

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
HASTANE VE SAĞLIK KURUMLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI

**İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE PERSONEL SEÇME
VE YERLEŞTİRME VE ÖZEL BİR HASTANE ÖRNEĞİ**
(Yüksek Lisans Projesi)

Projeyi Hazırlayan: **Kaan İKİZ**

İSTANBUL, 2008

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
HASTANE VE SAĞLIK KURUMLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI

**İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE PERSONEL SEÇME
VE YERLEŞTİRME VE ÖZEL BİR HASTANE ÖRNEĞİ**
(Yüksek Lisans Projesi)

Projeyi Hazırlayan:

Kaan İKİZ

Öğrenci No:

HSK2451-008

Danışman: **Doç. Dr. Metin ATEŞ**

İSTANBUL, 2008

YEMİN METNİ

Sunduğum Yüksek Lisans Projesi, Akademik Etik İlkelerine bağlı kalarak, hiç kimseden akademik ilkelere aykırı bir yardım almaksızın bizzat kendimin hazırladığına and içerim. 26/09/2008

Aday: Kaan İviz.

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE PERSONEL SEÇME VE YERLEŞTİRME VE ÖZEL BİR HASTANE ÖRNEĞİ

Projeyi Hazırlayan: Kaan İkiz

Özet

Günümüzde işletmeler, gelişen rekabet koşullarında sadece fiziksel kaynaklara yatırımın yeterli olmadığını, çalışan personele de aynı ölçüde yatırım yapılması gerektiğini anlamışlardır. Bu gelişme işletmeler içindeki insan kaynakları yönetiminin önemini arttırmış ve fonksiyonları içindeki personel seçme ve yerleştirme sürecinin gelişmesine sebep olmuştur.

Bu Proje Çalışması: genel olarak insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarından personel seçme ve yerleştirme sürecinden ve özel bir hastanede bu sürecin nasıl uygulandığı konusunda bilgi vermektedir. Bu sürecin en verimli şekilde ilerlemesi ve doğru adayların işe alınması için yapılan çalışmalar vurgulanmaktadır. Örnek alınan özel hastanede bu süreçte yaşanan sorunlar ve geliştirilen çözümler incelenmiş, kullanılan tüm materyallere, formlara ve tekniklere yer verilmiştir.

Anahtar Kelimeler: İnsan kaynakları yönetimi, personel seçme ve yerleştirme, aday havuzu, görüşme teknikleri, aday değerlendirme

**PERSONAL SELECTION AND PLACEMENT IN HUMAN RESOURCES
MANAGEMENT AND AS AN EXAMPLE OF IMPLEMENTATION; PRIVATE
HOSPITAL**

Presented by: Kaan IKIZ

Abstract

Contemporary business enterprises are well aware of that under the compelling forces of competition, investment on the physical resources could not be enough, rather to invest on the employees became more critical to survive.

This awareness accentuates the importance of human resources management and deepens the function of employee selection and placement. This paper tries to collaborate on the employee selection and placement processes of human resources in general and how these processes are implemented and carried out in a private health institution in particular. Also, this work emphasizes on the development and improvement of processes that comprise the selection and proper candidates.

Keywords: human resources management, employee selection and placement, candidate pool, interview techniques, candidate Assessment

İÇİNDEKİLER

YEMİN METNİ	
ÖZET	
ABSTRACT	
TABLolar LİSTESİ	IV
ŞEKİLLER LİSTESİ	V
KISALTMALAR	VI
GİRİŞ	1

I. BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ İLE İLGİLİ GENEL BİLGİLER

1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TANIMI, AMACI VE FONKSİYONLARI	3
1.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı	3
1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları	4
1.3. İnsan Kaynakları Yönetim Anlayışının Gelişmesi	5
1.4. İnsan Kaynakları Yönetimini Oluşturan İşlevler	6
2. PERSONEL İHTİYACINI SAPTAMA	8
2.1. Personel İhtiyacını Saptayan İnsan Kaynakları Planları	8
2.2. İnsan Kaynakları Planlamasında Kullanılan Tahmin Teknikleri	11
2.2.1. Sezgisel Tahmin Teknikleri	11
2.2.1.1. Geleneksel Yönetici Yargısına Dayanan Tahminler Tekniği	11
2.2.1.2. Delphi Tekniği	12
2.2.1.3. Nominal Teknik	12
2.2.2. İstatistiksel Tahmin Teknikleri	12
2.2.2.1. Basit Doğrusal Regresyon Analizi	13
2.2.2.2. Çoklu Regresyon Analizi	13
2.2.2.3. Trend Analizleri	13
2.3. İnsan Kaynağı İhtiyacının Belirlenmesi Süreci	14
2.3.1. İnsan Kaynağı İhtiyacını Etkileyen Faktörler	14
2.3.1.1. Dış Faktörler	15

2.3.1.1.1. Ekonomik Faktörler	15
2.3.1.1.2. Rekabet Koşulları	16
2.3.1.1.3. Teknolojik Gelişmeler	16
2.3.1.1.4. Toplumsal Faktörler	17
2.3.1.2. İç Faktörler	17
2.3.1.2.1. Örgütsel Strateji	17
2.3.1.2.2. Mevcut Personelin Özellikleri, İş ve Beceri Analizleri	18
2.3.2. İşe Alınacak Personel Sayısının Belirlenmesi	18
2.3.2.1. İş Yüğü Analizi	20
2.3.2.2. İşgücü Analizi	20
2.3.2.3. İş Tanımı	22
2.3.3. İş Gereklere	23
2.3.4. Personel Envanterinin Yapılması	24
2.3.5. Organizasyon Şemasının ve Kitabının Oluşturulması	25
2.3.6. Personel İhtiyacını Saptayan İnsan Kaynakları Planının Hazırlanması	27

3. PERSONEL TEMİN SÜRECİ	29
3.1. Personel Temini Kapsamı ve Amacı	29
3.2. Personel İhtiyacının Temin Kaynakları	31
3.2.1. Aday Havuzu Oluşturma	32
3.2.2. İç Kaynaklardan Yararlanma	33
3.2.2.1. Yükselme (Terfi)	34
3.2.2.2. İç Transferler (Nakil)	35
3.2.2.3. Diğer Yöntemler	35
3.2.2.4. İç Kaynaklardan Yararlanmanın Olumlu Yönleri	36
3.2.2.5. İç Kaynaklardan Yararlanmanın Sakıncaları	37
3.2.3. Dış Kaynaklardan Yararlanma	38
3.2.3.1. Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Olumlu Yönleri	40
3.2.3.2. Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Sakıncaları	41
3.3. Personel İhtiyacını Sağlama Yolları	41
3.3.1. İş Duyuruları	42
3.3.2. Kendiliğinden Başvurular ve İşletmenin Personel Veritabanı	44
3.3.3. Personelin ve Tanıdıkların Tavsiyeleri	45
3.3.4. İş ve İşçi Bulma Kurumları	46

3.3.4.1. Kamu İstihdam Kurumları	46
3.3.4.2. Özel İstihdam Büroları	47
3.3.5. İnsan Kaynakları İnternet Siteleri	48
3.3.6. Sendikalar ve Mesleki Kuruluşlar	49
3.3.7. Öğretim Kurumları	50

II. BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE PERSONEL SEÇME VE YERLEŞTİRME

1. PERSONEL SEÇME VE YERLEŞTİRME SÜRECİ	53
1.1. Personel Seçiminin Tanımı ve Önemi	53
1.2. Seçimin Objektifliği	56
1.3. Personel Seçim Sürecinin Aşamaları	56
1.3.1. Başvuruların Kabul Edilmesi Süreci	60
1.3.1.1. Başvuruların Kabulü ve Ön Eleme	61
1.3.1.2. Başvuru Formu Doldurma	62
1.3.2. Test Çeşitleri	64
1.3.2.1. Zeka Testleri (Bilişsel Yetenek Testleri)	64
1.3.2.2. Yetenek Testleri	65
1.3.2.3. Kişilik Testleri	66
1.3.2.4. İlgil Testleri	66
1.3.2.5. Başarı Testleri	67
1.3.3. Görüşme (Mülakat)	67
1.3.3.1. Görüşme Teknikleri	69
1.3.3.1.1. Yapılandırılmamış Görüşmeler	69
1.3.3.1.2. Yapılandırılmış Görüşmeler	70
1.3.3.1.3. Toplu (Grup) Görüşmeler	71
1.3.3.1.4. Baskılı (Stres) Görüşmeler	72
1.3.3.2. Görüşme Sürecinin Evreleri	73
1.3.3.2.1. Hazırlık	73
1.3.3.2.2. Görüşmeyi Yapacak Kişi - Kişilerin Belirlenmesi	74
1.3.3.2.3. Görüşmenin içeriği	75

1.3.3.2.4. Görüşmenin Sona Ermesi	76
1.3.3.2.5. Değerlendirme	77
1.3.3.3. Görüşmelerde Karşılaşılan Engeller ve Dikkat Edilmesi Gereken Noktalar	78
1.3.4. Referans Araştırması	81
1.3.5. Seçim Kararının Verilmesi ve Son Görüşme: Maaş ve Çalışma Koşulları	82
1.3.6. Sağlık ve Fiziksel Kontrol	85
1.3.7. Görüşülen Diğer Adayların Bilgilendirilmesi	86
1.3.8. İşe Yerleştirme	86
1.3.8.1. İşe Başlatma Duyurusu	88
1.3.8.2. İşe Alıştırma (Oryantasyon) Eğitimi	88

III. BÖLÜM

ÖZEL BİR HASTANE ÖRNEĞİ

1. X HASTANESİ HAKKINDA GENEL BİLGİLERİ	90
1.1. X Hastanesinin Genel Özellikleri	90
1.2. X Hastanesinin Genel Organizasyon Yapısı	90
1.2.1 X Hastanesinin Genel İnsan Kaynakları Yapısı	90
1.2.1.1. Örnek Hastanede İnsan Kaynakları Planlamaları	92
1.2.1.2. KÖY' ün İşe Alınacak Personel Sayısını Belirleme Süreci	93
1.2.1.3. Personel Envanterinin Düzenlenmesi	95
1.2.1.4. Aday Havuzunun Oluşturulması	95
1.2.1.5. X Hastanesinin İç Kaynakları	96
1.2.1.6. Dış Kaynaklar	96
2. X HASTANESİNDE PERSONEL SEÇME VE YERLEŞTİRME	98
2.1. Başvuruların Kabul Edilmesi ve Ön Eleme	98
2.2. İşe Alım Mülakatı Süreçleri	98
2.2.1. Mülakata Hazırlık Süreci	98
2.2.2. İşe Alım Mülakatları Hakkında Genel Bilgiler	99

2.2.3. Genel Yetenek Testi	99
2.2.4. İŖe Alım Mülakatının Uygulanması	101
2.2.5. Referans AraŖtırması	101
2.2.6. Seçim Kararının Verilmesi ve Son GrŖme	101
2.3. Personel YerleŖtirme Süreci	102

SONUÇ ve ÖNERİLER **104**

EKLER

KAYNAKÇA

ZGEMİŖ

TABLO LİSTESİ

Tablo NO.

Sayfa

Tablo 1: Personel Seçim Yöntemlerinin Değerlendirme Standartları

60

ŞEKİLLER LİSTESİ

<u>Şekil NO.</u>	<u>Sayfa</u>
Şekil 1: Bir İnsan Kaynakları Planlaması Sistemi	10
Şekil 2: İnsan Kaynakları Planlaması Faaliyetleri ve Birbiriyle İlişkileri	15
Şekil 3: İnsan Kaynakları Yönetiminde Personel Temin ve Seçim İşlemlerinin Yeri	30
Şekil 4: Personel Temini Yöntemlerinin Kullanılma Oranları	42
Şekil 5: Personel Seçimi Sistemindeki Aşamalar	59
Şekil 6: Kariyer ve Özlük Yönetimi Koordinatörlüğü organizasyon şeması	91

KISALTMALAR LİSTESİ

a.g.k.	Adı Geçen Kitap
a.g.m.	Adı Geçen Makale
ALES	Akademik Personel ve Lisansüstü Eğitimi Giriş Sınavı
bkz.	Bakınız
EGK	Eğitim ve Gelişim Koordinatörlüğü
ILO	Uluslararası Çalışma Örgütü
İK	İnsan Kaynakları
İKD	İnsan Kaynakları Direktörlüğü
İKY	İnsan Kaynakları Yönetimi
JCI	Joint Commission International
KÖY	Kariyer ve Özlük Yönetimi Koordinatörlüğü
vd.	ve diğer
vs.	vesaire

GİRİŞ

Yeni teknolojiler, hızı haberleşmenin olduğu günümüz dünyasında artık bir rekabet aracı olmaktan çıkarak, sıradanlaşmaya başlamıştır. İşletmeler rekabet edebilirlik düzeylerini arttırmak için işletmenin fiziksel kaynaklarına yapılan yatırımın yeterli olmadığını anlamışlardır. Yaşadığımız yirmi birinci yüzyılda, eskiden makineye verilen önemin yerini insana verilen önem almıştır. İnsana verilen önem, düşünen, üreten, değişim ve gelişim yaratarak buna en iyi uyum sağlayan varlık olması, kendisine yapılan yatırımı kısa zamanda kullanabilmesi gibi nedenlerle giderek artmaktadır.

İnsan değerinin verimli bir şekilde kullanılabilmesi için doğru insan kaynağının, doğru yer ve doğru zamanda kullanılması gerekmektedir. Personelin özlük haklarına ilişkin faaliyetlerden oluşan personel yönetimi anlayışı günümüzde yerini insan kaynakları yönetimine bırakmıştır. Personel yönetiminden farklı olarak insan kaynakları yönetimi, işletmelerin stratejik planlamalarının hazırlanmasında önemli bir yere ve role sahiptir.

İşletme fonksiyonları içerisinde önemli bir yeri olan insan kaynakları yönetiminin alt işlevleri içerisinde, insan kaynakları uygulamalarına sağladığı katkılar açısından ele alındığında; geri dönüşüm hızı, ekonomik katkısı en yüksek olan ve en kolay gözlemlenebilen süreç olma özelliklerini, personel seçim süreci taşımaktadır. Nitelikli personel adaylarına istenilen yerde ve zamanda temin edebilmek için işletmeler insan kaynaklarına yönelik planlama yapmak durumundadır. Yapılacak planlamalar sayesinde işletmeler herhangi bir nedenle oluşabilecek olan personel ihtiyacı karşısında fazla zorlanmadan ve doğru biçimde karşılama imkanı elde edeceklerdir. Bu konuda işletmenin hazırlıklı olması personel ihtiyacı nedeniyle oluşabilecek iş gücü kayıplarını ve mali kayıpları en az zararla kapatmış olacaktır.

Yapılan insan kaynakları planlamaları sonucunda istenilen nitelikte adayların bulunması ve bunlar arasından en uygun olanlarının seçilmesi, diğer insan kaynakları fonksiyonlarının temelini teşkil edecek ve bu fonksiyonların doğru bir biçimde işletilebilmesinin bir ön koşulu olacaktır.

Hastanelerin varoluşlarından yararlananlar hastalardır, bu nedenle hastaneler öncelikle hastalara yarar sağlayan birer hizmet organizasyonlarıdır. Hasta kendisi için gerekli olan hizmeti bilmediği için bu durum istismara açıktır. Hastanın menfaatinin korunması hastanenin ver hastane personelinin görevidir. Bu görevin layıkıyla yerine getirilebilmesi, hastane görevlilerinin, hastanın sağlığını ve etik nitelikleri ön planda tutmalarıyla gerçekleşir. Bu nedenlerden dolayı hastanelerde görevli olan personellerin sadece işletmenin çıkarlarını korumaları veya personel ihtiyacında sadece işe uygun olan adayların istihdam edilmesi yeterli değildir. Hastanelerin varoluş nedeni olan insana hizmet ilkesini benimsemiş adayların bulunması, personellerin istihdam edilmesi gerekmektedir.

Hastanede çalışacak olan adaylarda aranılacak özellikler sadece mesleki yetkinliklerle sınırlı kalmaması, çalışan personellerin insani değerlere son derece önem veriyor olmaları gerekmektedir. Diğer hizmet sektörlerinden farklı olarak sağlık sektöründe hizmet, ileri teknolojiyi, uzmanlaşmış personel kadrosuyla verilmektedir. Hastanelerde sunulan hizmetler ileri teknoloji gerektiren tıbbi makinelere bağlı olduğu gibi asıl hizmetin kalitesini ve farkını ortaya koyacak olan teknolojiyi kullanacak, yorumlayacak olan uzmanlaşmış personel gücüne de bağlıdır.

Yukarıda belirtilen nedenlerden dolayı sağlık sektöründe hizmet veren personellerin işe alım süreci daha zor ve kapsamlıdır. Kurumdaki yetişmiş personel gücünü sağlamak kurumun içerisindeki insan kaynakları yönetiminin görevidir. Projenin konusu, özel bir hastanede insan kaynakları planlamaları, personel seçme ve yerleştirme sürecidir. Projede genel insan kaynakları çalışmaları ile özel bir hastanedeki işe alım süreçlerinin karşılaştırılması ve ortaya çıkan sonuçların değerlendirilmesi mevcuttur.

I. BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ İLE İLGİLİ GENEL BİLGİLER

1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TANIMI, AMACI VE FONKSİYONLARI

Günümüzde bazı organizasyonların başarılı olması ve büyümesi, buna karşın bazılarının başarısız kalması ve pazardan silinmesi çoğunlukla finansman, teknoloji ve pazar gibi akılcı ve ölçülebilir nedenlerle açıklanamamaktadır. Ölçülmesi daha güç olan hizmet kalitesi, insan yetenekleri ve daha da önemlisi değişen koşullara uyum sağlayabilme esnekliği gibi organizasyonel nitelikler, başarı ve başarısızlıkta çok daha büyük bir rol oynamaktadır. 21. yüzyılın gerçeği olan hızlı teknolojik ve organizasyonel değişimde anahtar, uyum yeteneği yüksek insanlardır. Organizasyonların başarısı çalışanların katılımına, bağlılığına ve kendilerini adanmalarına bağlı bulunmaktadır.¹

21. yüzyılın bilgi toplumunda öne çıkan organizasyonlar yalnızca ileri teknoloji firmaları değil, aynı zamanda İK Yönetimine önem ve öncelik veren organizasyonlar olmuştur. Bu organizasyonların gücü, ne kadar esneklik gösterebildiklerine, yani çalışanlarının bilgi, beceri ve tutumlarını ne ölçüde çevredeki değişikliklere uygun olarak dönüştürebildiklerine bağlı olarak artmıştır. İK Yönetimi organizasyonlardaki bu yeteneğin temelini oluşturmaktadır.²

1.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı

İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY), en geniş anlamı ile bir organizasyondaki personelin, etkin yönetimi için geliştirilen stratejik ve tutarlı bir yaklaşım olarak tanımlanabilir. İKY bir organizasyon içinde yüksek performanslı işgücünün kazanılması, geliştirilmesi, motivasyonun sağlanması ve elde tutulması için yerine getirilen tüm etkinliklerin yönetimidir.²

¹ Barutçugil İsmet, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, 2004, s.31

² Barutçugil, a.g.k., s. 32

İKY genel olarak; kamu veya özel örgütler “ ortak bir amacı gerçekleştirmek üzere birey ya da grup faaliyetlerinin bilinçli bir biçimde eş güdümlenmesi sistemi” olarak tanımlanabilir.³

İnsan kaynakları yönetimini, bir organizasyon ile çalışanları arasındaki ilişkileri etkileyen tüm yönetim kararları ve uygulamaları olarak da tanımlayabiliriz. İnsan kaynakları yönetimi, rekabetçi kalabilmek için organizasyonların ihtiyaç duydukları bilgilerin, becerilerin ve tutumların tümünü ilgilendirir. İnsan kaynaklarının seçiminden eğitim ve geliştirilmesine, çalışanlar arasındaki ilişkilerden ücretlendirme ve ödüllendirmeye kadar uzanan bir dizi yönetim konusunu ve uygulamasını kapsar.

İnsan kaynakları yönetiminin başarısı; beceri sahibi, istekli ve verimli çalışan insanlar topluluğu yaratmasıdır. İnsan kaynakları yönetiminin insanların gelişmesini ve yüksek performansa ulaşmasını sağlaması, çalışanlarının bireysel başarılarına dayanmak zorunda olan organizasyonu başarıya götürür. Buna karşılık, gelişmeye destek olmayan bir insan kaynakları yönetiminin sonuçlarına da organizasyonun bütünü katlanır.⁴

1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları

İnsan kaynakları yönetiminin temel iki amacından birincisi, bireyin ihtiyaçlarına cevap vermek, onun iş tatmini sağlamasına ve kişisel / mesleki gelişimine katkıda bulunmaktır. İkincisi ise, organizasyonun ana hedefleri ve stratejileri doğrultusunda insan kaynaklarını en verimli biçimde değerlendirmektir.

İnsan Kaynakları Yönetiminin temel amaçları, daha açık ve ayrıntılı şekilde aşağıdaki ana başlıklar altında özetlenebilir.

- Organizasyonel amaçların çalışanlar aracılığıyla elde edilmesi,
- Tüm çalışanların optimal performans düzeyine ulaşmalarının sağlanması ve onların tüm kapasite ve potansiyellerinden yararlanılması,

³ Can Halil, Kavuncubaşı Şahin, İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara, 2005, s. 4

⁴ Barutçugil, a.g.k., s. 33

- Çalışanların niteliklerinin yükseltilmesi yoluyla kendilerinin ve tüm organizasyonun performansının yükseltilmesi,
- Çalışanların organizasyonun amaçlarına katkıda bulunmak için daha fazla kendilerini vermelerinin sağlanması,
- İnsan kaynaklarının organizasyonun amaçları doğrultusunda en verimli şekilde kullanılmasının sağlanması,
- Çalışanların kariyer beklentilerinin karşılanması ve gelişmelerinin sağlanması,
- İnsan kaynakları politikaları ile işletme planlarının bütünleştirilmesi ve uygun bir kültürün pekiştirilmesi ya da eğer gerekliyse kültürün yeniden biçimlendirilmesi,
- Kaynakları organizasyonun ihtiyaçlarına ve performans geliştirme amaçlarına uygun duruma getirecek stratejileri güçlendirmek üzere bir dizi personel ve işe alma politikalarının geliştirilmesi,
- Çalışanların gizli yaratıcılıklarını ve enerjilerini uyaracak bir ortamın sağlanması,
- Yenilikleri, takım çalışmasını ve toplam kalite anlayışını geliştirecek koşulların yaratılması,
- "Uyum sağlayan" ve "öğrenen" organizasyonun çıkarları ve mükemmelle ulaşma amacı doğrultusunda esneklik gösterme isteğinin cesaretlendirilmesi.

Bütün bu amaçları gerçekleştirebilmek için insan kaynakları yönetiminin yapması gerekenler; nitelikli insanların organizasyona çekilmesi, onların geliştirilmesi ve elde tutulması olarak üç ana başlık altında toplanabilir. Diğer bir ifadeyle, İKY' nin temel amaçları; etkili insangücü kaynaklarını oluşturmak, etkili insangücü kaynaklarını geliştirmek ve etkili insangücü kaynaklarını elde tutmak başlıkları altında ele alınabilir ve incelenebilir.⁵

1.3. İnsan Kaynakları Yönetim Anlayışının Gelişmesi

İnsan kaynakları yönetiminin günümüzdeki uygulamalarını biçimlendiren birçok tarihsel gerçek bulunmaktadır. Biçimsel anlamda ilk insan kaynakları uygulamaları endüstri devrimiyle birlikte ortaya çıkmıştır. Özel makineleri kullanan ve özel işlemler yapan personellerin iş programlarının yapılması ve eğitilmeleri gereği doğmuştur. 20. yüzyılın başlarında bilimsel yönetimin gelişmesiyle her bir işi yapabilecek uygun yetenek ve

⁵ Barutçugil, a.g.k., s.s.37- 38- 39

becerilere sahip personellerin belirlemenin önemi anlaşılmıştır. Verim artışını sağlamak için ücret teşviklerinin getirilmesi, çalışanlara işbaşında dinlenme molalarının verilmesi, işi yapmanın en iyi yöntemlerinin hareket ve zaman etüdüleriyle dikkatli bir şekilde araştırılması bu dönemdeki insan kaynakları yönetimi uygulamalarına verilebilecek bazı örneklerdir. Bu dönemde, organizasyonların bürokratik yapısı yani görevlerin yetki hiyerarşisine göre düzenlenmesi ve her pozisyona belirli sorumlulukların verilmesi nedeniyle çalışanlar ürünlerin geliştirilmesi ve işlerin yapılması ile ilgili olarak yalnızca kendilerine verilen emirleri uyguluyorlardı.

Günümüzde, küreselleşmenin artması, çalışanların niteliklerinin ve beklentilerinin değişmesi, verimlilik, kalite ve müşteri memnuniyetinin rekabetçi üstünlük için kritik önem kazanması, yönetimin güncel olaylardan çok, gelecek stratejilerine odaklanması, insan kaynakları yönetiminin organizasyonlarda proaktif ve stratejik bir rol üstlenmesini kaçınılmaz kılmaktadır.⁶

Bütün bunlara ek olarak değişimin ortaya çıkardığı yeni yaşam tarzları da İnsan kaynakları yönetiminin önemini daha da arttırmaktadır. İnsanların büyük bir çoğunluğu ve özellikle gençlik artık yalnızca bir iş sahibi olmakla yetinmemekte, yeni bir yaşam tarzı ve yeni bir kariyer peşinde koşmaktadır. Bu nedenle kariyer geliştirme, işin esnek yaşam tarzlarına uydurulması ve çalışanların değişen ilgileri gün geçtikçe daha fazla önem kazanmaktadır. Bir başka neden, çıkarılan yeni yasalar ve özellikle özel kesim İnsan kaynakları yönetiminde Uluslararası Çalışma Örgütü'nün (ILO) tavsiye ve kararlarının önem kazanmasıdır.⁷

1.4. İnsan Kaynakları Yönetimini Oluşturan İşlevler

İKY aşağıda verilen yedi temel işlevden oluşur. Bunlar işlevleri şu başlıklar altında belirtebiliriz:⁸

⁶ Barutçugil, a.g.k. s.s. 39- 40

⁷ Can, Kavuncubaşı, a.g.k., s. 12

⁸ Kaynak Tuğray vd. İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, 2005, s. 19

- Planlama: Personel gereksinmesinin planlanması; kurumsal olarak, gelecekteki bir zaman sürecinde yapılması gereken işi nitelik ve nicelik olarak önceden belirlemek ve sonra bu belirlenen değerlerden giderek, söz konusu işi yapacak belirli özellikteki iş gücünü sayısal olarak saptamaktadır.
- Kadrolama (Sağlama, Seçme, yerleştirme): Personel seçim işlevi, personel yetenekleri ile iş gerekleri arasındaki en iyi ilişkiyi kurmak için; çalışmak üzere örgüte başvurmuş adayların, kişiliklerini, görmüş oldukları eğitimi, yeteneklerini ve ilgi duydukları konuları inceleyerek, onlar arasından en uygun yeteneklere sahip olanları göreve çağırmasıdır.
- Değerleme: Bir iş yerinde mevcut işler arasındaki değer farklılıklarını ortaya çıkaran bir karşılaştırma yöntemidir.
- Ödüllendirme: Şirketin Vizyon, Misyon ve Stratejileri doğrultusunda ve etik çalışma prensiplerine uyarak üstün performans gösteren çalışanlara yönelik tanımak, takdir ve teşvik etmek üzere yapılan çalışmalar.
- Yetiştirme: Yeni işe başlamış olan personelin, yeni yetenekler kazandırılması ve işin gereklerine göre, bireye lazım olan bilgi ve beceri düzeyine ulaşılması için yürütülen eğitim faaliyetleridir.
- Geliştirme: Var olan yeteneklerin iyileştirilmesidir.
- Endüstri ilişkileri: Personel ile işveren arasındaki bireysel ilişkiyi haricinde, işverenlerle sendikaların ve bunların devletle olan ilişkisini de dikkate almaktadır.
- Koruma işlevleri: Güvenli bir çalışma ortamı yaratılması için gerekli insan davranışının sağlanması, iş kazaları ve meslek hastalıklarını yaratan nedenlerin saptanması ve ortadan kaldırılmasıdır.

Görüldüğü gibi insan kaynakları yönetimi çok geniş kapsamları içeren işlevlere sahip bir organizasyondur. Bu projede tüm İKY işlevlerinden, personel seçme ve değerlendirme sürecine katkısı olan insan kaynakları planlaması ve personel temin süreçlerini ayrıntılı olarak açıklanacaktır.

2. PERSONEL İHTİYACINI SAPTAMA

2.1. Personel İhtiyacını Saptayan İnsan Kaynakları Planları

Planlama her etkinlikte olduğu gibi insan kaynakları yönetiminde de son derece önemli ve belirleyici bir süreçtir. Belirli bir plana ve programa uygun olarak gerçekleştirilemeyen etkinliklerin gelişigüzel olacağı ve çoğu zaman amaca ulaştırmayacağı bilinmektedir. İşletmenin kaderini etkileme gücüne sahip olan insan kaynağının seçimi, işe alınması, işe uyumu, işletme içinde başarılı çalışmalar yapılması önemli ölçüde bu konudaki planlamanın başarısına bağlıdır.⁹

Günü gününe alınan kararlarla yürütülen işe alma çalışmaları, ancak varlığını kısa bir süre koruma amaç ve hedefine yönelmiş işletmeler için söz konusu olabilir. İnsan kaynakları planlarında amaç, işletmeye gereken zaman ve yerde yeterli uzmanlığa sahip personelin bulunmasını sağlamaktır. Bu planlar yardımıyla, işletmede gereğinden fazla çalışanın istihdam edilmesi önlenir.¹⁰

İnsan kaynakları planlaması; işletmenin arz-talep yönünden gelecekte ihtiyaç duyacağı personelin sistematik olarak önceden tahmin edilmesi olarak tanımlanabilir.¹¹

Bu yönüyle insan kaynakları planlaması, bir yandan örgütteki beceri düzeylerinin belirlenmesini, öte yandan emeklilik, işten uzaklaştırma, nakil, terfi, hastalık gibi ayrılmalarla, devamsızlık ya da diğer nedenlere ilişkin şimdiki ve beklenen boşalmalar, halihazırda veya gelecekte beklenen genişletme ya da daraltmalarla ilgili bir öngörüü içermektedir.¹²

Personel temin ve seçiminin uygun şekilde yapılabilmesi için sadece personel açığının varlığının bilinmesi yeterli olmaz. İhtiyacın sayı ve nitelik yönünden de tanımlanması gerekir. Yani hangi nitelik ve özelliklere sahip kaç kişiye, nerede ve ne zaman gereksinme

⁹ Fındıkçı, İlhami, (2003). İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, 5.Baskı., s.123.

¹⁰ Artan, Sinan, (1989). Personel Yönetimi, İstanbul , 2.Baskı, s.42

¹¹ Werther, William B. and Davis Keith, (1993). Human Resources and Personnel Management, s108

¹² Uğur, Adem, (2003). İnsan Kaynakları Yönetimi, s.92,

olduğu da belirlenmelidir. Ayrıca ihtiyacın az ya da çok; kısa ya da uzun vadeli oluşuna göre personel temin ve seçimiyle ilgili yapılacaklar deđiŖecektir.¹³

Konuya makro açıdan bakıldığında insan kaynakları planlaması, bir ülkenin nicelik ve nitelik olarak iş gücü gereksinmesinin saptanmasını içermektedir. Bir değerlemeye göre, ulusal insan kaynakları politikasının başarısı ülkenin insan kaynaklarının uygun değer hazırlanması ve kullanılmasıyla ölçülmektedir. Son yıllarda insan kaynakları planlamasına karşı duyulan ilgi artmış ve bunun hem ulusal hem de kurumsal düzeyde arz ettiği önem daha yakından takdir edilmeye başlanmıştır.¹⁴

Mikro açıdan bakıldığında insan kaynakları planlaması, işletmenin her kesimi için gelecekte nicelik ve nitelik olarak gerekli iş gören gereksinmesinin önceden saptanması, bu kaynağın nereden, ne zaman ve nasıl karşılanacağıının belirlenmesi olarak tanımlanmaktadır. Planlama çalışmaları sonucunda ortaya çıkan plan, yapılacak eylem biçiminin ne olduğu, niçin bu eylem ve eylemlerin seçildiği, yapılacak eylemlerde kimlerin ne gibi görevler alacakları, bu eylemleri yerine getirecek kişilerin hangi yer ve durumlarda ne zaman ve ne şekilde çalışacakları konularında bilgileri içermektedir.¹⁵

Genel olarak bir işletme için insan kaynakları planlamasının amaçları şöyledir;¹⁶

- İnsan kaynağının etkinliğini arttırmak,
- Personel faaliyetleri ile organizasyonel amaçlar arasındaki uyumu etkinleştirmek,
- İşletmede zamanla değişen teknolojik düzeye göre oluşan insangücü fazlalığının işletmeye vereceği zararı tahmin ederek gerekli önlemlerin alınmasını sağlamak,
- Yeni personel istihdamında ekonomikliği sağlamak,
- İş görenlerin veya temsilcilerin katkısıyla ücret normlarını saptamak ve objektif kıstaslara göre işlerin değerlendirilmesine gidilerek ücret ve kademelerini belirlemek,
- İnsan kaynakları yönetimi bilgi temelini, diğer faaliyetler ve örgütsel birimlerden kopmayacak biçimde genişletmek,

¹³ Kaynak vd., a.g.k. s.114

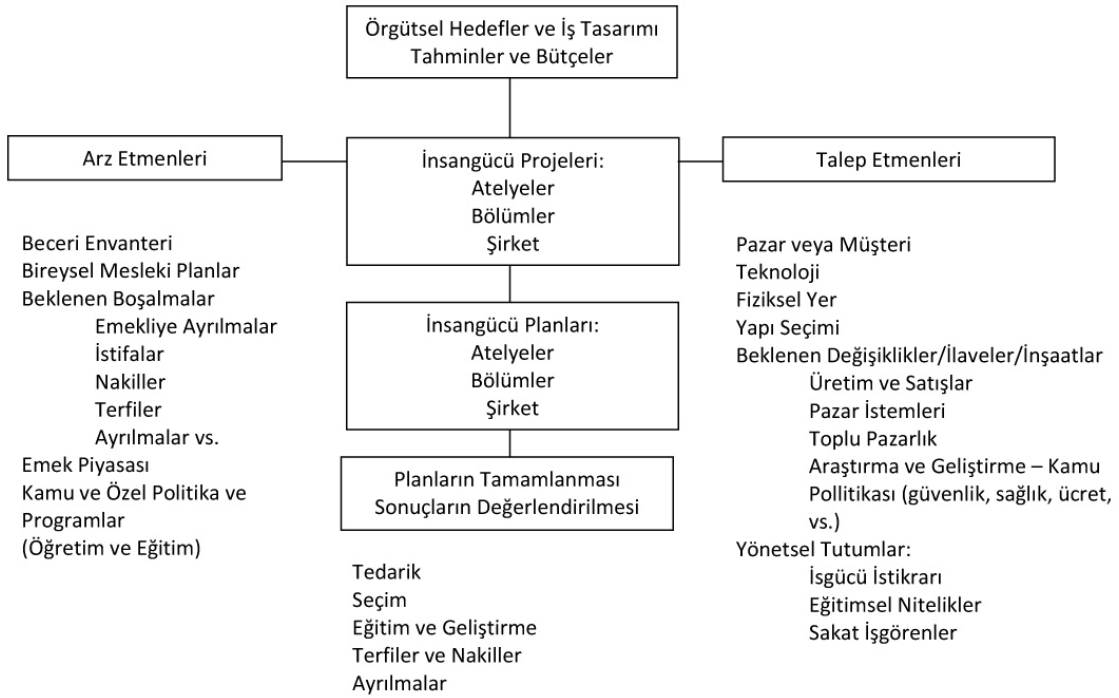
¹⁴ Geylan, Ramazan, (1992). **Personel Yönetimi**, Met Yayınları, Eskişehir., s.70

¹⁵ SABUNCUOĞLU, Zeyyat., Personel Yönetimi-Politika ve Yönetmelikler, Eskişehir, 1984, s.43

¹⁶ Werther, William B. and Davis Keith, (1993). Human Resources and Personnel Management, s.108

- İşletmede çalışanlara dönük olarak ve insan bilimlerinden yararlanarak karşılıklı saygı ilkesi doğrultusunda eğitsel programlar uygulamak,
- Yerel işgücü piyasasından temel talepleri başarılı bir şekilde yapabilmek,
- İnsan kaynakları yönetimi bilgi sisteminin personel faaliyetleri ve diğer organizasyonel birimleri beslemesini sağlamak,
- Etkili personel planlaması ile yönetimin denetime ilişkin işyükünü azaltmak,
- Personel bulma ve seçme, kariyer planlaması gibi diğer insan kaynakları yönetimi faaliyetlerinin koordinasyonuna yardımcı olmak ve bu faaliyetlerle birlikte koordineli olarak çalışabilmektir.

İnsan kaynakları planları ile gerekli personelin sayı ve nitelikleri belirlenmektedir. Planlama ile istihdam işlevi tamamlanamaz; planlama bir çerçeve oluşturur ve bu çerçeve sınırları içinde personel sağlama ve seçme işlevi yerine getirilir.¹⁷



Şekil 1. Bir İnsan Kaynakları Planlaması Sistemi¹⁸

¹⁷ Can, Kavuncubaşı, a.g.k., s.106

¹⁸ Bingöl Dursun, İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, 1997, s.86.

2.2. İnsan Kaynakları Planlamasında Kullanılan Tahmin Teknikleri

İnsan kaynakları planlamasında basitten karmaşığa doğru çok sayıda yöntem geliştirilmiştir. Ancak tüm işletmeler için ideal bir yöntemden söz etmek mümkün değildir. İşletmenin büyüklüğüne, tipine, yayılımına, farklılaşma derecesine, planlama dönemine ve kullanılan bilgilerin niteliğine göre basit veya karmaşık, yargısal ya da matematiksel birçok yöntem kullanılmaktadır. Kısa dönemli veya uzun dönemli olmasına göre teknikler farklı olabilmektedir. Kısa dönemli tahminler için daha çok sezgisel tahmin tekniklerinden yararlanılması, uzun dönemli tahminler içinse istatistiksel tahmin tekniklerinin kullanılması gerektiği bilinmektedir.¹⁹

2.2.1. Sezgisel Tahmin Teknikleri

En çok kullanılan sezgisel tahmin teknikleri; geleneksel yönetici yargısına dayanan tahminler tekniği, Delphi tekniği, nominal tekniktir.

2.2.1.1. Geleneksel Yönetici Yargısına Dayanan Tahminler Tekniği

Bu yöntemde tahmin tümüyle yöneticinin deneyim ve sezgilerine dayalı olarak gerçekleştirilir. Burada yönetici geçmişteki üretim ya da satış durumu karşısındaki personel talebinin ne durumda olduğunu düşünüp, gelecekteki personel talebi ile ilgili karar verir.²⁰ Bu yöntem, yönetici veya uzman durumunda bulunan kişilerin işletme planlarına, geçmiş deneyimlerine ve sezgilerine dayanarak personel talep ve arzı konusunda tahminde bulunmayı öngörür. Bu yöntem, oldukça hızlı uygulanabilen, istatistiksel yöntemler kadar veri eksikliğiyle, özellikle tarihsel verilerle sınırlanmayan basit ve kapsamlı bir yöntemdir.²¹

¹⁹ Küçükkaya, Gaye, İnsan Kaynakları Yönetiminde Personel Seçimi ve Bir Uygulama, 2006, s.25

²⁰ Simsek, Şerif, İşletme Bilimlerine Giriş, İstanbul, 2004, s.319

²¹ Bingöl, a.g.k, s.82

2.2.1.2. Delphi Tekniği

Delphi tekniği, yönetsel görüşlerin biraraya getirilmesi için kullanılan özel bir süreçtir. Bu yöntemde, bir grup yöneticinin veya konu hakkında uzman olan kişilerin görüşlerine başvurulur. Bu kişiler birbirlerinden ayrı ve bağımsız olarak, yazılı bir Şekilde soruları yanıtlarlar. Yanıtlar toplandıktan sonra, insan kaynakları uzmanı olan planlamacı bu yanıtları özetler. Eğer görüşler arasında çok önemli farklılıklar varsa, bunların nedenlerini soran bir mektupla geri gönderir. Grupta bulunan uzmanlar bunları inceleyerek kendi yanıtlarıyla, diğer öngörüler arasındaki farkı ve benzerlikleri ortaya çıkarırlar. Bu kişiler farklı görüşlerin nedenini de belirterek görüşlerini tekrar bildirirler. Bu süreç uzmanlar arasında ortak bir görüş elde edilinceye kadar sürdürülür.²⁰

2.2.1.3. Nominal Teknik

Burada da karar bir grup tarafından alınır. Ancak burada grup yeleri biraraya gelerek görüşlerini tek tek ortaya koyar ve her üyenin görüşü yapılandırılmış sorular çerçevesinde tartışılır. Tartışmadan sonra üyeler, destekledikleri görüşleri sıralar ya da puanlarlar. Bu değerlendirme gizli yapılır ve oylar toplandıktan sonra en fazla tercih edilen ya da puan alan görüş üzerinde karar verilir.

Bu teknikte, öngörüleme sürecinde birçok kişinin eşit bir biçimde katılımı sağlandığından dolayı daha katılımcı ve objektif sonuçlar ortaya çıkar. Geleneksel gruplarda olduğu gibi tartışmalara bir kişinin egemen olması önlenir.²²

2.2.2. İstatistiksel Tahmin Teknikleri

İstatistiksel tahmin teknikleri temelde, basit doğrusal regresyon analizi, çoklu regresyon analizi ve trend analizleri olmak üzere e ayrılır.

²² Bayraktaroğlu, S., İnsan Kaynakları Yönetimi, Sakarya, 2003, s.s.47-48

2.2.2.1. Basit Doğrusal Regresyon Analizi

Geçmiş dönemlerdeki personel gereksinmesi ile başka değişkenler arasındaki ilişkiye bakılarak, gelecek dönemlerde ortaya çıkacak personel ihtiyacının belirlenmesine dayanır. Bunun için satışlar ya da üretim miktarı gibi değişkenlerden biri ile personel sayısı arasında anlamlı ilişkiler bulunması; bu ilişkilerle ilgili geçmiş yıl verilerinin düzenli olarak tutulmuş olması gereklidir.²³ Bu yöntemle geçmişteki personel ihtiyaç düzeyinin, başka bir değişkenle (satışlar gibi) olan ilişkisinden yola çıkılarak gelecekteki personel gereksinmesi tahmin edilir. Geçmişteki ilişki düzenliyse, gelecek dönemler için isabetli öngörümlemeler yapılabilir.²⁴

2.2.2.2. Çoklu Regresyon Analizi

Basit doğrusal regresyon analizinde personel talebi ile bir değişken arasındaki ilişki aranırken, çoklu regresyon analizinde değişkenler birden fazladır. Örneğin personel sayısı ile üretim miktarı, üretim maliyeti, fiyat gibi birden fazla değişken arasında ilişki kurulur. Çoklu regresyon analizlerinin personel talebini tahmin ederken birden fazla değişken kullanmasını gerektirmesi, bu yöntemin basit doğrusal regresyon analizine göre daha sağlıklı sonuçlar vermesini sağlar.

2.2.2.3. Trend Analizleri

İşletmedeki istihdam seviyesinin geçmiş beş yıl verilerine bakılarak tahmin edilmesi esasına dayanır. Geçen beş yılın her birinde ne kadar satış elemanı, üretim elemanı, sekreter vb. çalıştırıldığını saptamak mümkündür. Bu veriler gelecekteki ihtiyacı tahmin etmede yardımcı olabilir, ancak personel ihtiyacındaki değişim ile zaman arasındaki ilişki çok ender olarak doğrusal ve kesintisiz yürür. Çünkü üretim ve satış hacmindeki değişimler daha önemli etkenlerdir. Yapılacak yansımalar için bu verilerin de göz önünde tutulması gerekmektedir.²³

²³ Sabuncuoğlu, Zeyyat, a.g.k., s.s.46-47

²⁴ Bayraktaroğlu, a.g.k, s.50

2.3. İnsan Kaynağı İhtiyacının Belirlenmesi Süreci

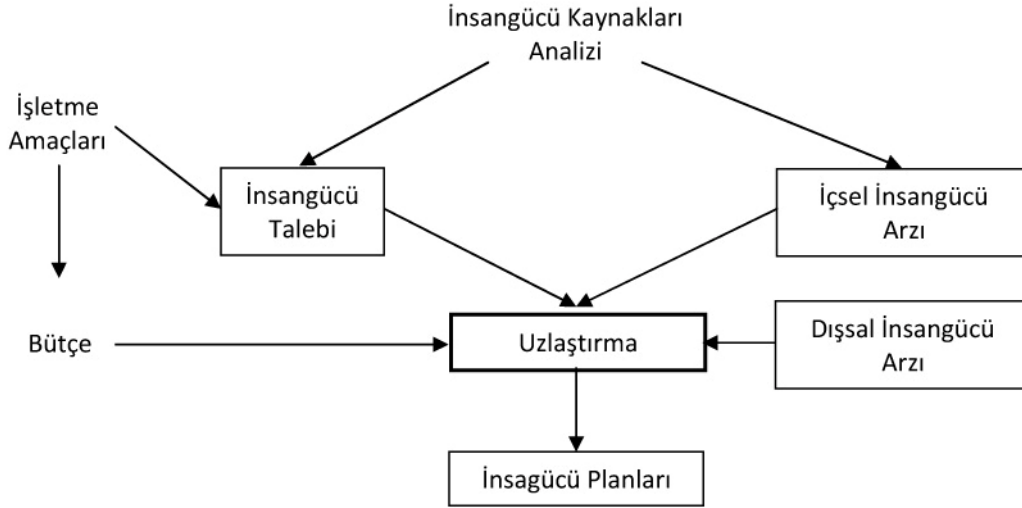
İnsan kaynağı ihtiyacının belirlenmesi süreci oldukça karmaşık ve detaylı bir süreçtir. İnsan kaynağı ihtiyacının belirlenmesi için öncelikle personel gereksiniminin etkilendiği koşullar saptanıp, insan kaynakları planları ona göre yapılmalıdır. Daha sonra, işletme için gerekli işgücü; yapılan insan kaynakları planları, iş analizleri, iştanımları ve iş gerekliliklerinden de yararlanarak, bazı özel yöntemlerle sayı ve nitelik olarak belirlenir. Bu süreç detaylarıyla aşağıda incelenecektir.²⁵

2.3.1. İnsan Kaynağı İhtiyacını Etkileyen Faktörler

İnsan kaynakları planlaması, bir işletmenin personel ihtiyacının tahmini ve bu ihtiyacın giderilmesi için gerekli faaliyetlerin basamaklandırılmasıdır. Ancak, insan kaynağı ihtiyacı organizasyon içinden ve dışından, kontrol edilebilir ve edilemez nitelikte pek çok faktörün etkisi altındadır.

İnsan kaynakları planlaması, geleceğe ait bir çalışma olduğu için büyük ölçüde işletme içi ve dışı değişkenlere ilişkin tahminlere dayanmaktadır. Aşağıdaki şekilde görüldüğü gibi, özellikle işletmenin genel hedef ve planları çerçevesinde işletme yapısında ve işlerdeki değişiklikler işgücü talebini doğrudan etkilemektedir. İşletme içi personel hareketleri (emekli olma, terfiler, işten ayrılmalar, yer değiştirmeler vb.), işletmenin geleceğe ilişkin yatırım, büyüme, küçülme planları, ürün çeşitlendirmesi, insan kaynaklarının istihdamı ve geliştirilmesi için finansal kaynaklardan ayrılabilen pay gibi işletme içi değişkenler, işletmeye alınacak veya işletmeden çıkarılacak personelin nitelik ve sayısı hakkında karar vermeyi etkilemektedir.²⁵

²⁵ Küçükkaya, a.g.t., s.33



Şekil 2. İnsan Kaynakları Planlaması Faaliyetleri ve Birbiriyle İlişkileri (26)

İşletme dışı değişkenler ise, emek piyasasındaki arz ve talep durumu, eğitim düzeyinde meydana gelen gelişmeler, teknolojik yenilikler, toplumda ise ilişkin tutum ve değerlerin değişmesi, genel ekonomik durum, rekabet koşullarındaki değişimler gibi çeşitli makro ekonomik ve sosyo-kültürel değişkenler olabilmektedir. Tahminlerin iyi yapılabilmesi, hem işletme hem de toplum açısından insan kaynağının optimal kullanımına imkan vereceği için, işletmelerde insan kaynağı planlamasına önem verilmelidir.

2.3.1.1. Dış Faktörler

Dış faktörler; ekonomik faktörler, toplumsal faktörler, teknolojik gelişmeler ve rekabet koşullarını içerir.

2.3.1.1.1. Ekonomik Faktörler

Ekonomik durgunluk zamanlarında iş ilanlarına verilecek cevap çok fazla olabilecekken, yüksek istihdam durumunda cevaplar oldukça azalacaktır. İşletmenin çevresi, iş kolu ve yerleşimi de aday bulmayı etkileyecektir. İstihdamın daraldığı bu dönemler doğal olarak

²⁶ Bingöl, a.g.k., s.86

işgücü planlarını da etkiler Ülkemiz gibi belirsiz ekonomik ortama sahip olan yerlerdeki işletmelerde, uzun vadeli insan kaynakları planlaması yapmak mümkün değildir. Bir ülkenin büyüme hızının, istihdam oranlarının, yatırım ve vergi politikalarının, ekonomik krizleri yaşama sıklığının insan kaynakları politikası ve planlaması üzerindeki etkileri yadsınamaz.²⁷

2.3.1.1.2. Rekabet Koşulları

İşletmenin içinde bulunduğu sektör, ürünün ve pazarın özellikleri, rakip sayısı, pazara girme kolaylığı, rakiplerin insan kaynağı yapısı ve politikaları planlama süreci açısından önemlidir. İşletmeler, pazardaki müşteriler ve pazar payları için birbirleriyle rekabet ederler. Faaliyet gösterilen sektörde üretim biçimleri, emek yoğun ya da sermaye yoğun olma, kalite anlayışı, müşterilerin kaliteye ya da fiyata duyarlılığı, müşteri bağlılığı, yeni ürün geliştirme ihtiyacı gibi koşullar rekabetin temelini ve biçimini belirlemektedir. İşletmenin hangi temelde rekabet ettiği, hangi tür çalışanlara ihtiyaç duyduğunu ortaya koyar. Bu rekabet koşullarında güçlü olmak için, özellikle aynı sektör ve coğrafi bölgede bulunan rakiplerini, özellikle personele verilen ücret ve sosyal haklar konularında analiz ederek, mevcut nitelikli personelin işletmeden kaçırılmaması ve rakip işletmelerdeki kilit personelin işletmeye çekilmesi sağlanmaya çalışılır.²⁸

2.3.1.1.3. Teknolojik Gelişmeler

Teknoloji, dar anlamıyla işletmede kullanılan makine ve teknolojik bilgi olarak tanımlanabilir. İş saati başına çıktı miktarını belirleyen ya da değiştiren teknolojik gelişmeler işgücü ihtiyacında azalmalara neden olabilir. Ancak bu durumda niceliksel azalmaya karşılık aranan işgücünün niteliksel özelliklerinde farklılıklar ortaya çıkabilmektedir.²⁹ Örneğin; pek çok sektörde bilgisayar kullanımının artmasıyla işgücü talebi değişime uğrayarak, bu konuda daha nitelikli personele doğru kaymıştır.

²⁷ Sabuncuoğlu, a.g.k., s.32

²⁸ Bingöl, a.g.k., s.77

²⁹ Sabuncuoğlu, a.g.k., s.33

2.3.1.1.4. Toplumsal Faktörler

Bir işletmenin toplumsal çevresini ulusal kültür, sendikalar, yasalar ve müşteriler oluşturmaktadır. Ulusal kültüre bağlı olarak ortaya çıkan ve gelişen bazı davranışlar, örneğin ortak çalışma, kadın ve erkek çalışana verilen önemin dengesizliği gibi konular insan gücü politikalarını etkileyebilir. Çalışan haklarının koruyucusu olan sendikalarla personellerin ücret ve diğer çalışma koşullarını görüşüp, toplu iş sözleşmesi yapma zorunluluğunu planlamacılar göz ardı edemezler. Yasalardaki yeni düzenlemeler, yeni yasalar ve bazı yasaların yürürlükten kalkması gibi değişiklikler de işyerlerindeki işgücü sayısı ve niteliği üzerinde etkili olmaktadır. Örneğin; emeklilik yaşı, süresi, kıdem tazminatı veya özürülülerin işe alımında yapılan değişiklikler insan kaynakları planlarının yeniden gözden geçirilmesini gerekli kılabilir. Müşteriler de yarattıkları taleple ürünün fiyatının, miktarının ve kalitesinin belirlenmesinde etkili olurlar. Bu nedenle işletmeler müşteri isteklerine uygun mal ve hizmeti üretebilecek sayıda ve nitelikteki elemanı işletmede bulundurmaya zorundadırlar.³⁰

2.3.1.2. İç Faktörler

En etkili iç faktörler arasında örgütsel strateji ve mevcut personelin özellikleri sayılabilir.

2.3.1.2.1. Örgütsel Strateji

İnsan kaynakları planları, işletmenin stratejik planlarından bağımsız olamaz. İnsan kaynakları uygulamalarının, başka bir deyişle; personel bulma, seçme, eğitim, performans değerlendirme, ödüllendirme, işten ayırma gibi süreçlerin örgütsel stratejiler doğrultusunda dizayn edilmesi ve işletilmesi gerekmektedir. Bir işletmenin örgütsel düzeni, gelecekteki insan kaynakları planlarını etkilemektedir. Örneğin; yeni yatırımlar ve yeni pazarlar örgütsel büyümeyi gerektirirken buna koşut olarak insan kaynaklarının da gelecekte yeniden gözden geçirilmesini kaçınılmaz kılmaktadır. İşletmenin amaçları, bunların sayısal ifadesi olan hedefleri ve bu hedefleri gerçekleştirmek için işletmeden beklenen eylemler

³⁰ Bingöl, a.g.k., s.s.75-76

olan görevleri, insan kaynakları ile ilgili politikaların belirlenmesinde etkili olur. Bunlardan başka, işletmede yeni iş tanımlarının ortaya çıkması, yeniden örgütlenme, işletmenin sahip değiştirmesi ya da bir başka işletmeyle birleşmeye gitmesi de personel talebi üzerinde sayısal ve niteliksel etkiler yapacaktır.³¹

2.3.1.2.2. Mevcut Personelin Özellikleri, İş ve Beceri Analizleri

İşletmede süregelen personel devir hızı, devamsızlık oranları, bunların temelinde yatan nedenler ve bu değişkenlere ilişkin geleceğe yönelik tahminleri planlamada önemli bir belirleyicidir. Bunların yanısıra emeklilik, işten ayrılma, ise son verme, ölümler ve izinler insan kaynakları talebi üzerinde anında etkisini gösteren faktörlerdir. Eğer işletme planları proaktif bir biçimde hazırlanmışsa, bu tür ani karşılaşılan durumlara hazırlıklı olmak mümkündür. Alternatif planlar devreye sokularak, hem gerekli talep en kısa zamanda karşılanabilir, hem de işgücü kaybının verimlilik üzerindeki olumsuz etkisi azaltılabilir.³²

İşgücü kalitesi, nitelikleri, beceri ve eğitim düzeylerini saptayıp ortaya koymak, organizasyonel ihtiyaçlara bakış açıları planlamak adına oldukça gereklidir. Bundan dolayı, önce işletmedeki işler daha sonra personel becerileri analiz edilerek insan kaynakları planları yapılmalıdır. Böylece işletmeler, personel açıklarını karşılamak için, kendi iç kapasitelerini mi, yoksa dış temin kaynaklarını mı kullanacaklarını ya da iç eğitimin yeterli olacağını ortaya çıkarmış olurlar.³³

2.3.2. İşe Alınacak Personel Sayısının Belirlenmesi

Personel gereksiniminin saptanması, gelecekteki bir zaman sürecinde yapılması gereken işi, nitelik ve nicelik olarak önceden belirlemek ve sonra belirlenen bu değerlerden giderek, söz konusu işi yapacak belli özellikteki işgücünü sayısal olarak saptamaktır.

³¹ şimşek, a.g.k., s.328

³² Okakın, a.g.k, s.s.14-15

³³ Bingöl, a.g.k., s.s.78-79

Bir işletmenin personel sayısı ve bu personelin nitelikleri, işletmenin çalışmalarının niteliğine ve yoğunluğuna göre değişebilmektedir. İşletme faaliyetlerinin etkin bir biçimde yürütülebilmesi için, personel ihtiyaçlarının değişen faaliyet yoğunluğuna göre karşılanması söz konusudur. Bu nedenle, personel kaynaklarının ihtiyaçlardan hareket edilerek saptanması gerekmektedir. İşletme için çalıştırdığı her personel bir maliyettir ve boş yere ne kadar personel çalıştırırsa maliyeti de o kadar artacağı için, işletme kendisi için en uygun personel sayısını tespit etmek ister. En uygun personel sayısı ile vurgulanmak istenen, işin niteliğine uygun, üretimi aksatmayacak yeterli sayıdaki personel sayısının belirlenmesidir.

İnsan kaynakları yönetiminde başarının ilk ve en önemli koşulu işletme için gerekli ve yeterli personel gereksinmesinin ve ondan nasıl yararlanılacağına önceden düzenli ve bilinçli olarak saptanmasıdır. Buna göre insan kaynakları planlaması, ne kadar sayıda ve hangi nitelikte personele gerek duyulacağını, bu talebin hangi dereceye kadar karşılanmasının olası olduğu yönündeki bir girişim olarak tanımlanabilir. Bu tanıma açısından insan kaynakları planlaması; örgütteki beceri düzeylerinin belirlenmesini, emeklilik, işten uzaklaştırma, nakil, terfi, hastalık gibi ayrılmalarla, devamsızlık ya da diğer nedenlere ilişkin şimdiki ve beklenen boşalmalar, halihazırda veya gelecekte beklenen genişleme ya da daralmalarla ilgili bir öngörüü içermektedir. İnsan kaynakları ihtiyacının belirlenmesi dinamik ve devamlı bir süreçtir. Kişiler, işler, zaman ve para sürecin temel bileşenlerini oluşturmaktadır. İnsan kaynakları ihtiyacının belirlenmesi, temel olarak organizasyondaki stratejik yönetim kararlarından ve çevresel belirsizlik koşullarından etkilenmektedir. İnsan kaynakları ihtiyacının tespitinin organizasyon açısından önemi şu şekilde özetlenebilir;

- İşgücü ihtiyaçlarını görerek ihtiyaçların buna göre karşılanmasının sağlamak,
- İşgücünün bilgi ve becerisinden azami verimliliğin elde edilmesini sağlamak,
- Örgütsel planlama sürecinin geliştirilmesine katkıda bulunmak,
- İhtiyaç duyulan özel işgücü niteliklerini ortaya koymak,
- Tüm organizasyonel kademelerde insan kaynakları yönetimi etkinliğini arttırmak.

Yukarıdaki tanımlarda belirtilen faaliyetler istihdam planlaması olarak adlandırılmakta ve gelecek eleman ihtiyacı gösterecek pozisyonların analizine dayanarak gerekecek personel

özelliklerini, sayısını ve temin kaynaklarını(iç veya dış) ortaya koyan planlar formüle etme süreci biçiminde tanımlanmaktadır.³⁴

İşe alınacak personelin sahip olması gereken koşullar belirlendikten sonra bu personelin sayısı kararlaştırılır. Personel sayısının saptanmasında; işyükü ve işgücü analizleri kullanılır.

2.3.2.1. İş Yükü Analizi

Her bir pozisyonda çalışacak personel sayısı, iş yükü analizleri ile belirlenir. İş yükü analizi, belirli bir süre içinde, belirli bir işin yapılması için gerekli personel sayısının belirlenmesini sağlar. İşletmenin personel gereksinimi, işletmenin operasyonel faaliyetlerine bağlı olarak değişecektir.³⁵

İşletmenin personel talebi, genellikle işletmenin gelecek dönemde gerçekleştireceği tahmin edilen satış miktarlarından hareket edilerek, işletmenin yapacağı üretim tip ve miktarının belirlenmesi ve belirlenen üretimi gerçekleştirecek nitelik ve nicelikteki personelin saptanması ile oluşturulmaktadır.

2.3.2.2. İşgücü Analizi

İşgücü analizi, devamsızlık ve personel devri/dönüşümünü hesaba katarak gerekli personel sayısını saptamaya çalışır.

Devamsızlık; personelin çalışması gereken zamanda işyerinde bulunmaması şeklinde tanımlanabilir. Devamsızlık, işgücü kaybına yol açtığı için maliyetleri yükseltici etki yapar. Personel devamsızlıklarının planlama sürecinde dikkate alınması gereklidir.³⁶

Personelin işe devam durumu ile ilgili bu bilgi, yöneticiye insan kaynakları planlaması konusunda kesin sonuçlara ulaşması konusunda yardımcı olur. Eğer bu oran yüksek ve

³⁴ Sabuncuoğlu, a.g.k., s.29

³⁵ Yalçın, Selçuk, Personel Yönetimi, İstanbul, 1991, s.64

³⁶ Akgün ve Kavuncubaşı a.g.k., s.106

yönetici talep tahminlerinde bunu dikkate almamışsa işlerin yoğun olduğu dönemlerde işlerin yetişmemesi, kalitenin düşmesi, personelin aşırı yorgunluğu gibi sorunlarla karşılaşılabilir.

Devamsızlık şu şekilde hesaplanmaktadır;

Devamsızlık Oranı = % İşçinin devam etmediği gün sayısı/ (İşçinin çalıştığı gün sayısı+Devam etmediği gün sayısı)

Her işletmede belirli bir devamsızlık vardır. Formülü uygulayarak elde edilen devamsızlık oranı %3 ile %6 arasında ise normal sayılır. Eğer bu oran %6'nın üzerine çıkarsa, bu sorunun önemle ele alınması gerekir. Çünkü fazla devamsızlığın işletmeye maliyet, üretim programının aksaması, işyerindeki düzenin bozulması gibi birçok zararlı etkileri vardır. Bunun engellenebilmesi için devamsızlık nedenlerinin araştırılarak ortaya çıkarılması ve bu sebeplerin giderilmeye çalışılması gerekir.³⁷

Personel devir oranı; belirli bir dönemde herhangi bir nedenle işletmeden ayrılan personel sayısının o dönemde işletmede bulunan personel sayısına oranıdır. Bu oranın bilinmesi, insangücü tahminlerinin daha sağlıklı olmasını sağlayacaktır. Aynı şekilde, yapılacak kariyer planlaması, eğitim vb. personele yönelik geliştirme faaliyetlerinin de kapsamını belirlemede bu orandan yararlanılmaktadır.³⁸

İşten gönüllü ayrılmalar, işten uzaklaştırmalar ve emeklilik nedeniyle ayrılışlar dahil yüksek bir personel devir oranı, personel bölümünün sürekli olarak yeni personel arayıp bulmasını gerektirir. İnsan kaynakları planlamacılarının, işletmenin geçmiş yıllardaki personel devir istatistiklerini belirlemeleri gerekir. Bu istatistikleri geleceğe yansıtarak personel devrinin gelecek dönemlerde personel talebi doğuracağını öngörmek mümkün olur.

Personel devir oranı genellikle şu şekilde formüle edilmektedir,³⁹

³⁷ Yalçın, a.g.k., s.64

³⁸ Akgün ve Kavuncubaşı, a.g.k., s.106

³⁹ Şimşek, a.g.k., s.323

Personel Devir Oranı= % (İşten Ayrılanların Toplamı /Ortalama Personel Sayısı)

İşletmeler tarafından personel devir oranının yüksek olması, istenen bir durum değildir ve o işletmenin izlediği personel politikasında bazı tutarsızlıklar olduğu şeklinde yorumlanır. Bu oran, işletmenin yapısına, işkoluna, personel sayısına ve büyüklüğüne göre değişiklik gösterir. Örneğin; tarım sektöründe yer alan bir konserve fabrikasında ya da turizm sektöründe yer alan bir otel işletmesinde geçici olarak görevlendirilen mevsimlik personel sayısı yani dolayısıyla personel devir oranı yüksektir. Ancak bu yükseklik o tür işletmelerin yapısına ve amacına uygun düştüğü için yapılacak yorum da farklı olacaktır. Bununla birlikte her işletmenin kendi yapısına uygun bir optimal personel devir oranı olması gerekir.⁴⁰

Personel devir oranının yüksek olması işletme için bir maliyettir. Bir personel işletmeden ayrıldığında; yeni personelin sağlanması ve işe yerleştirilmesi, eğitimi ile ilgili giderler, yeni-acemi işçilerin neden oldukları kazalar nedeniyle ortaya çıkan giderler, eski işçinin işi bırakması ile yeni işçinin işe başlaması arasında geçen süredeki üretim kaybı giderleri gibi giderler söz konusu olur.⁴¹ Her işletme personel devir oranını yakından izlemeli ve kendi yapısına uygun biçimde yorumlamalıdır. Böylelikle elde edilen veriler işgücü planlamasının hazırlanmasına ve gerçek, tutarlı ve sağlıklı kararların alınmasına yardımcı olacaktır.

2.3.2.3. İş Tanımı

İş bölümünün sonucu olarak organizasyonlarda çalışan personellerin birbirinden farklı görevleri bulunmaktadır. Görevlerini yerine getirecek personellerin o görevi başarmak için nasıl davranması ve hareket etmesi gerektiğini bilmesi bir zorunluluktur. Görevin yerine getirilmesi için gerekli olan bilgiler iş tanımlarını oluşturmaktadır.

İş tanımları, iş analizi çalışmaları sonucunda ortaya çıkan yazılı bir belgedir. Bu bakımdan iş tanımları, iş analizi konusunun ayrılmaz bir parçasıdır. İşletmede ifa edilen her iş, amaca

⁴⁰ Sabuncuoğlu, a.g.k., s.41

⁴¹ Yalçın, a.g.k, s.66

göre ayrı ayrı incelendikten sonra, belirlenen özellikler veya toparlanan veriler, düzenli bir biçimde bir araya getirilir ve belirli formlar üzerinde yazılı olarak gösterilir.⁴²

Dikkat edileceği gibi iş tanımı temelde iş analizi sonucu elde edilen bilgilere dayanmaktadır. Ancak iş analizi, işe yöneliktir. İş oluşturulan parçaları çözümlemeyi ve işin gerçekleştirilme sürecini tanımlamayı içerir. İş tanımında ise ağırlıklı olarak söz konusu işi yapacak bireylerin yapması beklenenler tanımlanır. Bu yönüyle iş tanımı da bireye yöneliktir. Diğer yandan iş analizi işi en küçük ve somut davranış düzeylerine ayırırken görev tanımı genel olarak işin gerçekleştirilmesi için gerekenleri içerir.

Böylece iş analizi daha genişken iş tanımı daha özet bilgi içerir. İş analizi kurum için, görevlendirme ve ağırlıklı olarak konunun uzmanları tarafından hazırlanırken iş tanımı daha çok kendilerinden beklenenleri belirtmek üzere çalışanlara verilmek üzere hazırlanır.⁴³

Yukarıda hangi tür bilgiler içereceği açıklanan iş tanımları, işi yapan kişiyi değil, işin kendisini tanımlamalıdır. İş yerine, kişinin tanımlandığı durumlarda, bu kişinin işten ayrılması, terfi etmesi ya da başka bir işe nakli iş tanımında bir istikrarsızlık yaratacaktır.

Ancak bu konuda bazı istisnalar olabilir. Örneğin, işletmenin genel müdürü ya da yeni bir uzmanlık dalında görev alacak bir elemanı için, söz konusu kişilerde bulunan bilgi beceri ve yetenekleri tanımlayan, kişiye özgü iş tanımları hazırlanabilir.⁴⁴

2.3.3. İş Gereklere

İş gereklere, kaynaklarda kimi zaman iş nitelikleri veya iş şartnameleri olarak da geçmektedir. Belirli bir işin, belirli ayrıntılara inilerek gerekli biçimde yapılabilmesi için ne düzeyde eğitim, öğrenim, görgü, tecrübe, muhakeme, analiz ve yorum yeteneği, öncelik, yaratıcılık, çok yönlülük, algılama gücü, iş bilgisi, sorumluluk, fiziki görünüş ve benzeri nitelikler gerektirdiğini belirleyen kriterlere iş gereklere denir.

⁴² Bingöl, a.g.k., s.48

⁴³ Fındıkçı, a.g.k., s.145

⁴⁴ Şimşek, a.g.k., s.56

İş gereklerinin içerdiği bilgiler eğitim, deneyim, yaş, zihinsel ve fiziksel beceriler vb. konulardandır. Bazen bu özelliklerin düzeyi gereğinden yüksek olarak belirlenir. Örneğin, basit ve rutin muhasebeci işlemlerinden sorumlu olacak muhasebe memurunun yüksekokul mezunu olmasının istenmesi, bu işte görev alacak yüksek okul mezunu personelin kısa sürede işinden tatminsizlik duymasına neden olacaktır. İş gereklerinin hazırlanmasında ilgili gözetimci ya da amirin yardımına ihtiyaç duyulur. Bazı işlerde, işleri tanıyan birkaç kişi daha, insan kaynakları uzmanı ve gözetimci ile işbirliği içinde çalışabilir. Personel şartnamesi buradan da anlaşılacağı gibi tedarik, seçim ve terfide kullanılmaktadır.⁴⁵

Personel planlamasında iş analizi ve iş tanımlarının yapılmasını müteakiben işlerin istenen nitelikte yapılabilmesi için personelde aranacak niteliklerin ve nelerin gerekli olduğu belirlenir.

2.3.4. Personel Envanterinin Yapılması

Personel envanteri, işletmenin mevcut personelinin sayı ve nitelik olarak özelliklerini ortaya çıkarır. Gelecekteki personel talebinin kestirilmesinde mevcut yapının değerlendirilmesi öncelikle yapılması gereken işler arasındadır.⁴⁶ Personel envanteri çalışmaları, işletmede şimdiki personel durumunu açıklığa kavuştururken, geleceğin işgücü kaynaklarında öngörülen değişmelerin daha gerçekçi ve geçerli olarak saptanmasına yardımcı olur. Personel envanteri, genel envanter ve beceri envanteri olmak üzere ikiye ayrılır.

Personel genel envanterinde, personele ait cinsiyet, yaş, meslek grubu, ücret, tecrübe ve eğitim durumları gibi demografik bilgilere yer verilir.

Beceri envanterinde ise; yabancı dil, mesleki geçmiş, katıldığı seminerler, aldığı ödüller ve disiplin cezaları, ileride üstlenebileceği görevlere yer verilir.⁴⁷

⁴⁵ Şimşek, a.g.k., s. 57

⁴⁶ Kozak, a.g.m., s.53

⁴⁷ Şimşek, a.g.k., s.322

Genel envanter, mevcut işlere göre personel kapasitesinin saptanmasını içerir. Ayrıca işletmenin girişeceği eylemlerde mevcut durum ve geleceğe ilişkin kişisel ve görevsel karşılaştırma yapılarak karar alınmasına yardımcı olunur.

Personel beceri envanteri, mevcut personelin yetenek, beceri, eğitim ve deneyim gibi kişisel özelliklerini yansıtan bir çalışmadır. Burada bir bakıma personel profili çıkarılır. Personel beceri envanteri, çalışanlara ilişkin performans sonuçları, eğitim geçmişi, sahip olduğu temel yetenekler gibi bilgileri özet olarak içermektedir. Yönetmel basamaklarda çalışanlara ilişkin değerlendirmeler yönetim envanterlerini, operasyonel kademelerde çalışanlara yönelik olanlar beceri envanterlerini oluşturmaktadır. Bu envanterler, çalışanların sahip olduğu özelliklerin karşılaştırmalı biçimde analizine olanak vermektedir.⁴⁸

Bu bilgilerden başlangıçta insan kaynakları planlaması amacıyla yararlanılırken, sonraki aşamalarda kariyer planlama ve personel geliştirme çalışmalarında da yararlanır. Bu envanterdeki bilgiler aynı zamanda işletmenin işgücü arzı hakkında da bilgi verir.

2.3.5. Organizasyon Şemasının ve Kitabının Oluşturulması

Personel ihtiyacının belirlenmesi, iş analizi, iş tanımları ve iş gerekliliklerinin yapılmasından sonra bütün bu bilgilerin belirli bir sistematik içinde bir araya getirilmesi gereklidir. Bir araya getirilen bu bilgiler, organizasyon kitabını oluşturur. Organizasyon kitabı; her bir görevin kadro bilgilerini, görev alanını, iş tanımını ve iş gerekliliklerini içeren bir dokümandır.

Organizasyon kitabında yer alması gereken bilgiler şunlardır; işletmenin özgeçmişi, misyonu ve vizyonu, mevcut durumuna ilişkin bilgiler, genel özellik ve değerleri, genel hedefleri, genel organizasyon şeması, birimlerin organizasyon şemaları, birimlerin genel hedefleri, birimlerdeki işlerin iş analizleri, birimlerdeki çalışanların iş tanımları.

Organizasyon şeması, görevlerin organizasyon içindeki düzeyini, yerini ve bağlantılarını açıkça gösterir. Bir anlamda işletmenin kuş bakışı çekilmiş bir fotoğrafıdır. Organizasyon

⁴⁸ Sabuncuoğlu, a.g.k, s.36-39

şemaları, yazılı kaynaklardan daha çabuk ve anlaşılabilir biçimde örgütsel ilişkileri açıklar. Yönetimin kullanabileceği bir iletişim aracı olarak, iyi hazırlanmış bir organizasyon şeması,⁴⁹

- İşlerin uzmanlaşma ve bölünmesini,
- Biçimsel haberleşme kanallarını,
- Sorumluluk ve ilişkileri,
- Yetki göçerme yollarını,
- Koordinasyon ve entegrasyon noktalarını,
- Kimin hangi iş ve mevkiye sahip olduğunu, temel konular olarak belirtmelidir

Organizasyon şeması üzerinde işletmede çalışanların pozisyonları, yetki ve sorumlulukları ve yükselme olanakları kolaylıkla izlenebilir. İş analiz ve görev tanımları sayesinde işlerin yapısına uygun elemanların çalışıp çalışmadığı ya da bu elemanların ne gibi nitelikler taşıması gerektiği kolaylıkla saptanır.⁵⁰

Organizasyon şeması çeşitli biçimlerde düzenlenebilir. Hiyerarşiye ağırlık veren, pozisyonları önemseyen dikey şemalar olabileceği gibi, uzmanlık gücünü ön plana çıkaran yatay şemalar da hazırlanabilir. Önemli olan işletmenin yapısına uygun bir organizasyon şeması hazırlamak ve bunun statik olmasını önlemektir. Yeni görevler ortaya çıktığında veya organizasyon kitabındaki bilgiler değiştiğinde, bunlar da güncelleştirilmelidir. Organizasyon kitabıyla ilgili en önemli nokta da budur; buradaki tüm bilgilere kesin, değiştirilmeyecek ve statik bir gözle bakılmamalıdır.

Gerek organizasyon şeması, gerekse organizasyon kitabı mevcut durumu yansıtır ama işletmenin yarını bu şekilde olmayabilir. Dolayısıyla mevcut gelişmelerin işletmeye etkisi doğrultusunda işletmenin amaçları, iş tanımları, birimin amaçları, organizasyon şemaları ve iş analizleri değişebilir.⁵¹

⁴⁹ Özden, a.g.k., s.16

⁵⁰ Sabuncuoğlu, a.g.k., s.36

⁵¹ Fındıkçı, a.g.k, s.148

2.3.6. Personel İhtiyacını Saptayan İnsan Kaynakları Planının Hazırlanması

İnsan kaynakları eylem planının temel özelliği, insan kaynakları konusundaki ihtiyacın sağlanması konusunda harekete geçmeden önceki son hazırlıkları içermesidir. Yukarıda ele aldığımız aşamalardan sonra, gelecekte çeşitli aşamalarda işletmede ne kadar sayıda personelin istihdam edilmesinin uygun olacağını belirten insan kaynağı planı hazırlanır. Bu bir sonuç niteliğindedir ve işletmenin insan kaynaklarına ilişkin genel bir görüntüsünü içerir. İnsan kaynakları planları sayesinde,⁵²

- Gelecekte ortaya çıkacak, ortadan kalkacak veya değişecek işler,
- Hangi dereceye kadar yeniden yerleştirmenin veya yeniden eğitimin mümkün olacağı,
- Yönetim kademelerindeki zorunlu değişiklikler,
- Eğitim ihtiyaçları,
- Tedarik ve emeklilik programları, ortaya çıkarılabilir

İşletmenin genel insan kaynakları planlaması doğrultusunda yapılan insan kaynaklarını değerlendirme çalışmalarına ve belirlenen ihtiyaçlara uygun hazırlanan insan kaynakları planlarının temel özelliği, insan kaynağına ilişkin açık, net, somut eylem planlarını içermesidir. İnsan kaynakları planlaması, işletmenin diğer planlama faaliyetleriyle de bağlantılı kılınmalıdır, ancak bu durumda işletmenin faaliyetlerine etkin bir biçimde katkıda bulunabilir.⁵³

İnsan kaynakları planını hazırlamanın önemli bir gerekçesi, işletmenin insan kaynağına yapacağı yatırımın belirlenmesidir. İnsan kaynakları planının diğer bir önemli özelliği ise, işletmenin personel yapısının genel bir profilinin hazırlanmasına olanak vermesidir. İnsan kaynakları planı, işletmedeki personelin demografik özelliklerinin yukarıdan bir bakış ile görüntülenmesini sağlar.

Sonuç olarak özetleyecek olursak; bir işletme için insan kaynakları planlaması dört aşamalı ve geri beslemeli bir sistem olarak düşünülebilir. Araştırma ve veri toplama aşamasında, insan kaynaklarına ait bilginin toplanması ve değerlendirilmesi yapılır. İkinci aşama,

⁵² Bingöl, a.g.k., s.94

⁵³ Fındıkçı, a.g.k., s.152

birinci aşamadaki çalışmalar ve toplanan bilgileri göz önünde tutarak insan kaynağı arz ve talebinin tahminini saptayan faaliyetler dizisidir. Üçüncü aşamada ise; saptanan ihtiyaca uygun alternatifler hazırlanır. Bu çalışmalar sonucunda ne kadar fazla alternatif ortaya konursa, olumlu sonuç alma şansı o kadar çok olur. En iyi alternatif hiç kuşkusuz belirli bir zaman dönemi içinde, amaçları en az kaynak harcaması ile gerçekleştirebilecek alternatiftir. Ölçme olan dördüncü aşamada ise, yapılanlar gözden geçirilir, değerlendirme ve denetim sistemleri yardımıyla geribildirim sağlanır ve planlamanın ne ölçüde amacı gerçekleştireceği doğrultusunda yürütüldüğü araştırılır.⁵⁴

İnsan kaynakları planlamasının son aşaması olan, planlamanın değerlendirme aşamasında göz önüne alınacak kriterler şöyle sayılabilir,⁵⁵

- Daha önceden saptanıp belirtilen işgücü ihtiyaçlarıyla, mevcut istihdam düzeyi karşılaştırılır,
- Planlanan işgücü verimliliğine karşın elde edilen verimlilik düzeyi karşılaştırılır,
- Belirlenen personel değişim oranı ve devamsızlık oranı ile gerçekleşen oranlar gözden geçirilir,
- İnsan kaynakları planlaması kapsamında hazırlanan bütçede öngörülen işgücü maliyetleri ile gerçekleşen maliyetler karşılaştırılır.
- Böylece insan kaynağının planlanması aşaması tamamlanmış ve sıra planın uygulamaya konulmasına, yani insan kaynağının önce temini daha sonra da seçimi ve yerleştirilmesine gelmiştir.

⁵⁴ Yıldırım, a.g.k., s.412

⁵⁵ Schuler, a.g.k., s.119

3. PERSONEL TEMİN SÜRECİ

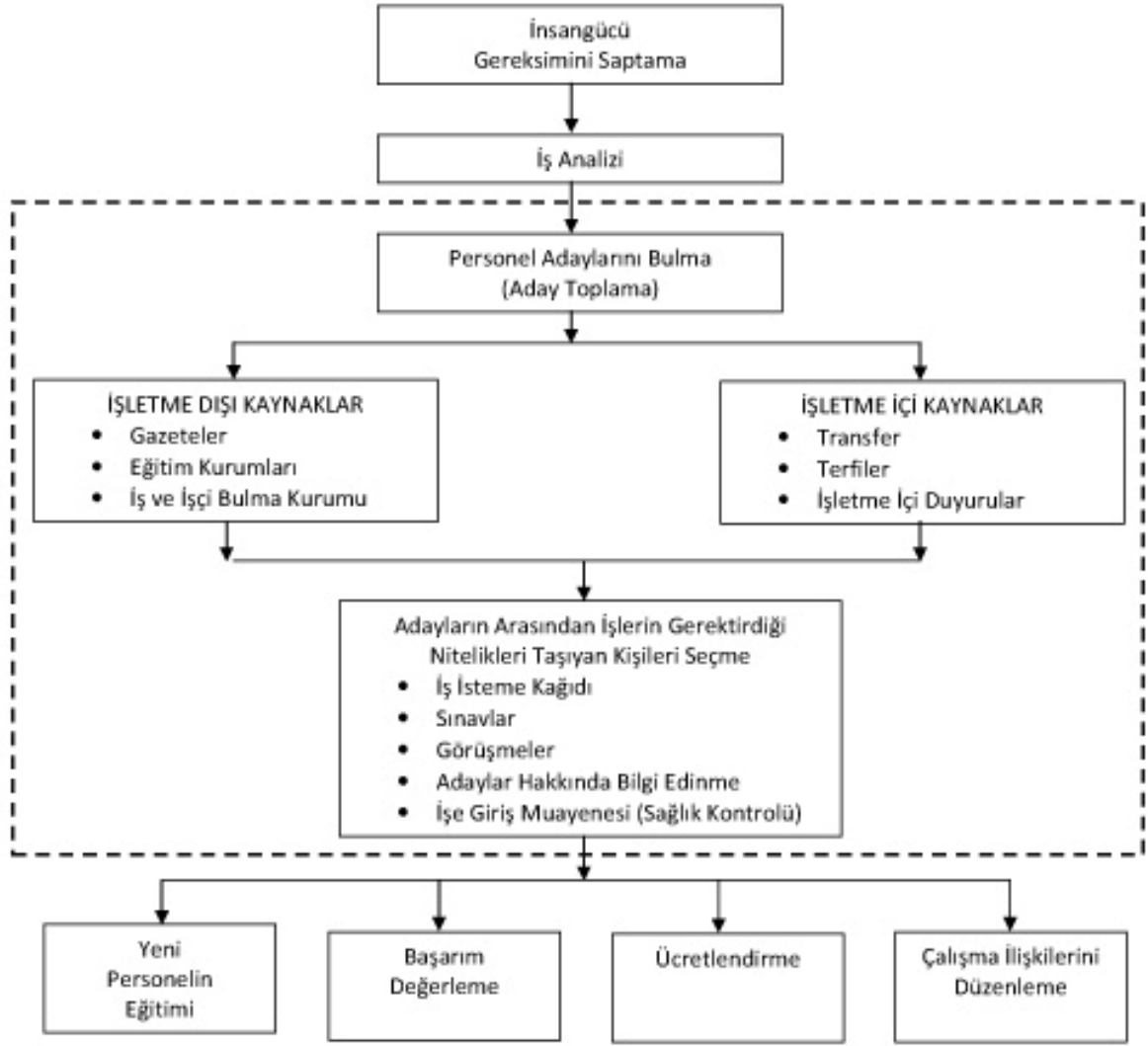
3.1. Personel Temini Kapsamı ve Amacı

Daha önce ayrıntılı biçimde incelediğimiz insan kaynakları planlamasının işletmenin ihtiyaç duyduğu ya da duyacağı personeli nitelik ve nicelik olarak belirlemesinden sonra sıra, bu personelin sağlanmasına gelir. İhtiyaç duyulan personelin bulunmasında hangi kaynakların tercih edileceği, izlenen personel politikasınca belirlenir.

Aşağıdaki şekilde görüldüğü gibi, işletmelerde personel seçim sürecinin temel aşamalarını; iş analizlerinin yapılması, insan kaynakları planları sonucu elde edilen verilerle personel ihtiyacının saptanması, personel temini (aday toplama) ve personel seçimi şeklinde sıralamak mümkündür. İşletmeler, çevrede oluşan şartlara uyum sağlayabilmek için personel ihtiyacını saptadıktan sonra görev yerlerine uygun personeli ararlar. Personel adaylarını bulmak için girişilen eylemler, personel seçiminin de ilk ve kilit basamağı olan personel temini yani aday toplama olarak adlandırılır.⁵⁶

Başka bir deyişle, personel temini; insan kaynakları planlaması sonucunda ortaya çıkan personel ihtiyacını karşılamak üzere gerekli bilgi, yetenek, beceri ve motivasyona sahip adayları araştırma ve işletmeye çekebilme faaliyetleridir. Planlama faaliyetleri, işletmenin ne nitelik ve sayıda personele ihtiyacı olduğunu ortaya koyar, fakat asıl sorun bu nitelik ve sayıdaki insanın nereden bulunacağıdır.

⁵⁶ Aldemir, Ceyhan; Ataol, Alpay ve Budak, Gönül, Personel Yönetimi, İzmir, 1996, s. 83



Şekil 3: İnsan Kaynakları Yönetiminde Personel Temin ve Seçim İşlemlerinin Yeri⁵⁷

Başvuracak adayların sağlanması için, onların işletmedeki istihdam olanaklarından haberdar edilmeleri gerekmektedir. Onların aynı zamanda işletmeye başvurularının teşvik edilmesi ve halihazırda ve gelecekte mevcut olacak iş açıklarını düşünmelerinin sağlanması zorunludur.

Yeni kurulan bir işletmede her göreve; faaliyette bulunan bir işletmede çeşitli değişiklikler veya genişletmeler nedeniyle yeni açılan görevlere; mevcut işgücünden ayrılmalar nedeniyle boşalan görevlere personel adaylarını bulmak için yapılan faaliyetler toplamına “personel temin süreci” ismi verilmektedir. Bu açıdan insan kaynağını bulma, atama yapılacak görevlerin gerektirdiği mesleki yetişkinlik ve iş denetimlerine uygun personel

⁵⁷ Aldemir v.d.,a.g.k., s.79

adaylarının aranıp bulunması ve böyle kişilerin söz konusu işletmede çalışmaya teşvik edilmeleri doğrultusundaki girişimleri içerir.

İnsan kaynakları seçim sürecinin aktif dilimi; aday toplama, aday havuzu oluşturmakla başlar. Personel almak; olası çalışanları araştırmak ve bunların işletmede bir işe girmek için başvuruda bulunmalarını sağlamak ve özendirme işlemidir. Bir işe girmek için ne kadar çok sayıda kişi başvurursa, işletme açısından iyi bir seçim yapma şansı da o kadar artar.

Ekonomik durumun ve işlerin iyi olduğu yüksek refah dönemlerinde personel sağlanması daha zor olduğu için işletmeler böyle zamanlarda bu işleve çok önem verirler. Buna karşılık işlerin durgun olduğu kriz dönemlerinde, işletmeler çok daha pasif hareket ederler ve personeli aramak yerine onların işletmeye rahatça başvurmasını beklerler. Süreci etkileyen dış etkenlerin başlıcaları, iş gücü piyasası ve iş yaşamını düzenleyen yasalardır. İnsan kaynakları temin sürecini etkileyen iç etmenlerin başında işletme politikaları, insan kaynakları planları ve işletme yöneticilerinin özellikleri gelmektedir.⁵⁸

3.2. Personel İhtiyacının Temin Kaynakları

Personel ihtiyacını temel iki kaynaktan gidermek mümkündür. Bunlar işletmenin kendi iç kaynakları; yani kendi çalışanları ve dış kaynakları; yani işgücü piyasasıdır. İşletmelerin personel ihtiyacını karşılamada, bu kaynaklar arasındaki tercihini etkileyen çok çeşitli faktörler vardır. İşletme açısından bu faktörler arasında; aranan işgücünün niteliği, işletmenin ekonomik koşulları, geleceğe yönelik planları, işgücü ihtiyacının şiddeti, yasal alanda istihdam prensibi gibi benimsenen ve uyulma zorunluluğu olan ilkeler ve maliyet analizleri en önemli olanlarıdır.⁵⁹

Kuşkusuz yeni kurulan her işletmede bütün görevler için dış kaynaklardan personel temini yoluna gidilir. Fakat halihazırda faaliyette bulunan bir işletmede, boşalacak pozisyonlar ya da yeni açılacak görevler için az maliyetli ve kolay oluşu nedeniyle, öncelikle iç kaynaklardan faydalanma yoluna gidilir. Ancak, belirli işler için uygun niteliklere sahip eleman işletme içerisinde bulunmayabilir ya da özel eğitim görmüş personellere ihtiyaç

⁵⁸ Yalçın, a.g.k., s.s.67-68

⁵⁹ Fındıkçı, a.g.k., s.171

olabilir. Bu durumda dış kaynaklara (resmi kurumlar, profesyonel şirketler, doğrudan başvurular, internet, ilanlar vs.) başvurulur.

En verimli kaynak kullanımı boş pozisyonların çoğunun iç kaynaklardan temin edilmesi, yüksek düzey yöneticilerin ve uzmanlık gerektiren pozisyonların bir kısmının dış emek piyasasından temin edilmesi ve böylece işletmeye gerekli yeni fikirlerin girmesini sağlamaktır. Önemli olan personel ihtiyacını nitelik ve nicelik açısından tam olarak ve en az masrafla karşılayan kaynaktan işletmenin yararlanmasıdır.⁶⁰

3.2.1. Aday Havuzu Oluşturma

Aday havuzu oluşturma, insan kaynakları seçim sürecinin etkinliğini doğrudan belirleyen bir değişkendir. Eğer, insan kaynakları temin süreci sonunda belirli niteliklere sahip ve yeterli sayıda bir aday grubu oluşturulamamışsa, bu adaylar arasından yapılmış bir seçim başarılı bir seçim olmayacaktır. İşletmede sürekli dolu tutulan bir aday havuzu oluşturulamamış ise, seçme aşamasında, kıt bir evren ile çalışmak zorunluluğu ortaya çıkacak; bu durumda ise seçim sürecinin etkinliği azalacaktır. Boş işlere uygun niteliklere sahip personellerin seçilebileceği büyüklükte ve bileşimde bir aday havuzuna sahip olabilmek için, personel ihtiyacı mümkün olduğunca çok kişiye duyurulmalı ve bu duyurular iş arayanların işletmeye başvurmasını özendirici bir şekilde yapılmalıdır.⁶¹

Personel bulmak için başvurulabilecek çeşitli kaynaklar vardır. Ancak bu kaynakların kullanımında herhangi bir yöntemden çok hedefe en uygun yöntemin belirlenerek sistematik bir şekilde uygulanması gerekir. İlk bakışta personel bulma işlevi çok önemli ve zor bir işlev olarak görülmesi de insan gücünün işletmenin başarısındaki etkinliği göz önüne alınarak bu doğrultuda bir istihdam politikası geliştirmek gerekecektir. Belirlenen politikaların yardımıyla personel tedarikinde nasıl bir yol izleneceği, hangi kaynaklardan yararlanılacağı gibi sorunlara açıklık getirilir.⁶²

Aday havuzu oluşturmanın işletme için önemini şöyledir:⁶³

⁶⁰ Dereli, Toker ve Uzunçarşılı, Ülkü, İşletmelerde Personel Tedariki ve Seçimi, İstanbul, 1990, s.28

⁶¹ Demirkan, Mahmut, İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş, Sakarya, 2000, s.148

⁶² Beach, Dale S., Personnel: The Management of People at Work, 3rd Ed., New York, 1975, s. 197.

⁶³ Bingöl, a.g.k., s. 77

- Aday havuzu oluşturmak organizasyonun şimdiki ve gelecekteki işe alım ihtiyaçları belirlenirken insan kaynakları planlaması ve iş analizi aktiviteleri ile eşgüdüm halinde olmayı sağlar,
- İşe uygun aday seçeneklerinin minimum maliyetle arttırılmasını sağlar,
- İşe uygun olmayan kişileri eleyerek işe uygun olan kişiyi seçmedeki başarı oranını arttırır,
- Bir kere işe seçilip yerleştirildikten sonra ayrılan adayların yerine yenisinin kısa sürede bulunmasını sağlar.

3.2.2. İç Kaynaklardan Yararlanma

Temin kaynaklarının belirlenmesinde, insan kaynakları politikası önemli bir yer tutar. Genel eğilim, ihtiyaç duyulan personelin, eğitim ve kariyer planlaması ile işletme içinde yetiştirilerek sağlanmasıdır. Bunun en büyük faydası, mevcut personelin işletmeye bağlanması ve motivasyonunun yüksek tutulmasıdır. Ayrıca yeni alınan personelin yaşayacağı alışma döneminin ortadan kalkması ve işletme kültürünü ve işletmede işlerin nasıl yürütüldüğünü bilen birinin o pozisyona aktarılmasıyla işlerin aksamaması gibi yararları da vardır. İşletmelerin çoğu, kolay olması, personellerin başarıları hakkında kayıtlara sahip olunması, personellerin işletmeyi tanınması, iyi bir moral kaynağı olarak değerlendirilmesi nedenlerinden ötürü iç kaynaklardan yararlanırlar. Yapılan araştırmalar özellikle yönetici kadroları için iç kaynakların önemli oranda öncelikli olarak kullanıldığını göstermektedir.⁶⁴

İç kaynaklardan yararlanmada iki yöntem kullanılır. Bunlardan birincisi; personel kayıtlarının, personel envanterlerinin ve değerlendirme formlarının insan kaynakları departmanı yöneticisi ile ilgili departman temsilcilikleri tarafından gözden geçirilmesidir. Ayrıca performans değerlemeleri yapılarak bir toplantı düzenlenir. Belirtilen belgelerin incelenmesiyle kimlerin söz konusu işler için uygun olduklarına karar verilir. Bunun dışında yönetici ve amirlerden astlarını gözden geçirerek, uygun olanların isimlerini seçim ve yerleştirme işlemini koordine eden personel bölümüne bildirmeleri istenebilir.

⁶⁴ Demirkan, a.g.k., s. 149

İkinci yöntem ise; işletme içerişinde yer alan bültenlerde ya da duyuru panolarında bütün boş işlerin duyurulmasıdır. Bu duyurularda işin unvanı, ücret düzeyi ve personelin sahip olması gereken nitelikler belirtilir.⁶⁵

3.2.2.1. Yükselme (Terfi)

Yükselmede personel, yetki, sorumluluk ve buna bağılı olarak ücret yönünden daha üst düzeydeki bir pozisyona atanır. Bu yola başvurmak işletmede çalışanları isteklendirir, moral ve güven duygusu kazandırır. Fakat diğere taraftan, alt basamakta yer alan bir elemanın üst basamağı geçebilmesi için belirli yöneticilik niteliğı ve yeteneğı taşıması gerekir. Kaldı ki her defasında, alt basamakta personel boşluğu yaratılır ve dışarıdan doldurulma zorunluluğı ister istemez doğar.⁶⁶

İki çeşit yükselme yöntemi vardır; eskilik (kıdem) durumuna göre yükselme ve başarı durumuna (performans) göre yükselme. İş yaşamında uzun yıllar çalışmanın kazandırdığı deneyim gücü ise uyumu kolaylaştırır. İşin gerektirdiğı kural ve ilkeleri yakından tanımaya olanak sağlar. Eskilik durumuna göre yükselme, uygulanması oldukça basit olup, personellere güvence vermesi açısından da üstünlük taşır. Fakat eskilik ile yetenekli olmak arasında her zaman direkt bir ilişki olmayabilir. Performansa göre yükselmenin en büyük sakıncası ise, bazı durumlarda kişilerin mevcut işteki başarılarının üstlenecekleri daha üst düzeydeki yeni işteki başarılarının her zaman sağlıklı bir göstergesi olmamasıdır.⁶⁷

Günümüzde baskın olan görüş, terfinin performans esasına göre yapılması gerektiğı, ancak nitelikleri birbirine yakın adaylar arasında kıdemli olana öncelik verilmesinin uygun olacağı yönündedir.

⁶⁵ Akmut, Ö.; Aktaş, R.; Aykaç; B. Doğanay, M.; Durukan, T.; Müftüoğlu, T.; Yüksel, Ö.; Girişimciler İçin İşletme Yönetimi, Ankara, 2003, s.102

⁶⁶ Can ve Kavuncubaşı, a.g.k., s.s.138-139

⁶⁷ Kaynak v.d., a.g.k., s.131

3.2.2.2. İç Transferler (Nakil)

İç transferde işe, yeni pozisyonun yetki, sorumluluk, ücret düzeyi gibi özellikleri değişmemiş, sadece yapılacak işin yeri veya niteliği değişmiştir. Ancak işletmedeki mevcut personelin gerçek anlamda bir temin kaynağı olabilmesi için, atama kararı vermeden önce pek çok personelin gözden geçirilip, her birinin işte ne dereceye kadar başarılı olacağı saptanması gerekir. Bir seçim işlemi yapılmadığı takdirde bu atama ancak bir “yerleştirme” işlemi olarak nitelenebilir.

Personel transferinde temel amaç; insan kaynaklarının en etkin biçimde kullanılmasıdır. Yükselme gibi transfer işlemi de, personelin en fazla doyum elde edebileceği ve işletmeye en fazla katkıyı yapabileceği işe yerleştirmeyi hedefler. İşletmenin çevre etkisi ve değişimi sonucunda bazı işler ortadan kalkabilir ya da işin kapsamındaki görevlerde azalma olabilir. Bu durumda bu işi yapan personelin bir kısmı benzer işlere kaydırılabilir. Böylece işletme genelinde iş yükü-personel dengesi optimize edilmiş olur.⁶⁸

3.2.2.3. Diğer Yöntemler

Personel ihtiyacının iç kaynaklardan karşılanması konusunda kullanılacak diğer yöntemler arasında, iş zenginleştirme, iş genişletme, rotasyon sayılabilir. Birimlerin özellikle işçi, memur ve alt kademe yönetici konusundaki insan kaynağı ihtiyacı, çoğu zaman mevcut personelin iş tanımındaki bazı değişikliklerle halledilebilir. Bazı birimlerdeki personel ihtiyacı o birimdeki uygun kişi ya da kişilerin mevcut işlerinin çeşitlendirilmesi suretiyle yani iş genişletme yoluyla giderilebilir. İş genişletme ve iş zenginleştirmenin bazen yeni personel ihtiyacını ortadan kaldırması kadar çalışanların motive olmasına da yol açtığı bilinmektedir.

Bir diğer yöntem olan geçici görevlendirmedeki amaç ise; kilit noktadaki personel ihtiyacının aynı birim ya da başka birimden geçici olarak sağlanmasıdır. Çalışanların belirli sürelerle başka birim ya da işletmelerde kendi işlerini yapmaları biçiminde gerçekleşen

⁶⁸ Can ve Kavuncubaşı, a.g.k., s.141

rotasyon uygulaması da daha çok kamu sektöründe ya da özel sektördeki uzmanlaşmış görevlerde görülmektedir.⁶⁹

3.2.2.4. İç Kaynaklardan Yararlanmanın Olumlu Yönleri

İşletme içindeki yükselme olanakları, çalışanlar açısından önemli bir motivasyon unsurudur. Personeller buldukları konumda belirli bir süre çalıştıktan sonra yükselme olanakları olabildiğini ve bunun kendilerinin başarılarına bağlı olduğunu bildiklerinde daha fazla çaba harcarlar. İç kaynaklardan yararlanmanın kurum için önemli bir ekonomik kazanç olduğu da unutulmamalıdır. Özellikle yönetici konumunda ya da konusunda uzman, profesyonel kişilerin istihdamında ilgililerin kuruma uyumları önemli bir sorun olabilmektedir.

Personel ihtiyacını iç kaynaklardan karşılanmanın yararları şu şekilde sıralanabilir:^{70,71,72}

- İşletme içinde bir hareketlilik sağlanması,
- Terfi ve yükselme beklentisi olan çalışanların beklentilerinin karşılanması,
- Çalışanların motivasyonunu artırması,
- İşletmenin kendi öz kaynaklarından yararlanması,
- Dış kaynaklardan sağlanacak personel için ayrıca bir yatırım yapılmaması,
- Seçim ve yerleştirmenin getireceği kayıpların olmaması,
- Yönetimin kendi personellerinin becerilerini, bilgi durumlarını ve kişilik özelliklerini dışarıdan başvuran adaylardan daha doğru değerleyebileceğinden, seçim ve yerleştirmede hata riskinin aza indirgenmesi,
- Dış kaynaklardan sağlanacak personelin işletmeye uyumu, eğitimi, işletme değerlerini benimseme güçlükleri gibi sorunların bertaraf edilmesi,
- Yeni yeteneklerin keşfedilmesi ve alt kadrolara fırsat verilmesi,
- İyi planlandığında, orta ve üst düzey yöneticiler için iyi bir eğitim yolu olması
- İşletmeden dışarıya gidecek beyin göçünün engellenmesi,

⁶⁹ Fındıkçı, a.g.k., s.173

⁷⁰ Fındıkçı, a.g.k., s.171

⁷¹ Demirkan, a.g.k., s.154

⁷² Bingöl, a.g.k., s.101

- Dışarıdaki uzun süreli istihdam düşünen adaylar açısından işletmeyi çekici kılması ve işletmenin imajına olumlu katkıda bulunması,
- İşletmede çalışan kişilerin yeni kişiye duyacağı "yabancılık" kavramının vereceği rahatsızlığın ortadan kalkması yönünde avantajlar oluşturmaktadır.

3.2.2.5. İç Kaynaklardan Yararlanmanın Sakıncaları

Personel ihtiyacı için her defasında iç kaynaklara yönelmek bazı sorunlar ve sınırlamalar yaratmaktadır. Örneğin; bir işletmedeki personel açığını gidermek adına, alt kademelerdeki çalışanların üst kademelere yükseltilmesi beraberinde işletme içi eğitime ağırlık vermek zorunluluğunu getirmektedir. Ancak çalışana eğitmeye yatırım yapma doğrultusunda hareket edilse de bu yeterli olmayabilir. Alt kademeye alınacak personelin, gelişme potansiyeline sahip olanlardan seçilmesi gerekmektedir. Ayrıca her alt kademedeki kişinin yükseltilmesinin mümkün olmadığı durumlarda, işletme içinde yönetime güvensizlik ve huzursuzluğa neden olacaktır. Terfilerin kıdemden çok, başarı/ yetenek kriterine göre yapılması önemli bir unsurdur. Bunun yanı sıra, aşırı içe dönük seçim politikası yeni düşüncelerin ve yaratıcı fikirlerin üst kademelere aktarılmasını önleyebilir. Buna uygulamada "örgütsel tutuculuk" adı verilmektedir.⁷³

Özetle iç kaynaklardan yararlanmanın sakıncaları şunlardır;^{74,75}

- İşletmeye yenilik getirme olasılığını azaltır,
- İşgücü piyasasındaki nitelikli işgücünden yararlanma şansını yok eder,
- İşletmenin gerekli bir personeli farklı bir konumda çalıştırabilmek için eğitim ve yetiştirme programları düzenlemesine yol açar,
- Terfi ettirilmeyen kişinin hayal kırıklığı ve bunun sonucunda isteksizlik ve performans düşüklüğü yaşamasına neden olur,
- Terfiler kıdeme göre olursa, zamanla yeteneksiz kişilerin önemli görevlere gelmesi söz konusu olur,

⁷³ Küçükkaya, a.g.k., 68

⁷⁴ Demirkan, a.g.k, s.155

⁷⁵ Bingöl, a.g.k., s.102

- Terfi kararlarında subjektif durumlar (politik baskılar, yönetimle ilişkilerini kullanabilen adayların karar vericiyi etkilemesi gibi) en uygun adayın bulunmasını engelleyebilir,
- Aşırı iç kaynaklardan yararlanma politikası, üst kademelere yeni düşüncelerin ve bilgilerin akmasını önler,
- İşletmede modası geçmiş uygulamalar ve yöntemler tekrar edilir,
- İşletmeye dışarıdan taze kanın gelmemesi dinamizmi ve canlılığı önler; böylece “örgütsel tutuculuk” denilen durum ortaya çıkar.

3.2.3. Dış Kaynaklardan Yararlanma

Bir işletme için dış kaynaklar, halen işletmede çalışan personel dışında kalan ve çalışma istek ve gücünde olan herkes ve bunların bulunabileceği yerlerdir. İşletme dış kaynaklardan özellikle, giriş düzeyindeki, yedeği olmayan daha üst düzeylerdeki ve yeni açılan, dolayısı ile işletme içinde yetiştirilme olanağı bulunmayan pozisyonların doldurulmasında yararlanır. Genel eğilim, işletme içi kaynaklardan yararlanması olmakla birlikte, çok özellikli ve işletme içinden yetiştirilmesi mümkün olmayan personel ihtiyacı işgücü piyasasından sağlanacaktır. Dış kaynaklardan yararlanan bir işletme için en önemli olan, insan kaynakları ihtiyacının nitelik ve nicelik olarak tam ve en az masrafla karşılanmasını sağlayacak kaynağı bulmak ve bundan yararlanmaktır.⁷⁶

Seçim sürecinde yapılacak en küçük hata, hem çalışanın yanlış bir işte mutsuz olması hem de işletmenin işlerinin aksatılmasına neden olur. İşletme bünyesine alınan çalışanın belirli konularda geliştirilmesi, eğitimler verilmesi gereklidir. Ancak bu seçim sırasında çalışanın işinde yetersiz olmasının göze alınması anlamına gelmez. Çalışanın işin gerektirdiği özellikleri taşıması şartından ödün verilmemelidir. Gelişmiş ve başarıya ulaşmış işletmelere ilişkin araştırmalarda, bu işletmelerin çok iyi bir personel alt yapısına sahip oldukları ve bunu da temelde çok iyi bir personel seçim süreci ile gerçekleştirdikleri belirlenmiştir. Dış kaynaklardan personel ihtiyacı sağlanırken önemli olan, hangi şekilde olursa olsun personelin bulunması değil, uygun personelin kabul edilebilir yöntemlerle sağlanmasıdır. Ayrıca insan kaynağı ihtiyacının giderilmesi konusundaki çalışmaların, işletmeler arasındaki rekabet ahlakına uygun olması gereklidir.

⁷⁶ Demirkan, a.g.k., s.156

Geçmişte şirketlerin insan kaynakları uzmanları, en az yirmi adayın bir gün içinde görüşmeye geldiği bir iş yükünün altındaydılar. Günümüzde bu yük işe alma profesyonelleri ile paylaşılmıştır. Personel ihtiyacının dış kaynaklardan sağlanması konusunda profesyonel bir şirketten yardım alınabileceği gibi işletmenin insan kaynakları bölümü de bu çalışmaları yürütebilir.⁷⁷

Tipik olarak dış kaynaklar aşağıdaki gibi sınıflandırılabilir:⁷⁸

- Her düzeyde ve alanda okullar: Genel ve mesleki orta öğretim kurumları, üniversitelerin önlisans, lisans ve lisansüstü düzeyde eğitim veren bölümleri işletmeler için özellikle alt düzey ve giriş düzeyi işler için önemli birer işgücü kaynağıdır.
- Rakipler ve diğer işletmeler: Aynı işkolu veya piyasada faaliyet gösteren işletmeler ve diğer kuruluşlar özellikle deneyim gerektiren işler için son derece değerli bir kaynaktır.
- İşsizler: Nedeni ne olursa olsun, halen bir işte çalışmayan, ancak çalışmak isteyen işsizler önemli diğer bir kaynaktır.
- Kendi hesabına çalışanlar: Özellikle kendi hesabına çalışan meslek sahipleri, teknik, mesleki, yönetsel beceri ve girişimcilik gerektiren işler için değerli bir kaynak durumundadır.
- Emekliler: Erken emekliliğin yaygın olduğu piyasalarda, bu kişiler deneyimleri ile oldukça elverişli bir işgücü kaynağı oluşturur. Benzer şekilde, işletmenin eski çalışanları ya da işten ayrılmaya karar verenler de değerli kaynaklardır.
- Ev kadınları ve öğrenciler: İşletmelerin özellikle dönemsel, yarı zamanlı ya da proje bazlı personel ihtiyaçlarının karşılanmasında yararlandıkları kaynaklardır.
- Taşeron firmalar: İşletmelerin özellikle geçici işlerde, alt düzey idari işlerde (temizlik, servis gibi) ve özel uzmanlık gerektiren işlerde (güvenlik gibi) ihtiyaç duyduğu personelin karşılanmasında son zamanlarda önemli bir kaynak haline gelmiştir.
- Diğer kaynaklar: Resmi ve özel okullar dışında, çeşitli kurslar, devlet destekli eğitim programları, ordu, yurt, bakımevi ve diğer sosyal kuruluşlar da işletmenin personel sağlayabileceği dış kaynaklar arasında sayılabilir.

⁷⁷ Fındıkçı, a.g.k, s.s.176-177

⁷⁸ Kaynak ve Diğerleri, a.g.k., s.133

3.2.3.1. Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Olumlu Yönleri

Personel ihtiyacının dış kaynaklardan karşılanmasının yararları şu şekilde sıralanabilir,^{79,80}

- Dış kaynaklardan daha fazla aday bulunabileceğinden, işin gereklerine daha uygun personel bulma olasılığı da artar,
- Organizasyona yeni kan katılmasına neden olarak, yeni fikirlerin işletmeye girmesini sağlar,
- İşletmede vitrin değişikliğine sebep olur,
- Mevcut alışkanlıklar ve yeteneklerin dışında farklı bakış açıları ve yaklaşımlarını işletmeye kazandırır,
- İşletme içinde hareketlilik sağlar,
- İşgücü piyasasındaki yetişmiş nitelikli işgücünü işletmeye kazandırır,
- İşletme içi her göreve ilişkin eğitim çalışmalarını gerektirir,
- Halihazırda çalışanlar arasında olumlu yönde rekabet sağlar,
- İşletmeye yeni giren personeller kendilerini kabul ettirmek için olağanüstü çalışma göstererek verimliliği ve üretimi kişisel olarak arttırdığı gibi, diğer personelleri de aynı düzeyde çalışmaya ya da yarışmaya özendirerek grup verimliliğini kamçılar,
- İşgücü arzının bol ve ucuz olduğu dönemlerde, pahalı personeli işten çıkararak ve ucuz işgücü sağlayarak işçilik maliyetini düşürülmesini sağlayabilir,
- Özellikle yöneticilik kadroları için, sadece uzun yıllar iş görgüsüne dayanarak kazanılan deneyim ve bilgi, yükselmek için yeterli olamayacağından, dış kaynaklardan yararlanmak çok daha sağlıklıdır,
- Özellikle üst pozisyonlara personel terfi ettirilirken, benzer pozisyonda birden çok aday varsa ve bunlar arasında birinin tercih edilmesi diğerlerini moral açısından olumsuz yönde etkileyecekse, bu durumda en geçerli ve gerçekçi yol olan dış kaynaklardan personel bulmak tercih edilerek duygusal kararlar ve kayırcılık gibi etkenler önlenmiş olur.

⁷⁹ Fındıkçı, a.g.k., s.176

⁸⁰ Sabuncuoğlu, a.g.k., s.s.78-79

3.2.3.2. Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Sakıncaları

Dış kaynaklara başvurmak, iç kaynaklardan yararlanmaya göre daha maliyetli ve zaman alıcıdır. Dış kaynaklardan yararlanmanın başlıca sakıncaları şunlardır;⁸¹

- Dış kaynaklardan sağlanan personelin işletmeye ve işe uyum sorunları olabilir,
- Aday değerlendirme şansı iç kaynaklardan faydalanmaya göre zordur, her zaman aranan nitelikte eleman bulmak mümkün olmayabilir,
- Dış kaynaklardan personel sağlanması işe alma, işe alıştırma, eğitim maliyetlerini arttırır,
- Çalışanların işletmeye ve görevlerine olan bağlılıkları azalabilir,
- Yeni gelen personele eski çalışanların tepki göstermesi söz konusu olabilir.

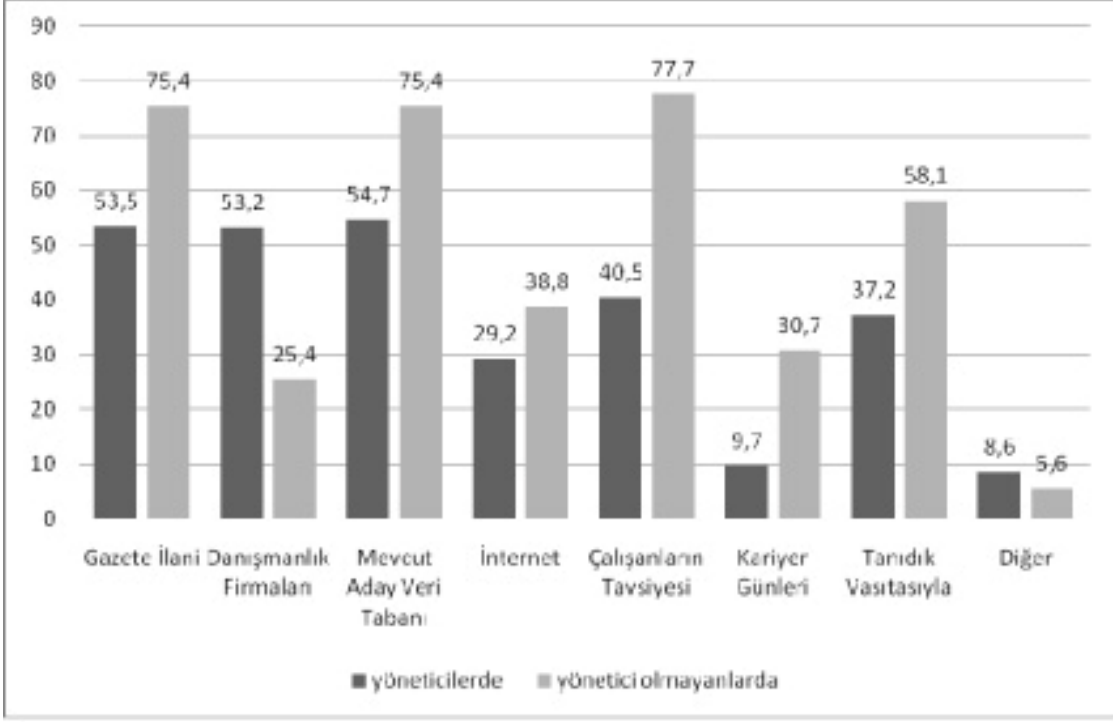
3.3. Personel İhtiyacını Sağlama Yolları

Belirli bir pozisyonun doldurulması için seçim yapılmadan önce, uygun nitelikte personelin seçilmesine elverecek büyüklükte bir aday havuzunun oluşturulması gerekir. Aday havuzunun oluşturulması, pozisyonun iç veya dış kaynaklardan sağlanması durumuna göre büyük farklılıklar gösterir. İç kaynaklardan aday sağlama, kurumsal kariyer yönetiminin konusuna girmektedir.⁸²

Aşağıdaki şekilde de görüldüğü gibi, günümüzde yönetici olmayan personeli temin ederken en fazla başvurulan kaynaklar sırasıyla, çalışanların tavsiyesi, gazete ilanı ve işletmenin mevcut aday veri tabanıdır.

⁸¹ Demirkan, a.g.k., s.157

⁸² Küçükkaya, a.g.k., s. 73



Şekil 4: Personel Temini Yöntemlerinin Kullanılma Oranları⁸³

Aday sağlama yolları, işletmenin büyüklüğüne, doldurulacak pozisyonun niteliğine ve yukarıda belirtilen kaynaklardan hangilerinden yararlanılacağına göre değişir. Belirli bir pozisyon için adaylar, aşağıdaki yollardan biri veya birkaçı kullanılarak sağlanabilir.⁸³

3.3.1. İş Duyuruları

İnsan kaynağı ihtiyacının karşılanması sürecindeki önemli adımlardan biri, duyurudur. Duyuru aracı, duyurunun amacına ulaşmasını belirler. Uygun araç seçilmediği zaman bu konudaki emeğin boşa gideceği açıktır. Duyuru yapılacak araç seçilirken, personel ihtiyacının türü, ihtiyacın sayısı, hedef kitlesi ve personelin işe başlatılma tarihi göz önünde bulundurulmalıdır. Önemli olan aday havuzuna, personel seçimine elverişli ölçüde aday başvurusunu çekebilmeğdir. Günümüzde internet ortamında yapılan duyurular giderek artmaktadır. Kuşkusuz teknolojideki yeni gelişmeler, kullanılan araçların cinsini ve önemlerini de değiştirecektir.⁸⁴

⁸³ 2001'e Doğru İnsan Kaynakları Araştırması, İstanbul, s.37.

⁸⁴ Kaynak v.d, a.g.k., s.134

İş duyurusu, yapılabilen başlıca araçlar şunlardır;⁸⁵

- Gazete ve dergi ilanları,
- İşletmenin internet sitesine konulan ilanlar,
- İnsan kaynakları sitelerine verilen ilanlar,
- İşyerine asılan ilanlar,
- Okul, askeri birlikler, mesleki kuruluşlar vb. yerlere asılan ilanlar,
- El ilanları,
- Posta ile yapılan ilanlar,
- Radyo ve televizyon ile yapılan ilanlar, olarak sıralanabilir.

Okunan günlük gazete ve dergilere ilan verilerek ya da radyo ve televizyon aracılığı ile boş bulunan işlere personel aranması en çok kullanılan araçlardan biridir. Eğer alt kademedeki çalıştırılacak personel temin edilecekse, bu kişilerin en çok okuyabilecekleri gazete ve dergilere duyuru verilir. Özellikle mühendis, mimar, avukat, ekonomist gibi mesleklerde personel arayanlar mesleki yayınlara hangi niteliklere sahip personel arandığını belirten duyurular vererek, uygun personelin çalışmak amacıyla işletmeye başvurularını sağlar.⁸⁶

Verilen duyuruların açık, doğru ve anlaşılır olması gerekir. Bu duyurularda bir yandan çalışma yeri, önemi ve branşı belirtilmeli, öte yandan işin unvanı, sorumluluk ve çalışma koşulları açıklanmalıdır. Ayrıca adayda aranan özellikler, örneğin, yaş, eğitim düzeyi, yabancı dil, mesleki deneyim ve yetenekler açıkça belirlenmesi gerekir.⁸⁷ Bu duyuru türüne “açık duyuru” denir. Bu arada adayın kendi el yazısıyla özgeçmişi, ücret isteği ve fotoğraflı başvurusu için adres verilir. Ancak bazı işletmeler yalnızca posta kutusu numarası ya da telefon numarası vermekle yetinirler ve kimliklerini saklı tutmayı uygun görürler. Bu tür duyurulara ise, “kapalı duyuru” denir. Böylece, başvuruların hepsine cevap verme yükünden ve işe almak için yakın çevrenin baskısından kurtulmuş olurlar. Buna karşılık, bazı kişiler kimliklerini saklayan işletmelere başvurma isteğini duymazlar. Bu arada ayrılmayı düşünen personeller, farkında olmadan bulunduğu işletmeye yeniden başvurabilir ve böylece ayrılma niyetlerini ortaya dökebilirler. Buna “kör duyuru” denir.

⁸⁵ Bayraktaroğlu, a.g.k., s.65

⁸⁶ Bingöl, a.g.k., s.105

⁸⁷ Dereli ve Uzunçarşılı, a.g.k., s.14

Oysa işletmenin adı ve adresi açıklıkla belirtilirse, hem adaylara güven duygusu aşılanır, hem de işletme adına bir reklam fırsatı yaratılmış olur.⁸⁸

İnsan kaynağı ihtiyacını karşılanmasında işletmenin dışına çıkmayı sağlayan ilk adım olması bakımından, personel ihtiyacının duyurulması büyük bir özen gerektirmektedir. Bazen büyük maliyetlere yol açan gazete ilanlarında cümle düşüklükleri, hatalı yazım gibi problemler görülebilmektedir. İşletmenin imzasını yani adı ve logosunu taşıyan her basılı doküman, üçüncü şahıslara işletme hakkında bilgi taşıdığından dikkatli olunmalıdır.

3.3.2. Kendiliğinden Başvurular ve İşletmenin Personel Veritabanı

İşletmenin talep ve duyurusu olmadan, mektup, faks, e-posta ile yazılı olarak talepte bulunanlar veya şahsen işletmeye gelerek iş başvurusunda bulunanlar, aday sağlamada önemli bir kaynaktır.⁸⁹

İşletmenin yerleşim yeri, tanınmışlığı ve diğer nedenlerle birçok kişi doğrudan doğruya işletmeye başvurup, iş isteyebilir. Bu yoldan yapılan başvuruların sakıncalı yönü, başvuru esnasında istenen nitelikte bir işin her zaman boş olmamasıdır. Bununla birlikte sık sık personel alan işletmelerde bu tür başvuruların işe girmeye sonuçlandığı görülür. Özellikle ekonomik bunalım ve işsizliğin egemen olduğu dönemlerde, birçok kişinin dolaysız başvuruda bulunarak iş aradığı görülür. En kolay ve en ucuz yöntem oluşu nedeniyle, bu yol açık tutulabilir.⁹⁰

İşletmeye bizzat gelinerek başvuru yapıldığında, ihtiyaç olmasa bile, aday hemen reddedilmez. İyi bir biçimde karşılanıp, kendisine iş başvuru formu doldurtulur. Daha sonra niteliklerine uygun bir görevde boşalma olursa, kendisinin çağrılabilceği bildirilir. Mektupla, faksla ya da e-posta yoluyla başvuru olursa, öncelikle özgeçmiş/başvuru formları bir ön incelemeden geçirilir. Daha sonra başvurular dosyalanır, yani aday personel veri tabanına alınır ve başvuru sahiplerine aynı biçimde uygun bir iş olduğunda

⁸⁸ Harvey ve Bowin, a.g.k., s.97

⁸⁹ Kaynak v.d., a.g.k., s.135

⁹⁰ Sabuncuoğlu, a.g.k., s.80

çağrılabilirler yazılır. Yeni personellere ihtiyaç olduğunda, böyle mektuplar ve başvuru formları incelenir ve durumu uygun olanlara duyuruda bulunulur.⁹¹

Benzer şekilde iş duyuruları sonucunda işletmeye başvurup da, kendisinden daha iyi nitelikli bir adayın bulunması nedeniyle o an için istihdam edilemeyen, ancak aranan nitelikleri karşılayan adaylar da sonraki ihtiyaçlar için aday personel veri tabanına kaydedilirler. İşletmelerin oluşturdukları aday veri tabanları, genellikle duyuru yoluna gitmeden önce başvurdukları önemli bir kaynaktır. Bu yüzden bireylerin iş başvurularına olumlu cevap alamamaları, gelecekteki pozisyonlar için de şanslarını yitirdiği anlamına gelmemektedir.

3.3.3. Personelin ve Tanıdıkların Tavsiyeleri

Personel bulmada oldukça yaygın biçimde kullanılan araçlardan bir diğeri de, işletme içinden ya da dışından bazı kişilerin aracılığı ile işe alma yoluna gitmektir. Doldurulacak pozisyonlar için personel ve tanıdıkların tavsiyeleri, iyi bir kaynaktır. Eski ve mevcut çalışanlar, müşteriler, ortaklar, satıcılar vb. aday tavsiyesinde bulunabilirler.

Özellikle küçük işletmelerde boşalan görevlere personel bulunmasında, çalışanların tavsiyelerinden yararlanır. Çalışanlar işin gerek ve özelliklerini yakından tanıdıkları için iyi niyetli olmak koşuluyla, personel bulmada işletmeye gerçekten yardımcı olabilirler.⁹² Bu şekilde sağlanan adaylar, iş ve işletme hakkında çok daha gerçekçi bilgiye sahip olduğundan, seçilen adayın işte kalma süresini artırıcı bir etki yaratmaktadır. Ayrıca önerilen adayın, kendisini tavsiye edenin “yüzünü kara çıkarmak” istememesi de, daha iyi performans göstermesine neden olmaktadır. Bu yöntem, maliyetsiz olması, personel arayışının çabuk ve hızlı bir şekilde yayılabilmesi ve akraba ve arkadaşlarının işe alınmasının personelin moral ve motivasyonunu yükseltmesi bakımından oldukça avantajlıdır.⁹³

⁹¹ Bingöl, a.g.k., s.106

⁹² Sabuncuoğlu, a.g.k., s.82

⁹³ Maitland, Iain, Personel Yönetimi, İstanbul, 1996, s. 28

Diğer yandan bu yöntemin bazı sakıncaları da mevcuttur. Eğer tavsiye eden, işi ve gerekli nitelikleri yeterince bilmiyorsa uygun olmayan adayları önerebilir. Ayrıca kişilerin tanıdıkları hakkında objektif değerlendirme yapmaları zordur. Bazen kişiler yakınlık ve arkadaşlık ile işi birbirine karıştırabilir, sevdiklerini ve yakınlarını niteliklerine bakmaksızın o pozisyon için önerebilirler.⁹⁴ Bunların yanısıra, tanıdık kişilerin bir arada çalışmaları sonucunda oluşan bazı olumsuz ortak tavırların ortaya çıkması ve kliklerin oluşması gibi sakıncaları da vardır.⁹⁴

3.3.4. İş ve İşçi Bulma Kurumları

İşletmede mevcut kadrolar için ihtiyaç duyulan personel, kamu veya özel işçi bulma kuruluşları yoluyla temin edilebilir. Kamu iş ve işçi bulma kurumuna, hem kurumlar hem de personel adayları başvururlar. Bu kurum iş bulmak için başvuran adayların ne gibi işler aradıklarını ve hangi niteliklere sahip olduklarını kaydeder ve personel arayan işletmelerin de hangi işlere hangi nitelikte eleman aradıklarını öğrenir. Böylece bunlarla arasında aracılık yapmış olur. Devlete ait iş ve işçi bulma kurumları, özellikle işsizlik sigortası uygulamasının söz konusu olduğu ülkelerde ülke çapında önemli bir görev gerçekleştirmektedir.⁹⁵

3.3.4.1. Kamu İstihdam Kurumları

Kamu istihdam kurumları, devlet tarafından iş ve işçi bulma hizmetleri ve mesleki konularda danışmanlık yapmak, iş bulma gücünü çeken işsizler için farklı bölgelerde veya aynı bölgede eski işine benzer koşullarda iş bulma, aksi durumda bu kişilerin yeniden çalışma hayatına girebilmesi için vasıf kazandırma ve edindirme eğitimi vermek, işgücü piyasası ile ilgili programlar için öneri planları hazırlamak ve hazırlanan programları uygulamak amacıyla kurulmuş kurumlardır. Devlet tarafından organize edilen kamu kuruluşları, genellikle alt düzeydeki iş taleplerine yanıt veren kuruluşlardır. İşletmeler acil,

⁹⁴ Kaynak v.d., a.g.k., s.136

⁹⁵ Bingöl, a.g.k., s.104

vasıfsız veya yarı vasıflı personel taleplerini çoğunlukla ülke düzeyine yayılmış bu kuruluşlardan karşılarlar.⁹⁶

Ülkemizde resmi iş ve işçi bulma görevi, 1946 yılından beri İş ve İşçi Bulma Kurumu'na verilmiştir. Bu kurum son yasal düzenlemeler ile "Türkiye İş Kurumu" adını almıştır. Özel İşletmelerin Türkiye İş Kurumu'ndan yararlanmaları isteğe bağlı olmakla birlikte; İş kanunu gereğince belirli oranlarda İstihdamı zorunlu olan, özürlü, eski hükümlü, gazi veya şehit yakını gibi personelin, Türkiye İş Kurumu aracılığı ile ya da onayı ile temin edilmesi zorunludur. Türkiye İş Kurumu, alt düzey pozisyonlar için başvurulabilecek bir kaynak ise de, günümüzde nitelikli personelin Türkiye İş Kurumu'na başvurmaması sonucu, daha üst düzey pozisyonlar için bir kaynak olamamaktadır.⁹⁷

3.3.4.2. Özel İstihdam Büroları

Özel İstihdam büroları, işletmelerin işgücü ihtiyaçlarının karşılanması konusunda uzmanlaşmış işletmelerdir. Bu kurumların işletme olarak değerlendirilmesinin en önemli nedeni işe, iş ve işçi bulma faaliyetleri karşılığında çoğunlukla kar elde etmeleridir ki, bu özellikleri özel istihdam bürolarını kamu istihdam kurumlarından ayıran en önemli farklılıktır.

İşletmelerin aday araştırma işlemlerini, bu konuda uzmanlaşmış insan kaynakları firmaları ile gerçekleştirmeleri giderek yaygınlaşan bir uygulamadır. İnsan kaynakları firmaları, gerek kendi bünyelerinde oluşturdukları aday veri tabanlarından gerekse, o pozisyona özgü olarak yaptıkları iş duyurularına gelen özgeçmişlerden yararlanarak bir aday havuzu oluştururlar. İnsan kaynakları firmaları aday havuzunu, personel ihtiyacı olan firmanın bildirdiği iş profilini ve pozisyonun gerektirdiği nitelikleri göz önünde bulundurarak, özgeçmişler üzerinde yaptıkları ön inceleme ile oluştururlar.

Özgeçmişlerin, istenilen pozisyona uygunluk derecesine göre, genellikle adaylar ile ön görüşme yaparlar ve bu görüşmede de uygun bulunan adayları, personel arayan işletmelere bildirirler. Sonraki aşamalar personel arayan işletme tarafından yürütülür. Gerek

⁹⁶ Geylan, a.g.k., s.99

⁹⁷ Bayraktaroğlu, a.g.k., s.67

bünyelerinde oldukça geniş aday veri tabanlarının bulunması, gerekse aday araştırma ve değerlendirme konusunda uzmanlık sahibi olmaları, insan kaynakları firmalarını özellikle nitelikli personelin bulunmasında önemli bir kaynak haline getirmiştir.⁹⁸

Bu firmalar özellikle uzman ve geçici personel alımında da çok iyi sonuçlar verebilir. Bu firmaların bir avantajı, kendilerine başvuran adayları işverene göndermeden önce iyice araştırmaları ve böylece firmanın yapacağı araştırmayı büyük ölçüde kolaylaştırmalarıdır.

Başvuruların ön elemesini sağlayarak personel ihtiyacı olan firmayı gereksiz iş yükünden kurtarır. Buna karşılık, maliyeti yüksektir. Bu tür danışmanlık firmalarının talep ettikleri ücret yüksek olabilir, fakat iyi bir kaynak olduğundan birçok personel ve işletme bu firmalara başvurur. İnsan kaynakları firmaları, işe yerleşmelerini sağladıkları personeller için danışmanlık yaptıkları işletmelerden, personellerin tam zamanlı ya da yarı zamanlı çalışma biçimlerine bağlı olarak yıllık maaş tutarının yüzde 10 ila 20'sini talep etmektedirler.⁹⁹

3.3.5. İnsan Kaynakları İnternet Siteleri

Teknolojik gelişmelere paralel olarak, aday sağlama yollarında da büyük değişimler oluşmaktadır. Bunun en somut örneği, bu amaçla faaliyet gösteren insan kaynakları internet siteleridir. Aday sağlamada gelişmiş ülkelerde oldukça yaygın olan internet kullanımı ve insan kaynakları siteleri, günümüzde oldukça yaygın kullanım alanı bulmaktadır. İşletmeler bu sitelerden, istedikleri nitelikteki personeli oldukça düşük bir maliyetle bulabilmektedir. Bu siteler, bünyelerinde bulundurdukları özgeçmişler ile firmaların istedikleri nitelikte aday bulmalarına olanak sağlayan birçok özelliklere sahiptir. Bilgisayar tabanlı özellikle internet kullanımına dayanan iki yöntem düşünülebilir.¹⁰⁰

Bu konuda işletmeler kendilerine ait internet siteleri içerisinde ayırmış oldukları insan kaynakları veri tabanı ile ihtiyaç duydukları pozisyon duyurularını yapmakta ve bunun yanında aday başvurularıyla oluşan bir aday havuzuna sahip olabilmektedir. Bu havuz

⁹⁸ Bayraktaroğlu, a.g.k., s.67

⁹⁹ Maitland, a.g.k., s.26

¹⁰⁰ Türkiye'den Örneklerle E-İş Gerçeği, Capital Aylık Ekonomi Dergisi, 2001 Mart, s.s.91-92

sayesinde işletmeler ihtiyaçları yönünde ilk etapta değerlendirebilecekleri maliyeti diğer yöntemlere göre daha az olan bir temin kaynağına sahip olurlar. Bu yöntem artık hemen hemen tüm internetin ulaştığı işletmelerde uygulanmaktadır.

Diğer bir yöntem ise e-iş kavramının yaygınlaştığı günümüzde insan kaynaklarının bu kavram ile birlikte değerlendirilmesidir. Bu durum birçok yerel ve global insan kaynakları danışmanlığı yapan firmanın faaliyetlerini Microsoft-İntel platformu üzerinde internet'e taşımayı başarmış özgeçmiş bankalarıdır. Bu sitelere örnek olarak; Arthur Anderson (www.insankaynaklari.com), Personelonline (www.personelonline.com), Kariyer.net (www.kariyer.net), Yenibir.com (www.yenibir.com), gösterilebilir.

Bu sitelerin temel çıkış noktası; iş arayanlarla, işverenleri interaktif bir ortamda bir araya getirmektir. Genel olarak bu siteler, üyelik sistemi ile birçok sektörden işletme ile farklı niteliklere sahip işgücünü bir araya getirmeyi, üye adayların farklı özellikte özgeçmiş oluşturabilmelerini, istedikleri pozisyonlara kolayca ulaşabilmelerini ve üye işletmelerin de ihtiyaç duydukları pozisyonların gerektirdiği niteliklere göre başvuruları sınıflandırma ve başvuruları değerlendirmelerini ve hatta yanıtlamalarını sağlar.

İşletmeler, potansiyel adaylara ulaşabilmek için interneti, geniş tarama yapabilme amacıyla kullanarak değişime uyum sağlamaya çalışmaktadırlar. Bunlarla birlikte, internet araç ve teknolojilerin kullanımı nitelikli adayları bulmaya dair zorluğu da bir bakıma artırmıştır. İşverenin iş için uygun adayları uygun olmayanlardan ayırt etmede kullandığı eleme araçları olmaksızın uygun adayı bulmak oldukça zordur. Niceliğe olan odaklaşma, nitelik arayışını zorlaştırmıştır.¹⁰¹

3.3.6. Sendikalar ve Mesleki Kuruluşlar

Sendikalar ve mesleki kuruluşlar da personel bulma çalışmalarına yardımcı olabilirler. Bu, sendika ile işveren arasındaki ilişkilerin olumlu yönde gelişmesine de yardımcı olabilecek bir yöntemdir. Ancak ülkemizde çok yaygın olarak kullanılmamaktadır.¹⁰¹ İnsan kaynağını bulmada işçi sendikalarından yararlanma, genellikle el işleriyle sınırlı olup endüstriden endüstriye önemli değişiklik gösterir.

¹⁰¹ Artan, a.g.k., s.57

Bu yönteme göre; boş kadrolarını doldurmak durumunda olan işletme, herhangi nitelikte ve nicelikte personel aradığını ilgili sendikaya bildirerek, onun istenen personeli sağlaması önerisinde bulunur. Kuşkusuz yönetim-sendika ilişkilerinin iyi olduğu ortamlarda başvurulabilecek bir yoldur. Ancak ilişkiler olumsuz ise, yönetimin bu kaynaktan yararlanması düşünülemez. Bazı ülkelerde işverenlerin sadece sendika üyelerini seçmelerini gerektiren “Kapalı İşletme (Closed-shop)” sistemi yasal olarak yasaklanmış bulunmasına karşın, uygulamada insan kaynağını bulma işleminin hemen hemen tamamen sendikayla sınırlı olduğu çok sayıda örnek vardır.¹⁰²

3.3.7. Öğretim Kurumları

Bazı işletmeler, personel temin kaynaklarından biri olarak ğretim kurumlarından yararlanma yoluna gitmektedir. Bu amaçla işletmeler, istenen nitelikte insan yetiştiren ğretim kurumlarıyla etkin ilişkiler kurmaktadır. Özellikle mesleki ve teknik konularda eğitim veren okullar ve yüksek okullarla kurulan yakın ilişki, işletmenin ihtiyaç duyduğu personel adaylarının bulunmasına iyi bir kaynak oluşturur.¹⁰³

İşletmeler ihtiyaçlarına göre normal ya da meslek liseleri ile mühendislik, işletme, iktisat, hukuk, eczacılık gibi faklterlere başvurmaktadır. İşletmeler bunun için, bu tür okullardan yeni mezun olmuş kişilerle görüşme yapar; onların okuldaki başarı durumları ile ahlaki yönlerini ve mezuniyet derecelerini inceledikten sonra uygun olanları seçer. Bu konuda mezun derneklerinden de yararlanılabilir. Bunun yanısıra bu işletmelerin bazı elemanları, ilgili okulları gezerek başarılı öğrencileri araştırırlar, ğretim yesi veya öğretmenlerle görüşürler; uygun nitelikte öğrenciler saptarlarsa, onlarla ilişkiyi sürdürüp mezun olduklarında hemen istihdam etme yoluna giderler.¹⁰⁴

Eğitim kurumlarından yararlanmak isteyen işletmelerin kullandığı yöntemlerden biri, iş duyurularını okul ve üniversitelere göndererek, öğrencilere duyurulmasını sağlamaktır. Bu tür duyurular genellikle ğrenci duyuru panolarına asılır. Bir diğer yöntem, okul ziyaretleridir. Genellikle ğrenim döneminin sonlarına rastlayan aylarda “kariyer günleri”

¹⁰² Bingöl, a.g.k., s.107

¹⁰³ Sabuncuoğlu, a.g.k., s.83

¹⁰⁴ Bingöl, a.g.k., s.107

gibi etkinlikler düzenlenir. Bu etkinliklerin amacı, işletmelerin ilgili okullarda kendilerini tanıtarak ve iş/kariyer olanakları hakkında bilgi vererek potansiyel bir aday kitlesi yaratmaktır. Bu tür etkinliklerde işletmeler, ilgilenen öğrencilere iş başvuru formu doldurarak, aday havuzlarını genişletmeye çalışırlar.¹⁰⁵

İşletmeler bu aşamada ziyaret edecekleri üniversitenin seçimine önem vermektedirler. Özellikle büyük ölçekli işletmeler, kamuoyunda yer edinmiş üniversiteleri tercih etmektedirler. Ancak çok büyük zaman ve maliyet isteyen bu yöntem her işletme için uygun olmamaktadır. Oysa gözden uzak tutulmaması gereken konu, yerel üniversitelerin işgücü bulma maliyet ve sürecini kısalttığı gerçeğidir.¹⁰⁶

Bunun yanısıra son yıllarda, İş ve İşçi Bulma Kurumu'nun her yıl Mayıs ayının ilk yarısında düzenlediği İstihdam Haftası çerçevesinde üniversiteler ile işbirliği yaparak düzenlediği insan kaynakları ve istihdam fuarları üniversite öğrencilerinden ve başta fuarların açıldığı üniversitelerin bulunduğu bölgedeki işletmeler olmak üzere pek çok işletmeden büyük ilgi görmektedir. Aday sağlamada diğer bir yöntem, okul/üniversitelerin kendi mezunlarına iş bulmak amacıyla oluşturdukları kariyer merkezleridir. Bu merkezlerden adayların özgeçmişlerine ulaşmak mümkündür.¹⁰⁷

Personel sağlamada okullara yönelmenin çok az bir masraf gerektirmesi, iş arayan genç insanların her zaman bulunabilmesi ve özellikle geçici ve yaz mevsimi için kolay eleman sağlanabilmesi gibi yararları vardır. Diğer yandan; gençlerin iş deneyimlerinin olmaması ve iş yaşamına uyum sağlamada zorlanabilecekleri gibi sakıncaları da söz konusudur.¹⁰⁸

Öğretim kurumlarından ayrıca staj uygulamaları için kaynak sağlamaktadır. Staj uygulamaları öğrencilerin, teorik olarak öğrendikleri konuların iş hayatındaki uygulamalarını görmek ve deneyim kazanmalarını sağlamak amacıyla belirli bir süre ile işletmelerde çalışmalarını içerir. Staj yapan öğrenciler, bir yandan deneyim kazanırken, işletmeler de bir anlamda geçici personel ihtiyaçlarını karşılar. Ancak işletmeler açısından, staj uygulamasında asıl önemli olan, stajyerler arasından sürekli olarak işe alınabilecek

¹⁰⁵ Hatiboğlu, a.g.k., s.317

¹⁰⁶ Bayraktaroğlu, a.g.k., s.68

¹⁰⁷ Kaynak v.d., a.g.k., s.139

¹⁰⁸ Maitland, a.g.k., s.27

uygun nitelikte potansiyel adayların belirlenmesine olanak sağlamasıdır. Stajın hem işletmeye, hem de stajyere önemli katkıları vardır; ama planlı ve dikkatli bir uygulama gerektirir.¹⁰⁹

¹⁰⁹ Harvey ve Bowin, a.g.k., s.99

II. BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE PERSONEL SEÇME VE YERLEŞTİRME

1. PERSONEL SEÇME VE YERLEŞTİRME SÜRECİ

1.1 Personel Seçiminin Tanımı ve Önemi

İşletmenin amaçlarını gerçekleştirecek elemanların bulunması, günümüzde başlı başına bir iş alanı olarak karşımıza çıkmaktadır. Personel seçimi; nitelikli adaylardan oluşan bir aday grubu oluşturulması ve bu adaylar içinden en uygun olanının açık olan işi yapmak üzere seçilmesi anlamına gelir.¹¹⁰

Başka bir tanıma göre personel seçimi; işe başvuranlar hakkındaki kanuni olarak savunulabilir biraraya getirme süreci işlemidir. Bu bilgiler, işletme için gerekli uzun ve kısa dönemli pozisyonların doldurulma kararının verilmesinde kullanılır.¹¹¹

Personel seçiminde işletmenin personel ihtiyacının nitelik ve nicelik yönünden en iyi biçimde karşılanması için gerekli olan yöntemlerden yararlanmak, yeterli sayıda ve nitelikte elemanı zamanında sağlamak amacı güdülmektedir.¹¹²

Her işletme ölüm, meslek değiştirme, yükselme veya personel devri gibi nedenlerden dolayı, üyelerinden bir kısmını zaman içinde yitirir ve bunların yerine yenilerini bulmak için çaba harcar. Yaşamını sürdürmek veya büyümek için işletme, çevresinden yeni üyeler bulmalı ve seçmelidir.

İşletme kimi kabul edip kimi reddedeceği konusunda karar vermek zorundadır. En kalifiye kimseyi seçmesi basit ve açık çözüm tarzıdır. Çeşitli mülakat teknikleri ve testler, onun kimi işe alacağı hakkındaki kararında kolaylık sağlar. Ancak işe alma konusunda karar verilirken kullanılan kıstaslar bazı güçlükler doğurmaktadır.

¹¹⁰ Geylan, a.g.k., s.100

¹¹¹ Schuller, a.g.k., s.218

¹¹² Tutum, a.g.k., s. 89

Bir işletme, personel adaylarını ne ölçüde etkin değerler ve kendisine gerekli personeli ne derecede doğru seçerse, o ölçüde düzenli bir örgütsel yapı gerçekleştirecektir. Personel seçim işlevinin başarılı olabilmesi için, işletme için gerçek ihtiyacın ne olduğunun belirlenmesi; potansiyel aday kitlesini oluşturan kişilerin çok iyi tanınması, kişiler arasında nitelik açısından karşılaştırmaların yapılması ve en iyi ve yararlı olacağını seçilmesi gereklidir. Bu nedenle işletmedeki farklı görevleri yerine getirecek kişilerin nitelikleri ve sayısı hakkında doğru ve sürekli tespitlere ihtiyaç vardır.¹¹³

Bazı durumlarda, personel adayları ilgilendikleri özel bir iş açığı açısından değerlendirilmekteyiz. Bununla birlikte, sürekli yeni personel ihtiyaçlarından dolayı, bazen bu kişiler, halihazırda boş olan veya gelecekte boşalabilecek farklı bir işin gereklerine göre değerlendirilmeye alınabilirler. Ayrıca bir işletme, hem şimdiki hem de gelecekteki iş açıkları için süreklilik gösteren bir temin ve seçim süreciyle meşgul olursa, iş gereklerini en iyi biçimde karşılayan yetenek türünü istihdam etme şansını yakalayabilir.¹¹⁴ Bu nedenle personel seçim sürecini, sadece adaylar arasından işi yapacak bir personelin bulunması gibi dar bir çerçevede görmek doğru değildir.

Seçim çalışması sırasında, adaylar titiz bir analiz sonucunda işe alınırsa, işe alınan kişi meslek bilgisi, bedensel ve zihinsel özellikleri, kişilik bulguları yönüyle de incelenmiş olacaktır. Dolayısıyla, bu bilgilerden yeni işe alınan personelin yönlendirilmesinde, eğitiminde ve geliştirilmesinde yararlanmak mümkün olacaktır.¹¹⁵

İşletmelerin başarısında, çalışanların beceri ve yeteneklerinin büyük rolü vardır. Böylelikle, işe alma sürecinde işletmelerin adayların eşsiz nitelikleri ile iş gereklerini optimum bir biçimde kıyaslama çabasına girmeleri gerekmektedir. Bu bağlamda, işletmelerin etkili işe almada ulaşılmak istenen amaçları, şu üç amaca ulaşmaları ile sağlanabilir. İlki, istenilen performans standardını karşılaması en muhtemel olan adayı seçmektir. İkincisi, adayları yetenek, ilgi ve motivasyonlarını kişisel ödüllendirme davranışı içinde kullanabilecekleri ve organizasyona pozitif katkı sağlayabilecekleri pozisyona yerleştirmektir. Son olarak da, yasal gereklere uyarak bu seçim sürecini

¹¹³ Erdoğan, a.g.k., s.s.144-145

¹¹⁴ Bingöl, a.g.k., s.112

¹¹⁵ Kozak, a.g.k., s.59

gerçekleştirmektedir. Böylelikle işletmelerin olayın yargıya intikal etmesi sonucunda seçim aşamasından zarar görmeleri engellenmiş olur.¹¹⁶

Seçim sürecinin etkinliği iki temel noktada karşımıza çıkar. Buna personel adayı için “iki boyutlu uyum” da denilebilir. Bu uyum, personelin tanımlanan işe uyumu ve personelin mevcut çalışanlarla uyumu olarak ifade edilebilir. İşte başarılı bir seçim süreci bu iki boyutlu uyumu sağlamalıdır.¹¹⁷

İşe personel alınırken işin gerektirdiği niteliklerin çok altında niteliklere sahip olan adayın seçilmemesi yoluna gidilmelidir. Çünkü böyle bir durumda da personel, işini yerine getirirken başarısızlıkla karşı karşıya kalabilir ve dolayısıyla beceriksizlik duygusuna kapılabilir. Bunun aksine işin gerektirdiği niteliklerin çok üstünde özelliklere sahip olan adayın da seçilmemesine özen gösterilmelidir. Çünkü böyle bir kişi, işini ciddiye almaz, önemsemez, işine karşı isteksizlik duyar ve işinden ayrılmak için her olumlu fırsatı değerlendirmeye çalışır.¹¹⁸

İşe alınan adayın nitelikleri, işin gereklerine uymuyorsa, yanlış bir personel seçimi yapılmış demektir. Yanlış personel seçimi işletme ve personel açısından önemli sorunlar yaratmaktadır. Yanlış seçilmiş personel, işletmeye ilave bir eğitim yükü getirmekte, verimi düşürmekte, iş kazalarını arttırmakta, çalışma arkadaşları üzerindeki iş yükünü arttırmakta ve personel devir oranını yükseltmektedir. Yanlış seçilmiş personel genelde kısa bir süre sonra işletmeden ayrılmak zorunda kalmaktadır. Bu da işletme açısından ikinci bir personel bulma ve seçme çabası demektir. İkinci kez personel bulma ve seçmede önemli bir maliyet ve zaman kaybı anlamına gelmektedir.

Yanlış seçim, seçilen personeli de oldukça güç durumlarda bırakmaktadır. Yeni personel işletmeye, işe ve çalışma arkadaşlarına uyum sağlayamamakta, örgüt içinde yalnız kalmakta ve morali düşmektedir. İş tatminsizliği ve iş stresi artmaktadır

Etkin ve yerinde bir personel seçim süreci; başvurulardan oluşan aday havuzu içinden, işin gereklerine ve işletmenin genel yapısına en uygun kişileri belirlemek amaçlı olmalıdır.

¹¹⁶ Holley, William H. and Jennings, Kenneth M., Personnel Human Resources Management Contributions and Activities, Chicago, 1987, s.202

¹¹⁷ Werther, and Davis, a.g.k.,s 230

¹¹⁸ Bingöl, a.g.k., s.112

Şekilde de görüldüğü gibi burada amaç; işletmenin başarısını artıracak ve rekabet şansını yükseltecek insan kaynaklarını sağlamaktır. Eğer insan kaynakları seçim süreci bunu gerçekleştirecek bir yapıda yani etkin değilse söz konusu amaca ulaşmak zor olacaktır.¹¹⁹

1.2. Seçimin Objektifliği

Personel seçme işlevinin başarılı olması için adaylar tanınmalı, iş ile uyumları araştırılmalı, adaylar arası karşılaştırma yapılabilmelidir. Adayların özellikleri birbirine çok yakınsa objektif yöntemler kullanılarak karşılaştırma yapılmalıdır. Ancak seçimi yapmakla görevli kişi seçim esnasında örgüt içinden ve çevreden çeşitli baskılar görebilmektedir. Bu da seçim işlevinin objektifliğini zedeleyebilmektedir.¹²⁰

1.3. Personel Seçim Sürecinin Aşamaları

Personel seçim süreci, iş için başvuran kişiler hakkında anlamlı bilgiler toplanması amacıyla çeşitli yöntem ve araçlar kullanılması ve söz konusu bilgilerle iş gereklilikleri arasında bir uygunluğun aranmasını yansıtır. Bu süreç, aynı zamanda adaylar hakkında bilgi edinilmesine yardımcı olacak yöntemler serisidir.

Personel seçim sistemi, işletmenin ihtiyacı olan personelin seçilmesinde, hangi görevler için personel alım sürecinin başlatılacağı, hangi temin kaynaklarının kullanılacağı, adayların başvurusunun hangi yöntemle sağlanacağı, hangi seçim aşamalarının hangi birimler tarafından uygulanacağı, çalışma koşulları ve ücretin hangi yönetim kademesi tarafından saptanacağı, nihai seçim kararını hangi makamın onaylayacağı, sorularına cevap verebilecek bir sistemdir.

Personel seçim sistemi, organizasyon kitabında yer alan iş tanımları ve görev niteliklerinin, personel adayının değerlendirilmesinde dikkate alınmasını garantilemelidir. Eğer görev yeni oluşturulmuşsa, öncelikle görev kadroya ve organizasyon kitabına dahil edilmeli, sonra seçim süreci başlatılmalıdır. Aksi takdirde, hangi işlerin yapılacağı ve hangi

¹¹⁹ Geylan, a.g.k., s.69

¹²⁰ Erdoğan, İlhan., İşletmelerde Kişi Değerlemede Psikoteknik, (Psikoteknik), İstanbul, 1990, s.145

niteliklerin gerektiği açıkça belli olmayan bir görev için, uygun bir adayın bulunması mümkün olamaz.¹²¹

İşletmeler, seçim yöntemlerinde iki tür yaklaşım sergileyebilir. Bunlardan biri ve en yaygın olanı elemeci yaklaşımdır. Elemeci yaklaşımda, adayın içinde bulunduğu aşama, diğer aşamalara geçmesi için öncelikle geçmesi gereken bir engel niteliğindedir. Adayların işi başarılı bir biçimde yerine getirip getiremeyeceklerini ölçmek için hazırlanan metotlar, adaylara uygulanır ve prosedürdeki her adımda başarılı olan aday bir sonraki aşamaya geçmeye hak kazanır. Bu aşamaların her biri sürecin devamı için karar vermede olumlu tepkilerin gerekliliğini göstermektedir. Olumsuz tepki halinde, adayın reddedilmesi gündeme geleceğinden, ilgili başvuru o noktada askıya alınır.

İkinci yaklaşım ise; bütünleyici yaklaşımdır. Bu yaklaşımda, adaylar tüm seçme prosedüründe ilerleyebilir. Her adımda minimum standardı karşılayamayan aday elenmez. Adayın prosedürdeki her adımda ilerlemesine izin verilerek, her adımdan aldığı puanlar toplanarak birleşik bir puan elde edilir. Bu yaklaşım, eğer adayın bir iki aşamada puanı düşükse, düşük skorun diğer adımlardaki yüksek skorlarla dengelenmesine imkan tanır. Bu, her aday için ayrıntılı bir değerlendirme sağlar; fakat küçük ölçekli işletmelerin bütün adaylara bu süreci uygulamaya güçleri yetmez.¹²²

Ülkemizdeki uygulamalarda genellikle elemeci yaklaşım benimsenmektedir. Bu yüzden aşamalar açıklanırken bu yaklaşım esas alınacaktır. İşletmelerin uygulamalarına bakıldığında, seçim sürecinde uygulanan yöntemler ve bunların uygulanış sırası farklılık göstermektedir. Seçim sürecinde bulunması gereken aşamalar, kullanılan yöntemler ve araçlar; işletmenin çapına, doldurulmak istenen işin türüne ve insan kaynakları yönetim felsefesine göre değişiklik gösterir. Nitekim hem literatürde hem de uygulamada farklı düzenlemelerin olduğu, bazı aşamaların birleştirildiği, bazılarının işletmenin özelliğine göre kaldırıldığı görülmektedir. Bazı işletmeler yeni eleman alırken, sadece bir öngörüşme yapıp bu görüşmenin sonucuna göre, bazıları işin gerektirdiği bilgilerin adaylardaki düzeyini saptamak için bilgi sınavı yaparak bundan elde ettikleri verilere göre, bazıları çeşitli işçi bulma kuruluşlarının önerilerine göre hareket etmektedirler.

¹²¹ Geylan, a.g.k., s.103

¹²² Holley ve Jennings, a.g.k., s.s.203-204

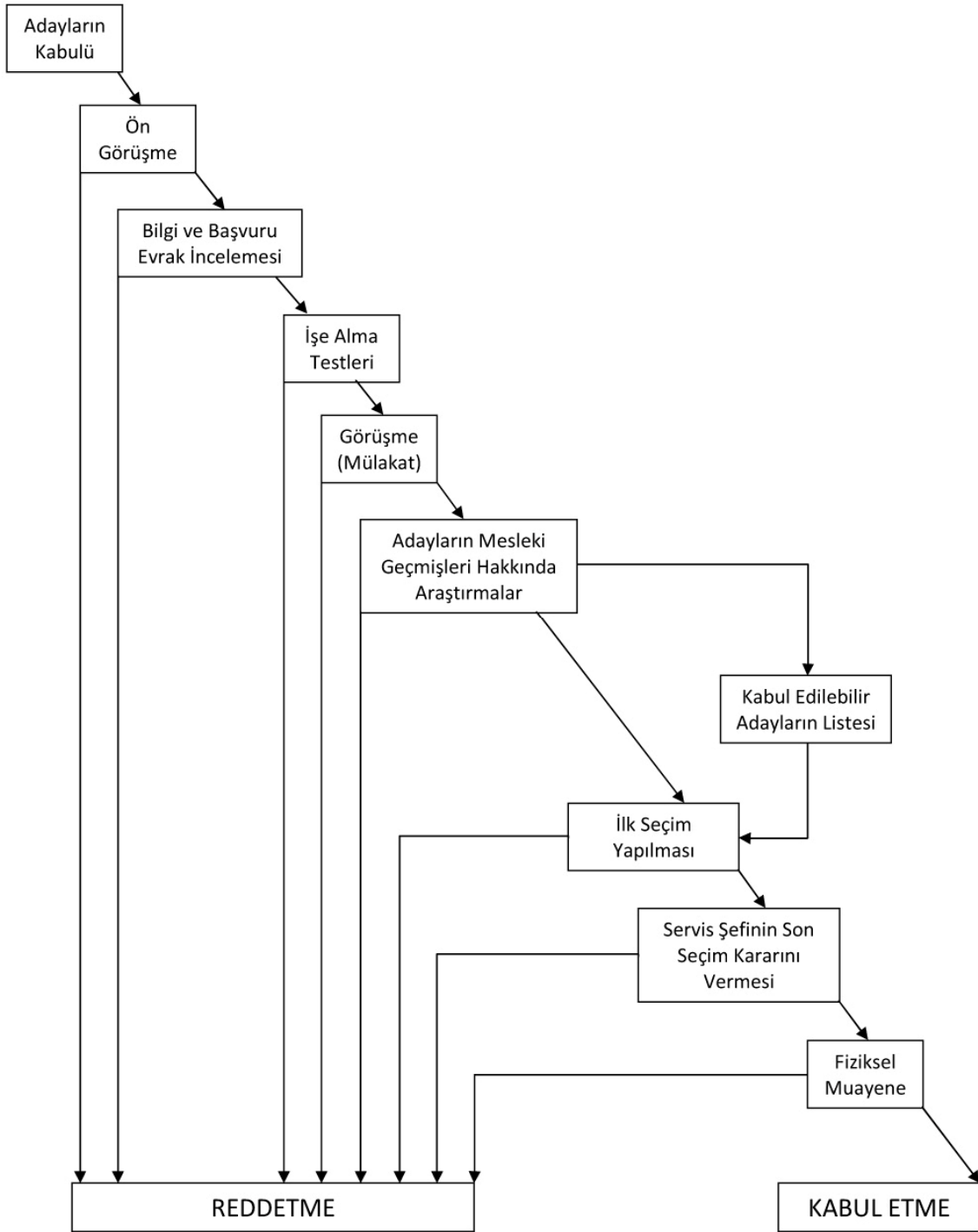
İşletmelerin personel seçiminde kullandıkları yöntem ve teknikler duruma göre değiştiğine göre, bir yöntem belirlerken bazı noktalara da dikkat etmeleri gerekmektedir. Bunlar şöyle sıralanabilir;¹²³

- Personel ihtiyacının miktar nitelik ve aciliyeti,
- Yöntemin uygunluğu, maliyeti,
- Seçim için kullanılacak adayların varlığı, niteliği,
- Yöntemin geçerlilik ve güvenilirliği,
- Adayların seçim yöntemiyle ilgili tutumları.

İşletmelerin uygulamalarına bakıldığında, seçim sürecinde kullanılan yöntemler ve bunların uygulanış sırası değişse de, çoğu işletme seçim sürecinde seçim yöntemlerinin kombinasyonundan oluşan bir seçim süreci uygulamayı tercih etmektedir. Yeni personel alımında çok çeşitli süreçlerin olmasına rağmen, iyi bir seçim sistemine sahip olduğu söylenen işletmelerin uyguladığı tipik bir süreç vardır. Aşağıdaki şekil böyle bir uygulamayı göstermektedir Personel seçiminde sadece böyle bir sistemi uygulamak seçim sisteminin tutarlı ve etkili olduğu anlamına gelmez. Seçimin etkinliğini belirleyen faktör; bu sistemin her bir diliminin etkinliğini sağlamak ve dilimler arası ilişkiyi anlamlı bir şekilde kurmaktır.¹²⁴

¹²³ Demirkan, a.g.k., s.162

¹²⁴ Erdoğan, a.g.k., s.s.146-147



Şekil 5: Personel Seçimi Sistemindeki Aşamalar¹²⁵

Aşağıdaki tabloda ise, personel seçiminde kullanılan yöntemlerin geçerlilik, doğruluk, uygulanabilirlik ve maliyet açısından genel bir değerlendirilmesi yapılmıştır. Bu tabloya göre, her bir seçim yönteminin kendine göre üstün olduğu tarafları dikkati çekmektedir.

¹²⁵ Erdoğan İlhan, İşletmelerde Kişi Değerlemede Psikoteknik, İstanbul, 1990, s.147.

Görüldüğü gibi personel seçiminde geçerliliği ve güvenilirliği en yüksek olan yöntemlerin, değerlendirme merkezleri, örnek iş testleri, biyografik bilgiler ve fiziksel yetenek testleri olduğu görülmektedir.

Seçim Yöntemleri	Değerlendirme Standartları			
	Geçerlilik	Doğruluk	Uygulanabilirlik	Maliyet
Zeka Testleri	Orta	Orta	Yüksek	Düşük
Mekanik Yetenek Testleri	Orta	Yüksek	Orta	Düşük
Psiko-Motor Yetenek Testleri	Orta	Yüksek	Düşük	Düşük
Kişilik Testleri	Orta	Yüksek	Orta	Orta
Fiziksel Yetenek Testleri	Yüksek	Orta	Düşük	Düşük
Mülakat	Orta	Orta	Yüksek	Orta
Değerlendirme Merkezleri	Yüksek	Yüksek	Orta	Yüksek
Örnek İş Testleri	Yüksek	Yüksek	Düşük	Yüksek
Durum Egzersizleri	Orta	Bilinmiyor	Düşük	Orta
Biyografik Bilgi Formları	Yüksek	Orta	Yüksek	Düşük
Dikkat Değerlendirmesi	Orta	Orta	Düşük	Düşük
Tavsiye Mektubu	Düşük	Bilinmiyor	Yüksek	Düşük

Tablo 1: Personel Seçim Yöntemlerinin Değerlendirme Standartları ¹²⁶

1.3.1. Başvuruların Kabul Edilmesi Süreci

Başvuruların kabul edilmesi sürecinde; başvuran adayların özgeçmişleri üzerinden ön eleme yapılır; ön görüşmeye çağırılır ve başvuru formu doldurtulur.

Başvuruların kabul edilmesine ilişkin prosedürde şu adımları izlemelidir;¹²⁷

- Başvuru formu hazırlanmış olmalıdır,
- Başvuruları kabul edecek insan kaynakları departmanı görevlisi veya görevlileri belirlenmiş olmalıdır,
- Başvuracak ya da telefonla arayacak adaylara ne tür cevapların verileceği belirlenmiş olmalı ve başvuruda bulunanlarla olumlu bir iletişim kurulmalıdır,
- Başvurular konusunda işletmenin dış kapı görevlilerinin bilgilendirilmesi gereklidir,

¹²⁶ Paul M. Muchinsky, Psychology Applied to Work, 1997, s.129.

¹²⁷ Fındıkçı, a.g.k., s.s.188-189

- Başvuruların gizli tutulması için gerekli önlemler alınmış olmalıdır,
- Başvuru prosedürü işletmenin mevcut iş akışını engellemeyecek biçimde belirli zamanlarda kabul edilmelidir,
- Başvuru için gelen adaylar form doldurmak için bekletilmemeli ve adaylara rahat bir oda ve oturma alanı sağlanmalıdır,
- Başvurular belirli bir süre kabul edilmelidir,
- Yapılan bütün başvuruların bir kaynaktan yönlendirilmesi sağlanmalıdır,
- Personele ihtiyaç duyan birinci dereceden üst ve insan kaynakları görevlisi arasında yoğun bir işbirliği sağlanmış olmalıdır.

1.3.1.1. Başvuruların Kabulü ve Ön Eleme

Personel seçme işlevinde iki yönlü bir seçim söz konusudur. Öncelikle aday işletmeyi seçerek başvurur, daha sonra işveren adayı seçer.¹²⁸ İnsan kaynağı ihtiyacının duyurulmasından sonra duyuruda belirtilen süre içinde başvuruların kabul edilmesi aşamasına geçilir. Başvuruların kabulü konusunda, aranan personele uygun bir personel kabul prosedürü hazırlanmış olmalıdır. Bu prosedür, işletmeye özel olacağından farklılıklar gösterebilir. Başvuruların kabulü, işletmenin bünyesine katacağı yeni personel adayları ile ilk olarak iletişim ve etkileşim kurulmasını sağlayacağından önemli bir süreçtir.

Eğer personel alımı için bir ilan verilmişse, ilanda belirtilen süre sonuna kadar gelen özgeçmişler, o pozisyon için açılan bir dosyada toplanır. İlanda birden fazla pozisyon yer alıyorsa, hangi pozisyon için başvurulduğu ve varsa referans numarasını belirtilmesinde yarar vardır.

Başvurular genel olarak iki yolla kabul edilir: Mektup, faks, bilgisayar gibi bilgi iletişim araçları ile yapılan başvurular ve işletmeye gelerek yapılan başvurular. Mektup, faks ya da bilgisayar yoluyla yapılan başvurular genellikle işletmeye gelmek istemeyen veya gelme imkanı olmayan adayların tercih ettiği bir yöntemdir. Ayrıca duyuruda özellikle bu şekilde bir başvuru şekli tercih edilmiş olabilir. Yapılan bu türlü başvuruların insan kaynakları departmanı tarafından mümkün olan en kısa sürede değerlendirilmesi gerekir. İşletmeye gelerek yapılan başvurular, uzaktan yapılanlara göre daha önemlidir. Çünkü adayların

¹²⁸ Geylan, a.g.k., s.104

işletmeyi ve çalışanları ve koşulları görmesi mümkündür. Ancak gelişen bilgi çağı ve teknolojik imkanlar günümüzde başvuruların internet aracılığıyla yapılmasını artırmıştır.¹²⁹

İşletmenin insan kaynakları bölümü, bir yandan iş duyurusuna gelen özgeçmişleri toplarken, aday havuzunu genişletmek için önceki başvuruları içeren aday personel veri tabanını da tarar. Oradan uygun olabilecek özgeçmişleri de, o pozisyon için açılan dosyaya ekler. Eğer o pozisyon için bir duyuru yapılmamışsa, işletme veri tabanı aday araştırması için en önemli kaynak haline gelir. Gerekirse işletme, iç duyuru yaparak, aday havuzunu genişletmeye çalışır. Özetle işletme, daha önce belirtilen tüm personel kaynaklarından, tüm aday sağlama yollarını kullanarak aday havuzunu oluşturabilir. Bu aşamada işletmenin insan kaynakları bölümü, daha önce belirlediği seçim yöntemindeki personel kaynaklarına ve aday sağlama yollarına başvurarak, o pozisyon için bir aday havuzu oluşturur (138).

1.3.1.2. Başvuru Formu Doldurtma

Pek çok işletme, iş başvuru formunun doldurulmasını ister; çünkü bu form, başvuru sahibi hakkında bir seri bilgi elde etmeye yönelik oldukça hızlı ve sistemli bir yaklaşım sağlar. Başvuru formları, adayın kimliğini belirlemek ve onun işe uygunluğu hakkında başlangıç kabulünden sonuç çıkarmak amacıyla yeterli bilgi elde etmek için kullanılan ve başvuru sahibinin kendi el yazısı ile doldurduğu formlardır. Bu formla, adayın niteliklerini değerlemek için uygun bir biçimde o kişiden istenilen bilgi elde edilir. Bu form aynı zamanda aday hakkındaki bilgilerin işletmenin ilgili üyelerine aktarılmasında rol oynar. Bu bilgilerle ve diğer kaynaklardan elde edilenlerle görüşmeciler veya insan kaynakları birimi uzmanları, birey hakkında belli bir izlenim edinirler.¹³⁰

Başvuru formu doldurulması, edinilen bilgilerin eksiksiz, doğru ve akıcı olması bakımından önemlidir. Bir işletmenin işe alım formunun da yine işletmenin ihtiyaçları çerçevesinde hazırlanmış olması gereklidir.

¹²⁹ Fındıkçı, a.g.k., s.188

¹³⁰ Kozak, a.g.k., s.60

Başvuru formu hazırlarken şu noktalara dikkat etmek gereklidir;^{131,132}

- Form; grafik, yazı düzeni, dil ve içerik açısından rahat okunabilmeli ve anlaşılır olmalıdır.
- Form, işletmenin adaylar için ulaşmayı arzuladığı bütün bilgileri edinecek genişlikte olmalı, işle ilgisiz bilgiler istenmemelidir.
- Sorular ve istenilen bilgiler ne çok uzun ne de çok kısa olmalıdır.
- Soruların iş tanımına uygun ve cevaplanması kolay olması ve sıkıcı olmaması gereklidir.
- Ahlaka aykırı, ayrımcılığa (renk, dil, din ve cinsiyet vb.) neden olabilecek sorular sorulmamalıdır.
- Form hazırlanırken üst düzey yönetici ve birim yöneticilerinin görüşleri alınmalıdır. Çünkü her birimdeki çalışanların farklı özelliklerinin öğrenilmesi gerekebilir.
- Form mümkün olduğunca bilgisayar ortamında hazırlanmalı yada edinilen bilgiler bilgisayara girilecek bir sistemde olmalıdır.
- Formda başvuran adayın vesikalık fotoğrafının yeri olmalıdır.

Adayların başvuru formunu doldururken danışabilecekleri görevli bir kişi ve mekanın da sağlanmış olması gerekir. Adayların başvuru formlarını doğru doldurması ve gerektiği zaman sorularının cevaplanması için insan kaynakları departmanından bir çalışan bu mekanda olmalıdır. Bazı işletmelerde bu işlemler danışma masasında yapılırken, bazılarında özel bir yerde (toplantı salonu, yemekhane, lobi gibi) yapılır.¹³³

Başvuru formunun içermesi gereken temel bilgiler ise şu şekilde sıralanabilir:^{134,135}

- Kişisel bilgiler,
- Almak istediği görev,
- Eğitim durumu,
- Katıldığı kurs ve benzeri eğitim çalışmaları;
- Bildiği yabancı diller ve düzeyleri.
- İş deneyimi;

¹³¹ Fındıkçı, a.g.k., s.191

¹³² Demirkan, a.g.k., s.166

¹³³ Telman ve Türetgen, a.g.k., s.209

¹³⁴ Hatiboğlu, a.g.k., s.317

¹³⁵ Aldemir v.d., a.g.k., s.95

- Referanslar;
- Sağlık durumu;
- Kullandığı araç ve gereçler
- Ücret durumu

Açıklama; formun sonunda yer alan bir boşluk bırakılır ve yukarıdaki bilgilerin dışında adayın yazmak istediği bilgileri buraya yazması sağlanır.

Diğer bilgiler; bu kısımda yukarıda yer verilmeyen ve detayda kalan bilgiler yer alır. Örneğin ehliyet, ek gelir durumu, hukuki durumu bu bölümde yer alır.

1.3.2. Test Çeşitleri

İşletmelerde, insan kaynağının seçiminde, işe uygun adayların seçimi için çeşitli testler kullanılmaktadır. Personel seçiminde kullanılan Psikoteknik testler, ölçtüğü bireysel özellikler açısından zeka, yetenek, kişilik, ilgi, başarı testleri gibi değişik gruplar altında toplanabilir.

1.3.2.1. Zeka Testleri (Bilişsel Yetenek Testleri)

Zeka; anlama, düşünme öğrenme, gözlemde bulunma, sorun çözme ve algısal ilişkilerle ilgili zihinsel işlevlerin toplamını oluşturan zihnin etkili kullanım kapasitesidir. İşletme yönetiminde Psikoteknik ölçme ve değerlendirme açısından ise; kişilerin çevrelerine uyumunu sağlayan olayları karşılaştırma ve kavrama yeteneğini oluşturan zihinsel bir yapıdır. Bu tanımlar açısından zeka testleri, belirli tipteki zihinsel yetenekleri ölçmek amacıyla kullanılmaktadır. Bu yetenekler; anlama, düşünsel özellikler, ifade düzgünlüğü, bellek, uyum çabukluğu, mantık, öğrenme, sayı sayma kolaylığı, algılama hızı, kavrayış gücü gibi yeteneklerdir.¹³⁶

Kişilerin yetenekleri, eğitim düzeyleri ve kişilikleri, zeka düzeyleri ile yakından ilgilidir. Ayrıca personellerin işteki başarısı genel zeka düzeyine bağlı olduğu gibi, zekasının

¹³⁶ Bingöl, a.g.k., s.132

işlerliğine de bağlıdır. Bu ilişkiler nedeniyle yeni alınacak personellerin belirlenmesinde veya personellerin bir kademedan diğer bir kademeye aktarılmasında bazı zeka ölçümlerinin yapılması yararlı olacaktır.¹³⁷ Bir seri meslek ve görevlerle ilgili olarak yapılan pek çok araştırmada, genel zihinsel yetenek testleriyle iş başarısında elde edilen puanlar arasında olumlu bağlantılar bulunmuştur.

Zeka testlerinde kullanılan materyaller, basit aritmetik işlemleri başarabilmeden, kelimeler arasındaki nüans farklılıklarını ortaya çıkarabilme, birbirine benzer şekilleri eşleştirebilme, verilmiş şekilleri devam ettirebilme vb. konulardaki soruları kapsamaktadır. Her doğru cevap verene, doğru cevapları ölçüsünde puan verilmektedir.¹³⁸

Ancak böyle bir testteki başarı, adayın işini mükemmel biçimde yerine getireceğini garanti etmez. Çünkü belirli bir iş türünün gerekleri, bir zeka testinde gerekli olan zeka düzeyinden çok daha fazla veya çok daha az olabilir. Aynı zamanda yüksek puan aldıkları söylenen adaylar, işleri için ender yeteneğe sahip olduklarını hatalı bir tutumla varsayabilirler.

Sık kullanılan testlere bakılınca bu testlerin daha fazla sözel yetenek, sayısal yetenek, algısal hız, uzamsal yetenek ve mantık yürütmeye ilgili yetenekleri ölçtüğü görülmektedir.¹³⁹

1.3.2.2. Yetenek Testleri

Her işin yapılması bazı yetenekleri gerektirir. Hangi iş için, ne tür yetenek gerektiği ve bu yeteneklerin önemlerinin ne olduğu değerlendirme profili çalışmalarında çıkarılır. Daha sonra bu yönlerden adayları değerlendirmeye olanak veren zihinsel ve bedensel yetenek testlerinin batarya içinde toplanmasına çalışılır. Günümüzde kişilerin bedensel ve zihinsel yeteneklerini değerlendirmede başarılı şekilde kullanılan testler vardır. Kişilerin mekanik veya matematiksel kavrama yeteneklerinden, parmaklarını kullanma yeteneğine, çizilmiş bir makine parçasını algılama yeteneğinden, olaylar arası ilişki kurabilme yeteneğine kadar

¹³⁷ Erdoğan, a.g.k, s.170

¹³⁸ Eren, a.g.k., s.333

¹³⁹ Telman ve Türetgen, a.g.k, s.s.83-84

çeyitlendirilebilecek, tüm yetenekleri değerlendirmeye yarayan zihinsel ve bedensel yetenek testleri vardır. Bu yetenek testleri kişilerin gerektiğinde belirli bir zamandaki durumlarını değerlerken, gerektiğinde bazı yaklaşımlarla gelecekteki başarılarını da değerleme olanağı vermektedir.¹⁴⁰

1.3.2.3. Kişilik Testleri

Kişilik, özel bir kişiyi nitelendiren ve bireyler arasındaki farklılığı ortaya koyan psikolojik özelliklerin tamamıdır. Bu özelliklerin neler olduğu, başka bir deyişle, bireyin sahip olduğu psikolojik özelliklerin ve kişilik yapısının nasıl olduğu kişilik testleriyle belirlenmeye çalışılır. Kişilik de genel zeka gibi bir grup yetenek veya karakter özelliklerine ilişkindir. Psikologlar bireyin kişiliğinin onun bir işe veya işletmeye uyumunda birinci derecede rol oynadığını ileri sürmüşlerdir.¹⁴¹

Kişilik testleri kişiliğin farklı boyutlarını ölçerek, kişinin gelecekte belli bir durum karşısında nasıl bir davranış sergileyeceğiyle ilgili kestirimde bulunur. İyi geliştirilmiş ve normal kişiliği ölçen kişilik testleri, işe ilgili önemli sonuçları kestirebildiği gibi, işe alım öncesinde kullanıldığında eşit işe alım fırsatları, sosyal adalet ve artan verimliliği de ortaya çıkaracaktır.¹⁴²

1.3.2.4. İlgı Testleri

Bireylerin ilgi duyarak bir şeyi yapmaları, onları mutlu ettiği kadar başarılarını da olumlu yönde etkileyen bir faktör olmaktadır. Bu açıdan bakıldığında, ilgi testlerinin önemi anlaşılmaktadır. İlgı duyulan işte yapılan hata sayısı da azalacağından, verimlilik yanında kalite de yükselecektir. Kişinin ilgi alanını saptamak ve içerik olarak pratik, estetik ve zihinsel farklı değerleri ölçmek üzere soru çizelgeleri dizayn edilir.¹⁴³

¹⁴⁰ Erdoğan, a.g.k., s.167

¹⁴¹ Eren, a.g.k.,s.335

¹⁴² Telman ve Türetgen, a.g.k, s.93

¹⁴³ Sabuncuoğlu, a.g.k, s.93

En yaygın kullanılan ilgi testleri; insanın yaptığı işin onu hangi yönüyle tatmin ettiğini ya da tatmin olmamasına neden olduğunu tespit etmeye yarayan Minnesota Doyum Envanteri, kişinin işi nasıl algıladığını ölçen JDI İş Betimlemesi Ölçeği ve kişinin çeşitli meslek grupları arasından hangisine ilgi duyduğunu belirleyen BIT Envanteri'dir.¹⁴⁴

1.3.2.5. Başarı Testleri

Başarı testleri, adayın iyi bildiği, yaptığını iddia ettiği işlerde başarı derecesini ölçmeye yöneliktir. Bireyin işte başarılı olup olamayacağını, neleri bilip neleri yapabileceğini analiz etmek için kullanılır. Bu testlerin dayandığı mantık, bir adayın işi başarılı olarak yapıp yapamayacağını, ona o işi yaptırarak görmekten daha iyi bir yol olmadığıdır. Örneğin; işini ne şekilde yaptığını anlamak için gerçek bir işin dikkatlice seçilmiş bir parçası adaya verilerek, bilgi ve ustalığını bizzat uygulayarak göstermesi istenir. Yazılı, sözlü veya uygulamalı olabilir. Bir iş örneği üzerinde test yapma olanağı yoksa, sembolik olarak işin özellikleri veya yapılaş tarzı konusunda adaya sözlü veya yazılı olarak sorular yöneltilebilir.¹⁴⁵

1.3.3. Görüşme (Mülakat)

Belirli bir pozisyon için başvuruda bulunan kişinin, o iş için başarılı olabileceğini gösteren bilgi, beceri ve deneyime sahip olup olmadığını belirlemek amacıyla, sınırlı bir zaman diliminde gerçekleştirilen kişilerarası etkileşim süreci olarak tanımlanır.

Görüşmelerle, adayın, işletmeyle uyuşabilecek, anlaşabilecek ve organizasyonel kültüre adapte olabilecek bir kişi olup olmadığı da belirlenmeye çalışılır. Bir çok işletme, adayın, bir çatışma kaynağı olup olamayacağı, diğer çalışanlar üzerinde olumsuz etki yaratıp yaratmayacağı ya da son derece mutsuz bir çalışan olup olmayacağı hakkında bilgi sahibi olabilmek amacıyla görüşme süreci üzerinde önemle durmaktadır.

¹⁴⁴ Telman ve Türetgen, a.g.k., s.113

¹⁴⁵ Bingöl, a.g.k., s.135

Birçok çalışan adayının düşündüğünün aksine, görüşmelerin amacı işvereni etkilemek, gerçekte olmadığı şekilde kendini işverene tanıtmak ve işi kazanabilmek uğruna yanıltıcı cevaplar vermek değildir. Aksine, görüşmelerin amacı; adayın daha önceden vermiş olduğu özgeçmiş ya da yazılı belgelerinde belirtilen özelliklere sahip olup olmadığını görmek ve kişisel başarı ve özelliklerini bir de adayın sözlerinden duymaktır.

İşveren, görüşmeler aracılığı ile adayın kısa sürede çözüm üretebilme yeteneğini, yüzyüze görüşmelerde verdiği tepkileri ve insan ilişkilerinde ne tür davranışlar gösterdiğini anlamaya çalışır. Bu yüzden, adayın mümkün olduğunca sorunları çözme yeteneğini, karşısındaki kişi ile uyum içerisinde fikir alışverişinde bulunabileceğini ve düşüncelerini dürüstçe ve açık bir şekilde beyan edebileceğini mülakatı yapan kişiye hissettirebilmesi gereklidir.¹⁴⁶

Adayla karşı karşıya konuşmak, onun düşüncelerini irdeleme, bu yolla sadece söylediklerinden değil, söylerken kullandığı beden dilinden de edinilen bilgiyi değerlendirmek önemlidir. Aday hakkında ne kadar çok bilgi edinilirse, daha sonraki analiz ve kararı kolaylaştıracak bilgilere sahip olunması o kadar mümkün olur. Bu bağlamda, personel seçiminde görüşmeyi yapanlar üç temel soruya yanıt aramaya çalışırlar; adayın işi yapabilirliği, kendisine teklif edilen işi yapma isteği ve diğer adaylar arasındaki başarı sıralamasındaki derecesi. Bu soruları yanıtlarken adayın geçmişteki davranışının, onun geleceğini tahmin etmede bir yol gösterici olarak rol oynayabileceği düşüncesinden hareket edilerek, adayın geçmişiyle ilgili belirli bilgiler edinilmeye çalışılır. Böyle bir görüşmede adayın geçmişi dışında, bilgi düzeyi, eğitimi, fiziksel görünümü, toplumsallık ve ekip ruhu, heyecanlılık durumu, yönetme yeteneği de öğrenilir. Bunun yanı sıra, adaya işletme ve iş hakkında yeterli bilgi vermek de mülakatın amaçlarından biridir. Böylece adaya ilgi gösterilerek, işletmenin saygınlığı ortaya konmuş olur.¹⁴⁷

Görüşme bir anlamda, işe alınacak bireyi daha yakından tanımaya, karşılıklı etkileşim kurmaya olanak sağlar. Doğal olarak bu temel bilgilerin sağlanması kolay değildir. Dolayısıyla görüşmeyi işletme adına yapacak bireyin ya da bireylerin alanında yeterli olmaları gerekmektedir. Aksi durumda adaydan alınması düşünülen bilgiler edinilmediği gibi, bu konuda harcanan zaman ve emek de boşa gitmiş olur. Görüşmeyi yapacak kişinin

¹⁴⁶ Holley ve Jennings, a.g.k., s.218

¹⁴⁷ Telman ve Türetgen, a.g.k., s.s.218-219

yeterli olması, görüşme ile sağlanan ve test, bilgi sınavı gibi yöntemlerle edinilemeyen bilgilerin kısa yoldan sağlanması söz konusu olur.¹⁴⁸

1.3.3.1. Görüşme Teknikleri

Görüşmeler, görüşmeyi gerçekleştiren kişi sayısı, soruların ya da görüşmenin içeriği ve en önemlisi yapılandırılma derecesi gibi boyutlar üzerinde farklılaşarak değişik şekillerde gerçekleştirilebilir. Kuşkusuz, görüşmelerin en önemli özelliği ya da diğer bir deyişle gerekliliği yapılandırılma derecesidir. Görüşmeler yapılandırılma derecelerine göre temel olarak ikiye ayrılmaktadır.

1.3.3.1.1. Yapılandırılmamış Görüşmeler

Görüşmeci, işin gerektirdiği niteliklerin kişilerde olup olmadığını araştırırken, adaylara sorulacak sorular önceden kesin olarak belirlenmemiştir. Görüşme, dostane bir yapı içinde geçerken, görüşmeci adayın konuşma biçimini, olaylara yaklaşımını, kendisini ve fikirlerini savunma biçimini saptamaya çalışır. Seçilen bir konu ya da sorun üzerinde diyalog başladıktan sonra bunu tartışmaya dönüştürmekten görüşmecinin kaçınması gerekir. Yapılandırılmış görüşmeye göre, görüşme konusu daha geniş tutulmakla görüşme daha canlı, esnek ve sıkıcı olmayan bir düzeyde gerçekleşir.¹⁴⁹

Yapılandırılmamış görüşmeler, duygusal tepkiler, düşünceler ve tutumlar konusunda daha detaylı bilgi sağlamakla ve daha yaygın olarak kullanılmakla birlikte daha az güvenilirdir. Görüşmecinin geniş bir bilgi ve deneyim gücüne sahip olması gerekir. Aksi halde, adayın davranış ve kişiliği üzerinde yanlış değerlendirmelere gidilebilir.

Yapılandırılmamış görüşme tekniklerinin yarattığı problemler şunlardır: Mülakata çağırılan kişi ile ilgili gerçek bilginin saptırılması, görüşme sürecinin doğru adayı seçmek için geçerliliğinin olmaması, yapılan mülakatın söz konusu işle ilgisiz ve kişiye özel

¹⁴⁸ Fındıkçı, a.g.k., s.197

¹⁴⁹ Erdoğan, a.g.k., s.67

sorular içermesi, bu tekniğin uygun seçme teknikleriyle tutarlılığının olmaması olarak sayılabilir.¹⁵⁰

1.3.3.1.2. Yapılandırılmış Görüşmeler

Daha önceden işletmenin ve işin temel özelliklerine göre belirlenmiş sorulara bağlı olarak yürütülen bir çalışmadır. Bu tür görüşmelerde, bütün adaylara, önceden hazırlanmış aynı sorular, aynı sırayla sorulmakta, tüm sorular aynı puanlama yöntemiyle değerlendirilmektedir. Böylelikle, adayların karşılaştırılması daha sağlam bir biçimde gerçekleştirilmektedir. Soruların standart bir şekilde sorulması, görüşmenin objektif standartlara bağlanmasına da yardımcı olur.¹⁵¹

Bu tür görüşmenin temel özellikleri şunlardır: Görüşmeci saptanmış mesleksel gereklerden hareket ederek çalışma yapar; bir plan kullanır ve soracağı soruları önceden hazırlar. Görüşme tekniğine göre eğitilmiştir ve bu konuda deneyimi vardır. Görüşmeci, görüşmeye başlamadan önce, aday hakkında mevcut bilgi kaynaklarını inceler ve maksimum bilgiye sahip olur. Sorunların daha önce hazırlanması, görüşmeye akıcılık ve görüşmeciye kolaylık sağlar. Sorunların standart olması, işe almada objektif ölçütlerin kullanılmasına yardımcı olur. Bu üstünlüğüne karşın, belirli soru kalıplarına bağlı kalındığı için esneklikten yoksun olması sebebiyle, görüşmenin akışı içerisinde ortaya çıkacak yeni durumlara uygun sorular yöneltilmemesi ve bilgi kaybına neden olması ve dolayısıyla adayın kişiliğini saptamakta yetersiz kalışı yöntemin eleştirisi olarak gösterilebilir.¹⁵²

Görüşmeleri farklılaştıran önemli bir özellik görüşmeyi gerçekleştiren görüşmeci ve görüşmeye katılan aday sayısıdır. Bazı görüşmeler, tek bir kişi tarafından yapılırken, bazıları da birkaç kişiden oluşan bir grup tarafından gerçekleştirilir. Bunun yanısıra bazı görüşmeler tek bir adayla, bazı görüşmeler ise toplu olarak yapılmaktadır.

¹⁵⁰ Solmuş Tarık, “Personel Seçim Sürecinde Mülakat Tekniği”. İş Güç Bakış – İş Yaşamı Dergisi. (t.y.) Cilt.5. Sayı.2. 1-2 [http://www.isguc.org/arc view.php?ex=139](http://www.isguc.org/arc_view.php?ex=139).(27 Aralık 2004)

¹⁵¹ Erdoğan, a.g.k., s.46

¹⁵² Can ve Kavuncubaşı, a.g.k, s.128

1.3.3.1.3. Toplu (Grup) Görüşmeler

Daha çok yönetici seçiminde kullanılan görüşme türüdür. Personel seçiminde böyle bir görüşme türüne işletmeleri sürükleyen en önemli neden, zaman kaybını önlemek ve anında karşılaştırma ve değerlendirme olanağı elde etmektir. Toplu görüşmeler sırasında adayın kişisel girişimi, saldırganlık, denge, yeni koşullara uyabilme, duruma göre geliştirilen davranış ve kişilerle iyi geçinme özellikleri kolaylıkla gözlemlenebilir.¹⁵³

Toplu görüşmelerde iki yol izlenebilir. Birincisi, görüşmeci 10-15 kişiden oluşan grubu karşısına alır, bir sınav niteliğinde çeşitli sorular yönelir ve en doğru yanıt verenler ve boş bulunan işin niteliğine uygun olanlar seçilir. Yönetici adayları grup olarak bir odaya alınırlar ve başlarında görüşmeci yerine gözlemci bulunur. Adaylar kendi aralarında belirli bir konu üzerinde tartışılır. Liderless grup tartışmaları da denen bu yöntemde belli sayıda aday masaya oturtulup, ellerine bir sorun hakkında bir özet verilmekte ve belirli bir süre içinde bu sorunun tartışılarak bir sonuca varılması istenmektedir. Bu sırada, gözlemciler, tartışmaları ve adayları yakından izleyerek önderlik yeteneğine sahip, en düzgün konuşan, anlayış, kavrama, algılama, yargılama gibi yetenekler taşıyan kişileri saptarlar.¹⁵⁴

Diğer yandan, işin kapsamına göre bazı görüşmeler, bir grup tarafından panel biçiminde de uygulanabilir. Bu tür görüşmelerde, konu ile ilgili yöneticilerden oluşan grup, aday ile topluca bir görüşme yapar. Böyle bir durumda, görüşme sonunda görüşmeyi yapan yöneticiler, kendi aralarında toplanarak adaylar hakkında ortak bir karara varırlar.¹⁵⁵

Bu görüşme çeşidinin, her görüşmecinin adayı farklı bir yönden değerlendirmesi ve adaya farklı şekillerde yaklaşabilmesi, aday görüşmeci ile konuşurken diğer bir görüşmeci tarafından izlenebilmesi ve aday hakkındaki görüşlerin görüşme sonucunda görüşmeciler arasında karşılaştırılarak kontrol edilmesi gibi olumlu tarafları vardır.

Bu tür görüşmelerin amacı, adayın grup içerisindeki davranışlarını incelemektir. Bu tür görüşmelerde adayların liderlik özelliği, fikirlerini savunma ve yeni fikirler geliştirme yönleri, sorun çözme yaklaşımları gibi özellikleri ölçülmeye çalışılır. Ancak çok sayıda adayın olması halinde her grup için ayrı güncel sorun bulunması zordur, bazı kişilerin bu

¹⁵³ Can ve Kavuncubaşı, a.g.k., s.129

¹⁵⁴ Ural, a.g.k., s.18

¹⁵⁵ Bingöl, a.g.k., s.144

sorunlara yakın olabileceği gözönüne alınmalıdır. İşveren, adayın verilen amaca ulaşmak için diğer grup üyeleri ile ne kadar koordineli çalıştığını, farklı fikirleri ve eleştirileri nasıl ele aldığını ve grup içerisinde lider mi yoksa üye rolüne mi sahip olduğunu görmek ister.¹⁵⁶

1.3.3.1.4. Baskılı (Stres) Görüşmeler

Bu görüşme çeşidinde adaylar strese yol açan durumlara maruz bırakılırlar. Stres görüşmelerinde, deneyimli ve eğitimli mülakatçı tarafından yapılan gözlemler sonucunda stresli durumların varlığında adayın verdiği tepkilere bakılarak adayın kişilik özellikleri ortaya çıkarılmaya çalışılır.¹⁵⁷ Baskılı görüşmeler, diğer görüşme türleri arasından adayların en çok çekindiği, cevap vermekte en çok zorlandıkları görüşme tarzıdır. Bu tür görüşmelerde amaç, adayın en zor durumlarda bile paniklemeden sorunları pratik bir şekilde çözüme yeteneğini görmektir.¹⁵⁸

Bu tür görüşmede, adayın dengesini nasıl koruduğunu, uyum yeteneğini ve beklenmeyen olaylar karşısında nasıl davrandığını görmek amaçlanır. Bu nedenle adaya dostça bir davranıştan düşmanca bir tutuma kadar çeşitli hareket biçimleri gösterilerek tepkisi ve savunma biçimleri gözlenir. Amaç adayın ruhsal ve sinirsel dengesini, onun takındığı tutum ve davranışları değerlendirmektir.¹⁵⁹

Daha çok yönetici seçiminde kullanılan bu görüşme türünde adayın kendi kendini kontrol yeteneği, olaylar karşısında tutum ve sağ duyusu ölçülür. Ancak burada görüşmeciye çok iş düştüğü bir gerçektir. Görüşmenin amacından saptırılmaması ve adayın, üstüne gereğinden fazla gidilmemesi önerilir.¹⁶⁰

¹⁵⁶ Erdoğan, a.g.k., s.71

¹⁵⁷ Holley ve Jennings, a.g.k, s.222

¹⁵⁸ Erdoğan, a.g.k., s.s.84-85

¹⁵⁹ Can ve Kavuncubaşı, a.g.k, s.129

¹⁶⁰ Eren, a.g.k., s.343

1.3.3.2. Görüşme Sürecinin Evreleri

Personel seçiminde kilit ve belirleyici rol oynayan görüşmeden amaçlanan verimin sağlanması, görüşme sürecinin önceden çok iyi planlanmasına bağlıdır. Görüşme sürecinin evreleri beş grupta toplanabilir;

1.3.3.2.1. Hazırlık

Görüşme öncesi hazırlık çalışmaları yapılır. Bu aşamada görüşmenin nerede, ne zaman, kim ya da kimler tarafından yapılacağı, hangi görüşme türünün uygulanacağı önceden belirlenmelidir. Hazırlık aşamasında görüşme öncesi başvuru formları bir değerlendirme ve elemeye tabi tutulur. Eleme sonunda görüşülmesi planlanan adaylarla telefonla görüşülerek veya mektup yazılarak davet edilir ve randevu verilir. Görüşmelerin en verimli saatleri, sabah saatleridir. Normalde bir görüşme için en az on beş dakika, en çok bir saat zaman ayrılır. Görüşmeye çağırılanların zaman olarak belirli bir süreye sıkıştırılmaması önemlidir.

Bunların dışında hazırlık aşamasında, görüşmenin yapılacağı ortamda adayların ve görüşmecilerin oturma şekillerini ayarlanması ve gerekli malzemelerin (formlar, iş şartnamesi, kalem-kağıt vb.) el altında bulundurulması da gereklidir. Ayrıca görüşme ortamının rahat, dikkatleri dağıtmayacak ve özellikle adayın fiziksel ve ruhsal olarak rahat edeceği bir yer olması gereklidir. Ancak bu şekilde adaydan daha doğru ve geniş bilgiler elde edilebilir.¹⁶¹

Görüşmeci, iş gereklerini ve iş tanımlarını inceleyerek görüşme kapsamına alınacak konuları saptar. Soruların duruma ve yetkinliklere göre hazırlanması seçimin etkinliğini ve değerlemenin güvenilirliğini artıracaktır.¹⁶²

¹⁶¹ Eren, a.g.k., s.343

¹⁶² Demirkan, a.g.k.,s.176

1.3.3.2.2. Görüşmeyi Yapacak Kişi - Kişilerin Belirlenmesi

Görüşme sürecinin önemli aşaması, görüşmeyi yapacakların belirlenmesidir. Bu konudaki en önemli ilke, görüşmeyi yapacak kişinin, uygun kişi olmasıdır. Genellikle tercih edilmesi gereken yöntem, bu konuda bir komite oluşturmaktır. Bunun dışında insan kaynakları bölümü yöneticisi, personelin alınacağı birimin yöneticisi veya üst düzey yönetici tek başına ya da kurulacak insan kaynakları komisyonu veya danışmanlık şirketi bu görüşmeyi yapabilirler.

Adayın başvurduğu iş için gerekli olan bazı mesleki veya teknik yeterlilikler söz konusu ise, o işle ilgili yeterli bilgi ve deneyime sahip bir görüşmeci, adayların bilgi ve becerilerini ortaya çıkarmak ve bu konuda karar vermek amacıyla görüşme sürecine mutlaka dahil edilmelidir. Daha üst düzey işler için çalışan arandığında, aday ya da adaylarla ilk görüşmeyi, personel seçimi konusunda uzman bir danışmanın yapmasında yarar vardır. Ancak görüşme yapacak danışmanın, o işin gerekliliklerini çok iyi bilmesi ve söz konusu işletmenin kültürüne yabancı olmaması çok önemlidir. İşletmedeki üst düzey yöneticiler, uzman danışmanın hazırlamış olduğu raporlara göre, adaylarla olan ilişkilerin daha ileri aşamalara götürülüp götürülemeyeceğine karar verirler.¹⁶³

Görüşmenin sağlıklı sonuçlar vermesi bakımından olayın kişisellikten kurtarılması ve tek kişinin görüşmesi yerine bir komitenin belirlenmesi yararlı olacaktır. Genellikle insan kaynakları yöneticisi veya uzmanı, personelin alınacağı birimin yöneticisi ve üst düzeyde ilgili bir yöneticiden oluşan insan kaynakları komisyonunun yaptığı görüşmelerde, adayın çeşitli yönlerden değerlendirilmesi söz konusu olabileceğinden görüşmenin amacına daha etkin bir şekilde ulaşılabilir.¹⁶⁴

Genel olarak görüşme yapacak kişide aranması gereken bazı özellikler vardır. Kişisel nitelikler açısından; insanlarla ilişkilene, kendini karşısındakinin yerine koyabilme (empati), konuşmaya hoş hava katma, iyi bir dinleyici olma ve adayın düşüncesini belli bir konuya toplayabilme gibi niteliklere sahip olmalıdır. Bunların yanı sıra, deneyimli olması, dengeli görünmesi, görüşmeyi denetim altında tutabilme gücünün olması, sistemli fakat katı olmayan bir yaklaşıma sahip olması, adayı konuşmaya yöreklendirmesi ve işletmeyi

¹⁶³ Tınaz, a.g.k., s.68

¹⁶⁴ Fındıkçı, a.g.k, s.203

temsil edebilme yeteneğinin olması da görüşmecinin sahip olması gereken diğer niteliklerdir.¹⁶⁵

1.3.3.2.3. Görüşmenin içeriği

Görüşmenin içeriği ile kast edilen, görüşmenin başlayıp sona ermesine kadar geçen sürede olup bitenlerdir. Bu olup bitenler çok önemlidir. Çünkü ülkemizde küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin % 90 gibi yüksek bir çoğunluğunda personel seçiminde tek aracın görüşme olduğu belirlenmiştir. Bu oran eleman alımlarında objektif ve mümkün olduğunca ölçülebilen kriterlerden çok, subjektif unsurlar ve sezginin ağır bastığını göstermektedir.¹⁶⁶

Görüşmeyi yürüten kimseye düşen ilk görev, adaya kendisini rahat hissetmesini sağlamaktır. Doğrudan doğruya esas konuya geçmeden önce, başka konulardan söz açmalıdır. Amaç adayı rahatlatıcı psikolojik bir ortam yaratmaktır. Adayla samimi bir diyalog kurduktan sonra görüşmeci adayın özgeçmişini, kişiliğini ve diğer özelliklerini öğrenmeye çalışır. Kuşkusuz aday üstün yönlerini göstermeye olumsuz yönlerini ise saklamaya çaba harcayacaktır. Burada görüşmeciye önemli rol düşer. Adaya yöneltilecek kurnazca sorularla, onun her yönünü tanımaya çalışmalıdır. Görüşmeci hangi yöntemi uygulayacağını bilinci içinde adaya, iş deneyimleri, eğitim durumu, aldığı kurs ve seminerler, ilgi alanları, aile yapısı, sağlık durumu gibi konularda sorular yöneltmelidir. Sorular kapalı veya açık uçlu olabilir. Kapalı uçlu sorularda genellikle evet ya da hayır gibi yanıtlar veya çoktan seçmeli yanıtlar alınırken, açık uçlu sorularda adaya görüşlerini açıklama fırsatı verilir.¹⁶⁷

Yöneltilecek sorular, açık ve konuşmacıyı teşvik edici nitelikte olmalıdır. Görüşmeci tartışmayı genel bir konudan başlatarak, adayın kafasındaki en önemli olan düşünceleri ortaya çıkarmalıdır. Çünkü aday kendisi için en kritik olan bu konular hakkında konuşma isteğindedir. Bu, onun değerleri ve kişiliği açısından önemli ipuçları verir.¹⁶⁸

¹⁶⁵ Aldemir v.d., a.g.k., s.s.104-105

¹⁶⁶ 2001'e Doğru İnsan Kaynakları Araştırması, 2000, s.38

¹⁶⁷ Sabuncuoğlu, a.g.k., s.98

¹⁶⁸ Bingöl, a.g.k., s.146

Görüşmenin genel olarak içerdiği aşamalar şu şekildedir,¹⁶⁹

- Adayla karşılıklı tanışma,
- Adayın özgeçmişini kısaca özetlemesi,
- Özgeçmiş ile ilgili anlaşılmayan konuların sorularak öğrenilmesi,
- İşin gerektirdiği özelliklerin adayda bulunma düzeyini belirlemeye yönelik görüşme,
- Komisyon üyelerinin aday hakkında ayrıca öğrenmek istedikleri ve görüşme sırasında ortaya çıkan soruların yanıtlanması,
- Görüşme sonunda adaya görüşme konusunda geri besleme (feed back) yapılması,
- Cevabın kendisine nasıl verileceğinin belirtilmesi,
- Adayın oturduğu yer bakımından kuruma yakınlığının gözden geçirilmesi,
- Adayın ücret beklentisinin öğrenilmesi,
- Görüşmenin sona erdirilmesi.

Bu genel akış sadece bir örnek oluşturmaktadır. Takdir edileceği gibi, her görüşmenin kendisine özel bir yapılanması olur ve bir diğerine benzemez.

1.3.3.2.4. Görüşmenin Sona Ermesi

Görüşmeye olumlu bir iklim yaratılarak başlanır, amaca uygun olarak yürütülür ve sona erdirilir. Ancak görüşmenin sona erdirilmesinde bazı ilkelere uymak zorunludur. Görüşmeci görüşmenin sona erdiğini göstermek için açık bir işaret kullanmalıdır. Çünkü uygulamada böyle bir işaret söz konusu değilse, görüşme yapılan kişiler görüşmenin ne zaman sona erdiğinden genellikle emin olamamaktadırlar.¹⁷⁰

Görüşmeci bu aşamada adaya bir sonraki aşamayla ilgili bilgiler verir ve sonucun nasıl bildirileceğini belirterek görüşmeyi tamamlar. Görüşmeci, aday hakkında yeterli bilgi edindiği kanısına vardığında görüşmeyi teşekkür ederek keser. Ancak bu son aşamaya gelinmeden önce, adayın iş ve işletmeye ilişkin ihtiyaç duyduğu bilgilerin aktarılması görüşmeciye düşer. Görüşme bittiğinde aday kendisine gösterilen ilgiden dolayı etkilenmeli ve en iyi şekilde

¹⁶⁹ Fındıkçı, a.g.k., s.205

¹⁷⁰ Bingöl, a.g.k., s.147

değerlendirileceğine inanmalıdır. Görüşme bitirilirken, aday ile anlaşmaya varılan noktalar bir kez daha tekrarlanmalıdır; böylece yanlış anlaşılmaların önüne geçilmiş olur. Ayrıca görüşme yapılan adayın, görüşmenin başlangıcında sahip olduğu çalışma isteğinden daha fazla istekle odadan ayrılması sağlanmalıdır. İleride soruları ve önerileri olduğu takdirde onunla konuşmaya daima hazır olduğu izlenimi bırakılmalıdır.¹⁷¹ Görüşmenin sonunda özellikle görüşme sonuçlarının yaklaşık ne zaman belli olacağı ve ne şekilde öğrenebileceğinin belirtilmesinde yarar vardır.

İş görüşmesinin sonunda soru sormak veya eklenti yapmak iki açıdan faydalıdır. Birincisi adayın işe olan ilgisini bir defa daha vurgulamasını sağlar. İkincisi ise, aday görüşme sırasında kendini tam istediği şekilde ortaya koyamadığını düşünüyorsa, bu aşama son şans olarak kullanılabilir. Adaya, eksik kaldığını düşündüğü veya kendiyile ilgili daha belirgin hale gelmesini istediği noktalara geri. Dönüş yapma ve bilgi tazeleme fırsatı verir.¹⁷²

1.3.3.2.5. Değerlendirme

Görüşme sona erip aday çıktıktan sonra, ayrıntılar görüşmecinin belleğinde canlılığını sürdürürken görüşmeci, hemen adayı değerlendirme görevini yerine getirmelidir. Görüşmenin bu evresi, görüşmeyi yapan kimsenin görüştüğü kişiler hakkında edindiği izlenimleri ve aldığı notları karşılaştırma ve görüşmenin amacına uygun olan adaylar hakkında olumlu kanaatleri saptamaya ilişkindir.

Eğer görüşme sırasında not alınmışsa veya konuşmalar teybe kaydedilmişse, bunlar hemen yazıya dönüştürülür. Öte yandan bir form kullanılmışsa, onun üzerinde yer alan bölümler doldurulur. Bundan sonra aday hakkında bir karara varılır. Değerlemede elde edilen bilgiler bir bütün olarak dikkate alınır.¹⁷³

¹⁷¹ Eren, a.g.k., s.347

¹⁷² Eroğlu, a.g.k, s.23

¹⁷³ Bingöl, a.g.k., s.147

1.3.3.3. Görüşmelerde Karşılaşılan Engeller ve Dikkat Edilmesi Gereken Noktalar

Görüşme süreci, görüşmeci, aday ve görüşmenin yapıldığı fiziksel ortam üçgeninde gerçekleşen bir etkileşim sürecini ifade etmektedir. Bu süreçte, temelde görüşmecinin eğilimleri, öznel fikirleri ve değer yargılarından kaynaklanan ve görüşmenin etkililiğini, başarısını etkileyebilen belirgin problemler doğabilmektedir. Bu problemlerden göze çarpıcı olanları şunlardır;^{174,175}

- Çoğu zaman, görüşmecilerin, adaylara ilişkin kişisel değerlendirmelerinde tutarlı davranışlar sergiledikleri, ancak, birden fazla görüşmeciyle gerçekleştirilen panel mülakatlarında aynı aday hakkında yapılan değerlendirmeler arasında bir uyumsuzluğun olduğu göz çarpmaktadır.
- Çoğu zaman, görüşülen ilk kişi, daha sonra görüşülen kişilerden daha güçlü bir izlenim bırakır. Son görüşülen kişi ise, ilk görüşülenlere kıyasla hafızada daha güçlü bir yer kaplar.
- Görüşmeciler, her adayı, sahip oldukları niteliklerine göre değerlendirmek yerine, ideal bir aday modeli geliştirmekte ve tüm adayları bu modele göre değerlendirmektedirler. Yapılan araştırmalar sonucunda, görüşmecilerin, ideal adayları, ilgi çekici, güçlü, başarılı, aktif, istekli, duyarlı, dürüst ve olgun gibi kişisel özelliklere sahip bireyler olarak değerlendirdikleri görülmüştür.
- Bir aday, yüksek oranda olumlu olarak değerlendirildiğinde bu adaydan sonra görüşmeye alınan adaylar olumsuz olarak değerlendirilmektedir. Görüşmeye alınan son adayın diğerlerinden daha net bir biçimde hatırlanma eğiliminde olması da dikkate değerdir.
- Görüşmeciler, değerlendirmelerinde, olumlu bilgilerden ziyade olumsuz bilgilere daha çok dikkat etmektedirler.
- Bir çok görüşmecinin, görüşmenin hemen başlarında (yaklaşık olarak ilk 4-9 dakika) aday hakkında bir karara vardığı ve görüşmenin geri kalan zamanında da bu kararı destekleyecek kanıtlar aradığı görülmektedir.
- Görüşmeciler, çoğu zaman, adayın, eğitim düzeyi ve iş deneyimi gibi objektif niteliklerinden ziyade çekiciliği, hevesliliği ya da zekası gibi subjektif özelliklerine göre karar vermektedirler.

¹⁷⁴ Tınaz, a.g.k., s.70

¹⁷⁵ Solmuş, a.g.k., par.11

- Görüşmecilerin, adayın fiziksel görünümünden etkilendikleri görülmektedir. Örneğin, gözlük kullanmak, beraberinde, daha zeki olarak algılanmayı getirmektedir. Bununla birlikte, kadın ya da erkek tüm çekici görünümlü adayların, çekici görünümlü olmayan adaylardan daha fazla oranda tercih edildikleri göze çarpmaktadır.
- Adayın başvuru formunda yer alan özelliklerinin, görüşmecinin, görüşme sürecine ilişkin değerlendirmelerini etkilediği görülmektedir.
- Başvuru formları beğenilen adayların mülakatları da beğenilirken, başvuru formları olumsuz olarak değerlendirilen adayların görüşmeleri de olumsuz olarak değerlendirilmektedir.

Görüşmeciler, kendileriyle benzer özelliklere (aynı yaş, eğitim düzeyi ya da doğum yeri gibi) sahip olan adayları böyle bir benzerliğin olmadığı adaylardan daha olumlu olarak değerlendirme eğilimindedirler. Görüşmenin hazırlanmasında ve yürütülmesinde dikkate alınması gereken ve görüşmelerde yapılabilecek potansiyel hataları en aza indirebilmek amacıyla kullanılabilir olan öneri niteliğindeki başlıca ilkeler şunlardır:^{176,177,178}

- Görüşme amacını belirlemeli ve neyin araştırıldığına kesin karar verilmelidir. Böylece sorular bu ölçütlere göre hazırlanabilir. Görüşme sırasında sorulacak soruların ve ele alınacak konuların, iş tanımını ve iş gereklerine uygun olması gerekir.
- Görüşmeye mutlaka bir ön hazırlık yaparak başlanmalı ve her görüşmenin bir standarda göre yürütülmesine özen gösterilmelidir.
- Görüşmeden önce aday hakkında başvuru formundan gerekli bilgiler edinilir ve zaman kaybı olmaması için bunlar görüşme esnasında tekrar sorulmaz, ancak bazıları irdelenir.
- Temelde üzerinde konuşulacak konuların notu önceden alınmalıdır. Bu sorular görüşmede el altında bulundurulup rehber olarak kullanılır.
- Adaya bir randevu verilmeli ve adayın işletme hakkında ilk olumlu izlenimi edinmesi için bu randevuya uyulmalıdır.

¹⁷⁶ Telman ve Türetgen, a.g.k., ss.221-223;

¹⁷⁷ Eroglu, 2003, par.25

¹⁷⁸ Demirkan, a.g.k., ss.173- 174

- Görüşmecileri mülakat esnasında rahatsız edecek bir engelin olmadığından emin olunmalıdır. Ayrıca mülakat yapılacak odanın gürültüden uzak, çok fazla ışıklandırılmamış olması, sandalyelerin arasında bir masanın bulunarak adayın yüzünü, mimiklerini görmeye imkan verecek şekilde yerleştirilmiş olması gerekir.
- Görüşme özel ve gizli olarak yapılmalıdır. Çünkü görüşme konusu önemlidir ve nezaket ise gizlilik kurallarına uymayı gerektirir.
- Adayın kendisini rahat hissetmesine ve konuşmaya hazır olmasına yardım etmeli, adayın yere alışması için zaman verilmelidir. Görüşmenin ilk dakikaları, adayın psikolojik olarak rahatlamasını sağlayabilecek sorularla (son iş deneyimi ya da eğitim düzeyi gibi) başlamalıdır.
- Görüşme süresince kontrol mülakatçıda olmalı, ama diğer taraftan adayın ne düşündüğüne de önem verilmelidir.
- Önyargıların etkisinde kalınmamalı ve adayların güveni kazanılarak, bu duygu görüşme süresince korunmalıdır. Aksi halde aranan bilgileri elde etmek olanaksızdır.
- Adaya yanıtının hangi konuları içermesi gerektiği konusunda rehber olunmalıdır. Rahat konuşmaya teşvik edilmelidir. Özellikle, sadece tek kelimeyle yanıt verebileceği sorular sorulmamalıdır.
- Bunun bir görüşme olduğu unutulmamalı, konuşmaların sorgulama şekline dönüşmesine izin verilmemelidir. Açık, arkadaşça bir ses tonuyla konuşulmalıdır. Bu sayede adayın kendini tehdit altında hissetmemesi ve görüşmeciyi daha kolay anlaması sağlanır.
- Aday hakkında daha çok bilgi edinebilmek için, görüşmeciyi dinlemekten çok konuşmayı tercih etmemelidir. Görüşmeci, görüşmenin, yaklaşık % 20'lik bölümünde söz almalı, % 80'lik bölümünde aday konuşmalıdır. Aday acele ettirilmemeli ve yanıtını değiştirmesi konusunda baskı yapılmamalıdır.
- Zor ve araştırıcı sorular sormaktan çekinilmemelidir. Eğer aday düşmanca tavır içine girer ya da duygusal bir tutum sergilerse, görüşmeci sakinliğini korumalı ve adayın duygularını vurgulamak yerine, gerçeklerle ilgilenerek bu durumun değişmesini sağlamalıdır.
- Görüşme sırasında notlar almaya ve not tutarken de göz kontağını kaybetmemeye özen gösterilmelidir.
- Görüşmeyi belirlenen süre içinde bitirmek gerekir. Eğer bir gün içinde birçok adayla görüşme söz konusuysa ve zaman ilerlemişse, bekleyenlerden özür dilemeyi

unutmamak gerekir. Diğer taraftan acele edilir ve aday sıkıştırılırsa onu normal koşullar altında değerlemek olanaksızlaşır. Görüşmenin uygun bir şekilde ve zamanda bitirilip, değerlendirmesinin hemen bitiminde yapılması gerekir. Çünkü değerlemenin geciktirilmesi unutmaya ve karışıklıklara yol açacaktır.

- Görüşme başladığı gibi dostça bir tavırla bitirilmelidir. Görüşmede neler olduğu önemli değildir. Böylece adayların özgüvenlerini korumaları sağlanır. Görüşme sonunda yeni bilgilere gerek kalmadığına emin olunmalıdır. Sonuç olarak aday ve işveren açısından verimli bir görüşme; karşılıklı saygıya dayanan, rahat bir ortamda ancak amacına uygun bir yöntem ve üslupla gerçekleştirilmiş ve her iki tarafın da istediği, gerekli bilgileri edindiği bir görüşme sürecinden oluşur.

1.3.4. Referans Araştırması

Adayların ya görüşme sırasında ya da başvuru formlarında göstermiş oldukları, kendileri hakkında bilgi verebilecek kişilere referans adı verilmektedir.

Belirli bir aşamaya gelinceye kadar aday hakkında edinilen izlenimler olumlu ise, adayın başvuru formunda ve görüşme sırasında önceki iş yaşamı ve öğrenimi konusunda yaptığı açıklamaların doğru olup olmadığı incelenebilir. Doğal olarak bütün bilgilerin denetlenmesi mümkün değildir; ancak onun iş için kabul edilebilirliğini belirlemede en önemli olarak, bilinenlerin doğrulanması iyi olacaktır. İşe başvuranların çoğunun işe girme konusunda sabırsız olmasından dolayı, onların birçoğu yetenekleri veya deneyimleri ile ilgili bilgileri çarpıtacak; bazıları da amaçlarına ulaşmak için tamamıyla asılsız bilgiler vereceklerdir. Bu eğilimler, işverenin elde bulundurduğu bilgilerin doğruluğunu araştırmak üzere mevcut her makul yöntemi kullanmasını gerektirir. Bu durumda işletmeler, adayın daha önce çalıştığı iş yerlerinin sahiplerinden, son olarak mezun oldukları okulların yönetimlerinden veya öğretim üyesi ya da öğretmenlerden ve adayları herhangi bir biçimde tanıyan diğer kişilerden, adayların karakterleri, çalışma durumları ve öğrenim sırasındaki öğrencilik durumları hakkında bilgi alırlar ya da adayın verdiği bilgilerin doğruluğu araştırılır. Bu bilgiler daha sonra başvuru formunda belirtilenlerle ve görüşmelerde elde edilenlerle karşılaştırılır.¹⁷⁹

¹⁷⁹ Bingöl, a.g.k., s.120

Referans kontrolleri genellikle adayın önceden çalıştığı yer yöneticileriyle ya da referans olarak gösterilen kişilerle yapılır. Böylelikle daha önce çalıştığı yerden ayrılma nedenleri, başarı ya da başarısızlıkları, davranışları ve işbirliği yapma yetenekleri araştırılır. İşletmeler adaylardan kendileri hakkında bilgi verebilecek kişileri bildirmelerini isterler ve adayın verdiği bilgilerin doğruluğunu sınamak için bu kişilere başvurular. Telefonla görüşerek veya mektup göndererek ya da bilgi verebilecek kişileri ziyaret ederek adaylar hakkında bilgi toplarlar.

Ancak bu kişilerden alınacak bilgilere güvenmek doğru olmayabilir. Adaylar daha çok tanıdıkları ve kendileri hakkında olumlu şeyler söyleyecek kişileri referans olarak gösterirler.¹⁸⁰

Referans araştırmaları genel bir sınıflandırmayla, referans görüşmeleri ve referans mektupları olmak üzere ikiye ayrılabilir.

1.3.5. Seçim Kararının Verilmesi ve Son Görüşme: Maaş ve Çalışma Koşulları

Personel seçim sürecinin amacı, işletmenin aradığı özelliklere uygun bireyleri belirleyerek işe alınmalarına karar vermektir. Karar verme; bir fikir, görüş, uygulama veya kişi konusunda uygun alternatifler arasından en uygun olanının tercih edilmesidir. Modern seçim sürecini benimseyen ve izleyen bir işletmede ilk görüşmeden son görüşmeye kadar personel adayları, çeşitli aşamalardan geçirilerek ve bir kısmı elenerek nihayet seçim kararının alınması aşamasına gelinir. Seçim kararının daha objektif olması için bir kurul düzenlenebilir ve elde edilen bilgilere göre adaylar arasında bir karşılaştırma ve değerlendirme yapılır. İşe alınacak aday kesinleştikten sonra istihdam önerisi insan kaynakları veya ilgili bölüm yöneticisi tarafından üst yönetimin onayına sunulur. Onayın alınmasıyla istihdam kesinleşir ve aday işe başlayabilir. Seçim işleminin tamamlanmasıyla birlikte seçim sonuçlarının seçilemeyen adaylara bildirilmesi gerekir.¹⁸¹

Seçim kararını verme sorumluluğu, işletmeden işletmeye değişir. Bazı işletmelerde insan kaynakları bölümü, başvuru formları, ön görüşme, test yapma, referans kontrolleri ve

¹⁸⁰ Erdoğan, a.g.k., ss.83-84

¹⁸¹ Sabuncuoğlu, a.g.k., s.103-104

fiziksel inceleme süreçlerini tamamlar. Fakat mülakat yapma ve seçim kararlarını bölüm yöneticisine verir. Böylece yöneticiler işle ilgisi olmayan ve niteliksiz adaylarla vakit kaybetmemiş olurlar. Bazı işletmelerde ise, seçim kararının da yer aldığı tüm aşamalar insan kaynakları bölümünün sorumluluğundadır. Küçük işletmelerde seçim kararı genelde işletme sahibi verir. Diğer bazı işletmelerde, insan kaynakları bölümü seçim kararı dışında tüm seçim aşamalarını gerçekleştirir. Bu sistemde insan kaynakları bölümü yöneticilerden üç veya beş aday arasından tercihte bulunmasını ister. Yöneticiler de insan kaynakları bölümünce seçim sürecinin her aşamasında sağlanan bilgiler temelinde en iyi çalışan olduğuna inandığı çalışana seçer. Pek çok işletmede, yöneticinin verdiği seçim kararının üst düzey yönetimin onayına ihtiyacı vardır. Diğer taraftan, ilk yönetici işin özelliklerini daha iyi bilmesi nedeniyle adayın teknik yeteneğini, potansiyel performansını ve işe uygun olup olmadığını daha iyi değerlendirebilecek kişidir. Ayrıca işe alınacak kişinin çalışmasından da ilk amiri sorumlu olacağı için amirin seçim işlemine katkıda bulunması yararlı olur. Amirin seçim işlemine katkıda bulunması çalışana daha kolay benimsemesini de sağlayacaktır.

İlgili amire danışılmadan personel alınmasındaysa, yönetici yetkisinin çiğnendiğini düşünebilir, bu da personel bölümü ile olan ilişkilerinde güçlükler çıkarabilir.¹⁸²

Seçim işlemlerinin sonuçlandırılmasında iki yöntem başvurur;¹⁸³

- Basit Yöntem: Yönetimin seçme işlemlerini yalın biçimde değerlendirmesi durumunda, iş isteme kağıdına uygun nitelik taşıyan adaylar belirlenir. Sınavda en yüksek puanı alan saptanır. İşe alma görüşmesinde adaylardan elde edilen bilgi ve izlenim değerlendirilir, puanlara dönüştürülür ve sıralaması yapılır. Adayın verdiği bilgilerin doğruluğu soruşturularak buna göre seçim kararı verilir.
- Karşılaştırmalı Yöntem: Personel seçimi işlemlerinin karşılaştırmalı biçimde sonuçlandırıldığı bu yöntemde, işe başvuranın işe başvuru formundaki özellikleri, aynı işi başarılı biçimde yapan personelin özellikleriyle karşılaştırılır. Sınava giren adayların aldığı sonuçlar, geçmiş dönemlerde işletmede gerçekleştirilen sınavların sonuçlarıyla; işe alma görüşmesine giren adaylardan edinilen bilgi ve izlenim ise

¹⁸² Geylan, a.g.k., s.121

¹⁸³ Aldemir v.d., a.g.k., s.108

adayın iş başvuru formundaki özellikleriyle ve sınav sonuçlarıyla birlikte karşılaştırılır. Adayın önceki çalışma yerindeki davranışları öğrenilip değerlendirilir. Personel seçiminde karşılaştırmalı yöntemin kullanılması, istatistiksel incelemelerin yapılmasını, ağırlıklı olarak işe başvuru formları ve görüşme formu gibi araçların kullanılmasını gerektirir. Bu yöntemin işlerliği, ayrıca işletme içinden ve dışından sağlanan personelin performans durumuna göre kıyaslanmalarına ve seçim araçlarının etkinlik derecelerinin saptanmasına bağlıdır.

Personel seçim sürecinde bu aşamaya kadar yürütülen çalışmalarda aday hakkında çok çeşitli bilgiler edinilmiştir. Bu aşamada yapılacak iş, ulaşılan sonuçlar arasından tercih yapmaktır. Bu tercih, bir değerlendirme sürecini kapsar. Kendilerine çeşitli seçim teknikleri (görüşme, psikolojik test vs.) uygulanan bireylere ilişkin veri, bilgi ve izlenimler yan yana getirilir ve karar verilir. İnsan kaynakları bölümünün toplanan verileri değerlendirerek ve adaylar konusunda görüşerek, tartışarak adayları işe uygunluk bakımından önem derecesine göre sıralaması sağlanır. Adaylar, işin gerektirdiği özelliklerin kendilerinde bulunma derecesine göre puanlanırlar. Görüşmecilerin adaylara verdikleri puanlar toplanarak adayın görüşme puanı elde edilir ve adaylar buna göre sıralanır. Psikoteknik testler uygulanmışsa, adaylar bu testler bakımından da sıralanır. Bu sıralamalar üzerinde tartışılarak uygun adayın veya adayların işe alınmasına karar verilir. Bunun üzerine adayın kararını da öğrenmek amacıyla, ikinci ve son bir görüşme yapılır.¹⁸⁴

Adayın seçimine karar verilmesi, işletmenin kendi incelemeleri bakımından verilen bir karardır. Doğal olarak bu kararın aday tarafından da kabul edilmesi gereklidir. İşletmenin sağladığı maddi ve manevi olanakların aday tarafından kabul edilmesi ya da bu koşulların karşılıklı görüşme ile belirgin hale getirilmesi gereklidir. İşletme yönetimi, adayları sıraladıktan sonra, adayı son bir görüşmeye çağırır. Bu görüşme işletmede ücret ve çalışma koşullarını konuşup bu konuda karar vermeye yetkili olan yönetici tarafından yapılır. Bu kişi tercihen insan kaynakları yöneticisi, ilgili birim yöneticisi ya da üst düzey yönetici olabilir. İkinci görüşme için adayın aranan koşulları taşıdığı, kendisiyle çalışılmak istendiği, kalan detayların çözümlenmesi için yeniden görüşme ihtiyacı olduğu belirtilir. Bu görüşme, bir iş teklifi niteliği taşımaktadır. Bu iş teklifi yazılı ya da sözlü olarak yapılabilir. Önerilen koşullarla ilgili olası anlaşmazlıkları önlemek amacıyla yazılı bir

¹⁸⁴ Dereli ve Uzunçarşılı, a.g.k., s.43

öneri vermek, en azından sözlü bir öneriyi yazıyla teyit etmek mantıklı bir davranıştır. İş teklifi şu bilgileri kapsamalıdır;¹⁸⁵

- Görev adı,
- Görev yeri,
- Doğrudan bağlı olunan amirin görev tanımı,
- Ücret miktarı, ödeme zamanı, nasıl ödeme yapılacağı, fazla mesai,
- Çalışma saatleri; günlük, haftalık, öğle tatilleri,
- Tatiller,
- Deneme süresi,
- Görevin başlama zamanı (genellikle karşılıklı anlaşarak kararlaştırılır),
- İş teklifinin koşulları (tıbbi bulgulara bağlı koşullar gibi).

Adayla çalışma koşulları konusunda anlaşma sağlandıktan sonra, iş, konum ve statünün gerektirdiği yöntemle varılan sonuç bir sözleşmeye bağlanır. Genellikle bu aşamada adaylarla sözleşme imzalanarak olaya resmiyet kazandırılır. Çoğu zaman adayın işe başlaması için gereken evraklar istenir ve bunlar geldiğinde adayın işe başlaması sağlanır.¹⁸⁶

1.3.6. Sağlık ve Fiziksel Kontrol

Adayların fiziksel ve ruhsal bakımdan sağlık durumlarını değerlendirmek amacıyla yapılır. İşçi sağlığı ve iş güvenliği ile ilgili yasal düzenlemeler, bazı meslek grupları için sağlık muayenesi yapılmasını zorunlu tutmuştur. Ayrıca “özürlü” statüsünde işe alınacak adaylar, sağlık muayenesinden geçmeleri yanında bu durumlarını yetkili makamlarca onaylı sağlık raporları ile belgelemek durumundadırlar.¹⁸⁷ İstihdam öncesi fiziksel ve sağlık kontrolü, seçim sürecinde önemli bir role sahiptir. Fiziksel muayene masraflı olması ve işe başlatmadan hemen önce yapılması nedenleriyle, seçim sürecinin son aşamalarından birisidir.

¹⁸⁵ Maitland, a.g.k., s.53,

¹⁸⁶ Fındıkçı, a.g.k., s.212

¹⁸⁷ Bayraktaroğlu, a.g.k., s.77

Adaylar arasından uygun olanların seçilmesi kararı verilirken, görevin sağlık açısından yerine getirilmesi engelleyen özel durumların yönetimce bilinmesi zorunluluğu vardır. Sağlık kontrolü sırasında bu bilgiler, gelecekte oluşabilecek meslek hastalıklarının adayda ne derecede var olduğunun saptanmasını sağlar ve yönetimin karşılaştacağı tazminat ödeme yükümlülüğü konusunda bir veri olarak değerlendirilebilir. Sağlık kontrolü sırasında işin gerektirdiği fizyolojik yeteneklerin değerlendirilmesi yapılır bu aşamada.¹⁸⁸

Bazı işletmeler, zorunluluk olmasa bile tüm işe başlayanları sağlık muayenesine tabi tutmakla birlikte, ülkemizde yasal zorunluluk bulunmayan hallerde sağlık muayenesine tabi tutma ve bundan bir işe alım aşaması olarak yararlanma uygulaması yok denecek kadar azdır. Sağlık muayenesinin sona bırakılmasının nedeni, özel sağlık kuruluşlarına yaptırılması durumunda pahalı bir araç olması, devlet sağlık kuruluşlarında yaptırılmasının ise zaman alıcı olmasıdır.

1.3.7. Görüşülen Diğer Adayların Bilgilendirilmesi

İşe alınacak aday ya da adaylar belirlenip gerekli sözleşme yapıldıktan sonra, görüşmeye çağrılan diğer adaylara mektup, elektronik posta ya da telefon yoluyla bilgi verilmesi gereklidir. Hangi yolla iletilirse iletilsin cevaben iletilen gönderinin matbu olması gereklidir. İçeriğinde genel olarak kuruma gösterdiği ilgi için adaya teşekkür edilir ve başvuruyla ilgili ihtiyacın giderildiği, başvuru formunun insan kaynakları bölümü bilgi bankasında korunacağı belirtilir. Bu bilgilendirme adaylara geri besleme sağlamak bakımından önemlidir.¹⁸⁹

1.4. İşe Yerleştirme

İşe yerleştirme; işe başlayanların bireysel yeteneklerini, bilgilerini, becerilerini, tercihlerini, ilgilerini ve kişiliklerini işle eşleştirme eylemidir.¹⁹⁰ Seçim sürecini aşmış işe alınmalarına karar verilenlerin işe yerleştirilmeleri de ayrı bir öneme sahiptir. İşe

¹⁸⁸ Aldemir v.d., a.g.k., s.85

¹⁸⁹ Fındıkçı, a.g.k., s.212

¹⁹⁰ Schuller, a.g.k., s.252

yerleştirmenin amacı; yeni işe alınan personelin işe yerine alişmasını hızlandırmaktır. Yeni mezun ya da başka deneyimleri de olsa bile yeni işe başlayacak bir kişinin çalışma ortamı ve durumuyla ilgili karmaşık beklentileri olacak, çeşitli sorunlarla karşılaşabilecektir; işe arkadaşlarıyla uyumsuzluk sonucu geri çekilme, işe öğrenmede cesaretsizlik, işe fiziksel koşullarına uyumsuzluk gibi.

Yeni işe alınan personelin işe uyumu için yapılacak ilk çalışma işletme ve işe yeri ile ilgili bilgilerin verilmesidir. Böylece personelin işletmeyi tanıyarak işe yeri ile bütünleşmesi kolaylaştırılır. Bu aşamada, yönlendirme ve işe başında eēitim başlayacaktır. Amirin, yeni personeli işe aliştırma ve eēitme işini etkili bir biçimde yapabilmesi için, onun seçim süreci sırasında geliştirilen dosyanın ilgili kısımlarını incelemesi gerekir. Böylece amir, işe yeni girenler hakkında gerekli bilgileri öğrenir ve işe aliştırma programını yürütür.¹⁹¹

Yapılan araştırmalar, çalışanların kendi arzularıyla işten ayrılma olaylarının yarısından fazlasının işe başladıklarından sonra geçen ilk altı aylık sürede olduēunu göstermektedir. Bu durum genellikle işe başlayan yeni personelin tamamen kendi haline terk edilmesinden, onu etrafındakilere tanıtacak, kendisine yol gösterecek hiç kimsenin bulunmamasından ileri gelmektedir. Bu nedenle, bugün birçok işletme yeni işe alınan personelini bu konuda her bakımdan aydınlatmakta ve kendisine yardımcı olmaktadır. Ayrıca yeni işe alınan personele, işletmenin ürünleri hakkında bilgi verilmekte, ayrıca emeklilik, saēlık ve korunma konularında saēlanan olanak, mevcut program ve planlar açıklanmaktadır. Daha sonra personel, üstü tarafından işe arkadaşlarına tanıştırılmakta ve işletmenin kuralları kendisine aktarılmaktadır. Işe başlayan personel böylece işletmenin çalışma yeri, alişkanlıkları hakkında bilgi edindikten sonra sevebileceēi, ısınabileceēi yeni işinde işletmeye çok daha faydalı olabilmektedir.¹⁹²

Işe yerleştirme süreci, işe yeni başlayan tüm kişilere tek tek uygulanmalıdır, gruplar oluşturarak işe yerleştirme faaliyetlerinin yürütülmesi halinde işe yerleştirmede süreklilik esası bozulacaktır. Işe yerleştirme faaliyetinin sonunda katılan bireylere başarısını gösteren bir belge verilerek kişi motive edilmelidir.¹⁹³

¹⁹¹ Dereli ve Uzunçarşılı, a.g.k., s.45

¹⁹² Yalçın, a.g.k., ss.73-74

¹⁹³ Geylan, a.g.k., s.131

1.4.1. İşe Başlatma Duyurusu

Bir personelin işi, çalışma alanı ve arkadaşları hakkında ilk izlenimi çok önemlidir. Personeli işe alınca, yapılan iş ve çeşitli sosyal tesisler ve benzeri konular hakkında kendisine açıklama yapmak ve iş arkadaşlarını tanıtmak faydalıdır, çünkü ilk girişte bir yabancılıkla karşılaşacaktır. Bunu ne kadar erken üzerinden atarsa, işletmeye adaptasyonu da o oranda hızlı olacaktır. Yeni işe başlayan adayın adaptasyon süresini kısaltmak ve işletmenin diğer çalışanlarına adayı tanıtmak amacıyla, adayın kısa özgeçmişini içeren bilgilerin bulunduğu bir duyuru hazırlanır. Duyuru, adayın ilk amiri veya işletmenin ilgili departmanın üst düzey yöneticisinin imzası ile ilgili tüm ilan panolarına asılarak ya da günümüzde yaygın olarak firma içi e-posta yoluyla ilan edilir.¹⁹⁴

1.4.2. İşe Alıştırma (Oryantasyon) Eğitimi

Günümüz işletmeleri, yeni işe aldıkları ya da görev alanını değiştirdikleri personelin, yeni görevine, yeni çalışma ortamına, yeni iş arkadaşlarına, yeni bir işletme kültürüne ve yeni yöneticilerine uyum sağlamaları amacı ile çeşitli oryantasyon programları uygulamaktadırlar. Oryantasyon programında yer alması gereken temel konular; işletmenin tanıtımı, personelin hakları, işle ilgili bilgiler ve tanıştırma olmalıdır.¹⁹⁵

Oryantasyon programları iki ayrı bölümden oluşur. İlk bölüm pek çok işletmede uygulanan ve tanıtım amaçlı içeriği olan “Bilgilendirme” bölümüdür. İkinci bölüm ise daha çok takım (Management Trainee programları gibi) veya bireysel (yönetici programları gibi) bazda planlanmakta, eğitimler ve koçluk içermekte ve nispeten daha uzun sürmekte olan “İşe Alıştırma” bölümüdür.

Çalışanların bilgilendirilmesi genelde şu alt başlıklar altında yapılmakta ve 1-3 gün arasında sürmektedir; işletmenin tanıtılması, yöneticilerin tanıtılması, departmanın/işin tanıtılması, insan kaynakları uygulamalarının tanıtılması, ofis/çalışma ortamı kural ve uygulamalarının tanıtılması, işletmede kullanılan (elektronik) araçların tanıtılması. İşe

¹⁹⁴ Telman ve Türetgen, a.g.k., s.226

¹⁹⁵ Şimşek, a.g.k., s.332

alınan kişinin çalışacağı departmana götürölüp, buradaki kişilerle tanıştırılması insan kaynakları departmanından bir görevli tarafından yapılır.¹⁹⁶

İşe alıştırma bölümünde ise; yeni çalışanların işleri ile ilgili detaylı eğitimler yer almakta (teknik, yönetsel gibi), çalışanlar pratik uygulamalara ve sosyal aktivelere katılmakta (üretim bantlarının detaylı anlatılması, tüm departmanın yeni çalışan için beraber öğle yemeğine çıkması gibi) ve yöneticilerinin koçluğundan faydalanmaktadır. İşe alıştırma 15 gün–3 ay arasında sürmektedir (süreler ihtiyaca göre değişebilmektedir). İşe alıştırma bazen sadece koçluk olarak da yapılabilir. Bu bölümde, yöneticilerin ve insan kaynaklarının çeşitli yaratıcı fikirleri ile (oyun, yarışma gibi) yeni çalışanların işe alışması ve şirkete entegrasyonu zevkli ve çalışanın sahip çıkacağı bir süreç haline getirebilir.

Sonuç olarak, oryantasyon eğitimi, işletmede personele uygulanan ilk eğitim programıdır. Başarılı bir oryantasyon süreci çalışanların işletme hakkındaki ilk izlenimlerinin olumlu olmasını ve dolayısıyla uzun dönemde başarılı bir ilişkinin başlangıcı, işletmeye bağlılığı ve elde tutmayı desteklemektedir. Kısa ve orta vadede ise işe ve çalışma ortamına etkin ve hızlı bir şekilde uyum sağlayan yeni çalışanlar verimliliği artırır. Ayrıca çalışanlar, işletmeye entegrasyonda sorun yaşamaz ve kendilerinin yeni geldikleri kültürün bir parçası olarak görürler. Yapılan araştırmalarda, başarılı oryantasyon süreçlerinin hem çalışanların genel memnuniyet düzeylerini arttırdığı hem de işten ayrılma oranlarını düşürdüğü görülmüştür.

¹⁹⁶ Telman ve Türetgen, a.g.k, s.226

III. BÖLÜM

ÖZEL BİR HASTANE ÖRNEĞİ

1. X Hastanesi Hakkında Genel Bilgileri

1.1. X Hastanesinin Genel Özellikleri

Örnek seçilen özel hastane -bundan sonra X Hastanesi olarak adı geçecektir- İstanbul il sınırları içerisinde bulunmakta ve ilk hastasını Şubat 2000 tarihinde kabul etmiştir. Ulusal (ISO 9000) ve uluslararası kalite (JCI) standartları yetkili kurumlarca onaylanmış, A sınıfı özel bir hastanedir.

Yaklaşık 54.000 m²'lik kapalı alana sahiptir. 190 yatak kapasiteli ve 11 ameliyathanesi mevcuttur. 2002 yılından itibaren farklı bölgelerde kurduğu uydu poliklinikleri ve sağlık merkezleri ile kısa sürede sağlık grubu olmuştur.

Hastanenin bağlı bulunduğu sağlık grubuna ait, merkez hastanesinde ve uydu polikliniklerinde toplam 1100 personel görev almaktadır. Ayrıca hastanenin idari ve otelcilik bölümlerine (güvenlik, yiyecek-içecek, taşıma hizmetleri v.b.) taşeronluk hizmeti veren 230 taşeron firma personeli bulunmaktadır.

1.2. X Hastanesinin Genel Organizasyon Yapısı

X hastanesinin medikal ve nonmedikal (medikal olmayan) hizmet veren bölümleri genel direktörlüğe bağlı ayrı yapılar olarak organize edilmiştir. Medikal olan bölümler medikal direktöre bağlı poliklinik hizmetleri ve klinik hizmetler olarak, medikal olmayan bölümler ise bölüm yöneticilerine bağlı mali işler, insan kaynakları, otelcilik hizmetleri, idari hizmetler ve teknik hizmetler olarak organize edilmiştir.

1.2.1. X Hastanesinin Genel İnsan Kaynakları Yapısı

İnsan Kaynakları Bölümü, Genel Direktörlüğe bağlı olan İşletme ve İnsan Kaynakları Direktörlüğüne (İKD) bağlı bulunmaktadır. İnsan Kaynakları bölümü, bu organizasyonda Kariyer ve Özlük Yönetimi Koordinatörlüğü (KÖY) olarak isimlendirilmiştir.

KÖY' ün kendi iç organizasyon yapısı aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.



Şekil 6: Kariyer ve Özlük Yönetimi Koordinatörlüğü organizasyon şeması

İnsan Kaynakları Bölümü 3 yönetici 7 uzm./uzm. yrd. toplam 10 personelden oluşmaktadır. İnsan Kaynaklarının içerisinde bulunan Özlük Yönetimi Şefliği hastane personelinin işe giriş ve işten ayrılma çalışmalarının, bordo ve ücret yönetiminin takip edildiği bölümdür.

KÖY' ün Sosyal Etkinlik Bölümü, personelle ilgili olan etkinlikleri (doğum günü kutlamaları, tiyatro, halk müziği korosu v.b.) takip eder.

Kariyer ve İşe Alım Yönetimi Şefliği, kariyer ve işe alım bölümleri olarak ikiye ayrılmaktadır. Kariyer bölümü; personelin kariyer yönetimi, performans ve İK raporlamalarının düzenlenmesi konularıyla ilgilenmektedir. İşe Alım bölümünün faaliyetleri şu şekildedir.

- İhtiyaç duyulan kadrolar için ilan verilmesi
- Personel talep formlarının onay sürecinin ve işe alımın takip edilmesi
- Personel taleplerinin gerçekleştirilmesi ile ilgili istatistiklerin tutulması
- Aylık ve yıllık turnover raporlarının oluşturulması

- Adayların iş görüşmelerindeki iş akışının düzenli olmasının sağlanması
- Referans araştırmaları ve raporlanması
- Sisteme tüm görüşmelerin girilmesi, istatistiklerinin tutulması
- İşe yeni başlayan personel için duyuru yazılarının hazırlanması, mail yoluyla hastaneye gönderilmesi
- “Kanuni Deneme Süreleri”nin takip edilmesi, deneme süresi takibi için uyarı mekanizması oluşturulması, ıslak imzalı onay evrakının personel dosyalarında saklanması
- Kariyer günleri organizasyonları düzenlenmesi

Hastanenin İnsan Kaynakları politikalarında, Sağlık Grubunun vizyon, misyon ve hedeflerine ulaşmasında gerekli nitelikleri taşıyan ve gelişme yeteneği bulunan personelin etkin ve verimli hizmet sunması esas alınır. Tüm Hastane personelinin, etkin ve verimli olarak yetkinliklerin en üst düzeyine ulaştırmaları hedeflenir. Personelin, kişisel gelişiminin ve hastaneye bağlılığının sağlanması, için gerekli eğitim, oryantasyon ve motivasyon çalışmalarını yapılır.

İnsan Kaynakları bölümünün işe alım politikası gereği doktor harici personel işe alımları sadece KÖY tarafından İşe Alım Prosedürüne uygun olarak yapılır. Herhangi bir bölüm veya yöneticisi bu konuda hastane adına işe alım yapılmaz. Doktor işe alımlarında ise; işe alım süreci “Hekim İşe Alım Prosedürüne” göre Medikal Direktörlük tarafından yürütülür. Boş kadrolara atama yapılırken, o kadroya ait işin gereklerine en uygun nitelikleri taşıyan kişilerin seçilmesi esastır. Hastane içinde var olan personel öncelikli olarak değerlendirilir. Yapılacak kariyer planlamalarına veri teşkil etmesi amacı ile personel işe alınırken, kişinin ileride gelebileceği görevler ve gelişme yeteneği de dikkate alınır. Bu amaca ulaşabilmek için personel seçiminde gerektiğinde yazılı – sözlü mülakat ve kişilik testleri gibi teknikler, azami titizlik ile uygulanır.

1.2.1.1. Örnek Hastanede İnsan Kaynakları Planlamaları

Uzman sağlık personeli sayısının yetersiz olması, devletin belirli dönemlerde çok sayıda sağlık personeli kadroya alması, çok sayıda özel sağlık kuruluşunun bulunması ve yeni açılan yeni sağlık kuruluşlarının deneyimli personelleri bünyesinde toplamak için yüksek

imkanlar sağlamaları sektör içerisindeki özel sağlık kuruluşlarının personel devir hızlarını yükseltmektedir.

Sektör içerisinde, dış faktörlerden etkilenmeler yüksek düzeyde olduğu için İnsan Kaynakları tarafından planlama süreçlerini doğru ve objektif olarak yapmak o derecede zordur.

Örnek olarak seçtiğimiz hastanenin İK departmanı insan kaynakları planlama sürecinde yukarıda bahsettiğimiz nedenlerden dolayı istatistiksel tahmin tekniklerinden ziyade sezgisel tahmin teknikleri kullanılmaktadır.

Deneyimli yöneticilerin daha önceki bilgi birikimlerinden faydalanmak, kurum tarafından daha hızlı kararların alınmasını ve gelişen olaylara tepkilerin daha önceden verilmesini sağlamaktadır.

Sezgisel tahmin tekniklerinden özellikle Delpi tekniği ve Nominal teknik, kurumun içinde bulunduğu stratejik yapıya göre kullanılmaktadır. Örneğin kurum yeni bir yönetim ve hızlı bir büyüme süreci (örgütsel strateji) içerisinde ise Delphi tekniğini kullanarak daha çok kişiden görüş alarak planlamalar yapar.

1.2.1.2. KÖY' ün İşe Alınacak Personel Sayısını Belirleme Süreci

Hastaneler günde 24 saat hizmet veren organizasyonlardır. Bu nedenle birçok hizmeti 24 saat boyunca sağlayabilecek nitelikte ve sayıda personel bulundurmaları durumundadırlar. Bu şekilde bir hizmet ağının kurulması maliyetlerin çok yüksek olmasını sağlamaktadır. Bu nedenle hastanenin tüm bölümlerinde uygun iş analizlerinin yapılarak en uygun personel sayısının saptanması, hem maliyetleri düşürecek hem de çalışmaların aksamamasını sağlayacaktır.

Hastanede yapılan iş yükü analizleri için hem insan kaynakları departmanı hem de diğer departmanlar beraber çalışmaktadırlar. Özellikle medikal alanlarda iş yükü analizleri belirlenirken ilgili bölüm yöneticileriyle beraber çalışılması gerekmektedir. İş yükü

analizleri yapılırken ortamın fiziki koşulları, standart prosedürler ve kalite prosedürleri dahil bir çok konunun ayrıntılı incelenmesi gerekmektedir.

İşten ayrılan veya yeni ihtiyaç duyulan personeller için ilgili bölüm yöneticisi tarafından “Aday İhtiyacı Bildirim Formu” (bkz: EK 1) doldurulur. Bu form ilgili bölümün tepe yöneticisi tarafından ve İKD tarafından onaylanırsa, işe alım yetkilileri tarafından iş planlarına konularak bu ihtiyacın karşılanması sağlanır.

Sağlıkla ilgili uygulamalarda; hem ulusal hem de uluslararası konulan birçok uzman personel çalıştırma standardı bulunmaktadır. Örneğin ameliyat olacak bir hastanın, ameliyat öncesinde anestezi hekimi tarafından muayene edilerek uygulanacak olan ilaçların -anestezi hekimi gözetiminde- uzman kişi (anestezi teknikeri) tarafından verilmesi gerekmektedir. Eğer bu işlem için hastane de görevli bir anestezi hekimi bulunmuyorsa bu bir suçtur. Sağlık kuruluşlarında verilen hizmetlerde bu gibi standartlara uyulması zorunludur. Bu gibi standartların bulunması iş yükü analizlerinde birçok kuralı içeren esnek olmayan çalışmaların yapılmasına neden olmaktadır.

Hastanede yapılan iş gücü analizlerinde ise devamsızlık ve personel devri/ dönüşümünü hesaba katarak gerekli personel sayısı saptanmaya çalışılır. Çalışma kanunda belirtilen kurallar çerçevesinde, personelin izin/ mazeret hakkı ve işten ayrılmadan önce bildirim zorunluluğu vardır. Bu sınırlar içerisinde KÖY departmanı iş gücü analizlerini takip etmektedir.

Sağlık sektörü çalışanlarının büyük bir kısmını bayan personeller oluşturmaktadır. Bayan personeller, erkek personellere göre sağlık nedenleriyle veya özel nedenlerle (çocuk, aile v.b) işe daha çok devamsızlık yapmaktadır ve işten ayrılma sebepleri (evlilik, eş, aile ve çevre v.b.) daha çoktur.

Örnek hastanenin 1 yıllık devir hızını incelediğimizde aylık %1 ile %7 oranında değişmektedir. Ortalama 1200 kişinin çalıştığı bu kurumda, bu oranlar 12 ila 84 kişi arasında personelin işten ayrılması anlamını taşımaktadır.

1.2.1.3. Personel Envanterinin Düzenlenmesi

Personelin hem genel hem de beceri envanteri KÖY departmanı tarafından düzenli olarak tutulmaktadır. İşe yeni giren personele doldurulan ve çalışmakta olan personel için güncellenmesi sağlanan “Çalışan Bilgisi Güncelleme Formu” (bkz. EK 2) ile personelin en güncel bilgileri alınır ve insan kaynakları personel modülünde saklanır. Bu formda genel envanter için personele ait cinsiyet, yaş, meslek grubu, ücret, tecrübe ve eğitim durumları gibi demografik bilgilere yer verilir. Beceri envanteri için yabancı dil, mesleki geçmiş, katıldığı seminerler ve yazdığı yayınlar bulunmaktadır. Personel envanterleri, personel işe alındıktan sonra yapılan güncellemeler bölüm yöneticileri tarafından KÖY departmanına bildirilerek güncel tutulması sağlanmaktadır.

Genel envanter bilgileri, KÖY departmanının düzenli olarak hazırladığı Aylık KÖY Raporuyla üst yönetime sunulmaktadır. Beceri envanteri ise kariyer planlama çalışmalarında terfi dönemlerinde ve görev/bölüm değişikliği çalışmalarında kullanılmaktadır.

1.2.1.4. Aday Havuzunun Oluşturulması

Örnek hastanemizde aday havuzu çeşitli kaynaklar kullanılarak oluşturulmaktadır. Bu kaynakların kullanımı aynı süreçler içerisinde gerçekleşmektedir.

Boşalan pozisyon veya yeni pozisyon için görev tanımının ve gereken niteliklerin bulunduğu başvuru ilanı hazırlanır, ulaşılabilecek kitleye uygun bir şekilde bu ilanın duyurusu yapılır. Daha sonra farklı kaynaklardan, bu ilana gelen başvurular söz konusu pozisyon için arşivlenir. Bu şekilde pozisyonlar için uygun, takip edilmesi kolay bir aday havuzu oluşturulur.

Aday havuzunun çeşitli kaynaklardan beslenmesi belirli sorunlara yol açmaktadır. Bu sorunlardan en sık karşılaşılanı mükerrer başvurular ve daha önce görüşülmüş olan adaylardır. Bu sorunları yaşamamak için aday havuzunun mümkünse elektronik ortamda ve iyi bir arşivleme sistemi ile tutulması hem zaman açısından hem de sorunların çözümü açısından kolaylık sağladığı görülmüştür.

1.2.1.5. X Hastanesinin İç Kaynakları

Görev/Bölüm değişikliği ve terfiler bu bölümde değerlendirilebilir. Bölüm yöneticileri tarafından genel, mesleki ve eğitim özellikleri, aranan pozisyon için gerekli kıstaslara uygun olan personellerde değerlendirilebilir.

Hastane personeli, personel yönetmeliğinde belirtilen kıstaslara uygun olarak görev/bölüm değişikliği talebinde bulunabilmektedir. KÖY yetkilileri personel ile görev/ bölüm değişikliği mülakatı yaparak talebi değerlendirilir. Mülakat sırasında doldurulan “Görev/ Bölüm Değişikliği Mülakat Formu” (bkz. EK 3) ilgili yöneticilerle paylaşılır.

Görev/ bölüm değişiklikleri ve terfilerde, söz konusu pozisyon için ismi geçen personel birçok açıdan değerlendirilir. Söz konusu pozisyon için hazırlanan iş tanımlarının bulunduğu Görev/ Yetki ve Sorumluluk kıstaslarına, kurum içinde yapılan önceki yıllara ait performans değerlendirme sonuçlarına ve personelin beceri envanterindeki bilgilere bakılarak personelin uygunluğu belirlenir. Bölüm yöneticileri ve ilgili yöneticiler tarafından talep onaylanırsa değişiklik gerçekleştirilir. Onaylanan talebin personelin şahsi dosyasında ve KÖY yönetiminde bulunması için “Çalışan Görev/ Bölüm Değişikliği Formu” (bkz. EK 4) doldurulur.

1.2.1.6. Dış Kaynaklar

KÖY departmanı, aday havuzunu oluşturmak için çeşitli dış kaynaklardan yararlanmaktadır. Bu kaynakların önde gelenleri internet tabanlı özgeçmiş bankaları, gazete ilanları, kurumun internet sitesindeki iş başvuru bölümü, iş ve işçi bulma kurumları ve bireysel başvuru formlarıdır.

İnternet tabanlı özgeçmiş bankaları hız, veri tabanının büyüklüğü, güncellik ve ulaşılabilirlik açısından en etkin kullanılan kaynaktır. Bu konuda uzun yıllardır deneyime sahip firmalarla çalışılmaktadır. Yayınlanan ilana gelen başvurular görülebileceği gibi firmanın özgeçmiş bankasında bulunan tüm özgeçmişlere ulaşmakta mümkündür.

Gazete ilanlarının maliyetinin yüksek olması ve daha önce verilen ilanlardan yeterli verim alınamamasından dolayı bu kaynak belirli pozisyonlar (Örn. üst düzey yönetici) için sınırlı kullanılmaktadır.

Hastanenin kurumsal internet sitesinde oluşturulan iş başvuru bölümü ile, internet üzerinden direkt olarak kuruma ulaşılması sağlanmıştır. İdari ofislerin bulunduğu sekreteryada adayların yazılı olarak “Personel Başvuru Formu” (Bkz. EK 5) doldurabilecekleri veya hazırlamış oldukları özgeçmişleri bırakabilecekleri bir bölüm oluşturulmuştur.

İş ve işçi bulma kurumlarından, uygun aday bulmakta zorlanılan uzmanlık gerektiren çok özel veya yönetici pozisyonları için destek alınmaktadır. Ayrıca ulaşılması zor olan engelli, suçlu ve terör mağduru bireyler için kamu istihdam kurumlarından destek alınmaktadır.

Başvurular, talep ve duyurusu olmayan bölümler içinde geçerlidir. Bu kaynaklar vasıtasıyla kuruma ulaşan bireylerin özgeçmişleri, niteliklerine göre ve başvurdukları pozisyonlara göre düzenlenerek aday havuzunda arşivlenmektedir.

2. X HASTANESİNDE PERSONEL SEÇME VE YERLEŞTİRME

2.1. Başvuruların Kabul Edilmesi ve Ön Eleme

Açık olan pozisyon için hazırlanan ilan yayınlandıktan sonra başvuruların kabul edilmesi sürecinde gelen başvurular incelenir. Bu inceleme, gelen başvuruların, pozisyonun kıstaslarına uygun olarak değerlendirilmesidir. Ayrıca pozisyon için uygun olabilecek, aday havuzuna daha önceden eklenmiş başvurularda değerlendirilir.

Başvuruların ön eleme çalışmasında dikkat edilen noktalar şunlardır. Başvuru formunda adayın özelliklerinin pozisyona uygun olduğunun tespit edilmesi, beyan ettiği bilgilerin tutarlı olması, adayın daha önce kuruma başvurusunun olup olmadığının kontrol edilmesi, daha önce herhangi bir pozisyon için adayla görüşmenin olup olmadığının kontrol edilmesi gerekmektedir.

2.2. İşe Alım Mülakatı Süreçleri

2.2.1. Mülakata Hazırlık Süreci

Başvuru formları uygun bulunan adaylar, belirlenen mülakat süreçleri için kurum temsilcileri ile görüşmeye çağrılmaktadır. Mülakatla ilgili bilgiler bu görüşme sırasında adaya iletilmektedir.

KÖY departmanı bünyesindeki işe alım yetkilileri mülakat öncesinde davet edilen adayların özgeçmişlerini inceler ve sormak istedikleri konularla ilgili not alırlar. Eğer işe alım yetkilisi bu pozisyonla ilgili yeterli bilgiye sahip değilse, pozisyonun görev tanımını inceler ve gerekli bilgileri mülakat öncesinde öğrenir. Mülakatın çeşidine göre eğer işe alım yetkilileri dışında, diğer bölüm yetkililerinin de görüşmeye girmesi gerekiyorsa bu görüşmeler için ayrıca planlama yapılmaktadır.

Mülakata gelen aday daha önce kuruma ait olan başvuru formu doldurmamışsa, adayla ilgilenen yetkililer adayın bu formu doldurmasını sağlar. Çünkü kuruma ait bu form aday hakkındaki bilgilerin, kısa sürede diğer görüşmecilere göre standart olarak elde edilmesini sağlar.

2.2.2. İŖe Alım Mülakatları Hakkında Genel Bilgiler

İŖe alım mülakat süreçleri pozisyonların niteliğine ve alınacak olan personel sayısına göre değişmektedir. Kurumda en çok kullanılan mülakat sürecinde 1 genel yetenek testi uygulandıktan sonra, 4 farklı bölüm yetkilisiyle birebir mülakat yapılmaktadır.

Görüşmeci ilk olarak genel yetenek testine alınır. KÖY departmanı tarafından, uygulanan genel yetenek testi puanlaması, her görev tanımı için ayrıca belirlenmiştir. Görüşmecilerin yetenek testinden alacağı puan mülakat sürecinin devamı için önem taşımaktadır.

Bölüm yetkilileri ile birebir yapılan mülakatlar “Yapılandırılmamış Görüşmeler” dir. Aday kurumdaki ilk mülakatını KÖY departmanından işe alım yetkilisi ile yapar. Bu mülakatta adayın eğitim durumu, genel özellikleri, kişisel özellikleri ve kurum kültürüne uygunluğu irdelenir.

Eğer aday genel yetenek testinden görev tanımının gerektirdiği puanı ve ilk mülakatından olumlu bir sonuç almışsa diğer mülakatlara geçme hakkı kazanır. Aday diğer mülakatlarından 2 tanesini bağlı bulunacağı bölümün yöneticileri ile gerçekleştirir. Adayın mülakatına girecek olan bölüm yöneticilerinin seçimi adayın başlayacağı pozisyonun statüsüne göre değişiklik göstermektedir. Bölüm yöneticilerinin yaptıkları mülakatlarda adayın, başvurduğu pozisyonun gerektirdiği özelliklere uygunluğu, mesleki bilgisi ve mevcut ekiple uyumu irdelenmektedir.

Adayın yapacağı son mülakat ise “Çapraz Mülakat” denilen, adayın görev alacağı bölümün yakın ilişkide olduğu, başka bir bölümün yöneticisi ile gerçekleşecektir.

Yapılan tüm görüşmeler için görüşmeciler “Görüşme Değerlendirme Formu” (Bkz. EK 7) doldurmaktadır.

2.2.3. Genel Yetenek Testi

İŖe alım mülakat sürecinde kullanılan “Genel Yetenek Testi” (Bkz. EK 6), soruları algılama, kavrama ve çabuk çözüm üretme özelliklerini ortaya çıkarmaktadır. Test 18

sözel, 18 sayısal toplam 36 sorudan oluşmaktadır. Testin süresi 30 dakikadır. Her bir soru için sadece bir doğru cevap vardır.

Kullanılan genel yetenek testi Temizlik Personeli, Porter, Otopark Görevlisi gibi destek kadrolar için ve yönetici kadroları için bu test uygulanmamaktadır. Eğer aday ALES sınavına girdiğini belgelerse, ALES sınav puanı genel yetenek testinin puanı olarak kabul görmektedir.

Genel yetenek testinde, görev tanımlarına göre, hemşire, uzman ve uzman yrd. gibi kadroların %80, tekniker, santral görevlilerinin %60, teknisyenlerin %50 oranında başarı göstermeleri gerekmektedir.

Bu testi cevaplandıran 1000 adayın görüşme sonuçlarına bakıldığında işe alım yetkililerinin olumsuz görüş bildirdiği adayların %96'si istenilen test başarısını kazanamadığı belirlenmiştir.

2.2.4. İşe Alım Mülakatının Uygulanması

Mülakat öncesinde yapılması gereken hazırlıklar tamamlandıktan ve uygulanan genel yetenek sınavından sonra aday ilk mülakatını işe alım yetkilisi ile yapmaktadır.

İşe alım mülakatının içerdiği aşamalar şu şekildedir.

- Adayla karşılıklı tanışma,
- Adaya kurum hakkında genel bilgilerin verilmesi,
- Adayın başvurduğu pozisyonla ilgili olarak genel bilgilerin verilmesi,
- Adayın özgeçmişinin özetlenmesi ve anlaşılmayan konuların öğrenilmesi,
- Adayın başvurduğu pozisyonun gerektirdiği özelliklerin adayda bulunma düzeyini belirlemeye yönelik görüşme,
- Görüşme sırasında cevaplanmayan ayrıntıların sorulması,
- Çalışma koşulları hakkında genel bilgilerin verilmesi,
- Görüşme sonrasında izlenecek prosedür hakkında adaya bilgi verilmesi,
- Adayın sorularını yanıtlamak,

- Görüşmenin sona erdirilmesi.

Genel yetenek testinde istenilen başarıyı kazanmış ve işe alım yetkilisinin olumlu görüş bildirdiği adaylar, kalan görüşmelerini yapmak üzere mülakatları düzenlenerek, ilgili yöneticilere yönlendirilirler. Tüm görüşmeleri olumlu tamamlanan adayların referans araştırması yapılarak mülakat süreci tamamlanmış olur.

2.2.5. Referans Araştırması

Mülakat sonuçları olumlu olan adayların rızası alınarak, başvuru formunda göstermiş oldukları aday hakkında bilgi alınabilecek kişilere ulaşılarak aday hakkında kişisel ve mesleki bilgiler alınır.

Referans araştırması sadece adayın belirttiği kişiler çerçevesinde bırakılmamaktadır. Özellikle mülakatlarda görüşmecilerin cevabını alamadıkları sorular veya tatmin olmadıkları konular referans araştırmasında takip edilerek çözülmeye çalışılmaktadır.

2.2.6. Seçim Kararının Verilmesi ve Son Görüşme

Tüm görüşmeleri olumlu tamamlanan adayların değerlendirilmesi için, görüşmelere giren görüşmecilerle adayların görüşmeleri değerlendirilir. Bu değerlendirme süreci sonunda en uygun bulunan adaya iş teklifi yapılması için gerekli onaylar alınarak adaya geri dönüş yapılır.

Adaya yapılacak iş ve ücret teklifi, mümkünse birebir olarak yapılmaya çalışılmaktadır. Adayın görev ve kurumla ilgili öğrenmek istediği bilgiler varsa bunlar paylaşılmaktadır. İş telifinde bulunulurken özellikle görev adı, görev yeri, bağlı bulunacağı yöneticinin görev tanımı, kurumla ilgili çalışma bilgileri, servis güzergahları ve genel olanaklarla ilgili ayrıntılı bilgiler adaya aktarılmaktadır.

Aday iş teklifini kabul ettikten sonraki süreçte, aday içinde uygun olan işe başlama tarihi kararlaştırılır. Adaya işe başlaması için gerekli evrak listesi verilerek, işe başlama tarihine kadar gerekli evrakları hazır etmesi istenir.

2.2.7. Personel Yerleştirme Süreci

Aday kurum tarafından istenen evrak listesini eksiksiz olarak teslim ettikten ve işe başlama tarihi kesinleştikten sonra KÖY yetkilileri ilgili bölüm yöneticisine, personele gerekli olacak malzemeler için malzeme talep formu iletilir. Bu form ilgili yöneticiler tarafından doldurulup onaylandıktan sonra idari hizmetler departmanına iletilerek gerekli isteklerin tedarik edilmesi sağlanır.

Adayın işe başlayacağı tarihten önce, hastanenin genel mail ağı kullanılarak, KÖY departmanından “Aramıza Yeni Katılanlar” mail başlığı ile adayın kısa öz geçmişi ve hastanede görev alacağı pozisyonla ilgili tüm bölümlere bilgi verilmektedir. Bu şekilde bir bilgilendirme hem personelin çalışacağı bölüm çalışanları için hem de diğer ilişkide olacağı bölüm çalışanları için önemli bir bilgilendirme taşımaktadır.

Eğitim ve Gelişim Koordinatörlüğü (EGK) tarafından hazırlanan genel ve bölüm oryantasyon programlarına, işe başlayan tüm personelin katılması, kurum tarafından zorunlu tutulmuştur. Genel oryantasyon programı 1 tam gün ve bir yarım gün olmak üzere kesintisiz 1,5 gün verilmektedir. Genel oryantasyon programı, X Hastanesi ile ilgili genel bilgiler, kalite standartları, acil durumlarda uyulması gereken haller, hastane gezisi ve bölüm yetkililerinin yaptıkları genel tanıtımlar bulunmaktadır. Genel oryantasyondan sonra verilen bölüm oryantasyonları ise bölüm çalışanlarına (Örn: hemşire) ait olan genel eğitimleri kapsamaktadır. Bu eğitimler bölüm yöneticileri (Örn: Hemşirelik Hizmetleri Yöneticileri) ve EGK yetkilileri tarafından, iş başı eğitimleri ile birlikte verilmektedir. Bu eğitimlerin süreleri başlayan personel sayısına, personellerin deneyimine ve eğitimin içeriğine göre değişim göstermektedir.

Eğitimlerden sonra yetkili eğitimciler tarafından hazırlanan sınavlar sonucunda başarılı bulunan personele bu eğitimle ilgili sertifika verilir. Eğitimde yeterli başarıya ulaşamayan personel bir sonraki eğitime tekrar alınır.

Yeni işe başlayan personele verilen iş başı eğitimleri, ilgili bölümün yöneticileri tarafından verilir. Eğitimlerde bölüme has genel bilgiler personele (Örn: Genel Cerrahi Servisi Hemşiresi) aktarılır.

Verilen eğitimlerde geçen süre, personelin kurumu daha iyi tanması açısından yararlı olduğu gibi kurumun personel hakkındaki izlenimleri açısından da önem taşımaktadır. Personelin, eğitim süresince göstermiş olduğu hal ve hareketler, gelişime yatkınlığı ve sınavlarda göstermiş olduğu başarı, kanuni süre değerlendirilmesi yapılırken önem taşımaktadır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Gün geçtikçe insanların ihtiyaçlarının ve beklentilerinin sürekli değişmesi, işletmeleri de ister istemez değişen istek ve ihtiyaçlara en hızlı şekilde uyum sağlamalarını gerektirmiştir. Özellikle hizmet sektöründe, işletmelerin fiziksel koşulları ve çalışanların nitelikleri, hizmet kalitesini ve müşteri memnuniyetini etkilemektedir. İşletmelerin içinde buldukları rekabet ortamında fark yaratacak olan, işletmenin sunduğu kaliteli hizmet olacaktır. Kaliteli hizmet sunan işletmeler tercih edilen konumuna gelirken, diğer işletmeler varlıklarını sürdürmekte güçlük çekecektir.

Hizmet sektörde müşteri memnuniyetini ve kaliteyi etkileyen birinci etken çalışanların nitelikleridir. Bu denli büyük öneme sahip olan insan gücünün belirlenmesi, düzenlenmesi ve doğru alana yansıtılması ise işletmelerin insan kaynakları alanında yaptıkları planlamalar, almış oldukları kararlar ve bu kararları uygulamada gösterdikleri başarıya bağlıdır. Bunun farkında olan işletmeler, nitelikli personel gücünü işletmeye çekebilmek ve bünyesine alabilmek için insan kaynağına yatırım yapmayı kendine ilke edinmiştir.

Hastaneler, aşırı iş bölümü ve uzmanlaşmadan dolayı, benzer özellikteki birçok organizasyona göre daha karmaşık organizasyonlardır. Hastanenin özel sektörde hizmet veriyor olması medikal bölümlerin yanı sıra medikal olmayan bölümlerinde çeşitliliğini ve buna bağlı olarak görev tanımlarını arttırmaktadır.

Hastaneden hizmet alan hastaların tedavi talebinin acillik özelliği göstermesi ve reddedilemez oluşu, gerek donanım gerekse personel açısından hastanenin her zaman kullanıma hazır tutulmasını gerektirmektedir. Bunun bir sonucu olarak, hastanede tam kapasite çalışmayan ve zarar eden bölümler kapatılamamaktadır. Bu durum ise, hastanede fazla sayıda personel istihdamına yol açmaktadır.

Hastane personelinin önemli bir bölümünün bayan personellerden oluşması devir hızlarını arttırmaktadır. Bunun nedeni hastane personellerinin gece-gündüz, tatil günleri gibi düzeli olmayan çalışma yapısına sahip olmalarıdır. Bu çalışma süreleri içerisinde bayan personellerin, ulaşım, çocukların bakımı, aile arasındaki huzursuzluk gibi

sorunlarla karşılaşmalarına neden olmaktadır. Bu nedenle bayan personellerin birçoğu evlendikleri zaman işlerinden ayrılmakta ve bu durum devir hızlarının yükselmesine neden olmaktadır.

Sağlık sektöründe, devlet kurumlarının ülkemizdeki en büyük yatırımlara ve istihdam alt yapısına sahip olması, bu sektörde hizmet veren özel işletmelerin en büyük rakibi olmasını sağlamıştır. Kamu sektöründe verilen olanakların, birçok özel işletmeden daha iyi olması nedeniyle, sağlık personelleri devlet kurumlarını tercih etmektedir.

Sağlık ve Hizmet sektörlerinin birleştiği hastane organizasyonlarında yukarıda belirtilen özel durumlardan dolayı insan kaynakları yönetiminde, personel seçme ve yerleştirme süreçleri büyük önem taşımaktadır. İşletmenin ihtiyaç duyduğu pozisyon ne olursa olsun insan kaynağı seçimi zor bir iştir. Çünkü işe alınacak personelin işe uygunluğunu kesin olarak belirleyecek ve herkesin üzerinde anlaşma sağladığı bir teknik yoktur. Bu nedenle işletmeler personel seçme ve yerleştirme çalışmaları için belirli bir şablonu kullanmaktansa zaman içerisinde olgunlaşmış, kuruma özgü nitelikler taşıyan, geliştirilebilir bir sistemin kullanılması daha uygun olacaktır.

X Hastanesinin insan kaynakları departmanı değişen yapısına ve zaman göre işe alım politikalarını ve personel seçme süreçlerini iyileştirmiş ve iyileştirmeyi hedef edinmiştir. Özellikle aday ihtiyacının giderilmesi için sürekli güncel tutulan, farklı kaynaklardan beslenen aday havuzu ve rutin yapılan işe alım mülakatları işe alım süreçlerinin canlı kalmasını sağlamıştır. Fakat farklı kaynaklardan beslenen aday havuzunun içerisindeki adayların mükerrer başvurular, olumsuz görüşmeler ve yedek değerlendirmelerin bir arada duruyor olması aday havuzundaki bilgilere ulaşmak açısından sorun yaratmaktadır.

X hastanesinde görüşülen adayların özgeçmişleri dışında, diğer adayların özgeçmişleri mümkün oldukça sanal ortamda tutulmaya çalışılmıştır. Fakat bu her zaman mümkün olmamaktadır. Kuruma gelen çok sayıda bireysel başvuru bulunmaktadır. Tüm başvuruların sanal ortama aktarılması için geçici personellerden veya stajyerler yararlanılabilir. Başvuru formlarının doldurulduğu bölüme bir yetkili konularak, adayların özgeçmişleri sanal ortama aktarılabilir. Bu şekilde form doldurmaya gelen

adaylar için belirli bir kolaylık sağlandığı gibi, formları takip edecek işe alım yetkililerine de büyük kolaylık sağlayacaktır.

X hastanesinde işe alım mülakatları sadece İstanbul ilinin Avrupa yakasında yapıldığı için Anadolu yakasında oturan personelin mülakata gelmesi için çok uzun bir süreyi yolda geçirmek zorunda kalmaktadır. Bu durum hem mülakat süresinde sapmalara hem de görüşmecinin mülakatta istediği performansı gösterememesine neden oluyor. Merkeze bağlı çalışan farklı bölgelerde işe alım masaları kurularak, bu sorun en az düzeye indirilebilir.

Özellikle başka bir kurumda çalışırken X Hastanesine başvuran adaylar, işe alım sürecinin basamaklı olmasından dolayı, adayların izin sürelerinde sorunlar yaşanmaktadır. Görüşmeye gelen adaylara ilk davet edilirken genel yetenek testine girecekleri ve daha sonrasında görüşmelerin olabileceği belirtilmektedir. Fakat her zaman adaylar izin süresini ayarlamada başarılı olamamaktadır. Bu sorunun giderilmesi için ilgili bölüm yöneticileri ile belirli süre içerisinde toplu mülakatlar yapılabilir.

X hastanesinde kullanılan yetenek testlerinin sonuçlarına bakıldığı zaman adayların başarı oranına göre işe alım neticeleri de doğru orantılı olarak artmaktadır. Fakat henüz yetenek testlerinden istenilen objektif doğruluk sağlanamamıştır. Bunun başlıca nedeni görüşmeye gelen adayların birçoğunun daha önceden bu tarz bir teste tabi tutulmamış olması gelmektedir. Yetenek testleri için profesyonel yardım alınarak testlerin geliştirilmesi ve iyileştirilmesi sağlanabilir.

Aday havuzunun sürekli güncelleniyor olması ve ihtiyaç dışı rutin işe alım mülakatlarının yapılması belirli açılardan olumsuzluklarda yaratabilir. Bu olumsuzlukların en belirginini görüşme sonuçlarının görüşmecilere aktarılmasıdır. İnsan kaynakları siteleri tarafından görüşmecilere geri dönüşler düzenli olarak yapılabilmektedir. Fakat bu kaynaklar haricinde başvuran adaylara görüşme sonucunun bildirilmesi için, görüşmecilerin vermiş oldukları ulaşım bilgilerinin doğru olması ve kolay ulaşılabilir olması gerekmektedir. Görüşmecinin verdiği bilgilerin doğru olmaması halinde, işe alım yetkililerinin bu kişilere ulaşmaları hem zaman hem de maliyet kayıplarına neden olmaktadır.

X hastanesinde işe alım yetkililerinin en çok karşılaştıkları sorunların başında görüşülen adaylara geri dönüşlerin zamanında yapılamamasından kaynaklanan sorunlar gelmektedir. Özellikle iletişim bilgileri yetersiz veya eksik olan adaylara geri dönüşlerde büyük zaman kayıpları görülmektedir. Bu sorunun giderilmesi için görüşmeler sırasında adayın iletişim bilgileri teyit edilmeli, mümkünse birkaç tane iletişim kaynağı bilgisi alınması sağlanmalıdır. Adaylara geri dönüşlerin süre olarak geciktirilmemesi için stajyerlerden yararlanılabilir.

Özellikle medikal personel alımlarında, işe alım yetkilisinin bu konuda uzman olan kişilerden iş tanımı hakkında bilgi alması gerekmektedir. Bu durum örnek alınan hastanenin insan kaynakları departmanı, ihtiyaç duyulan pozisyonda aranılan özellikler hakkında ilgili bölüm yöneticileri ile görüşerek ortak bir yol izlemektedir. İşe alım süreçlerinde bir çok konuda ilgili departman yöneticilerinin de bulunması, bu yöneticilerinde işe alım mülakatları konusunda deneyimli ve bilgili olmaları gerektirmektedir. Bu nedenle örnek hastanenin ilgili bölüm yöneticilerine belirli dönemlerde işe alım mülakatları konusunda kurum içerisinden veya dış firmalardan eğitimler düzenlenmektedir.

Yapılan araştırmalarda ve incelenen örnek hastanede, insan kaynakları işe alım süreci çalışmaları planlama ile başlar, iş analizi ve tanımları ile şekillenir ve dinamik fonksiyon olarak iş gören seçme ve bulma yoluyla devam eder. Tüm aşamalar titizlikle, geçmiş deneyimlere ve verilere dayandırılarak düzenlenmesi gerekmektedir. İşe alım politikalarını etkileyen iç ve dış etkenler iyi bir şekilde analiz edilerek, gerekli yapılandırmalar bu analizlerin sonuçları doğrultusunda yapılmalıdır. Bu konuda insan kaynaklarının kurumun yönetim süreçlerine yapacağı destek göz ardı edilmemeli ve yönetimin karar ortağı olarak algılanmalıdır.

Personel seçme ve yerleştirme süreçleri kurum politikaları hedef alınarak, teknoloji ve bilimsel gelişmeler doğrultusunda sürekli iyileştirilmeli, mevcut yapı sürekli sorgulanmalı ve takip edilmelidir. Bu şekilde yapının canlı kalması ve sorunlara erken müdahale edilerek çözülmesi sağlanmalıdır.

EKLER

EK- 1

ADAY İHTİYACI BİLDİRİM FORMU

ADAY İHTİYACI BİLDİRİM FORMU

TARİH :/...../.....
BÖLÜMÜNÜN ADI :
BÖLÜM SORUMLUSUNUN ADI SOYADI:

Boşalan Kadro İlave Kadro Yeni Kadro

KADRO ADI (KODU) :

Elaman ihtiyacının nedenleri :

.....

.....

.....

.....

.....

İhtiyaç duyulan elamanda aranan nitelikler :

.....

.....

.....

.....

.....

En geç işe başlaması gereken tarih :

BÖLÜM SORUMLUSU ONAYI :

FORMUN İKK'NE GELİŞ TARİHİ :

RED İŞE GEREKÇESİ :

.....

.....

GEREKLİ ONAYLAR

Bölüm Sorumlusu
Adı Soyadı/İmza

İşletme Direktörü
Adı Soyadı/İmza

Genel Direktör
Adı Soyadı/İmza

YK BAŞKANI
Adı Soyadı/İmza

Bölüm Yöneticisi
Adı Soyadı/İmza

Medikal Direktör
Adı Soyadı/İmza

BEK Başkanı
Adı Soyadı/İmza

İKK
Adı Soyadı/İmza

TARİH :/...../.....

EK- 2

ÇALIŞAN BİLGİSİ GÜNCELLEME FORMU

ÇALIŞAN BİLGİSİ GÜNCELLEME FORMU

BORDRO SİCİL NO	:	<input type="text"/>	TELEFON	:	<input type="text"/>
ADI	:	<input type="text"/>	CEP TEL	:	<input type="text"/>
SOYADI	:	<input type="text"/>	E-MAIL	:	<input type="text"/>
DOĞUM TARİHİ	:	<input type="text"/>	ADRES	:	<input type="text"/>
DOĞUM YERİ	:	<input type="text"/>	ACIL DURUMDA ARANACAK KİŞİNİN	:	<input type="text"/>
MEDENİ DURUM	:	<input type="text"/>	ADI SOYADI	:	<input type="text"/>
ÇOCUK SAYISI	:	<input type="text"/>	TELEFON NUMARASI	:	<input type="text"/>
KAN GRUBU	:	<input type="text"/>			
UYRUĞU	:	T.C. <input type="checkbox"/> Ülke <input type="text"/>			
ASKERLİK DURUMU	:	<input type="text"/>			
CİNSİYET	:	<input type="text"/>			
BÖLÜM	:	<input type="text"/>	GÖREVİ	:	<input type="text"/>

Öğrenim Durumu (Lütfen ilgili Alanlara Gerekli Bilgileri Yazınız)

OKULUNUZ	BÖLÜMÜNÜZ	BAŞLAMA TARİHİ (seçmeli)	BITİŞ TARİHİ (seçmeli)
DOKTORA			
YÜKSEK LİSANS			
LİSANS			
ÖNLİSANS			
LİSE			
ORTAÖĞRETİM			
İLKÖĞRETİM			

Bugüne kadar Sağlık Grubu'ndaki görev değişikliklerini en son pozisyonundan başlayarak yazın.

GÖREV	BÖLÜM (seçmeli)	ÇALIŞMA SÜRESİ (AY)
1	ay
2		
3		
4		
5		

Kariyer ve Özlük Yönetimi Koordinatörlüğü

1

..... Sağlık Grubu'ndan önce çalışılan toplam süre: _____

(Staj deneyimini bu süre içinde hesaplamayın.)

Bu süre içinde görev alınan yerleri en sondan başlayarak yazın.

KURUM	ŞEHİR (seçmeli)	BÖLÜM	GÖREVİ	ÇALIŞMA SÜRESİ (AY)
1			ay
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				

Yabancı dil bilgisini yazın.

YABANCI DİL	SEVİYE	YABANCI DİL EĞİTİMİNİN ALINDIĞI YER
1	Başlangıç,Orta,İyi,Çok İyi	
2		
3		
4		

Şimdiye kadar katılmış olunan kurs, seminer ve sertifika programlarını yazın.

PROGHAM	PROGHAMI VEREN KURUM	BAŞLANGIÇ TARİHİ	BITİŞ TARİHİ
1			
2			
3			
4			

**Yukarıda beyan ettiğim bilgilerin doğruluğunu teyit eder, verilen bilgilerin yanlışlığının tespiti halinde iş kanununun ilgili maddelerince işlem yapılacağını kabul ve beyan ederim.

Tarih :

Kariyer ve Özlük Yönetimi Koordinatörlüğü

2

EK- 3

GÖREV/ BÖLÜM DEĞİŞİKLİĞİ MÜLAKAT FORMU

Tarih:/...../.....		
GÖREV/BÖLÜM DEĞİŞİKLİĞİ MÜLAKAT FORMU		
ÇALIŞANIN ADI SOYADI	:
BÖLÜMÜ / BİRİMİ	:
GÖREVİ / UNVANI	:
İŞE BAŞLAMA TARİHİ	:
ŞEF/ MÜDÜR	:
KOORDİNATÖR / DİREKTÖR	:
1. Sizi görev/ bölüm değişikliği talep etmeye yönlendiren sebepler nelerdir?		
Kariyer Planı	<input type="checkbox"/>	
İş Tatminsizliği	<input type="checkbox"/>	
İş Arkadaşları ile uyumsuzluk	<input type="checkbox"/>	
Yönetici ile uyumsuzluk	<input type="checkbox"/>	
Diğer nedenler	<input type="checkbox"/>	
AÇIKLAMA:.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
3. Sağlık Grubu'nda daha önce gerçekleşen görev/bölüm değişiklikleriniz varsa;		
GÖREVİNİZ	BÖLÜMÜNÜZ	ÇALIŞMA SÜRENİZ
1.		
2.		
3.		
4.		
2. Görev/Bölüm değişikliği ile çalışmak istediğiniz bölümler hangileridir?		
1.		
2.		
3.		
4.		

Ek:1 Görev/Bölüm Değişikliği Mülakat Formu

Kariyer ve Özlük Yönetimi
Koordinatörlüğü

15.06.2006

EK- 4

ÇALIŞAN GÖREV/ BÖLÜM DEĞİŞİKLİĞİ FORMU

ÇALIŞAN GÖREV/BÖLÜM DEĞİŞİKLİĞİ FORMU		
ÇALIŞANIN ADI SOYADI	:
ÇALIŞANIN SİCİL NOSU	:
ŞİMDİKİ GÖREVİ/UNVANI	:
YENİ GÖREVİ/UNVANI	:
DEĞİŞİKLİK TALEP GEREKÇESİ	:
YENİ GÖREVE BAŞLAYACAĞI TARİH	:
FORMUN KÖY'E GELİŞ TARİHİ	:
ÖZEL ŞARTLAR (Var ise)	:
.....		
RED İSE GEREKÇESİ	:
.....		
Çalışmakta Olduğu Bölüm Yöneticisi Onayı		Yeni Bölüm Yöneticisi Onayı
Adı Soyadı :		Adı Soyadı :
Görevi/Unvanı :		Görevi/Unvanı :
Tarih/İmza :		Tarih/İmza :
Çalışmakta Olduğu Bölüm Direktörü Onayı		Yeni Bölüm Direktör Onayı
Adı Soyadı :		Adı Soyadı :
Görevi/Unvanı :		Görevi/Unvanı :
Tarih/İmza :		Tarih/İmza :
Kariyer Özlük Yönetimi Koord. Onayı		Çalışan
Adı Soyadı :		İmza :
Görevi/Unvanı :		Tarih :
Tarih/İmza :		

Ek 2: Görev/Bölüm Değişikliği Formu

Kariyer ve Özlük Yönetimi
Koordinatörlüğü

15.06.2006

EK- 5

PERSONEL BAŞVURU FORMU (Sayfa 1)

PERSONEL BAŞVURU FORMU		BAŞVURU TARİHİ:/...../.....
ÖNEMLİDİR		
1. Bu formu kendi el yazınızla doldurup imzalayınız.		Erkek : [
2. Bütün soruları dikkatle ve eksiksiz olarak cevaplayınız. Burada vereceğiniz bilgiler son derece gizli tutulacak olup izniniz dışında hiçbir kişi ve kuruma verilmeyecek, sadece kişisel değerlendirilmeniz için kullanılacaktır.		Kadın :
3. Form doldurmuş olmak şirketimizi hiç bir taahhüt altına sokmaz.		Kan Grubu :

KİŞİSEL BİLGİLER

Soyadı, Adı :	
Doğum Yeri, Tarihi :	
Medeni Durumu, Evlenme Tarihi :	Çocuklarının isimleri ve doğum yılları
Eşinin Adı, Öğrenimi ve İş :	
Ev Adresi :	Ev Telefonu :
	Cep Telefonu :
	E-mail :
Temas kurabileceğimiz diğer adres ve telefonlar :	

ÖĞRENİM DURUMU

	Okul Adı	Bölümü	Devam Yılları	Derecesi
Doktora				
Yüksek Lisans				
Lisans				
Ön Lisans				
Lise/ Meslek Lisesi				
İlköğretim				

Meslek veya Özel İhtisas Alanı:

İŞ HAYATI (Daha önce çalıştığınız iş yerlerini en sondan başlayarak yazınız)

İşyerinin Adı/Unvanı, Telefonu	Bölümü/Görevi	Amirin Adı, Soyadı, Görevi	Giriş-Çıkış tarihleri	Ayrılış sebebi

Son işyerinizdeki görevinizi kısaca tanımlayınız :

EK- 5

PERSONEL BAŞVURU FORMU (Sayfa 2)

TEKNİK YETERLİLİKLER

Bildığınız Yabancı Dil(ler) ve Derecesi	Anlama			Konuşma			Yazma		
	Çok İyi	İyi	Orta	Çok İyi	İyi	Orta	Çok İyi	İyi	Orta
1. İngilizce									
2.									
3.									
Yabancı Dil(ler)i öğrendiğiniz yer ve yıllar?									
Beceriler (Kullandığımız araç, gereç, program vb.) :									
Bilgisayar kullanıyor musunuz? Evet ise; kullandığımız programlar nelerdir?									
Oto Ehliyetiniz var ise;					Sınıfı :				

Size önemli katkı sağladığımı düşündüğünüz eğitim programları (kurs, seminer, vb.)			
Konu	Tarih	Yer	Süre (Gün)

TANIMLAYICI BİLGİLER

Üç kısa cümle ile kendinizi tanımlayınız. 1- 2- 3-
Geliştirmek veya değiştirmek istediğiniz özellikleriniz nelerdir? 1- 2- 3-
Hangi mesleki veya teknik yayınları okuyorsunuz? İşiniz ile ilgili okumaya ne kadar zaman ayırıyorsunuz?
En beğendiğiniz kitaplar, tiyatro oyunları, filmler, müzik türleri nelerdir?

EK- 5

PERSONEL BAŞVURU FORMU (Sayfa 3)

DiĞER TAMAMLAYICI BİLGİLER

ASKERLİK DURUMU

Askerlik yaptınız mı? :	Evet <input checked="" type="checkbox"/>	Hayır <input checked="" type="checkbox"/>	Hayır ise; muhtemel gidiş tarihiniz :
Görev Yeri, Tarihi :			Görev süresi :
Terhis Yeri, Tarihi :			Sınıf, Rütbe :

SAĞLIK DURUMU

Boyunuz :	Kilonuz :	Bedeni özürünüz :
Geçirdiğiniz ameliyatlara / gördüğünüz tedaviler :		
Sigara kullanıyor musunuz?		Evet <input type="checkbox"/> Hayır <input type="checkbox"/>

Trafik suçu dışında başka bir nedenle mahkemeye çıktınız mı? İsnat olunan suç ve aldığınız ceza var mı?	
Herhangi bir kuruluşa mecburi hizmetiniz var mı? Varsa kuruluşun adı nedir ve hizmet süreniz ne kadardır?	
Hangi dernek/kulüplere üyesiniz (profesyonel, sendikal, siyasi, sosyal, sportif vb.)?	

Hastanesi'ne hangi görev için başvuruyorsunuz?	
Son işyerinizdeki ücretiniz	Net Aylık YTL
İsteddiğiniz ücret	Net Aylık YTL

Hastanesi'nde çalışmakta olup size referans verebilecek kişiler ve yakınlık dereceleri	
1.	
2.	

Hastanesi dışında çalışmakta olup size referans verebilecek kişiler ve yakınlık dereceleri	
1.	
2.	

Ne zaman işe başlayabilirsiniz?	
Gerektiğinde fazla mesai yapabilir misiniz?	
Gece vardiyalarında çalışır mısınız?	
Seyahat edebilir misiniz?	
İstanbul dışında görev kabul eder misiniz?	

İmza

NOT: İş Başvurusunda bulunan hekimler, Başvuru Formu'nun yansısı mesleklerini icra ederken yaptıkları çalışmalar, birlikte çalıştıkları kişiler, katıldıkları/sundukları eğitimler ve seminerlerle ilgili dokümanları ekleyebilirler.

EK- 7

GÖRÜŞME DEĞERLENDİRME FORMU

GÖRÜŞME DEĞERLENDİRME FORMU		
ADAYIN ADI SOYADI :	GÖRÜŞME TARİHİ:	
GÖRÜŞÜLEN POZİSYON :		
GÖRÜŞME DURUMU :	GÖRÜŞME	
TEMSİL VE İLETİŞİM	Dış görünümün genel olarak uygunluğu, dış görünüşüyle Hastanemizi temsil edebilme düzeyi, düşüncelerini açıkça ifade edebilmesi, soruları doğru algılaması ve cevap vermesi, girişken ve canlı olması	
YETERSİZ <input type="checkbox"/>	ORTA <input type="checkbox"/> İYİ <input type="checkbox"/> ÇOK İYİ <input type="checkbox"/>	
Açıklama:.....		
HİZMET ODAKLILIK	Müşteri (iç/dış) beklentilerini ve ihtiyaçlarını doğru olarak belirlemesi ve bu beklenti ve ihtiyaçlara uygun, kaliteli hizmet sunması	
YETERSİZ <input type="checkbox"/>	ORTA <input type="checkbox"/> İYİ <input type="checkbox"/> ÇOK İYİ <input type="checkbox"/>	
Açıklama:.....		
TAKIM ÇALIŞMASI VE UYUM SAĞLAMA	Takım çalışmasına yatkınlığı (planlama-organize etme-karar verme) ve takımın aldığı kararlara düşünce ve davranışlarını uyumlandırması	
YETERSİZ <input type="checkbox"/>	ORTA <input type="checkbox"/> İYİ <input type="checkbox"/> ÇOK İYİ <input type="checkbox"/>	
Açıklama:.....		
İNANILIRLIK VE İKNA	Fikirlerini sunarken konuya hakimiyetini ve özgüvenini yansıtmayı, ikna çabasını kararlılık, inanç, samimiyet ve motivasyon ile desteklemesi	
YETERSİZ <input type="checkbox"/>	ORTA <input type="checkbox"/> İYİ <input type="checkbox"/> ÇOK İYİ <input type="checkbox"/>	
Açıklama:.....		
BİLGİ DÜZEYİ VE YÖNETİCİLİK NİTELİKLERİ	İş ile ilgili bilgi düzeyi, gelişme potansiyeli İnsiyatif alma, problem çözme, iş yönetimi,vizyonerlik, astlarını geliştirme	
YETERSİZ <input type="checkbox"/>	ORTA <input type="checkbox"/> İYİ <input type="checkbox"/> ÇOK İYİ <input type="checkbox"/>	
Açıklama:.....		
KİŞİSEL GELİŞİM SOSYAL YAŞAM	Sosyal yaşamı ve ilgi alanları çerçevesinde kendini geliştirmeye yönelik çabaları(kitap,dernek,klüp,seminer vs.)	
YETERSİZ <input type="checkbox"/>	ORTA <input type="checkbox"/> İYİ <input type="checkbox"/> ÇOK İYİ <input type="checkbox"/>	
Açıklama:.....		
İŞ DENEYİMİ ve DİĞER NOTLAR		
İş değiştirme sebebi:		
BEKLENTİLER		
Mevcut Unvanı:	Mevcut Ücreti:	
Unvan Beklentisi:	Ücret Beklentisi:	
DEĞERLENDİRME SONUCU		
UYGUN <input type="checkbox"/>	YEDEK <input type="checkbox"/>	RED <input type="checkbox"/>
BAŞKA BİR GÖREV İÇİN <input type="checkbox"/>	ALTERNATİF:.....	NEDENİ:.....
DEĞERLENDİRMEYİ YAPAN KİŞİNİN		
ADI SOYADI :		
UNVANI :		
İMZASI :		

İŞE ALIM
GENEL YETENEK TESTİ
I - B

KARİYER VE ÖZLÜK YÖNETİMİ
KOORDİNATÖRLÜĞÜ

1. “Ama resimde, (1) heykelde (2) gösterdiğimiz (3) gelişme (4) inkar (5) edilemez.”
Bu cümlede “hele” kelimesi numaralanmış yerlerden hangisine getirilmelidir?
- a) 1
b) 2
c) 3
d) 4
e) 5
2. “İnsanlar kılık kıyafeti ile karşılanır; fikirleriyle uğurlanır.” cümlesine dayanarak
aşağıdaki yargılardan hangisine ulaşamaz?
- a) İlk kez karşılaşılan kişinin dış görünüşü, ona olan yaklaşımı etkiler.
b) İnsanın asıl değeri görünüşünden çok, düşüncelerine bağlıdır.
c) Kişiler hakkındaki görüşler, onları tanıdıkça değişebilir.
d) Düşüncelerine saygı duyulan kişiler, olumsuz davranşalar da hoş karşılanırlar.
e) İnsanları tanıdıkça, onların dış görünüşleri önemini yitirir.
3. **Aşağıdaki cümlelerin hangisinde eylemin gerçekleşmesi bir şarta bağlı değildir?**
- a) Yardım etsen de çabuk bitirsem.
b) Mektup yazmasa da telefon etse.
c) Gürültü etmese de çocuk uyusa.
d) Kar yağmasa da otobüsle gitsek.
e) İzin verse de görüşlerimizi açıklasak.
4. **Aşağıdaki cümlelerle dörtlü bir grup oluşturulursa hangisi bu grubun dışında kalır?**
- a) Ben ailemizin ortanca çocuğuyum.
b) Ailemiz ana, baba ve üç de çocuk olmak üzere beş kişiden oluşur.
c) Her aile gelir ve giderini kendisi ayarlar.
d) Türkçemiz Ural – Altay dil ailesindedir.
e) Aile en küçük toplum sayılır.
5. **Aşağıdaki sözcük çiftlerinden hangisi diğer dördüyle oluşturulan grubun dışında kalır?**
- a) Odun - Odunluk
b) Yem – Yemlik
c) Kitap – Kitaplık
d) Çöp – Çöplük
e) Göz – Gözlük

Lütfen sonraki sayfaya geçiniz.

6. Aşağıdaki cümlelerin hangisinde “kim”, “kimin”, “nereye” sorularının üçünün de karşılığı vardır?

- a) Bahçıvan komşunun çiçeklerini bu sabah aradı.
- b) Onu tiyatroya gitmeye razı ettik.
- c) Bütün gün Ahmet’in sorununu tartıştık.
- d) Babasının uyarılarına karşı Mehmet okula gitmedi.
- e) Herkes yaptığı işin sorumluluğunu taşımalıdır.

7. Aşağıdaki cümlelerin hangisinde “beğenme, takdir etme” söz konusudur?

- a) Çocuk dediğin söz dinler.
- b) Okul dediğin böyle olur.
- c) Öğrenci dediğin düzenli çalışır.
- d) Köy dediğin ağaçlı olur.
- e) Arkadaş dediğin yardım eder.

8. “hiç – çıktım – dinlenmeden – mermer – geniş – merdivenleri ” ile kurulacak düzgün cümlede sözcüklerin baş harflerinin sırası aşağıdakilerden hangisi olur?

- a) gmmhdç
- b) mhdçgm
- c) dhçm gm
- d) gmhdmç
- e) dgmçhm

9. “Ahmet, salondaki kuşu ön balkona çıkardı, oğluna da köpeği bahçede gezdirmesini söyledi.” cümlesinden kesin olarak çıkarılabilecek yargıyı bulunuz.

- a) Köpek bahçede gezdirilmekten hoşlanmaktadır.
- b) Köpek bahçede yaşamaktadır.
- c) Evde yalnızca bir kuş vardır.
- d) Evde birden fazla balkon vardır.
- e) Evde iki kişi yaşamaktadır.

Lütfen sonraki sayfaya geçiniz.

10. “YÜZGEÇ - BALIK” kelime çifti arasındaki ilişkiyi en iyi şekilde örneklendiren seçeneği bulunuz.

- a) El – İnsan
- b) Kanat – Kuş
- c) Yaprak – Bitki
- d) Kuyruk – Tavuk
- e) Göz – Yarasa

11. “Arkadaşının kağıdına bakmayı bırak da kendi kağıdındaki soruları yap.” Bir kişinin yukarıdaki sözü söylemesindeki amaç aşağıdakilerden hangisidir?

- a) Kızgınlık
- b) Özenti Yaratma
- c) Uyarma
- d) Destekleme
- e) Bilgi Verme

12. “RÜZGAR - UĞULTU” kelime çifti arasındaki ilişkiyi en iyi şekilde örneklendiren seçeneği bulunuz.

- a) Yağmur – Şırıltı
- b) Sıvak – Ter
- c) Kasırga – Yel
- d) Kar – Soğuk
- e) Sis – Görüntü

13. “Ülkelerverimli oldukları.....değil;oldukları ölçüde gelişirler.”

Yukarıdaki cümledeki, boşlukları anlam bakımından en uygun biçimde tamamlayan seçeneği bulunuz.

- a) toprakları, için, savurgan
- b) tarlaları, durumundan, yararlı
- c) ovaları, geniş, çalışkan
- d) toprakları, ölçüde, hür
- e) denizleri, derinlikte, engin

Lütfen sonraki sayfaya geçiniz.

14. Aşağıdaki harf kümelerinden hangisi kendi arasında düzenlenirse bir müzik enstrümanı elde edilmez?

- a) NETKLAR
- b) UKBAARD
- c) SOKANAFS
- d) TERMOPT
- e) RBTMAKİO

15. “Elbette, insanın düşüncelerine, anılarına, yaşantılarına böylesine karışan denizden ayrılması çok güçtür.....şairimiz.....bu güçlüğü katlanmak zorunda kalır.”

Yukarıda boş bırakılan yerlere sözün gelişmesine göre aşağıdakilerden hangisi sırasıyla getirilmelidir?

- a) Yazık ki – zaman zaman
- b) Öyleyse – arada bir
- c) Neyse ki – her zaman
- d) Böylece – sürekli
- e) Böylelikle – hep

16. Aşağıdaki cümlelerin hangisinde “atmak” sözcüğü doğrudan gözlenemeyen bir eylemi belirtmektedir?

- a) Günlüğüne tarih attı.
- b) Çöpleri bir sinirle yerden alıp çöp kutusuna attı.
- c) Tekneden atılan halatı çevik bir hareketle yakaladı.
- d) Babasından haber alınca, kötü düşünceleri kafasından attı.
- e) Sıcaklayınca, üzerindeki battaniyeyi attı.

17. “Otobüste (1) önümde oturan (2) çocuk eğilmiş annesinin (3) kulağına, durmadan (4) alçak sesle (5) bir şeyler fısıldıyordu.” **Bu cümleden numaralanmış sözcüklerden hangisi atılırsa cümlenin anlamında daralma, eksilme olmaz.**

- a) 5
- b) 4
- c) 3
- d) 2
- e) 1

Lütfen sonraki sayfaya geçiniz.

18.

- I. Yanındaki komutanlarıyla savaş alanını gezdi.
- II. Oturduğu iskemleden kalktı.
- III. Vahşetin bu derecesini şimdiye kadar görmemişti.
- IV. Atına bindi.
- V. Dehşet içinde kaldı.

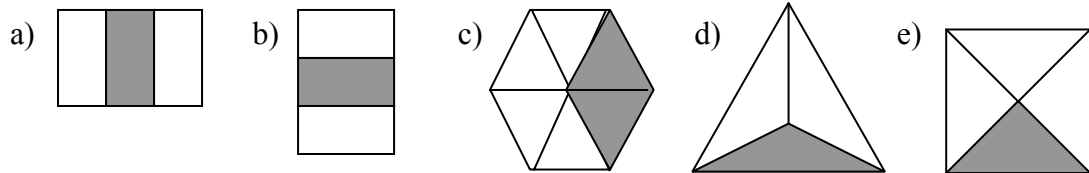
Yukarıdaki sözcük grupları ile anlamlı ve kurallı bir cümle oluşturan en uygun seçeneği bulunuz.

- a) V – II – IV – I – III
- b) II – IV – V – I – III
- c) I – III – II – IV – V
- d) III – II – I – IV – V
- e) II – IV – I – III – V

19. 9, 36, 16 sayıları ile aşağıdaki sayılardan hangisi aynı gruptadır?

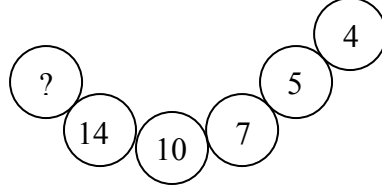
- a) 8
- b) 15
- c) 35
- d) 42
- e) 81

20. Aşağıdaki şekillerden bir tanesi belli bir yönden diğerlerinden farklıdır. Farklı olanı bulunuz.



Lütfen sonraki sayfaya geçiniz.

21. Aşağıdaki dizinin kuralına göre soru işareti yerine hangi sayı getirilmelidir?



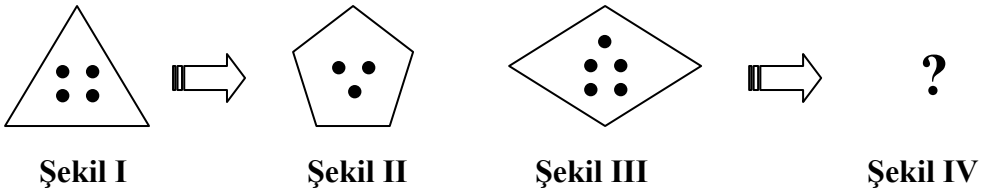
- a) 15
- b) 17
- c) 18
- d) 19
- e) 21

22. 15 18 16 19 17 20 (?)

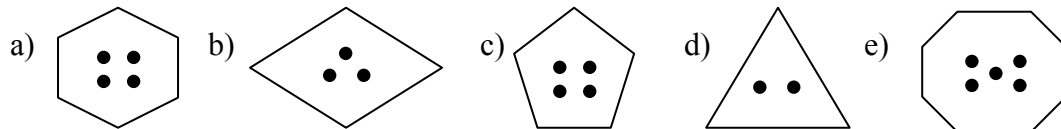
Yukarıdaki sayılar bir kurala göre dizilmiştir. Bu kurala göre soru işareti yerine hangi sayı getirilmelidir?

- a) 20
- b) 19
- c) 18
- d) 17
- e) 15

23.




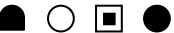



Yukarıdaki Şekil I ve Şekil II arasında bir bağlantı vardır. Benzer bağlantı, Şekil III ile aşağıdakilerden hangisi arasında kurulabilir?



Lütfen sonraki sayfaya geçiniz.

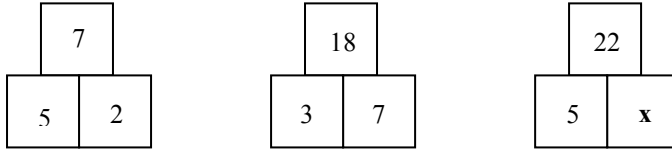
24. KARE – VADE – HARE – PAYE – HANE sözcüklerindeki her ayrı harf bir şekil ile kodlanmıştır.

Aşağıdaki şıklar ile yukarıdaki sözcükleri eşleyerek “HARE” sözcüğünü temsil eden şıkkı işaretleyiniz.

- a) 
 b) 
 c) 
 d) 
 e) 

25. Aşağıdaki şekilde üçlü sayı kümelerinin her birinde aynı ilişki vardır.

Buna göre “ x ” kaçtır?



- a) 4
 b) 5
 c) 6
 d) 7
 e) 8

26. I. 7 13 31

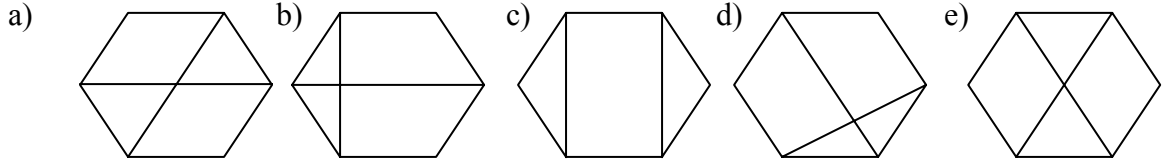
II. 4 4 4

Yukarıdaki iki sıralama aynı kurala göre oluşturulmuştur. Aşağıdakilerden hangisinde bu kurala uyan bir sıralama vardır?

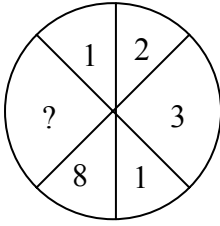
- a) 10, 10, 10
 b) 3, 3, 3
 c) 9, 13, 21
 d) 5, 9, 17
 e) 10, 22, 58

Lütfen sonraki sayfaya geçiniz.

27. Aşağıdaki şekillerden bir tanesi belli bir yönden diğerlerinden farklıdır. Farklı olanı bulunuz.











28.








Şekilde soru işareti yerine hangi sayı getirilmelidir?

- a) 6
- b) 27
- c) 32
- d) 64
- e) 108

29.

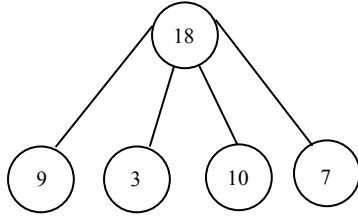
		
		
?		

Yandaki şekil matrisi belli bir kurala göre oluşturulmuştur. Buna göre, soru işaretli yere aşağıdakilerden hangisi getirilmelidir?

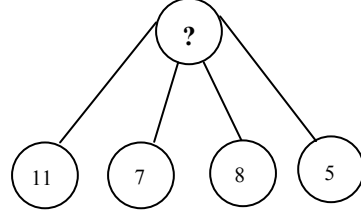
- a) 
- b) 
- c) 
- d) 
- e) 

Lütfen sonraki sayfaya geçiniz.

30.



Şekil 1

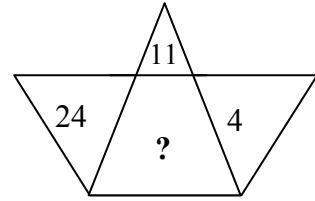
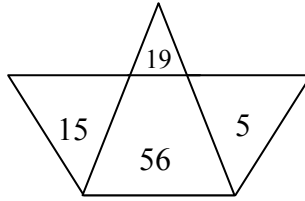
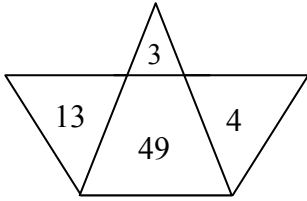


Şekil 2

Şekil – 1’de gösterilen sayılar arasında bir bağıntı vardır. Aynı bağıntı Şekil – 2’de de bulunduğu göre, soru işaretinin olduğu yere hangi sayı getirilmelidir?

- a) 12
- b) 15
- c) 18
- d) 20
- e) 22

31.



Yukarıdaki şekilde soru işaretinin yerine hangi sayı getirilmelidir?

- a) 39
- b) 72
- c) 85
- d) 63
- e) 107

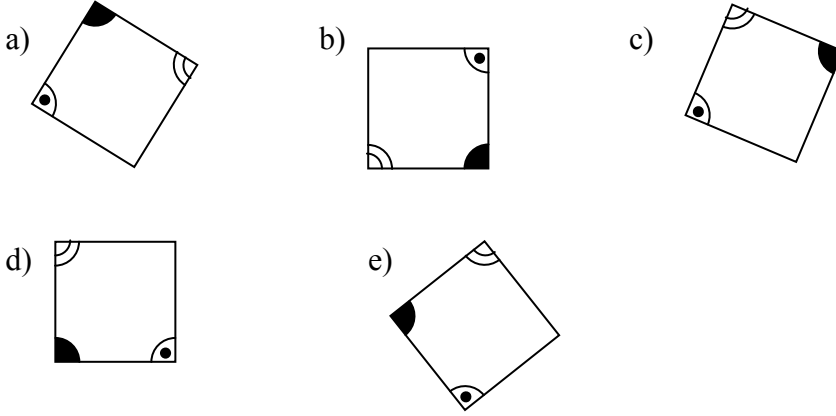
Lütfen sonraki sayfaya geçiniz.

32. Aşağıdaki dizinin elemanları bir kurala göre oluşturulmuştur. Bu dizide soru işaretli yere hangi sayı getirilmelidir?

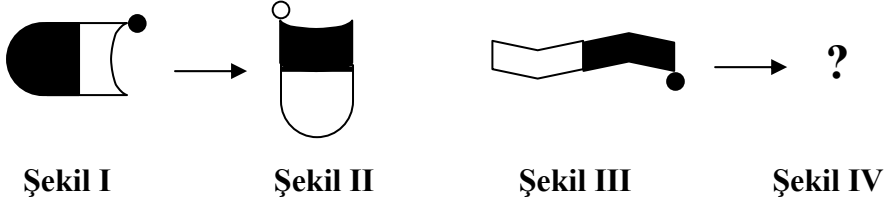
374826, 62473, 3426, ?

- a) 243 b) 68712 c) 473 d) 432 e) 68721

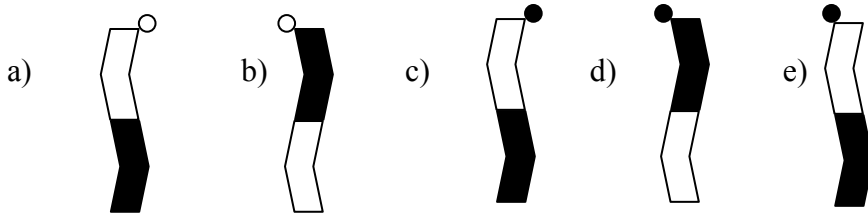
33. Aşağıda verilen şekillerden biri diğerlerinden farklıdır. Bu şekil hangisidir?



34.

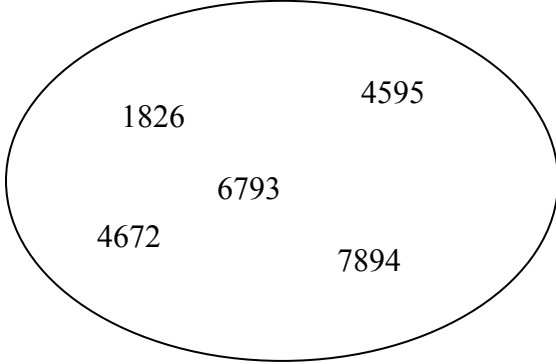


Şekil III ile aşağıdaki şekillerden hangisi ile, Şekil I ve Şekil II arasında kurulan ilişkinin aynısı kurulabilir?



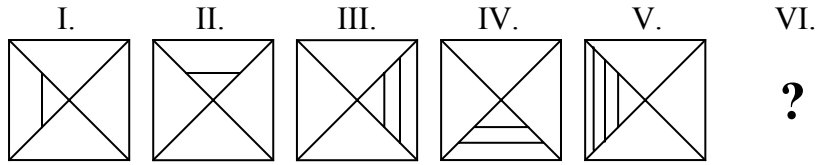
Lütfen sonraki sayfaya geçiniz.

35. Aşağıdaki sayılardan hangisi atılmalıdır?

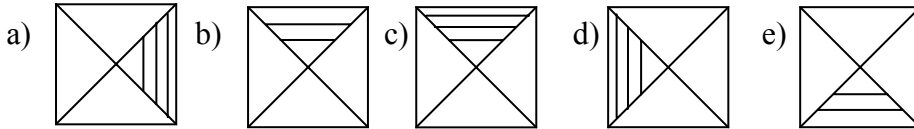


- a) 4672
- b) 4595
- c) 6793
- d) 7894
- e) 5964

36.



Yukarıdaki şekil dizisi bir kurala göre oluşturulmuştur. Buna göre, soru işareti yerine aşağıdaki seçeneklerden hangisi getirilmelidir?



Test bitti...

KAYNAKÇA

Kitaplar;

- 1 Akmut, Özdemir; Aktaş, Ramazan; Aykaç, Burhan; Doğanay, Mete; Durukan, Tülin; Müftüoğlu, Tamer; Yüksel, Öznur; Girişimciler İçin İşletme Yönetimi, Ankara, 2003
- 2 Aldemir, Ceyhan; Ataol, Alpay ve Budak, Gönül, Personel Yönetimi, İzmir, 2.Baskı., 1996
- 3 Artan, Sinan, Personel Yönetimi, İstanbul, 2.Baskı, 1989
- 4 Barutçugil İsmet, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, 2004
- 5 Bayraktaroğlu, S., İnsan Kaynakları Yönetimi, 1.Baskı, Sakarya, 2003
- 6 Beach, Dale S., Personnel: The Management of People at Work, 3rd Ed., New York, 1975
- 7 Bingöl Dursun, İnsan Kaynakları Yönetimi, 3.Baskı, İstanbul, 1997
- 8 Can Halil, Kavuncubaşı Şahin, İnsan Kaynakları Yönetimi, 5. Baskı, Ankara, 2005
- 9 Demirkan, Mahmut, İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş, Sakarya, 2000
- 10 Dereli, Toker ve Uzunçarşılı, Ülkü, İşletmelerde Personel Tedariki ve Seçimi, İstanbul, 1990
- 11 Erdoğan, İlhan., İşletmelerde Kişi Değerlemede Psikoteknik, (Psikoteknik), İstanbul, 1990,
- 12 Fındıkçı, İlhami, İnsan Kaynakları Yönetimi, 5.Baskı, İstanbul, 2003
- 13 Geylan, Ramazan, Personel Yönetimi, Eskişehir, 1992
- 14 Holley, William H. and Jennings, Kenneth M., Personnel Human Resources Management Contrubutions and Activities, Chicago, 2'nd, 1987
- 15 Kaynak Tuğray vd. İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, 2005

16 Küçükkaya, Gaye, İnsan Kaynakları Yönetiminde Personel Seçimi ve Bir Uygulama, İstanbul, 2006

17 Maitland, Iain, Personel Yönetimi, İstanbul, 1996

18 Paul M. Muchinsky, Psychology Applied to Work, 5.th Edition, 1997

19 Sabuncuoğlu, Zeyyat., Personel Yönetimi-Politika ve Yönetmelikler, 2. Baskı, Eskişehir, 1984

20 Simsek, Şerif, İşletme Bilimlerine Giriş, 11.Baskı, İstanbul, 2004

21 Yalçın, Selçuk, Personel Yönetimi, 4.Baskı, İstanbul, 1991

22 Uğur, Adem, İnsan Kaynakları Yönetimi, 1.Baskı, Sakarya, 2003

23 Werther, William B. and Davis Keith, Human Resources and Personnel Management, 4. Baskı, 1993

24 2001'e Doğru İnsan Kaynakları Araştırması, Sabah Yayıncılık, İstanbul, 1.Baskı,

İnternet Kaynakları;

25 Solmuş Tarık, "Personel Seçim Sürecinde Mülakat Tekniği". İş Güç Bakış – İş Yaşamı Dergisi. (t.y.). Cilt.5. Sayı.2. 1-2 [http://www.isguc.org/arc view.php?ex=139](http://www.isguc.org/arc_view.php?ex=139).(27 Aralık 2004)

Makale;

26 Türkiye'den Örneklerle E-İş Gerçeği, (2001 Mart). Capital Aylık Ekonomi Dergisi, s.91-92

ÖZGEÇMİŞ

24 Mart 1982 tarihi, İzmir ili Karşıyaka ilçesi doğumluyum. İlk, Orta ve Liseyi öğrenimimi Ankara ilinde tamamladıktan sonra, Marmara Üniversitesi, Sağlık Eğitim Fakültesi, Sağlık Eğitim Bölümüne kaydoldum. Bu bölümden 2004 yılında mezun olduktan sonra 2007 yılına kadar özel bir hastanede işe alım uzmanı olarak çalıştım. 2007–2008 yılları arasında askerlik görevimi tamamladıktan sonra 2008 yılını Nisan ayından itibaren daha önce görev aldığım özel hastanede iş analisti olarak görevimi sürdürüyorum.

Kaan İKİZ