

T.C  
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
İNSAN KAYNAKLARI VE ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM BİLİM DALI

**İNSAN KAYNAKLARI İŞE ALIM SÜRECİ:  
BANKACILIK SEKTÖRÜ UYGULAMALARI ÜZERİNE  
BİR ARAŞTIRMA**  
Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan  
**Hatice AKYOL**

İstanbul, 2019

T.C  
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
İNSAN KAYNAKLARI VE ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM BİLİM DALI

**İNSAN KAYNAKLARI İŞE ALIM SÜRECİ:  
BANKACILIK SEKTÖRÜ UYGULAMALARI ÜZERİNE  
BİR ARAŞTIRMA**  
Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan  
**Hatice AKYOL**  
Öğrenci Numarası:  
165578814

Danışman  
Dr. Öğretim Üyesi Ahmet KOVANCI

İstanbul, 2019

## YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “İNSAN KAYNAKLARI İŞE ALIM SÜRECİ: BANKACILIK SEKTÖRÜ UYGULAMALARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmamın içinde kullandıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Hatice AKYOL

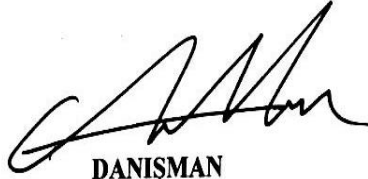


T.C.  
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ  
TEZLİ YÜKSEK LİSANS SINAV TUTANAĞI

30.05.2019

Enstitümüz *İşletme* Anabilim Dalı *İnsan Kaynakları ve Örgütsel Değişim* Programı yüksek lisans öğrencilerinden 165578814 numaralı *Hatice AKYOL* "Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim – Öğretim Yönetmeliği"nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği "*İnsan Kaynakları İşe Alım Süreci: Bankacılık Sektörü Uygulamaları Üzerine Bir Araştırma*" konulu tezini, Yönetim Kurulumuzun 28/05/2019 tarih ve 2019/22 sayılı toplantısında seçilen ve Taksim Yerleşkesinde toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliğinin 29. maddesinin 3. fıkrası gereğince (55) dakika süre ile aday tarafından savunulmuş ve sonuçta adayın tezi hakkında ~~bu kararın oybirliği ile Kabul/Red veya Düzeltme~~ kararı verilmiştir.

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



DANIŞMAN  
Dr. Öğr. Üyesi Ahmet KOVANCI  
(Beykent Üniversitesi)



ÜYE  
Dr. Öğr. Üyesi Talat FİRLAR  
(Beykent Üniversitesi)



ÜYE  
Dr. Öğr. Üyesi Erdal ŞEN  
(Doğuş Üniversitesi)

Adı ve Soyadı: Hatice Akyol  
Danışman: Dr. Öğretim Üyesi Ahmet KOVANCI  
Türü ve Tarihi: Yüksek Lisans Tezi / 2019  
Anahtar Kelimeler: İnsan Kaynakları Yönetimi, iş analizi, işe alım,

## ÖZ

### **İNSAN KAYNAKLARI İŞE ALIM SÜRECİ: BANKACILIK SEKTÖRÜ UYGULAMALARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

Rekabet ve teknolojik gelişmelerinin artışları sonucunda ortaya çıkan günümüz dünyasında işletmeler politikalarının ve devamlılıklarının sürdürülebilirliği açısından mutlak surette değişimler göstermek zorundadır. Bu nedenledir ki, öncelikli değişim işletmelerin temel gücü olan çalışan unsuru üzerinde yoğunlaşmaktadır. Dolayısıyla insan kaynakları yönetimi hususu bu yönüyle işletmelerin önemle planlaması ve uygulaması gereken bir alan olarak karşımıza çıkmaktadır.

İnsan kaynakları yönetim mantığının temel amacı, işe alım sürecinde işe uygun adayın sistematik olarak belirlenmesi ile işletmelerin devamlılığını sağlamaktır. Bu nedenle, işe alım süreçlerinin iyi analiz edilmesi ve kurumun hedeflerine uygun yöntemlerin uygulanabilmesi büyük önem arz etmektedir. Söz konusu uygulamaların etkinliğinin maksimum düzeyde sağlanabilmesi ancak ve ancak insan kaynakları yönetimindeki yenilik ve değişiklikleri takip etmekle mümkün olabilecektir. Bununla birlikte, işe alım sürecinin devamı niteliğinde olan ve şirket verimliliği hususunda büyük önem arz eden bir başka konu ise seçilen personeli işe alıştırmadır. Söz konusu alan işe alım süreci ile bir bütün olarak düşünülebilecek olsa da başlı başına önem arz eden bir unsurdur.

Bu çalışma, insan kaynakları yönetimi özelinde işe alım süreçlerinin detaylarını araştırmak, söz konusu bulguların bankacılık sektöründeki uygulamalara yansımalarını incelemek ve öneriler geliştirmek adına yapılmıştır.

Name and Surname: Hatice Akyol

Supervisor: Dr. Ahmet KOVANCI

Major: Master Thesis / 2019

Key Words: Human Resources Management, recruitment, business analysis

## **ABSTRACT**

### **HUMAN RESOURCES RECRUITMENT PROCESS: A RESEARCH ON BANKING SECTOR PRACTICES**

In today's world, companies have to make absolute changes due to the increase in competition and technological developments in terms of sustainability of their policies and to be able to ensure their continuity. For this reason, the priority change focuses on the employee factor, which is the main power of the companies. Therefore, the issue of human resources management can be identified as an area which the companies should plan and administer with great care.

The recruitment process, which is the first and main function of human resources management, determines the circulation of the employees and can be named as the function that ensures the continuity of the companies. The selection function must be fulfilled effectively in order to reach the human resources suitable for the institution and the job. In order to achieve this, all innovations and developments in the recruitment field should be followed closely. Moreover, changes in the processes of orientation and the continuity of the job, which can be considered as the continuation of the recruitment process, are among the areas that require careful study of human resources management in the new world order.

The aim of this study is to discuss all the details of recruitment, to explain the banking sector and the recruitment practices in this sector, and to offer possible solutions.

## İÇİNDEKİLER

<b>İÇİNDEKİLER</b> .....	<b>VI</b>
<b>GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
BİRİNCİ BÖLÜM .....	3
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ .....	3
<b>1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ</b> .....	<b>3</b>
<b>1.1. İnsan Kaynakları Yönetimin Fonksiyonları</b> .....	<b>5</b>
1.2. İnsan Kaynakları Yönetimin Temel İlkeleri .....	6
<b>2.İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ</b> .....	<b>7</b>
2.1. Personel Yönetiminden İnsan Kaynaklarına Geçiş .....	7
2.2.İnsan Kaynaklarında Olması Gereken Özellikler .....	8
<b>3. İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASININ AMAÇLARI VE ÖNEMİ</b> .....	<b>9</b>
3.1. İnsan Kaynakları Planlamasının Hedefleri .....	10
3.2. İnsan Kaynakları Planının Oluşturulması .....	11
<b>4. İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASINDA GÖZ ÖNÜNDE BULUNDURULMASI GEREKEN ÇEVRESEL FAKTÖRLER</b> .....	<b>12</b>
4.1. Dış Çevresel Faktörler .....	12
4.2. İç Çevresel Faktörler .....	14
İKİNCİ BÖLÜM .....	18
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ YAKLAŞIMLARI .....	18
<b>1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE KLASİK YAKLAŞIMLAR</b> .....	<b>18</b>
1.1. Bilimsel Yönetim Yaklaşımı .....	18
1.2. Yönetim Süreci Yaklaşımı .....	20
1.3. Bürokrasi Yaklaşımı .....	21
<b>2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE NEO-KLASİK YAKLAŞIMLAR</b> .....	<b>22</b>
2.1. Kurt Lewin Önderlik Araştırması .....	24
2.2. Hawtorne Araştırmaları .....	25
2.3. Yankee City Araştırmaları .....	25
2.4. Harwood Araştırmaları .....	26
2.5. Tavistock Enstitüsü Araştırması .....	26

2.6. Douglas Mc Gregor'un X ve Y Kuramı .....	27
2.7. Homans İnsan Grubu Kuramı .....	28
2.8. Argyris Olgunlaşma Kuramı .....	28
2.9. Likert'in Sistem 4 Modeli .....	29
2.10. Maslow Motivasyon Kuramı .....	30
<b>3. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE MODERN YAKLAŞIMLAR ..</b>	<b>31</b>
3.1. Sistem Yaklaşımı.....	31
3.2. Durumsallık Yaklaşımı.....	31
3.3. Şekillendirme Yaklaşımı .....	32
3.4. Ouchi'nin Z Teorisi .....	33
<b>ÜÇÜNCÜ BÖLÜM .....</b>	<b>34</b>
<b>İŞ ANALİZİ VE İŞ TANIMLARI .....</b>	<b>34</b>
<b>1.İŞ ANALİZİ.....</b>	<b>34</b>
1.1. İş Analizi Kavramı ve Amacı .....	34
1.2. İş Analizinin İşlevleri ve Kullanım Alanı .....	35
1.2.1. İş Analizinde Elde Edilen Bilgi Türleri .....	35
1.2.2. İş Analizi Süreci.....	37
1.2.3. İş Analizi Yapılacak İşlerin ve Analizcilerin Belirlenmesi .....	37
<b>2. İŞ ANALİZ FORMUNUN HAZIRLANMASI.....</b>	<b>38</b>
<b>3. İŞLE İLGİLİ VERİLERİN TOPLANMASI VE DEĞERLENDİRİLMESİ</b>	<b>38</b>
<b>4. İŞ TANIMI.....</b>	<b>39</b>
<b>5. İŞ GEREKLERİ.....</b>	<b>39</b>
<b>6. İŞ GEREKLERİ FORMU .....</b>	<b>40</b>
<b>7. İŞ GEREKLERİNİN GRUPLANDIRILMASI (İŞ FAKTÖRLERİ) .....</b>	<b>40</b>
<b>DÖRDÜNCÜ BÖLÜM .....</b>	<b>42</b>
<b>İŞLETMELERDE İŞGÖREN BULMA VE SEÇİMİ .....</b>	<b>42</b>
<b>1. İŞ GÖREN BULMA VE SEÇMENİN ÖNEMİ .....</b>	<b>42</b>
<b>2. İŞ GÖREN İHTİYACININ DUYURULMASI .....</b>	<b>43</b>
2.1. Başvuru Toplama Süreci .....	44
2.2. Başvuru Toplamayı Etkileyen Faktörler .....	45
2.3. Başvuru Toplama Yöntemleri .....	45
2.3.1. İç Kaynaklardan Aday ve İş gören Sağlama.....	45



2.3.2. Dış Kaynaklardan Aday ve İş gören Sağlama .....	47
2.3.3. Alternatif Kaynaklar: .....	50
<b>3. BAŞVURU FORMU .....</b>	<b>52</b>
<b>4. BAŞVURULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ VE KABUL EDİLMESİ ....</b>	<b>52</b>
<b>5. PERSONEL SEÇİMİ.....</b>	<b>53</b>
5.1. Personel Seçim Sürecinin Aşamaları.....	55
5.2. Başvuruda Bulunan Adayların Ön Kabulü.....	55
5.3. İşe Alma Sınav/Testlerinin Yapılması.....	55
5.4. Adaylarla İş Görüşmesinin Yapılması.....	59
5.6. Referans ve Adayla İlgili Bilgilerin Kontrolü .....	63
5.7. Sağlık Kontrolü .....	64
5.8. Personelin Alınacağı Birimdeki Yönetici İle İş Görüşmesi Yapması .....	65
5.9. İş Hakkında İş görene Gerçekçi Bilgiler Verme .....	65
5.10. İşe Alma Kararının Verilmesi .....	66
5.11. İşe Yerleştirme ve Oryantasyon Süreci .....	67
<b>BEŞİNCİ BÖLÜM .....</b>	<b>70</b>
<b>BANKACILIK SEKTÖRÜ UYGULAMALARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA ...</b>	<b>70</b>
<b>1. ARAŞTIRMANIN AMACI.....</b>	<b>70</b>
1.1. Hipotezler .....	70
1.2. Araştırmanın Örneklemi .....	71
1.3. Araştırma Verilerinin Toplanması.....	71
1.4. Verilerin Çözümlemesi.....	71
<b>2. BULGULAR VE DEĞERLENDİRME .....</b>	<b>72</b>
2.1. Anketin Genel Durumu Hususundaki Bulgular .....	72
2.2. İşe Alım Süreci Hususundaki Bulgular .....	76
2.3. Hipotezler Hususundaki Bulgular .....	79
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>81</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>84</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>86</b>

## TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1.1: Kişilerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımları.....	72
Tablo 1.2: Kişilerin Eğitim Düzeyi Dağılımı .....	73
Tablo 1.3: Kişilerin Yaşlarına İlişkin Dağılımlar.....	74
Tablo 1.4: Kişilerin Firmalarındaki Toplam Çalışma Süreleri.....	75
Tablo 1.5 : İşe Alım Süreci Hususundaki Soruların Yüzdelerik Grafik Gösterimi77	
Tablo 1.6: Personel İhtiyacının Belirlenmesinde Kullanılan Yöntemlerin Öneminin Yüzdelerik Grafik Gösterimi .....	78
Tablo 1.7 : Hipotez 1'e Ait Soruların Yüzdelerik Grafik Gösterimi.....	79
Tablo 1.8 : Hipotez 2'ye ait Soruların Yüzdelerik Grafik Gösterimi .....	79
Tablo 1.9 : Hipotez 3'e Ait Soruların Yüzdelerik Grafik Gösterimi.....	80
Tablo 1.10: Hipotez 4'e Ait Soruların Yüzdelerik Grafik Gösterimi.....	80

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1: Kişilerin Cinsiyetlerine Göre Dağılım Grafiği.....	73
Şekil 1.2: Kişilerin Eğitim Düzeyi Dağılımı Grafiği.....	74
Şekil 1.3: Kişilerin Yaşlarına İlişkin Dağılım Grafiği.....	75
Şekil 1.4: Kişilerin Firmalarındaki Toplam Çalışma Süreleri Grafiği .....	76



## GİRİŞ

Günümüz rekabet koşullarında piyasada istikrarlı olmak ve üstünlük sağlamak adına esnek, gelişime açık, bilgi üreten ve bilgiyi kullanabilen İnsan Kaynaklarına sahip olmak önemli hale gelmiştir. İnsan Kaynakları Yönetimi günden güne daha çok konuşulmaya başlanmıştır. Birçok kurum tarafından daha etkili ve başarılı olabilmek için İnsan Kaynakları Yönetiminin etkin olması gerekliliği düşünülmeye başlanmıştır.

Ülkemizde de kurumlarda İnsan Kaynakları yönetiminin önemi fark edilmiştir. Bu yüzden İnsan Kaynaklarının uygulamalarından işgören seçiminden oryantasyon eğitimi dahil tüm insan kaynakları uygulamalarında çağdaş yöntemler kullanılmaya başlanmıştır. Bankalarda insan kaynaklarına önem vermeye başlamış kurumlardan birisidir. Bankaların değişen yenedünya koşullarında satış ve müşteri odaklı pazarlama yaklaşımını kullanmaya başlamaları nitelikli insan faktörünün önemini arttırmıştır.

Bu anlamda çalışmanın birinci bölümünde insan kaynaklarının yönetiminin tanımı, fonksiyonları, temel ilkeleri, insan kaynakları yönetiminin personel yönetiminden farkı, insan kaynakları planlaması, insan kaynakları planlamasını etkileyen faktörlerden bahsedilmektedir.

Çalışmanın ikinci bölümünde insan kaynakları yönetimi yaklaşımlarından Klasik, Nem Klasik ve Modern Yaklaşımlar açıklanmaktadır.

Çalışmanın üçüncü bölümünde insan kaynaklarının bir faaliyeti olan ve işe alım sürecinde önemli olan iş analizinden bahsedilerek iş analizi sonucu bulunan veriler kullanarak oluşturulan iş tanımı ve iş gerekleri ile bunların önemi, amacı açıklanmaktadır.

Çalışmanın dördüncü bölümünde insan kaynaklarının en önemli faaliyetlerinden olan iş gören bulma ve seçmesinin önemli, iş gören bulma kaynakları, personel seçimi için adayların başvuru sürecinden başlayarak iş görüşmesi ile referans araştırması, işe alım kararı, teklif verme, sağlık kontrolü ile işe alım süreçleri tanımlanmaktadır.

Son bölümde ise bankaların verimliliğinin arttırması ve piyasada rekabet koşullarına uygun hareket edebilmesi etkili insan kaynağı sahip olması ile olacaktır. Bundan dolayı kamu bankasında yaptığımız anket çalışmasında çalışanların insan

kaynakları yönetimi ile ilgili görüşlerin demografik özelliklerine göre farklılıkları olup olmadığı belirlenmeye çalışılmış olup insan kaynakları planlaması politikaları ile işe alım süreçleri arasındaki ilişkiler incelenmiştir.



## BİRİNCİ BÖLÜM

### İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

#### 1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

İnsan kaynakları yönetimi, bir örgütün stratejik hedeflerini yerine getirebilmesi için tüm örgütsel faaliyetlerin yerine getirilme sürecidir.

“İnsan kaynakları yönetimi, bir işletmede mal ve hizmet üretiminin ve satışlarıyla bağlantısı bulunan insanların, işletmenin amaçları doğrultusunda çabalarının birleştirilmesiyle hedefe ulaşmalarında insan kaynağının en verimli yollardan sağlanması, kullanılması ve geliştirilmesi için alınan ya da alınması gerekli kararların, tedbirlerin, izlenecek yöntemlerin uygulama sürecidir”<sup>1</sup>. Bir başka ifadeyle insan kaynakları yönetimi, “kurumun devamlılığının sağlanabilmesi ve rakiplerine karşı üstünlük sağlayabilmesi adına gereken insan kaynağının işe alınması ve geliştirilmesi adına oluşturulan politikaların uygulanmasıdır”<sup>2</sup>.

Özgen ve Yalçın’a göre, insan kaynakları yönetiminin temel özellikleri arasında ilk sırada stratejik bir özellik taşıması gelir<sup>3</sup>. Örgüt varlığının devamlılığını ve diğer örgütlere karşı üstünlüğü temel alan insan kaynakları yönetiminin, planlama, yönlendirme ve denetleme faaliyetleri söz konusu özelliğin temelini oluşturmaktadır. Bununla birlikte, insan kaynakları yönetimi esas itibarıyla farklı özelliklere sahip birey ve grupların bir araya gelmesinden beslenir. Farklı özelliklere sahip bireyleri yahut grupları ortak amaç çerçevesinde bir araya getirme ve ortak çıkarlar bakımından bir bağ oluşturması nedeniyle, insan kaynakları yönetimi insan merkezli uygulamaların temel alındığı bir yönetim şekli olma özelliği taşımaktadır. Bu bağlamda insan kaynakları yönetimi, kendini adanmışlık ilkesi gereğince çalışanları insan sermayesi olarak nitelendirmektedir<sup>4</sup>.

İnsan kaynakları yönetiminin bir başka temel özelliği olarak çalışan ilişkilerinde kolektif olmaktan çok bireysel temele dayanmasıdır. Ancak çalışanlar aynı değer ve çıkarları paylaşan bir felsefeye sahip olmalıdır. Tüm bunlara ek olarak

---

<sup>1</sup> Erdal ÜNSALAN, Bülent ŞİMŞEKER, *İşletme Yönetimi 1-2*, Detay Yayıncılık, Ankara, 2012, ss. 263.

<sup>2</sup> Demet GÜRÜZ, Gaye ÖZDEMİR YAYLACI, *İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi*, 2.Baskı, İstanbul: Kapital Medya Hizmetleri, 2005.

<sup>3</sup> Hüseyin ÖZGEN, Azmi YALÇIN, *İnsan Kaynakları Yönetimi Stratejik Bir Yaklaşım*, 3.Bs., Akademisyen Kitapevi, 2015, ss.6

<sup>4</sup> ÖZGEN, YALÇIN, **a.g.e.**, ss.6

insan kaynakları yönetimi, yönetsel bir faaliyet olup, birim yöneticilerinin sorumluluğundadır. Yöneticiler mevcut hedefler ve yönetsel stratejiler çerçevesinde belirlenen plan ve programları uygulamakla yükümlüdür. Söz konusu plan ve programların uygulanması dışında, uygulanan plan ve programlarının verimliliğinin denetlenmesi, raporlanması ve olası her duruma karşı yeni plan ve programların hazırlanması da birim yöneticilerinin sorumluluk alanı içerisinde yer alır. Bu bağlamda insan kaynakları yönetim felsefesi üç temel özelliğe dayanmaktadır. Söz konusu özelliklerden ilki, insan kaynakları yönetiminin temelini insanın oluşturduğu gerçeğidir. Hazırlanan ve uygulanan tüm plan ve programların temelinde insan ve insana ilişkin faaliyetler yer alır. Bu nedenle, insan kaynakları yönetiminin, stratejik olarak belirlediği amaçlara çalışanlarıyla birlikte ulaşılabileceği sonucu ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle insan kaynakları yöneticilerinin, insan sermayesine öncelik vermesi gerekmektedir. İnsan kaynakları yönetiminin temelinde yer alan ikinci özellik ise, örgütsel etkililiğin sağlanması olarak açıklanabilir. Örgütsel etkililik, bütünleşmiş örgüt ve insan kaynakları stratejilerinin geliştirilmesine ve örgütsel kültüre önem verilmesiyle arttırılabilir. Son olarak, insan kaynaklarından en iyi şekilde yararlanmak için, tutarlı ve uyumlu uygulamalar geliştirmek ve uygulamak gereklidir<sup>5</sup>.

İnsan kaynakları yönetiminin, hazırlanan ve uygulanan programların etkin bir biçimde kullanılabilmesi adına söz konusu programların hazırlanması sırasında temel aldığı kavramların ayrımını belirgin bir şekilde yapması gerekmektedir. Bu bağlamda, insan kaynakları projelerinde kullanılan kavramların tanımlarını, yönetim stratejisi içerisindeki önemlerini ve birbirleriyle olan farklarını incelemek yararlı olacaktır. İnsan kaynakları yönetimin temel aldığı kavramlardan ilki, iş gücü ve insan gücü kavramlarıdır. Söz konusu her iki kavram da insan emeğine ve kas gücüne önem verildiği dönemlerde sıkça kullanılmıştır. Kullanıldığı dönemin de bir getirisi olarak, salt kas gücüne dayalı çalışan insanları tanımladığı söylenebilir. Bununla beraber, üretimde makinelerin kullanıma başlamasıyla, iş gücü ve insan gücü kavramlarının tanımı da değişmiş; personel kavramı kullanılmaya başlamıştır. Personel kavramının ortaya çıkışıyla birlikte çalışanlar diğer üretim araçlarından biri olarak görülmeye başlamıştır. İnsan kaynakları yönetiminin kullandığı bir başka

---

<sup>5</sup>ÖZGEN, YALÇIN, **a.g.e.**, ss.6

kavram ise insan sermayesi ya da entelektüel sermaye olarak adlandırılan kavramdır. Söz konusu kavrama göre, işletmede çalışanların nitelikleri, yaptıkları ve yapabileceklerinin toplamından oluşmaktadır<sup>6</sup>.

### **1.1. İnsan Kaynakları Yönetimin Fonksiyonları**

İnsan kaynakları yönetiminin etkin bir süreç yürütebilmesi belirli bir takım fonksiyonları etkin bir şekilde kullanmasına bağlıdır. Söz konusu bu fonksiyonlar, iş gücü planlaması, iş analizi, personel bulma ve işe alma, işe alıştırma ve oryantasyon süreci, işe alınan personelin eğitiminin planlanması ve verilmesi, personelin motivasyonun artırılması için çalışmalar yürütülmesi, personelin disiplin ve verimlilik yönünden değerlendirilmesi, personelin çalışmasına karşılık ücretleme işlemlerinin yapılması şeklinde sıralanabilir<sup>7</sup>.

Bu bağlamda insan kaynakları yönetiminin etkinliği; işletmenin işgücünü oluşturacak adayların başvurusu, başvuru yapan adaylar arasından söz konusu iş için uygun olanların seçilmesi, seçilen adayların işletmenin yapı ve kültürüne alıştırılması ve son olarak işletme içerisinde etkin rol alabilmeleri ve iş başarısı adına eğitimlerinin sağlanması bununla birlikte gerekli moral ve motivasyonun sağlanması gibi ölçülebilir etkenlerle değerlendirilebilir<sup>8</sup>. Bunlara ek olarak insan kaynakları yönetiminin etkin bir şekilde yürütülüp yürülmediğinin tespiti için bir başka önemli unsur ise, çalışan performanslarının objektif ölççeklerle değerlendirilmesi, eşit işe eşit ücret sağlanması hususudur<sup>9</sup>. Etkin bir insan kaynakları yönetimi sağlamak adına bu unsurlar vazgeçilmezdir. Söz konusu ölçülebilir nitelikte olan bu kavramlar, insan kaynakları yönetiminin işlevsel yönünü oluşturmaktadır. Bu bağlamda, insan kaynakları yönetiminin işlevsel faaliyetlerini, istihdam, bütünleştirme, geliştirme ve ücretlendirme olarak dört ana grupta toplamak mümkündür<sup>10</sup>. İstihdam işlevi, iş gücü talebinin ortaya çıkmasından başlayıp, iş ilanının yayınlanması, işe başvuru taleplerinin alınıp değerlendirilmesi, başvuran adaylarla görüşmelerin yapılması ve son olarak personelin işe alımını kapsayan temel süreçtir. Başka bir deyişle, istihdam, insan kaynakları süreçlerini başlatan temel faktör olarak tanımlanabilir.

<sup>6</sup>GÜRÜZ, ÖZDEMİR YAYLACI, **a.g.e.**, ss.23

<sup>7</sup>GÜRÜZ, ÖZDEMİR YAYLACI, **a.g.e.**, ss.36

<sup>8</sup>GÜRÜZ, ÖZDEMİR YAYLACI, **a.g.e.**, ss.37

<sup>9</sup>ÖZGEN, YALÇIN, **a.g.e.**, ss.6

<sup>10</sup>ÖZGEN, YALÇIN, **a.g.e.**, ss.6



İstihdam işlevinin bitimiyle birlikte geliştirme süreci başlamaktadır. Geliştirme süreci, istihdam edilen personelin işe ve iş çevresine alıştırılması ile başlayan, hizmet içi eğitim, performans değerlendirmesi ve son olarak kariyer planlamasını kapsayan süreçtir. Bu bağlamda, geliştirme sürecini istihdam sürecinin ardından istihdam edilen personelden etkin bir yarar sağlama adına önem taşıyan bir süreç olarak tanımlamak mümkündür. İnsan kaynakları yönetiminin bir başka işlevsel yönü ise geliştirme sürecidir. Geliştirme süreci temelinde iş güvenliği, sosyal ve hukuki haklar, sendikalar ve disiplin süreçleri yer almaktadır. Başka bir deyişle geliştirme süreci, istihdamın hukuki yönünü oluşturur. Son olarak ücretlendirme süreci, personelin ve işin gereklerine göre iş değerlendirmesinin yapılması, personele ödenecek ücretin belirlenmesi, hak ediş ve diğer sosyal yardımların belirlenmesi görevlerini yönetir. Bu bağlamda, insan kaynakları yönetiminin mali yönünü oluşturur<sup>11</sup>.

İnsan kaynakları yönetiminin dört ana başlık altında incelenebilen temel işlevleri esas olarak bir bütünü oluşturmaktadır. Başka bir deyişle, her bir işlev diğeriyle yakından ilgilidir ve bir anlamda birbirinin devamını oluşturmaktadır.

İnsan kaynakları yönetimi, söz konusu işlevleri temel ilkeler çerçevesinde yerine getirir. Bu bağlamda, insan kaynaklarına esas teşkil eden temel ilkeleri incelemek faydalı olacaktır.

## **1.2. İnsan Kaynakları Yönetimin Temel İlkeleri**

İnsan kaynakları yönetimi, politika ve stratejiler oluşturulurken gerek işletme içerisinde gerekse diğer işletmelerde yaşanmış tecrübeler sonucunda geliştirilen bir takım ilkeleri esas almak durumundadır.

İnsan kaynakları yönetiminde kullanılan temel ilkeler örgütsel ve yönetsel farklılık da gösterebilir. Buna göre insan kaynakları yönetiminde temel ilkelerden ilki verimlilik ilkesidir. Verimlilik ilkesi, üretim miktarının üretim faktörlerine oranı olarak tanımlanabilir. Bu bağlamda verimlilik ilkesi, insan kaynakları yönetiminin temel ilkeleri ile doğrudan bağlantılıdır<sup>12</sup>.

---

<sup>11</sup>ÖZGEN, YALÇIN, **a.g.e.**, ss.8

<sup>12</sup>ÜNSALAN, ŞİMŞEKER, **a.g.e.**, ss. 266

İnsan kaynakları yönetiminde kullanılan bir başka temel ilke ise, eşitlik ilkesidir. Eşitlik ilkesi, çalışanlar arasında işe alım sürecinden başlayarak işten ayrılma sürecine kadar geçen süre içinde herhangi bir politik, din, dil, renk ve ırk ayrımı yapılmadan tüm insan kaynakları süreçleri yönetilmesi esasına dayanır. Eşitlik ilkesinin bir getirisi olarak güvence ilkesi de insan kaynakları yönetiminin temel ilkeleri arasında sayılabilir. Bu bağlamda güvence ilkesi, mevcut iş görenler ya da işe yeni başlayacak olan iş görenlerin kendilerini diğer çalışanlarla eşit hissetmeleri temeline dayanır<sup>13</sup>. Bununla birlikte güvence ilkesi, iş görenin işi hakkında kendini güvende hissetmesini ve huzurlu olmasını temel alır. Buna göre, gerek işveren gerekse iş gören için kati surette önem arz eden güvence ilkesi, çalışanın verimliliğini ve işin sürekliliğini doğrudan etkileyen bir güce sahiptir.

İnsan kaynakları yönetiminin bir diğer temel ilkesi ise, açıklık ilkesidir. Buna göre açıklık ilkesi, iş görenlerin işverenlerden bekledikleri ve büyük ölçüde başarıyı da beraberinde getiren nedenlerden bir tanesi de kurumun uygulanacak politikaların, alınan kararların, yapılacak değişikliklerin şeffaf bir şekilde iş görenlerine yazılı veya sözlü olarak kurum içi iletişim yöntemleri aracılığı ile bildirimde bulunmalarıdır. Açıklık ilkesinin yanı sıra gizlilik ilkesi de bir diğer temel ilkedir. Buna göre, İnsan kaynakları yönetiminde iş göreni sahip olduğu tüm haklar ve iş gören ile ilgili tutulan tüm bilgiler gizlilik teşkil etmektedir. Özellikle özlük dosyaları ile sorumlu olan kişinin her iş gören ile ilgili bilgilerin gizli tutulmasına özen gösterme yükümlülüğü vardır.

Sonuç olarak, söz konusu ilkeleri birbirinden kesin sınırlarla ayırmak her zaman mümkün değildir. Zira bir ilkede kullanılan kriterlerin diğer ilkeleri de kapsamı nedeniyle, tüm ilkeler iç içe geçmiş bir yapıya sahiptir<sup>14</sup>.

## **2.İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ**

### **2.1. Personel Yönetiminden İnsan Kaynaklarına Geçiş**

Sanayinin ve teknolojinin gelişmesi diğer yandan üretim teknolojilerinde sağlanan gelişmeler, bu gelişmelerin hammaddelerin uzak bölgelere taşınmasına imkân vermesi, iş gücü geçiş genliği ve artan üretimin yeni pazarlara ulaşması,

<sup>13</sup>ÜNSALAN, ŞİMŞEKER, a.g.e., ss. 266

<sup>14</sup> ÜNSALAN, ŞİMŞEKER, a.g.e., ss. 267.

çalışanların işletmelerdeki sayılarının gün geçtikçe artması ve yönetilmeleri konusunda personel yönetiminin varlığına ihtiyaç duymuştur<sup>15</sup>. Sanayi devrimi ilerledikçe sağlanan uzmanlaşma ve gelişen sistemler çalışanların birden fazla alanda uzmanlaşmalarının birden çok bölümün oluşmasının önünü açmıştır. Aynı zamanda sendikal hareketlerin gelişmesi, işçi ücretlerinin, çalışma koşullarının iyileştirilmesi amacı ile işçilerin talepleri ile işveren arasında bir birime ihtiyaç duyulmuştur. Bu nedenle personel yönetimi birimi zaman içerisinde çağa uyum sağlayarak şu anki modern insan kaynaklarının temellerini oluşturmuştur<sup>16</sup>.

Personel yönetimi ve insan kaynakları yönetimi arasında temel benzerlikler olduğu gibi birçok alanda belirgin farklılıklar da mevcuttur. Söz konusu bu farklılıkların başında her iki yönetim şeklinin değişimlere verdiği reaksiyonlar gelmektedir. Bu bağlamda, İnsan kaynakları yönetimi değişime ve değişken şartlara esneklik gösterirken, personel yönetimi değişime karşı direnç gösterir ve mevcut şartların korunmasını hedefler. Bunun getirisi olarak, personel yönetiminin geleneksel bir yapıya sahip olduğu söylenebilir. Bir başka fark ise, personel yönetiminin taktiksel ağırlıklı olmasına karşın insan kaynakları yönetiminin stratejik yapıya sahip olmasıdır. Genel itibariyle personel yönetimi, geleneksel ücret sistemini, finansal ödül düzenini benimser; buna karşın insan kaynakları yönetimi, performansa dayalı ücret sistemini ve finansal olmayan ödül düzenini belirler. Temel farklılıklar incelendiğinde, insan kaynakları yönetiminin personel yönetimine nazaran daha bireysel ve çağdaş yöntemler belirlendiği söylenebilir.

## **2.2.İnsan Kaynaklarında Olması Gereken Özellikler**

İnsan kaynakları alanında etkin bir yönetim sağlayabilme adına, söz konusu yönetimde bulunması gereken temel özellikler mevcuttur. Bu özelliklerin varlığı ve etkin kullanımı insan kaynakları yönetiminin aktif ve verimli kullanılması ile paralel doğrultudadır. Bu bağlamda, esas olarak insan kaynakları yönetimi, objektif olmakla yükümlüdür. Objektif olma ilkesi, insan kaynaklarının gerek planlamasında gerekse

---

<sup>15</sup>ÜNSALAN, ŞİMŞEKER, **a.g.e.**, ss. 267.

<sup>16</sup>Başar İLEK, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 1.Bs.,Tasarı Yayıncılık, İstanbul, 2000, ss.8.

kullanımında temel ilke ve amaç olmalıdır. Bununla birlikte, stresle başa çıkabilme insan kaynaklarında olması gereken bir başka önemli özelliktir. Söz konusu alan gerek yapısı gerekse uygulamaların etkinliğinin sağlanabilmesi açısından birçok sorumluluğa sahip bir alandır. Dolayısıyla insan kaynakları yönetiminde sorumluluk sahibi yöneticiler sorumlulukları nedeniyle ağırlıklı bir stres içinde çalışmalarını yürütmektedirler. Bu nedenle iyi bir stres yönetimi, inşan kaynakları yönetiminin etkinliğinin tam olarak sağlanabilmesi hususunda hayati önem taşımaktadır. İnsan kaynakları alanında yetki sahibi kişilerin, temsil yeteneğinin ve üstünlük alabilme yeteneklerinin gelişmiş olması beklenir. Bununla birlikte, zamanın etkin yönetimi, karar alma ve uygulama yeteneği söz konusu uygulamalarda eşit ve adil olabilme yeteneği de insan kaynakları yetkililerinde bulunması gereken önemli özelliklerdendir<sup>17</sup>.

### **3. İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASININ AMAÇLARI VE ÖNEMİ**

Planlama işletmenin hedeflerinin nasıl ulaşılacağıın belirlenmesidir diyebiliriz. Planlama ulaşılmak istenilen hedefin, ne zaman, nasıl, nerede, kim tarafından, ne kadarlık sürede yapılması gerektiğini ifade eder. Günümüzde planlama, bilgi sistemleri desteğiyle gerçekleştirilir<sup>18</sup>.

İnsan kaynakları planlaması ise, işletmenin şu an ve gelecekte arzuladığı duruma uygun insan kaynağını belirlemesidir. İnsan kaynakları planlaması faaliyetlerinin sonucunda, işletmenin amaçlarına ulaşmasını sağlayacak olması gereken özelliklere sahip, yeterli personelin istihdamını sağlamaktır. Bu bağlamda günümüzde deneyimli ve yetenekli personele ihtiyaç günden güne artmaktadır<sup>19</sup>. Yeni iş görenlerin bulunma ve eğitim masraflarının fazla olması ve personelden beklenen yeterli faydanın sağlanamamasıyla ortaya çıkan sorunlar insan kaynakları planlamasının önemini artırmıştır. Etkili bir insan kaynakları, planlama yaparak boşalacak pozisyonların belirlenmesi ve personelin hangi kaynaktan bulunacağını tespit edebilmektedir. İnsan kaynakları planlaması; yöneticiyi, işletmenin ihtiyacı

---

<sup>17</sup>ÜNSALAN, ŞİMŞEKER, **a.g.e.**, ss. 267.

<sup>18</sup> GÜRÜZ, ÖZDEMİR YAYLACI, **a.g.e.**, ss.97.

<sup>19</sup>ÖZGEN, YALÇIN, **a.g.e.**, ss.14

olan personeli önceden belirleyerek zaman harcamadan ve fazla masraf yapmasından kurtarmaktadır<sup>20</sup>.

İşletmelerde insan kaynaklarını uygulayan birimlerin ilki insan kaynakları yönetici ve uzmanları; ikinci grup ise birim yöneticileridir<sup>21</sup>. İnsan kaynakları süreçleri, söz konusu birimler insan kaynakları süreçlerinin yürütülmesini birlikte ve koordineli şekilde sağlarlar. İnsan kaynakları yöneticileri ise söz konusu süreçlerin yürütülmesi hususunda kurumun diğer birimleriyle iletişim halinde olmak zorundadırlar.

Büyük ve orta ölçekli işletmelerde, yöneticileri de insan kaynakları uygulamalarını yerine getirmek durumundadır. Zira insan kaynakları yönetimi kurumun devamlılığı açısından önemli ve özel bir kaynak olup, etkili ve verimli şekilde yönetilmezse, işletmede verimliliğin düşmesine ve amaçların gerçekleşmemesine neden olabilir. Öte yandan, küçük ölçekli kurumlarda yapıları gereği genel olarak insan kaynakları yönetimi için ayrı bir birim bulunmaz. Bu nedenle, “küçük ölçekli kurumlarda insan kaynakları yönetimi hususunu birim yöneticileri üstlenmiş durumdadır”<sup>22</sup>.

### **3.1. İnsan Kaynakları Planlamasının Hedefleri**

Kurumdaki insan kaynaklarının, kurum içi ve kurum dışı değişmelere uygun olarak etkili bir biçimde geliştirilmesi, gözden geçirilmesi, günün şartlarına göre yapılandırılması ve değerlendirilmesi faaliyetlerini içeren insan kaynakları planlamasının temel amaçları arasında personel eksikliğini gidermek ve iş gücü kazandırmak vardır. İş gücü eksikliğini gidermenin yanı sıra iş gücü fazlalığını önlemek de insan kaynakları planlamasının temel amaçları arasında sayılabilir. Söz konusu temel amaca ek olarak, personel maliyetlerinin kontrol edilmesi ve düzenlenmesi, istihdam edilmiş mevcut personelden en yüksek düzeyde fayda sağlanması, yeni personel istihdamında ekonomikliğin sağlanması, toplumda iş gücü ve başlıca ekonomik dinamiklerin güncel olarak takip edilmesi ve uygulanması, personele uygulanacak ücret kademelerin ve personelin eğitim ihtiyaçlarının

---

<sup>20</sup>ÜNSALAN, ŞİMŞEKER, **a.g.e.**, ss. 267.

<sup>21</sup>ÜNSALAN, ŞİMŞEKER, **a.g.e.**, ss. 267.

<sup>22</sup> ÖZGEN, YALÇIN, **a.g.e.**, ss.14.

belirlenmesi, personel ile kurum arasındaki iletişimin sağlanması ve kuvvetlendirilmesi gibi amaçları da mevcuttur<sup>23</sup>.

Söz konusu bu amaçlara ek olarak, personel yönetimi ile ilgilenen birimlerin kurum adına üstlendikleri işlevsel amaç ve görevleri de mevcuttur. Bu bağlamda, işletmede işgücü envanterinin çıkarılması, işletmenin gelişme planları çerçevesinde iş gücü ihtiyacının belirlenmesi, personel maliyetlerine ilişkin çalışmalar yürütülmesi ve insana değer verilmesini sağlayarak üretim süreçlerinde küresel düzeyde artışın sağlanması, işletmede eksikliği saptanan fiziki eksikliklerin giderilmesi, personelin çalışma ortamında moral düzeyinin iyileştirilmesi, personelin yeniden sınıflandırılması, iş görenlerin ya da temsilcilerin katkısını alarak ücret skalasının belirlenmesi ve uygulanması gibi amaç ve görevleri de mevcuttur<sup>24</sup>.

### **3.2. İnsan Kaynakları Planının Oluşturulması**

İnsan kaynakları planlaması; genel itibariyle üç ana temele dayanır. Bunlardan ilki, ihtiyaç görülen iş gücü talebinin belirlenmesidir. İkinci olarak, personel arzının belirlenmesi ve son olarak arz ve talebin karşılaştırılarak planların hazırlanması yer almaktadır. Söz konusu bu temel unsurlar; amaçların belirlenmesi, çevre analizi, iş analizi ve performans değerlendirme gibi ek unsurlarla desteklenmektedir.

İlek'e göre insan kaynakları planlamasında dikkat edilmesi gereken hususlar öncelikle insan kaynakları pazar bilgilerinin tespit edilmesiyle başlamalıdır<sup>25</sup>. Bununla birlikte, işletmenin kadrolama politikalarına yön veren bilgiler, işletmede çalışan personelin becerilerini ve eğitim ihtiyaçlarını yansıtan bilgiler, personelin tutum, davranış ve moral bilgileri, personelin devamsızlığı işe geç gelmesi vb. bilgiler, insan gücü ve maliyet bilgileri de insan kaynakları planlanmasında yararlanılan temel bilgi kaynaklarıdır<sup>26</sup>.

İşgücü unsuru, işletmelerin üretim faaliyetlerinin devamlılığı açısından vazgeçemeyecekleri bir faktördür. Fakat söz konusu faktör kurum adına aynı

---

<sup>23</sup> Zeyyat SABUNCUOĞLU, *İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulama Örnekleriyle*, 4.Bs., Furkan Ofset, Bursa, 2009, ss.35.

<sup>24</sup> SABUNCUOĞLU, **a.g.e.**, ss.35

<sup>25</sup> İLEK, **a.g.e.**, ss.33.

<sup>26</sup> İLEK, **a.g.e.**, ss.33.

zamanda bir maliyet unsuru olarak önem arz etmektedir. İşletmeler insan gücüne mutlak gereksinim duydukları gibi işgücünün maliyetlerinin artmasını istemezler. Bu durumda gerçek iş gören ihtiyacı ile iş gören maliyetlerini dengede tutacak işgücü kullanma noktasının çok iyi ayarlanması gerekir. Bu dengenin iki şekilde bozulduğu görülebilir: Birincisi aşırı ölçüde iş gören çalıştırılmasıdır ki, giderlerin artacağı ve yetki çatışması dâhil birçok sorunların yaşanacağı aşikârdır. İkincisi, işletmenin gerçek işgücü ihtiyacı karşılanmadığı zaman ortaya çıkar. Bu durumda üretimin düşmesi ya da mevcut işgücünün aşırı zorlanması ve moral düşüklüğü gibi sorunlar kaçınılmaz olacaktır. Bir işgücü planlamasında, söz konusu sorunlarla karşılaşmamak için işgücü gereksiniminin nitelik ve niceliği önceden belirlenmelidir<sup>27</sup>.

#### **4. İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASINDA GÖZ ÖNÜNDE BULUNDURULMASI GEREKEN ÇEVRESEL FAKTÖRLER**

İnsan kaynakları planlaması, veri toplayan, veriler oluşturan, söz konusu verileri aktif bir şekilde sürece dâhil eden bir yapıya sahiptir. İnsan kaynakları yönetiminin planlama süreci, kurum tarafından kontrol edilebilir ve kontrol edilemez birçok faktörün etkisiyle şekillenmektedir. Bu bağlamda, “insan kaynakları planlamasını uygulanabilirlik, tahminlerin isabetliliği, değişimlere göre revize edilebilme becerisi, yönetim açısından yol gösterici olma niteliği, dolayısıyla planın gerçekleşme oranı bu faktörlerin belirleyici olmasına bağlıdır”<sup>28</sup>.

Dış faktörler, tüm kurumların, önemli ölçüde etkilendiği unsurlardan oluşmaktadır. Buna karşın iç faktörler, kurumun yapısı, kaynakları, büyüklüğü, görev ve vizyonu gibi iç unsurlarıyla şekillenmektedir.

##### **4.1. Dış Çevresel Faktörler**

İnsan kaynaklarının planlanma sürecinde, işgücü piyasasındaki şu anki ve gelecekteki eğilimlerin göz önüne alınması ve bu eğilimlerin analizinin yapılması gerekir. Bu analiz insan gücü planlamasını etkilemektedir. Zira işletmeler iş gören

---

<sup>27</sup> SABUNCUOĞLU, a.g.e., ss.35.

<sup>28</sup> SABUNCUOĞLU, a.g.e., ss.36.

istihdamında aynı işgücü piyasasından yararlanır. Örgütsel etkinliğin bir ölçütü de diğer işletmelerle rekabet edebilme yeteneğidir<sup>29</sup>.

İşgücü ortamını etkileyen başlıca faktörler; yasal düzenlemeler, mevcut ekonomik ve uluslararası koşullar, teknolojik yenilik ve değişimler, iş gücü yapısı ve buna bağlı olarak rekabet koşulları, sosyal değerlerdeki değişimler ve mevcut coğrafi koşullar, sendikalar, demografik faktörlerdir.

Demografik faktörler insan kaynakları planlamasını etkileyen temel ve en önemli faktördür. Bu bağlamda, temelini insanın oluşturduğu etkin bir insan kaynakları planlaması oluşturabilmek adına çalışanların demografik özellikleri göz ardı edilmemelidir. Zira nüfus önemli bir demografik faktör olup, insan kaynakları planlama çalışmalarını önemli derecede etkilemektedir. Dolayısıyla insan kaynakları planlama çalışmalarında eleman ihtiyacı belirlenirken nüfusun yapısı, genel yaş ortalaması, genel eğitim ve kültür durumu gibi faktörlerin hesaba katılması gerekmektedir<sup>30</sup>.

İnsan kaynakları planlamasına etki eden bir diğer demografik özellik ise, cinsiyettir. Bu bağlamda cinsiyet kavramı, özellikle kadın istihdamında karşılaşılan bir kavramdır. Değişen dünya düzeninde kadın bireylerin çalışma hayatına aktif katılım sağlamaları ve toplumda çalışan kadınların oranının artması nedeniyle, planlamanın önemi gün geçtikçe artmaktadır<sup>31</sup>. Bununla birlikte insan kaynaklarında planlama hususu da söz konusu etki ile değişim göstermektedir. Dolayısıyla, erkeklerin hâkim olduğu çalışma hayatından, kadınların da aktif yer aldığı bir çalışma hayatına geçildiği söylenebilir<sup>32</sup>. Söz konusu durum, insan kaynakları planlamacılarını kadının da temel alındığı yeni yaklaşımlar edinmeye zorlamaktadır.

İnsan kaynakları planlamasına etki eden bir diğer faktör ise, ekonomik faktörlerdir. Ülkelerin ve toplumların içinde bulunduğu ekonomik ortam, insan kaynakları planlama ve yönetim alanlarını da yakinen ilgilendiren temel faktörler arasında sayılmaktadır. Bu bağlamda, ülkenin içinde bulunduğu ekonomik şartların genel özellikleri, bu ekonomik özelliklerin getirisi olarak enflasyon ve maliyet unsurları, insan kaynakları planlama çalışmalarına temel oluşturan unsurlar olarak

---

<sup>29</sup> ÜNSALAN, ŞİMŞEKER, **a.g.e.**, ss.272.

<sup>30</sup> GÜRÜZ, ÖZDEMİR YAYLACI, **a.g.e.**, ss.99.

<sup>31</sup> SABUNCUOĞLU, **a.g.e.**, ss.37.

<sup>32</sup> GÜRÜZ, ÖZDEMİR YAYLACI, **a.g.e.**, ss.100.



görülmektedir<sup>33</sup>. Örneğin; “yaşam standartlarında yaşanan iyileşme ile artan tüketim eğilimi sonucu çalışanlar; kurumlardan kişisel gelişim, özel sağlık sigortası, tedavi olanakları gibi ek imkânların sağlanmasını talep etmektedirler”<sup>34</sup>. Söz konusu talepler, etkin bir insan kaynakları yönetimi hazırlamak ve uygulamak için göz önünde bulundurulması gereken konuların başında gelmektedir<sup>35</sup>.

Değişen ve gelişen teknolojik gelişmeler insan kaynakları planlamasına büyük ölçüde etki eden faktörler arasında yer almaktadır. Bilgi teknolojileri kas gücünden zihin gücü ile çalışmayı ortaya çıkarmıştır. Bu teknolojiler çalışma şekillerini etkilemiştir. Sanal çalışma, mobil çalışma, part-time çalışma, dönemlik çalışma, birden çok işte çalışma gibi yeni çalışma şekilleri ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bu yeni çalışma şekilleri iş görenler tarafından iş stresi, çatışmalar, trafik sorunu, ofis maliyetlerinin yüksek olması ve mesai uygulamasının kişisel gelişime zaman bırakmaması gibi nedenlerle çok daha fazla tercih edilmektedir<sup>36</sup>.

İnsan kaynakları planlamasına etki eden dış çevresel faktörlerin sonuncusu ise yasalardır. Yasamanın almış olduğu kararlarla iş yaşamı ve istihdama ilişkin düzenlemeleri, insan kaynakları planlamalarında temel unsur olması nedeniyle özenle incelenmeli ve güncel olarak takip edilmelidir<sup>37</sup>. Yasamanın kural koyucu niteliğiyle getirilmiş olduğu engelli çalışan istihdamı zorunluluğu, kıdem tazminatı hakkı, çalışanı en az asgari ücretle çalıştırabilme zorunluluğu gibi yaptırımlar personel ihtiyacı ve istihdamını etkilemektedir<sup>38</sup>. Bu bağlamda, hazırlanacak planlama çalışmaları, söz konusu temel ilke ve yaptırımlar çerçevesinde şekillenmek durumundadır<sup>39</sup>.

## 4.2. İç Çevresel Faktörler

Örgütün, güçlü ve zayıf yönleri insan kaynakları planlamasında dikkate alınması gereken içsel faktörlerdir. Söz konusu faktörler; örgütün büyüklüğü ve büyüme hızı, örgütün imajı ve saygınlığı, işin ücret ve çalışma koşulları ve buna

---

<sup>33</sup>SABUNCUOĞLU, a.g.e., ss.39.

<sup>34</sup>GÜRÜZ, ÖZDEMİR YAYLACI, a.g.e., ss.99-100.

<sup>35</sup>ÜNSALAN, ŞİMŞEKER, a.g.e., ss. 269.

<sup>36</sup>GÜRÜZ, ÖZDEMİR YAYLACI, a.g.e., ss.100.

<sup>37</sup>ÜNSALAN, ŞİMŞEKER, a.g.e., ss. 269.

<sup>38</sup>ÜNSALAN, ŞİMŞEKER, a.g.e., ss. 269.

<sup>39</sup>GÜRÜZ, ÖZDEMİR YAYLACI, a.g.e., ss.100.

bağlı olarak işin çekiciliği, örgütün iç politikalarıdır. Rekabetin yoğun olarak yaşandığı dünya pazarında insan kaynakları yönetiminde stratejik yöntemler belirleme ve uygulama, sürecin başarısı için en önemli iç çevresel faktör olarak yer almaktadır. Örgütsel stratejinin belirlenmesi ve uygulanmasının yanı sıra, kurumun belirleyeceği vizyon da önemli bir iç çevresel faktördür. Bu bağlamda, vizyon, mevcut gerçekler, umutlar, hayaller, tehlike ve fırsatların bir araya gelmesiyle oluşan, örgütün bir bütün olarak geleceğinin tanımlanmasıdır. Bu yönüyle örgütsel başarıyı belirlemeye yönelik zorlayıcı ölçütler içermektedir”<sup>40</sup>. Vizyonun yanı sıra misyon faktörü de örgütün başarısına etki eden önemli faktörlerden biridir. Bu bağlamda misyon, bir firmanın hayattaki rolüdür. İşletmedeki çalışanlara ortak bir istikamet kazandırılmasıdır. Vizyona ulaşılmasında kullanılan araçtır. “Vizyon peşine düşülen bir hayal, görev/misyon ise, bu hayale kavuşmak için özelleştirilmiş ve başarılması arzu edilen bir amaçtır”<sup>41</sup>

Amaçlar, belirli bir süre için, çeşitli açılardan gerçekleştirilmesi arzu edilen veya ulaşılmak istenen sonuçlardır. İşletmenin vizyon, misyon ve amaç açıklamaları; üretim, pazarlama, finans gibi diğer işletme faaliyetlerinde olduğu gibi insan kaynakları yönetimi faaliyetlerine de yönlendirici rehber olmaktadır. Böylece işletme faaliyetleri birbiriyle uyumlu şekilde yerine getirilecektir.

Bir işletme yönetiminin, amaçlara ulaşabilmesi uyguladığı politikalara bağlıdır. İnsan kaynakları yöneticisinin faaliyetlerini etkileyebilecekleri politikalar esas itibariyle; personelin huzurlu bir ortamın oluşturulması personelin teşvik edilmesi, iç kaynaklardan personel temini, personel eğitimine önem verilmesi şeklinde ifade edilebilir<sup>42</sup>. Uygulanacak politikalar yönetim anlayışı ile yakından ilgilidir. Günümüzdeki yönetim anlayışının temel özellikleri; işletmelerde kontrol ve koordinasyonun merkezden değil yerinden yapılması, iletişimde yatay, dikey ve çapraz ilişkilerin gündeme gelmesi, işletmeye yönelik tüm kararlarda üstler kadar astların da söz sahibi olması, personeli güçlendirme kavramının daha da önem kazanması ve işi yapan kişinin yetkilendirilmesi olarak sayılabilir<sup>43</sup>.

---

<sup>40</sup> ÖZGEN, YALÇIN, **a.g.e.**, ss.22.

<sup>41</sup> ÖZGEN, YALÇIN, **a.g.e.**, ss.22.

<sup>42</sup> ÖZGEN, YALÇIN, **a.g.e.**, ss.22.

<sup>43</sup> ÖZGEN, YALÇIN, **a.g.e.**, ss.22.

Örgütlerin insan kaynakları planlamalarını etkileyen bir başka iç çevresel faktör ise, coğrafik değişikliklerdir. Coğrafik değişiklikler çoğunlukla çok uluslu işletmeler için geçerli bir kavramdır. İşletme faaliyetlerinin farklı ülkelere yayılması insan kaynakları planlamasını önemli hale getirmiştir. Ana şirket kurulu olduğu ülke dışındaki organizasyonlarda eleman seçme ve yerleştirme politikaları planlamayı etkilemektedir<sup>44</sup>. İş gücü de insan kaynakları planlamasını doğrudan etkileyen faktörler arasında yer almaktadır. Bu bağlamda, işletmelerde iş görenlerin devir hızları, devamlılık ve devamsızlık oranları, söz konusu durumlara etken olan nedenler ve buna bağlı olarak kurumun geleceğine yönelik tahminler insan kaynakları planlama sürecinde önem teşkil etmektedir. “İş gücünün nitel ve nicel özellikleri, çalışanların bilgi, beceri ve eğitim düzeyleri, ortaya çıkarılan işin kalitesi gibi unsurlar da planlamanın etkinliği hususunda göz önünde bulundurulması gereken önemli unsurlar arasındadır”<sup>45</sup>.

Mevcut iş gücü özelliklerinin yanı sıra söz konusu iş gücünü analiz etmekte kullanılan bilgi sistemleri de insan kaynakları planlamasını yakından etkileyen iç çevresel faktörler arasında sayılabilir. İşletmenin personel talebini belirlemek için kullanılan veriler insan kaynakları planlaması için önem arz etmektedir. Bu verilerin düzenlenmiş bir personel bilgi sisteminden gelmesi, güvenilir olması ve kullanıma hazır biçimde işlenmiş olması gerekmektedir<sup>46</sup>.

İnsan kaynakları planlamasına etki eden son iç çevresel faktör ise örgüt kültürüdür. Bu bağlamda örgüt kültürü ve iş yaşam kalitesi kavramları birbiriyle yakından ilgili kavramlar olarak görülmektedir. Örgüt kültürü, bir kurumun temel ilke ve inançlarını çalışanlarına aktaran durumların tümünü kapsamaktadır. Başka bir deyişle, işletmede paylaşılan değerlerdir. İşletme kültürünün fonksiyonları, örgüt üyeleri için bir tanıtım ve özdeşleşme hissi oluşturmak, bireyin kendisi dışında bir duruma bağlılığını sağlamak, sosyal sistem dengesini güçlendirmek, davranışları yönlendiren bir mantık aracı olmak şeklinde sıralanabilir<sup>47</sup>. Örgüt kültürü, insan kaynakları yönetimi ile ilgili çalışmaları da yakından etkilemektedir. Bu yüzden

---

<sup>44</sup> SABUNCUOĞLU, a.g.e., ss.39.

<sup>45</sup> SABUNCUOĞLU, a.g.e., ss.39.

<sup>46</sup> SABUNCUOĞLU, a.g.e., ss.39.

<sup>47</sup> ÖZGEN, YALÇIN, a.g.e., ss.23.

İnsan kaynakları politika ve faaliyetleri, mevcut işletme kültürü ile uyumlu olmak zorundadır.

Örgüt kültürü ile yakından ilgili olan iş yaşam kalitesi kavramı, işletmedeki işlerin, çalışma şartlarının seviyesini ve insanların işletme üyeliğiyle ilgili ne algıladıklarını ifade etmektedir. Çalışma hayatının kalitesi kavramı, çalışanların güvenli ve huzurlu bir çalışma ortamının oluşturulması için gerekli özelliklere sahip olması, çalışanların motive edildiği, farklılıklarının hissettirildiği ve yeteneklerinin geliştirilmesine ortam oluşturulmasıdır<sup>48</sup>.

---

<sup>48</sup> ÖZGEN, YALÇIN, **a.g.e.**, ss.23.

## İKİNCİ BÖLÜM

### İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ YAKLAŞIMLARI

#### 1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE KLASİK YAKLAŞIMLAR

İnsan kaynakları yönetimi doktrininde yer alan klasik yaklaşımların temeli klasik iktisat teorilerine dayanmaktadır<sup>49</sup>. Bu bağlamda, F. Winslow Taylor, Henry Fayol ve Max Weber'in öncülüğünü yaptığı kuramlar insan kaynakları yönetimi alanında klasik yaklaşımları oluşturmaktadır<sup>50</sup>. Klasik yaklaşımlar olarak adlandırılan kuramlar genel olarak iki temel düşünceye dayanmaktadır. Bu düşüncelerden ilki, olağan işlerin görülmesi sırasında insan faktörünün üretim araçlarına ek olarak nasıl kullanılacağı hususudur<sup>51</sup>. İkinci temel düşünce ise, insan kaynakları yönetiminde formal örgüt yapısının nasıl oluşturulacağı konusudur<sup>52</sup>. Klasik yaklaşımlar temel olarak bu iki soruya cevap aramaktadır. Bu bağlamda, klasik teoriler insan unsuru haricindeki unsurlar üzerinde durmuş, insanı ikinci planda incelemiştir. Zira bu düşünce temelde maddi unsurların düzenlenmesinin ardından insan unsurunun öngörülen beklenti ve doğrultu şeklinde davranacağı savına dayanmaktadır<sup>53</sup>. Klasik yaklaşım örgüte genel olarak mekanik açıdan yaklaşır, özellikle örgütün yapısı üzerinde durmuştur. Başka bir deyişle insansız örgüt yapısını benimsemişlerdir. İnsan faktörüne örgüt içerisindeki verimi açısından bakarak, insanı ekonomik bir varlık olarak tanımlamışlardır. Bu bağlamda, klasik teorilerinin örgüt yapısını kapalı sistem anlayışı ile ele aldığı söylenebilmektedir.

Klasik yaklaşımları üç ana başlık altında incelemek mümkündür. Bunlar bilimsel yönetim, yönetim süreci, bürokrasi yaklaşımıdır.

##### 1.1. Bilimsel Yönetim Yaklaşımı

Bilimsel yönetim yaklaşımı, Taylor'un görüşlerini temel almaktadır. Taylor, "Bilimsel Yönetim İlkeleri" adlı eserinde ilk kez yönetim unsuru bilimsel açıdan incelemesi ve ilkelerini belirlemesi açısından bilimsel yönetim yaklaşımının

---

<sup>49</sup> Hüseyin BİLGİN, "Endüstri İlişkilerinde Dönüşüm ve Yeni Eğilimler", *İş Hukuku ve İktisat Dergisi*, İş Yayınları, C.6, S.2, 2001, ss.8.

<sup>50</sup> BİLGİN, a.g.e., ss.9.

<sup>51</sup> Tamer KOCEL, *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayınları, Genişletilmiş 9. Bası, İstanbul, 2013, ss.195.

<sup>52</sup> KOCEL, a.g.e., ss.195-196.

<sup>53</sup> KOCEL, a.g.e., ss.195-196.

kurucusu olarak kabul edilmektedir. Bu bağlamda, bilimsel yönetim yaklaşımı bir takım ilkelere dayanmaktadır. Bunlardan ilki, organizasyonlarda verimliliğin optimum düzeyde sağlanabilmesi için ekonomik kaynakların doğru kullanılması gerekliliği ilkesidir. Zira ekonomik kaynakların kullanılacağı alanların belirlenmemesi ve kullanılacak kaynakların eksik yahut yanlış hesaplanması, organizasyonun bütünü açısından olumsuz sonuçlar doğuracaktır. Bu bağlamda Taylor, üretim faaliyetlerini inceleyerek, hammadde, malzeme, işçilik gibi unsurlarda büyük kayıplar yaşandığını saptamıştır<sup>54</sup>.

Taylor, birçok alanda yaptığı araştırmalar ve saptamalar sonucunda, öncelikli olarak yaşanan kayıpları en aza indirmek adına çalışanların daha iyi eğitilip daha çok güdüldüklerinde daha verimli sonuçlar alınabileceğini belirtmiş, böylelikle üretim unsurlarında kayıp yaşanmayacağını iddia etmiştir<sup>55</sup>.

Bilimsel yönetim yaklaşımı, işin çeşitli aşamalarının ayrı kişilerce yapılması gerekliliğini savunmaktadır. Böylelikle, üretim sürecinde yaşanan aksaklık ve hatalar daha net bir şekilde ortaya konabilecektir. Bununla birlikte, yönetim organları söz konusu alanlarda çalışacak personelleri bilimsel yöntemlerle seçmelidir. Zira üretim aşamasında yer alan iş dizinine uygun personellerin bulunması sistemin sürekliliği açısından bir elzemdır. Bu bağlamda personel işin gereklerine uygun eğitimleri almalıdır. Üretimde verimliliği arttırmak için işler bölümlere ayrılarak çalışanların uzmanlaşması üzerinde önemle durulmalıdır.

Bilimsel yönetim yaklaşımı, örgüt teorisine özellikle örgütsel yapının tasarımı ve sürekliliği açısından katkıda bulursa da birçok açıdan eleştiriye açık yönleri de bulunmaktadır. Bunlardan ilki, bilimsel yönetim yaklaşımının düşünme işini yöneticilere, üretme işini ise çalışana bırakması hususudur. Bu bağlamda, Taylor'un bilimsel yönetim yaklaşımı, örgütsel yapıyı bireyselleştirmesi, grup çalışmasını ortadan kaldırması, yönetici ile personel arasındaki hiyerarşik yapının keskinliği nedeniyle eleştirilere neden olmuştur.

---

<sup>54</sup> Erol Eren, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Yayınları, 9.Bs, İstanbul, 2006, ss.13.

<sup>55</sup> EREN, a.g.e., ss.14.

## 1.2. Yönetim Süreci Yaklaşımı

Yönetim süreci Yaklaşımın Kurucusu kabul edilen Henry Fayol'un yaklaşımını "Genel ve Endüstriyel Yönetim" adlı eserinde ele almıştır. Taylor genel itibariyle küçük organizasyonların üretimde etkinlik için ilkelerini belirlemiştir. Taylor'un aksine Fayol ise, daha büyük organizasyonlarla ilgili çalışmalar yapmıştır. Taylor ile kıyaslandığında Fayol, kurum yöneticilerinin etkin bir insan kaynakları yönetimi sağlamak amacıyla üzerlerine düşen görevleri ve söz konusu görevlerin hangi ilke ve kurallarla yapılması gerektiğini açıklamaktadır. Taylor ise, daha çok çalışanların uyması beklenen kurallar üzerine çalışmalar yapmıştır. Taylor, söz konusu çalışmalarını temel ilke ve kuralların belirlenmesi ve etkin zaman yönetiminin sağlanması hususlarında yoğunlaştırmıştır<sup>56</sup>. Fayol, kurumdaki teknik, ticari, finansal, güvenlik, muhasebe, yönetim faaliyetlerini altı gruba ayırarak faaliyetlerin işlevlerinin iyi planlanması ve etkin yürütülmesiyle kurumun başarı durumu arasında bağlantı olduğunu savunmaktadır<sup>57</sup>.

Fayol, söz konusu faaliyetleri incelemesi sonucunda, "kurumların yapısal durumları içerisinde alt kademelere inildikçe yeteneklerin artış gösterdiğini ancak buna karşın yönetim faaliyetlerinin üst ve orta düzey kademelerde toplandığını ileri sürmektedir"<sup>58</sup>.

Fayol, söz konusu hipotezinden hareketle, yönetim ilkelerinin çalışanlara öğretilebileceğini, bu nedenle kurum yöneticilerine yönetim hususunda eğitim verilmesinin önemli olduğu sonucuna ulaşmıştır<sup>59</sup>. Fayol'un kavramsal çatı olarak adlandırılan söz konusu hipotezi, kurumların yönetime etki eden ilkelerinin, yönetimin kurumsallaşması ve işlevini etkin bir biçimde yerine getirmesinde etkili bir kavram olmuştur. Söz konusu bu etki, personel yönetimi kavramından insan kaynakları yönetimi kavramına geçişin temelini oluşturmaktadır<sup>60</sup>. Fayol, çalışmasında genel olarak prensipler üzerinde durmuş; kural ve kaideleri ikinci planda incelemiştir. Söz konusu prensipler; "organizasyon ve kurum yapısında uzmanlaşma, kurum yönetiminin söz konusu planlama ve uygulamalarda yetki ve

---

<sup>56</sup> EREN, a.g.e., ss.14.

<sup>57</sup> EREN, a.g.e., ss.15.

<sup>58</sup> ÖZTÜRK, a.g.e., s.134.

<sup>59</sup> EREN, a.g.e., ss.15.

<sup>60</sup> YÜKSEL, ÖZNUR, a.g.m., s. 33.

sorumluluk sahibi olması, kurum içerisinde disiplin planlama ve uygulaması, personelin üstlerinde direktif alması ve uygulaması, kurum amaçlarının birey amaçlarından daha öncelikli olması, personele eşit işe eşit ücret uygulamasının benimsenmesi, kurumsal düzenin sağlanması, kurum içerisinde eşitlik adalet gibi ilkelerin temel alınması, çalışanların yeteneklerini geliştirebilmesi hususunda asgari moral ve motivasyonun sağlanması, kurum birliğinin ve aidiyetinin sağlanması olarak sıralanabilir”<sup>61</sup>.

Fayol’un, bilimsel yönetim ilkeleri incelendiğinde insana bakışında farklılıklar olduğu görülmektedir. Bu bağlamda yazara göre insan, genel olarak tembeldir. Dolayısıyla insan yönetmeye değil yönetilmeye meyillidir. Birçok insan sorumluluk almaktan kaçındığı için sistemin devamlılığı ve iş yapılmasının sağlanması açısından kontrol ve ödül sisteminin yanında ceza sisteminin uygulanması da gereklidir<sup>62</sup>.

### **1.3. Bürokrasi Yaklaşımı**

Taylor ve Fayol ile aynı dönemde çalışmalarını yürüten Max Weber, yapısal olarak daha büyük kurumların yönetiminin idealize edilmesi ve söz konusu durumun hangi ilkeler temelinde sağlanabileceği hususunda çalışmaktaydı<sup>63</sup>. Weber, çalışmalarına bürokrasi ismini vermiş ve çalışmalarının genelinde yapısal olarak büyük olan kurumların rasyonel yönetim ilkelerini ortaya koymuştur. Weber, Taylor ve Fayol gibi kurumsal yapılarda uzmanlaşmanın ve kurumsal yönetim yapısının önemi üzerinde durmuştur<sup>64</sup>. Weber’e göre bürokrasinin temeli pozisyonlar ve pozisyonlara tanınan otorite oluşturma ve kullanma hakkıdır. Ancak Weber’e göre söz konusu husus temelde akla ve hukuk kurallarına uygun olmak, bununla birlikte onlara bağlı kalmak zorundadır. Bu bağlamda otorite kurma ve uygulama hakkı kişilere değil, kişilerin bulunduğu yönetim pozisyonlarına tanınmak zorundadır<sup>65</sup>.

Weber yetkinin ideal oluşunu ve ideal toplum düzeni olarak iddia ettiği bürokrasinin özelliklerini detaylı bir şekilde açıklama yolunu seçmiştir. Ona göre, ideal yetki ve bürokrasi, yönetimde hedeflerin gerçekleştirilmesi için yapılması

<sup>61</sup>YÜKSEL, ÖZNUR, **a.g.m.**, s. 33.

<sup>62</sup> EREN, **a.g.e.**, ss.15.

<sup>63</sup> KOZLU, **a.g.e.**, ss.16.

<sup>64</sup> KOZLU, **a.g.e.**,ss.16.

<sup>65</sup> KOZLU, **a.g.e.**,ss.16.



gerekenlerdir<sup>66</sup>.Söz konusu faaliyetler, farklı birimlere biçimsel görevler olarak dağıtılmıştır<sup>67</sup>. Örgüt içerisinde bu faaliyetlerin yerine getirilebilmesi için birimlerin kullanacakları araç ve kaynaklar ile bunları kullanabilme yetkileri net bir şekilde açıklanmıştır.Başvurulması gereken zorlayıcı önlemler açıklanmış ücretlendirme ve ödüllendirme sistemi getirilmiştir<sup>68</sup>. Dolayısıyla, işe uygun personel seçimi zorunluluktur. Alt mevkinin değerlendirilmesi üst mevki tarafından yapılacaktır<sup>69</sup>. Astlar emirlere hukuksal yapı içinde daha akılcı olarak uyacaktır<sup>70</sup>. Keyfi yetkiye yer verilmeyerek önü de kapatılmıştır. Mevkiler arasındaki iletişim yazılı haberleşmeye dayandırılmaktadır<sup>71</sup>. Görev ve sorumluluklar önceden belirlenerek yönetmelik ve tüzüklere uygun yerine getirilmektedir. Dolayısıyla kural dışı ihlali yapılamaz ve kişiler ile araçlar özel işler yaptırmak için kullanılamaz<sup>72</sup>.

Weber'in ortaya koyduğu söz konusu ilkelere göre, büyük organizasyonel yapılarda kuralların yazılı olarak belirtilmesi, çalışan ve yöneticilerin bu kurallara riayet etmesi ve ast üst ilişkisine dayalı bir hiyerarşik yapı oluşturulması öngörülmektedir<sup>73</sup>.

## 2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE NEO-KLASİK YAKLAŞIMLAR

Klasik temelli örgüt kurumları, örgütü kapalı bir sistemdir ve örgüt ile insan ilişkisini ele almaktadır<sup>74</sup>.Klasik kuramlar insanı temel fiziksel özellikleri, iş yapış şekli gibi özellikleriyle betimlemektedir. Bununla birlikte, klasik yönetim anlayışında kişilerden çok mevkilere önem verilmektedir<sup>75</sup>. Kurallara bağlı olmayan örgüt yapısı ve örgüt ve çalışan ilişkileri üzerinde yeterli çalışma bulunmamaktadır<sup>76</sup>. Bu nedenle, klasik kuramlara göre, bireylerin sorumluluk sahibi olmaları ve kendi yetenek ve yetkinliklerine göre çalışma yürütmeleri mümkün olmamaktadır

---

<sup>66</sup>YÜKSEL, ÖZNUR, **a.g.m.**, s. 33.

<sup>67</sup> KOZLU, **a.g.e.**, ss.16.

<sup>68</sup>YÜKSEL, ÖZNUR, **a.g.m.**, s. 33.

<sup>69</sup>YÜKSEL, ÖZNUR, **a.g.m.**, s. 33.

<sup>70</sup> KOZLU, **a.g.e.**, ss.16.

<sup>71</sup>YÜKSEL, ÖZNUR**a.g.m.**, s. 33.

<sup>72</sup>YÜKSEL, ÖZNUR, **a.g.m.**, s. 33.

<sup>73</sup>YÜKSEL, ÖZNUR, **a.g.m.**, s. 33.

<sup>74</sup> FINDIKÇI, **a.g.e.**, ss.30.

<sup>75</sup> FINDIKÇI, **a.g.e.**, ss.30.

<sup>76</sup> KOZLU, **a.g.e.**, ss.19.

Klasik teorinin insanla ilgili bir başka varsayımı, çalışanın motivasyonun sağlanması açısından en önemli etkenin ekonomik ödül ve cezalar olduğu varsayımdır<sup>77</sup>. Klasik teorisyenler, çalışanlara verilen görevin etkin bir biçimde yerine getirilmediği durumlarda karşılaşılabilecek ekonomik cezanın çalışanın verimliliğini arttırması adına önemli bir etken olarak düşünüyorlardı. Bu nedenle, klasik örgüt kuramları, çalışanın kişiliği, örgüt içerisindeki tutum ve davranışları, karar verme ve uygulama yetkilerini büyük ölçüde ihmal etmiştir<sup>78</sup>. Bu anlamda klasik kuramın, daha çok bürokratik ve sınırlı bir yapıya sahip olduğunu söylemek mümkündür. Söz konusu temellere dayanan klasik kuramın başat teorisyeni Taylor, kuramın insan kaynağına ve değerlerine önem vermeyen yapısı ve salt üretimi temel alan görüşleri nedeniyle eleştirilmiştir. Klasik kuramın eleştirilere neden olan bir başka hususu ise, organizasyonlarda iş bölümü, uzmanlaşma gibi kavramlara sınırlı ölçüde yer vermiş olmasıdır<sup>79</sup>. Klasik kuramı eleştiren düşünürler, söz konusu kuramla insana adeta bir makine gibi davranıldığını öne sürmüşlerdir. Buna göre, çalışanın beklenti, gereksinim, değer ve değişimleri göz ardı edilmektedir.

1930'lu yıllara kadar, klasik yönetim ve örgüt kuramı, örgütsel yapıya dair tek kuram olarak görülmektedir. Ancak, işletmelerin giderek büyümesi ve yönetim faaliyetlerinin zaman içerisinde karmaşık hale gelmesi sonucunda merkezden yönetim fikri, ast üst ilişkilerinde emir komuta ile denetimtemelli yaklaşımlar, çalışanın beklentilerini ve üretimin etkililiğini sağlamakta yetersiz kalmaktadır. Bu bağlamda çalışanlar yaptıkları işlerin karşılığında maddiyatın yanında ruhsal ve kültürel ihtiyaçlarının giderilmesini istemişlerdir<sup>80</sup>.

1920'li yılların sonunda yaşanan gelişmeler ışığında değişen örgüt yapıları nedeniyle, yeni görüşler ortaya çıkmaya başlamıştır. Bu bağlamda, örgüt içerisinde insanı temel alan yönetimde insan faktörünü ve beklentilerini göz önünde bulunduran yapılar ortaya çıkmıştır<sup>81</sup>. Klasik örgüt kuramlarının, örgütü salt maddi unsurlarla temellendirerek açıklama yoluna gitmesi ve örgütlerin temel kaynağı olan insan unsuruna yer vermemesi neo-klasik yönetim kuramlarının ortaya çıkış temellerini

---

<sup>77</sup> KOZLU, **a.g.e.**, ss.19.

<sup>78</sup>YÜKSEL, ÖZNUR, **a.g.m.**, ss13.

<sup>79</sup> KOZLU, **a.g.e.**, ss.20.

<sup>80</sup>ÖZTÜRK, **a.g.e.**, s.134.

<sup>81</sup>ÖZTÜRK, **a.g.e.**, s.134

oluşturmaktadır. Örgütlerde insan ilişkileri ve insan davranışlarını araştırma yoluna giden ABD’li araştırmacılar, neo-klasik kuramı “insan ilişkileri hareketi” olarak tanımlamaktadırlar. Klasik örgüt kuramlarının temelini oluşturan insanı araç olarak görme bakış açısı, neo-klasik kuramda insanı amaç olarak görmektedir<sup>82</sup>. Neo-klasik kuram, klasik yaklaşım kuramından farklı olarak bireylerin davranışlarından doğan etki ve söz konusu etki üzerindeki değişimleri ortaya koymaktadır. Esas itibarıyla, neo-klasik kuramın da temelinde klasik teorilerde olduğu gibi ekonomik rasyonalizm ön plandadır. Ancak neo-klasik kuram, klasik kuramdan farklı olarak ekonomik rasyonalizm anlayışının yanı sıra insan unsurunun tatmini hususu üzerinde de önemle durmaktadır. Bu bağlamda neo-klasik kuram, insanın temel özellikleri, davranışları, örgüt içerisinde aidiyet duyduğu gruplar, motive olma şekilleri ve motivasyonun etkileri ve son olarak yönetime katılım gibi kavramlar üzerinde şekillenmektedir. Bu yaklaşımda “insan için iyi olan, örgüt için de iyidir” görüşü benimsenmiştir<sup>83</sup>.

Neo-klasik yaklaşıma en büyük katkılar Elton Mayo’nun öncülüğünü yaptığı İnsan İlişkileri Okulu ve öncülüğünü Rensis Likert’in yaptığı İnsan Davranışları Okulu’ndan gelmiştir. Neo-klasik kurama katkı sunan bir çok araştırmacı bulunmaktadır. Söz konusu araştırmacılar ve araştırmaları bir sonraki bölümde özetlenmeye çalışılmıştır.

## 2.1. Kurt Lewin Önderlik Araştırması

Kurt Lewin’in öncülüğünü yaptığı araştırma, çocuklar üzerinde gerçekleştirilmiştir. Bu bağlamda, çocukların kendi aralarındaki hiyerarşik yapıları incelenmiş ve liderlik biçimleri, grup ilişkileri ve söz konusu bu ilişkinin verimliliği etkileyip etilemediği araştırılmıştır. Araştırmanın sonucunda, üç farklı liderlik tipi olduğu saptanmıştır<sup>84</sup>. Araştırma sonucunda ortaya çıkan ilk liderlik tipi, otoriter lider tipidir. Otoriter lider tipi, işi kendisi belirleyerek yaptırır. İkinci lider tipi, astlarına tam bir serbestlik sağlayan lider tipidir<sup>85</sup>. Ancak ikinci lider tipinde, ast ve üst arasında bilgi alışverişi tam olarak sağlamadığından işin niteliği ve niceliği de yetersiz kalmaktadır. Üçüncü lider tipi ise demokratik ve katılımcı lider tipidir. Bu

---

<sup>82</sup> FINDIKÇI, a.g.e., ss.30.

<sup>83</sup> ÖZTÜRK, a.g.e., s.134

<sup>84</sup> EREN, a.g.e., ss.20.

<sup>85</sup> EREN, a.g.e., ss.20.

lider tipi, bilgi alışverişini temel alan bir yönetim sunduğundan verimlilik ve iş kalitesi diğer iki örneğe nazaran en üst düzeyde görülmektedir. Nihai olarak bu araştırmadan, yönetimde insan unsuru ve insan davranışlarının verimlilik hususunda önem teşkil ettiği gerçeğini ortaya çıkarmaktadır

## **2.2. Hawtorne Araştırmaları**

Elton Mayo ve araştırmacı arkadaşları söz konusu araştırmayı telefon parçaları üreten Hawtorne işletmesinde yapmışlardır. Hawtorne araştırması, belli bir örgüt yapısı içerisinde çalışan kişilerin kendi aralarında oluşturdukları ve kurallara bağlı olmayan gruplarda, grup özelliklerinin gruba aidiyet duyan insanların inançları, alışkanlıkları, değer ve yargıları tarafından belirlendiği gerçeğini ortaya koymaktadır. Bu bağlamda, oluşan sosyal sistemin kişiler üzerinde fiziksel faktörlerden daha çok etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır<sup>86</sup>.

Hawtorne araştırmaları ile çalışma şartları değişmediği ortamlarda da ilişkilerin güçlü olmasından ve yöneticilerin güven duygusunun çalışanlara yansıtılmasıyla verimlilikte artış olduğu saptanmıştır<sup>87</sup>.

Söz konusu sosyal unsurlar iş aralarında dinlenme saatlerinin belirlenmesi, çalışanların düzenli sağlık kontrollerinin yapılması, doğum günü ve diğer kutlama partilerinin düzenlenmesi olarak örneklendirilebilir.

Bazı düşünürler, Hawtorne araştırmalarını, çalışanlar üzerinde yapay olarak hazırlanmış bir ortamda yapılmış olması nedeniyle eleştirmişlerdir. Ancak, söz konusu araştırma aldığı birçok eleştiriye rağmen yönetim ve kurum düşüncesi alanında birçok ilke imza atmış ve önemli katkılarda bulunmuştur.

## **2.3. Yankee City Araştırmaları**

Yankee City Araştırması, Lloyd Warner tarafından ayakkabı imal eden bir fabrikada çalışan işçiler üzerinde yapılmıştır<sup>88</sup>. Söz konusu araştırma, teknik ve sosyal ortamda meydana gelen değişimlerin çalışanların tutum ve davranışlarına olan

---

<sup>86</sup> EREN, **a.g.e.**, ss.15.

<sup>87</sup> EREN, **a.g.e.**, ss.20.

<sup>88</sup> KOZLU, **a.g.e.**, ss.20.

etkilerini ölçmeyi amaçlamaktadır. Bununla birlikte, araştırma sırasında söz konusu değişimlerin çalışanların toplum içerisindeki statü ve ilişkilerinin göz önünde bulundurulması gerekliliği temeline dayanmaktadır<sup>89</sup>.

#### **2.4. Harwood Araştırmaları**

Harwood Araştırmaları, Yankee araştırmasına benzer bir şekilde, İkinci Dünya Savaşı sonrasında pijama imalatı yapan bir işletmede yapılmıştır. Araştırma, pijama modellerinin sık sık değişimi sonrası işçi şikâyetlerinin ve işten ayrılmaların artmasına neden olması sonucunda, söz konusu durumu engellemek adına yapılmıştır<sup>90</sup>. Bu bağlamda değişimin etkilerini ölçebilmek adına çalışanlar üç gruba ayrılmıştır. Birinci grup eski uygulamaya devam etmiş, herhangi bir değişikliğe maruz bırakılmamıştır. İkinci gruba görüşmeler yolu ile değişikliğin gerekliliği anlatılmıştır. Üçüncü grup ise, değişiklik yapıp yapmamaya kendileri karar vermiştir<sup>91</sup>. Araştırmanın sonucunda, ilk grup en kötü sonuçları almıştır. Üçüncü grupta ise araştırmanın başlarında üretim oranının diğerlerine nazaran düşmesine rağmen kısa sürede eski etkinliğine kavuştuğu ve bu şekilde devam ettiği gözlemlenmiştir. Görüşmeler ile değişikliğin gereklerinin anlatıldığı ikinci grup ise, en başarılı performansı göstermiş, kısa sürede yüksek üretim düzeyine ulaşmıştır<sup>92</sup>. Bu araştırma, değişiklik kararlarına katılmanın olumlu sonuçlar verdiğini göstermiştir<sup>93</sup>.

#### **2.5. Tavistock Enstitüsü Araştırması**

Bu araştırmada, İngiltere’de kömür ocaklarında çalışan işçilerin araç, gereç ve üretim yöntemlerinde meydana gelen değişimlerden nasıl etkilendikleri saptanmaya çalışılmıştır. Araştırmacılarından Eric Trist ve K.W. Bamword’un yaptıkları araştırma sonucunda; daha küçük gruplarda insan ilişkileri daha yakın olduğundan, grup içi

---

<sup>89</sup> EREN, a.g.e., ss.22.

<sup>90</sup> KOZLU, a.g.e., ss.21.

<sup>91</sup> EREN, a.g.e., ss.22.

<sup>92</sup> KOZLU, a.g.e., ss.21.

<sup>93</sup> KOZLU, a.g.e., ss.21.

dayanışmanın daha yüksek olduğu, teknolojik gelişme ve yöntem değişiklikleri, insan ilişkilerini zayıflatmakta ve çalışanların verimliliğini azalttığı sonucu ortaya çıkmıştır<sup>94</sup>.

## 2.6. Douglas Mc Gregor'un X ve Y Kuramı

Mc Gregor, Taylor ve Fayol'un örgüt kuramını X kuramı olarak adlandırmış, kuramı sonradan eleştirerek, Y kuramını geliştirmiştir<sup>95</sup>. Gregor'un iki farklı insan tipini ele aldığı ve karşılaştırdığı kuramın belirleyici özellikleri mevcuttur. X kuramına göre, insan tabiyatı gereği çalışmayı sevmez ve mümkün olduğu müddetçe çalışmaktan kaçır. Bir başka deyişle insanlar sorumluluk almaktan kaçmaktadır. Bu nedenle, insanı motive etmek, kontrol etmek ve gerektiğinde ödül ve ceza sistemlerini kullanmak gereklidir. Y kuramına göre ise, her insan için çalışmak, dinlenmek ve eğlenmek kadar doğal bir istektir<sup>96</sup>. Çalışmak birey için başlı başına bir tatmin kaynağı olabilir. Sadece dışarıdan kontrol etmek ve cezalandırmak bireyi organizasyon amaçlarını gerçekleştirmeye yönltemeyebilir. İnsan kendi kendini yöneterek ve denetleyerek de amaçlara ulaşılmasını sağlayabilir. Yetki ve sorumluluk kişisel becerileri ortaya koyar<sup>97</sup>. Kişisel beceriler sonrası oluşan tatmin organizasyon hedeflerinin gerçekleşmesini sağlar<sup>98</sup>. İnsan sadece sorumluluk yüklenmeyi değil, sorumluluk aramayı da uygun şartlar olduğunda öğrenebilir<sup>99</sup>. Sorumluluktan kaçmak, insanın doğasında sabit olan bir özellik değildir<sup>100</sup>. Organizasyonda sorunların çözümü için yaratıcılık, yüksek kapasitede hayal gücü ve beceri çalışanlarda mevcuttur<sup>101</sup>. Çağdaş endüstriyel yaşamın koşulları altında insanlardaki mevcut potansiyelin çok azından yararlanılmaktadır<sup>102</sup>.

Gregor, "örgütün performansının artırılması için Y kuramının benimsenmesi gerektiği, ancak bu modelin büyük örgütlerde uygulanmasının zor olduğu görüşündedir"<sup>103</sup>. Bu teoride, yöneticilerin çalışanlarına güvenmesi ve verilen

---

<sup>94</sup>ÖZTÜRK, a.g.e., s.135.

<sup>95</sup> EREN, a.g.e., ss.22.

<sup>96</sup> KOZLU, a.g.e., ss.21.

<sup>97</sup>ÖZTÜRK, a.g.e., s.134

<sup>98</sup> EREN, a.g.e., ss.22.

<sup>99</sup>ÖZTÜRK, a.g.e., s.134

<sup>100</sup>ÖZTÜRK, a.g.e., s.134

<sup>101</sup> KOZLU, a.g.e., ss.21.

<sup>102</sup> EREN, a.g.e., ss.22.

<sup>103</sup> EREN, a.g.e., ss.22.

sorumluluğun motivasyonu arttırmasıyla verimliliğinde artması kurumda çalışana değer verildiğini göstermektedir.

## 2.7. Homans İnsan Grubu Kuramı

Homans, çalışanların yönetimden duydukları korkunun davranışlarını kontrol etmede olumsuz etki yarattığına ve söz konusu bu durumun iş verimliliğini düşürdüğüne dikkat çekmektedir. Homans, davranışsal ve biçimsel bir analizden ziyade daha çok psikolojik bir analiz yaparak, iş grupları arasında şekle bağlı olmayan güçlü aidiyetin nedenlerini araştırmış ve bu yönde sosyal bir yönetim modeli önermiştir<sup>104</sup>.

## 2.8. Argyris Olgunlaşma Kuramı

Chris Argyris, yönetimin insani yönünü ilk ele Alan uzmanlardan biridir. Argyris, insan kaynakları doktrininide olgunluk kuramı olarak yer alan kuramın geliştiricisidir. Olgunluk kuramına göre insan bebeklik döneminden olgunluk dönemine kadar belirli bir döngü içerisinde gelişimini sürdürmektedir<sup>105</sup>. Söz konusu bu evre içerisinde, öncelikli olarak bir işin yapılmasında aktif olmayan birey, ilerleyen süreçlerde öncelikle kendi işlerini yapmaya başlar. Bu bağlamda, başlangıçta bir çok unsura bağlı ve bağımlı yaşamını sürdüren birey, belirli bir aşamadan sonra bağımsız bir yaşam sürmeye başlar<sup>106</sup>. Dolayısıyla olgunluk düzeyi arttıkça, bağımsız karar alma ve davranma eğilimi artış gösterir. Başka bir ifadeyle, olgunluk süreci arttıkça, birey kendi bilgi ve yeteneklerini keşfedip bu yönde yaşama eğilimindedir<sup>107</sup>.

Argyris, olgunluk kuramı bireylerin ardından kurumlara uyarlamıştır. Ona göre, kurumdaki mevcut yönetimin, bireyin olgunlaşmasını sağlaması ve yahut negatif durumları engellemesi mümkündür<sup>108</sup>. Argyris söz konusu fikrini, çalışanlara işyerinde terfi etme imkânının tanınması ve ilgili oldukları alanda yetkilerini serbestçe kullanabilme imkânının verilmesi halinde çalışanların olgunlaşma

---

<sup>104</sup> KOZLU, a.g.e., ss.22.

<sup>105</sup> KOZLU, a.g.e.,ss.23.

<sup>106</sup> KOZLU, a.g.e., ss.23.

<sup>107</sup> ÖZTÜRK a.g.e., s.136.

<sup>108</sup> KOZLU, a.g.e., ss.23.

göstereceğini ve dolayısıyla hem çalışan hem de kurum adına olumlu gelişmeler yaşanacağı örneğiyle açıklamaktadır. Zira yetki ve sorumluluğun salt üst kademelerde toplanması halinde, çalışanların amirlerine bağımlı hale gelecekleri, sorumluluk almaktan kaçınacakları bu durumun da olgunlaşma hızını yavaşlatacağı açık bir gerçekliktir.

## 2.9. Likert'in Sistem 4 Modeli

Rensis Likert'in öncülüğünü yaptığı Sistem 4 Modeli, yönetimin temelde insan boyutuyla ilgilenmektedir. Likert, 1961 yılında kaleme aldığı "Yönetimin Yeni Yönleri" ile 1967 yılında yazdığı "İnsani Organizasyon" isimli eserlerinde, yönetimde insan ilişkilerine ve davranışlarına yer vermiştir<sup>109</sup>. Sistem 4 Modeline göre, Sistem 1 otoriter ve hiyerarşik yönetim şeklini ifade ederken Sistem 4 katılımcı ve çoğulcu yönetim modelini ifade eder. Sistem 1 modeli; kurumlarda yönetici ve çalışanlar arasındaki iletişimin son derece sınırlı olduğu bir yönetim şeklidir. Yöneticiler söz konusu sistemde çalışanları motive etmek yahut belli bir düzende tutmak için, ödül ve ceza sistemini uygularlar. Sistem 1 ile yönetilen kurumlarda, bireysel çalışma ön plandayken ekip çalışmasına gereken önem verilmemektedir. Dolayısıyla kurum içi sorunların çözümü yahut bir konu da değişiklik yapılması gerektiğinde, kararı üst yöneticiler almaktadır. Bu bağlamda, kurumun amaç ve hedefleri tek yönlü bir biçimde üst yönetim tarafından tespit edilmektedir<sup>110</sup>.

Sistem 4 Modeli ise, Sistem 1 Modeli'nin tamamen tersini ifade etmektedir. Sistem 4 Modeli, kurumda yönetici ve çalışan arasında tam bir iletişimin sağlandığı yönetimleri ifade eder. Buna göre kurum içerisinde tam bir bilgi paylaşımı vardır<sup>111</sup>. Çalışanların temel motivasyon aracı takdir ve ödüllendirme dir. Bu bağlamda kurumiçi yükselmeler söz konusu takdirlerin temelini oluşturur. Sistem 4 ile yönetilen kurumlarda, çalışanların karar alma süreçlerine katılımları esastır. Kurumun tüm amaç ve hedefleri çalışanların katılımıyla belirlenir ve gerçekleştirilir.

---

<sup>109</sup> EREN, a.g.e., ss.23.

<sup>110</sup> EREN, a.g.e., ss.23.

<sup>111</sup> ÖZTÜRK a.g.e., s.138.



## 2.10. Maslow Motivasyon Kuramı

Abraham H. Maslow, insan ihtiyaçları ile ilgili 1943 yılında yazdığı makalesinde, insan ihtiyaçlarını hiyerarşik olarak ele almış ve en alttaki ihtiyaçların karşılanması ardından, insanın en üstteki ihtiyaçlar kategorisine doğru yöneldiğini belirtmiştir<sup>112</sup>.

Maslow'a göre ihtiyaçlar hiyerarşisinde ilk sırada fizyolojik ihtiyaçlar yer almaktadır. Fizyolojik ihtiyaçlar bireylerin hayatlarını idame ettirmek adına sağlanması gereken ve doğuştan sahip olunan temel ihtiyaçlardır. Yemek yemek, uyumak gibi ihtiyaçlar fizyolojik ihtiyaçlar sınıfına girmektedir. İkinci sırada ise güvenlik ihtiyacı gelmektedir. Fizyolojik ihtiyaçlar gibi büyük öneme sahip güvenlik ihtiyacı da çalışan performansı adına önemli bir unsurdur. Güvenlik ihtiyacına salt can güvenliği hususu girmemektedir. Bununla birlikte mal güvenliği, gelecekteki risklere karşı alınacak tedbirler de güvenlik ihtiyacı konusunun temelini oluşturur. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde üçüncü sırada, sevgi, aidiyet ve ihtiyacı gelmektedir. Psikolojik yönü ağır basan bu ihtiyacın tam anlamıyla sağlanması halinde verimliliğin olumlu yönde hız kazanacağını söylemek yanlış olmaz. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde son sırada idealleri ve yetenekleri gerçekleştirme ihtiyacı yer alır. Diğerlerine nazaran, tatmininin en zor olduğu ihtiyaç türü de budur. Hiyerarşi de yer alan diğer ihtiyaçlarını gideren birey, son olarak kendini gerçekleştirme diyere de tanımlayabileceğimiz ideallerini gerçekleştirme ihtiyacını tatmin etmek ister. Söz konusu ihtiyacın giderilmesi bireyde motivasyon etkisi yaratır. Dolayısıyla verimlilikte bununla birlikte artış gösterir<sup>113</sup>. Doğru motivasyon araçları kullanılarak insanlar daha fazla çalışmaya teşvik edilebilir.

---

<sup>112</sup> EREN, a.g.e., ss.31.

<sup>113</sup> EREN, a.g.e., ss.31.

### 3. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE MODERN YAKLAŞIMLAR

#### 3.1. Sistem Yaklaşımı

Ludwing Von Bertalanffy tarafından temelleri atılan bu yaklaşım, örgüt kuramlarını birleştirme ve bütünleştirme üzerinde durmuştur. Dolayısıyla örgüt bir bütün olarak ele alınmış ve belli bir çevre içerisinde ve tüm olaylar bağlantılı olarak incelemesi neden sonuç ilişkisi açısından önemlidir. Yönetim olaylarının çevre şartlarıyla bağlantısı olmasıdır.

Sistem yaklaşımı dört unsurdan bahseder. Bu unsurlar, girdi unsuru, süreç unsuru, çıktı ve geri besleme unsurlarıdır. Unsurlar çerçevesinde işletmeler, çevresinden kaynakları toplayarak mal ve hizmet üretirler. Günden güne üretiminin artmasıyla ortaya çıkan bu yaklaşım örgütün hızlı, sistemli ve kaliteli çalışmasını sağlamıştır.

#### 3.2. Durumsallık Yaklaşımı

Durumsallık Yaklaşımı, esas olarak sistem yaklaşımının devamı ve geliştirilmiş hali olarak görülebilir. Durumsallık Yaklaşımı, büyük ölçüde araştırma sonuçlarına dayanması bakımından, klasik kuramların varsayımlara dayanan özelliğinden ayrılmakla birlikte; Sistem Yaklaşımı'nın salt genel ve soyut sınırlılıklarını da telafi eden bir şekle sahip olmuştur. Diğer bir ifadeyle, uygulama ile teori arasında bir nevi köprü görevi görmüştür<sup>114</sup>.

Klasik ve neo-klasik teoriler kurum yapısının oluşturulması ve etkinliği hususlarında belirli ilkelerin kullanılması gerektiğini savunurlar<sup>115</sup>. Eğer bahsi geçen ilkelere uyulursa, ideal yapı ve işleyiş elde edilecektir. Ancak Durumsallık Yaklaşımı, klasik ve neo-klasik benzerlerinden farklı olarak ideal kurum yapısının, sadece belirli ilkelere uyulması halinde gerçekleştirilebileceği fikrini reddeder<sup>116</sup>.

Durumsallık Yaklaşımı, her durumda geçerli en iyi olgusunu reddeder. Söz konusu yaklaşıma göre kurumlarla ilgili her şey mevcut koşullara

---

<sup>114</sup> KOCEL, a.g.e., ss.220.

<sup>115</sup> ÖZTÜRK, a.g.e., s.148.

<sup>116</sup> KOCEL, a.g.e., ss.220.

bağlıdır<sup>117</sup>. Kurumun yapısı, çeşitli iç ve dış unsurlardan etkilenecek şekilde şekillenmektedir. Durumsallık yaklaşımının temelinde, kurumlarda yöneticilerin davranışlarının belirlendiği bir model olmadığı yönündedir. Örgüt için hazırlanan bir model herhangi bir örgüt için kullanılamayabilir<sup>118</sup>.

Bu bağlamda yaklaşım, kurumun yapısını ve bu yapıya bağlı olarak gelişen süreçlerini belirleyen unsurların, kurumda kullanılan teknoloji ile yakından ilişkili olduğu ana fikrine dayanmaktadır<sup>119</sup>.

### 3.3. Şekillendirme Yaklaşımı

Şekillendirme yaklaşımına göre, hiç bir örgütlenme biçimi her durum ve koşulda aynı ölçüde başarılı olamamaktadır. Söz konusu görüşten yola çıkılarak Şekillendirme Yaklaşımı'nın Durumsallık Yaklaşımı'nın devamı niteliğinde olduğunu söylemek yanlış olmaz<sup>120</sup>. Şekillendirme Yaklaşımı, hiçbir unsurun tek tek kurumlara etki edemeyeceği düşüncesi üzerine dayanır. Bu anlamda, yaklaşım kurumları değişkenler bütünü olarak görmekte ve iç ilişkilerinde etkileşimler üzerinde durmaktadır<sup>121</sup>.

Söz konusu yaklaşım, diğer yaklaşımlardan farklı olarak kurumları oluşturan personellerin istek ve taleplerinin birbirinden farklı olması üzerinde durmaktadır.

Sistem Yaklaşımı'na göre, çalışanların verimliliğinin ve gücünün ortaya çıkabilmesi için kurum içinde esnekliğe önem verilmesi ve söz konusu esnekliğin kurumun her alanında işlevsel hale getirilmesi<sup>122</sup>.

Şekillendirme Yaklaşımı'nın üzerinde önemle durduğu başkaca konularda mevcuttur. Bu konulara örnek olarak farklılaşma, kurumiçi bütünleşme ve sürekliliğin sağlanması adına strateji oluşturma olarak konuları verilebilir. Bir kurumun söz konusu yaklaşıma göre başarılı olabilmesi için, salt çaba ve emek birliği içerisinde olması, bu amaç ve çalışmanın belli bir program içerisinde organize

---

<sup>117</sup> ÖZTÜRK, a.g.e., s.148.

<sup>118</sup> KOCEL, a.g.e., ss.220.

<sup>119</sup> ÖZTÜRK, a.g.e., s.148.

<sup>120</sup> ÖZTÜRK, a.g.e., s.148.

<sup>121</sup> ÖZTÜRK, a.g.e., s.148.

<sup>122</sup> EREN, a.g.e., ss.56.

edilmesi gerekmektedir<sup>123</sup>. Kurum içerisindeki bütünleşme ve planlama insan kaynakları yönetiminin görev alanine giriyorsa, söz konusu kararlar alınıp uygulanırken insan kaynakları açısından istenilen niteliklere sahip olması beklenmektedir<sup>124</sup>.

### 3.4. Ouchi'nin Z Teorisi

William G. Ouchi, Japon yönetimi ve Amerikan yönetim tarzı üzerinde çalışmıştır<sup>125</sup>. Z teorisinde, Japon yönetim uygulamaların kendine has özelliklerini açıklamış; söz konusu yönetimin Amerikan işletmelerinde hangi koşul ve şartlarda uygulanabileceğinin altını çizmiştir<sup>126</sup>.

Ouchi, teorisini oluştururken bir çok farklı kriterden yararlanmıştır. Bu kriterleri; çalışanların çalışma saatleri içerisinde görev yerlerinde bulunma süreleri, kurumda verilen kararların alınıp ve uygulanış biçimi, sorumluluğun dayandığı temel kaynak, kurum içerisinde yer alan kontrol mekanizmalarının etkinliği, çalışanların uzmanlıkları ve uzmanlaşma dereceleri gibi unsurlar oluşturmaktadır.

Ouchi'ye göre işyerinde verimlilik ve etkinliğin sağlanması açısından önemle üzerinde çalışılması gereken hususlar mevcuttur. Öncelikli olarak istihdamda süreklilik sağlanması işin devamlılığı açısından esas teşkil etmektedir. Bununla birlikte, çalışanların yönetime etkin katılımı sağlanmalı ve teşvik edilmelidir. Çalışanlara iş hayatında bireysel sorumluluk alabilmelerinin önü açılmalıdır. Çalışanların, çalıştıkları alanlarda uzmanlaşmaları sağlanmalı; gerek kurumiçi gerek kurum dışı eğitimlerle uzmanlaşmaları teşvik edilmelidir. Bunlara ek olarak, verimliliğin artırılması ile kurum aidiyeti arasında yüksek bağ olması nedeniyle çalışanların şirkete bağlılığı artırılmalı, teşvik ve terfilerle çalışan desteklenmelidir

---

<sup>123</sup> ÖZTÜRK, a.g.e., s.148.

<sup>124</sup> EREN, a.g.e., ss.56.

<sup>125</sup> EREN, a.g.e., ss.56.

<sup>126</sup> EREN, a.g.e., ss.56.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### İŞ ANALİZİ VE İŞ TANIMLARI

#### 1.İŞ ANALİZİ

##### 1.1. İş Analizi Kavramı ve Amacı

İş analizi, bir işin türünü, işin yapılabilmesi için gerekli olan zamanı, araç ve gereçler ile yetki ve sorumlulukların belirlenmesi, ilişki kurulan bölümleri ve bu işi yapacak iş görende bulunması gereken nitelikleri kapsayan bilgilerin elde edilmesi, kaydedilmesi ve incelenmesidir<sup>127</sup>. İş analizi, yerine getirilmesi gereken işin tek tek veya toplu olarak ayrıntılı incelenmesini hedefler.

İş analizi, bir işin tüm nitel ve nicel özelliklerinin incelendiği, çalışma şart ve koşullarının saptandığı bilimsel çalışmaların bütünü olarak tanımlanabilir. Söz konusu çalışma, işin gereklerini ve çalışma koşullarını ortaya koyarak, iş için gereken bilgi, yetenek ve sorumluluk gibi kavramları saptamış olur<sup>128</sup>.

İnsan kaynakları yöneticileri, eleman ihtiyacını değerlendirirken ihtiyacın olduğu görev alanlarındaki iş analizlerinden hareket etmek durumundadır. Bu analiz yapılmadıysa hemen yapılması tavsiye edilir. Zira iş analizi görev tanımına ışık tutmaktadır.

İş analizi, bir işin daha az çaba ve daha düşük maliyetle yapılabilmesi amacıyla o işe ilişkin bilgilerin toplanması, incelenmesi ve değerlendirilmesi şeklinde tanımlanabilir<sup>129</sup>.

İş analizi temelde, iş ile mevcut işi gerçekleştirecek çalışanlar arasında etkin çalışmayı sağlayacak bilgiler ortaya çıkarmayı hedeflemektedir. Böylelikle, işin gereklerinin tespit edilmiş olması işin yapılması sırasında ne gibi eylemlere ihtiyaç duyulduğunun daha kolay saptanması sonucunu ortaya çıkarır. Dolayısıyla tanımı ve gerekleri belli olan iş için, uygun personel seçimi yapılabilmesi daha olasıdır. İşe

---

<sup>127</sup> ÜNSALAN, ŞİMŞEKER, **a.g.e.**, ss.275-276.

<sup>128</sup> SABUNCUOĞLU, **a.g.e.**, ss.60.

<sup>129</sup> ÜNSALAN, ŞİMŞEKER, **a.g.e.**, ss.276

uygun personelin seçilmesi, işin etkin ve başarılı bir biçimde gerçekleşmesi sonucunu ortaya çıkarmaktadır<sup>130</sup>.

## 1.2. İş Analizinin İşlevleri ve Kullanım Alanı

İş analizin işlevleri, işletme yapısının oluşturulması sırasında alınan örgütsel kararlar için temel teşkil etme, iş ve araç-gereç dizaynında yarar sağlama, personel seçiminde ölçüt oluşturma, iş için eğitim programları düzenlenmesinde göz önüne alınacak bilgileri sağlama, personel performansının değerlendirilmesi sürecinde kullanılma, İş gücü planlaması için gerekli işgücü niteliklerini ortaya koyma, personele yaptığı işin karşılığını adil biçimde vermek, personelin işine ilişkin yaşadığı belirsizlikleri azaltma şeklinde sıralanabilir.

İş analizleri değişik amaçların gerçekleştirilmesi için yapılır. Bu amaçları genel olarak; insan kaynakları yönetiminde, endüstri mühendisliğinde olmak üzere iki grupta toplanabilir. Bu bağlamda bir iş analizin genel olarak; işin içeriği, işin gerçekleştirilmesi sırasında ihtiyaç duyulan araç- gereçler, üretilen mamul ya da hizmetin türü ve nitelikleri, işin yapılabilmesi için gereken aşamalar, işin yapılabilmesi için gereken davranışlar, işin gerçekleştirildiği ortam ve koşulları, işin gerektirdiği bireysel özellikler, işin gerektirdiği kurum içi ve kurum dışı ilişkiler, işte kime karşı sorumlu olunduğu, işin sorumluluğu, riski ve tehlikeleri, İşin yürütülmesi için gerekli yetki gibi bilgileri içermesi gerekir<sup>131</sup>.

### 1.2.1. İş Analizinde Elde Edilen Bilgi Türleri

İş analizi sonrasında ortaya çıkan veriler neticesinde bir çok kavramın da tanımı yapılabilmekte söz konusu kavramların tanımlarında değişiklikler olabilmektedir. Bu bağlamda iş analizi sonucunda ortaya çıkan ilk kavram, görev kavramıdır. Görev kavramı, işin genel amaçları arasında yer alır; günlük olarak ve belirli bir zaman dilimi içinde yerine getirilecek görevler, sadece belirli periyotlarda yerine getirilecek görevler, Olağanüstü durumlarda veya çok ender olarak yerine getirilecek görevler, işin çok karmaşık veya zor yanları olarak ayrılabilirler<sup>132</sup>. İş

<sup>130</sup> İlhami FINDIKÇI, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 5. Bs., Alfa Basım Yayınevi, İstanbul, 2003, ss. 143.

<sup>131</sup> FINDIKÇI, a.g.e., ss. 143.

<sup>132</sup> SABUNCUOĞLU, a.g.e., ss.60.

analizi sonucunda ortaya çıkan bir başka kavram ise sorumluluk kavramıdır. Sorumluluk kavramı çok geniş bir alanı kapsamakla birlikte örgütlerde genel olarak, para, malzeme, ekipman vb. değerlere ilişkin sorumluluğun türü ve genişliği, İnsanlara ilişkin sorumluluğun türü ve genişliği, doğrudan veya dolaylı olarak sorumlu olunan ast sayısı, sorumlu olunan astların iş unvanları, kullanılan bilginin türü, güvenilirliği, önem ve uygunluğu, karar verme türü ve genişliği şekillerinde görülmektedir.<sup>133</sup>

İş analizi sonucunda ortaya çıkan bilgi türlerinden bir diğeri ise, kullanılan makineler, ekipmanlar, araçlar ve materyallere ilişkin verilerdir. Kullanılan makine, araçlar, donanım ve gerektirdiği uzmanlık düzeyi, kullanılan materyaller, bunların nasıl kullanılacağı, bunlarla ne yapıldığı gibi veriler iş analizi sonucunda insan kaynakları planlamasına etki eden bilgi türleri olarak ortaya çıkmaktadır<sup>134</sup>. İş üzerinde kontrol olarak kavramsallaştırabilecek süreç, aynı şekilde iş analizi sonucu ortaya çıkan bilgi türleri arasında yer almaktadır. Bu bağlamda, söz konusu kavram içerisinde, işin nasıl yapılacağını belirten talimatlar ve bunların kimden alındığı, başkaları tarafından denetlenen görevler, bunların nasıl ve kimler tarafından denetlendiği, üste danışılarak alınması gereken kararlar, uyulan politika ve prosedürler gibi bilgiler yer almaktadır. İş analizi sonucunda, çalışanların performans düzeylerine, yapılan işin çıktı ve kalite gereklerine, işin gerekliliği olarak uyulması gereken zamanlama verilerine ulaşılabilir<sup>135</sup>. Bununla birlikte, söz konusu analiz, işin diğer birim ve alanlarla olan ilişkilerine dair de veriler içermektedir. Bu bağlamda, meslektaşlar ve diğer organizasyonel personel arasında bağlantı kurma sıklığı, organizasyon dışındaki kişilerle bağlantı kurma ve çalışma sıklığı gibi veriler, iş analizi verileri arasında sayılabilir<sup>136</sup>. Söz konusu organizasyonel ilişkiler, birinci kademe amirin unvanı, çalışan bölüm ya da birimin adı, tabi olduğu denetim türü, uyguladığı denetim türü, daha önce yapılan iş, bundan sonra yapılabilecek iş ya da gidebileceği kademe gibi bilgi türleri ile kavramsallaştırılabilir<sup>137</sup>.

Son olarak iş analizi sonrası elde edilen veriler arasında fiziksel faktörler iş çevresi ve eğitim, deneyim ve kişiler gerekler verileri sayılabilir. Bu bağlamda,

---

<sup>133</sup> SABUNCUOĞLU, a.g.e., ss.60.

<sup>134</sup> SABUNCUOĞLU, a.g.e., ss.60.

<sup>135</sup> SABUNCUOĞLU, a.g.e., ss.60.

<sup>136</sup> SABUNCUOĞLU, a.g.e., ss.60.

<sup>137</sup> SABUNCUOĞLU, a.g.e., ss.60.

oturarak, konuşarak ya da ayakta geçen zamanın oranları, gereken fiziksel gücün türü ve düzeyi, işin yapıldığı yerin fiziksel koşulları, tipik çalışma biçimi, sıkıntı ve yorgunluk yaratan iş faktörleri gibi veriler, analizin fiziksel faktör verileri olarak sıralanabilir.

### 1.2.2. İş Analizi Süreci

İş analizi sürecinin açıklanmasından önce, iş analizini İş analizin amacının iyi anlaşılabilir iş amacının açıklanması hususu, konunun detaylandırılması açısından önem teşkil etmektedir. Bu bağlamda iş analizinin amacı, söz konusu planlama sürecini eksiksiz ve etkin yönetebilmek adına tüm verileri elde etmek ve bu verileri hazırlanan ya da uygulanan insan kaynakları planlarına entegre edebilmektedir. Bununla birlikte iş analiz sonucunun hangi alanlarda kullanılacağını bilmek iş analizi yapma amacını ortaya koyacaktır. Analizi yapılacak olan işin, işletmedeki yeri ve öneminin, işletmedeki diğer işlerle olan ilişkisinin de belirlenmesi gerekir<sup>138</sup>.

### 1.2.3. İş Analizi Yapılacak İşlerin ve Analizcilerin Belirlenmesi

İş analizi yapılacak işlerin ve analizcilerin belirlenmesi aşamasında örgüt şeması incelenir. Yöneticilerle görüşmeler yapılır ve daha önce hazırlanan iş analizi formları varsa incelemeye alınır. Daha önce yapılan iş analiz formları incelendikten sonra işletmede yapılan benzer ve farklı faaliyetler birbirinden ayrılır ve analizi yapılacak işler belirlenir<sup>139</sup>.

Başarılı bir analiz ortaya çıkması için, esas olan bir takım unsurlar mevcuttur. Bu unsurlardan ilki analizi yapacak kişi ya da kişilerin bilgi birikimlerinin ve tecrübelerinin analiz edilecek konu bakımından yeterli olmasıdır. Bu bağlamda, analiz yapacak kişilerin temelde tarafsız ve önyargısız olmaları beklenir. Bununla birlikte, bilimsel bir nitelik taşıyan analizin yapılması sırasında her türlü duygusal davranıştan uzak durmaları beklenmemektedir. Aynı zamanda doğru ve tam bilgileri elde etme, objektif ölçütlere göre yorumlama ve değerlendirme yeteneklerine sahip olması gerekir. Bu kişiler işletmenin içinden seçilebileceği gibi işletme dışından uzman

<sup>138</sup> ÜNSALAN, ŞİMŞEKER, **a.g.e.**, ss.276-277.

<sup>139</sup> ÜNSALAN, ŞİMŞEKER, **a.g.e.**, ss.277.



elemanlar geçici olarak görevlendirilebilir. İşletmeden seçilecek analizcilerin örgütü tanımaları üstünlük sağladığı gibi bazı kişilerle yakın ilişkiler kurmaları ve bunu analiz sonuçlarına yansıtılmaları ise sakıncalı görülür. Analizcinin dışarıdan atanması durumunda ise, örgütü tanımaları için eğitim verilmeli ve görevlerini yerine getirmeleri için gerekli imkânlar sunulmalıdır<sup>140</sup>.

## 2. İŞ ANALİZ FORMUNUN HAZIRLANMASI

Analizi yapılacak işlerle ilgili gerekli bilgileri toplayabilmek için ayrıntılı bir iş analizi formunun hazırlanması önemlidir. Her işin yapılma süreci birbirinden farklıdır. Analizi yapılacak iş için ihtiyaç duyulacak olan bilgiler de farklılıklar olacaktır. Bun nedenle iş için hangi bilgilerin gerekli olduğunun önceden belirlenmesi gerekir.

İş analiz formunda gerekli olan bilgiler; işin kimliği, işi oluşturan bölümler, işin gerektirdiği nitelikler, işin çalışma koşullarıdır<sup>141</sup>.

## 3. İŞLE İLGİLİ VERİLERİN TOPLANMASI VE DEĞERLENDİRİLMESİ

İş ile ilgili verilerin toplanması aşaması, iş analizi formuna göre belirlenen bilgilerin toplandığı aşamadır. Bu bağlamda, analizcilerin uyması gereken bir takım ilkeler vardır. Bu ilkeler; analizcinin kendisini iş görene tanıtmaması ve orada bulunma amacını açıklaması, iş görene ve analizini yaptığı işe yakın ilgi göstermesi, iş görenin yapmış olduğu işe müdahale etmemesi, iş gören ve gözetmenlerinin anlayacağı dil kullanması, iş ile iş göreni karıştırmaması, iş analizi programının amaçlarına göre iş analiz etmesi, elde edilen bilgileri teyit etmesi olarak sıralanabilir<sup>142</sup>.

Söz konusu verilerin toplanmasının ardından, bu verilerin değerlendirilmesi aşaması iş analizi sürecinin son aşamasıdır. Bu aşamada toplanan veriler ayrıntılı olarak gözden geçirilir. Eksik ve ya hatalı veriler varsa bunlar belirlenerek bu bilgilerin yeniden elde edilmesi sağlanır.

İş analiz için gerekli verilerin toplanması değerlendirme aşamasının başlangıcını oluşturur. Veriler değerli olmasına rağmen kullanıma hazır değildir. Bu

<sup>140</sup> SABUNCUOĞLU, a.g.e., ss.69.

<sup>141</sup> ÜNSALAN, ŞİMŞEKER, a.g.e., ss.277.

<sup>142</sup> ÜNSALAN, ŞİMŞEKER, a.g.e., ss.279.

aşama, elde edilen bu verilerin ileride ele alınacak olan iş tanımı ve iş gereklerinde kullanılabilmesi amacıyla işlenerek hazır hale getirilmesi aşamasıdır.

#### **4. İŞ TANIMI**

Yapılan her bir işin kapsamı içine giren fiil ve işlemlerin, sorumluluk ve görevlerin, çalışma koşullarının yazılı olarak açıklanmasına iş tanımı denir<sup>143</sup>. İşe ilişkin tüm ayrıntılı bilgiler iş analizi aracılığıyla elde edilirken, bu bilgilerin daha anlamlı, iş değerlemesine yararlı ve iş gereklerinin oluşturulması biçimine dönüştürülmesi işlevini iş tanımı üstlenir.

İş tanımı, işin içeriğindeki görevleri, sorumlulukları, çalışma koşullarını ve işin diğer yönlerini açıklayan yazılı bir belgedir. İş tanımlarının hazırlanmasında iş analizi çalışmalarıyla elde edilen bulgular kullanılır. İş tanımları, iş analizi bulgularının bilinçli ve sistematik biçimde özetlenmesiyle oluşan bir belgedir.

İş analizi ve iş tanımı arasındaki temel farklılık şu şekilde özetlenebilir: iş analizi işle ilgili bilgileri toplayan bir mekanizma, iş tanımı ise toplanan bu bilgileri sistematik ve bilinçli biçimde sunan bir tekniktir.

ÜNSALAN ve ŞİMŞEKER'e göre iş tanımının amaçları; yapılacak işin amacını belirlemek, yetenek ve sorumlulukları belirlemek, çeşitli işlerle ilişkisini belirleyerek iş koşullarını belirlemektir<sup>144</sup>. Söz konusu bu amaçlara bağlı kalarak yapılan iş tanımında, işin tanımının geçerlilik tarihi, işin tam adı ve kodu, işin yapıldığı bölüm, işin özeti, görevler ve sorumluluklar, kullanılan makine ve malzemeleri gözetim, mali sorumluluk, çalışma koşulları, olası tehlikeler ve kişisel nitelikler yer almaktadır.

#### **5. İŞ GEREKLERİ**

İş analizi verilerinin ikinci kullanım alanıdır Personelin sahip olması gereken nitelikleri yansıtır. İş gerekleri bu yönüyle iş tanımlarından farklılık gösterir. İş tanımı işin profilidir. İş gerekleri ise işi yerine getirecek personelin taşıması gereken niteliklerin bir profilidir.

---

<sup>143</sup> ÜNSALAN, ŞİMŞEKER, **a.g.e.**, ss.280.

<sup>144</sup> ÜNSALAN, ŞİMŞEKER, **a.g.e.**, ss.281.

İş gerekleri, işi yapacak personelin sahip olması gereken özelliklerin ortaya konmasıdır<sup>145</sup>.

## 6. İŞ GEREKLERİ FORMU

İş tanımlarına göre nitelikleri belirlenen işi yapacak olan iş görene ait nitelikler iş gerekleri adı verilen formlarda toplanır. Her işletme kendi yapısına göre formları şekillendirebilir<sup>146</sup>. İş gerekleri formu, mevcut iş görenin terfisinde, eğitiminde, iş değerlemesi ve ücretlenmede, işe yeni alınacak adayın seçiminde bir rehber görevi görür<sup>147</sup>.

## 7. İŞ GEREKLERİNİN GRUPLANDIRILMASI (İŞ FAKTÖRLERİ)

İş gerekleri formunda yer alan faktörler, iş faktörleri olarak da bilinmektedir. Söz konusu faktörler bir işin istenilen niteliklerde yapılabilmesi için personelin taşınması gereken özellikleri tanımlamaktadır. Zira bu faktörler personelin iş başarısı için önem arz etmektedir. İşin gerektirdiği becerilere sahip olmayan, işin gerektirdiği sorumlulukları yerine getiremeyen, iş yapılırken gerekli zihinsel ve bedensel çabayı sarf etmeyen ve uygun çalışma ortamında iş göremeyen personelin başarılı olması mümkün değildir. Söz konusu faktörleri; Beceri, çaba ve sorumluluk gerekleri ve çalışma koşulları olarak sıralamak mümkündür.

İş gerekleri formunda yer alan iş faktörü, iş için gerekli olan en az yeteneği ifade eder. Yetenek gerekleri içinde, öğrenim, deneyim, özel bilgi ve beceri, inisiyatif ve yaratıcılık gibi nitelikler aranır. Yetenek gereklerinin yanı sıra iş görende bulunması istenilen bir başka faktör ise çaba gerekleridir. Çaba gerekleri, bir işin amaçlara uygun biçimde gerçekleşmesi harcanan güç ve enerji olarak ifade edilebilir. Bu güç ve enerji hem bedensel hem de düşünseldir. Bu bağlamda, bedensel çaba işin yapılabilmesi için personelin yaptığı bedensel hareketler, işin yapılış biçimi ve bunların gerektirdiği bedensel nitelikleri belirtir. Düşünsel çaba ise, işi başarmada düşünsel süreçlerin uygulanması anlamına gelir.

Çaba gereği ile yakından ilişki halinde bulunan bir başka iş faktörü ise sorumluluk gerekleri faktörüdür. Sorumluluk gerekleri, bir şeyi ve bir işi yerine

<sup>145</sup> ÜNSALAN, ŞİMŞEKER, **a.g.e.**, ss.282.

<sup>146</sup> ÜNSALAN, ŞİMŞEKER, **a.g.e.**, ss.282.

<sup>147</sup> ÜNSALAN, ŞİMŞEKER, **a.g.e.**, ss.283.

getirme yükümlülüğü olarak ifade edilir. Sorumluluk anlayışı ve bilincin işletmelerde yerleşmesi yöneticilerin önem verdiği konulardan birisidir. İş tanımı ve iş gerekleri hazırlanırken işin yapılacağı zaman hangi tür sorumlulukların kullanılacağı saptanarak ilgili formlara işlenir. Temel olarak; diğer kişilerin korunması sorumluluğu, mali sorumluluk, malzeme ve donanım sorumluluğu, gözetim sorumluluğu, iş ilişkileri sorumluluğu olarak belirtilebilir<sup>148</sup>.

İş gerekleri formunda yer alan çalışma koşulları işletmelerde verimi artırır. Çağdaş yönetim anlayışıyla hareket edilmesi çalışma koşullarının iyileştirilmesi zorunluluk olmamakla birlikte sosyal ve insancıl gereklilik olarak değerlendirilmelidir. İşlerin kendine özgü koşulları vardır. İş gereklerinde bu koşullar açıkça belirtilmelidir.

---

<sup>148</sup>ÜNSALAN, ŞİMŞEKER, **a.g.e.**, ss.283

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### İŞLETMELERDE İŞGÖREN BULMA VE SEÇİMİ

#### 1. İŞ GÖREN BULMA VE SEÇMENİN ÖNEMİ

İşletmelerde insan kaynakları yönetimi hususu, esas olarak planlamanın doğru yapılmasıyla başlar. İş analiz ve tanımlarıyla şekillenir. İş yapacak personeli bulma ve seçme işleviyle devam eder. İnsan kaynakları yönetiminde en zor alan iş yapacak personeli bulma ve seçme işlemidir<sup>149</sup>.

İşletmenin başarısı ile başarısızlığı insan gücüne bağlıdır. Bu nedenle insan gücünün doğru ve rasyonel kaynaktan seçilmesi insan kaynakları yönetiminin işlevlerindedir. Doğru işe doğru adam ilkesi anlamlı bir slogan olmasına rağmen henüz bu ilkeyi tam bir güvenceyle gerçekleştirebilecek sistem bulunmuş değildir. İş gören bulmak ve seçmek harcanan tüm emeklere ve zamana rağmen, işletmenin amaçlarını benimseyecek ve belirlenen işin gereklerine tam olarak uygun iş gören bulmak ve seçmek kolay değildir<sup>150</sup>. Üstelik bu sürecin hızlı yapılması gerekmektedir. İşe uygun iş gören bulma ve seçme işlerin aksamasına bu yüzden de maliyetlerin yükselmesine neden olabilir.

Başarılı şirketlerde yapılan araştırmalar göstermiştir ki başarılarının sırrı iyi bir insan kaynağına sahip olmaları ve sürekli gelişim içinde olmalarıdır. Başarılı kurumlara girmek zor olduğu gibi kurumdan ayrılma ve çıkarılma oranı düşüktür. Bu da etkin insan kaynakları yönetimini işaret etmektedir.

Kurumda çalışan sirkülasyonun fazla olması insan kaynakları uygulamaları yetersizliği çalışanları stres altında olduğunu ve memnuniyetsizliğini çatışma gibi sorunları varlığını göstermektedir. Bundan dolayı yöneticilerin önem vermeleri gereken konulardan en önemlisi seçim sürecidir. Zira bir iş görenin işletmeye alınması zor olduğu gibi işten çıkarılma süreci ise daha zordur. Çıkarılma sürecinde işletmenin karşısına yasalara, sendikalar çıkabilir. Bundan dolayı işin en başındayken etkili ve düzenli bir seçim tekniği uygulanması önem arz eder<sup>151</sup>.

---

<sup>149</sup> SABUNCUOĞLU, a.g.e., ss.77.

<sup>150</sup> SABUNCUOĞLU, a.g.e., ss.77.

<sup>151</sup> SABUNCUOĞLU, a.g.e., ss.80.

## 2. İŞ GÖREN İHTİYACININ DUYURULMASI

İş gören ihtiyacının karşılanması sürecindeki önemli konulardan birisi duyurudur. İşletme bir danışmanlık şirketi ile çalışmıyorsa ise ihtiyacın karşılanmasına ilişkin somut adım iş gören ihtiyacının duyurulmasıdır<sup>152</sup>.

Söz konusu duyuru yapılırken, dikkat edilmesi ve cevap bulunması gereken bir takım hususlar mevcuttur. Bunlardan ilki, kurumun personel ihtiyacın tam olarak belirlenip belirlenmediği hususudur. Bu bağlamda, insan kaynakları yöneticilerinin söz konusu hususun tespiti amacıyla konu ile ilgili olarak kurum içi araştırmaların yapılıp yapılmadığına önemle dikkat etmesi gereklidir. Gerekli araştırmaların yapılmamış olması halinde öncelikle söz konusu araştırmanın yapılmasının sağlanması, yapılmış olması halinde ise, araştırmanın nitelik olarak iş analizi ve gereklerine uygun olup olmadığının incelenmesi insan kaynakları yöneticilerinin sorumluluğundadır.

İş gören ihtiyacını belirten duyuru hazırlanırken dikkat edilmesi gereken bir başka husus ise, söz konusu ihtiyaç hususunda fikir birliği olup olmadığının tespitidir. Zira ihtiyaca yönelik duyuru yayınlanmadan önce birim yöneticileri ve insan kaynakları yöneticileri mümkün olduğunca fikir birliğine sahip olmalıdır. Kurum içindeki personel ihtiyacı gerek birim yöneticileri gerekse insan kaynakları yöneticileri tarafından belirlenmeli ve duyuru haline getirilmelidir.

İş gören ihtiyacına yönelik duyurunun yayınlanma aracının seçimi hususu da dikkat edilmesi gereken bir başka unsurdur. Bu bağlamda, hedef kitleye en kolay şekilde ulaşabilecek duyuru araçları seçilmeli ve kullanılmalıdır. FINDIKÇI'ya göre etkin bir duyuru yapabilmek için kullanılması gereken araçlar; eleman bilgi bankaları, internet-elektronik posta, iş gören ihtiyacı duyuran şirketlerin bilgi bankaları, görüntü ve sesli medya, televizyon kanalları, yazılı medya, gazeteler-dergiler-bültenler-sektör yayınları, el broşürleri, duvar afişleri ve mevcut çalışanlardır<sup>153</sup>.

Bununla birlikte duyurunun hazırlanması sırasında dikkat edilmesi gereken hususlar da mevcuttur. Bu hususlar; duyuru, iş gören ihtiyacını tam olarak belirtmesi,

---

<sup>152</sup> FINDIKÇI, a.g.e., ss.182.

<sup>153</sup> FINDIKÇI, a.g.e., ss.183.

aranan elaman-elamanın olması gerekli özelliklerini içermesi, konunun hedef kitlenin anlayabileceği temel bilgileri içermesi şeklinde özetlenebilir<sup>154</sup>.

Hazırlanması hedeflenen nitelikli bir duyuruda; işin adı, iş yerinin adı ve varsa logosu, işe kabul için gerekli temel şartlar, işin gerektirdiği temel nitelikler, başvuru yeri ve tarihi, başvuruların değerlendirme sürecine ilişkin bilgiler, iş yerinin iletişim bilgileri yer almalıdır<sup>155</sup>. Bununla birlikte hazırlanacak duyuru, görsel algıyı yormayacak şekilde, her türlü aşırılıktan uzak, yalın ve sade şekilde hazırlanmalıdır<sup>156</sup>.

## 2.1. Başvuru Toplama Süreci

İşletmelerin performansını direk olarak etkileyen en önemli faaliyet iş gören sağlama ve seçmedir. Nitelikli personelin varlığı, örgütlerde verimlilik ve performansının temelidir. Bir işin istenilen şekilde yapılabilmesi, işi yapacak personelin işin gerektirdiği özelliklere sahip olmasında bağlıdır.

İnsan kaynakları yöneticisi, insan kaynağını ihtiyacını değerlendirir ve boşalan veya boşalacak kadrolar için uygun adaylar bulmaya çalışır. Uygun adayların bulunabilmesi iş tanımlarının ve iş gereklerinin ayrıntılı olarak hazırlanmış olmasına bağlıdır. Zira iş tanımları ve iş gerekleri insan kaynakları sağlama faaliyetlerine yön verir. İnsan kaynağı sağlama faaliyetleri bilinçli şekilde gerçekleştirilmelidir.

Başvuru toplamanın temel amacı işletme için uygun personel adaylarının en az maliyetle bulabilmektir. Bu amacı gerçekleştirebilmek için çok sayıda kişilerin başvuruları arasından elemeler yapılarak başvuru listesi hazırlanır ve listedeki uygun adaylar arasından görülenler personel seçim süreci sonucunda ile yerleştirilir. Başvuruların toplama sürecinin başarısı, iş analizi ve insan kaynaklarını planlamasının etkili ve verimli yapılmış olmasında bağlıdır<sup>157</sup>.

İşletme içinden veya dışından sağlanacak personelin başvuruları en iyi şekilde değerlendirerek “İşe Göre Adam” ilkesi doğrultusunda en uygun

---

<sup>154</sup> FINDIKÇI, a.g.e., ss.186.

<sup>155</sup> FINDIKÇI, a.g.e., ss.186.

<sup>156</sup> FINDIKÇI, a.g.e., ss.186.

<sup>157</sup> ÖZGEN, YALÇIN, a.g.e., ss.100.

personel seçiminin yapılabilmesi başvuru toplama sürecinin başarılı yapılmasına bağlanmaktadır<sup>158</sup>.

## **2.2. Başvuru Toplamayı Etkileyen Faktörler**

Başvuru toplama sürecini etkileyen bir takım faktörler mevcuttur. Söz konusu faktörler; devlet ve işçi sendikalarının koyduğu kısıt ve kurallar, iş gücü arz pazarındaki durum, örgütün stratejik ve insan kaynakları planları, iş gerekleri, iş gücü maliyetleri, başvuruları toplama sürecini gerçekleştiren insan kaynakları yöneticilerinin alışkanlıkları, dış çevresel koşullar, başvuru toplama maliyetleri, diğer işletmelerin iş arayanlara yönelik sağladığı teşvikler, firmanın işletme politikaları olarak sıralanabilir.

Söz konusu faktörler başvuru toplama sürecini zorlaştırmakta ve olumsuz yönde etkilemektedir. Bu nedenle insan kaynakları yönetimi gerekli önlemlerin alınması konusunda işletmenin üst yönetimi bilgilendirmesi, birim yöneticileriyle uyum içinde çalışılması ve iş birliği ortamı oluşturularak karşılaşılabilecek olumsuzluklar için önlem alınması gerekmektedir<sup>159</sup>.

## **2.3. Başvuru Toplama Yöntemleri**

İşletmeler için iş gören bulmada kullanılacak kaynaklar, aranılan özelliklere sahip iş görenlerin nerede bulunabileceğini ifade eder.

### **2.3.1. İç Kaynaklardan Aday ve İş gören Sağlama**

Aday toplama aşamasında işletme içi ve dışı kaynakların rasyonel biçimde kullanılması önemli bir konudur. İşletmelerin herhangi bir nedenle ( ölüm, emeklilik, terfi, farklı yerde görevlendirilme gibi) boşalacak olan bir pozisyonuna getirilecek olan personelin öncelikle işletme içinden sağlanması oldukça önemlidir.

İşletmelerde iç kaynaklar kullanılarak iş gören bulmada kullanılan yöntemler; işletmede iş gören ihtiyacı dışarıdan iş gören alımın gerektirmeyecek durumlar için ihtiyaç duyulan birim ve pozisyonlara diğer birim ve pozisyonlardan iş gören kaydırma, İş gören ihtiyacı iç kaynaklardan karşılanmayacak durumlarda ise,

<sup>158</sup> ÖZGEN, YALÇIN, a.g.e., ss.100.

<sup>159</sup> ÖZGEN, YALÇIN, a.g.e., ss.102.



işletmede boşalan pozisyonlara önce mevcut iş görenini terfi ve transferi yoluyla doldurulur ve iç kaynaklardan doldurulamayan pozisyonlar için dış kaynaklardan temin edilmesine gidilir. Amaç öncelik mevcut iş görene öncelik verilmesidir. Boş pozisyonlar için içeriden ve dışarıdan başvuran adayları değerlendirmektir<sup>160</sup>.

Personel alımının öncelikle iç kaynaklardan seçilmesi işletmeye pek çok yarar sağlar. İş gören seçimi daha doğru olur. Çünkü mevcut çalışanların potansiyeli ve performansı hakkında bilgi mevcuttur. İş görenin motivasyonunu artması ve işletmeye bağlılığın artması açısından önemlidir. Dışarıdan personel alımına göre maliyeti düşüktür. İş görenin işi ve işletmeyi biliyor olması yaşanacak bazı sorunları önlemiş olur.(uyum sorunları, uyum eğitimleri vb.) Mevcut iş görenin kendisini kendini geliştirmesini sağlar. Uzun süreli istihdam düşünen dışarıdaki iş görenler için işletmeyi ilgi odağı haline getirir ve işletmenin imajını olumlu etkiler.

Personel ihtiyacının iç kaynaklar yoluyla temin edilmesinde yararlanılan yaygın yöntemler arasında yatay ve dikey terfiler, iş genişletme, iş zenginleştirme ve rotasyon sayılabilir. Boşalan işler, yine işletme içinde çalışan personelin yatay yönde terfisi yani transferi ya da dikey yönde atanması ile doldurulabilir. Bir alt kademe yöneticinin işinin zenginleştirilmesi-görev ve sorumlulukların artırılması ya da işinin genişletilmesi- mevcut işinin çeşitlendirilmesi yoluyla eleman ihtiyacı ortadan kalkabilir. Rotasyon ise, kurumun çeşitli bölümlerinde ve belirli bir zaman dilimi içinde bireylerin iş değiştirme yoluyla eğitim almasıdır. Böylece bireyler farklı birimler ve işlerin kilit noktalarını, ilkelerini öğrenebilirler. Rotasyon yöntemi aynı işi sürekli yapmaktan monotonluğa düşen, bıkkın çalışanlara bir hareketlilik, canlılık getirmesi ve işi tatmini sağlaması açısından etkili bir eğitim yöntemidir. Ayrıca bu yöntem işe yeni giren yönetici adaylarına kurumun çeşitli departmanlarını ve görevleri tanıtmak amacıyla uygulanır, böylece yönetici adaylarına geniş bir bakış açısı ve teknik yeterlilikler kazandırılır.

İç Transferler; işletmede boşalan pozisyona aynı düzeyde başka bir işgörenin değerlendirilmesidir. Örneğin bir bölümdeki şef kadrosunun boşalması durumunda başka bir birimden aynı beceri ve bilgiye sahip şefin atanması sağlanabilir. Bu durum işletmede aksamalar olmadan işlerin devamlılığı sağlanmış olur<sup>161</sup>.

---

<sup>160</sup> ÜNSALAN, ŞİMŞEKER, **a.g.e.**, ss.284.

<sup>161</sup> ÖZGEN, YALÇIN, **a.g.e.**, ss.103.

Terfiler; iş görenin çalıştığı kademedan daha iyi ve bir üst kademeye atanmasına denir. Bu durum kariyer sisteminin de parçasını oluşturur. İş görenin daha fazla yetki ve sorumlulukla işe başlanması atama gerçekleşmiş olur<sup>162</sup>. Terfiler iki kritere göre yapılabilir. Bunlardan ilki, kıdem durumuna göre yükselmedir. Bu bağlamda, meslek yaşamında uzun yıllar çalışmanın sağlamış olduğu deneyim iş görenin işe uyumunu kolaylaştırır ve işin gerektirdiği ilkeleri daha iyi bilir. Bu nedenle deneyim ve kıdem derecesi yükselmenin en önemli kriteridir. İkinci kriter ise, başarı durumuna göre yükselmedir. Söz konusu yöntem, işletmelerde yerleşmiş bir yöntemdir. İşletme içinde iş görenin gösterdiği başarı ve yüksek performans iş görenini yükselmesine ve işletmeye olan bağlılığın da artmasında neden olur<sup>163</sup>.

Beceri Envanteri, işletmedeki iş görenlerin nitelik ve özelliklerini gösteren listelerdir. İnsan kaynakları planlamasında, iş analizlerinde ve işletmenin mevcut iş görenlerinin profilinin ortaya konulmasını sağlar. İşletmede boş bir pozisyon oluştuğunda işin gerektirdiği nitelikleri taşıyan işgören personel listeden kolayca seçilebilir<sup>164</sup>.

İç kaynaklardan personel sağlamanın bazı sakıncaları vardır. İşletme içinde iş görenin iç kaynaktan seçilmesine ve kідeme önem verildiğinde işin niteliklerine uygun iş gören seçilmemiş olabilir. Zira dışarıda işin gereklerine daha uygun adaylar bulunabilir. Ayrıca dışarıdan sağlanan iş görenin sağlayacağı yeni görüşlere ve becerilere işletmeye kazandırılmasına engel olunmuş olur. Politik baskılar da en uygun adayın seçilmesine engel olabilir. Bazı yöneticiler kendi pozisyonlarını güçlendirmek adına terfi yoluyla uygun olmayan iş görenlerin terfilerini yapabilmekteler. Ayrıca içeriden iş gören sağlama iş görenler arasında çatışmaların yaşanmasına neden olduğu görülmüştür.

### 2.3.2. Dış Kaynaklardan Aday ve İş gören Sağlama

Eleman ihtiyacı bazı durumlarda kurum içi kaynaklar yoluyla karşılanmayabilir ve bu durumda kurum dışı kaynaklara başvurulması gerekir. Dış kaynaklara başvurma temel olarak bazı nedenlere dayanmaktadır. Söz konusu nedenlerden ilki, kurumun büyüme aşamasında olmasıdır. Kurum yeni kuruluyor

<sup>162</sup> ÖZGEN, YALÇIN, a.g.e., ss.103.

<sup>163</sup> SABUNCUOĞLU, a.g.e., ss.83.

<sup>164</sup> ÖZGEN, YALÇIN, a.g.e., ss.104.

yahut yatırımlar nedeniyle büyüyor ise, kaliteli, eğitimli ve deneyimli iş görenlere ihtiyacı artacaktır<sup>165</sup>. Bununla beraber aynı durumun bir getirisi olarak, kurumun büyümesiyle birlikte kurumun iş alanının niteliğine göre teknik ve uzman iş görenlere ihtiyacında artış görülecektir<sup>166</sup>.

Dış kaynaklara başvurmanın nedeni tamamen psikolojik olabilir. Kuruma yeni giren iş görenler kendilerini kabul ettirmek için olağanüstü çalışma göstererek verimliliği ve üretimi kişisel olarak artırdığı gibi, diğer çalışanları da aynı düzeyde çalışmaya ya da yarışmaya özendirirler. Böylece çalışma temposu artmış olur ve kurum içinde olumlu yönde stres oluşur<sup>167</sup>. Dış kaynaklara iş gücü arzının bol ve ucuz olduğu dönemlerde başvurulabilir. Bazı kuruluşlar pahalı iş göreni işten çıkararak ve ucuz işgücü sağlayarak işçilik maliyetlerini düşürme yolunu seçebilirler<sup>168</sup>. Özellikle yöneticilik kadroları için dışa açılmak faydalıdır. Çünkü yöneticilik sadece uzun yıllar kurum içinde kalmakla yeterli olmayıp, bilgi, deneyim ve eğitim gerektirir<sup>169</sup>. Terfi durumlarında çok sayıda işgörenin olması ve seçim yapmanın güç olduğu durumlarda moral bozukluğunu ve işgören kayırmayı önlemek amacıyla dış kaynaklara başvurulabilir<sup>170</sup>. Dış kaynaklar, iç kaynaklara oranla çok daha geniş bir işgören seçim olanağı sunar. İşe uygun gerekli yeterliliklere sahip işgöreni bulma şansı daha yüksektir<sup>171</sup>.

Dış kaynaklardan personel ihtiyacının giderilmesinde kullanılan bir takım yöntemler mevcuttur. Bunlardan ilki, doğrudan başvuru ve CV gönderme yöntemidir. İşletmenin tanınmışlığından kaynaklı olarak birçok iş gören işletmeye kendisi başvuru yaparak, cv bırakarak iş talebinde bulunabilir. Genellikle işsizliğin fazla olduğu bu dönemlerde insanlar doğrudan başvuru yaptıkları sık görülmeye başlanmıştır. En kolay ve maliyetsiz bir yöntem olmasının yanında iş görene o anda uygun pozisyonda boşluk olmayabilir. Bu nedenle başvuru yapanların bilgileri saklanmalıdır<sup>172</sup>.

---

<sup>165</sup> GÜRÜZ, ÖZDEMİR YAYLACI, **a.g.e.**, ss.111-112.

<sup>166</sup> GÜRÜZ, ÖZDEMİR YAYLACI, **a.g.e.**, ss.111-112.

<sup>167</sup> GÜRÜZ, ÖZDEMİR YAYLACI, **a.g.e.**, ss.111-112.

<sup>168</sup> GÜRÜZ, ÖZDEMİR YAYLACI, **a.g.e.**, ss.112-113.

<sup>169</sup> GÜRÜZ, ÖZDEMİR YAYLACI, **a.g.e.**, ss.113.

<sup>170</sup> GÜRÜZ, ÖZDEMİR YAYLACI, **a.g.e.**, ss.113.

<sup>171</sup> GÜRÜZ, ÖZDEMİR YAYLACI, **a.g.e.**, ss.113.

<sup>172</sup> SABUNCUOĞLU, **a.g.e.**, ss.83.

Bu bağlamda iş gören ihtiyacı olmadığı halde iş başvurusu imkânı sağlamak, beklenmedik durumlarda boşalan pozisyonlar için iş gören bulmayı kolaylaştıracak ve başvuru yapan adayların bilgilerinin yer aldığı aday havuzu oluşturulmuş olacaktır<sup>173</sup>.

Bir başka yöntem ise, mevcut iş görenlerin ve tanıdıkların tavsiyeleridir. İşletmeyi ve işi tanıyanların iş gören tavsiye insan kaynakları yöneticileri için iyi bir kaynaktır. İşletmede uyumlu bir çalışma ortamının oluşturulması açısından tercih edilen bir yöntemdir. Tavsiye edenler sayesinde iş görenin iş ile ilgili gerçek ve doğru bilgiye sahip olmaları işe uygun adayın seçilmesinin ve işte çalışma süresinin artırıcı bir etkiye sahiptir. İş görenler tavsiye üzerine geldiklerinden dolayı da iyi bir performans göstermek için daha çok çaba harcayacaklardır. Tavsiye yoluyla iş gören bulma maliyetsiz bir kaynaktır<sup>174</sup>.

Personelin ve tanıdıkların tavsiyesi yoluyla iş gören bulmanın bazı sakıncaları vardır. İlk olarak boş pozisyonun gereklerinin iyi bilinmemesi, işe uygun iş görenin seçilmemesine neden olur. Diğer yandan tavsiye ettikleri kişileri objektif olarak değerlendirememeleridir. Yani işe uygun olmayan kişileri sırf sevdikleri, akraba oldukları ve ya tanıdıkları için tavsiye edebilirler. Bazen iş görenlerin kendi iş konumunu güçlendirmek için bile işe uygun olmayan bireyleri aday olarak önerdiği görülmüştür<sup>175</sup>.

Eğitim kuruluşları ile işbirliği yapılarak personel ihtiyacının giderilmesi ise bir başka yöntemdir. Mesleki ve teknik konularda eğitim veren okullar ve yüksekokullarla kurulan yakın ilişkiler, işletmenin ihtiyaç duyduğu iş görenin bulunması açısından iyi bir kaynak oluşturulur<sup>176</sup>. Batı ülkelerindeki işletmeler iş gören bulma konusunda bu kaynaktan çok yararlandığı bilinmektedir. Okulların çoğu işletmelerin iş gören bulabilmesi ve istihdam yaratılması açısından iş yerleştirme ya da öğrenci bürolarına sahiptir. Bu durum öğrencilerin işe göre yetiştirilmesini sağlar ve işe yerleştirme sürecinde avantaj sağlar<sup>177</sup>.

Personel ihtiyacının giderilmesi için kullanılan bir başka yöntem ise, iş ve iş gören bulma kuruluşlarıdır. Tüm ülkelerde işsiz kişilerle iş arayanları bir araya

---

<sup>173</sup> SABUNCUOĞLU, a.g.e., ss.83.

<sup>174</sup> SABUNCUOĞLU, a.g.e., ss.83.

<sup>175</sup> SABUNCUOĞLU, a.g.e., ss.83.

<sup>176</sup> SABUNCUOĞLU, a.g.e., ss.83.

<sup>177</sup> SABUNCUOĞLU, a.g.e., ss.92.

getiren kurumlar vardır. Bu kuruluşlar hem kamu hem özel hem de hayır amaçlı olabiliyor<sup>178</sup>.

Ülkemizde 25.01.1946 tarihinde 4837 sayılı yasa ile kurulan İş ve İşçi Bulma Kurumu kurulmuştur. Bu kurum iş ve iş görenin en iyi koşullarda bir araya gelmesini amaçlamaktadır. Bu kurumlar işleri yayın yaparak iş arayanları açık pozisyonlar hakkında bilgilendirmektedir<sup>179</sup>.2003 yılında 4904 sayılı Kanun ile işsizliğin önlenmesi faaliyetlerine yardımcı olmak ve işsizlik sigortası hizmetlerini yürütmek adına Türkiye İş Kurumu kurulmuştur.

Son olarak personel ihtiyacı Kafa Avcıları (Head Hunters) yöntemiyle de giderilebilir. Söz konusu yöntem, aracı kuruluşlardan veya özel istihdam şirketlerinden iş gören bulma anlamına gelmektedir. Özellikle üst düzey yönetim pozisyonları için tercih edilen bir yöntemdir. Özel istihdam şirketleri istenilen özelliklere sahip iş görenleri araştırır ve bulurlar. Örneğin bir işletme, genel müdür veya uluslararası ticaret konusunda uzmanlaşmış bir personel bulmak konusunda istihdam şirketlerinden tavsiye alabilirler<sup>180</sup>.

### 2.3.3. Alternatif Kaynaklar:

Personel ihtiyacının giderilmesi hususunda iç ve dış kaynaklardan yararlanma haricinde bir takım alternatif kaynaklarda mevcuttur. Bunlardan ilki, Kısa süreli(part-time) çalışanlardır. Part-time çalışma şekli tam zamanlı çalışma saatlerinden daha az çalışma saatine sahip ve daha düzenli çalışma şekli olarak tanımlanabilir. Özellikle öğrenciler, ev hanımları part-time şeklinde çalışmaktadırlar. İkinci alternatif yöntem ise, geçici çalışma yöntemidir. Yazılı sözleşme ile iş görenin yapacağı iş ile ilgili olarak ihtiyaç duyulması halinde iş görme ediminin yerine getirileceğinin kararlaştırıldığı iş ilişkisidir.

Bir başka alternatif yöntem ise, Outsourcing yöntemidir. “İşletmelerin sadece kendi sahip oldukları yetenek ve becerileri esas olan işleri yapmak istemeleri, temel yetenekleri kullanmadıkları diğer işleri, organizasyon dışındaki başka işletmelerden iş gören bulma eğilimine outsourcing denir”<sup>181</sup>. İşletmeler kendi yapıları içerisinde

<sup>178</sup> SABUNCUOĞLU, a.g.e., ss.92.

<sup>179</sup> SABUNCUOĞLU, a.g.e., ss.93.

<sup>180</sup> SABUNCUOĞLU, a.g.e., ss.93.

<sup>181</sup>SABUNCUOĞLU, a.g.e., ss.93.

bulunan bazı bölümlerin görevlerini başka işletmelere yaptırarak kendilerinin yapmaları gereken asıl işlerine yoğunlaşırlar. Genellikle servis, güvenlik ve yemek işlerini için personel temini bu şekilde yapılmaktadır. Diğer bir ifadeyle, bir işletmenin yapması gerekli olan tüm faaliyetlerin kendi bünyesinde gerçekleştirmeyip, bir takım işlerin yapılmasını bu konuda uzmanlaşmış olan başka işletmelere bırakması ya da organizasyonun her işi kendisi yapması yerine asıl faaliyet alanı dışındaki işleri dış işletmelere yaptırması olarak tanımlanmıştır.

1998 yılında “The Outsourcing Institute” üyeleri arasında yapılan bir araştırmanın sonuçlarına göre dış kaynak kullanımının tercih edilmesinin nedenleri; işletmenin işletim maliyetlerini denetlemek ve düşürmek, firmanın etkin yönetimini sağlamak, çalışanların yeteneklerini keşfetmek ve geliştirmek, dünyadaki paydaşlarıyla eşit olanaklara erişmek, iç kaynakların kullanımını denetlemek ve serbestleştirmek, kurum içerisinde yeniden yapılandırma sürecini etkin yönetmek, sermaye akışını ve fonlarını oluşturmak ve denetlemek bununla birlikte nakit akışını sağlamak olarak sayılabilir<sup>182</sup>.

Çalışan Kiralama yöntemi de alternatif bir yöntem olarak kullanılmaktadır. Kimi çalışanlar, normal çalışma standartlarından farklı olarak daha esnek çalışma şekilleri talep edebilirler. Söz konusu yöntem bunu sağlamaktadır. Geçici çalışma ilişkisine benzer; farkı iş süresi daha uzundur. Bir şirkete bağlı olan personelin başka bir işletmeye çalışması şeklinde oluşur. Personel ihtiyacı olan işletme ile leasing firması arasında bir kiralama sözleşmesi ile gerek duyulan sayı ve nitelikte personel işe alınır. Bu uygulama, firma iş görenleri seçerek eğitimlerinin yaptırır ve talep eden işletmelere iş görenleri kiralamaktadır. Özellikle işgücü maliyetlerini azaltması ve devamlı personel çalıştırma zorunluluğu olmaması açısından tercih edilmektedir. İşletme iş görenle ile ilgili; sosyal yardımlar, sigorta, vergi gibi ödemeler yapmamaktadır. İş görenler için tek ücret ödenerek, gerektiğinde işten çıkarılması kolay olmaktadır. Ayrıca işgücüne ihtiyaç azaldığında bu iş görenlerin işten kolayca çıkarılması mümkün olmaktadır. Bu sistem esnek çalışma tarzını tercih edenler için uygundur<sup>183</sup>.

---

<sup>182</sup>SABUNCUOĞLU, a.g.e., ss.93

<sup>183</sup>SABUNCUOĞLU, a.g.e., ss.93.

### 3. BAŞVURU FORMU

İş başvuru formu, iş başvurusu yapan iş görenlerin bilgilerini içeren bir formdur. İş görenin başvurduğu iş ile iş görenin sahip olduğu özelliklerinin uyumlu olup olmadığı belirleyen bir araçtır. Bu formdaki sorular iş tanımlarını ve gereklerini doğrudan ortaya koymalı ve başvuru yapan iş görenin bilgi ve becerisini de ortaya koymalıdır<sup>184</sup>

Başvuru formlarında temel olarak sorulan sorular, öncelikle kişi hakkındaki genel bilgilerdir. Genel bilgilere örnek olarak, bireyin adı ve soyadı, doğum tarihi ve yeri, medeni durumu, ailevi bilgileri, ikamet adresi ve iletişim bilgileri gibi bilgiler yer almaktadır. Başvuru formlarında yer alan bir diğer bilgi türü ise eğitim bilgileridir. Söz konusu bilgiler, kişinin eğitim, yetenek ve yetkinliklerini ölçmek için kullanılır. Kişinin yetenek ve tecrübelerini ölçmek için kullanılan ve başvuru formlarında yer alan bir diğer bilgi ise geçmiş iş tecrübeleri bilgisidir. Bu bilgiler dışında sağlık durumu, erkek adaylar için askerlik bilgisi gibi tamamlayıcı bilgilerde yer almaktadır.

### 4. BAŞVURULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ VE KABUL EDİLMESİ

İşletmelerin mevcut kaynaklarını etkin kullanmakta gösterdikleri farklılıklar gibi başvuruların kabul edilmesi hususunda da gösterdiği belli başlı farklılıklar bulunmaktadır. Başvuru yapan adaylar arasında kabul görenler arasında öncelikle bir ön mülakat yapılmaktadır. Söz konusu bu görüşmenin amacı başvuru yapan personel adayı ile tanışmak ve bununla birlikte işin gerekleri ve niteliklerini başvurucuya aktarmaktır. İşletmelerde başvuru şekilleri farklılıklar göstermekle birlikte, genel itibarıyla benzer özellikler taşımaktadır. Öncelikli olarak başvuruda bulunan adayla mülakat yapmak için randevu alınması, görüşme sırasında nelerin konuşulacağı belirlenmesi gerekmektedir. Bununla birlikte, başvurucunun sakin ve rahat bir görüşme gerçekleştirebilmesi açısından uygun ortamın da sağlanması gerekir. Son olarak, başvurucuyu kabul edecek insan kaynakları yetkilisinin hazır bulunması gerekir.

---

<sup>184</sup> ÖZGEN, YALÇIN, a.g.e., ss.109.

Başvuruların değerlendirilmesi ve kabul edilmesi aşamasında da, diğer insan kaynakları süreçlerinde olması gerektiği gibi insan kaynakları yetkililerinin tarafsız, sistemetik olması gerekmektedir. Başvurucu bu aşamadan sonra başvuru formunu doldurur ve yekiliye teslim eder. Söz konusu form hem başvuruya hem de ön mülakata dayanak teşkil eder. İnsan kaynakları yetkilileri, başvuru formları ve ön görüşmede elde ettikleri verilere dayanarak adaylar arasından eleme yaparlar. Elemeyi geçen adaylar bu sürecin sonrasında, detaylı bir mülakata çağırılırlar.

## 5. PERSONEL SEÇİMİ

İş gören bulma çabaları sonucu bir aday havuzu oluşturulur ve işe alınacak uygun iş görenin seçimine sıra gelir. İnsan kaynaklarının faaliyetlerinden olan personel seçimi veya işe alım süreci işi en iyi şekilde yerine getirecek iş göreni bulma sürecidir<sup>185</sup>.

Çok sayıda aşamalardan oluşan bu süreç, iş gören başvuruların alınmasıyla başlayıp işgörenin işe alınmasıyla sona ermektedir. İş gören seçim süreci öncesinde yapılan insan kaynakları faaliyetlerinden iş analizi, insan kaynakları planlaması ve başvuruları toplama personel seçim sürecinin girdilerini oluşturur ve insan kaynaklarının diğer faaliyetleri ile de bağlantılıdır<sup>186</sup>.

Personel seçiminde karşılaşılan zorluklar; işletmedeki uygulamalar, işgücü pazarındaki arz güçlükleri, fırsat eşitliğine ilişkin yasa ve kurallar, yasal zorunluluklar, ahlaki değerler, işletmenin plan ve programları, iş gerekleri şeklinde sıralanabilir<sup>187</sup>.

Bu nedenle İnsan kaynakları yöneticisinin personel seçim sürecinde kullanacağı yöntemi seçerken dikkat etmesi gereken bir takım faktörler mevcuttur. Söz konusu bu faktörler; istihdam edilecek personelin miktarı, özellikleri ve istihdamın aciliyeti, istihdamın yönetim açısından uygunluğu ve getireceği ek mali yük, seçim için kullanılacak elemanların niteliği ve yetkinlikleri, yönetimin

---

<sup>185</sup> ÖZGEN, YALÇIN, **a.g.e.**, ss.104.

<sup>186</sup> ÖZGEN, YALÇIN, **a.g.e.**, ss.104.

<sup>187</sup> ÖZGEN, YALÇIN, **a.g.e.**, ss.115.



güvenilirliği ve adayların seçim yöntemine ilişkin tutum ve davranışları şeklinde sıralanabilir<sup>188</sup>.

Personel seçimi yapmakla görevli insan kaynakları yöneticisinin rasyonel bir seçim yapması için dikkat etmesi gerekenler hususlar şunlardır:

İşgören seçimi “işe göre adam” ilkesine göre yapılmalıdır.

Adayın yetenekleri ve bilgileri dikkate alınmalıdır.

Ayrımcılık yapılmamalıdır.

Referanslar aranmalı, kontrol edilmelidir.

İnsan kaynakları kayıt ve bilgileri arşivlenmelidir.

Yanlış tutum ve davranış sergileyen adaylar direkt elenmelidir<sup>189</sup>.

İşgören bulmada aday sayısı artırılmaya çalışılır. İşgören seçiminde ise aday sayısı azaltılarak en uygun aday bulunmaya çalışılır. İşletmenin işe en uygun işgöreni seçmesi<sup>190</sup>;

İşgören ihtiyacının doğru olarak belirlenmesine,

Yeteri kadar aday bulunmasına,

Bulunan adayların doğru bir şekilde değerlendirilebilmesine bağlıdır.

Adayların doğru olarak değerlendirilmesinde ise işletmelerde<sup>191</sup>;

**Elemeci Yaklaşım:** Bu yaklaşım işgören aday sayısının çok olduğu ve işgören seçim maliyetlerinin çok olduğu zamanlarda kullanılır. Seçim sürecinin her aşamasında uygun olmayan ve yetersiz görülen adaylar elenerek diğer aşamalara geçilerek seçim sürecine devam edilir. Örneğin, başvuru yapan işgörenlerin özellikleri işe uygun değilse elenerek diğer adaylar sınava tabi tutulur. Sınavda başarılı olamayan adaylar yine elenirler. Sınavı geçen adaylar ise işe alım görüşmelerine katılarak seçim sürecinin devam edilmesini sağlarlar<sup>192</sup>.

**Bütüncül Yaklaşım:** İşgören aday sayısının az ve seçim süreci maliyetlerinin düşük olduğu durumlarda kullanılır. Adaylar tüm aşamalardan geçmiş olurlar. Adayların seçim sürecinin herhangi bir aşamasında yetersiz görülerek elenmesi söz konusu değildir. Çünkü her aşamada aday işgören hakkında daha çok ve daha doğru

<sup>188</sup> ÖZGEN, YALÇIN, **a.g.e.**, ss.115.

<sup>189</sup> ÖZGEN, YALÇIN, **a.g.e.**, ss.115.

<sup>190</sup> ÜNSALAN, ŞİMŞEKER, **a.g.e.**, ss.285.

<sup>191</sup> ÜNSALAN, ŞİMŞEKER, **a.g.e.**, ss.285.

<sup>192</sup> ÜNSALAN, ŞİMŞEKER, **a.g.e.**, ss.285.

bilgiler edinebileceği ve bu nedenle de daha doğru karar verilebileceği düşünülmektedir<sup>193</sup>.

### **5.1. Personel Seçim Sürecinin Aşamaları**

Personel seçim süreci, iş başvurusunda bulunan işgörenlerin bir dizi süreçlerden geçerek işe alınması veya alınmaması sürecine denir. Tüm işletmeler tarafından kabul edilmiş sistematik bir seçim süreci yoktur. İşletmenin büyüklüğü, işlerin karışıklılığı, işgören sayısı vb. nedenlerle farklılık göstermektedir.

### **5.2. Başvuruda Bulunan Adayların Ön Kabulü**

Seçim sürecinin ilk aşamasıdır. İşgören seçimi için işe başvuru yapan adaylarla ön görüşme yapılmasıdır. Bu görüşmedeki amaç işin gerektirdiği nitelikleri taşımayan başvuru yapan işgörenlerin elenmesidir<sup>194</sup>.

Bu aşamada işletme, bünyesine en uygun adayları seçebileceği gibi işe başvuru yapan işgöreninde işletmeyi seçme seçeneğinin olduğu da unutulmamalıdır. İş başvurusu yapan işgören işletmeyi ziyaret ederek İnsan Kaynakları yetkilileri ile görüşmesi ve iş başvuru formunu doldurması bu aşamanın başlangıcıdır. Ön kabul sırasında işletmenin aday ile adayında işletme hakkında edineceği ilk izlenimler önemlidir. Her iki tarafın birbirlerinden olumlu ve yüksek enerji almaları, işe en uygun aday işgörenin seçiminin alt yapısını oluşturur<sup>195</sup>.

### **5.3. İşe Alma Sınav/Testlerinin Yapılması**

İşe alınacak uygun işgörenleri bulmak için adayların sınava veya test uygulamasına tabi tutulmasıdır. "İşe giriş sınavı" olarak da adlandırılır. Sınavda aday işgörene açık ve kapalı uçlu sorular sorulur ve adayın belirli konulardaki bilgileri ölçülür. Aday sayısının çok olduğu zamanlarda daha çok başvurulur. Genellikle bazı kamu ve özel kurumlarına girmek isteyenlerin tabi olduğu sınavlardır. Mülakatla birlikte kullanılan temel araçlardan biridir<sup>196</sup>.

<sup>193</sup> ÜNSALAN, ŞİMŞEKER, **a.g.e.**, ss.285.

<sup>194</sup> ÖZGEN, YALÇIN, **a.g.e.**, ss.117.

<sup>195</sup> ÖZGEN, YALÇIN, **a.g.e.**, ss.118.

<sup>196</sup> ÖZGEN, YALÇIN, **a.g.e.**, ss.118-119.

Sınavların ikinci kez uygulanması sonucunda da ilkinen benzer sonuçların alınması sınavın güvenilirliği açısından olumlu bir göstergedir. Bununla birlikte, belirli unvanlara sahip kişiler üzerinde uygulanan sınavların benzer sonuçlara ulaşılması da sınavın geçerliliğini göstermektedir. Söz konusu sınavlarda özellikle dikkat edilmesi gereken hususlar mevcuttur. Bu unsurlardan ilki, sınavda sorulacak soruların işin özelliklerine uygun olması gerekliliğidir.

Sınavların istatistiksel veriler elde etmeyi amaçlaması kadar görünüşü ile de geçerli olması beklenmektedir. Bir başka ifadeyle, sınavdaki sorular işin gerekleri ve niteliklerini belirten unsurlar taşımalıdır<sup>197</sup>. Bununla birlikte soruların açık ve anlaşılabilir olması önemli bir özelliktir. Kavram karmaşasına neden olabilecek sorulardan kaçınmak temel amaç olmalıdır. Personel seçiminde soruların bazıları seçilecek adayın dünya görüşünü ve siyasi eğilimlerini tanımlamak açısından sorulabilir. Ancak söz konusu sorular, kişilerin dünya görüşlerini yahut siyasi eğilimlerini açıklamaya zorlayacak şekilde kullanılmamalıdır. Bununla birlikte, kişinin özel hayatına ilişkin soruların da kişiyi açıklama yapmaya zorlayacak nitelikte olmaması gerekmektedir. Kişiler sorulan sorularla elde edilecek verilerin salt mesleki niteliklerinin belirlenmesi hususunda güven duymalıdır.

Sınavda sorulacak soruların niteliklerinin yanı sıra sınavın hangi ortamda yapılacağı da büyük önem arz etmektedir. Bu bağlamda, sınava katılacak tüm adaylar için eşit imkânlarla sahip sınav ortamları hazırlanmalıdır. Söz konusu ortamın aydınlatma, ısıtma gibi özelliklerinin yanı sıra sınav süresi gibi özelliklerinin de iyi düşünülmüş olması gerekmektedir. Sınav yöntemi personel seçimi hususunda kullanılan en yaygın yöntemdir. Bunun temelini nesnel sonuçlara kısa sürede ulaşılabilmesi oluşturur. Bireylerin işin gereklerine uygun olup olmadıkları, özellikle test yöntemi ile yapılan sınavlarda kısa sürede öğrenilebilir<sup>198</sup>.

Testlerin amaçlandığı ve gerektiği şekillerde kullanıldığı işletmelerin verileri incelendiğinde, işletmelerin eğitim masraflarının düşüş gösterdiği tespit edilmiştir. Bununla birlikte, iş kazaları ve personel dönüşümü gibi konularda artış hızının yavaşlama gösterdiği görülmüştür. Bunun yanı sıra, testlerin insan kaynakları alanında kullanımıyla, personelin uyum sürecinin hızlandığı, iş tatmin düzeyinde

---

<sup>197</sup>ÖZGEN, YALÇIN, **a.g.e.**, ss.118-119

<sup>198</sup>ÖZGEN, YALÇIN, **a.g.e.**, ss.118-119

artış yaşandığı da testlerin uygulama sı sonucunda elde edilen genel verilerden bazılarıdır. Dolayısıyla, olumlu etkileri bakımından testlerin kullanımı gün geçtikçe artmaktadır.

Personel seçiminde yararlanılan test türleri; psikolojik testler, zeka testleri, kişilik testleri, yetenek testleri, sağlık testleri, genel kültür testleri, projektif, performans testleri, yalan makineleri, grafoloji (el yazısı çözümleme) vb. şeklinde sıralanabilir<sup>199</sup>.

**Psikolojik testler**, yetenek, kişilik vb. bireysel özellikleri belirlemeye yarayan, geçerlik ve güvenilirlikleri önceden saptanmış, standardize edilmiş testlerdir. Kişi değerlemede kullanılan bütün testlerde geçerlilik ve güvenilirlik çalışması yapılması doğru olur. Psikolojik testlerin en önemli üstünlüğü, bu saptamaların önceden yapılmış olması ve kullanıma hazır durumda olmalarıdır<sup>200</sup>.

Psikolojik testlerden bazıları bireylere tek tek, bazıları grup halinde uygulanır. Psikolojik testler ölçtükleri niteliğin türüne göre sınıflandırılabilir.

- Zihinsel yetenek testleri
- Mekanik yetenek testleri
- Motor yetenek testleri
- İlgi testleri
- Kişilik testleri

**Zekâ testleri**, başvuruçuların zihinsel farklılıklarını ölçmek amacıyla yapılan testleri kapsamaktadır. Bu bağlamda, zekâ testlerinin çeşitli yöntemleri olabilmektedir. Uygulanan zekâ testlerindeki bu farklılık temelde işlerin niteliklerinin farklı olmasından kaynaklanmaktadır. Başka bir ifadeyle, farklı iş grupları için, zekâ beklentileri de farklılık gösterebilmektedir.

**Kişilik testleri:** Kişilik, bireylerin toplumsal yaşamda sergiledikleri tutum ve davranışların bütünü olarak tanımlanabilir. Başka bir ifadeyle, bireyin dış dünyaya yansıttığı davranış şekilleri, toplum içerisinde diğer bireylerle olan iletişimi, uyumu ve savunma mekanizmalarının tümü kişilik göstergeleridir. Dolayısıyla kişilik, dış çevresel faktörlerin etkisi altında şekillenmektedir. Kişiliği oluşturan faktörlerin

<sup>199</sup> ÖZGEN, YALÇIN, a.g.e., ss.118-119.

<sup>200</sup> İLEK, a.g.e., ss.49.

başında, dış görünüm, bireyin çalışma hayatındaki rolü ve görevleri, kişinin inanç ve ahlaki özellikleri sayılabilir. Bu anlamıyla kişilik, tüm bu faktörlerin meydana getirdiği sistemler bütünüdür. Birey söz konusu bu farklı özelliklerini ortaya koyarak, kendisini diğer bireylerden ayırabilmektedir<sup>201</sup>.

Diğer bir deyişle insanlar hem fiziksel görünüm hem de tutum ve davranışlarıyla birbirinden farklıdır. Kişilik bu yüzden bireylerin kendilerine ve diğer bireylere karşı temel yaklaşımlarını ifade eder. Genellikle bir kişiden söz edildiğinde; dürüstlük, çekingenlik, kavgacılık, inatçılık, sinirlilik, çalışkanlık, sevimlilik gibi özelliklerinden bahsedilir. Bundan dolayı işe başvuru yapan işgörenlerin kişilik olarak işe uygunluğu bu testlerle yapılır<sup>202</sup>.

**Başarı testleri,** başarı testleri bireylerin yetenek ve yetilerini ölçmek amacıyla kullanılan testlerdir. Söz konusu testler ile bireylerin hangi alana daha yatkın olduğu ortaya konulabilmektedir. Başarı testlerinde temel olarak, bireylerin eğitim, yetiştirilme ve iş tecrübeleri esas alınır. Testlerle, bireyin sahip olduğu bilgi yahut yetenekte ne denli başarılı olduğu ölçülmektedir. Bilimsel bir anlam taşıması nedeniyle söz konusu testler, konunun uzmanları tarafından hazırlanmalı ve objektif ölçüm kurallarına sahip olmalıdır.

**Yetenek Testleri:** Yetenek, özel bir eğitim alınmadan önce bireyin sahip olduğu niteliklere denir. Yetenek kişinin işe girinceye kadar geçirdiği eğitime ve tecrübelerine bağlıdır. Yetenek testlerinin amacı, bireyin iş verimliliği ve etkinliği konusundaki bazı özelliklerini öğrenmektir<sup>203</sup>.

**İlgi Testleri:** Bireyin öncelikle ilgisini çeken bilgileri bulmak için kullanılan yöntemdir. Bu testler personel seçimi için kullanıldığı gibi mesleki danışmanlık, kariyer planlama, iş tatmini ile ilgili konularda da kullanılmaktadır. İlgi duyularak yapılan işlerde hata sayısı azalır, verimlilik ve kalite yükselir. İki çeşittir; Strong'un Mesleki İlgi Anketi ile Kuder Tercih Bildirim Testleridir<sup>204</sup>.

**Projektif Testler:** Test malzemelerine yansıtılan bilinç dışı süreçleri ölçer. İki çeşittir; Roschach Testi, mürekkep lekeleri olan kartlardan oluşur. Bireye gördüğü her lekenin kendisinde ne ifade ettiği sorulur. Tematik Algı Testleri,

<sup>201</sup> SABUNCUOĞLU, a.g.e., ss.102.

<sup>202</sup> ÖZGEN, YALÇIN, a.g.e., ss.119.

<sup>203</sup> ÖZGEN, YALÇIN, a.g.e., ss.120.

<sup>204</sup> ÖZGEN, YALÇIN, a.g.e., ss.120.

kartlarda konulu olan resimler vardır. Bireylerden bu resimlere bakarak hikâye anlatmaları istenir. Bu testteki amaç bireyin korkularını, endişelerini, çatışma vb. durumlarının ortaya çıkarmaktır<sup>205</sup>.

**Yönetim Beceri Testi:** Yönetim, bir işletmenin belirli amaçlara ulaşmak için başta işgücü olmak üzere üretim faktörlerini verimli ve etkin kullanarak doğru kararlar verebilme ve uygulama sürecidir diyebiliriz. Yönetici pozisyonları için aday seçiminde adayların yöneticilikle ilgili bilgi ve beceri düzeylerinin ölçülmesi gerekir<sup>206</sup> Bu süreç şu unsurlardan oluşur<sup>207</sup> ;

Başkalarıyla beraber bir amaca ulaşmak

- Faaliyetleri değişken bir ortamda sürdürebilmek
- Maksimum uyum ve işbirliği sağlayabilmek
- Verilen kararları başkalarına yaptırabilmek
- Kıt kaynakları verimli şekilde kullanabilmek.

#### **5.4.Adaylarla İş Görüşmesinin Yapılması**

Görüşme, Personel seçiminde kullanılan önemli veri kaynağıdır. Görüşmenin amacı adaylardan bilgi almaktır. Görüşmede amaç bulunmak zorundadır. Çünkü görüşmenin amacı olmazsa sohbetten farkı kalmaz<sup>208</sup>.

Görüşmeciler iş görüşmesinde iki soruya uygun cevaplar aramaktadırlar. Bu sorulardan ilki, mevcut adayın işi yapıp yapamayacağı hususudur. İkinci ve görece daha önem arz eden soru ise, işe alınması muhtemel adayın diğer adaydan farklılıkları ve üstünlükleri nedir sorusudur. Başka bir ifadeyle, söz konusu aday neden işe alınmalıdır?<sup>209</sup>

İş görüşmesi, daha önceki aşamalarda başarılı olmuş aday işgörenlerin işe uygunluğun tahmin edilmesi, işletme ve iş ile ilgili adaya bilgi verilmesi sürecidir. Bu süreçte aday yüz yüze konuşularak verdiği bilgilerin, kişiliğin, işletmeye uygunluğunun, kişilik yapısının tanınmaya çalışılmasıdır. Personel seçim süreci ile görüşmeden olumlu ve beklenen sonuçların alınabilmesi görüşme sürecinin iyi

<sup>205</sup> ÖZGEN, YALÇIN, **a.g.e.**, ss.120.

<sup>206</sup> ÖZGEN, YALÇIN, **a.g.e.**, ss.120.

<sup>207</sup> ÖZGEN, YALÇIN, **a.g.e.**, ss.120.

<sup>208</sup> ÖZGEN, YALÇIN, **a.g.e.**, ss.121.

<sup>209</sup> ÖZGEN, YALÇIN, **a.g.e.**, ss.121.

yönetilmesinde bağlıdır. Bu sebeple, görüşmenin tarzı, görüşmede kullanılacak soru türleri, görüşmenin hangi ortamda gerçekleştirileceği, işe alımdan sorumlu insan kaynakları yetkilisinin görüşme konusunda yeterli olup olmadığı hususu ve son olarak görüşmenin objektif prensiplerle değerlendirilmesi konusu oldukça önem arz etmektedir<sup>210</sup>.

Görüşme sürecinde görüşmecinin sergilemesi gereken davranışlar mevcuttur. Söz konusu davranışları şu şekilde sıralamak mümkündür<sup>211</sup>:

- Adayın kişiliğine saygı gösterilmelidir,
- Aday mümkün olduğunca rahatlatılmalıdır,
- Zamanın süresi belirlenmeli ve bu adaya bildirilmelidir,
- Aday dikkatli biçimde dinlenmelidir,
- Nesnel olunmalıdır,
- Adayı fazlaca isteklendirmekten veya korkutmaktan kaçınılmalıdır,
- Görüşmede düzenli not tutulmalıdır,
- Bir soru tümüyle yanıtlanmadan diğer bir soruya geçilmemelidir,
- Adaya da soru sorma olanağı tanınmalıdır,
- Aşırı heyecan denetlenmelidir,
- Adayla göz kontağı kurulmalıdır.

Bu bağlamda görüşme kendi içerisinde aşamalara ayrılmaktadır. Bu aşamalar hiyerarşik olarak sıralanabilir. Buna göre, görüşmenin genel olarak içerdiği aşamalar şunlardır<sup>212</sup>:

- Adayla karşılıklı tanışma
- Adayın özgeçmişini kısaca özetlemesi
- Özgeçmiş ile ilgili anlaşılmayan konuların sorularak öğrenilmesi
- İşin gerektirdiği özelliklerin adayda bulunma düzeyini

belirlemeye yönelik görüşme

- Komisyon üyelerinin aday hakkında ayrıca öğrenmek

istedikleri ve görüşme sırasında ortaya çıkan sorunların yanıtlanması

<sup>210</sup> ÖZGEN, YALÇIN, **a.g.e.**, ss.122.

<sup>211</sup> ÖZGEN, YALÇIN, **a.g.e.**, ss.122.

<sup>212</sup> FINDIKÇI, **a.g.e.**, ss.205.

- Görüşme sonunda adaya görüşme konusunda geri besleme yapılması
- Cevabın kendisine nasıl verileceğinin belirtilmesi
- Adayın oturduğu yer bakımından kuruma yakınlığının gözden geçirilmesi

- Adayın ücret beklentisinin öğrenilmesi
- Görüşmenin sona erdirilmesi

Görüşme sürecinde olumlu bir sonuç alabilmek adına adayın dikkat etmesi gereken hususlar da mevcuttur. Görüşme sürecinde adayın dikkat etmesi gereken hususlar şunlardır<sup>213</sup>:

- İyi giyimli olmak
- Beden dilini iyi kullanmak
- Sorulan Soruları doğru yanıtlamak
- İş ve İşletmeyle ilgili sorular sormak
- Görüşmeye zamanında gitmek
- İşletme hakkında önceden araştırma yaparak bilgi sahibi olmak
- Kişisel yetenek ve özelliklerini ortaya koyabilmek
- Kendini iyi bir şekilde ifade edebilmek

Son olarak, işe alım süreçlerinde işin gerekleri ve kurumun yapısına göre farklı görüşme türleri kullanıldığı görülmektedir. İşe alım süreçlerinde en sık kullanılan görüşme türleri şunlardır:

- Planlı ve Standart Mülakat
- Plansız ve Serbest Mülakat
- Baskıcı Mülakat
- Grup Mülakatı
- Sorun Çözme Mülakatı
- Sıralı Görüşme
- Komisyon Görüşmesi

---

<sup>213</sup> ÖZGEN, YALÇIN, a.g.e., ss.122



**Planlı ve Standart Görüşme (Yapılandırılmış Mülakat) :** Aday sayısının çok fazla olması durumunda kullanılan planlı ve standart görüşme, belirli bir plan çerçevesinde ilerleyen ve her adaya aynı soruların sorulmasıyla uygulanan görüşme türüdür. Başka bir ifadeyle, görüşmenin nasıl, nerede ve ne şekilde yapılacağını önceden belirlendiği, belirli kalıplara sahip görüşme türüdür. Görüşmenin planlı bir şekilde yapılması, işe alma sürecinde objektif kriterlerin kullanılmasını kolaylaştıran bir etkidir. Buna ek olarak standart görüşme, zaman tasarrufu sağlamaktadır. Olumlu yanları bulunan standart görüşme şekli birçok olumsuzluğu da barındırmaktadır. Buna göre, soruların belli kalıplar dâhilinde olması adayın kişilik ve yeteneklerinin saptanmasında yetersizliğe neden olabilmektedir. Standart görüşme modeline yöneltilen bir başka eleştiri ise, esneklikten yoksun olması hususundadır.<sup>214</sup>

**Plansız ve Serbest Mülakat:** Plansız mülakat, planlı mülakatın tam aksi olarak her hangi bir kalıba bağlı olmayan ve doğaçlama gelişen mülakat türü olarak tanımlanabilir<sup>215</sup>. Başka bir ifade ile bu görüşme türünde, önceden her hangi bir hazırlık yapılmaz, sorulacak sorular belirlenmez. Görüşmeci, daha çok sohbet şeklinde geçen bu mülakat modelinde, adayın kendisini, görüşlerini, duygu ve düşüncelerini açıklamasına olanak tanır. Önceden soru hazırlanmadan yapılan görüşmelerdir. Planlı görüşmeye oranla daha esnek bir yapıya sahip olan plansız görüşme modeli, sıkıcı bir kalıp olmaması nedeniyle kimi kurumlarca tercih edilmektedir. Ancak serbest mülakat yönteminde, adayın büyük ölçüde bir deneyime ve bilgi birikimine sahip olması beklenir. Aksi takdirde, aday ile yapılan mülakat objektif sonuçlar bakımından eksik kalacaktır<sup>216</sup>.

**Baskılı Mülakat:** Söz konusu mülakat türü, adayın genel olarak tepkilerini analiz etmek için kullanılır. Başka bir deyişle adayın hangi durumlarda ne tür tepkiler verdiği nasıl davrandığı gözlemlenmeye çalışılır. Bu bakımdan mülakatın amacı, adayın ruhsal ve zihinsel dengesini ölçebilmektir. Bu nedenle genel anlamıyla stres altında gerçekleşecek bir görüşme ortamı organize edilir. Söz konusu yöntem genellikle, kurumlara yönetici seçilirken kullanılır. Yönetici pozisyonuna getirilecek kişilerin, beklenmedik durumlar karşısında tutum ve davranışlarını gözlemlemek

---

<sup>214</sup> SABUNCUOĞLU, a.g.e., ss.108.

<sup>215</sup> SABUNCUOĞLU, a.g.e., ss.108

<sup>216</sup> SABUNCUOĞLU, a.g.e., ss.108.

temel unsudur. Görüşmecinin büyük rol oynadığı bu görüşme şeklinde, sınırlar iyi belirlenmeli adayın üzerine gereksiz bir şekilde yük yüklenmemelidir<sup>217</sup>.

**Grup Mülakatı:** Yönetici seçimlerinde kullanılan bir başka yöntem ise grup mülakatı yöntemidir. İşletmeler bu yöntem ile zamandan tasarruf etmeyi amaçlar. Grup mülakatının bir başka faydası da, bu yöntemle adaylar arasında karşılaştırma yapılabilmektedir. Bu yöntemle adayların şahsi duruşları, tutum ve davranışları kolaylıkla incelenebilmektedir. Grup mülakatında, iki yöntem kullanılır. İlk yöntemde, görüşmeci görüşme yapılacak grubu karşısına alır, sınav şeklinde sorular sorar. Sorulara en uygun cevapları verenler seçilir. İkinci yöntemde ise, adaylar kendi aralarında belli konular üzerinde tartışır ve görüşmeci yalnızca gözlem yapar. Gözlemci, adayların konuşma hitap önderlik kabiliyeti gibi yeteneklerini gözlemler ve en uygun aday seçilir<sup>218</sup>.

**Sorun Çözme Görüşmesi:** Burada adaya bir sorun, vaka verilir ve bunu çözmesi, bir karar vermesi istenir. Aday işgörenin sorun çözmeye takip ettiği yol, yöntem, harcadığı süre, verdiği karar ve bu sırada gösterdiği davranışlara göre değerlendirme yapılır<sup>219</sup>.

**Sıralı Görüşme:** Birden fazla aday ile tek tek görüşülmesi demektir. Aday sayısının az olduğu ve acil personel ihtiyacı olmadığı durumlarda uygulanır<sup>220</sup>.

**Komisyon Görüşmesi:** Adaylar bir komisyon karşısına veya jüri önüne tek tek çıkarlar. Komisyon üyeleri adaylara sırayla ve karışık sorular sorabilir. Komite ortak değerlendirme yaparak karar verirler. Değerleme formu kullanılarak puan ortalaması alınarak daha çabuk karar verebilirler. Ancak komisyon üyeleri arasında yarışma havası oluşmamalı ve aday zor durumda bırakılmamalıdır. Komite üyelerinin üç kişiden fazla olmaması tavsiye edilir<sup>221</sup>.

## 5.6.Referans ve Adayla İlgili Bilgilerin Kontrolü

Bu süreçte, seçim sürecinin diğer aşamalarında adaylardan elde edilen bilgilerin doğruluğu kontrol edilir. Adayın daha önceki işverenleri, çalışma arkadaşları ve

<sup>217</sup> SABUNCUOĞLU, a.g.e., ss.108.

<sup>218</sup> SABUNCUOĞLU, a.g.e., ss.108.

<sup>219</sup> SABUNCUOĞLU, a.g.e., ss.108.

<sup>220</sup> SABUNCUOĞLU, a.g.e., ss.109.

<sup>221</sup> SABUNCUOĞLU, a.g.e., ss.109.

kurumları, referans gösterdiği kişilerle iletişime geçilir ve aday hakkında bilgi istenir. Adayların yanlış bilgi vermeleri, referansların aday hakkında olumsuz düşünceleri nedeniyle başarısız olan adaylar olacaktır. Bu nedenle bu aşamada önemli olup, detaylı bir referans araştırması yapılmalıdır<sup>222</sup>.

Mülakatlarda oluşan izlenimler bireyin işe kabul edilmesinde rol oynar. Referanslar ise, bu izlenimlerin adayı profesyonel geçmişinden tanıyan kişilerce onaylanması anlamına gelir. Referans olarak belirtilecek kişiler; adayın daha önce beraber çalıştığı yöneticiler ve çalışma arkadaşları, adayın çalıştığı kurumlarda müşterisi olmuş ya da ilişkisinde bulunduğu kişiler, akademi dünyasında daha önce adayın birlikte çalıştığı öğretim kadrolarından kişiler olabilir<sup>223</sup>.

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

Adayın referanslarına ve geçmişine ilişkin incelemelerin kapsamını yoğunluğunu ve derinliğini, işin niteliği ve özel veya kamu kuruluşu olup olmadığı belirleyecektir. Önemli ve kritik görevler için başvuru yapan adaylar için tavsiye mektubu veya referanslar yeterli olmayacak olup adayın geçmiş deneyimleri, diğer özelliklerine ilişkin daha derin bilgiler istenebilir. Referans verenlerle yüz yüze görüşme, sabıka kaydı isteme, güvenlik soruşturması, mali kayıtlarının ve davranışlarının, özel aile yaşantısının araştırılması, vb araştırmalar gerekebilir. Bu araştırmalar bazı işler için birkaç ay sürebilmektedir<sup>224</sup>.

## **5.7.Sağlık Kontrolü**

Genellikle işe başlayacak adaylardan sağlık kontrolünden geçirilmesi istenir. Ancak bu kontrol formalite olarak düşünülmemeli, çok yönlü bir sağlık kontrolü istenmelidir. İleride ortaya çıkabilecek sağlık sorunlarından oluşabilecek maliyet ve devamsızlığın önlenmesi için detaylı sağlık kontrolünden geçilmesi istenir<sup>225</sup>.

<sup>222</sup> GÜRÜZ, ÖZDEMİR YAYLACI, **a.g.e.**, ss.156.

<sup>223</sup> GÜRÜZ, ÖZDEMİR YAYLACI, **a.g.e.**, ss.156.

<sup>224</sup> GÜRÜZ, ÖZDEMİR YAYLACI, **a.g.e.**, ss.156.

<sup>225</sup> SABUNCUOĞLU, **a.g.e.**, ss.128.

Bu kontrollerin istenme sebepleri Şu Şekilde sıralanabilir: Adayın işe uygun olup olmadığının tespit edilmesi, işe alım sonrasında ortaya çıkabilecek ve iş güvenliği ve sağlığını olumsuz etkileyecek durumların önceden tespitini sağlamak.

İlk amaç için yapılan sağlık kontrolünde fiziksel ve ruhsal bakımında engeli olan aday işe alınmaz. Sağlık kontrolleri de işe alınan adaylar için bir referans ve anlaşmazlıklar içinde kanıt olarak kullanılabilir. İŞ ve meslek hastalığı ile ilgili sorun ve davalarda iş görenin hastalığının ne lde işletmenin koşullarına bağlı olup olmadığı bu verilerle kıyaslanabilir. İkinci amacının da nedeni budur<sup>226</sup>.

### **5.8. Personelin Alınacağı Birimdeki Yönetici İle İŞ Görüşmesi Yapması**

İŞe yeni alınan iş görenden işe yerleŐtirileceęi birimin yöneticisi sorumlu olacağı için ( ilk amiri olma sebebiyle) birim yöneticisiyle görüŐtürölmesi gerekir. Yeni alınacak iş görenin teknik becerileri, iş bilgisi ve yeteneklerini değerlendirme ve işe uygunluğunun en doğru Şekilde kara verebilecek kişi görev yapacağı birimin amiri verebilir. Bu nedenle aday iş gören birim amiri ile bir görüşme yapar ve birim yöneticisinin görüşü doğrultusunda adayın işe alınma kararı verilir<sup>227</sup>.

### **5.9. İŞ Hakkında İŞ görene Gerçekçi Bilgiler Verme**

Personelin alınacağı birim yöneticisi ile yapılan iş görüşmesinden sonra, işe alınmasında karar verilen iş görene yapacağı iş-işin gerektirdiği araç –gereçler ve çalışma koşulları hakkında detaylı ve gerçekçi bilgiler verilir. İŞ gören nasıl bir ortamda çalıŐacağını açık bir Şekilde anlamıŐ olmalıdır. Zira işe alınan iş görenin beklenmedik sürprizlerle ve olaylarla karşılaŐması önlenmiŐ olur ve mümkün olmayan beklentiler içerisine girilmesi daha işe başlamadan önlenmiŐ olur. Bunun amacı iş doyumsuzluklarını önlemektir. Yeni personellerin iş doyumunu artar, işletmeye yeni bir can getirir ve gönüllü işten ayrılmalarda da azalmalar olur<sup>228</sup>.

<sup>226</sup> SABUNCUOğLU, a.g.e., ss.128.

<sup>227</sup> GÜRÜZ, ÖZDEMİR YAYLACI, a.g.e., ss.156.

<sup>228</sup> GÜRÜZ, ÖZDEMİR YAYLACI, a.g.e., ss.156.

## 5.10. İşe Alma Kararının Verilmesi

İş gören seçim kararı, önceki aşamalarda başarı olmuş adaylardan hangisinin işe alınacağına karar verilme sürecidir. Bu süreç, işe en uygun adayın seçilmesidir. Seçim kararı kim veya kimler tarafından verilebileceği değişkenlik içerebilir. Küçük işletmelerde tepe yönetici/patron veya birim yöneticisi karar verebilir. Bazı işletmelerde düşük düzeyli işlerle ilgili aday alınmasına birim yöneticisi veya insan kaynakları yöneticisi karar verebilir. Önemli ve üst düzey pozisyonlar için veya sistematik ve oturmuş bir yaklaşım benimseyen işletmelerde de bir seçim kurulu tarafından kararlar verilir ve gerekli prosedürlere göre hareket edilir<sup>229</sup>.

Seçim kararı, seçilen aday iş görene bildirilir. Nitekim adaya iş teklifi yapılmış olur. İş gören seçimi de adayın bu teklifi kabul etmesi ve adayın işe yerleştirilmesiyle tamamlanmış olur. Seçim kararları adaylara geciktirilmeden bildirilmelidir. Zira, bazı durumlarda bu gecikmeler adayın teklifi kabul etmemesiyle sonuçlanmaktadır. Böyle durumlarda yedek plan yapılmalı ve adayın iş teklifini kabul etmeme durumuna göre “yedek adayları” belirlemek gerekir. Yedek adaylar, işe alımı asıl olan adayların işi kabul etmemesi yahut iş başı yapmaması durumunda, söz konusu adayların yerine istihdam edileceklerdir.<sup>230</sup>

Seçim süreci içinde yapılması gereken önemli konulardan birisi de işe alınmayan adaylara bu durumun bildirilmesidir. Başvuru yapılan işe uygun olmayan adaylara, daha uygun buldukları başka boş pozisyonlar için teklif yapılabilir. İşe alınamayan adaylara gönderilecek mektup kısa olmalı, adayın duyguları dikkate alınmalı, yetenek ve özelliklerinden övgüyle söz edilmeli, gelecekte ortaya çıkacak ihtiyaçlar için kapı açık tutularak teşekkür edilir. Sözlü konuşma yapılacaksa da yukarıda bahsedilen yol izlenmelidir<sup>231</sup>.

Seçim kararı, iş görenin işe kabul edilmesi yetkili üst yöneticinin veya organın onaylanmasından sonra işe giriş işlemlerinin yapılması ile geçerlilik kazanır ve aday işe başlamış olur<sup>232</sup>.

<sup>229</sup> GÜRÜZ, ÖZDEMİR YAYLACI, **a.g.e.**, ss.156.

<sup>230</sup> GÜRÜZ, ÖZDEMİR YAYLACI, **a.g.e.**, ss.156.

<sup>231</sup> GÜRÜZ, ÖZDEMİR YAYLACI, **a.g.e.**, ss.156.

<sup>232</sup> GÜRÜZ, ÖZDEMİR YAYLACI, **a.g.e.**, ss.156.

## 5.11. İşe Yerleştirme ve Oryantasyon Süreci

İş görenin işe alınması kesinleştikten sonra gerekli işlerin ve belgelerin tamamlanmasıyla iş görenler belirlenen işlere yerleştirirler. İş görenden genellikle belirli bir tarihte işe başlanması istenir veya belirli bir alıştırma programından sonra işe başlatılır. İş görenlerin gelecekteki performansları ve işletmede uzun süreli kalmaları açısından önemlidir. İçeriği ve süresi farklı olsa da oryantasyon eğitiminin yapılması tavsiye edilir. Oryantasyon, “işletmeye yeni giren ya da bölüm değiştiren personele işe başlamadan önce veya işe ilk girdiği günlerde uygulanan eğitime” denir<sup>233</sup>.

Oryantasyon, yeni iş görenlerin işe ve işletmeye en kısa sürede uyumunu amaçlayan bir kurum içi iletişim sürecidir. Yeni işe girenler için ilk dönemler oldukça önemlidir. İlk aylar her iki tarafın da birbirini tanıma sürecidir. Bu dönemde çalışan tarafından yapılan hatalar onun kişisel imajını etkileyecektir. Yapılan araştırmalar göstermiştir ki işe giren pek çok kişi ilk 2-3 aylık dönemlerde işe ve çalışma arkadaşlarına uyum sorunları nedeniyle işten ayrılma kararı almaktadır. Bu ise iki taraf açısından maliyet, zaman kaybı ve stres yaşanması demektir. Özetle oryantasyon sürecinin üzerinde durulmaması bazen yeni işe giren kişide düzeltilmesi zor bir motivasyonsuzluk ve hayal kırıklığı yaratmakta kalmayıp yanlış bilgilendirme, hata yapma, işten ayrılmasına karar vermesine sebep olmaktadır. Aynı zamanda işe yeni başlayan çalışanlar, girdikleri bu yeni ortama uyum sağlamak zorundadırlar. Bu farklı ortamın onlar üzerinde stres verici ve kaygı uyandırıcı bir etki yaratabilir. Kişiler yeni katıldıkları kurum içerisinde yalnızlık, yabancıklık ve diğer çalışanlardan izole olmuşluk duyguları yaşayabilir. Zira eski çalışanlar arasında var olan yaşanmışlıkları içerisinde kuruma yeni gelen çalışanları kendilerini kabul ettirmeleri güç olabilir. Bunun için oryantasyon sürecinin planlanması ve bu sürece tüm çalışan ve yöneticilerin destek vermesi çok önemlidir<sup>234</sup>.

İşe alıştırma süreci olarak da tanımlanabilecek oryantasyon sürecinin bir takım amaçları mevcuttur. Söz konusu amaçları; personele yürüteceği işin koşulları, uyacağı kurallar ve sağlanan sağlık, iş güvenliği, iş dinlenmesi gibi olanaklarla ilgili eksiksiz bilgi verme, çalışma koşulları ile ilgili olarak, çalışma saatleri, ücret, eğitim,

<sup>233</sup> GÜRÜZ, ÖZDEMİR YAYLACI, a.g.e., ss.157-158

<sup>234</sup> GÜRÜZ, ÖZDEMİR YAYLACI, a.g.e., ss.157-158.

işinde yükselme, disiplin gibi konularda personeli aydınlatma, bireye işi ve yetenekleri arasında bir ayarlama yaparak işi seçme olanağı verme şeklinde açıklanabilir<sup>235</sup>.

Başarılı bir işe alıştırma programının uygulanması birçok konuda yarar sağlamaktadır. Söz konusu konulardan ilki, yöneticileri, çalışma arkadaşları ve insan kaynaklarıyla tanıştırma ve yöneticileriyle geçişi sağlayacak koçluk ilişkilerini kurmasını sağlaması hususudur<sup>236</sup>. Bunun yanı sıra, katılımcıları arasında şirket/departman/takım için ortak bir amacın oluşturulması, şirketin kültür, organizasyon yapısı ve ürünlerinin /hizmetlerinin anlamasına yardımcı olması ve personelin ilk andan itibaren verimli olmasının sağlanması, departman/takımın ürünlerinin detaylı olarak tanıtılması, şirket yönetmelik ve uygulamaları, ücretlendirme, ek menfaatler ile ilgili bilgiye erişimi sağlaması, yeni personele şirketin/departmanın hedeflerini, değerlerini tanıtır kendisinin bütün içerisindeki rolünü anlatması, öğrenme eğrisini kısaltma ve personelin hedefleri gerçekleştirmesine yardımcı olması, personele şirketin görev, hedef, değerleri, organizasyon yapısı ve fonksiyonları ile ilgili temel bilgileri sunarak pozitif iş ilişkileri geliştirmesini sağlaması, zaman ve emekten tasarruf sağlaması, işe alıştırma eğitimi ile işe başlama dönemlerinin ilk aylarında yüksek olan işten ayrılma eğiliminin azaltılması, yeni personelin, ilk günlerde oldukça yüksek olan işletmeye ve işine yönelik endişelerinin, işe alıştırma eğitimi ile azaltılması ya da tamamen önlenmesi gibi faydaları da mevcuttur<sup>237</sup>.

Bu bağlamda, birçok konuda fayda sağlayan işe alıştırma programların oluşturulmasında ve yürütülmesinde dikkat edilmesi gereken hususlar mevcuttur. Bu nedenle, işe alıştırma, işe alma fonksiyonunun bir parçası olarak görülmelidir. Personel, grup olarak değil tek tek ele alınmalıdır. Yeni personelin tümüne uygulanmalıdır. İşe alıştırma faaliyetleri personel işe fiilen başlamadan önce gönderme gelmelidir. İşe alıştırma eğitimi uzun dönemli olmalıdır. İşe alıştırma eğitimi sürekli olmalıdır. İşe alıştırma eğitiminde personel öğrenmekten sorumlu tutulmalıdır. İşe alıştırma eğitimi süreci sonunda katılanlara başarı belgesi verilmelidir. İşe alıştırma eğitiminde en

---

<sup>235</sup>İLEK, a.g.e., ss.57

<sup>236</sup>İLEK, a.g.e., ss.57

<sup>237</sup>GÜRÜZ, ÖZDEMİR YAYLACI, a.g.e., ss.157-158.

büyük sorumluluk ilk amirlerin olmalıdır. Program yeni personeli öğrenmek istediği her konuda bilgili kılmalıdır<sup>238</sup>.

Söz konusu hususlara dikkat edilmemesi halinde başarısız bir işe alıştırma programı uygulanmış olacaktır. Dolayısıyla uygulanan başarısız bir işe alıştırma programının yaratabileceği olumsuzluklar mevcuttur. Söz konusu olumsuzlukları; zaman kaybı, performans kaybı, maliyet kaybı, personel tatminsizliği, güven kaybı olarak sıralamak mümkündür<sup>239</sup>.

---

<sup>238</sup>İLEK, **a.g.e.**, ss.58.

<sup>239</sup>İLEK, **a.g.e.**, ss.58.



## **BEŞİNCİ BÖLÜM**

### **BANKACILIK SEKTÖRÜ UYGULAMALARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

#### **1. ARAŞTIRMANIN AMACI**

Değişen teknolojik gelişmelerin bir sonucu olarak, işletmeler uluslararası rekabet ortamında başarılı olabilmek adına sürekli bir gelişim ve değişim halinde bulunmaktadır. Bu bağlamda işletmelerin büyümesi ve gelişmesi sırasında başarılabilmesi adına insan faktörü oldukça önemli bir yere sahiptir. Zira işletmelerin sahip oldukları nitelikli personel sayısı, işin devamlılığının sağlanmasından çok, günümüzde bir kalite göstergesi olarak karşımıza çıkmaktadır. Nitelikli personel ihtiyacının ve buna bağlı olarak istihdamının artması, insan kaynakları yönetiminin önemini de doğrudan etkileyen faktörlerin başında gelmektedir. Bu bağlamda, söz konusu departmanın asli görevi istenilen niteliklere uygun personelin nereden ve nasıl sağlanacağı belirlenmesidir.

Bu çalışmada, bir işletmede personel seçiminin önemi ve yöntemleri üzerinde durulmuştur. Bireylerin, söz konusu görüşleri arasında demografik durumlarına göre farklılıklar olup olmadığı incelenmiştir. Bununla birlikte, firmadaki insan kaynakları planlamaları ve politikalarının işe alım süreçleri ile ilişkileri incelenmiştir.

#### **1.1.Hipotezler**

Söz konusu anket çalışması belirli hipotezler çerçevesinde yürütülmüştür.

1. Hipotez: Firmaların personel ihtiyacının belirlendiği departmanlar ile insan kaynakları planlamalarının yapıldığı departmanlar arasında yakın ilişki vardır.

2. Hipotez: Kişilerin eğitim düzeyi ile işletmenin personel seçimlerinde dikkat ettiği kriterler arasında yakın ilişki vardır.

3. Hipotez: İşe alım sürecinde kişilerin referans verileri önem arz etmektedir.

4. Hipotez: İşe alım süreçlerinde doğru personelin seçimi bankanın hedeflerine ulaşması açısından önem arz etmektedir.

## **1.2.Araştırmanın Örnekleme**

Araştırma evrenini Tekirdağ'da bulunan bir kamubankasının şubelerindeki çalışanlar oluşturmaktadır. Örneklem ise bu çalışanlar arasından tesadüfi olarak seçilen 104 kişiden oluşmaktadır

## **1.3.Araştırma Verilerinin Toplanması**

Çalışma kapsamında hazırlanan ve katılımcılara uygulanan anket çalışmasında yer alan ifade ve sorular iki başlık altında toplanmaktadır. Bu başlıkları, kişisel verilere ilişkin sorular ve İnsan kaynakları ve işe alım süreçlerine ilişkin sorular olarak ayırmak mümkündür. Bu bağlamda, kişisel verilere ilişkin sorular, katılımcının yaşı, cinsiyeti eğitim durumu ve söz konusu firmadaki toplam çalışma sürelerinden oluşmaktadır. İkinci kısmı oluşturan insan kaynaklarına ve işe alım süreçlerine ilişkin sorular kapsamında ise, firmada insan kaynakları departmanının olup olmadığı, insan kaynakları planlamasını yapan birim, insan kaynakları politikasını uygulayan birim vb. insan kaynakları süreçlerine ilişkin sorular yer almaktadır.

Bununla birlikte, işe alım süreçleri detayları hususunda, hangi dönemlerde istihdam yapıldığı, nitelikli personel seçiminin önemi, personel seçimi sırasında uygulanan teknikler, söz konusu tekniklerin aşamaları, personel istihdamında başvuru kaynakları ve bu kaynakların verimliliği özelinde sorular da yer almaktadır.

## **1.4. Verilerin Çözümlemesi**

Anket sonucunda elde edilen verilerin çözümlemesi ve değerlendirilmesi SPSS 18.0 istatistik paket programı yardımıyla yapılmıştır. Bu bağlamda, ilk olarak ankette tüm sorulara ve önermelere verilen cevapların frekans ve yüzde değerleri hesaplanmıştır. Söz konusu bu dağılımlar tablo ve grafiklerle anlaşılır hale getirilmeye çalışılmıştır. Hipotez 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

H0: Ortalamalar incelenen değişkenin grupları arasında farklı değildir.

H1: Ortalamalar incelenen değişkenin grupları arasında farklıdır.

Testin karar aşamasında p değeri 0,05 anlamlılık değerinden küçük ise H0 hipotezi reddedilir ve ortalamaların incelenen değişkenin grupları arasında farklı olduğu şeklinde yorum yapılır, aksi takdirde yani p değeri 0,05 anlamlılık değerinden büyük ise hipotezi reddedilemez ve ortalamaların incelenen değişkenin grupları arasında farklı olmadığı şeklinde yorum yapılır.

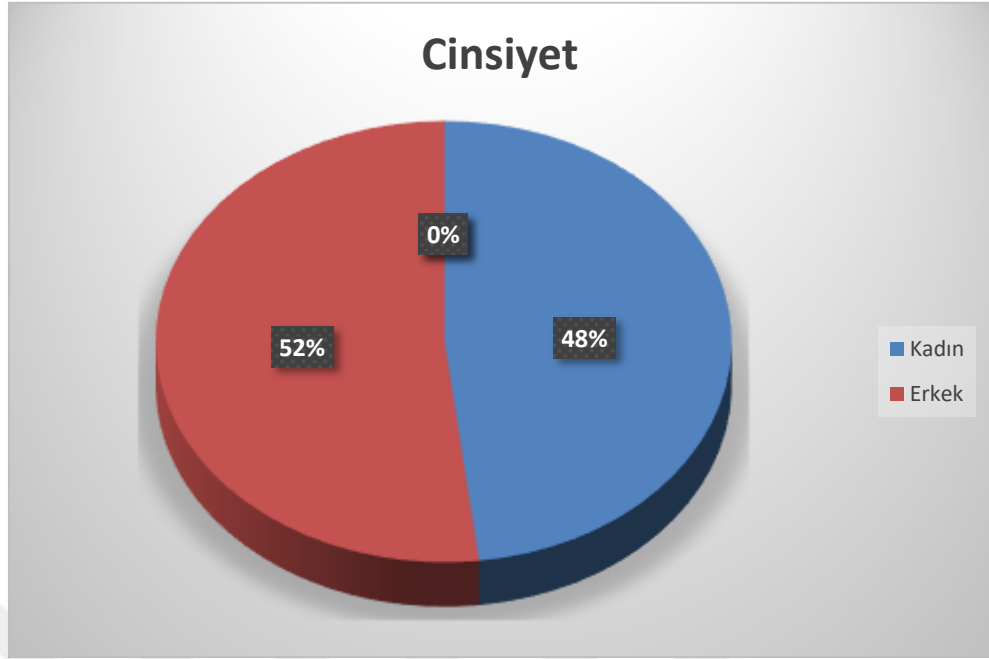
## 2. BULGULAR VE DEğERLENDİRME

### 2.1. Anketin Genel Durumu Hususundaki Bulgular

Anket çalışmasında, çalışmaya katılan bireylerin demografik özelliklerine ilişkin veriler üzerinden incelemelerde bulunulmuştur. Bu bağlamda öncelikli olarak söz konusu grupta yer alan bireylerin cinsiyetlerine ilişkin veriler analiz edilmiştir. Yapılan bu analiz, Tablo 1.1 de gösterilmektedir.

**Tablo 1.1: Kişilerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımları**

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kadın	50.0	48.1	48.1
Erkek	54.0	51.9	100
Total	104	100	



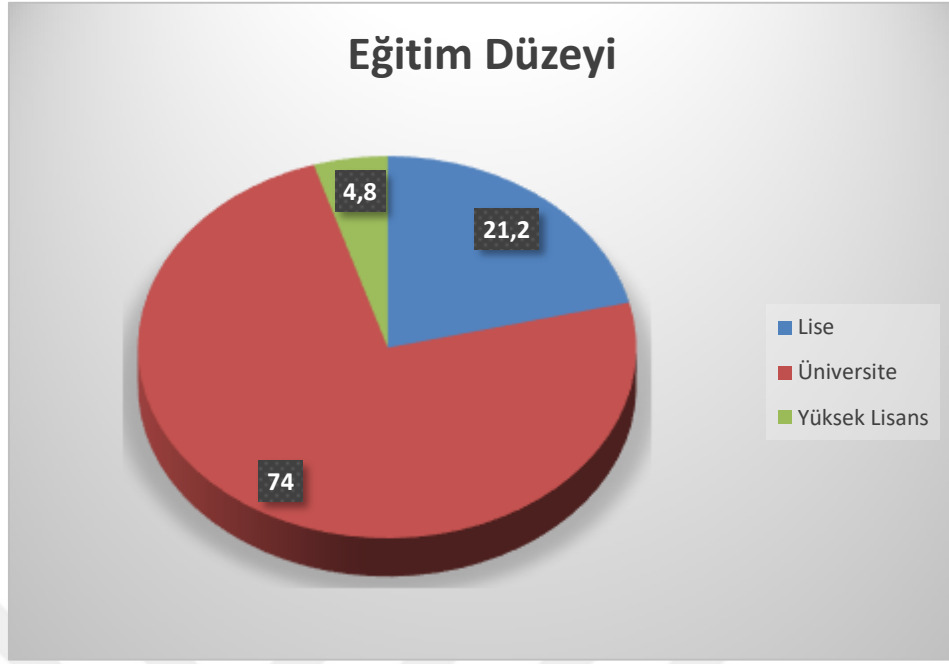
**Şekil 1.1: Kişilerin Cinsiyetlerine Göre Dağılım Grafiği**

Anket çalışmasına katılan bireylerin cinsiyet verileri incelendiğinde, katılımcıların yüzde 51.9'unun erkek, yüzde 48.1'inin kadın bireylerden oluştuğu görülmektedir.

Tablo 1.2'de kişilerin eğitim düzeylerine ilişkin dağılımları yer almaktadır.

**Tablo 1.2: Kişilerin Eğitim Düzeyi Dağılımı**

Eğitim Düzeyi	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Lise	22	21.2	21.2
Üniversite	77	74.0	95.2
Yüksek Lisans	5	4.8	100
Total	104	100	



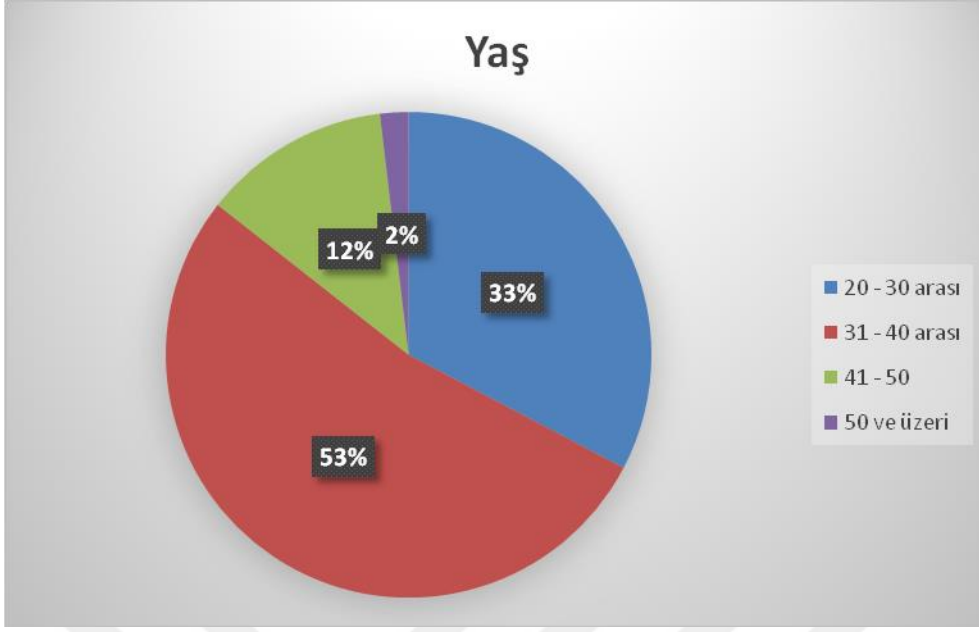
**Şekil 1.2: Kişilerin Eğitim Düzeyi Dağılımı Grafiği**

Çalışmada yer alan kişilerin yüzde 21.2'sinin lise, yüzde 74'ünün üniversite ve yüzde 4.8'inin yüksek lisans mezunu olduğu belirlenmiştir.

Tablo 1.3'te kişilerin yaşlarına ilişkin dağılımlar yer almaktadır.

**Tablo 1.3: Kişilerin Yaşlarına İlişkin Dağılımlar**

Yaş	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
20-30 Arası	34	32.7	32.7
31-40 Arası	55	52.9	85.6
41-50 Arası	13	12.5	98.1
51 ve Üzeri	2	1.9	0
Total	104	100	100



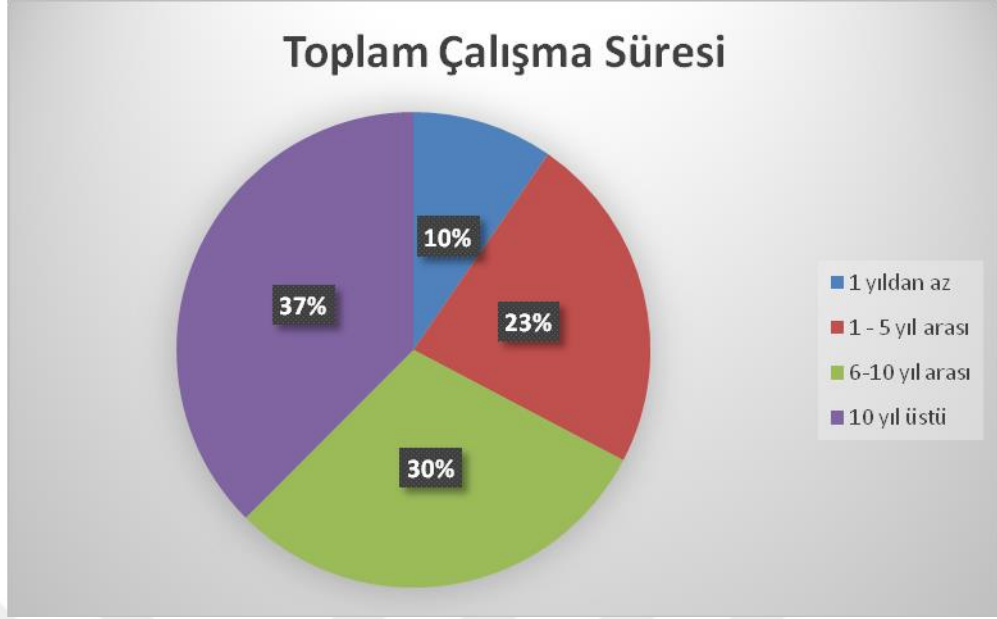
**Şekil 1.3: Kişilerin Yaşlarına İlişkin Dağılım Grafiği**

Anket çalışmasının uygulandığı gruba bakıldığında, smz konusu grupta yer alan bireylerin yaşlarına ait grafiklerde; bireylerin yüzde 53'ünün 31-40 yaş aralığında, yüzde 33'ünün 20-30 yaş aralığında, yüzde 12'sinin ise 41-50 yaş arasında ve yüzde 2'sinin 50 yaş ve üzeri olduğu belirlenmiştir.

Tablo 1.4'te kişilerin firmalarındaki toplam çalışma sürelerine ilişkin dağılımlar yer almaktadır.

**Tablo 1.4: Kişilerin Firmalarındaki Toplam Çalışma Süreleri**

Çalışma Süresi	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
1 Yıdan Az	10	9,6	9,6
1 – 5 yıl arası	24	23,1	70,2
6-10 yıl	31	29,8	100
10 yıl +	39	37,5	47,1
Total	104		



**Şekil 1.4: Kişilerin Firmalarındaki Toplam Çalışma Süreleri Grafiği**

## 2.2. İşe Alım Süreci Hususundaki Bulgular

Anket çalışmasında işe alım süreci ile ilgili bilgiler, 29 adet soruya verilen cevaplarla tespit edilmiştir. Bu bağlamda, tez içerisinde açıklanan işe alım süreçleri ile ilgili bilgiler bahsi geçen sorular ile banka çalışanlarına yöneltilmiş ve cevaplar değerlendirilmiştir.

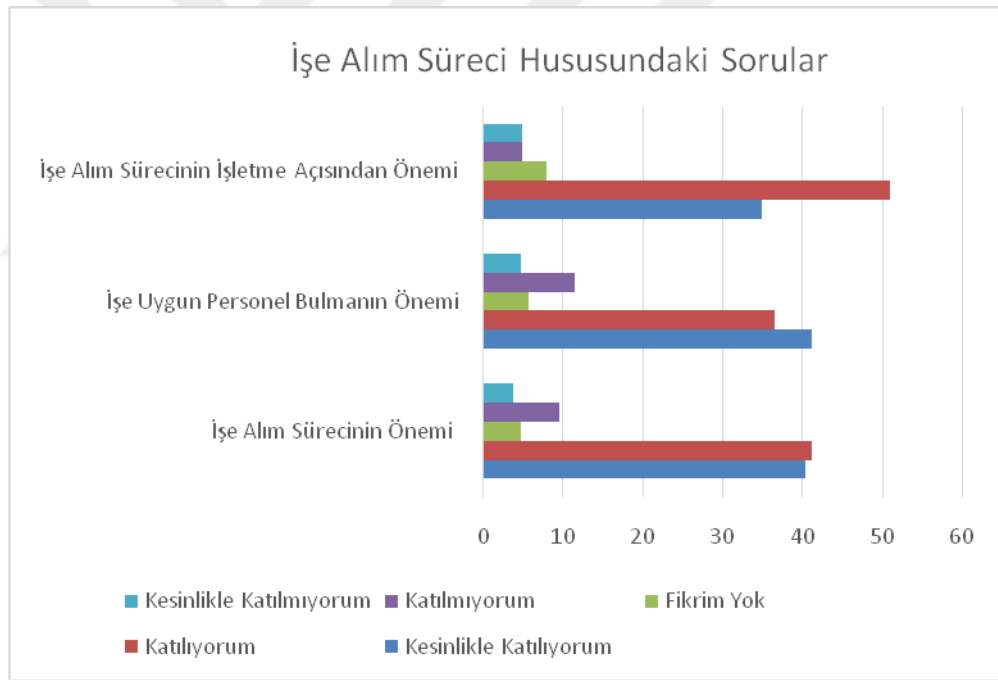
Anketin ilk üç sorusu, işe alım süreci ve fonksiyonu ile ilgili sorulardır. Buna göre, ilk soru ile elde edilmek istenilen bilgi işletme yönetimi açısından işe alım sürecinin ne denli önemli bir unsur olduğu hususudur. Anketi cevaplayanlardan alınan bilgilerin analizi sonucunda, 104 katılımcının 42'si işletme yönetimi açısından işe alım sürecinin kesinlikle önemli olduğunu belirtmiştir. Bununla beraber, 43 kişi için önemli, 10 kişi için önemsiz, 4 kişi için kesinlikle önemsiz olduğunu belirtmiş; 5 kişi ise konuyla ilgili fikirleri olmadığını belirtmişlerdir. Alınan cevaplar neticesinde, işletme yönetimi açısından işe alım sürecinin önem arz eden bir konu olduğunu söylemek mümkündür.

Anket çalışmasında banka çalışanlarına yöneltilen ikinci soru, işe alım sürecinde işe uygun personel bulmanın hususunun önemi hakkındadır. Bu bağlamda 104 katılımcının 43'ü söz konusu hususun kesinlikle önemli olduğunu belirtirken; 38 kişi önemli olduğunu, 12 kişi önemsiz olduğunu, 5 kişi kesinlikle önemsiz olduğunu

belirtmiştir. Katılımcılardan 6'sı ise konu hakkında bilgi sahibi olmadıklarını belirtmişlerdir.

Anketin işe alım süreci hususundaki son sorusu ise, işe alım sürecinin işletme açısından önemini belirleme amacıyla sorulmuştur. Buna göre, katılımcıların 35'i kesinlikle önemli olduğunu belirtirken, 51 kişi önemli olduğunu 5 kişi önemsiz olduğunu, 5 kişi ise kesinlikle önemsiz olduğunu belirtmiştir. Söz konusu husus ile ilgili olarak 8 kişi ise fikirlerinin olmadığını belirtmişlerdir. Anketin söz konusu sorularına verilen cevaplar incelendiğinde genel olarak işe alım sürecinin önemli bir husus olduğu sonucuna ulaşılmış. Cevaplardan elde edilen sonuçların yüzdelerik grafikleri aşağıda belirtilmiştir.

**Tablo 1.5 : İşe Alım Süreci Hususundaki Soruların Yüzdelerik Grafik Gösterimi**



Anket çalışmasında 4'ncü soru ile 9'uncu sorular arasında yer alan sorular, işletmede personel ihtiyacının karşılama yöntemine ilişkin bilgileri içermektedir. Söz konusu sorularla ulaşılmak istenen amaç, personel ihtiyacının belirlenmesinin önemi hususunda veriler elde etmektir.

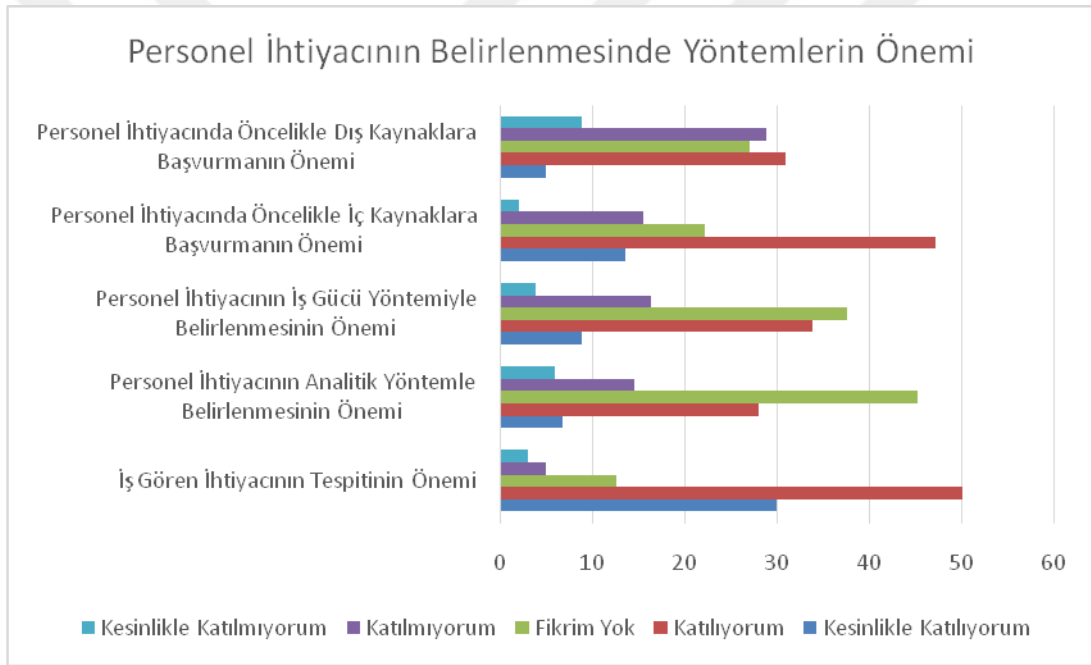
Bu bağlamda anket çalışmasının dördüncü sorusu, iş tanımı ve iş gören ihtiyacının belirlenmesinin önemi hususundadır. Katılımcıların 52'si söz konusu



hususun önemli olduğunu, 31'i kesinlikle önemli olduğunu toplamda 8 kişi önemsiz ya da kesinlikle önemsiz olduğunu belirtmişlerdir. Bununla birlikte, 13 kişi konuyla ilgili fikri olmadığını belirtmiştir.

Anketin beşinci sorusu, personel ihtiyacının belirlenmesi sırasında analitik yöntemler kullanmanın önemi hususundadır. Bu bağlamda, katılımcıların 47'si fikri olmadığını belirtmiştir. İşletmenin personel ihtiyacını belirlemede kullandığı yöntemler hususunda katılımcılara yöneltilen soruların cevapları incelendiğinde, katılımcıların büyük bir bölümünün konu ile ilgili fikirleri olmadığı görülmüştür.

**Tablo 1.6: Personel İhtiyacının Belirlenmesinde Kullanılan Yöntemlerin Öneminin Yüzdelerle Grafik Gösterimi**

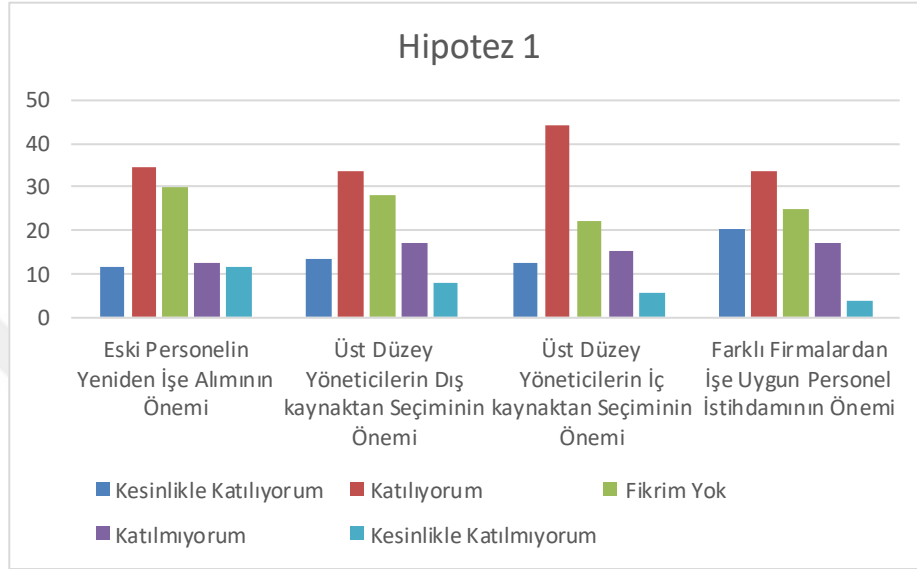


Anket çalışmasının 10'uncu ve 29'uncu soruları, işe alım süreci uygulamalarının önemini belirlemeye yönelik sorulardır. Bu bağlamda işe alım süreciyle ilgili olarak detaylı önermelerde bulunulmuş; katılımcılardan söz konusu önermelere katılıp katılmadıklarını belirtmeleri istenmiştir. İlgili sorularla edinilmek istenen bilginin amacı, hipotez kısmında oluşturulan bilgilere açıklamalar üretmektir. Bu nedenle, anket çalışmasının 10'uncu ve 29'uncu sorularının cevapları hipotezler hususundaki bilgiler bölümünde incelenmiştir.

### 2.3. Hipotezler Hususundaki Bulgular

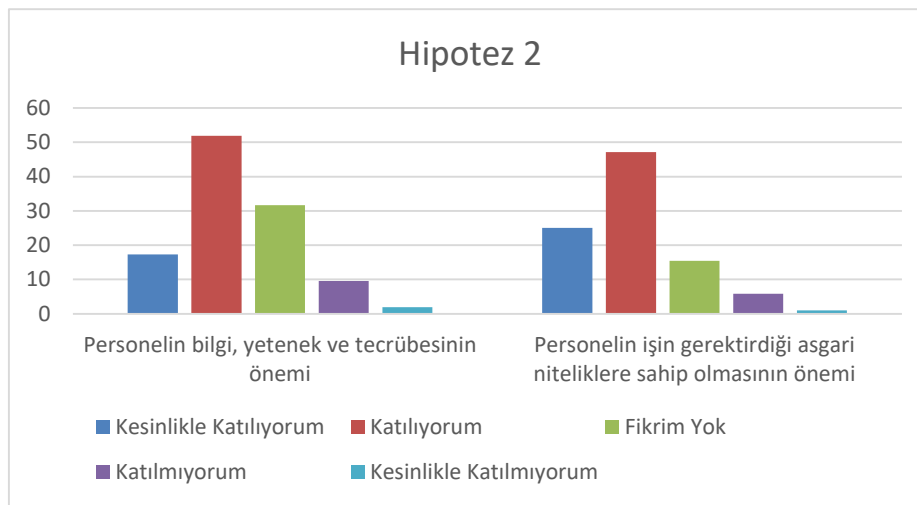
Hipotez 1: Firmaların personel ihtiyacının belirlendiği departmanlar ile insan kaynakları planlamalarının yapıldığı departmanlar arasında yakın ilişki vardır.

**Tablo 1.7 : Hipotez 1'e Ait Soruların Yüzdelerle Grafik Gösterimi**



Hipotez 2: Kişilerin eğitim düzeyi ile işletmenin personel seçimlerinde dikkat ettiği kriterler arasında yakın ilişki vardır.

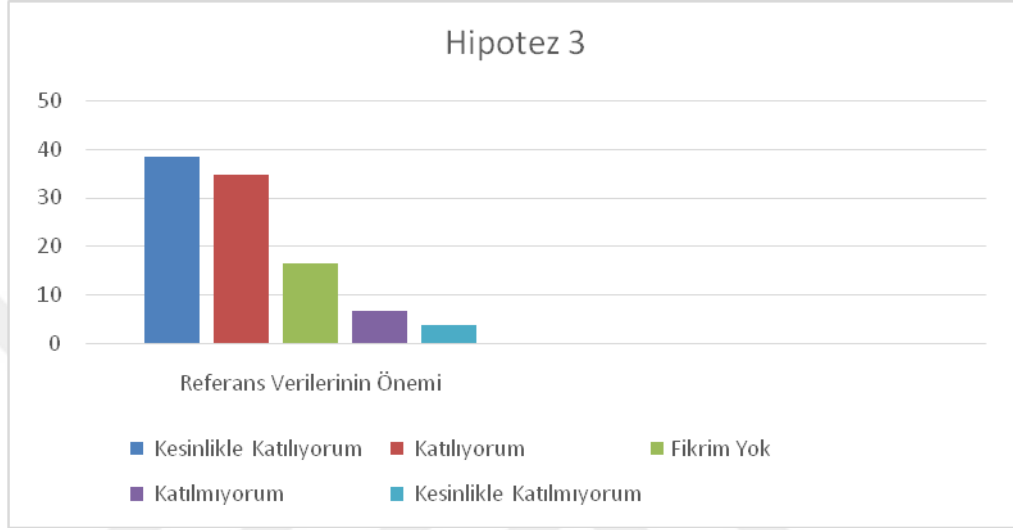
**Tablo 1.8 : Hipotez 2'ye ait Soruların Yüzdelerle Grafik Gösterimi**



Hipotez 3: İşe alım sürecinde kişilerin referans verileri önem arz etmektedir.

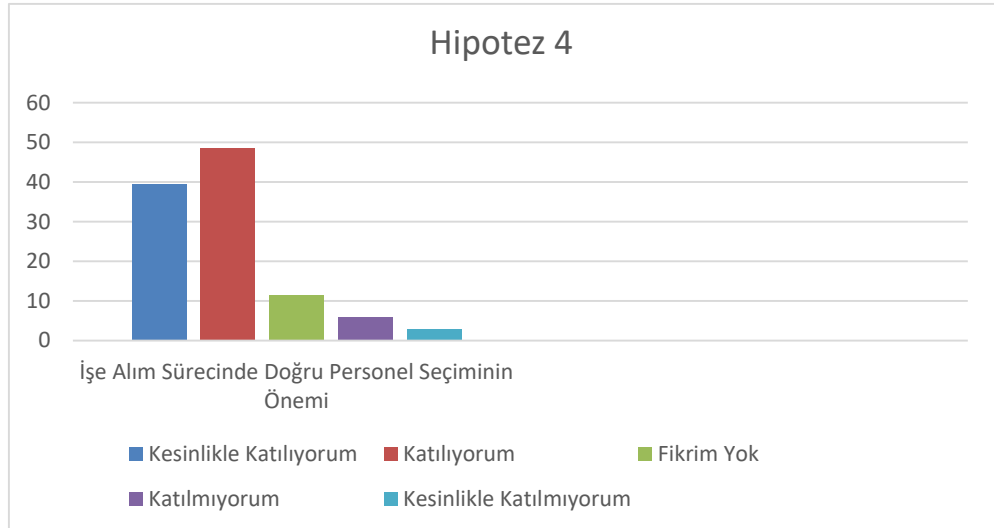
İşe alım sürecinde kişilerin vermiş olduğu referans bilgilerinin doğruluğunun incelenmesi, işe alım süreci sonrasındaki süreçler için önem arz etmektedir. Söz konusu durum hakkında anket çalışmasında kişilere yönlendirilen soruların verilerinin grafiği aşağıda belirtilmiştir.

**Tablo 1.9 : Hipotez 3'e Ait Soruların Yüzdeler Grafik Gösterimi**



Hipotez 4: İşe alım süreçlerinde doğru personelin seçimi bankanın hedeflerine ulaşması açısından önem arz etmektedir.

**Tablo 1.10: Hipotez 4'e Ait Soruların Yüzdeler Grafik Gösterimi**



## SONUÇ VE ÖNERİLER

Değişen ve gelişen dünya düzeninde, ekonomik ve teknolojik gelişmelerin ışığında gelişim gösteren kurumların, insan kaynağını aktif olarak kullanabilmesi şirket devamlılığının ve verimliliğinin en üst düzeyde tutulabilmesi adına insan kaynakları planlamaları oldukça zor bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır. Zira bu zorluk, insanı salt objektif biçimde değerlendirebilecek araçlar oldukça sınırlıdır. Ancak bu konuda, insan kaynakları yöneticilerine fikir verecek uygulamalar mevcuttur.

Bir kurumun amaç edindiği işlevleri gerçekleştirebilmesi, istihdamda profesyonelliğe önem vermesiyle gerçekleşebilir. Kurum çalışanları, yapacakları işe ne denli uygun seçilirse başarı ve başarının sürdürülebilirliği o denli fazla olacaktır. Söz konusu durumun oluşturulabilmesi ancak işe alım süreçlerin etkili bir biçimde uygulanabilmesine bağlıdır.

Çalışmanın ilk bölümü, insan kaynakları yönetiminin genel özellikleri temelinde şekillenmektedir. Bu bağlamda, insan kaynakları yönetiminin amacı hususunda araştırma yapılmış olup doktrinde birbirinden farklı görüşlerin bir sentezi yansıtılmaya çalışılmıştır. Buna göre insan kaynakları yönetiminin, uygulamanın ilk yıllarından günümüze amaçlarında değişiklikler görülse de temel amacının etkili bir işgücü ve işin devamlılığını sağlamak olduğunu söylemek yanlış olmaz. Bu temel ilke ışığında, insan kaynakları yönetiminin ilkeleri, tarihsel gelişim süreci, temel hedefleri ve fonksiyonları incelenmiş; söz konusu alanının sürekli gelişim halinde kümülatif bir yapı olarak devamlılığını sağladığı görülmüştür.

Çalışmanın ikinci bölümü, çalışmanın da temelini oluşturan insan kaynakları yönetiminde yaklaşımlar hususudur. Buna göre söz konusu yaklaşımları üç temel başlıkta toplamak mümkündür. Bu yaklaşımlardan tarihsel olarak en eski olanı ve ilki klasik yaklaşımlardır. Klasik yaklaşımlar Taylor'un görüşleri çerçevesinde şekillenmiştir. Taylor'un "bir işi en iyi yapmanın yönteminin yöneticinin işi işgörene öğretmesi" fikrinden hareketle, klasik yaklaşımın ast ve üst ilişkilerinin temel alındığı bir yaklaşım türü olarak tanımlamak mümkündür. Bahsi geçen ikinci yaklaşım, Neo-klasik yaklaşımdır. Söz konusu yaklaşımın, klasik yaklaşımın bir devamı ve yeni bir yorumu olduğunu söylemek yanlış olmaz. Bununla beraber klasik yaklaşımda eksik olarak görülen hususlarda da fikirler üretilmiştir. Buna göre neo-

klasik yaklaşım, klasik yaklaşımın fikirlerini paylaşmakla birlikte görüşe artılar katarak, insan kaynakları yönetimini salt üst ast ilişkisi dışına çıkarmış; toplumsal bir rol biçmiştir. Neo-klasik yaklaşım birçok okuldan etkilenecek farklı yorumlanmış ve her doktrin kendi özelinde bir tanımlama yapmıştır

Çalışmanın devamında, işe alım süreçleri ele alınmış; istihdam açığının ortaya çıkışından başlayıp personelin istihdam ve oryantasyon süreci ile sona eren işe alım süreci ayrıntılarıyla incelenmiştir. Sonuç olarak, insan kaynaklarında işe alım süreçlerini, istihdam eksikliğinin ortaya çıkmasından işe alınan çalışanların oryantasyon sürecinin sonuna kadar olanların bir bütünü olduğunu söylemek yanlış olmaz. Öyle ki, tüm bu süreçler birbirlerine bağlı gelişmekte ve değişmektedir. Başka bir ifadeyle, işe alım süreçlerini keskin çizgilerle birbirlerinden ayırmak mümkün değildir. Etkili ve başarılı bir kurum yönetimi temelde insan kaynaklarının verimli çalışmasıyla ortaya çıkacaktır. Bu nedenle, kurumlardaki insan kaynakları bölümlerine büyük görev düşmektedir. Zira insan, üretimin en önemli faktörüdür. Dolayısıyla insan kaynağının aktif ve verimli kullanılması şirketin başarısı ve devamlılığı açısından büyük önem arz etmektedir.

İşe alım süreci birçok etmenin etkisiyle her geçen gün değişmekte ve gelişmektedir. Çalışmanın genelinde, işe alımın gerekleri, işe alım süreçleri ve türleri üzerinde durulmuştur. Bununla beraber, aktarılan teorik bilgilerin uygulamaya ne şekilde yansıtıldığının görülebilmesi adına, banka çalışanları üzerinde bir anket çalışması yapılmıştır. Yapılan anket çalışması sonrasında elde edilen verilerin analizi sonucu, bankaların genel olarak istihdam açığı ortaya çıkması durumunda iş ilanları açarak başvuru toplama sürecini tercih ettikleri görülmüştür. İç kaynaklardan istihdam birinci sırada olduğunu görmekte olup dış kaynaklardan üst düzey yönetici seçimi yapıldığı ve daha az tercih edildiği görülmektedir.

Bankanın, işe alım sürecinin başlangıcında adayların eğitim düzeyine önem verdiği çalışan cevaplarından edinilen önemli bilgilerdendir. Çalışanlar, işin nitelikleri bakımından genellikle üniversite mezunları arasından seçilmektedir. Dolayısıyla belirli bir eğitim düzeyine sahip olan bireylerin, kurum içi eğitimlerle uzmanlaşması hedeflenmektedir. Banka çalışanlarının işe alım süreçleri sonrasında kuruma ve işe adaptasyonun sağlanabilmesi hususu, insan kaynakları yetkililerinin önemle üzerinde durduğu bir başka konudur. Çalışanlardan alınan veriler ışığında, oryantasyon

sürecinin şirket içi uyum ve şirkete aidiyetin gelişimi açısından büyük önem arz ettiği sonucuna ulaşılmaktadır.

Sonuç olarak, insan kaynaklarında işe alım süreçlerini, istihdam eksikliğinin ortaya çıkmasından işe alınan çalışanların oryantasyon sürecinin sonuna kadar olanların bir bütünü olduğunu söylemek yanlış olmaz. Öyle ki, tüm bu süreçler birbirlerine bağlı gelişmekte ve değişmektedir. Başka bir ifadeyle, işe alım süreçlerini keskin çizgilerle birbirlerinden ayırmak mümkün değildir. Etkili ve başarılı bir banka yönetimi temelde insan kaynaklarının verimli çalışmasıyla ortaya çıkacaktır. Bu nedenle bankadaki insan kaynakları bölümlerine büyük görev düşmektedir. Zira insan, üretimin en önemli faktörüdür. Bu yüzden hem bankanın çağdaş yöntemlerle yönetilmesi hem de insan kaynağının aktif ve verimli kullanılması bankanın başarısı ve devamlılığı açısından büyük önem arz etmektedir.

## KAYNAKÇA

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

ARSLAN, Esra, (2003), **Personel Seçimi**, HR Dergisi, İstanbul.

AYDIN, Ahmet Hamdi, (2008), **Yönetim Bilimi**, 2. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara.

AYKAÇ, Mustafa. (2000), **Sendikaların Geleceği: Küreselleşme ve Yapısal Değişiklikler Açısından Bir Analiz**, Prof. Dr. Nusret Ekin'e Armağan, Türk Ağır Sanayi ve Hizmet Sektörü Kamu İşverenleri Sendikası Yayını, Yayın No: 38, Ankara, ss. 553-595.

BİLGİN, Hüseyin, (2001), **Endüstri İlişkilerinde Dönüşüm ve Yeni Eğilimler**, İş Hukuku ve İktisat Dergisi, İş Yayınları, C.6, S.2.

BİNGÖL, Dursun. (2003), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Beta Basım A.Ş., Yayın No. 1326, İstanbul.

BOZKURT, Veysel. (2000), **Küreselleşme: Kavram, Gelişim ve Yaklaşımlar, Küreselleşmenin İnsani Yüzü**, Der. Veysel Bozkurt, Alfa Yayınları, İstanbul, ss.17-31.

CAN, Halil,(1992), **Organizasyon ve Yönetim**, 2. Baskı, Adım Yayıncılık, Ankara.

CANMAN, Doğan, (1995), **Çağdaş Performans Yönetimi**, TODAİE Yayınları, Ankara.

ÇAĞLAYAN, (2007), **Saadet Seyragün, İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Danışmanlığı**, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınları, Ankara.

DEMİRCİOĞLU, Murat, CENTEL, Tankut, (2015),**İş Yönetimi**, 18. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.

ERDUT, Tijen. (2002), **İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri İlişkilerinde Değişim**, Türk Ağır Sanayii ve Hizmet Sektörü Kamu İşverenleri Sendikası Yayını, Yayın No: 40, İzmir. pp. 680-699.

EREN, Erol, (2006), **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Yayınları, İstanbul.

FINDIKÇI, İlhami, (2003), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 5. Baskı, Alfa Basım Yayınevi, İstanbul.

GÜRBÜZ, Demet, YAYLACI ÖZDEMİR, Gaye, (2005), **İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi**, Kapital Medya Hizmetleri, İstanbul.

KAYNAK, Tuğral, (2000), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 2. Baskı. Dönence Yayın ve Basımevi, İstanbul.

KIZILOĞLU, Sıdıka Deniz, (2012) **İnsan Kaynakları Yönetiminde İşe Alım**, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

KOCEL, Tamer, (2013), **İşletme Yöneticiliği**, Genişletilmiş 9. Bası, Beta Yayınları, İstanbul.

KOZLU, Cem, (1986), **Kurumsal Kültür**, Defne Yayınları, İstanbul

İLEK, Başar, (2000), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1. Baskı, Tasarı Yayınları, İstanbul.

SABUNCUOĞLU, Zeyyat, (2009), **İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulama Örnekleriyle**, 4. Baskı, Furkan Ofset, Bursa.

SABUNCUOĞLU, Zeyyat, (2000), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ezgi Yayın, Bursa.

ÜNSALAN, Erdal, ŞİMŞEKER, Bülent, (2012), **İşletme Yönetimi 1-2**, Detay Yayıncılık, Ankara.

YALÇIN, Azmi, ÖZGEN, Hüseyin.(2015), **İnsan Kaynakları Yönetimi Stratejik Bir Yaklaşım**, 3. Baskı, Akademisyen Kitapevi, Ankara.

YILMAZ, Cahit. (2010), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1. Baskı, Etap Yayınevi, İstanbul.

YÜKSEL, Öznur. (2004), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Gazi Kitabevi, Ankara.



## ÖZGEÇMİŞ

09.08.1989 Tekirdağ İli Malkara ilçesi doğumluyum. İlk, Orta ve Liseyi aynı ilçede tamamladıktan sonra, Dumlupınar Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Kamu Yönetimi Bölümüne kayıt oldum. Bu bölümden 2011 yılında mezun olduktan sonra 2012 yılından beri bir kamu bankasında Bireysel Müşteri İlişkileri Yetkilisi olarak görev yapmaktayım.

Yabancı dilim İngilizce olup, evli ve bir kız annesiyim.

**Aday: Hatice AKYOL**