

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

**İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE PERSONEL  
SEÇME VE YERLEŞTİRME: SİGORTA SEKTÖRÜNDE  
ALAN ÇALIŞMASI**  
(Yüksek Lisans Tezi)

Hazırlayan: **YEŞİM AKDENİZ**

İstanbul, 2010

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

**İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE PERSONEL  
SEÇME VE YERLEŞTİRME: SİGORTA SEKTÖRÜNDE  
ALAN ÇALIŞMASI**  
(Yüksek Lisans Tezi)

Hazırlayan:

**YEŞİM AKDENİZ**

Öğrenci no:

070703034

Danışman:

Yrd. Doç. Dr. Sefer GÜMÜŞ

İstanbul, 2010

## YEMİN METNİ

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “İnsan Kaynakları Yönetiminde Personel Seçme ve Yerleştirme: Sigorta Sektöründe Alan Çalışması” 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...../...../...

YEŞİM AKDENİZ

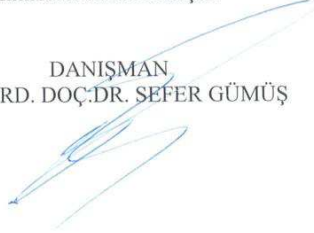
T.C.  
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ  
TEZLİ YÜKSEK LİSANS SINAV TUTANAĞI

23.06.2010

Enstitümüz *İşletme Yönetimi* Anabilim dalı *İşletme* Bilim dalı yüksek lisans öğrencilerinden **070703034** numaralı *Yeşim AKDENİZ*'in "*Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim - Öğretim ve Sınav Yönetmeliği*"nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği "**İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE PERSONEL SEÇME VE YERLEŞTİRME: SİGORTA SEKTÖRÜNDE ALAN ÇALIŞMASI**" konulu tezini, Yönetim Kurulumuzun 14.06.2010 tarih ve 2010/16 sayılı toplantısında seçilen ve Taksim Yerleşkesinde toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, ilgili yönetmeliğin (c) bendi gereğince 60 dakika süre ile aday tarafından savunulmuş ve sonuçta adayın tezi hakkında ~~oyçokluğu/oybirliği~~ ile **Kabul/Red veya Düzeltme** kararı verilmiştir.

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

DANIŞMAN  
YRD. DOÇ.DR. SEFER GÜMÜŞ



ÜYE  
PROF.DR. SUDİ APAK



ÜYE  
DOÇ.DR. METİN ATEŞ



# İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE PERSONEL SEÇME VE YERLEŞTİRME: SİGORTA SEKTÖRÜNDE ALAN ÇALIŞMASI

Yeşim AKDENİZ

## ÖZET

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

İnsan kaynakları yönetiminin en önemli fonksiyonu olan seçme ve yerleştirme kısaca işletmelerin devamlılığını sağlayan fonksiyon olarak adlandırılabilir. İşletmeye ve işe uygun insan kaynaklarına ulaşmak için seçme fonksiyonunun etkili bir şekilde kullanılması gerekmektedir. Bunun için işe alım sürecinde tüm yenilikler ve gelişmeler dikkatlice takip edilmelidir. Tüm süreçlerin üzerinde titizlikle durulmalı, doğru işe doğru insan mantığıyla yanlış tercihler yapılması önlenmelidir.

Bu çalışmanın amacı, personel seçme ve yerleştirmenin tüm detaylarını açıklamak ayrıca sigorta sektörünü ve bu sektördeki seçme ve yerleştirme süreçlerini anlatmak ve öneriler geliştirmektir.

**Anahtar Kelimeler:** İnsan Kaynakları yönetimi, Personel Seçme ve Yerleştirme, Sigorta Sektörü

# **EMPLOYER SELECTION AND PLACEMENT IN HUMAN RESOURCES MANAGEMENT: A FIELD STUDY IN INSURANCE SECTOR**

**YEŞİM AKDENİZ**

## **ABSTRACT**

Enterprise should make changes to survive in these days which competition and technological developments increase quickly. Especially human resources management has become an important unit which organizes relationships among workers.

Selection and placement process which is the most important function of human resources management can be shortly named as function of supplying continuity of enterprise. Function of selection should be effectively used to reach human resources for enterprise and work. Because of this all developments and reforms should be followed carefully in area of employment procedure. All the processes should be elaborated attentively, wrong choices should be prevented with rationale of right person for right work.

The aim of this study is to explain all the details employer selection and placement, also insurance sector and selection and placement processes in this sector and development suggestions.

**Key words:** human resources management, employer selection and placement, insurance sector

# İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

**ÖZET**

**ABSTRACT**

<b>TABLolar LİSTESİ.....</b>	<b>v</b>
<b>ŞEKİLLER LİSTESİ.....</b>	<b>vi</b>
<b>KISALTMALAR .....</b>	<b>vii</b>

<b>1.GİRİŞ .....</b>	<b>1</b>
----------------------	----------

<b>2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ.....</b>	<b>2</b>
--	----------

2.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı ve Önemi .....	2
2.2. Personel Fonksiyonundan İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş.....	5
2.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları ve İlkeleri .....	10
2.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin İşlevleri .....	15
2.4.1. Planlama .....	15
2.4.2. Seçme ve Yerleştirme .....	16
2.4.3. Performans Değerlendirme .....	18
2.4.4. Eğitim ve Geliştirme .....	20
2.4.5. Kariyer Yönetimi .....	22
2.4.6. Ücretlendirme ve Ücret Yönetimi .....	24
2.4.7. İş Güvenliği ve Sağlık Programlarının Düzenlenmesi.....	25
2.4.8. Sendikal İlişkiler .....	26
2.4.9. Çalışanlarla İletişim Kurulması ve Varsa Sorunların Çözümlemesi .....	26

<b>3. PERSONEL SEÇİMİNİN TANIMI, ÖLÇÜTLERİ VE İŞE YERLEŞTİRME ....</b>	<b>28</b>
--	-----------

3.1. Personel Seçiminin Tanımı.....	28
3.2. Personel Seçiminde Yer Alan Hususlar .....	31

3.2.1. İşgücü Planları.....	31
3.2.2. İş Analizleri.....	32
3.2.3. Personel Bulma Çabaları.....	36
3.2.4. Seçimin Objektifliği.....	36
3.2.5. Örgütsel Kısıtlayıcılar.....	36
3.3. Personel Seçme Süreci.....	37
3.3.1. Personel Seçimi İçin Aday Havuzu Oluşturma.....	39
3.3.1.1. İç Kaynaklar.....	40
3.3.1.2. Dış Kaynaklar.....	44
3.3.2. Personel Seçme Teknikleri.....	67
3.3.2.1. İş Başvuru Formu Doldurma.....	68
3.3.2.2. Ön Eleme Görüşmeleri.....	70
3.3.2.3. Seçim Sınavı.....	71
3.3.2.4. Psikoteknik Testler.....	73
3.3.2.5. İş Görüşmesi(Mülakat).....	83
3.3.2.6. Değerleme Merkezleri.....	96
3.3.2.7. Referans Kontrolleri.....	99
3.3.2.8. Son Görüşme.....	100
3.3.2.9. Sağlık Kontrolü.....	101
3.3.2.10. Adli Sicil Kaydı.....	102
3.3.2.11. Seçim Kararı ve İş Teklifi.....	102
3.4. İşe Yerleştirme.....	104

#### **4. SİGORTA SEKTÖRÜNE GENEL BİR BAKIŞ**

4.1. Sigortacılık.....	108
4.2. Sigortacılık Etik İlkeleri.....	109
4.2.1. Genel İlkeler.....	109
4.2.2. Şirketler Arası İlişkiler.....	110
4.2.3. Şirketin Müşterilerle İlişkileri.....	111
4.2.4. Şirketlerin Çalışanları ve Aracılarla İlişkileri.....	112
4.2.5. Şirketlerin Kamu Kurum ve Kuruluşlarıyla İlişkileri.....	113
4.3. Türkiye’de Sigortacılık.....	114
4.4. Sigorta Çeşitleri.....	115



4.4.1. Can Sigortaları.....	115
4.4.2. Mal Sigortaları.....	116

## **5. SİGORTA SEKTÖRÜNDE FAALİYET GÖSTEREN İKİ FİRMAYLA İLGİLİ İŞE ALIM SÜRECİ, SEÇİM SÜRECİNDE KULLANILAN YÖNTEMLER ÜZERİNE BİR UYGULAMA**

5.1. Araştırmanın Amacı.....	117
5.2. Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtları .....	117
5.3. Araştırmanın Yöntemi .....	118
5.4. Sigorta Sektöründeki I.Firma Hakkında Genel Bilgiler .....	118
5.4.1. İnsan Kaynakları Politikası .....	119
5.4.2. İnsan kaynaklarının Genel Süreçlerinin İşleyişi .....	120
5.4.3. İnsan Kaynaklarında Çalışanların Dağılımı .....	122
5.4.4. İşe Alım Sürecinin Aşamaları.....	122
5.5. Sigorta Sektöründeki II. Firma Hakkında Genel Bilgiler .....	127
5.5.1. İnsan Kaynakları Politikası.....	128
5.5.2. İnsan kaynaklarının Genel Süreçlerinin İşleyişi .....	128
5.5.3. İnsan Kaynaklarında Çalışanların Dağılımı .....	130
5.5.4. İşe Alım Sürecinin Aşamaları.....	130

## **6. SONUÇ VE ÖNERİLER .....**

## **KAYNAKLAR.....**

### **EKLER**

<b>Ek-1:</b> Yönetim Amaçlarının Yönetim Faaliyetleri İle İlişkisi .....	143
<b>Ek-2:</b> Personel İstek Formu .....	144
<b>Ek-3:</b> Yeni Mezun İçin Cv Örneği .....	145
<b>Ek-4:</b> Deneyimli Mezunlar İçin Cv Örneği.....	148
<b>Ek-5:</b> İş Başvuru Formu Örneği.....	152
<b>Ek-6:</b> Eysenck Kişilik Testi .....	155
<b>Ek-7:</b> Görüşme Değerlendirme Formuna Bir Örnek .....	159
<b>Ek-8:</b> Referans Mektubu.....	160
<b>Ek-9:</b> Anadolu Sigorta Staj Başvuru Formu .....	162

<b>Ek-10: Anadolu Sigorta İş Başvuru Formu.....</b>	<b>163</b>
<b>Ek-11: Anadolu Sigorta Görüşme Değerlendirme Formu .....</b>	<b>164</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ .....</b>	<b>165</b>

## TABLolar LİSTESİ

Sayfa No

<b>Tablo 1.</b> İnsan Kaynakları Fonksiyonun Gelişimi.....	6
<b>Tablo 2.</b> İnsan Kaynakları Yönetimi ve Personel Yönetimi Boyutları Arasındaki Farklar.....	8
<b>Tablo 3.</b> Kapak Yazısı Örneği.....	56
<b>Tablo.4.</b> İşkur İşe Yerleştirme Oranı.....	66
<b>Tablo.5.</b> Çok Özellikli Karar Verme Yaklaşımı.....	103

## ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa No
Şekil 1. İş Analizlerinin Kullanıldığı Alanlar.....	33
Şekil 2. Açık Duyuru Örneği.....	49
Şekil 3. İlan Örneği.....	50

## **KISALTMALAR**

**a.g.k.** : Adı Geçen Kaynak

**a.g.e.** : Adı Geçen Makale

**bkz.** : Bakınız

**cv** : Curriculum Vitae

**ik** : İnsan Kaynakları

## 1.GİRİŞ

Günümüzde insan kaynakları yönetiminin önemi her geçen gün artmaktadır. İş yaşamında başarılı olmak ve rekabet avantajını yaratmak isteyen işletmeler, insan kaynakları yönetiminin en etkili fonksiyonu olan seçme ve yerleştirmeye daha fazla özen ve önem göstermektedirler.

Çalışanların daha yüksek performans göstermeleri işletmeleri başarıya götüren etkenlerin başında gelmektedir. Bu da ancak doğru bir personel seçim süreci ile gerçekleşir. Yapılan yanlış tercihler işletme için zaman ve mali kayıplara yol açmaktadır. Bu sebepten ötürü titizlikle yürütülen personel seçme süreci ve süreci destekleyen yerleşme aşamasında işletmeler birçok yöntemler kullanarak kendilerine en uygun adayı bulmaya çalışırlar.

Çalışmanın ilk bölümünde insan kaynakları yönetimi genel olarak ele alınmıştır. Tanımı, amaçları, ilkeleri ve işlevleri gibi konulara yer verilmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde ise, personel seçimi ve yerleştirme ele alınmıştır. Personel seçiminin tanımı ve dikkat edilecek hususlara değinildikten sonra, personel seçim süreci ve tekniklerine ayrıntılı bir biçimde değinilmiştir. Seçme sürecinin tamamlanmasıyla da işe yerleştirme konusuna yer verilmiştir.

Üçüncü bölümde alan uygulaması yapacağımız sigorta sektörüne genel olarak değinilmiştir. Sigortacılığın tanımı, ilkeleri ve çeşitleri gibi konular hakkında bilgiler verilmiştir.

Çalışmanın son bölümünde uygulamada personel seçme ve yerleştirmenin nasıl yapıldığı ile ilgili bilgiler almak için, sigorta sektöründe faaliyet gösteren iki firmayla görüşme yapılmıştır.

Çalışma ile ilgili araştırmada kullanılan kaynaklar; konu ile ilgili kitap, süreli yayın, makale, tez, internet kaynakları ve kişisel gözlemlerdir.

## 2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

### 2. 1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı ve Önemi

İşletmelerin son 20 yıl içinde yeni bir gelişme seyri izledikleri görülmektedir. İnsan, yeniden yapılanan ve genişleyen iş ortamında, geleneksel olarak var olan zincirleri kırmayı başarıp, çok yönlü, yaratıcı güce sahip, yüksek isteklendirme içinde çalışan bir varlık konumuna geçmiş ve bütün bu durumlarının sonucu olarak da insan kaynakları firmaların en önemli kaynağı olarak algılanmaya başlamıştır.

İnsan kaynakları yönetimi, işletmelerin finansal performansları üzerinde doğrudan etkisi olmayan, salt bir destek işlevinin ötesinde, giderek artış gösteren rekabet üstünlüğünün kaynağı haline gelmektedir. <sup>1</sup>

İnsan kaynakları, rekabet avantajı yaratan entelektüel sermaye olarak ifade edilmektedir. Entelektüel sermaye, kurum çalışanlarının sahip oldukları özgün üstünlükler ile duyguların toplamı şeklinde tanımlanmaktadır. İnsan kaynakları, özgün birikimleri nedeniyle rekabet avantajı yaratmaktadır. <sup>2</sup>

İnsan Kaynakları Yönetimi genel olarak kurumlardaki insan ilişkilerini ele alan karmaşık ve kapsamlı bir alandır. Bunun nedeni; bir bütün olarak insan ilişkilerinin görülmesi ve inceleme yapılırken karşılaşılan zorlukların var olmasıdır. İnsan ilişkilerinin tam olarak tanımlanamayışı, insan ilişkileriyle ilgili olan insan kaynakları yönetiminin de kapsamının oluşturulmasını zorlaştırır. İnsan kaynakları yönetimi aşağıda belirtilen felsefeler üzerine kurulmaktadır:

a)Firmanın hedefi doğrultusunda insan gücünün verimli kullanılması,

---

<sup>1</sup> Erdut, T. , İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri İlişkilerinde Değişim, İzmir, 2002, s. 3

<sup>2</sup> Yılmaz, L. Kurum Kültürü ile İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonlarının İlişkisi ve Bir Örnek Olay Çalışması(Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2004), s. 11,

b)İş görenlerin sahip olduğu beklentilerinin karşılanması ve gelişmelerinin sağlanması.<sup>3</sup>

Bu felsefeler açısından bakıldığında insan kaynakları; insanların firmada yüksek performansla çalışmasını diğer taraftan da çalışanların yaşam standartlarını ve kalitesini üst noktaya getirmeyi amaçlamaktadır.

Fındıkçı, insan kaynakları yönetiminin insana odaklanmış, işgören ilişkilerini yönetsel bir yapı içerisinde ele alan, kurum kültürüne uygun personel politikaları geliştiren ve bu yönüyle kurum yönetiminde kilit bir işlev görevini gördüğünü söyler. Böylece hiç alışık olmadığımız ve tamamen yeni yaklaşımlardan ve ilkelerden çok, kurumdaki tüm çalışanlar arasında var olan ilişkilerin nasıl gerçekleştiğini anlamaya ve aslında bunların nasıl olması gerektiğini belirlemeye çalışan, işgören yönetimini esas alan bir stratejik yaklaşım olduğunu ifade etmektedir.<sup>4</sup>

Yılmaz'a göre ise, insan kaynakları yönetimi en sade şekilde "örgütün insanları ele alan konularının bir organizasyonudur."<sup>5</sup> Eleman ihtiyacının belirlenmesi, ilanların yapılması ve uygun olan elemanların seçilerek kurum kültürüne alıştırılmasından, işgören motivasyon performans değerlendirilmesi, yaşanan çatışmaların çözümlenmesi, iletişim sağlanması, eğitimlerin yapılarak sağlıklı bir kurumsal iklimin oluşturulması ve biz duygusunun geliştirmesi gibi birçok uygulamayı kapsayan insan kaynakları yönetiminin önemi büyüktür.

İnsan kaynakları yönetimi denildiğinde organizasyonun amaçlarına ulaşabilmesi için, tüm insan kaynaklarının en doğru, etkin ve verimli şekilde kullanılması anlaşılmaktadır. Geniş anlamda, örgütün en değerli varlığı olan, bireysel ve toplu olarak örgütsel amaçlara ulaşılmasına katkıda bulunan çalışanların yönetimine stratejik, iç tutarlılığı olan ve kapsamlı bir yaklaşımdır. Herhangi bir

---

<sup>3</sup> Sabuncuoğlu, Z. , İnsan Kaynakları Yönetimi, Bursa, 2008, ss. 3–4

<sup>4</sup> Fındıkçı, İ. , İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, 2000, s. 14

<sup>5</sup> Yılmaz, A. , İnsan Kaynakları Yönetiminde Kariyer Planlama ve Türk Patent Enstitüsü'nde Bir Uygulama (Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2003), s. 3



örgütsel ve çevresel ortamda insan kaynaklarının örgüte, bireye ve çevreye en üst düzeyde yararlı olacak şekilde yasalara uygun olarak yönetilmesini sağlayan işlev ve çalışmaların bütünü olarak tanımlanır.<sup>6</sup> Yönetimde amaç, çalışanların işletmeye katkılarını en üst seviyeye çıkararak gelişim ve bütünleşmeyi sağlamaktır ve buda insan kaynakları yönetiminin önemini ortaya çıkarmaktadır.

İşletmelerin artan rekabet ortamında başarıyı hedeflemeleri “insan” faktörünün gözden kaçırılmaması düşüncesi çalışma hayatında özellikle son yıllarda kabul görmüş ve bu düşünce amaç ve vizyon gibi temel örgüt unsurlarında yer almıştır. İnsanın psiko-sosyal bir varlık olması üretim faktörleri içinde doğal olarak farklı bir yere ve öneme sahip olduğu bir gerçektir. Bu düşünce ışığında örgütlerdeki insan kaynağının yönetiminde ayrı bir önem arz etmektedir.<sup>7</sup>

Etkili bir şekilde yürütülen insan kaynakları yönetimi, yönetici ve kurumlara pek çok yarar sağlamaktadır. Bunlara değinecek olursak;

- a) İşgücü devir oranında azalma
- b) Devamsızlık durumlarında görülen düşüş
- c) İş kazalarının meydana getirdiği kayıplarda azalma
- d) Hatalı üretim yapılmasında azalma
- e) Ürün ve/veya hizmet kalitesinin yükseltilmesi
- f) İş ortamında moral ve motivasyon artışı
- g) İşveren ve çalışan arasındaki çatışmalarda azalma
- h) Performansta ve verimlilikte artış
- i) İstenilen örgütsel iklime kavuşma

---

<sup>6</sup> www. cumhuriyet. edu. tr/edergi/makale/174. pdf (22. 03. 2009)

<sup>7</sup>http: //smyo. karabuk. edu. tr/akademik\_personel/ders\_icerikleri/SIL202\_INSAN\_KAY\_YON\_doc (23. 03. 2009)

## 2. 2. Personel Fonksiyonundan İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş

Personel Yönetimi, işletmelerde eleman alımı ya da işten çıkarılması, personel kayıtlarının tutulması gibi az sayıda işlevi kapsamaktaydı. Ancak zamanla çalışanlar hakkında kayıt tutma işlemi olarak görülen bu yöntem günün şartlarına ve değişimine ayak uydurmada yetersiz kalmıştır. Bunun sonucu olarak İnsan Kaynakları adı altında yeni bir kavram söz konusu olmaya başlamıştır.

Personel yönetiminin sahip olduğu bir takım dezavantajlar nedeniyle geçiş sağlanmıştır. Bu dezavantajlara değinecek olursak;

- Stratejik yönlendirmeye sahip olmamak
- Fonksiyonlarının birbiriyle yeterince iç içe olmayışı
- Objektif değerlendirme olmayışı

İnsan kaynakları yönetimi ile çalışanların geliştirilmesi, stratejik ve bütünsel olma kavramları söz konusu olmaya başlamıştır. İnsan faktörünün işletmelerde öneminin anlaşılması ve bu konuda gelişmelerin yaşanması personel yönetimi disiplini, insan kaynağı disiplinine dönüştürmüştür. Bu dönüşümle birlikte yıllar itibariyle insan kaynaklarında gelişmeler olmuştur. Organizasyonun etkinliğinin ve verimliliğin insan kaynakları yönetimiyle bağlantısının giderek arttığı görülmeye başlanmıştır. Tablo 1 de insan kaynakları fonksiyonunun gelişim durumuna yer verilmiştir.

**Tablo. 1 İnsan Kaynakları Fonksiyonunun Gelişimi**

ÜST DÜZEY YÖNETİCİ					İNSAN KAYNAKLARI
ORTA DÜZEY YÖNETİCİ				ÇALIŞANLARLA İLİŞKİLER	
ALT DÜZEY YÖNETİCİ			PERSONEL- ÇALIŞANLARIN GÜNLÜK SORUNLARI		
NEZARETÇİ		PERSONEL			
BURO ELEMANI	KAYITLAR				
	1940	1950	1960	1970	1980

Kaynak; Palmer, M. Winters, K. , İnsan Kaynakları, Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi, İstanbul, 1993, s. 23 ‘den alınmıştır.

Tablo 1 de görüldüğü üzere İnsan kaynakları yönetimi, yirminci yüzyılın ikinci yarısından sonra hızlı bir gelişme gösteren yönetim fonksiyonudur. Yirminci yüzyılın ilk yarısında sadece rutin işler yapmaktaydı. Örgütte çalışanların dosyalarını tutmak, dosyalardaki bilgileri gerektiği zaman ilgili kişiye sunmak, vergi, bordo işlemlerini takip etmek gibi kayıt ve personel işleriyle ilgilenmekteydi. 1960’lı yıllardan itibaren yavaş yavaşta olsa yasal gerekliliklere karşı sorumluluk üstlenmeye ve personellerin sorunlarına değinmeye başlamıştır. Bu yıllarda çalışanlara ilişkin çeşitli prosedürleri yürütme, çalışanlara ait bilgileri planlama aşamaları için kullanma gibi işlevleri de üstlenilmiştir. 1980’li yıllardan itibaren ise artık personel yönetimi, örgüt stratejilerinin önemli bir uygulayıcısı olan insan kaynakları bölümleri haline dönüşmektedir. Bu anlayış değişikliğinin temel nedeni, küreselleşme sürecinde dünya çapında yaşanan büyük değişimdir.<sup>8</sup> Küreselleşme birçok alana yayılmıştır.

<sup>8</sup> Okakın, N. , Çalışma Yaşamında İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, 2008, s. 3

Bunlardan biride çalışma yaşamıdır. Bu süreçte yaşanan gelişmeler rekabet yeteneğini ve paralelinde insan kaynağı kavramını ön plana çıkarmıştır.

2000'li yıllara gelindiğinde bireyin kazandığı önem ve teknolojidaki hızlı gelişmeler insan kaynakları yönetiminin önemini artırmıştır. Artık örgütler için insan kaynakları bölümleri günümüzde verimlilik artışına katkıda bulunan bir bölüm olarak kabul edilmektedir. Bu katkıyı hem direk amaçlara ulaşmada etkili yollar bularak hem de dolaylı olarak çalışma hayatını kolaylaştıran yöntemler uygulayarak yaparlar.

Personel yönetimi ile insan kaynakları yönetimi arasındaki en önemli fark; hedef kitledir. Organizasyonların çalışanlarını hedef alan personel yönetiminin aksine insan kaynakları yönetimi, organizasyonun gereksinimi olan insan kaynağını hedef almaktadır. Böylece daha geniş kitleye hitap edilmektedir.

Personel Yönetiminde emredici kurallara uyum söz konusuyken, insan kaynakları yönetimin de yeni fikirlere açık olma vardır. Takip edici olan personel yönetimine karşılık insan kaynakları yönetimi yön göstericidir. Uzun vadeli uygulamalara yer verilmesi nedeniyle personel yönetiminden ayrılış vardır.

İnsan kaynakları yönetiminde, personel yönetiminin aksine daha dinamik, değişen ve gelişen bir yapı vardır. İnsan kaynakları yönetiminde, örgütsel başarı ve uzun dönemli yüksek örgütsel performansın sağlanması bakımından stratejik unsurlar son derece önemlidir. İşletme planlarının oluşturulması, belirlenen vizyon ve stratejiler doğrultusunda yürütülmektedir.<sup>9</sup>Personel yönetiminde ise planlama, kontrol etme gibi özellikler bulunmaktadır ve insan kaynaklarının aksine stratejik yaklaşımdan uzaktadır. Tablo-2 de iki kavram arasındaki farklara yer verilmiştir.

---

<sup>9</sup> Gök, S., 21. Yüzyılda İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, 2006, s. 25

**Tablo. 2. İnsan Kaynakları Yönetimi ve Personel Yönetimi Boyutları Arasındaki Farklar**

<b>Boyutlar</b>	<b>Personel Yönetimi</b>	<b>İKY</b>
<b>Varsayımlar</b>		
1. Sözleşme	Ayrıntılı düzenlenmiş Yazılı sözleşmeler	“sözleşmenin ötesine “ Geçme amacı
2. Kurallar	Açık kural oluşturması	Kuralsız olabilir yaklaşımı
3. Yönetim davranışının rehberi	Prosedürler	İşletme ihtiyacı, bağlılık
4. Davranış nedeni	Normlar	Değerler
5. yönetimin çalışanlara Karşı görevi	Denetleme	Koruma
6. ilişkilerin niteliği	Çoğulcu	Tekilci
7. Çatışma	Kurumsallaşmış	Önemi azalmış
<b>Stratejik unsurlar</b>		
8. temel ilişkiler	İşçi-yönetim	İşletme-müşteri,
9. İnisiyatif	Parça parça	Bütünleşmiş
10. Şirket planı	Marjinal	Merkez
11. Karar verme hızı	Yavaş	Hızlı
<b>Yönetim</b>		
12. Yönetim rolü	İşlemci	Dönüşümcü liderlik
13. Kilit yöneticiler	Personel uzmanları	Genel ve hat müdürleri
14. Standartlaşma	Yüksek	Düşük
15. İletişim	Doğrudan	Dolaylı
16. Değer verilen yönetim	Pazarlık	Kolaylaştırma vasfı
<b>Anahtar süreçler</b>		
17. Çalışan seçimi	Marjinal bir görev	Temel görev
18. Çalışan yönetimi	Toplu sözleşme	Bireysel sözleşme
19. İş kategorileri	Çok	Az
20. İş tasarımı	İş bölümü	Ekip çalışması

Kaynak: Yılmaz, G. Örgüt Kültürü ve İnsan Kaynakları Yönetimi(Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2006), s. 29'dan alınmıştır.

Tablo 2 de görüleceği gibi iki kavram arasında birçok ayrım söz konusudur. Genel yapı bakımından personel yönetiminin; kural, prosedür ve normlara dayalı geleneksel olan bir anlayış içerisinde olduğunu görmekteyiz. Örgütsel davranışlarda ve uygulamalarda kontrol ve izlemeye yönelik tutum izlenmektedir. Kadro ve işe odaklı yaklaşımlar söz konusudur. Bireyselliğin arka planda olduğu örgütsel yapıda çoğulcu bir anlayış ön plana çıkmaktadır. İnsan kaynakları yönetiminde ise genel yapı, kişisel beceriler, değerler tarafından belirlenmektedir. Bireysellik personel yönetiminin aksine ön planladır.

Yönetim boyutuna baktığımızda, insana değer veren insan kaynakları yönetiminde çalışanlarla doğrudan iletişim söz konusuken tam tersi olarak personel yönetiminde dolaylı iletişim vardır. Standartlaşmanın yüksek olduğu personel yönetiminin aksine insan kaynakları yönetiminde düşüktür.

Anahtar süreçlerde de; iki kavramın birbirinden farklı olduğunu tablo 2 de görmekteyiz. İş bölümünün yoğun olduğu personel yönetiminin tam tersi olarak insan kaynakları yönetimi ekip çalışmasına yer vermektedir. İş kategorileri açısından da personel yönetiminden farklı olarak insan kaynaklarında kategori daha azdır. Yaşanılan çatışmalarda uygulanan açısından da iki kavram birbirinden farklıdır.

Özetle, personel yönetimi, bulunduğu dönemdeki gereksinimlere yanıt verebilmiş bir geleneksel yönetim anlayışı olarak değerlendirilir. İnsan kaynakları yaklaşımı ise, sürekli yaşanan değişimin hızına yetişebilen, teknoloji, ekonomi, üretim ve hukuk alanındaki gelişmeleri itina ile takip edebilen esnek, stratejik ve küresel bir yaklaşımdır.<sup>10</sup> En önemli unsurda insan, personel yönetiminde maliyet unsuru olarak görülürken, insan kaynakları yönetiminde yatırım yapılması gereken servet olarak kabul edilmektedir.

---

<sup>10</sup> Gök, a. g. k., s. 27

## 2. 3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları ve İlkeleri

### Amaçları;

Organizasyonların büyümelerinde, rakiplerine karşı avantaj sağlamanın ve bunu devamlı hale getirebilmenin önemli bir rolü vardır. Bu amaçla birçok yol izlenmektedir ancak insan kaynakları yönetimi bu konuda en üst teknikleri içeren bir yaklaşımdır.

İnsan kaynakları yönetiminin amacı, organizasyona üretici katılımlarını arttırmaktır. Daha kaliteli ve etkin insan kaynağını temin ederek örgüt amaçlarına ulaşmayı ve çalışma yaşamının kalitesini arttırmayı hedeflemelidir.<sup>11</sup> İnsan kaynakları yönetimi açısından amaçlar konusu oldukça önemlidir. Bazen yazılı bazense yazılı olmayan ama bilinen amaçları benimsemesi gerekmektedir Temel amacı çalışanların örgüte üretken katılımının sağlanmasıdır.<sup>12</sup> Diğer amaçları ise şunlardır:

a)Toplumsal Amaçlar: İşletme veya kurumu olumsuz açıdan etkilemeden bulunduğu toplumun isteklerine yanıt vermelidir. Toplum yararına cevap vermediği durumlar için yasalar oluşturulmuştur. Engelli, eski yükümlü çalıştırma zorunluluğu ülkemizde olan yasalardandır.

b)Örgütsel Amaçları: İnsan kaynakları yönetimi örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için vardır. İnsan kaynakları yönetimi organizasyonda işletmenin etkinliğine, temel amaçlarını yerine getirmesine katkı sağlama amacındadır. Uygulamalara danışmanlık yapma amacı da örgütsel amaçlar içinde yer almaktadır.

c)İşlevsel Amaçlar: İnsan kaynağının en üst biçimde yönetilmesi işletme ya da kurumun amaçlarının gerçekleşmesine katkıda bulunmaktadır. Uygulamaların

---

<sup>11</sup> Okakın, a. g. k, s. 5

<sup>12</sup> Vatansver, Ç. , İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına Yönelik Tutumların Örgüte Bağlılığa Etkisi (Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 1994, s. 11

gereksinimlere cevap verecek şekilde olması gerekmektedir. Yetersiz ya da karmaşık olursa insan kaynağının verimsizce harcanması söz konusu olur.

d)Kişisel Amaçlar: İnsan kaynakları yönetiminde çalışanların örgütün amaçlarına katkıda bulunmasını sağladığı ölçüde; yeterli ücret, yükselme olanakları, sağlık giderlerini karşılama gibi kişisel amaçlarını da yerine getirebilmesi gerekmektedir.

Yukarda sözü edilen amaçlar örgüt türü ne olursa olsun insan kaynakları bölümlerinin sürekli olarak dikkat etmesi ve izlemesi gereken amaçlardır. Amaçların gerçekleşme düzeyi, örgütün elde ettiği sonuçlarla ilişkilendirilerek belirlenmektedir. Ancak örgüt amaçlarını bilen, etkin, verimli, uyumlu olan bireyler bu amaçlara ulaşılmasını sağlamaya yönelik çalışmalar yapmakta ve beklenen çabayı göstermektedir.<sup>13</sup> Sözü edilen bu amaçların gerçekleştirilebilmesi için çeşitli faaliyetlerde bulunulması gerekmektedir. (Örnek için bkz. Ek-1)

İlkeleri;

Örgütte insan kaynağına ilişkin faaliyetlerin bir bütünlük ve istikrar içinde yürütülmesine olanak verir. Başlıca ilkeleri şunlardır:

a)Verimlilik İlkesi: Verimlilik, üretimde kullanılmakta olan girdilerle, girdiler sayesinde meydana gelen çıktılar arasındaki oransal ilişkidir. Bu açıdan verimlilik, üretim faktörleri ile üretim düzeyi arasında var olan durum olarak tanımlanabilmektedir. Verimliliğin artırılması demek girdilerin miktar ve maliyet açısından azaltılıp, mal ve hizmet şeklinde oluşan çıktının artırılmasıdır. İşgücü verimliliği açısından bakacak olursak; en az sayıda işgücü kullanımıyla en yüksek düzeyde üretim çıktısının elde edilmesi amacı güdülmektedir.

---

<sup>13</sup> Argon, T. , İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara, 2004, s. 30



Bu ilke, işgörenlerin fiziksel ve zihinsel güçlerinden en üst seviyede faydalanmayı ve elde edilen verimli çalışma temposunu daimi kılmayı hedeflemektedir. Çalışanlardan istenilen maksimum düzeyde verimliliği almak içinde öncelikli olarak onun ekonomik beklentilerine cevap verebilmek gerekmektedir. Çalışma ortamı ve fiziksel koşullarında iyileştirilmesi gerekmektedir. Ancak en önemlisi de çalışanların sosyo-kültürel beklentilerini yerine getirebilmek gerekir. Bütün bu unsurların olumlu olması verimlilik üzerinde artış meydana getirmektedir. Bu başarının elde edilmesinde izlenecek politika, personelin işe alımından ayrılmasına kadar kişilerin yetenek, bilgi ve becerisini yaratıcı ve yapıcı özellikleriyle birleştirerek en fazla verimi almaya çalışmak olmalıdır.<sup>14</sup>

b)İnsancıl Davranış İlkesi: İşletmelerin izledikleri etkinlik ve verimlilik ilkesi büyük oranda ekonomik amaçlara yöneliktir. Sadece bu politikalarla uzun dönemde başarı söz konusu olamaz. Başarı için ekonomik amaçlar ile sosyal ve insancıl amaçların bir arada olması gerekmektedir. İnsancıl davranış ilkesi çalışanların sosyal davranışlarına yönelik olmasına rağmen, moral davranışları da kapsar. İşletmede çalışanların ihtiyaçlarına cevap verilmelidir. Bunun yanı sıra değerleri önemsenip, inisiyatif kullanmalarına izin verilmelidir.

Ekonomik amaçla, sosyal amaç birbirlerini tamamlamaktadır. İnsan unsuru işletme için hem amaç hem de araçtır. Araç olarak baktığımızda insandan verimlilik sağlanmaya çalışılmaktadır. Amaç olarak bakarsak ise, onun istek, duygu, özlem, düşünce ve önerilerine saygı duymak gerekmektedir.

İnsan kaynaklarından maksimum sonuç alabilmek için insanı ve beklentilerini doğru tanımlamak gerekir. İnsanı motive eden altı önemli faktörden söz edilebilir.<sup>15</sup> Bunlar:

- a) Yaşam kalitesini yükseltmek,

---

<sup>14</sup> Serinkan, C. , İşletmelerin İnsan Kaynakları Bünyesi ve Çevresel Faktörlerin Etkisi (Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 1995), s. 35

<sup>15</sup> Sabuncuoğlu, a. g. k. , s. 21

- b) Güvenliği sağlamak,
- c) Kişilerarası ilişkileri geliştirmek ve kurumsal bağlılığı arttırmak,
- d) Bireyin kendisini tanınmasına yardımcı olmak,
- e) Yönetmel güç kazandırmak,
- f) Bağımsız çalışma ortamı yaratmaktır.

İnsan kaynakları yöneticileri belirtilen bu altı motivasyonel faktörü çok iyi değerlendirmeli ve insan ilişkilerini ön plana çıkarmalıdır.

c)Eşitlik İlkesi: İnsan kaynakları yönetiminde en önemli ilkelerden biride eşitlik ilkesidir. Eşitlik ilkesi; dil, din, ırk, cinsiyet, felsefi inanç vb. ayrılıkların işe giriş, yükselmede ayrımcılığa yol açmamasıdır. Eşitlik ilkesinde fırsat eşitliği, yükselme eşitliği, paylaşma eşitliği söz konusudur. Ancak bunların hepsi tam anlamıyla uygulanamamaktadır. Eşitlik ilkesinin esaslarını oluşturan maddeler şunlardır:

- Fırsat eşitliği; herkese aynı şansın tanınmasını öngörür ancak birçok işlerde cinsiyet ayrımı yapılmaktadır.
- Yükselme eşitliği; organizasyonlarda bazı gruplara alt seviyelerde işler verilirken üst düzey işlere yükselmeleri engellenmektedir.<sup>16</sup>
- Paylaşma eşitliği; organizasyonun eşitlik konusunda yasal zorunlulukların uygulanmasını kolaylaştıracak politikalar izlenmesidir.

Adama göre iş değil işe göre adam mantığıyla eşitlik ilkesi uygulanmaktadır. Ayrıca disiplin kurullarında da kimseye ayırım gözetilmeden, yansız bir tutum içinde ceza verilmelidir.

d)Güvence İlkesi: Kendini yaptığı işe adayın kişi bunun karşılığı olarak iş güvencesi arar ve ağır bir kusur işlemedikçe işten atılmayacağına emin olmak ister. İş

---

<sup>16</sup> Türk, M. Stratejik İnsan Kaynakları Yaklaşımı Olarak Doğru Ölçeği Bulma, Adana, 2006, s. 50

güvencesi bireyin haklı nedenler olmadan işten atılmaması ve makam güvencesi de yükseldiği makamdaki görevini koruyabilmesidir. Bu ilke ile çalışanların örgüte bağlılığı artmaktadır. Güvencede olduğunu hissetmeyen işgören tedirgin olur. Kazandığı ücret iyi olsa bile bu onu tatmin etmez. Çalışanlara her türlü huzursuzluktan uzak, güven içinde çalışma ortamı hazırlanmalı ve geleceğe ekonomik ve sosyal yönden güvenceyle bakabilmeleri sağlanmalıdır. Bu amaçla personele tanınan hakları ve yüklendikleri sorumlulukları içeren bir kitapçık çalışanlara dağıtılabilir.

e)Açıklık İlkesi: İşletmede çalışanların politikaları açık ve seçik bir şekilde anlamaları gerekir. Bu nedenle de politikalar ve kurallar yazılı olmalıdır. Bu amaçla üst yönetim, ara kademedeki yöneticilere, tüm işgörelere, temsilcilerine izlenecek politika konusunda bilgi vermelidir. Bunun için işletme politikası, afişler, el kitapçıkları ve her elamanın rolünü belirleyen ve personel politikasının yorumlanmasına yardımcı olan toplantılar kullanılabilir.<sup>17</sup>Kullanılan araçlar herkesin anlayabileceği düzeyde anlaşılır ve sade olmalıdır. Açık ve basit bir dil kullanılmalıdır. Ayrıca verilen bilgilerin kesin, tam ve doğru olması şarttır.

f)Katılımcılık İlkesi: İnsan kaynakları yönetiminin bir diğer ilkesi de katılımcılık ilkesidir. Bu ilkede amaç tüm çalışanların tam katılımlarının sağlanmasıdır. Katılım ilkesinin uygulanabilmesi için biçimsel düşüncelerin yapılandırılması, katılım yollarının verilen eğitimlerle çalışanlara öğretilmesi ve yönetsel tavrın gerçekten bunu istediği şekilde olmasına bağlıdır. İşe alım sırasında da inisiyatif almaya eğilimli, iş bilgisine sahip, kendini geliştirmeye açık kişilerin seçimi bu ilkenin uygulanmasına zemin hazırlamaktadır.

Verilen eğitimler sayesinde çalışanların bütün gelişmelerden sürekli haberdar edilmesi gerekir. Bu açıdan çeşitli toplantılar, yayınlar ile iletişime açık bir ortamın oluşturulması katılım açısından destekleyici niteliktedir.

---

<sup>17</sup> Serinkan, a. g. k. , s. 37

## 2. 4. İnsan Kaynakları Yönetiminin İşlevleri

İnsan Kaynakları Yönetiminin bir diğer önemli unsuru da işlevleridir. Bu işlevler, amaçlar ve çalışma alanları doğrultusunda gelişme göstermektedir. Bu işlevler on başlık altında toplanmaktadır. Ancak iş güvenliği ve sağlık programlarının düzenlenmesi birbiriyle etkileşim içinde olduğu için birlikte gösterilmektedir.

### 2. 4. 1. Planlama

İnsan kaynakları yönetiminin ilk aşamasıdır. Planlamayı, insan kaynakları yönetimi sisteminin oluşturulması olarak da değerlendirebiliriz. İnsan kaynağının planlanması, insan gücünün kurum içi ve kurum dışında meydana gelen gelişmelere uygun ve etkin bir biçimde kullanılabilmesi amacıyla gözden geçirmesi ve yeniden yapılandırılmasına ilişkin bütün hazırlık çalışmalarını içerir. Değişen politik, ekonomik, akademik alanlardaki toplumsal ve ticari gelişmelere cevap verecek insan gücünün sağlanmasına, yetiştirilmesine ve geliştirilmesine yönelik olarak stratejilerin oluşturulmasına ve gerekli uygulamaların yapılmasına yöneliktir.

İnsan kaynaklarının bu işlevi, işletmenin ihtiyaç duyacağı insan kaynağının istihdamına yönelik uzun vadeli strateji geliştirme sürecidir. İnsan kaynakları planlama işlevini, gelecekteki bir zaman sürecinde yapılması gereken işi nitelik ve nicelik olarak önceden belirlemek ve sonra belirlenen bu değerlerden yola çıkılarak kurumda yapılacak işlerin belirli özellikteki işgücünü sayısal olarak saptama süreci olarak tanımlamak mümkündür.<sup>18</sup>

Planlama zor iş olup, düşünme ve karar verme yetkilerine ihtiyaç vardır.<sup>19</sup>Zor ve karmaşık bir süreç olduğu için örgütlerin doğru karar alabilmesi büyük oranda sahip oldukları bilgilere ve bu bilgilerin nitelik ve niceliğine bağlı olacaktır.

---

<sup>18</sup> Yılmaz, L. a. g. k. , s. 48

<sup>19</sup> Kab, C., İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi ve Sendikaların İşlevleri Üzerindeki Etkisi(Yüksek Lisans Tezi, , İstanbul, 1998), s. 42

İnsan kaynaklarında planlama hedefleri şu şekilde özetlenebilir;<sup>20</sup>

- a) İnsan kaynaklarının genel ve özel gereksinimleri ile ilgili stratejik ve işlevsel tahminler yapmak,
- b) İş görenleri örgütte tutabilmek için ayrıca verimlilik artışını sağlayabilmek için gereksinimleri karşılamak,
- c) İnsan kaynaklarına yapılan yatırımın gerekli olan ölçüde geri dönüşünü sağlamak insan kaynaklarına olan ihtiyaçla bütün olarak örgütün faaliyetleri arasında bağlantı kurmak,
- d) İş gören ile örgüt arasında çift yönlü uyumun olmasını sağlayarak optimizasyonu sağlamaktır.

İnsan kaynakları planlama işlevi sadece insan kaynakları bölümlerini ilgilendiren bir faaliyet değildir. Üst yönetim tarafından belirlenmesi gereken ve işletmelerin satış, pazarlama, imalat, muhasebe gibi birçok bölümünü kapsayacak olan faaliyetler bütünüdür.

#### 2. 4. 2. Seçme ve Yerleştirme

Belirli mal ve/veya hizmetlerin üretilmesi amacıyla kurulan ve faaliyet içerisinde olan işletmelerin en önemli ve vazgeçilemez girdisini insan oluşturmaktadır. Maddi kaynaklarında kullanılmasının insan unsuruna bağlı olması, insan kaynakları yönetiminin önemini daha da arttırmaktadır.

Özellikle son yıllarda pek çok örgüt, çalışanlarını ön plana çıkarmaktadır. İyi ve önemli bir örgüt olduklarını, oldukça başarılı olduklarını vurgulamaktadırlar. Bunun sebebini de iyi çalışanlara sahip olmalarına bağlamaktadırlar. Örgütsel

---

<sup>20</sup> Can, A. , İnsan Kaynakları Yönetiminin Halkla İlişkiler Faaliyetlerinde Başarıya Etkisi: Kurtalan Çimento Fabrika Örneği(Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2001), s. 21

başarıda ya da başarısızlıkta yönetim ve çalışanların birinci dereceden rol oynadıklarını söyleyebiliriz. Bu nedenle, örgütün ihtiyaçları doğrultusunda uygun personelin araştırılması ve örgüte dahil edilmesi önemli bir aşamayı oluşturmaktadır.

İnsan kaynakları yönetiminin en önemli işlevlerinden biri personel seçme ve yerleştirmedir. İşletme veya kuruma uygun adayların araştırılıp, seçilmesi işletme için önemli bir fonksiyondur. Yeni elemanların kazandırılması bir çalışma zinciri ve prosedürdür. Bu prosedürün var olması, kurulması ve kurum amaçlarına yönelik olarak işletilmesi insan kaynakları yönetiminin sorumluluğundadır.<sup>21</sup>

İşe alma ve yerleştirme süreci, işletmenin vizyon, misyon, amaç ve hedeflerine uygun şekilde ortaya çıkarılan insan kaynakları planlama stratejileriyle başlar ve stratejiler gereği personel istihdamının planladığı görev ve görevlere, doğru personelin doğru zaman ve optimum maliyetle alınmasıyla sona erer.<sup>22</sup> Doğru personel işletme içerisinden de bulunabilmektedir.

Personel seçme ve yerleştirme işlevinin seçme sürecinde iş analizleri ve tanımları incelenmeye alınır. İşletmeler, kendi amaç ve hedefleri doğrultusunda işe alımını yapmayı düşündükleri adaylara uygulayacakları işe alım tekniklerini de kendileri belirler. Bu tekniklere işletmelere göre değişiklik göstermektedir. İyi olan aday mı yoksa görev için en uygun olan aday mı seçilecek kararının verilmesiyle aday işletmeye yerleştirilir.

Her türlü nitelik açısından yüksek seviyede olan bir kişinin beklentileri örtüşmeyen veya kişiyi tatmin etmeyecek bir görevde işe başlatılması, o kişinin belirli bir süre sonra bulunduğu yerden memnun olmamasına ve yeni arayışlar içersine girmesine neden olacaktır. Bu yüzden personel seçme işlevi oldukça önemlidir. Belirli bir görev için alınacak olan kişi veya kişiler için karar verilirken, söz konusu olan görevin tanımına en uygun olan adayın seçilmesi doğru olmaktadır.

---

<sup>21</sup> Fındıkçı, a. g. k. , s. 67

<sup>22</sup> Durmuş, E. , İnsan Kaynakları Yönetiminin Etkinliğinin Sağlanmasında Bir Araç Olarak Kurumsal Kaynak Planlaması(Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2007), s. 43

Kısacası araştırma süresi adayların bulunmasını ve örgüte yönlendirilmesini; seçme süresi ise yetenekli, becerikli, eğitimleri ve ilgileri örgütün gereksinimlerine en iyi uyan adayların belirlenmesini içerir. Seçme işlemi için iç ve dış kaynaklardan yararlanılmaktadır. Seçilen adayların yerleştirilmesi de insan kaynakları yönetiminin seçim sürecinden sonraki işlevidir.

#### 2. 4. 3. Performans Değerlendirme

Her işletmenin ya da kurumun ulaşmak istediği amaçlar vardır. Bu amaçlara ulaşma düzeyini de çoğunlukla çalışan insanların çalışma ve çabaları belirler. İşletmelerin birçoğu için personellerinin en önemli özelliği, işletmenin var olan amaçlarına yapmış oldukları katkılardır.

Personel performansından anlaşılan çalışanların görev ve sorumluluklarını ne derece yerine getirdikleridir. Performans değerlendirme ile bu çabaların hedeflenen düzeyde olup olmadığına bakılır. Böylece beklenen performansla, gerçekleştirilen performans kıyaslanır. Sonucunda kişiler ödüllendirilir ya da yetersizlikler varsa uygun önlemler alınır. Yüksek performans gösteren personel görev ve sorumluluklarını başarıyla yerine getiren kişidir; böylece de işletmenin amaçlarına en fazla katkıyı sağlayan olur.

Standartları iş tanımı ve iş niteliklerine dayanan performans değerlendirme, çalışanların performanslarıyla ilgili bilgi elde etmemizi sağlayan yöntemdir. Performans değerlendirme çalışması ile ulaşılan sonuçlar, ücret yönetimi, stratejik planlama, eğitim geliştirme ihtiyacının saptanması, kariyer planlaması, işten çıkarma ile çalışanlara dönük diğer programların geçerliliğini belirlenmesi gibi farklı alanlarda kullanılabilir.<sup>23</sup>

---

<sup>23</sup> Aydın, E. , İnsan Kaynakları Bilgi Sistemlerinde 360 Derece Performans Değerlendirmesi(Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2007), s. 31

Performans incelenirken iki faktör göz önünde bulundurulmalıdır: verilen işin yapılması için yeterlilik ve isteklilik.<sup>24</sup> Performans yönetiminin felsefesine göre, personelin yükümlü olduğu işlerini yerine getirebilmeleri için, işe uygun yeterlilik ve ustalığa sahip olmaları gerekmektedir.

Performans değerlendirme sistemlerine ilişkin olarak birçok eleştiri mevcuttur. Bu olumsuzlukların başında, değerlendirilmenin objektif olmaması, değerlendirme görüşlerinin yöneticiler için güçlükleri, kriterlerin önem derecesi gibi durumlar gelmektedir. Performansı kimin değerlendireceği, hangi kriterlere göre değerlendireceği ve hangi önem derecesinde dikkate alınacağı sorunları bizi, performans değerlendirme sisteminin amacının ne olduğu sorusuna götürmektedir.

Performans yönetiminin genel olarak amacı, örgüt içi etkinliklerin ve kişilerin kendi becerilerini arttırmak için işgörenin ve işgören guruplarının üstlendikleri bir kültür oluşturmaktır. Bu kültür, verim, kalite ve insan ilişkilerini içermektedir.<sup>25</sup>

Personel değerlendirme ilk olarak herhangi bir stratejinin hayata geçirilmesi için gerekli olan bireysel davranış ve sonuçları belirler. Bireysel performans değerlendirme kısa süre için olumlu etki yaratsa da uzun vadede kişisel çekişme ve kıskançlıklara neden olarak ekip çalışmasına engel olmaktadır. Ekip ya da örgüt performansını değerlendirmek ise işgören üzerinde yapıcı etki göstermekte ve takım çalışmasını teşvik etmektedir.

Performans yönetiminin insan kaynakları yönetimi içindeki yeri incelendiği performans değerlendirme sisteminin, personel ihtiyacının belirlenmesinde ve seçiminde kullanılan faktörlerin geçerliliği, gereken eğitim programlarının dizaynının yapılmasını, elde edilen geri besleme ile istenilen başarının elde edilmesini ve bu geri besleme sonucunda ödüllendirme ve cezalandırma sisteminin geliştirilmesini sağladığı görülmektedir

---

<sup>24</sup> Dilsiz, F. , İnsan Kaynakları Yönetimde Performans Değerlendirme Yöntemleri: Ankara İli Mobilya Sektöründe Bir Çalışma (Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2006), s. 17

<sup>25</sup> Can, a. g. k. , s. 24



#### 2. 4. 4. Eğitim ve Geliştirme

Eğitim, genel anlamda bilgi vermek, yetenek ve becerileri geliştirme süreci olarak tanımlanmaktadır.<sup>26</sup> İnsan kaynağının etkinlik ve verimliliğini arttırmak için işletmelerde yapılan faaliyetlerin en önemlilerinden biride eğitimidir. Eğitim yolu ile çalışan, bölüm ve işletme düzeyinde performansın yükseltilmesi amaçlanır. Bu amaçla çalışanlara, daha verimli olabilmeleri için gerekli olan bilgi, beceri ve davranışlar eğitim yoluyla kazandırılmaya çalışılır. Çevresel koşullar ve teknolojideki hızlı gelişim sonucu artan rekabet sonucu olarak işletmeler açısından eğitimin önemini arttırmıştır.

Geliştirme ise, bireyin kendisini ömrü boyunca yenilemesi olarak tanımlanmaktadır. Bu nedenle geliştirme, uzun vadeli ve geleceğe yönelik olan tüm faaliyetleri kapsamaktadır. İşletmeler geliştirme programlarını daha çok stratejik yönetim kademelerine yükseltmeyi planladıkları çalışanlarına uygulamayı tercih etmektedirler. Geliştirme ile çok yönlü eğitim programları hazırlanır ve bu programlar yardımıyla çalışanlar, üst kademe, pozisyon ve sorumluluklara hazırlanmaktadır.

Geliştirme kavramının eğitim kavramından farkına değinecek olursak, çalışanın mevcut işinde daha iyi ve yetkinlik sahibi olmasından çok, geleceğe hazırlanması ile açıklanabilmektedir. Eğitim ve geliştirme kavramları birbirine çok yakın olmakla birlikte bir takım farkları da bulunmaktadır. Eğitim, eğitim ihtiyacı doğduğunda başlamakta ve bu ihtiyacın ortadan kaldırılması ile birlikte sona ermektedir. Gelişim ise eğitimden farklı olarak, yarar sağlayacağına inanılan bir konuda öğrenilmeye gerek duyulduğu anda başlamakta ve hiçbir zaman bitmemektedir.

Gelişim işletmeler açısından vazgeçilmeyecek bir unsurdur. Mesleki alanda yeni bilgilerin edinilmesi, teknolojik gelişmelerin takip edilmesi, rakipler tarafından çözümü güç olan sorunlara cevap bulmak için yeni formüllerin araştırılması ve gerek duyulursa başka birçok durumda kullanılan yenilenmeyi kapsamaktadır. Geliştirme,

---

<sup>26</sup> <http://web.sakarya.edu.tr/~okuyucu/sunum/seda5.ppt> (13. 05. 2010)

eğitim yoluyla kazanılmış bilgilerin tanımlanması, gelişmesi ve uygulamaya alınabilmesini gerektirir. Oysa eğitim, geniş anlamıyla işletme içinde çalışanlara temel bilgi, beceri, istenilen biçimde davranış ve iyi alışkanlıklar kazandırmayı sağlamaktadır. Bu açıdan bakıldığı zaman geliştirme kavramının eğitimi kapsadığını söylemek doğru olmaktadır.

İnsan kaynaklarında eğitim ve geliştirme işlevinin amacı, çalışanların işlerinde buldukları tatmini, bireylerin verimini ve bütün olarak organizasyonun performansını yükseltmektir. Eğitim ve geliştirme aşamalarını performans değerlendirme ile iç içe düşünmek etkin sonuçlara ulaşmak açısından yararlı olacaktır. Tespit edilen performans, eğitim ve geliştirme çalışmalarının yönü ve ağırlığına, yine mevcut eğitim ve geliştirme çalışmalarından elde edilen etkinlik ve verimlilik ulaşılacak performansa doğrudan tesir eder. Bu aşamada organizasyon, çalışanlarına rehberlik ve kariyer geliştirme hizmetleri sunmaktadır.<sup>27</sup>

Pek çok örgüt değişim göstermektedir ve “bir değişim ile diğer değişim arasındaki soluklanma süreci neredeyse yok olmaktadır.” Bu hızlı değişime ayak uydurma, çeşitli eğitim faaliyetleri desteğinde ve belirli bir zaman diliminde gerçekleşmektedir.<sup>28</sup>

İnsanı öz değeri olarak gören, insana yatırım yapan, çağdaş örgüt yönetimleri, işgöreni her boyutta ve uzun süreli eğitmeyi hedeflemektedirler. Performansın artmasını engelleyen faktörlerden yola çıkarak, uzun dönemde performans yükseltecek eğitim programları düzenlenmektedir. Bu sebeple, eğitim programını hazırlayan birimle diğer birimler arasındaki iletişim eğitim etkinliği ve verimlilik açısından önem taşımaktadır.

İçinde bulunduğumuz yüzyıl, teknoloji transferinin kolaylığı, daha hızlı iletişim imkânları ve tüketici isteklerinin homojenleşmesi gibi unsurların etkisiyle globalleşme süreci içine girmiştir. Bu sürecin bir sonucu olarak rekabet üstü ortamlar da örgütleri içine almış durumdadır. Örgütlerin söz konusu ortamlarda

---

<sup>27</sup> <http://www.ikyworld.com/iky/ikys.ppt#270>, 19, AŞAMALAR (23. 03. 2010)

<sup>28</sup> Can, a. g. k. , s. 26

faaliyetlerine devam edebilmeleri için, bu zor şartlarla mücadele edebilmeleri ve başarılı kurumlar olabilmeleri için birey düzeyinde gelişim ve kişilerin kendi kendilerini yenilemeleri yetersiz kalmaktadır. Bu durumda başarılı olmak isteyen örgütler sürekli öğrenmeli ancak bunu sadece birey seviyesinde değil örgüt seviyesinde de yapmalıdırlar.

Eğitim ve geliştirme uygulamalarının amacı, çalışan personelin iş tatmini, verimini ve bunların sonucu olarak örgütün performansını yükseltmektedir. Çalışanların işe başladıkları günden itibaren sürekli ve sistemli bir eğitim süreci içinde olmaları gerekir. Eğitimin amacı, elemanın işi veya görevini yerine getirme yeteneğini yükseltmek ve iş ile ilgili becerilerini geliştirmektir. Geliştirme ise, bilgi artırımı için gerekli bir fonksiyondur. Her çalışanın eskiyen bilgilerinin yenileme ve işinde ilerleme isteği vardır. Bu isteklerin gerçekleşmesi içinde çalışanlara yönelik eğitim ve geliştirme etkinliklerinin olması gerekmektedir.

Eğitim ve geliştirme fonksiyonun en önemli sorunu, işletme içerisindeki çalışanlardan hangisinin ne tip gelişime ne kadar ihtiyacı olduğunun belirlenmesidir. Öncelikli olarak işletmenin amaç ve hedeflerine ulaşabilmesi için işletme içi yetkinliklerin belirlenmesi gerekmektedir. Belirlenen yetkinlikler çerçevesinde çalışanların yetkinlikleri değerlendirilmeli ve işletme için gerekli olan yetkinliklere sahip olabilmeleri için ne gibi eğitim ve geliştirme programlarının gerekli olduğunun analizleri yapılmalıdır.<sup>29</sup>Yapılan analizler sonuçları doğrultusunda eğitim ve geliştirme programlarında kullanılacak metotlar belirlenmelidir. Eğitim ve geliştirme çalışmaları, örgütsel yaşamda öğrenmeyi, sürekli olarak gelişmeyi bir felsefe haline getirmektedir.

#### 2. 4. 5. Kariyer Yönetimi

Kariyer, en genel tanımı ile seçilen bir iş yolunda ilerlemek ve bunun sonucu olarak birçok durumla karşılaşmaktır. Daha fazla para kazanmak, daha fazla

---

<sup>29</sup> Durmuş, a. g. k. , s. 52

sorumluluk üstelenmek, saygınlık, güç ve itibar elde etmek gibi örnekler verilebilmektedir. İnsan kaynakları yönetiminin temel işlevlerinden biri olan kariyer yönetimi, insan kaynaklarının var olan planları ile sistemin bütünleştirilmesini, kariyer yollarının çizilmesini, açık görevlerin işletme içerisinde duyurulmasını, çalışanların yükselme durumlarının açığa çıkarılabilmesi için performanslarının değerlendirilmesini, astlara kariyer danışmanlığı yapılmasını, deneyimin oluşmasını sağlanması gibi birçok süreçleri içermektedir.

Kariyer planlama, işletmenin gelecekteki hedefleri ile kişinin bireysel hedefleri arasında eşgüdüm sağlayarak, kişinin ileride üstleneceği pozisyonların gerektirdiği yeterliliklerle donatılmasıdır. Kariyer planlama, işletme içindeki tüm çalışanlar için yatay ve dikey hareket imkânı yaratmayı hedefler.

Kariyer planlama, alt kademedeki çalışanların mevcut yeteneklerini geliştirmeyi planlarken, uzmanlıktan yöneticiliğe geçen kadrolarında da, mevcut potansiyel yeteneklerini geliştirmeyi amaçlar. Bu amacın gerçekleşmesi için, iyi tasarlanmış ve uygulanmış performans sistemi gereklidir. Performans değerlendirme sonrasında eğitim ve geliştirme programı hazırlanarak kariyer planlama süreci tamamlanmaktadır.<sup>30</sup>

Kariyer yönetimi ve planlamasında insan kaynakları bölümleri ve çalışanları konuya önemle yaklaşmalı ve büyük bir özenle planlama yapılması sağlanmalıdır. Çünkü kariyer planlama işletme ve çalışanlar açısından bakıldığında bir takım zorluklar taşımaktadır. Geleceğe yönelik olarak tahminlerin yapılması ve geleceğin planlanması ciddi anlamda zordur. Zor olmasının nedeni bu durum üzerinde birçok değişkenin etkisinin bulunmasıdır.

Kariyer yönetimi çalışanların iş hayatlarını planlama işidir. Çalışanların iş hayatlarının başlangıcında kariyerlerini geliştirebilmeleri ve yönetebilmeleri için yöneticilerinin desteğine ihtiyacı bulunmaktadır. Bu destek ve harcanan zamanın sonucu olarak işletmenin geleceğine de yatırım yapılmış olmaktadır.

---

<sup>30</sup> Dilsiz, a. g. k. , s. 19

Kariyer yönetimi bir model olarak değerlendirilirse üç boyutta ele alınabilir. Bu boyutlar; öznel, nesnel ve organizsyoneldir. Öznel yönü; değerler, tutumlar, kişilik yapısı gibi unsurlardır. Nesnel boyutu; içsel eylemler, kişisel seçimler ve planlardır. Organizsyonel açıdan ise, kariyer yönetimi kapsamına hangi çalışanın ne gibi bir planlama kapsamında dâhil edileceğinin belirlenmesi gereklidir. Tüm bu boyutla ele alındıktan sonra uygulamaya geçilir. Unutulmaması gereken bir husus vardır ki işletme veya kurumun, çalışanların kariyer gelişimini desteklemeleri örgüte olan bağlılığı arttırmaktadır.

#### 2. 4. 6. Ücretlendirme ve Ücret Yönetimi

Ücret çalışan için gelir ve geçim unsuru iken, kurum için gider kalemidir. Bu yüzden iki güç arasında sağlıklı ve taraflı olmayan bir denge kurulmalıdır. Ücretlendirme fonksiyonun amacı; örgütün ve çalışanların finansal amaçlarına ulaşmasını sağlamaktır.

Gerek bedensel gerekse de zihinsel emek harcayan çalışanlar açısından ücret oldukça önemlidir. Çalışan ve çalışanların aileleri açısından ücret, yaşamlarını sürdürebilmeleri açısından önem arz etmektedir. Bunların yanı sıra ücretin çalışanlar açısından özendirme aracı oluşu ile toplumsal ve sosyal açıdan itibar sağlaması boyutunun var oluşu da insan kaynakları yönetiminin bu işleve gereken özeni göstermelerinin gerekliliğini oluşturmaktadır. Ücret yönetiminde;

- a) İhtiyaç duyulan analizlerin ve çalışmaların çok daha hızlı ve doğru bir biçimde yapılması, ücret miktarının belirlenmesi sürecinde doğruluk sağlayacaktır,
- b) Örgüt içi ücret araştırmaları pozisyona, zamana ve yıla göre değerlendirilerek daha gerçekçi bir ücret politikasına ulaşılabilecektir,

- c) Diğer insan kaynakları uygulamalarına dönük bilgilerden yararlanılarak kurum içinde her iş grubuna göre iş sınıflandırılmaları oluşturulur,
- d) Ücret yönetiminde önemli bir parça olan çalışanlar için ücret dışı maddi yardımların (sigorta, sağlık, emeklilik v. b. ) finansal açıdan etkili bir biçimde yönetilmesi, doğru ve etkin denetimlerinin yapılması söz konusu olacaktır.

Ücret yönetiminde kuruma uygun bir model geliştirilip, uygulamak gerekmektedir. Ücret ve maaş ödeme planının oluşturulması insan kaynakları yöneticisinin görevi olsa da diğer yöneticilerinde çalışanların verimini gözlemek ve performans değerlendirilmesinde belirtmek, uygun buldukları ücret düzenlemelerini önermek ya da önerilenler içinden uygun olanı seçmek gibi sorumlulukları vardır.

İyi bir ücretlendirme sisteminin üç amacı vardır: Nitelikli personeli işletmeye çekebilmek, nitelikli personeli işletmede tutabilmek ve işgörenlerin motivasyonunu artırabilmektedir.<sup>31</sup>

Netice olarak işletmelerin etkinliği açısından kritik bir öneme sahip olan ücret yönetiminin, bilimsel temellere dayalı, sistematik olarak gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Bu sürecin başarılı olabilmesi için sistemden yararlanacak olan yöneticiler birçok unsurdan yararlanarak ve uygun istatistik programlar yardımıyla geleceğe dönük ücret alternatiflerini hesaba katarak ücret planlarını, maliyetlerini, bölümlere dönük bütçeleri yapmaktadırlar ve ücret yönetimi sürecine katkı sağlarlar.

#### 2.4. 7. İş Güvenliği ve Sağlık Programlarının Düzenlenmesi

Bu iki fonksiyon birbiriyle etkileşim içinde bulunduğundan birlikte gösterilmektedir. İş örgütleri sahip olunan çalışanların sağlık ve güvenlikleri ile yakından ilgilenmek, tehlike doğurabilecek unsurları ortadan kaldırmak zorundadır.

---

<sup>31</sup> Eroğlu, U. , İnsan Kaynakları Yönetiminde Yeni Yönelimler ve Çanakkale’de İnsan Kaynakları Yönetimi Üzerine Bir Araştırma(Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale, 1999), s. 54

İşletmeler, iş kayıplarına neden olabilecek sağlık ve güvenlik sorunlarına karşı birçok çeşitli önlemlere başvurmaktadırlar. Hangi önlem kullanılacaksa kullanılсын çalışanların sağlık ve güvenliklerine ilişkin düzenli olarak kayıtların tutulması şart olmaktadır. Çalışanların meslek hastalıklarından ve iş kazalarından korunmasına yönelik çalışmalar iş güvenliğinin kapsamındadır. İşletmede doktor bulundurmak, sağlık sigortası yaptırmak gibi unsurlarda sağlık programlarının kapsamındadır. Bu unsurlarda işletmelerin katkıları söz konusudur. Etkin olarak kullanılmaları çalışmalarda sürekliliği sağlamaktadır.

#### 2. 4. 8. Sendikal İlişkiler

Sendikalar yönetime karşı çalışanların sözcülüğünü yapmak ve yönetimle çalışanlar arasında aracı konumdadır. Bazı yasalarla sendikalara, çalışanların gereksinimleri ve çalışma koşulları ile ilgili yönetimle pazarlık yapma yetkisi verilmiştir.

#### 2.4.9. Çalışanlarla İletişim Kurulması ve Varsa Sorunların Çözümlemesi

İletişim kişi ya da örgütlerin hem içinde yer aldıkları toplumsal sistemle hem de bu sistemde yer alan diğerleriyle uyumunu ve etkileşimini sağlayan temel bir süreç olmaktadır. Örgütsel iletişim ise, örgütle çalışanları ve birimleri birbirine bağlayan bir alt sistem olmaktadır. Bunun sonucu olarak da çalışanlarla kurulan iletişimin sağlıklı olması sonucu çalışanlar ve birimler birbirleriyle uyum içerisinde çalışabilmektedirler.

Çalışanlarla ilgili sorunların çözümünde insan kaynakları yönetimi yöneticilere öneride bulunarak danışmanlık görevi üstlenmektedir. Çalışma alanına giren konuların başlıcaları;

- Çalışanların moral, isteklendirme ve verimlilik konularındaki sorunlarını belirlemek ve bu sorunları çözmek,
- İşletmenin ya da kurumun yönetim felsefesini ve stratejilerinin oluşturulmasına katkıda bulunmaktır.<sup>32</sup> Ayrıca çalışanları değerlendirmek ve geliştirmektir.

---

<sup>32</sup> Vatansever, a. g. k. , s. 15



### 3. PERSONEL SEÇİMİNİN TANIMI, ÖLÇÜTLERİ VE İŞE YERLEŞTİRME

#### 3. 1. Personel Seçiminin Tanımı ve Kapsamı

Personel seçimi, var olan iş için en uygun olan personelin temin edilmesidir. Ancak bu faaliyetten önce insan kaynağının bulunması aşaması söz konusudur. İnsan kaynağını bulma; insan gücü planlaması sonucunda ortaya çıkan personel ihtiyacını karşılamak için gerekli olan bilgi, yetenek, beceri ve motivasyona sahip adayları araştırma ve kuruluşa çekebilme faaliyetidir.<sup>33</sup> Arama bulma faaliyetinin yerine getirmesinden sonra personel seçme işlevi devreye girmektedir. Personel seçimi, örgüt ve belirli bir pozisyon için en iyi bireysel uyumu gösterecek adayların belirlenmesi ve örgüte dahil edilmeleridir.

Bireyler farklı yapıya, düşünceye, davranış ve yeteneklere sahiptirler. Buna karşılık olarak yapılan işler arasında da farklılıklar söz konusudur. Asıl sorun bu farklılıklar arasında uyumun sağlanmasıdır. Bu konuda gösterilecek olan çabalara, personelin işletmeye alımı sırasında başlanır. İş gören seçme; işletmenin faaliyetlerinin etkin bir biçimde yürütülmesinin ayrıca insan kaynakları yönetiminin fonksiyonlarının yerine getirilmesinin ön koşulu olmaktadır. Bu konuda yapılabilecek hatalar ciddi anlamda sorunlara yol açar. Personel seçimindeki başarı, doğru karar verme, diğer fonksiyonların yerine getirilmesindeki başarıyı etkileyici bir role sahiptir. Yapılan hatalar soyutlanabilir olsa bile para ve zaman kaybının telafisi mümkün değildir.

İşe yeni alınacak personelin, işin gerektirdiği nitelik ve yeteneklere sahip olup olmadıklarının güvenilir bir biçimde belirlenmesi gerekir. Bu, verimlilik ve etkinlik amacı taşıyan uygun işletmeler için zorunludur.<sup>34</sup> Birçok yönetici, seçimi, seçim işleminin en güç ve en önemli işletme kararlarından biri olduğunu kabul etmektedir. Personel seçme, asla kolay bir iş değildir.

---

<sup>33</sup> Yüksel, Ö. , İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara, 2007, s. 101

<sup>34</sup> Bingöl, D. , İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, 2006, s. 185

Personel seçim sisteminin amacı, işgören yetenekleri ile iş gerekleri arasındaki en iyi ilişkiyi kurmak için, çalışmak üzere örgüte başvurmuş olan adayların, kişiliklerini, görmüş oldukları eğitimi, yeteneklerini ve ilgi duydukları konuları inceleyerek, onlar arasından en uygun yeteneklere sahip olanları göreve çağırmaktır.<sup>35</sup>

Seçim işleminde yapılacak olan hataların işgören açısından da sorunlara yol açtığı kesindir. İş gören atandığı görevde başarısız olduğu zaman tatminsizlik duyacak ve becerememe duygusuna kapılıp mutsuz olacaktır. Bunlar dışında seçilecek elemanların sadece atanacakları işin gerektirdiği nitelikleri açısından değerlendirilmemeleri, ilerleme isteği duyup duymayacakları ve bu potansiyele sahip olup olmadıklarının öğrenilmesi gerekmektedir. İş gören seçim eyleminin etkinliği, iş için gerekli olan niteliklere sahip ve istihdam edilecek işte başarı göstermeleri yüksek derecede olası olan kişilerin sağlanmasına dayanmaktadır.<sup>36</sup>

Önemli olan boşalan pozisyonlara eleman almak değil, doğru işe doğru adam almaktır. Ayrıca bu sürecin hızlı işlemesi gerekmektedir. Doğru işe doğru adamı almayan işletmelerde iş-kişisi ya da kişiler arası yaşanılacak uyumsuzluklardan ötürü verimlilik düşüşü, işgücü kaybı gibi sorunlar kendini gösterecektir. Sonucunda durum işten çıkma veya çıkartılmaya kadar gidecektir. Boşalan işe yeniden personel seçme gene aynı sıkıntıları yaşatacak ve yeni gelen elamanında yaşayacağı uyum sorunu zaman kaybına yol açacaktır.

İşletme ve işgören açısından da personel bulma ve seçme politikası ve ona bağlı olarak uygulanan teknikler oldukça önemlidir. İş gören bulmaktansa onu işletmeden uzaklaştırmak daha zordur. İşletmenin karşısına yasalar, sendikalar çıkabilir. Bu nedenle personel seçiminde işi baştan sıkı tutmak ve doğru tercihler yapmak son derece önemlidir. İyi bir işe alma sisteminin kurulmayarak, örgüte

---

<sup>35</sup>Sözen, U. , Yönetici Değerlemede Personel Seçiminin Bir Faktör Olarak Kullanılması, Ankara, 1973, s. 8

<sup>36</sup> Bingöl, a. g. k. , s. 186

uygun eleman seçilmemesinin örgüt ve işgören açısından doğuracağı zararları sıralayacak olursak;

Örgüt açısından zararları;

- a) İş kazaları artar,
- b) İstifalarda artış yaşanır,
- c) İş gören devir hızı artar,
- d) Zaman ve para kayıpları söz konusu olur,
- e) Maliyetler artar,
- f) Hizmet içi eğitim giderleri artar,
- g) Örgüt iklimi zarar görür,
- h) Diğer çalışanlar zarar görebilir,
- i) Verimlilik düşüşü yaşanır.

İş gören açısından zararları;

- a) Yeteneklerinin üzerinde bir işte olacağı için bunalım yaşayabilir,
- b) Yeteneklerinin altında bir işte çalışırsa da işi ciddiye almaz,
- c) İş doyumsuzluğu meydana gelir,
- d) İşe bağlılık azalır,
- e) Moral seviyesi düşüş gösterir.

### 3. 2. Personel Seçiminde Yer Alan Hususlar

İnsan kaynakları yönetiminde, personel seçiminde yer alan birtakım hususlar söz konusudur. Bu hususlar oldukça önemlidir.

### 3. 2. 1. İşgücü Planları

Değişen çevre ve koşullar sonucunda yeni gelişmelere cevap verebilecek uygun sayıda, uygun niteliklere sahip insan gücünün uygun yerde ve zamanda bulundurulması, yetiştirilmesi ve geliştirilmesine yönelik stratejilerin oluşturulması ve gerekli uygulamaların yapılmasıdır. Kamu yönetiminde bu konuda yeterli esneklikler olmamakla birlikte planlamanın gerçekleşmesinden sonraki süreçlerin birçoğunda olumlu gelişmeler oluşacaktır.<sup>37</sup>

İşgücü planlaması; işletme için gerekli personel ihtiyacının saptanması, kaynağının nereden, ne zaman ve nasıl karşılanacağına belirlenmesidir.<sup>38</sup> Personel seçiminde önemli husustur. Dikkat edilecek hususların başında gelen işgücü planları ile insan kaynakları yönetiminde başarı sağlanabilmektedir. Planlama dinamik ve devamlı bir süreçtir.

Personel seçimi ile görevli kişiler işgücü planları ile hangi işin ne zaman boşalacağı ve boşluğun hangi kaynaktan doldurulabileceği bilgisine sahip olur. Günü gününe alınan kararlar uzun vadede yer edinmek isteyen işletmeleri başarıya götürmez. Varlığını kısa vadede korumayı amaç ve hedef edinen işletmelerde günü gününe alınan planlar başarı gösterse de, uzun vade için hüsrana uğrarlar. İşgücü planlarında amaç işletmeye gereken zaman ve yerde yeterli beceriye sahip olan personelin bulunmasını sağlamaktır. Bu planlar zaman ve para kaybının yaşanmasını önlerler. İşgücü planları yardımıyla işletmeler ihtiyaç duyduklarından fazla çalışana istihdam etmekten kurtulmuş olurlar. Personel seçim işleminde başarılı bir iş planının yapılmış olması önem arz etmektedir.

---

<sup>37</sup> Koçak, Ö. , " İnsan Kaynakları Yönetimi Nedir? ", Hudut ve Sahiller Genel Müdürlüğü Dergisi, İstanbul, 2010, s. 2

<sup>38</sup> Sözen, a. g. k. , s. 10

### 3. 2. 2. İş Analizleri

İş analizi, işin bütün yönleri hakkında ayrıntılı bilgileri derleyip bu bilgileri sistemleştirerek o işi tanımlamaktır.<sup>39</sup> İş analizi işin kendisini incelemektedir. İş, bir kimsenin faaliyetlerini oluşturan görevlerin toplamı olarak tanımlanmaktadır. İş analizi, işgörenler tarafından kendi başlarına ya da toplu olarak yaptıkları işlerin ayrıntılı olarak incelenmesini amaçlar. Başka açıdan bakılacak olursa iş analizi; bir işin kapsamı, insan kaynağı gereksimi, bulunduğu çevre ve koşullar hakkında bilgi edinme ve elde edilen bilgileri analiz etmek üzere kullanılan sistematik bir yöntemdir. İşin niteliğini ve o işin görüldüğü çevre ve koşulları gözlem ve inceleme yoluyla belirleme ve bunlarla ilgili bilgileri yazıya dökme işidir.<sup>40</sup>

Bir iş analizi yapılırken öncelikle; işin adı, işin gerektirdiği nitelikler, neden, ne zaman, nerede ve nasıl yapıldığı, üretilen mal ve hizmetlerin türü, miktarı, işin yapılmasında kullanılan alet, makine, teçhizatların neler olduğu, kimler tarafından kontrol edildiği, çalışma şartlarının(ısı, nem, kaza, risk v.b. )nasıl olduğu, işin yapılmasında aranılan özelliklerin(fiziki güç, yetenek, eğitim durumu, tecrübe v.b. )neler olduğu, işin gerektirdiği yetki ve sorumlulukların sınırlarının ne olduğu, işin işletmedeki konumu, işletmede yapılan diğer işlerle bağlantısı konuları araştırılır.<sup>41</sup> Örgütün kendisinin, felsefesinin, görevlerinin ve her bir biriminin örgüt içerisindeki stratejik rolünün araştırılmasıyla gerçekleştirilir.

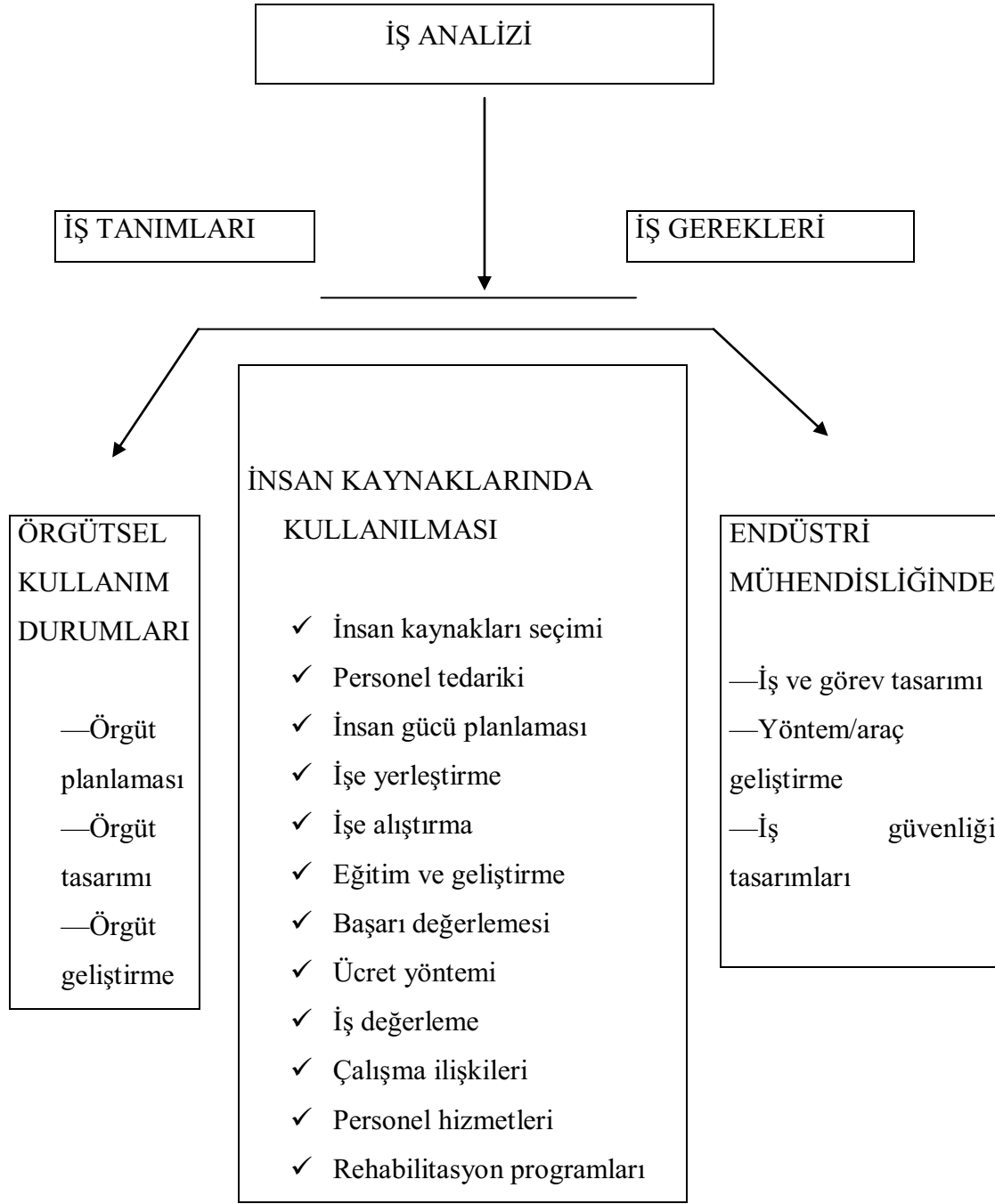
İş analizi, insan kaynakları yönetiminin temel amacını oluşturmaktadır. Ayrıca insan kaynakları yönetiminin alt yapısıdır. İş analizinin yapılış amacı ve kullanım alanları oldukça fazladır. Temel bir işlev olan iş analizi ve onun alt başlıklarını oluşturan iş tanımları ve iş gerekleri işletmede yapılan birçok faaliyette temel görevdedirler. Şekil 1 de iş analizlerinin kullanıldığı alanlar gösterilmektedir.

---

<sup>39</sup> Can, a. g. k. , s. 22

<sup>40</sup> Koçak, a. g. e. , s. 3

<sup>41</sup> Gürler, G. Kobi'lerde İnsan Kaynakları Seçim Süreci. Sakarya Uygulaması (Yüksek Lisans Tezi, Sakarya, 2001), s. 2



**Şekil 1. İş analizlerinin kullanıldığı alanlar**

Kaynak: Gürler, G. Kobilerde İnsan Kaynakları Seçim Süreci, Sakarya Uygulaması (Yüksek Lisans Tezi, Sakarya, 2001)s. 21 ‘den alınmıştır.

Şekil 1 ‘de görmüş olduğumuz iş analizinin uzantısı olan iş tanımları ve iş gereklilerinin tanımlarına değinecek olursak;

İş tanımı: İş gerekleri ve iş analizlerine dayandırılarak oluşturulur. İşin içindeki görevlerin, sorumlulukların ve gerekli olan koşulların belirlenmesidir. İş tanımının geçerlilik tarihi, işin adı ve kodu, yapıldığı bölüm, işin özeti, görevler, kullanılanlar, çalışma koşulları, oluşabilecek tehlikeler gibi durumlar iş tanımlarının bölümlerinde yer almaktadır. İyi bir iş tanımı yapmak için birtakım sorulara cevap vermek gerekir.

Bunlar;

- a) Biz kimiz?
- b) Biz niçin varız?
- c) Bizim temel amacımız nedir?
- d) Başkaları tarafından nasıl görünmek istiyoruz?
- e) Bizi rakiplerimizden farklı kılan nedir?
- f) Müşterilerimiz kimlerdir?
- g) Çevre bize ne söylemektedir?
- h) Biz hangi grupları etkilemek istiyoruz?

Bu soruların bütüncül bir sistem içerisinde cevaplandırılmasıyla oluşturulacak iş tanımı daha geniş kapsamlı ve ihtiyaca yönelik nitelikte olacaktır.<sup>42</sup>

İş gerekleri: İşin gerektirdiği personel niteliklerinin belirtildiği belgelerdir. İş yapacak personelde aranan nitelikler ise dört ana grupta toplanmaktadır. Bunlar; yetenek gerekleri, çaba gerekleri, sorumluluk gerekleri ve çalışma koşullarıdır.<sup>43</sup>

İş analizleri beş temel aşamada gerçekleştirilen bir çalışmadır. Bu aşamalar;

- Hazırlık aşamaları

---

<sup>42</sup> Can, a. g. k. , s. 22

<sup>43</sup> Doğan, Ü. , Örgüt Kültürünün İşgören Seçim Sürecine Etkileri ve Ankara Organize Sanayi Bölgesi Makine-İmalat-Ekipman Sektörü Uygulaması(Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2001), s. 34

- İş analizinin örgütlenmesi
- İş analizi yönteminin belirlenmesi
- İş analizinin uygulanması
- İş analizi sonuçlarının denetlenmesi

İş analizleri personel seçme ve yerleştirme işlevinin can damarını oluşturur. İş hakkında ayrıntılı bilgiye sahip olmadan bir seçim yapmak yani işi en iyi yapabilecek elamanı seçmek, seçilen elemanın başarısını rastlantıya bırakmamak demektir ki modern yönetim anlayışında böyle bir tutuma yer yoktur.<sup>44</sup>

İş tanımıyla ilgili olan bilgilerde yanlışlık olması sonucu personel seçiminde de istenilmeyen yanlışlıklara yol açar buda işletmenin beklediği verimlilik hedefine ulaşmasını engeller. Bu yüzden personel seçiminde iş analizlerinin önemi büyüktür ve dikkat edilmesi gereken en önemli hususlardandır. Ancak bazı örgütlerde bu denli önemli olan husus göz ardı edilmektedir. Bunun nedenlerine bakacak olursak;

- a) İş profillerinin işin gerçekleştirilmesi sürecinde sadece belirtilen görevlerde kısıtlı kalacağı, esnekliğin olmayacağı korkusu,
- b) İş tanımı ve iş analizlerinin işverene yükümlülük getireceği ve çalışana iş tanımı dışında bir işi yaptıramayacağı düşüncesidir.

### 3. 2. 3. Personel Bulma Çabaları

Personel seçimi açısından dikkat edilmesi gereken hususlardan biride başvuran adaylar arasında en uygun olan kişiyi seçme zorunluluğudur. Bir seçimin başarılı olabilmesi için belirli niteliklere sahip, yeterli sayıda bir aday grubu oluşturması gerekmektedir. Bu aday grubu içinden en uygun olanın seçimi gerekir.

---

<sup>44</sup> Akın, Z. E. , , Personel Seçimi ve Bu Seçimde Etkili Olan Unsurlar Genel Bakış( Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2001), s. 3



Öncelikle yöneticinin bu konuda yeterli donanıma sahip olması şarttır. Fakat her zaman istenilen özellikte grup oluşturulması mümkün değildir. Bazı işler için gruplar söz konusu olmamaktadır. Özellikle ağır çalışma koşullarının olduğu ve çalışma saatlerinde belirsizliklerin yaşandığı işlerde bu durumla sıkça karşılaşmaktadır.

#### 3. 2. 4. Seçimin Objektifliği

Personel seçme işlevinin başarılı olabilmesi için ilk önce adaylar tanınmakta, daha sonra işle uyumları araştırılmakta ve adaylar arasında karşılaştırma yapılmaktadır. Ancak bu aşamalar yapılırken adaylar arasında özellikler birbirine çok yakın olduğu zaman karşılaştırmalar yapılırken objektif yöntemler kullanılmalıdır. Objektif olunmadığı zaman personel seçim aşamasında sıkıntılar yaşanabilir. Bu durumlar söz konusuysen ilgili kişi seçim esnasında örgüt içinden veya çevreden çeşitli baskılarla karşılaşabilir, bu durum seçimi işlevinin objektifliğini zedeler. Bundan uzak durulması gerekir.

#### 3. 2. 5. Örgütsel Kısıtlayıcılar

İşletmelerin var olan bütçe ve politikaları personel seçme fonksiyonu açısından sınırlayıcı olabilmektedir. Bütçede sınırlama olmaması seçimin etkin olması açısından avantaj yaratırken, maliyetleri yükselterek işletme açısından olumsuzluk meydana getirmektedir. Böylece de örgütsel etkinlik zarar görmüş olur.

#### 3. 3. Personel Seçme Süreci

Çalışma yaşamında her iş veya meslek için gerekli olan yetenek ve becerilerin sayısı oldukça çoktur. Bu nedenle bir insanın yetenek ve iş becerisiyle örtüşen bir iş ya da mesleğe seçilmesi süreci oldukça güç ve uzmanlık isteyen bir durumdur. Modern toplumlarda artık organizasyonların en önemli unsurunun insan olduğunu

söyleyen Silah<sup>45</sup>, insan faktörünün etkin bir şekilde yönetildiği takdirde, organizasyonun verimliliğinin ve performansının artacağını ifade etmektedir.

İnsan kaynağı bulma süreci; istenilen nitelikteki elamanları aramakla başlamaktadır. Bu sürecin başlamasından itibaren birçok örgüt içi ve örgüt dışı etkenin etkisi altında kalır. Süreci etkileyen dış etkenlerin başlıcaları işgücü piyasası ve iş yaşamını düzenleyen yasalardır. İç etkenlerin başında ise ücret gelmektedir.

Personel seçme süreci, var olan bir iş için başvuran kişiler hakkında anlamlı bilgiler toplanması niyetiyle yol ve araçların kullanılmasıdır. Tüm firmalar için geçerli olan bir süreç yöntemi yoktur. Seçim sürecindeki aşamaların sayısı örgütü çapına, işin düzeyine, türüne ve insan kaynakları yönetimi felsefesine göre değişiklik göstermektedir. Büyük işletmelerde uygulanan psikolojik testlere, küçük bir işletmede yer verilmemesi buna örnektir.

Personel seçme sürecinin başarılı olabilmesi için bir takım özelliklere sahip olması gerekir;

- a) Tutarlılık: Sürecin standart hale getirilmesi, bütün adaylar için işe alma, eleme, mülakat işlemlerinin yürütülmesi, adayların hepsine eşit davranılması ve aynı yöntemlerle değerlendirilmesi,<sup>46</sup>
- b) İş tanımları: Görüşmelerde temel alınmak ve adaylara sunulmak için iş tanımlarının yapılmış olması,
- c) İşle ilgili: Aranılan özelliklerin, istenilen belgelerin ve görüşmedeki konuların yalnızca işle ilgili olması,

---

<sup>45</sup> Silah, M. , "İşletmelerde Personel Seçme ve İşe Yerleştirmede Psikoteknik bir Uygulama Örneği: Giyim Sanayi Konfeksiyon Atölyelerinde Çalışacakların Seçiminde Fromlege Testi Uygulaması" C. Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Sivas, Sayı. 1 , s, 177

<sup>46</sup>Doğan, a. g. k. , s. 36

- d) Performansla bağlantılılık: Seçme ve işe alma kararı verilirken adayın performansı ile ilgili öngörülere dayandırma,
- e) Yatırımın getirisi: Doğru kişilerin işe alınmasıyla geri dönüşün sağlanması, bu sayede yanlış işe alma kararı ile anlamsız yatırımların engellenmesi,
- f) Adayların algılamaları: İşe başvuran adayların şirket ve yöneticiler hakkında olumlu düşüncelere sahip olmaları, süreci adil ve profesyonel olarak algılamaları,
- g) Yasalara uygunluk: Personel seçim süreci içerisinde yasal olmayan ve dava açma hakkı doğuracak herhangi bir duruma yer verilmemesi gerekmektedir.

Personel seçim süreci örgütsel amaçlara ulaşmayı hedef alan bir düzeninde planlanmalıdır.<sup>47</sup> Firmalara göre personel seçim süreci değişiklik göstermektedir. Başvurulan aşamaların sayısı, uygulanan yöntemler açısından işletmeler farklılık içersindedirler. İşletmeler için en iyi ve en uygun yöntemi seçme görevi insan kaynakları yöneticilerine düşmektedir.

### 3. 3. 1. Personel Seçimi İçin Aday Havuzu Oluşturma

Yeni kurulmuş bir işletmede her görev için, faaliyette bulunan bir işletmede ise değişiklikler ya da genişlemeler nedeniyle yani açılan pozisyonlara ayrıca çeşitli

---

<sup>47</sup> Okakın, a. g. k. , s. 53

sebeplerle mevcut işgücünden ayrılmalar sonucu boşalan pozisyonlara yeni adaylar bulmak için yapılan faaliyetler bütününe personelin tedariki adı verilmektedir.

İşletmenin istediği niteliklere uygun adaylardan oluşan bir havuz oluşturmaya yönelik sürece aday toplama havuzu denilmektedir. Boşalan pozisyona ilişkin iş tanımlarının yardımıyla aranılan adayların nitelikleri hakkında bir durum belirlenerek ve bu durum kapsamında uygun bir aday havuzu meydana getirilecektir. Buradaki amaç, çalışmaya uygun ve istekli kişileri bir araya getirip işletme için geniş bir aday havuzu oluşturmaktır.

Seçim oranını, aday havuzunun büyüklüğü belirlemektedir. İşe kabul edilenlerle genel aday toplamı bölümü bize seçim oranını gösterir. İşletmelerin aday havuzu oluşturmalarının önemlerine değinecek olursak;

- a) İşletmelerin şimdiki ve gelecekteki işe alım ihtiyaçları belirlenirken, insan kaynakları planlaması ve iş analizi faaliyetleri oranda gerçekleştirilir,
- b) Uygun adaylar minimum maliyetle seçilir,
- c) İşe uygun olan adayı seçme başarısında artış yaşanır,
- d) Ayrılan aday yerine kısa sürede yenisinin bulunması sağlanır.

Aday havuzu oluşturulurken işin niteliğine uygun iyi elemanların bulunabilmesi ve işletmeye dahil edilebilmeleri için kullanılan iki ayrı kaynak vardır. Bunlar iç ve dış kaynaklardır. İhtiyaç duyulan personelin işletme içinden mi yoksa dışından mı karşılanacağı istihdam politikaları ile belirlenecek bir durumdur. Her ikisinde de artı ve eksi yönler vardır ve bunlar karar aşamasında göz ardı edilmemelidir. İç ve dış kaynaklar kendi içersinde uzantılara sahiptirler. Bu uzantıları ele alıp aday havuzuna nasıl eleman seçildiğini anlayabiliriz.

Bir işletmede belirli bir pozisyon boşaldığında, boş pozisyonun bağlı olduğu bölüm yöneticisi tarafından özel bir personel istek formu doldurulur. Bu hazırlanacak ve doldurulacak formda alınacak personelin nitelikleri belirtilir. Bu

form bölüm yönetimi tarafından doldurularak bir üst amirine onaylatılır ve insan kaynakları departmanına gönderilir. <sup>48</sup> ( Örnek için bkz. Ek-2)

İnsan kaynakları bölümü, ihtiyaç duyulan elemanın bulunması için iç ve dış kaynaklardan araştırma yapar ve adayla ilk görüşmeyi yaptıktan sonra kişiyi bölüm yöneticisi ile görüştürür. Görüşmenin olumlu geçmesinden sonra bu form tekrardan insan kaynakları bölümüne gönderilir. <sup>49</sup>

### 3. 3. 1. 1. İç Kaynaklar

İç kaynaklardan işgören bulma, örgütteki mevcut işgörenden yararlanmadır. Personel ihtiyacı olduğunda ilk etapta işletmenin iç kaynakları incelemeye alınmalıdır. Bu sayede işletme içindeki işgörene yükselme olanağı verilmiş olurken, işletme içi kaynaklar değerlendirilmiş olur. <sup>50</sup> Özellikle orta ve yüksek mevkilerde iç kaynak kullanımı olumlu sonuçlar doğurmaktadır. Böylece işletmeler çalışanların kariyer yollarını çizmiş olurlar.

Personel bölümüne gelen ve biriken personel istek formları değerlendirilerek istenen nitelik ve yetenekte personel araştırılmasına hemen girişilir. Kaldı ki, böyle bir yolun izlenmesi personel politikasının bir gereği olabilir.

İç kaynaktan eleman sağlanın başlıca yararlı şöyle özetlenebilir;

- Boş olan göreve örgüt içinden birinin atanması, kişinin yeni görevinde yeteneklerinin daha kolay ölçülebilmesini ve geliştirilmesini sağlar,
- Dış kaynaklardan sağlanacak işgören için ayrıca yatırım yapılmaması, <sup>51</sup>

---

<sup>48</sup> Gönülçağlayan, S. S. , İşe Alım Süreci: Bir Banka Örneği ( Dönem Projesi, Ankara, 2007), s. 17

<sup>49</sup> Sabuncuoğlu, a. g. k. , . s. 81

<sup>50</sup> Doğan, a. g. k. , s. 68

<sup>51</sup> Doğan, Ü. , a. g. k. , s. 41

- Kurum içinde bir hareketlilik sağlanması. Hareketlilik ile motivasyonda artış elde etme, ayrıca dışarıya gidebilme ihtimali olan beyin göçünün önlenmesi
- Yeni yeteneklerin açığa çıkarılması ve alt kadrolara şans verilmesi,
- İç kaynaklardan sağlanan personelin mevcut kurum değerini ve yapısını benimsemiş olduğundan dışarıdan alacağı personele göre zaman açısından daha avantajlı ve güvenilir olması sağlanmış olacaktır.

Sayılan bu yararların kuruma katkıları büyüktür ve insan kaynakları yönetiminin bunu göz ardı etmemesi gerekmektedir. İç kaynaklardan eleman teminin ucuz, pratik, hızlı ve rotasyon olanağı sağlanması açısından yarar sağladığı görülmektedir. Öte yandan, çalışanlar kurum içerisinde kendilerine öncelik verilmesinden haz alırlar ve kuruma daha bağlı ve verimli çalışırlar.

Öte yandan personelin iç kaynaktan temin edilmesinin sakıncalarına değinecek olursak;

- Mevcut çalışanların bir görevin etkili bir biçimde nasıl yapılacağı konusunda yeni fikirler yönünden yetersiz olabilirler,<sup>52</sup>
- Dış kaynaklardan daha yetenekli personelin bulunmasına engel olunmuş olabilir,
- Aday seçiminde taraf tutmalar ve kısır politikalar rol oynayabilir,
- Adayların var olan mevcut iş ya da görevleri kesintiye uğrayabilir ya da aksayabilir.

---

<sup>52</sup> Doğan, M. İşletme Ekonomisi ve Yönetimi, İzmir, 1998, s. 230

İnsan kaynağını örgüt içinden temin edebilmek için, mevcut insan kaynaklarının niteliklerinin ve geleceğe dönük potansiyellerinin belirlenmesi gerekir. Bu amaçla işletmelerin insan kaynakları departmanlarının bünyelerinde ‘işgücü genel envanteri’ ve ‘işgücü beceri envanterinin hazır bulunması ve ‘devamsızlık oranı’ ve ‘iş gücü devrinin’ izlenmesi gerekmektedir.<sup>53</sup> Bazı kurumlarda ise iç kaynaklardan yararlanmak özellikle tercih edilmemektedir. Bunun nedeni, kurum açısından yeni bir kan ve vitrin bulma, sağlama ihtiyacıdır.

İç ve dış kaynakta da nitelikli eleman varsa hangisinden tercih edileceğini ekonomik şartlar, işletmenin gelişme planları gibi birçok faktör etkiler. Örgüt insan kaynağını yetiştirecek ve geliştirilecek bir varlık olarak kabul ediyorsa iç kaynaklar tercih edilecektir.<sup>54</sup> İşletme içinde açık bir pozisyon oluştuğu zaman ve bu boş pozisyon, iç kaynaklardan karşılama kararı alınırsa iki yöntemle bu gerçekleştirilir. Bu yöntemler ise terfi ve transferdir. Dikey düzeyde bir değişiklik varsa yükselme(terfi), yatay düzeyde değişiklik varsa transfer söz konusudur.

#### a)Terfi;

İç Kaynaklardan terfi yoluyla personel temini işletmeler tarafından sıkça başvurulan yollardan biridir. Bazı araştırmalar, özellikle yönetici kademelerindeki gereksinimlerin %90 oranında iç kaynaklardan karşılandığını göstermektedir.<sup>55</sup> İç kaynakta personel seçmenin en kolay ve ekonomik yolu yükselmedir. Firmada çalışanların gelecek beklentilerine cevap verme yönü boyutu bulunmaktadır.

Yükselme bir işgörenin bulunduğu bir görevden daha çok yetki ve sorumluluk taşıyan üst düzeyde başka bir göreve geçmesidir. Bu yola başvurmak işletmede çalışanlara moral ve güven duygusu kazandırır.<sup>56</sup> Yükselmenin iç

---

<sup>53</sup> Yılmaz, A. , Meslek Yüksek Okulları İçin İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara, 2008, s. 104

<sup>54</sup> Yüksel, a. g. k. , s. 104

<sup>55</sup> Okakın, a. g. k. , s. 46

<sup>56</sup> Gürler, a. g. k. , s: 47

kaynaklardan gerçekleştirilmesi bir takım üstünlükler taşırken, bazı olumsuzlukları da bünyesinde taşımaktadır. Her şeyden önce alt kademe de yer alan bir çalışanın üst basamağa geçebilmesi için belirli yöneticilik niteliğine ve yeteneğine sahip olması gerekmektedir. ‘Adama göre iş’ duygusal davranılması yaşanılırsa sakıncalara yol açabilir.

Terfi politikası uygulanırken kullanılan yöntemler vardır. Bu yöntemler iki başlık altında toplanmaktadır.

aa. Kıdem durumuna göre yükselme

bb. Başarı durumuna göre yükselme

aa. Kıdem Durumuna Göre Yükselme(Eskilik): Mesleki yaşamda geçirilen uzun yıllar çalışmanın kazandırdığı deneyim gücü işe uyumu kolaylaştırır, işin gerektirdiği kural ve ilkeleri yakından tanımaya olanak sağlar. Bu nedenle elde edilen deneyime dayanarak uzun yıllardan bu yana eskilik derecesi yükselmenin en geçerli kriteri olagelmıştır.<sup>57</sup>

Bu tarz yükselme işgörenleri için bir güvence unsurudur. Fakat genç ve dinamik çalışanların yolunun kapatılması açısından olumsuzluk söz konusudur. Böylece gençlerin tembelliğe itilmesi durumuyla karşı karşıya kalınabilir. Kemikleşmiş bir örgüt yapısıyla örgüt zarar alabilir.

bb. Başarı Durumuna (Performansa) Göre Yükselme: Yükselmede uygulanan bir diğer yöntem’de Performansa Bağlı olarak terfidir. Çalışanların içinde göstermiş oldukları başarı ve disiplin ya da işletmeye olan bağlılıkları terfi verilerek ödüllendirilmektedir. Göstermiş oldukları başarılarının aynısını üstlendikleri yeni işte de göstereceklerinin bir garantisi yoktur. Bu da olumsuzluk yaratabilir.

---

<sup>57</sup> Sabuncuoğlu, a. g. k. , s. 83



## b)Transfer

İç kaynaklardan yatay düzeyde yararlanarak boş olan bir göreve, bu göreve denk bir pozisyonda çalışan başka bir çalışanın atanmasıdır.<sup>58</sup> Özellikle düşük düzeyde olan yönetici pozisyonlarını şirketler kendi personeli içinden seçebilirler. Bunun için bir bülten tahtasına işin başlığını, ödenecek ücreti ve iş için gereken özellikleri belirten bir ilan asılır. Bu sayede ise uygun olan her personel açık pozisyonu değerlendirme imkânı verilmiş olur. Böylece daha adil bir işe yerleştirme ve seçim süreci gerçekleştirilir.

Bu yolla işgören bulma, işletme açısından en ucuz ve kolay yoldan eleman bulma olanağı sağlar. Aynı işletme içerisinde yaşanan iş değişikliğinden ötürüde uyum sorunu yaşanmaz. Tek sorun transfer edilen çalışan yerine yeni eleman bulma ve seçme sürecinde yaşanır. Bunların yanı sıra transfer edilen kişi yeni işine uyumda güçlükler yaşayabilir. Ancak aynı kurumda olması avantaj olarak nitelendirilebilir.

### 3. 3. 1. 2. Dış Kaynaklar

Eleman ihtiyacı bazı durumlarda kurum içi kaynaklar yoluyla karşılanamayabilir. Bu durumda kurum dışı kaynaklara başvurmak gerekir.<sup>59</sup> Dış kaynaklara başvurma nedenlerine bakacak olursak;

- a) İşletme yeni kuruluyor ya da yaptığı yatırımlar nedeniyle büyüme gösteriyorsa örnek olarak bir bankanın yurt içi ve yurt dışında yeni şubeler açması nedeniyle işin gerektirdiği niteliklere sahip yeni çalışanlara ihtiyaç duyar. Kaliteli eğitimli pozisyona göre deneyimli çalışanlara ihtiyacı vardır.
- b) Yeni değişme ve gelişmeler sonucu teknik ve uzman elemanlara gereksinim duyuluyorsa dış kaynaklara başvurulur.<sup>60</sup>

---

<sup>58</sup>Akın, a. g. k. , s. 49

<sup>59</sup> Gürbüz, D. , ve Yaylacı, G. Ö. , İletişimci gözüyle insan kaynakları yönetimi, İstanbul, 2007, s. 11

- c) Dış kaynaklara başvurmanın nedeni tamamen psikolojik olabilir. Kuruma yeni dahil edilen bireyler kendilerini kabul ettirebilmek için büyük bir ölçüde çalışma göstermek verimliliği ve üretimi kişisel olarak arttırdığı gibi, diğer çalışanları da buna teşvik ederler. Bunun sonucu olarak çalışma temposunda artış yaşanır, kurum içerisinde de olumlu yönde stres meydana gelir.
- d) İşgücü arzının bol miktarda ve ucuz olduğu dönemlerde dış kaynaklara başvurulabilir. Bazı işletmelerde maliyeti yüksek olan elemanı işten çıkararak yerine ucuz işgücünü getirme yoluna gidebilirler. Fakat bu işletmeye kazançta sağlamaz.
- e) Yöneticilik kadroları için özellikle dışarı açılmanın faydaları vardır. Çünkü uzun yıllar kurum içerisinde kalmak yeterli değildir, bilgi deneyim ve eğitim gerekmektedir.
- f) Bir başka nedende iç kaynaklardan personel bulma ve seçmenin çatışmaya yol açması gösterilebilir. Özellikle üst pozisyonlara eleman yükseltilirken benzer görevlerde birden çok çalışan varsa ve bunlar içinden bir adayın tercih edilmesi diğerlerinin moral açısından olumsuz yönde etkileyebilme durumunda en geçerli yol dış kaynaklardan eleman bulunmasıdır. Dış kaynaklara başvurulması işe yakın ilişkiler nedeniyle oluşabilecek duygusal kararlar ve kayırcılığında önlenmiş olması sağlanır.
- g) Dış kaynaklar, iç kaynaklara oranla çok daha geniş bir eleman seçim olanağı sunar. İşe uygun gerekli yeterliliklere sahip çalışanı bulma şansı daha yüksektir.

Dış kaynaklar yukarıdaki nedenlerden anlaşıldığı üzere işletmelerin personel bulmada isteseler de istemeseler de zorunlu olarak başvurmaları gereken bir kaynaktır. Dış kaynakların başlıca avantajları ve dezavantajları bulunmaktadır.

---

<sup>60</sup> Sabuncuoğlu, a. g. k. , s. 84

Avantajlarına değinecek olursak;

- Adaylar yeni fikirlerin potansiyel kaynağı olmaktadır,
- Dış kaynaklı adaylar daha geniş deneyime sahip olabilirler,<sup>61</sup>
- Adaylar, rakip işletmeleri daha yakından tanımak imkânına sahip olurlar,
- Adaylar, yeni konularda uzmanlaşmış olabilirler.

Dezavantajları ise;

- İç kaynaktaki adayları gücendirmeye, çalışma heyecanları azaltılabilir,
- Dışarıdan gelen personelin örgüte uyumu zaman alabilir,
- Adayı bulma işlemi zaman alıcı ve pahalı olabilir.

Fındıkçı,<sup>62</sup> işletmelerin dış kaynaklardan eleman ihtiyacını sağlarken kurumun imajını desteleyecek nitelikli elemanlara önem vermesi gerektiğini dile getirmektedir. Dış kaynaklardan eleman ihtiyacı sağlanırken önemli olan hangi şekilde olursa olsun elemanların bulunması değil, uygun elemanların kabul edilebilir yöntemlerle sağlanmasıdır.

Dış kaynaklardan aday havuzu oluşturma olanağı çok yüksektir. Aday havuzunda artan aday sayısı ile istenilen profile uygun eleman seçme şansı da yüksektir. Birçok yöntemle dış kaynaklardan personel seçimi gerçekleştirilmektedir. Bu yöntemleri uygularken şirketler kendi bünyelerinde fonksiyonu yerine getirirken, bazen de profesyonel danışman kuruluşlardan yardım almaktadırlar. Dış kaynak yöntemleri aşağıda belirtilmiştir. Bunlar:

- a) İlan(Duyurular)
- b) Kişisel Başvurular(Doğrudan başvuru ve cv gönderme)

---

<sup>61</sup> Doğan, M. a. g. k. , s. 230

<sup>62</sup> Fındıkçı, a. g. k. , s. 74

- c) Tavsiyeler(Aracılarla başvuru)
- d) İnternet
- e) Özel istihdam büroları(Danışmanlık şirketleri)
- f) Eğitim kurumları
- g) İş kurumu
- h) İşgören kiralama
- i) Diğer yöntemler

#### a)İlan(Duyurular)

Okunan günlük gazetelere ve dergilere ilan verilerek ya da radyo ve televizyon aracılığı ile boş bulunan işler için işgören arama metodu sıkça kullanılan araçlardan biridir. Gazetelerin ayrı olarak sunulan insan kaynakları eklerinde iş arayan insanlara yardım eden ve işverenlerinde arayanlarla buluşmasını sağlayan ilanlar bulunmaktadır. Özellikle işlerin durgun olduğu kriz dönemlerinde basit ilanlarla personeli cezp etmek oldukça kolay bir işlemdir. En çok kullanılan ise gazete ilanlarıdır. Bu ilanların büyük bir titizlikle hazırlanması gerekmektedir. Aşağıda yer alan sorulara cevap bulmak gerekmektedir;

- İlanda ne gibi bilgiler yer almalı?
- Bu bilgileri nasıl ifade etmeli?
- İlan nasıl düzenlenmeli?

Verilen ilanların doğru, açık ve anlaşılır olması oldukça önemlidir. Bu duyurularda bir yandan çalışma yeri ve brans belirtilmeli, diğer taraftan ise, işin unvanı, sorumluluk ve çalışma koşulları açıklanmalıdır. Adaylarda aranılan özellikler açıkça belirtilmelidir. Bu tarzda yapılan duyurulara “açık duyuru” denmektedir. Ancak bazı işletmeler açık adres yerine sadece ilanda telefon numarasına yer vermektedirler. Bu tür duyurular ise “kapalı duyuru” olarak adlandırılmaktadır. Bu tarz duyurulara iş arayan bazı kişiler başvuru yapma isteği duymayabilirler. İdeal olan açık duyurulardır. İşletmenin adı ve adresi açıkça belirtilirse, hem adaylara güven duygusu aşılanmış, hem de işletme açısından reklam fırsatı yaratılmış olur.

Gazetelerde duyuruların yer aldığı yerlerde son derece önemlidir. En çok dikkat çeken yerler gazetelerde üst kısımlardır. Alt kısımlar ilgisiz, sol alt kısım ise duyuru bakımından en kötü yer olarak nitelendirilmektedir.

Özellikle son yıllarda gazeteler iş arayanlar için hafta sonları, ayrı olarak insan kaynakları ekleri vermektedirler. Küçük ve orta ölçekli işletmeler bu yöntemden oldukça faydalanmaktadır. Aşağıda verilen ilan örnekleri de hürriyet gazetesi tarafından yayınlanan insan kaynakları ekinde alıntılardır.

# LEANA TEKSTİL'e

- Çok iyi derecede İngilizce bilen
- Konfeksiyon İhracat pazarlama konusunda en az 5 yıl deneyimli
- Müşteri ilişkilerinde başarılı
- Yurtdışı seyahat engeli olmayan
- Ofis programlarını kullanabilen
- Esnek çalışma saatlerine uygun
- Yoğun iş temposuna ayak uydurabilecek

## İHRACAT MÜŞTERİ TEMSİLCİSİ

alınacaktır

Başvuruların [leana@leanatekstil.com](mailto:leana@leanatekstil.com) adresine özgeçmiş göndererek yapılması rica olunur.

**Tel: 0232 281 22 00 - Sarnıç-İzmir**

### ŞEKİL 2: Açık Duyuru Örneği

Kaynak: <http://7hurriyet-ik.com/ilan-orneklere.html>. 'den (21. 09. 2009) tarihinde alınmıştır.

Buradaki ilan açık duyurudur. İlanı veren firmanın adı, adresi ve telefonu açıkça belirtilmektedir. Ayrıca aranılan özelliklere yer verilerek gereksiz yığılmalarında önüne geçilmektedir.

**Tekstil Sektörünün Öncü Firmasına**

**CROSSROADS INVESTMENTS**  
We Job in Your Future

- ❖ Takım çalışmasına yatkın
- ❖ Yoğun iş temposuna ayak uydurabilecek
- ❖ Sektörde en az 2 yıl tecrübeli
- ❖ Askerliğini hizmetini tamamlamış

**SATIŞ TEMSİLCİLERİ ALINACAKTIR**

**Başvurularınız için : 0216 345 0 345**

### ŞEKİL 3. İlan Örneği

Kaynak: <http://7hurriyet-ik.com/ilan-orneklere.html>. 'den (21. 09. 2009) tarihinde alınmıştır.

Örnekteki ilanda da aranılan özellikler belirtilerek ilan verilmiştir. Dikkat çekici olması için aranılan pozisyon olan “satış temsilciliği” kısmı büyük harflerle ifade edilmektedir.

İşletmenin eleman bulmaya çalıştığı iş için piyasa şartlarını ve kendi yönetim felsefesinin bu şartlara ne derece uyup uymadığını bilmesi ilanların doğru bir şekilde hazırlanması açısından çok önemlidir.<sup>63</sup> Bu nedenle dikkat edilmesi gereken bir takım hususlar vardır. Bu hususların başında da işletme piyasasının farklı eğitim seviyeleri, deneyimleri olan potansiyel işgücünün beklentileri doğrultusunda analiz edilmesidir. İş arayan kişilerin dikkatini çeken faktörler araştırılmalı ve bunların ilanlarda bulunmasına özen gösterilmesi gerekmektedir.

---

<sup>63</sup> Gürbüz, G. Ö. , Personel Araştırmaları ve İş gören Seçme Süreci, İstanbul, 2002, s. 38

İlanları hazırlarken iş tanımları ve başarı etkenleri listeleri göz önüne alınmalıdır. Amaç bir yığın başvuru gelmesi değil, az sayıda olsa bile istenilen adaylara ulaşmaktır.

İlan hazırlarken tamamıyla profesyonel olmak gerekmektedir. Kalitesizce yazılmış ilanlar, kaliteli elemanlar üzerinde ters bir etki yaratır. Kalitesiz ilandan kasıt, ilanın belirsiz ve eksik olmasıyla insanı çekmemesidir. İlanlarda iş ve şirket güzel bir anlatımla ifade edilmelidir. Bazı şirketler misyonlarını ilanlara geçirirken, bazıları yalnızca “geleceğin xyz şirketinin bir parçası olun!” şeklinde bir ilan verirler. Kaliteli eleman sadece iş istemez, işe girmek için bir sebep isterler, yani yarar amacı güdülür. Bu yarar, insanları işe başvurmaya teşvik edecek herhangi bir yarardır. Olası maaş miktarlarının eklenmesi çok insanla irtibat kurma sıkıntısını ortadan kaldırır. Başvuruların ne şekilde yapılacağını da belirtilmesi gerekmektedir.

Bir ilanın tarzı ve formatı sürekli değişim gösterir. Bunun yanı sıra değişmeyen, evrensel kurallar söz konusudur. Bir ilan;

- Dikkat çekici
- İlginç
- Kısa
- Kesin
- Dili iyi
- Yasal olmalıdır.

—Dikkat çekicilik: Her ilan dikkat çekici olmalıdır. İşletmenin iyi bir imajı varsa işletme adı büyük harflerle yazılmalıdır veya görev adını büyük harflerle yazarak aranılan pozisyona dikkat çekmek gerekmektedir. Koyu bir çerçeve, şirket logosu veya resim, değişik tarz ve tonlarda baskı dikkat çekici öğelerdir.<sup>64</sup>

---

<sup>64</sup> Maitland, I. , "Personel Yönetimi", (Çev. Duygu Uğur), İstanbul, 1998 s. 31



—İlginçlik: İş arayan adaylar ilanı gördükleri anda okuma arzusu duymalıdır. İlgiyi nelerin çekebileceği iyi analiz edilmelidir. Ulaşmak istenilenler düşünülerek, onlara hitap edilecek bir ilan hazırlanmalıdır. Bir satış temsilcisi sattığı ürünleri tanımak isteyebilirken, farklı bir pozisyon için çalışacak olan kişilerin istekleri farklılaşmaktadır. Ayrıca “iyi bir fırsat”, “ideal çalışma saatleri” gibi ifadelerde ilgi çekiciliği olumlu etkilemektedir.<sup>65</sup>

—Kısalık: Uzun ve gereksiz ayrıntılarla dolu bir ilanı az sayıda iş arayan okumaktadır. Bu nedenle firmaların ilan hazırlarken, gereksiz olan ayrıntıları eleme yoluna gitmeleri gerekmektedir. Teknik sözcüklerin kullanılması, ilanı olumsuz etkileyebilir.

—Kesin: Uygun olmayan başvuruları engellemek, firmaya zaman ve para tasarrufu sağlamaktadır. Bunun sağlanmasındaki en önemli faktör ise kesin olarak istenilenlerin belirtilmesidir. Satış yardımcısı arayan bir firma, bu görevi yapacak olan kişinin düzenli olarak ağır kaldırması gereken bir durumu söz konusuysa bunu kesin olarak belirtmesi gerekir. Bu ayrıntı birçok kişi için başvuru yapmasını engelleyici unsur oluşturabilir. Ücret konusunda kesin ilanının faydası çok önemlidir. Yapılan “dolgun ücret”, “prim esaslı” gibi ifadeler birçok kişi tarafından yanlış yorumlanabilir.<sup>66</sup> Ücreti kesin olarak belirtilen ilalara cevap veren adaylar bu ücreti kabul etmiş olur buda işletme için fayda sağlar. Ücret belirtilmesi, gazete ilanlarında başvurulan yöntemlerdendir.

—Dilin iyi kullanılması: İmla ve noktalama işaretleri önemlidir. İlanın mantıklı bir düzen içinde ve belirli başlıklar altında hazırlanmış olması dikkat edilen unsurlardandır. Karmaşık olmayan cümleler ilanın daha kolay anlaşılmasına sebep olmaktadır.

---

<sup>65</sup> Caldwell, H. , Mükemmel Adayı Seçme: Atak Yöneticinin Rehberi, İstanbul, 1999, s. 59

<sup>66</sup> Maitland, a. g. k. , s. 32

—Doğruluk: İşe olan ilgiyi artırmak için bile olsa abartılı ve yanıltıcı olmaktan kaçınmak gerekir. İleride sorunlara neden olabilecek durumları engellemek için doğru ilanlar önem taşır. Ancak başvuran sayısını azaltmak için aranılan özelliklerde abartı yoluna giden işletmelerde söz konusudur.

—Yasallık: Yasal olmayan, rekabet yaratıcı sözlere ilanda yer verilmesi söz konusu değildir.

#### b) Kişisel Başvurular(Doğrudan başvuru ve cv gönderme)

İş arayan adaylar herhangi bir işletmenin eleman aranıyor ilanı olmadan da doğrudan işletmeye başvurup iş talebinde bulunabilirler. İşletmeye cv gönderip ya da gidip iş başvuru formu doldurabilirler. Her iki durumda da yapılan başvurular işletmenin insan kaynakları departmanı tarafından dosyalanır ve arşive alınır<sup>67</sup> ve böylece aday havuzuna dahil edilmiş olurlar.

Bu yoldan yapılan başvuruların bir takım sakıncaları bulunmaktadır. Başvuru esnasında istenilen nitelikteki bir iş her zaman boş olmamaktadır. Ekonomik kriz ve bunalımların yaşandığı dönemlerde özellikle doğrudan başvurular önemli yer tutar. İşletmeler açısından en kolay ve ucuz bir yöntem oluşu nedeniyle bu yol açık tutulmaktadır, fakat bazı işletmelerde ise kişisel başvurular dikkate alınmamaktadır.

Doğrudan yapılan başvuruda görülen en yaygın yöntem, cv olarak bilinen özgeçmiş bilgilerini içeren yazıların adaylar tarafından firmalara daha yaygın olarak e-mail ile gönderilmesidir. Cv hazırlanması ayrı bir bilgi ve düzen gerektirmektedir. Yeni mezun bir adayla, deneyimli adayın cv örneklerinde farklılıklar söz konusudur. Yeni mezun adayın hazırlanmış olduğu cv de aldığı eğitimler, stajlar ön plandadır. (Örnek için bkz. Ek-3) Deneyimli bir iş arayan için iş tecrübeleri, bilgisi ön plana

---

<sup>67</sup> Gürbüz, a. g. k. , , s. 40

çıkarılır. (Örnek için bkz. Ek-4) Sadece deneyim ve mezuniyet zamanlamasından ötürü özgeçmişlerde farklıklar olmaz. Başvuru yapılacak olan görev veya pozisyon içinde cv de farklılıklar yapılabilir. İşe göre ön plana çıkarılmak istenilen özelliklere öncelik verilmektedir. Daha önceden çalışılan işlere benzer bir işe başvuracaksanız, iş deneyimlerinizin ön plana çıktığı kronolojik özgeçmiş hazırlamak gerekmektedir.

Yeni bir iş dalında çalışmak isteniyorsa ve bu sebeple başvuru yapılıyorsa, yeteneklerin göz önünde bulunduğu işlevsel özgeçmiş örneği kullanılmalıdır. İngilizce cv hazırlanması bazı firmalar için olumlu karşılanmaktadır.

Özgeçmiş-cv aşamalarına değinecek olursak; öncelikle cv hazırlanması titizlik gerektiren bir konudur. Bireyin potansiyelini, yeteneklerini, eğitimini karşı tarafa doğru bir şekilde aktarması gerekir. Burada önemli olan, hazırlanacak cv'nin adayın başarıları ve özelliklerini kısa bir şekilde doğru bir biçimde yansıtmasıdır. Unutulmamalıdır ki işverenler kendilerine ulaşan binlerce cv içinde bir ayıklama yaparak, kendi pozisyonları ve kurumlarına uygun özellikleri en iyi yansıtan cv'leri seçerler. Bu nedenle cv, eleman seçim sürecinin bir başka ifadeyle elenme sürecinin ilk aşamasıdır.<sup>68</sup> Cv hazırlanmasında farklı teknikler kullanılmaktadır. Ancak bulunması gereken başlıklar söz konusudur. Bunlar<sup>69</sup>;

- ✓ Ad, soyadı,
- ✓ Doğum tarihi, yeri,
- ✓ Adres,
- ✓ İletişim bilgileri,
- ✓ Eğitim durumu,
- ✓ Yabancı dil(ler),
- ✓ İş tecrübeleri,
- ✓ Hobiler,

---

<sup>68</sup> Gürbüz ve Yaylacı, a. g. k, s. 128

<sup>69</sup> Gürbüz ve Yaylacı, a. g. k, s. 130

- ✓ İş ve kariyer hedefleri,
- ✓ Kişisel bilgiler.

Yer alan bilgilerin doğruluğu çok önemlidir. Daha sonrasında bu bilgilerin araştırılması sonucunda ortaya çıkacak doğru bilgiler, adayı zor durumlara sokabilir ve profesyonel anlamdaki imajını zedeleyebilir.

Özgeçmişlerin ayrılmaz bir parçası da kapak yazısıdır. İşletmeler açısından aday hakkında ilk izlenim oluşturması yönünden kapak yazısı önem taşımaktadır. Tablo 3’de kapak yazısı örneğine yer verilmiştir.

Bu örnekte, özgeçmişte yer verilmeyen bazı bilgilere detaylı olarak yer verilerek eleme esnasında dikkat çekicilik sağlama isteği söz konusu olmuştur. Onlarca başvuruyu değerlendirip sadece birkaç kişiyi mülakat için belirleyen işveren için de zaman kaybını önleyici iyi bir araç olup, adaya da özgeçmişte belirtilmeyen kariyer hedeflerinin ve kariyer açısından önem taşıyan bazı noktaların vurgulanması imkanı sağlar

Bunlara ek olarak firmalar eklenen klasik özgeçmişlere de önem vermektedirler. Burada önemli olan anlatım gücü ve dilidir. Klasik özgeçmiş, maddeler, bölümler halinde yazılmaz. Kompozisyon kurallarına uygun olarak cv de yer alan bilgiler düz metine aktarılır.

**Tablo. 3. Kapak Yazısı Örneği**

Sayın Yetkili,

[Kariyer.net](#)'te yayınlanan “İletişim Uzmanı” ilanınızla ilgileniyorum.

XYZ firmasında iki yıldır “İletişim Uzmanı yardımcısı” olarak çalışıyorum. Çalıştığım süre içerisinde birçok makale yazdım, konuk yazarların yazılarını organize ettim, her hafta basın bülteni hazırlayarak abonelerimize gönderdim. İsterseniz internette yer alan yazılarıma aşağıdaki adresten ulaşabilirsiniz:

URL [www...](#)

Direktörüm X' asistanlık ederken; yeni şirket ilkeleri belirlenmesi aşamasına araştırmalarımla destek verdim. Ofisteki iletişimin koordinasyonu, basın duyurularının hazırlanması gibi görevleri de üstlendim. Ofis içi iletişimi çevrimiçi platforma taşıma önerimin uygulanmasıyla şirkette iletişim hız kazandı. Birçok işi bir arada yaptığım için işin işleyiş sürecinde çok fazla tecrübe kazandım.

Zaman ayırdığınız için teşekkür ederim.

Ad Soyad ve İmza

Kaynak: <http://egweb.ege.edu.tr/~gd/egekariyer/cv2.doc>'dan (21. 09. 2009) tarihinde alınmıştır.

c)Tavsiyeler (Aracılar Başvurusu)

İş gören bulmada yaygın bir biçimde kullanılmakta olan araçlardan biride işletme içinden ya da dışından bazı kişilerin aracılığı ile işe alma yoluna gidilmesidir. Tavsiye yoluyla personel seçiminin yürütülmesi işletmelerde sıkça görülen bir yöntemdir. İşletmeyi ve doldurulacak işleri zaten tanıyanların önerileri, insan kaynakları yöneticileri için iyi bir kaynaktır.<sup>70</sup>

<sup>70</sup><http://www.yonetimonline.com/eleman-secme-ve-yerlestirme/183-Eleman-Adayi-Temin-Kaynaklari.html> (16. 05. 2010)

İşletmede çalışanlar boşalan işleri yakından takip ettiklerinden tanıdık ya da yakınlarının bu açık görevlere yerleştirilmesine aracılık edebilirler. Bu yardım iyi niyetli olmak koşuluyla işletme için olumlu olmaktadır. Bu yolla eleman bulmanın işletmeye yararları olduğu kadar bir takım sakıncaları da söz konusu olmaktadır.

#### Yararları;

- Referansla aday temin edilmesinin maliyeti yok denecek kadar azdır. Buda güncelliğini yitirmesini engellemiş olur,
- İş görenler işi iyi yapabilecek birilerini gerçekten tavsiye edebilirler,
- Bir işletmeye tavsiyeyle gelenler işletme hakkında ön bilgi sahibi oldukları için yaptıkları işe ve çevreye uyum sağlayabilmeleri, hiç tanımayanlara göre daha kısa sürede gerçekleşir,<sup>71</sup>
- İşletme çalışanları referans oldukları kişilerden kendilerini sorumlu hissedecekleri için emin olmadıkları kişileri önermeyeceklerdir.

#### Sakıncaları;

- Tavsiyelerin kötüye kullanılması mümkündür. Yakın gördükleri tanıdık ve dostların istenilen yetenekte olmamalarına rağmen, sahiplermiş gibi gösterebilirler. İşletmenin yararından çok kendi menfaatlerini düşünebilirler,
- Yanlış tavsiyeler sonucu verim düşüklüğü yaşanabilir,
- Çalışanlar arasında informel grupların oluşması, cinsiyet, din, bölge ayrımı yapılması mümkün olabilir,
- Baskı sonucu bu yöntemin kullanılması, kartvizitle iş bulma sonucu işe göre adam yerine adama göre iş bulunması işletmede sorunlara yol açabilmektedir.

---

<sup>71</sup> Okakın, a. g. k. , s. 48

#### d)İnternet

Küreselleşmeyle birlikte ortaya çıkan en önemli değişimlerden biri teknolojik gelişmelerdir. Bu nedenle günümüzde işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri ve rekabet avantajı sağlayabilmeleri, teknolojik gelişmeleri sürekli takip etmelerine bağlı olmaktadır. Teknolojik yeniliklerle ortaya çıkan ve önemli olgulardan biri de internettir. Teknoloji çağı olmamız nedeniyle hayatımızın her alanında olan internet personel seçiminde önemli bir paya sahiptir.

Günümüzde hemen hemen bütün kuruluşlar kendi web sitesini oluşturmaktadır. Kurum hakkındaki her türlü genel bilginin var olduğu bu sitelerde, şirketin insan kaynakları politikaları anlatılmakta ve adayların başvuru yapabilmeleri için iş başvuru formu yer almaktadır. Açık pozisyonlar ilan edilerek adayların başvuru yapabilmeleri sağlanmaktadır. Böylece aday havuzu oluşturulmakta ve özgeçmiş yolu ile ilk elemelerin gerçekleştirilmesi söz konusu olur.

Yayınlanan ilan sayesinde adaylar iş ilanı yapabilmekte ve yetkililerde ilanlara yapılan başvurular sayesinde ihtiyaç duyulan personeli bulabilmektedir. Sadece açık olan pozisyonlara başvuru yapılması söz konusu değildir. Firmalara genel başvuru adı altında yapılan başvurularla ihtiyaç duyulduğu zaman iş ve kişi arasında bağlantı kurulabilmektedir. Hazır olan özgeçmiş formatlarını adayların doldurmasıyla başvuru gerçekleşmiş olmaktadır.

İnternet kavramının ortaya çıkması ve farklı bir boyut kazanması ile internet iletişimi iş arayanların ufkunu tamamen geliştirmiştir ve sınırları tamamen ortadan kaldırmıştır. Globalleşmenin gereği olan karşılıklı bilgi alış verişini kariyer geliştirme aracı olarak kullanmaya başlamışlardır. Son yıllarda elektronik işe alımın hızlı bir biçimde yaygınlaştığı gözlenmektedir. Her geçen yıl internet üzerinden işe alım oranı artmaktadır.

İnsan kaynaklarının aday bulmada yararlandığı bir diğer elektronik yöntemde kariyer siteleridir. Hem adaylar için hem de kurumlara yönelik olarak hazırlanan bu

siteler aday bulmada şirketlere çok geniş bir aday havuzu sunmaktadır. Adaylar açısından da iş ilanlarına kolayca ulaşabilme ve başvuru yapabilme imkanı vermektedir<sup>72</sup> Birçok firma, iş ilanlarını kendi sitelerinde yayınladıkları halde, başvurunun anlaşılmalı olduğu insan kaynakları sitesiyle yapılmasını uygun görmektedir. Sitede yer alan ilana başvuru yaparken, insan kaynakları sitesine yönlendirme yapılır. Yapılan bir araştırmaya göre, iş arayanla ve işvereni buluşturan bu siteler, hem iyi elemanla buluşmayı, hem de adayların işletmenin web sitesini ziyaret etmelerini sağlamaktadır.

Bu sitelerde, adaylar ve kurumlar için ayrı bölümler bulunmaktadır. Aday tarafında genellikle adayların hazırlamaları için standart bir özgeçmiş formatı bulunmaktadır. Bazı siteler adayların kendi hazırlamış oldukları özgeçmişlerini de ekleme imkanı tanımaktadırlar. İş ilanlarını çeşitli kriterlere göre arama ve ilanlara yaptıkları başvuruları takip etme gibi bölümler yer almaktadır. Böylece adaylar sitede yer alan bütün ilanları görebilmekte ve istediklerine başvuru yapabilmektedir. İş arayanlar, çalışmak istedikleri herhangi bir ülke için, internet üzerinden ilan edilen pozisyonlara hızlıca ulaşarak, kariyer hedeflerini uluslar arası boyutlara bile taşıyabilirler.

Kurumlar tarafında ise genel olarak ilan hazırlama, bu ilana başvuran adayları görüntüleme, çeşitli kriterlere göre aday arama ve adaylara gerekli gördükleri cevap mektuplarını gönderme gibi bölümler bulunmaktadır.<sup>73</sup> Cevap mektuplarının çoğu, otomatik olarak başvurunun kabul edildiği ve incelemeye alındığını gösteren şekildedir. Aranılan özelliklerde olmayan adaylara, olumsuz olduğuna dair bilgi verici cevap mektupları gönderilmektedir ve başka bir pozisyon için uygun olunursa değerlendirmeye alınacağı bildirilir. Böylece adaylar, pozisyon için çağırılmayı beklemeyip, kendileri için uygun olabilecek başka bir açık pozisyonları arayış içerisine girerler. Kurumlar açısından da avantajları oldukça fazladır. Daha fazla kişiye ilanlarını duyurma imkanına sahip olurlar.

---

<sup>72</sup> İmer, H. N. , Türkiye’de Faaliyet Gösteren Yabancı Sermayeli Bankalarda İnsan Kaynakları Planlaması ve Personel Seçim Süreci (Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2002), s. 40

<sup>73</sup> Gürbüz ve Yaylacı, a. g. k. , s. 115



İnternette yer alan iş arama ve yerleştirme siteleri zahmetsiz ve uygun bir yöntemdir. Bazı ilanlarda eleman alacak olan firmanın adı verilmemektedir. Personel seçim işlemi danışmanlık şirketine verilmektedir ve bu danışmanlık şirketi ilanı verir ve süreci takip eder ve elediği adayları firmaya yönlendirir.

Birçok internet sitesi iş arayan kişilere ve eleman arayan kurumlara bu hizmeti vermektedir. Ancak insan kaynakları konusunda sıkça ziyaret edilen ve iş ve eleman bulma konusunda kapsamlı olarak faaliyette olan [www.kariyer.net](http://www.kariyer.net), [www.yenibiriş.com](http://www.yenibiriş.com) ve [www.secretcv.com](http://www.secretcv.com) örnek olarak gösterilebilir. Bunların dışında birçok firma internet üzerinden aday ve firmaları buluşturma görevi üstlenmektedir. İş arayanlar yeni ilanlara hemen ulaşabilmektedirler. İstedikleri iş alanında, şehirde, pozisyonda var olan işlere kolayca ulaşabilmektedirler. Bunun firmalar açısından da faydası oldukça fazladır. Firmalarda aradıkları anahtar kelimelerle ve veri tabanından ulaştıkları adaylarla iletişime geçip, başvuru yapılmamış olsa bile, adayı sınav veya görüşmeye davet edebilirler.

#### e)Özel İstihdam Büroları(Danışmanlık Şirketleri)

Firmalar gün geçtikçe sahip oldukları en etkin kaynağın “insan” olduğunu fark etmekte, insana yapılan yatırımın firmanın nihai ürün veya hizmete sağladığı katma değeri, o ürün veya hizmetin etkinliğini veya kalitesini artırdığını gözlemlemektedir.

Bu durumda insan kaynağının seçimi son derece kritik önem kazanmakta, eleman alımlarının büyük bir titizlikle yapılması zorunluluk haline gelmektedir. Bu noktada danışmanlık şirketleri, firmalara ihtiyaç duydukları profesyonelliği sağlamakta, firmanın ihtiyaç duyduğu birçok pozisyonda destek olmaktadır.

Günümüzde artık işgücü ihtiyacının karşılanmasında profesyonel olarak hizmet veren danışmanlık şirketlerinin önemi giderek artış göstermektedir. İş kurumu

dışında ancak ona bağılı olarak adayların bulunmasında ve seçiminde işletmeye danışmanlık etmektedir. Danışmanlık şirketleri işletmelerin eleman bulma ve yerleştirme ihtiyaçlarına yardımcı olmalarının yanı sıra, personelin eğitimi, işletmede organizasyonun yapılandırılmasına kadar birçok farklı ihtiyaçlara cevap verebilmektedir.

İşletmeler öncelikle ihtiyaç duyduğu personelin niteliklerini ve amaçlara uygun adaylara bulunması gereken özellikleri belirlemeleri gerekmektedir. Bu bürolar verdikleri hizmet karşılığında şirketlerden belli bir ücret talep ederler ve bu ücretleri bazen oldukça yüksek tutabilmektedirler.<sup>74</sup> Ancak çok iyi bir kaynak olması sebebiyle birçok eleman ve organizasyon bu kuruma başvurmaktadır. Bu kurumlar kendilerine başvuran adayları işverene göndermeden önce iyice araştırmaktadırlar, böylece firmaların yapacağı araştırmayı büyük oranda kolaylaştırmaktadırlar. Başvuruların toplanması, sınıflandırılması, yetkinlik ve beceri bazlı ön elemelerin gerçekleştirilmesi, görüşmelerin organize edilmesi, gerekli sınavların yapılması danışmanlık şirketlerinin sorumluluğundadır.<sup>75</sup> Şirketler tarafından danışmanlık bürolarına ne kadar yetki verildiğine göre sorumluluklar değişebilmektedir. Bu yöntemle işletmelerin eleman seçim sürecinde testlere tabi tutacağı, görüşmeye davet edeceği aday sayısında azalma yaşanır ve iş yükü azalmış olur, zamandan tasarrufta sağlanır.

Danışmanlık şirketlerinin yaptığı bir başka iş, gelen eleman ihtiyaçları ile ellerinde var olan elemanları karşılaştırmaktır. Bu süreç sırasında, kurumun söz konusu işine uygun elemanın belirlenmesi gerçekleşmiş olur. Bu süreç içerisinde işletmelerin aktif olarak denetim yapmaları gerekmektedir. Bu tür danışmanlık bürolarının yaptıkları profesyonel hizmetlerin ötesinde bazen “kelle avcılığı” olarak tanımlanan başka işletmelerden adam ayartma gibi etik kurallara pek uymayan bir

---

<sup>74</sup> Coşkun, M. , “Danışmanlık Firmalarının İş ve Eleman Bulma Sürecindeki Önemi”, <http://www.hrturkiye.com/index.php/danismanlik-firmalarinin-is-ve-eleman-bulma-surecindeki-onemi/> (16. 05. 2010)

<sup>75</sup> Gökçün, P. , Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları, İstanbul, 2002, s. 126

yöntem izledikleri görülür.<sup>76</sup> Özellikle aynı iş kolunda çalışan firmalarda olan bu tür yönetici transferleri işletmeler arasında hoş olmayan, sevimsiz ve negatif ilişkilerin doğmasına sebep olabilir. Buda tercih edilen bir durum değildir.

Türkiye de faaliyet gösteren özel istihdam büroları iş kurumu yasasına göre kurulur ve bu kurumun yasalarına bağlı olarak faaliyet gösterirler. Bu yasaya göre iş arayanlardan ücret talep edilemez. İş kurumuna bağlı olarak çalışan ve faaliyetine izin verilen özel istihdam kuruluşlarının sayısı oldukça fazladır.

#### f)Eğitim Kurumları

Eğitim kurumları da önemli bir personel seçme kaynağıdır. Eğitim kuruluşlarını bitirmek üzere olan öğrencilerin başarı ve kişilikleriyle ilgili bilgiler kurumlardan temin edilerek, bunların işletmeye müracaatı sağlanır ve içlerinden seçim yapılır.<sup>77</sup> Özellikle mesleki ve teknik konularda eğitim veren okullar ve yüksek okullarla kurulan ilişki, işletmenin gereksinim duyduğu personel adaylarının bulunmasına iyi bir kaynak oluşturur.<sup>78</sup> Özellikle batı ülkelerine baktığımızda bu kaynağın işletmeler tarafından oldukça iyi bir şekilde değerlendirildiği görülmektedir. Okulların birçoğu okul yönetimi tarafından örgütlenmiş olan işe yerleştirme merkezlerine veya öğrenci bürolarına sahiptirler. Bunlar işe yerleştirme imajını öğrencilere aşlamaktadır ve işe yerleştirme kolaylığını beraberinde getirmektedir.

Son yıllarda üniversiteler personel alımı açısından önemli kaynaklar arasında yer almıştır.<sup>79</sup> Düzenlenen “insan kaynakları fuarı” ve “kariyer günleri” ile katılan işletmeler hem ürünlerini, politikalarını, misyon vizyonlarını tanıtırken diğer bir

---

<sup>76</sup> Sabuncuoğlu, a. g. k. , s. 61

<sup>77</sup> Ertürk, M. İşletme Biliminin Temel İlkeleri, Kayseri, 1995, s. 246

<sup>78</sup> <http://www.mku.edu.tr/usefiles/personel%20bulma%20ve%20secme.ppt>(10. 05. 2008)

<sup>79</sup> <http://www.mku.edu.tr/usefiles/personel%20bulma%20ve%20secme.ppt>(10. 05. 2008)

tarafından da işletmeye maliyet unsuru teşkil etmeyen bir yöntemle eleman bulma şansını yakalamış olurlar. Ancak ülkemizde işletmelerin kariyer günlerine katımlı, Avrupa'ya göre daha düşüktür.<sup>80</sup> Öğrenciler de ileride girmek istedikleri işletmeler ve işlerle ilgili bilgi edinirler. Buda işletmeler için, bilinçli adaylar oluşturulması yönünden önem arz etmektedir.

Bunların dışında işletmeler zaman zaman işletme gezileri düzenlemektedirler. Böylece üniversite öğrencilerine, çalışılan ortamı, çalışma koşullarını tanıtarak, ileride aday olabilecek kişilere ön bilgi sunma imkanı sağlarlar. İşletme gezilerindeki asıl amaç, kişilerin çalışma ortamı ile ilgili kendi gözlemlerini yapmalarınıdır.

Personel seçiminde kullanılan bir diğer yöntemde staj olanakları sağlamaktır. Bu staj programları örgütlerin bazı özel projeleri gerçekleştirmek ya da mevcut işgücünü takviye etmek için kullanılmaktadır. Staj programları öğrencilerin kendi resmi eğitimlerinin bir parçası olarak ya da gönüllü olarak gerçekleşir. Bu programlarda genel olarak, yasal olan belirli bir miktarda ücret ödemesi yapılır.

Çoğu zaman bu öğrenciler gelecekteki personel adayı olarak organizasyona katkı sağlarlar. Bu programın yararı, işverenin öğrenciyi iş ortamında değerlendirebilmesi ve öğrenci için değerli bir deneyim kaynağı olmasıdır.<sup>81</sup> Burs verme ve başarılı öğrencileri yakın takibe alarak bünyeye kazandırmada uygulanan yollardandır. Ancak işletmede staj yapan bu kişiler, her zaman aynı işletmede çalışmaya başlamak istemezler. Böylece işletmeler, yaptıkları harcamalarının geri dönüşümünü alamamış olurlar. Bazı firmalarda ise, staj yapan öğrencilere getir-götür işleri yaptırılır, bunun ne firmaya nede öğrenciye bir katkısı yoktur. Sorumluluklar verilse bile, beklenen katkının bulunamaması ihtimalide söz konusudur.

---

<sup>80</sup> Uysal, G. İnsan Kaynakları Uygulamaları ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma (Doktora Tezi, Ankara, 2005 ), s. 36

<sup>81</sup> Akın, a. g. k. , s. 55

Üniversitelerin yanı sıra meslek kursları(örneğin bilgisayar, sekreterlik v.b. )veya sanat okulları, çırakçılık okulları tanıtım yapılabilecek merkezlerdendir. Bu merkezlerden de gerektiği zaman işgören temini yoluna gidilebilir.

#### g) İş Kurumu

Bu kurumda iş arayanlarla, personel arayanlar müracaat etmekte ve bu müesseseler yardımıyla iş arayan personele iş, personel arayan işletmeye de personel tedarik edilebilmektedir.<sup>82</sup> Devlet tarafından kurulan ve faaliyeti devam ettirilen iş kurumları, çeşitli nicelik ve nitelikte işgören arayan işletmelerle iş arayan elemanlar arasında aracılık görevi gören kurumlardır. Bu kurumlar daha çok mavi yakalılarının işe yerleştirilmesini amaçlamaktadırlar.

Ülkemizde önceki yıllarda İş ve İşçi Kurumu olarak hizmet veren kurum 25. 06. 2003 tarihi ve 4904 sayılı yasa ile İş Kurumu olarak değiştirilmiştir. Yeni yasada kurumun amacı şöyle tanımlanır: 2000 yılından önce iş ve işçi bulma, 2000 yılından sonra sadece iş ve işçi bulmayla kalmaksızın bu iş ve işçinin geliştirilmesi, işyerlerine mesleki alanda hizmetler verilmesi gibi alanlarda sorumluluklar üstlenmektir.<sup>83</sup>

Kurumun görevlerini özetleyecek olursak;

- a) İstihdamın korunmasına, geliştirilmesine ve işsizliğin önlenmesine yardımcı olmak, işsizlik sigortası işlemlerini yürütmek,

---

<sup>82</sup> Ertürk, a. g. k. , s. 246

<sup>83</sup> <http://www.sevgiadasi.com/iskur-iskurun-amaci-ve-iskurun-gorevleri>(13. 16. 2009)

- b) İşgücü piyasası verilerini derlemek, analiz etmek, yorumlamak ve yayınlamak,
- c) İş ve meslek danışmanlığı hizmeti sunmak,<sup>84</sup>
- d) İşverenden gelen işgücü taleplerini dikkate alarak vasıfsız olan işgücüne beceri ve meslek kazandırıcı mesleki eğitim kursları düzenlemek,
- e) İşçi isteme ve iş aramanın düzene sokulabilmesi için çalışmalar yapmak,
- f) Özürlü, eski hükümlü ve terörden etkilenenlerin işe yerleştirilmesine yardımcı olmak, böylece işletmelerin yasal istihdam etmeleri gereken personelin bulunmasını sağlamak,
- g) Özel istihdam büroları ile ülkemizde bulunan yabancı uyrukluların istihdamına ilişkin görevleri yerine getirmek,
- h) Özelleştirme sebebiyle işini kaybedenlere;
- İş kaybı tazminatı ödemek,
  - İşgücü eğitimi vermek,
  - İşe yerleştirmektir.

Yıllara göre İşkur'a başvuran ve işe yerleştirilen kişi sayılarına bakacak olursak Tablo 4'de bu rakamlara yer verilmiştir.

---

<sup>84</sup> Gürbüz, a. g. k. , s. 43

**Tablo 4. İşkur İşe Yerleştirme Oranı**

Yıllar	Başvuran sayısı	İşe yerleştirilen sayısı
2000	768. 368	185. 610
2001	327. 417	213. 998
2002	324. 760	125. 071
2003	557. 092	65. 398
2004	646. 182	76. 257
2005	156. 703	81. 685
2006	564. 388	85. 882
2007	656. 969	111. 375
2008	1. 275. 674	109. 595

Kaynak: www. iskur. gov. tr ‘den (21. 09. 2009) tarihinde alınmıştır.

Tabloda görüldüğü üzere başvuran sayısına oranla işe yerleştirme sayısı oldukça düşüktür. Özellikle son yıllarda iyice düşüş yaşanmaktadır. Buda bize İşkur’un kendisinden beklenen misyonu yerine getiremediğini göstermektedir. Günümüzde etkinliği daha da azalmaktadır.

#### h) İş gören Kiralama(Leasing)

İş gören kiralama, daha uzun süreler için statüde işgören istihdamını ifade eder.<sup>85</sup> Personel ihtiyacı olan işletme ile leasing firması arasında yapılan kiralama sözleşmesiyle ihtiyaç duyulan sayı ve nitelikte personel işe alınmaktadır. İşe alınan işgörenler aslında leasing firmasının kadrolu elemanlarıdır.<sup>86</sup> Bu şekilde personel temini özellikle işgücü maliyetleri ve devamlı statüde personel çalıştırmanın bir takım sakıncalarına sahip olmaması nedeniyle tercih edilmektedir. ” İş gören

<sup>85</sup> <http://www.mkdu.edu.tr/userfiles/personel%20bulma/%secme.ppt#27720>(01. 04. 2009)

<sup>86</sup> Yalçın, S. , Personel Yönetimi, İstanbul, 1985, s. 76

taşeronluğu“ adı verilen bu yöntemde, işgörenlere işletme sadece tek bir ücret ödemektedir. İşletmeler sosyal yardımlar, sigorta, vergi v. b. ile işten çıkarma durumunda tazminat ödememektedirler. İşgücü talebi daraldığında kiralanan kişilerin kolayca işten çıkarılması mümkün olmaktadır. İş gören kiralama yöntemi ile işletmeler aday araştırma ve personel seçimine daha az zaman ve para harcarlar. Bu yöntem kısa veya uzun süreli olarak geçici nitelikte işgücü ihtiyacını karşılamaya uygun ve daha ucuz bir istihdam biçimi olması gibi etkenlerin etkisiyle tercih edilmektedir. Üst düzey işler dışında birçok görevde bu yola başvurulmaktadır. Ülkemizde işgören kiralamasında en yaygın olarak güvenlik görevlisi kiralaması kullanılmaktadır.

#### 1)Diğer Yöntemler

Pek yaygın olmamakla birlikte dış kaynaklardan eleman sağlanmasında kullanılan birkaç kaynak daha bulunmaktadır. Örnek olarak bu kaynaklara; bazı sendikal kuruluşlar, mesleki örgütler gösterilmektedir.

### 3. 3. 2. Personel Seçme Teknikleri

İşgören seçimi, işletmede açık olan pozisyonlar için iç ve çeşitli yöntemlerle elde edilen dış kaynaklardan başvuran adaylar arasından, işin gereklerine en uygun kişi ya da kişileri seçmektir. İşletmenin gerek kendi personeline, gerekse dışarıya karşı, izlemiş olduğu personel politikasının olumlu görüntüsü, sağlam temellere ve ilkelere dayalı bir işgören seçim sistemiyle gerçekleştirilebilir. Objektif ilkeler esas alınarak yapılan işgören seçim süreci işletmeye karşı güven yarattığı gibi, adaylar arasından en iyisini seçmekle firmaya daha verimli bir çalışma olanağı verir.

Günümüzde çağdaş yönetim anlayışını benimseyen işletmeler, daha objektif ve bilimsel bir yaklaşımla işgören seçim tekniğini geliştirmişlerdir. Geliştirilmiş ve



uygulamada olan seçim süreci ve bu süreç içinde izlenen aşamalar her zaman ve her işletmede birbirine uymasa da, genel çizgileriyle genellemeler yapılabilir. İzlenen aşamaların her biri sürecin devam etmesi için karar verme durumunda olumlu geri dönüşlerin gerekliliğini göstermektedir. Olumsuz geri dönüş yaşanması durumunda adayın reddedilmesi gündeme gelmektedir ve sonuç itibarıyla ilgili başvuru askıya alınmaktadır.

### 3. 3. 2. 1. İş başvuru Formu Doldurma

Başvuru formu doldurulmasındaki amaç, başvuru sahibi hakkında en hızlı şekilde bilgi sahibi olmaktır. Başvuru formları, işletmenin ilgili kişi ve birimlerine aday hakkında bilgi gitmesine yardımcı olurlar. İş başvuru formu, işi gerektirdiği önceliklerle, adayın sahip olduğu özellikler arasında bir uyumun olup olmadığını araştıran bir tanıma aracı olmaktadır. Bu formlar, adaylarda daha ayrıntılı bilgileri yazılı olarak almak için kullanılan bir seçim aşamasıdır. Başvuru formu, nitelikleri, deneyimi ve işle ilgili olan hususları kapsayan istihdam bilgisinin temel kaynağıdır. Başvuru sahibi hakkında bir seri bilgi elde etmeye yönelik hızlı ve sistemli bir yaklaşım sağlamaktadır. Başvuru sahibini tarafından doldurulan bu formlarda adayın eğitim durumu, ücret beklentileri, üyelikleri, doğum yeri ve tarihi v.b. bilgiler araştırılır.<sup>87</sup>

Bu tür uygulama adayın özel yaşamına aşırı bir biçimde karıştığı için, adaylar üzerinde bir takım huzursuzlukları yaratabilir. Bu sebeple sıkıcı ve aşırı soru yönelmek yerine, tanıtıcı öz bilgilerin alınması amaçlanmalıdır, ayrıntılı bilgilere görüşme sırasında yer verilmelidir.

İşletme yönetimlerince iş başvuru formunun hazırlanışına fazlaca önem verilmemesi, harcamaların artacağı düşüncesinden kaynaklanmaktadır. Baskı ve

---

<sup>87</sup>Özkan, Ö., Personel Seçiminde Karar Verme Yöntemlerinin İncelenmesi (Yüksek Lisans Tezi, İzmir, 2007), s. 7

içerik açısından kötü düzenlenen ve kişiler tarafından yanlış anlaşılmalara yol açan açıklamaların yer aldığı formlar yüzünden işletmenin çevrede yanlış, olumsuz bir şekilde tanınması söz konusu olabilmektedir. Kâğıtların niteliği, baskısı ve düzeni adaylar üzerinde işlemenin broşürü ve reklam gibi etki yaratan faktörlerinden sayılmaktadır.

İş başvuru formları aynı zamanda;<sup>88</sup>

- a. Personel kayıtlarının tutulmasında,
- b. Görev yerlerinde gelecekte oluşabilecek boşluklar için çağrıda bulunulacak kişilerin kayıtlarının tutulmasında,
- c. İşgücü pazarının analizinde,
- d. İşletmenin halka ilişkilerinin geliştirilmesinde kullanılan araçlardır.

İş başvuru formu hazırlanırken dikkat edilmesi gereken noktalar şunlardır;<sup>89</sup>

- a. Form; yazı düzeni, dil ve içerik açısından rahat okunabilmelidir,
- b. Form, kurumun adaylar için ulaşmayı arzuladığı bütün bilgileri edinecek genişlikte olmalıdır,
- c. Form hazırlanırken, üst düzey yönetici ve birim yöneticilerinin görüşleri alınmalıdır,

---

<sup>88</sup> Özkan, a. g. k. , s. 7

<sup>89</sup> Fındıkçı, a. g. k. , s. 191

- d. Adayların iş başvuru formuna yazacakları bilgileri mümkünse doğrudan insan kaynakları merkezi'nin bilgisayarına girmeleri sağlanmalıdır,
- e. Formada başvuran adayın vesikalık fotoğrafına yer verilmelidir.

Başvuru belgelerinin içerik ve şeklinde, adaylardan istenilecek bilgilerin sayı ve niteliğine göre değişiklikler olabilmektedir. Başvuru formlarının yasal olmayan ve günün koşullarına uymayan soruları soyutlaması amacıyla dönemsel olarak gözden geçirilmesi zorunludur. Her örgüt açısından kalıplaşmış bir başvuru formu örneği yoktur. Ancak klasik başvuru formları da vardır. (Örnek için bkz. Ek-5) Bu formlar sayesinde firmalar, adayların aynı zamanda yazı yazma ve sorulara anlaşılır biçimde yanıt verebilme yeteneğini de ölçme imkânı bulurlar.

### 3. 3. 2. 2. Ön Eleme Görüşmesi

İş ilanı ve insan kaynağının duyurusunun yapılmasından sonraki süreç, adayın belirtilen süre içerisinde firmaya başvurmasıdır. Bu süreç firmanın ve adayın karşı karşıya geleceği ilk iletişim ve etkileşim ortamı olması sebebiyle önemlidir. Bu süreç görüşmecinin adayları değerlendirdiği kadar, adaylarında işletmeleri değerlendirebileceği bir aşamadır. Adaylar çalışma ortamı, çalışanların tavır ve tutumları, kullanılan teknoloji gibi durumları gözlemleyebilirler.

Bu görüşme gayet kısa olarak yapılır. Amacı; istenilen, aranan niteliklere sahip olmayanları ayıklamaktır.<sup>90</sup> Ön görüşme, başvuran adaylar ile işletmede görüşmeyi yapacak olan yetkili kişi arasında karşılıklı konuşma yoluyla yapılan kısa bilgi alış-verişinin yapılmasıdır. Ayrıntılara yer verilmeden yapılan ön eleme

---

<sup>90</sup> Yalçın, a. g. k. , s. 75

görüşmelerinde uygun olmayan adaylar elenir. Diğer bir tabirle, yoğun bir seçim süreci içine adaylardan hangilerinin alınıp hangilerinin alınmayacağına karar verilmesidir.

İnsan kaynakları yöneticileri, bu sürece katılan tüm adayları saygılı bir biçimde kabul etmek, başvuruları belirli bir saate göre düzenlemek, başvuru formlarının doldurulmasını sağlamak, görüşme ve başvurularda gizlilik ilkesine uymak zorundadırlar. İşletmelerin bu aşamaya gereken önemi göstermeleri gerekmektedir. Ön eleme görüşmeleri bir bakıma “nezaket görüşme”leridir. Adayların elenmesi ile sonuçlansın ya da sonuçlanmasın bir tür halka ilişkiler faaliyeti olarak değerlendirilmelidir. İnsan kaynağına gerçekten değer veren işletmeler süreç sonunda alınan kararı adaya mail ya da telefon yoluyla iletmekte ve adayların bilgi edinme ihtiyaçları karşılanmaktadır. Verilen cevaplar onur kırıcı nitelikte olmayıp, nazik bir biçimde kabul edilemeyişleri dile getirilmelidir.

### 3. 6. 2. 3. Seçim Sınavı

İnsan kaynakları seçiminde kullanılan araçlardan biride sınav tekniğidir. Seçim sınavları özel bilgilerin analizi için yapılan” bilgi ölçüm sınavı” veya “yeterlilik sınavı” adı altında toplanan sınavlardır.<sup>91</sup>Sınavlarda soruların işin özelliklerine uygun olması, adayın bilgi, yetenek ve dünya görüşünü belirlemeye imkan vermesi gerekir.<sup>92</sup> Seçim sınavlarının içeriğinin sınırlayıcısı ölçülecek özelliğin kendisi olmaktadır. Aranılan pozisyon için yabancı dil bilmek veya teknik bilgi gerekmekeyse sınavın içeriğini sınırlayacak unsurlar bunlar olmalıdır. İşe alınacak kişilerin diğer yollarla elde edilemeyecek olan özelliklerini ölçmek için kullanılmaktadırlar.<sup>93</sup> Seçim sınavı, yaygın olarak kullanılan bir araç olup ve görüşme ile birlikte kullanılmaktadır.<sup>94</sup>

---

<sup>91</sup> Akın, a. g. k. , s. 60

<sup>92</sup> Yüksel, a. g. k. , s. 112

<sup>93</sup> Can, H. , Genel İşletmecilik Bilgileri, Ankara, 1994, s. 241

<sup>94</sup> Sözen, a. g. k. , s. 18

Bir işletmede göreve başlayan kişinin çalıştığı işte başarılı olması sadece işini iyi bir biçimde yapmak istemesine bağlanmaz. Kişilerin, işletmelerde başarılarına sebep olan başka unsurlarda bulunmaktadır. Bunları açığa çıkaranlarda seçim sınavlardır. Seçim sınavlarının katkısıyla adaylar arasındaki kişisel farklılıklar ortaya çıkarılır, örgüt iklimine uyabilecek kişilerin bulunması kolaylaşmaktadır. Bu seçim aracıyla adaylar bilgi, yetenek ve özellikleriyle değerlendirilip işe uygun olanlar belirlenir. Bu evreyi başarıyla geçen adaylar işe alınabilecek nitelikte olan adaylardır. Bunların yanı sıra sınavların ikinci kez adaylara uygulanmasında aynı sonuca yakın bir değer vermesi güvenilirliğini göstermektedir. Seçim sınavları yazılı ve fiziksel olmak üzere ikiye ayrılmaktadır.

#### a)Yazılı Sınavlar

Soruların yazılı olarak sorulduğu sınav türüdür. Genellikle aday sayısının çok olduğu durumlarda adayları ön elemeye tabi tutmak amacı güdülen yapılmaktadır. İş kültürüne uygun sorulara yer verilmelidir. Amaç bilgi ölçmek olduğundan sorular nasıl cevap alınmak isteniyorsa o yönde düzenlenmelidir.

—Soruların işin özelliklerine uygun olması: Sınavların, istatistiksel olduğu kadar görünüşü ile de geçerliliğinin bulunması gerekir. Diğer bir deyişle personel adayları, sınavdaki soruların, işin özelliklerine uygun olduğu kanısında birleşmelidir. Sınavların, adayın başardığı görevlerin niteliklerini ve toplumsallaşabilir gereklerini kestiren sorulardan oluşması (toplumsal ilişkiler, güdüleme, liderlik gibi) beklenir; yani ağırlıklı olarak genel iş kültürüne yönelik sorular sorulmalı, iş ile ilgili olmayan sorulardan kaçınılmalıdır.

— Soruların açık ve anlaşılır olması: Kavram kargaşasına yol açacak nitelikte sorular sorulmamalıdır. Amaç bilgi ölçme olduğu için sınav soruları nasıl cevap alınmak isteniyorsa o yönde düzenlenmelidir.

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

#### b) Fiziksel Sınavlar

Bazı işler için fiziksel performans önem arz etmektedir. Bu tarz işler için yapılan sınavlara fiziksel sınavlar adı verilmektedir. Aday seçiminde kullanılmakta olan fiziksel sınavlar için üç temel ölçüt vardır;

- ✓ Adayın fiziksel kapasitesini ölçmek. Örneğin, "aday ayakta çalışabilir mi?" ya da "aday 30 kiloyu kaldırabilir mi?"
- ✓ Çalışanlar tarafından işletme hakkında daha sonra yapılabilecek işten dolayı fiziksel zarar gördüğü iddialarını engellemek. Örneğin, "adayda işletme kaybı var mı?"
- ✓ Varsa adaydaki hastalıklar tespit edilmelidir.<sup>95</sup>

#### 3. 3. 2. 4. Psikoteknik Testler

Genellikle büyük işletmeler işe alacağı personele değişik amaçlı birçok test uygulaması yaparak adayın işletmenin aradığı kişi olup olmadığını tespit etmeye çalışırlar. <sup>96</sup> Psikotekniğin özü, bireylerin bedensel ve düşünsel yeteneklerini, kişilik yapılarını, bilgi ve ilgi alanlarını analiz etmek, ölçmek ve işletmede iş-kişi uyumunu kolaylaştırmaktadır. İşletmeye girmek isteyenlerin ve işletmede çalışanların özelliklerini çok yönlü olarak tanımak çeşitli ölçüm araçlarıyla değerlemek

---

<sup>95</sup> Özkan, a. g. k. , s. 17

<sup>96</sup> Ertürk, a. g. k. , 247

amaçlanır. Bu tekniğin asıl amacı; bireyleri işe ve iş yerine uyarlamak, aynı şekilde işgörenlere yapabilecekleri işler arasından en iyi yapacakları işi yaptırmaktır.<sup>97</sup> Birçok yönetici ve uzman test yönteminin personel seçmede en emin yol olduğunu kabul etmektedir.<sup>98</sup> Testler aynı zamanda negatif olabilecek her şeyi önlemek amacıyla uygulanmaktadır.

Testler, sonucu sayısal olarak gösteren bir değerlendirme, karşılaştırma ve tahmin aracıdır. Bu testler; yetenekler, ustalık, ilgiler ve kişilik gibi beşeri nitelikleri sayısal terimlerle ölçmek için kullanılmaktadır. Bunların kullanılmasıyla, bir bireyin karşılaştırıldığı diğer bireylere göre sahip olduğu belirli bir özelliğin derecesinin ne olduğunu belirlemek mümkün olmaktadır.

Adaylara uygulanan testler sadece personel seçimi için kullanılmaz, testlerin diğer kullanım amaçları da vardır. Çalışanları mesleğe yönlendirme, personelin iş değiştirmelerini yapma, çalışanları terfi ettirme, eğitim programlarının etkinliğini hazırlama, eğitim için ihtiyaç duyulanları belirleme, personel için gerek duyulan tavsiyelerde bulunma diğer kullanım alanlarından bazılarıdır.

Personel seçiminde, testlerden yararlanmanın amacı, seçim süreci içerisinde yer alan diğer aşamalarda olduğu gibi adayın, işin gerektirdiği nitelik ve yetkinliklere ne ölçüde sahip olduğunu ortaya çıkarmak ve iş ile personel arasındaki uyumu sağlamaktır. Zihinsel ve bedensel yeteneklerinin gelişme süreci hakkında tutarlı bir tahmin yapılmaya çalışılır.<sup>99</sup> Psikoteknik testlerin kullanımı, işe alım sürecinde kullanılan diğer yöntemlere de katkı sağlamaktadır. Psikoteknik testler sayesinde, görüşmelerde değerlendirilemeyen zihinsel beceriler ölçülebilmekte, kişilik profilleri kullanılarak, görüşmelerin daha yapısal bir çerçevede uygulanması sağlanmakta ve geçerlilik düzeyi yükseltilebilmektedir. Ayrıca görüşmelere, kritik özelliklerine göre elenmiş ve sıralanmış adayların katılmasını sağlayarak görüşme yapılacak aday sayısını azaltmakta, seçim sürecinin maliyetini düşürmekte ve aday başına görüşme süresini uzatmaktadır.

---

<sup>97</sup> Sabuncuoğlu, a. g. k. , s. 99

<sup>98</sup> Erdoğan, İ. , İşletmelere Personel Seçimi Ve Başarı Değerleme Teknikleri, İstanbul, 1991, s. 55

<sup>99</sup> Sözen, a.g.k. , s.18

Psikolojik testler sayesinde çok yüksek başvuru alan pozisyonlarda geçerli ve adil bir eleme yapabilmekte; yönetici seçiminde, adayların pozisyonundaki davranışları öngörülebilmektedir. Bu sayede görüşmelerde benzer performans gösteren adaylar arasında daha doğru, objektif ve tarafsız bir seçim yapabilmektedir.<sup>100</sup>

#### a) İş Profiline Tespiti

Psikotekniğin temel amacı doğru işe doğru adam seçmektir. Bu nedenle öncelikle iş profilinin çıkarılması, daha sonra bir test bataryasının hazırlanarak adayın profilinin ortaya konulması ve iş ile işgören profilinin karşılaştırılmasını yapmak amaçlanır. Kişinin sahip olduğu bilgi, beceri, zihinsel ve bedensel yetenekler ile işin gerekleri arasında uyum olup olmadığı araştırılır.

#### b) Test Bataryaları

İş profilinin çıkarılmasından ve gruplamaların yapılmasında sonra sıra test bataryalarının hazırlık ve uygulama aşamasına gelir. Meslek gruplarına göre, farklı testlerin bir paket durumuna getirilmesine test bataryası denmektedir. Bu batarya içerisinde yer alan testler çeşitlidir. Test ile ölçme işlemi iki kategoriye ayrılmaktadır,

- Mevcut durumu ölçmeyi,
- Geleceğe ait kestirim yapmayı amaçlayan testler.

#### Psikoteknik Testlerin Kullanımında Dikkat Edilmesi Gereken Noktalar

İnsanların davranışlarını belirleyen karakteristik özelliklerini ölçmeye yarayan kişilik testleri, bu konuda formasyon almış uzmanlar tarafından

---

<sup>100</sup> Öztürk, Z. , Personel Seçim Yöntemleri ve Psikoteknik (Doktora Tezi, Ankara, 1994), s. 51



uygulanmalıdır. Burada sorun yalnız materyale verilen yanıtlarla ulaşılan sayısal sonuçlar değildir. Kişinin yanıt veriş biçimi, yanıt verme esnasındaki davranışları, beden dili gibi olguların ifade edilmesinde gözlenen duygularının da önemli olmasıdır. Dolayısıyla deneyimli bir psikoloğun bu süreçte rol oynaması gerekebilir.

### Testlerin Uygulanmasında Uyulması Gereken İlkeler

—İş Analizi İle Bağlantı Kurmak: Testlerin kullanım amaçlarının başarı ile gerçekleştirilebilmesi, işgören alınacak işin veya işlerin analiz edilmiş olmalarını gerektirir. Ölçümün yapılabilmesi, iş analizinin yapılmış olmasına bağlıdır.

—Güvenilirlik ve Geçerlik İlkesi: Testlerin uygulanmasında uyulması gereken ilkelerden birisi de kullanılmak üzere seçilmiş testin güvenilirliğinin ve geçerliliğinin sağlanmasıdır. Burada sözü edilen güvenilirlik, testlerin birkaç kez tekrarı durumunda elde edilen sonuçların tutarlılık derecesini yansıtır. Bir test yüksek bir güvenilirliğe sahipse, aynı koşullar altında aynı testle birden fazla teste tabi tutulan birey, yaklaşık olarak aynı puan elde edecektir.<sup>101</sup> Kuskusuz bir tutarlılık söz konusu değilse, kararların her defasında farklı puanlar ortaya koyan testlere dayandırılması sakıncalı olacaktır.

—Nesnellik: İyi bir testin, belirli bir görüşün öncüsü olmaması gerekir. Testin gerek madde içerikleri gerekse cevapların verilmesinde belirli bir görüşe yönlendirilmesine izin verilmemelidir. Ölçekler tarafsız olmalı, belli bir vasfın kapasitesini, bireyin tutumunu ya da kişiliğini ölçmelidir.

—Homojenlik: Bir test içindeki bütün bölümlerin aynı bireysel yetenek veya özelliği değerleyecek türden olması gerekir. Tek bir testle farklı işler veya olaylarla ilgili bireysel yetenekler ve özellikler değerlendirildiğinde, yorum güclüğü ortaya çıkacaktır. Bu bakımdan testlerin homojen özelliğe sahip olması zorunludur.

---

<sup>101</sup> Göktaş, S. , İşe Alım Süreci ve Bir Uygulama, İstanbul, 2009 s. 75

—Standardizasyon: Testin uygulama ve puanlama işlemlerinin değişmezliğini gösterir. Burada testin uygulanma ve ortam koşullarının, puanlama ölçütlerinin ve standartlarının benzerliği söz konusudur.

Testler, ölçmek istediği alana göre 4 ana gruba ayrılabilir;

a) Yetenek Testleri

Kişinin yeteneği, onun bir organizasyon üyesi olarak davranışını ve performansını etkileyecek çok önemi bir faktördür. Yetenek testlerinde zihinsel yetenek ve mekanik yetenek olmak üzere iki türlü yetenek ölçülmeye çalışılır. Yetenek testleri uygulamalı olabileceği gibi yazılı ya da sözlü bir şekilde de olabilir. Günümüzde yetenek testlerinin büyük bir kısmı, birçok bireysel yeteneği aynı anda değerlemeye yarayan test bataryaları şeklinde görülmektedir.<sup>102</sup>

aa)Zihinsel Yetenek Testleri(Zekâ Testleri)

Genel adaptasyon yeteneği olarak zeka tanımlanabilmektedir. Zihinsel yetenek testleri yardımıyla hafıza, problem çözme sürati, sözel kavrama, sayılarla ilgilenme ve benzeri yeteneklerin adaylardaki seviyesini saptama ve bu yönleri ile adaylar arası karşılaştırma yapma olanağı ortaya çıkacaktır.<sup>103</sup>

Kişilerin genel zeka düzeylerini analiz etmek amacıyla veya zekanın çeşitli yönlerini değerlendirmek istemiyle geliştirilen testlerin tamamı zeka testleri dilimi içinde toplanır.<sup>104</sup> Ancak bu testlerin her zaman gerçeği yansıttığını söylemek güçtür. Birkaç örneğine değinmek gerekirse;

---

<sup>102</sup> Erdoğan, a. g. k. , s. 56

<sup>103</sup> Erdoğan, a. g. k. , s. 57

<sup>104</sup> Doğan, Z. E. , Eleman Seçme ve Yerleştirme Sürecinde Kullanılan Psikoteknik Test Sonuçlarının Bireysel Performans Sonuçlarıyla İlişkisi(Yüksek Lisans Tezi, Bursa, 2004), s. 22

✓ Wechsler Yetişkin Zeka Testi

Bireysel olarak uygulanmakta olan bu test sözel ve performans olarak iki alt testten oluşmaktadır. Performans bölümü; sayısal semboller, resim düzenleme, resim tamamlama gibi testlerden oluşmaktadır. Sözel bölümü ise; algı-anlayış, benzerlikler, sözcükler gibi testlerden oluşur.

✓ Porteus labirenti

Kağıt üzerinde çizili basitten karmaşığa doğru giden labirent bulmacasından oluşan, sözlü cevaba dayanmayan görsel ve basit bir testtir.

✓ Alexander

Pratik zekanın ölçülmesi isteğiyle kullanılmaktadır. Kartlarda görülen şekillerin oluşturulması için verilen zaman içinde, iki ayrı renkteki parçaların kutu içinde kaydırılması esasına dayanır.

✓ Kohs Küpleri

Soyut örneklerden hareket ederek somut işlerdeki ilişkiyi yakalayabilme becerisini test etmek için yaygın olarak kullanılmakta olan testtir.

✓ Analitik Düşünce Testi

Özellikle beyaz yakalıların zihinsel becerilerini ölçmek için grup testi olarak sıkça kullanılan bir testtir.

✓ Açılım Testi

Çözüm bulma konumunda olan yönetici kademesine eleman seçmede yararlanılacak testlerdendir.

ab)Mekanik Yetenek Testleri(Beceri Testleri)

Bu testlerde el, kol, parmak gibi organlara bağlı olan beceriler, görme, işitme, tat alma gibi duylara bağlı yetenekler ortaya çıkarılmaya çalışılmaktadır.

b)Organizite Testler

Bireylerin görsel bellekleri ile hafıza yeteneklerinin ölçmeye yarayan testlerdir. Birkaç örneğine değinmek gerekirse;

✓ Bender-Gestalt Testi

Bireyin neyi, nasıl algılamakta olduğunu değil, ne şekilde kullandığını ölçen testtir. 9 kart üzerinde çizilmiş olan şekillerin teker teker kopyalanması istenir.

✓ Benton Görsel Bellek Testi

Kişinin idrak, dikkat ve tespitiyle gördüklerini hangi belleğe kaydetmiş olduğunu, ne kadar süre hatırlayabildiğini saptamak üzere kullanılmaktadır.<sup>105</sup> Hafıza ve dikkatin önemli olduğu çeşitli ilere eleman seçiminde kullanılır.

---

<sup>105</sup> [http://www.aktuelpskoloji.com/haber.pop.haber-id4080\(10.07.2009\)](http://www.aktuelpskoloji.com/haber.pop.haber-id4080(10.07.2009))

### c)Kişilik Testleri

Kişilik, bireyin toplumsal yapı içinde öz benliği ve saygınlığını yansıtır. Bu nedenle işletmeler yetenek ve becerilerin yanında kişilik özelliklerini de ölçmeye çalışırlar.<sup>106</sup> Bu testler ile bireylerin çeşitli durumlara nasıl tepkiler verdikleri öğrenilmeye, ölçülmeye çalışılır. Kişiliği belirleyen birçok faktör bulunmaktadır. Kişilik testleri özellikle yönetim görevlerine seçilecekler için tercih edilmektedir. Bu testlerle sorumluluk, önderlik, kendi kendini denetleme v.b. görev gerekleriyle, uyum, objektiflik, kararlılık gibi bireye ilişkin özelliklerin uygunluğunun saptanması amaçlanmaktadır.<sup>107</sup>

#### ca)Objektif kişilik testleri

Günümüz iş yaşamında birlikte çalışmanın, bir takım oluşturmanın önemi oldukça fazladır. İnsanların iyi ilişkiler içersinde çalışabilmeleri için karakterlerinin birbirine uyumlu olması gerekir. Uyumsuzluklar çatışmalara neden olabilir buda verimsizliğe ve iş memnuniyetsizliğine yol açabilir. Yönetimin hangi kişilik yapısında elaman aradığını belirlemelidir. Çeşitlerinden bazıları;

#### ✓ EPQ-Eysenck Kişilik Envanteri

101 sorudan oluşan, evet –hayır seçenekleri üzerine işaret koyarak cevaplanan, kullanımı kolay ve büyük gruplara yönelik olan bir kişilik envanteridir. Dışa dönüklük-içe dönüklük-nevratizim boyutlarını içermektedir. (Örnek için bkz. Ek-6)

---

<sup>106</sup> Akın, a. g. k. , s. 64

<sup>107</sup> Yüksel, a. g. k. , ss. 114-115

✓ Kaygı envanteri

İnsanın temel duygularından biri olan kaygının seviyesini ölçmek amacıyla bu envanter kullanılmaktadır. Bazı mesleklerde kaygı sebebiyle oluşan huzursuzluk performansı etkilemektedir. Bu test içinde bulunulan durum sebebiyle duyulan kaygı ile yapısal olarak kaygılı bir insanı ayırt edebilmektedir.

✓ Edwards Kişisel Tercih Envanteri

225 madden oluşan envanteredir. 15 farklı ihtiyacın kişideki önem derecesini ölçmeyi hedefler. Böylece işe uygunluk düzeyi için gerekli olan niteliklerin önem derecesi ortaya çıkmaktadır.

cb)İlgi Testleri

İlgi, bir kimsenin özel çaba göstermeden, dikkat ettiği, gözlediği, üzerinde durup düşündüğü ve keyif alarak sürekli yaptığı şeyler şeklinde tanımlanmaktadır. İlgi testleri sayesinde bireylerin iş seçenekleri işte ne kadar başarılı olabileceklerinden çok, ne kadar tatmin olacaklarını anlamaya çalışılır. Birkaç örnek şunlardır;

✓ MSQ-Minesota Doyum Envanteri

Yüz sorudan oluşan bu envanter insanın yaptığı işin onu hangi yönüyle tatmin ettiğini ya da tatmin olmasına neden olduğunu tespit etmeye yardım eder. Beş alternatifli cevaplanır. (işimin bu yönünden çok memnunum, işimin bu yönünden memnunum, ne memnunum nede memnunsuz değilim, işimin bu yönünden memnun değilim, işimin bu yönünden hiç memnun değilim) Cevaplar sonuca götürür.

✓ BİT

Çeşitli meslek grupları arasında ilgi duyulan alanı belirlemekte olan bir testtir. Bu testle ilgi duyuyorum denilen bir alana kişinin gerçekte ilgi duyup, duymadığı anlaşılır. Bu sayede de ilgi duyan elemanın işe alımı gerçekleştirilmiş olur.

cc)Projektif Kişilik Testleri

Belli bir uyarıcıya karşı kişinin tepkisi, algılaması ve yorumu bu tür testlerle analiz edilmektedir.<sup>108</sup> Birkaç örneği;

✓ Mürekkep Lekesi Testi

On tane, üzerinde beşi siyah beşi renkli mürekkep lekesi bulunan kartlardan oluşmaktadır. Kişilerden şekli bir şeye benzetmeleri ve ifade etmeleri istenir. Böylece bireyin belirsiz uyararı algımlarken, şeklin zihninde uyandırdığı çağrışımları cevaplamaı esasına dayanır. Yaygın olarak kullanılan testlerden biridir.

✓ Boier Cümle Tamamlama Testi

67 adet tamamlanmamış cümlelerden meydana gelmiş bir testtir. Uygulama yapılanlardan bu testleri tamamlamaları istenmektedir. İşe alınacak adayların belli konularda kişilik eğilimlerine ait bilgiler vermeleri halinde test bataryalarına dahil edilir.

---

<sup>108</sup> Sabuncuoğlu, a. g. k. , s. 104

#### d) Başarı Testleri

Başarı testleri, kişinin belirli bir işi ne ölçüde başarılı yaptığını belirlemek için kullanılır. Ölçülen bilgiler bireyin eğitim, yetiştirilme ve iş deneyimlerine dayalıdır ve testlerle bireyin edinmiş olduğu bu bilgi ve becerilerdeki maksimum başarısı ölçülmek istenir. Başarı testleri yazılı, sözlü veya uygulamalı olabilir. Yazılı ve sözlü testler açık, anlaşılır olmalıdır. Kavram kargaşasına yer vermemek için konunun ve test uzmanlarının ortak çalışmasıyla hazırlanmalıdır.<sup>109</sup>Başarı testlerinin işe doğrudan ilişkin davranışı sistematik olarak değerlendirmeleri nedeniyle en geçerli ve güvenilir oldukları benimsenmiştir.

#### 3. 3. 2. 5. İş Görüşmesi(Mülakat)

İş yaşamında seçim sürecinde en sık kullanılan ve yaşamımız boyunca da karşılaşacağımız en etkili yöntem iş görüşmesidir. Görüşme, belirli bir amaç için, normal olarak iki insan arasında yapılan yüz yüze konuşma veya sözlü karşılıklı etkileşimdir. İstihdam görüşmesi, görüşmeci ve aday arasında gerçekleşen bilgi alış verişidir.

İşletme için işgören adayının, aday olmaktan çıkıp kurumun çalışanı olması büyük ölçüde görüşmenin sonucuna bağlıdır.<sup>110</sup> Personel seçiminde görüşmeyi yapanlar üç soruya yanıt bulmaya çalışırlar;

- ❖ Aday işi yapabilir mi?
- ❖ Teklif edilen işi yapmak ister mi?
- ❖ Adayın diğerlerine kıyasla başarı oranı nedir?

---

<sup>109</sup> Yüksel, a. g. k. , s. 113

<sup>110</sup> Fındıkçı, a. g. k. , s. 196



Yüz yüze yapılan mülakat, adayın görünüşü, giyinişi, sesi gibi konularda mülakatı yapana fikir verir.<sup>111</sup> Mülakatın ehil kimselerce yapılması gerekmektedir.<sup>112</sup> Görüşmenin başarısı, görüşmeyi yapanın becerisine bağlıdır. Aday hakkında oluşan kanıları başvuru formundaki bilgilere dayandırmak mümkündür. Ayrıca görüşmeyi yapan kişi kendi önyargı ve kişisel kanıları neticesinde olumlu ve olumsuz fikirler içerisinde olabilir. Beğendiği bir adayı daha yüksek değerlendirirken, beğenmediğine tam tersini gerçekleştirebilir.

#### a) Türleri

##### a1) Hazırlık Durumuna Göre

Hazırlık durumuna göre planlı görüşme, plansız görüşme ve karma görüşme olmak üzere üçe ayrılır:

##### —Planlı Görüşme

Aday sayısının fazla olduğu zamanlarda görüşme daha önceden belirlenen bir planda, adayların tümüne aynı sorular yöneltilerek gerçekleştirilir. Bu tarz görüşmelerde format biraz katıdır, adaylara aynı şekilde davranılır, sorular önceden belirlenir, görüşmeyi yapacak olanlar dikkatle eğitilmiştir ve her bir aday önceden belirlenmiş bir dizi ölçek üzerinde değerlendirilir.<sup>113</sup> Zamandan tasarruf sağlayan görüşme türüdür. Ancak esneklikten yoksun oluşu ve adayların kişiliğini saptamada yetersiz oluşu dezavantaj oluşturur.

---

<sup>111</sup> Tortop, N. , Personel Yönetimi, Ankara, 1992, s. 40

<sup>112</sup> Yılmaz, a. g. k. , s. 107

<sup>113</sup> Glodwell, M. , "Rastgele Eleman Alımı Yapmayın" Leadership Excellence, Say 137, 2008 s. 16

4 aşamalı bir süreçle görüşme gerçekleştirilir. İlk aşamasında iş analizinden elde edilen bilgiler ışığında sorulacak sorular hazırlanır. İkinci aşamasında adayların hepsinin bu soruları cevaplaması gerekir. Üçüncü aşamada cevaplar puanlandırılır ve son aşamada mülakata katılanlar aralarında grup kararı oluştururlar.

#### — Plansız Görüşme

Ön hazırlık yapılmadan görüşmenin atmosferine göre yapılan görüşme tekniğidir. Bu tür görüşme tekniğinde görüşmecinin daha fazla çaba göstermesi ve uzmanlık becerisine sahip olması gerekmektedir.<sup>114</sup> Mülakatı yapan kişi soruları kendine özgü bir tavır sergileyerek sorup adayı değerlendirilir. Canlı, esnek, sıkıcı olmayan bir görüşme gerçekleştirilmiş olur.

Burada görüşmecinin asıl amacı adayın konuşma biçimini, olaylara yaklaşımını, kendisini ve fikirlerini savunma biçimini saptamaya çalışmaktır. Bu genel sorulara örnekler aşağıda verilmiştir.<sup>115</sup>

- Kendinizi bize anlatır mısınız?
- Gelecekle ilgili mesleki planlarınız nedir?
- Son işinizle ilgili bilgiler verir misiniz?
- Öğrenci iken hangi etkinliklere katıldınız, en çok nelerden hoşlanırdınız?
- Zamanınızı nasıl değerlendirmektesiniz, hobileriniz nelerdir?

Plansız görüşmeyi başarıyla gerçekleştirmek için görüşmecinin adayın konuşmasını kesmemesi, onunla tartışmaya girmemesi, iyi bir dinleyici olması gerekmektedir. Fakat bu yöntemin sonucunda önemli olan, görüşmecinin aday hakkındaki görüşüdür. Plansız görüşmelerde genellikle her görüşmecinin adayda biraz kendi özelliklerini aradığını söyleyebiliriz.<sup>116</sup>

---

<sup>114</sup> Gürbüz D, a. g. k. , s. 150

<sup>115</sup> Göktaş, a. g. k. , s. 107

<sup>116</sup> Urhan, S. , İşgören Seçiminde ve Performans Değerlendirilmesinde Karar Destek Sistemleri: Antalya Tekstil İşletmesinde Bir Uygulama(Yüksek Lisans Tezi, Antalya, 2006), s. 18

## —Yarı Planlı Görüşme

Bu çeşit mülakatta sorular önceden hazırlanır ancak mülakatı yapan kişi sadece bu sorulara bağlı kalmaz. Kendince uygun soruları da sorar ancak önceden belirlenmiş olan kriterlere bağlı olarak görüşmeyi gerçekleştirir.

Bu tarz görüşmelerde alınan bilgiler, standart görüşmelerde alınan bilgiler kadar güvenilir olmamakla birlikte, cevapların standart görüşmelere göre daha zengin ve sorularla daha alakalı olduğu gözlenmektedir.<sup>117</sup>

Adaylara yöneltilecek sorulara aşağıda örnekler verilmiştir:

- Gelecekteki mesleki planlarınız nelerdir?
- Neden bu çalışma alanını seçtiniz?
- Gelecek 5 yıl içinde ne yapmayı umuyorsunuz?

Adaylara başlangıçta bu sorular sorulmakta, alınan cevaplara göre gerekli ise ek sorularla farklı bilgiler elde edilebilmektedir. Yarı planlı görüşme, görüşmeciye ve adaya daha fazla özgürlük tanımakta; planlı görüşmenin getirdiği sınırlamaların etkileri giderilir. Yarı planlı görüşme, en sık kullanılan görüşme yöntemidir.<sup>118</sup>

### a2)Görüşülen Sayısına Göre

Görüşülen sayısına göre görüşmeler ikiye ayrılır; birebir ve grup görüşmeleridir.

---

<sup>117</sup> Özkan, a. g. k. , s. 34

<sup>118</sup> Urhan, a. g. k. , s. 19

## —Bire bir Görüşme

Adayla bir yetkili arasında gerçekleşen görüşmedir. Genel sorular sorularak adayın kendini tanıtmaması istenir. Adaylarda endişe ve huzursuzluğun en az olduğu görüşme türüdür. Adaylardan geniş bilgiler alınmaktadır.

## — Grup Görüşmesi

Bir veya daha fazla görüşmecinin birkaç adayla aynı anda görüşme yapmasıdır. Bu yöntemde farklı görüşme tekniklerinin kullanılması mümkündür. Örneğin, görüşmeci bir konuyu gündeme getirerek, adayların cevap verme tarz, tutum ve davranışları izlenir. Bu yaklaşım aynı zamanda adayların bir konuyu kendi aralarında tartışmaları istenerek kişiler arası ilişki kurma yeteneklerinin olup olmadığı konusunda yararlı bilgiler verir.<sup>119</sup> Zamandan tasarruf sağlayan bir görüşmedir.

### a3) Görüşmenin İşleyişine Göre

Görüşmenin işleyişine göre görüşmeler ikiye ayrılır; sıralı ve komisyon görüşmeleridir.

## — Sıralı görüşme

Bir adayın, birden fazla görüşmeci ile tek tek görüştüğü görüşme şeklidir. Aday sayısının az olduğu ve elaman ihtiyacının acil olmadığı durumlarda özellikle tercih edilmektedir. Burada mülakat yapan her kişi, söz konusu pozisyonun tek bir yönünü incelemektedir. İncelenen bu yön pozisyon için en önemli unsuru oluşturmaktadır.

---

<sup>119</sup> Bingöl, a. g. k. , s. 209

## —Komisyon Görüşmesi

Adaylar tek tek ortak bir komisyon karşısına veya jüri önüne görüşmeye çıkarlar. Komisyon üyeleri sırasıyla veya karışık sorular yöneltebilirler.<sup>120</sup> Ortak bir karar sonuç olarak çıkar.

### a4) Görüşmenin İçeriğine Göre

Görüşmenin içeriğine göre görüşmeler; baskılı görüşme, sorun çözme görüşmeleri, davranışsal eğilimi ölçen ve yetkinliklerine dayalı görüşmelerdir.

## — Baskılı Görüşme

Adayın dengesini nasıl koruyabildiğini, beklenmeyen olay ve durumlar karşısında tepkisinin nasıl olacağını ölçmek amacıyla yapılan görüşmedir. Görüşmenin amacından saptırılması ve adayın üstüne gereğinden fazla gidilmesi doğru değildir. Daha çok yönetici seçiminde kullanılan görüşme türüdür.

Baskılı görüşme, bir seçim görüşmesinden çok, durumsal test niteliğindedir. Bu tekniğin sakıncalı bir yönü; böyle bir işleme tabi tutulup sonuçta reddedilen adayların işletme hakkında olumsuz bir izlenimle ayrılma olasılığıdır. Bu ve benzeri duyguları silmek için görüşme sonunda bir açıklama getirilmesi zorunludur.<sup>121</sup>

---

<sup>120</sup> Sabuncuoğlu, a. g. k. , s. 108

<sup>121</sup> Göktaş, a. g. k. , s. 110

## —Sorun Çözme Görüşmeleri

Bu tarz görüşmede adaya bir sorun, vaka verilir ve bunu çözüp bir karar vermesi istenir. Adayların sorun çözümede izledikleri yöntemler, harcanan zaman, sergiledikleri tavırlar gibi hususlar değerlendirilmeye alınır. Çoğu zaman siz olsaydınız ne yapardınız gibi varsayımlarla geçen görüşme şeklindedir. Adayların verdikleri cevaplar ile çözüm yaklaşımları birlikte değerlendirilir. Adayın yaklaşımı ve çözümün tutarlılığı adayın bilgisi, sorun karşısındaki davranışı, fikrini savunusuna göre değerlendirilir. Bu yöntem değerlendirilecek olursak:

- Adaylar dar açıdan değerlendirilir,
- Adaylara sorulacak soruların belirlenmesi zordur,
- Kişilerin her konuya ilgi duyması söz konusu olamaz,
- Sorulan sorunlarla ilerde karşılaşılabileceği konular uyumlu olmalıdır.

## —Davranışsal Eğilimi Ölçen Görüşmeler

Yaratıcı ve abartılı cv yazma eğiliminin oldukça arttığı günümüzde, davranışsal eğilim görüşmeleri bir dizi “peki öyleyse kanıtla” sorusu içermektedir. Bunun arkasında yatan motivasyon, işverenlerin kendilerini sağlama alma isteğidir. Amaç çeşitli yeteneklerin kullanılmış olduğu örnek olaylardan yola çıkarak, kişinin gerçekten bu yeteneklere sahip olup olmadığını anlamaktır. Bu bakımdan cv ‘ler hazırlarken, en az iki tane örnek olay tanımlanmadığı sürece, “organizsyonel yeteneklerden” bahsedilmemelidir. Adaylar tarafından sahip oldukları yetenekleri konusunda yapılabilecek her türlü yorum için OGAS analizi yapılabilir.<sup>122</sup>

O=Karşılaşılan bir olay

G=Bu olayda üstlenilen rol/görev

A=Gerçekleştirilen eylem

S=Elde edilen sonuçlar

---

<sup>122</sup> Özkan, a. g. k. , ss. 37-38

Yetkinliğe dayalı mülakat, mülakatı yapan kişinin, adayın iş ile ilgili gerekli yetkinliklere sahip olup olmadığını tespit etmek amacıyla yönelttiği sorulardan oluşmuş bir mülakattır. Bireyin gelecekteki performansının en iyi göstergesi geçmişteki davranışları olduğu anlayışına dayanan yetkinlik bazlı mülakat tekniği bir yarı yapılandırılmış mülakat tekniği olarak değerlendirilebilir. Mülakat soruları önceden belirlenmiş olmakla ve her adaya aynı sorular aynı sırayla sorulmakla birlikte gerektiğinde görüşmeci adayın o yetkinlikle ilişkili olduğunu düşündüğü başka sorular da sorabilir.<sup>123</sup> Sorular, adayın o olayla ilgili olarak ne düşündüğü, ne hissettiği ya da yaptığını anlamaya yönelik sorular olmalıdır. Adayın verdiği cevaplarla yetkinlik profilinde yer alan yetkinlik tanımlarının ne oranda örtüştüğü anlaşılır.

Yetkinlik bazlı mülakatlarda adaylara geçmişteki performans düzeylerine ilişkin olarak;<sup>124</sup>

- a) Durumun / Görevin ne olduğu,
- b) Adayın nasıl davrandığı
- c) Durumun/olayın sonucunun ne olduğuna ilişkin sorular sorulur. Tüm mülakat soruları bu Durum-Görev / Davranış / Sonuç süreci baz alınarak hazırlanır.

#### b) Görüşme Süreci ve Uygulanması

Görüşmelerin etkili ve sağlıklı bir biçimde yürütülebilmesi için, insan kaynaklarının alanına giren her konuda söz konusu olduğu gibi belirli bir program ve süreç içerisinde ele alınması gerekmektedir.

---

<sup>123</sup> Solmuş, T. , “Yetkinlik Bazlı Mülakat Tekniği ve Değerlendirme Merkezi Uygulamaları”, <http://www.ikademi.com/insan-kaynaklari-planlama/826-yetkinlik-bazli-mulakat-teknigi-ve-degerlendirme-merkezi-uygulamalari.html> (18. 05. 2010)

<sup>124</sup> Solmuş, a. g. e. , s. 1

—Hazırlık aşaması: Görüşme öncesi ilk olarak hazırlık çalışmaları yapılmaktadır. Bu aşamada görüşmenin nerede yapılacağı, zamanı, kim ya da kimler tarafından hangi türle yapılacağı önceden belirlenir. Başvuru formalarında yapılan elemeler sonucu görüşmeye katılmasına karar verilen adaylar görüşmeye davet edilir. Amaçlanan sürecin sağlanması için, öncesi iyi planlama yapmak gerekmektedir. Görüşme yapmak için en uygun saat sabah saatleridir. Bir görüşme için en az 15 dakika, en fazla da 1 saat zaman ayrılmalıdır.

—Görüşme ortamı: Görüşme odası özel ve sesiz olmalıdır. Bu odada telefon olmamalı ve telefon görüşmesi yapılmamalıdır.

— Görüşmenin Uygulanması: Görüşme aşamasında görüşmeyi yapan kişiye düşen ilk görev adayın kendisini iyi hissetmesini sağlamaktır. Önce firma hakkında açıklayıcı bilgiler verilmeli ve genelde basit sorularla aday rahatlatılmalıdır.<sup>125</sup> Daha sonra adaya yöneltilecek kurnaz sorularla aday tanınmalıdır. Görüşmeci hangi yöntemi uygulayacağını bilinciyle sorularını sormalıdır. Sorulan bu sorular açık veya kapalı uçlu olabilir. Açık uçlu sorular, cevapları sınırlanmayan veya belirlenmeyen sorulara denir. Açık uçlu sorular görüşüleni daha fazla konuşmaya teşvik eder.<sup>126</sup> Tam tersi olarak da kapalı uçlu sorular, cevapları kısıtlayıcı niteliktedir. Evet– hayır tarzında yanıtlara yol açan sorulardır.

Sorulan soruların yöneltilmesi için izlenen yöntemler farklıdır. Bu yöntemlerden bazılarını değinecek olursak;

- ✓ Huni biçiminde sıralama: Genel sorulardan özel ve kısıtlayıcı sorulara doğru akış gösteren biçimdir. Açık uçlu sorularla başlar ve kapalı uçlu sorularla bitirilir.

---

<sup>125</sup> Okakın, a. g. k. , s. 62

<sup>126</sup> Özkan, a. g. k. , s. 45



- ✓ Piramit biçiminde sıralama: Tersine çevrilmiş huni gibi öznel sorularla başlanır ve açık uçlu sorulara doğru hareket edilerek tüme varım mantığı kullanılır.<sup>127</sup>
- ✓ Tünel biçimi sıralama: Soruların bütünü ya açık uçludur ya da kapalı uçludur.

Görüşmenin uygulanışında görüşmeyi yapana düşen birtakım görevler vardır. Bunlar;

- Görüşmeye başlarken yaklaşık bir süre belirlemek,
- Görüşmeci sevgi, saygı telkin etmeli,<sup>128</sup>
- Sorular teşvik edici olmalı,<sup>129</sup>
- Görüşmeci iyi bir dinleyici olmalı,
- Görüşme esnasında notlar almalı,
- Önyargından uzak durmalı,
- Bilgilerin gizliliği konusunda güvence vermeli,
- Adayı eleştirmekten uzak durmalı,
- Otorite kurmaktan kaçınılmalı,
- Açık, anlaşılır bir dil kullanmalı,
- Görüşmeyi kibarca bitirmelidir.

Bu görevlerin yanı sıra görüşmeciye düşen başka görevlerde vardır. Ön bilgi toplamadan görüşmeyi yapma gibi başka durumlarda söz konusudur.

---

<sup>127</sup> Sabuncuoğlu, a. g. k. , s. 110

<sup>128</sup> Koç, H. , İş ve İnsan İlişkileri, Ankara, 1991, s. 97

<sup>129</sup> Koç, a. g. k. , s. 97

### c)Görüşmede Soru Türleri

Öncelikle söylenmesi gereken en önemli faktör doğru soru sormanın önemidir. Doğru sorularla istenilenler elde edilmektedir. Soru türleri oldukça çeşitlidir. Ancak soru türleri genel olarak ikiye ayrılır. Bunlar; nesnel ve öznel sorulardır.

- Nesnel Sorular: Nesnel sorular da kendi içinde altıya ayrılır. Bunlar bilgi soruları, anlama soruları, uygulama soruları, analiz soruları, sentez soruları ve değerlendirme sorularıdır.

— Bilgi Soruları: Görüşme ve görüşülen arasındaki anlaşmanın temelidir. Görüşülenin belirli bir bilgisinin olup olmadığını belirler. Tüm bilgi sorularının etkinliği görüşmecinin amacı çerçevesinde değerlendirilmelidir. Amaç görüşülenin bilgi temelini belirlemekse, o zaman bilgi soruları yararlıdır.

— Anlama Soruları: Görüşülenlerin bilgi düzeyleri belirlendikten sonra, algılama düzeyleri ölçülebilir. Algılama düzeyleri de sahip oldukları bilgiyi, kendi sözcükleri ile anlatmalarını, çevirmelerini ve açıklamalarını isteyerek sınanabilir.

—Uygulama Soruları: Görüşülenlerin daha fazla düşünmelerini gerektirir. Bu tarz soruların geniş alanları söz konusudur. Karşılaşılan sorunlarda sahip oldukları bilgileri uygulayabilme yetenekleri açığa çıkarılmak istenmektedir.

— Analiz Soruları: Analiz soruları görüşülenlerin bilgiyi nasıl organize ettikleri ve nasıl düşündüklerini anlamak için kullanılmaktadır.

—Sentez Soruları: Görüşülenin kendine özgü yönlerini açığa çıkarmak için kullanılan sorulardır. Alınan cevaplar, kişinin kendi deneyim, bilgi ve düşüncelerinin sonucudur.

—Değerlendirme soruları: Her düzeyde kullanılan sorulardır. Nesnel ve öznel sorular arasında köprü hizmeti görür.

- Öznel Sorular: Öznel sorular da kendi içinde beşe ayrılır. Bunlar dikkat etme soruları, ilgi soruları, değer yargıları soruları, örgütleme soruları ve niteleme sorularıdır:

—Dikkat Etme Soruları: Sorulan sorulara karşı dikkat oldukça önemlidir. Dikkat yeteneğini ölçmeye yönelik sorular için gereklerine göre yöneltilmektedir.

—İlgi Soruları: Soruları algılama ve yanıt şekilleri, ilgili olup olmadıkları hakkında bilgi verebilmektedir.

—Örgütleme Soruları: Örgütleme soruları görüşülenlerin değer sistemlerini ortaya çıkarmak için kullanılır. Genellikle kişiye bir şey yapıp yapmadığını, bir eylem önerip önermediğini, bir plan yapıp yapmadığını, sonuç çıkarıp çıkarmadığını sorarak başlar.<sup>130</sup>

—Niteleme Soruları: Bu tür sorular nesnel verileri elde etmek için sorulan sentez ve değerlendirme sorularına benzemektedir. Niteleme soruları genellikle görüşülenlere belirli bir durumda ne yapmaları gerektiği veya ne yapacaklarını sormakla başlar. Bu tür sorular adayların daha güçlkle cevaplayacağı sorulardır.

Örnek görüşme sorularına değinecek olursak;<sup>131</sup>

- Mesleki hedefleriniz nelerdir?
- Stresle nasıl başa çıkarsınız?
- Neden işinizi değiştirmek istiyorsunuz?
- İş dışında ne gibi etkinlikler içerisindeyiz?

---

<sup>130</sup> Mortland, a. g. k. , s. 51

<sup>131</sup> Özkan, a. g. k. , s. 52

- On yıl içersinde nerde olmak istiyorsunuz?
- Kolayca sıkılan birimisiniz?
- Rutin işlerden hoşlanır mısınız?
- Spor yapmaktan hoşlanır mısınız?
- Şartlara uyum sağlayabilir misiniz?
- Kendinizi tanımlarsınız?
- En son bitirdiğiniz eğitim kurumu nedir? V.b.

#### d)Görüşmenin Değerlendirilmesi

Görüşme yapılan her adayın özellikleri farklıdır. Adaylar arasında karşılaştırma ve değerlendirme yapmak üzere görüşmeyi yapan kişi tarafından aşağıdan görüşme değerlendirme formu doldurulmalıdır. (Örnek için bkz. Ek-7) Toplam puanlar adaylar arasında karar verme işleminde önemli bir yere sahiptir. Uygun aday var mı? Eğer yoksa beklenti düzeyimiz mi yüksek diye düşünülmesi gerekmektedir.<sup>132</sup>

#### e)Görüşme Hataları

İş görüşmesini gerçekleştiren yetkili kişinin, bazı öznel fikirlerinden kaynaklanan bir takım sorunlar mülakatlarda oluşabilmektedir. Bunlar;

—Benzerlik hatası: Kendilerine çeşitli nedenlerle benzerlik gösteren adaylara yakınlık duyma söz konusu olabilir. Aynı okulu bitirmek, aynı ilgi alanlarına sahip olmak gibidir. Bu adaylar için daha olumlu düşünebilirler.

---

<sup>132</sup> Mortland, a. g. k. , s. 52

—Zıtlık hatası: Aynı pozisyon için birçok adayla görüşme yapmak ve bilinçli ya da bilinçsiz olarak, onları birbirleri ile karıştırmak sık sık karşılaşılan bir durumdur. Bununla beraber, adaylar birbirleri ile değil, işletmenin başarılı bir aday için oluşturmuş olduğu standartlarla karşılaştırılmalıdır. İki yetersiz adayla, vasat bir adayın ardından görüşme yapıldığını varsayarsak, adaylar arasındaki zıtlıktan ötürü, vasat aday yanlış bir şekilde mükemmel olarak görülecektir. Bu tür bir yanlış değerlendirme, zıtlık hatası olarak adlandırılmaktadır.<sup>133</sup>

— Olumsuz Bilginin Baskın Çıkması: Görüşmeciler, görüşme süresi içerisinde sahip olduğu olumsuz bilgileri olumlu bilgilere oranla daha çok akıllarında tutma eğilimindedirler.

— Irk, Cinsiyet ve Yaşla İlgili Önyargılar: Görüşmeci, ırk, cinsiyet veya yaşla ilgili duruma karşı ön yargıya sahipse görüşmecinin kafasındaki düşünceye sahip olmayan adaylar maça yenik başlamaktadır.<sup>134</sup>

—Hale Etkisi: Bazen bir görüşmecinin, adayın tek bir pozitif boyutuna ilişkin izlenimi(görünüş, bir tek görevdeki performans, ya da altyapı) görüşmecinin genel izlenimini önemli ölçüde şekillendirebilir.<sup>135</sup>

—Eksik Dinleme ve Hatırlama: Görüşmecinin adayı eksik dinlemesinden veya adayın verdiği cevapları not almamasından dolayı adayla ilgili bazı şeyleri unutabilir. Buda yanlış izlenimlere yol açmaktadır.

### 3. 3. 2. 6. Değerleme Merkezleri

İnsan kaynakları yönetiminde kullanılan değerlendirme merkezleri yöntemleri uygulamaları, kişilerin mevcut ve potansiyel yetkinlikleriyle ilgili detaylı ve objektif

---

<sup>133</sup> Göktaş, a. g. k. , s. 122

<sup>134</sup> Özkan, a. g. k. , s. 54

<sup>135</sup> Göktaş, a. g. k. , s. 123

bilgi edinilmesi amacıyla birden çok ve farklı değerlendirme tekniğinin kullanılmasını kapsamaktadır. İş görüşmesinin yapıldığı sonrasında yetersiz bulunan adaylar elenecek, yeterli bulunanlar ise değerlendirme merkezi çalışmalarına katılacaktır. Bu merkez bazen işletmenin, bazen de işletme dışında personel seçme kurumunun bünyesinde oluşturulur. İşe alım aşamalarında kullanılan bu merkezler, uygun profile sahip aday havuzundan, aranan pozisyonun özelliklerine uygun adayların belirlenmesini ve işe alım kararının verilmesine neden olur.

Değerleme merkezi aşamalarına bakacak olursak;

#### a)Proje planlama ve hazırlık

Birinci aşamada kurumun strateji ve beklentilerine göre proje planı oluşturulur ve bu proje ekibinde yer alacak çalışanlar belirlenir. Danışmanların ve insan kaynakları pozisyonlarında çalışanların iş birliği içinde olmaları önemlidir. Öncelikle görev ve sorumluluklar net olmalıdır.

#### b)Değerlendirme Merkezi Tasarımı

İkinci aşama olan tasarımda yetkinlik kavramı büyük önem taşımaktadır. Belirlenen yetkinliklerin sınırlarında tasarlama yapılır ve dokümanları oluşturulur. Sürecin en önemli özelliği, adayların performanslarını oluşturan iş benzeri ortamlarda simülasyonlarla gözleme olanağı sağlamasıdır. Bu simülasyonlar temel olarak grup çalışması, rol oyunu, vaka çalışması, gelen evrak çalışması, yetkinlik bazlı mülakat ve psikometrik testler gibi farklı uygulamalardan oluşmaktadır.<sup>136</sup>

---

<sup>136</sup> Yalın, D. , İnsan Kaynaklarında Yeni Eğilimler, İstanbul, 2005, s. 26

- Grup çalışması

Belirli bir süre içerisinde çözmeleri için bir problem veya vaka bir grup adaya verilmektedir. Katılımcılardan öncelikli olarak bireysel olarak hazırlanmalarını, daha sonrasında ise aralarında verilen problem üzerine tartışıp, son olarak bir grup raporu hazırlayıp sunmaları istenmektedir. Problem çözme yeteneklerinin yanı sıra, kişiler arası ve liderlik becerileri değerlendirilir.

- Rol oyunu

Rol oyununda örneğin, satış elemanı almaya veya satış müdürü ve yöneticilerinin yetkinliklerini ölçmeye yönelik bir değerlendirme merkezi kuruluyorsa; katılımcı satış müdürünü, danışmada farklı talepleri olan bir müşteriyi oynar, o zor müşteri karşısında işi başarı ile nasıl gerçekleştirmesi gerektiğini gösterir.<sup>137</sup>

- Vaka Çalışması

İş üzerine var olan bir problem verilerek vaka çalışmasında katılımcılardan konu ile ilgili görüşleri ve çözüm önerileri istenmektedir. Bu sistem yazılı veya sözlü olarak gerçekleştirilebilir.

- Evrak çalışması

Bu çalışmada katılımcıya evrak kutusunda birikmiş çağrı, mail ve şikayetlerden oluşan bir dosya verilmektedir. Az bir süre içerisinde bunları değerlendirmesi ve bunlarla ilgili gerekli kararları alması istenmektedir

---

<sup>137</sup> Yalın, a. g. k. , s. 27

### 3. 3. 2. 7. Referans Kontrolleri

Başvuruda bulunan adaylar işe girme isteklerinden ötürü kendileri hakkındaki bazı bilgileri abartabilirler, hatta yanlış bilgi bile verebilirler. Bir adayı işe almadan önce verdiği bilgilerin doğru olup olmadığını araştırmak çok önemlidir. Organizasyonların bu konuda yararlanabileceği kaynaklardan biri referanslardır.<sup>138</sup> Yetkili kişiler işletmeye girmek isteyen adaylara ilişkin olarak bir referans araştırması yapabilirler.

Doğru bilgiler alabilme ya da tamamlayıcı bilgilere sahip olabilmek için daha önceden çalışılan yerdeki yöneticileriyle ya da referans olarak gösterdikleri kişilerle görüşme yapabilirler. Verilen referanslardan gelen mektupların pek fazla önemli olduğu söylenemez. Bu tarz mektuplarda genellikle iyi adam imajı çizilir. İnsan ilişkilerinin kişiselleştiği ülkemizde bu mektupları yeterince titiz bir biçimde kullanıldığını söylemek oldukça güçtür.<sup>139</sup> Kişilerin, tanıdık ve dostlarını kırmayıp hatır için kolayca referans mektubu gönderdiklerini unutmamak gerekir. (Örnek için bkz. Ek-8) Bu nedenle mektup istemek yerine referans verilen kişilere doğru ilişki kurmak, yüz yüze veya telefonla görüşmek daha doğru ve değerli bilgilere ulaşılmasını sağlar.

Referans istemeden o dalda çalıştığı kuruluşlarda birilerini göstermesine dikkat edilmelidir. Buna rağmen genellikle firmalar elemanları hakkında işe giriş ve ayrılış tarihlerinden başka bilgi vermek istemezler.<sup>140</sup> Birçok şirketin, eski elemanlarıyla ilgili bilgi vermeme gibi bir politikası vardır. Bu sorun aşmanın kesin bir yolu referanslarıyla görüşmesi için adayı devreye sokmaktır. Adaydan eski yöneticisiyle görüşmek için yardım istemesi gerekir.<sup>141</sup>

---

<sup>138</sup> Palmer, M. ve Winters, K. , İnsan Kaynakları, (Çev. Doğan Şahinler), İstanbul, 1991, s. 81

<sup>139</sup> Can, H. , a. g. k. , s. 272

<sup>140</sup> Can, H. , a. g. k. , s. 273

<sup>141</sup> Murphy, M. , "Eleman Seçiminde Zekanızı Kullanın" Leadership Excellence, sayı. 129, 2007, s. 16



Referanslardan elde edilen bilgilerin güvenli bir dosya da saklı tutulması gerekir. Referans bilgileri asla açığa vurulmamalıdır. Ayrıca referans bilgileri subjektif olabilir. O nedenle verilen bilgilere çok güvenmek gerekir. Ancak çalıştığı birkaç firmadaki ilgili kişilerle yapılan görüşmelerde alınan cevaplar benzerlik gösterilirse otak bir kanıya varılabilir.

### 3. 3. 2. 8. Son Görüşme

Seçim kararı verilmeden, adayla son kez görüşme yapılması gerekmektedir. Bu görüşmenin amacı, aşamalarda elde edilen bilgilerin birleştirilmesi ve açık olmayan veya gözden kaçan konuların berraklaştırılmasıdır.<sup>142</sup> Bu görüşmeye açık işin bulunduğu bölüm yöneticisinin katılması gereklidir. İnsan kaynakları departmanının kurmay ilişkisi gereği adayı bizzat yönetecek ve doğrudan çalıştıracak olan ilk amirin onayının olması şarttır.

İlk amir, işi daha iyi tanımakta ve biriminde çalışan diğer astların uyum durumlarını ve yapılarını yakından bilmektedir. İşe alınacak kişinin çalışmasından, başarı ya da başarısızlığından bizzat sorumlu tutulacaktır. Bu yüzden aday hakkındaki tüm bilgiler kendisiyle paylaşılmalıdır ve görüşürülmelidir. Böylece adayın ilgili birime uyum sağlayıp sağlayamayacağına, o birimde ifa edilen görevlerin aday tarafından yürütülüp, yürütülmeyeceğine daha gerçekçi olarak karar verilebilir.<sup>143</sup>

Son görüşmede amirlerin, genel olarak adaylara verdikleri bilgileri sıralayacak olursak;<sup>144</sup>

- Genel hatlarıyla bir iş gününde o işte yapılacak görevler,
- İşletmenin vizyonu ve değerleri,

---

<sup>142</sup> Can, H. , Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara, 2001, s. 121

<sup>143</sup> Bingöl, a. g. k. , s. 25

<sup>144</sup> Gürbüz, a. g. k. , s. 51

- İşin zor tarafları,
- İşin kolay yönleri,
- İşte ilerleme olanakları,
- İşin sağlayabileceği maddi imkanlar,
- İşin gerekleri; seyahat, fiziksel gerekler, vardiya, fazla mesai gibi.

### 3. 3. 2. 9. Sağlık Kontrolü

Sağlıklı bir işgöreni istihdam etmek bütün işletmeler için oldukça önemlidir. Bu amaç doğrultusunda işletmeler işe yeni başlayacak elemanların bir sağlık taramasından geçmesini istemektedirler. Sağlık kontrolü, adayların fiziksel ve ruhsal açıdan durumunu tespit edip, herhangi bir sağlık sorununun olması durumunda bunun ortaya çıkarılması nedeniyle gerçekleştirilmektedir.

Personel seçme sürecinin bu aşamasında aday personelin sağlık durumunun işin gerekleriyle uygun olup olmadığı belirlenmektedir. Bu amaçla adaylar örgütte çalışan hekimler ya da diğer sağlık kurumları tarafından sağlık muayenesinden geçirilerek ilgili işte çalışabilmek için gerekli sağlık koşullarını taşıdıklarını gösteren sağlık raporu almaktadırlar. Sağlık incelemesi sadece personel seçimi amacıyla değil, birtakım yasal zorunlulukları yerine getirmek ve mevcut personelin sağlığını korumak amacıyla da gerçekleştirilmektedir. Böylece bulaşıcı hastalık taşıyan adayların örgütte istihdam edilmesi engellenebilir.

Yapılacak olan sağlık taramasının derinliği, istihdam edilecek pozisyona göre farklılık göstermektedir. Örneğin renk körü bir adayın işletmede şoförlük pozisyonunda istihdam edilmesi durumunda hem kendi hayatı hem de başkalarının hayatı tehlikeye girecektir veya bel fitiği olan bir insanın yük taşıması gereken bir

pozisyonda görevlendirilmesi durumunda, hem sağlığı daha kötüye gidecektir hem de işletmeyi ekonomik zarara uğratması söz konusu olacaktır.<sup>145</sup>

### 3. 3. 2. 10. Adli Sicil Kaydı

Günümüzde hemen hemen her kuruluş, işe yerleştirecekleri kişilerden adli sicil kaydı istemektedirler. Seçim kararı ve iş teklifinden önce, adayın yapılacak olan görev için sorun teşkil edilebilecek bir suğ işleyip işlemediğine bakılır. Bu sebeple, kişilerin adli bürolardan evrak almaları istenmektedir. zerinde titizlikle durulan ve önemsenen sreğlerden biridir.

### 3. 3. 2. 11. Seçim Kararı ve İş Teklifi

İlk görüşmeden son görüşmeye kadar işgören adayları biręok aşamadan geçirilerek ve bir kısmı bu aşamalarda elenerek seçim kararının alınması aşamasına gelinmektedir. Seçim kararı, seçim sürecinin en önemli aşamasını oluşturmaktadır. Daha objektif bir seçim kararı için bir kurul düzenlenebilir ve toplanan bilgilere göre adaylar arasından bir karşılaştırma ve değerleme yapılır. İnsan kaynakları yöneticisi ile ilgili bölüm yöneticisi, her aday hakkında daha önceki aşamalarda elde edilen bilgileri detaylı bir analize tabi tutarak hangi adayın işe yerleştirileceğine ilişkin karar verirler.

Personel seçiminde karar verilirken biręok faktör bulunmaktadır. Her bir faktör ve özelliği göz önüne alınarak ęok sayıda adayın başvurduğu durumlarda bilgisayar programlarından yararlanılabilir. Bu gibi durumlarda birden fazla adayın, birden fazla özelliğinin değerlendirilmesi gerekmektedir. Bu yönteme “ ęok özellikli

---

<sup>145</sup> İbicioğlu, H. , İnsan Kaynakları Yönetimi: Kobiler zerine Bir Araştırma, İspara, 2006, s. 167

karar verme” yaklaşımı denilmektedir.<sup>146</sup> Örneğin, 8 aday söz konusuysa ve bu adayların özellikleri ve puanlarının aşağıdaki gibi olduğunu varsayarsak oluşan durum, tablo 5’de verilmiştir.

**Tablo 5. Çok Özellikli Karar Verme Yaklaşımı Tablosu**

Adaylar	Yaş	Deneyim	Test bataryası puanları	Eğitim	Puan	Yabancı dil	puan
1	28	3	85	Lise	2	İngilizce	3
2	30	1	111	Yüksekokul	5	İngilizce	3
3	25	2	101	Meslek lisesi	3	İngilizce Almanca	4
4	26	2	105	Fakülte	4	İngilizce Almanca	4
5	30	3	102	Yüksekokul	5	İngilizce	3
6	25	1	95	Coğrafya bölümü	1	İngilizce	3
7	25	5	125	Lise	2	İngilizce Almanca Fransızca	5
8	29	4	97	Yüksekokul	5	İngilizce	3
Puan Ağırlıkları	%10	%15	%40	%17.5		&17.5	

Kaynak: Sabuncuoğlu, Z. , İnsan Kaynakları Yönetimi, Bursa, 2008, s. 116 ‘dan alınmıştır.

<sup>146</sup> Sabuncuoğlu, a. g. k. , s. 115

Bu tabloya göre, adaylarda aranması gereken koşullar belirlendikten sonra, puanlar göz önüne alınır ve standardın altında kalan kişiler elenirler. İşe alınmasına karar verilen kişi veya kişilere geciktirilmeden iş teklifi iletilmelidir. Gecikme halinde, adayın başka bir firmayla ilişkisi sonucu adayı kaybetme riski olabilir. Bunun sonucu olarak da işletme için zaman ve maliyet kaybı söz konusu olmaktadır.

Bütün aşamaları başarıyla geçene iş teklifi edilir. Ücret ve bütün koşulların belirtildiği sözleşme, adayın kabul etmesi neticesinde imzalanır. Böylece aday artık işletme bünyesine kazandırılır.

### 3. 4. İşe Yerleştirme

İşe alınmasına karar verilen kişi veya kişiler, işe yerleştirilmeleri aşamasında işletme ilgilileri tarafından karşılanırlar. Gerekli olursa belli bir süre deneme süresine tabi tutulan işgörenler daha sonra işe yerleştirirler. İşletmelerin birçoğunda yeni işe girenler için bir deneme süresi çoğu kez toplu sözleşmelere bağlı olarak tanınır. Deneyim süresi işin yapısına bağlıdır. Genellikle işgörenlerden beklenen yetenek düzeyi arttıkça sürenin uzadığı izlenir.(işçiler için birkaç günden birkaç haftaya kadar, büroda çalışanlar için bir iki ay, yöneticiler için çoğu kez üç ay gibi). İş kanunumuza göre deneme süresi bir aydır. Bu süre içinde işletme yöneticileri ve işe girenlerin karşılıklı birbirlerinin tanınması sağlanır ve çok nadir olarak tanınan deneme süresi sonunda elemanın işle ilişkisi kesilir.<sup>147</sup> Deneyim süresi söz konusu değilse de işe alım süreçlerinin tamamlanmasıyla işe yerleştirmeye seçim işlemi tamamlanmış olur.

Personel seçme kararının verilmesi ile personel seçme sürecinin bittiği düşünülebilir. Ancak seçilen adayın işe uyumu ve kendisinden beklenen performansı göstermesi amacıyla yapılan çalışmalar da seçim kararının etkinliğini ölçme açısından kritik bir noktayı oluşturur ve bu sürecin bir parçası olarak görülebilir.<sup>148</sup>

---

<sup>147</sup> Sabuncuoğlu, a. g. k. , s. 118

<sup>148</sup> Akın, a. g. k. , s. 75

Yerleştirme, işe başlayan işgörenlerin bireysel sahip oldukları yeteneklerini, bilgilerini, becerilerini, ilgilerini ve kişiliklerini işle eşleştirme durumudur. İşe yerleştirmenin amacı, yeni işe alınan personelin, işyerine alışma evresini hızlandırmaktır. İster yeni mezun isterse de deneyimli eleman olsun, yeni işe başlayacak olan işgörenin çalışma ortamı ve durumuyla ilgili çeşitli beklentileri olacaktır. Bu beklentilerin yanı sıra birçok sorunla da karşılaşabilirler. İş arkadaşlarıyla uyumsuzluk yaşama, işi öğrenmede çaresizlik, işin fiziksel koşullarına uyumsuzluk gibi sorunlar olabilmektedir. Bu sebeplerle, yeni işe alınan personelin uyumu için yapılacak olan ilk çalışma, işletme ve işyeri ile ilgili bilgilerin verilmesidir. Böylece bütünleşmesi kolaylaştırılır.

Yerleştirme çalışmalarının genel olarak üç ana hedefi bulunmaktadır. Bu hedefler;

- İşle ilgili işlemlerin kabaca gösterilmesi,
- Çalışma arkadaşlarıyla, astları ve üstleriyle nasıl bir ilişki içerisinde olacağının belirtilmesi,
- Yapacakları işin örgüt içindeki yerini ve önemini göstererek örgüte dahil olma duygusunun kazandırılmasıdır.

Organizasyonlarda işe yerleştirme etkinlikleri, yukarıda ifade edilen etkinlikler doğrultusunda aşağıdaki çalışmaları içerir.<sup>149</sup>

- a) Organizasyon hakkında genel bilgilerin verilmesi,
- b) Örgütsel politika ve süreçler hakkında bilgi verilmesi,
- c) Ücret ve ücret dışında sağlanan olanaklar hakkında bilgi verilmesi,
- d) Güvenliğin sağlanması ve kazaların önlenmesine yönelik bilgilerin verilmesi,

---

<sup>149</sup> Eroğlu, a. g. k. , ss. 39-40

- e) İşgören ve sendika ilişkileri hakkında bilgilendirme,
- f) Örgütün sahip olduğu fiziksel olanaklar ile ilgili bilgi verilmesi,
- g) İşgörenin işe başlayacağı birimin işlevleri hakkında bilgilendirilmesi,
- h) İşe ilişkin görev alanları, sorumlulukları, birimin politikaları, işlemleri, kural ve yönetmelikleri hakkında bilgilendirilmesinin yapılması,
- i) Birimin gezdirilmesi,
- j) Birimde çalışan personelle tanıştırılma.

İşe yerleştirme çalışmaları, insan kaynakları biriminin sorumluluğunda ya birim yöneticisi tarafından ya da birim tarafından belirlenmiş, işgörenin çalışma arkadaşı tarafından gerçekleştirilmektedir.

Pek çok örgüt işe yerleştirme programlarını, yarım ya da bir günde tamamlamaktadırlar. Bu program sonrasında işe yeni alınanlara, bağlı oldukları birimin prosedürlerine ilişkin el kitabı verilmektedir. Çoğunlukla uygulanan bir yöntem ise, yeni gelen elemana yapacağı işler hakkında kabataslak bilgilerin verilmesidir.

İdeal olan ve bugün modern organizasyonlarda uygulanmakta olan işe yerleştirme programları ise, genel örgüt politikası ve işlemleri, örgütün işbirliği yaptığı ya da ortak olduğu diğer kuruluşlarla ilişkileri, ücret ve ikramiye veya fazla mesai gibi ücret dışında yapılacak diğer konular; konferans ya da toplantı salonunda, toplu olarak 2–3 saatlik toplantılar halinde ve 3–4 güne yayılmış konferanslar şeklinde gerçekleştirilmektedir.<sup>150</sup>

Sabuncuoğlu<sup>151</sup>, okul yaşamından iş yaşamına geçecekler için işe yerleştirmenin önemli bir adım olup, başarı için bu engeli geçmeleri gerekmektedir şeklinde ifade etmektedir. Bu nedenle işletmeye yeni giren elemanın kaderine terk

---

<sup>150</sup> Eroğlu, a. g. k. , s. 50

<sup>151</sup> Sabuncuoğlu, a. g. k. , s. 118

edilmesi sadece etkili bir işe yerleştirme politikasına ters düşmeyecek, aynı zamanda bireyin moralini de olumsuz yönde etkileyecektir demektir.

İşe yerleştirme çalışmalarının tanımlanması ile kadrolama fonksiyonunun çalışmaları tamamlanır. Personel seçme sürecini tamamlayan bu aşama işletmeler için önemsenmesi ve ciddiyle yerine getirilmesi gereken bir fonksiyondur.



## 4.SİGORTA SEKTÖRÜNE GENEL BİR BAKIŞ

### 4. 1. Sigortacılık

İlk zamanlarda yalnızca günlük ihtiyaçlarını gidermeyi düşünen insanlar, belli bir uygarlık düzeyine ulaşınca geleceklerini güvence altına almak, yaşamın ve ticaretin belirsizliklerine karşı, olası rizikoların ekonomik ve maddi sonuçlarından korunmak gereksinimi duymuşlardır.

Sigorta, insanların karşılaşmaları olası tehlikelerin ekonomik sonuçlarını ortadan kaldırabilmek ve de onların tehlikeden önceki mali durumlarına getirebilmek için kullanılan bir yöntemdir.<sup>152</sup>

Sigorta yasalarla getirilen bir düzen değil, ekonomik ve toplumsal yaşamın gelişmesinin doğal bir neticesidir. Sigorta, aynı türden tehlikeyle karşı karşıya olan kişilerin, belirli bir miktar para ödemesi yoluyla toplanan tutarın, sadece o tehlikenin gerçekleşmesi sonucu fiilen zarara uğrayanların zararını karşılamada kullanıldığı, bir risk transfer sistemidir. Bu sistem sayesinde kişiler, karşı karşıya buldukları tehlikelerin neden olabileceği, para ile ölçülebilen zararlarını, nispeten küçük miktarlarda ödemiş oldukları primler yoluyla paylaşmaktadırlar.<sup>153</sup>

### 4. 2. Sigortacılık Etik İlkeleri

Sigortacılık ilkelerinin amacı; sektördeki şirketlerin kendi aralarında, müşterileriyle olan ilişkilerinde, çalışanlarıyla, kurum ve kuruluşlarla olan ilişkilerini belirli bir düzen içerisinde sürdürmektir.

---

<sup>152</sup> [http://www.sigortasorgulama.net/category/sigorta\\_nedir](http://www.sigortasorgulama.net/category/sigorta_nedir)(19. 05. 2010)

<sup>153</sup> Altun, A. , Sigortacılık Sektöründe Acentelerin Önemi, (Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2007, s. 3

#### 4. 2. 1. Genel İlkeler

Eylem ve işlemlerde uygulanan genel ilkeler çeşitlidir. Bunlar;

**Dürüstlük:** Faaliyetlerini yerine getirirken tüm ilişkilerinde dürüstlük ilkesine bağlı kalırlar.

**Tarafsızlık:** Çalışanları ve müşterileri arasında ayırım gözetmez, önyargılı davranışlardan kaçınırlar.

**Güvenilirlik:** Hizmet ve işlemlerde, müşterilerine, karşılıklı güven anlayışı içerisinde açık, anlaşılır ve doğru bilgi verir, müşteri hizmetlerini zamanında ve eksiksiz yerine getirirler. Bunun için dürüst olmak, yalan söylememek yeterlidir. İnsanlar konu sigorta olunca satıcı değil danışman aramaktadırlar.<sup>154</sup>

**Şeffaflık:** Müşterilerine yapacakları bilgilendirmelerde, basit ve kolay anlaşılabilirliği gözetir, gerçekleştirdikleri faaliyetlere ilişkin olarak şeffaflığı mümkün olan en yüksek düzeyde tutarlar.

**İnsan Haklarına Saygı:** İnsan haklarına saygının sürdürülebilir bir toplum olmanın ön koşulu olduğunun bilinciyle, tüm faaliyetlerinde insan haklarını gözetirler.

**Sosyal Sorumluluk:** Sosyal sorumluluk bilinciyle sosyal ve kültürel etkinliklere destek sağlamaya özen gösterirler.<sup>155</sup>

**Çevreye Saygı:** Gerçekleştirecekleri tüm faaliyetlerde çevrenin ve doğal kaynakların korunmasını gözetirler.

---

<sup>154</sup> Sergici, E. , Sigorta ve Pazarlama –Makaleler, İstanbul, 2001, s. 120

<sup>155</sup> Altun, a. g. k. , s. 19

#### 4. 2. 2. Şirketler Arası İlişkiler

Sigorta sektöründeki şirketler birbirleriyle olan ilişkilerinde aşağıdaki ilkeleri gözetirler;<sup>156</sup>

##### Bilgi Alışverişi

Mevzuat hükümleri çerçevesinde ve müşterilerin sırlarını ihlal etmemek kaydıyla, kendi aralarında her konuda dürüst ve sistematik bilgi alışverişini gerçekleştirirler.

##### Personel İstihdamı ve Sigorta Aracıları

Personel istihdamı ve sigorta aracılığı ile çalışma konusunda haksız rekabete yol açabilecek her türlü uygulamadan kaçınırlar. Eski çalışanları ve sigorta aracılığı hakkında diğer sigorta ve ikili sigorta şirketleri tarafından talep edilen bilgileri yanıtlarken objektif davranırlar.

İşe alım aşamasında bilgi talep eden şirketlere, etik ilkelere uygun olmayan davranışları tespit edilen eski çalışanları hakkında gerekli bilgileri verirler.

##### Rekabet

Şirketler arasında sağlıklı ve yapıcı bir rekabet ortamının yaratılması için gayret gösterir, haksız rekabet oluşturan her türlü davranıştan kaçınırlar.

Diğer şirketlere ilişkin olarak herhangi bir şekilde ellerine geçen mesleki bilgileri ilgili şirketlerin rızası olmaksızın alenileştirmekten kaçınır, bir şirketten diğerine geçen çalışanların, ayrıldığı şirkette edindiği iç ve dış bağlantıları bu şirket aleyhine kullanmaması için gerekli tedbirleri alırlar.

---

<sup>156</sup><http://www.tsrbsb.org.tr/tsrbsb/Birlik/Sigortac%C4%B11%C4%B1k+Etik+%C4%B0lkeleri/>  
(19. 05. 2010)

## Duyuru, İlan ve Reklamlar

Mali yapılarına ilişkin duyurularında, sigortacılık ürün ve hizmetlerinin tanıtım ve pazarlamasına ilişkin ilan ve reklamlarında, yasalara ve genel ahlaka uygun, dürüst ve gerçekçi davranır, mesleğin saygınlığına zarar verebilecek her türlü davranıştan kaçınırlar.

Duyuru, ilan ve reklâmlarında diğer şirketleri ve diğer şirketlerin ürün ve hizmetlerini kötüleyen nitelikteki ifade ya da ibarelere yer vermezler.

### 4. 2. 3. Şirketlerin Müşterilerle İlişkileri

Müşterilerle ilan ilişkilerde aşağıdaki ilkeler göz önünde tutulmaktadır;<sup>157</sup>

#### Müşterilerin Bilgilendirilmesi

Sözleşme öncesinde ve sözleşmenin devamı esnasında, sundukları ürün ve hizmetlere ilişkin olarak, müşterilerine zamanında ve doğru bilgilendirmede bulunur, yanıltıcı veya eksik bilgi vermekten kaçınırlar.

Müşterilerinin ihtiyaçlarına en uygun ürünleri tavsiye etmeye özen gösterirler ve tavsiye ettikleri ürünlerinin diğer ürünlerine göre avantaj ve dezavantajlarına ilişkin olarak müşterilerini bilgilendirirler.

#### Müşteri Sırları ve Güvenliği

Yetkili kişi ve mercilere yasal olarak verilmesi gereken bilgi ve belgeler, mevzuat dâhilinde gerçekleştirilen bilgi paylaşımı ve müşterilerin açık rızasının bulunduğu durumlar dışında, müşterilere ilişkin her türlü bilgi ve belgeyi gizli tutar ve özenle saklarlar.

Her türlü hizmet ortamında işlem güvenliğinin sağlanmasına ve müşteri mağduriyetlerinin önlenmesine yönelik gerekli önlemleri alırlar.

---

<sup>157</sup> Altun, a. g. k. , ss. 20-22

## Ayrımcılıktan Kaçınma ve Hizmet Kalitesi

Aynı hizmet için, tüm müşterilerine aynı kalitede hizmet sunarlar ve bu hizmetleri sağlarken her türlü ayrımcılıktan kaçınırlar.

### Müşteri Şikâyetleri

Müşterilerinin şikâyetlerini incelemek, değerlendirmek ve sonuca bağlamak suretiyle yanıtlamak için kendi bünyelerinde bir yapı oluştururlar veya sektöre yönelik hizmet sunan bir yapıya dahil olurlar.

## 4. 2. 4. Şirketlerin Çalışanları ve Aracılarla İlişkisi

Sigorta sektöründeki işletmeler, çalışanları ve aracıları ile olan ilişkilerinde aşağıdaki ilkeleri gözetirler;<sup>158</sup>

### Çalışanların ve Sigorta Aracılarının Genel Nitelikleri

Çalışanlarının ve sigorta aracılarının, sigortacılığın toplumdaki saygınlığını korumaya dikkat ederek çalışmalarına ve görevlerinin gerektirdiği bilgi, birikim ve sorumluluk duygusuna sahip kişilerden oluşmasına özen gösterirler.

### İşe Alma ve Kariyer Gelişimi

Gerek işe almada, gerekse kariyer gelişiminde, ırk, din, cinsiyet gibi ayrımlar gözetmez ve herkese eşit olanak sağlamaya özen gösterirler. İnsan kaynaklarını en iyi biçimde yönlendirme ilkesinden hareketle, çalışanlarının ve sigorta aracılarının çağın ve sigortacılık mesleğinin gerektirdiği bilgi düzeyine ulaşmasına eğitim, kurs, seminer ve benzeri olanaklar sağlamak suretiyle destek verirler.

---

<sup>158</sup><http://www.tsrbsb.org.tr/tsrbsb/Birlik/Sigortac%C4%B1l%C4%B1k+Etik+%C4%B0lkeleri/> (19. 05. 2010)

## Temsil İlkeleri ve Çalışma Ortamı

Çalışanlarının, sigortacılık mesleğinin saygınlığına uygun görünüş ve davranışlarına uymalarına teşvik ederler. Tüm hizmet birimlerinde çalışanlarının motivasyonunun arttırılması ve daha iyi koşullarda hizmet sunulması yönünde önlemler alır, sağlıklı ve güvenli bir çalışma ortamının oluşturulmasını sağlarlar.

İş yoğunluğuna uygun sayıda çalışan istihdamına özen gösterir, çalışanlarını mesai saatleri içerisinde maksimum verim alma yönünde organize eder, mesai saatleri dışına çıkılmaması ve çalışanlarının düzenli izin kullanmaları konularında azami çaba gösterirler.

Çalışanlarının, müşterilerle etik ilkelerle bağdaşmayan ilişkilere girmelerini, mevcut veya potansiyel müşterilerden hediyeler almalarını, konularını kullanarak, gerek kendi iş ortamlarından gerekse müşterilerinin iş olanaklarından kişisel çıkar sağlamalarını engelleyici iç düzenlemelerini gerçekleştirirler.

Çalışanlarının tabi olduğu mevzuat hükümlerinden doğan haklarının zamanında ve eksiksiz olarak sağlanmasına özen gösterirler.

### 4. 2. 5 Şirketlerin Kamu Kurum ve Kuruluşları İle İlişkileri

Sektördeki işletmeler, Kamu Kurum ve Kuruluşları ile ilişkilerinde, dürüstlük ve şeffaflık ilkeleri doğrultusunda hareket ederler. Gerekli olan yasal belge ve evraklara bağlı olarak, yasal şartları yerine getirmektedirler.

### 4. 3. Türkiye’de Sigortacılık

Ülkemizde, 19. yüzyılın öncesi dönemlere kadar sigortacılıktan söz etmek doğru değildir. Bazı Anadolu köylerinde bu tarihten önce gereksinim halinde yardım sağlamak ve halkın uğrayacağı zararları karşılamak amacıyla sendikalar kurulduğu, esnaf kuruluşlarının ölüm ve hastalık durumlarında üyelerine yardım etmek amacıyla

örgütledikleri bilinmekteyse de bunlar gerçek anlamda sigorta olmayıp, güvenlik, yardımlaşma, sosyal dayanışma düşüncesi ile oluşturulmuştu. Bunlar da birkaç yöreye özgü kalmış, Anadolu'ya yayılarak bir gelişme gösterememişlerdi.

Türk mali sektörü, 1980 yılından başlayarak uygulamaya konulan liberal politikalar sonucunda önemli ölçüde yapısal değişikliğe uğramış, dinamizm kazanmıştır. Finansal faaliyetlerin gayrisafi milli hasıla içindeki payı giderek genişlemiş, mali piyasaların derinliği artmıştır. Bu noktada, mali piyasalar içinde sigortacılıkta da önemli gelişmeler kaydedilmiştir.

3 Haziran 2007 tarihinde görüşülen “Sigortacılık Kanunu” kabul edilmiştir. 13 Haziran 2007 tarihinde ise 5684 sayılı “Sigortacılık Kanunu” Cumhurbaşkanı Ahmet Necdet Sezer tarafından onaylanarak yayımlanmak üzere Başbakanlığa gönderilmiş; 14 Haziran 2007 tarih ve 26552 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanarak yürürlüğe girmiştir.

2007 yılı Nisan ayı itibariyle Türk Sigorta sektöründe faaliyet gösteren 51 şirket bulunmaktadır. Sektörde faaliyet gösteren şirketlerin 24’ü yabancı sermayeli şirketlerden oluşmuştur. Şirketlerin 23’ü hayat, 27’si elementer ve 17’si ise hem hayat hem de elementer branşlarda faaliyet göstermekte. Sektördeki şirketlerden 11’i ise emeklilik şirketi ve bu şirketlerden 6’sı ise yabancı sermayeli şirketlerdir. Türk sigorta sektörünün günümüz rekabet koşulları içerisinde yabancı sermayenin de gücüyle çok daha hızlı ve istikrarlı büyümesi beklenmektedir.

2009 Şubat ayı itibariyle ise, hayat dışı sigorta branşlarında 30, hayat sigortası branşlarında 23 ve reasürans branşlarında 1 şirket faaliyet gösteriyor. Hazine Müsteşarlığından yapılan açıklamada, şirketlerin Türkiye’de sigortacılık faaliyetinde bulunabilmesinin Hazine Müsteşarlığından ilgili branşta ruhsat almasına bağlı olduğu anımsatılarak, bu çerçevede vatandaşların, sigortacılık yapan şirketler hakkında bilgilendirilmesinin yetkisiz kişi ve kuruluşlarca sigorta teminatı verilerek, mağdur edilmemesi açısından önem taşıdığı bildirildi.<sup>159</sup>

---

<sup>159</sup><http://www.milliyet.com.tr/Ekonomi/SonDakika.aspx? aType=SonDakika&ArticleID=1059293>(19.05.2010)

#### 4. 4. Sigorta eşitleri

Genel bir tabirlerle, sigorta eşitleri can ve mal sigortaları olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Ancak günümüzde sigorta eşitleri her geçen gün daha da çeşitlenmektedir.

##### 4. 4. 1. Can Sigortaları

Tasarruf fonksiyonuna sahip can sigortaları, sigortacının sigortalıya muayyen bir gelir(sermaye), ferdi kazalar ya da yaşamın tehlikeye girmesi ya da kaybedilmesi hallerinde; ölüm halinde veya yaşam süresi içinde ödemeyi üstlendiği sigortalardır. Bu yönü ile değerlendirildiğinde can sigortalarının tasarruf fonksiyonuna sahip oldukları görülecektir. Bir diğer ifade ile meblağ sigortası olarak yapılan can sigortaları ile belirlenen sürede(sigortalı olma süresi) kararlaştırılan tazminat bir tasarruf (para biriktirme) işlemdir.<sup>160</sup>

Can sigortaları;

- a. Ferdi Kaza Sigortaları,
- b. Hayat Sigortaları,
- c. Hastalık Sigortaları olmak üzere 3 ana bölümde incelenir.

##### 4. 4. 2. Mal Sigortaları

Mal sigortaları ile sigortalının doğrudan veya dolaylı olarak zarara uğrayan malları güvence altına alınmış olur. Mal sigortası bölümlerinin güvence altına aldığı varlık kavramı, işletmenin bilançosunun aktifinde yer alan bina, makine, stok ve somut değerleri ve işletmenin üçüncü kişilerden alacaklarını ifade eden somut olmayan haklarını kapsar.

---

<sup>160</sup> Özkan, M. Sigorta İşlemleri ve Muhasebesi, İstanbul, 2002, s. 31



Mal sigortalarının başlıcaları;

- a. Yangın Sigortaları,
- b. Nakliyat Sigortaları,
- c. Mühendislik Sigortaları,
- d. Kaza Sigortaları,
- e. Hukuksal Koruma Sigortaları,
- f. Tarım Sigortalarıdır.

Yukarıda belirtilen sigorta çeşitleri de kendi aralarında çeşitli alt başlıklara sahiptir.

## **5. SİGORTA SEKTÖRÜNDE FAALİYET GÖSTEREN İKİ FİRMAYLA İLGİLİ PERSONEL SEÇME SÜRECİ VE BU SÜREÇTE KULLANILAN YÖNTEMLER ÜZERİNE BİR UYGULAMA**

### **5. 1. Araştırmanın Amacı**

Bulduğumuz zaman itibari ile bir kişiyi işe almak kolay, çıkarmanın ise maddi ve manevi yönden birçok zorlukları vardır. Personel seçiminde işletmelere büyük sorumluluklar düşmektedir. Yapılan yanlışlardan ötürü zorluklar yaşanılabilir. Personelin aldığı eğitim ve yetenekler ile yapacağı iş arasında uyumun olması gerekmektedir. Bu uyumun sağlanamaması hem işletmeye hem de çalışan kişiye zarar verir, sonuç olarak da verim düşüklülüğü baş gösterir.

Personel seçim süreci, işletmenin personele ihtiyaç duymasıyla başlar ve karşılanmasıyla sonuca ulaşır. İşe yerleştirilmesiyle de eylem bitirilir. Araştırma, işe alım sürecinin aşamalarının sigorta sektörüne yansımaları kavramak, sigorta sektöründe iki firmanın işe alım sürecindeki yöntemleri ve yerleştirme stratejilerine yönelik olarak yapılmıştır.

### **5. 2. Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtları**

Araştırma bir araştırmacı tarafından finansal ve zaman kısıtı nedeniyle sektöründe başarılı iki firmada yapılmıştır. Bu firmalardan ilki, Anadolu Sigorta'dır. İkinci firma ise, Zurich Sigorta'dır.

### 5. 3. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma literatür taraması, mülakat yöntemi, uygulama kayıtlarının ve formlarının incelenmesi metotları kullanılarak gerçekleştirilmiştir.

### 5. 4. Sigorta Sektöründeki Firma Hakkında Genel Bilgiler

1 Nisan 1925 yılında Ulu Önder Atatürk'ün girişimleriyle kurulmuştur. Cumhuriyet dönemiyle birlikte milli sigortacılığın önderliğini yüklenmişlerdir.

Firma 1983 yılında “mavi sigorta” olarak adlandırılan Türkiye de paket sigorta sistemini başlatan, 17 ayrı güvenceyi bir arada sağlayan poliçelerini ilk kez satışa sundu. Kamuoyu ve sektörde büyük yankılar uyandıran firma çalışmalarına devam ederek 1984 yılında yeni adımlar atmıştır.

1993 yılında daha da gelişen ve kendini geliştirmeye devam eden firma yurtdışında kurulan ilk sigorta kuruluşu oldu. Bilişim imkânlarından en üst düzeyde yararlanmayı amaçlayan “yeniden yapılanma projesi” ni uygulamaya koydu.

2000’li yıllarla firmada yükselişler ve hizmetlerde artışlar olmuştur. Günümüze kadarda ilerlemelerine devam etmektedirler. İlerleme sağlamalarında başrol oynayan çalışanları için firma: “ her bir çalışmamız, şirketimizin faaliyet alanı içersine giren her konuda, etkinliğin ve verimliliğin artırılması amacıyla, düzeltici ve önleyici faaliyetlerde bulunma ve öneri geliştirme sorumluluğuna ve bilincine sahiptir. ” demektedir.

Firma vizyonu

- ✓ Firmayı, sigorta ihtiyacı olan herkesin tercih edeceği sigorta markası yapmak,
- ✓ Uluslar arası sigortacılıkta da referans gösterilen bir güce ulaşmak,

#### Kurumsal değerler

- ✓ Köklülük
- ✓ Öncülük
- ✓ Dürüstlük
- ✓ Güçlü yapı

#### Firma misyonu

##### Kurumsal değerler ışığında;

- ✓ Sektöre yön vermek,
- ✓ Türkiye de sigorta bilincinin yaygınlaşmasını sağlamak,
- ✓ Müşteri odaklı hizmet anlayışını uygulamak,
- ✓ Finansal gücü uluslar arası standartlara yükseltmek,
- ✓ Şirketin değerini artırmaktır

#### 5. 4. 1. İnsan Kaynakları Politikası

Kuruluşundan bu yana “Türk sigorta okulu” olarak nitelendirilen ve benimsenen firmada sürekli büyüme ve gelişme göstermede İnsan Kaynakları politikalarının önemi oldukça fazladır.

Temel politikaların uygulanmasında en büyük görevi üstlenen çalışanlara büyük önem verilmektedir. Bu sebepten ötürü, insan kaynaklarının ana amacı; ilk olarak şirketin sahip olduğu hedef ve stratejileri ışığında ihtiyacın belirlenmesi, nitelikli işgören alımının gerçekleştirilmesidir. Alınan işgörenin motivasyonu, performans değerlendirilmesi, bireyler ve gruplar arası ilişkilerin ve iletişimin sağlanarak yaratılmasına yardımcı olmaktadır.

Bünyelerine katılacak olan yeni işgören seçiminde, işin gerektirdiği niteliklere uygun, seçme ve yerleştirme sistemi uygulanır.

#### 5. 4. 2. İnsan Kaynaklarının Genel Süreçlerinin İşleyişi

##### —Seçme ve Yerleştirme

Firma, seçme ve yerleştirme sürecinde aranılan temel özelliklerin yanı sıra açık olan pozisyon için adayların gerekli olan kriterlere sahip olup olmadıklarını objektif, güvenilir ve gerçekçi metotlarla tespit eder. Gazetelerin insan kaynakları ekleri, internet, insan kaynakları danışmanlık şirketleri, üniversiteler aracılığıyla işe alım gerçekleştirilir. Bunun yanı sıra genel başvuru yolu ile iş başvuru havuzu oluşturulur. İhtiyaç duyulduğunda adayların başvuruları tekrardan incelenmeye alınır.

Personel seçme ve yerleştirmedeki ana ilke hiçbir ayırım ve ayrıcalık tanımadan pozisyonun gerektirdiği özelliklere sahip adaylara aynı oranda fırsat vermek ve ilerleme olanağı sağlamaktır.

Staj olanakları sunan firma, bu yöntemle de bünyesine yeni işgörenler kazandırmaktadır. Firmaya yapılan yaz dönemi için direk staj başvuruları dikkate alınmaktadır. (Örnek için bkz. Ek-9) Bahçeşehir Üniversitesi ile imzaladıkları sözleşme gereği, stajyer ihtiyaçlarını üniversite içinden gidermektedirler. Bu sözleşme neticesinde bu üniversite de sigortacılık dersi verilmektedir. Bu yıl başlanan bu çalışmanın devam ettirilmesi düşüncesi bulunmaktadır. Dönem sonunda başarılı olan öğrenciler arasından staj için öğrenciler seçilecektir. Başarılı olmaları durumunda işe alım süreçlerine dahil edileceklerdir.

Kariyer Günleri kapsamında üniversitelerde bulunan firma, staj ve işe alım başvurularına yer vermektedir. Boğaziçi Üniversitesi, Yıldız Teknik Üniversitesi ve Bahçeşehir Üniversitesi katılmış oldukları üniversitelerden bir kaçı olmaktadır.

#### —Sosyal Haklar

Çalışanlar günün koşullarına uygun hak ve olanaklardan yararlanmaktadırlar. Kendileri ve bakmak zorunda oldukları ailelerinin sağlık giderleri karşılanmaktadır. Servis aracı ve öğle yemeği ihtiyaçları da firma tarafından karşılanmaktadır.

#### —Ücret Politikası

Firmada çalışanların ücretleri, 2 yılda bir imzalanan toplu iş sözleşmesiyle günün koşullarına göre belirlenen yıllık artış oranları ile ayarlanmaktadır. Çalışanlara yılda 4 maaş ikramiye ve dini bayramlarda yarım maaş ikramiye verilmektedir.

#### —Eğitim

Firma tarafından çalışanlarına kariyer planlarına uygun olarak görevlerinin gerektirdiği teknik ve kişisel gelişimlerine yönelik olan eğitimler verilmektedir. Bu eğitimler, kurum içi ve dışında sunulmaktadır. Eğitime öncelik veren firmada alınan ilk eğitim temel sigortacılıktır.

#### —Kariyer Gelişimi

Çalışanların belirlenen performans ölçütleri doğrultusunda yılda 2 kez değerlendirilir. Bu değerlendirmelerden çıkan sonuçlar neticesinde firma tarafından, çalışanların eğitim ihtiyaçları belirlenip, kariyer planlaması yapılmaktadır.

#### 5. 4. 3. İnsan Kaynaklarında Çalışanların Dağılımı

Şirket bünyesinde, insan kaynakları departmanında toplam 22 kişi çalışmaktadır. 1 kişi insan kaynakları ve eğitim müdürüdür. Diğerleri ona bağlı olarak çalışan müdür yardımcıları ve personelden oluşmaktadır.

#### 5. 4. 4. İşe Alım Sürecinin aşamaları

Aşağıda şirketin internet sitesinde yer alan, işe alımla ilgili bilgilerinden sonra, mülakat sırasında müdür yardımcısından alınan bilgilere ver verilmiştir.

Adaylarda aranan genel şartlar;

- ✓ T. C. vatandaşı olmak,
- ✓ Erkek adaylar için; memurlarda askerliği yapmış olmak, iç denetçi ve uzmanlarda yapmış veya erteletmiş olmak,
- ✓ Görevin gerektirdiği eğitim donanımına sahip olmak,
- ✓ Görevin gerektirdiği yetkinliklere sahip olmak,
- ✓ Resmi dairelere, kurum veya kuruluşlara mecburi hizmet yükümlülüğü bulunmamak,
- ✓ Affa uğramış olsalar dahi herhangi bir yüz kızartıcı suçtan dolayı hapis cezasından hükümlü bulunmamak,
- ✓ Görevini yapmaya engel olabilecek herhangi bir ruhsal veya fiziksel özrü bulunmamak (Özürlü kadrosunda çalıştırılanlar hariç).

Bu şirkette çalışmak isteyenler, aşağıdaki unvanlar için iş başvurusu yapabilmektedirler. Gerekli koşulları sağlamaları halinde göreve başlayabilirler.

Genel:

- ✓ Memur
- ✓ Uzman Yardımcısı

- ✓ Müfettiş Yardımcısı
- ✓ Sağlık Uzman Yardımcısı
- ✓ İhtisas Branşları (Avukat, mimar, mühendis vb. )
- ✓ Destek Hizmetleri Personeli
- ✓ Maksimum Sigorta Uzmanı

#### Bilgi İşlem:

- ✓ Yazılım Uzman Yardımcısı
- ✓ İletişim Uzman Yardımcısı
- ✓ İletişim-Donanım Teknisyen Yardımcısı
- ✓ İşletmen Yardımcısı

Anadolu Sigorta İnsan Kaynakları ve Eğitim Müdür Yardımcısı İlkay Bulut'la yapılan görüşmenin soruları ve cevaplarına aşağıda yer verilmiştir. Bu görüşme ile sigorta sektöründe başarılı olan Anadolu Sigorta'nın personel seçme ve yerleştirme sreğleri hakkında bilgiler alınmıştır. Sorulara alınan cevapların bir kısmı yukarıdaki bilgilere aktarılmıştır ve bir kısmı da şirketten edinilen formların yorumları ile birlikte aşağıda yer almaktadır.

#### Mülakat soruları;

- şirketiniz bünyesinde istihdam edilen işgören sayısı nedir?
- İnsan kaynakları departmanınızda ęalıřan sayısı nedir? Bu kişilerin pozisyon dağılımları nelerdir?
- Personel seçim sürecinde kaç aşamalı bir sreğ izlemektesiniz? Bu sreğler nelerdir? Pozisyonlara göre sreğ analizi nelerdir?
- Personel seçim sürecinde yazılı sınavlardan yararlanılmakta mıdır? Hangi pozisyonlar için hangi sınavlar yapılmaktadır?
- Psikoteknik testler seçim sürecinde kullanılmakta mıdır? Hangi pozisyon için ne tür testler uygulanmaktadır?



- Kaç aşamalı mülakat gerçekleştirilmektedir? Hangi tip mülakatlar, hangi pozisyonlarda kullanılmaktadır?
- Ön eleme görüşmesinde dikkat ettiğiniz noktalar nelerdir?
- İş görüşmelerinin seçim sürecindeki önemi hakkındaki düşünceleriniz nelerdir?
- Seçim sürecinde olmazsa olmaz kriterleriniz nelerdir? Pozisyon bazında aradığımız yetkinlikler nelerdir?
- İş görüşmelerinde adaylara sorulan sorular, belirli bir teknik çerçevesinde mi gerçekleştirilmektedir? Evetse? Uygulanan yöntemler nelerdir?
- Görüşme ortamları ve süreleri hakkında neler söyleyebilirsiniz?
- İşe uygunluk kararı nasıl verilmektedir?
- Şirketiniz için referanslar önemlidir? Mail ya da telefon yoluyla referanslardan bilgi alınması yöntemi kullanılmakta mıdır?
- Şirketinizde oluşan pozisyon açığını gidermek için yararlandığınız dış kaynak yöntemleri nelerdir? En çok tercih ettiğiniz yöntem nedir? Bu yöntemler hakkında bilgi alabiliriyim?
- Kariyer siteleriyle çalışmakta mısınız?
- Verilen ilanlarda iş tanımı ve aranılan özelliklerde esneklik payınız bulunmakta mıdır?
- Şirketinize yapılan genel başvurulardan faydalanma durumunuz nedir?
- Özgeçmişlerde dikkat ettiğiniz detaylar nelerdir?
- Adayların özgeçmişlerine ekledikleri ön yazılar sizin için önemlidir? Ön yazılarda cevaplanmasını istediğiniz hususlar nelerdir?
- Danışmanlık şirketleriyle çalışma yapıyor musunuz? Hangi pozisyon ve durumlarda çalışma gerçekleştirilmektedir?
- Şirketinizde staj olanakları ne şekildedir? Staj yapanları bünyeye kazandırma durumu gerçekleştirilmekte midir?

- İşgören kiralama yöntemini kullanmakta mısınız; ?
- Oluşan pozisyon boşluğunu iç kaynaktan giderme yöntemleriniz nelerdir? Bunlar hakkında bilgi alabiliyormuyuz?
- İş teklifi öncesi istenilen belgeler nelerdir?

Anadolu Sigorta 'da işe alım süreci, personel istek formunun doldurulması ve onaylanmasıyla başlar. İnsan kaynakları personel talep formunda belirtilen özelliklere göre ilan verilir. İlan hem iç hem de dış kaynaklara duyurulur. Şirketin kendi resmi web sitesinde ve anlaşmalı olduğu [www.kariyer.net](http://www.kariyer.net) sitesinden ilan duyurulur. Yapılan genel başvurular arasından, aday havuzundan özgeçmişler takibe alınır. Oluşan özel pozisyon açıklarında ise danışmanlık şirketlerinden yararlanılmaktadır. Doktor istihdamı söz konusu olduğunda Ak Kariyerle ortak çalışma içersinde bulunurlar. Birkaç danışmanlık şirketiyle sözleşmesi bulunan şirketin bu konuda çalışmaları da devam etmektedir.

Yapılan iş başvuruları başvurular neticesinde bizzat başvurulara, mail yolu ile bilgi verilmektedir. Başvuru formları titizlikle incelenir. (Örnek için bkz. Ek-10) Zaman açısından kısıt varsa, adaylara direk ulaşılarak sınav veya görüşmeye davet edilmeleri gerçekleştirilmektedir. Özgeçmişlerde pozisyona göre dikkat edilen alanlar değişiklik göstermektedir. Kapak yazılarında özgeçmişte yer almayan ince detayların yazılması artı puan kazandırmaktadır.

Gelen başvurular değerlendirilirken, boş pozisyonun gerektirdiği yetkinliklere uygun olabileceği düşünülen adayalar, sınava ya da görüşmeye davet edilirler. Pozisyona göre izlenen süreç farklılık gösterir. Memur, uzman yardımcısı, müfettiş yardımcısı gibi pozisyonlarda öncelikli olarak sınav uygulanmaktadır. Sınav sonrasında her pozisyon için farklılıklar söz konusu olmaktadır. Memur alımında değerlendirme merkezi söz konusu değilken, uzman ve müfettiş yardımcılıklarında değerlendirme merkezi önem kazanmaktadır. Bu süreçler neticesinde başarılı olanlarla iş görüşmesi yapılmaktadır. İhtisas branşları ise, sadece mülakat tekniği

kullanılmaktadır. Müfettiş yardımcılığı pozisyonunda, bölüm ayrımı yapılmaktadır. Mühendislik, hukuk, siyasal ve işletme bölümleri tercih edilmektedir. Yapılan iş görüşmelerinde, süre herkes için eşittir. Satış departmanı için yapılan görüşmelerde süre yaklaşık olarak 30 ila 45 dakika arası sürmektedir. Birçok aşamadan geçerek gelenlere, serbestçe sorular yöneltilir. Satış için ise, açık uçlu sorulara yer verilmektedir, böylelikle ikna kabiliyeti ölçülmeye çalışılır.

Memurluk sınavlarında esneklik yoktur, aranılan koşulların karşılanması gerekmektedir. Ancak mühendislere özgü uzman yardımcılığı sınavında esneklikler yapılabilmektedir. Ön görüşmede iş anlatılır, risk yönetimi analizi istenmektedir. Rapor olarak hazırlanan analizlerin işe alımda katkısı çok büyüktür. Değerlendirme aşamasında değerlendirme formları kullanılmaktadır. (Örnek için bkz. 11) Ayrıca bu aşamada kişilik envanterleri de uygulanmaktadır. Yapılan bütün sınavlar, iç kaynağa da açıktır ve şartlar eşittir ancak iç kaynak için bazı esneklikler yapılabilmektedir. Örnek olarak 30 yaş sınırı varsa bu yaş 35 e çekilebilir ya da bölümlerde esneklik yapılabilmektedir.

İşletme bazı pozisyonlarda, işgören kiralama yöntemini kullanmaktadır. Bölge müdürlüğünde çalışacak güvenlik görevlileri için İşmer güvenlik firmasıyla çalışılmaktadır.

İşe alım sürecinde uygulanan yöntemler sonucunda puan sıralamasında uygun görülen adaylar, personel komitesi kararıyla işe alınır. Karar mekanizması söz konusudur. Referanslar önemlidir ancak özel bir durum yoksa referanslara başvurulmaz. Sağlık raporu, adli sicil kaydı gibi belgeler adaylardan istenmektedir. Sağlık raporunda devlet hastanelerini ve anlaşmalı oldukları polikliniklerden alınan raporları kabul etmektedirler. Bu işlemin ücreti şirket tarafından ödenmektedir. Ücret politikası göz önünde tutularak, sunulacak olan iş teklifi hazırlanmaktadır. Teklifte, sosyal haklar, yemek, servis, brüt ve net maaş bilgileri verilir. İş başı tarihi belirlenir ve öncesinde sözleşme imzalanır. İşe alım süreci, işe yerleştirme ile son bulur.

## 5. 5. Sigorta Sektöründeki II. Firma Hakkında Genel Bilgiler

31 Mart 2008 itibariyle, TEB Sigorta A. Ş. 'nin %100'ü Zurich Finansal Hizmetler Grubu tarafından TEB Mali Yatırımlar AŞ'den satın alınmıştır. 18 Ağustos 2008 itibariyle, yeni isim ve logosuyla faaliyet gösteren Zurich Sigorta A. Ş. yangın, nakliyat, kaza, sağlık, hukuksal koruma, kredi sigortaları ve mühendislik branşları, olmak üzere hayat dışı sigorta alanında hizmet vermektedir.

Zurich Finansal Hizmetler Grubu'nun merkezi İsviçre'nin Zurich kentindedir. Grubun yaklaşık 60. 000 çalışanı ile 170'den fazla ülkede hizmet vermektedir. Ülkemizde de hizmet veren firma, hissedarlarına daima en karlı sonuçları veren, seçmiş olduğu hayat dışı sigorta ve hayat sigortası pazarlarında lider ve global bir sigorta grubu olmaya hedeflemektedir. Bu şekilde müşteri, acente ve brokerleriyle sağlam ilişkiler kurarak çalışanlarını da teşvik edici fırsatlar sunmaktadır.

### Firma misyonu

- ✓ Kendi iş kolunda yeni pazarlar yaratıp, sigortalanma oranını arttıracak, sigortacılığın en önemli işlevlerinden olan milli servetin korunmasına katkıda bulunmak,
- ✓ Müşterilerin yaşamsal ve gelecekle ilgili güvencelerini arttırmak,
- ✓ Türk sigorta sektörünün gelişimine, yenilikçi, yaratıcı, hizmet kalitesi yüksek ve müşteri odaklı yaklaşımına katkıda bulunmak,
- ✓ Müşterisi, acentesi, sermayedarları, çalışanları ve tedarikçileri memnun bir şirket olmak,

### Firma vizyonu

Acente, banka ve diğer dağıtım kanallarını etkinleştirerek beş yıl içinde üretimde ilk on şirket, karlılıkta ilk üç şirket arasına girmektedir.

### 5. 5. 1. İnsan Kaynakları Politikası

Sigortacılık sektöründe müşterilerine farklı ürün ve hizmet ayrıcalığını yaşatan, dinamik, kendini sürekli geliştiren, yenilikleri yakalamış, yasal mevzuata uygun olarak çalışan bir kurum olma kalite politikasına sahip olan firma bunu gerçekleştirecek çalışanlarına büyük önem vermektedir.

İnsan kaynaklarının ana amacı, insan kaynaklarının bütün fonksiyonlarını gerçekleştirirken, bunu en iyi biçimde yapabilmektedir. Doğru işe doğru insan mantığıyla işe alımları yapıp, daha sonrasında çalışanların her türlü ihtiyaçlarına cevap verebilme insan kaynaklarının temel politikasıdır.

### 5. 5. 2. İnsan Kaynaklarının Genel Süreçlerinin İşleyişi

#### —Seçme ve Yerleştirme

“Başarısız olma korkusu” davranışlarımızı başkalaştırır; düşüncesine sahip firma, işe alım sürecinde adayı doğru tanıyabilmek için, adayın rahat hissedebilmesini sağlamayı seçme aşamasında temel ilke edinmektedir.

Firma, işe alım sürecinde adayın işe uygun olup olmadığına odaklanır. Bunun yanı sıra kurumunda adaya uygun olmadığını değerlendirebilmelerini sağlayan bir bilgilendirme ortamı yaratırlar.

Personel seçme ve yerleştirmede adaylarına rahat bir süreç yaratan firma, baskıcı yaklaşımlardan uzak durmaktadır.

Gönüllü stajların ötesinde, zorunlu stajlara yer veren firma, Aydın Üniversitesi ile bu konuda çalışma yapmaktadır. Yazın bu üniversitenin öğrencilerini yetiştirme imkanı bulan firma, gerek olması durumunda ileride bu öğrencileri kurum kültürünü bilmelerinden ötürü bünyelerine kazandırmaktadırlar.

Kariyer günleri kapsamında bu yıl Marmara Üniversitesi'nde sunum yapan firma, öğrencilere kendilerini anlatma ve tanıtma imkanı bulmuşlardır. Böylece ileride beklide kurumlarına katılabilme durumu olacak kişilere ön bilgi sunmuşlardır.

#### —Performans Yönetimi

Çalışanların performansının “kurum performansına” katkısının adil bir sistemle ölçülmesi amacıyla çalışan ve yöneticiler yıllık hedeflerini belirlemektedirler. Bu hedeflere ulaşma düzeyinin görüşülmesiyle çalışanların gelişim planı yapılmaktadır. Firmada yükselmenin koşulu, uzun süreli ve başarılı performans göstermektir.

#### —Eğitim ve Gelişim Planlaması

Firma tarafından çalışanlarına gelişim ihtiyaçları, çalışan ve yöneticisi ile birlikte belirlenir. Kurum içi ve kurum dışı, bütün programların içerik ve süreleri ihtiyaca göre tasarlanmaktadır. Kurum içinde yapılan eğitimler sonucu, ölçüm ve değerlendirme yapılmaktadır ve sonucunda firma tarafından ödüllendirmelerde söz konusudur.

#### —Sosyal Olanaklar

Servis ile ulaşım imkanı, çalışanların ve bağımlılarını kapsayan özel sağlık sigortası, hayat sigortası ve yemek kartı sosyal olanaklarıdır.

#### —Ücret Politikası

Firmada ücret paketi, yılda on iki kez ödenen maaş oluşmaktadır. Ücretlendirme şirket içerisinde adil, sektörüne duyarlı, kıdemli ödüllendiren ancak performansı ön plana çıkaran bir anlayış içerisinde yürütülmektedir.

### 5. 5. 3. İnsan Kaynaklarında Çalışanların Dağılımı

Şirket bünyesinde toplam 277 çalışan bulunmaktadır. Bunlardan 5'i ise insan kaynaklarında istihdam edilmektedir. 1 direktör olmak üzere 5 kişi insan kaynakları fonksiyonlarını yerine getirmektedir. Ancak dönemsel elemanlarla takviyeler söz konusudur.

### 5. 5. 4. İşe Alım Sürecinin Aşamaları

Aşağıda şirketin internet sitesinde yer alan istihdam imkanı olan pozisyonlara yer verilmiştir.

- Bankasürans satış
- Reasürans
- Hasar
- Underwriting
- Risk mühendisliği

Ayrıca destek birim pozisyonları;

- Mali işler
- Ürün yönetimi ve geliştirme
- İnsan kaynakları
- Satış destek gibidir.

Zurich Sigorta İnsan Kaynakları Özlük İşleri ve Operasyon Yetkilisi Erdiñ Akarsu ile yapılan görüşmenin soruları, aynı Anadolu Sigorta da olduğu gibidir. Anadolu Sigorta da yetkiliye sorulan soruların hepsi Zurich Sigorta içinde uygulanmıştır. Alınan cevapların bir kısmı yukarıda ki bilgilere aktarılmıştır, bir kısmı da aşağıda yorumlanmıştır.

Zurich Sigorta da eleman ihtiyacı; çalışanların istifası, artan iş potansiyeli, departmanda genişleme gibi durumlarla ortaya çıkmaktadır. İlgili departmanın

yöneticisi tarafından insan kaynaklarına eleman ihtiyacının iletilmesiyle personel seçme ve süreci başlar. Açık pozisyonlar ilk olarak Zurich Sigorta çalışanlarına duyurulmaktadır. Uygun görevler için bu sebeple “ Kariyer Fırsatları Bülteni” yayınlanmaktadır. Şirket dışı duyurular ise [www.kariyer.net](http://www.kariyer.net) sitesinden ilan edilmektedir. Bunların yanı sıra firmanın kendi sitesinden yapılan genel başvurularda incelenmeye alınmaktadır.

Kariyer. net üzerinden istedikleri özelliklere sahip aday bulamayan firma, bir sonraki adım olarak danışmanlık şirketlerine başvurur. Monat danışmanlık firmasıyla çalışan şirket, ihtiyacını bu şekilde giderme yolunu denemektedir.

Cv’lerde ilk dikkat çeken eğitim durumudur. Yabancı dil konusuna önem veren firma, ayrıca iş tecrübelerini de iyice özümlemektedir. Deneyimli aday mı yoksa yeni mezun aday mı alınacağını belirlemek pozisyona bağlıdır. Yeni mezun bir adayın üniversite yıllarında katıldığı faaliyetler, üstlendiği görevler, kendisi için artı bir durum oluşturmaktadır.

Dönemsel olarak alınacak çalışanlarda yabancı dil şartı aranmamaktadır. Dönemsel eleman bulmada PRS (Bikay) Danışmanlıkla çalışılmaktadır.

Mülakatlar birkaç aşamayla gerçekleştirilmektedir. Ön mülakatlarda kurumun kültürüne ve yapısına uygun adayları seçme isteği söz konusu olur. Yaratıcı, sorumluluk sahibi adayların ilk görüşmeden başarıyla ayrılmaları sağlanmaktadır. Yapacağı işi gerçekten isteyen, bu isteğini ifade eden ve inandırabilen adaylarla daha sonraki mülakatlara geçilmektedir.

Ön elemelerden başarıyla geçen adaylara kişilik envanteri uygulanmaktadır. Daha sonrasında durum ve pozisyona göre bir veya iki kez daha mülakat gerçekleştirilmektedir. Geri bildirimler ise titizlikle adaylara iletilmektedir.

Mülakatlar, bire bir mülakat şeklinde gerçekleşmektedir. Ancak toplu alım yapılması durumunda grup mülakatlarından da yararlanır. Yazılı sınavlarda toplu alımlarda kullanılan bir süreçtir. Toplu alımlar genelde yetiştirilmek üzere alınan yeni mezunlardan oluşmaktadır.



Yapılan görüşmenin süresi pozisyona ve adaya göre değişiklik göstermektedir. Görüşmelerde gergin, baskıcı bir yol izlenmemektedir. Adayın söylediklerinde çelişkiler söz konusuysa, görüşme teknikleri devreye girmektedir. Adayın özgeçmişi üzerinden görüşme sürdürülür. Herhangi bir iş başvuru formu doldurulması söz konusu değildir. Özgeçmiş üzerine alınan notlar karar aşamasında etkin rol oynamaktadır.

Firma referanslara önem vermektedir. Deneyimli adayların, işleriyle alakalı referansları artı puan kazandırmaktadır. Yeni mezunlarda ise, okuldan bir eğitimcinin referans olması olumlu bulunmaktadır.

Zurich Sigorta da insan kaynakları ve ilgili departman yöneticisinin ortak kararıyla işe alım gerçekleştirilir. Bütün süreç boyunca elde edilenler göz önüne alınarak doğru adayları seçme yöntemi izlenir.

İşe alınmasına karar verilen adaylara geri bildirimde bulunarak, gerekli raporları temin etmeleri istenir. İş teklifi alan aday sağlık raporu, adli sicil kaydı gibi belgeleri temin ederek firmaya sunar. İşe alım süreci adayla iş görüşmesinin yapılması ve adayın işe yerleştirmesiyle son bulur.

## 6. SONUÇ VE ÖNERİLER

İşletmeler sahip oldukları elemanların gösterdiği başarı ile başarılı olurlar. Bunun içinde daha seçim aşamasında doğru personeli bulmak çok önemlidir. Bu önemi bilen işletmeler nitelikli elemanı firmalarına çekmek ve ellerinde tutmak için insan kaynağına yatırım yaparlar. Nitelikli personele sahip olma konusunda görev insan kaynakları bölümüne düşmektedir.

İnsan kaynakları bölümünün yönetim çalışmaları planlama ile başlar, iş analizleriyle önem kazanır ve personel seçme ve yerleştirme ile devam eder. Personel seçme süreci ise personel ihtiyacının ortaya çıkması ile başlar, işe yerleştirme ile son bulur. Oluşan pozisyon boşluğunun giderilmesi için pozisyonun gerektirdiği niteliklere sahip bir personelin araştırılması ve seçilmesinde zaman faktörü her zamankinden daha da önem kazanır. Eğer bu pozisyon işletmenin kilit noktalarından biriye veya üst kademedeki yer alan bir pozisyon için personel alımı yapılırsa bu önem daha da artar.

Eleman seçiminde iç ve çeşitli dış kaynaklardan yararlanılmaktadır. Hangi kaynaktan ne şekilde yararlanılacağı konusu önemlidir. Günümüzde en yaygın olarak artık işletmeler personel seçimlerini internet üzerinden yapmaktadırlar. Bu aşamalarda kariyer siteleri ve danışmanlık şirketleriyle ortak çalışan işletmeler eleman ihtiyacını temin etmeye çalışır.

İşe alma süreci başında elimizde sadece o adayla ilgili olan başvuru formları ya da özgeçmişlerde yazan bilgiler olur. Bu aşamada iş başvuru formlarının hazırlanmasında işletmeye, özgeçmiş hazırlanmasında ise adaya sorumluluklar düşmektedir. İş başvuru formu ve özgeçmişlerdeki bilgiler, aday hakkında ilk izlenimleri gerçekleştirir ve ilk eleme imkanı sağlar.

Pozisyon ve işletmenin durumuna göre sınavlar ve testler uygulanmaktadır. Adayın işle olan uyumunu anlamak için psikoteknik testlerden yararlanır. Görüşmelerde açığa çıkamayacak bazı bilgilerin bu testler sayesinde elde edilmesi gerçekleştirilir. Kişilerin bilgi birikimlerini anlama gibi bir takım durumlar söz

konusu olduğunda da sınavlardan yararlanılmaktadır. Ayrıca yazılı sınavların yanı sıra fiziksel olarak bir güç kullanımı söz konusu olacaksa bunu anlamaya yarayan sınavlardan yararlanılmaktadır.

Personel seçme teknikleri arasında en önemlisi kuşkusuz iş görüşmeleridir. İş görüşmelerinde başarıya ulaşmak ve işletme için doğru personeli bulmak, planlı ve kontrollü bir süreci gerektirmektedir. Görüşmenin başarılı olmasında görüşmeciye çok iş düşmektedir. Bu nedenle adayla yapılan görüşmelerin başarılı geçmesi, işletme açısından doğru personeli bulmak adına büyük öneme sahiptir. Çünkü bu görüşmelerde aday hakkında başvuru formunda yazan bilgilerin doğruluğu kanıtlanmış olur ve daha detaylı bilgiler edinilir. Adayın işe uygun olup olmadığını anlamak için doğru soruları sormak gerekir. Hangi tip mülakat şeklinin kullanılacağına da belirlenmesi gerekmektedir. Bütün süreç ve teknikler işletmelere göre değişiklik gösterebilmektedir. Ancak genel hatlarıyla her işlemede uygun işe uygun insan yerleştirme hedefi vardır. Değerleme merkezlerinin çok iyi analiz edilmesi gerekmektedir. Seçim kararı verilirken bütün sonuçlar birleştirilmelidir. Yanlış tercihler işletmeye ve adaya zarar vermektedir.

Sonuç olarak; personel seçim sürecinde eleman ihtiyacının hangi kaynaktan ne şekilde giderileceğinin belirlenmesi ve daha sonrasında uygulanacak tekniklerde dikkatli olunması önemlidir. Kullanılan teknikler çeşitli olsa da, bu tekniklerin doğru biçimde kullanılması, sonuçlarının iyi değerlendirilmesi ve seçim yapılan adayın sürecin tamamlanması için doğru yöntemlerle işe yerleştirilmesi gerekmektedir. Yapılan uygulamalarda da şirketlerin personel seçme ve yerleştirme işini ciddiye aldıklarını ve farklılıklar olsa da izlenen süreç yöntemlerinin genel hatlar çerçevesinde aynı olduğu görülmektedir.

Çalışmada uygulama yapılan sigorta şirketlerinde kullanılan personel seçme ve yerleştirme süreçlerinin eksiklikleri saptanmış ve bunların giderilmesi için çeşitli öneriler sunulmuştur. Bu önerilerin gerçekleştirilerek sistemde yerlerini almaları amacıyla İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü tarafından organize edilmesi ve yapılması gereken bazı çalışmalar bulunmaktadır.

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

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

Toplu işe alımlarda grup mülakatları yapan sigorta şirketlerinde, grup mülakatlarının bazı olumsuz tarafları göz ardı edilmektedir. Nitelikli adayların, çoğulcu ortamda kendilerini ifade edememeleri söz konusu olabilir. Bilgi ve birikim sahibi olmadığı halde kendilerinin ön plana çıkarmaya çalışan adayların sergiledikleri tavırlardan ötürü yanlış izlenimlerin oluşması ve geride kalan adaylara haksızlık edilmesi durumu yaşanabilmektedir. Bu yüzden mümkün olduğunca bire bir mülakatların yapılması önerilmektedir.

Görüşmelerde ilk izlenim açısından kılık kıyafetin etkisi bulunmaktadır. Bu yüzden adayların abartılı kıyafetler giymemeleri ve makyaj, parfüm gibi detaylarda da abartıya kaçılmaması önerilmektedir. Görüşmelerde görüşmeci tarafından, adayın dış görünüş detayları da düşünceleri etkileyen etmenlerdendir.

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

## KAYNAKLAR

Akın, Z. E. , (2001), Personel Seçimi ve Bu Seçiminde Etkili Olan Unsurlar Genel Bakış, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara

Altun, A. , (2007), Sigortacılık Sektöründe Acentelerin Önemi, Yüksek Lisans Tezi, Kadir Has Üniversitesi, İstanbul

Argon, T. , (2004), İnsan Kaynakları Yönetimi, Nobel Yayıncılık, Ankara

Aydın, E. , (2007), İnsan Kaynakları Bilgi Sistemlerinde 360 Derece Performans Değerlendirmesi, Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara

Bingöl, D. , (2006), İnsan Kaynakları Yönetimi, Arıkan Yayınları, İstanbul

Cadwell, H. , (1999), Mükemmel Adayı Seçme: Atak Yöneticinin Rehberi, Reprasel Matbaa Hizmetleri, İstanbul

Can, A. , (2001), İnsan Kaynakları Yönetiminin Halkla İlişkiler Faaliyetlerinde Başarıya Etkisi: Kurtalan Çimento Fabrika Örneği, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara

Can, H. , (1994), Genel İşletmecilik Bilgileri, Siyasal Kitabevi, Ankara

Can, H. , (2001), Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi, Siyasal Kitabevi, Ankara

Coşkun, M. , (16. 05. 2010), "Danışmanlık Firmalarının İş ve Eleman Bulma Sürecindeki Önemi", <http://www.hrturkiye.com/index.php/danismanlik-firmalarinin-is-ve-eleman-bulma-surecindeki-onemi/>

Dilsiz, F. , (2006), İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme Yöntemleri: Ankara İli Mobilya Sektöründe Bir Çalışma, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara

Doğan, M. , (1998), İşletme Ekonomisi ve Yönetimi, Anadolu Yayıncılık, İzmir

Doğan, Ü. , (2001), Örgüt Kültürünün İşgören Seçim Sürecine Etkileri ve Ankara Organize Sanayi Makine-İmalat-Ekipman Sektörü Uygulaması, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara

Doğan, Z. E. , (2004), Eleman Seçme ve Yerleştirme Sürecinde Kullanılan Psikoteknik Test Sonuçlarının Bireysel Performans Sonuçlarıyla İlişkisi, Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi, Bursa

Durmuş, E. , (2007), İnsan Kaynakları Yönetiminin Sağlanmasında Bir Araç Olarak Kurumsal Kaynak Planlaması, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara

Erdoğan, İ. , (1991), İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri, İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul

Erdut, T. , (2002), İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri İlişkilerinde Değişim, Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Yayınları, İzmir

Eroğlu, U. , (1999), İnsan Kaynakları Yönetiminde Yeni Yönelimler ve Çanakkale’de İnsan Kaynakları Yönetimi Üzerine Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, 18 Mart Üniversitesi, Çanakkale

Ertürk, Mümin, (1995), İşletme Biliminin Temel İlkeleri, Beta Basın Yayıncılık Kayseri

Fındıkçı, İ. , (2000), İnsan Kaynakları Yönetimi, Alfa Yayınları, İstanbul

Glodwell, M. , (2008), "Rastgele Eleman Alımı Yapmayın", Leadership Excellence, sayı. 137, İstanbul

Gök, S. , (2006), 21. Yüzyılda İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Yayınları, İstanbul

Göktaş, S. , , (2009), İşe Alım Süreci ve Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul

Gönülçağlayan, S. S. , (2007), İşe Alım Süreci: Bir Banka Örneği, Dönem Projesi, Ankara Üniversitesi, Ankara

Gürbüz, D. , ve Yaylacı, Ö. G. , (2007), İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi, Mediacat Yayınları, İstanbul

Gürbüz, G. Ö. , (2002), Personel Araştırmaları ve İşgören Seçme Süreci, Literatür Yayınları, İstanbul

Gürler, G. , (2001), Kobi'lerde İnsan Kaynakları Seçim Süreci Sakarya Uygulaması, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sakarya

İbicioğlu, H. , (2006), İnsan Kaynakları Yönetimi: Kobi'ler Üzerine Bir Araştırma, Isparta

İmer, H. N. , (2002), Türkiye'de Faaliyet Gösteren Yabancı Sermayeli Bankalarda İnsan Kaynakları Planlaması ve Personel Seçim Süreci, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul

Kab, C. , (1998), İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi ve Sendikaların İşlevleri Üzerindeki Etkisi, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul

Koç, H. , (1991), İş ve İnsan İlişkileri, Gazi Büro Kitapevi, Ankara

Koçak, Ö. , (2010), “İnsan Kaynakları Yönetimi Nedir? “, Hudut ve Sahiller Genel Müdürlüğü Dergisi, İstanbul

Maitland, I. , (1998), ”Personel Yönetimi”, (Çev. Duygu Uğur), Epsilon Yayın, İstanbul

Murphy, M. , (2007), “Eleman Seçiminde Zekanızı Kullanın”, Leadership Excellence, sayı: 129, İstanbul

Okakın, N. , (2008), Çalışma Yaşamında İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Yayınları, İstanbul

Özkan, M. , (2002), Sigorta İşlemleri ve Muhasebesi, İstanbul Bilim Teknik Yayınevi, İstanbul

Özkan. Ömer. , (2007), Personel Seçiminde Karar Verme Yöntemlerinin İncelenmesi, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir

Öztürk, Z. , (1994), Personel Seçim Yöntemleri ve Psikoteknik, Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara

Palmer, M. ve Winters, K. , (1991), İnsan Kaynakları, (Çev. Doğan Şahinler), Rota Yayıncılık, İstanbul

Sabuncuoğlu, Z. , (2008), İnsan Kaynakları Yönetimi, Alfa Aktüel Basım Yayıncılık, Bursa

Sergici, E. , (2001), Sigorta ve Pazarlama-Makaleler, Can Matbaa, İstanbul

Serinkan, C. , (1995), İşletmelerin İnsan Kaynakları Bünyesi ve Çevresel Faktörlerinin Etkisi, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul



Solmuş, T. , (18. 05. 2010), ” Yekınlık Bazlı Mülakat Tekniği ve Değerlendirme Merkezi Uygulamaları”, <http://www.ikademi.com/insan-kaynaklari-planlama/826-yetkinlik-bazli-mulakat-teknigi-ve-degerlendirme-merkezi-uygulamalari.html>

Sözen, U. , (1973), Yönetici Değerlemesinde Personel Seçiminin Bir Faktör Olarak Kullanılması, Ankara İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları, Ankara

Tortop, N. , (1992), Personel Yönetimi, Devlet İstatistik Enstitüsü Matbaası, Ankara

Türk, M. , (2006), Stratejik İnsan Kaynakları Yaklaşımı Olarak Doğru Ölçeği Bulma, Nobel Kitapevi, Adana

Urhan, S. , (2006), İşgören Seçiminde ve Performans Değerlendirilmesinde Karar Destek Sistemleri: Antalya Tekstil İşletmesinde Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Antalya

Uysal, G. , (2005), İnsan Kaynakları Uygulamaları ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma, Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara

Vatansever, Ç. , (1994), İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına Yönelik Tutumların Örgüte Bağlılığa Etkisi, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul

Yalçın, S. , (1985), Personel Yönetimi, İstanbul Üniversitesi Yayınları, İstanbul

Yalım, D. , (2005), İnsan Kaynaklarında Yeni Eğilimler, Hayat Yayıncılık, İstanbul

Yaman, M. , (2000), İnsan Kaynakları Kişi ve Kurumlara Öneriler, Papatya Yayın, İstanbul

Yılmaz, A. , (2003), İnsan Kaynakları Yönetiminde Kariyer Planlama ve Türk Patent Enstitüsü'nde Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara

Yılmaz, L. , (2004), Kurum Kültürü İle İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonlarının İlişkisi ve Bir Örnek Olay Çalışması, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul

Yılmaz, A. , (2008), Meslek Yüksek Okulları İçin İnsan Kaynakları Yönetimi, Seçkin Yayınları, Ankara

Yüksel, Ö. , (2007), İnsan Kaynakları Yönetimi, Gazi Kitapevi, Ankara

<http://www.mku.edu.tr/usefiles/personel%20bulma%20ve%20secme.ppt>(10. 05. 2008)

<http://egweb.ege.edu.tr/~gd/egekariyer/cv2.doc>(10. 05. 2008)

<sup>1</sup>[http://smyo.karabuk.edu.tr/akademik\\_personel/ders\\_icerikleri/SIL202\\_INSAN\\_KAYNAKLARI\\_YON\\_DOC](http://smyo.karabuk.edu.tr/akademik_personel/ders_icerikleri/SIL202_INSAN_KAYNAKLARI_YON_DOC) (23. 03. 2009)

<http://web.sakarya.edu.tr/~okuyucu/sunum/seda5.ppt> (13. 05. 2010)

<http://www.aktuelpskikoloji.com/haber.php?haber-id=4080>(10. 07. 2009)

<http://www.sevgiadasi.com/iskur-iskurun-amaci-ve-iskurun-gorevleri>(13. 16. 2009)

[http://www.sigortasorgulama.net/category/sigorta\\_nedir](http://www.sigortasorgulama.net/category/sigorta_nedir)(19. 05. 2010)

<http://www.tsrbsb.org.tr/tsrbsb/Birlik/Sigortac%C4%B1%C4%B1k+Etik+%C4%B0kelleri/> (19. 05. 2010)

<http://www.yonetimonline.com/eleman-secme-ve-yerlestirme/183-Eleman-Adayi-Temin-Kaynaklari.html>

<http://www.ikyworld.com/iky/ikys.ppt#270>, 19, AŞAMALAR (23. 03. 2010)  
[www.cumhuriyet.edu.tr/edergi/makale/174.pdf](http://www.cumhuriyet.edu.tr/edergi/makale/174.pdf) (22. 03. 2009)

<http://www.anadolusigorta.com.tr/Pages.aspx?pgID=633>

<http://www.milliyet.com.tr/Ekonomi/SonDakika.aspx?aType=SonDakika&ArticleID=1059293>

**Ek-1: Yönetim Amaçlarının Yönetim Faaliyetleri İle İlişkilendirilmesi**

<b>YÖNETİM AMAÇLARI</b>	<b>DESTEKLEME FAALİYETLERİ</b>
Toplumsal Amaçlar	Yasal Zorunluluklar Çeşitli Hizmetler Sendika-Yönetim İlişkileri
Örgütsel Amaçlar	İnsan Kaynakları Planlaması Çeşitli Hizmetler Personel Seçimi Eğitim Ve geliştirme Değerlendirme Yerleştirme Denetim
İşlevsel Amaçlar	Değerlendirme Yerleştirme Denetim
Kişisel Amaçlar	Eğitim ve geliştirme Değerlendirme Ücretlendirme Denetim

**Ek-2: Personel İstek Formu Örneği**

<b>PERSONEL İSTEK FORMU</b>				
Bölüm		CİNSİYET Erkek Kadın	Yaş	
Görev Unvanı			Medeni Durum	
Eğitimi			İşe Başlama Tarihi	
İş deneyimi ve Süresi			Bilgisayar Bilgisi	
Yabancı Dil Bilgisi			İş için Gerekli Diğer Özellikler	
Görevin Tanımı ve Kapsamı				
ÖNEREN BÖLÜM YETKİLİSİ		İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİCİSİ		ONAYLAYAN GENEL MÜDÜR
Tarih: İmza:		Tarih: İmza:		Tarih İmza:

**Ek-3: Yeni Mezun İçin Cv Örneği**

AHMET ÖRNEK

Abdi İpekçi Cad. Başak Sok. No: 12/7 Narlıdere/İZMİR

Ev: (232) 999 99 99, İş: (232) 999 99 99, Cep: (532) 999 99 99

E-mail: ahmetornek@superonline. com

**KİŞİSEL BİLGİLER**

Uyruğu : T. C

Doğum Yeri : İstanbul

Doğum Tarihi : 01.01.1970

Askerlik Durumu : 07/2001 tarihine kadar tecilli

Medeni Durum : Bekar

**İŞ/KARİYER HEDEFİ**

Uluslararası kimya şirketlerinde görev almak.

**EĞİTİM DURUMU**

1996 – 2000 : Ege Üniversitesi, Kimya Mühendisliği

1989 – 1996 : Atatürk Lisesi

## PROJE VE STAJLAR

06/1999–08/1999 CCC A. Ş.

Fabrika Stajı

01/1999–02/1999 DDD Ltd.

Stajyer - Ürün Yönetim

## YABANCI DİL

İngilizce:İleri,

İspanyolca: Başlangıç seviyesinde

## BİLGİSAYAR

Windows NT, Microsoft Ofis 98; Excel, Word, PowerPoint, Access, Internet

## AKTİVİTELER

1999 Kimya Mühendisliği Bölüm Yıllığı ve Yılsonu Parti  
Organizasyonu

07/98 – 07/99 Kimya Mühendisliği Kulübü'nde Başkan Yardımcılığı

Fabrika gezileri düzenlenmesi

## İLGİ ALANLARI

Gezi, internet, gitar çalmak

## REFERANSLAR

Ali Yavuz, BBB A. Ő. Genel M¼d¼r¼. Tel: 0. 212. 999 99 99

Suna Yılmaz, AAA A. Ő. Y¼netim Kurulu Üyesi. Tel: 0. 212. 999 99 99



#### Ek-4: Deneyimli Mezunlar İçin Cv Örneği

AHMET ÖRNEK

Abdi İpekçi Cad. Başak Sok. No: 12/7 Narlıdere/İZMİR

Ev: (232) 999 99 99, İş: (232) 999 99 99, Cep: (532) 999 99 99

E-mail: ahmetornek@superonline.com

#### KİŞİSEL BİLGİLER

Uyruğu : T. C

Doğum Yeri : İstanbul

Doğum Tarihi : 01/01/1970

Askerlik Durumu : 11/1993 - 02/1995 arasında yedek subay olarak

Medeni Durum : Evli

#### KARİYER HEDEFİ

Satış ve pazarlama alanındaki birikim ve iş geliştirme becerilerini bir e-ticaret şirketinde üst düzey yönetici konumunda değerlendirmek.

#### EĞİTİM

1996 – 2000 : Ege Üniversitesi, Kimya Mühendisliği

1989 – 1996 : Atatürk Lisesi

## İŞ DENEYİMİ

09/1999 - : AAA A. Ş. - Pazarlama Direktörü

- Yeniden yapılanmakta olan şirketin pazarlama planının yapılması
- Aktif bir satış ve pazarlama çalışması ile müşteri portföyünün %300 artırılması
- Reklam ve Halkla İlişkiler bölümünün kurulması

12/1997 – 09/1999 : BBB A. Ş. - Pazarlama Müdürü

- İçecek grubundaki ürünlerden sorumlu olarak üç senelik pazarlama stratejilerinin belirlenmesi ve uygulanması
- Pazar araştırma ve reklam faaliyetlerinin yönetilmesi
- Üç yeni ürünün başarı ile gereken promosyon aktivitelerinin planlanması ve yürütülmesi
- 11 kişilik satış ve pazarlama ekibinin işe alınması ve geliştirilmesi
- Yapılan aktiviteler sonucu satışlarda %220 ve ürün grubu karlılığında %11 artış sağlanması

03/1996 – 12/1997 : CCC A. Ş. - Ürün Müdürü

- XYZ markasına yönelik pazarlama stratejilerinin belirlenmesi ve uygulanması
- Yeni distribütörlerin bulunması

- Pazar araştırma ve reklam faaliyetlerini yönetilmesi
- Yapılan aktiviteler sonucu satışlarda %150 ve karlılıkta % 10 artış

03/1996 – 12/1997 : CCC A. Ş. - Ürün Müdürü

- XYZ markasına yönelik pazarlama stratejilerinin belirlenmesi ve uygulanması
- Yeni distribütörlerin bulunması
- Pazar araştırma ve reklam faaliyetlerini yönetilmesi
- Yapılan aktiviteler sonucu satışlarda %150 ve karlılıkta % 10 artış

03/1995 – 03/1996 : CCC A. Ş. - Ürün Yöneticisi Asistanı

- XYZ markasına yönelik pazarlama stratejilerine destek
- Promosyon aktivitelerinin planlanması
- Zincir mağazalardaki promosyonların yönetimi
- Pazar Araştırmalarının değerlendirilmesi ve Ürün Yöneticisine sunulması

### **EĞİTİM ve SEMİNERLER**

- 02/2000 Satış Teknikleri Semineri AAA Eğitim A. Ş.
- 09/1999 Pazarlama Stratejileri BBB Eğitim A. Ş.
- 05/1999 Zaman Yönetimi CCC Eğitim A. Ş.
- 11/1998 Etkin Yöneticilik Semineri DDD Eğitim A. Ş.

## YABANCI DİL

İngilizce: İleri seviyede

Almanca: Orta seviyede

## BİLGİSAYAR

Windows NT, Microsoft Ofis 98; Excel, Word, PowerPoint, Access, Internet

## İLGİ ALANLARI

Seyahat etmek, fotoğraf çekmek, tenis oynamak

## REFERANSLAR

Ali Yavuz, BBB A. Ş. Genel Müdürü. Tel: 0. 212. 999 99 99

Suna Yılmaz, AAA A. Ş. Yönetim Kurulu Üyesi. Tel: 0. 212. 999 99 99

**Ek-5: İş Başvuru Formu Örneği**

KİŞİSEL BİLGİLER / PERSONAL INFORMATION				
ADI SOYADI / NAME SURNAME				
CİNSİYETİ / GENDER	Bay / Sir <input type="checkbox"/>	Bayan / Madam / <input type="checkbox"/>		
DOĞUM TARİHİ / DATE OF BIRTH				
ADRESİ / ADDRESS				
EV-İŞ TEL. / HOME-WORK PHONE	( )			/( )
CEP TEL / MOBILE PHONE				
E-POSTA / E - MAIL				
EĞİTİM DURUMU / EDUCATION				
	OKUL ADI / NAME OF SCHOOL	BÖLÜMÜ DEPARTMENT	/TARİHLER / DATE	NOT ORT / AVERAGE
DOKTORA / PhD.				
YÜKSEK LİSANS / MSc.				
LİSANS / BSc.				
ÖN LİSANS / TWO - YEAR DEGREE				
LİSE / HIGH SCHOOL				
İŞ - STAJ DENEYİMİ / WORK-TRAINING EXPERIENCE				
FİRMA ADI / COMPANY NAME	ÇALIŞTIĞI BİRİM-POZİSYON / DEPARTMENT - POSITION		TARİHLER / DATE	


YABANCI DİL / FOREIGN LANGUAGE

	İLERİ / ADVANCED	ORTA / INTERMEDIATE	BAŞLANGIÇ / BEGINNING
İNGİLİZCE / ENGLISH			
ALMANCA / GERMAN			
FRANSIZCA / FRENCH			
DİĞER / OTHER			

BİLGİSAYAR BİLGİSİ / COMPUTER KNOWLEDGE

	İLERİ / ADVANCED	ORTA / INTERMEDIATE	BAŞLANGIÇ / BEGINNING

KATILDIĞI SEMİNER-EĞİTİM PROGRAMLARI / PARTICIPATION TO SEMINAR – TRAINING PROGRAM

EĞİTİMİN ADI / NAME OF TRAINING	EĞİTİMİ VEREN KURUM / TRAINING INSTITUTE	TARİHLER / DATE

SOSYAL AKTİVİTELER-HOBİLER / SOCIAL ACTIVITIES-AVOCATIONS


KİŞİSEL ÖZELLİKLER / PERSONAL CHARACTERISTICS


ASKERLİK DURUMUNUZ / MILITARY SERVICE

Tamamlandı / Completed ( )

Tecilli / Postponed (.....)

Muaf / Exempt (.....) Sebebi / Give a Reason. ....  
.....

SÜRÜCÜ BELGESİ / DRIVING LICENSE

Var / Yes ( )

Yok / No ( )

SEYAHAT EDEBİLİR MİSİNİZ? / TO TRAVEL FOR WORK

Evet / Yes ( )

Hayır / No ( )

HAKKINIZDA BİLGİ ALINABİLECEK KİŞİLER / REFERENCES

ADI SOYADI / NAME SURNAME	MESLEĞİ-ÜNVANI PROFESSION-TITLE	/İŞYERİ / COMPANY	İŞ TEL. / WORK PHONE

## Ek-6: Eysenck Kişilik Envanteri

Adı-Soyadı: ..... İş: ..  
..... Yaş: ..... Cinsiyet: .....  
.....

Lütfen soruya “EVET” veya. “HAYIR” cevabı verecekseniz o şıkkın etrafına bir daire çizin. Cevapların doğrusu yanlış olmadığı gibi aldatmaca cevaplarınızı çabuk işaretleyin ve soruların kesin anlamı üzerinde fazla düşünmeyin. Lütfen her soruyu cevaplandırın.

### SORULAR

- 1- Birçok değişik merakınız var mı?
- 2- Herhangi bir şeyi yapmadan önce durup bir kere enine boyuna düşünür müsünüz?
- 3- Ruh haliniz sık sık inişler çıkışlar gösterir mi?
- 4- Başkasının yaptığını bildiğiniz halde hayatınızda hiçbir şey için övgü kabullendiğiniz oldu mu?
- 5- Konuşkan bir insan mısınız?
- 6- Borç içinde olmak sizi endişelendirir mi?
- 7- Nedeni olmadığı halde kendinizi tam anlamında hiç son derece mutsuz hissettiğiniz oldu mu?
- 8- Kendi payınızdan fazlasını almak için hiç açgözlülük ettiğiniz oldu mu?
- 9- Geceleri evinizin kapısını, penceresini dikkatli bir şekilde kilitler misiniz?
- 10- Oldukça canlı bir kimse misiniz?
- 11- Bir çocuğu veya bir hayvanı acı çekerken görmek sizi alt üst eder mi?
- 12- Yapmamanız gereken veya söylememeniz gereken olduğundan sık sık endişe duyar mısınız?
- 13- Bir şeyi yapacağınızı söylediğiniz zaman ortam ne kadar elverişsiz olsa bile verdiğiniz sözü tutar mısınız?
- 14- Paraşütle atlamaktan hoşlanır mıydınız?
- 15- Canlı bir toplantının genellikle kendinizi, havasına kaptırır ve eğlenir misiniz?
- 16- Tedirgin bir kimse misiniz?
- 17- Kendi suçunuz olduğunu bildiğiniz halde bunu yapmaktan ötürü hiç başka birisini suçladınız mı?
- 18- Yeni kimselerden tanışmaktan hoşlanır mısınız?



- 19- Sigorta projelerinin iyi bir fikir olduğuna inanır mısınız?
- 20- Hisleriniz kolayca incinir mi?
- 21- Bütün alışkanlıklarınız iyi ve arzu edilir bir cinsten mi?
- 22- Sosyal olaylarda arka planda kalma temayülünde misiniz?
- 23- Acayip veya tehlikeli etkileri olabilecek uyuşturucuları kullanabilir miydiniz?
- 24- Sık sık taşıdığınızı hisseder misiniz?
- 25- (Bir toplu iğne veya düğme olsa bile) hiç başkasına ait bir şeyi aldığınız oldu mu?
- 26- Çok gezmeyi sever misiniz?
- 27- Sevdiğiniz kimseleri incitmekten hoşlanırsınız mı?
- 28- Sık sık suçluluk duygusundan rahatsız olur musunuz?
- 29- Bazen hiçbir şey bilmediğiniz şeyler hakkında konuşur musunuz?
- 30- Okumayı, insanlarla tanışmaya tercih eder misiniz?
- 31- Size kötülük etmek isteyen düşmanlarınız var mı?
- 32- Kendinize sinirli bir kimse der misiniz?
- 33- Kaba davrandığınız zaman daima özür diler misiniz?
- 34- Çok arkadaşınız var mı?
- 35- Bazen başkalarını gerçekten incitebilecek ( zarar verecek ) şakalardan hoşlanırsınız mı?
- 36- Endişe eden biri misiniz?
- 37- Çocukluğunuzda size söyleneni hiç itiraz etmeden derhal yapar mıydınız?
- 38- Kendiniz için kaygısız diyebilir misiniz?
- 39- Terbiyeli ve dürüst olmak sizin için önemli midir?
- 40- Dehşet verici şeyler olabilir diye endişe duyar mısınız?
- 41- Başkasına ait bir şeyi hiç kırdığınız veya kaybettiğiniz oldu mu?
- 42- Yeni dostlar edinmek için genellikle ilk adımı siz mi atarsınız?
- 43- İnsanlar size dertlerinden bahsettiği zaman ne hissettiklerini kolayca anlayabilir misiniz?
- 44- Kendinize gergin veya çok sinirli bir insan diyebilir misiniz?
- 45- Etrafta el altında kağıt sepeti bulunmadığı zaman lüzumsuz kağıtları yere atar mısınız?
- 46- Başkaları ile beraber olduğunuz zaman genellikle sessiz misiniz?
- 47- Evliliğin modasının geçmiş olduğuna ve onsuz olunabileceğine inanır mısınız?
- 48- Bazı bazı kendinize karşı acıma hissi duyar mısınız?

- 49- Bazen azıcık böbürlenir misiniz?
- 50- Sönük bir toplantıya kolayca canlılık getirebilir misiniz?
- 51- Dikkatli araba kullanan insanlar sizi rahatsız eder mi?
- 52- Sağlığınız hakkında endişelenir misiniz?
- 53- Herhangi bir kimse için hiç fena veya yakışsız şeyler söylediğiniz oldu mu?
- 54- Arkadaşlarınıza şaka veya komik anlatmaktan hoşlanır mısınız?
- 55- Birçok şeyin tadı (lezzeti) size aynı gelir mi?
- 56- Bazen somurtur musunuz?
- 57- Çocukluğunuzda anne veya babanıza karşı yüzsüzlük ettiğiniz hiç oldu mu?
- 58- İnsanlarla kaynaşmaktan hoşlanır mısınız?
- 59- İşinizde hatalar olduğunu bilmek sizi endişelendirir mi?
- 60- Uykusuzluk çekmekten şikayetçi misiniz?
- 61- Yemekten önce daima temiz olmaya dikkat eder misiniz?
- 62- İnsanlar sizinle konuşurken hemen daima bir hazır cevabınız bulunur mu?
- 63- Randevu yerine vaktinden önce bulunmaktan hoşlanır mısınız?
- 64- Sık sık sebepsiz yere kendiniz kayıtsız ve yorgun hisseder misiniz?
- 65- Oyun oynarken hiç hile yaptınız mı?
- 66- Çabuk hareketi gerektiren şeylerden hoşlanır mısınız?
- 67- Anneniz iyi bir kadın mıdır? (mıydı)?
- 68- Sık sık hayatın çok sıkıcı ve donuk olduğu hissine kapılır mısınız?
- 69- Hiç kimseden yararlanmaya kalktığınız oldu mu?
- 70- Sık sık zamanınızın elverdiğinden daha çok faaliyetlere katılır mısınız?
- 71- Sizi atlatmaya çalışana çok endişelenir misiniz?
- 72- Görünüştünüz için çok endişelenir misiniz?
- 73- Hoşlanmadığınız insanlara karşı bile daima terbiyeli ve nazik misiniz?
- 74- Sizce, insanlar geleceklerini güvence altına alabilmek için tasarruf ve sigorta işleri ile çok mu zaman harcamaktalar.
- 75- Ölmüş olmayı hiç istediğiniz oldu mu?
- 76- Meydana çıkamayacağınızdan emin olsanız vergi öderken kaçamaklar kesinlikle yapar mıydınız?
- 77- Bir toplantıyı hareketlendirir misiniz?
- 78- İnsanlara karşı kabalık etmemeye çalışır mısınız?
- 79- Utandırıcı bir tecrübenin ardından uzun süre endişelenir misiniz?

- 80- Kendi bildiğinizi yapmak için hiç ısrar ettiğiniz oldu mu?
- 81- Trene sık sık son dakikada mı yetişirsiniz?
- 82- “Asabi” olmaktan şikayetçi misiniz?
- 83- Birinin hislerini rencide etmek için kasıtlı olarak bir söz söylediğiniz hiç vaki oldu mu?
- 84- Birbirlerine zararsız şakalar yapan bir toplulukta bulunmaktan nefret eder misiniz?
- 85- Sizin kabahatiniz olmadığı halde arkadaşlarınız kolayca bozulur mu?
- 86- Sık sık kendinizi yalnız hisseder misiniz?
- 87- Anlatacağınız şeyin her zaman önceden denemesini yapar mısınız?
- 88- Bazen hayvanları tedirgin etmekten hoşlanır mısınız?
- 89- Sizde veya yaptığınız işte hata bulunursa kolayca kırılır mısınız?
- 90- Hiç tehlikesi olmayan bir hayat size çok mu sıkıcı gelir?
- 91- Bir randevunuza veya işinize hiç çok geç kaldığınız oldu mu?
- 92- Etrafta fazla telaş ve heyecan olmasından hoşlanır mısınız?
- 93- Başkalarının sizden korkmalarından hoşlanır mısınız?
- 94- Bazen etrafınıza enerji saçarken, bazen de son derece cansız ve yavaş hareket eder misiniz?
- 95- Bazen bugün yapmanız gereken şeyi ertesi güne bırakır mısınız?
- 96- Başkaları sizi çok canlı ve hareketli olarak mı görür?
- 97- İnsanlar size çok yalan söyler mi?
- 98- Bazı şeylere karşı alıngan mısınız?
- 99- Yaptığınız hatayı daima kabul eder misiniz?
- 100- Tuzağa yakalanmış bir hayvan için daima üzüntü duyar mısınız?
- 101- Bu formülleri doldurmaktan rahatsız oldunuz mu?

**Ek-7: Görüşme Değerlendirme Formuna Bir Örnek**

GÖRÜŞME DEĞERLENDİRME FORMU						
Adayın Adı, Soyadı:				Tarih:		
Özellikler	Yetersiz (1)	Ortanın Altı(2)	Orta (3)	İyi (4)	Çok iyi (5)	Puan 1-5
İş bilgisi						
Tecrübe						
İletişim yeteneği						
İşle ilgili düzey						
Davranış ve ilişkiler						
Kavrama, algı, Tepki yeteneği						
İnisiyatif ve Karar verme						
Konuşma ve İkna yeteneği						
Kendine güven						
Aktif görünüş						
İş değiştirme Sıklığı						
Stresli işe Dayanırılık						
Şeffaflık						
Toplam puan						

---

ADAY TARAFINDAN DOLDURULMUŐTUR:

Adı Soyadı: Zafer ŐİMŐEK

Üniversitesi: Atatürk Üniversitesi

Enstitüsü: Fen Bilimleri Enstitüsü

Ana Bilim Dalı: Katısal Fiziği

REFERANS VEREN KİŞİ TARAFINDAN DOLDURULMUŐTUR:

- Adayı ne kadar süredir ve ne vesilesiyle tanımaktasınız?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

- Aday hakkında söylenmesini uygun gördüğünüz diğer bilgiler varsa belirtiniz:

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

- Referans veren öğretim üyesinin:

Adı Soyadı: \_\_\_\_\_

Unvanı: \_\_\_\_\_

Üniversitesi: \_\_\_\_\_

Bölümü:

\_\_\_\_\_

(Varsa) İdari Görevi \_\_\_\_\_

Telefon No: (\_\_\_\_\_) \_\_\_\_\_

e-mail: \_\_\_\_\_

İmza: \_\_\_\_\_



## Ek-10: Anadolu Sigorta İş Başvuru Formu

# ANADOLU SİGORTA

MAKSİMUM  
HİZMET  
SİGORTACILIĞI

FOTOĞRAF

İŞ BAŞVURU FORMU

<b>Başvurulan Görev / Konu</b>	<b>Başvuru Kaynağı</b> Gazete (adını belirtiniz)	Diğer
--------------------------------	---	-------

### 1. Kişisel Bilgiler

Adı	Soyadı		
Uyruk	Doğum tarihi (gün/ay/yıl)	Doğum Yeri	E-posta
Cinsiyeti <input type="checkbox"/> Erkek <input type="checkbox"/> Kadın	Medeni Durum (evli/bekar/ayrılmış/dul)		Çocuk sayısı
Bağlanıtı kurulacak adres			
			Telefon
İkametgah adresi (yukarıdaki adresten farklı ise)			
			Telefon

### 2. Eğitim Bilgileri

Eğitim Kurumunun Adı ve Yeri	Başlangıç Tarihi	Bitiş Tarihi	Ana Eğitim Dalı	Diploma/Sertifika Derecesi
Lise				
Lisans				
Lisans Üstü / İhtisas				

### 3. Özel Eğitim Bilgileri

Yabancı Diller	Bilgi Düzeyi			Bilgi Edinme Şekli		Öğrenim Süresi	Edinilen Derece/Belge	Edinilen Yıl
	Zayıf	Orta	İyi	Çok iyi	Okul			
İngilizce								
Diğer ( )*								
Diğer ( )*								
<b>Paket Programlar</b>								
MS OFFICE uygulamaları								
Diğer ( )*								
Diğer ( )*								
<b>Diğer Eğitim Konuları*</b>								
1.								
2.								
3.								

(\* ) Belirtiniz.

### 4. Sınav Katılım Bilgileri

Daha önce şirketimiz / diğer kurumlar tarafından açılan sınavlara katıldığınız, son katıldığınız sınavdan başlayarak yazınız.

Sınavı Açan Kurum	Başvurulan Görev	Yıl	Sınav Sonucu
1.			
2.			



**Ek-11: Anadolu Sigorta Görüşme Değerlendirme Formu**

DEĞERLENDİRME FORMU		DEĞERLENDİRME NOTU
TARİH :	Saat :	Her bir bölüm için 0 – 20 puan arasında değerlendirme yapılacaktır.
ADI SOYADI :		
BİTİRDİĞİ OKUL :		
<b>I.DIŞ GÖRÜNÜM İŞE UYGUNLUK</b> Giyimin özenli ve uyumlu olması Fizik görünüşü Uyandırdığı izlenim Ses tonu ve telaffuzu		
<b>II. DAVRANIŞ – KONUŞMA</b> Terbiyeli, kibar ve ölçülü mü? Açık, güvenilir ve dürüst mü? Konuşması etkili mi? Kendine güveni var mı?		
<b>III. GRUP İÇİNDEKİ DURUMU</b> Gruba uyum sağlama ve etkileme Grup çalışması yapabilme yeteneği Eleştiri karşısındaki durumu		
<b>IV. ENTELLEKTÜEL ÖZELLİKLERİ</b> Olaylara mantıklı yaklaşımı Fikir ve görüşlerindeki tutarlılık Genel kültürü ve araştırma yeteneği Gelişme potansiyeli		
<b>V.DEVAMLILIK</b>		
<b>GENEL DEĞERLENDİRME:</b>		<b>TOPLAM PUAN</b>
<b>KATILANLAR</b>		
<b>İMZALAR</b>		

## ÖZGEÇMİŞ

3 Kasım 1985 tarihi, İstanbul doğumluyum. İlköğretim ve lise eğitimimi İstanbul da tamamladıktan sonra, Uludağ Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümüne kaydoldum. Bu bölümden 2007 yılında mezun oldum. Daha sonra aynı yıl içerisinde Beykent Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalında yüksek lisans eğitimine başladım.

Özel ilgi alanlarım, insan kaynakları yönetimi, istihdam süreçleri ve yönetim ve organizasyondur.

Yabancı dilim İngilizce olup, bekarım.

Yeşim AKDENİZ