan adaylarda dikkat ettikleri özellikler ve bu özelliklere ilişkin görüşlerinin dağılımı.	108
Tablo 5.22: Firmaların i.k planlamasını belirleyen birim ile firmanın personel ihtiyacının sağlandığı kaynaklar arasında ilişki.....	110
Tablo 5.23: Kişilerin eğitim düzeyleri ile işletmenin eleman yerleştirmede dikkat ettiği kriterlere ilişkin görüşleri arasındaki ilişki .....	112
Tablo 5.24: Kişilerin yaşları ile firmaya istenilen nitelikte eleman bulmak için firma içinde çeşitli tedbirleri uygulama durumları arasındaki ilişki .....	114
Tablo 5.25: Eğitim düzeyi ile personel seçerken iş başvurusunda bulunan adayın, önceki işindeki mesleki gelişimini ölçülmesi gerektiğine ilişkin görüşleri arasındaki ilişki .....	115
Tablo 5.26: Kişilerin cinsiyetleri ile personel seçerken iş başvurusunda bulunan adayın, genel görüntüsüne, giyimi ve temizliğine dikkat edilmesi gerektiğine ilişkin görüşleri arasındaki ilişki.....	116
Tablo 5.27: Firmada İ.K politikalarını uygulayan birim ile işletmeye eleman alınan dönem arasındaki ilişki .....	117

## ŞEKİLLER

Şekil 5.1: Kişilerin cinsiyetlerine göre yüzde dağılım grafiği .....	81
Şekil 5.2: Kişilerin eğitim düzeylerine göre yüzde dağılım grafiği .....	82
Şekil 5.3: Kişilerin Yaş gruplarına ilişkin yüzde dağılım grafiği .....	83
Şekil 5.4: Kişilerin firmalarında toplam çalışma sürelerine ilişkin yüzde dağılım grafiği .....	84
Şekil 5.5: Firmanın insan kaynaklarından sorumlu bir departmana sahip olma durumuna ilişkin yüzde dağılım grafiği .....	86
Şekil 5.6: Firmalardaki insan kaynakları planlanmasını belirleyen birime ilişkin yüzde dağılım grafiği .....	87
Şekil 5.7: İşletmeye hangi dönemlerde işe alım yapıldığına ilişkin yüzde dağılım grafiği .....	88
Şekil 5.8: Uygun personel seçimi yapılmadığında oluşabilecek durumlara ilişkin yüzde dağılım grafiği .....	90
Şekil 5.9: Personel seçiminde kullanılan tekniklere ilişkin yüzde dağılım grafiği .....	91
Şekil 5.10: Personel seçiminde izlenen aşamalara ilişkin yüzde dağılım grafiği .....	93
Şekil 5.11: İşletmede uygulanan insan kaynakları politikalarına ilişkin yüzde dağılım grafiği .....	95
Şekil 5.12: İnsan kaynakları politikalarının kim ya da hangi birim tarafından uygulandığına ilişkin yüzde dağılım grafiği .....	96
Şekil 5.13: İşletme için yeni eleman temin etme durumuna ilişkin yüzde dağılım grafiği .....	98
Şekil 5.14: Kişilerin işletmenin eleman yerleştirmede en fazla dikkat ettikleri kriterlere ilişkin yüzde dağılım grafiği .....	100
Şekil 5.15: Kişilerin firmada personel ihtiyacını karşıladıkları kaynaklara ilişkin yüzde dağılım grafiği .....	101
Şekil 5.16: Kişilerin firmaya personel temininde iç kaynaklara başvurma nedenlerine ilişkin yüzde dağılım grafiği .....	103
Şekil 5.17: Kişilerin firmaya personel temininde iç kaynaklara başvurma nedenlerine ilişkin yüzde dağılım grafiği .....	104
Şekil 5.18: Kişilerin iş gören seçimi ilgili ve işletmeden kaynaklanan yaşanan sıkıntıların nedenlerine ilişkin yüzde dağılım grafiği .....	107

## 1. GİRİŞ

Rekabetin zaman geçtikçe artış gösterdiği, globalleşmenin ve teknolojik buluşların çok hızlı bir biçimde yaşandığı günümüzde her alanda kesintisiz olarak devam etmekte olan değişim işletmelerde değişimi mecburi duruma getirmiştir. Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş, iletişim ve bilgi işleme teknolojisindeki gelişmeler, uluslararası rekabet ve uluslararası ticarete liberalleşme hareketleri, insan haklarındaki gelişmeler, yeni bir yönetim düşüncesini ve örgüt yapılandırmasını ortaya koymuştur. Hızla etkisi artan global ekonomik çevreye adapte olabilmek için iş örgütleri global stratejiler geliştirmek durumundadır.

İnsan kaynakları yönetimi, geniş anlamda örgütün en değerli varlığı olan, kişisel ve toplu olarak örgütsel gayelere ulaşılmasına katkıda bulunan işgörenlerin yönetimine stratejik ve ayrıntılı bir yaklaşımdır. Bu sebeple örgütle çalışanlar arasındaki ilişkileri etkileyen bütün yönetsel kararları ve faaliyetleri içerir. İnsan unsuru örgütte başlıca kaynak olduğundan, örgütsel başarı için insan potansiyelinin rasyonel kullanımı esastır. Bu görüşü en iyi vurgulayan kavram ise insan kaynakları yönetimi kavramıdır.

İş gören bulma ve seçme teknikleri bir şirketin insan kaynakları yönetiminde en zor konuyu ortaya çıkarır. Bir şirkete yön veren ve onu başarıya ya da başarısızlığa götüren en önemli öge şüphesiz insan gücüdür. Mevcut ögenin şirketin gerçek gereksinmesini karşılayacak düzeyde ve yetenekte bulunması ve bunlar arasında en yararlı olanların seçilmesi İnsan Kaynakları Yönetiminde başlı başına önemli bir konu ya da sorun olarak değerlendirilir. Bu nedenle büyükçe işletmelerde bu bölüme bağlı bir alt birim olarak ise alma şeflikleri işgören bulma ve seçme yükümlülüğünü yüklenirler.

21. yüzyılda şirketler daha yoğun bir rekabet ortamında ve küresel bir dünyada faaliyetlerini sürdürmek zorunda kalacaklardır. Bunu sağlayabilmeleri de insan kaynaklarının etkili kullanımıyla ve onların bilgi, beceri ve gelişimlerinden yararlanmalarıyla mümkündür. Örgütlerde doğru işe doğru eleman seçimi, bu açıdan her geçen gün daha çok önem kazanan bir uygulamadır. Örgütler ancak, yaptıkları işin

niteliklerine uygun beceri ve yeteneğe sahip elemanların örgüte kazandırılmasıyla ilerleyebilirler.

Bu anlamda çalışmanın birinci bölümünde insan kaynakları ve personel kavramları hakkında bilgi verilmektedir. İnsan kaynakları yönetimi tanımı, amaçları, tarihsel gelişimi, önemi, örgütlenmesi üzerinde durulmaktadır. İnsan kaynakları yönetiminin örgütlenmesi kapsamında insan kaynakları temin ve seçimi, performans değerlendirilmesi, kariyer yönetimi, ücret yönetimi, koruma işlevi, eğitim fonksiyonu ve endüstri ilişkilerine önem verilmektedir. Son olarak çalışmanın birinci bölümünde insan kaynakları yönetim ilkelerinden olan yeterlilik, kariyer, insancıl davranış, eşitlik, güvence ve açıklık ilkelerinden bahsedilmektedir.

Çalışmanın ikinci bölümünde de insan kaynakları yönetiminde işe alım konusu anlatılmaktadır. Bu bölümde işe alım sürecinin kurumlar açısından önemi, işe alım sürecinin aşamaları başlığı altında işgören ihtiyacının belirlenmesi, aday bulma ve ön eleme aşaması ve işgören bulma teknikleri anlatılmaktadır. İşgören ihtiyacının iç kaynaklardan sağlanması kapsamında terfi ve transferler, işgören ihtiyacının dış kaynaklardan sağlanması kapsamında da ilan ve duyurular, kişisel başvuru ya da özgeçmiş gönderme, işletme çalışanlarını ya da tanıdıklarının tavsiyesi, eğitim kurumları, internet, işgören kiralama, insan kaynakları danışmanlık firmalarından bahsedilmektedir. Bunun yanında işgören seçme tekniklerinden iş tanımı formu, ön görüşme başvuru formu, psikoteknik testler ve iş görüşmesi ile referans araştırması, işe alım kararı, teklif verme e sağlık kontrolü ile işe alım süreci tamamlanmaktadır.

Çalışmanın son bölümünde ise işletme için personelin seçiminin önemi ve personel seçiminde dikkat edilen özellikler araştırılmıştır. Kişilerin bu konudaki görüşleri arasında demografik özelliklerine göre farklılıklar olup olmadığı belirlenmeye çalışılmakta, bunun yanı sıra firmadaki İ.K planlaması ve politikaları ile işe alım süreci arasındaki ilişkiler incelenmiştir.

## 2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

### 2.1 İNSAN KAYNAKLARI VE PERSONEL KAVRAMLARI

İşverenlerin örgüt gayelerini gerçekleştirebilmeleri için faydalandıkları kaynaklar; para, çalışan, malzeme, yer ve zamandır. Bu kaynaklar içerisinde, en önemlisi ve en güç sağlananı genel olarak “personel” olarak isimlendirilen insan kaynağıdır (Açıkalın 1994, s.10). Başka bütün kaynaklar zamanla değişime uğrarlar. Bazı kaynaklar eskiyerek döneme adapte olamaz, bazı kaynaklar yenilenecek dönemin gereklerine uygun duruma gelir, fakat insan kaynağının bu şekilde bir özelliğinin bulunmaması önemlidir.

Personel kelimesi, Fransızcadan dilimize aktarılmış olup, basit anlamda; “bir şirketin, bir hizmetin görevlileri, bir işyerinde çalışanların hepsi” anlamına gelmektedir (Püsküllüoğlu 2004, s.1067).

Personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçiş ve insan kaynakları yönetiminin bugünkü anlayışla gelişebilmesi, uzun bir dönemde çeşitli aşamalardan geçtikten sonra söz konusu olabilmıştır. Başlangıç aşamasında personel yönetimi çalışanlar hakkında kayıt tutma eylemi olarak görülüp personelin ücreti, yan ödemeleri, sigorta kesintileri gibi muhasebe kayıtları ile aldığı izinler, raporlu olduğu gün sayısı, işe devam etme durumu ve geç kalma gibi ücret ve diğer ödemelere etkisi yönünden değerlendirilebilecek hususlarda kayıt tutmaktan öteye gitmiyordu. Bu anlamdaki anlayış işgöreni bir maliyet unsuru olarak incelemektedir. Oysaki çağdaş anlayış insan kaynağını bir maliyet unsuru olarak görmemektedir. Değişen ve gelişen evrensel şartlara örgütün adapte olabilmesi için insan faktörü en hareketli kaynaktır. Bu felsefeyle değerlendirildiğinde insan kaynakları yönetiminin vatandaşa bakış açısı daha bütüncül ve sistematiktir (Yüksel 1997, s.9).

Bazı bilim adamları “personel” kavramıyla “insan kaynakları” kavramını eş anlamlı olarak ifade ederken, diğer bazı bilim adamları ise, asıl itibarıyla bu kavramlar arasında çok büyük anlam farkı bulunmamasına rağmen, örgütte yerine getirilen fonksiyonlar yönünden bazı farklılıkların bulunduğunu ileri sürmektedirler. French ve Beache gibi, personelle ilgili yönetsel uygulamaları bir süreç olarak düşünen bilim adamlarının bu iki

kavram arasında anlam farkı bulunmadığını kabul etmeleri, insan kaynakları ve personel kavramları arasındaki farkın sadece günümüzdeki yönetim bilimi terminolojisinden kaynaklandığını ileri süren bilim adamlarının görüşlerini büyük ölçüde desteklemektedir (Aksoy 1986).

## **2.2 İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ TANIMI VE AMAÇLARI**

İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) kavramı, literatürde yer almaya başladığı 1970'li yılların ortalarından itibaren, yoğun bir şekilde gelişim ve değişim süreci yaşamıştır. Gelişme sürecinde varlığını devam ettiren bir disiplin olan İKY'nin, literatürde çeşitli tanımları bulunmaktadır (Gök 2006, ss.20-21).

İKY kavramı yeni gelişim gösteren ve geçiş süreci içinde olan bir kavram olduğundan genel anlamda kabul edilen bir tanımın yapılması kolay değildir. Özellikle de geçiş süreci yaşayan bilim dallarında ortak bir terminolojinin bulunmaması, tanım yapmayı daha da zorlaştırmaktadır (Aykaç 1999, s.27).

Örgütlerin yakınında ve içlerinde meydana gelen birtakım değişiklikler, personelin yönetimi ile ilgili problemlerde geleneksel personel yönetimi kavramlarının yetersiz kalması, insan kaynakları yönetimi ismi altında yeni bir kavramın oluşmasına neden olmaktadır (Baysal 1993, s.64).

Bu anlamda, insan kaynakları yönetimi, personel yönetimi anlayışına çeşitli yenilikler getirmektedir. Personel yönetimi safhasında, personelle ilişkileri geliştirmeyi amaçlayan ve işbirliğine dayalı, sorun çözümünde iş görenlerin katılımını sağlayan, değerlerde personele ve müşteriye odaklanan bir anlayış ortaya çıkmaktadır. Bu dönüşümle birlikte, klasik personel yönetim anlayışının yerini modern bir yönetim yaklaşımı almakta, personel yönetimi ve endüstri ilişkileri fonksiyonları ile karşılaştırıldığında, insan kaynakları yönetiminin örgüt politikaları için stratejik bir unsur olduğu görülmektedir. İnsan kaynakları yönetimi, bu durumda geleneksel işçi-işveren ilişkilerindeki personel yönetiminden farklı olarak işgücünü yalnızca bir maliyet olarak



görmemekte ve işgücünü, değerlendirilmesi gereken önemli bir kaynak ve yatırım unsuru olarak kabul etmektedir (Kutal ve Büyüksu 1996, s.54).

1980’li yıllarda insan kaynakları yönetimi kavramı önceki tanımlamalara yeni bir anlam katılmadan yalnızca personel yönetimi kavramı yerine kullanılsa da “insan faktörünün firmanın en önemli kaynaklarından birisi olarak görme anlayışının” ağırlık kazanması neticesinde personel yönetiminin modern bir şekli olarak değerlendirilmiştir (Okur 2002, s.5).

Son senelerde en üst kademedan en alt kademeye kadar kalitenin yaygınlaşmasını savunan toplam kalite anlayışları ve öğrenen organizasyonlar ile şirketlerde insan faktörü daha çok ön plana çıkmaya başlamıştır. Personel bölümleri, isimlerini yavaş yavaş insan kaynakları bölümü olarak değiştirmişler ancak personele ait özlük işlemlerinden bir süre daha kendilerini soyutlayamamışlardır. Ancak fonksiyonlarının arasına performans değerlendirme, kariyer yönetimi, ödüllendirme gibi yeni yeni kavramlar girmeye başlamış ve insan kavramının önemi zaman ilerledikçe artarken, doğru iş için doğru bireyin seçilmesi insan kaynakları departmanının öncelikli görevlerinden birisi olmaya başlamıştır. Şirket içindeki personele yapılan yatırımın gerçekte şirketin hedeflerini gerçekleştirme noktasında etkinliğini ve üretkenliğini arttırdığını anlayan firmalar, eğitime ağırlık vermeye başlamışlardır. Zaman ilerledikçe bazı büyük şirketlerde eğitim bölümü kendi içinde gelişerek insan kaynakları departmanından ayrılmıştır. Günümüzde artık pek çok şirket, rekabette geri kalmamak için insanın yönetilmesi gereken bir kaynaktan çok yatırım yapılması gereken bir sermaye unsuru olarak görmeye başlamış ve bu düşünce insan kaynakları yönetiminin şirketlerin en ana bölümlerinden birisi durumuna geldiğinin en iyi göstergesi olmuştur (Funda Erik, <http://www.ikademi.com/yonetim-dusuncesinin-evrimi/1351-insan-kaynaklarinin-gelisim-sureci.html> 2011)

İnsan kaynakları yönetimi, organizasyon için en etkili işgücünü bulmak, geliştirmek ve bunun sürekliliğini sağlamak gerekçesiyle ortaya konan eylemlerin tümü olarak açıklanmaktadır. Bu kapsamda günümüzde insan kaynakları yönetiminin üç alanda gerçekleştiği ifade edilmektedir. Birincisi, artık bütün fonksiyonel bölümlerdeki ve

bütün hiyerarşik kademelerdeki yöneticiler, birer insan kaynağı yöneticisi olarak da kabul edilmektedir. Burada anlatılmak istenen; her yöneticinin astlarının gelişimi ve iş tatmini ile ilgilenmesidir. Mesela farklı hiyerarşideki yöneticiler astlarına yönelik araştırmalar yapmakta, kariyerlerini planlamakta, performansını değerlendirmekte ve katılımı teşvik edici tutumlar geliştirmektedirler (Sabuncuoğlu 2000, s.2).

İnsan kaynakları yönetimi, bir şirkette çalışanların etkinliğini artırmak için biçimlendirilmiş eylemler toplamıdır. Diğer bir deyişle, kurumsal hedefleri gerçekleştirebilmek için şirketteki insan kaynaklarını en etkili biçimde faaliyete geçirecek eylemleri düzenlemekten ve yürütmekten sorumlu birimdir. Bu tanımların doğrultusunda insan kaynakları yönetimi; iş hayatına ilişkin olarak bütün süreçlerde rol oynayan doğru sayıda ve nitelikte personelin planlanmasından itibaren, eğitim, oryantasyon, işe girme, sağlık, kariyer yönetimi ve güvenlik yönetimi, performans ve ücret yönetimi, çalışma ilişkilerinin düzenlenmesi gibi işlev ve eylemleri içeren bir yönetim fonksiyonu olarak karşımıza çıkmaktadır (Gürüz ve Yaylacı 2007, s.23).

Günümüzde İnsan Kaynakları Yönetimi geniş ve stratejik çerçevede, çalışan kişilerin organizasyonun sahip oldukları en önemli değer olarak kabul eden, organizasyonun verimliliğini arttırmayı ve çalışan kişilerin gereksinimlerini karşılamayı amaç edinen bir bilim ve uygulama alanı olarak ifade edilebilir (Selamoğlu 1999, s.21).

İnsan faktörünün bu derece önemli hale gelmesi, aynı gayeyi gerçekleştirmek üzere bir araya gelerek bir örgüt kuran işçilerin arasındaki ilişkilerin, farklı bir gözle ve yeniden değerlendirilmesini gerektirmiştir. Neticede klasik personel yaklaşımları ve uygulamaları günümüz işletmelerinde çalışanların gereksinimlerini karşılamada yetersiz kalmıştır. İnsan kaynakları yönetimi, personel yönetimi işlevlerini de kapsayan, fakat bununla sınırlı kalmayan bir perspektife sahiptir. Personel yönetimi; işçilerle işyeri, işyeriyle devlet arasında ve daha çok işçilerle ilgili mali-hukuki ilişkileri kapsayan bir bölüm niteliğindedir. İnsan kaynakları yönetimi ise çalışan gereksinimlerinin tespit edilmesi, çalışan gereksinimine dair ilanlarının hazırlanması, uygun personelin seçilerek, kurum kültürüne oryantasyonunun sağlanmasından, işçilerin motivasyonu, performans değerlemesi, çatışmaların çözümü, kişiler ve gruplar arasındaki ilişkilerin ve

iletişimin sağlanması, yönetim organizasyonun geliştirilmesi, yeniden yapılanma, sağlıklı bir kurumsal iklimin oluşması, “biz” duygusunun gelişmesi, işçilerin eğitimi ve gelişmesine kadar birçok uygulamayı içermektedir. İnsan kaynakları yönetimi; çalışanların işlerini tatminkâr ve en verimli bir biçimde yapabileceği şartları tespit ederek, bunları şirket başarısına aktarılmasını sağlamaktadır. Şirket yönetiminde insan unsuruna verilen değer arttıkça çalışanların verimi ve yapılan işlerin kalitesi de artmaktadır. Böyle bir sistemin kurulabilmesi amacıyla insana saygının esas olması ve “önce insan” anlayışının benimsenmesi mecburidir (Fındıkçı 2003, ss.12-13; Uluçınar ve Türker 2000, s.41).

İKY, işletmenin insan kaynakları gereksinimlerinin değerlendirildiği, insan kaynakları gereksinimlerinin giderildiği, işe alınan işgörenden en iyi verimin alınabilmesi amacıyla gerekli teşvik ve çalışma ortamının sağlandığı bir süreç olup, firmanın diğer fonksiyonları olan pazarlama, üretim ve finans gibi örgüt hedeflerinin gerçekleşmesine katkı sağlayan bir işletme fonksiyonudur (Opçin 1999, s.55).

Barutçugil’e göre, insan kaynakları yönetimi, bir organizasyon içinde yüksek performanslı işgücünün kazanılması, geliştirilmesi, motivasyonunun sağlanması ve elde tutulması için yerine getirilen bütün etkinliklerin yönetimidir. Yine Barutçugil’e göre, genel bir tanımla “insan kaynakları yönetimi, en geniş anlamıyla bir işletmenin en değerli varlığının, bunun anlamı orada çalışan personelin, etkin yönetimi için geliştirilen stratejik ve tutarlı bir yaklaşım olarak tarif edilebilir.” (Barutçugil 2004, s.32).

İnsan kaynakları yönetimi genel olarak, organizasyon için en etkili personeli bulmak, geliştirmek ve bunun sürekliliğini sağlamak hedefiyle ortaya konan faaliyetlerin tümü olarak ifade edilmektedir (Saruhan ve Özdemir 2004, s. 172).

İnsan kaynakları yönetimi, insanı ana gaye kabul edip, örgüt-kişi arasındaki ilişkiyi düzenleyen bir araç olarak tarif edilmektedir. Şirket, yönetim ve personel arasında birleştirici bir eylem olarak tanımlanması, insan kaynakları yönetiminin iki ana felsefe üzerine kurulu olduğunu ortaya çıkarmaktadır (Palmer ve Winters 1993, s.25):

- a. Firmanın hedefi doğrultusunda insan gücünün verimli kullanılması.
- b. İş gören ihtiyaçlarının karşılanması ve gelişmelerinin sağlanması

Bunlardan birincisi, insan kaynaklarını faaliyetlerinin hedefleri kapsamında en verimli şekilde kullanmak diğeri ise, çalışanlarının gereksinimin karşılanmasını ve mesleki yönden gelişmesini sağlamaktır. Bu yaklaşım, insanı bir makine formatında algılayan klasik yönetim anlayışı dışında, iş doyumuna erişmiş mutlu her ferdin verimlilik seviyesinin yüksek olabileceğini açıklamaktadır. Bu bağlamda, işletme stratejisi ile uyumlu eylemler, insan gücünü rekabette bir avantaj görme anlayışı, istihdam politikaları, amaçlar ve hedef noktasında planlama ve hedeflere ulaşmada işletmenin etkinleştirilmesi insan kaynakları yönetiminin unsurlarını meydana getirmektedir (Şenkal 1999, s.196).

İnsan Kaynakları Yönetimi daha iyi ve etkin yollar bulmak koşuluyla doğrudan verimlilik oranlarını yükseltir; çalışan kişilerin iş yaşam kalitesini iyileştirme yoluyla dolaylı olarak yine verimlilik artışına katkı sağlar (Özgen, Öztürk ve Yalçın 2005, s.5).

## **2.2 İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TARİHSEL GELİŞİM SÜRECİ**

Şirketlerde görülen yapısal ve düşünsel değişiklikler makro ekonomik ve politik çevrede yaşanan değişim hadiselerinden bağımsız değildir (Büyükuslu, 1998, s.9). Bu anlamda insan kaynakları yönetiminin tarihsel gelişimi ekonomik ve politik değişim sürecinde iş ve insan ilişkilerinin; bir bakıma da çalışma ilişkilerinin farklılık göstermesiyle meydana gelen koşulların işe ve insana bakış açısının tarihçesidir. Fındıkçı'ya göre (2000), insan kaynakları yönetiminin tarihsel gelişim sürecini, insana ilişkin bilgilerin edinildiği ilk çağlara kadar götürmek mümkündür.

İKY ile ilgili ilk araştırmalar personel yönetimi ismi altında yapılmaya başlanmıştır. Bu olgu, 50-60 yıldır yaygın bir şekilde çeşitli uygulamaları, personelin yetiştirilmesi, yönetimi ve yöneltmesiyle ilgili yeterlilikleri açıklamak amacıyla kullanılmıştır. Personel yönetimi süreci örgütün teknik faaliyetleri üzerine gerçekleştirildiğinden, örgüt personeli kontrol edilmesi ve yönetilmesi gereken herhangi bir sermaye olarak

görülmüştür. Bu duruma ek olarak, fonksiyonların çeşitliliğindeki muazzam artış bütün yöneticilerde personel yönetme yükümlülüğünü azaltma eğilimini de ortaya çıkarmıştır. 1980'lerde insan kaynağının sınırsız kabiliyetlerini geliştirmenin ve işe koşmanın gerçekleşmesiyle ortaya çıkan olumsuzlukların giderilebileceği anlayışıyla, insan kaynakları kavramı ortaya atılmıştır. Böylelikle geleneksel personel yönetimi anlayışına karşı İKY anlayışında yönetimin merkezine insan alınmıştır (Argon ve Eren 2004, s.23).

Günümüzde şirketler için yeri ve önemli olan insan kaynaklarının gelişimine tarihsel bir süreç olarak gördüğümüzde, zaman içinde günümüz konumuna gelebilmek için çeşitli safhalardan geçtiği görülmektedir. İnsan kaynakları yönetiminin yaklaşık yetmiş yıldan beri işlevsel bir ihtisaslaşma ve uygulama alanı olarak kabul edilmiş olmasına rağmen, kökleri geçmişe uzanmaktadır. Bu kadar eskiye dayanan bir doktrin olmasının en önemli sebebi ise; ortak gayeleri gerçekleştirmek amacıyla örgütlenen insan gruplarının tarih boyunca varlığıdır. İnsan kaynakları yönetiminin sistematik bir şekilde gelişme evrelerini sırasıyla; endüstriyel devrim, endüstriyel psikolojide gelişmeler, insan kaynakları işlevlerinin gelişmesi ve davranış bilimleri olarak sıralamak mümkündür (Bingöl 1997, ss.9-15).

Endüstri devrimi, 18. yüzyılın ortalarında İngiltere'de başlamış ve daha sonra kıta Avrupa'sı ile bütün dünyaya yayılmıştır. Bu devrim; ekonomik, kültürel, sosyal, yönden toplumları büyük değişikliğe uğratmıştır. Devrimi başlatan ana hadise, çeşitli üretim teknolojilerinin firma düzeni içinde kullanılmaya başlanması neticesinde, bölüm üretimden kitlesel üretime geçiştir. Şirkette kitlesel üretime geçilmesi, atölye üreticilerini güç duruma sokmuştur. Şirketler yeni endüstri düzeninde nitelikli işgücüne ihtiyaç duymaya başlamıştır (Güven 2001, ss.85-89). Değişikliklerin ekonomik ve sosyal yönden çekilmez bir durum almasıyla bu dönemde işçi problemlerine bazı işverenler duyarlı olmuşlardır. Modern anlamda İKY'nin öncülerinden olan Robert Owen bunlardan birisidir. Robert Owen, iş verimini yükseltmek için, ya bireyi kendisine zarar veren ortamdan uzaklaştırmak gerektiğini ya da ona en iyi bir çalışma ortamı sağlanması gerektiğini savunmuştur (Güven 2001, s.54).

Frederick W. Taylor'un geliştirdiği bilimsel yönetim araştırmaları ve 1913 yılında Hugo Munsterberg tarafından geliştirilmiş olan endüstriyel psikoloji teorisi, İKY'ye yeni anlamlar kazandırmıştır. Bu dönem içinde, Taylor ve iş arkadaşları, iş ve verimlilik üzerinde yoğunlaşma göstermiş, Munsterberg, insanlar ve insanlar arasındaki farklılıklar üzerinde durarak İKY'nin yeni açılımlar içerisine girmiştir (Geyik 2000, s.27).

Sanayi devriminde; ekonomik, kültürel ve sosyal yönden ticaretin hız kazanmasını, toplumları büyük değişikliğe uğrattığını ve kitle üretimi yapan fabrika endüstrisinin gelişmesini sağlamasının dışında, bir sosyal felakete sebep olmuştur. Firma sahiplerinin ve girişimcilerin durumları gittikçe düzelirken, işçilerin ve yalın insanların durumları kötüye gitmiş, işsizlik baskıları sebebiyle, çalışma ve gelir güvenlikleri sekteye uğramış ve bu durum personelin örgütlenmesini kaçınılmaz kılmıştır. Neticede devlet, işçi-işveren ilişkilerine müdahale etmiş, çalışanları koruyan yasalar çıkarılmış, personele zgr toplu pazarlık ve grev hakkı tanınmıştır. Özgür toplu pazarlıkların gelişimi ve işverenlerin verimlilik arayışları personel yönetiminin sistemli olarak başlayıp gelişmesinde son derece etkili olmuştur (Bayraktaroğlu 2003, s.3).

18. yüzyılda sanayi devrimi neticesinde iş yaşamındaki gelişmeyle personel yönetiminin bu alana geçişinde, 19. yüzyılda gelişen bilimsel yönetim anlayışının da rol oynadığı görülmektedir. Frederick Winslow Taylor'un nclgnde gelişen bu akım, üretim sürecindeki personelin daha verimli olmalarına yönelik yeni ilke ve teknikleri içeren bilimsel yönetimi ortaya koymuştur (Fındıkçı 2003, s.7). Bilimsel yönetim anlayışı, iş yaşamına bilimsel yöntemleri, koordinasyon ve ahengi, yardımlaşmayı ve personelin en yüksek verimlilik düzeyine çıkarılması amacıyla uygun şekilde eğitilmesini getirmiştir (Bayraktaroğlu 2003, s.3). Bu yaklaşıma göre; insan ögesinde yüksek verimlilik artışının gerçekleştirilmesi, uygun personel seçimi, eğitimi ve parasal ödüllendirmelerin arttırılmasıyla mümkün olacaktır.

1950'lerde ilk arayışların başladığı İKY, 1980'li yıllarda ABD ve İngiltere'de ihtiyaç olarak belirginlik kazanmış ve ilgi çekmiştir. 1980'li yıllarda şahısların içinden gelen çalışma isteği, iş tatmini ve şirketlerin gayelerine bağlanma seviyesinin, verimi

etkileyen en önemli unsurlar olduğu tespit edilmiştir. Hızlı bilgi artışı, değişim ve gelişim, değerlerdeki aşınmalar ve benzeri bütün gelişmeler karşısında, insanın değişen rolünün sorgulanması, çalışma ortamında personelin iş yapan olmaktan çıkıp işi yönlendiren bir duruma gelmesi ve bunun gerektirdiği dönüşüm gibi gelişmeler İKY'nin gelişmesinde etkili olmuştur. Özetle insanın bir bütün olarak ele alınması ihtiyacı bu yaklaşımı meydana getirmiştir (Fındıkçı 2000, s.23).

1980'lerde örgütlerin stratejileri hazırlanırken, insan kaynaklarının da göz önüne alınması gerektiği anlaşılmaya başlanmıştır ve bilim adamları “insan kaynakları yönetimi” terimine “strateji” önekini ilave etmişlerdir. Stratejik insan kaynakları yönetimi, firmaların uzun dönemlerdeki hedeflerini gerçekleştirmede kullanabilecekleri, firma gaye ve stratejileri ile entegre olan çok önemli bir oluşumu açıklamaktadır (Bayraktaroğlu 2003, s.5). 1980'lerde stratejik insan kaynakları yönetiminin, firmadaki verimliliğin ve başarının ardında örgüt kültürünün yattığını, onun da bütünleyici parçasının insan kaynağı olduğu gerçeğini ortaya koymasıyla insan kaynakları yönetiminin gelişim süreci başlamıştır denmektedir.

1980'li dönemlerde 1990'larda devam eden süreç içinde insan kaynakları yönetimi bölümlerinde, örgütlere rekabetçi avantaj kazandıran ve bu avantajın devamını sağlayan stratejik bir ortak olarak görünmektedir. Örgütlerin üst yönetimleri bu dönemlerde insan kaynakları bölümlerini; maliyetleri kontrol eden, firmanın rekabet gücünü geliştiren ve yaptığı her faaliyetle işletmeye değer kazandıran bir birim olarak görmektedirler (Cascio 1994, s. 34).

PY, işletmelerin İK ile ilgili planlama, organize etme, yöneltme, düzenleme, yetiştirme, motive etme, iletişim, denetleme, araştırma-geliştirme, karar verme gibi işlevlerin tümünü kapsar. İKY ise PY'ye ek olarak işçi-işveren ilişkileri alanındaki yeni bilgi ve birikimlerin eklenmesiyle ve personelin insan olma özelliklerinin dikkate alınmaya başlanmasıyla beliren yönetim anlayışıdır (Akyüz 2001, s.55).

İKY, işletme hedeflerinin gerçekleştirilmesinde çok önemli bir rolü bulunmaktadır. Özellikle stratejik bir kaynak olan insan faktörü, İKY'ye daha farklı ve özel bir

yaklaşım gerektirmektedir. İKY modeli ile birlikte, İK konusunda uzman kişiler yönetim takımı içinde mimari ve entellektüel ortaklar şeklinde görülmektedir. Ayrıca bahsedilen yeni İKY hareketi yalnızca tek yöne doğru olmamaktadır. Örgütsel dizayn alanlarındaki tecrübeler neticesinde, zamanlarının bir çoğunu personel ve ilgili eylemlere adanmış uzman olmayan alt düzey yönetici kişilerin öneminin arttığı gözlenmiştir (Dalay, Coşkun ve Altunışık 2002, s.46).

İnsan Kaynakları Yönetiminin 20.yüzyıl içinde göstermiş olduğu gelişim çizgisi ise altı dönüm noktasından oluştuğu görülmektedir. Bu dönüm noktalarını ifade eden anahtar kavramlar ise, sırası ile yönetim teknolojisi, örgütsel davranış, personel teorisi, sendikaların büyüme göstermesi ve gelişmesi, yasal bir takım düzenlemeler ve bilgisayar teknolojisi şeklinde belirtilmektedir (Aykaç 2007, s.18).

Personel yönetimi genel anlamıyla; işe alma, işten çıkarma ve arşiv tutma, ücret bordrolarını hazırlama gibi rutin ve uzmanlık gerektirmeyen idari işlerin tümüdür. Yeni görüşlerle inhanın en değerli sermaye olduğu bilinmeye başlandıça; bu görevlere çok daha spesifik ve uzmanlık gerektiren görevler ilave edilmiştir. Böylelikle 1980'li senelerden itibaren personel yönetimi fonksiyonuna alternatif olarak insan kaynakları yönetimi ismi altında yeni çalışmalar hız kazanmıştır. Buna göre insan kaynakları yönetimi fonksiyonu; İK planlarının meydana getirilmesi, iş analizleri, iş tanımları, etkin seçim sistemleri, eğitim metotları, ücret, güvenlik yönetimi, yan ödemeler, performans yönetimi, kariyer yönetimi, sağlık, motivasyon ve performans yönetimi, iş tatmini, stres ve çatışma yönetimi gibi işlevleri kapsayarak personel yönetiminden daha ayrıntılı ve uzmanlaşmış bir duruma gelmiştir (Gürüz ve Yaylacı 2007, s.35).

İKY'nin ana gayesi, hem şirketin verimliliğini yükseltmek hem de personelin ihtiyaçlarını karşılayarak onların işlerinden tatmin olmasını sağlamaktır. PY'nin uygulandığı firmalarda personel kademesi, yalnızca tayin, terfi, izin, hastalık, devam gibi personel kayıtlarını tutmaktadır. İKY, personelin organizasyon kültürünü benimsemesinden, mesleki ve kişisel eğitimlere kadar personeli geleceğe hazırlamaya yönelik politikalar izlemektedir (Özakman 1994, s.7).



Örgütteki şahısa verilen değer, örgütün misyonu ve vizyonu, örgütsel kültür gibi pek çok yeni yaklaşım Personel Yönetimi'nden İnsan Kaynakları Yönetimi'ne geçişi gösteren yenilikler olarak ortaya çıkmaktadır. Bundan dolayı Personel Yönetimi'nin yalnızca personelin örgütle ilgili işlemlerinin göz önünde bulundurulduğu yapısından farklı, kişinin her türlü sorunu, eğitimi, geliştirilmesi ve kariyer planlamasının yapılması gibi birçok örgütsel stratejinin uygulanmaya başladığı modern personel yönetimine, İnsan Kaynakları Yönetimi'ne geçilmiştir. Artık personel yönetimi yalnızca personel bölümüyle sınırlı kalmamakta bütün örgüt kademeleriyle koordinasyon içinde olan bir yapıya dönüşmektedir (Keser 2002).

Son zamanlarda pek çok şirket, personelin en değerli varlık olarak kabul etmeye başlamıştır. Bu duruma ek olarak, İK departmanlarından veri talebi de artmıştır. Bu veriler, genelde işe alım süreciyle ilgili maliyet ve kazançlar üzerine olmaktadır. Bunun dışında etkin proje takımları kurmak için, personelin hakkında tutulan veriler de gereksiz olmaktadır. İK departmanının gayesi, motivasyon ve performansı yüksek personelin dışında personelin performansları ve becerilerine göre dağılımları üzerine analiz, izleme ve raporlama yapabilecek karar-destek sistemleri meydana getirmektedir. Öte yandan çalışan idaresinden PY'ye, oradan da İKY'ye geçiş, böyle bir eğilimin neticesidir (Bilgin ve diğ. 2004, ss.5-7).

## **2.4 İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ÖNEMİ**

Yönetim, bir hedefe erişmek için girişilen işlerin ve eylemlerin tümüdür biçiminde tarif edilmektedir. Yönetim her şeyden önce bir iş ve faaliyet sürecidir. Ayrıca, yönetim başkaları aracılığıyla iş görmektir (Koçel 2007, s.21).

İnsan kaynakları yönetimi, yirminci yüzyılın son çeyreğinde benimsenen bir yönetim anlayışıdır. Başlangıçta insan kaynakları yönetimi, personel yönetiminin yeni bir anlatımı, modernleşmesi ve muhasebe boyutunun daraltılmış hali olarak algılanmış ve yorumlanmıştır (Açıkalın 2000, s.34).

İnsan kaynakları yönetiminin ana gayesi insan gücünün en verimli ve en etkin şekilde çalıştırmaktır. Üretimden pazarlamaya kadar şirkette yapılan bütün işlerin etkinliği ve verimliliği çalışan personelin nicelik ve niteliğine bağlıdır. Bu sebeple işlerin yürütülmesinde ihtiyaç duyulan personelin işe alınmasından çıkarılmasına kadar insan kaynakları yönetimi, işgören problemlerinin çözümünde etkili yol ve metotları kapsayan, bütün bu faaliyetleri içerisine alan bir işlemdir (Sabuncuoğlu 2009, s.5).

Rekabetçi bir ortamda, bir örgütün başarılı olabilmesi ve devamlılığını sağlayabilmesi örgütte çalışanların verimliliği kadar örgütün yönetiminden, ödül sisteminden, çalışma arkadaşlarından ve yaptıkları işten duydukları tatmine de bağlanmaktadır. Örgütün etkinliği ve etkililiği iki ana kavramla sağlanmakta ve değerlendirilmektedir. Bu iki kavram, kısa ve uzun dönemde çalışanların verimliliği ve tatminidir. Günümüzde, gayelerine ulaşmaya gayret eden bütün örgütlerde hem çalışanların verimliliği hem de tatmini büyük ölçüde insan kaynakları yönetimi işlevinin başarısından etkilenmektedir (Yüksel 2007, s.6).

İnsan Kaynakları Yönetimi neden olduğu verimlilik artışlarından dolayı oldukça önem taşımaktadır. İşgücü saatine isabet etmekte olan üretim miktarı olarak tanımlanan çalışma verimliliğinin artış göstermesi, bu alanda görülen maliyetlerin artması paralelinde oldukça önem taşımaktadır (Sadullah 1998, s. 17).

İnsan kaynakları yönetiminin odaklandığı insan olduğundan; insan kaynakları yönetimi, işgören veya çalışanın işe alımından işten ayrılmasına kadar tüm ilişkilerini düzenleyen bir içeriğe sahiptir. Esas olarak insan kaynaklarının temelinde yatan felsefe; rekabette öne geçme yolunun, insanlara bağlı olması düşüncesidir (Ergin 2002, s.17).

İnsan kaynakları yönetiminin bir şirkete getireceği katkılarsa şu şekildedir (Sabuncuoğlu 2009, s.5):

- a. İnsan kaynakları yönetimi her türlü kaygıdan uzaklaşarak değişime açık ve sürekli başarıya yönelik insanlar yaratılmasına yardımcı olur.

- b. Personelin iş güvenliği ve iş sağlığı gibi çıkarlarının korunmasına katkıda bulunur.
- c. İnsan kaynaklarını bilinçli yönetmek şirket için bir yatırım ve kârlılık getirir.
- d. İnsan kaynakları yönetimi, şirkete sürekli gelişim imkânları sağlar.

İnsan kaynakları, bir işletmenin rakipleri karşısında sahip olabileceği, en güçlü rekabet avantajı yaratabilecek “insan” unsurunun yönetimi ile ilgilidir. Bir firmada sahip olan tüm üretim unsurları kopyalanabilir. Aynı zamanda sermayeye, makineye veya malzemeye sahip olunabilir (Öze 2011).

Çalışma yaşamının niteliğini yükseltmek ve verimliliği arttırmak gibi gayelere sahip olan insan kaynakları yönetimi yönünden bu gayelerin gerçekleştirilmesi, insanın bir üretim faktörü olarak beklenti ve gereksinimlerinin değerlendirilmesiyle olabilmektedir. Günümüzde bir firmanın maddî kaynakları ne kadar sağlam olursa olsun, insan kaynakları şirket gerçekleştirme ışığında yeterli etkinliğe sahip değilse, başarı ihtimali düşük olacaktır (Argon, Türken ve Eren 2004, s.10).

Klasik anlamda "İnsan Kaynakları Yönetiminin, insanı odak noktası olarak gören, kurum kültürüne uygun çalışan politikalarını geliştiren, personelin ilişkilerini yönetsel bir yapı içinde açıklayan ve bu açıdan kurum yönetiminde anahtar işlevi görevi gören bir fonksiyona sahip bulunduğu söylenebilir." (Fındıkçı 2003, s.14).

## **2.5 İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ÖRGÜTLENMESİ**

Günümüzde pek çok şirkette gözde bir uygulama olan personel bölümleri insan kaynakları departmanına dönüşmeye başlamıştır. Bu olumlu bir uygulama olmakla beraber, yalnızca bölüm ismi değişikliğinde kalmaması gerektiği ve insan kaynakları yönetiminin yeni işlevlerini klasik personel yönetimi faaliyetleriyle bütünleştirerek, yeniden yapılanmaya gitmek gerektiği ifade edilebilir. Bu yapılanma içinde özellikle göz önünde bulundurulmuş alt birimler; işe alma, sosyal aktiviteler, kariyer planlamasını üstlenen eğitim birimi, sağlık, güvenlik, sendika gibi koruma görevi üstlenen endüstriyel ilişkiler alt üniteleri meydana gelmeye başlamıştır. Fakat bütün şirketler için

uyarlanabilecek bir insan kaynakları örgütlenme modeli önerilemez. Her firma ihtiyaçlarına uygun bir örgütlenmeye gider (Sabuncuoğlu 2009, s.12-13).

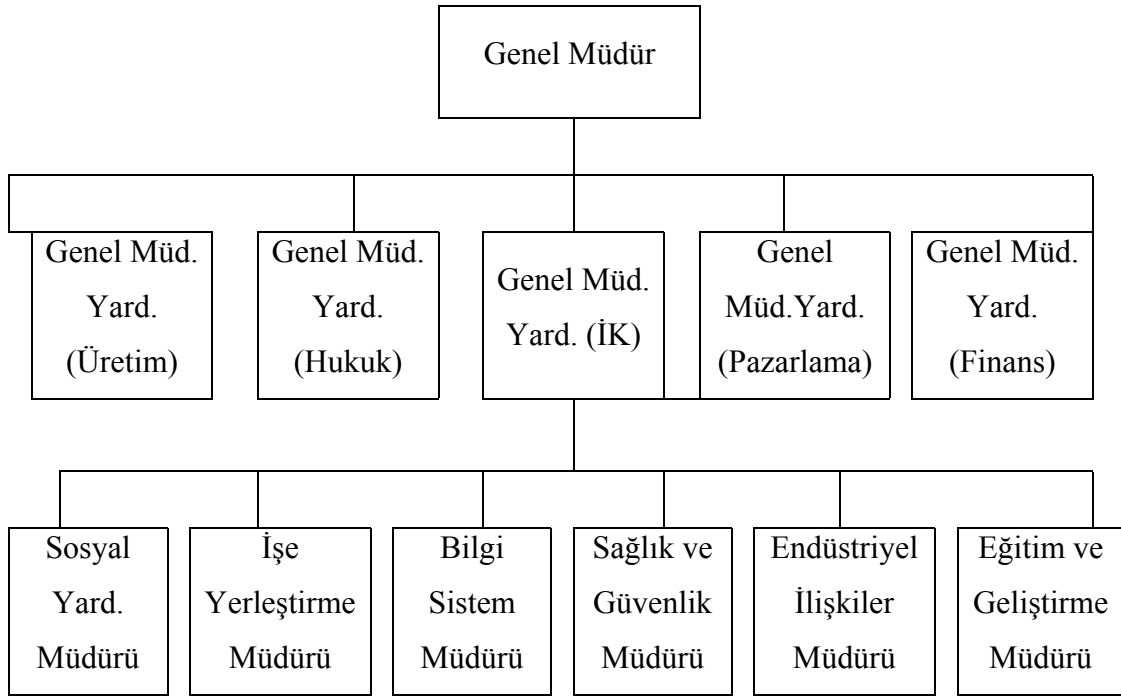
İnsan kaynakları yönetiminin şirket içindeki görevi özetle, bir taraftan var olan personelin verimlerinin artırılması ve gayelerinin gerçekleştirilmesi, firmanın insan kaynağı aracılığıyla amaç edindiği hedeflere ulaştırılmasıdır. Tüm bu süreçte, personelin uyumlu ve mutlu olmaları ve rahat hissetmeleri için gereken önlemlerin alınması, gereksinimlerinin karşılanması ve bu çalışmalara ilave olarak şirkette doğan insan kaynakları gereksinimlerinin tespit edilmesi ve giderilmesi için çalışmaların belirli bir sistematik içinde gerçekleştirilmesi gereklidir (Fındıkçı 2003, s.34). Tüm bu sayılan çalışmaların gerçekleştirilmesi, insan kaynakları yönetiminin firma içinde sağlam bir yapılanmaya sahip olmasını gerektirmektedir. İnsan kaynakları departmanının şirket yapısı içindeki yerinin başka bir önemi ise, bu departmanının genel olarak insan unsuruyla ilgili olgu ve hadiseleri ele almasıdır. Bundan dolayı insan kaynakları departmanı, firmanın diğer tüm birimleri ile yakından ilişki ve etkileşim içindedir.

Küçük ve orta ölçekli şirketlerde örgütlenmeye bakıldığında; genellikle ya muhasebe departmanı içinde küçük bir ünite olarak çalışan yöneticiliği ismi altında bir örgütlenmeye gidildiği veya küçük ve bağımsız bir ünite olarak fabrika müdürlüğüne bağlı personel şefliği biçiminde örgütlendiği gözlemlenir. Fakat zaman içinde şirketin boyutları büyüdükçe ve personelin sayısı arttıkça bu tür şeflikler personel veya insan kaynakları müdürlüğüne dönüşmeye başlamış ve genellikle operasyonel faaliyetlerle sınırlı işler yapan bir departman görüntüsü vermiştir (Sabuncuoğlu 2009, s.12).

Küçük firmalarda faaliyet sahası dar, çalışan sayısı da az olduğu için farklılaşmış insan kaynakları yönetimi işlevleri bulunmamaktadır. İnsan kaynakları yönetimi işlevleri daha çok işe alım, kabiliyetli çalışana işte tutma çerçevesinde odaklanmıştır ki, bu işlevler de başka yöneticiler tarafından gerçekleştirilebilir. Bu durumda personel departmanı kurmak, şirket yönünden yapılacak harcamalar sebebiyle lüks olabilir. Fakat sermaye birikimi artıp, yeni alanlara yatırımlar yapılması durumunda firma büyüyecek, personel sayısı da artacaktır. İnsan kaynakları yönetimi işlevleri tek kişinin yapabileceğinden

fazla olduğunda, birim yöneticisine bağlı bir departman meydana getirilebilmesinin zamanı gelmiş demektir (Geylan 1992, s.21).

Aşağıdaki organizasyon şemasında büyük bir şirket içinde insan kaynaklarının örgütlenmesi verilmiştir. Bu modelde insan kaynakları departmanı diğer ana şirket fonksiyonları olan üretim, pazarlama, finans, hukuk ile eş değerde düşünülmüştür.



### Şekil 2.1: Büyük İşletmede İnsan Kaynakları Bölümünün Örgütlenmesi

**Kaynak:** Zeyyat Sabuncuoğlu, İnsan Kaynakları Yönetimi, Ezgi Kitabevi, İstanbul, 2000, s.14.

## 2.6 İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN FONKSİYONLARI

### 2.6.1 İnsan Kaynakları Planlaması

İnsan kaynakları yönetiminin önemli bir faaliyeti olan "insan kaynakları planlaması", kadrolama süreci içinde bulunmakta birlikte genel şirket planlarının önemli bir bölümü olarak kabul edilmektedir. Kadrolama süreci örgütün her kademesindeki pozisyonlara

insan gücü akışıyla neticelenen hadiseler tümüdür. Bir takım alt süreçleri de kapsayan kadrolama sürecinin ilk adımını meydana getiren insan gücü veya beşeri kaynakların planlaması şu andaki ve gelecekteki insan gücü gereksiniminin analizini ortaya koyar (Bayraktaroğlu 2006, s.35).

Planlama her hususta olduğu gibi insan kaynakları yönetiminde de ana adımdır. Faaliyete başlamadan önce yapılacak işin gayesi, nasıl yapılacağı, izlenecek süreçler ve karşılaşılabilecek problemler genel hatlarıyla değerlendirilmelidir. Örgütün hedeflerini gerçekleştirme amacıyla insan kaynağını en etkin nasıl kullanırım sorusuna cevap arayan insan kaynakları yönetiminin iyi yapılanmış bir planlama sürecine gereksinimi bulunmaktadır. Örgütün sahip olduğu insan kaynaklarını en akılcı bir şekilde kullanmayı, günümüzde ve gelecekteki insan gücü kaynağını nicelik nitelik açısından kararlaştırmayı amaç edinen öngörüye insan kaynakları planlaması denmektedir (Aykaç 1999).

İnsan kaynakları planlaması, şirkette çalışacak işgücünü, nicelik ve nitelik açısından belirli bir düzen içinde sağlamaktır. Birde insan kaynakları planlaması, ne kadar sayıda ve hangi nitelikte elemana gerek duyulacağını, bu talebin hangi dereceye kadar karşılanmasının olası olduğunu öngörülme açısından bir girişim olarak açıklanabilir (Bingöl 2006, s.123).

İnsan kaynakları planlaması, şirkette görevlendirilecek çalışanı nicelik ve nitelik yönünden istenilen zamanda sağlayabilme ve sağlanan çalışanı verimli şekilde çalıştırabilmek için yapılan planlama çalışmalarıdır (Şimşek 2002, s.315).

İnsan kaynakları yönetiminde başarının en önemli şartı şirket için gerekli ve yeterli çalışan ihtiyacının ve ondan nasıl faydalanılacağına önceden düzenli ve bilinçli olarak tespit edilmesidir. Her firma kendi şartlarına uygun düşecek şekilde insan kaynakları planlaması gerçekleştirir. Bu görevi belirli büyüklüğe ulaşmış firmalarda bağımsız bir planlama bölümü üstleneceği gibi, insan kaynakları departmanı içinde bir planlama bölümü de üstlenebilir. Personel işlevini üstlenen bölüm yetkilileri şirkette çalışacak

personelin nereden, ne zaman ve nasıl sağlanacağını önceden tespit edilir (Bayraktaroğlu 2006, s.35).

İnsan kaynakları planlaması, bir şirketin çalışan gereksinimlerinin tahmini ve bu gereksinimin giderilmesi için gerekli eylemlerin aşamalandırılmasıdır. Sürecin ardından, örgütsel gayeleri gerçekleştirmeyi sağlayacak gerekli niteliklere sahip ve gerekli sayıda işgücünün, uygun bir vakitte tedarik edilmesini sağlayacak hareket programının meydana getirebilmesi amaçlanır (Sabuncuoğlu 2000, s.29).

İnsan kaynakları planlaması örgütün fazla ya da eksik personelle çalışmasını önler, çevresel değişmelere örgütün adapte olması için personelle ilgili eylemleri yönlendirir. Günümüzde rgtler, her geçen gün daha kompleks duruma geldiğinden, karmaşıklıkla başa çıkabilecek uzman çalışan gereksinim duymaktadır. Bu amaçla ya ihtisaslaşmış işgören işe alınmakta ya da var olan çalışanın belirli bir maliyet karşılığında eğitilmesi planlanmaktadır (Bayraktaroğlu 2006, s.35).

İnsan kaynakları planlaması örgüt içinde aşağıdaki işlevleri üstlenmelidir (Sabuncuoğlu 2000, s.33):

- a. Personel bulma ve seçme, kariyer planlaması gibi diğer insan kaynakları çalışmalarının koordinasyonuna yardımcı olmak İnsan kaynağının etkinliğini arttırmak
- b. İnsan kaynakları yönetimi bilgi sisteminin çalışan eylemleri ve başka örgütsel birimleri beslemesini sağlamak
- c. İşgören eylemleri ile örgütsel amaçlar arasındaki uyumu etkinleştirmek
- d. Yeni personel istihdamında ekonomikliği sağlamak

İnsan kaynakları planlaması geleceğe ait bir çalışma olduğu için büyük lde örgüt içi ve örgüt dışı değişkenlere ilişkin tahminlere dayanmaktadır. Örgüt içi personel hareketleri (emekli olma, terfiler, işten ayrılmalar, yer değiştirmeler vb.), örgütün geleceğe ilişkin yatırım, büyüme, klme planları, ürün çeşitlendirmesi, insan kaynaklarının istihdamı ve geliştirilmesi için finansal kaynaklardan ayrılabilen pay gibi

örgüt içi değişkenler, örgüte alınacak veya örgütten çıkarılacak çalışanın nitelik ve sayısı hakkında karar vermeyi etkilemektedir. Örgüt dışı değişkenler ise, mesela emek piyasasındaki arz ve talep durumu, eğitim düzeyinde oluşan gelişmeler, teknolojik yenilikler, toplumda işe ilişkin tutum ve değerlerin değişmesi, genel ekonomik durum, rekabet şartlarındaki değişmeler gibi çeşitli makro ekonomik ve sosyo-kültürel değişkenler olabilmektedir. Tahminlerin iyi yapılabilmesi hem örgüt hem de toplum açısından insan kaynağının optimal kullanımına olanak vereceği için örgütlerde insan kaynağı planlamasına önem verilmelidir (Yüksel 2007, s.69).

İnsan kaynakları planlaması büyük ölçüde örgüt içi ve örgüt dışı değişkenlere ilişkin tahminlere dayanmaktadır. Örgüt içi personel hareketleri, örgütün geleceğe ilişkin yatırım, büyüme, küçülme planları, ürün çeşitlendirmesi, insan kaynaklarının istihdamı ve geliştirilmesi için finansal kaynaklardan ayrılabilen pay gibi örgüt içi değişkenler, örgüte alınacak veya örgütten çıkarılacak personelin sayısı ve niteliği hakkında verilen kararları etkilemektedir (Bayraktaroğlu 2006, s.35).

## **2.6.2 İnsan Kaynakları Temin ve Seçimi**

İnsan kaynakları yönetiminin en ana fonksiyonlarından biri işgören seçme ve yerleştirmedir. Bir şirkete yön veren ve onu başarıya ya da başarısızlığa götüren en önemli öge kuşkusuz insandır. Mevcut ögenin şirketin gerçek ihtiyacı karşılayacak seviyede ve kabiliyette bulunması ve bunlar arasında en faydalı olanların seçilmesi, insan kaynakları yönetiminde başlı başına önemli bir konu ya da problem olarak değerlendirilir, (Sabuncuoğlu 2000, s.78).

Bir şirketin başarısı veya başarısızlığında görev alan en önemli unsur insan gücü, yani entelektüel sermayedir. Bundan dolayı bu sermayenin en doğru kaynaklardan, en rasyonel biçimde araştırılıp seçilmesi insan kaynakları yönetiminin uzmanlık alanlarından bir diğerini meydana getirmektedir. Yapılan çalışmalar gelişmiş ve başarıya ulaşmış şirketlerin en belirgin özelliklerinin çok iyi bir insan kaynağı alt yapısına sahip olduklarını ve bu kaynağı da devamlı geliştirdiklerini göstermiştir. Bu tür kurumlara girmek çok güç ve detaylı olmakla birlikte, işletmeden ayrılma veya



çıkartılma oranı oldukça düşük olmaktadır. Bu da insan kaynakları yönetiminin başarısını ortaya koymaktadır. Bu anlatımdan şu neticeye varmak mümkündür; bir işletmede çalışan sirkülasyonunun (işe giren, işten çıkartılan kişi sayısı) yoğun olması o işletmede insan kaynakları uygulamalarının yetersiz olduğunu ve çalışan memnuniyetsizliği, stres, çatışma gibi problemlerin var olduğunu göstermektedir. Bu sebeple seçim süreci, şirketlerin ve yöneticilerin üzerinde önemle durmaları, atlamamaları gereken bir husustur (Gürüz ve Yaylacı 2007, s.108).

İş arayan kişiler için önemli olan istedikleri nitelikte bir iş bulmaktır. Bu gayeyle pek çok girişimde bulunurlar. Çoğunlukla gerçekleşmesi zor durumlar için gereğinden fazla zaman harcadıklarından, gerçekleşme ihtimali daha fazla olan iş imkânlarını kaçırlar. Bu durum kişilerin, şirketlerin işe alım sistemleri hakkında çok fazla bilgi sahibi olmamalarından ve iş arama gayretlerini sistematik bir şekilde yürütmemelerinden kaynaklanmaktadır (Bayraktaroğlu 2006, s.59).

Klasik kurum yapısında insan kaynakları uygulamaları yalnızca çalışanla ilgili idari işler kapsamında kalmakta ve günümüz insan kaynakları fonksiyonlarına değinmemektedir. Günümüzde ise işgören ve idari işler, insan kaynakları yönetiminin “Personel departmanında operasyonel destek eylemler olarak en çok şu işlevlerden söz edilebilir: İşçi seçimi, sicil dosyalarını meydana getirme, ücret bordrolarını hazırlama, avans ve ikramiyeler, yıllık izinler, hasta vizite kâğıtları, personel sürekliliğini gözlemleme, iş sağlığı ve iş güvenliği, sivil savunma işlemleri, SSK İş Kurumu ile ilişkiler, hizmet içi eğitimler, servis organizasyonu, vardiya organizasyonu.” Bu çerçevede, işgören alımında adaydan istenecek belgelerin listelenmesi, personelin özlük hakları, iş yerinin ilgili kamu kurum ve kuruluşlarına bildirilmesi gibi hususlar bu doğrultuda ele alınabilmektedir (Sabuncuoğlu 2009, s.79).

Başarılı örgütler ancak kişilik ve yeteneklerine uygun işte çalışanlarla meydana getirilebilir. Günümüzde kalite ancak doğru işte doğru personelle çalışarak sağlanabilmektedir. İşe uygun ve adapte olmuş adaylarla çalışılınca; bireylerin iş yapma motivasyonları ve gösterecekleri çaba yüksek olur, yaptığı işi zevk alarak severek yapar. İşe uygun olmayan adaylarla çalışılınca; yalnızca olumsuz sonuçlar elde edilir ve

işletmenin tümü için göze alınamayacak kadar büyük zararlara yol açabilir (Bayraktaroğlu 2006, s.39).

İnsan kaynakları yöneticisi, insan kaynağı planlarında öngörülen insan kaynağı ihtiyacını değerlendirir ve boşalan veya boşalması muhtemel alanlar için uygun adayları bulmaya çalışır. İnsan kaynağı oluşturma çalışmaları gelişigüzel yürütülen çalışmalar değildir. İnsan kaynağı sağlama çalışmaları öncesinde ihtiyaç duyulan işlere ait iş tanımlarının ve iş gereklerinin detaylı şekilde hazırlanmış olması gerekmektedir. İş tanımları ve iş gerekleri İK sağlama çalışmalarının akılcı olarak gerçekleştirilmesini sağlayan çok önemli araçlardır. İş analizine dayalı olarak iliştilen iş tanımları ve iş gerekleri, İK sağlama çalışmalarına yön verir. İK tanımları, işin kapsamındaki görevleri ve işin diğer niteliklerini açıklayan belge iken, iş gerekleri olarak, işin istendiği gibi yapılabilmesi için işi yerine getirecek personelin taşıması gerekli özellikleri ortaya koymaktadır (Can, Kavuncubaşı ve Yıldırım 2009, s.157).

İnsanbilim, işe alma ve yerleştirme aşamalarını tüm etkin faktörleri araştırarak ve çok aşamalı olarak düzenler. Öncelikle iş yerinin ve işin özellik ve gereksinimlerini analiz eder. Bunu takiben bunları karşılayacak firmaya uygun personel profilini belirler. Adaylar, bu kriterler göz önüne alınarak psikolog ve teknik uzmanlar tarafından objektif metotlarla değerlendirilir. İnsanbilim bu disiplinler arası yaklaşımı adayların yalnızca mesleki kaliteleriyle değil, kişilik özellikleriyle de analizini sağlar. Çünkü çalışanların işyerindeki başarıları büyük ölçüde kişilik özellikleriyle ilgilidir. Uzmanlarca yürütülen psikoteknik test ve mülakatlar sonucu, adayların kendilerinin bile fark etmediği kişilik özellikleri ortaya çıkarılır. Böylelikle işe olduğu kadar, şirket kültür ve kurallarına da uygun adayların etkin seçimi ve doğru kariyer planlaması mümkün olur (Bayraktaroğlu 2006, s.39).

İnsan kaynakları temini seçimi; insan kaynakları yönetiminin ilk aşamasıdır ve işgörenin bulunmasından kuruma alınmasına ve kuruma uyum sağlamasına kadar olan süreci içine almaktadır İşletmenin insan kaynakları planlama stratejileri doğrultusunda personel temin edebileceği yöntemler, iç kaynaklar ve dış kaynaklar olarak iki ana başlık altında toplanmaktadır.

Personel açığı olduğu zamanlarda öncelikle işletme kendi iç kaynaklarına yönelir Bu gerekli olan elemanın elde olanlardan seçilmesi anlamına gelir. Böylece işletmede çalışan personele yükselme imkânı sağlanmış olur. Özellikle orta ve yüksek seviyedeki kadroların doldurulmasında kurum içi kaynaklara başvurulması daha olumlu sonuçlar verir (Yalçın 1994, s.65).

İnsan kaynaklarına diğer bölümlerden gelen personel istek formları değerlendirilerek istenen yetenek ve nitelikte personel araştırılmasına hemen girişilir. Eleman bulmada ilk akla gelen iç kaynaklara başvurmadır. Böyle bir yola yönelmek izlenen politikanın bir gereği olabilir (Sabuncuoğlu 2009, s.82).

Personelin kurum içinde temininde kullanılabilir bazı metotlar şunlardır (Şenturan 2007, s.18).

- a. Boşalan yerler şirket içinde ilan edilir. İstekli ve nitelikli elemanın boşalan yer için başvurmaları sağlanır.
- b. Bu yöntem herkese eşit hak tanındığı için benimsenir ve tercih edilir.
- c. Çalışanlar kendileri gelip yükselme isteğinde bulunabilir. Gelen istekler arasında boşalan yerler için seçim yapılabilir.
- d. Şirket işgücü envanteri ve değerlendirme formları tutar. Boşalan bir yer olduğunda bu envantere ve formlara göre en uygun personel seçilir.
- e. Firmada kariyer sistemi uygulanıyorsa boşalan yer için kariyer adayları değerlendirilir.
- f. Firma personeli tanıdıklarını veya yakınlarını tavsiye edebilirler.

Şirketlerde boş kadrolar için iç kaynaklardan yeterli ve kabul edilebilir aday oluşmuyorsa dış kaynaklara başvurulmalıdır Bunların en yaygın olanları, öğretim kurumları ve iş bulma kurumlarıdır. Kurumlar genellikle gazete ve diğer medya araçlarını da aday başvurusunu sağlamak için kullanırlar (Şenturan 2007, s.18).

Firmaların çoğunluğu öncelik iç kaynaklara verilmesine karşın iç kaynaklardan personel bulma imkânı yoksa mecburi olarak dışa açılma ve dış kaynaklara başvurma yoluna gitmektedir (Sabuncuoğlu 2009, s.84).

Dış kaynaklara başvurma sebepleri şu şekilde özetlenebilir (Sabuncuoğlu 2009, s.84):

- a. Şirket yeni kuruluyorsa ya da yapılan yatırımlar sebebiyle büyüme söz konusu ise dışarıdan yeni personel bulma zorunluluğu doğar.
- b. Yeni gelişme ve değişimler sonucu teknik ve uzman elemanlara ihtiyaç duyuluyorsa dış kaynaklara başvurulur.

### **2.6.3 Performans Değerlendirme**

Performans değerlendirme, daha önce belirlenen performans ölçüleri ve standartlarına göre, kişilerin veya kuruluşun belli bir dönemdeki var olan performans düzeylerini ve gelecekteki potansiyellerini belirlemeye yönelik olarak yapılan çalışmalardır. Performans değerlendirmenin temel gayesi, önceden tespit edilen standartlar ve kriter çizgisinde verimliliği arttırmak, tespit edilen kriter ve standartları oluşturamayan çalışanların eğitime gereksinim duydukları alan veya alanları ortaya çıkarmaktır. Organizasyonel açıdan beklenen amaç ve verimlilik ve performansın en yüksek düzeye çıkartılmasıdır (Bayraktaroğlu 2006, s.103).

İşi yapan personelin ve onun başarısını ya da işteki başarısızlığını değerlendiren performans değerlendirme tekniğinin bazı kaynaklarda "yetkinliğin ölçümü", "başarı değerlendirme", "çalışmanın değerlendirilmesi", "verimliliğin değerlendirilmesi", ya da kamu kuruluşlarında olduğu gibi, "tezkiye", "sicil" gibi isimler şeklinde kullanıldıklarına tanık olunmaktadır. Performans değerlendirmesinin değişik şekillerde adlandırılmakla beraber literatürde birçok tanımına da rastlanmaktadır. Performans değerlendirme kısaca tanımlanırsa, çalışanın işteki başarı derecesi hakkında bir yargıya varma işlemidir (Savaş 2005, ss.2-3).

Şirkette karşılaşılan önemli problemlerden biri çalışanlara verilen işlerin ne ölçüde başarılı olduğu ya da işgörüme kabiliyetlerinin hangi aşamada olduğunu tespit etmektedir. Her yönetici, kendi yönetiminde bulunan çalışanların kabiliyetlerini ve yapmaları gereken iş üzerindeki başarılarını haklı olarak bilmek ister, personelin tespit edilen amaçlara göre çalışıp çalışmadığı yakından takip edilir. Gerçi yönetici çalışanı işe alırken, ona ücret verirken ve gelişmesini sağlarken bir taraftan onun kabiliyetlerini dolaylı ya da dolaysız olarak ölçmektedir. Fakat işgörenele ilgili bir karar alınırken kabiliyetlerin değerlendirilmesi belirli bir sistem içinde yapılmalıdır. Başka bir ifadeyle, firmada çalışan insan kaynaklarından en yüksek verimin sağlanabilmesi için işgören kabiliyetleri yakından izlenmeli ve gelişme çizgisi oluşan başarı yönünden değerlendirilmelidir (Sabuncuoğlu 2009, s.184).

Performans değerlendirme, belirli bir görev ve iş tanımı kapsamında bireyin bu iş ve görev tarifini ne şekilde gerçekleştirdiğinin ve çalışanların tanımlanmış olan görevlerini belirli bir süre içerisinde oluşturma seviyesinin saptanmasıdır Böylece kişi, çalışma sonuçlarının bir anlamda çıktılarını görür ve kişisel başarısının sonuçlarını değerlendirir. Diğer taraftan işletmenin birey ile yaptığı iş anlaşmasının şartlarının ne ölçüde gerçekleştiğini, işgörenin ilgi ve kabiliyetlerini ne derece işe yansıttığını bireyin işindeki başarısı, görev tanımındaki standartlara erişip erişmediği, kariyer planlamasının ne seviyede olacağı performans değerlendirme ile saptanmış olacaktır. Bu bilgiler sayesinde yöneticiler bireylerin terfi edilmesine, kariyer planlamasının yapılmasına ücretinin arttırılmasına, görevinin değiştirilmesine, işinin zenginleştirilmesine ve benzeri kararlara ulaşabilirler (Bayraktaroğlu 2006, s.103).

Performans değerlemesi, personelin sadece işteki verimliliğini değil, bir bütün olarak temel noktalarda işgörenin başarısını ölçmektedir. Diğer taraftan ise performans değerlendirme, çalışan yeteneklerinin işin özellik ve gereklerine ne kadar uyduğunu araştıran ya da işteki başarısını ölçmeye çalışan objektif analizler ve sentezler olarak tanımlanabilir. Daha kısa bir ifadeyle çalışanın işinde sağladığı başarı ve gelişme kabiliyetinin sistematik değerlemesidir (Sabuncuoğlu 2009, s.184).

Performans değerlendirme aşamasında personelin tanımlanmış olan görevlerini belirli zaman dilimleri içinde gerçekleştirme seviyeleri üzerinde durulur. Modern yaklaşım noktasında performans değerlendirme tanımını özetlersek, en az üç aydır görev yapan çalışanın iş tanımlarında ifade edilen yetki ve sorumluluklarını ne ölçüde yerine getirdiklerinin veya bunlar ışığında eksikliklerinin belirli kriterler üzerinden dönemsel olarak değerlendirilmesine yönelik çalışmaların tamamıdır. Performans değerlemenin amaçları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Savaş 2005, s.7):

- a. Çalışanın, görevleri ile ilgili olarak gerçekleştirmesi gereken hususları açıklığa kavuşturmak; hedefleri tespit etmek ve bunları nasıl başaracağını belirleyerek, üretici ve yaratıcı iş ortamına katkısını üst seviyelere taşımak, kendi değerlendirmesi ile amirlerinin değerlendirmesini kıyaslama imkânı elde etmek,
- b. Sektördeki ilerlemelere paralel olarak; daha verimli, gelişmelere açık, kaliteli bilgili işgörenlerle iş çalışarak, performans standartlarının en üst seviyede olduğu bir ortam yaratmak,
- c. Bütün işgörenleri şirketin benimsediği vizyon ve misyonlara uygun mertebe ve standartlara ulaştırmak,
- d. Çalışanın, performansları hususunda amirleri ile diyalog içinde bulunarak bilgi almasını sağlamak,
- d. Çalışanın iş başındaki performansını ölçmek, kariyerini planlamak, gerek şimdiki gerekse gelecekteki görevleri ile ilgili olarak, özelliklerini eğitim gereksinimlerini, kabiliyet ve becerilerini tespit etmektir.

#### **2.6.4 Kariyer Yönetimi**

Günümüz modern yönetim anlayışında örgütlerin insan kaynaklarından etkinlikle faydalanabilmeleri için kariyer geliştirme programlarına yer vermeleri, gerek örgütlerin etkinliği, gerekse personelin iş tatmininin oluşturulması bakımından oldukça büyük önem taşımaktadır. Kariyer Geliştirme Sisteminin kariyer planlama ve kariyer yönetimi olmak üzere iki alt basamağı bulunmaktadır.

Her çalışanın amacı işinde ilerlemek, daha üst pozisyonlara gelmektir. Fakat bu, sanıldığı kadar kolay değildir. Mesleki basamaklarda yukarı doğru çıkmak kolay değildir. Öncelikle, kişilik özellikleri, zihinsel yetenekleri, bireyin aldığı eğitim, kendini geliştirme düzeyi bu ilerlemede etkin rol oynar. Bireyin çalışma yaşamında ve mesleki yükselmesinin sıhhatli olabilmesi kariyer yönetimini ilgilendirir. Kariyer yönetimi en basit ifade ile çalışanların iş yaşamına ilişkin planlar yapmalarınıdır. Meslek yaşamını planlamak, bireyin yaşamı ile yakından ilgilidir. Bunun nedeni iş, bireyin yaşamının önemli bir bölümünü kapsar. Bu kısmın bir süreç olarak yönetimi, hedefleri gerçekleştirme açısından önemlidir (Bayraktaroğlu 2006, s.143).

Kariyer yönetimi, bir elemanın içinde bulunduğu konumun bilincinde olması, kendisi için bir sonraki aşamada neyin olacağını bilmesi, geleceğini öngörmesi, gelişme seyrine uygun hazırlıkları yapabilmesi kısacası kendini geleceğe hazırlaması yönünden çok yararlı ve gerekli bir çalışmadır. Kariyer yönetimi için bireylerin işe başlamaları sırasında dolduracakları bir form ile ne yapmak istedikleri, ileride ne tür beceriler kazanmak istedikleri nereye doğru ilerlemek istedikleri ve bu gibi amaçlar tespit edilir. Bu amaçlar ve çalışanın işe yerleştirildiği bölümün iş alanı ve organizasyon şemasına uygun olarak çalışana bir kariyer planı-kariyer çizgisi saptanabilir. Bu çalışma çalışanın kendi dosyasında bulundurulur. Saptanan kariyer çizgisine uygun olarak da uygulamalar gerçekleştirilir. Tespit edilen kariyer çizgisinin tam olarak tutturulması her zaman mümkün olmayabilir Çünkü kişilerin işlerinde yükselmeleri değişik sebeplere bağlıdır. Fakat önemli olan personelin önünü görebilmesi gelişme isteğinin canlı tutulmasıdır (Fındıkçı 2009, ss.342-343).

Kariyer yönetimi programlarının genel hedefi, çalışanların gereksinimlerini, kabiliyetlerini ve gayelerini örgüt içindeki şimdiki ve gelecekteki fırsat ve engellerle uyumlaştırmaktır. Böylece, bu programlar sayesinde örgüt, doğru zamanda, doğru yerde, doğru bireyleri yerleştirme imkânına sahip olur. Hareketli bir ortamda, motivasyonunu ve heyecanını kaybetmeden doğru amaçlara doğru zamanda koşacak, şimdiki ve gelecekteki görevleri etkili bir şekilde gerçekleştirecek bireyleri bulmak, yerleştirmek, muhafaza etmek ve sürekli geliştirmek için planlı bir kariyer yönetimine gereksinim vardır. Böyle bir kariyer yönetimi sayesinde örgütler, şimdiki ve geleceğe

ilişkin işgücü gereksinimini kendi içerisinde karşılama imkânını yakalamış ve geleceğe daha çok güvenle bakmış olur (Bingöl 2006, s.288).

### **2.6.5 Ücret Yönetimi**

Ücret konusu uzun yıllardan beri bir ülkenin ekonomik kalkınmasında, politik istikrarın sağlanmasında ve sosyal gelişiminde çok önemli bir role sahip bulunmaktadır. Bu sebeple öteden beri gerek emeklerini ortaya koyan çalışanlar ve gerekse bu emeğe karşı yapılan ödemeler bakımından ücret ilkeleri ve metotları üzerinde çok titiz çalışmalar yürütülmüştür. Diğer taraftan bu konu her geçen gün biraz daha karmaşık bir problem olarak, önemini ve güncelliğini kaybetmeksizin birçok ülkede bilimsel çalışmalara ve tartışmalara konu olmaya devam etmektedir. Bunun sebebi ise, ücretlerin ekonomik ve sosyal hayatta çeşitli etkileri olan çok yönlü bir konu olmasıdır. Ücretler, bir yönden emeği karşılığında çalışan bireylerin gelirini ve yaşam seviyelerini belirleyici bir öge; diğer yönden ise gerek endüstrinin gelişmesine etki eden önemli bir maliyet ögesi, gerekse milli gelirin çeşitli gelir grupları arasındaki dağılım şeklini o toplumdaki sosyal adaletin ortaya çıkma oranını gösteren bir gösterge olarak çok yönlü bir özellik taşımaktadır (Bayraktaroğlu 2006, s.201).

Ücretler, maaşlar ve ekonomik yardımlar her seviyedeki çalışanı işe çekmede, isteklendirmede ve elde tutmada önemli faktörlerden birisidir. Çalışanın bağlılığını ve daha çok çalışarak firmaya daha çok katkıda bulunmasını sağlamak için de firmanın yüksek ve adil ücretler vermesi gerekir. Bunun sebebi her çalışan kendi durumunu benzer konumdaki diğer personelle karşılaştırma yapma eğiliminde olup kendi katkısına bir değer (beklenen ücret) biçer. Aynı işe değişik ücretlerin ödendiği (gerçek ücret) gören çalışanın memnun olmasını beklemek doğru olmaz. Hususa bu çerçeveden bakıldığında ücretleme çalışmasının; a) eşitlik, b) güdüleme açılarından, ele alınmasında fayda vardır denilebilir. Personel, ücretinin miktarı kadar hatta ondan da çok adil, eşit olmasını istemektedir (Aldemir, Ataol ve Budak 1998, s.233).

Ücret belirlenmesinin önemi; örgütler, sendikalar çalışanlar ve toplum yönünden değişiklikler gösterir. Personel açısından ücret geliri, personelin kendisi ve ailesi için



sağlayabileceği ekonomik güvenlik ve konfor refah ve maddi imkânlarının seviyesini arttırmada yardımcı bir unsurdur. İşveren yönünden ücret, iş yapmanın bir maliyetidir ve çoğu şirketler için en büyük maliyet kalemini meydana getirir. Bu sebeplerle ücret, işverenlerce maliyeti etkileyen en önemli etmenlerden biridir. Sendikalar bakımından da ücretin önemi, kendi başarılarının toplu pazarlık neticesi işverenlerden sağladıkları ücret artışlarıyla ölçülmesinden ötürü artmaktadır. Şirketlerde uygulanan ödeme seviyeleri toplum için de önemlidir. Yüksek ücret seviyeleri personelin satın alma gücüne, genel refah düzeyine ve toplumun ekonomisine katkıda bulunmaktadır (Savaş 2005, ss.74-75).

Çalışanların emeği karşılığı hakça ve eşit ücret isteği, kurum bakımından çok önemli bir güdüleme aracı olarak kullanılabilir. Ücretin, yapılan iş veya diğer bir ifadeyle kuruma yapılan katkıyla orantılı bir şekilde düzenlenmesi, çalışanların güdülenmesini (daha çok çalışmasını) sağlayacağı gibi bu güdülemenin neticesi şirkette de daha çok kazanç sağlayacaktır. Bundan dolayı, denilebilir ki; şirketler ücretlerde başarıya, katkıya göre adilce ve eşit sayılabilecek düzenlemeler gerçekleştirerek çalışanların güdülenmesinde artış sağlayabilir (Bayraktaroğlu 2006, s.201).

#### **2.6.6 Koruma İşlevi (İş Güvenliği ve İşgören Sağlığı)**

İşçi sağlığı ve çalışma güvenliği kavramı, işçinin sağlık ve emniyetinin işyeri sınırları ve iş dolayısıyla meydana gelen tehlikeler karşısında korunmasını içine almaktadır. Fakat zaman içinde bu tanımın yetersiz olduğu görülmüştür. Özellikle yaşama çevresinde de beslenme ve ulaşım emniyeti çalışanın korunmasının gerektiği öne sürülmeye başlanılmıştır. Çevrenin korunması, sağlıklı bir konutta yaşama hakkı, ilk yardım ve sosyal güvenlik, kentleşme gibi konuların işçi sağlığı ve çalışma güvenliği konusuyla ilişkilendirilmiştir. Bu durumda kapsamı daha geniş bir kavram ile karşı karşıya kalınmaktadır. Geniş anlamda işçi sağlığı ve iş güvenliği konusu işyeri ile sınırlı sağlık ve emniyet önlemlerinin yeterli koruma oluşturamayacağını kabul eden ve işçinin sağlığını ve güvenliğini etkileyen ve ilgilendiren ve işyeri dışından kaynaklanan tehlikeleri de içine alan bir kavramdır (Sabuncuoğlu 2009, s.310).

Çalışanların sağlık ve güvenlik bakımından çoğunlukla meslek hastalıklarına ve iş kazalarına karşı koruma altına alınmasına ait çalışmalar insan kaynaklarının sorumluluğu altındadır (Sabuncuoğlu 2000, s.139). Genellikle fabrikalar bakımından önemli olduğu varsayılan iş güvenliği ve çalışan sağlığı, büro çalışanları için de oldukça büyük öneme taşımaktadır Bunun dışında sosyal güvenlik, yaşam işsizlik ve kaza sigortası, kıdem tazminatı emeklilik ikramiyesi, gibi işlevler de insan kaynakları yönetiminin sorumluluğundadır.

Çalışanların sağlığı ve çalışma güvenliği, insan kaynakları yönetimi sürecinin, diğer bir önemli unsurunu meydana getirmektedir. Bunun sebebi, işgücünün etkinliğini, onun fikri, bedeni ve gönül gücü tespit edilir. Emeğin bedeni gücü; beslenme sistemine, aldığı gıdalara yaşam şartlarına gelirine ve buna benzer pek çok sebebe, fikri gücü; genel kültür, genel ve mesleki eğitime bağlı olarak gelişme gösterir. Gönül gücü ise; bedeni ve fikri güce sahip olanların çalışma şevkini ifade eder ki bir şirketteki insan ilişkilerinin ve davranış biçimlerinin yoğun etkisi altındadır. Bütün bunların yanında çalışanların bedeni, fikri ve gönül gücünü en iyi şekilde kullanabileceği ortamın sağlık ve çalışma güvenliği yönünden uygun olması gerekir (Özgen, Öztürk ve Yalçın 2005, s.307).

İşyerinde personelin fiziksel olarak en iyi şekilde düzenlenmiş bir yere sahip olması koruma işlevinin ana hedefidir. Son senelerde insan kaynakları bölümünün bu konuda büyüyen bir sorumluluk üstlenmiştir. Sağlık ve güvenlik yönetimi birçok disiplinden meydana gelen uzmanların görüşlerini gerekli gören karmaşık bir çalışmadır. Mesela; meslek hekimliği endüstriyel hijyen, psikoloji ve güvenlik mühendisliği gibi. Bunun da ötesinde sağlık ve güvenlik yönetimi, günümüzde fiziksel koşulları aşan bir anlam ifade etmektedir (Sabuncuoğlu 2009, s.310).

Bu işlevin gayesi personelin işyeri ortamında ruhsal ve fiziksel varlıklarının korunmasıdır. Koruma işleviyle insan kaynakları yönetimi yönünden şu neticelere varılır; Güvenli bir iş ortamı oluşturmak için gerekli insan davranışının sağlanması, meslek hastalıkları ve iş kazalarını meydana getiren sebeplerin belirlenmesi ve ortadan kaldırılmaları, bunların neden olduğu kayıp iş günlerini azaltarak verimliliği arttırmak.

(Kaynak ve diğ. 2000, s.395). Koruma işlevinin iki esas uğraş alanı, iş güvenliği ve çalışan sağlığıdır. Çalışma güvenliği, işyerinde personelin güvensiz davranışlarının ve/veya güvensiz ortamın sebep olabileceği iş kazalarının önüne geçilmesini ve güvenli bir iş ortamının sağlanabilmesini amaçlar. Personel sağlığının gayesi ise personelin yaptıkları işle sebebiyle sağlıklarına bir zarar gelmemesidir. Diğer bir söyleyişle çalışan bir bireyin yaptığı iş nedeniyle sağlığının bozulmaması personel sağlığı uğraşının esas gayesidir (Kaynak ve diğ. 2000, s.396).

### **2.6.7 Endüstri İlişkileri (İşçi-İşveren İlişkileri)**

Çağdaş toplumların endüstri kuruluşlarında işçiler ile yöneticiler arasındaki ilişkiler, endüstrileşmenin ilk safhalarındaki ilişkilere karşılık ayrıcalıklar göstermektedir. Bilimsel yönetim anlayışının hâkim olduğu zamanlarda belirli hale gelen bu ilişkilerde yönetici, işçinin problemlerinin çözümünde ve özellikle ücret, sağlık, konut, eğitim boş vakitleri değerlendirme, gibi hususlarda yardımcı olmaktaydı. Endüstrileşme ile birlikte gelişen şartlar karşısında şirket yöneticileri, işçinin ihtiyaçlarına cevap verecek seviyede tekrar düzenleme gereğini duymuş ve personel bölümü meydana getirerek bir takım problemleri çözüme girişimlerinde bulunmuşlardır (Sabuncuoğlu 2009, s.288).

Endüstri ilişkileri geniş ifadeyle bütün ücretli personelin iş şartlarını inceleme alanına almakta ve işçi-işveren sendikaları arasındaki kişisel ilişkiler, işçi ve işveren sendikaları arasındaki toplu ilişkiler ile kamu kuruluşlarının düzenlemeleri olarak üç eylem alanını kapsamaktadır. Böylelikle yasal düzenlemeler, toplu sözleşmeler ve toplu pazarlıklar ile beraber kişisel hizmet sözleşmeleri ve işyerindeki kişisel ilişkiler de endüstri ilişkilerinin inceleme alanına girmektedir. Farklı bir anlatımla, endüstri ilişkileri sistemi; işçi-işveren ilişkilerinin düzenlenmesi, sendikaların oluşum ve toplu pazarlık yoluyla iş şartlarına etkileri, toplu sözleşmeler, toplu pazarlık yapısı, sözleşmelerin süresi sözleşmelerle düzenlenen hususlar, uyuşmazlıkların çözüm yolları gibi konuları kapsamaktadır. Şirket ile personelin örgütleri (sendika) arasındaki ilişkiler kavramı kısaca işletme-sendika ilişkileri olarak bilinmektedir. Şirket ile şirkette çalışanlar arasındaki ilişkiler genellikle işçi ile işvereni karşılıklı olarak değil, her iki tarafın örgütleri aracılığıyla düzenlenmektedir (Gürüz ve Yaylacı 2007, s. 246).

Endüstri ilişkileri sistemi analitik bir değer taşımaktadır ve sosyal sistem bütününe belirli bir bölümünü oluşturan daha alt seviyede sistemdir. Bu sistem başlıca üç ayrı aktör grubundan meydana gelmektedir. Bunlar; işçiler ve onların temsilcilerinden meydana gelen bir hiyerarşi, işveren ve işveren temsilcilerinin oluşturduğu bir hiyerarşi, işçi ve işveren ilişkilerinde ihtisaslaşmış kamu kurumları ve organlardır. Bu aktörler kendilerine has bir kapsam için "işyeri ve iş çevresi" ile ilgili şartları şekillendirmektedir (Sabuncuoğlu 2009, s.288).

### **2.6.8 İnsan Kaynakları Yönetimi İçinde Eğitim Fonksiyonu**

Eğitim, bireyin bilgi beceri ve davranışlarının istenen standartlarda değiştirilmesi için yapılan planlı bir süreçtir. Çalışanların eğitimi ve geliştirilmesi hem örgütsel, hem de kişisel yetkinlik açısından önemlidir. Hızla gelişen küreselleşme ve teknolojinin de etkisiyle eğitimin önemi zamanla daha da artmaktadır. Eğitim yönetiminin örgüte faydaları; üretim kalitenin artması verimlilik ve daha az işçi giriş çıkış oranı, karlılığın artması şirket içinde etkin iletişimin sağlanması, maliyetlerin ve iş kazalarının azaltılması şeklinde sıralanabilir. Çalışanlara getirdiği yararlar ise, iş tatmini ve iş motivasyonunun artması, daha güvenilir ve iyi çalışma ortamının oluşturulmasıdır.

İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarında eğitim çok önemli bir yer tutmaktadır. İnsanın değeri ve öneminin bu günkü toplumların vazgeçilmez gerçeği olduğu, bilginin ise ana güç ve temel sermaye olduğu bilinmektedir. Daha önce insan kaynakları yönetiminin amaçları kısmında da açıklandığı gibi insan kaynakları yönetiminin temel faaliyetlerinden birisi de eğitim ve geliştirme çalışmalarıdır (Fındıkçı 2009, s.243).

İnsan kaynağından daha iyi bir şekilde en etkili aracı eğitim olmaktadır. Örgütsel açıdan insan kaynağının eğitimi, yönetiminin modernleştirilmesini de en etkili aracı olarak kabul edilmektedir (Barouch 1989, s.68).

Eğitim, işle ilgili becerilerin çalışanlarca öğrenilmesini kolaylaştırmada şirket tarafından planlanmış çaba anlamına gelir. Bu beceriler başarılı iş performansı yaratmak için analitik olan bilgi, beceri veya davranışları kapsar Eğitimin gayesi eğitim

programlarının temelindeki bilgi, beceri ve davranışlara çalışanların sahip olması ve onların günlük aktivitelerinde bunlara başvurularındır (Özgen, Öztürk ve Yalçın 2005, s.153).

Eğitimin amacı, eğitim programlarının temelindeki bilgi, beceri veya davranışlara personelin sahip olması ve onların günlük faaliyetlerinde bunlara başvurularını sağlamaktır. Son zamanlarda rekabet etme avantajı kazanmada, eğitimin temel beceri geliştirmelerden daha fazla dikkate alındığı görülmektedir (Noe 1999, s.4).

İnsan kaynağı gereksiniminin tespit edilmesiyle başlayan süreç, gereksinimin karşılanmasına yönelik gayretler, iş başvurularının alınması, ilgili testlerin uygulanması gerekli görüşmelerin yapılması ve çalışanların seçiminden sonra nihayet sıra eğitim ve geliştirme faaliyetlerine gelmiş bulunmaktadır. Eğitim uygulamalarının önemini kavramak gereklidir. Öte yandan bazı işletmelerdeki eğitim çalışmaları; moda, günceli yakalamak veya süs gibi görünmektedir. Maalesef inanılmadan yapılan eğitim çalışmalarından sonuca ulaşılamadığı açıktır (Fındıkçı 2009, s.243).

İş hayatında bulunan kişiler kariyer gelişimlerinde her zaman bilgi eskimesi problemi ile karşı karşıyadırlar. Başarı için ise kendilerini devamlı olarak geliştirmeleri ve yenilemeleri gerekmektedir. Bu anlamda, personelin bireysel gelişim gereksinimi ve değişimi izleme zorunluluğu şirketleri yeni problemlerle uğraşmak durumunda bırakmaktadır. Yeni problem ise değişimlere adapte olabilmek, personeli yeni teknolojilere yeni görevlere, hazırlamak için devamlı olarak eğitmektir. Böylece yaşanan hızlı değişimler ve artan eğitim ihtiyacı öğrenen organizasyonlar kavramı ve böyle yapılandırılan örgüt yapılarını meydana getirmiştir. Öğrenen organizasyonlarda çalışanlar, devamlı sorun çözmeye oryante olurlar ve aşına olmadıkları değişik durumlarla karşı karşıya kaldıklarında duraksamak yerine probleme çözüm bulmak için hevesle yaratıcılıklarını kullanırlar (Gürüz ve Yaylacı 2007, s.162).

İnsan kaynaklarının eğitiminde birbirinden değişik nitelikler içeren çok sayıda yöntem kullanılabilir. Bu metotları işbaşı ve işdışı eğitim metotları olmak üzere iki başlıkta toplayabiliriz (Bingöl 2006, s.257): İşbaşı eğitim metotları; işe alıştırma eğitimi, gözetimci yanında eğitim, monitör aracılığıyla eğitim, yönlendirme aracılığıyla eğitim,

rehberlik, davranış modelleme rotasyon ve yetki devridir. İşdışı eğitim metotları ise; seminerler, kurslar ve konferans yönetim oyunları, rol oynama, vaka, özel okuma parçaları, duyarlılık eğitimi ve in-basket metodudur.

## **2.7 İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ İLKELERİ**

### **2.7.1 Yeterlik İlkesi**

Üstlenilen görevleri en doğru bir biçimde gerçekleştirme gücü olarak tanımlanan yeterlilik, sahip olunan başarı karşılığında bir şeyleri hak etme anlamına gelmektedir. Yeterlilik ilkesi dar ve geniş anlamlarda ele alınabilir (Dolgun 2010, s.22).

Dar anlamda yeterlilik ilkesi, her görev için en kabiliyetli çalışanın seçilmesidir. Bu ilkeyi oluşturabilmek için örgütler, herkesin katılabileceği yarışma sınavları düzenleyerek ilgilenen herkese başvurma imkânı veren koşullar sağlamaktadırlar Ayrıca aranan koşulların gerçekçi olması; belirlenen standartların ayrımcılığa sebep olmayacak, yalnızca bireyin kabiliyetini ilgilendiren öğeleri kapsamaması, adayları kabiliyet ve işe uygunluk düzeylerine göre sıralamaya fırsat tanıyacak bir sınav sisteminin uygulanması ve aday kazansın ya da kazanmasın sınava giren herkesin bilgilendirilmesi gibi öğeler bu ilkenin uygulanmasına yönelik örneklerdir (Yüksel 2004, s.22).

Geniş anlamda yeterlilik ilkesi, “etkin ve verimli personel sisteminin kurulmasına imkân veren uygulama ve kuralları bütünü”dür. Yeterlilik ilkesi sadece örgüte girişi değil, örgüte girdikten sonra, etkinliği oluşturan çalışmalarını da içine almaktadır. İster genel anlamda isterse geniş anlamda değerlendirilsin, yeterlilik ilkesi, İnsan Kaynakları Yönetimi’nde başarı dışında ölçütlerin kullanılmasının ayrımcılığa ve dolayısıyla adaletsizliğe yol açabileceğine vurgu yapılmaktadır (Yüksel 2004, s.22).

### **2.7.2 Kariyer İlkesi**

Kariyer, bir bireyin iş hayatında ulaşmak ve sahip olmak isteyeceği uzmanlık ve iş başarısıdır. İnsan Kaynakları Yönetimi’nin, çalışana sadece işe alırken bilgi ve

kabiliyetine göre seçim yapması yeterli olmayıp, ayrıca bu kabiliyetli bireyleri örgütte tutulabilmesi gerekmektedir. Bu sebeple kariyer kavramı bir taraftan kişinin kendisini ilgilendirirken; diğer yandan da kimlerin yükseleceği, kimlerin yönetsel mevkilerde bulunabileceği gibi hususlara yanıt vermesi yönünden de örgütün ilgi ve görev alanı içinde bulunur. Kariyer sistemini işe veya bireye yönelik kariyer sistemi olmak üzere iki şekilde ifade edilebilir (Yüksel 2004, s.23).

Klasik anlamda kariyer, seçilen bir iş yolunda ilerlemek ve bunun neticesinde daha fazla kazanmak, daha fazla sorumluluk almak, daha fazla saygınlık, erk ve prestij sahibi olmaktır. Diğer bir ifadeyle kariyer, bir kişinin normal olarak genç yaşlarda yükselme umuduyla girdiği ve emekli oluncaya kadar devam ettirdiği onur verici bir iştir. Kariyer sahibi olmakla birey, hiyerarşik olarak örgütlenmiş ve içinde değişik kademelerde görevleri olan bir kümenin üyesi olur (Tutum 1979). Kariyer ilkesi, çeşitli ülke ve sistemlerde işe ya da şahısa önem verme şekline göre ayrılır. Pozisyon ya da kadro sistemi olarak da adlandırılan işe yönelik kariyer sisteminde asıl amaç, kişinin belirli bir göreve uydurulmasıdır. Bu sistemde birey atanacağı görevin gerektirdiği tüm özellikleri hizmete girmeden önce kazanmak durumundadır. Bir göreve her zaman ve her kademedен girilebilir (Can, Kavuncubaşı ve Yıldırım 2009, s.29).

### **2.7.3 İnsancıl Davranış İlkesi**

Bir kurumun izlediği insan kaynakları politikasında verimlilik ve etkinlik ilkesi maksimum ekonomik gayelere dönüktür. Bu politikanın tek basına uzun dönemde başarılı olmasını beklemek yanlış olur. Başarının gerçek sırrı ekonomik gayelerle insancıl ve sosyal gayelerin beraber ele alınmasında yatar. Ekonomik etkinlik oluşturmak bir kusur değildir. Fakat insanların çalıştığı bir kuruluşta yine insanların ihtiyaçları, bilgili kılınmaları, değerleri ve işte inisiyatiflerini kullanmaları sağlanamıyorsa o firmada etkinlikten bahsetmek söz konusu değildir. Dünyanın her yerinde ekonomik gelişme gayreti verilirken firmalar için her zaman hareketli bir öge olarak değerlendirilir. Hâlbuki bu kaynaklar içerisinde kuruluşun hayatını borçlu olduğu insan unsuru çoğunlukla unutulur. İnsan unsuru bir şirket için hem gaye hem de araç olmalıdır. İnsana araç olarak ele alındığında ondan verimlilik sağlanmaya çalışılır. İnsan

gaye olarak bakıldığında onun duygu, düşünce istek ve önerilerine saygı duymak gerekir. Şirket tespit ettiği vizyon ve misyonunu gerçekleştirmek istiyorsa insan kaynağının motivasyonunu sağlamalı ve insan ilişkilerini ön plana çıkarmalıdır (Döven 2003, s.13).

İnsan kaynaklarından en yüksek netice alabilmek için insanı ve beklentilerini doğru açıklamak gerekir. Bir kaynakta ifade edildiği gibi insanı motive eden altı önemli faktörden bahsedilebilir (Sabuncuoğlu 2009, s.21):

- Bağımsız iş ortamı yaratmak
- Kişilerarası ilişkileri geliştirmek ve kurumsal bağlılığı arttırmak
- Yaşam kalitesini yükseltmek
- Güvenliği sağlamak
- Yönetsel güç kazandırmak
- Kişinin kendisini tanımasına yardımcı olmak

İnsan kaynakları yöneticilerinin şirketin önceden tespit edilen vizyonu ve misyon gerçekleştirebilmek amacıyla yukarıda tespit edilen altı motivasyonel unsurlarını çok iyi değerlendirmeleri ve insan ilişkilerini ön plana çıkarmaları gerekmektedir (Sabuncuoğlu 2009, s.21).

#### **2.7.4 Eşitlik İlkesi**

Modern anayasalarda tanınan ana hak ve özgürlüklerden önemli bir tanesi, hak ve özgürlüklerin tanınma ve uygulanmasında siyasal düşünce, dil, ırk, cinsiyet, felsefi inanç, din ve mezhep ayrımı gözetmeksizin hiçbir bireye, gruba ya da sınıfa ayrıcalık verilmemesi demek olan eşitlik ilkesidir. Eşitlik insan hakları kavramının ve demokrasi düşüncesinin temelini meydana getirir (Can, Kavuncubaşı ve Yıldırım 2009, s.28).

İnsan kaynakları politikasının en önemli ilkelerinden biri de eşitlik sağlanmasıdır. Çalışanlar arasında dil, ırk, düşünce, inanç cinsiyet ve din ayrılığı gözetmeksizin işe alımdan işten uzaklaştırmaya kadar eşitlik ilkesine uygun ve yansız bir tutum içinde



olunması gerekir. Özellikle işe alma ve işte ilerleme hususlarında fırsat eşitliği tanınmalı, çalışanların bilgi, beceri, kişilik ve kabiliyetlerinin dışında diğer ölçütlere yer verilmemelidir. Örnek olarak işe almada şirket içi ya da dışı bazı baskı unsurlarının etkisinde kalınarak, "işe göre adam yerine adama göre iş" politikası izlenirse burada eşitlik ve nesnelik ilkesinden uzaklaşmış olur. Bir diğer örneğine de disiplin kurullarında rastlanabilir. Cezalandırma var olduğunda suçla orantılı ve herkese karşı yansız bir tutum içinde ceza verilmelidir. Diğer taraftan "eşit işe eşit ücret" ödenme ilkesi de bu yönde ilginç bir örnek meydana getirir (Sabuncuoğlu 2009, s.21).

Kamu yönetiminde bu ilke işe almada, eşit işe eşit ücret temelinde kendini ifade etmektedir. Özel kesimde ise "akid güvencesiyle ve eşit işlem yapma ismiyle işveren borçları şeklinde ortaya çıkmaktadır. Fakat her iki alanda da değişik sebeplerle bazı kısıtlamalar getirilebilmektedir. Mesela, İş Kanunumuzda belli sayıda sakat ve eski hükümlü çalıştırma şartı kadın ve çocuk personele getirilen kısıtlamalar bunlardandır. Kamu yönetiminde ise bazı üst düzey görevlerin, siyasal davranışları gerektirmesi neticesi yarışma metodu ile değil, doğrudan atama yoluyla doldurulması, niteliği gereği atanılacak görevin gerekleriyle uyum sağlamayan davranış ya da kamu tarafından kötü olarak bilinen bir faaliyet biçimine dönüşmüş düşünce ve kanaatlerle ilgili durumlarda devlet, takdir hakkını kullanarak bu gibi sakıncalı bireylerin atanmasına engel olabilir. Fakat böyle durumların bir hakkın kötüye kullanılması şekline dönüşmemesi gerekir. Bunlara ilave olarak bazı ülkelerde "saklı kadrolar" diye tanımlanan bir metotla, belli kadrolar için belirli oranlarda eski savaşçılar ve savaş yetimleri gibi bireylere öncelik tanındığı görülmektedir. Aşağıdaki haberde, hukukumuzda eşitlik ilkesinin önemini vurgulayan bir yargı kararı ele alınmaktadır (Can, Kavuncubaşı ve Yıldırım 2009, s.29).

### **2.7.5 Güvence İlkesi**

Çalışan çalıştığı kuruluştan güvence bekler ve bu onun doğal hakkıdır. Tüm çalışma hayatını şirkete adayan bir kişi, karşılığında hizmet güvenliği arar; ağır bir kusur işlemedikçe işini, statüsünü ve bunlara bağlı diğer haklarını kaybetmeyeceğinden emin olmak ister. Her an işini kaybetme endişesi içinde olan bir kimseden verimli bir hizmet beklenemez. Bu sebeple çalışana her çeşit kuşkudan uzak, güven içinde iş ortamı

yaratılmalı geleceğine sosyal ve ekonomik açıdan güvenceyle bakabilmesi sağlanmalı ve işinde gönül rahatlığı ile çalışmasına imkân verilmelidir. Bu gayeyle çalışanlara tanınan haklar ile yüklenen sorumlulukları kapsayan el kitapçıları dağıtılabilir. Çalışan günlük çalışmayla geleceğe yönelik hususlarda beklediği güvenceyi bu kitapçıktan öğrenebilir (Sabuncuoğlu 2009, s.21-22).

Hem sosyal hem de ekonomik bağlamda değerlendirilmesi gereken bir ilke de güvence ilkesidir. Bunun nedeni bir personel, çalıştığı bir kuruluştaki geleceğinin sosyal ve ekonomik yönden güvence altında olmasını ister. Çalışan, çalıştığı işletmede sosyal ve ekonomik yönden güvence altında olmadığını hissederse tedirgin davranışlar içerisine girecektir. Bu durumda çalışanın performansını doğrudan etkileyecektir. Eşitlik ilkesinin uygulanabilmesine kolaylık sağlayan birçok güvence bulunmaktadır. Bu güvenceler, makam güvencesi ve çalışma güvencesidir. Çalışma güvencesi kişinin haklı sebepler olmadan görevinden atılamaması ve makam güvencesi ise yükseldiği makamdaki görevini koruyabilmesidir. Bu ilke, kariyer ilkesi ile yakından bağlantılıdır (Yüksel 2000, s.28).

### **2.7.6 Açıklık İlkesi**

İnsan kaynakları politikasının başarısı büyük ölçüde bu ilkeye bağlıdır. Meydana getirilebilecek politikanın tespit edilme sürecinden uygulama sürecine kadar ve uygulamanın ardından da işgörenin katkı ve desteği ancak açıklık ilkesiyle benimsenebilir. Bu sebeple uygulanacak politika hakkında bütün yöneticilere ve bütün işgörene bilgi verilmelidir (Sabuncuoğlu 2000, s.19). Açıklık ilkesi içinde örgütün insan kaynakları politikalarının tespit edilmesinde ve uygulanmasında bütün personelin destek ve katkısının varlığı gereklidir. Başta üst düzey yöneticiler olmak üzere bütün çalışanların politikalar hakkında bilgi verilmesi gerekmektedir. Herkesin anlayabileceği bir dilde hazırlanmış sözlü ve yazılı kaynaklarla bilgi verilebilir.

Örgütlerde insan kaynakları yönetimi ilkelerinin başlatılabilmesi, insan kaynakları yönetimi işlevlerinin bilinmesiyle olmaktadır. Bu duruma ek olarak, gayelere uygun bir

örgüt yapısı meydana getirilebilmesinin de personel üzerinde önemli etkileri bulunmaktadır (Yüksel 2007, s.29).

İK politikasının meydana gelmesi, uygulanması ve başarısı ise, büyük ölçüde açıklık ilkesine bağlıdır. Şirketlerde haberler ve gelişmeler gizlilik arzemediği durumda yöneticiler ve ilgili bireyler, çalışanı bilgilendirmelidir. Eğer personele bilgi verilmezse, her alanda oluşacak gelişmelerden çalışanın bilgisi olmayacaktır. Bu durumda çalışan, şirket yönünden faydalı olacak bütün gelişmelere değişim yönünden direnç gösterecektir. Açıklık ilkesinin tam tersiye gizlilik ilkesidir. Gizlilik ilkesi, İK yönünden, bireye has işlerin gizli tutulmasının personel açısından faydalı olacağını öngörmektedir. Özellikle diğer işgörenin motivasyonunu etkileyen gizlilik oluşturan hususların, yalnızca dosyalarda kalması önemli bir durumdur (Sabuncuoğlu 2000, s.10-19).

### **3. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE İŞE ALIM**

#### **3.1 İŞE ALIM SÜRECİNİN KURUMLAR AÇISINDAN ÖNEMİ**

İşgören bulma faaliyeti, işgörenlerin seçimi ve diğer insan kaynakları yönetiminin fonksiyonları açısından son derece önemlidir. Bir işletmedeki insan kaynaklarının kalitesi, büyük oranda işgören bulma sürecindeki başarıya bağlıdır. İşgören seçimi sürecinde yeterli sayıda ve uygun özelliklere sahip adayın bulunamaması, bazı boş işlerin doldurulamamasına ya da işin gerektirdiği özelliklere yeterli derecede sahip olmayan işgörenlerin işe alınmasına sebep olabilir. İşe alınan işgörenin işin aradığı niteliklere yeterli derecede sahip olmaması verim düşüklüğünün yanında eğitim ve ücret maliyetlerini, iş gücü devrinin, iş kazalarının artması, motivasyon ve dolayısıyla iş tatmininin düşmesi, işletmenin denetim giderlerinin artması gibi bazı olumsuz durumlara yol açacaktır. Eğer işe yerleştirilen adayın özellikleri, işin aradığı niteliklere uymuyorsa bu durumda yanlış işgören seçimi yapılmıştır (Barutçugil 2004, s.257).

İşletmede işe alım esnasında yanlış seçilen işgören genelde bir süre sonra işin nitelikleri kendisine uymadığı için işten ayrılır. Bu durumda işletme, işgören bulma ve seçme konusunda ikinci bir maliyet ve zaman kaybına katlanmak zorunda kalmaktadır (Ceylan 1992, s.101).

Bu hususun taşıdığı önem, kurumun sürekliliğini sağlayacak personelin seçilmesinin işletme için öneminden kaynaklanmaktadır. Esas itibariyle işletmenin amaçlarını gerçekleştirecek personelin bulunması, günümüzde başlı başına bir iş alanı olarak gündeme gelmiştir. Her etkinliğin en önemli unsurunun insan olduğunun kavranması ile alanında etkin, kalifiye ve uzman personel gereksiniminin tespit edilmesi, uygun şahısların işe alınmaları çok daha belirleyici bir süreç olarak rol oynamıştır. Aslında işletmenin hedeflerini benimseyecek ve tespit edilen işin gerektirdiği nitelikleri gösteren personel bulmak zordur. İnsan kaynakları bölümünün önemli bir çalışma alanını meydana getiren bu süreç, var olan personel gereksinimlerinin belirlenmesi, bu gereksinimin uygun yollar ve araçlarla ilan edilmesi, başvuruların alınması,

görüşmelerin gerçekleştirilmesi ve uygun adayların işe yerleştirilmelerini oluşturur (Fındıkçı 2009, s.167).

Bir “problem çözme ve karar verme faaliyeti” olarak, personel alma ve seçim süreci, problemin teşhis ve tarif edilmesi (personel gereksiniminin tespit edilmesi), alternatiflerin tespit edilmesi; (personel araştırma ve bulma); uygun alternatiflerin seçilmesi (personel seçimi) şeklinde gerçekleştirilebilir. Bu safhada amaç, en isabetli kararın verilmesi, yani işe en uygun personelin seçilmesidir. Bunun için, personel sağlama sürecinin bütün aşamalarına gerekli özenin gösterilmesi gerekir. Dolayısıyla işe alma işlevinin gayesi, kurum çalışmaları için gereken ve ileriye dönük planlama ve düzenlemelerde ifade edilen nitelik ve nicelikteki iş gücünü uygun görevlere yerleştirmektir (Uyargil, Kaynak ve Adal 1998, s.113).

İşgören seçimi, personel sağlama süreci ardından gerçekleştirilen aday personel potansiyelinin iş gerekleri ölçütüne göre değerlendirilerek adayların işe alınıp alınmama kararının verildiği insan kaynakları yönetimi sürecidir. Bu süreç personel sağlama sürecinin aksi nitelik gösterir. Öte yandan işgören sağlama süreciyle açık işin gereklerine uygun aday personel sayısı artırılmaya çalışılırken, seçim süreciyle aday sayısı azaltılarak en uygun işgörenin seçilmesine çalışılmaktadır. İşgören seçme işlemi iki yönlüdür ve bu işlemde hem işgören adayını alacak kurumun, hem de işgören adayının karşılıklı karar vermeleri gerekmektedir. Fakat bazı durumlarda seçim metodu tek yönlü olabilir. Mesela; iş arzının çok düşük olduğu bir ortamda, açık her pozisyon için kuruma pek çok insan başvurabilir. Kurum, çeşitli elemelerden geçirerek, en uygun gördüğü bireyi işe alacaktır. Bu durumla benzer şekilde eğer aday uzmanlaşmış bir yönetici ya da profesyonel ise seçim yine tek yönlü olacaktır; bunun nedeni aday birçok kurum tarafından istenebilir (Anonim 1990, s.81).

İnsan kaynağı sağlama, iyi bir seçimin ilk ve en önemli koşuludur. Her iki kavram her ne kadar birbirine ilişkili ise de, yapılan işler birbirinden tamamen farklıdır. Başvuru sağlama işi, bir anlamda örgütlerin dış dünyayla en fazla temas ettikleri alanlardan biridir. Yapılan bütün iş, iş ortamının ileride birlikte çalışmayı isteyeceği bireyleri tespit etmek ve bu insanların ilgisini çekmektir (Ergin 2005, s.41).

Personel bulma ve seçme teknikleri bir kurumun insan kaynakları yönetiminde en zor konuyu meydana getirmektedir. Bir kuruma yön veren ve onu başarıya ya da başarısızlığa götüren en önemli öge şüphesiz insan gücüdür. Var olan ögenin kurumun gerçek ihtiyacını karşılayacak seviyede ve kabiliyette bulunması ve bunlar arasında en faydalı olanların seçilmesi, insan kaynakları yönetiminde başlı başına önemli bir husus veya problem olarak değerlendirilir. Bu sebeple büyük kurumlarda bu departmana bağlı bir alt birim olarak işe alma şeflikleri, personel bulma ve seçme sorumluluğunu yüklenirler (Sabuncuoğlu 2005, s.78). Personel bulma ve seçme aslında kurumun işe alma politika ve planlarına uygun şekilde gerçekleştirilir. İşe alınması planlanan insanların nitelik ve niceliği önceden tespit edilir ya da tespit edilmesi gerekir. Tutarlı bir insan kaynakları politikası ancak boş işlere en kabiliyetli ve kişilikli çalışanların alınması ile gerçekleşebilir. Kuruma ve işin gereklerine uygun olmayan bir işe alma metodu sonuçta kuruma ve çalışana çok pahalıya mal olabilir. Bu sebeple konuyu öncelikle kurum ve çalışan yönünden incelemekte fayda bulunmaktadır (Sabuncuoğlu 2005, s.78).

Personel sağlama süreci, personel planlanmasına dayalı ve departman yöneticileriyle işbirliği yapılarak kısa ve uzun dönemli olarak unvan ve hiyerarşik düzeye göre aday personel ihtiyacının tespit edilmesi, işgücü piyasası ile ilgili bilgilerin toplanması, etkili personel sağlama araçlarının geliştirilmesi, nitelikli çalışan adaylarının bulunması, kaydedilmesi, personel seçimi sürecinde elenseler bile bu adaylarla ilişkilerin devam ettirilmesi ve personel bulma sürecinin etkinliğinin incelenmesi etkinliklerini oluşturmaktadır (Can, Akgün ve Kavuncubaşı 1997, s.106).

Kadrolamanın bir başka adımı olan işgören seçimi, iş için başvuranlar arasından insan gücü gereksinimlerine en uygun olanları tespit etme işlevidir. Bazen bu personel adayları, ilgi gösterdikleri özel bir iş açığı yönünden değerlendirilmekteyken. Ayrıca devamlı yeni personel gereksinimlerinden dolayı, çoğu zaman bu bireyler, halihazırda boş olan veya ileride boşalabilecek farklı bir işin ihtiyaçlarına göre değerlendirmeye alınabilirler. Ayrıca bir örgüt, hem şimdiki hem de ilerdeki iş açıkları için devamlılık gösteren bir tedarik ve seçim safhasıyla meşgul olursa, iş gereklerini en iyi şekilde karşılayan kabiliyet türünü istihdam etme olanağı yakalayabilir (Bingöl 1997, s.112).

Geleneksel seçim aşamasında seçimle görevlendirilen yetkili birey, başvuran adayların mesleki ve eğitim düzeyi ile bağlantılıdır, alınan diploma ve sertifika gibi belgelere önem verir ve özellikle adayların teknik kabiliyetleri araştırır. Bu amaçla adaya sınav yapılarak aday deneme sürecine sokulur. Fakat bu deneme sürecinde adayların sık sık iş kazası yaptıkları, araçları kötü kullandıkları bilinmektedir. Diğer taraftan teknik vasıflara ağırlık verildiğinden, aranan seçim süreci işle personel arasındaki teknik kabiliyet ve beceriyi arayan, ama işin teknik vasıfları artış gösterdikçe bu yönde bile her zaman başarılı olamayan, katı bir anlayışla dışa kapalı, günü ve modası geçmiş, önemini yitirmiş iç kaynaklara dönük bir uygulama modelidir (Sabuncuoğlu, 2005, s.98). Günümüzde çağdaş yönetim anlayışını benimseyen kurumlar, daha bilimsel ve objektif bir yaklaşımla personel seçim yönetimini geliştirmişlerdir. Her ne kadar geliştirilen ve uygulanan seçim süreci ve bu süreç içinde izlenen aşamalar her zaman ve her kurumda birbirine uyum sağlamasa da genel çizgileriyle modern seçim sürecinin yapısı ve işleyişi hususunda bir genelleme yapılabilir (Sabuncuoğlu 2005, s.98).

İnsan kaynağını sağlamanın amaçları aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Can ve Kavuncubaşı 2005, s.114):

- a. En az maliyetle aday havuzu (candidate pool) yaratma,
- b. Örgütsel gereksinimler açısından niteliksiz veya aşırı nitelikli aday personel sayısını azaltarak seçim sürecinin etkililiğini artırmak,
- c. Sağlanan ve seçilen insan kaynağının kısa bir süre sonra örgütten ayrılma olasılığını azaltmak,
- d. Kısa ve uzun dönemde bireysel ve örgütsel etkinliği artırmak,
- e. İnsan kaynağı sağlamamaya ilgili olarak vasat ve tekniklerini takip etmek ve değerlendirmek,
- f. İnsan kaynağı planlaması ve iş analizi eylemleriyle bağlantılı olarak örgütün söz konusu ve ilerideki insan kaynağı ihtiyaçlarını tespit etmek,
- g. Yasal ve örgütsel sorumlulukların gerçekleştirilmesini sağlamaktır.

İnsan kaynaklarının bulma işlevi, örgütün insan kaynakları planlamasında oluşan ve örgütün gereksinimlerine bağlı olarak belirgin özellik ve bireysel vasıflar gösteren, işgücü açığının kapatılabilmesi için gereken iş başvurularının meydana getirilmesi ve değerlendirilerek karara varılması sürecini açıklamaktadır. İnsan kaynakları örgütün gereksinimi olan işgücünün sayısını ve niteliğini tespit ederken, tedarik etme aşamasında personel adaylarının bulunacağı kaynağın, yönetimin belirlenmesini ve elde edilen sonuçların nasıl değerlendirilip karara varılacağını kapsamaktadır (Derel 1990, s.16).

## **3.2 İŞE ALIM SÜRECİNİN AŞAMALARI**

### **3.2.1 İşgören İhtiyacının Belirlenmesi (İnsan Kaynakları Planlaması Norm Kadro)**

Bir kurumun işgücü talebi; tespit edilen örgüt hedeflerini sağlamak için ihtiyaç duyulan insan gücü miktarını açıklar. Cevaplanması gereken ana soru; “örgütün tespit edilen hedeflerini yerine getirmek amacıyla gerçekleştirilecek, gereken iş ve eylemleri gerçekleştirmek üzere hangi özelliklerde ne kadar işgücüne/kaç personele gereksinim vardır? biçiminde ifade edilebilir. Cevabın doğruluğu, personel sağlama eylemlerinin başarısı yönünden oldukça önemlidir.

Kurum iş analizi yaparak, şirketinde bulunacak pozisyonları tespit eder. Her bir pozisyonda çalışacak işgören sayısı, iş yükü analizleri ile tespit edilir. İş yükü analizi, belirli bir süre içinde belirli bir işin yapılması için gerekli işgören sayısının tespit edilmesini sağlar. Kurumun işgören ihtiyacı, kurumun operasyonel eylemlerine bağlı olarak değişecektir. Mesela bir üretim şirketinde, üretim miktarı artış gösterdikçe, gereksinim duyulan işgören miktarı da artacaktır (Bayraktaroğlu 2008, s.60).

Personel temin ve seçim sürecinin ilk safhası, çalışan (insan kaynakları) planlamasıdır. Bu safhada, örgütte hangi mevkilerin doldurulması gerektiğine ve bunun nasıl gerçekleştirileceğine karar verilir. İKP ile örgütün planlanan işlerini yapabilmesi ve hedeflerini gerçekleştirmek amacıyla gerekli işgücü (talebi) nicelik ve nitelik olarak tespit edilir ve firma içi iş gücü arzıyla kıyaslanır, işgücü talebinin iç işgücü arzını



aşması durumunda, işgücü açığı ve gereksinimi var demektir. Personel temin ve seçiminden bahsedebilmek için; örgüt, bölüm veya iş düzeyinde işgücü açığının söz konusu olması ve bu açığın iç ve/veya dış kaynaklardan personel seçimi aracılığıyla kapatılmasına karar verilmiş olması gerekir, işgücü açığının taşeronlardan faydalanma, verimliliği artırıcı önlemler vb. yöntemlerle kapatılmasının söz konusu olması ve bunun seçilmesi durumunda, personel seçimi mümkün olmayacaktır (Acar 2009, s.86).

Kurumun var olan iş yüküne göre gereksinim duyduğu personel sayısı, "gerçek personel ihtiyacı"dır. Fakat şirket, hastalık, kaza, izin, vb. bireysel sebeplerle oluşacak kaçınılmaz devamsızlık durumları karşısında işin aksatılmadan yürütülmesi için daha fazla işgörene gereksinim duyar ki; buna "yedek personel ihtiyacı" denir. Devamsızlık durumlarındaki belirsizlik artış gösterdikçe, kurumun yedek personel ihtiyacı da artış göstermektedir. Kurumun var olan işgören ihtiyacı, gerçek ve yedek işgören ihtiyaçlarının hepsidir (Bayraktaroğlu 2008, s.60).

Norm kadro ise, kamu kurum ve kuruluşlarının, görevlerini etkin ve verimli bir biçimde gerçekleştirebilmeleri için, olması gerekenden ne daha az, ne de daha fazla kadronun nitelik ve sayı açısından tespit edilmesidir (Acar 2000; Acar 2001). Norm kadro çalışmaları, amaçların yerine getirilebilmesine yardımcı olmakta, personel ihtiyacının tahminine, personelin atanmasına, değerlendirilmesine, kademe ilerlemesine, derece yükseltilmesinden emekliliğe kadar uzanan bütün personel işlemlerinin yapılmasında alt yapı hizmetini görmektedir. Norm kadro süreci, örgüt çözümlemesi, iş çözümlemesi, görev tanımları ve görev gerekleri ile norm kadro sayısının tespit edilmesi aşamalarından meydana gelmektedir (Kalkandelen 1997). Yukarıda sıralanan aşamalardan da görülebileceği gibi norm kadro çalışmalarının başarılı bir şekilde yapılabilmesi için örgüt çözümlemesinin mutlaka yapılması gerekmektedir (Yılmaz ve Özdem 2004, ss.116-117).

## **3.2.2 Aday Bulma ve Ön Eleme Aşaması**

### **3.2.2.1 Aday bulma aşaması**

Aday toplama süreci, kurumdaki boş pozisyonların doldurulması için uygun ve nitelikli adaylara ulaşma çalışmalarıdır. Aday sağlamak için çeşitli kaynaklardan yararlanabilir. Firmalar aday sağlama sürecinde genellikle iş duyurularında bulunurlar.

Aday toplama sürecinde amaç, içinden kurumun ihtiyacını karşılayacak işgörenin seçilebileceği uygun büyüklük ve bileşimde bir aday grubu veya havuzu meydana getirmektir. Burada; kurum içi ve dışı kaynaklardan, bazı metotlarla, istenen nicelik ve nitelikte personel adayının ilgisinin çekilmesi ve bu adayların iş için başvuruda bulunmasının sağlanması söz konusudur. Uygun personelin uygun maliyetle seçilebilmesi için, aday havuzunun optimum nicelik ve bileşimde olması gerekir (Acar 2009, s.87).

İş duyuruları ilan verilerek gerçekleştirilebilir. Başlıca araçlar şunlardır (Bayraktaroğlu 2008, s.65):

- a. İnsan kaynakları sitelerinde verilen ilanlar,
- b. Posta ile yapılan ilanlar,
- c. El ilanları,
- d. Gazete ve dergi ilanları,
- e. Şirketin web sitesine konulan ilanlar,
- f. Okul, askeri birlikler, mesleki kuruluşlar vb. yerlere asılan ilanlar,
- g. Radyo ve televizyon ile yapılan ilanlar,
- h. İşyerine asılan ilanlar.

### **3.2.2.2 Ön eleme aşaması**

Seçim sürecinin ilk aşaması, işgören temin etme faaliyetleriyle yaratılan aday işgören birikimi içinde bulunan bireylerle ön görüşme yapılmasıdır. Bu görüşmede açık olan

işin gerektirdiği özellikleri taşımayan adayların elenmesi amaçlanmaktadır. Hangi adayların eleneceğini tespit etmede kullanılan ana ölçüt, işin sahip olması gereken niteliklerdir. İş gereklerinin detaylı şekilde saptanmaması halinde, hangi adayların eleneceği kararı nesnel özellik göstermeyecektir. Ön görüşme sırasında sadece adaylardan bilgi alınmaz, aday da iş ve örgütle ilgili bilgilendirilir (Sabuncuoğlu 2000, s.98).

Literatürde ön (ilk) görüşmenin, başvurunun kabulü sırasında yapıldığı, bu görüşmede uygun görülenlere iş başvuru formu doldurtulduğu, evrak ve belgeler üzerinde incelemenin ise daha sonra yapıldığı ifade edilmektedir. Fakat Türkiye şartlarında bu sıra işlememektedir. Özellikle iş duyurusu yapılmasının ardından yapılan başvuruların fazlalığı dikkate alınırsa bu durumun sebebi kolayca anlaşılır. Gelişmiş ülkelerde iş başvuru formunun doldurtulması bir seçim aşaması olarak algılanıyorsa da Türkiye’de bu form, özgeçmiş olarak kullanılmaktadır. Diğer yandan genellikle bu forma adayın bazı taahhütleri ve işe alımın onay bilgileri de ilave edildiği için, daha çok adayın işe başlatılması sırasında anlam kazanan bir belge niteliğine dönüşmüştür (Bayraktaroğlu 2008, s.70).

### **3.2.3 İşgören Bulma Teknikleri**

Personelin iç ya da dış kaynaklardan temin edilmesinden önce iki önemli hazırlık çalışmasının yapılması gerekir. Birinci aşama, ne gibi işlere personel alınacaktır ve bu işlerin özellikleri ve gerekleri nelerdir? Bu çalışma iş analizi yoluyla gerçekleştirilir. Böylece boşalan ya da yeni açılan bir işin bütün nitelik, incelik, ustalık ve çalışma şartları açıklıkla tespit edilir. İkinci nokta ise, iş analiz ve tanımlarından elde edilen verilere göre boşalan işlere alınacak personelde aranacak nitelik ve kabiliyetlerin belirlenmesidir (Sabuncuoğlu 2009, s.80).

İşgören seçim süreci, iş için başvuran bireyler hakkında anlamlı bilgiler toplanması için çeşitli metot ve araçlar kullanılması ve mevcut bilgilerle iş şartnamesinde ifade edilen gerekler arasında bir uygunluğun aranmasını yansıtır. Bu süreç, aynı zamanda, aday ve adaylar hakkında bilgiler elde edilmesine yardımcı olacak metotlar serisidir. Bu seçim

sürecinde adaylar hakkında anlamlı bilgiler elde edilmesine yardımcı olacak çeşitli metotlar veya aşamalar bulunmaktadır. Bütün kurumlar tarafından genel kabul gören bir süreç ve metot bulunmamaktadır. Seçim sürecindeki aşamaların sayısı veya kullanılan araçlar, örgütün çapına, doldurulmak istenen işin düzenine, türüne ve işgören yönetiminin felsefesine göre değişmektedir. Mesela, küçük bir şirkette önemsiz bir iş için işgören seçimi yapılırken, psikolojik testlerden faydalanılmayabilir ya da yalnızca iş görüşmesiyle yetinilebilir (Bingöl 1997, s.114).

Personel bulma ve seçimine öncesi yapılması gereken önemli bir hazırlıkta bu çalışmaları yürütecek işgörenin eğitimi ve yetiştirilmesidir. Şirkete yeni başvuran bireylerin oldukça duyarlı olduğu düşünülürse, daha ilk karşılaşmada bu işçilerin kazanılması ya da kaybedilmesi söz konusudur. Bu durum daha çok işe alma ile yükümlü yetkililerin davranışlarına bağlı olduğu söylenebilir. Unutulmaması gereken nokta personel bulma, seçme ve işe yerleştirme uzmanlık isteyen bir iştir (Sabuncuoğlu 2009, s.80).

Seçim sürecindeki ana basamaklar aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır. Fakat bazı şirketler zamanı ve maliyeti azaltmak için, bu basamaklardan birkaçını atlayabilmektedir (Öztürk 1995, s.27). Bu basamaklar;

- a. Adayın kabulü,
- b. Başvuru formlarının doldurulması,
- c. İlk eleme görüşmesi,
- d. Sınav yapma,
- e. Derinlemesine görüşme,
- f. Geçmişteki deneyim ve öğrenimin araştırılması,
- g. Fiziksel inceleme,
- h. İş teklifi.

İnsan gücü planlamasında firmanın ihtiyaç duyduğu ya da duyacağı işgören nitelik ve sayı olarak tespit edildikten sonraki aşmada, bu insan gücünün hangi kaynaklardan sağlanacağı konusunda çalışmalar yapılır. İhtiyaç duyulan elemanın bulunmasında

hangi kaynakların seçileceği aslında izlenen insan kaynakları politikasınca tespit edilir. Burada iki yol bulunmaktadır: Boşalan işleri doldurmak için iç kaynaklardan faydalanmak veya dış kaynaklara başvurmak, iç kaynaklardan faydalanma mümkün ise boşalan pozisyonlara yine kurumda çalışan diğer çalışanların yatay (transfer) ya da dikey (yükselme) seviyede atanmalarıyla gerçekleştirilir. Dolayısıyla firmalar her zaman bu yöntemi tercih etmezler. Kurumun ihtiyaç duyduğu işgöreni kurum dışında sağlama eğiliminin giderek önem kazanmaya başladığı ifade edilebilir (Sabuncuoğlu 2009, s.80).

Hazırlık çalışmalarının en önemli tarafı, her departman için ihtiyaç duyulan işgörenin ilgili departman yetkilileri tarafından insan kaynakları departmanına iletilmesi ya da istenmesidir (Sabuncuoğlu 2009, s.80).

### **3.2.3.1 İşgören İhtiyacının İç Kaynaklardan Sağlanması**

#### **3.2.3.1.1 Terfi**

Bulunulan mevkiden bir üst mevkiye yükselme olarak ifade edilen terfide işgören, yetki, sorumluluk ve buna bağlı olarak ücret açısından daha üst seviyedeki bir pozisyona atanır. Bu durumda şüphesiz sosyal ve ücret saygınlık artacaktır. Firmada bir görev boşaldığında, boşalan bu göreve işgören politikası sebebiyle iç kaynaklardan personel atanacaksa o zaman mesela işçilerden biri ustabaşılık görevine yükseltilir. Bu yola başvurmak kurumda çalışanları şevklendirir, moral ve güven duygusu kazandırır. Ancak, alt basamakta bulunan bir elemanın üst basamağa transfer olabilmesi için belirli yöneticilik niteliği ve kabiliyeti taşıması gerekir. Nitekim her defasında, alt basamakta personel boşluğu yaratılır ve dışarıdan doldurulma mecburiyeti ister istemez doğar (Can ve Kavuncubaşı 2005, ss.138-139).

İç kaynaklara başvurmanın bir önemli zararı da terfi kararını veren bireylerin duygusal davranması ve "adama göre iş" gibi yanlış bir uygulamaya gitme ihtimalinin bulunmasıdır (Sabuncuoğlu 2009, ss.83-84).

İki çeşit terfi metodu bulunmaktadır; eskilik (kıdem) durumuna göre yükselme ve başarı durumuna (performans) göre yükselme. Çalışma hayatında uzun seneler çalışmanın kazandırdığı tecrübe gücü ise uyum sağlama açısından kolaylık getirir. İşin gerektirdiği kural ve ilkeleri yakından tanımaya imkân verir. Eskilik durumuna göre terfi, uygulanması son derece basit olup, personele güvence vermesi yönünden de üstünlük taşır. Ancak eskilik ile kabiliyetli olmak arasında her zaman doğrudan bir bağ olmayabilir. Performansa göre terfinin en büyük zararı ise, bazen bireylerin var olan işteki başarılarının üstlenecekleri daha üst düzeydeki yeni işteki başarılarının göstergesi olmamasıdır (Kaynak ve diğ. 1998, s.131). Günümüzde baskın olan görüş, yükselmenin performans durumuna göre yapılması gerektiği, ama vasıfları birbirine benzerlik gösteren adaylar arasında kıdemli olana öncelik verilmesinin uygun olacağı yönündedir.

### ***3.2.3.1.2 Transferler***

Transferde ise, yeni pozisyonun yetki, sorumluluk, ücret düzeyi gibi vasıfları değişmemiş, yalnızca yapılacak işin yeri veya özelliği değişiklik göstermiştir. Fakat firmadaki söz konusu işgörenin gerçek anlamda bir temin kaynağı olabilmesi için, atama kararı vermeden önce pek çok işgörenin gözlemlenip, her birinin işte ne düzeyde başarılı olacağını tespit edilmesi gerekir. Bir seçim işlemi gerçekleştirilmediği sürece bu atama ancak bir “yerleştirme” işlemi olarak nitelenebilir. İşgören transferinde ana gaye; insan kaynaklarının en etkin şekilde kullanılmasıdır. Terfi gibi transfer işlemi de, işgörenin en fazla doyum elde edebileceği ve kuruma en fazla katkıyı sağlayabileceği ise yerleştirmeyi gerçekleştirir. Kurumun çevre etkisi ve değişimi neticesinde bazı işler ortadan kalkabilir ya da işin içeriğindeki görevlerde azalma olabilir. Bu durumda bu işi yapan işgörenin bir bölümü benzer işlere kaydırılabilir. Böylelikle kurum genelinde iş yükü-işgören dengesi optimize edilmiş olur (Can ve Kavuncubaşı 2005, s.141).

Kurumda bir görev boşaldığı zaman bu yere aynı derecede bir başka işgörenin atanması durumunda iç transferlerden bahsedilebilir. Diğer bir deyişle iç kaynaklardan yatay derecede faydalanma söz konusudur. Mesela, bir ustabaşı işinden ayrıldığı zaman onun yerine yine kurum içinden o görevi yapabilecek tecrübe ve kabiliyete sahip olan bir başka ustabaşı atanabilir. İç transfer aracılığıyla personel bulma, kurum

yönünden en ucuz ve kolay yoldan işçi bulma imkânı sağlar. Buna ek olarak aynı kurum içinde bir iş değişikliği mümkün olduğu için kuruma uyum problemi olmaz. Buna karşılık bir personelin eski işini bırakması orada yeni personel bulma problemi doğuracaktır. Diğer yandan, personelin yeni atandığı işte tıpkı dışarıdan gelen biri gibi yeni işin gerekleri ve koşullarına adapte olma süreci yaşaması kurum için bir zaman ve ekonomik kayıp yaratabilir (Sabuncuoğlu 2009, s.83-84).

### **3.2.3.2 İşgören ihtiyacının dış kaynaklardan sağlanması**

#### **3.2.3.2.1 İlan ve duyurular**

İnsan kaynağı gereksiniminin karşılanması sürecindeki önemli adımlardan birisi duyurudur. İşletme, herhangi bir danışmanlık şirketiyle çalışmıyor veya sınırlı anlamda çalışıyor ise gereksinimin karşılanmasına ilişkin ilk somut adım gereksinimin duyurulmasıdır. Dolayısıyla duyuru sürecinin üzerinde titiz bir şekilde durulmalıdır. Bunun nedeni insan kaynağının karşılanmasına yönelik çalışmaların safhaları; organizasyon el kitabı hazırlanması, işgücü kaynağının planlanması, insan kaynağı gereksiniminin tespit edilmesi, insan kaynaklarının değerlendirilmesi, iş analizi, görev tanımı, gereksinimin iç kaynaklardan karşılanmasının tasarlanması, ihtiyacın dış kaynaklardan karşılanması, profesyonel kurumdan yardım alma sürecinin tamamı, ağırlıklı olarak kâğıt üzerinde yapılan çalışmalardır. Yine bu çalışmaların çoğu işletme bünyesi içinde yapıldığından, geriye dönme durumu ile karşı karşıya kalılabilmektedir (Fındıkçı 2009, s.181-182).

İnsan kaynağı gereksiniminin karşılanması sürecinde en fazla tercih edilen metot olan iş duyurularında, kurum ve pozisyon ile ilgili bilgiler, aranan elemanda bulunması gereken nitelikler ve vasıflar, çalışma şartları, başvurunun nereye ve ne zaman yapılacağı ile ilgili bilgiler yer alır. Organizasyonların iş duyurusu metodu ile eleman bulmalarının çok çeşitli uygulamaları bulunmaktadır. İlk olarak en uygun duyuru aracı saptanmalıdır. Duyurunun yapılması için seçilen metot duyurunun ne ölçüde amaca hizmet edeceğini tespit eder. Bunlar aşağıda sıralanmaktadır (Bayraktaroğlu 2003, s.65):

- a. Gazete ve dergi İlanı,
- b. El ilanları,
- c. Radyo ve televizyon aracılığı ile yayınlanan ilanlar,
- d. Şirketin kendi İnternet sitesinde yayınladığı ilanlar,
- e. Personel bilgi bankaları (İnternet, elektronik posta).

Personel arayan bazı şirketler, duyurularında şirketin adını, telefon numaralarını, adresini açıklamaktadır. Bu durum, şirkete karşı güven yaratır. Adaylar, nereye ve nasıl bir kuruma başvuracaklarını bilirler. Bir kısım kurum ise, kimliğini gizleyerek, duyurularında yalnızca posta kutusu ve telefon numarasını verir. Bunun sebebi, kuruma başvuranlardan durumu uygun olmayanların hepsine ret cevabını yazma zorunluluğundan kurtulma niyetidir. Öte yandan şirkete, var olan personelin kendi yakınlarının işe alınmaları hususundaki baskılarından korunmuş olur. Fakat böyle bir "kör duyuru"nun bazı zararları da bulunmaktadır. Üstün vasıflara sahip olanlar, kaliteli iş arayanlar ve bazı iyi niyetli insanlar kimliklerini gizleyen firmalara başvurmaktan çekinirler. Dahası, personel arayan örgütte çalışanlardan ayrılmayı düşünenler kendi şirketlerinin bu tür duyurularına cevap vererek, ayrılma niyetlerini zamanından önce açığa vururlar ve yönetim karşısında zor duruma düşerler. Duyuru aracılığıyla tedarik metodu, daha geniş bir aday grubunu haberdar etmesine karşılık, diğer metotlara göre daha fazla masraflıdır (Bingöl 2009, s.163).

#### ***3.2.3.2.2 Kişisel başvuru ya da özgeçmiş gönderme***

Personelin ilgili birimlere kendi kendilerine başvurup boş bir pozisyon ya da başka bir görev için istekte bulunmaları, insan kaynağının seçiminde sıkça yaşanan bir uygulamadır. Bu başvurular, ilgililer tarafından dosyalanır ve arşive kaldırılır. Personel gereksinimi ile karşı karşıya kalındığında bir kaynak meydana getirirler (Dolgun 2010, s.92).

Firmanın yerleşim yeri, tanınmışlığı ve başka sebeplerle pek çok birey doğrudan doğruya kuruma başvurup iş isteyebilir. Bu şekilde yapıdan başvuruların sakıncalı yönü, başvuru sırasında istenen özellikte bir işin çoğunlukla boş olmamasıdır. Aynı zamanda



sıkça işçi alan kurumlarda bu tür başvuruların işe girmeye neticelendiği görülür. Özellikle ekonomik bunalım ve işsizliğin egemen olduğu dönemlerde pek çok bireyin direkt olarak başvuruda bulunarak iş aradığı görülür. En kolay ve ucuz bir metot oluşu sebebi ile bu yol açık tutulabilir, fakat başvurana iş yoksa onu yine de iyi karşılamak ve başvurusunu gelecekte faydalanılabilir düşüncesiyle belirli süre gizli tutmak gerekir (Sabuncuoğlu 2009, s.87).

#### ***3.2.3.2.3 İşletme çalışanlarının ya da tanıdıklarının tavsiyesi***

Personel bulmada son derece yaygın şekilde kullanılan araçlardan bir başkası da şirket içinden ya da dışından bazı şahısların aracılığı ile işe alma yoluna gitmektir. Şirkette çalışanlar boşalan işleri yakından gözlemlediklerinden tanıdık ya da yakınlarının bu açık görevlere girmelerine aracılık edebilirler. Özellikle küçük şirketlerde boşalan görevlere işçi bulunmasında personelin öğütlerinden faydalanılabilir. Personel işin gerek ve niteliklerini yakından tanıdıkları için iyi niyetli olmak şartıyla personel bulmada kuruma gerçekten yardımcı olabilirler. Fakat bu yolla işgören bulunmasının kötüye kullanılma varsayımı son derece yüksektir. Bazı çalışanlar kendilerine yakın hissettikleri tanıdık ve dostlarını istenen kabiliyette olmasa bile öyle göstermeye ve firmadan olanların gözüne girmek amacıyla işe alınma gayretinde bulunurlar. Bunun neticesinde işe yakınlığından çok şirkette çalışanlara yakınlığı sebebiyle işe alınmaları için bir taraftan düşük verimle çalışmak, diğer taraftan kendi aralarında doğal gruplaşmaya gitmek gibi durumlar yaratabilirler. Kurum yöneticilerinin sosyal ve insancıl gayelerle bu yolu açık tutması durumunda her iş boşalmasında benzer öneriler gelebilir (Sabuncuoğlu 2009, s.89).

#### ***3.2.3.2.4 Eğitim kurumları***

Firmalar personel yetiştiren eğitim kurumları ile ilişki kurarak personel alımına gidebilirler. Özellikle teknik ve mesleki hususlarda eğitim veren okullar ve yüksekokullarla kurulan yakın ilişki, firmanın ihtiyaç duyduğu işgörenin bulunmasına iyi bir kaynaktır. Özellikle batı ülkelerinde bu kaynağın şirketler tarafından çok iyi değerlendirildiği bilinmektedir. Okulların pek çoğu okul yönetimi tarafından örgütlenen

öğrenci bürolarına işe veya yerleştirme merkezlerine sahiptir. Bunlar öğrencilere işe göre yetiştirme imajı aşılar ve işe yerleşme kolaylığı sağlar (Sabuncuoğlu 2009, s.92).

Okullar, şirketlerin genç çalışanları toplayacağı kaynaklardan birini meydana getirir. Her ne kadar bu çalışanlar deneyimsiz olursa da, şirketler bunların eğitim ve yetiştirilmesiyle ilgilenirler (Yalçın 1994, s.68).

### **3.2.3.2.5 İnternet**

Yaşamımızın her alanında olan internet, işgören bulmada da yeni bir olanak ve yeni bir ilişkidir. Eleman bulma ile ilgili hizmet veren birçok web sitesi olmasına karşın, her gün yeni imkanlar verilmektedir. Bu alanda verilen hizmetler zamanla daha da artmaktadır. İnternette klasik iş ilanları web-siteleri, sanal iş ve işgücü bulma kurumları, işletmelerin web-sitelerinde iş olanaklarını görselleştirmeleri, iş arayanların meydan getirdikleri boardlar başlıca eleman bulma teknikleridir (Sabuncuoğlu 2009, s.94).

Bilgiye ulaşımı kolaylaştırmanın yanında, iletişim olanaklarını da global ölçekte çok geniş bir bölgeye yaygın internet aracılığı ile, potansiyel işgören adayları için artık bütün dünya üzerindeki şirketlere ulaşmak mümkün duruma gelmiştir. Dolayısıyla, üç metodun sık sık kullanıldığı görülmektedir: Ticari iş ilanları panosu, bu alanda piyasaya profesyonel olarak hizmet veren işletmelerin web siteleri ile kurumların web siteleri. Günümüzde birçok şirket, artık personel gereksinimlerini kendi web sitelerinden yayınladıkları iş ilanları panolarıyla karşılamaktadır. Ya da bazı şirketler belli bir ücret karşılığında, iş ilanlarını bu amaçla kurulmuş olan işletmelerin sitelerinden yayınlamaktadır. İnternet, zaman ilerledikçe bu alandaki en kolay ve hızlı metod durumuna gelmektedir (Dolgun 2010, s.91).

Bu gelişmelerin bir neticesi olarak günümüzde kalite ucuzluk, ulaşılabilirlik ve hız hayatın her noktasında önemli ve öncelikli kavramlar durumuna gelmiştir. İletişim ile olası pek çok eyleminde, bu boyutları oluşturan ortamlara taşınması kaçınılmaz olmaktadır. Bundan dolayı günümüzde aday toplama hususunda hızla gelişim gösteren yaklaşımlardan bir tanesi, organizasyonun aday toplama olanağını çarpıcı şekilde

genişleten bir metot olan, internet aracılığıyla aday toplama metodudur. Öte yandan insan kaynakları uygulamalarının en önemli ve ana kısımlarından biri olan ve şirketlerin rekabet edebilirliğinin ana göstergelerinden biri olarak kabul edilen aday toplama eylemi, artık internet ortamında zaman ilerledikçe yaygınlaşan bir biçimde gerçekleştirilmektedir (Gürçay ve Seçer 2000, s.111).

#### **3.2.3.2.6 İşgören kiralama**

Personel kiralama, daha uzun dönemler için "geçici statü" de personel istihdamı açıklar. Burada işe alınan personel, esas itibariyle kiralayan "leasing" şirketinin kadrolu personelidir. İşgören gereksinimi olan şirket ile leasing şirketi arasında yapılan bir kiralama sözleşmesiyle gerek duyulan nicelik ve nitelikte işgören işe alınır. Burada şirket işte yeterli performansı gösteremeyen personel yerine yeni personel de talep edebilmektedir. Bu uygulamada kiraya veren leasing şirketi, çalışanları seçmekte eğitmekte ve işgören gereksinimi olan şirketlere bu elemanı kiralamaktadır. Böylece eleman temini özellikle işgücü maliyetleri ve sürekli statüde eleman çalıştırmanın bazı sakıncalarını taşımaması yönünden tercih edilebilmektedir. "İşgören taşeronluğu" ismi de verilen bu metotta, şirket sosyal yardımlar, sigorta, vergi vb. ile işten çıkarma hususunda tazminat ödememekte, çalışanlar için tek bir ücret ödemektedir. Diğer taraftan işgücü talebi daraldığında bu şahısların kolaylıkla işten çıkarılması söz konusu olmaktadır (Sabuncuoğlu 2009, s.93).

#### **3.2.3.2.7 İnsan kaynakları danışmanlık firmaları**

Kurumların aday araştırmalarını bu hususta danışmanlık hizmeti veren özel istihdam bürolarına yaptırmaları giderek yaygınlaşmaktadır. Bu kurumlar iş duyuruları aracılığıyla ya da kendi aday havuzlarından personel gereksinim olan şirketin bildirdiği pozisyona uygun vasıflardaki adayların özgeçmişlerini incelerler. Genellikle adaylar ilanlarla ilk görüşme yapıp, uygun bulunan adayları şirkete duyururlar. Bundan sonraki seçme süreci personel arayan şirket tarafından devam ettirilir. Diğer yandan kafa avcıları olarak isimlendirilen uzman özel istihdam büroları da özellikle üst düzey pozisyonlar için personel gereksiniminin karşılanmasında başvurulan bir kaynaktır.

İşletmenin duyduğu insan kaynağı gereksinimi son derece profesyonel ise, bu elemanın seçimi özel birtakım seçim metotlarını ve belirli bir uzmanlığı gerektiriyorsa bu hususta özel istihdam bürolarının yardımına başvurulabilir (Fındıkçı 2000, s.179).

Birçok ülkede, resmi bir özellik taşıyan iş ve işçi bulma kurumları bulunmaktadır. Bunlar, görevlerini ticari bir amaç gütmeyen kamu hizmeti olarak yerine getirmektedirler. Türkiye'de bu görevi İşkur yerine getirmektedir. İşkur aracılığıyla, yurt içi ve yurt dışındaki açık iş bilgilerine erişmek mümkündür. Bu kurumlar, özellikle işçi statüsündeki adayların temini için önemli bir kaynaktır. Bu duruma ek olarak çeşitli ülkelerin iş ve işçi bulma kurumlarının internet adreslerine girerek de, bu ülkelerdeki açık işleri takip etme olanağı vardır (Dolgun 2010, s.91).

### **3.2.4 İşgören Seçme Teknikleri**

#### **3.2.4.1 İş tanımı formu**

İnsan kaynağının seçiminde, iş analizlerinden elde edilen bilgilerden faydalanmakta yarar bulunmaktadır. Buradaki ana yaklaşım, işgörenin yapacağı işe ve bu işi başarabilmek için taşıması gereken vasıflara ilişkin şartların tespit edilmesidir. İş analizleri ile elde edilen bilgiler toparlanarak, işin gerekleri özetlenir ve işgörenin görevleri açık şekilde ortaya konur. Böylelikle işgörenin yapmakla sorumlu olduğu görevler yanında, işgörende aranacak bilgi ve beceriler, sahip olması gereken kişilik yapısı, zihinsel ve bedensel özellikler gibi unsurlar da açıklığa kavuşturulmuş olur. Ardından bu çerçevede işgörenden beklenen başarı standartları tespit edilir. Bütün bu çalışmalar, bir taraftan iş tanımlarını meydana getirirken diğer taraftan da işgörenin yapacağı işe göre seçimini olanaklı kılar. İş analizlerinde, işin gereklerinin neler olduğu yanında iş nasıl, ne zaman, nerede ve neden yapılır gibi sorulara yanıt aranır (Dolgun 2010, s.95).

Seçim sürecinde ilk adım, iş analiz ve tanıtım bilgilerinden faydalanarak işin profili hakkında bilgi sahibi olmaktır. İşin gerektirdiği görevler önem sırasına göre listelenmek ve görüşmeye başlamadan önce işin gerektirdiği bilgi, kabiliyet ve iş tecrübesi

hususunda bilgi sağlanmalıdır. Bir bakıma personel seçmeden önce iş profilinin çıkarılması gerekir (Sabuncuoğlu 2009, s.96).

#### **3.2.4.2 Ön görüşme ve başvuru formu**

Pek çok şirketin iş başvurularında adayların kendi hazırladıkları özgeçmişlerini kullanmak yerine başvuru formu doldurtmalarının gayesi nedir? Adayların hazırlamış oldukları özgeçmişler şirketin seçim sürecinde ihtiyacı olan bilgileri kapsamayabilir. Bu sağlanmış olsa bile, başvuruların az bir zaman içinde doğru olarak değerlendirilebilmeleri için adaya ait bilgilerin belirli bir sistematik içinde kaydedilmiş olması gerekir. Bu gereklilik bilgisayar kullanımının olduğu değerlendirme süreçlerinde daha çok önem kazanır. Bu nedenle, başvuru formları tam bir titizlik içinde hazırlanmalı ve adaylardan istenecek bilgiler ilgili pozisyonun görev tanımıyla karşılaştırma yapılabilecek biçimde talep edilmelidir (Bingöl 2003, ss.168-171). Başvuru formlarında olması gereken temel bilgiler;

- a. Adayla ilgili kişisel bilgiler (Ad-soyad, doğum yeri ve tarihi, adres, telefon, başvuru tarihi),
- b. Başvurulan pozisyon,
- c. Eğitim bilgileri,
- d. Bilinen yabancı diller,
- e. Kurs ve seminer bilgileri,
- f. İş deneyimi (Çalıştığı kurumlar, ise giriş ve çıkış tarihleri),
- g. Referanslar (Referans olacak kişinin adı-soyadı, isi, adres ve telefonu),
- h. Adayın sağlık durumu,
- i. Diğer bilgiler (Ehliyet, ikamet durumu),
- j. Açıklamalar.

Başvuru formlarındaki bilgiler incelenerek potansiyel olarak başarılı ya da başarısız adayları ayırma imkânı bulunmaktadır. Başvuru formlarının diğer bir faydası da formun genellikle altına yazılan ve verilen bilgilerin yanıltıcı veya yanlış olması halinde işverenin o bireyin işine son verme hakkının bulunduğu belirten ifadedir. Bunun

dışında, bu formu doldurarak aday, işletmeye kendisine ait geçmiş iş bilgilerini elde etme imkânını tanımaktadır (Barutçugil 2004, s.263).

### **3.2.4.3 Psikoteknik testler**

Psikotekniğin özü, kişilerin düşünsel ve bedensel kabiliyetlerini, kişilik yapılarını, bilgi ve ilgi alanlarını ölçmek analiz etmek ve kurumca iş-kişî uyumunu kolaylaştırmaktır (Sabuncuoğlu ve Özkalp 1987, s.154). Gerek firmaya girmek isteyenler gerekse firmada çalışanların niteliklerini çok yönlü olarak tanımak ve değişik ölçüm aletleriyle değerlemek amaçlanır. Psikoteknik kuramsal bir çalışma olmayıp pratiğe yönelik, gerçekçi ve geçerli bilgileri bir araya getirerek karar organlarına ileten bir tekniktir. Bu tekniğin esas amacı; kişileri işe ve işyerine uyarlamak, aynı zamanda çalışanlara yapabilecekleri işler arasından en iyi yapacakları işi yaptırmaktır (Sabuncuoğlu 2009, s.100).

Testler, kişî-iş-işyeri arasındaki uyumda önemli olan uygun işler için uygun kişiyi tespit etmeye çalışan uygulamalardır. Testler, işletmelerin personel seçme süreçlerinde daha doğru kararlar vermesine yardımcı olmak amacıyla geliştirilen ölçme araçlarıdır (<http://www.dbe.com.tr/tr-TR/Content/Default.aspx> 2011).

Psikoteknik ölçmenin ana aracı olan testlerle, kişilerin kabiliyetleri, bireysel özellikleri, bilgi ve becerileri analiz edilir. Uygulamada test kavramı, kişilerin psikomotor özelliklerini nitelendiren bilgilerini, algı biçimlerini ve davranışlarını tespit etmeye yarayan kısa süreli özel uygulamalar olarak düşünülür. Bu durumda psikoteknik uygulamada testin benzer ortamlarda bulunan deneklerin birbirleri ile sayısal ve nesnel olarak kıyaslanabilmeleri için meydana getirilen her çeşit biçimlendirilmiş işlemler olduğunu ifade etmek gerekir. Özetlemek gerekirse testler, sonucu sayısal olarak gösteren bir değerlendirme, karşılaştırma ve tahmin aracıdır (Bingöl 1997, s.128).

Seçim sınavı yerine psikoteknik testleri uygulamanın önemli yararları aşağıda verilmektedir (Bayraktaroğlu 2003, s.72):

- a. Testler, sonuçları standart duruma getirir ve sayısallaştırır.
- b. Testlerle değişik kişisel niteliklerin ölçümü mümkündür.
- c. Testlerle yalnızca işe göre değil, kişi-iş uyumuna dönük değerleme yapılır.
- d. Testler yardımı ile seçim sonrası çalışmalar planlanır.
- e. Testler, seçim ve seçim sonrası maliyetleri düşürür.

Günümüzde kurumlar başta işgören seçimi olmak üzere, eğitim, işe uyarlama, terfi, ücretleme ve iş kazalarını önlemek için psikoteknikten çok boyutlu fayda sağlarlar (Sabuncuoğlu 2009, s.100).

#### **3.2.4.3.1 Zeka testleri**

Zekâ testleri işe başvuran adaylar arasındaki zihinsel farklılıkları ölçmek amacını güder. Fakat işin niteliğine göre zekâ beklenti seviyesi farklı olabilir. Örnek olarak en çok zekâyı gerektiren meslekler arasında doktorlar, eğitimci ve ekonomistler gelirken, bant ve temizlik işçileri için ise en alt düzeyde zekâ gerektiği ifade edilebilir (Sabuncuoğlu 2009, s.102).

Zekâ Testleri; adayın zekâ, bellek, mantık düşünme, anlama, öğrenme hızı, algılama, dikkat kavrama, gibi düşünsel kabiliyetlerini ölçmeyi hedefler. Zihinsel yetenek testleri, üç esas kısımdan meydana gelmektedir ve kişilerin sözel şekilsel ve sayısal muhakeme kabiliyetlerini değerlendirmektedir. Bu testler hız testleri ve güç testleri olarak iki bölümde incelenebilir. Güç testlerinde, zor sorular daha geniş bir zaman içinde çözülmeye çalışılır. Hız testlerinde ise, kolay soruların daha sınırlı bir zaman içinde çözümlenmesi hedeflenir (Küçükkaya 2006, s.108).

Zeka testlerinde kullanılan araçlar, basit aritmetik işlemleri başarabilmeden, kelimeler arasındaki nüans değişikliklerini açığa çıkarabilme, verilmiş şekilleri devam ettirebilme birbirine benzer şekilleri eşleştirebilme, vb. konulardaki soruları içermektedir. Her doğru cevap verene, doğru cevapları ölçüsünde puan verilmektedir (Eren 2001, s.333).

Zekâ testlerinde adaylara aşağıdaki sorulara benzer sorular sorulur (Bingöl 1997, s.132):

- a. Birbirine benzer şekilleri eşleştirme,
- b. Parçalara ayrılmış bir resmi yeniden düzenleme,
- c. Toplama, çıkarma, çarpma, bölme işlemlerini yapma,
- d. Verilmiş olan sözcük veya deyimın eş anlamlısını ve karşıt anlamlısı olanları tanımlama,
- e. Bir sorunu ussal yoldan çözme
- f. Harfleri karıştırılmış sözcükleri çözme,
- g. Bir seride sonra gelecek rakamı yazma veya seriyi devam ettirme.

#### **3.2.4.3.2 Kişilik testleri**

Kişilik, bireyin ve çevresindeki bireylerle ilişkisinin özelliğini yansıtan uyum yolları, davranış şekilleri ve savunma mekanizmaları olarak tanımlanabilir. Kişiliği oluşturan faktörler; dış görünüm, çalışma alanındaki rolü, kişinin zekâ, enerji, ahlak arzu, gibi potansiyel kabiliyetleri ve bireyin yaşadığı toplumsal ortamdan etkilendiği özellikler olarak sayılabilir. Kişilik bu faktörlerin tamamının meydana getirdiği bir sistemdir. Kişi kendine ait özelliklere dayanarak, kendini başkalarından farklı kılan öğeleri ortaya koyar (Sabuncuoğlu 2009, s.102).

Kişilik, özel bir şahsı nitelendiren ve kişiler arasındaki farklılığı ortaya koyan psikolojik özelliklerin tümüdür. Bu özelliklerin neler olduğu, değişik bir ifadeyle, kişinin sahip olduğu psikolojik niteliklerin ve kişilik yapısının nasıl olduğu kişilik testleriyle saptanmaya çalışılır. Kişilik de genel zekâ gibi bir grup karakter veya yetenek özelliklerine bağlıdır. Psikologlar bireyin kişiliğinin onun bir işe veya kuruluşa uyumunda birinci derecede etkili olduğunu belirtmişlerdir. Kişilik, fiziksel ve zihinsel faktörlerin etkisi altında kazanılan deneyim ile değişiklik göstermektedir. Çoğu durumda akıllı insanların heyecan durumu bakımından uyum güçlükleri içinde oldukları bir gerçektir. Kişilik özellikleri soya çekim ve bedensel fonksiyonla da ilişkilidir. Soyaçekim, kişiliğin gelişme potansiyelini belirtir fakat deneyim de kişiliğin gelişmesinde belirli ölçüde etkili olabilmektedir (Eren 2001, s.335).



Kişilik testleri, işin gerektirdiği kişilik nitelikleri ile adayın kişilik niteliklerinin uygunluğu ile ilgili önemli bilgiler verir. Bunun dışında bu testlerden elde edilen adayın güçlü ve limitli tarafları ile adayı motive eden etmenlere ilişkin bilgiler, adayın kişilik özelliklerinin var olan pozisyona uygunluğu hususunda önemli bilgiler verir (Bayraktaroğlu 2008, s.72).

Kişilik testlerini iki kategoriye ayırabiliriz; bunlardan birincisi klinik yönelimli testlerdir. Kendine has özelliği olan bu tür kişilik testlerin bir sorunu, bozukluğu anlamaya yarar. Örnek olarak; kişide depresyon var mı, şizofrenik mi bunları öğrenmek için hazırlanmış klinik testler vardır. MMPI, Depresyon ölçekleri bu çeşit testlerdendir. İkinci grup ise, sıklıkla iş hayatında kullanılan, günlük konuşulan dile sahip kişilik testleridir. Birini tanımlarken, anlamaya çalışırken kullandığımız dominant, mesafeli canlı, donuk gibi sıfatlar bu gibi testlerin kullandığı dildir ve normal kişilik niteliklerinin dağılımını veriyor olması bunların iş yaşamında kullanımını kolaylaştırır. Örneğin; 16PF, NEOIPI gibi testler bu gruba girer ve bu testler çok çeşitlidir Çoklukla kullanılan bir diğer envanter olan, California Psikolojik Envanterinde ise, adayların 467 maddeye doğru ya da yanlış olarak cevaplamaları istenir. On yedi kişilik boyutunda puanlama sağlar ve eğitimle ilgili mesleklerde, hemşirelik, doktorluk, diş hekimliği gibi sağlığı ilgilendiren mesleklerde, başarıyı tahmin etmede önemlidir Liderlik, sosyal olgunluk, üreticilik potansiyeli yöneticilik potansiyeli, gibi tanımlayıcı ölçeklere sahiptir (Küçükkaya 2006, ss.115-116).

#### **3.2.4.3.3 Başarı testleri**

Başarı testlerinden kişinin neler yapabildiği ve neler bildiğini öğrenmek mümkündür. Ölçülen bilgiler kişinin eğitim, yetiştirilme ve iş tecrübesine dayalıdır ve testlerle kişinin sahip olduğu bu bilgi veya becerilerdeki en yüksek başarısının ölçülmesi hedeflenir. Başarı testlerinin yazılı, sözlü veya uygulamalı olabilmesi mümkündür. Yazılı ve sözlü testler anlaşılır açık, olmalı, kavram kargaşasına sebep olmamak için konunun uzmanları ve test uzmanlarının birlikte çalışmalarıyla oluşturulmalıdır (Yüksel 2007, s.113).

Yetenek, bireyin belirli ilişkileri kavrayabilme, çözümleyebilme sonuca varabilme analiz edebilme, gibi zihinsel özellikleri ile bazı olguları oluşturabilmesi şeklindeki bedensel özelliklerin bütünüdür. Bu anlamda kabiliyet; insanların halihazırda edinmiş oldukları beceriler ile bir beceriyi kazanma veya öğrenme kapasitesi olarak düşünülebilir. Diğer taraftan kabiliyetin tecrübe, eğitim ve çalışmayla kazanılan veya geliştirilen zihinsel ve fiziksel bir güç olduğu ifade edilmektedir (Bingöl 1997, s.133).

Kabiliyet, geleceğe ait öğrenme kapasitesi iken; başarı, kişinin işini ne derecede başardığıyla ilgilidir. Bunun için başarı testleriyle personel adaylarının başarı seviyeleri ölçülür. Yani başarı testleri, mevcut adayların yaptığını iddia ettiği iyi bildiği, işlerde, başarı seviyesini ölçmeye yarar. Mesela; işini nasıl yaptığını anlamak için gerçek bir işin dikkatli bir şekilde seçilmiş bir bölümü adaya verilerek, bilgi ve ustalığını uygulamalı olarak göstermesi istenir. Sözlü, yazılı veya uygulamalı olabilir. Bir iş örneği üzerinde test yapma imkânı yoksa sembolik olarak işin nitelikleri veya yapılış şekli hususunda adaya sözlü veya yazılı olarak sorular sorulabilir. Uygulamalı testler; örnek iş testleri ve değerlendirme merkezleri uygulamasıdır (Bingöl 1990, s.110).

#### **3.2.4.4 İş görüşmesi**

##### ***3.2.4.4.1 Görüşme türleri***

Adayların seçim kararında temel role sahip olan görüşme yönteminin ne şekilde olacağı hususunda değişik uygulama modelleri oluşturulmuştur (Sabuncuoğlu 2009, s.108).

##### **a. Standart Görüşme**

Aday miktarının çok olduğu durumlarda, görüşme daha önce tespit edilen bir plana göre ve adayların tamamına aynı sorular sorularak gerçekleştirilir. Bir bakıma yapılandırılmış veya kalıplandırılmış bir görüşme özelliğine sahiptir. Soruların daha önce hazırlanması, işe almada objektif ölçütlerin kullanılması olarak ifade edilebilir. Standart görüşmenin diğer bir faydası, zamanı tasarruflu kullanılmasıdır. Bu üstünlüğüne rağmen belirli soru

kalıplarına bağı kalındığı için adayın kişiliğini saptamada yetersiz kalışı ve esneklikten yoksun oluşu metodun eleştirisi olarak görülebilir (Sabuncuoğlu 2009, s.108).

Bu görüşmeler “yapılandırılmış” ya da "planlı" görüşmeler, önceden tespit edilmiş bir "plan" dahilinde yerine getirilen mülakatlardır. Genel olarak iş analizleri ile sağlanan bilgilere dayanarak görüşmede değerlendirilecek konular ve sorulacak sorular ile bunların sıraları ve süreleri önceden saptanır ve mülakat uygulaması bu plana göre oluşturulur. Adayları, işle ilgili ortak sorulara göre ve daha doğru değerlendirme imkânı sağladığından, daha etkili bir metodudur (Uyargil ve diğ. 2009, s.145).

### **b. Serbest Görüşme**

Daha önce herhangi bir soru kalıbı hazırlanmaksızın yapılan görüşme şeklidir. Görüşmeci adayın görüşlerini, duygu ve düşüncelerini özgürce açıklamasına imkân verir. Seçilen bir konu veya sorun üzerinde diyalog oluşturulduktan sonra bunu tartışma konusu yapmaktan adayın kaçınması gerekir. Standart görüşmeye göre görüşme hususu daha geniş tutulmakla görüşme daha esnek canlı ve sıkıcı olmayan bir durumda gerçekleşir. Fakat serbest görüşmede, adayın geniş bir deneyim ve bilgi gücüne sahip olması gerekir. Aksi takdirde adayın davranış ve kişiliği hakkında doğru olmayan değerlendirmelere gidilebilir (Sabuncuoğlu 2009, s.108).

Bu görüşmeler planlı olmayan" veya "yapılandırılmamış" görüşmeler olarak da bilinir. Bunlar "ön hazırlık" planlama" olmaksızın gerçekleştirilen mülakatlardır. Bu görüşmelerde, görüşmenin gidişine göre, ele alınan konular ve sorulan sorular ile bunların süresi değişir. Bu yöntem, adayın kişisel sorunlarını tespit etmek ve işe niçin uygun olmadığını anlamak için uygundur (Uyargil ve diğ. 2009, s.145).

### **c. Baskılı Görüşme**

Bu tür görüşmenin hedefi adayın dengesini nasıl koruduğunu, beklenmeyen olaylar karşısında nasıl davrandığını ve uyum kabiliyetini anlamaktır. Stresli bir görüşme ortamı amaçlı olarak yaratılır. Amaç adayın sinirsel ve ruhsal dengesini onun takındığı

tutum ve davranışları ölçmektir. Çoklukla yönetici seçiminde başvurulan bu görüşme şeklinde adayın kendi kendini kontrol edip edemediği, olaylar karşısında tutum ve sağduyusu ölçülür. Fakat burada görüşmeciye çok iş düştüğü bir gerçektir. Görüşmenin hedefinden saptırılmaması ve adayın üstüne gereksiz olarak gidilmemesi önerilir (Sabuncuoğlu 2009, s.108).

Stres görüşmesi" veya "baskılı görüşme metodunda ise, adayların strese dayanıklılıkları belirlenmeye çalışılır ve görüşme bilinçli (yapay) olarak stresli bir ortamda gerçekleştirilir. Görüşmeci; kızdırıcı, rahatsız edici, beklenmedik ve ardarda sorularla adayın ne tür ve nasıl tepkide bulunduğunu değerler (Uyargil ve diğ. 2009, s.145).

Stres görüşmesi veya psikolojik baskı yöntemiyle görüşme tekniği, eğer iş soğukkanlılığı strese dayanıklılığı, gerektiriyorsa adayın tepkilerini ve strese dayanıklılığını ölçmek sebebiyle yapılır. Burada görüşmeci tarafından bilinçli bir şekilde stresli bir ortam yaratılır. Baskı yapıcı görüşmelerde gerilim, görüşmecinin sınırlı bir şekilde adayın cevaplarına karşılık vermesi durmadan sözünü kesmesi, adayın bireysel niteliklerine eleştiriler getirmesi gibi yollarla yaratılır. Koruma, güvenlik ve danışma hizmetlerinde görev alacak adayların seçiminde bu yol başarılı sonuçlar gösterebilmektedir (Gürüz ve Yaylacı 2007, s.150).

#### **d. Grup Görüşmesi**

Daha çok yönetici seçiminde başvurulan grup görüşmesi oldukça ilginç ve yeni bir uygulama şeklidir. Çalışan seçiminde böyle bir görüşme çeşidine işletmeleri sürükleyen en önemli sebep; zamandan tasarruf etmek, anında karşılaştırma ve değerlendirme imkanına sahip olmaktır. Grup görüşmesi esnasında adayın şahsi girişimi, denge, saldırganlık, yeni şartlara uyum gösterebilme, duruma göre geliştirilen davranış ve bireylerle iyi geçinme özellikleri kolayca izlenebilir. Grup görüşmesinde iki yol takip edilebilir. Birincisi, görüşmeci 10-15 kişiden oluşan grubu karşısına alır, bir sınav şeklinde bir takım sorular sorar, en doğru cevap verenler ve boş bulunan işin özelliğine uygun olanlar seçilir. İkinci yol daha ilginçtir. Yönetici adayları grup halinde bir odaya alınır ve başlarında görüşmeci yerine gözlemci bulunur. Adaylar kendi aralarında

belirli bir hususu hakkında tartıştırılır. Bu durumda gözlemci, adayları ve tartışmaları yakından takip ederek önderlik kabiliyetine sahip, en düzgün konuşan, kavrama, algılama, anlayış, yargılama gibi yeteneklere sahip bireyleri seçer. Böyle görüşme şekli panel tipi görüşme olarak ifade edilir. Bu görüşmenin verimli olması için adayların sayısı 7'yi geçmemeli ve süre de bir saati aşmamalıdır (Sabuncuoğlu 2009, s.108).

#### **e. Sorun Çözme Görüşmesi**

Burada adaya bir sorun, vaka verilir ve bunu çözmesi, bir karar vermesi istenir. Adaylar, sorun çözmeye takip ettiği yol ve yöntem, harcadıkları süre verdikleri karar ve bu sırada gösterdikleri davranışlara göre değerlendirilirler (Sabuncuoğlu 2009, s.108).

Problem çözme görüşmesi", özellikle adayların karar verme ve problem çözme becerilerini değerlemek için uygulanan bir sistemdir. Burada, adaylara bir hadise verilir bunu çözmeleri, bunun hakkında bir karar vermeleri istenir. Adaylar, problem çözmeye izledikleri yol ve metot, harcadıkları zaman, verdikleri karar ve bu esnada sergiledikleri davranışlara göre değerlendirilir. Bu görüşmeler, grup mülakatı şeklinde de uygulanabilir (Uyargil ve diğ. 2009, s.145).

#### **3.2.4.4.2 Görüşme süreci**

##### **a. Hazırlık Aşaması**

Görüşme öncesi hazırlık çalışmaları nerede, ne zaman, kim ya da kimler tarafından yapılacağı, hangi görüşme şeklinin tatbik edileceği önceden saptanmalıdır. Hazırlık sürecinde görüşme öncesi başvuru formları bir değerlendirme ve elemeye tabi tutulur. Eleme neticesinde görüşülmesi düşünülen adaylarla telefonla görüşülerek veya mektup yazılarak davet edilir ve randevu verilir. Görüşmelerin en verimli vakti sabah saatleridir, pazartesi ve cuma günleri görüşme yapmaktan kaçınılmalıdır (Sabuncuoğlu 2009, s.110).

Bu süreçte; hangi soruların, neden ve nasıl sorulacağı saptanmalı; görüşmeciler bilgilendirilmeli, görüşme yer ve saatleri adaylara ve diğer ilgili bireylere bildirilmeli, görüşme yeri hazırlanmalı görüşme formları düzenlenmeli, iyi bir ön hazırlık, görüşmenin başarılı olmasını sağlayacaktır (Uyarlıgil ve diğ. 2009, s.146).

#### **b. Görüşme Ortamı:**

Görüşmenin verimli geçmesi için görüşme ortamının doğru seçimi ve fiziksel düzenlemenin doğru yapılması gerekir. Bu amaçla şunları göz önünde bulundurmak gerekmektedir (Sabuncuoğlu 2009, s.110);

- i. Görüşme için özel bir oda ve sessiz bir ortam sağlanmalıdır.
- ii. Görüşmeci ve adayın önünde not alabilecekleri birer masa olmalıdır.
- iii. Görüşme odasında telefon bulunmamalı veya telefon görüşmesi yapılmamalıdır.
- iv. Görüşme öncesi beklemek gerekiyorsa bekleme salonu oluşturmalı ve odaya çay, kahve vb. gibi şeyler ikram edilmelidir.

#### **3.2.4.4.3 Görüşme uygulanması**

Görüşme; görüşmenin başlatılması, bilgi alışverişinin ve gözlemlerin yapılması, görüşmenin sona erdirilmesi gibi alt evrelerden; kısaca "giriş-gelişme-sonuç" bölümlerinden meydana gelir. Giriş bölümünde, selamlaşma ve hal hatır sormayı takiben adaylara kolaylıkla yanıtlayacakları sorular yöneltilerek "rahatlamaları" sağlanmalıdır. "Gelişme" bölümü, görüşmenin esas bölümüdür. Bu evrede, adayların kabiliyetini ve uygunluğunu değerlemeye ait sorular sorulur, gözlemler yapılır, adayların sorularına da yanıt verilir. Sonuç bölümü, görüşmenin toparlandığı ve sona erdiği evredir. Bu süreçte adaya öğrenmek istediği konular sorulur ve seçim sürecinin son aşamaları hakkında kısa bilgi verilir ve adayla vedalaşılır (Uyarlıgil ve diğ. 2009, s.146).

Görüşme çalışmalarının başarıyla yürütülebilmesi için önceden hazırlık yapılması gereklidir. Bu hazırlıklar başvuru formundaki bilgilerin incelenmesinden görüşme

yapılacak yerin seçimi ve hazırlanmasına kadar bir dizi eylemi içerir. İş analizi, tanımı ve gereklerinden faydalanmak, referanslarını kontrol etmek, başvuru formunu hazırlayarak başvuruları değerlendirmek, görüşülen hakkında bilgi toplamak, görüşme planını ve yapısını tespit ederek zamanını ayarlamak bu eylemler içerisinde bulunmaktadır. Görüşülen adayın kendisini görüşme yapılan ortamda rahat hissetmesini sağlayacak hazırlıklar da tamamlanmalıdır (Yüksel 2007, s.117).

Görüşmenin genel olarak içerdiği aşamalar şu şekildedir (Fındıkçı 2003, s.205);

- a. Adayla karşılıklı tanışma,
- b. Adayın özgeçmişini kısaca özetlemesi,
- c. Özgeçmiş ile ilgili anlaşılmayan hususların sorularak öğrenilmesi yönelik görüşme,
- d. Komisyon üyelerinin aday hakkında ayrıca öğrenmek istedikleri ve görüşme sırasında ortaya çıkan soruların yanıtlanması,
- e. Görüşme sonunda adaya görüşme hususunda geri besleme (feed back) yapılması,
- f. Cevabın kendisine nasıl verileceğinin belirtilmesi,
- g. Adayın oturduğu yer bakımından kuruma yakınlığının gözden geçirilmesi,
- i. Adayın ücret beklentisinin öğrenilmesi,
1. Görüşmenin sona erdirilmesi,
- j. Bu genel akış yalnızca bir örnek oluşturmaktadır. Takdir edileceği gibi, her görüşmenin kendisine özel bir yapılanması olur ve bir diğerine benzemez.

#### ***3.2.4.4.4 Görüşmede soru türleri***

Görüşme esnasında açık ve kapalı uçlu çeşitli sorular yöneltilebilir. Bu sorulardan bir örnek aşağıda verilmiştir (Fındıkçı 2003; Sabuncuoğlu 2009, Uyargil vd. 2009):

## Giriş soruları

- a. Özgeçmişinizi kısaca lütfen açıkla mısınız?
- b. Büro aletlerinden hangilerini kullanırsınız?
- c. Sürücü belgeniz var mı?
- d. Bu işin cazip gelen yönü nedir?
- e. Bizim firmamızı tercih etme nedenleriniz nelerdir?
- f. Firmamızı ne kadar tanıyorsunuz?
- g. Sigara ve alkol kullanıyor musunuz?
- h. Kendinizi nasıl tanımlarsınız?

## Eğitim ile ilgili sorular:

- a. En son bitirdiğiniz eğitim kurumu?
- b. Eğitim döneminde en çok sevdiğiniz dersler?
- c. Mezun olduğunuz okul gerçekten idealinizdeki okul muydu?
- d. Mezuniyet dereceniz neydi?
- f. Yabancı dil bilginiz konuşma, anlama, okuma ve yazma açısından hangi düzeydedir?
- g. Katıldığınız kurs ve seminerler oldu mu?
- h. Okul döneminde sosyal faaliyetlere katıldınız mı?

## Deneyimle ilgili sorular:

- a. Daha önce hangi işlerde ve ne kadar süreyle çalıştınız?
- b. Özel başarılarınız ve ödüllerinizi var mı?
- c. Geçmişte karşılaştığınız en önemli iş sorunu neydi?
- d. Geçmişte en çok hangi işi sevdiniz?
- e. Önceki işinizde gelişmenizi sağlayan neler yaptınız?



İşle ilgili sorular:

- a. Daha önceki işinizden neden ayrıldınız?
- b. İşte sizi en çok ne motive eder?
- c. İleride kariyer hedefiniz nedir?
- d. İş gezilerine yurt içi, yurt dışı çıkabilir misiniz?
- e. Ücretlerinizi arttırsalardı durum değişir miydi?
- f. Aynı işi sürekli yapmak sizde bıkkınlık yaratır mı?
- g. İşe kabul halinde beklediğiniz ücret nedir?
- h. İşte en güçlü özelliğiniz hangisidir?
- ı. Gerektiğinde fazla mesaiye kalabilir misiniz?
- i. İşte en zayıf özelliğiniz nedir?
- j. Sürekli çalışmak için beklentileriniz nelerdir?
- k. Bu işe uygun ne gibi özellikleriniz var?
- l. Çalışanların motivasyonu sizce nasıl yükseltilebilir?
- m. Takım çalışmasına önem verir misiniz ve nasıl gerçekleştirirsiniz?
- n. Masa düzenine önem verir misiniz?
- o. Zaman planlaması yapar mısınız? Nasıl?

Genel sorulara ilişkin birkaç örnek aşağıda yer almaktadır (Özışık 2002, s.60):

- a. İş hayatınızla ilgili kısa ve uzun süreli amaçlarınızdan söz eder misiniz?
- b. Bu amaçlara nasıl ulaşacağınızı umuyorsunuz?
- c. Bu mesleği seçmeye ne zaman karar verdiniz? Bu kararı almanızda sizi etkileyen şeyler nelerdi?
- d. Eğer baştan başlayabilseydiniz. iş hayatımızda değiştirmeyi isteyeceğiniz şeyler neler olurdu?
- e. Burada tartışmadığımız ama kendinizle ilgili eklemek istediğiniz bir şey var mı?

#### 3.2.4.4.5 Görüşmeciye düşen görevler

Görüşmeci, görüşme yapılacak elemanı daha önce tespit edilen gün ve saatte, dostça bir tavırla karşılayıp görüşmeye kabul eder. Görüşmeci, öncelikle bir güven ve itimat duygusu ortaya çıkartmalı ve görüşmeye kabul edilen birey ile kendisi arasında olumlu bir duygusal yaklaşım ve uyum geliştirmelidir. Konuşmaya konu dışı konular hakkında sorular yöneltilerek başlanılır ve böylelikle heyecan ve gerginlik içinde bulunan adayın heyecanının yatışması sağlanmış olur. Ayrıca, bu tür sorularla daha samimi bir hava yaratılarak, adayın kendini rahatlıkla ifade etmesi mümkün olur (Uyargil ve diğ. 2009, s.146).

Görüşmenin hazırlanmasında ve yürütülmesinde göz önünde bulundurulması gereken ve görüşmelerde yapılabilecek mevcut hataları minimum düzeyde tutabilmek amacıyla kullanılabilen olan öneri niteliğindeki başlıca ilkeler şunlardır (Demirkan 2000, s.173-174):

- a. Görüşme amacını tespit etmeli ve neyin araştırıldığına kesin karar verilmelidir. Böylece sorular bu ölçütlere göre hazırlanabilir.
- b. Görüşmeye mutlaka bir ön hazırlık yaparak başlanmalı ve her görüşmenin bir standarda göre yürütülmesine özen gösterilmelidir.
- c. Temelde üzerinde konuşulacak konuların notu önceden alınmalıdır. Bu sorular görüşmede el altında bulundurulup rehber olarak kullanılır.
- d. Adaya bir randevu verilmeli ve adayın işletme hakkında ilk olumlu izlenimi edinmesi için bu randevuya uyulmalıdır.
- e. Görüşmecileri mülakat esnasında rahatsız edecek bir engelin olmadığından emin olunmalıdır.
- f. Görüşme özel ve gizli olarak yapılmalıdır. Çünkü görüşme konusu önemlidir ve nezaket ise gizlilik kurallarına uymayı gerektirir.
- g. Adayın kendisini rahat hissetmesine ve konuşmaya hazır olmasına yardım etmeli, adayın yere alışması için zaman verilmelidir.
- h. Görüşme esnasında kontrol mülakatı yapan da olmalı, ama diğer yandan adayın ne düşündüğüne de önem verilmelidir.

1. Önyargıların etkisinde kalınmamalı ve adayların güveni kazanılarak, bu duygu görüşme süresince korunmalıdır
  - i. Adaya yanıtının hangi konuları içermesi gerektiği hususunda rehber olunmalıdır. Rahat konuşmaya teşvik edilmelidir.
  - j. Bunun bir görüşme olduğu unutulmamalı, konuşmaların sorgulama şekline dönüşmesine izin verilmemelidir.
  - k. Açık, arkadaşça bir ses tonuyla konuşulmalıdır.

Aynı zamanda görüşmeciye düşen görevler şu şekildedir (Sabuncuoğlu 2005, s.113):

- a. Görüşmeye başlarken yaklaşık süreyi belirlemek,
- b. Önyargılardan uzak, objektif ve esnek olmak
- c. Saygılı ve nazik olmak,
- ç. İyi bir dinleyici olmak,
- d. Görüşmeyi kontrol altında tutmak,
- e. Açık, anlaşılır bir dil kullanmak,
- f. Aday hakkında ön bilgiler toplamak,
- g. Adaya mali durumu, tabiiyeti ve bayan ise hamile olup olmadığı gibi konularda ayrıntılı soru sormaktan kaçınmak,
- ğ. Uygun yer ve zaman seçmek,
- h. Adayı konuşmaya özendirmek,
- ı. Görüşme sırasında küçük notlar almak,
- i. Bilginin gizliliği konusunda güvence vermek,
- j. Bir sınav havasında soru yağmuruna tutmamak,
- k. Adayın fiziksel yapısının etkisinde fazlaca kalmamak,
- l. Aday konuşurken sözünü kesmemek,
- m. Adayı eleştirmekten kaçınmak,
- n. Dini ve politik konularda tartışmamak,
- o. İşletme hakkında adayı bilgilendirmek,
- ö. Otorite gösterisinden kaçınmak,
- p. Görüşmeyi kibarca bitirmek.

### 3.2.5 Referans Araştırması

Belirli bir aşamaya gelinceye kadar aday hakkında edinilen izlenimler olumlu ise, adayın başvuru formunda ve görüşme esnasında önceki iş hayatı ve öğrenim durumu hususunda yaptığı açıklamaların doğru olup olmadığı incelenebilir. Doğal olarak tüm bilgilerin kontrol edilmesi mümkün değildir; fakat onun iş için kabul edilebilirliğini tespit etmede çok önemli olarak bilinen noktaların doğrulanması faydalı olacaktır (Bingöl 1997, s.214).

Mülakat sürecinin ardında uygun bulunan ve işe alım kararı verilen aday ile ilgili olarak referans kontrolü yapılır. Bu kontrolün iki gayesi bulunmaktadır. Birincisi adayın önceki işlerindeki tutum ve davranışları, gösterdiği performans hakkında bilgi toplamak, ikincisi bazı görev ve pozisyonlar için adayın sakıncalı bir durumunun olup olmadığını tespit etmektedir (Bayraktaroğlu 2008, s.74). Referans kontrolünde adayın daha önce birlikte çalıştığı yöneticisinden bilgi alınmalıdır.

İşe başvuranların çoğunun işe girme hususunda sabırsız olmasından dolayı, onların birçoğu kabiliyetleri veya tecrübeleri ile ilgili bilgileri çarpıtacak; bazıları da amaçlarını gerçekleştirmek için tamamen asılsız bilgiler vereceklerdir. Bu eğilimler, işverenin elde bulundurduğu bilgilerin doğruluğunu araştırmak üzere söz konusu her makul metodu kullanmasını gerektirir. Yukarıda ifade ettiğimiz sebeplerle veya adayın verdiği bilgilerin yeterli olmaması durumunda (Bingöl 1997, s.214):

- a. Adayların daha önce çalıştıkları işyerlerinin sahiplerinden,
- b. En son mezun oldukları okulların yönetimlerinden veya öğretim üyesi ve öğretmenlerden,
- c. Adayları her hangi bir şekilde tanıyan diğer bireylerden adayların karakterleri, çalışma durumları ile öğrenim sırasındaki öğrencilik durumları hakkında bilgi alırlar ya da adayın verdiği bilgilerin doğruluğunu araştırırlar. Bu bilgiler, daha sonra başvuru formunda belirtilenlerle ve görüşmelerde elde edilen bilgilerle karşılaştırılır.

### 3.2.6 İŖe Alınma Kararı

Seçim aşamasının bitiminde verilecek karar, ya işe alma veya reddetmedir. Bir çok işletmede son kararı verecek birey ya da komite, uygulayıcı yetkiye sahip yönetici seviyesindedir. İnsan kaynakları departmanı araştırmayı yapar ön görüşmeyi gerçekleştirir, sınav ve testleri (eğer kullanıyorsa) uygular ve referansları kontrol eder. Çoğu zaman performans ölçütlerini ve seçimde uygulanacak prosedürleri de insan kaynakları departmanı yapar. Adayın işe alınması düşünülüyorsa bunu kendisine yine insan kaynakları departmanına bildirir. İş teklifini ise genellikle işgörenin alınacağı departman yöneticisi yapar. Teklif yapılmadan önce, insan kaynakları departmanı, işletmedeki genel ücret yapısını ve diğer işe alma prosedür ve politikalarını göz önüne alarak kararı onaylar (Barutçugil 2004, s.125).

Eleman seçiminde karar verirken pek çok faktör dikkate alınmaktadır. Her bir faktör veya özelliği göz önünde bulundurarak çok sayıda adayın müracaat ettiği durumlarda bilgisayar programlarından faydalanılmaya başlanmıştır. Böyle durumlarda çok sayıda adayın birden çok niteliğinin dikkate alınması ve değerlenmesi gerekir. Bu metoda “Çok Özellikli Karar Verme Yaklaşımı” adı verilmektedir (Paksoy 2005, s.115). Kurumlar doğru zamanda doğru karar vermek mecburiyetindedir. Bu mecburiyet bütün konularda olduğu gibi işgören alımında da geçerliliğini korumaktadır. Eleman seçiminde değerleme ölçütlerinin doğru seçilmesi kadar, ölçütlerin öncelikleri ve ölçütlere verilecek değerler de önemlidir.

İlk görüşmeden son görüşmeye kadar personel adayları değişik seçim aşamalarından geçer ve bir kısmı elenerek seçim kararı aşamasına gelinir. Seçim kararının objektif olması için kurul oluşturulabilir ve toplanan bilgilere göre adaylar arasında kıyaslama ve değerlendirme yapılabilir. İşe alım kararıyla seçim süreci son bulur. Referansların kontrol edilmesinden sonra işveren kararını vermelidir. Bu karar olumlu veya olumsuz olabilir. İşe alma kararı verilirken “insan kaynakları bölümü” ile beraber adayın çalışacağı bölümün yöneticisi de karara katılmalıdır (Berzek 1993, s.88).

### **3.2.7 Teklif Verme**

İşe alınma kararı verilen adaya bu teklif ivedilikle ulaştırılmalıdır. Gecikme durumunda adayın başka şirketlerle olan ilişkileri sonucu kaçırılma tehlikesi vardır. Bu takdirde adayla ilgili yapılan seçim süreci firmaya maliyet ve zaman kaybına sebep olur. Bunun dışında boş olan işin bir süre daha sahipsiz kalması firmaya ek maliyet getirecektir. Burada dikkat edilmesi gereken bir diğer önemli nokta daha bulunmaktadır. İşe alınmayan adaylara mutlaka bu olumsuz sonuç birer mektupla iletilmeli ve özet olarak sebebi bildirilmelidir. Adaya bu başvurusu için teşekkür edilmeli ve ileride adayın bilgi, deneyim ve isteğine uygun pozisyon doğması durumunda aranacakları, nazik bir dille ifade edilmelidir. Bu şekildeki bir işlem ve davranış şirketin halkla ilişkiler politikasının bir uzantısıdır (Sabuncuoğlu 2009, s.117).

Alınacak aday ya da adaylar ile iş sözleşmesi yapıldıktan sonra görüşülen diğer adaylara telefon, mektup veya elektronik posta ile sonucun iletilmesi gerekir. İş başvurusu ile firmaya gösterdiği ilgi için teşekkür edilmeli ve eleman alınacak pozisyon için gereksinimin giderildiği bildirilmelidir Bilgilendirme az bir zaman içinde yerine getirilmelidir. Bu süre, hem şirket prestijine zarar vermemek hem de seçilmeyen adayların başvuruda bulunduğu diğer işler için karar vermesine yardımcı olmak için kısa tutulmalıdır İşe alınmayan adayların özgeçmişleri bilgi bankasında bulundurulmalıdır. Aynı veya benzer bir başka pozisyon için eleman arandığında firmaya personel seçiminde kolaylık sağlayacaktır.

### **3.2.8 Sağlık Kontrolü**

Bu işlem adayın işe alınmasından önce sağlık durumunu ve kabiliyetlerini tespit ederek olası fiziksel noksanlıklarını açığa çıkarmak için yapılır. Kurulda adayın işe girişinden önce yapılan sağlık kontrolü; güçsüzlerin elendiği, güçlülerin seçildiği bir denetim süreci olmayıp adayın kabiliyetine göre iş alınmasında etkisi olan bir işlemdir (Aldemir, Ataol ve Budak 1998, s.106).

İşe alınacak bireylerin sağlık durumları hakkında da bilgi edinmek gereklidir. Bazı kuruluşlar sağlıkla ilgili işlemleri işe alma aşamasının başında ele almak eğilimindedirler. Fakat sağlık muayenesi masraflı olması sebebi ile başvuruların sayısı çok ise bu muayenenin işe alma aşamasının sonunda yapılması daha uygun olacaktır. Çünkü seçim işlemi bitiminde işe alınacaklar belli olduğu için az sayıda kişi sağlık muayenesinden geçirilmiş olacaktır. Birçok iş, işe alınacak bireyin bu işi fiziksel yönden yapabilecek kapasitede olmasını gerektirir. Bu sebeple seçilen adayın işin fiziksel gereklerini karşılayıp karşılayamayacağını belirlenmesine çalışılır. Bunun için aday sağlık kontrolünden geçirilir. Bu kontrol hastane raporu ile olabildiği gibi, firma doktorunun muayenesi ile de yapılabilmektedir. Bireye yapılan sağlık kontrolü faydaları aşağıdaki gibidir (Toker 1995, s.44):

Seçme işlevinden önce sağlık muayenesi çeşitli amaçlarla yapılmaktadır:

- Adayın örgütteki işe uygun olup olmadığının saptanması;
- Fiziksel özellikleri çalıştırılacakları işin gereklerini karşılamada yetersiz kalanları reddetmek;
- Daha sonra oluşabilecek bir kaza sebebiyle çalışanın tazminat iddiası olasılığı sebebiyle, önceden çalışanın durumunu tespit etmek;
- Bulaşıcı hastalığı olan bireyleri işe yerleştirmemek;

Ülkemizde özel sektörde farklı uygulamalar olmasına rağmen, kamu sektöründe özellikle memur alımında sağlık raporu gerekli olmakta ve hatta işe yerleştirme işlevi gerçekleştirildikten sonra her yıl sağlık raporu yenilenmektedir (Bingöl 1997, s.122).

### **3.2.9 İşe Yerleştirme**

Seçim aşamasının sona ermesi ile işe başlatılacak adaya iş teklifinde bulunulur. Aday teklifi kabul ettiğinde yapması gereken bir dizi işlem vardır. İşe başlatılacak personelden personel sicil dosyasına konulabilmesi ve sigorta işlemlerinin gerçekleştirilebilmesi için birtakım evraklar talep edilmektedir. Bu evrakları tamamlayan personel, işbaşı yaparak hizmet sözleşmesini imzalar. Hizmet sözleşmesi;

işverenle çalışan arasında çalışma şartlarını saptayan yazılı anlaşmadır. Sözleşmenin yazılı yapılması gerekmez (Budak ve diğ. 2004, s.157).

Bir kuruluşta ilk defa çalışacak personele genellikle belirli bir deneme süresi verilir. Fakat hedef, elemanın devamlı statüde görev almasıdır. Bu anlamda, firmada işe yeni başlayan personel, yönetici ve çalışma arkadaşlarıyla tanıştırılmalı, yapacağı işle ilgili genel ve özel bilgiler verilerek, güven duygusu kazandırılmalıdır. Bundan dolayı, bu aşama, yeni personelin işini, çalışma ortamını çalışma arkadaşlarını, tanıması ve firmaya uyum sağlaması bakımından oldukça önemlidir. "Sosyalleştirme" olarak da adlandırılan bu süreçteki başlıca ana hedefler şu şekilde sıralanabilir (Özgen, Öztürk ve Yalçın 2005, s.133):

- a. Yeni çalışanın, örgütün temel hedef ve bu hedeflere ulaşmak için kullanılacak araçları öğrenmesini sağlamak,
- b. Rol sorumluluklarını ve bu rolleri etkin bir biçimde başarabilmesi için beklenen davranış kalıplarını öğrenmesi,
- c. İşletmenin kimliği ile bütünleşmesini sağlayacak ilke ve koşulların neler olduğu konusunda bilgi sahibi olmasını sağlamak.

İşe yerleştirme sürecinde yönlendirme ve işbaşında eğitim başlayacaktır. Amirin yeni işgöreni eğitme ve işe alıştırmaya işini etkili bir şekilde yapabilmesi için, onun seçim aşaması sırasında geliştirilen dosyanın ilgili kısımlarını incelemesi gerekir. Bu durumda amir, işe yeni girenler hakkında gereken bilgileri öğrenir ve işe alıştırmaya programını yürütür (Bingöl 2006, s.127).

İşe alınmasına karar verilen ve sağlık raporu alan bir birey sonuncu aşama olarak firma ilgilileri tarafından karşılanır, gerekirse belirli süre denenir ve işe yerleştirilir. İnsan kaynakları bölümünün gerekli gördüğü son yönetsel işlemler yerine getirildikten sonra atölye ya da büroya götürülen çalışan, çalışma arkadaşlarıyla ve yöneticilerle tanıştırılır. İlk günde tedirgin ve çekingen davranan çalışanı kazanmak gayesiyle ona güven duygusu aşılanmalı yapacağı işle ilişkin genel ve özel bilgiler verilmeli ve ona yakın davranılmalıdır (Sabuncuoğlu 2005, s.118).



## 4. YÖNTEM

Bu bölümde çalışma kapsamında gerçekleştirilmiş olan alan araştırmasının amacı ve yöntemi, evren ve örnekleme, veri toplama aracı, verilerin analizi ve bulgular şeklinde sıralanan başlıklara yer verilmiştir. Daha sonra ise araştırmadan elde edilen bulgular yorumlanmıştır.

### 4.1 ARAŞTIRMANIN AMACI

İşletmelerin sürekli büyümesi, gelişmesi, uluslararası rekabet ortamında yer alması ve başarılı olmasında insan faktörünün etkisi çok fazladır. Günümüzde artık işletmeler için nitelikli personel, kalite unsurlarından biri haline gelmiştir. Nitelikli personel öneminin artması insan kaynakları yönetiminin de önemini artırmakta ve İnsan Kaynakları işletmelerde üzerinde çok fazla durulan bir departman olmaktadır. İnsan Kaynakları yönetimindeki en önemli durum ise istenilen sayı ve kalitedeki personelin nereden ve nasıl sağlanacağına belirlenmesi ve personelin uygun işlere yerleştirilmesidir.

Yapılan bu çalışmada, işletme için personelin seçiminin önemi ve personel seçiminde dikkat edilen özellikler araştırılmıştır. Kişilerin bu konudaki görüşleri arasında demografik özelliklerine göre farklılıklar olup olmadığı belirlenmeye çalışılmakta, bunun yanı sıra firmadaki İ.K planlaması ve politikaları ile işe alım süreci arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Bu uygulama kapsamında, personel seçimi ve insan kaynakları yönetimi ile ilgili şu hipotezlere başvurulmaktadır.

#### **Hipotezler:**

H<sub>1</sub>: Firmaların İ.K planlamasını belirleyen birim ile firmanın personel ihtiyacının sağlandığı kaynaklar arasında ilişki vardır.

H<sub>2</sub>: Kişilerin eğitim düzeyleri ile işletmenin eleman yerleştirmede dikkat ettiği kriterlere ilişkin görüşleri arasında ilişki vardır

H<sub>3</sub>: Kişilerin yaşlarına göre, firmaya istenilen nitelikte eleman bulmak için firma içinde çeşitli tedbirleri uygulama durumları farklılık göstermektedir.

H<sub>4</sub>: Kişilerin eğitim düzeyine göre, personel seçerken iş başvurusunda bulunan adayın, önceki işindeki mesleki gelişimini ölçülmesi gerektiğine ilişkin görüşleri farklılık göstermektedir.

H<sub>5</sub>: Kişilerin cinsiyetlerine göre, personel seçerken iş başvurusunda bulunan adayın, genel görüntüsüne, giyimi ve temizliğine dikkat edilmesi gerektiğine ilişkin görüşleri farklılık göstermektedir.

H<sub>6</sub>: Firmaların İ.K politikalarını belirleyen birim ile işletmeye eleman alınan dönem arasında ilişki vardır.

Oluşturulan anket ölçeği İstanbul'da bulunan bir özel bankanın Beylikdüzü ve Esenyurt şubelerindeki çalışanlara uygulanmak üzere 100 adet olarak dağıtılmış ve bu anketlerden 75 tanesi geri dönmüştür.

#### **4.2 ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ**

Araştırma evrenini İstanbul'da bulunan bir özel bankanın Beylikdüzü ve Esenyurt şubelerindeki çalışanlar oluşturmaktadır. Örneklem ise bu çalışanlar arasından tesadüfi olarak seçilen 75 kişiden oluşmaktadır.

#### **4.3 ARAŞTIRMA VERİLERİNİN TOPLANMASI**

Çalışma kapsamında hazırlanan ankette yer alan sorular ve ifadeler çalışanlara yöneltilmiştir. Bu sorular ve ifadeler, yani çalışmadaki değişkenler şu başlıklar altında toplanmıştır:

*a. Kişisel Bilgilere İlişkin Sorular:* Anketin bu bölümü, kişilerin cinsiyeti, yaşı, eğitim düzeyi ve firmadaki toplam çalışma süreleriyle ilgili bilgi sorularından oluşmaktadır.

*b. İnsan Kaynaklarına ve İşe Alım Sürecine İlişkin Sorular:* Anketin bu bölümünde örneklem grubundaki yer alan kişilere, firmanın insan kaynaklarından sorumlu bir departmana sahip olup olmama durumu, İ.K planlamasını yapan birim, İ.K. politikalarını uygulayan birim, işletmede hangi İ.K politikalarının uygulandığı ile ilgili sorulardan oluşmaktadır.

Bunun yanı sıra ankette işletmeye hangi dönemlerde eleman alındığı, yeni personel seçilmeden önce hangi ön çalışmaların yapıldığı, niteliklere uygun personel seçiminin önemi, personel seçiminde uygulanan teknikler, uygulanan aşamalar, yeni eleman temin etme şekli, işletmeye eleman seçiminden dikkat edilen kriterler, firmanın personel ihtiyacını hangi kaynaklardan sağladığı ve bu kaynaklara başvurma nedenleri, istenen nitelikte eleman bulmak için uygulanan tedbirlerin neler olduğu, iş gören seçiminde yaşanan sıkıntılar neler olduğu ve personel seçiminde dikkat ettikleri özelliklerle ilgili sorular yer almaktadır.

#### **4.4 VERİLERİN ÇÖZÜMLENMESİ**

Toplanan verilerin değerlendirilmesi ve çözümlenmesinde SPSS 18.0 istatistik paket programı kullanılmıştır. Anketteki tüm sorulara ve ölçekteki önermelere verilen cevaplara ait frekans ve yüzde dağılımları hesaplanmış, bu dağılımlar tablo ve grafiklerle gösterilmiştir. Hipotez testleri bölümünde, Bağımsız T testi, ikiden fazla bağımsız grup ANOVA parametrik testleri, Non Parametrik testlerden Kruskal Wallis Testine ve son olarak Ki-Kare Testine başvurulmuştur. Ortalamaların karşılaştırılmasına ilişkin hipotez testlerinin tamamında hipotezler şu şekilde kurulmaktadır (Kalaycı 2009, ss.82-131):

*H<sub>0</sub>: Ortalamalar incelenen değişkenin grupları arasında farklı değildir.*

*H<sub>1</sub>: Ortalamalar incelenen değişkenin grupları arasında farklıdır.*

Testin karar aşamasında p değeri 0,05 anlamlılık değerinden küçük ise H<sub>0</sub> hipotezi reddedilir ve ortalamaların incelenen değişkenin grupları arasında farklı olduğu şeklinde yorum yapılır, aksi takdirde yani p değeri 0,05 anlamlılık değerinden büyük ise H<sub>0</sub>

hipotezi reddedilemez ve ortalamaların incelenen değişkenin grupları arasında farklı olmadığı şeklinde yorum yapılır (Ergün 1995, s.86).

## 5. BULGULAR

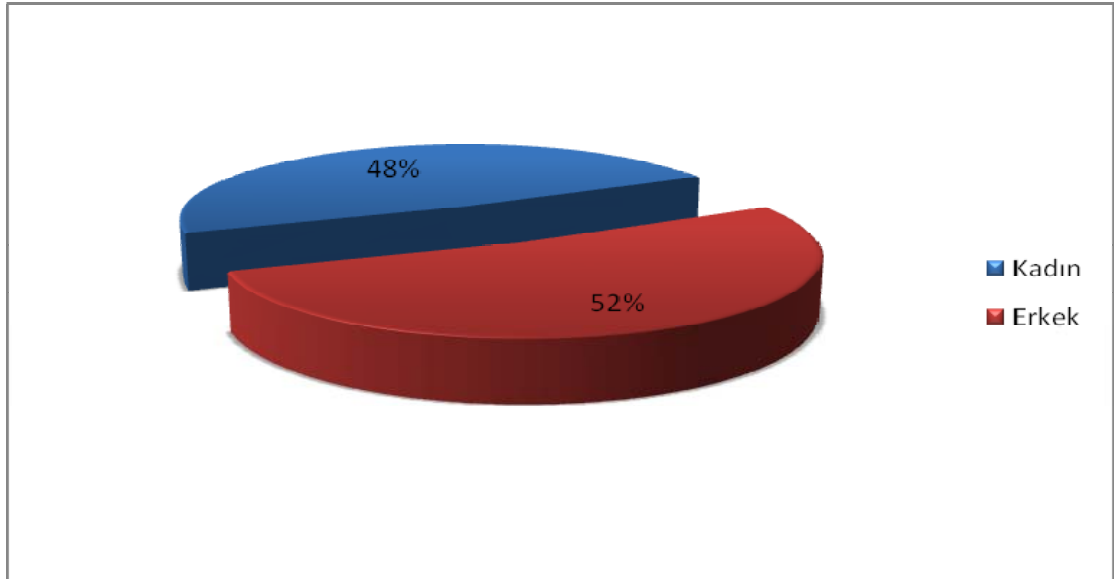
Çalışmada yer alan kişilerin demografik özelliklerine ilişkin dağılımlar incelenmiştir. İlk olarak örneklem grubunda yer alan kişilerin cinsiyetlerine ilişkin dağılım tablosu tablo 5.1’de yer almaktadır.

**Tablo 5.1: Kişilerin cinsiyetlerine göre dağılımları**

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kadın	36	48.0	48.0
Erkek	39	52.0	100.0
Toplam	75	100.0	

Kişilerin cinsiyetlerine ilişkin yüzde dağılım grafiği şekil 5.1’de gösterilmektedir.

**Şekil 5.1: Kişilerin cinsiyetlerine göre yüzde dağılım grafiği**



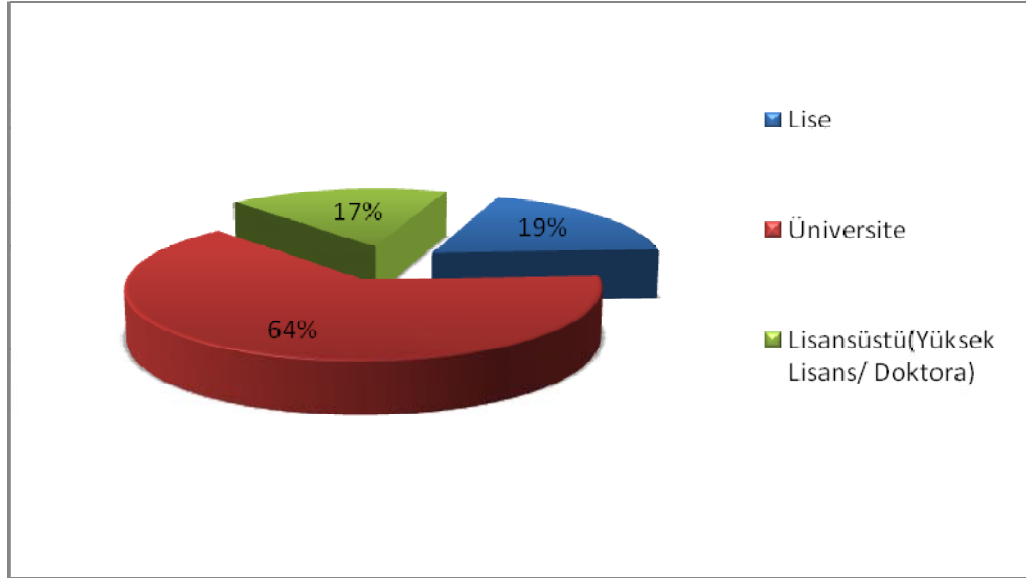
Çalışmada yer alan kişilerin cinsiyetlerine göre şekil 5.1’deki dağılım incelendiğinde; yüzde 42’sinin erkek, yüzde 48’inin kadınlardan oluştuğu belirlenmiştir. Tablo 5.2’de kişilerin eğitim düzeylerine ilişkin dağılımları yer almaktadır.

**Tablo 5.2: Kişilerin eğitim düzeylerine ilişkin dağılımları**

Eğitim Düzeyi	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Lise	14	18.7	18.7
Üniversite	48	64.0	82.7
Lisansüstü(Yüksek Lisans/ Doktora)	13	17.3	100.0
Toplam	75	100.0	

Kişilerin eğitim düzeylerine ilişkin yüzde dağılım grafiği şekil 5.2’de gösterilmektedir.

**Şekil 5.2: Kişilerin eğitim düzeylerine göre yüzde dağılım grafiği**



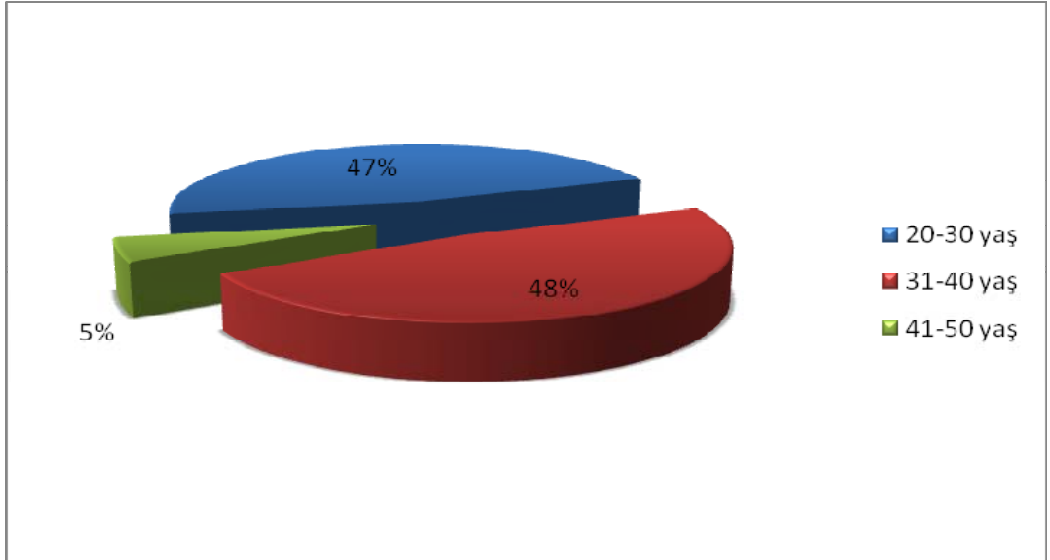
Çalışmada yer alan kişilerin eğitim düzeyleri incelendiğinde; yüzde 64’ünün üniversite, yüzde 19’nun lise, yüzde 17’sinin ise lisansüstü eğitim mezunu olduğu görülmektedir. Tablo 5.3’te örneklem grubundaki kişilerin yaşlarına ilişkin dağılımlar verilmiştir.

**Tablo 5.3: Kişilerin yaş gruplarına ilişkin dağılımları**

Yaş Grubu	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
20-30 yaş arası	35	46.7	46.7
31-40 yaş arası	36	48.0	94.7
41-50 yaş arası	4	5.3	100.0
Toplam	75	100.0	

Kişilerin yaş gruplarına ilişkin yüzde dağılım grafiği şekil 5.3'te gösterilmektedir.

**Şekil 5.3: Kişilerin Yaş gruplarına ilişkin yüzde dağılım grafiği**



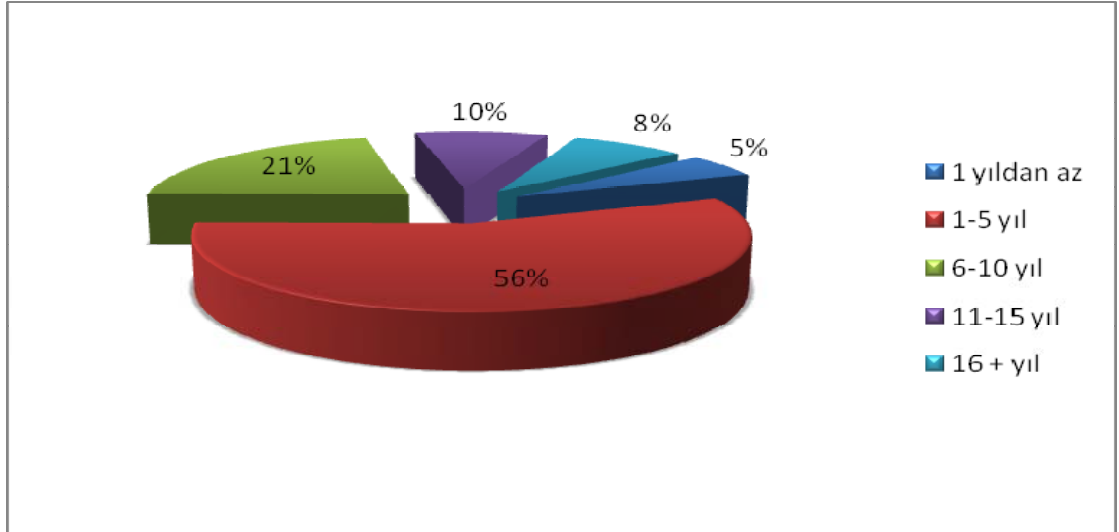
Örneklem grubunda yer alan kişilerin yaş gruplarına ilişkin dağılımlara bakıldığında; kişilerin yüzde 48'nin 31-40 yaş aralığında, yüzde 47'sinin 20-30 yaş aralığında ve yüzde 5'nin ise 41-50 yaş arasında olduğu belirlenmiştir. Tablo 5.4'te kişilerin firmalarındaki toplam çalışma sürelerine ilişkin dağılımlar yer almaktadır.

**Tablo 5.4: Kişilerin firmalarında toplam çalışma sürelerine ilişkin dağılımları**

Çalışma Süresi	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
1 yıldan az	4	5.3	5.3
1-5 yıl	42	56.0	61.3
6-10 yıl	16	21.3	82.7
11-15 yıl	7	9.3	92.0
16 + yıl	6	8.0	100.0
Toplam	75	100.0	

Şekil 5.4'te kişilerin firmalarındaki toplam çalışma sürelerine ilişkin yüzde dağılım grafiği yer almaktadır.

**Şekil 5.4:Kişilerin firmalarında toplam çalışma sürelerine ilişkin yüzde dağılım grafiği**



Örneklem grubunda yer alan kişilerin firmalarındaki toplam çalışma sürelerine göre dağılımları incelendiğinde; yüzde 56'sının 1–5 yıl, yüzde 21'inin 6–10 yıl, yüzde 10'nun 11–15 yıl, yüzde 8'inin 16 yıl ve üstü bir süredir, yüzde 5'inin 1 yıldan az bir süredir çalıştıkları görülmektedir.



## İnsan Kaynaklarına Ve İşe Alım Sürecine İlişkin Bulgular

Araştırmada kişilerin işletme için insan kaynakları departmanına sahip olma durumu, insan kaynaklarını planlamasını yapan birim, hangi dönemlerde işe alım yaptıkları, personel seçmeden önce yaptıkları ön çalışmalar nelerdir, işin niteliklerine uygun personel seçimi, işletmeye yeni personel için nasıl seçim yaptıkları, personel seçiminde dikkat ettikleri kriterler, izlenen aşamalar ve politikalar, kullanılan teknikler incelenmiş ve buna ilişkin bulgulara aşağıda yer verilmiştir.

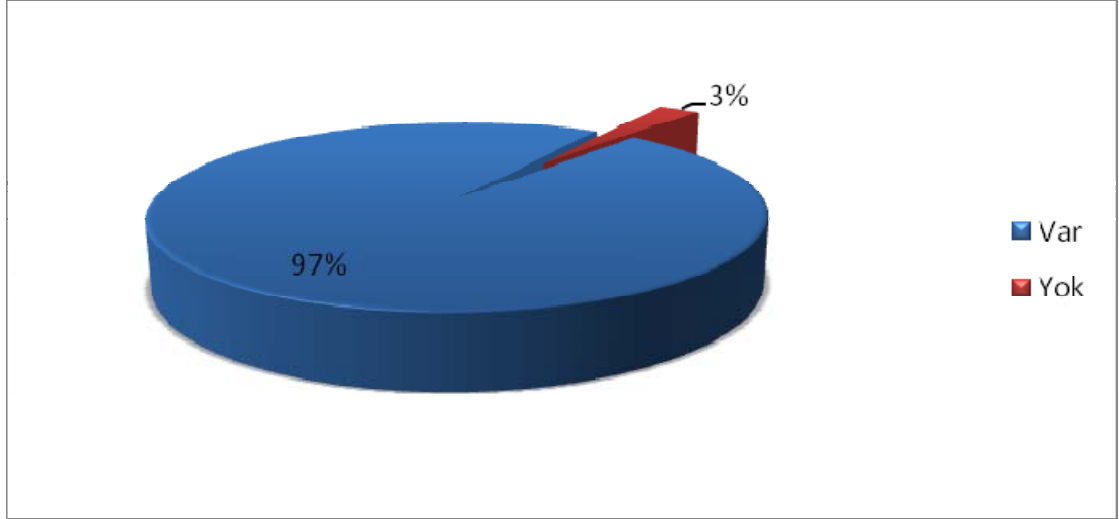
İlk olarak kişilerin firmalarının, insan kaynaklarından sorumlu bir departmana sahip olma durumları araştırılmış ve buna ilişkin bulgular tablo 5.5'te gösterilmektedir.

**Tablo 5.5: Firmanın insan kaynaklarından sorumlu bir departmana sahip olma durumuna ilişkin dağılım**

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Var	73	97.3	97.3
Yok	2	2.7	100.0
Toplam	75	100.0	

Şekil 5.5'te kişilerin çalıştıkları firmanın insan kaynaklarından sorumlu bir departmana sahip olma durumuna ilişkin yüzde dağılım grafiği yer almaktadır.

**Şekil 5.5: Firmanın insan kaynaklarından sorumlu bir departmana sahip olma durumuna ilişkin yüzde dağılım grafiği**



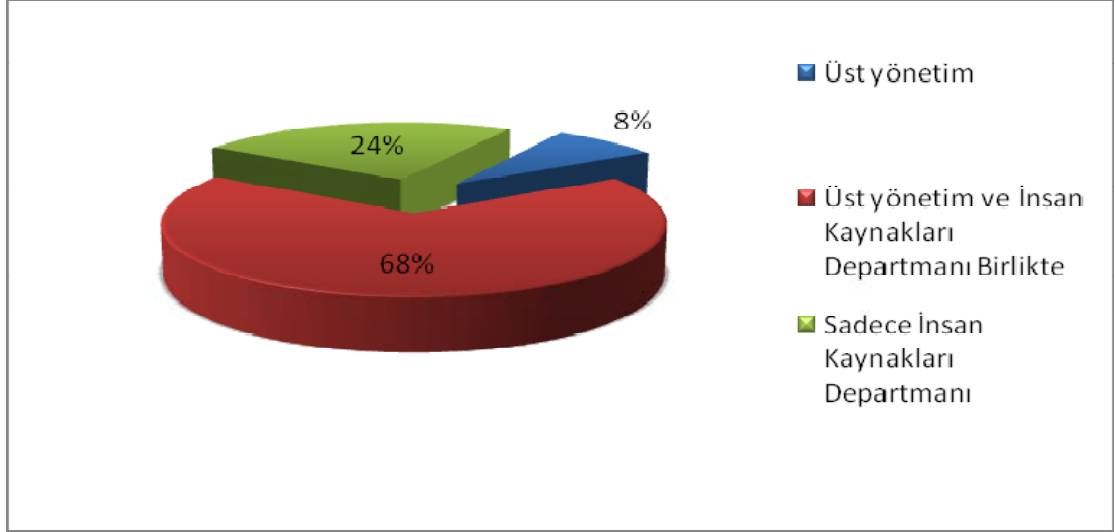
Şekil 5.5'teki dağılımda görüldüğü üzere; kişilerin yüzde 97'sinin firmasının insan kaynaklarından sorumlu bir departmanının olduğu, sadece yüzde 3'ünün firmasında insan kaynaklarından sorumlu bir departman olmadığı belirlenmiştir. Örneklem grubunda yer alan kişilere, çalıştıkları firmada insan kaynakları planlamasını belirleyen birimin ne olduğu sorulmuş ve buna ilişkin verilen cevaplar tablo 5.6'da gösterilmiştir.

**Tablo 5.6: Firmalardaki insan kaynakları planlanmasını belirleyen birime ilişkin dağılım**

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Üst yönetim	6	8.1	8.1
Üst yönetim ve İnsan Kaynakları Departmanı Birlikte	50	67.6	75.7
Sadece İnsan Kaynakları Departmanı	18	24.3	100.0
Toplam	74	100.0	

Şekil 5.6'da kişilerin çalıştıkları firmanın insan kaynakları planlamasını belirleyen birimine ilişkin yüzde dağılım grafiği yer almaktadır.

**Şekil 5.6: Firmalardaki insan kaynakları planlanmasını belirleyen birime ilişkin yüzde dağılım grafiği**



Örneklem grubunda yer alan kişilerin yüzde 68'i firmalarında insan kaynakları planlamasını belirleyen birimin hem üst yönetim hem de insan kaynakları departmanı olduğunu ifade etmiş, yüzde 24'ü sadece insan kaynakları departmanı olduğunu, yüzde 8'i ise sadece üst yönetimin insan kaynakları planlamasını belirleyen birim olduğunu belirtmiştir. Çalışmada yer alan kişilere işletmenize hangi dönemlerde eleman alırsınız sorusu yöneltilmiş ve buna ilişkin verdikleri cevaplar tablo 5.7'de gösterilmiştir.

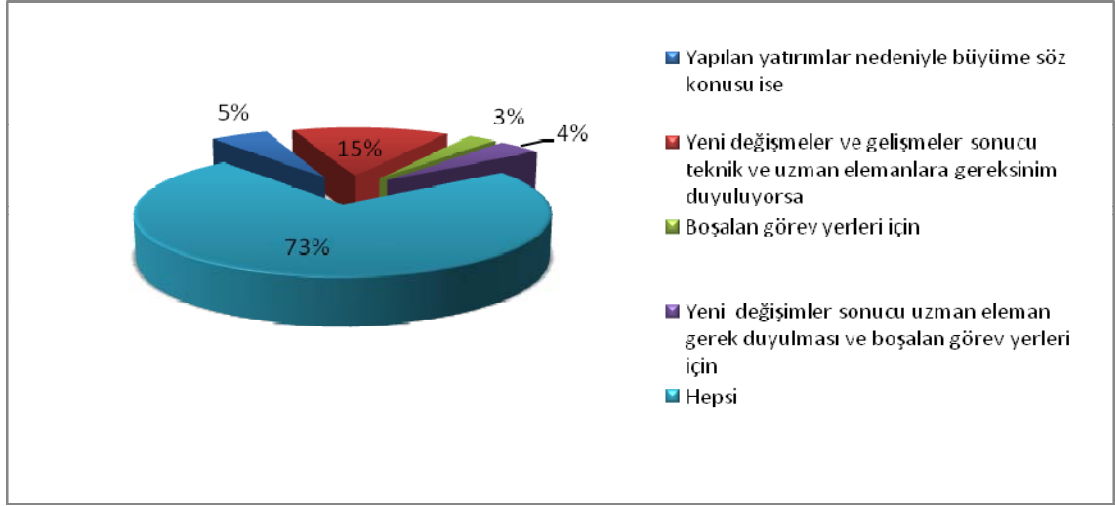
**Tablo 5.7: İşletmeye hangi dönemlerde işe alım yapıldığına ilişkin dağılım**

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Yapılan yatırımlar nedeniyle büyüme söz konusu ise	4	5.3	5.3
Yeni değişimler ve gelişmeler sonucu teknik ve uzman elemanlara gereksinim duyuluyorsa	11	14.7	20.0
Boşalan görev yerleri için	2	2.7	22.7
Yeni değişimler sonucu uzman eleman gerek duyulması ve boşalan görev yerleri için	3	4.0	26.7

Hepsi	55	73.3	100.0
Toplam	75	100.0	

Şekil 5.7’de kişilere yöneltilen işletmenize hangi dönemlerde eleman alırsınız sorusuna verdikleri cevapların yüzde dağılım grafiğine yer verilmiştir.

**Şekil 5.7: İşletmeye hangi dönemlerde işe alım yapıldığına ilişkin yüzde dağılım grafiği**



Şekil 5.7 incelendiğinde; kişilerin yüzde 73’ü işletmenin büyümesi söz konusu ise, teknik ve uzman elemana gereksinim varsa ya da boşalan görev yerlerini doldurması gereken dönemlerde işletmeye eleman aldıklarını ifade etmiştir. Kişilerin yüzde 5’i yapılan yatırımlar nedeniyle büyüme söz konusu olduğunda, yüzde 15’i yeni değişimler ve gelişmeler sonucu teknik ve uzman elemana ihtiyaç duyulan bir dönemde eleman alacağını belirtmiştir. yüzde 3’ü sadece boşalan görev yerleri olduğu zaman, yüzde 4’ü yeni gelişmeler sonucu teknik ve uzman elemana gereksinim olduğu ve boşana görev yerlerini doldurmak gerektiği bir dönemde işletmeye eleman aldığını ifade etmiştir.

Tablo 5.8’de işletmeye yeni personel seçmeden önce yapılan ön çalışmaların neler olduğuna ilişkin dağılımlar verilmektedir. \*Kişilerin işletmeye yeni personel seçmeden önce yaptıkları ön çalışmalara ilişkin birden çok seçeneği aynı anda kullanabildiğinden, buradaki frekans dağılımları ve yüzdeleri buna göre gösterilmektedir. Kişiler burada birden fazla seçenek işaretlemişlerdir.

**Tablo 5.8: Yeni personel seçmeden önce yapılan ön çalışmalara ilişkin dağılım**

Personel Seçiminden Önce Yapılan Ön Çalışmalar	Frekans *	Yüzde*
İşin ve işyerinin tanımlanması	32	%43
İşin gerektirdiği yeteneklerin tanımlanması	56	%75
Psikoteknik test bataryalarının oluşturması	21	%28
Değerlendirme profilinin oluşturulması	45	%60

Tablo 5.8’de kişilerin işletmeye yeni personel seçmeden önce hangi ön çalışmalarını yaptıklarını ilişkin görüşleri yer almaktadır. Tablo incelediğinde; kişilerin büyük çoğunluğu (yüzde 75’i) işin gerektirdiği yetenekleri tanımlayarak ön çalışma yaptıklarını ifade etmiştir. Yine büyük çoğunluğu (yüzde 60’ı) değerlendirme profili oluşturduklarını ifade etmekte, kişilerin hemen hemen yarısı (yüzde 43’ü) ise işin ve iş yerinin tanımlandığını ve kişilerin yüzde 28’i ise psikoteknik test bataryalarını oluşturduklarını ifade etmiştir.

Elde edilen bulgular sonucunda kişilerin büyük çoğunluğunun işin gerektirdiği yeteneklerin tanımlanması, işin ve iş yerinin tanımlanması ve değerlendirme profili oluşturma çalışmalarını bir arada yaptıkları belirlenmiştir. Tablo 5.9’da kişilerin personel seçimi yapılırken; işin niteliklerine ve işletmeye uygun personel seçimi yapılamazsa oluşabilecek durumlara ilişkin verdikleri cevapların dağılımlarına yer verilmiştir.

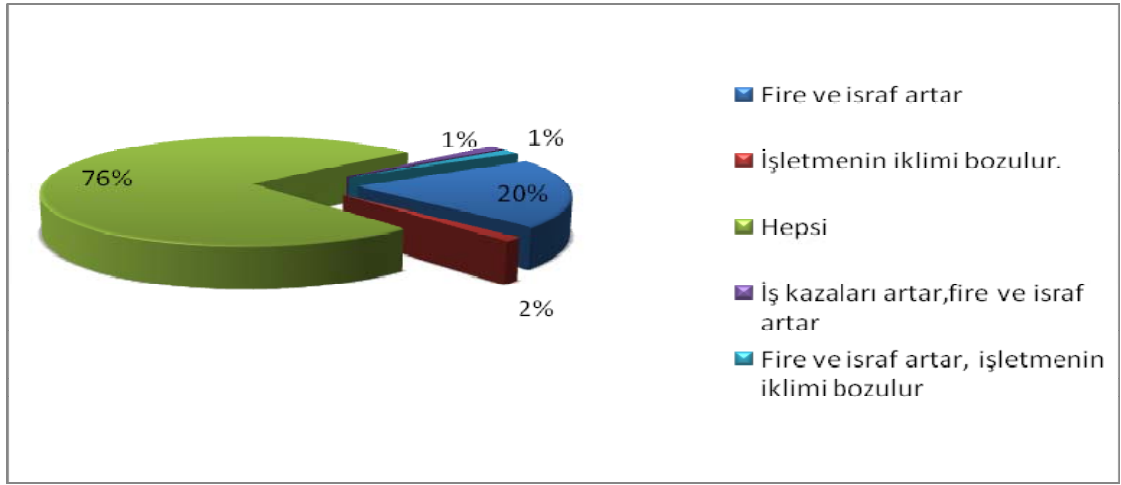
**Tablo 5.9: Uygun personel seçimi yapılmadığında oluşabilecek durumlara ilişkin dağılım**

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Fire ve israf artar	15	20.3	20.3
İşletmenin iklimi bozulur.	1	1.4	21.6
Hepsi	56	75.7	97.3
İş kazaları artar, fire ve israf artar	1	1.4	98.6

Fire ve israf artar, işletmenin iklimi bozulur.	1	1.4	100.0
Toplam	74	100.0	

Şekil 5.8’de işin niteliklerine ve işlemeye uygun personel seçimi yapılamazsa oluşabilecek durumlara ilişkin dağılım grafiği gösterilmektedir.

**Şekil 5.8: Uygun personel seçimi yapılmadığında oluşabilecek durumlara ilişkin dağılım grafiği**



Şekil 5.8’deki dağılım incelendiğinde; örneklem grubundaki kişilerin yüzde 76’sına göre, işlemeye uygun personel seçilmediği zaman iş kazalarının, fire ve israfın artacağı, işletmenin iklimi bozulacağı düşüncesinin hakim olduğu görülmektedir. Kişilerin yüzde 20’si sadece fire ve israfın artacağı, yüzde 2’si sadece işletmenin ikliminin bozulacağı görüşünde olduğunu, yüzde 1’i iş kazalarının, fire ve israfın artacağını, yine yüzde 1’i fire ve israfın artmasının yanı sıra işletmenin ikliminde bozulacağını düşünmektedir.

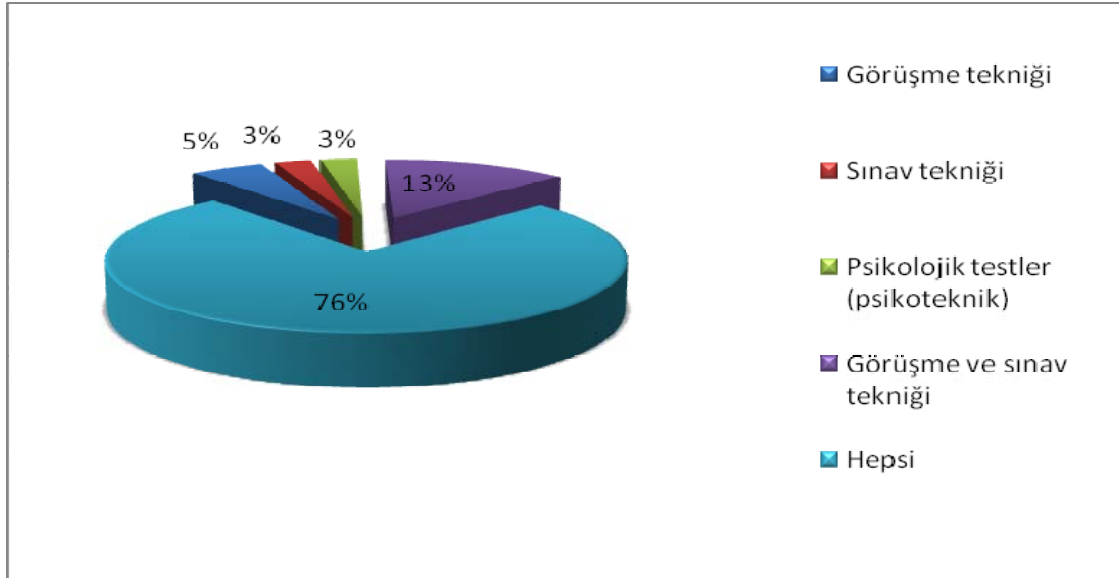
Bu sonuca göre işlemeye uygun personel seçilmediği takdirde küçük ya da büyük oranda işletmenin zarara uğrama riskinin fazla olacağı görüşü ağırlıktadır. Çalışmada kişilere personel seçiminde hangi teknikleri kullanıyorsunuz sorusu yönetilmiş ve tablo 5.10’da buna ilişkin cevapların dağılımına yer verilmiştir

**Tablo 5.10: Personel seçiminde kullanılan tekniklere ilişkin dağılım**

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Görüşme tekniği	4	5.3	5.3
Sınav tekniği	2	2.7	8.0
Psikolojik testler (psikoteknik)	2	2.7	10.7
Görüşme ve sınav tekniği	10	13.3	24.0
Hepsi	57	76.0	100.0
Toplam	75	100.0	

Şekil 5.9’da kişilerin personel seçiminde kullandıkları tekniklerine ilişkin dağılım grafiği gösterilmektedir.

**Şekil 5.9: Personel seçiminde kullanılan tekniklere ilişkin yüzde dağılım grafiği**



Çalışmada yer alan kişilerin personel seçiminde hangi teknikleri kullandıklarına ilişkin verdikleri cevaplar incelendiğinde; yüzde 5’inin sadece görüşme tekniğini, yüzde 3’ünün sadece sınav tekniğini, yüzde 3’ünün sadece psikoteknik testleri; yüzde 13’ünün hem görüşme hem sınav tekniğini, yüzde 76’sının ise hem görüşme, sınav ve psikolojik testleri uyguladığını belirttiği görülmektedir. Bu soruya ilişkin verilen cevaplara

bakıldığında, işletmenin görüşme ve sınav tekniği ağırlıklı olmak üzere yukarıda yer alan tüm teknikleri kullanıldığı söylenebilir.

Örneklem grubundaki kişilerin personel seçimine hangi aşamaları izlersiniz sorusuna verdikleri yanıtları incelenmiş ve buna ilişkin dağılım tablo 5.11’de gösterilmiştir. Kişiler burada işletmeye personel seçimi yapılırken birden çok aşama olabileceğinden dolayı aşağıda birden fazla seçeneğin bir arada seçildiği belirlenmiştir.

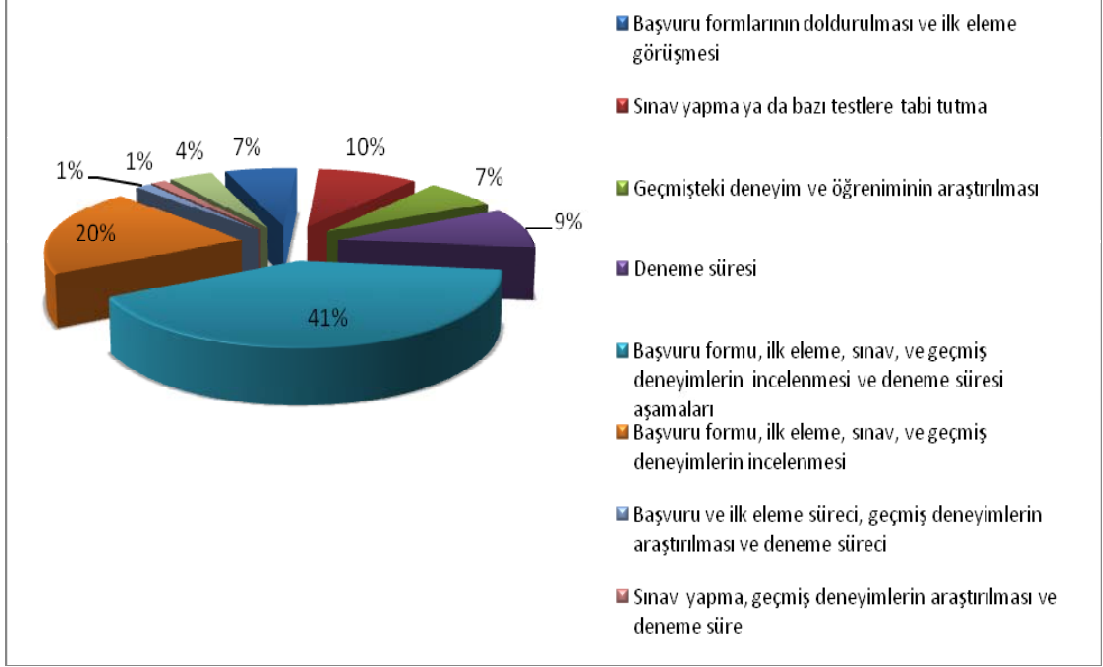
**Tablo 5.11: Personel seçiminde izlenen aşamalara ilişkin dağılım**

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Başvuru formlarının doldurulması ve ilk eleme görüşmesi	5	6.8	6.8
Sınav yapma ya da bazı testlere tabi tutma	7	9.5	16.2
Geçmişteki deneyim ve öğreniminin araştırılması	5	6.8	23.0
Deneme süresi	7	9.5	32.4
Başvuru formu, ilk eleme, sınav ve geçmiş deneyimlerin incelenmesi ve deneme süresi aşamaları	30	40.5	73.0
Başvuru formu, ilk eleme, sınav, ve geçmiş deneyimlerin incelenmesi	15	20.3	93.2
Başvuru ve ilk eleme süreci, geçmiş deneyimlerin araştırılması ve deneme süreci	1	1.4	94.6
Sınav yapma, geçmiş deneyimlerin araştırılması ve deneme süre	1	1.4	95.9
Başvuru formu, ilk eleme ve geçmiş deneyimlerin incelenmesi	3	4.1	100.0
Toplam	74	100.0	

Kişilerin personel seçiminde hangi aşamaları izlersiniz sorusuna verdikleri yanıtlara ilişkin yüzde dağılım grafiği ise şekil 5.10’da gösterilmektedir.



**Şekil 5.10: Personel seçiminde izlenen aşamalara ilişkin yüzde dağılım grafiği**



Çalışmada yer alan kişilere yöneltilen, personel seçiminde hangi aşamaları izliyorsunuz sorusuna ilişkin verdikleri cevapların dağılımı incelenmiştir. Kişilerin yüzde 41'i personel seçiminde başvuru formu, ilk eleme, sınav uygulama, geçmiş deneyim ve öğrenimlerin incelenmesi ile deneme süresi aşamalarını izlediğini belirtmiştir. Kişilerin yüzde 20'si personel seçiminde başvuru formu, ilk eleme, sınav yapma ve geçmişteki deneyimlerin, öğrenimlerinin incelendiğini, yüzde 10'u sadece sınava tabi tuttıklarını, yüzde 9'u deneme süresi uyguladıklarını ifade etmiştir.

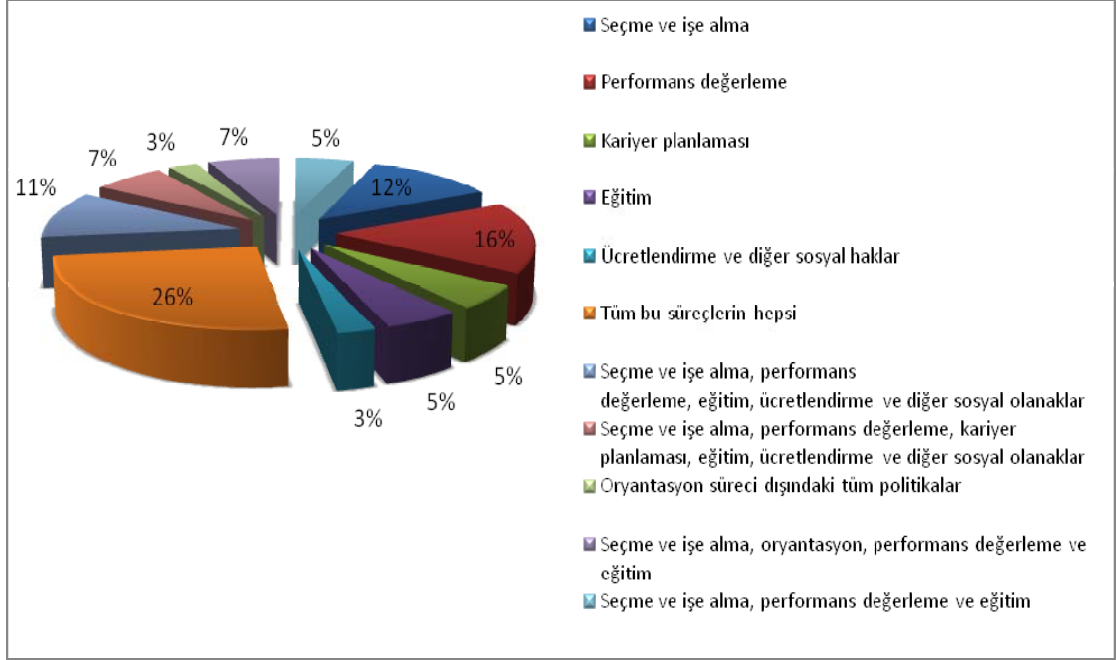
Bunun yanı sıra yüzde 7'si sadece geçmişteki deneyim ve öğrenimlerini araştırdıklarını, yüzde 7'si sadece başvuru formlarının doldurulması ve ilk eleme görüşmesi yaptıklarını, yüzde 4'ü başvuru formu, ilk eleme ve geçmiş deneyimlerin incelenmesi aşamalarını uyguladıklarını ifade etmiştir. Kişilerin yüzde 1'nin başvuru ve ilk eleme süreci, geçmiş deneyimlerin araştırılması ve deneme süreci aşamalarını uyguladığı, yüzde 1'nin ise personel seçiminde sınav, geçmiş deneyimlerin araştırılması ve deneme süresi aşamaları izledikleri belirlenmiştir. Tablo 5.12'de kişilerin işletmelerinde hangi insan kaynakları politikalarını uyguladığına ilişkin dağılım yer almaktadır.

**Tablo 5.12: İşletmede uygulanan insan kaynakları politikalarına ilişkin dağılım**

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Seçme ve işe alma	9	12.2	12.2
Performans değerlendirme	12	16.2	28.4
Kariyer planlaması	4	5.4	33.8
Eğitim	4	5.4	39.2
Ücretlendirme ve diğer sosyal haklar	2	2.7	41.9
Seçme ve işe alma, performans değerlendirme, eğitim, ücretlendirme ve diğer sosyal olanaklar	8	10.8	52.7
Seçme ve işe alma, performans değerlendirme, kariyer planlaması, eğitim, ücretlendirme ve diğer sosyal olanaklar	5	6.8	59.5
Oryantasyon süreci dışındaki tüm politikalar	2	2.7	62.2
Seçme ve işe alma, oryantasyon, performans değerlendirme ve eğitim	5	6.8	69,0
Seçme ve işe alma, performans değerlendirme ve eğitim	4	5.4	74,4
Tüm bu süreçlerin hepsi	19	25.6	100,0
Toplam	74	100.0	

Kişilerin işletmelerinde hangi insan kaynakları politikalarını uyguladıklarını ilişkin verdikleri yanıtların yüzde dağılım grafiği ise şekil 5.11’de gösterilmektedir.

**Şekil 5.11: İşletmede uygulanan insan kaynakları politikalarına ilişkin dağılım grafiği**



Örneklem grubunda yer alan kişilerin işletmelerinde hangi insan kaynakları politikalarının uygulandıklarına ilişkin şekil 5.11'deki dağılım incelendiğinde; kişilerin yüzde 12'sinin sadece seçme ve işe alma politikasını, yüzde 16'sının performans değerlendirme, yüzde 5'inin sadece kariyer planlaması politikasının, yüzde 5'inin eğitim, %3'ünün ise sadece ücretlendirme ve diğer sosyal haklar politikalarını uygulamaktadır.

Bunun yanı sıra kişilerin yüzde 11'i seçme ve işe alma, eğitim, performans değerlendirme ve ücretlendirme politikalarını uyguladıklarını, yüzde 7'si buna bir ilave olarak kariyer planlaması politikalarının da yürütüldüğünü belirtmiştir. Kişilerin yüzde 5'i seçme ve işe alma, performans değerlendirme ve eğitimin politikalarının uygulandığını, yüzde 7'si bunlara ilave olarak oryantasyon programlarının da olduğunu ifade etmiştir. Çalışmada yer alan kişilerin çoğunluğu (yüzde 26'sı) seçme ve işe alma, eğitim, kariyer planlaması, performans değerlendirme, ücretlendirme, sosyal olanaklar ve oryantasyon politikalarının tümünün uygulandığını, yüzde 3'ü ise oryantasyon dışında tüm politikaların uygulandığını belirtmiştir.

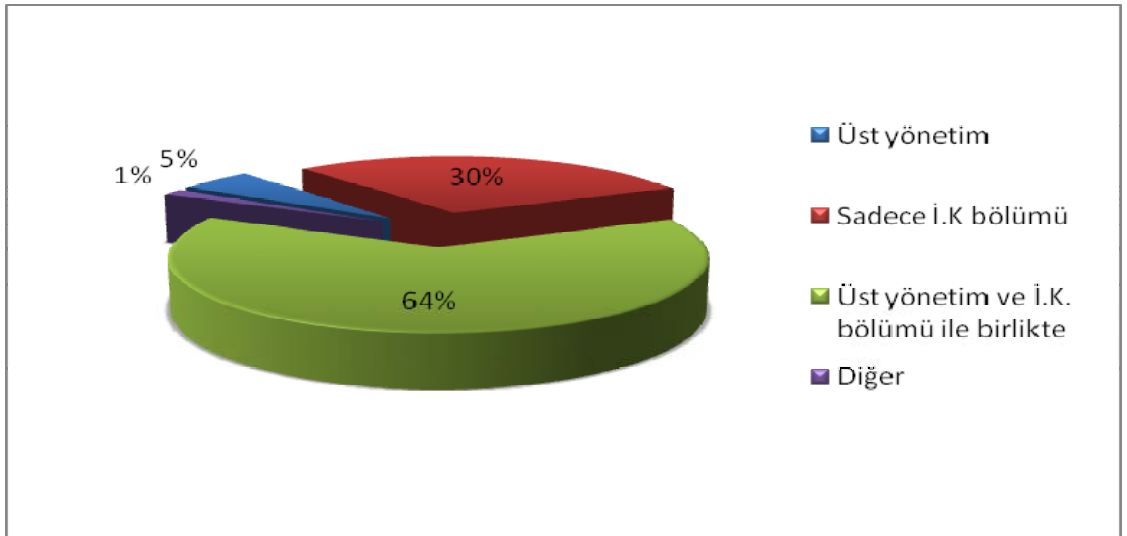
Tablo 5.13'te ise işletmede uygulanan insan kaynakları politikalarının kim ya da hangi birim tarafından uygulandığına ilişkin kişilerin verdikleri yanıtların dağılımı yer almaktadır.

**Tablo 5.13: İnsan kaynakları politikalarının kim ya da hangi birim tarafından uygulandığına ilişkin dağılım**

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Üst yönetim	4	5.4	5.4
Sadece İ.K bölümü	22	29.7	35.1
Üst yönetim ve İ.K. bölümü ile birlikte	47	63.5	98.6
Diğer	1	1.4	100.0
Toplam	74	100.0	

Şekil 5.12'de ise uygulan bu politikalar kim ya da hangi birim tarafından uygulandığında ilişkin kişilerin verdikleri yanıtların yüzde dağılım grafiği yer almaktadır.

**Şekil 5.12: İnsan kaynakları politikalarının kim ya da hangi birim tarafından uygulandığına ilişkin yüzde dağılım grafiği**



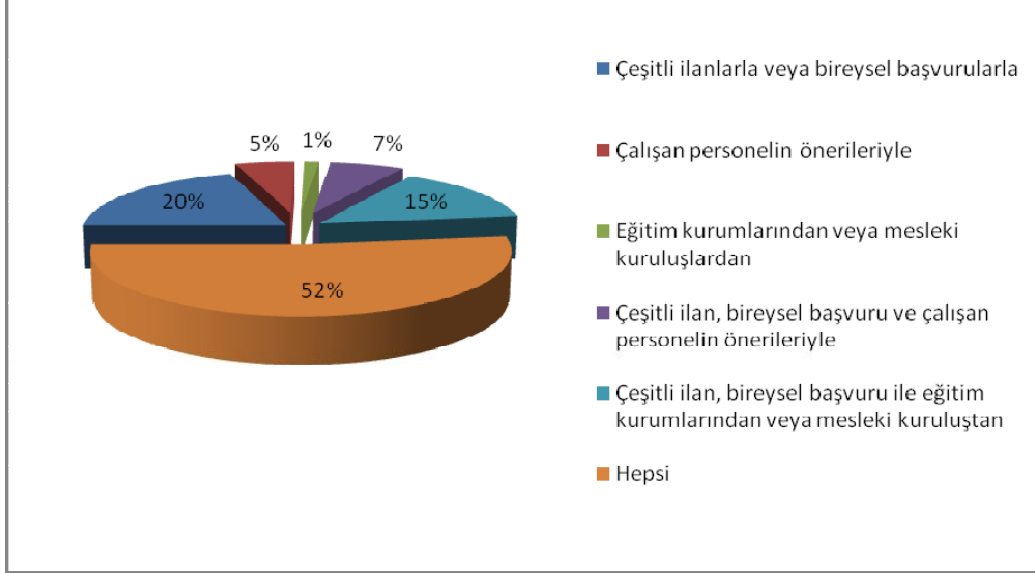
Çalışmada yer alan kişilerin % 64'ü işletmede insan kaynakları politikalarının üst yönetim ve İ.K. bölümü ile birlikte uyguladığını, yüzde 30'u sadece İ.K bölümü tarafından, yüzde 5'i sadece üst yönetim tarafından insan kaynakları politikalarının uygulandığını, yüzde 1'i ise diğer birimler tarafından uygulandığını ifade etmiştir. Tablo 5.14'te kişilerin işletme için yeni eleman nasıl temin ettiklerine ilişkin verdikleri cevapların dağılımına yer verilmiştir.

**Tablo 5.14: İşletme için yeni eleman temin etme durumuna ilişkin dağılım**

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Çeşitli ilanlarla veya bireysel başvurularla	15	20.0	20.0
Çalışan personelin önerileriyle	4	5.3	25.3
Eğitim kurumlarından veya mesleki kuruluşlardan	1	1.3	26.6
Çeşitli ilan, bireysel başvuru ve çalışan personelin önerileriyle	5	6.7	33,3
Çeşitli ilan, bireysel başvuru ile eğitim kurumlarından veya mesleki kuruluştan	11	14.7	48,0
Hepsi	39	52.0	100,0
Toplam	75	100.0	

Şekil 5.13'te kişilerin işletme için yeni eleman nasıl temin ettiklerine ilişkin verdikleri cevapların yüzde dağılım grafiği yer verilmiştir.

**Şekil 5.13: İşletme için yeni eleman temin etme durumuna ilişkin yüzde dağılım grafiği**



Şekil 5.13'teki dağılım incelendiğinde; kişilerin yüzde 52'si çeşitli el ilanı veya bireysel başvurular, çalışan personelin önerisi ve eğitim kurumu ya da mesleki kuruluşlardan işletme için yeni eleman temin ettiklerini ifade etmiştir. Yüzde 5'i sadece çalışan personelin önerileriyle, yüzde 20'si çeşitli ilanlar veya bireysel başvurularla, yüzde 1'i ise sadece eğitim kurumları ya da mesleki kuruluşlardan işletme için yeni eleman temin ettiklerini belirtmiştir. Bunun yanı sıra kişilerin yüzde 15'i çeşitli ilan veya bireysel başvurular ile eğitim kurum veya mesleki kuruluşlardan yararlanarak, yüzde 7'si ise çeşitli ilan veya bireysel başvurular ile çalışan personelin önerilerinden yararlanarak işletme için yeni eleman temin edebileceklerini ifade etmiştir.

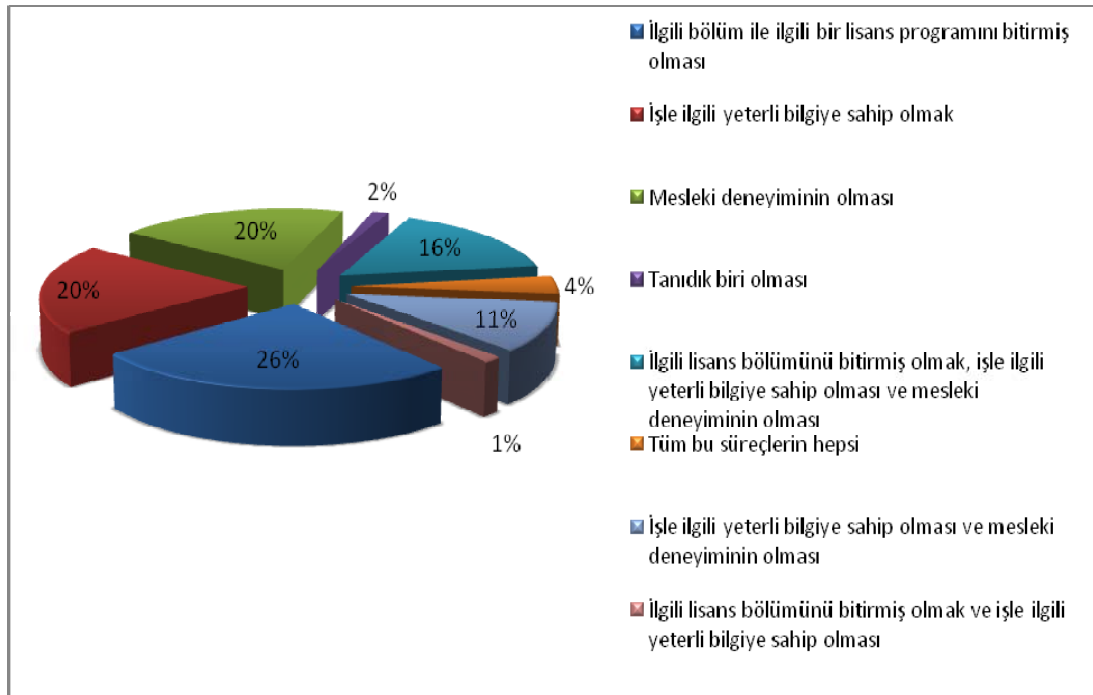
Çalışmada yer alan kişilere işletmenin eleman yerleştirmede en fazla dikkat ettikleri kriterlerin ne olduğu sorulmuş ve buna ilişkin verdikleri cevapların dağılımı tablo 5.15'te gösterilmiştir.

**Tablo 5.15: İşletmenin eleman yerleştirmede en fazla dikkat ettikleri kriterlere ilişkin dağılım**

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
İlgili bölüm ile ilgili bir lisans programını bitirmiş olması	19	25.7	25.7
İşle ilgili yeterli bilgiye sahip olmak	15	20.3	45.9
Mesleki deneyiminin olması	15	20.3	66.2
Tanıdık biri olması	1	1.4	67.6
İlgili lisans bölümünü bitirmiş olmak, işle ilgili yeterli bilgiye sahip olması ve mesleki deneyiminin olması	12	16.2	83.8
Tüm bu süreçlerin hepsi	3	4.1	87.8
İşle ilgili yeterli bilgiye sahip olması ve mesleki deneyiminin olması	8	10.8	98.6
İlgili lisans bölümünü bitirmiş olmak ve işle ilgili yeterli bilgiye sahip olması	1	1.4	100.0
Toplam	74	100.0	

Şekil 5.14'te kişilerin işletmenin eleman yerleştirmede en fazla dikkat ettikleri kriterlerin ne olduğuna ilişkin verdikleri cevapların yüzde dağılım grafiğine yer verilmiştir.

**Şekil 5.14: Kişilerin işletmenin eleman yerleştirmede en fazla dikkat ettikleri kriterlere ilişkin yüzde dağılım grafiği**



Çalışmada yer alan kişilerin yüzde 26'sı işletmenin eleman yerleştirmede, ilgili bölümle ilgili bir lisans programını bitirmiş olmasına dikkat ettiğini, yüzde 20'si sadece işle ilgili yeterli bilgiye sahip olmasına dikkat ettiğini, yüzde 20'si ise mesleki deneyiminin olmasına dikkat ettiğini ifade etmiştir.

Bunun yanı sıra kişilerin yüzde 16'sı ilgili lisans bölümünü bitirmiş olma ve işle ilgili yeterli bilgiye sahip olmasına dikkat ettiğini, yüzde 11'i işle ilgili yeterli bilgiye sahip olması ve mesleki deneyiminin olmasına dikkat ettiğini, yüzde 2'si sadece tanıdık biri olmasına dikkat ettiklerini, yüzde 1'i ilgili bölümü bitirmiş olmak ve işle ilgili yeterli bilgiye sahip olmasına, yüzde 4'ü ise tüm bu süreçleri bir arada dikkat ettikleri kriter olarak gördüğünü belirtmiştir.

Çalışmada yer alan kişilere firmada personel ihtiyacını daha çok hangi kaynaklardan karşıladıkları sorulmuş ve buna ilişkin verdikleri cevapların dağılımı tablo 5.16'da gösterilmiştir.

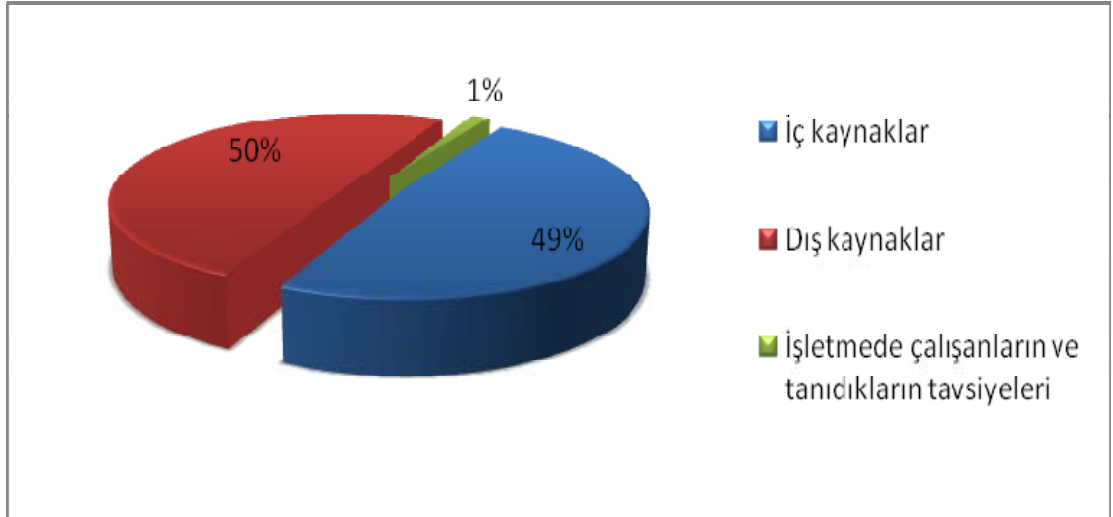


**Tablo 5.16: Kişilerin firmada personel ihtiyacını karşıladıkları kaynaklara ilişkin dağılım**

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
İç kaynaklar	35	48,6	48,6
Dış kaynaklar	36	50,0	98,6
İşletmede çalışanların ve tanıdıkların tavsiyeleri	1	1,4	100,0
Toplam	72	100,0	

Şekil 5.15'te kişilerin firmada personel ihtiyacını daha çok hangi kaynaklardan karşıladıklarına ilişkin verdikleri cevapların yüzde dağılım grafiğine yer verilmiştir.

**Şekil 5.15: Kişilerin firmada personel ihtiyacını karşıladıkları kaynaklara ilişkin yüzde dağılım grafiği**



Örneklem grubunda yer alan kişilerin firmada personel ihtiyacını daha çok hangi kaynaklardan karşıladıklarına ilişkin verilen cevaplara bakıldığında; kişilerin yüzde 50'si dış kaynaklardan karşıladıklarını, yüzde 49'u iç kaynaklardan, yüzde 1'i işletmedeki çalışanların ve tanıdıkların tavsiyeleri ile personel ihtiyacını karşıladıklarını ifade etmiştir. Bu duruma bakıldığında; firmada iç ve dış kaynaklardan personel ihtiyacının hemen hemen eşit seviyede olduğu belirlenmiştir.

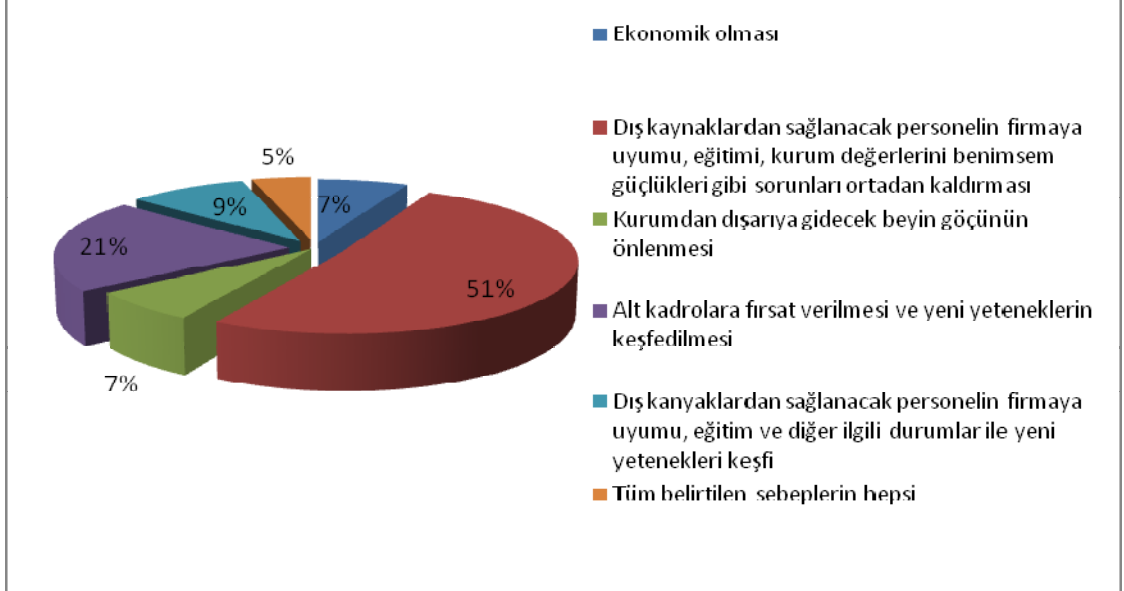
Çalışmada yer alan kişilere firmanın personel temininde iç kaynaklara neden daha çok başvurduklarına ilişkin verdikleri cevapların dağılımı tablo 5.17’de gösterilmiştir.

**Tablo 5.17: Kişilerin firmaya personel temininde iç kaynaklara başvurma nedenlerine ilişkin dağılım**

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Ekonomik olması	3	7,0	7,0
Dış kaynaklardan sağlanacak personelin firmaya uyumu, eğitimi, kurum değerlerini benimsem güçlükleri gibi sorunları ortadan kaldırması	22	51,2	58,1
Kurumdan dışarıya gidecek beyin göçünün önlenmesi	3	7,0	65,1
Alt kadrolara fırsat verilmesi ve yeni yeteneklerin keşfedilmesi	9	20,9	86,0
Dış kaynaklardan sağlanacak personelin firmaya uyumu, eğitim ve diğer ilgili durumlar ile yeni yetenekleri keşfi	4	9,3	95,3
Tüm belirtilen sebeplerin hepsi	2	4,7	100,0
Toplam	43	100,0	

Kişilerin firmanın personel temininde iç kaynaklara neden daha çok başvurduklarına ilişkin verdikleri cevapların yüzde dağılım grafiği şekil 4.16’da gösterilmiştir.

**Şekil 5.16: Kişilerin firmaya personel temininde iç kaynaklara başvurma nedenlerine ilişkin yüzde dağılım grafiği**



Kişilerin firmanın personel temininde iç kaynaklara neden daha çok başvurduklarına ilişkin verdikleri cevaplar incelendiğinde; yüzde 51'i dış kaynaklardan sağlanacak personelin firmaya uyumu, eğitimi, kurum değerlerini benimsememe güçlükleri gibi sorunları ortadan kaldırması nedeniyle başvurduklarını ifade etmiştir. Bunun yanı sıra kişilerin yüzde 21'i alt kadrolara fırsat verilmesi ve yeni yeteneklerin keşfedilmesi nedeniyle, yüzde 9'u dış kaynaklardan sağlanacak personelin firmaya uyumu, eğitim ve diğer ilgili durumlar ile yeni yetenekleri keşfi nedeniyle başvurduğunu ifade etmiştir. Kişilerin yüzde 7'si kurumdan dışarıya gidecek beyin göçünün önlenmesi, yüzde 7'si ekonomik olması ve yüzde 5'i ise tüm bu süreçlerinin hepsinin iç kaynaklara başvurma nedeni olduğunu belirtmiştir.

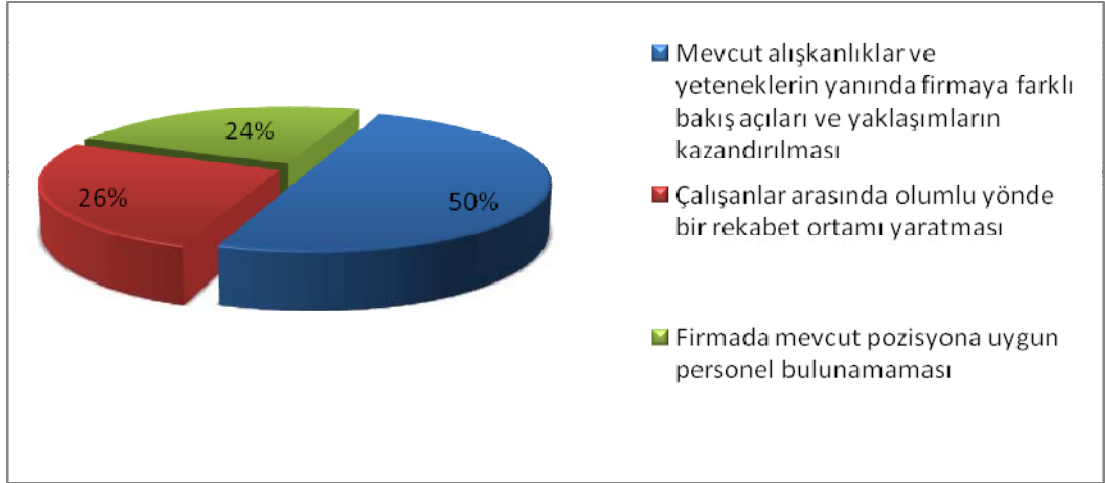
Çalışmada yer alan kişilere firmanın personel temininde daha çok hangi dış kaynaklara başvurma nedeninin ne olduğu sorulmuş ve buna ilişkin verdikleri cevapların dağılımı tablo 5.18'de gösterilmiştir.

**Tablo 5.18: Kişilerin firmaya personel temininde dış kaynaklara başvurma nedenlerine ilişkin dağılım**

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Mevcut alışkanlıklar ve yeteneklerin yanında firmaya farklı bakış açıları ve yaklaşımların kazandırılması	27	50,0	50,0
Çalışanlar arasında olumlu yönde bir rekabet ortamı yaratması	14	25,9	75,9
Firmada mevcut pozisyona uygun personel bulunamaması	13	24,1	100,0
Toplam	54	100,0	

Kişilerin firmanın personel temininde dış kaynaklara neden daha çok başvurduklarına ilişkin verdikleri cevapların yüzde dağılım grafiği şekil 5.17’de gösterilmiştir.

**Şekil 5.17: Kişilerin firmaya personel temininde iç kaynaklara başvurma nedenlerine ilişkin yüzde dağılım grafiği**



Kişilerin firmanın personel temininde dış kaynaklara neden daha çok başvurduklarına ilişkin verdikleri cevaplara bakıldığında ise; kişilerin yüzde 50’si mevcut alışkanlıklar ve yeteneklerin yanında firmaya farklı bakış açıları ve yaklaşımların kazandırılması nedeniyle daha çok dış kaynaklara başvurduklarını ifade etmiştir. Kişilerin yüzde 26’sı

çalışanlar arasında olumlu yönde bir rekabet ortamı yaratması nedeniyle başvurduğunu ifade ederken; yüzde 24'ü firmada mevcut pozisyona uygun personel bulunamaması nedeniyle daha çok dış kaynaklara başvurduklarını ifade etmiştir.

Çalışmada yer alan kişilere istedikleri nitelikte elemanları bulmak için tedbir uygulama durumları ile hangi tedbirleri uyguladıkları sorulmuş ve kişilerin buna ilişkin verdikleri cevapların dağılımı tablo 5.19'da gösterilmiştir.

**Tablo 5.19: Kişilerin nitelikli eleman bulmak için uyguladıkları tedbirlere ilişkin dağılım**

	Evet	%	Hayır	%	Toplam	%
Esnek çalışma saatleri	46	73,0	17	27,0	63	100,0
Yaş konusunda esnek davranma	35	62,5	21	37,5	56	100,0
Beceriler konusunda esnek davranma	43	71,7	17	28,3	60	100,0
Var olan çalışanları yeniden eğitmek	50	75,8	16	24,2	66	100,0
İşe yeni alınanları eğitmek	59	90,8	6	9,2	65	100,0
Part-time çalışma	26	51,0	25	49,0	51	100,0
Ücretleri artırma	42	68,9	19	31,1	61	100,0
Organizasyonun imajını pazarlamak	51	86,4	8	13,6	59	100,0

Kişilerin istedikleri nitelikte elemanları bulmak için aldıkları tedbirler ve bu tedbirleri uygulama durumlarına bakıldığında; kişilerin yüzde 75'inden fazlası işe yeni alınanları eğitmek, organizasyonun imajını pazarlamak ve var olan çalışanları yeniden eğitmek amacıyla tedbirler aldıklarını ifade etmiştir. Yine kişilerin yüzde 60'ından fazlası beceriler konusunda esnek davranma, esnek çalışma saatleri, ücretleri artırma ve yaş konusunda esnek davranma konusunda tedbirler aldığını ifade etmiştir. Kişilerin yüzde 51'nin part time çalışma konusunda tedbirler aldığı, ancak yüzde 49'nun ise istediği nitelikte elemanları bulmak için bu konuda tedbirler almadığını ifade ettiği belirlenmiştir.

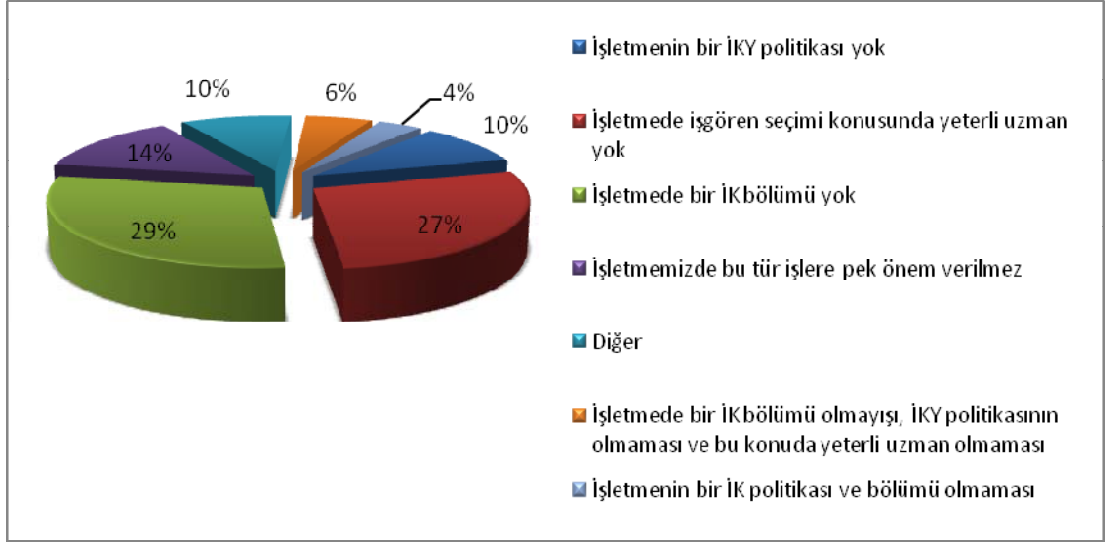
Çalışmada yer alan kişilere iş gören seçimi ilgili yaşadıkları, işletmeden kaynaklanan zorluk ve sıkıntılar olup olmadığı ve bunun nedenlerin ne olabileceği sorulmuştur. Kişilerin bu duruma ilişkin verdikleri cevapların dağılımı tablo 5.20’de gösterilmiştir.

**Tablo 5.20: Kişilerin iş gören seçimi ilgili ve işletmeden kaynaklanan yaşanan sıkıntıların nedenlerine ilişkin dağılım**

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
İşletmenin bir İKY politikası yok	5	9,8	9,8
İşletmede işgören seçimi konusunda yeterli uzman yok	14	27,5	37,3
İşletmede bir İK bölümü yok	15	29,4	66,7
İşletmemizde bu tür işlere pek önem verilmez	7	13,7	80,4
Diğer	5	9,8	90,2
İşletmede bir İK bölümü olmayışı, İKY politikasının olmaması ve bu konuda yeterli uzman olmaması	3	5,9	96,1
İşletmenin bir İK politikası ve bölümü olmaması	2	3,9	100,0
Toplam	51	100,0	

Kişilerin iş gören seçimi ilgili yaşadıkları, işletmeden kaynaklanan zorluk ve sıkıntılara nedenlerine ilişkin verdikleri cevapların dağılımı şekil 5.18’de yer almaktadır.

**Şekil 5.18: Kişilerin iş gören seçimi ilgili ve işletmeden kaynaklanan yaşanan sıkıntıların nedenlerine ilişkin yüzde dağılım grafiği**



Çalışmamızda yer alan kişilerin yüzde 29'u işletmede bir İK bölümü olmamasından dolayı sıkıntılar yaşanabileceğini, yüzde 27'si işletmede iş gören seçimi konusunda yeterli uzman olmayışı nedeniyle, yüzde 14'ü işletmede bu tür işlere pek önem verilmemesi, yüzde 10'u işletmenin bir İK politikasını olmaması nedeniyle işletme için sıkıntılar, zorluklar yaşanabileceğini ifade etmiştir. Bunun yanı sıra kişilerin yüzde 6'sı bir işletmede hem İK bölümü olmayışı, İKY politikasının olmaması ve hem bu konuda yeterli uzman olmaması nedeniyle ortaya çıktığını belirtmiştir. Kişilerin yüzde 4'ü işletmenin bir İK politikası ve bölümü olmaması nedeniyle, yüzde 10'u ise diğer başka nedenlerden dolayı ortaya çıktığını ifade etmiştir.

Çalışmamızda yer alan kişilere personel seçimi yaparken, iş başvurusunda bulunan adaylarda dikkat ettikleri özellikler ve bu özelliklere ilişkin görüşleri sorulmuştur. Kişilerin bu sorulara ilişkin verdikleri cevaplar tablo 5.21'de yer almaktadır.

**Tablo 5.21: Kişilerin personel seçimi yaparken, iş başvurusunda bulunan adaylarda dikkat ettikleri özellikler ve bu özelliklere ilişkin görüşlerinin dağılımı**

	Evet	%	Hayır	%	Bazen	%	Toplam
Personel seçimi yaparken, iş başvurusunda bulunan adayın genel görünümüne, giyimi ve temizliğine dikkat ediyor musunuz?	64	87,7	2	2,7	7	9,6	73
Personel seçimi yaparken, iş başvurusunda bulunan adayın kendini doğru ifadelerle anlatabilmesine dikkat ediyor musunuz?	68	91,9	0	0	6	8,1	74
Personel seçimi yaparken, iş başvurusunda bulunan adayın psikomotor becerileri kullanabilme yeterliliğini ölçüyor musunuz?	54	74,0	6	8,2	13	17,8	73
Personel seçimi yaparken, iş başvurusunda bulunan adayın karar verebilme ve yönetebilme yeterliliğini ölçüyor musunuz?	62	84,9	2	2,7	9	12,3	73
Personel seçimi yaparken, iş başvurusunda bulunan adayın işle ilgili gelecekte neler yapabileceğini soruyor musunuz?	65	87,8	3	4,1	6	8,1	74
Personel seçimi yaparken, iş başvurusunda bulunan adayın daha önceki işinde mesleki olarak ne kadar geliştiğini ölçüyor musunuz?	62	83,8	5	6,8	7	9,5	74



Personel seçimi yaparken, iş başvurusunda bulunan adayın işe karşı ilgisini ölçüyor musunuz?	70	94,6	2	2,7	2	2,7	74
Çalışanlarınızın çoğunluğu işle ilgili yeni bir yöntemle karşılaştığında ya da yeni bir makineyi kullanırken zorluk yaşıyor mu?	32	43,2	16	21,6	26	35,1	74

Örneklem grubunda yer alan kişilerin personel seçimi sırasında dikkat ettikleri özelliklere bakıldığında; kişilerin yüzde 90'ından fazlasının iş başvurusunda bulunan adayın kendini doğru ifadelerle anlatabilmesine dikkat ettiği ve işe karşı ilgisini ölçtüğü görülmektedir. Kişilerin yüzde 80'nden fazlası iş başvurusunda bulunan adayın genel görünümüne, giyimi ve temizliğine dikkat ettiğini ifade etmiştir. Yine kişilerin % 70'inden fazlası, adayın psikomotor becerileri kullanabilme yeterliliğini, karar verebilme ve yönetebilme yeterliliğini, daha önceki işinde mesleki olarak ne kadar geliştiğini ölçtüğü ifade etmiş ve adaya işle ilgili gelecekte neler yapabileceğini sorduğu belirtmiştir.

Kişilerin yüzde 43.2'si çalışanlarının çoğunluğunun işle ilgili yeni bir yöntemle karşılaştığında ya da yeni bir makineyi kullanırken zorluk yaşadığını, yüzde 35.1'i bazen zorlandığını, yüzde 21.6'sı çalışanlarının işle ilgili yeni bir yöntemle karşılaştığında ya da yeni bir makineyi kullanırken zorluk yaşamadığını belirtmiştir.

### **Hipotezlere İlişkin Bulgular**

Çalışmada firmaların insan kaynakları planlamasını belirleyen birim ile firmanın personel ihtiyacının sağlandığı kaynaklar arasında ilişki olup olmadığı incelenmiş ve buna ilişkin analiz sonuçları tablo 5.22'de gösterilmektedir.

**Tablo 5.22: Firmaların i.k planlamasını belirleyen birim ile firmanın personel ihtiyacının sağlandığı kaynaklar arasında ilişki**

		İç Kaynak	Dış Kaynak	İşletmede Çalışanların Ve Tanıdıkların Tavsiyeleri	Toplam	Ki-Kare Değeri	p
Üst yönetim	Sayı	1	4	0	5	2,906	,574
	%	20,0	80,0	,0	100,0		
Üst yönetim ve İnsan Kaynakları Departmanı Birlikte	Sayı	25	24	1	50		
	%	50,0	48,0	2,0	100,0		
Sadece İnsan Kaynakları Departmanı	Sayı	9	7	0	16		
	%	56,3	43,8	,0	100,0		
Toplam	Sayı	35	35	1	71		
	%	49,3	49,3	1,4	100,0		

Çalışmada firmaların insan kaynakları planlamasını belirleyen birim ile firmada personel ihtiyacının sağlandığı kaynaklar arasında ilişki olup olmadığı araştırılmış ve Ki-Kare analizi ile incelenmiştir.

H<sub>1</sub>: "Firmaların İ.K planlamasını belirleyen birim ile firmanın personel ihtiyacının sağlandığı kaynaklar arasında ilişki vardır." Hipotezine ilişkin analiz sonucunda; firmanın insan kaynaklarını belirleyen birim ile firmanın personel ihtiyacının sağlandığı kaynaklar arasında ilişki olmadığı (p=0,574>0,05) olduğu belirlenmiştir. Ki-Kare analizine ilişkin sonuçlara bakıldığında; İ.K planlamasını sadece üst yönetimin belirlediği düşünen kişilerin yüzde 80'nin firmanın personel ihtiyacını dış kaynaklardan sağlandığını düşündüğü, İ.K planlamasını sadece İ.K departmanının belirlediği düşünen

kişilerin ise yüzde 56'sının firmanın personel ihtiyacını sadece iç kaynaklardan sağladığını düşündüğü belirlenmiştir. İ.K planlamasını hem üst yönetim hem İ.K departmanı birlikte planlar diye kişilerin ise yüzde 50'si iç kaynaklardan, yüzde 48'i dış kaynakların personel ihtiyacının sağlandığını düşündüğü görülmektedir.

Çalışmada kişilerin eğitim düzeyleri ile işletmenin eleman yerleştirmede dikkat ettiği kriterlere ilişkin görüşleri arasında ilişki olup olmadığı araştırılmış ve buna ilişkin yapılan analiz sonuçları tablo 5.23'te gösterilmektedir.

**Tablo 5.23: Kişilerin eğitim düzeyleri ile işletmenin eleman yerleştirmede dikkat ettiği kriterlere ilişkin görüşleri arasındaki ilişki**

		Lise	Üniversite	Lisansüstü(Yüksek Lisans/ Doktora)	Toplam	Ki-Kare Değeri	p
İlgili bölüm ile ilgili bir lisans programını bitirmiş olması	Sayı	5	10	4	19	11,583	,640
	%	26,3	52,6	21,1	100,0		
İşle ilgili yeterli bilgiye sahip olmak	Sayı	2	12	1	15		
	%	13,3	80,0%	6,7	100,0		
Meslek, deneyiminin olması	Sayı	2	11	2	15		
	%	13,3	73,3	13,3	100,0		
Tanıdık biri olması	Sayı	0	1	0	1		
	%	,0	100,0	,0	100,0		
İlgili lisans bölümünü bitirmiş olmak, işle ilgili yeterli bilgiye sahip olması ve mesleki deneyiminin olması	Sayı	2	6	4	12		
	%	16,7	50,0	33,3	100,0		
Tüm bu süreçlerin hepsi	Sayı	1	2	0	3		
	%	33,3	66,7	,0	100,0		
İşle ilgili yeterli bilgiye	Sayı	1	5	2	8		

sahip olması ve mesleki deneyiminin olması	%	12,5	62,5	25,0	100,0		
İlgili lisans bölümünü bitirmiş olmak ve işle yeterli bilgiye sahip olması	Sayı	1	0	0	1		
	%	100,0	,0	,0	100,0		
Toplam	Sayı	14	47	13	74		
	%	18,9	63,5	17,6	100,0		

Örneklem grubunda yer alan kişilerin eğitim düzeyleri ile işletmenin eleman yerleştirmede dikkat ettiği kriterlere ilişkin görüşleri arasında ilişki olup olmadığını belirlemek amacıyla Ki-Kare analizi uygulanmıştır.

H<sub>2</sub>: “Kişilerin eğitim düzeyleri ile işletmenin eleman yerleştirmede dikkat ettiği kriterlere ilişkin görüşleri arasında ilişki vardır.” Hipotezine ilişkin analiz sonucunda; kişilerin eğitim düzeyleri ile işletmenin eleman yerleştirmede dikkat ettiği kriterlere ilişkin görüşleri arasında ilişki bulunmadığı ( $p=0,640>0,05$  olduğundan dolayı) belirlenmiştir. Bu duruma göre lise, üniversite ve lisansüstü eğitim mezunu işletmenin eleman yerleştirmede dikkat ettiği kriterlere ilişkin görüşlerine bakıldığında; çalışmada üniversite mezunların çoğunlukta olduğu ve işletmeye eleman yerleştirmede en çok işle ilgili yeterli bilgiye sahip olması, mesleki deneyimin olması ve işle ilgili bir lisans bölümünü bitirmiş olmasının kriter olarak ele alındığı görülmektedir. Çalışmada ayrıca kişilerin yaşlarına göre, firmaya istenilen nitelikte eleman bulmak için firma içinde çeşitli tedbirleri uygulama durumlarının farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Buna ilişkin yapılan analiz sonuçları tablo 5.24’te gösterilmektedir.

**Tablo 5.24: Kişilerin yaşları ile firmaya istenilen nitelikte eleman bulmak için firma içinde çeşitli tedbirleri uygulama durumları arasındaki ilişki**

Uygulanan Tedbirler	Yaş Grupları	N	Sıra Ort.	K-W Ki-Kare Değeri	Serbestlik Derecesi	p.
Esnek çalışma saatleri	20-30	31	29,60	8,895	2	,012
	31-40	29	32,19			
	41-50	3	55,00			
	Toplam	63				
Organizasyonun imajını pazarlamak	20-30	27	27,09	9,626	2	,008
	31-40	29	31,09			
	41-50	3	45,67			
	Toplam	59				

Örneklem grubunda yer alan kişilerin yaşlarına göre, firmaya istenilen nitelikte eleman bulmak için firma içinde çeşitli tedbirleri uygulama durumlarının farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla ANOVA analizi uygulanmış, ancak ANOVA analizi varsayımları sağlanamadığı için, bu testin alternatifi olan Non Parametrik Testlerden biri olan Kruskal Wallis Testi uygulanmıştır. Kruskal-Wallis Testi sonucunda şu bulgulara ulaşılmıştır.

H<sub>3</sub>: “Kişilerin yaşlarına göre, firmaya istenilen nitelikte eleman bulmak için firma içinde çeşitli tedbirleri uygulama durumları farklılık göstermektedir.” Hipotezine ilişkin analiz sonucunda; kişilerin yaşlarına göre firmaya istenilen nitelikte eleman bulmak için firma içinde çeşitli tedbirleri uygulama durumları arasında farklılık bulunduğu (p<0,05 olduğundan dolayı) belirlenmiştir. Bu duruma göre kişilerin yaşlarına göre esnek çalışma saatleri ve organizasyonun imajını pazarlanması konusunda görüş farklılığı olduğu, genellikle 20-30 yaş aralığında olanları diğer yaş aralığında olanlara göre bu konularda daha çok tedbir uyguladığı belirlenmiştir. Kişilerin yaşları göre, var olan çalışanlar ile yeni alınan çalışanları eğitime, yaş ve beceriler konusunda esnek davranma, part time çalışma, ücretleri artırma konusunda tedbir uygulama durumlarında çok büyük farklılıklar olmadığı belirlenmiştir.

Kişilerin eğitim düzeyine göre, personel seçerken iş başvurusunda bulunan adayın, önceki işindeki mesleki gelişimini ölçülmesi gerektiğine ilişkin görüşleri farklılık gösterip göstermediği araştırılmış ve buna ilişkin analiz sonuçları tablo 5.25'te gösterilmiştir.

**Tablo 5.25: Eğitim düzeyi ile personel seçerken iş başvurusunda bulunan adayın, önceki işindeki mesleki gelişimini ölçülmesi gerektiğine ilişkin görüşleri arasındaki ilişki**

	N	Sıra Ort.	K-W Ki-Kare Değeri	Serbestlik Derecesi	p.
Lise	14	44,75	6,243	2	,044
Üniversite	48	36,89			
Lisansüstü (Yüksek Lisans/Doktora)	12	31,50			
Toplam	74				

Kişilerin eğitim düzeyine göre, personel seçerken iş başvurusunda bulunan adayın, önceki işindeki mesleki gelişiminin ölçülmesi gerektiğine ilişkin görüşlerinin farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla ANOVA analizi uygulanmış, ancak ANOVA analizi varsayımları sağlanamadığı için, bu testin alternatifi olan Non Parametrik Testlerden biri olan Kruskal Wallis Testi uygulanmıştır. Kruskal-Wallis Testi sonucunda şu bulgulara ulaşılmıştır.

H<sub>4</sub>: “Kişilerin eğitim düzeyine göre, personel seçerken iş başvurusunda bulunan adayın, önceki işindeki mesleki gelişimini ölçülmesi gerektiğine ilişkin görüşleri farklılık göstermektedir.” Hipotezine ilişkin analiz sonucunda; kişilerin eğitim düzeyine göre, personel seçerken iş başvurusunda bulunan adayın, önceki işindeki mesleki gelişimini ölçülmesi gerektiğine ilişkin görüşleri arasında farklılıklar bulunduğu (p=0,044<0,05 olduğundan dolayı) belirlenmiştir. Bu duruma göre lise mezunları ile lisansüstü eğitim mezunları arasında görüş farklılıklarının daha çok olduğu görülmekte, yüksek lisans/

doktora mezunlarının personel seçerken iş başvurusunda bulunan adayın, önceki işindeki mesleki gelişimini ölçülmesi gerektiğini daha çok katılmakta olduğu belirlenmiştir.

Çalışmada yer alan kişilerin cinsiyetlerine göre, personel seçerken iş başvurusunda bulunan adayın, genel görüntüsüne, giyimi ve temizliğine dikkat edilmesi gerektiğine ilişkin görüşlerinin farklılık gösterip göstermediği araştırılmış ve buna ilişkin analiz sonuçları tablo 5.26’da gösterilmiştir.

**Tablo 5.26: Kişilerin cinsiyetleri ile personel seçerken iş başvurusunda bulunan adayın, genel görüntüsüne, giyimi ve temizliğine dikkat edilmesi gerektiğine ilişkin görüşleri arasındaki ilişki**

Cinsiyet	N	Ortalama	Std. Sapma	T Değeri	p
Kadın	35	1,2857	,71007	,885	,380
Erkek	38	1,1579	,49464		

Kişilerin cinsiyetlerine göre, personel seçerken iş başvurusunda bulunan adayın, genel görüntüsüne, giyimi ve temizliğine dikkat edilmesi gerektiğine ilişkin görüşleri farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla Bağımsız T Testi uygulanmış ve şu bulgulara ulaşılmıştır.  $H_5$ : “Kişilerin cinsiyetlerine göre, personel seçerken iş başvurusunda bulunan adayın, genel görüntüsüne, giyimi ve temizliğine dikkat edilmesi gerektiğine ilişkin görüşleri farklılık göstermektedir.” Hipotezine ilişkin analiz sonucunda; kişilerin cinsiyetlerine göre, personel seçerken iş başvurusunda bulunan adayın, genel görüntüsüne, giyimi ve temizliğine dikkat edilmesi gerektiğine ilişkin görüşleri arasında farklılıklar bulunmadığı ( $p=380>0,05$  olduğundan dolayı) belirlenmiştir. Bu duruma göre personel seçerken iş başvurusunda bulunan adayın, genel görüntüsüne, giyimi ve temizliğine dikkat edilmesi gerektiğine hem kadınlar hem erkeklerin benzer görüşte olduğu ve dikkat edilmesi gerektiğini ifade ettikleri belirlenmiştir. Son olarak çalışmada firmaların insan kaynakları politikalarını uygulayan birim ile işletmeye eleman alınan dönem arasında ilişki olup olmadığı incelenmiş ve buna ilişkin analiz sonuçlarına tablo 5.27’de yer verilmiştir.



**Tablo 5.27: Firmada İ.K politikalarını uygulayan birim ile işletmeye eleman alınan dönem arasındaki ilişki**

		Yapılan yatırımlar nedeniyle büyüme söz konusu ise	Yeni gelişmeler sonucu uzman elemanlara gereksinim duyuluyorsa	Boşalan görev yerleri için	Hepsi	Yeni değişimler sonucu uzman eleman gerek olması ve boşalan görev yerleri için	Toplam	Ki-Kare Değeri	P
Üst Yönetim	Sayı	0	4	0	0	0	4	24,315	,018
	%	,0%	100,0%	,0%	,0%	,0%	100,0%		
Sadece İ.K Bölümü	Sayı	1	2	0	18	1	22		
	%	4,5%	9,1%	,0%	81,8%	4,5%	100,0%		
Üst Yönetim Ve İ.K. Bölümü İle Birlikte	Sayı	2	5	2	36	2	47		
	%	4,3%	10,6%	4,3%	76,6%	4,3%	100,0%		
Diğer	Sayı	1	0	0	0	0	1		
	%	100,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	100,0%		
Toplam	Sayı	4	11	2	54	3	74		
	%	5,4%	14,9%	2,7%	73,0%	4,1%	100,0%		

Çalışmada firmaların insan kaynakları politikalarını belirleyen birim ile işletmeye eleman alınan dönem arasında ilişki olup olmadığı araştırılmış ve Ki-Kare analizi ile incelenmiştir. “H<sub>0</sub>: ”Firmaların İ.K politikalarını belirleyen birim ile işletmeye eleman alınan dönem

arasında ilişki vardır.” Hipotezine ilişkin analiz sonucunda; firmanın insan kaynaklarını politikalarını belirleyen birim ile işletmeye eleman alınan dönem arasında ilişki olduğu ( $p=0,018<0,05$ ) belirlenmiştir. Ki-Kare analizine ilişkin sonuçlara bakıldığında; İ.K politikalarını sadece üst yönetimin uyguladığını düşünen kişilerin hepsi işletmeye yeni gelişmeler sonucu uzman elemana ihtiyaç duyulduğu dönemde eleman alımı yapıldığını ifade etmektedir.

İ.K politikalarını hem üst yönetim hem İ.K departmanı birlikte uygular diye kişilerin ise yüzde 77’si yapılan yatırımlar nedeniyle büyüme varsa, boşalan görev yerlerinin doldurulması gerekiyorsa, yeni gelişmeler sonucu uzman elemana ihtiyaç olduğu dönemlerde işletmeye yeni eleman alındığını ifade etmiştir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüzde artık işletmeler için nitelikli personelin öneminin artması; işletmelerde insan kaynakları yönetiminin önemini de aynı doğrultuda artırmaktadır. İstenilen sayı ve kalitedeki personelin nereden ve nasıl sağlanacağını belirlemek ve personelin uygun işlere yerleştirilmesinin işletme için etkilerinin büyük olduğu görülmektedir. Bu konuyla ilgili olarak insan kaynakları yönetiminde personel seçim ve yerleştirmeye ilgili olarak yapılan bu çalışmada işletme için personelin seçiminin önemi araştırılmakta ve personel seçiminde dikkat edilen özellikler bu durumlara göre analiz edilmiştir. Bu uygulama kapsamında, bir özel bankanın İstanbul'daki Beylikdüzü ve Esenyurt şubelerindeki çalışanlar arasından seçilen 75 personel araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır.

Çalışmada kişilere; cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi ve firmadaki toplam çalışma süreleriyle ilgili bilgi sorularının yanı sıra, firmanın insan kaynaklarından sorumlu bir departmana sahip olup olmama durumu, İ.K planlamasını yapan birim, İ.K. politikalarını uygulayan birim, işletmede hangi İ.K politikalarının uygulandığı ile ilgili ve işe eleman alımı süreciyle ilgili ifadelerin yer aldığı bir anket uygulanmıştır. Veriler yüz yüze anket tekniği ile uygulanmış, toplanan verilerin değerlendirilmesi ve çözümlenmesinde SPSS 18.0 istatistik paket programı kullanılmıştır. Anketteki tüm sorulara verilen cevaplara ait frekans ve yüzde dağılımları hesaplanmış, bu dağılımlar tablo ve grafiklerle gösterilmiştir. Hipotez testleri bölümünde, Bağımsız T testi, ikiden fazla bağımsız grup ANOVA parametrik testleri, Non Parametrik testlerden Kruskal Wallis Testine ve son olarak Ki-Kare Testine başvurulmuştur.

Çalışmada yer alan kişilerin demografik özelliklerine ilişkin dağılımlar incelenmiştir. Buna ilişkin olarak kişilerin yüzde 42'sinin erkek, yüzde 48'nin kadınlardan oluştuğu; eğitim düzeyleri incelendiğinde; yüzde 64'ünün üniversite, yüzde 19'nun lise, yüzde 17'sinin ise lisansüstü eğitim mezunu olduğu belirlenmiştir. Kişilerin yüzde 48'nin 31-40 yaş aralığında, yüzde 47'sinin 20-30 yaş aralığında ve yüzde 5'nin yaşının ise 41-50 yaş arasında olduğu; firmalarındaki toplam çalışma sürelerine bakıldığında ise; yüzde 56'sının 1-5 yıl, yüzde 21'inin 6-10 yıl, yüzde 10'nun 11-15 yıl, yüzde

8'inin 16 yıl ve üstü bir süredir, yüzde 5'inin 1 yıldan az bir süredir çalıştıkları sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmada kişilerin; işletme için insan kaynakları departmanına sahip olma durumu, insan kaynaklarını planlamasını yapan birim, hangi dönemlerde işe alım yaptıkları, personel seçmeden önce yaptıkları ön çalışmalar nelerdir, işin niteliklerine uygun personel seçimi, işletmeye yeni personel için nasıl seçim yaptıkları, personel seçiminde dikkat ettikleri kriterler, izlenen aşamalar ve politikalar, kullanılan teknikler incelenmiş ve buna ilişkin şu sonuçlara ulaşılmıştır:

Kişilerin neredeyse tamamının (yüzde 97'si) firmasında insan kaynaklarından sorumlu bir departman olduğu belirlenmiştir. Kişilerin büyük çoğunluğunun firmasında insan kaynakları planlamasını belirleyen birimin hem üst yönetim hem de insan kaynakları departmanı olduğu ve işlemede insan kaynakları politikalarının da üst yönetim ve İ.K. bölümü ile birlikte uygulandığını sonucuna ulaşılmıştır. Uygulanan işe alma politikalarına bakıldığında ise; çoğunluğunda seçme ve işe alma, eğitim, kariyer planlaması, performans değerlendirme, ücretlendirme, sosyal olanaklar ve oryantasyon politikalarının birlikte uygulandığı görülmektedir.

Çalışmaya katılan kişilerin büyük çoğunluğu işletmenin büyümesi söz konusu ise, teknik ve uzman elemana gereksinim varsa ya da boşalan görev yerlerini doldurması gereken dönemlerde işletmelerin eleman aldıklarını belirtmişlerdir. İşletmeye yeni personel seçmeden önce hangi ön çalışmaları yaptıklarına ilişkin kişilerin görüşlerine başvurulduğunda; büyük çoğunluğu ön çalışma olarak işin gerektirdiği yetenekleri tanımladıklarını ve değerlendirme profili oluşturduklarını ifade etmiştir. Kişilerin hemen hemen yarısı ise personel seçmeden önce ön çalışma olarak sadece işini ve iş yerini tanımlamaktadır. Çalışma sonucunda personel seçimi yapılmadan önce ön aşama olarak, işin gerektirdiği yeteneklerin tanımlanması, işin ve iş yerinin tanımlanması ve değerlendirme profili oluşturma çalışmalarını bir arada yapıldığı sonucuna ulaşılmıştır. İşin gerektirdiği niteliklere göre eleman seçimi yapılmaması işyerinde verimin düşmesine ve zararlara sebep olduğundan bu konuda gereken hassasiyetin

gösterilmesi gerekmektedir. Ülkemizde özellikle kamu kesimindeki kamu iktidadi teşekküllerine (K.İ.T.) ve kamu ile iş yapan firmalara işe alımda popülist politikaların uygulanması sonucu çok sayıda işin gerektirdiği eğitim ve yeteneğe sahip olmayan elemanlar alınmıştır. Bunun sonucunda gereğinden fazla verimsiz eleman istihdam eden bu kuruluşlar zarar etmişlerdir.

İşin niteliklerine ve işletmeye uygun personel seçiminin işletme için çok önemli olduğu bilinmekte ve bunun ne gibi sonuçlar doğuracağını işletme önceden tahmin etmeye çalışmaktadır. Kişilere bu konuyla ilişkin düşünceleri sorulduğunda; işletmeye uygun personel seçilmediği zaman iş kazalarının, fire ve israfın artacağı, işletmenin iklimi bozulacağı düşüncesinin hakim olduğu ortaya çıkmıştır. Bu sonuca göre işletmeye uygun personel seçilmediği takdirde küçük ya da büyük oranda işletmenin zarara uğrama riskinin fazla olacağı görüşü ağırlıktadır.

Çalışmada personel seçiminde hangi tekniklerin kullanıldığına ilişkin verilen cevaplara bakıldığında ise; işletmenin görüşme ve sınav tekniği ağırlıklı olmak üzere, psikoteknik, sınav ve görüşme tekniklerini tümünü kullandığı sonucuna ulaşılmıştır. Bunun yanı sıra işletmeye personel seçimi yapılırken kişilerin çoğunluğu başvuru formu, ilk eleme, sınav uygulama, geçmiş deneyim ve öğrenimlerin incelenmesi ile deneme süresi aşamalarını izlediğini belirtmiştir. Bir kısmı ise sadece deneme süresine tabi tuttuğunu, bir kısmı da sadece sınav aşamasının uyguladığını belirtmiştir. Kişilerin %20'lik kesiminin ise personel seçiminde ön aşama olarak başvuru formu, ilk eleme, sınav yapma ve geçmişteki deneyimleri ile öğrenim durumlarını inceledikleri ortaya çıkmıştır. İşe almada objektif kriterlerin kullanılması işe doğru elemanın alınmasını kolaylaştırabilir.

Çalışma işletme için yeni eleman temin ederken, çeşitli el ilanları veya bireysel başvurular, çalışan personelin önerisi ve eğitim kurumu ya da mesleki kuruluşlardan yararlandıkları belirlenmiştir. Kişilerin bir kısmının sadece çeşitli ilanlar veya bireysel başvurularla, %15'lik bir kesiminin ise çeşitli ilan veya bireysel başvurular ile eğitim kurum veya mesleki kuruluşlardan yararlanarak yeni eleman temin ettikleri sonucuna ulaşılmıştır.

İşletmelerin eleman yerleştirmede en fazla dikkat ettikleri kriterlere ilişkin kişilerin görüşlerine bakıldığında; büyük çoğunluğu adaylarda ilgili bölümle ilgili bir lisans programının bitirilmiş olmasının, işle ilgili yeterli bilgiye sahip olmasının, mesleki deneyiminin olmasının en fazla dikkat ettikleri kriterler olduğunu belirtmişlerdir.

Örnekleme grubunda yer alan kişilerin firmada personel ihtiyacını daha çok hangi kaynaklardan karşıladıklarıyla ilgili görüşlerine bakıldığında; yüzde 50'sinin dış kaynaklardan karşıladıkları belirlenmiştir. Kişilerin mevcut alışkanlıkların yanı sıra yeteneklerin yanında firmaya farklı bakış açıları ve yaklaşımlar kazandırılması nedeniyle dış kaynaklara başvurmaktadır. Kişilerin yüzde 49'u ise personel ihtiyacını iç kaynaklardan karşılamaktadır. Kişiler dış kaynaklardan sağlanacak personelin firmaya uyumu, eğitimi, kurum değerlerini benimseme güçlüklerinin iç kaynaklarda yaşanmadığını ifade etmişlerdir. Bu sebeple işletmelerin yeni işe aldıkları elemanlarda uyum sorunu yaşamamaları için elemanlarını kendileri yetiştirmeleri gerekmektedir. Bu durumda daha uygun ücretlerle daha vasıflı elemanları istihdam imkanı sağlayacaktır. Bunun yanında alanında uzmanlaşmış kişileri bulmak iç kaynaklardan mümkün olmadığı durumlarda dış kaynaklara başvurma yoluna gidilebilir.

Kişilerin istedikleri nitelikte elemanları bulmak için aldıkları tedbirler ve bu tedbirleri uygulama durumları incelenmiştir. İstenilen nitelikte eleman bulmak için kişilerin büyük çoğunluğunun işe yeni alınanları eğitmek, organizasyonun imajını pazarlamak ve var olan çalışanları yeniden eğitmek, beceriler konusunda esnek davranma, esnek çalışma saatleri, ücretleri artırma ve yaş konusunda esnek davranma konusunda tedbirler aldığı sonucuna ulaşılmıştır. Kişilerin yüzde 51'nin part time çalışma konusunda tedbirler aldığı, ancak yüzde 49'nun ise istediği nitelikte elemanları bulmak için bu konuda tedbirler almadığı da belirlenmiştir. Günümüzde esnek çalışma özellikle uzmanlık gerektiren bilişim teknolojileri gibi işlerde yaygınlık kazanmaktadır. Eğer gerçekten işletme için faydalı olacaksa ve şirkete artı değer katacaksa bu yönde bir işe alıma da gidilebilir. Bu sayede daha kritik, uzmanlık gerektiren işler konuyla ilgili uzmanlara daha kısa sürede yaptırılabilir.

Çalışmada işgören seçimi ile ilgili yaşanan sıkıntılar olup olmadığı, işletmeden kaynaklanan zorluklar ve sıkıntılarının nedenleri belirlenmeye çalışılmıştır. Kişilerin çoğunluğu işletmede bir İK bölümü olmamasından dolayı işletmede işgören seçimi konusunda yeterli uzman olmayışı nedeniyle sıkıntılar yaşanabileceğini ifade etmiştir. Bunun yanı sıra işletmede bu tür işlere pek önem verilmemesi nedeniyle işletme için sıkıntılar, zorluklar yaşanabileceğini ifade etmiştir. Büyük işletmelerde doğru elemanın istihdam edilebilmesi için mutlaka bir İK bölümünün bulunması ve bu bölümde çalışanların da yeterli eğitim, bilgi ve beceriye sahip olması gerekmektedir.

Ayrıca çalışmada kişilerin büyük çoğunluğunun personel seçimi sırasında; iş başvurusunda bulunan adayın kendini doğru ifadelerle anlatabilmesine, adayın genel görünümüne, giyimi ve temizliğine dikkat ettiği ve işe karşı ilgisini ölçtüğü sonucuna ulaşılmıştır. Bunun yanı sıra personel seçimi sırasında, adayın psikomotor becerileri kullanabilme yeterliliğini, karar verebilme ve yönetebilme yeterliliğini, daha önceki işinde mesleki olarak ne kadar geliştiğini ölçtüğü ve adayın işle ilgili neler yapabileceği dikkat ettiği belirgin özelliklerdir. Personel seçimi sırasında adayın ilk izlenimi iyi değerlendirilmeli, yetkinlikleri iyi ölçülmelidir. İş ahlakı, iş disiplini, işi sahiplenmesi gibi özellikleri test edilmelidir.

Çalışmada firmaların insan kaynakları planlamasını belirleyen birim ile firmanın personel ihtiyacının sağlandığı kaynaklar arasında ilişki olup olmadığı incelenmiştir. Analiz sonucunda; firmanın insan kaynaklarını belirleyen birim ile firmanın personel ihtiyacının sağlandığı kaynaklar arasında ilişki olmadığı belirlenmiştir. Çalışmada İ.K planlamasını sadece üst yönetimin belirlediği düşünen kişilerin yüzde 80'nin firmanın personel ihtiyacını dış kaynaklardan sağlandığını düşündüğü, İ.K planlamasını sadece İ.K departmanının belirlediği düşünen kişilerin ise yüzde 56'sının firmanın personel ihtiyacını sadece iç kaynaklardan sağladığını düşündüğü belirlenmiştir. İ.K planlamasını hem üst yönetim hem İ.K departmanı birlikte planlar diye kişilerin ise yüzde 50'si iç kaynaklardan, yüzde 48'i dış kaynakların personel ihtiyacının sağlandığını düşündüğü sonucuna ulaşılmıştır.

Çalışmada kişilerin eğitim düzeyleri ile işletmenin eleman yerleştirmede dikkat ettiği kriterlere ilişkin görüşleri arasında ilişki bulunmadığı belirlenmiştir. Çalışmada üniversite mezunların çoğunlukta olduğu ve işletmeye eleman yerleştirmede en çok işle ilgili yeterli bilgiye sahip olması, mesleki deneyimin olması ve işle ilgili bir lisans bölümünü bitirmiş olmasının kriter olarak ele alındığı ortaya çıkmıştır. Günümüzde işe alımda en fazla dikkat edilen deneyim kriteri üniversiteyi yeni bitirenler için büyük dezavantaj yaratmakta, pek çok üniversite mezunu kendi bölümüyle ilgili iş fırsatları yakalayamadığı için farklı alanlarda çalışmak zorunda kalmaktadır.

Çalışmada ayrıca kişilerin yaşlarına göre; firmaya istenilen nitelikte eleman bulmak için firma içinde çeşitli tedbirleri uygulama durumları arasında farklılıklar bulunduğu belirlenmiştir. Analiz sonucunda esnek çalışma saatleri ve organizasyonun imajını pazarlanması konusunda genellikle 20-30 yaş aralığında olanların, diğer yaş aralığında olanlara göre bu konularda daha çok tedbir uygulandığı tespit edilmiştir. Kişilerin yaşlarına göre, var olan çalışanlar ile yeni alınan çalışanları eğitime, yaş ve beceriler konusunda esnek davranma, part time çalışma, ücretleri artırma konusunda tedbir uygulama konusunda çok büyük farklılıklar olmadığı belirlenmiştir. Özellikle yeni işe başlayan gençlere işe alıştırma konusunda çalışmalar yapılması faydalı olabilecektir.

Kişilerin eğitim düzeyine göre, personel seçerken iş başvurusunda bulunan adayın, önceki işindeki mesleki gelişimini ölçülmesi gerektiğine ilişkin görüşleri arasında farklılıklar bulunduğu belirlenmiştir. Lise mezunları ile lisansüstü eğitim mezunları arasında görüş farklılıklarının daha çok olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Özellikle yüksek lisans/doktora mezunları personel seçerken iş başvurusunda bulunan adayın, önceki işindeki mesleki gelişimini ölçülmesi gerektiğini düşünmektedir.

Çalışmada yer alan kişilerin cinsiyetlerine göre, personel seçerken iş başvurusunda bulunan adayın, genel görüntüsüne, giyimi ve temizliğine dikkat edilmesi gerektiğine ilişkin görüşleri arasında farklılıklar bulunmadığı görülmüştür. Buna göre hem kadınların hem erkeklerin bu konuda benzer görüşte olduğu ve adayın, genel görüntüsüne, giyim temizliğine dikkat edilmesi gerektiğini savundukları belirlenmiştir.



Son olarak çalışmada firmanın insan kaynaklarını politikalarını belirleyen birim ile işletmeye eleman alınan dönem arasında ilişki olduğu belirlenmiştir. Sonuçlara bakıldığında; İ.K politikalarını sadece üst yönetimin uyguladığını düşünen kişilerin hepsi işletmeye yeni gelişmeler sonucu uzman elemana ihtiyaç duyulduğunda eleman alımı olduğunu düşünmektedir. “İ.K politikalarını hem üst yönetim hem İ.K departmanı birlikte uygular “diyen kişilerin büyük çoğunluğu ise yapılan yatırımlar nedeniyle büyüme varsa, boşalan görev yerlerinin doldurulması gerekiyorsa, yeni gelişmeler sonucu uzman elemana ihtiyaç olduğu dönemlerde işletmeye yeni eleman aldıkları düşünmektedir.

Bu çalışmada ankete katılan bankada çalışanların çalıştıkları bankada üst yönetim ve insan kaynakları departmanı ile birlikte insan kaynakları departmanlarının olduğu, bu bölümlerin teknik ve uzman elemana gereksinimi varsa ya da boşalan görev yerlerini doldurması gereken dönemlerde işletmelerin eleman aldıkları, eleman alırken işe alım yöntemlerinin kullanıldığı ve insan kaynakları personel seçerken de daha çok iç kaynaklardan personel almakta olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu bağlamda insan kaynakları yönetiminde işe alım konusunda çalışanlara ve bankalara ilişkin öneriler aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

- a. Bankalarda insan kaynakları nitelikli personeli işe almak için bankalar personel gereksinimi duyulan alanları ve işin gerektirdiği kabiliyetleri belirlemeli, psikoteknik testleri ve değerlendirme profili hazırlamalıdır. Bunun için insan kaynakları departmanındaki kişiler doğru işe alım sürecini gerçekleştirecek eğitim, bilgi ve tecrübeye sahip elemanlardan oluşması gerekmektedir. Firma insan kaynakları müdürleri işe alımda gerekli olan ön çalışmalara önem vermeli ve bu alanda kendilerini geliştirmelidirler.
- b. Bankaların insan kaynakları işe alımlarda işe en iyi adayın değil, en uygun adayın işe alınması gerekliliğini benimsemelidirler.
- c. Dış kaynaklardan işe alım dışında, iç kaynaklardan da elemanları işe alıp yetiştirerek verimli olmaları sağlanabilir.
- d. İnsan kaynakları müdürlerinin işe alımda kullanacağı yöntemi işe ve iş yerine uygun bir şekilde tespit etmesi ve uygulaması gerekmektedir.

- e. Personel verimliliğini ve üretimde kaliteyi artırmak için iş ve zaman etüdünün yanı sıra personel görüşlerine, personelin kişisel kabiliyetlerini geliştirmesine ve ortaya çıkarmasına önem verilmelidir. Personel motivasyonun yüksek tutulması, insan kaynakları müdürlerinin gerekli ödüllendirme metotlarını bilmesi ve uygulaması gerekmektedir.
- f. İşe alımda işin gerektirdiği kabiliyetlerle ilgili işe alım yöntemlerin uygulanabilmesi ve verimli olabilmesi için işe alım yapan bireylerin işe alım yöntemleri hakkında yeterince bilgiye sahip olması, bu alanda oluşan yenilik ve değişimleri yakından takip etmeleri gerekmektedir. Çalışanlar da işe alım sürecinde yapılacak olan yöntemler hakkında bilgi sahibi olmalıdır.
- g. Personel ve insan kaynakları müdürlerinin arasındaki iletişim kopukluğunu ortadan kaldırmak için, insan kaynakları müdürlerinin, personelleri işe aldıktan sonra onların çalışmalarını ve iş konusundaki gelişmelerini takip etmeleri ve personel görüşlerine daha fazla önem vermeleri gerekmektedir.
- h. Bankaların doğru elemanı işe alması, yanlış eleman seçiminin örgüte vereceği zararı önleyecektir.
- i. Bankaların işgücü devir hızını düşürmesi bankada personel verimliliğinin artmasını sağlayacaktır.
- j. Banka içinde çalışanlar arasında yetenekli olanlara kariyer evrelerinde yükselmelerinin sağlanması daha nitelikli ve örgütsel bağlılığı yüksek çalışanların çoğalmasını sağlayacaktır.

## KAYNAKÇA

### *Kitaplar*

Acar, A. C., 2009. *İnsan kaynakları yönetimi*, İstanbul: Beta Yayınları.

Açıkalın, A., 1994. *Çağdaş örgütlerde insan kaynağının yönetimi*. Ankara: Pegem Yayıncılık.

Açıkalın, A., 2000. *İnsan kaynağının yönetimi geliştirilmesi*. 2. Baskı. Ankara: Pegem Yayıncılık.

Aksoy, Ş., 1986. *Personel yönetimine giriş*. Ankara: METU.

Akyüz, Ö. F., 2001. *Değişim rüzgârında stratejik insan kaynakları planlaması*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Aldemir, C. Ataoğlu, A. Budak, G., 2004. *İnsan kaynakları yönetimi*. 5. Baskı, İzmir: Fakülteler Kitabevi Barış Yayınları.

Aldemir, C., Ataoğlu, A. ve Budak, G., 1998. *Personel yönetimi*. 2. Baskı, İzmir: Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi.

Anonim. 1990. *İş Analizi ve İş Tanımları*. Ankara.

Anonim. 1990. *İş Gören Bulma ve Seçme*. Ankara.

Argon, T. ve Eren, A., 2004. *İnsan kaynakları yönetimi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

- Aykaç, B., 1999. *İnsan kaynakları yönetimi ve insan kaynaklarının stratejik planlanması*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Aykaç, B., 2007. *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Barutçugil, İ., 2004. *Stratejik insan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Bayraktaroalu, S., 2000. *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Genişletilmiş 2.Baskı. Sakarya: Sakarya Kitabevi.
- Bayraktaroglu, S., 2003. *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Sakarya: Sakarya Kitabevi.
- Bayraktaroğlu, S., 2008. *İnsan kaynakları yönetimi*. Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Baysal, A. C., 1993. *Çalışma yaşamında insan*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın No: 225. Avcıol Basım.
- Berzek, M. A. N. 1993. *Human resource managment*. İstanbul.
- Bingöl, D., 1997. *İnsan Kaynakları Yönetimi*. 3.Baskı. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Bingöl, D., 2006. *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Arıkan Yayıncılık.
- Büyükuslu, A. R., 1998. *Globalizasyon boyutunda insan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Der Yayınları.
- Büyükuslu, K., 1996. *Endüstri ilişkileri boyutunda çok uluslu şirketler ve insan kaynağı yönetimi teori ve uygulama*, İstanbul: Der Yayınları.
- Can, H. Kavuncubaşı, Ş. ve Yıldırım, S., 2009. *Kamu ve özel kesimde insan kaynakları yönetimi*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Cascio, F. W. 1994. *Managing human resources: productivity, quality of work life, profits*. 3.Edition. Turkey: McGraw-Hill, Inc.,

- Ceylan, R., 1992. *İşgören yönetimi*. Eskişehir: Tamer Ofset.
- Çetin, C. Rarmond A. Noe, (Edt.). 1999. *İnsan kaynaklarının eğitim ve gelişimi*. İstanbul: Betaş Basım Yayım.
- Dalay, İ., Coşkun, R. ve Altunışık, R., 2002. *Stratejik boyutuyla modern yönetim yaklaşımları*. İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Dolgun, U. 2010. *İnsan kaynakları yönetimi*, Bursa: Ekin Basım Yayım Dağıtım.
- Eren, E., 2001. *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. 7.Baskı. İstanbul: Beta Yayınları.
- Ergin, C., 2002. *İnsan kaynakları yönetimi (psikolojik yaklaşım)*. Ankara: Academyplus Yayınevi.
- Ergin, C., 2005. *İnsan kaynakları yönetimi psikolojik bir yaklaşım*. 3. Basım. Ankara: Elma Yayınevi.
- Fındıkçı, İ. 2003. *İnsan kaynakları yönetimi*. 5. Baskı. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Fındıkçı, İ., 2000. *İnsan kaynakları yönetimi*. 2. Baskı. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.
- Geylan, R., 1992. *Personel yönetimi*. Eskişehir: Met Yayınları.
- Gök, S., 2006. *21. yüzyılda insan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.,
- Gürbüz, G. Ö. 2002. *Personel araştırmaları ve işgören seçme süreci*. İstanbul: Literatür Yayınları.

- Gürüz, D. ve Yaylacı, Ö. G., 2007. *İletişim gözüyle insan kaynakları yönetimi*. İstanbul: MediaCat.
- Güven, S., 2001. *Sosyal politikanın temelleri*. 3. Basım. Bursa: Ezgi Yayınları.
- Kalkandelen, H. 1997. *Örgütlerde yeniden yapılanma ve norm kadro*. Ankara:Anı Yayıncılık.
- Kaynak, T. ve diğerleri, 1998. *İnsan kaynakları yönetimi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını Yayın No: 276.
- Kaynak, T. ve diğerleri. 2000. *İnsan kaynakları yönetimi*. İ.Ü.İ.F.İ.İ.E. Araştırma ve Yardım Vakfı Yayın No:7, İstanbul: Dönence Basın Evi.
- Okur, M. E., 2002. *İnsan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Türk Tekstil İşverenleri Sendikası.
- Özgen, H., Azim, Ö. ve Yalçın, A., 2005. *İky, kapsamı, tanımı, amaçları ve işlevleri*. Adana: Nobel Kitabevi.
- Öztürk, Z. 1995. *İşletmelerde personel seçim yöntemleri ve psikoteknik*. Ankara.
- Palmer, M. ve Kenneth, J. W., 1993. *İnsan kaynakları, kişisel gelişim ve yönetim dizisi*. Doğan Şahiner (Çev.). İstanbul: Rota Yayınları.
- Püsküllüoğlu, A., 2004. *Türkçe sözlük*. Ankara: Arkadaş Yayınevi.
- Sabuncuoğlu, Z., 2000. *İnsan kaynakları yönetimi*. Bursa: Ezgi Kitapevi Yayınları.
- Sabuncuoğlu, Z., 2005. *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Bursa: Alfa Yayınları.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Özkalp, E., 1987. *Örgütlerde davranış*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi A.Ö.F. Yayını.

- Sabuncuoğlu, Z., 2000. *İnsan kaynakları yönetimi*. Bursa: Ezgi Kitapevi.
- Sabuncuoğlu, Z., 2009, *İnsan kaynakları yönetimi uygulama örnekleriyle*. 4. Baskı. Bursa: Furkan Ofset.
- Saruhan, Ş. C. ve Özdemir, A. Ö. 2004. *Değer hedefli işletmecilik*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Nihad Sayar Eğitim Vakfı.
- Savaş, A. T. 2005. *Kariyer yönetiminde performans değerlendirme sisteminin Rolü*. İstanbul: Çantay Yayınları.
- Savaş, A. T., 2005. *360° performans değerlendirmesi ve ücret yönetimine etkisi*. İstanbul: Çantay Yayınları.
- Şenkal, A., 1999. *Sendikasıız endüstri ilişkileri*. Ankara: Kamu-İş Yayınları.
- Şenturan, Ş., 2007. *İnsan kaynakları: yönetsel ve örgütsel açıdan*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Şimşek, Ş., 2002. *İşletme Bilimlerine Giriş*. 9. Basım. Konya: Günay Ofset.
- Tanus, H. Z., 2004. *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Toker, D. 1995. *Organizasyonlarda davranış*, İstanbul: Okan Yayıncılık.
- Toker, D., 1990. *İşletmelerde İşgören Tedarik ve Seçimi*, İstanbul: Wess Yayınları.
- Tutum, C. 1974. Devlet memurları kanun'un genel bir eleştirisi. *Amme İdaresi Dergisi*, 7(4), ss.52-72.

Uluçınar, T. A., 2000.*Grup dinamiği ve çatışma yönetimi*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.

Uyargil, C. ve diğerleri. 2009. *İnsan kaynakları yönetimi*. 4. Baskı. İstanbul: Beta Yayınları.

Yalçın, S., 1994. *Personel yönetimi*, İstanbul: İ.Ü.İ. Fakültesi Yayın No:483.

Yüksel, Ö., 2000, *İnsan kaynakları yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.

Yüksel, Ö., 2007. *İnsan kaynakları yönetimi*, 6. Baskı. Ankara: Gazi Kitabevi.



### ***Sürelî Yayınlar***

- Acar, H. 2000. Milli Eğitim Bakanlığına bağlı eğitim kurumlarında yönetici ve öğretmenler bakımından norm kadro uygulaması ve Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi mezunlarının istihdam sorunları. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, **1-2**, ss.53-66.
- Acar, H. 2001. Milli Eğitim Bakanlığına bağlı eğitim kurumlarında yönetici ve öğretmenler bakımından norm kadro uygulaması. *Eğitimde Kürşad Yılmaz, Güven Özdem yansımalar: IV. 2000 yılında Türk Milli Eğitim örgütü ve yönetimi*. Ankara: Öğretmen Hüseyin Hüsnü Tekışık Eğitim Araştırma Geliştirme Vakfı Yayınları.
- Büyükuslu, A. R., 1998. Türkiye'de insan kaynakları yönetimi ve gelişimine kritik bir yaklaşım. *Mess Mercek Dergisi*.
- Gürçay, C. ve Seçer, B., 2000. İnternetin insan kaynağı seçim sürecinde aday toplama amacıyla kullanımı. *MESS Mercek Dergisi*, **18**, ss.110-120.
- Özakman, S., 1994. Stratejik insan kaynakları planlaması. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yönetim Dergisi*. **19**.
- Yılmaz, K., Özdem, G., 2004. Norm Kadro Çalışmalarının Üniversitelerde Uygulanabilirliği: Nitel bir Araştırma. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, **37(2)**, ss.115-136.

### ***Diğer Yayınlar***

- Davranış Bilimleri Enstitüsü. *Dbe psikolojik danışmanlık*. [online]. <http://www.dbe.com.tr/tr-TR/Content/Default.aspx>, [Erişim tarihi 23 Ocak 2012].
- Döven, M. S., (2003). Türkiye’de insan kaynakları uygulamalarının değerlendirilmesi (Amasya ili çevresinde bir uygulama), *Yüksek Lisans Tezi*, Sakarya: Sakarya Üniversitesi SBE.
- Ferik, F. 2006. İnsan kaynakları gelişim süreci, [çevrimiçi] <http://www.ikademi.com/yonetim-dusuncesinin-evrimi/1351-insan-kaynaklarinin-gelisim-sureci.html>, [Erişim tarihi 10. Aralık 2011].
- Keser, A., 2002. Değişen yönleriyle personel yönetimi: insan kaynakları yönetimi. *İş-Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*. 4(1). [online]. [http://www.isgucdergi.org/index.php?arc=arc\\_view.php&ex=275&inc=arc&cilt=&sayi=&year](http://www.isgucdergi.org/index.php?arc=arc_view.php&ex=275&inc=arc&cilt=&sayi=&year). [Erişim tarihi 13.01.2011].
- Küçükkaya, G. (2006). İnsan kaynakları yönetiminde personel seçimi ve bir uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Mahmut, G., (2000). Kobilerde stratejik insan kaynakları yönetimi (Gebze uygulaması). *Yüksek Lisans Tezi*, Sakarya: Sakarya Üniversitesi SBE.
- Opçin, M., (1999). Stratejik insan kaynakları yönetimi ve Çanakkale’de gıda sektöründe bir uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi SBE. s.55.

Paksoy, M. 1988. İşletmelerde personel secim sureci ve psikoteknik yöntemin bu süreçteki yeri. *Hizmetiçi Eğitim Programı, Yönetim Semineri*. Gebze: Milli Eğitim Gençlik ve Spor Bakanlığı, 1-4 Mart. Sabuncuoğlu, Z. (Akt.). 2005. *İnsan kaynakları yönetimi*. Bursa: Alfa Yayınları.

Selamoğlu, A. 1999. İstanbul Üniversitesi Çalışma Ekonomisi 4 İnsan Kaynakları Yönetimi Ders Notları.

## **EKLER**

## **EK1: ANKET FORMU**

### **DEĞERLİ ÇALIŞANLAR**

Akademik çalışmamızın konusunu oluşturan işe alım süreci, işletmede verimli çalışabilecek doğru elemanın bulunup seçilmesi açısından önemli bir süreçtir.

Araştırma sonucunda elde edilecek bilgiler akademik bir çalışma için kullanılacaktır. Vereceğiniz tüm bilgiler gizli tutulacak hiçbir kimse ve / veya kuruluşa verilmeyecektir. Soruları dikkatle okuyarak, sorulara tarafsız, objektif, samimi, gerçek duygu ve düşüncelerinizi yansıtmamız araştırmanın amacına ulaşması için önemlidir.

Ankete ayıracağınız zaman ve göstereceğiniz özenden dolayı şimdiden teşekkür ederim.

**Sıdıka Deniz Kızıoğlu**  
**Y.Lisans Öğrencisi**

1. Cinsiyetiniz?

- Kadın  
 Erkek

2. Eğitim düzeyiniz?

- Lise  
 Üniversite  
 Lisansüstü (Yüksek Lisans/Doktora)

3. Yaşınız?

- 20-30  
 31-40  
 41-50  
 51+

4. Firmadaki toplam çalışma süreniz?

- 1 yıldan az
- 1-5 yıl
- 6-10 yıl
- 11-15 yıl
- 16 + yıl

### **İNSAN KAYNAKLARINA VE İŞE ALIM SÜRECİNE İLŞKİN BİLGİLER**

5.Firma, insan kaynaklarından sorumlu bir departmana sahip mi?

- Var
- Yok

6. Firmada insan kaynakları planlamasını belirleyen birim hangisidir?

- Üst Yönetim
- Üst Yönetim ve İnsan Kaynakları Departmanı Birlikte
- Sadece İnsan Kaynakları Departmanı

7.İşletmenize hangi dönemlerde eleman alırsınız?

- Yapılan yatırımlar nedeniyle büyüme söz konusu ise
- Yeni değişmeler ve gelişmeler sonucu teknik ve uzman elemanlara gereksinim duyuluyorsa
- Boşalan görev yerleri için
- Hepsi

8.İşletmenize yeni personel seçmeden önce aşağıdaki ön çalışmalardan hangilerini yapıyorsunuz?(Yaptığınız ön çalışmaların hepsini işaretleyiniz)

- İşin ve iş yerinin tanımlanması
- İşin gerektirdiği yeteneklerin tanımlanması
- Psikoteknik test bataryalarının oluşturulması
- Değerlendirme profilinin oluşturulması

9.İşin niteliklerine ve işletmeye uygun personel seçilemezse,.....

- İş kazaları artar
- Fire ve israf artar
- İşletmenin iklimi bozulur
- Hepsi

10.Personel seçiminde hangi teknikleri kullanıyorsunuz?

- Görüşme tekniği
- Sınav tekniği
- Psikolojik testler (psikoteknik)
- Hepsi

11.Personel seçiminde hangi aşamaları izliyorsunuz? (kullandığınız tüm aşamaları işaretleyiniz)

- Başvuru formlarının doldurulması ve ilk eleme görüşmesi
- Sınav yapma ya da bazı testlere tabi tutma
- Geçmişteki deneyim ve öğreniminin araştırılması
- Deneme süresi

12.İnsan kaynakları politikası; işletmelerde görevlerin etkin ve verimli bir şekilde yerine getirilmesini sağlayacak işgörenin seçilmesi, eğitilmesi, uluslararası ölçütlere ve toplam kalite anlayışına uygun olarak yetiştirilmesi ve hizmet birimlerinde görevlendirilmesi olarak tanımlanmaktadır. İşletmenizde hangi insan kaynakları politikası uygulanıyor? Lütfen belirtiniz.

- Seçme ve işe alma
- Oryantasyon Programı
- Performans değerlendirme
- Kariyer planlaması
- Eğitim
- Ücretlendirme ve diğer sosyal olanaklar

13. Bu politika kim/hangi birim tarafından uygulanıyor?

- Üst yönetim
- Sadece İ.K. bölümü
- Üst yönetim ve İ.K bölümü ile birlikte
- Diğer (belirtiniz) .....

14. İşletmeniz için yeni elemanı nasıl temin edersiniz?

- Çeşitli ilanlarla veya bireysel başvurularla
- Çalışan personelin önerileriyle
- Eğitim kurumlarından veya mesleki kuruluşlardan
- Hepsi

15. İşletmenin eleman yerleştirmede en fazla dikkat ettiği kriter hangisidir?

- İlgili bölümle ilgili bir lisans programını bitirmiş olması
- İşle ilgili yeterli bilgiye sahip olmak
- Mesleki deneyiminin olması
- Tanıdık biri olması

16. Firmada personel ihtiyacı daha çok hangi kaynaklardan karşılanmaktadır?

- İç kaynaklar (Firma içi çalışanlar) (17.Soruya Geçiniz.)
- Dış kaynaklar (18.Soruya Geçiniz.)
- İşletmede çalışanların ve tanıdıkların tavsiyeleri

17. Firmanın personel temininde daha çok iç kaynaklara başvurma nedeni nedir?

- Ekonomik olması
- Dış kaynaklardan sağlanacak personelin firmaya uyumu, eğitimi, kurum değerlerini benimseme güçlükleri gibi sorunları ortadan kaldırması
- Kurumdan dışarıya gidecek beyin göçünün önlenmesi
- Alt kadrolara fırsat verilmesi ve yeni yeteneklerin keşfedilmesi

18. Firmanın personel temininde daha çok dış kaynaklara başvurma nedeni nedir?



- ( ) Mevcut alışkanlıklar ve yeteneklerin yanında firmaya farklı bakış açıları ve yaklaşımların kazandırılması
- ( ) Çalışanlar arasında olumlu yönde bir rekabet ortamı yaratması
- ( ) Firmada mevcut pozisyona uygun personel bulunamaması

19. İsteddiğiniz nitelikte elemanları bulmak için aşağıdaki tedbirlerden bir ya da birkaçını uyguluyor musunuz?

	<i>Evet</i>	<i>Hayır</i>
Esnek çalışma saatleri	( )	( )
Yaş konusunda esnek davranma	( )	( )
Beceriler konusunda esnek davranma	( )	( )
Var olan çalışanları yeniden eğitmek	( )	( )
İşe yeni alınanları eğitmek	( )	( )
Part-time çalışma	( )	( )
Ücretleri arttırma	( )	( )
Organizasyonun imajını pazarlamak	( )	( )

20. İşgören seçimi ile ilgili yaşadığınız, işletmenizden kaynaklanan zorluklar ve sıkıntılar var mıdır? Varsa nedenleri nelerdir? (Birden fazla seçeneği işaretleyebilirsiniz)

- ( ) İşletmenin bir İKY politikası yok
- ( ) İşletmede işgören seçimi konusunda yeterli uzman yok
- ( ) İşletmede bir İK bölümü yok
- ( ) İşletmemizde bu tür işlere pek önem verilmez
- ( ) Diğer (belirtiniz):.....

21. Lütfen soruları görüşünüze uygun seçeneği işaretleyerek cevaplayınız.

\*İlk 7 soru Personel seçimi sırasında dikkat edilen özelliklere yönelik sorulardır.

	<b>Evet</b>	<b>Hayır</b>	<b>Bazen</b>
1. Personel seçimi yaparken, iş başvurusunda bulunan adayın genel görünümüne, giyimi ve temizliğine dikkat ediyor musunuz?			
2. Personel seçimi yaparken, iş başvurusunda bulunan adayın kendini doğru ifadelerle			

anlatabilmesine dikkat ediyor musunuz?			
3.Personel seçimi yaparken, iş başvurusunda bulunan adayın psikomotor becerileri kullanabilme yeterliliğini ölçüyor musunuz?			
4.Personel seçimi yaparken, iş başvurusunda bulunan adayın karar verebilme ve yönetebilme yeterliliğini ölçüyor musunuz?			
5. Personel seçimi yaparken, iş başvurusunda bulunan adayın işle ilgili gelecekte neler yapabileceğini soruyor musunuz?			
6. Personel seçimi yaparken, iş başvurusunda bulunan adayın daha önceki işinde mesleki olarak ne kadar geliştiğini ölçüyor musunuz?			
7. Personel seçimi yaparken, iş başvurusunda bulunan adayın işe karşı ilgisini ölçüyor musunuz?			
8.Çalışanlarınızın çoğunluğu işle ilgili yeni bir yöntemle karşılaştığında ya da yeni bir makineyi kullanırken zorluk yaşıyor mu?			