

**TC
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

İŞE ALIM SÜRECİ VE BİR UYGULAMA

**Seçil GÖKTAŞ
06712014**

**TEZ DANIŞMANI
Prof. Dr. Ahmet SELAMOĞLU**

**İSTANBUL
2009**

**TC
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

İŞE ALIM SÜRECİ VE BİR UYGULAMA

**Seçil GÖKTAŞ
06712014**

**TEZ DANIŞMANI
Prof. Dr. Ahmet SELAMOĞLU**

**İSTANBUL
2009**

TC
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İŞE ALIM SÜRECİ VE BİR UYGULAMA

Seçil GÖKTAŞ
06712014

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih: 16.06.2009
Tezin Savunulduğu Tarih: 18.06.2009

Tez Oy birliği / Oy çokluğu ile başarılı bulunmuştur.

	Unvan	Adı Soyadı	İmza
Tez Danışmanı:	Prof Dr. Ahmet SELAMOĞLU		
Jüri Üyeleri:	Prof. Dr. Esin CAN MUTLU		
	Prof. Dr. Yonca DENİZ GÜROL		

İSTANBUL
Haziran, 2009

ÖZ

İŞE ALIM SÜRECİ VE BİR UYGULAMA Seçil GÖKTAŞ Mayıs, 2009

Günümüzde işletmelerin rekabet avantajı yakalayabilmesi için insan kaynağını doğru yönetmeleri gerekir. İnsan kaynağının yeri asla başka bir kaynakla doldurulamaz. İnsan, bir işletmenin faaliyet gösterebilmesi için gerekli olan herşeyi sağlar, organize eder, yönetir ve bu sebeple girdilerin hepsine hükmeder. Başarısız bir seçim süreci işletmedeki tüm işlerin aksamasına, kaynakların verimsiz kullanılmasına yani işletmenin başarısız olmasına neden olacaktır. İşletmelerin başarısı doğru personeli bulmak, seçmek ve işletme amaçları doğrultusunda yönlendirmekle gerçekleşir.

Bu çalışmada insan kaynakları yönetiminin en önemli fonksiyonu olan personel seçim sürecinden bahsedilmiştir. Personel ihtiyacının belirlenmesinden personelin işe yerleştirilmesine kadar tüm süreç adım adım incelenmiştir. İşe alım sürecinde kullanılacak yöntem adaylara sahip olduğu özellikleri gösterebilmeleri ve kendilerini en pratik şekilde ifade edebilmeleri için fırsat vermelidir. İşe alım sürecinde şirket yapısına ve pozisyonun gerektirdiği yetkinliklere sahip elemanın seçilmesi ancak her iki tarafın da birbirini tanımasını sağlayan yetkinlik bazlı mülakatla gerçekleşir. İşe alım sürecinin aşamalarına yer verildikten sonra günümüzde önemi anlaşılan yetkinlik bazlı mülakatın işe alımda şirketlere sağladığı yararlar da değinilmiştir. Veriler lojistik sektöründe faaliyet gösteren uluslararası iki firmadan yapılandırılmış mülakat yöntemi ile temin edilmiştir. Firmalarla yapılan görüşmede firmalarla ilgili genel bilgiler alındıktan sonra işe alım sürecinin aşamaları hakkında bilgi alınmıştır. Bu iki şirket tarafından mülakat olarak yetkinlik bazlı mülakatın uygulandığı ve bu yöntem ile çalışanların performansının ve memnuniyetinin arttığı bu sebeple personel devir oranının düştüğü tespit edilmiştir. Personel devir oranının düşmesi, personel seçim maliyetlerinin azalmasını sağladığı için yetkinlik bazlı mülakatın firmalar tarafından tercih edilmesini bir diğer nedenidir.

Anahtar Kelimeler: İşe Alım Süreci, Personel Seçimi

ABSTRACT

RECRUITMENT PROCESS AND AN APPLICATION

Seçil GÖKTAŞ

May, 2009

Today, businesses are required to properly manage their human resources in order to obtain competitive advantage. Human resources can never be replaced by another element. Human being provides everything necessary for operation of a business; organizes, manages and therefore controls all of the inputs. An unsuccessful selection process leads to disruption of all operations, inefficient resource utilization, in other words failure of the business. Success of companies depends on finding and selecting the right personnel as well as directing them in line with the goals of the business. In this study, the most important function of human resource management - personnel recruitment process – is discussed. Whole process ranging from determination of personnel needs to employment of individuals is analyzed step by step. Method to be applied in recruitment process should allow candidates to demonstrate their skills and talent, and to express themselves in the most practical manner possible. Candidates who are equipped with competencies required by the vacant positions and who fit to the structure of the hiring company are selected only through competency based interviews, during which candidates and the hiring companies get acquainted with each other.

In this study, stages of the recruitment process are explained and then the advantages which the companies benefit during recruitment process from the competency based interviews, significance of which has been recognized at the present day, are mentioned. The data is received from two international companies operating in logistics sector by way of structured interview method. General information about the companies and the details of the stages of the recruitment process are obtained during the interviews held with the said companies. We have concluded that the competency based interview method is used by the aforesaid companies during recruitment process and that the method leads to performance enhancement and increased job satisfaction and therefore decrease turn over rate among employees. Another reason that companies prefer competency based interviews is because the decrease in the turn over rate means reduction in personnel selection costs.

Key Words: Recruitment Process, Personnel Selection

ÖNSÖZ

Sadece bu tezde değil hayatımın her aşamasında bana destek olan annem Gülten GÖKTAŞ'a, babam Hayrettin GÖKTAŞ'a , ablalarım Mine GÖKTAŞ ÇEVİK'e ve Çiğdem GÖKTAŞ GÜMÜŞ'e,

Tez çalışmamda bana destek olan hocam Prof.Dr. Ahmet SELAMOĞLU'na,

Yüksek lisans dönemi boyunca anlayışı için Noemi ULMAN ERGUN'a, Zeren SARİBEKİR'e ve tüm çalışma arkadaşlarıma, destekleri için departman arkadaşım olan Cihan ÇERÇİ'ye, Sarten Ambalaj Sanayi ve Ticaret A.Ş.'ye,

Uygulama yaptığım firmalar konusunda yardımcı olan arkadaşım Çağlar ÇATAK'a,

Her konuda herşey için destek olan Emre ŞENEREN'e,

Sonsuz teşekkürlerimi sunarım...

İstanbul; Haziran, 2009

Seçil GÖKTAŞ

İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

TEZ ONAY SAYFASI

ÖZ.....	iii
ABSTRACT.....	iv
ÖNSÖZ.....	v
İÇİNDEKİLER.....	vi
TABLolar LİSTESİ.....	x
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xi

1. GİRİŞ..... 1

2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TANIMI VE İŞE ALIM SÜRECİNİN TANIMI, ÖNEMİ VE AMACI.....2

2.1. İnsan Kaynakları Yönetimi.....	2
2.1.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı ve Amaçları.....	3
2.1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihsel Gelişimi.....	5
2.2. İşe Alım Sürecinin Tanımı, Amacı ve Önemi.....	8
2.2.1. İşe Alım Sürecinin Tanımı.....	8
2.2.2. İşe Alım Sürecinin Amacı.....	8
2.2.3. İşe Alım Sürecinin Önemi.....	9

3. PERSONEL İHTİYACININ SAPTANMASI VE TEMİNİ..... 11

3.1. Personel İhtiyacını Saptayan İnsan Kaynakları Planları.....	11
3.2. İnsan Kaynakları İhtiyacının Belirlenmesi Süreci.....	15
3.2.1. İnsan Kaynağı İhtiyacını Etkileyen Faktörler.....	15
3.2.1.1. İç Faktörler.....	16
3.2.1.2. Dış Faktörler.....	18
3.2.2. İş Analizleri.....	21
3.2.3. İş Tanımları.....	34
3.2.4. İş Gereklilikleri.....	43
3.2.5. İşgücü İhtiyacının Belirlenmesi.....	47
3.2.5.1. İş Yüğü Analizi.....	48
3.2.5.2. İşgücü Analizi.....	48
3.2.6. Personel Envanterinin Yapılması.....	50
3.2.7. Organizasyon Şemasının ve Kitabının Oluşturulması.....	52
3.2.8. Personel İhtiyacını Saptayan İnsan Kaynakları Planının Hazırlanması.....	54
3.2.9. Personel Planlamasının Bireyler İçin Önemi.....	56
3.3. Personel Temini.....	57
3.3.1. İç Kaynaklar.....	61
3.3.2. İç Kaynaklardan Yararlanmanın Olumlu Yönleri.....	64

3.3.3. İç Kaynaklardan Yararlanmanın Sakıncaları.....	66
3.3.4. Dış Kaynaklardan Yararlanma.....	67
3.3.5. Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Olumlu Yönleri.....	73
3.3.6. Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Sakıncaları.....	75
4. PERSONEL SEÇİM SÜRECİ VE YETKİNLİK KAVRAMI.....	76
4.1. İşe Alım Sürecinin Zaman Açısından Değerlendirilmesi.....	76
4.2. Personel Seçim Sürecini Etkileyen Faktörler.....	81
4.3. Personel Seçim Sürecinin Aşamaları.....	82
4.3.1. İşgören İhtiyacının Duyurulması.....	86
4.3.2. Duyuruda Dikkat Edilecek Noktalar.....	86
4.3.3. Duyurunun Yer Alacağı Aracın Belirlenmesi.....	87
4.3.4. Başvuru Formu Doldurtma.....	88
4.3.5. Başvuruların Kabul Edilmesi ve Ön Eleme.....	92
4.3.6. Psikoteknik Test Uygulamaları.....	93
4.3.6.1. Psikoteknik Testlerin Kullanımında Dikkat Edilmesi Gereken Noktalar.....	95
4.3.6.2. Testlerin Uygulanmasında Uyulması Gereken İlkeler.....	96
4.3.6.3. Test Çeşitleri.....	98
4.3.6.3.1. Zeka Testleri.....	98
4.3.6.3.2. Yetenek Testleri.....	99
4.3.6.3.3. Kişilik Testleri.....	100
4.3.6.3.4. İlgi Testleri.....	101
4.3.6.3.5. Başarı Testleri.....	102
4.3.7. Görüşme(Mülakat).....	103
4.3.7.1. Görüşme Türleri.....	104
4.3.7.1.1. Hazırlık Durumuna Göre.....	104
4.3.7.1.2. Görüşülen Sayısına Göre.....	108
4.3.7.1.3. Görüşmenin İşleyişine Göre.....	109
4.3.7.1.4. Görüşmenin İçeriğine Göre.....	110
4.3.7.2. Görüşme Sürecinin Evreleri.....	112
4.3.7.2.1. Hazırlık.....	113
4.3.7.2.2. Görüşmeyi Yapacak Kişi-Kişilerin Belirlenmesi.....	118
4.3.7.2.3. Görüşmenin İçeriği.....	119
4.3.7.2.4. Görüşmenin Sona Ermesi.....	121
4.3.7.2.5. Değerlendirme.....	121
4.3.7.2.6. Görüşme Hataları.....	122
4.3.8. Referans Araştırması.....	124
4.3.9. Seçim Kararının Verilmesi ve Son Görüşme.....	125
4.3.10. Sağlık Kontrolü ve Fiziksel Kontrol.....	128
4.3.11. Görüşülen Diğer Adayların Bilgilendirilmesi.....	129
4.3.12. İşe Yerleştirme.....	129
4.3.13. İşe Alıştırma(Oryantasyon) Eğitimi.....	130
4.4. Yetkinlik.....	131
4.5. İşletmelerde Kullanılan Yetkilik Türleri.....	135
4.5.1. Temel Yetkinlikler.....	135
4.5.2. Fonksiyonel Yetkinlikler.....	136
4.5.3. Liderlik ve Yönetmelik Yetkinlikler.....	136
4.6. Yetkinliklerin Özellikleri.....	136

4.7. Yetkinliklerin İşletmeye ve Çalışanlara Sağladığı Faydalar.....	137
4.8. Yetkinliklerin Belirlenmesi.....	138
4.9. Yetkinliklerin Belirlenmesinde Kullanılan Yöntemler.....	140
4.9.1. Sistematiik Gözlem.....	140
4.9.2. Görüşme.....	141
4.9.3. Atölye Çalışması.....	141
4.9.4. Kritik Vaka Tekniğı.....	141
4.10. Yetkinlik Envanteri.....	142
4.11. Yetkinlik Modeli.....	142
4.12. Yetkinlikler ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi.....	145
4.13. Yetkinliğe Dayalı Seçme ve Yerleştirme.....	146
4.14. Yetkinliğe Dayalı İşe Alımda İlan.....	148
4.15. Yetkinliğe Dayalı İşe Alımda Başvuru Formu.....	149
4.16. Yetkinliğe Dayalı Test.....	149
4.17. Yetkinliğe Dayalı Mülakat.....	149
4.18. Yetkinliğe Bazlı Mülakatın Geleneksel Mülakat ile Karşılaştırılması.....	151
4.19. Yetkinlik Bazlı Mülakatın Faydaları.....	152

5. ULUSLARARASI TAŞIMACILIK SEKTÖRÜNDEN FAALİYET GÖSTEREN FİRMALARLA İLGİLİ İŞE ALIM SÜRECİ VE SEÇİM SÜRECİNDE KULLANDIKLARI YETKİNLİK BAZLI MÜLAKAT ÜZERİNE BİR UYGULAMA.....154

5.1. Araştırmanın Amacı.....	154
5.2. Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtları.....	154
5.3. Araştırmanın Yöntemi.....	155
5.4. Uluslararası Taşımacılık Sektöründeki I.Firma Hakkında Genel Bilgiler.....	155
5.4.1. İnsan Kaynakları Politikası.....	156
5.4.2. İnsan Kaynaklarının Genel Süreçlerinin İşleyişi.....	156
5.4.3. İnsan Kaynaklarında Çalışanların Dağılımı.....	159
5.4.4. Çalışanların Dağılımı.....	159
5.4.5. İşe Alım Sürecinin Aşamaları.....	159
5.4.6. Personel Alımı Yapılırken Bölüm Bazında Önem Kazanan Etkinlikler.....	161
5.4.7. Yetkinlik Bazlı Mülakatın Sağladığı Faydalar.....	162
5.5. Uluslararası Taşımacılık Sektöründeki II.Firma Hakkında Genel Bilgiler.....	163
5.5.1. İnsan Kaynakları Politikaları.....	166
5.5.2. İnsan Kaynaklarının Genel Süreçlerinin İşleyişi.....	166
5.5.3. İnsan Kaynaklarında Çalışanların Dağılımı.....	170
5.5.4. Çalışanların Dağılımı.....	170
5.5.5. İşe Alım Sürecinin Aşamaları.....	170
5.5.6. Personel Alımı Yapılırken Bölüm Bazında Önem Kazanan Yetkinlikler.....	171
5.5.7. Yetkinlik Bazlı Mülakatın Sağladığı Faydalar.....	171

6. SONUÇ..... 173

KAYNAKÇA.....	176
EKLER.....	179
Ek 1. Organizasyon El Kitabı.....	179
Ek 2. Yetkinliklerin Tanımı.....	181
Ek 3. Personel Seçme ve Yerleştirme Prosedürü.....	182
Ek 4. Personel İstek Formu.....	186
Ek 5. İş Başvuru Formu.....	188
Ek 6. İş Görüşmesi Formu.....	192
Ek 7. Referans Kontrol Formu.....	195
Ek 8. İş Teklifi Mektubu.....	196
Ek 9. Zimmet Formu.....	197
Ek 10. Deneme Süresi Değerlendirme Formu.....	198
Ek 11. Görüşme Sırasında Sorulan Sorular.....	203
ÖZGEÇMİŞ.....	204

TABLÖLAR LİSTESİ

	Sayfa No.
Tablo 1: İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları ile Faaliyetlerinin İlişkisi.....	5
Tablo 2: İnsan Kaynakları Yönetimi ve Personel Yönetimi Arasındaki Farklar.....	7
Tablo 3: Milli Eğitim Bakanlığı Orta Öğretim Kurumu (Genel Lise) Müdürlüğü Görev Tanımı Örneği.....	38
Tablo 4: Temin ve Seçim Sürecinin Değerlendirilmesinde Kullanılan Ölçümler.....	59
Tablo 5: Testlerin Kullanım Alanları.....	94
Tablo 6: Görüşme Sorularının Konu Başlıkları.....	114
Tablo 7: Yetkinlik Örneği.....	134
Tablo 8: STAR Tekniğine Örnek.....	151

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa No.
Şekil 1:	Bir İnsan Kaynakları Planlaması Sistemi.....12
Şekil 2:	İnsan Kaynakları Planlaması Faaliyetleri ve Birbiriyle İlişkileri....16
Şekil 3:	İş Yerinde Gözlem Kontrol Listesi..... 25
Şekil 4:	Çalışma Jurnalı.....28
Şekil 5:	İş Analiz Formu Örneği..... 31
Şekil 6:	İş Analizi, İş Tanımları ve İş Gereklerinin Kullanım Alanları..... 33
Şekil 7:	Beceri Envanteri Formu..... 52
Şekil 8:	İnsan Kaynakları Yönetiminde Personel Temin ve Seçim İşlemlerinin Yeri.....58
Şekil 9 :	Personel Seçim Sistemindeki Aşamalar.....84
Şekil 10:	İş İstek Belgesi..... 89
Şekil 11:	Kalıplı Görüşme Örneği.....106
Şekil 12:	Görüşme Değerleme Kartı..... 120
Şekil 13:	İş Teklifini Teyit Eden Bir Mektup.....127
Şekil 14:	Yetkinliklerin Belirlenmesi.....140
Şekil 15:	Yetkinlik Modeli Oluşturma Süreci.....143
Şekil 16:	Yetkinliklerin İnsan Kaynakları Fonksiyonlarıyla İlişki..... 146

1. GİRİŞ

İş yaşamında başarılı olmak ve rekabet avantajı yaratmak isteyen işletmeler; çalışanlarından daha yüksek performans göstermelerini istemektedirler. Bu da ancak doğru bir personel seçim süreci ile gerçekleşir.

İşe alım sürecinde yapılan hatalar, yanlış kişilerin göreve getirilmelerine neden olabilmekte ve yanlış personel seçimi sonucu yapılan işten çıkarmalar; özellikle mülâkatları yürüten yöneticiler için zaman kaybının yanı sıra, danışmanlık şirketi komisyonları gibi masrafların boşa gitmesine neden olmaktadır. Personel devrinin çok olması işletmeler açısından maddi manevi büyük kayıplara sebep olmaktadır. Bu istenmeyen bir durum olup, daha bilinçli yürütülen mülâkatlar ile önlenabilir. Yetkinlik bazlı mülakat sayesinde işe alınacak personelin sahip olduğu niteliklerin en hızlı ve kolay şekilde analiz edilebilmesi mümkün olur.

Çalışmanın ikinci bölümünde insan kaynakları yönetiminin tanımı ve amacına aynı zamanda işe alım sürecinin tanımı, amacı ve önemi değinilmiştir.

Üçüncü bölümde personel ihtiyacının saptanması ve temine, ihtiyaç duyulacak personelin hangi kaynaklardan karşılanabileceğine yer verilmiştir.

Çalışmanın dördüncü bölümünde ise, personel seçim sürecinin aşamaları ve bu aşamalardan mülakata değinilmiştir. Ayrıca günümüzde önem kazanan mülakat yöntemlerinden yetkinlik bazlı mülakat anlatılmıştır.

Çalışmamızın son bölümünde uygulamda işe alımın nasıl yapıldığını ve mülakat yöntemi olarak yetkinlik bazlı mülâkat kullanıldığında nasıl farklılık gösterdiğini, ne gibi faydalar sağladığını görmek için uluslararası taşımacılık sektöründe faaliyet gösteren iki firmayla görüşme yapılmıştır.

2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TANIMI VE İŞE ALIM SÜRECİNİN TANIMI, ÖNEMİ VE AMACI

2.1. İnsan Kaynakları Yönetimi

Bir işletmede genellikle 5M denilen girdilerden söz edilir ve bunlar arasında insan girdisinin öneminin diğerleri arasında çok farklı bir konuma ve değere sahip olduğu bilinir. Bu girdiler arasında yer alan insan kaynağının yeri bir başka kaynakla asla doldurulamaz. Çünkü insan diğer tüm kaynakları sağlar, planlar, organize eder, yönetir, çalışır ve böylelikle girdilerin tümüne hükmeder Bir an için insan gücünün firmadan çıkarıldığı varsayılırsa, geriye sadece taş, toprak ve demir yığını kalacaktır. O taş ve demire can veren, kan veren, işletmeyi kuran, işleten, yöneten, mal ve hizmet üreten ve nihayet o mal ve hizmeti tüketen yine insandır¹.

GİRDİLER (5M)

Machine (Makine)

Money (Kapital)

Material (Malzeme)

Management (Yönetim)

Man (İnsan)

ÇIKTILAR

Mal ve Hizmet

Bireysel Tatmin

Örgütsel Tatmin

Toplumsal Tatmin

Bilgi

İşletmelerin bugünün rekabetçi ortamında başarılı olabilmeleri, gelecekle ilgili tahminlerde başarılı olmalarına bağlıdır. İsabetli tahmin yapabilmek, gelecekteki değişimleri yakalayabilecek planlama ve stratejilerin geliştirilmesi için, işletmelerin gerekli bilgilere en hızlı ve sağlıklı şekilde ulaşabilmeleri gerekmektedir. Bu bilgileri değerlendirilecek ve karar verecek kişilerin de gerekli eğitimi almış olmaları gerekir. Dolayısıyla teknik alt yapı ile beraber insan kaynaklarının da belli niteliklere sahip olması gerekmektedir². Günümüzün en değerli rekabet unsuru olan insan, sahip olduğu bilgi ile çalıştığı işletmeye katkı sağlayacak ve bu işletmenin rakipleriyle arasındaki mesafeyi açmasına yardımcı olacaktır.

¹ Didem Kalafat, “İnsan Kaynakları Yönetiminde İşe Alma ve Yerleştirme ve Uygulaması” (Yüksek Lisan Tezi, YTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006), 5.

² Serkan Bayraktaroğlu, “Bilgi Toplumunda İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Yüzü”, http://www.sosyalsiyaset.com/documents/bilgi_toplumunda.htm [02.03.2009].

2.1.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı ve Amaçları

İnsan kaynakları, 5M olarak belirlenen girdilerden biri ve hepsinin üstünde en değerli kaynak olarak tanımlanabilir. İnsan kaynakları yönetiminin şu şekilde tanımlarına rastlanmaktadır;

- İnsan kaynakları yönetimi hiç alışık olmadığımız ve tamamen yeni yaklaşımlardan, ilkelerden çok, kurumdaki tüm çalışanlar arasındaki ilişkilerin nasıl gerçekleştiğini anlamaya ve bunların nasıl olması gerektiğini belirlemeye çalışan, işgören yönetimini ele alan stratejik bir yaklaşımdır³.

- Geniş anlamda insan kaynakları işlevi, işletmede görev alan işgörenlerin verimli ve uyumlu bir biçimde çalışmasını sağlayan, işletmenin amaçlarına varmasını kolaylaştıran faaliyet uğraşlarının tümüdür. Daha açık bir deyişle, insangücü kaynağının işletme amaçlarına en uygun, en verimli şekilde kullanılmasını ve geliştirilmesini içeren tüm yöntem ve teknikler insan kaynaklarının işlevleri olarak tanımlanabilir⁴.

- İnsan kaynakları yönetimi, işletmelerde çalışan insanların mutluluğunu arttırarak ve onu geliştirerek, işletmenin amacı ile çalışanların amaçları arasındaki farkı azaltarak, hatta aynılaştırarak işletmenin verimliliğini ve etkinliğini en üst düzeye çıkartmayı amaçlayan bir yönetim sistemidir⁵.

- İnsan kaynakları yönetimi, örgütlerde kayıt tutma, eğitim, gelişim, motivasyon ve işgücünün sağlanmasında oluşan bir fonksiyondur⁶.

İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) iki temel felsefe üzerine kuruludur:

1- Firmanın hedefi doğrultusunda insan gücünün verimli kullanılması.

³ İlhami Fındıkcı, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 5.bs. (İstanbul: Alfa Yayınları Yönetim Dizisi, 2003), 14.

⁴ Ömer Faruk Akyüz, **Değişim Rüzgarında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması**, 1. bs. (İstanbul: Sistem Yayıncılık Ve Matbaa San. Tic. A.Ş., 2001), 51.

⁵ Gaye Küçükkaya, "İnsan Kaynakları Yönetiminde Personel Seçimi ve Bir Uygulama" (Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006), 8.

⁶ David De Cenzo, Stephen Robbins, **Human Resource Managment**, 5. bs. (New York: John Wiley and Sons Inc., 1996), 8.

2- Eleman gereksinmelerinin karşılanması ve gelişimlerinin sağlanması.

Bu yaklaşım açısından bakıldığında, insan kaynakları; bir yandan insanın firmada yüksek performansla çalışmasını, öte yandan çalışanların yaşam kalitesinin yükselmesini amaçlar. Bu anlayış, insanı üretim sürecinin bir parçası olarak tanımlanan klasik görüşten ayırmakta, tersine mutlu ve tatmin olmuş bir insanın ancak verimli olabileceği görüşünü benimsemektedir. Buradan çıkan sonuç, insan kaynaklarının işgücü verimliliğini arttırmak ve kişinin işinden tatmin olmasını sağlamak gibi bir denge noktasında yeni yerini bulduğu söylenebilir⁷. Genel anlamda, insan kaynakları yönetimi, yönetici ya da operasyonel basamaklarda çalışan personelin organizasyona alınması, yerleştirilmesi, yetiştirilmesi ve etkinliğin sürekli artırılması için tüm destek faaliyetlerin devreye sokulmasını amaçlar⁸. Diğer amaçlar; personele hem teknik hem de yönetsel bilgiler vererek eğitilmeleri ve geliştirilmelerine yardımcı olmak, personelin maddi ve manevi ihtiyaçlarını karşılayarak işletmeye bağlılık ve sadakatlerini artırıcı önlemler almaktır⁹.

İnsan kaynakları yönetiminin amaçlarını şu başlıklar altında toplanmaktadır:

- *Toplumsal Amaç:* Toplumun ihtiyaçlarını da göz önünde bulundurarak ahlaki ve sosyal sorumluluk bilincine sahip olmak amaçlanmaktadır.
- *Örgütsel Amaç:* Örgüte katkıda bulunmak için insan kaynaklarının varlığına ihtiyaç vardır. İnsan kaynakları yönetimi biriminin örgütsel amacı gerçekleştirmeye yardımcı olduğunu söylemek doğru olur.
- *İşlevsel Amaç:* Örgütün ihtiyaçlarına paralel olarak insan kaynakları yönetimi biriminin katkısını sürdürmek olduğunu ifade etmektedir.
- *Kişisel Amaç:* Çalışanlara yardım etmek, kişisel amaçlarına ulaşmaları için destek olmak, motivasyonlarını sağlamak için gerekeni yapmak.

⁷ Kalafat, **age**, 6.

⁸ **age**, 7

⁹ Erol Eren, **Yönetim ve Organizasyon**, 6. bs. (İstanbul: Beta Yayınları, 2003), 380.

Tablo 1: İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları ile Faaliyetlerinin İlişkisi

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN AMAÇLARI	DESTEKLEDİĞİ FAALİYETLER
TOPLUMSAL AMAÇ	1. Yasal uyum 2. Sosyal Ödemeler 3. Sendika-Yönetim İlişkileri
ÖRGÜTSEL AMAÇ	1. İnsan Kaynakları Planlaması 2. İş İlişkileri 3. Seçim 4. Eğitim ve Geliştirme 5. Değerleme 6. Yerleştirme
İŞLEVSEL AMAÇ	1. Değerleme 2. Yerleştirme
KİŞİSEL AMAÇ	1. Eğitim ve Geliştirme 2. Değerleme 3. Yerleştirme 4. Ücretlendirme

Dursun Bingöl, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 5. bs. (İstanbul: Beta Basımevi, 2003), 20.

2.1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihsel Gelişimi

Personel yönetimi sanayi devrimi ile birlikte üretimin topraktan makinaya yöneltilmesi ve yaşanan değişimler sonucunda ortaya çıkan gereksinimlerin bir ürünü olarak doğmuştur. Sanayi devriminin ilk yıllarında fabrika işçileri kendilerine sağlanan tüm koşulları kabul etmek zorundaydılar. Bu dönemde işçilerin gelir elde etme gereksinmesi ve başka bir iş bulamama endişesi nedeniyle işlerini terk etmeleri mümkün değildi. Ayrıca onları koruyacak yasanın bulunmaması nedeniyle başka bir iş bulsalar bile koşulların daha iyi olmayacağını biliyorlardı¹⁰.

18. Yüzyılda sanayi devrimi sonucu çalışma hayatındaki gelişme ile personel yönetiminin bu alana geçişinde, 19. yüzyılda gelişen bilimsel yönetim anlayışının da rol oynadığı görülmektedir. Frederick Winslow Taylor'un öncülüğünde gelişen bu akım, üretim sürecindeki çalışanların daha verimli olmalarına yönelik yeni ilke ve teknikleri kapsayan bilimsel yönetimi ortaya koymuştur. Taylor, her iş için gerekli hareketleri ve zamanı bilimsel bir yöntemle tanımlamıştır. Taylor'dan önce işe alma, eğitim ve işe son verme faaliyetleri en yakın amirin elindeyken, ilk kez Taylor rutin personel faaliyetlerinin yürütülmesi için personel dairesinin kurulmasını önermiştir. Taylor, organizasyon içinde çalışan her ferdin uzmanlaşmış yeteneklerinden

¹⁰ Leman Bilgin ve diğ., **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1. bs. (Eskişehir: TC Anadolu Üniversitesi Yayın No: 1561, Web Ofset, 2004), 4-5, <http://books.google.com.tr> [26.02.2009].

yararlanılması gerektiğini savunmuştur. Özellikle 1930'lardan sonra insan ilişkilerine gereken önem verilmeye başlanmıştır. İnsan ilişkileri hareketinin başlangıcı, 1930'lu yıllarda Hawthorne araştırmaları olarak kabul edilse bile, insan unsurunun, bilimsel yönetim, çalışma refahının geliştirilmesi ve endüstriyel psikoloji konularında personel yönetimi açısından değerlendirildiğinin bilinmesi gereklidir¹¹.

1970 öncesinde özellikle 1946-1960 arasında ağırlıklı olarak ücret ve maaş yönetimi, kar yönetimi ve eğitim konuları üzerinde yoğunlaşan işletme yönetimleri 1970 sonrasında insan kaynakları yönetimine ve buna bağlı olarak, insan kaynaklarının verimliliğini arttırmak, çalışma hayatının kalitesini yükseltmek, demografik, teknolojik ve kültürel yeni oluşumlara uyum sağlamak gibi konulara ağırlık vermeye başlamışlardır.¹²

İnsan Kaynakları yönetiminin gerçek anlamda öneminin 1980'li yıllardan itibaren arttığı görülmektedir. Nitekim, başta ABD olmak üzere gelişmiş olan batı ülkelerinin ekonomik yapılarının bozulmaya başlaması, uluslararası rekabetin artması, endüstriyel verimliliğin azalması, teknolojik gelişmelerin getirdiği çalışma koşullarındaki değişiklikler, özel sektörlerde sendikal örgütlenmenin gün geçtikçe zayıflaması, sendikaların 1980 öncesi kavgacı politikaları yerine işverenle uzlaşmacı ve diyalogdan yana bir politika izlemelerinin işçi-işveren ilişkilerinde yeni bir anlayışın önem kazanmasına neden olması, özellikle gelişmiş ülkeler arasındaki rekabet yarısında Japonya gibi yeni endüstri toplumlarının geleneksel endüstrilerin önüne geçmesi gibi sebepler ilgiyi insan kaynakları alanına doğru yöneltmiş ve gerçek anlamda insan kaynakları yönetiminin gelişiminde önemli katkıları olmuştur¹³.

¹¹ Küçükkaya, **age**, 10.

¹² Oya Seymen, "İnsan Kaynakları Yönetiminde İşgören Performansının Değerlendirilmesi Sürecinin Konaklama İşletmeleri Açısından İncelenmesi ve Bir Model Önerisi"(Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1995), 6.

¹³ Ali Rıza Büyükkuslu, **Globalizasyon Boyutunda İnsan Kaynakları Yönetimi**, (İstanbul: Der Yayınları, 1998), 86.

Tablo 2: İnsan Kaynakları Yönetimi ve Personel Yönetimi Arasındaki Farklar

Konular	Personel Yönetimi	İnsan Kaynakları Yönetimi
Çalışanlarla İlişkiler	Muhalefetçi	Geliştirici ve İşbirliği içinde
Oryantasyon	Zaman zaman tepkisel	İş odaklı
Organizasyon	Ayrı bir fonksiyon	Birleşik bir fonksiyon
Müşteri	Yönetim	Yönetim ve çalışanlar
Değerler	Emir-eşlik uyumu	Müşteri ve problem odaklı
Uzmanların Rolü	Düzenleyici ve kayıt tutucu	Problemleri anlayıp uygun çözüm üreten
Genel Çıktı	Bölümsel düşünce ve hareket	Farklı düzeydeki insan kaynaklarını işletmenin gereksinimleriyle birleştirme

Serpil Aytaç, “İnsan Kaynakları Yönetimi'nde Kariyer Anlayışı ve Bir Uygulama”, Yayınlanmamış Doçentlik Tezi, 1996, 11.

Yukarıdaki tabloda da görüldüğü gibi, insan kaynakları yönetimi, personel yönetimi anlayışına birtakım yenilikler getirmiştir. İnsan kaynakları yönetimi sürecinde, çalışanlarla ilişkileri geliştirici ve işbirliğine dayalı, problem çözümünde işgörenlerin katılımına başvuran, değerlerde çalışanlara ve müşteriye odaklanan bir anlayış ortaya çıkmıştır. Bu dönüşümle birlikte, klasik personel yönetim anlayışının yerini, modern bir yönetim yaklaşımı almıştır. Personel yönetimi süreci işletmenin teknik eylemleri üzerine oturtulduğundan, işletme çalışanları kontrol edilmesi ve yönetilmesi gereken herhangi bir sermaye olarak görülmüştür. Bütün bu boyutlarıyla insan kaynakları yönetimi, klasik personel yönetiminin işe, insana ve yönetime bakış açısını önemli ölçüde değiştirmiştir. Çalışanlar hakkında kayıt tutma faaliyeti olarak görülüp personelin ücreti, yan ödemeleri, sigorta işleri, izinleri, raporlu olduğu gün sayısı, işe devamsızlık ve geç kalma gibi konularda kayıt tutmadan öteye gitmeyen personel yönetimi, yerini işgücünün yapısal değişimine hizmet verebilecek, insanı merkeze alan insan kaynakları yönetimine bırakmıştır¹⁴

Eğer stratejik insan kaynakları planlaması sonucunda, organizasyonun insan kaynakları ihtiyaçları karşılanmış, doğru işe doğru nitelikte insan yerleştirilmiş ve şirket çalışanları organizasyonun vizyonunu benimsemiş ve misyonu doğrultusunda

¹⁴ İsmet Mucuk, **Modern İşletmecilik**, 15. bs. (İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2005), 317.

hareket ederek işletmenin gelişimine katkıda bulunuyorlarsa, bu stratejik planlama faaliyeti amacına ulaşmış demektir¹⁵.

Stratejik insan kaynakları kavramına rekabetçi avantaj kazanmanın bir yolu olarak bakılırsa örgüt performansı için seçilen insan kaynakları stratejilerinin hayata geçirilmesi kesinlikle temel bir faktördür¹⁶.

2.2. İşe Alım Sürecinin Tanımı, Amacı ve Önemi

2.2.1. İşe Alım Sürecinin Tanımı:

Eleman seçim süreci; tutum, beceri, yetenek ve ilgileri organizasyonun ihtiyaçlarına en uygun olan adayın, sistemli değerlendirmelerden geçirilerek belirlenmesidir. Seçilen adayları yerleştirme süreci ise, işin gereklerini ve organizasyon ihtiyaçlarını karşılayabilen niteliklere sahip adayların, ihtiyaç duyulan kadrolarda işe alınma sürecidir¹⁷.

2.2.2. İşe Alım Sürecinin Amacı:

Personel seçim işlevinin amacı, işe alınacak personel ile doldurulacak pozisyon arasındaki en iyi ilişkiyi kurmak ve bu amaçla başvuran adaylar arasından bu pozisyona en uygun adayın seçilmesini sağlamaktır.

Bireyler farklı yapıya, düşünceye, davranışlara, merak ve yeteneklere sahiptirler. Buna karşılık, işletmede yapılan işler arasında da farklılıklar bulunmaktadır. Sorun, bu işlerle farklı yapıya sahip bireyler arasında bir uyumun sağlanmasıdır. Bunun sağlanabilmesi de ilk başta işgörenin işletmeye alımı sırasında başlamaktadır. Gerçekte, işgören bulma ve seçme, işletme faaliyetlerinin etkin bir biçimde yürütülmesinin ve insan kaynakları yönetimi işlevlerinin yerine getirilmesinin ön koşulu olmaktadır. Personel seçimindeki başarılı veya isabetli karar verme, diğer

¹⁵ Aysun Şahan, <http://www.ikademi.com/stratejik-insan-kaynaklari-yonetimi/1494-insan-kaynaklarinda-stratejik-planlama.html> [08.03.2009].

¹⁶ Tamer Keçecioğlu, http://eab.ege.edu.tr/pdf/9_1/C9-S1-M10.pdf [08.03.2009].

¹⁷ Ahu DİNLER, “Personel Seçiminde Değerlendirici Kişiliğinin Aday Kişiliği İle Benzerliğinin Seçim ve Değerlendirmeye Olan Etkisi” (Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006), 4.

işlevlerin yerine getirilmesindeki başarıyı etkileyici bir role sahiptir. Bu konuda yapılacak hataların sonradan düzeltilmesi oldukça güçtür. Bazı hataların soyutlanması mümkün olsa bile, bu büyük para ve zaman kaybına yol açmaktadır. Bu nedenle, işe yeni alınacak personelin, işin gerektirdiği nitelik ve yeteneklere sahip olup olmadığının güvenilir bir biçimde belirlenmesi gerekmektedir. Personel seçiminde kullanılan temel ölçüt şöyle formüle edilebilir¹⁸.

Açık olan işin gerekleri = Adayın nitelikleri

2.2.3. İşe Alım Sürecinin Önemi:

Bir işletmenin en vazgeçilmez girdisi insandır. Dolayısıyla işletmeyi başarı ya da başarısız kılacak bu girdinin doğru şekilde, doğru zamanda seçilmesi gerekir. Dolayısıyla, insan kaynakları yönetiminin fonksiyonlarından biri olan işgören bulma, seçme ve yerleştirmenin yani işe alım fonksiyonunun zor ve önemli konu olduğunu söylemek doğru olur.

İşgören bulma hem işgören seçimi hem de diğer insan kaynakları yönetiminin işlevleri açısından son derece önemlidir. Bir işletmenin başarısı temelde insan kaynaklarının başarısına bağlıdır. Alınan işgörenin yaptığı işe yetecek düzeyde niteliklere sahip olmaması eğitim maliyetlerinin, işi bilmemekten kaynaklanan iş kazalarının, işgücü devrinin, diğer personelin işyükünün artmasına, verimliliğin düşmesine sebep olur. Tüm bu sebepler göz önünde bulundurulunca doğru personel seçmenin ne kadar önemli olduğu daha kolay anlaşılır.

İnsan kaynakları ihtiyacı, sadece kurulum aşamasında meydana gelmez. İşten ayrılma, terfiden dolayı boş kalan pozisyonun doldurulması, ölüm, emeklilik gibi nedenlerle de ortaya çıkabilir. Bir başka sebep olarak teknolojinin ve içinde bulunulan şartların meydana getirdiği yeni işlerin doldurulması da sayılabilir. Burada asıl önemli olan iş-insan arasındaki uyumun yakalanmasıdır. Bu uyum yakalanmadığı sürece verimsizlik, iş kazalarında artış, çatışma, işgücü devir oranının yükselmesi gibi sorunlar ortaya çıkacaktır.

¹⁸ Mehmet ATALAY, “Personel Seçiminde Değerlendirme Yöntemlerinin İncelenmesi” (Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007), 2-3.

Konunun işgörenler açısından da pek iç açıcı olduğu söylenemez. İşe alma sırasında verilen yanlış karar iki ilginç sonuç doğurabilir. Birincisi, işgören işe alınırken başarılı görünmesine karşın işe girdikten sonra aynı başarıyı sürdüremez ve ortaya “olumlu hata” denilebilecek bir durum ortaya çıkar. İkinci durumda ise, aday başarılı olabileceği bir işe seçim sırasında başarısız olması nedeniyle alınmamıştır ve ortaya “olumsuz hata” denilen ters durum çıkar. Kuşkusuz bu tip hataların maliyeti personel stratejisini olumsuz yönde etkiler. Görüldüğü gibi işletme açısından olduğu kadar işgörenler açısından da işgören bulma ve seçme politikası ve ona bağlı olarak uygulanan teknikler çok büyük önem taşımakta olup gereken özen gösterilmedikçe ve etkili önlemler daha başta alınmadıkça işletmeye ve işgörene çok pahalıya mal olmaktadır. Unutmamak gerekir ki bir işgöreni işletmeye almak belki kolay, ancak onu işletmeden uzaklaştırmak oldukça zordur. İşletmenin karşısına yasalar, sendikalar ve hatta bir açık haksızlık varsa iş arkadaşları çıkabilir. Bu nedenle işi başında sıkı tutmak, işletmenin gerçek gereksinimlerine uygun ve işgören çıkarlarını da gözetleyen, etkili ve düzenli işleyen bir seçim uygulamak gerekir¹⁹.

¹⁹ Zeyyat Sabuncuoğlu, **Personel Yönetimi**, 8. bs. (Bursa: Furkan Ofset, 1997), 96.

3. PERSONEL İHTİYACININ SAPTANMASI VE TEMİNİ

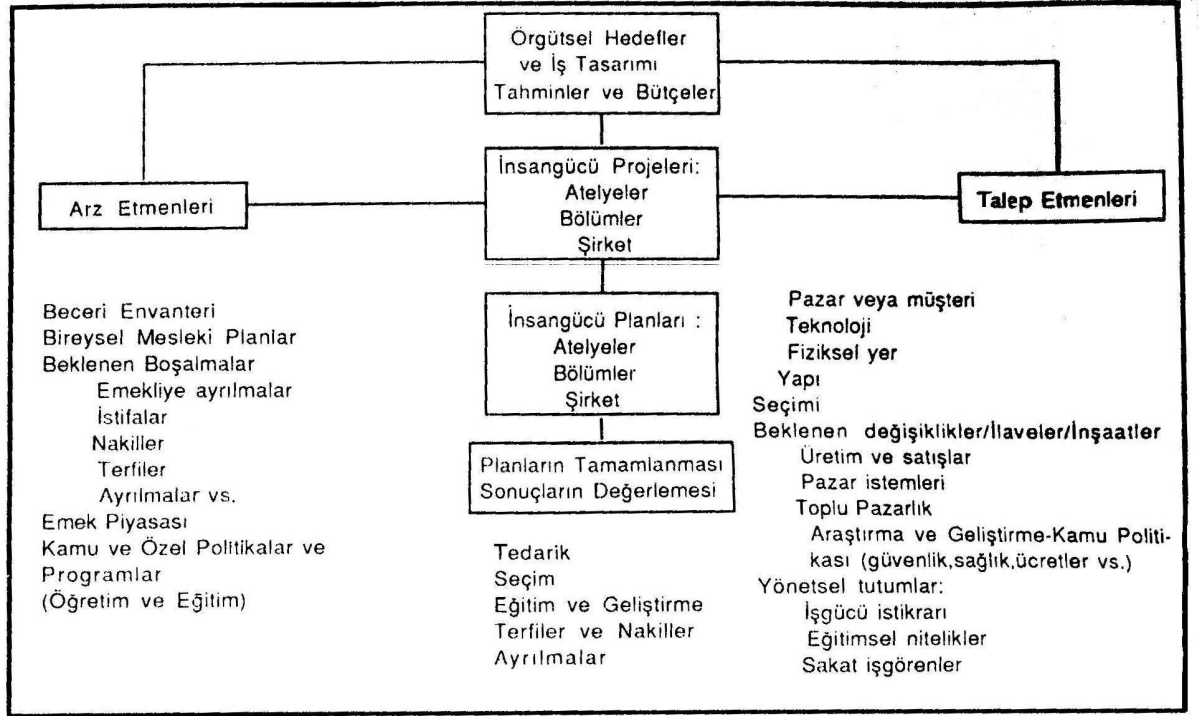
3.1. Personel İhtiyacını Saptayan İnsan Kaynakları Planları

İnsan kaynakları planlaması, bir işletmede istenilen zamanda, gerek duyulan yerde, gereksinim duyulan tür ve sayıda personelin hazır bulundurulması ve bu personelin çalışmalarıyla söz konusu işi en iktisadi anlamda uyumlu bir şekilde gerçekleştirilmesi sürecidir²⁰.

İnsan kaynakları planları, örgütün plan ve hedeflerini, sayı ve nitelik olarak insan kaynaklarına dönüştürme işlevine sahiptir. Örgütün hedeflerini etkin ve verimli bir şekilde gerçekleştirilmesi için gerekli olan sayı ve nitelikte personelin; gerekli olan yer ve zamanda hazır bulundurulması, ancak etkin bir insan kaynakları planlaması ile mümkündür. Sistemli ve biçimli bir insan kaynakları planlaması ile işgören gereksinmesinin nasıl belirleneceği aşağıdaki şekilde belirtilmiştir. İşletmenin uygun yer ve zamanda ekonomik olarak en yararlı şeyleri yapacak uygun sayı ve nitelikte insanlara sahip olmayı doğrulayan kapsamlı ve sürekli bir süreçtir. Şekil 1’de böyle bir sürecin aşamaları ve ilişki içinde olduğu bazı faaliyetler görülmektedir. 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 getirilir²¹.

²⁰ Lale Tüzüner, “İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevlerinin Ölçümü ve Değerlendirilmesi ve İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetimi Faaliyetlerinin Değerlendirilmesine Yönelik Bir Araştırma” (Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2002), 90.

²¹ Küçükkaya, **age**, 29.



Şekil 1: Bir İnsan Kaynakları Planlaması Sistemi

Dursun Bingöl, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 3.bs. (İstanbul: Beta Yayınları, 1997), 86.

Planlama tüm etkinlikte olduğu gibi insan kaynakları yönetiminde de son derece önemli bir süreçtir. Belirli bir plana ve program dahilinde yürütülmeyen insan kaynakları faaliyetleri gelişigüzel olacağı için çoğu zaman istenen amaca ulaşamamasına neden olur. İşletmenin başarı veya başarısızlığını yani geleceğini etkileyecek insan kaynağının seçimi, işe alınması, işe uyumu, işletme içinde başarılı çalışmalar yapılması büyük oranda bu konudaki planlamanın başarısına bağlıdır.

Personel seçimi ile görevli insan kaynakları uzmanları, insan kaynakları planları yardımıyla hangi işin, ne zaman boşalacağı, hangi kaynaktan doldurulabileceği bilgisine sahip olur. 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 önlenir²².

²² Küçükçaya, **age**, 27.

Kısa ve uzun dönemli insan kaynakları planlaması, bir yandan işletmenin gelişmesi için gerekli insan kaynaklarının daha önceden elde edilen bazı verilere ve bulgulara dayanarak saptanmasına yardımcı olur, öte yandan sağlanacak büyüme ve gelişmenin doğal sonucu olarak meydana gelen yeni işgören ihtiyacına nasıl bir çözüm bulunacağını öngörür. Kısa dönemde istifa, ölüm ve sakatlık gibi durumlarda hangi yollardan ve kaynaklardan eleman sağlanacağı belirlenir. Uzun dönemde ise yeni yatırımlar ve değişimler doğrultusunda işletmenin ihtiyaç duyacağı eleman sayısı, bunların eğitim ve yetenek düzeyi, ekonomik ve sosyal olgular da göz önüne alınarak saptanmaya çalışılır²³.

Genel olarak bir işletme için insan kaynakları planlamasının amaçları şöyledir²⁴

- 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,
- İnsan kaynakları yönetimi bilgi temelini, diğer faaliyetler ve örgütsel birimlerden kopmayacak biçimde genişletmek,
- 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,

²³ Akyüz, **age**, 68.

²⁴ Küçükaya, **age**, 28.

- Personel bulma ve seçme, kariyer planlaması gibi diğer insan kaynakları yönetimi faaliyetlerinin koordinasyonuna yardımcı olmak ve bu faaliyetlerle birlikte koordineli olarak çalışabilmektir.

İnsan kaynakları planlamasının değerlendirilmesi insan kaynakları planlarından sapmanın olup olmadığını varsa nedenlerinin neler olduğunu belirlemek, bunun sonucunda çalışanların verimli olup olmadığını tespit etmeyi amaçlar.

İnsan kaynakları planları, işletmenin genel insan kaynakları planlaması doğrultusunda yapılan çalışmalarına ve belirlenen ihtiyaçlara uygun hazırlanır. Bu planların açık, net, somut olması gerekir. İnsan kaynakları planlaması, işletmenin diğer planlama faaliyetleriyle de bağlantılılandırıldığında işletme faaliyetlerine etkin bir biçimde katkıda bulunabilir.

İnsan kaynakları planlamasının değerlendirilmesi sadece insan kaynakları planlarının etkinliğini belirlemede değil, aynı zamanda departmana ve işletmeye olan katkısını gösterebilmek için de gereklidir. İnsan kaynakları planlamasının değerlendirilmesinde belli başlı kriterler kullanılmaktadır. Bunların bazıları²⁵:

- Mevcut çalışan sayısının planlanan çalışan sayısına oranı,
- Mevcut işgücü verimliliğinin düzeyinin, öngörülen işgücü verimliliğine olan oranı,
- Uygulanan planların, faaliyet planlarına olan oranı,
- Uygulanan faaliyetlerin sonuçlarının beklenen sonuçlara olan oranı,
- İşgücü ve insan kaynakları planlama maliyetlerinin bütçedeki yeri,
- İnsan kaynakları planlama faaliyetlerinden elde edilen yararın, maliyetlerine olan oranı

²⁵ Tüzüner, **age**, 91.

3.2. İnsan Kaynakları İhtiyacının Belirlenmesi Süreci

İnsan kaynaklarının planlanması süreci oldukça karmaşıktır. Bu sebeple planlama yapılırken hangi değişkenlerin dikkate alınması gerektiği saptanmalıdır. Daha sonra gerekli iş tanımları, iş analizleri, işin gerekliliklerinden yararlanılarak niteliksel ve niceliksel açıdan ihtiyaç duyulan personel düşünülerek planlar elde edilmelidir.

3.2.1. İnsan Kaynağı İhtiyacını Etkileyen Faktörler

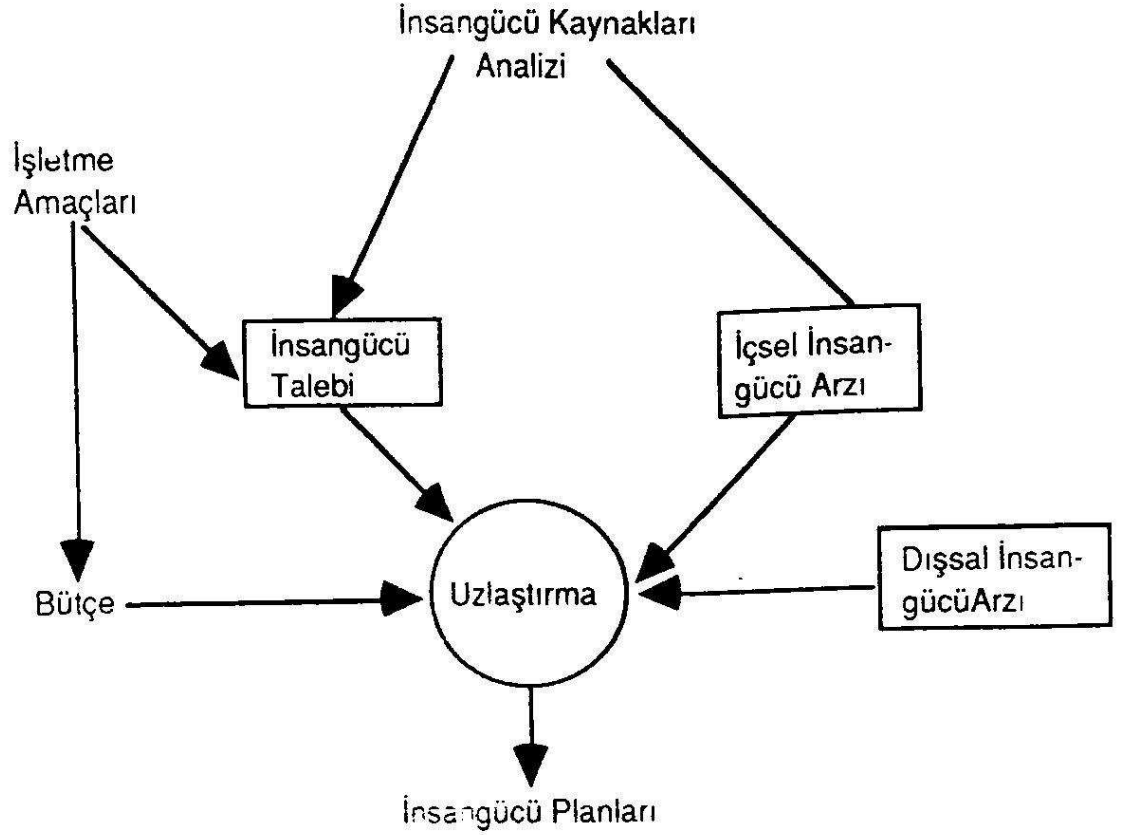
Bir işletmenin işgücü talebi; belirlenen örgüt hedeflerini gerçekleştirmek için gereksinme duyulan insan gücü miktarını ifade eder. Burada temel soru; “örgütün belirlenen hedeflerini gerçekleştirmek için yerine getirilmesi, gereken iş ve faaliyetleri gerçekleştirmek üzere hangi niteliklerde ne kadar işgücüne / kaç işgörene ihtiyaç vardır? şeklinde ifade edilebilir. Cevabın doğruluğu, işgören sağlama faaliyetlerinin başarısı açısından son derece önemlidir²⁶.

İnsan kaynakları planlaması, büyük ölçüde işletme içi ve dışı değişkenlere ilişkin tahminlere dayanmaktadır. Aşağıdaki şekilden de anlaşılacağı gibi, 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.

İşletme dışı değişkenler ise, emek piyasasındaki arz ve talep durumu, eğitim düzeyinde meydana gelen gelişmeler, teknolojik yenilikler, toplumda işe ilişkin tutum ve değerlerin değişmesi, genel ekonomik durum, rekabet koşullarındaki değişimler gibi çeşitli makro ekonomik ve sosyo-kültürel değişkenler olabilmektedir. Hem işletme hem de toplum açısından insan kaynağının en doğru şekilde kullanılabilmesi için tahminlerin iyi yapılabilmesi, insan kaynağı planlamasına

²⁶ Esra Kurtuluş, “İşe Alım Sürecinde Yetenek ve Kişilik Testlerinin Önemi: Bir İlaç Firmasında Satış Temsilcileri Üzerine Bir Araştırma” (Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006), 18.

gereken önem verilmesi gerekir. İnsan kaynağı ihtiyacını etkileyen faktörler iç ve dış faktörler olmak üzere iki başlık altında incelenecektir.



Şekil 2: İnsan Kaynakları Planlaması Faaliyetleri ve Birbiriyle İlişkileri

Dursun Bingöl, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 3. bs. (İstanbul:Beta Yayınları, 1997), 86.

3.2.1.1. İç Faktörler:

- Örgütsel Strateji

İnsan kaynakları planları, işletmenin stratejik planlarından bağımsız olamaz. İnsan kaynakları uygulamalarının, başka bir deyimle, 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 olan görevleri, insan kaynakları

ile ilgili politikaların belirlenmesinde etkili olur. Ayrıca işletmenin, öngörülen satış, üretim ve büyüme hedefleri de insan kaynakları planlamasını doğrudan etkiler. 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 yapacaktır²⁷.

Özellikle çok uluslu işletmeler için geçerli olan bir diğer planlama etkeni ise coğrafi farklılaşmadır. Yabancı ülkedeki kuruluşun çalışanlarının yerel işgücü piyasasından mı seçileceği, ana ülkeden mi transfer edileceği ya da bu iki tercih arasında nasıl bir oran tutturulacağı, insan kaynakları planları açısından önemli bir belirleyici olmaktadır²⁸.

- Mevcut Personelin Özellikleri, İş ve Beceri Analizleri

İşletmeler geleceğe yönelik personel tahmini yapmak için personel devir hızına, devamsızlık oranlarına, bunların temelinde yatan nedenlere bakmaları yeterli olur. Bunların yanısıra emeklilik, işten ayrılma, işe son verme, ölümler ve izinler insan kaynakları talebi üzerinde anında etkisini gösteren faktörlerdir. Personel ihtiyacını karşılamak için alternatif planlar yapılmalıdır. Bu planlar ile hem gerekli talep en kısa zamanda karşılanabilir, hem de işgücü kaybının verimlilik üzerindeki olumsuz etkisi azaltılabilir. Organizasyonun personel ihtiyacını belirlemek için işgücü kalitesi, nitelikleri, beceri ve eğitim düzeylerini saptayıp ortaya koymak da önemlidir. Bundan dolayı, önce işletmedeki işler daha sonra personel becerileri analiz edilerek insan kaynakları planları yapılmalıdır. Böylece mevcut personelin profili ortaya çıkarılır. İşletmeler, işgören açıklarını karşılamak için, kendi iç kapasitelerini mi, yoksa dış temin kaynaklarını mı kullanacaklarını ya da iç eğitimin yeterli olacağını bu profil ile ortaya çıkarmış olurlar.

²⁷ Küçükkaya, **age**, 37.

²⁸ Abdurrahman Toran, “İşletmelerde Personel Seçiminin Yeri ve Önemi” (Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006), 18.

- Örgütün Bütçesi

İnsan kaynağı talebi üzerinde doğal olarak, işletme bütçesinin ya da mali imkanların rolü büyüktür. Şüphesiz tüm işletmeler en kalifiye ve nitelikli kişileri istihdam etmeyi ve birlikte çalışmayı isterler. Ancak sahip olunan mali imkanlar her zaman buna elveremeyebilir. İnsan kaynakları uzmanı diledikleri sayı ve nitelikte pesoneli istihdam etme özgürlüğüne sahip değildir. Bu nedenle hazırlanacak insan kaynağı planlarında, örgütün mali imkanları göz önünde tutularak, insan kaynağını karşılamaya dönük faaliyetlerde elden geldiğince ekonomik davranmaya çalışılmalıdır. Örneğin eğer, ihtiyaç duyulan personelin maliyeti çok yüksekse, ihtiyaç duyulan personelin bir kısmı, işletme içi eğitimler vasıtasıyla içeriden karşılanma yoluna gidebilecek ya da talep edilen miktardan fedakarlık yapmak gerekebilecektir²⁹.

3.2.1.2. Dış Faktörler:

- Ekonomik Faktörler

İşletmelerin insan kaynakları planlarını etkileyen dış faktörlerden bir tanesi işletmelerin kurulu bulundukları ülkelerin ekonomik koşullarıdır. Ülkenin ekonomik açıdan iyi bir durumda bulunması, geleceğe yönelik ekonomik beklentilerin olumlu olması ve güvenin sağlanması durumunda işletmeler, yeni yatırım ve faaliyet kararları alacaklar, hatta diğer ülkelerden yatırımlar gelecek ve böylece personele olan talep miktarı artacaktır. Buna göre işletmeler kendi insan kaynakları planlarını hazırlayacaklardır. Özellikle ülkemiz bu açıdan bir laboratuvar niteliğindedir. Ancak ülkemizdeki örnek daha ziyade ekonominin insan kaynakları planlarını menfi yönde etkilemesine yöneliktir. Ülkemiz açısından yüksek iç ve dış borçlar, yüksek faiz oranları, dövizdeki dalgalanmalar gibi nedenlerle ekonomik istikrardan söz etmek fazla mümkün değildir. Bu faktörlerin sonucu olarak ortaya çıkan ekonomik kriz dönemleri işgücü talebini olumsuz yönde etkilemektedir. Nitekim ekonomik verileri dikkate almadan veya yeterince iyi incelemeyen yapılan insan kaynakları planları, ortaya çıkan ilk ekonomik krizle birlikte boşa gitmektedir. Bu durumun bir sonucu

²⁹ Toran, age, 17.

olarak ekonomik faktörler, ülkemiz işletmelerinin uzun dönemli insan kaynakları planlamasına yönelmelerini engellemektedir³⁰.

- Toplumsal Faktörler

Ulusal kültür, sendikalar, yasalar ve müşteriler işletmenin toplumsal çevresidir. Ulusal kültüre bağlı olarak ortaya çıkan ve gelişen bazı davranışlar, örneğin ortak çalışma, kadın ve erkek çalışana verilen önemin dengesizliği gibi konular insangücü politikalarını etkileyebilir. Yasalarda yapılan herhangi bir değişiklik işyerindeki işgücü sayısının ve niteliğinin değişmesine neden olabilir. Örneğin; emeklilik yaşı, süresi, kıdem tazminatı veya özürllülerin işe alımında yapılan değişiklikler insan kaynakları planlarının yeniden gözden geçirilmesini gerekli kılabilir. Sendikaların işverenler ile ücret ve çalışma koşulları gibi konularda yaptığı görüşmeler insan kaynakları planlarını etkilemeye yetecektir. En önemlisi de müşterilerdir. Onlara yapılacak satışla orantılı olarak üretim artacak veya azalacak, yani personel ihtiyacı artaak veya azalacak bu da insane kaynakları planlarını etkileyecektir.

- Teknolojik Gelişmeler

İşletmeler, insan kaynakları planlarını hazırlarken ileride olabilecek teknoloji değişim ve gelişimleri tahmin etmeye çalışmalıdırlar. Bu durumda işletmeler, teknolojik değişimleri yakından takip etmeli, hangi değişikliklerin yapılan işi nasıl etkileyeceğini tahmin etmeye çalışmalıdır.. Söz gelimi iş 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. Günümüzde bilgisayarın yaygın kullanımı aynı işi eskiye oranla daha az işgücünün yapmasına olanak sağlamıştır. Bu durum iş verenler kalifiye elemanlara ihtiyacı arttırırken diğer taraftan göreceli olarak daha düşük nitelikli personele duyulan ihtiyacın azalmasına neden olmuştur.

³⁰ Toran, age, 11-12.

- 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. Rekabeti, 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 belirlemektedir. Rekabet koşullarında güçlü olmak için, aynı sektör ve coğrafi bölgede bulunan rakiplerinin kilit elemanların kendi işletmelerine çekilmesi, özellikle personele verilen ücret ve sosyal haklar analiz ederek, mevcut nitelikli personelin işletmeden kaçırılmaması sağlanmaya çalışılır.

Faaliyet gösterilen sektörde üretim biçimi emek yoğun ya da sermaye yoğun olma, kalite anlayışı, müşterilerin fiyata ya da kaliteye duyarlılığı, müşteri bağlılığı, ürünün yaşam döngüsünün hızı ve yeni ürün geliştirme ihtiyacı gibi koşullar, rekabetin temelini ve biçimini belirlemektedir. Bu nedenle hazırlanacak insan kaynakları planları, tüm bu değişkenleri hesaba katmalıdır. Planları hazırlayan görevliler bazı sorulara yanıt bulmaya çalışabilirler:

- Yönetici ve icra personeli bilgi, yetenek, deneyim ve eğitim düzeyi bakımından rakip işletmelere göre yüksek kalitede midir?
- Yöneticilerin fonksiyonel alanlardaki teknik bilgi ve deneyimleri ile yöneticilik bilgileri arasında denge kurulabilmiş midir? Yöneticiler üst kademelere terfi edebilecek şekilde eğitilmişler midir? Üst kademe yöneticileri takım ruhunu benimsemiş kişiler midir? Birlikte çalışma alışkanlıkları var mıdır? Rakiplerle kıyaslanırsa durum nasıldır?
- Etkili ve verimli bir personel ilişkileri politikası saptanmış mıdır? İşe alma, motivasyon, değerlendirme ve terfi, eğitim ve geliştirme, ücretlendirme ve diğer işlevler doğru olarak gerçekleştirilmekte midir?

- Sendikalarla etkili bir ilişki kurulabilmiş midir? Rakiplerle kıyaslanırsa durum nasıldır?

- Sosyal ve Demografik Değişiklikler

Toplumsal yapıda meydana gelen sosyal ve demografik değişimler, özellikle uzun vadeli insan kaynakları planları açısından etkili olan ve dikkate alınması gereken bir faktördür. Nüfus yapısında meydana gelen değişimler, nüfusun yaşa göre dağılımı, cinsiyete göre dağılımı, aile yapısında meydana gelen değişim ve yenilikler, kentileşme olgusundaki gelişmeler ve bunların ortaya çıkaracağı yeni fırsat ve olası problemler son derece önemlidir. Örneğin; bugün için gelişmiş batı toplumlarında, nüfus yapısına bakıldığında, yaşlıların ağırlığının giderek daha fazla hissedildiği ve ihtiyaç duyulan genç ve eğitilmiş nüfusun, diğer ülkelerden göçmen kabulü gibi yollarla giderilmeye çalışıldığı gözlenmektedir.

Sosyal yapıda meydana gelebilecek diğer hususlar da önem arz etmektedir. Tüketim alışkanlıklarının ya da tercihlerin değişmesi, gelir düzeyinin ve eğitim seviyesinin yükselmesi bunlardan bazılarıdır. Sendikal gelişmeler, işgücü piyasasının yapısı ve işleyişi, işgücü arzının niteliği ve miktarı, çeşitli siyasi gelişmeler vb. Daha pek çok unsur bir arada, işletmelerin insna kaynakları planlarına etkide bulunmaktadır³¹.

3.2.2. İş Analizleri

İş analizi, işlerin doğru, etkin ve sağlıklı biçimde değerlendirilmesi amacıyla örgütte yer alan her işin ayrı ayrı niteliği, inceliği, gerekleri, sorumlulukları ve çalışma koşullarını bilimsel yöntemlerle inceleyen ve bilgi toplayan bir tekniktir. Kısaca iş analizini işlerin nasıl yapılacağı değil, nasıl yapıldığının, ayrıntılarının ve çevresel durumunun ortaya konulması olarak tanımlayabiliriz³². İş analizi çalışmasının en kısa tanımı, işin kendisinin incelenmesidir. Bu süreç, işletmede yapılan tüm işlerin ayrı

³¹ Toran, age, 14.

³² Dursun Bingöl, **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**, (Erzurum: Atatürk Üniversitesi Yayınları No: 676 İ.İ.B.F. Yayınları No: 89 Der Kitapları Serisi No: 26, 1990), 33.

ayrı incelenmesi, içeriklerinin belirlenmesi ve sistematik ölçütlere göre tanımlanması faaliyetlerini kapsamaktadır³³.

İşletmelerde işler, bölüm, birim, departman gibi çeşitli adlarla anılan gruplara ayrılmışlardır. İşletme faaliyetlerinin etkinliği açısından bu grupların sınırlarının belirlenmesi, özelliklerinin bilinmesi ve görevlerinin tanımlanması gerekmektedir. Bunun için de her birimde gerçekleştirilen faaliyetleri oluşturan işler ve birbirleri ile ilişkileri saptanmaktadır. İşletmelerde, iş analizi çalışmalarına işlere ilişkin çeşitli ayrıntı ve özellikleri saptamak amacı ile gerek duyulmaktadır.

Kiş i ve iş uyumunun sağlanması için gereken iş in özellikleri ile bireylerin özellikleri ancak kapsamlı ve sağlıklı bir iş analizi sonucunda ortaya çıkabilir. Bugün batıdaki üniversitelerde endüstri psikolojisi yüksek lisans ve doktora programlarında, iş analizi zorunlu dersler arasında yer almaktadır. Ancak bazı firmalarda personel seçimi aşamalarında iş analizi yapmaktan kaçınıldığı görülmektedir. Halbuki, iş analizi, işletmelerde insan kaynaklarına yönelik uygulama ve değerlendirmelerde doğru yerde, doğru insanla, doğru hedefe ulaşmak için ilk ve en önemli adımdır³⁴.

İş analizi, insan kaynakları yönetiminin en etkili düzeye çıkmasına yardımcı olur. İş analizleri sayesinde iş ile bu iş i yapacak birey arasında uyumlu bir ilişki kurulmaya çalışılır. Ehil kişilerin seçilmesi ile çalışanlardan daha yüksek performans elde edilir.

İş analizi faaliyetleri, işletmelerdeki işlerin içerdiği görev, sorumluluk ve çalışma koşullarını belirlemeye yönelik çabalardan oluşmaktadır. Bu çalışmalarda ayrıca, işleri yapacak kişilerde bulunması gereken bilgi, beceri ve yetenekler de belirlenmeye çalışılmaktadır. İş analizi sürecinde, işlere ilişkin olarak belirlenen veriler çeşitli yöntemlerle sağlanmaktadır. Bu veriler genel olarak, işlerin içerdiği görevlerin nasıl yapıldığını, kullanılan araç, gereç, malzeme ve teçhizatı, çalışma koşullarının özelliklerini ve işlerin diğer işlerle olan ilişkilerini kapsamaktadır.

³³ Çağatay Başarır, “İnsan Kaynakları Yönetiminde Etiksel İlkelerin Yerleştirilmesi ve Bir Uygulama” (Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006), 64.

³⁴ Özder Akın, “İşe Alım Sürecinin Ulusal ve Uluslararası İşletmelerdeki Uygulamaları” (Yüksek Lisans Tezi, YTÜ Sosyal Bilimler, 2004), 8.

Toplanan veriler daha sonra belirli formatlar halinde, iş tanımları ve iş gerekleri adı altında çeşitli örgütsel faaliyetlerde kullanılmaktadır³⁵.

Sağlıklı bir iş analizi için iş analizini yapacak kişinin yeterli iş tecrübesi olan kişilerden seçilmiş olması gerekir. Analizi yapacak kişinin işi tüm açıdan değerlendirebilmesi için işe aşinalığının olması gerekir. İş analizinde işin yapıldığı özel koşullara damutlaka yer verilmelidir. Bu koşullara fiziksel çevre, seyahat, mesai dışı çalışma gibi örnekler verilebilir.

İş analizi yapılırken, hangi hususların işin içeriğine dahil edileceği, hangilerinin dahil edilmeyeceği, incelenen işle ilgili bölgesel koşullara ve önceden bilinen amaçlara bağlıdır. Bir iş analizinin içermesi gereken bilgiler şunlardır³⁶;

- İşin içeriği ve özeti,
- İşin gerçekleştirilmesi sırasında ihtiyaç duyulan makine, araçgereçler, bunların nasıl kullanılacağı ve gerektirdikleri uzmanlık düzeyi,
- Üretilen ürün ya da hizmetin türü ve nitelikleri,
- İşin yapılabilmesi için gereken aşamalar ve işin gerçekleştirilmesi süreci,
- İşin yapılabilmesi için gereken davranışlar,
- Ücret; başlangıç ücreti, normal ücret, parça başına iş ya da günlük iş ücreti, ikramiyeler ve para cazalarını gerektiren durumlar,
- Çalışmanın gerçekleştirildiği ortam koşulları,
- İşin gerektirdiği bireysel özellikler; yaş, cinsiyet, eğitim, deneyim, zihinsel yetenekler, özel yetenekler, kişilik özellikleri,

³⁵ Başarır, **age**, 64.

³⁶ Küçükkaya, **age**, 38.

- İşte taşınan ekipmanla ilgili sorumluluklar ve yönetsel sorumluluklar,
- Organizasyonel ilişkiler.

İş analizlerinin yapılmasında kullanılan teknikler şunlardır³⁷:

- **Anketler:** Soru kâğıtlarının kullanılması, zaman yönünden en hızlı yöntem olmaktadır. Ancak, anket yönteminde verilen cevaplar, bir takım şartlanmışlık, yanlışlık veya eksiklikleri taşıması nedeniyle iş analizlerine uygun olmayabilmektedirler. Anket sonuçlarının kullanılabilirliğini yükseltmek amacıyla, anket kâğıdını dolduracak kişi ile yüz yüze bir görüşme yapılması ve ona anket tekniğinin anlatılması gerekebileceği gibi, anket sonuçlarının görüşmeler yoluyla da desteklenebilmesi söz konusu olabilecektir.

- **İş Günlükleri:** Bazı durumlarda, belirli bir görevde bulunan işgörenin, işiyle ilgili olarak tuttuğu günlüklerden yararlanma mümkün olmaktadır. Bu bilgilerin, gözlem ve görüşme yoluyla desteklenmesi sonucunda iş analizinde kullanılması yarar sağlayabilir.

- **Gözlem:** İş analizi yapılırken gözlem yönteminden de yararlanılmaktadır. Gözlem yöntemi, bir işin nasıl yapıldığını görme ve görerek izleme yoluyla saptamaya çalışma süreci olmaktadır. Gözlem özellikle monoton ve rutin işler için gerekli bilgileri sağlamaktadır. Gözlem yönteminin bir diğer yararı da anlatım yoluyla yeterince açıklanamayan işlerin ayrıntıları hakkında bizzat görme yoluyla bilgi vermesidir. Bu yöntem de tek başına bir iş analizinde yeterli olamamakta, diğer yöntemlerle desteklenmesi gerekmektedir³⁸.

Gözlemlene, iş analistinin işle ilgili çalışma koşulları, işin akışı, işin yapılması için gereken beceriler ve kullanılan aletler hakkında detaylı bilgi sahibi olmasına yardımcı olur. Ayrıca işçiye, işçinin amirlerine veya yöneticisine yönelteceği sorularla eksik kalmış bilgilerini tamamlayabilir. Gözlemlene işleminde ilk adım, analistin ilk amir tarafında çalışana tanıtılmasıdır. Kendisinin haberi olmaksızın

³⁷ Atalay, age, 27-28.

³⁸ age, 27.

gözlemlenen ve bunu fark eden bir çalışan sinirlenebilir, analist ile sürteşebilir veya analistin soracağı sorulara cevap vermekten kaçınabilir. Öte yandan gözlemlendiğini bilen bir işgörenin de işi her zaman yaptığından daha farklı yapma eğilimi mevcuttur. Analist yapılan işi birkaç kez izleyip notlarını aldıktan sonar, işgören ve amirle görüşerek, öğrendiklerini bir kez de onunla birlikte üstünden geçmesidir. Böylelikle, analistin işle ilgili atlamış veya yanlış anlamış olduğu noktalar düzeltilebilir. Aşağıdaki şekilde görüleceği gibi gözlem sırasında analistin yanında bulunduracağı bir kontrol listesi ona yapacağı işleri hatırlatmada oldukça yardımcı olacaktır³⁹.

GÖZLEM KONTROL LİSTESİ	EVET	HAYIR
1. Elinizdeki görev tanımlarını gözden geçirin. 2. Amirin, size çalışana tanıtmasını sağlayın. 3. Gözlemin amacını çalışanla tartışıp, sorulan varsa cevaplandırın. 4. Rahatsız edilmeyeceğiniz, aynı zamanda çalışanında işini yapmasını engellemeyeceğiniz bir gözlemleme pozisyonu seçin. 5. Yapılan işle ilgili olan herşeyi tüm detayıyla gözlemleyin. 6. Gözleminizi, çalışana yardımcı olduğu ve tuttuğunuz notları sizinle tartıştığı için teşekkür ederek sona erdirin. 7. Tuttuğunuz notları amirle ve gerekli durumlarda işgörenle tartışarak, değişiklikler varsa, anlaşılmaya varın. 8. Biran önce ofisinize dönerek, notlarınızı mümkün olduğunca detaylı olarak, yazıya dökün. 9. Yazınızı onaylamaları için amire ve müdüre götürün. Eğer yine uzlaşmadığınız noktalar varsa, gözlemin doğru ve eksiksiz olduğuna karar vermeden önce, söz konusu değişikliklerde anlaşın.		

Şekil 3: İş Yerinde Gözlem Kontrol Listesi

Gülruh Özışık Gürbüz, **Personel Araştırmaları ve İşgören Seçme Süreci**, 1. bs. (İstanbul:Literatür Yayıncılık, 2002), 17.

³⁹ Gülruh Özışık Gürbüz, **Personel Araştırmaları ve İşgören Seçme Süreci**, 1. bs. (İstanbul: Literatür Yayıncılık, 2002),17.

- **Görüşme:** Özellikle yüksek bilgi ve beceri gerektiren işlerin analiz edilmesinde anket ve gözlem metodu yeterli olmayabilir. Bu metodların yanında iş analistinin işi yapan kişi ile yapacağı görüşme iş analistinin kafasında iş ile ilgili anlaşılamamış tüm noktaların aydınlatılmasında büyük fayda temin edecektir. Analist görüştüğü kişinin mesleğine ilişkin sahip olduğu bilgiyi baz olarak, işiyle ilgili edindiği bilgileri yazıya döküp, bir taslak halinde gözden geçirmeli ve ilave etmek istediği bilgi varsa bunu söyleyebilmesi için mülakat yaptığı işgörene vermelidir. Kontrol edilip, düzeltilmiş olan bu taslak, artık çalışanın doğrudan bir üstüne onay için sunulabilir⁴⁰.

Görüşme yöntemi, anket, işgünlükleri ve gözlem yöntemlerinin uygulanması veya bunlardan faydalanılması sürecini tamamlayan bir yöntem olmaktadır. Görüşme iş analizinin tamamlanmasında önemli bir rol oynar. Görüşme yoluyla desteklenmiş olan bir anket uygulaması, işgünlüklerinin okunması ve gözlem yöntemi, iş analizlerinin kullanılmasında daha etkin rol oynayabilecektir. İş analizi yapmakla görevli olan görüşmeci bu eylemi yaparken, karşısındakine kendini tanıtmalı, analizi yapılan işe ilgi göstermeli, iş görene, işle veya işin yapılışı ile ilgili gereksiz bilgiler vermekten kaçınmalı, iş görenlerle dil birliği sağlamalı, analizi yapılan iş ile işgöreni birbirinden ayrı tutmalı, belirli bir iş analizi programı uygulamalı ve elde ettiği bilgileri kontrol edip kullanıma hazır hale getirmelidir⁴¹.

- **Hareket Filmleri Yöntemi:** Gözlem yöntemi ile birlikte kullanılan hareket filmleri yöntemi, gözlem yönteminden ayrı olarak tek başına da kullanılabilir. Hareket filmleri yöntemi ile işin yapılmasındaki hareketler filmlere kaydedilir ve daha sonra bu filmler analistler tarafından izlenerek işe ilişkin veriler elde edilmeye çalışılır. Hareket filmleri yöntemi, basit işlerden ziyade karmaşık işler için uygun olan bir yöntemdir. Bu yöntemden doğru sonuçların elde edilmesi için hareketler filme alınırken çok dikkat edilmeli, bütün hareketlerin filme kaydedildiğinden emin olunmalıdır⁴².

⁴⁰ Gürbüz, **age**, 18.

⁴¹ Atalay, **age**, 28.

⁴² Betül Gümüş, “İş Analizinin İnsan Kaynaklarının Yönetimi Açısından Önemi ve Diğer İnsan Kaynakları Fonksiyonlarıyla Olan İlişkisi” (Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005), 38.

- **Tartışma Yöntemi:** Tartışma yöntemi, analist ile işgörenlerin, çalışılan iş süreci ile ilgili karşılıklı görüş alışverişinde bulunmasıdır. Tartışma yönteminin görüşme yönteminden en önemli farkı, çift taraflı bir geribildirim mekanizmasına sahip olmasıdır. Uzun süren ve kolaylıkla tanımlanabilen işlerin incelenmesi için (kırtasiye işleri vb.) bu yöntemin kullanılması idealdir⁴³.

- **Çalışma Jurnalı:** İşleri gereği, fabrikadan veya ofisten uzun süreler ile dışarıda kalmak zorunda olan kişilerden görevleri hakkında bilgi alınıp derlenmesi açısından yararlıdır. Bu jurnal aynı zamanda, yaptıkları iş hep bir öncekinin benzeri olmayan ve gerek fabrikada gerekse ofiste değişik mekanlarda çalışan işçilere de uygulanabilir. Örnek olarak işletmelerin teknik servislerinde çalışan ve görevleri müşterilerin evine giderek kimi zaman bir alet ya da makinanın montajını yapmak, kimi zaman ise bakım, onarım ve parça değişimini yapmak olan elemanları verebiliriz. İşçi, belli bir süre için hergün yaptığı işi bir yere kaydederek, analiste görevi hakkında yaklaşık bir fikir verebilir. Gerekli sayıda günlük jurnaller toplandıktan sonra, analist birtakım detayları da ilave edebilmek için işçi ile kısa bir görüşme yapabilir. Analist, daha sonra jurnallerle, mülakatı birleştirerek işçinin bir üst amirine gerekli kontrol, düzeltme veya muvafakatı için bir taslak rapor hazırlar. Aşağıdaki şekil makinaların bakım ve onarımıyla görevli bir işçinin hazırladığı örnek bir çalışma jurnalıdır⁴⁴.

⁴³ Gümüş, age, 39.

⁴⁴ Gürbüz, age, 18.

Tarih
Adınız Soyadınız:
Görev Ünvanınız:
Amiriniz:
Bugün çalışmaya başladığınız saat:
Sabah saat 8:00'da fabrikaya geldim. Bugün yapmam gereken işlerin listesini kutudan aldım. İlk işim olarak satış müdürünün ofisindeki klimanın termostatını amir ettim. Bu işim on beş dakika sürdü.
Binanın ikinci katındaki tüm kaloriferler hava yapmıştı, hepsinin havasını aldım. Bu işim bir buçuk saat sürdü.
.....
.....

Şekil 4: Çalışma Jurnalı

Gülruh Özışık Gürbüz,, **Personel Araştırmaları ve İşgören Seçme Süreci**, 1. bs. (İstanbul: Literatür Yayıncılık, 2002), 19.

İş analizi yapılırken yukarıdaki hangi yöntem kullanılırsa kullanılsın çalışana işi nasıl yapması gerektiği kesinlikle söylenmemelidir. İş analizi yapan kişinin ana amacı çalışandan işle ilgili bilgi almak olmalıdır. Ayrıca dikkat edilmesi gereken bir diğer husus da incelenen iş ile o işi yapan kişinin kişiliğinin karıştırılmamasıdır. Çalışanın özellikleri ile o iş için gerekli olmayabilir. İş analizi işin nasıl yapılması gerektiğini tanımlamaz, o işi yapacak kişinin hangi bilgi ve beceriye sahip olması gerektiğini tanımlar.

İş analizi süreci birden fazla aşamada gerçekleştirilen bir çalışmadır. İş analizinin başlıca aşamaları şöyledir:

- İş Analizine Uygun Amaçların Belirlenmesi: İş analizi çalışmalarına başlanmadan önce, öncelikle üst yönetim tarafından iş analizi sonucu ulaşılmak istenen amaçlar belirlenmelidir; çünkü iş analizi ile ilgili sürecin işleyişi bu amaçlara bağlı olarak değişebilmektedir. Her firmanın iş analizi çalışması sonucunda elde etmek istediği veriler farklıdır ve bu yüzden çalışmanın başında hangi alanlarda iş analizi çalışmasına ağırlık verileceği belirlenirse analiz ekibinin kurulması, bütçe oluşturulması, iş analizi çalışmasının süre planlaması gibi unsurlar daha kolay kesinleştirilir. İş analizi öncesi belirlenen amaçlar, iş analizi sürecine yön veren bir rehber olma özelliğini taşımaktadır⁴⁵.

⁴⁵ Gümüş, age, 24.

- Analizcilerin Seçimi ve Eğitimi: İş analizi ile ilgili bir ekip oluşturulmasına karar verildikten sonra üzerinde durulması gereken diğer bir önemli karar ise iş analizi ekibinin kaç kişiden oluşacağıdır. İş analizi ile ilgilenecek kişi sayısının gerekenden az olması durumunda kişi başına düşen işgören sayısı ve iş sayısı artacaktır. Bu durum incelenecek konularda atlamaların olması sonucunu doğurmakta ve hata yapma olasılığını arttırmaktadır. Analizci sayısının gerekenden fazla olması durumunda ise personelde çok fazla kişiyle muhatap olmaktan dolayı bıkkınlık yaşanabilmesi olasılığı ve ekip arasında koordinasyon eksikliği olasılığı vardır⁴⁶. Personel seçimi için gerekli olan iş analizlerinin yapılması için, işletme içinden çalışanlar seçilebileceği gibi, işletme dışı danışmanlık firmalarından uzman elemanlar da geçici olarak görevlendirilebilir. Doğru bir analiz yapılabilmesi için analizcilerin yansız, önyargısız ve duygusal davranışlardan uzak, anlayışlı, hoşgörülü ve sabırlı olması, ayrıca tam ve doğru bilgileri elde etme, objektif ölçülere göre yorumlama ve değerlendirme yeteneklerine sahip olması gerekir. İş analizi yapanların bu konuda yeterli eğitim almış olması çok önemlidir. Yeterli olması gerektiği düşünülen analizcilerin eğitimden geçirilmesi yararlı olur.

Bir analizcide bulunması gereken nitelikler “Kişisel” ve “Zihinsel” olmak üzere iki ayrı başlık altında incelenmektedir⁴⁷.

a) Kişisel Nitelikler:

- 1- Başkalarıyla uyum içinde geçinebilme
- 2- Başkalarıyla görüşme ve konuşma yeteneği
- 3- İyi görünüşlü olma
- 4- Anlayış ve sabırlı olma
- 5- Nazik, sıcak ve dostça davranabilme
- 6- Tarafsız olma
- 7- Kendine güven

b) Zihinsel Yetenekler

- 1- Verileri analiz etme ve yorumlama yeteneği

⁴⁶ Gümüş, **age**, 25.

⁴⁷ Dursun Bingöl, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 3.bs. (İstanbul: Beta Yayınları,1997), 37.

- 2- İşleyiş planlarını düzenleme ve yürütme yeteneği
- 3- Kelimeleri anlama ve etkili olarak kullanma yeteneği
- 4- Kısa ve açık yazabilme yeteneği
- 5- Kendi başına çalışma yeteneği

- Analizi Yapılacak İşlerin Belirlenmesi: Bu aşamada, benzer ve farklı işler birbirinden ayrılarak, analizi yapılacak işlerin kimliği belirlenir. Bu işlev için örgüt şemasının ve iş akım şemalarının incelenmesi, yöneticilerle görüşülmesi, varsa eski iş analizi formlarının taranması gerekir⁴⁸.

- İş Analizi Formunun Hazırlanması: Sağlıklı bir analiz yapılabilmesi için analizi yapılacak işlerle ilgili gerekli bilgileri toplayabilmek için adına özel bir analiz formu geliştirilmesi gerekir (Ek 1. İş Analizi Formu) Bu formda; işletmenin adı, iş analizini yapanlar, işin yapıldığı bölüm, işin ünvanı, çalışanın ilk amirinin ünvanı, işin özeti, işin yapılış biçimi, iş için gerekli olan araç gereç vs., iş için gerekli olan bireysel özellikler, işin gerektirdiği deneyim ve analizi kontrol edenler yer almalıdır.

⁴⁸Küçükkaya, age, 42.

İŞYERİNİN ADI :	İŞ KOLU :
DEPARTMAN :	İŞİN ADI :
BÖLÜM :	TARİH :
Cevap vermeden önce soruları dikkatle okuyunuz. Kısa ve özlü cevaplar veriniz.	
Görevlerin Tanımı : Yaptığınız işin genel amacı nedir ?	
1. İşinizi, yapış biçimini ve işlerinizin türünü açıklayınız. (Kimden veya nereden iş alırsınız, aldığınız iş üzerinde ne gibi değişiklikler yaparsınız ve yaptığınız işi kime veya nereye verirsiniz. Bu soruyu cevaplarırken günlük işlerinizi göz önüne getiriniz.) 2. Haftalık, aylık gibi dönemsel görevleriniz varsa nelerdir, açıklayınız. 3. Belirsiz zaman aralıkları ile yaptığınız işler varsa açıklayınız. 4. Emrinizde çalışanlar varsa, nezaret ettiğiniz işlerin adını ve her işte çalışanlar sayısını belirtiniz. 5. Kime karşı sorumlusunuz ve işin yapımı ile ilgili olarak kimden talimat alırsınız ?	
Görevlerin Yapımı :	
A. Düşünsel Gerekliler 7. Yapmakta olduğunuz işin iyi bir biçimde yapılabilmesi için gerekli örgütün eğitim düzeyi nedir ? 8. İşinizin yapımı ile ilgili gerekli yaygın eğitim kapsamını süre ve konu yönünden açıklayınız.	
B. İş Tecrübesi ve Beceriler 9. Yapmakta olduğunuz iş için gerekli iş tecrübesi ve becerinin kazanılabilmesi için gerekli süre nedir ve söz konusu beceri ve iş tecrübesinin nitelikleri nelerdir ? 10. Hangi görev kademelerinde çalışanlar, eğitim yoluyla yapmakta olduğunuz işi yapabilir duruma getirilebilir? 11. Yapmakta olduğunuz işten sonra göreceğiniz ilave eğitimle hangi üst görevlere geçebilirsiniz ? 12. Yapmakta olduğunuz işin güç yönleri nelerdir ve bu güçlüklerin nedenlerini açıklayınız.	
C. Bedeni Gayret : 13. Çalışma sürenizin; ayakta, oturarak, hareket ederek ve başka bir biçimde geçen sürelerini yüzde olarak belirtiniz. Ayakta % , Oturarak % , Hareket ederek % , Diğer % 14. Yapmakta olduğunuz işle ilgili bedeni gerekler nelerdir ? Sorumluluk: 15. Yapmakta olduğunuz işin parasal, nezaret ve başkaca değer taşıyan sorumlulukları nelerdir açıklayınız. Çalışma Şartları : 16. Çalışma saatleriniz nelerdir ? 17. Yapmakta olduğunuz işin hoş olmayan yönleri nelerdir ?	
Not : İşinizle ilgili gerekli gördüğünüz başkaca açıklamalar varsa belirtiniz	
Adınız Soyadınız :	
Yapmakta olduğunuz görevde kıdeminiz :	

Şekil 5: İş Analiz Formu Örneği

Dursun Bingöl, **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**, (Erzurum: Atatürk Üniversitesi Yayınları No: 676 İ.İ.B.F.Yayınları No: 89, 1990), 35.

- İşi ve İş Yerini Tanıma: İş analizine başlamadan, işin yapıldığı çevre ve iş koşullarını görme ve işin diğer işlerle ilişkisini inceleme yararlıdır. Özellikle işin yapıldığı koşullarla, işin yapılışını zorlaştıran yada kolaylaştıran etmenlerin öğrenilmesi, işin içeriğinden çok çevreden etkilenen yönlerini ortaya çıkarmada kolaylık sağlayacaktır. Analizci, hazırlanan soru formundaki bilgileri, işi yapan kişiyi gözleyerek ya da görüşerek elde eder. Bir diğer bilgi alma yöntemi de formun işi yapan örnek bir işgören tarafından bizzat doldurulmasıdır.

- Ünvan Standardizasyonu: Bu aşamada iş yerinin iç yapısı ve işin diğer işlerle yapısal ilişkilerini belirleyen konu ve benzeri araçlar incelenir. İşletmenin bölümlerindeki tüm işler incelenerek, şematik olarak açıklanır. Çalışan personel sayısı ve ücretleri konusunda bilgiler planlı biçimde not alınır.

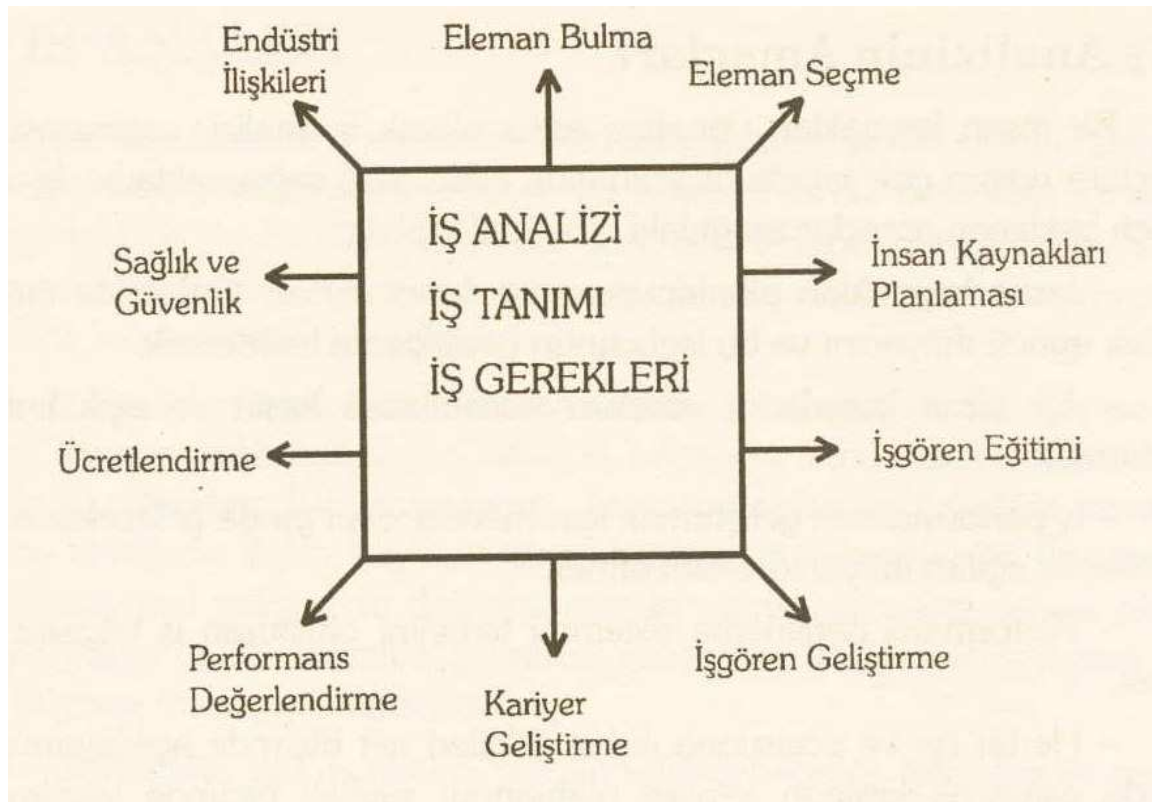
- Toplanan Bilgilerin Değerlenmesi: Yapılan iş analizleri sonucu elde edilen bilgiler oldukça ham ve ayrıntılıdır. Bu bilgilerin işlenerek, ilgililerin kullanımına hazır hale getirilmeleri gerekir. Bu nedenle iş analizleri bilgilerinden, iş tanımları ve iş gerekleri oluşturulur. Bu aşamada hazır kataloglardan yararlanılabilir. Bireysel yapılan iş analizleri, ülkemizdeki kataloglarla, MESS'in (Metal İş Sendikası) metal işler için hazırlamış olduğu "Metal Sanayi İş Gruplandırma Sistemi Katalogu" (1996) ve İş ve İşçi Bulma Kurumunun hazırlamış olduğu "Türk Meslekler Sözlüğü" (1983-1986) ile karşılaştırılabilir. Ayrıca Kanada Ulusal Meslekler Rehberi (CCDO) gibi gelişmiş ülkelerin katalogları da rehber olarak kullanılabilir.

- Analizin Denetimi ve Güncelleştirilmesi: İş analizi süreci, analizcilerin seçimi ve eğitimi ile başlar, analizin uygulanması ve denetimi ile son bulur. İş analizi çalışmaları ile eldeki bilgiler sürekli güncel tutulmalıdır. Çünkü teknolojik ve organizasyonel birçok değişim iş gerekliliklerini de değiştirmektedir⁴⁹.

Denetleme ile etkili bir iş analizinin gerçekleşmesi için toplanan bilgilerin ne ölçüde sağlıklı olduğu anlaşılır. Denetlemenin sağlıklı olabilmesi için iş analizi yapılırken, işi yapacak işgörenin o iş için normal düzeyde bir çalışan olduğu göz önünde bulundurulmalıdır.

⁴⁹ Küçükkaya, age, 42-43.

İş analizleri, işletme içinde çeşitli alanlarda kullanılır; personel seçme ve işe yerleştirme, ücretlendirme, eğitim gereksinimini belirleme, iş değerlendirme gibi. Aşağıdaki şekilde de iş analizi ve iş tanımlarının kullanım alanları gösterilmektedir. Ancak iş analizleri, özellikle personel seçme ve yerleştirme işlevinin can damarını oluşturur. İş hakkında ayrıntılı bilgiye sahip olmadan bir seçim yapmak, yani işi en iyi yapabilecek elemanı seçmek, seçilen elemanın başarısını rastlantıya bırakmak demektir ki modern yönetim anlayışında böyle bir tutuma yer yoktur. İş analizleri, işe alma kararlarını verirken kullanılacak kesin ve açık kriterler oluşturur⁵⁰.



Şekil 6: İş Analizi, İş Tanımları ve İş Gereklilerinin Kullanım Alanları

Gaye Küçükkaya, "İnsan Kaynakları Yönetiminde Personel Seçimi ve Bir Uygulama", (Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006), 40.

İş analizinin kullanım alanları aşağıdaki gibidir:

- Personel seçimi: İnsan kaynaklarının en zor görevlerinden biri işe alım ve yerleştirmedir. Yeni bir personel alınırken başvuran adayların nitelikleri ve nicelikleri ile boş olan veya boşalacak olan iş arasında uygunluğun olması

⁵⁰ Küçükkaya, age, 39.

gerekmektedir. Bunun için de iş analizleri ile belirlenen işin yapısı, sorumlulukları, işin yapılma şekli gibi özelliklerinin bilinmesi gereklidir. Bu sayede doğru işe doğru eleman seçimi yapılabilir.

- İş analizini en yaygın kullanımı iş değerlemesinde görülür. İş analizi sonucu elde edilen veriler doğrultusunda iş tanımları ve burdan da işlerin işletmeye olan katkısı elde edilir. Her bir işin işletmeye yapmış olduğu katkı doğrultusunda maaş ve ücret farklılıkları ortaya çıkar.

- İş kazalarının önüne geçilir: İş analizleri ile hangi işin hangi tehlikeleri doğuracağı belirlenebilir. Alınan önlemlerle iş ile ilgili meslek hastalıklarının veya iş kazalarının önüne geçilmiş olur.

- İş analizleri sayesinde her pozisyonun görevi belli olduğu için yönetim ile işçi sendikaları arasında ortak bir dil kurulmuş olur. Böylece ortaya çıkan uyuşmazlıkların önüne geçilmiş olur.

- İş analizi ile mevcut personelin sahip olduğu eğitim ile işin gerektirdiği eğitim düzeyi arasında tutarlılık olup olmadığı saptanabilir. Eğitim eksikliği olan personele gerekli eğitim verilerek daha verimli çalışması sağlanmış olur.

- İş analizleri sonucunda elde edilen iş tanımları ile mesleklerin piyasadaki ücret durumları ortaya konulur. Bu sayede işletmeler kendi ücretleri ile diğer işletmelerin ücretlerini karşılaştırma fırsatı bulmuş olur ve bu karşılaştırmalarla işletmeler çeşitli düzenlemeler yapabilirler.

- İş analizleri ile ortaya çıkan iş tanımları ile mesleki bilgiler ortaya çıkar. Bu bilgiler öğrenciler için hangi mesleği seçtikleri konusunda rehberlik yaparlar. Aynı durum yeni kurulmuş işletmeler için de geçerlidir.

3.2.3. İş Tanımları

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

amaca göre ayrı ayrı incelendikten sonra, belirlenen özellikler veya toparlanan veriler, düzenli bir biçimde bir araya getirilir ve belirli bir formlar üzerinde yazılarak gösterilir. Yapılan bu işlem iş tanımı olup ortaya konmak istenen gerçek amaç ise iş özelliklerini belirtmektedir⁵¹.

İş tanımı temelde iş analizi sonucu elde edilen bilgilere dayanmaktadır. Ancak iş analizi, işe yöneliktir. İş oluşturan parçaları çözümlemeyi ve işin gerçekleştirilme sürecini tanımlamayı içerir. İş tanımında ise, ağırlıklı olarak söz konusu işi yapacak bireyden yapması beklenenler tanımlanır. Bu yönüyle iş tanımı da bireye yöneliktir. Diğer yandan iş analizi, işi en küçük ve somut davranış düzeylerine ayırırken, iş tanımı; genel olarak işin gerçekleştirilmesi için gerekenleri içerir. Böylece iş analizi daha genişken, iş tanımı daha özet bilgi içerir⁵².

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 hazırlanabilir⁵³.

Bir işletmede, iş tanımlarının yapılmamış olması, işgörenin üstleneceği sorumlulukları toplu olarak görmesini zorlaştıracak gibi, işgören ve yöneticinin sorumluluklarını net olarak kavraması da güçleşir⁵⁴.

İş analizi tamamlandıktan sonra, toplanan verilerin sistematik hale getirilmesi gerektiğinden her bir işin kapsamına giren eylem ve işlemler, sorumluluk ve görevler ile çalışma koşulları özet bir şekilde yazılı olarak ifade edilir. İş tanımlarında; işin yapısını, inceliklerini, gereklerini ve yapıldığı ortamı tanıtıcı bilgiler ve işin diğer işlerle olan ilişkisi ve onlardan ayrıldığı yönleri sunulur. Kısaca iş tanımının amaçlarını sayacak olursak; işin yapılma amacını belirlemek, gerekli olan yetenek ve sorumlulukları saptamak, işin diğer işlerle ilişkisini belirlemek, iş şartlarını çalışanlar açısından belirli hale getirmektir. İş tanımları işletmeye şu faydaları sağlar;

⁵¹ Dursun Bingöl, 1997, 45.

⁵² Küçükaya, **age**, 44.

⁵³ Atalay, **age**, 29.

⁵⁴ Küçükaya, **age**, 44.

Çalışanların, görevlerini, sorumluluklarını ve kendinden beklenenleri daha iyi anlayıp işi hakkında bilinçlenmesinde yardımcı olur. Çalışanın; performansı, işi doğru ve standartlara uygun olarak yapıp yapmadığı, yetki ve sorumluluklarının derecesi ve işi koşulları hakkında gerekli bilgileri sağlar. Verimlilik açısından yeniden ele alınması gereken noktalar saptanarak, işi basitleştirme yönteminin geliştirilmesini sağlar. İşe alma ve işten çıkartma kriteri olarak kullanılır, örgüt bilincinin oluşmasını sağlar. İşin yapısına göre, personele verilebilecek ücret dışı hakların tespit edilmesine yardımcı olur⁵⁵.

Özetlenecek olursa, işi tanımlarından işletmelerde etkin bir biçimde yararlanabilmek için aşağıdaki hususlar dikkate alınmalıdır:

- Kişilerin sorumlulukları açık seçik ve anlaşılır bir biçimde ifade edilmelidir. Sorumluluklarının iyi ifade edilmesi hem performansı geliştirir, hem de işi tatminini artırır.
- İşler arasındaki ilişkiler açıkça belirlenmelidir. İşletmelerde bir işin gerçekleştirilebilmesi için bu işin yatay, dikey ve diyagonal olarak diğer bazı işlerle etkileşim ve bağımlılığı söz konusudur. Bu tür ilişkiler nedenli belirgin olarak ortaya konursa, sistemin amaçları doğrultusunda faaliyet göstermesi de, o denli kolaylaşacaktır.
- İşi tanımlarının düzenlendikten sonra ilgili gözetimci ve insan kaynakları departmanı tarafından kontrol edilmesinde yarar vardır. Gzetimcinin işi tanımının kontrolü, bir açıdan işgören ile gzetimcinin söz konusu işin amacına ilişkin ortak bir fikirde birleşmelerini sağlayacaktır.

Seçme, yerleştirme ve performans değerlendirme aşamalarında, işi tanımları büyük önem arz etmektedirler. İşi tanımlarının bu aşamalarda kullanımları; potansiyel adaylara başvurdukları görevin tanıtılmasında, işe yeni başlayanlardan ne yapmalarının beklendiğinin kendilerine aktarılmasında ve herhangi bir pozisyonda çalışan kişinin görev tanımlarında belirtilen sorumlulukları ne derece yerine

⁵⁵ Küçükkaya, age, 45.

getirdiğinin değerlendirilmesinde kullanılmaktadır. Personel seçme ve yerleştirmede, iş değerlemede, ücret ve performans yönetiminde, organizasyonel yapılanmalarda, eğitim yönetiminde kullanılan iş tanımlarında bulunması gereken temel bilgiler şunlardır ⁵⁶:

- İşin ünvanı, varsa kod numarası, yer aldığı organizasyonel birim, raporladığı ve rapor aldığı pozisyonlar,
- Çalışılan ortam, işin yapıldığı koşullar (nemli, sıcak, soğuk, gürültülü vb.) ve işlerin yapılışında kullanılan malzeme, araç, gereç ve teçhizatı içeren ve çalışma koşullarındaki riski, tehlikeli durumları ve tehlike yaratacak faktörleri de kapsayan açıklamalar,
- Görevin gerektirdiği davranışlar ve çabalar hakkında açıklamalar,
- İş genel olarak tarif eden, nedenini, sınırlarını ve hedefini belirten, görevin gerektirdiği yetki ve sorumlulukları içeren bir açıklama,
- İşin ne yaptığını ve neden yaptığını özetleyen, sonuçlara bağlı yazılmış özgün açıklamalar,
- Üretilen malın ya da hizmetin türü ve niceliği ile ilgili açıklamalar,
- Alınması gereken kararlar, yönetim ve finansal konulardaki yetkiler hakkında açıklamalar,

⁵⁶ Küçükkaya, age, 45.

**Tablo 3: Milli Eğitim Bakanlığı Orta Öğretim Kurumu(Genel Lise) Müdürlüğü
Görev Tanımı Örneği**

1	GÖREVİN ADI	Lise Müdürü (Genel Lise)
2	KODU	
3	SINIFI	Eğitim - Öğretim
4	GÖREVİN ÖZETİ Okulun yönetimini; kanun, tüzük, yönetmelik, yönerge, genelge, plan, program ve emirler doğrultusunda planlar, organizasyon, koordinasyon görevlerini yerine getirir uygulama ve denetimini yapar. Personelin performansını değerlendirerek, yüksek verim elde etmek içintedbirler alır. Okulu ile ilgili iyileştirme önerilerini amirlerine sunar. Astlarına yetki ve sorumluluk devrederek, işlerin daha rasyonel yürümesini ve astlarının ihtiyaç duyulan alanlarda yetişmelerini sağlar. Ödüllendirilecek personeli tespit eder. Kendisine bağlı personelin sicil raporlarını doldurur. Amirleri tarafından istenildiğinde okulu ile ilgili faaliyetleri bir rapor halinde sunar, astlarından gelen önerileri değerlendirir. Çalışmaları ile ilgili işlerin değerlendirmesini yapar.	
5	a. AYNI UNVANDA PERSONEL İSTİHDAM EDEN DİĞER BİRİMLERİN SAYISI	Tüm Genel Liseler
	b. BU BİRİMDE AYNI GÖREVDEKİ KİŞİLERİN SAYISI	1
6	RAPOR VERDİĞİ ÜST AMİRLERİ	İl/İlçe Milli Eğitim Müdürü
7	PERSONELİN İLİŞKİLİ OLDUĞU BİRİMLER (Birim içinde ve dışında)	Okul içinde; • İdari personel • Öğretmenler • Öğrenciler • Diğer okul personeli Okul dışında; • Öğrenci velileri • Okul Koruma Derneği • Okul Aile Birliği • Diğer okul ve kurum müdürlükleri • İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü • İl Milli Eğitim Müdürlüğü • Milli Eğitim Bakanlığı • Yerel Yönetimler • Gönüllü kuruluşlar • Öğrenci taşımacılığı • Okul kantin işletmeciliği • Okul çevresi • Diğer özel ve resmi kuruluşlar
8	GÖREVİN GEREKTİRDİĞİ NİTELİKLER 1) Eğitim a. Asgari öğrenim düzeyi	• Yüksek öğrenim görmüş olmak. Tercih: Lisansüstü düzeyde eğitim almış olmak. (Tercih sıralaması: eğitim yönetimi, kamu yönetimi ve diğer olanlar şeklinde) • Eğitim, öğretim, yönetim, işletmecilik veya mesleği ile ilgili diğer alanlarda yayımlanmış

	eseri bulunmak.
b. Mesleki eğitim, sertifika vb.	• Yönetici Seçme Sınavından en az 70, • Yönetim alanında ve atanacakları kurum türü esas alınarak yapılan 120 saat süreli Hizmet İçi Eğitim kursuna katılarak kursun değerlendirme sınavı sonucunda; • (C) tipi kurum müdürlüğü için en az 70, • (B) tipi kurum müdürlüğü için en az 75, • (A) tipi kurum müdürlüğü için en az 80 puan almış olmak özel koşulu aranır.
2) Tecrübe • Eğitim ve öğretim hizmetleri sınıfında olmak veya bu sınıfta görev alacaklarda aranan nitelikleri taşımak, • Eğitim ve öğretim hizmetleri sınıfında adaylığı kalkmış olmak, • Atanacağı kuruma branşı itibarıyla öğretmen olarak atanabilecek nitelikte olmak, • Son üç yıllık sicil notu ortalaması iyi dereceden aşağı olmamak, • Memuriyete engel olacak derecede olmasa dahi (taksirli suçlar hariç) hapis cezasına mahkum edilmemiş ve son 5 yıllık hizmet süresi içinde aylıktan kesme (maaş kesimi dahil) cezasından daha ağır disiplin cezası almamış ya da idari görevi adli veya idari soruşturma sonucu üzerinden alınmamış olmak, • Özel eğitim kurum müdürlüklerine yapılacak atamalarda özel eğitim alanında en az üç yıl öğretmenlik yapmış olmak, • Zorunlu hizmet bölgesi dışındaki yerlerde kurum müdürlüklerine atanacaklar, zorunlu bölge hizmetini yapmış ya da bu hizmetten muaf sayılmış olmalıdır. Duyuru yetkisi Valiliklere ait olanlar için ikinci; duyuru yetkisi Bakanlığa ait olanlar için birinci duyuru ve değerlendirme sonuçlarına göre uygun aday bulunamaması durumunda Bakanlıkça yapılacak duyuru sonucunda: • Zorunlu hizmet bölgesine dahil Birinci Grup illerde, her tip kurum müdürlüklerine değerlendirme sınavlarında başarılı olanlar arasından seçilme esası ve kurum tipleri için belirlenmiş puanları almış olma koşulu aranmadan adaylığı kaldırılmış öğretmenler, • Zorunlu hizmet bölgesine dahil İkinci Grup illerde, (C) tipi kurum müdürlüklerine, değerlendirme sınavlarında başarılı olanlar arasından seçilme esası ve kurum tipleri için belirlenmiş puanları almış olma koşulu aranmadan en az 4 yıl hizmeti olan öğretmenler, (A) ve (B) tipi kurum müdürlüklerine ise bir alt yönetim kademesine ait atanma koşullarını taşıyanlar, • Diğer illerdeki (A) ve (B) tipi kurum müdürlüklerine, bir alt yönetim kademesine ait atanma koşullarını taşıyanlar arasından gerçekleştirilecek değerlendirme üzerine atama yapılabilir. Tercih: • Yöneticilik tecrübesine sahip olmak, • Takdimname veya aylıkla ödüllendirilmiş olmak.	

	3) Kişisel Özellikler	Bu göreve atanacaklarda; • Türkçe’yi açık anlaşılabilir ve yalın bir şekilde kullanabilen, • Vizyon ve misyon sahibi, • Temsil yeteneği olan, • Liderlik, işletmecilik bilgi ve yeteneklerine sahip, • Sevk ve idare yeteneği olan, • Dinamik, • Ekip çalışması anlayışına önem veren, • Kaynakları etkili ve verimli bir şekilde kullanabilen, • İyi insan ilişkileri kurabilen, • Güvenilir, adil, sabırlı, dürüst ve anlayışlı olan, • Objektif değerlendirmeler yapabilen, • Problem çözebilen, • Muhakeme-mukayese becerisine sahip, • Kendisi ile barışık, eleştiriye açık, • Astları ile uyumlu çalışabilen, • Yeniliklere açık ve kendini sürekli geliştiren, • Çocukların gelişim psikolojisini bilen ve buna göre davranan, • Bütçe uygulamaları, inceleme, soruşturma, değerlendirme ve alanındaki konularda bilgili tecrübeli ve yönetim bilgisine sahip bir eleman olma özelliği aranır.
	4) Yabancı Dil	Tercih: KPDS’ye göre en az (C) düzeyinde başarılı olmak
9	GEREKEN BECERİLER	
	a. Makine ve ekipman kullanma becerisi	• Bilgisayar kullanabilmelidir. • Yazı makinesi, data show, faks, tepegöz, hesap makinesi, fotokopi vb. gibi ofis ekipmanlarını kullanabilenler tercih edilir.
	b. Özel bilgi ve yetenek	• Yönetim fonksiyonlarını bilmek ve uygulamak.
10	ÇALIŞMA KOŞULLARI	
	a. İş ortamı	• Görev büro ortamındadır.
	b. İş riski	• İş riski bulunmamaktadır.
	c. Ulaşım	• Toplu taşıma araçlarıyla.
	d. Çalışmanın zamanı ve saati, yemek saati	• Çalışma günleri; 8.30—17.30, yemek saati ise 12.30—13.30 saatleri arasında olup 5 iş gününü kapsar. Bu görev mesai saatlerinin dışındaki saatlerde de çalışmayı gerektirebilir.
	e. Çalışmanın sürekli yada geçici olması	• Sürekli
	f. Kılık- kıyafet	• İlgili yönetmelikte belirtildiği biçimdedir.
	h. Fiziksel özellikler (gerektiğinde)	• Görevini yapmaya engel bedensel ve ruhsal bakımdan bir durumunun bulunmaması gerekir.
11	BU GÖREVDKİ KİŞİYE BAĞLI ELEMANLARIN GÖREVLERİ VE SAYILARI	Okulda görevli öğretmenler ile tüm idari, teknik ve diğer personel

12

GÖREV LİSTESİ:

1. Eğitim lideri olarak okuldaki eğitim-öğretim ve yönetim görevlerini kanun, tüzük, yönetmelik, yönerge, genelge, emir ve çalışma plan ve programlarına uygun olarak yürütür.
2. Okulu için vizyon ve misyon geliştirir.
3. Milli Eğitim Temel Kanunu'nda belirlenen temel ilke ve amaçların yanında okulun özel amaçlarını gerçekleştirebilmek için çalışma planlarını yapar, uygular ve denetler. Okuldaki eğitim-öğretim ve yönetimin bir disiplin içerisinde yürütülmesini sağlar.
4. Eğitim-öğretim ve yönetimin verimliliğini artırmak, eğitimin kalitesini yükseltmek ve bu konuda sürekli gelişimi sağlamak için gerekli araştırmaları yapar, araştırmalara dayalı iyileştirme projeleri hazırlayarak amirlerinin onayına sunar, onaylanan projeleri uygular ve sonuçlarını değerlendirir. Okulun gelişim hedeflerini ortaya koyan stratejik planlar hazırlar ve buna dayalı olarak okulun gelişim planını hazırlar ve bu planının uygulamaya geçirilmesini sağlar.
5. Okulda öğrenen birey ve öğrenen organizasyon felsefesinin yerleşmesini sağlayıcı önlemleri alır.
6. Okulda ahenkli çalışma düzenini kurar.
7. Okuldaki bütün çalışmaları ilgililerle işbirliği yaparak öğretim yılı başlamadan önce planlar ve düzenler.
8. Personelin görevlendirilmesinde görev tanımlarına uygunluk esasını gözönünde bulundurur.
9. Yıllık, ünite ve günlük planların eğitim programlarına göre hazırlanmasında ve diğer çalışmalarda öğretmenlere rehberlik eder, öğretmenlerin çalışmalarını denetler.
10. Öğretmenlerden ders yılı başında yıllık plan alır, planları tasdik eder, uygulanıp, uygulanmadığını denetler.
11. Okulda sağlıklı bir eğitim ortamı oluşturmak amacıyla öğretmenler kuruluna başkanlık eder. Sınıf, zümre vb. öğretmenler kurullarının çalışmalarını izler. Gerektiğinde bu kurulları toplantıya çağırır. Kurulda alınan kararları onaylar, uygulamaya koyar ve gerekli gördüklerini üst makamlara bildirir.
12. Okuldaki personelin görev ve sorumluluk alanlarında yapılan işbölümü çerçevesinde okuldaki iş ve işlemlerin sağlıklı yürütülmesi ile ilgili koordinasyon, rehberlik ve değerlendirme faaliyetlerini yürütür.
13. Öğretmenlerin meslekleri ile ilgili alanlarda yetişmelerini teşvik eder ve bu konuda gerekli tedbirleri alır. Ders yılının çeşitli zamanlarında öğretmenlerin derslerini ve diğer faaliyetlerini yakından izler.
14. Ekip çalışması ruhunun yerleşmesini sağlar.
15. Gerektiğinde astlarına yetki devri yapar, işlerin daha süratli yürütülmesini sağlar.
16. Personele güven verici, demokratik kurallar içerisinde sevgi ve saygı esasları doğrultusunda örnek davranış ve tutum ile etkili bir kişilik sergiler. Personel arasında işbirliğinin tesisini, uyumunu sağlar ve yol gösterici bir rol oynar.
17. Personelin görev ve sorumluluklarını verimli ve kaliteli olarak yerine getirmelerini sağlayıcı tedbirler alır.
18. Personelin performansını sürekli gözetip değerlendirerek, verim düşüklüğü varsa bunun sebeplerini araştırır, personelin yeteneklerini gözönünde bulundurarak istihdam eder, onlara rehberlik eder, işbaşında yetişmelerini sağlar, daha üst kademeye hazırlanmalarına yardımcı olur.
19. Okuldaki her düzeydeki personelin eğitim ihtiyaçlarını tespit eder ve bu tespitler çerçevesinde personelin yetişmesi ile ilgili gerekli tedbirleri alır.
20. Personelin sicil raporlarını düzenleyerek zamanında ilgili makamlara gönderir.
21. Görevini başarı ile yürütenleri ödüllendirerek motive eder.
22. Görevlerin gereği gibi yapılmaması durumunda kanuni yetkisini kullanır.

23. Bayrak törenlerinin yönetmelik hükümlerine göre yapılmasından sorumludur.
24. İzinli veya görevli olarak okuldan ayrıldığı zamanlarda müdür yardımcılarında birisine vekalet verir.
25. Özürleri sebebiyle görevlerine gelmeyen yönetici, öğretmen ve diğer personelin yerine hizmetlerin aksamaması için uygun görevlendirme ile gerekli önlemleri alır.
26. Öğretmenlere eğitim ve öğretimle ilgili ek görevler verir.
27. Okuldaki rehberlik hizmetlerine başkanlık eder, yürütülmesi için gerekli tedbirleri alır.
28. Aday personelin yetişmesi için gereken tedbirleri alır .
29. Okulun öğrencilere istendik davranışları kazandırıcı bir eğitim ortamı olmasını sağlar.
30. Ders dışı eğitici, sosyal, kültürel ve sportif faaliyetler ile milli gün ve haftalara ilişkin faaliyetlerin düzenli ve etkili bir şekilde yürütülmesini sağlar. Derslerle ilgili uygulamaya ilişkin gerekli izinleri alarak gezi ve incelemelerin yapılmasını sağlar.
31. Özel eğitimi gerektiren öğrencilerin kaynaştırma eğitimi ile ilgili tedbirleri alır.
32. Okula yeni alınacak çocukların tespiti için Seçici Komisyon'a başkanlık eder.
33. Personelin sağlık, temizlik, düzen ve beslenme işleri ile ilgili çalışmalarını takip eder.
34. İnsan, zaman, para, malzeme ve yer unsurlarının en etkin ve verimli kullanımı amacıyla okulun derslik, laboratuvar, kütüphane ve diğer tesisleri ile ilgili araç ve gereci hizmete hazır bulundurur. Yeni teknolojik gelişmeleri okula kazandırarak zenginleştirir.
35. Okul, bina ve tesislerinin kullanımı, bakımı, temizliği, yangına karşı korunmaları ve güvenliği için gereken tedbirleri alır. Çağın ve çevrenin gelişen ve değişen eğitim ihtiyaçlarına cevap verecek şekilde kaliteli eğitim ortamlarının oluşturulmasını sağlar.
36. Ders araç ve gerecinin temini, verimli kullanılması, korunması, bakımı, temizliği ve düzeni için gerekli tedbirleri alır.
37. Eğitim ve öğretim faaliyetlerini planlarken çevre imkan ve ihtiyaçlarını gözönünde bulundurur.
38. Okulun kültürel gelişim ve eğitim merkezi olduğu ilkesinden hareketle yakın çevre ile ilişki kurulmasına ve velilerle sıkı bir işbirliğinin sağlanmasına önem verir. Çevre imkanlarından okulun, okulun imkanlarında da çevrenin eğitim amaçlı olarak yararlanmasını sağlar.
39. Eğitim faaliyetlerinin sevgi ve şevkat anlayışı içinde yürütülmesini sağlar.
40. Okulun iç (İdari personel, öğretmen, öğrenci, yardımcı personel ve diğer personel) ve dış öğeleriyle (Okul Koruma Derneği, Okul Aile Birliği vb. gibi) işbirliği içinde çalışır.
41. Okulda çıkarılan dergi, gazete ve duvar gazetesinin bütün yazılarından müdür sorumludur.
42. Okulda gösterilecek çeşitli film ve gösterilerle ilgili gerekli incelemeler yaptırarak uygun gördükleri onaylar ve gösteriye açar.
43. Haftalık ders programı, günlük çalışma ve nöbet çizelgelerinin düzenlenmesini sağlar, onaylar ve uygulamaya koyar.
44. Öğrenim Belgesi, öğrenci kaydı, harcama kağıtları, bordroları vb. evrakı onaylar.
45. Gelen yazılardan personelin bilgilendirilmesi gerekenleri ilgililere duyurur.
46. Tüm personelin hasta sevk evrakını imzalar ve hastalık izinlerini onaylar.
47. Öğretim yılı başında ve gerektiğinde okulda sağlık taraması yapılmasını sağlar.
48. Göreve başlama ve görevden ayrılma halinde okulun demirbaşlarını Ayniyat Talimatnamesi hükümlerine göre devir ve teslim işlemlerini yapar.
49. Okulun ayniyat, gelir-gider, bütçe ile ilgili işlemlerinin mevzuatına göre yürütülmesini sağlar.
50. Okulun yıllık bütçesini hazırlar ve ödeneklerin zamanında ve yerinde harcanması ile ilgili işlemleri titizlikle yapar .
51. Okulla ilgili olağanüstü halleri ilgili makama bildirir.
52. İstenildiğinde yürüttüğü çalışmaların herhangi bir aşamasının sonucunu amirine rapor eder.
53. Yapılan rutin işleri standartlaştırır.
54. İlgili mevzuatta okul yönetimine ilişkin belirtilen diğer görevleri yapar.

13	YÜKSELME	Gerekli koşulları taşıması halinde; - Görevli olduğu okul tipinin bir üst tipi okulun müdürlüğüne veya - Yönetmelikte belirlenen Genel İdare Hizmetleri sınıfındaki görevlerden (Şube Müdürlüğü) birine atanabilir.
-----------	-----------------	--

GÖREV TANIMINI HAZIRLAYANLAR

ADI VE SOYADI	SADIYE İSKENDER	H. ÖMER GÜLSEREN
GÖREVİ	Eğitim Uzmanı	Görevli Öğretmen
BİRİMİ	Yönetimi Değerlendirme ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı	
TARİH	25.10.1999	

GÖREV TANIMINI ONAYLAYAN

ADI SOYADI	KADİR ÇETİN
GÖREVİ	Yönetimi Değerlendirme ve Geliştirme Dairesi Başkanı
İMZASI	

Betül Gümüş, “İş Analizinin İnsan Kaynaklarının Yönetimi Açısından Önemi ve Diğer İnsan Kaynakları Fonksiyonlarıyla Olan İlişkisi” (Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005), 49-54.

3.2.4. İş Gereklilikleri

İş gerekleri, bir işin en iyi şekilde yapılabilmesi için, bu işi yapacak persoel adayında bulunması gereken asgari nitelikleri ifade eder. Başka bir deyişle, iş gerekleri, iş tanımlarının bir sonucu ve onu tamamlayan bir unsurdur. Ancak iş tanımları ve iş gerekleri arasındaki önemli farklılığı gözden kaçırmamak gerekir. İş tanımı, işin ne olduğunu ve içerdiği görevleri tanımlarken, iş gerekleri, bu işin yerine getirilebilmesi için, işi yapacak personelde aranacak asgari nitelikleri belirler. Kısacası iş tanımı işin profili, iş gerekleri ise personelin profilidir⁵⁷.

İş gerekleri, 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

⁵⁷ Toran, age, 47.

yeteneği, öncelik, yaratıcılık, çok yönlölük, algılama gücü, iş bilgisi, sorumluluk, fiziki görünüş ve benzeri nitelikler gerektirdiğini belirleyen kartlara iş gerekleri kartı denir⁵⁸.

İş gereklerinin kullanıldığı alanlar aşığıda belirtilmiştir⁵⁹:

- Çalışanın; yetenek, çaba, sorumluluk ve çalışma koşullarının belirlenmesini sağlar.
- Personel ihtiyacının belirlenmesine, personel bulma ve seçimine, işe yerleştirme, tayin ve terfisine yardımcı olur.
- Eğitim programlarının daha rasyonel hazırlanmasını sağlar.
- Çalışanın performansını ölçen standartların belirlenmesini sağlar.
- Çalışanlar ile yöneticileri arasında, görevler açısından çıkabilecek sorunların çözümüne yardımcı olur.
- İşe ait ücret değerlendirmesinin yapılmasını sağlar.

İş gerekleri, işin kimliği bölümü hariç olmak üzere genellikle yetenek gerekleri, çaba gerekleri ve sorumluluk gerekleri olmak üzere üç kısımdan oluşur. İşletmeler isterlerse çalışma koşulları ve işin yapımı sırasında kullanılan makine, araç, malzemeler bölümlerini de iş gereklerine ekleyebilirler. Bu kısımlar kısaca şu şekilde incelenebilir⁶⁰.

- **Yetkinlik Gerekleri:** Yetkinlik, yatkınlık ve öğrenime bağlı olarak bir işi başarma ve bir işlemi amaca uygun olarak sonuçlandırma yeteneği ya da maharetidir. Yetkinlik gereklerinde işin yapılabilmesi için işi yapan ya da yapacak personelde bulunması gereken niteliklerden bahsedilir. İKY açısından yetkinlik üç kısımda incelenebilir. Birinci yetkinlik türü öğrenim becerisidir. Öğrenim becerisi bir işin

⁵⁸ Atalay, **age**, 30

⁵⁹ Küçükkaya, **age**, 47.

⁶⁰ Gümüş, **age**, 59.

yapılabilmesi için gerekli olan öğrenim düzeyini ifade eder. İkinci yetkinlik türü olan deneyim, bir işin yapılabilmesi için gerekli olan tecrübeyi yani görgüyü ifade eder. Üçüncü yetkinlik türü ise özel bilgi ve beceridir. Öğrenimin yanında kişinin sahip olduğu, işini yapmasını kolaylaştıracak bilgi (yabancı dil bilgisi) ve becerileri (hızlı karar verme, iyi iletişim kurabilme vb.) ifade eder.

- **Çaba Gerekleri:** Çaba gerekleri, bir işin amaçlara uygun biçimde gerçekleşmesi için harcanan güç ve enerji olarak tanımlanmaktadır. Çaba gerekleri bedensel çaba ve düşünsel çaba olmak üzere iki kısma ayrılır. Bedensel çabalar, işin yapılması için, işgörenin yaptığı bedensel hareketler, işin yapılış biçimi ve bunların gerektirdiği bedensel niteliklerdir. Eğilme, koşma, oturma, ayakta durma, konuşma, taşıma fiziksel çabalara verilebilecek örneklerden birkaçıdır. Düşünsel çaba ise duyuşsal verilerin analizi, soyut düşünme, hayaldecanlandırma, karmaşık matematik ve hukuki problemlerin çözümü gibi pek çok işlemi içinde barındırır. Düşünsel çaba kendi içinde duyuşsal anlayış, nicel yeterlik ve muhakeme yeteneği olmak üzere üç kısma ayrılır. Duyusal anlayış, bireyin çevresinden gelen uyarıcıları duyu organları aracılığı ile anlama kapasitesini gösterir. Nicel yeterlik, bireyin problemleri ne kadar hızlı ve doğru çözdüğü ile ilgilidir. Muhakeme yeteneği ise, bireyin farklı durumlarda karşılaştığı problemleri çözebilme gücü ile ilgilidir. Zihinsel çabalar tüm işlerin başarısı için önemlidir; ancak tüm işler için gereken zihinsel çaba oranı aynı değildir. İşlerin zorluk derecesi ile gereken zihinsel çaba düzeyi arasında doğru orantı vardır. Bu bakımdan işlerin gerektirdiği zihinsel çaba düzeyinin belirlenmesi, işlerin sınıflandırılması bakımından çok önemlidir.

- **Sorumluluk Gerekleri:** İşletmelerin yürütmekte olduğu her işin sorumluluk düzeyleri birbirinden farklıdır. İşlerin önem derecesi arttıkça sorumluluk düzeyleri de artmaktadır. Sorumluluk gerekleri içinde malzeme ve donanım sorumluluğu, gözetim sorumluluğu, iş ilişkileri sorumluluğu ve mali sorumluluk yer alır. Malzeme ve donanım sorumluluğu, işin gerçekleştirilmesi sırasında kullanılan veya gözetimi yapılan malzeme ve araçları amaca uygun ve verimli kullanma sorumluluğudur. Herkes sorumluluğu altındaki malzeme ve donanımı temiz ve tertipli biçimde kullanmak zorundadır. Gözetim sorumluluğu, personelin denetimi altında bulunan bölüm ve işgören sayısı ile bu bölüm ve işgörenin işlerinin amaçlara uygun biçimde yapılmasını sağlama sorumluluğuna verilen addır. Bu sorumluluk biçimi daha çok

üst düzeydeki çalışanlar için önemlidir. Emri altında çalışan kişileri olan personel, bu kişilerin tüm yaptıklarından sorumludur. Bu yüzden çalışanlarını her an gözetim altında bulundurmalı, görevlerin aksatılması sonucu oluşacak herhangi bir karışıklık ortamına mahal vermemelidir. İş ilişkileri sorumluluğu, iş yaparken personelin birlikte çalıştığı ya da gözetimini yaptığı diğer personelin istenmeyen durumlarla karşılaşmamasını sağlama sorumluluğu anlamına gelir. Bir işin yapılmasında sorumluluğu olan kişilerin, diğer kişilerle ve kurumlarla olan iletişimin sağlıklı olması konusunda da sorumlulukları vardır ve bu sorumluluğun gerekleri yerine getirilmelidir. Mali sorumluluk ise iş yapılırken üstlenilen mali yükümlülüklerle mali sorumluluk denilir. Özellikle bankacılık, üst düzey yöneticilik, muhasebecilik gibi işleri yapan kişilerde mali sorumluluk düzeyi çok yüksektir.

- **Çalışma Koşulları:** İş tanımlarında yazılan çalışma koşullarına ait bilgiler iş gerekleri için de geçerlidir. İş gerekleri formu içinde ayrı bir çalışma koşulları bölümü oluşturmak isteyen işletmeler, iş tanımlarında hazırladıkları bölümü iş gereklerine aynen yerleştirebilir ya da isterlerse daha değişik bir şablonla çalışma koşulları bölümü oluşturabilirler. Çalışma koşullarının iş gereklerinde de iş tanımlarında olduğu gibi yer alması iş güvenliği açısından yararlı olmaktadır. Özellikle mekanik atölyelerde kesici, delici, yontucu araçlar kullanılmasını gerekli kılan işler belirli ölçüde tehlike ve risk taşır. İş gereklerinde çalışma koşulları bölümünün de yer almasıyla kişilerin işi yapmaları için gerekli hareketler yanında yapmamaları gereken hareketler de belirtilebilir ve olası iş kazaları önlenir.

- **İşin Yapımı Sırasında Kullanılan Makine, Araç Ve Malzemeler:** Bu bölüm iş tanımlarına konulmaksızın yalnızca iş gereklerine konulabilir. İş gereklerine bu bilgilerin konulmasının en önemli nedeni, bu işi yerine getirecek kişilerin, belirtilen makineleri, araçları ve malzemeleri kullanabilecek özelliklere sahip olmalarını sağlamaktır. Bu bilgilerden işgören bulma, seçme ve yerleştirme sürecinde ve işgören eğitimi ve yetiştirilmesinde yararlanılmaktadır⁶¹.

⁶¹ Gümüş, age, 60.

3.2.5. İşgücü İhtiyacının Belirlenmesi

İşletmeler her şeyin durağan ve sorunsuz gittiği bir ortamda mevcut personelleri ile hayatlarını devam ettirebilirler. Fakat pratikte işletmeler böyle bir ortamda değil koşulların değişkenlik gösterdiği bir ortamda faaliyet gösterirler. Önemli olan işletmenin çeşitli nedenlerden dolayı personel sayısında meydana gelen değişimler karşısında yetersiz kalmamasıdır. Bunun için işletmeler, çalışanlarının sayısını ve niteliğini bu değişimleri göz önünde bulundurarak belirlemeleri gerekir. İşletmeler örgütün büyüme hızından, personel devrinden ve mevcut personelinin sahip olduğu özelliklerden dolayı ek personele ihtiyaç duyabilir.

Yeni personele ihtiyaç duyulmasına neden olan ilk ve en önemli etmen işletmelerin büyüme oranıdır. Eğer işletmeler üretim hacmi ve satışlarını arttırmayı hedefliyorlarsa yeni personele mutlaka ihtiyaç duyacaklardır.

Var olan işgücünün yapısı da ihtiyaç duyulan yeni personel sayısını ve özelliklerini etkileyecektir. İşletmelerin teknolojilerini değiştirmeleri durumunda personelin hem nitelik olarak hem de nicelik olarak değişmesi gerekebilir. Yeni teknoloji ile ya mevcut personel eğitilecek ya da getirilen teknoloji konusunda eğitimli yeni personel arayışına gidelecektir. Yeni teknoloji ile otomasyon artacağı için personel sayısının azaltılması gibi durumların da olması mümkündür.

İnsan kaynakları bölümü, işgücü ihtiyacını belirlerken, işten gönüllü ayrılmaları, uzaklaştırmaları, emeklilik gibi faktörleri de göz önünde bulundurmalıdır. Bayan çalışanların evlilik veya çocuk sahibi olmaları nedeniyle işten ayrılmaları veya kriz, kalite, fiyat yüksekliği gibi sorunlar nedeniyle müşterilerin rakiplere gitmesi sonucunda satışlarda yaşanan azalmalar personel sayısının zorunlu olarak azatılmasına neden olur.

İşgücü planlaması yaparken iki etmen önem kazanmaktadır. Birincisi iş yükü analizi, ikincisi işgücü devridir.

3.2.5.1. İş Yüğü Analizi

İşletmeler, oraganizasyonda yer alacak pozisyonları iş analizi yaparak belirler. İş yüğü analizleri her bir pozisyonda çalışacak personel sayısının belirlenmesine yardımcı olur. Firmanın personel gereksinimi, firmanın operasyonel faaliyetlerine bağılı olarak değışecektir. Örneğın bir üretim işletmesinde, üretim miktarı arttıkça, ihtiyaç duyulan personel miktarıda artacaktır.

İşletme açısından bir dönem içinde üretilmesi gereken miktarın saptanması uygulamada genellikle satışlara ya da siparişlere dayalıdır. Öte yandan iş yükünü hesaplayabilmek için satış tahminlerinin yapılması yeterli olmayıp diğerk departmanların faaliyetlerinin de bir bütün olarak aynı dönem için planlanmış olması gerekir. Planlaması yapılan dönem veya yılın özel satış tahminleri, kuruluşun çeşitli kısımları için bir programa çevrilebilir⁶². Bir işin yapılmasında gerekli olacak zamanın, o işi yapmakla yükümlü bir personelin harcayacağı zamana bölünmesi ya da yapılacak iş miktarının bir kişinin yapabileceğı iş miktarına bölünmesi o işin bitirilmesi için gerekli personel sayısını verir. Kısaca, öncelikle planlanan dönemde üretilecek birim miktarı veya satışlar oldukça gerçekçi bir biçimde tahmin edilir. Daha sonra, belirli bir dönem içinde bir işin bütün işlemlerinin yapılması için gerekli toplam zaman ile o işi yapmakla yükümlü bir personelin harcayacağı zaman hesaplanır ve o işin bitirilmesi için gerekli olan personel sayısı öngörömlenir.

3.2.5.2. İşgücü Analizi

İş yüğü analizi, işletmenin yapacağı satışların ya da vereceğı hizmetin tahminini göz önünde bulundurarak, üretilecek birim için gerekli personel sayısını saptamaya çalışır. İşgücü analizi ise, devamsızlık ve personel devri/dönüşümünü hesaba katarak gerekli personel sayısını saptamaya çalışır⁶³.

⁶² Bingöl, 1997, 64.

⁶³ Küçükaya, age, 50.

Devamsızlık: Devamsızlık kavramı kısacası, bir işgörenin programlanmış bir işte mazaretsiz olarak bulunmamasıdır. Personelin işine devamsızlığı bir oran olarak ifade edilebilir. Buna devamsızlık oranı denmektedir⁶⁴.

Devamsızlık Oranı = (Kaybedilen İnsan-Gün Sayısı)/(Çalışan İnsan-Gün sayısı+Kaybedilen İnsan-Gün Sayısı)*100

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 gerekir⁶⁵.

Devamsızlık nedenlerinin başında hastalık gelmektedir. Ulaşım, başka bir iş arama, yapılan işten duyulan memnuniyetsizlik, ücretin düşük olması, çalışma koşullarının ağırlığı, bayan çalışanların çocuklarının bakımı, iş arkadaşları veya yöneticiler ile kötü ilişki, işe duyulan ilgisizlik gibi nedenlerle de devamsızlık yapılmaktadır.

Personel devir oranı: İş gücü devir oranı; belirli bir dönemde işletmeden ayrılanlar ile, işletmede mevcut ortalama eleman sayısı arasındaki orandır⁶⁶.

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

Personel devir oranının yüksek olması işlerin yolunda gitmediğinin göstergesidir. Emeklilik, askerlik gibi zorunlu sebepler veya işten gönüllü ayrılmalar da personel devir oranının hesaplanmasında dikkate alınmalıdır.

Sebepler ne olursa olsun işten ayrılma oranının artması çok önemli sorunlara neden olur. En önemlileri yetişmiş insan kaybı, yenisinin eğitimi ve işe kazandırılması için

⁶⁴ Bingöl, 1997, 66.

⁶⁵ Küçükaya, **age**, 51.

⁶⁶ Merve Oral, “İnsan Kaynakları Yönetiminde Yetkinlik Bazlı Mülakatın Turn-Over(İşgücü Devir Oranı)Oranına Etkisi ve Bir Uygulama” (Yüksek Lisans Tezi, YTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008), 10.

harcanacak emek, zaman ve para, işlerin yavaşlaması, verimin düşmesidir. Bunların yanı sıra işten ayrılmalar işletmeye birtakım fatdalar da sağlar. Yeni işe başlayanların şirketlere getirecekleri yeni görüşler, aktiviteler ve yapıcı etkilerin önemi büyüktür. Fakat yine doğru olan mevcut personeli yerinde tutmak olmalıdır.

Yüksek devir oranının şirkete maliyeti çok yüksek olmaktadır. Bir personelin işten çıkışı, o kişinin işe alınması için, işe alındıktan sonar eğitilmesi, oryantasyonu için yapılan her harcamanın boşa gitmesi anlamına gelir. Ayrıca işten ayrılan kişinin yerine yeni personelin alınması ve yeni personelin ayrılan çalışanın seviyesine getirilmesi için yapılan harcamalar da düşünülünce ciddi anlamda bir maliyet ortaya çıkar.

3.2.6. Personel Envanterinin Yapılması

İnsan kaynakları ile ilgili planlar yapılırken organizasyondaki elemanların hangi becerilere sahip olduğunun bilinmesi önemlidir. Küçük işletmelerde, çalışan kaç eleman olduğu, bu elemanların hangi işleri yaptıkları ve hangi becerilere sahip olduklarını bilmek nispeten kolaydır. Ancak büyük işletmelerde becerilerin dökümünü verecek bir envanter sistemi olmadan bu işleri yapmak oldukça zordur. Personel envanteri, elemanlar hakkındaki bilgilerin düzenlenip, gerektiğinde incelenmek üzere hazır bulundurulduğu bir arşivdir. Her işletme böyle bir envanter oluşturmak için kendisine gerekli olan bilgilere belirli ölçüde sahiptir. Bu envanter, yöneticilere personele ilgili konularda olduğu gibi, ürün ve hizmetlerle ilgili konularda da alacakları kararlarda yardımcı olmaktadır. Ayrıca yöneticileri yeni kararlara ve stratejilerde yapılacak değişikliklere yönlendirecektir. Envanterin nerede ve nasıl kullanılacağı içerdiği bilgilerin türüne bağlıdır. Envanter, her elemanın o andaki görevlerini ve sahip olduğu becerileri içermelidir. Personel genel envanteri ve beceri envanteri olmak üzere iki çeşittir.

Personel genel envanteri: Belirli bir dönemde işletmede çalışan işgörenlerin; yaş, cinsiyet, eğitim, alınan ücret, kıdem ya da statüsüne göre sayılması faaliyetidir. Bu amaçla işgörelere belirli dönemlerde dağıtılan formlar yardımıyla son duruma ilişkin bilgiler toplanır. Toplanan bilgiler matematiksel ve istatistiksel yöntemlerle sınıflandırılır.

Kişisel bilgiler yanında, personelin çalışma görgüsü ile ilgili bilgiler; personelin çalıştığı diğer işletmelerin ad ve adresleri, istihdam kronolojisi, askerlik hizmet durumu, çalışma becerileri, yönetim görgüsü, bildiği yabancı diller, özel ilgi ve merakları, sahip olduğu haklar gibi bilgilerde envanter yardımıyla elde edilebilecektir.

Bu bilgiler personelin yükseltilmesi yeni ya da özel bir görev verilmesi, personele ödenmekte olan maaşın ya da atandığı görevin doğrulanması, işletmenin üretim miktarını yükseltmesi ve faaliyetlerini yoğunlaştırması bakımından gerek duyduğu insan kaynaklarının değerlendirilmesinde yardımcı olacaktır.

Personel beceri envanteri: İşletmede o anda çalışan personelin yetenek, beceri, eğitim ve deneyim gibi kişisel özelliklerini gösteren bir çalışmadır. Beceri envanteri; eğitim, yabancı dil düzeyi, katıldığı hizmet içi eğitimler, iş deneyimi, yaş,cinsiyet, kıdem durumu, alınan ödül ve cezalar, bugüne dek çalıştığı işletmeler ve pozisyonlar, ileride üstelenebileceği işler gibi bilgileri içermektedir. İşletme için önem taşıyan bilgiler insan kaynakları bilgi sistemi yardımıyla bir araya getirilir ve saklanır.

I. BÖLÜM (Bu bölüm insan kaynakları departmanı tarafından doldurulacaktır.)			
1. İsim:			
2. İşgören no:			
3. Çalıştığı bölüm:			
4. Yaptığı işin ünvanı:			
5. Yaş:			
6. A şirketinde çalışılan toplam süre:			
7. Yapılan diğer işler:			
A şirketinde		Ünvanı:	Süre:
Diğer işletmeler:		Ünvanı:	Süre:
II. BÖLÜM (Bu kısım işgören tarafından doldurulacaktır.)			
8. Özel Beceriler: Mevcut işinizde kullanıyor olmanız da sahip olduğunuz özel beceriler varsa lütfen belirtiniz. Kullanmakta deneyimli olduğunuz araç gereç ve makinaların isimlerini belirtiniz.			
Beceriler:			
Lisan:	Konuşma:	Anlama:	Yazma:
Makinalar:			
Aletler:			
9. Görevler: Bulduğunuz pozisyondaki görevinizi anlatınız.			
10. Sorumluluklar: Mevcut görevinizin kapsadığı sorumlulukları anlatınız.			
11. Öğrenim Durumunuz İlk () Orta () Lise () Yüksek ()			
Katıldığınız kurs ve seminerler:			
III. BÖLÜM (Bu kısım insan kaynakları departmanı tarafından işgörenin çalıştığı departmanın yöneticisinden alınacak bilgi doğrultusunda doldurulacaktır.)			
12. İşgörenin performansının genel değerlendirmesi:			
13. İşgörenin olası bir terfiye ne derece hazır olduğuyla ilgili görüşler:			
14. İşgörenin geliştirmesi gereken yönleri:			
15. Amirin imzası:			
IV. BÖLÜM (Bu kısım insane kaynakları departmanı tarafından doldurulacaktır)			
16. İşgörenin geçimiş son iki dönemlik performans değerlendirmesi bu forma eklendi mi?			
Evet ()		Hayır ()	
17. Bu formu hazırlayanın imzası			Tarih:

Şekil 7: Beceri Envanter Formu

Gülruh Özışık Gürbüz, **Personel Araştırmaları ve İşgören Seçme Süreci**, 1. bs. (İstanbul: Literatür Yayıncılık, 2002), 35.

3.2.7. Organizasyon Şemasının ve Kitabının Oluşturulması

İşgücü ihtiyacının belirlenmesi, iş analizi ve iş tanımlarının yapılmasından sonra bütün bu bilgilerin belirli bir sistematik içinde bir araya getirilmesi gereklidir. Bir araya getirilen bu bilgiler, organizasyon el kitabını oluşturur⁶⁷.

⁶⁷ Atalay, age, 30.

Organizasyon el kitabında yer alması gereken bilgiler şunlardır:

- Kurumun özgeçmişi,
- Kurumun misyonu ve vizyonu,
- Kurumun mevcut durumuna ilişkin bilgiler,
- Kurumun genel özellikleri ve değerleri,
- Kurumun genel edefleri,
- Kurumun genel organizasyon şeması,
- Birimlerin organizasyon şemaları,
- Birimlerin genel hedefleri,
- Birimlerdeki işlerin iş analizleri,
- Birimlerdeki çalışanların görev tanımları

Organizasyon şeması, görevlerin organizasyon içindeki düzeyini, yerini ve bağlantılarını açıkça gösterir. Bir anlamda işletmenin kuş bakışı çekilmiş bir fotoğraftır. Organizasyon şemaları, yazılı kaynaklardan daha çabuk ve anlaşılabilir biçimde örgütsel ilişkileri açıklar. Yönetimin kullanabileceği bir iletişim aracı olarak, iyi hazırlanmış bir organizasyon şeması

- 1) İşlerin uzmanlaşma ve bölünmesini,
- 2) Biçimsel haberleşme kanallarını,
- 3) Sorumluluk ve ilişkileri,
- 4) Yetki göçerme yollarını,
- 5) Koordinasyon ve entegrasyon noktalarını,
- 6) 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.

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 güncellenmelidir. 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.

3.2.8. 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. Bu bir sonuç niteliğindedir ve işletmenin insan kaynaklarına ilişkin genel bir görüntüsünü içerir.

İnsan kaynakları planları sayesinde⁶⁸;

- 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.

İnsan kaynakları departmanında planlamadan sorumlu kişilerin en büyük zorlukları yaptıkları işin ölçülmesinin karmaşıklığı ve çıktılarının sürekli geleceğe yönelik olmasında kaynaklanmaktadır. Öngördükleri planların 1-3-5 yıl içerisinde ne kadar doğru olduğu bilinmeyecektir. Yukarıda bahsedilen nedenlerden dolayı planlamacılar

⁶⁸ Küçükkaya, age, 54-55.

zaman zaman eleştirilere maruz kalmakta ve suçlanmaktadırlar. Geleceğin kendi yapısında taşıdığı belirsizliklerden en çok planlamacılar etkilenmekte ve uzun vadeli bir planın, kısa vadede değerinin ölçülmesi de mümkün olmadığından, planlamacıların yaptıkları işlerin değerine ulaşmak da kolay olmamaktadır⁶⁹.

İnsan kaynakları planını hazırlamanın önemli bir gerekçesi, işletmenin insan kaynağına yapacağı yatırımın belirlenmesidir. İnsan kaynakları planı, ilgili tepe yöneticilere, işletmenin insan kaynağı ihtiyacı ve bu konuda yapacağı yatırım hakkında bilgi verir. 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.

İnsan kaynakları planlamasının son aşaması olan, planlamanın değerlendirme aşamasında göz önüne alınacak kriterler şöyle sayılabilir⁷⁰;

- 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.

İnsan kaynakları yönetici ve uzmanları, planlamadan elde ettikleri bilgileri temin ve seçim sürecine doğru bir şekilde aktarabildiklerinde, insan kaynakları planlaması işletmeye daha fazla katkı sağlayabilecektir⁷¹.

⁶⁹ Tüzüner, **age**, 91.

⁷⁰ Küçükkaya, **age**, 56.

⁷¹ Tüzüner, **age**, 92.

3.2.9. Personel Planlamasının Bireyler İçin Önemi

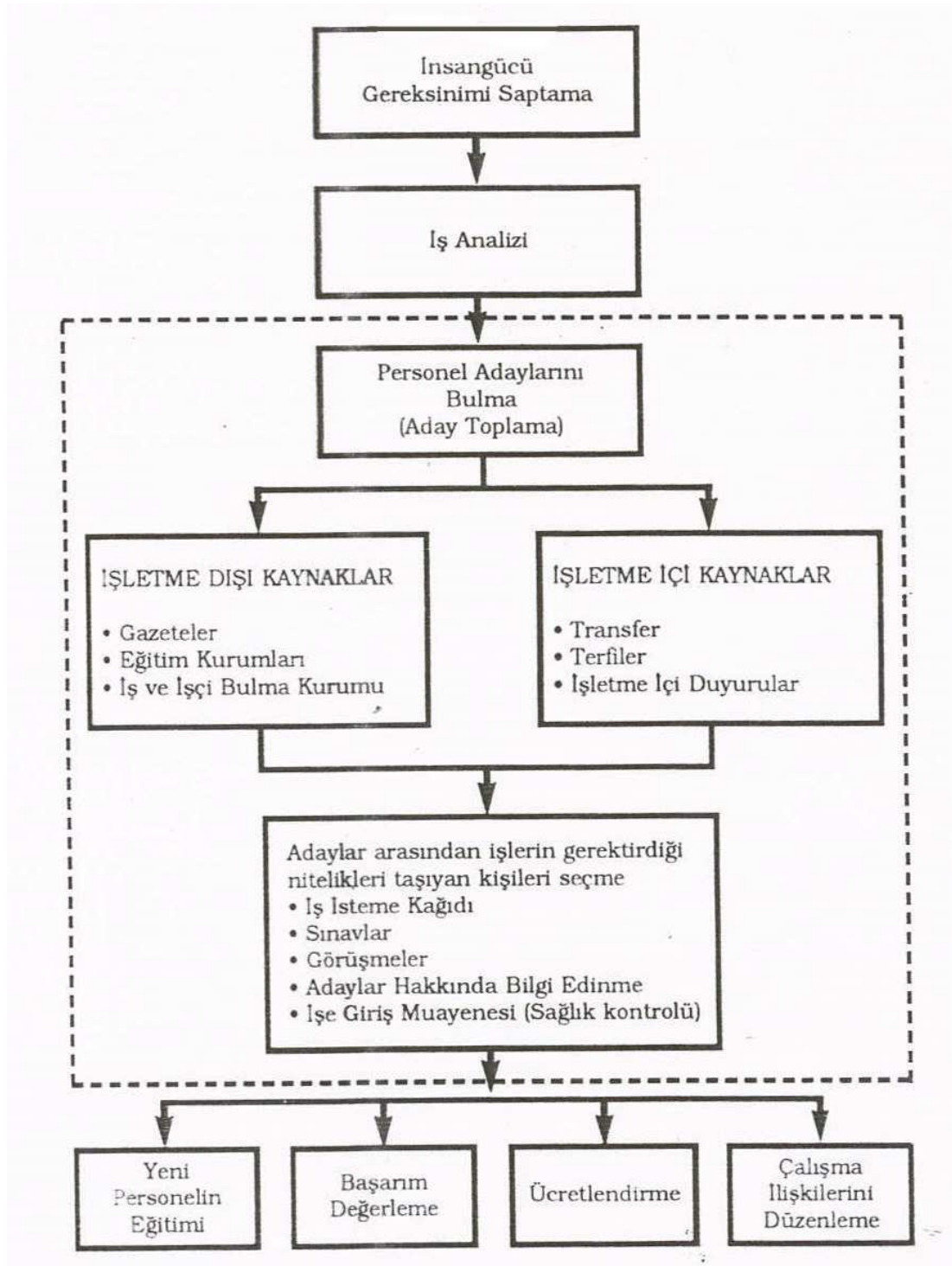
Yukarıda firmaların personel gereksinimlerini belirlemekte kullandıkları yöntemler ana hatları ile açıklandı. Uygulamada bu tür çalışmaları detaylı bir şekilde yaparak personel gereksinimini belirleyen firmaların sayısı çok azdır. Yine de firmalar mali açıdan önlerini görebilmek amacıyla personel bütçesi yaparlar ve bir şekilde gelecekteki personel gereksinimlerini belirlerler. Personel planlaması birey için iş ve kariyer olanakları olmak üzere iki açıdan önem taşır. Bireyin iş arama sürecinde personel planlamasının sonuçları, “iş fırsatı” olarak ortaya çıkar. Firmanın ek ya da yeni personel gereksinimi, firma içinden karşılanamıyorsa, firma dışından karşılanacaktır. Bu aşamada bireyin, firmanın personel planlaması ya da personel bütçesi hakkında bilgi sahibi olması, olası iş fırsatları hakkında da fikir edinmesini sağlayacaktır. Ancak bu tür bilgilere doğrudan erişmek çok zordur. Bununla birlikte, bir firmanın yeni yatırımlara gitmesi, yeni projeler üstlenmesi, belirli bir yönde yeniden yapılanması, gelecekte o firmada ortaya çıkabilecek personel gereksinimi hakkında kabaca da olsa bir fikir verebilir. Bireyin karşısına çıkan “iş fırsatı”nın, “ek” ya da “yeni” personel gereksiniminin sonucu olması önemlidir. Birinci durumda, mevcut bir pozisyon vardır, ancak ya kadrodaki eksiğin giderilmesi ya da işten ayrılan bir kişinin yerininin doldurulması amacı ile yeni bir personele ihtiyaç duyulmuştur. Bu durumda, yapılacak işlerin çerçevesinin oldukça belirgin olması, bireyin işe uyumunu kolaylaştırır. Buna karşın işin yapılmasına yenilik katma olasılığı azdır. Ayrıca bir kişinin yerinin doldurulması durumunda, işten ayrılan personelin ayrılma nedeninin araştırılmasında yarar vardır. Yine bu durumda yerine gelen personelin çalışma biçimi ve ilişkileri, bireyin işe uyumunda bazı güçlükler yaratabilir. İkinci durumda, pozisyon yeni açılmıştır. Bu durum bireye, çalışma yönteminin belirlenmesinde esneklik sağlaması, yaratıcılığını kullanması konusunda bazı olanaklar sağlar. Ancak yapılacak işlerin ana hatları ile belirli olması, detayların uygulamalar ile ortaya çıkması, işe uyumda bazı güçlükler yaratabilir. Özellikle yapılacak işin çerçevesinin çok belirgin olmasını isteyen bireyler için bazı sorunların ortaya çıkması olağandır. Bu tür pozisyonlarda çalışılması için deneyimli olma gereği de açıktır. Pozisyonun yeni açılmasının gerekçesi de önemlidir. Pozisyon, firmanın ek bir yatırıma gitmesi, yeni bir projeye başlaması veya yeniden yapılanması sonucu ortaya çıkmış olabilir. Pozisyonun ortaya çıkış şekli ve nedeni, pozisyonun niteliği ve sürekliliği hakkında bazı ipuçları verebilir.

3.3. Personel Temini

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.

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 adlandırılır⁷².

⁷² Küçükkaya, **age**, 58.



Şekil 8: İnsan Kaynakları Yönetiminde Personel Temin ve Seçim İşlemlerinin Yeri

Gaye Küçükkaya, "İnsan Kaynakları Yönetiminde Personel Seçimi ve Bir Uygulama", (Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006), 59.

Personel temin ve işe alma konusuna genel olarak bakıldığında işe almanın insan kaynakları sürecinin başında yer aldığı ve başarılı insan kaynakları çabalarının önemli bir unsuru durumunda olduğu gözlenmiştir. İşletmenin genel performansının

artmasında etkili temin uygulamalarının olumlu etkisinin olduğu ancak gerekli önemi düzenlenen ve yönetilen uygulamalarının ise işletmenin kısa ve uzun vadedeki başarısına olumsuz etki yaratacağı bilinmektedir. Temin ve işe almada iki önemli konu bulunmaktadır. Bunlar çeşitli temin kaynaklarının maliyetleri ve kaliteli adayları işletmeye cezbedebilmede temin kaynaklarının nispi yararlılık dereceleri. İşe alınan kişilerin kalitesi zor ve genellikle uzun vadeli ve bazen de güvenilir olmayan ölçümlere dayanmaktadır. Bunların sonucunda kısa vadede işletmeler maliyetlere ve verimliliğe odaklanırken, uzun vadede kalite önemsenmektedir⁷³.

Tablo 4: Temin ve Seçim Sürecinin Değerlendirilmesinde Kullanılan Ölçümler

Global Kriter Ölçümleri
• Boş pozisyonların doldurulma süresi • İşe alma maliyeti • Boş pozisyonların belli bir ortalamanın üstündeki adaylarla doldurulması • Yeni pozisyonlarından memnun kişilerle boş pozisyonların doldurulması • Gerektiği kadar yararlanılamamış kişilerle boş pozisyonların doldurulması
Görüşmeciye Yönelik Ölçümler
• Gerçekleştirilen görüşmelerin sayısı • Adaylar tarafından mülakatların kalitesinin değerlendirilmesi • Kariyer günlerinin sayısı ve kalitesi • Tavsiye edilen kişilerin işletmeye kabulünün yüzdesi • Tavsiye edilen kişilerin yüzdesi ve performansları • İşe kabul edilen kadın ve azınlıkların sayısı • Mülakat maliyeti
İşe Alma Yönetimine Yönelik Ölçümler
• Başvuruların sayısı • Kaliteli başvuruların sayısı • Herbir başvurunun maliyeti • Aday havuzunun oluşma süresi • İşe kabul edilenlerin kalitesi(Performans, işgücü devri, devamlılık)

Lale Tüzüner, “İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevlerinin Ölçümü ve Değerlendirilmesi ve İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetimi Faaliyetlerinin Değerlendirilmesine Yönelik Bir Araştırma” (Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2002), 94.

İnsan kaynağını bulma, işe uygun adayların işletmeye başvurmasını sağlamaktır. İnsan kaynakları seçim sürecinin aktif dilimi; aday toplama, aday havuzu oluşturmakla başlar. Aday havuzu oluşturma, insan kaynakları seçim sürecinin etkinliğini doğrudan belirleyen bir değişkendir. Eğer, insan kaynakları temin süreci

⁷³ Tüzüner, age, 93.

sonunda belirli niteliklere sahip ve yeterli sayıda bir aday grubu oluşturulamamışsa, bu adaylar arasından yapılmış bir seçim başarılı bir seçim olmayacaktır⁷⁴. Ancak, insan kaynakları bulma sürecini etkileyen birtakım iç ve dış faktörler mevcuttur. Örneğin eleman arayan şirketin mevcut durumu, büyüklüğü, bütçesi, politikaları yeni mezun adayları şirkete çekmede etkili olmakta veya caydırmaktadır. Eleman aranan işin çekiciliği, hükümetlerin etkisi ve o iş için ödenecek ücret vb. faktörler de aday havuzunun doluluğunu etkilemektedir⁷⁵.

İşletmede sürekli dolu tutulan bir aday havuzu oluşturulamamış ise, seçme aşamasında, kıt bir evren ile çalışmak zorunluluğu ortaya çıkacak; bu durumda ise seçim sürecinin etkiliği azalacaktır. Boş işlere uygun niteliklere sahip işgörenlerin seçilebileceği büyüklükte ve bileşimde bir aday havuzuna sahip olabilmek için, işgören ihtiyacı mümkün olduğunca çok kişiye duyurulmalı ve bu duyurular iş arayanların işletmeye başvurmasını özendirici bir şekilde yapılmalıdır.

Aday havuzu oluşturmanın işletme için önemini şöyle sıralayabiliriz;

- Aday havuzu oluşturmak işletmenin şimdi ve gelecekteki işe alım ihtiyaçları belirlenirken insan kaynakları planlaması ve iş analizi aktiviteleri ile esgüdüm halinde olmayı sağlar,
- İşe uygun aday seçeneklerinin minimum maliyetle artırılmasını sağlar,
- İşe uygun olmayan kişileri eleyerek, işe uygun olan kişiyi seçmedeki başarı oranını artırır,
- Bir kere işe seçilip yerleştirildikten sonra ayrılan adayların yerine yenisinin kısa sürede bulunmasını sağlar⁷⁶.

İnsan kaynakları seçimi; şirkete yapılmış başvurulardan oluşan insan kaynakları havuzu içinden işin gerektirdiği niteliklere sahip en uygun olanını belirleme

⁷⁴ Küçükkaya, **age**, 60

⁷⁵ Gümüş, **age**, 68.

⁷⁶ Küçükkaya, **age**, 60-61

faaliyetidir. Doğru işe yerleştirilebilmesi insan kaynakları bulma sürecinin sağlıklı işlemesine bağlıdır .Hatalı işe alımların bedeli büyüktür. Hatalı personel seçiminde seçilen personelin pozisyonun önemi arttıkça işletmenin alacağı potansiyel zarar o kadar artacaktır.

Personel ihtiyacının giderilmesi insan kaynakları bölümünün en önemli işlevlerinden biridir. Çünkü ne kadar iyi personel ihtiyaç planı yapılmış da olsa planın başarılı olması doğru seçim ile olur. Personel ihtiyacını iki kaynaktan gidermek mümkündür. Bunlar ; iç kaynaklar ve dış kaynaklar olmak üzere ikiye ayrılır.

3.3.1. İç Kaynaklar

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, işgörenlerin başarıları hakkında kayıtlara sahip olunması, işgörenlerin işletmeyi tanıması, iyi bir moral kaynağı olarak değerlendirilmesi nedenlerinden ötürü iç kaynaklardan yararlanırlar. Yapılan araştırmalar özellikle yönetici kadroları için iç kaynakların önemli oranda öncelikli olarak kullanıldığını göstermektedir⁷⁷.

Aday bulma faaliyetini etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. Bunlar kısaca şirket iç kaynakların kullanılması, ücret politikaları (piyasa koşullarına göre eşit veya düşük olma durumu), geçici ve süreli eleman çalıştırma politikası, insan kaynakları planlamaları, organizasyonun işe alım uygulamaları ve alışkanlıkları, organizasyonun büyüme eğilimi, organizasyonun imajı, aranan pozisyonun özellikleri, işletmenin faaliyet gösterdiği çevre koşulları, işletmenin özel veya kamuya ait olma durumu,

⁷⁷ Küçükkaya, age, 63.

endüstri ilişkilerine yaklaşımı, çalışanların performanslarını değerlendirmesi, çalışanları geliştirme amaçlı eğitim programları uygulamaları, teşvik ve ödüllendirme politikalarıdır⁷⁸.

Personel ihtiyacının iç kaynaklardan karşılanması, yükselme (terfi) ya da iç transfer (nakil) yolu ile olur.

- Yükselme (Terfi)

Yükselme bir işgörenin bulunduğu görevden daha çok yetki ve sorumluluk taşıyan üst düzeyde başka bir göreve geçmesidir. Bu durumda kuşkusuz ücret ve sosyal saydınlık artacaktır.

İşletmede, bir görev boşaldığında, sözgelişi bir ustabaşının ölüm, emeklilik, istifa ya da sağlık nedeniyle işinden ayrılması halinde boşalan bu göreve personel politikası nedeniyle iç kaynaklardan eleman atancaksa o zaman işçilerden biri ustabaşılık görevine geçirilir. Bu yola başvurmak işletmede çalışanları isteklendirir, moral ve güven duygusu kazandırır. Ayrıca iç kaynaklardan boşalan üst göreve atama yapılması dışarıdan eleman bulunmasına göre daha ekonomik, sosyal ve insancıl nitelik taşır. Üstelik işletmeye yabancı bir eleman alınması uyarlanma sorunu yaratır. Oysa işletme içinden işgörenin boşalan üst görevlere atanması bu sorunu yaratmayacağı gibi diğer işgörenler tarafından da tanınmış olması kendisine duyulan güveni arttırır⁷⁹.

İç kaynaklardan işgören sağlanması sürecinde; işgören kayıtları, işgücü envanteri ve değerlendirme formları insan kaynakları birimi yöneticisi ile ilgili birim temsilcileri tarafından gözden geçirilerek, kimlerin söz konusu işlere uygun olduklarına karar verilmekte ya da işyerinde yayınlanan bültenlerde veya duyuru panolarında mevcut olan boş işlerin duyurulması, şeklinde yapılabilmektedir. Bunların dışında eğer insan kaynakları planlaması kapsamında yeniden yerleştirme veya ardışık terfi planları

⁷⁸ Dinler, **age**, 9.

⁷⁹ Sabuncuoğlu, **age**, 99.

yapılmışsa, bu planlardan da yararlanılabilmektedir⁸⁰. Günümüzde şirket içinde yapılacak duyurular genellikle intranet ile yapılmaktadır.

İki çeşit yükselme yöntemi vardır; eskilik (kıdem) durumuna göre yükselme ve başarı durumuna (performans) göre yükselme.

Kıdeme dayalı terfiler nesnel ölçülere dayanması, basit olup, personele açıklanmasının kolaylığı, personelde güven duygusu tesis etmesi, tüm personel tarafından kabul edilmesi ve işgücü devrini azaltıcı etkide bulunması gibi avantajlar sağlasa da bir mevkide uzun süre çalışmış olmakla yetenekli olmak arasında her zaman dolaysız bir ilişki kurmanın zorluğu, genç ve dinamik elemanlara yükselme yolunu büyük ölçüde kapatması ve bazen de tembelliğe yol açma gibi olası sakıncaları içermektedir.

Bu nedenle terfi kararlarında dikkate alınan ikinci ölçüt başarıdır. Başarıya dayalı terfilerde, yaptıkları işte en başarılı olan veya görülenlerin terfi ettirilmesi söz konusudur. Özellikle biçimsel ve etkin bir performans değerlendirme sisteminin var olduğu durumlarda nispeten güvenilir sonuçlar veren bu yaklaşımın en önemli sakıncası, bazı durumlarda kişilerin mevcut işlerindeki başarılarının, üstlenecekleri daha üst düzeydeki yeni işlerinde gösterecekleri başarının sağlıklı bir göstergesi olmayabilir.

Kıdemli ve mevcut işinde de başarılı ancak kapasitesi sınırlı bir çalışan, büyük ihtimalle daha fazla kapasite gerektiren bir mevkide aynı başarı düzeyini yakalayamayacaktır. Salt kıdeme veya salt başarıya dayalı terfi kararlarının yol açacağı olumsuzlukları azaltmak amacıyla kıdem ve başarının birlikte ele alındığı karma terfi yönteminin uygulanması yararlı olacaktır⁸¹.

Bir diğer yükselme şekli de basamaksal sıraya göre yükselme; emir-kumanda zincirine göre boşalan bir üst göreve yükselme şeklinde gerçekleşir⁸².

⁸⁰ Başarır, **age**, 73.

⁸¹ Toran, **age**, 70.

⁸² Atalay, **age**, 42.

Günümüzde baskın olan görüş, terfinin performans esasına göre yapılması gerektiği, ancak nitelikleri birbirine yakın adaylar arasında kıdemli olana öncelik verilmesinin uygun olacağı yönündedir⁸³

- İç Transferler (Nakil)

İşletmede bir görev boşaldığı zaman buy ere aynı düzeyde bir başka elemanın atanması halinde iç transferlerden söz edilir. Bir başka anlatımla iç kaynaklardan yatay düzeyde yararlanma söz konusudur. Örneğin, bir ustabaşı işinden ayrıldığı zaman onun yerine yine işletme içinden o görevi yapabilecek deneyim ve yeteneğe sahip olan bir başka ustabaşı atanabilir⁸⁴.

Terfi ve transferlerin dışında bir zorunluluk ya da çalışanların kendi yetersizliğinden kaynaklanan ve gerekli olmadıkça kullanılmamasında yarar olan üçüncü bir yöntem ise tenzili rütbe veya rütbe düşürümüdür. Rütbe düşürümü, terfinin tersi bir yöntem olarak, çalışan kişinin mevcut işinden daha düşük bir ücret, yetki ve sorumlulukla daha alt düzeyde bir işe geçirilmesidir. Bu durum, çalışan kişinin dışında bir zorunluluk nedeni ile yaşanabilir.

Örneğin; işletmenin amaç ve işlevlerindeki değişiklikler sonucu, bazı birim ve makamların ortadan kaldırılması gereği doğabilir. Bu durumda kapatılan birimdeki personel ya işten çıkarılır ya da eskisine oranla daha az ücret ve yetki ile başka bir göreve geçirilebilir⁸⁵

3.3.2 . İç Kaynaklardan Yararlanmanın Olumlu Yönleri

İşletme içindeki yükselme olanakları, çalışanlar açısından önemli bir motivasyon unsurudur. İşgörenler bulundukları 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

⁸³ Küçükkaya, **age**, 64.

⁸⁴ Sabuncuoğlu, **age**, 100.

⁸⁵ Toran, **age**, 71.

konumunda ya da konusunda uzman, profesyonel kişilerin istihdamında ilgililerin kuruma uyumları önemli bir sorun olabilmektedir. İşletmedeki ihtiyaca tam olarak uygun, işletmenin değerlerini benimseyecek, işletme için düşünüp, üretecek kişileri bulmak, işe yerleştirmek, uyum sorunlarını çözmek, mevcut çalışanların yeni personele alışmaları, ısınmalarını sağlamak, uygun ücret ve yan ödemeleri sağlamak kolay değildir. Bütün bunların yerine, uygun personel varsa işletme kendi kaynağından yararlanmak çok daha verimli olmaktadır.

Personel ihtiyacını iç kaynaklardan karşılamanın yararı şu şekilde sıralanabilir⁸⁶;

- İşletme içinde bir hareketlilik sağlanması,
- Terfi ve yükselme beklentisi olan çalışanların beklentilerinin karşılanması,
- Çalışanların motivasyonunu arttırması,
- İşletmenin kendi öz kaynaklarından yararlanılması,
- Dış kaynaklardan sağlanacak personel için ayrıca bir yatırım yapılmaması,
- Seçim ve yerleştirmenin getireceği kayıpların olmaması,
- Yönetimin kendi işgörenlerinin becerilerini, bilgi durumlarını ve kişilik özelliklerini dışardan 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, iyi planlandığında, orta ve üst düzey yöneticiler için iyi bir eğitim yolu olması,

⁸⁶ Küçükkaya, age, 66-67.

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

İç kaynakların tercih edilmesinin diğer bir önemli yararı ise çalışanların yeni yeteneklerin keşfedilmesi ve özellikle alt kadrolara yeni fırsatlar tanınmasıdır. İşgören ihtiyacının iç kaynaklardan karşılanması konusunda kullanılabilecek başlıca yöntemler arasında iş zengileştirme, iş genişletme, rotasyon ve terfi öncelikle sayılabilir. Birimlerin özellikle işçi, memur ve alt kademe yönetici konusundaki insan kaynağı ihtiyacı, çoğu zaman mevcut işgörenlerden bazılarının görev tanımlarındaki kimi değişikliklerle halledilebilir. Örneğin bir alt kademe yöneticisinin işinin zenginleştirilmesi ya da işinin genişletilmesi yoluyla yeni işgören ihtiyacı ortadan kalkabilir⁸⁷.

3.3.3. İç Kaynaklardan Yararlanmanın Sakıncaları

İç kaynaklardan yararlanmanın sakıncaları şunlardır;

- 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,

⁸⁷ Kurtuluş, age, 27.

- Terfiler kıdeme göre olursa, zamanla yeteneksiz kisilerin önemli görevlere gelmesi söz konusu olur,
- Terfi kararlarında subjektif durumlar (politik baskılar, yönetimle ilişkilerini kullanabilen adayların karar vericiyi etkilemesi gibi) en uygun adayın bulunmasını engeleyebilir,
- Aşırı iç kaynaklardan yararlanma politikası, üst kademelere yeni düşüncelerin ve bilgilerin akmasını önler,
- İşletmede modası geçmiş uygulamalar ve yöntemler tekrar edilir,
- İşletmeye dışardan taze kanın gelmemesi dinamizmi ve canlılığı önler; böylece “örgütsel tutuculuk” denilen durum ortaya çıkar⁸⁸.

3.3.4. Dış Kaynaklardan Yararlanma

Personel ihtiyacının dış kaynaklardan sağlanması başlı başına bir süreçtir ve büyük dikkat gerektirir. 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. Personel ihtiyacının dış kaynaklardan sağlanması konusunda profesyonel bir

⁸⁸ Küçükkaya, age, 68.

şirketten yardım alınabilineceği gibi işletmenin insan kaynakları bölümü de bu çalışmaları yürütebilir.

Tipik olarak dış kaynaklar aşağıdaki gibi sınıflandırılabilir⁸⁹:

1- İş Duyuruları

İlanlar, gazete ya da profesyonel dergilerde işletmelerin eleman ihtiyaçlarını göstermek amacıyla yayınlanan listelerdir. Personel araştırmasında en etkili yöntemlerden biridir. Çünkü işletmeye kısa bir zaman diliminde geniş kitlelere ulaşma imkanı tanır. Bu tür ilanlarda başvuru sahiplerine işin özelliklerinden bahsedilmeli ve başvuran adaylarda bulunması istenen vasıflar açıkça belirtilmelidir. Eğer işletme işe talip olacak kimselerde aradığı özellikleri bir liste haline getirdiyse bu liste ilan olarak verilebilir. İşletmenin aradığı sadece belirli niteliklere uyan bir kişi değildir. Personel araştırması belirli piyasa şartları altında yapıldığından, işletmenin eleman bulmaya çalıştığı iş için piyasa şartlarını ve kendi yönetim felsefesinin bu şartlara ne derece uyup uymadığını bilmesi ilanların doğru bir şekilde hazırlanması açısından çok önemlidir. Bu amaçla işletmenin birtakım hususlara dikkat etmesi yerinde bir davranış olacaktır:

- İşletme piyasası farklı, eğitim seviyeleri, deneyimleri olan potansiyel işgücünün beklentileri doğrultusunda analiz etmelidir. İş arayan kişilerin dikkatini çeken faktörler (maaş, çalışma şartları) araştırılmalı ve bunların ilnalarda bulunmasına özen gösterilmelidir.
- İşletme açısında mevcut çalışanlarının, işletmeyi nasıl bir çalışma ortamı olarak gördüklerini, işletmeden beklentilerinin neler olduğunun da analiz edilmesi iş ilanlarının doğru olarak hazırlanabilmesi açısından büyük önem taşır.
- Gazeteye verilen ilanların dışında televizyon, radyo ve profesyonel dergilerden de yararlanılabilir⁹⁰.

⁸⁹ Küçükkaya, **age**, 69-70.

⁹⁰ Gürbüz, **age**, 38-39.

İlan verilebilecek araçlar gazete ve dergi ilanları, firmanın web sitesine konulan ilanlar, insan kaynakları sitelerine verilen ilanlar, işyerine asılan ilanlar, okul, askeri birlikler, mesleki kuruluşlar vb. yerlere asılan ilanlar, el ilanları, posta ile yapılan ilanlar, radyo ve televizyon ilanlarıdır.

İçerik olarak ilanda bulunması gereken özellikler iş, işletme, başvuracak adaylarda bulunması gereken özellikler, çalışma koşulları, başvuru tarihi, yeri, işin koşulları gibi ayrıntılar tam ve net olarak açıklanmalıdır.

2. Kendiliğinden Başvurular Ve Firma Veri Tabanı

İş arayan adaylar herhangi bir işletmenin eleman arıyor ilanı olmadan da o işletmede talip oldukları bir iş için mektupla başvurabilir ya da işletmeye kendileri gidip iş başvuru formunu doldurabilirler. Her iki durumda da yapılan başvurular işletmenin insan kaynakları departmanı tarafından dosyalanır ve arşive kaldırılır. Belli konularda eleman ihtiyacı doğduğunda, bu başvurular işletme için maliyeti olmayan fakat içerisinden eleman bulabilecekleri güzel bir kaynak teşkil eder. İşletmeler bu tür başvurulara duyarlı olduklarını göstermek amacıyla genellikle adaya başvurusunun dikkate alındığını ve dosyalandığını, eleman ihtiyaçları olduğunda değerlendirileceğini içeren bir mektup yollarlar.

3. İşletme Çalışanlarının Tavsiyeleriyle Yapılan Başvurular

İşletmeler eleman ihtiyaçlarını firmanın çeşitli yerlerinde bulunan duyuru panolarına da asarlar. Çünkü işletmenin mevcut çalışanlarının bu işi/işleri yaoan insanları tanıma ihtimali oldukça yüksektir⁹¹. Bu gruba örnek olarak işletmenin eski ve mevcut çalışanları, müşterileri, tedarikçileri verilebilir. Tavsiyede bulunan kişi hem işi hem de tavsiye ettiği kişinin özelliklerini bildiği için seçilen adayın işte kalma süresi artar. Ayrıca aday işe başladığında işletmeyi hiç tanımayan bir kişiye göre hem işe hem de diğer çalışanlara daha kolay adapte olur. Bunun dışında herhangi bir iletişim aracıyla ilan verilmediği için personel seçme maliyetini azaltır. Tanıdık

⁹¹ Gürbüz, age, 40.

tavsiyesiyle işe alınan personel, kendisine referans olan kişiyi işletme sahiplerine ve diğer personel karşı zor durumda bırakmamak için daha özenli davranacaktır.

4. Türkiye İş Kurumu

Bu kurum da işletmeler için eleman bulma konusunda önemli bir kaynaktır. 4857 Sayılı İş Kanunu'nun 90.maddesine göre; "İş arayanların elverişli oldukları işlere yerleştirilmeleri ve çeşitli işler için uygun işçiler bulunmasına aracılık görevi, Türkiye İş Kurumu ve bu hususta izin verilen özel istihdam bürolarınca yerine getirilir."⁹²

Kurumun görevleri arasında⁹³: İşverenlerin işgücü taleplerini karşılamak, iş arayanları durumlarına uygun işlere yerleştirmek, özürlü, eski hükümlü ve terörden etkilenenlerin işe yerleştirilmesine yardımcı olmak, özelleştirme nedeni ile işini kaybedenlere iş kaybı tazminatı ödemek, işgücü eğitimi vermek, işe yerleştirmek, iş ve meslek danışmanlığı hizmeti sunmak, istihdamdaki işgücüyle ilk ve orta kademe yöneticileri için işyerinde eğitim seminerleri düzenlemek, özel istihdam büroları ile yabancı uyrukluların istihdamına ilişkin görevleri yerine getirmek, işverenden gelen işgücü taleplerine göre vasıfsız işgücüne beceri ve meslek kazandırıcı mesleki eğitim kursları düzenlemek, işsizliğin azaltılması ve istihdamın geliştirilmesi için ilgili kurum ve kuruluşlarla işbirliği yapmak gibi hizmetleri sıralayabiliriz.

5. İnsan Kaynakları Firmaları

Bu şirketler iş arayanlar ile eleman arayan firmaları buluşturan uzman kuruluşlardır. İş arayanlar bu firmalara özgeçmişlerini bırakmak suretiyle onların kayıtlarında yer alırlar. Eleman arayan herhangi bir işletmede danışmanlık şirketine başvurup, şirketin elindeki çeşitli alanlarda uzman ve çalışmaya aday mevcut özgeçmişlerden kendisi için uygun olabilecek işgörenleri tarama olanağına sahiptir. Bu kuruluşlar kendilerine başvuran şirketlerden ve iş arayanlardan işgören bulma veya iş bulma karşılığında belli bir komisyon almak suretiyle varlıklarını sürdürürler. Bazen de bu kuruluşlar kendilerine başvuran işletmenin adı saklı kalmak kaydıyla gazetelere

⁹² Basisen Eğitim ve Kültür Yayınları. **4857 Sayılı İş Kanunu**, İstanbul, 2003.

⁹³ Gürbüz, **age**, 43.

eleman aranıyor ilanı verirler. İşletmenin eleman ararken ismini saklı tutmak istemesinin ardında bazı nedenler yatar. Örneğin, eleman arayan firma piyasada tanınmış ve saygın bir isme sahip ise, iş arayanlar kendi vasıflarının ilanda belirtilen iş için arana vasıflar ile uyuşup uyuşmadığını düşünmeksizin sadece firmanın isminden dolayı o işe başvurabilirler. Bazen de işletmenin eleman aradığı pozisyon halihazırda boş değildir. Kısacası yeni eleman bulunduğunda mevcut eleman o görevden uzaklaştırılacaktır. Bu gibi durumlarda işletmeler isimlerini gizli tutmayı tercih edebilirler.

Zaman zaman işletmenin danışmanlık kuruluşu ile işbirliği sadece onlar adına ilan vermek ya da portföylerindeki adayları onlara sunmakla kalmaz. Bu kuruluşlar işletmenin kendilerinden sunduğu iş tanımlarını başvuran adayların özgeçmişleri ile karşılaştırmak ya da onlarla ilk mülakatı yapmak suretiyle işletme adına ön elemeyi yaparlar. Böylelikle işletmenin eleman seçme sürecinde testlere tabi tutacağı, görüşmeye davet edeceği aday sayısı azaldığından iş yükü de azalmış ve zamandan tasarruf sağlanmış olur⁹⁴.

6. İnsan Kaynakları Siteleri

Teknolojik gelişmeler birçok konuda kolaylık sağladığı gibi iş arayan ve işçi arayanlara da kolaylık sağlamıştır. İnsan kaynakları siteleri, bünyelerinde bulundurdıkları özgeçmişler ile firmaların istedikleri nitelikte aday bulmalarına olanak sağlayan birçok özelliklere sahiptir.

İnternet üzerinden aday sağlama iki şekilde olmaktadır.

Birincisi işletmeler kendi internet sitelerinde bulundurdıkları insan kaynakları veri tabanı ile temin etmek istedikleri pozisyonları duyurabilmektedirler. Daha sonra buraya yapılan başvuruları değerlendirmektedirler. Ayrıca sitelerinde ihtiyaç duymadıkları pozisyonlar için de aday havuzu oluşturmak amacıyla genel başvuru olarak bir bölüme de yer vermektedirler.

⁹⁴ Gürbüz, age, 41.

İkinci yöntem ise iş arayanlar, günümüzde çok yaygın hale gelen insan kaynakları sitelerine girerek kendi özgeçmişlerini oluşturmaktadır. Eleman arayan firmalar, bu sitelerdeki ilgili özgeçmişleri değerlendirerek istedikleri nitelikteki adaylara ulaşabilmektedirler. Bu firmalara örnek olarak www.yenibiris.com, www.kariyer.net, www.insankaynaklari.com verilebilir.

Her iki yöntemde firmalar için oldukça düşük maliyetli aday sağlama yoludur.

7. Sendikalar Ve Mesleki Kuruluşlar

Bu yönetime 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 vardır⁹⁵.

8. Okullar Ve Okul Ziyaretleri

Eğitim kurumlarından yararlanmak isteyen işletmeler öğretim yılının belirli dönemlerinde kariyer günleri düzenlerler. Bunun 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. Kariyer günleri çalışmasını daha çok büyük kuruluşlar yapmaktadır. Bu kuruluşlar da ülkemizde köklü, iyi eğitim veren üniversiteleri tercih etmektedirler. Ayrıca üniversiteler de mezun olacak öğrencileri için iş bulmak amacıyla kariyer merkezleri oluşturmaktadır. Bu merkezlerden işgören sağlanabilir.

⁹⁵ Bingöl, 1997, 107.

9. Üst Düzey Yönetici Araştırma Şirketleri

Danışmanlık şirketlerinin müşterileri her konuda iş arayanlar ve her konudaeleman arayan işletmelere olabilir. Oysa üst düzey yönetici araştırma şirklerinin müşterileri sadece üst düzey yönetici arayan işletmelerdir. Bu araştırma şirketleri piyasada mevcut üst düzey yöneticileri ve onların vasıflarını gayet iyi bilirler. Kendilerine aradıkları özelliklerle başvuran bir işletmenin talebini değerlendirirler ve piyasadaki mevcut yöneticilerden bu özelliklere en uygun olan kişiye ulaşırlar. İşverenin ismi gizli kalmak suretiyle kendisine bir iş teklifinde bulunurlar. Eğer yönetici de mevcut işini değiştirmeyi düşünüyorsa, bu kez tam bir gizlilik içerisinde kendisini iş teklifinde bulunan firma ile bir araya getirirler⁹⁶.

10. Zorunlu Hizmet Uygulamaları

Başarılı öğrencileri tespit edip onlara burs veren firmalar, mezun olduklarında bu öğrencileri kendi işletmelerinde zorunlu hizmetlerini yerine getirmeleri için çalıştırırlar. Bu da bir diğer personel sağlama yöntemidir.

11. Staj Uygulamaları

Staj, teorik bilgiye sahip olan öğrencinin, iş hayatındaki uygulamaları görmek ve deneyim kazanmak için firmalarda aktif olarak çalışmasıdır. Staj, zorunlu olduğu gibi isteğe bağlı olarak da yapılabilir. Staj ile işletmeler geçici personel ihtiyacını karşılamış olurlar. Firmalar açısında asıl önemli olan stajyerler arasından ihtiyaç duyulan sürekli çalışacak personelin seçimine yardımcı olmasıdır.

3.3.5. Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Olumlu Yönleri

Personel ihtiyacının dış kaynaklardan karşılanmasının yararları şu şekilde sıralanabilir:

- Dış kaynaklardan daha fazla aday bulunabileceğinden, işin gereklerine daha uygun personel bulma olasılığı da artar,

⁹⁶ Gürbüz, age, 42.

- 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 işgörenler kendilerini kabul ettirmek için olağanüstü çalışma göstererek verimliliği ve üretimi kişisel olarak arttırdığı gibi, diğer işgörenleri 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.

3.3.6. Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Sakıncaları

Dış kaynaklara başvurmak, iç kaynaklardan yararlanmaya göre daha maliyetli ve zaman alıcıdır. Dış kaynaklardan yararlanmanın başlıca sakıncaları şunlardır⁹⁷

- 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 artırır,
- Çalışanların işletmeye ve görevlerine olan bağlılıkları azalabilir,
- Yeni gelen personele eski çalışanların tepki göstermesi söz konusu olabilir.

⁹⁷ Küçükkaya, **age**, 71-72.

4. PERSONEL SEÇİM SÜRECİ VE YETKİNLİK KAVRAMI

İşgören seçimi, işletmede boşalan ya da boşalacak görevlere iç ve dış kaynaklardan başvuran adaylar arasından işin gereklerine en uygun kişi ya da kişileri seçmektir. İşletmenin gerek kendi personeline gerekse dışarıya karşı, izlediği personel politikasının olumlu görüntüsü sağlam temellere ve ilkelere dayalı bir işgören seçim sistemiyle sağlanabilir. Objektif ilkelere dayalı bir işgören seçim süreci işletmeye karşı güven yarattığı gibi, adaylar arasından en iyisini seçmekle işletmeye daha verimli bir çalışma olanağı verir.

Geleneksel seçim sürecinde seçimle görevlendirilen yetkili kişi başvuran adayların mesleki ve eğitim düzeyiyle yakından ilgilenir, alınan diploma ve sertifika gibi belgelere önem verir ve özellikle adayların teknik yeteneklerini araştırır. Bu amaçla aday sınav ve denemeden geçirilir. Ancak bu deneme sırasında adayların sık sık iş kazası yaptıkları, araçları kötü kullandıkları bilinen bir gerçektir. Öte yandan, teknik niteliklere ağırlık verildiğinden alınan seçim kararının çoğu kez yetersiz ve subjektif olacağı açıktır. Geleneksel seçim süreci iş ile işgören arasındaki teknik, yetenek ve beceriyi arayan, ancak işin teknik nitelikleri arttıkça bu yönde bile her zaman başarılı olamayan, katı bir anlayışla iç kaynaklara dönük, dışa kapalı, günü ve modası geçmiş, önemini yitirmiş bir uygulama modelidir⁹⁸.

4.1. İşe Alım Sürecinin Zaman Açısından Değerlendirilmesi

İşe alım sürecinde zamanla ilgili üç konu bulunmaktadır. Birincisi, kaliteli aday havuzu oluşturmak ve görüşme için bu adayları mülakata çağırmaktır. Bu da cevap verme süresi (response time) olarak adlandırılmaktadır. Özellikle, işgücü pazarının dar olduğu ve işletme için kritik olarak kabul edilen pozisyonların doldurulmasında, cevap verme süresi önemli bir konudur. Personel temininde önemli bir ölçüm değeri

⁹⁸ Sabuncuoğlu, **age**, 107.

olup, insan kaynakları departmanı kontrolündedir. Boş olan pozisyonun ne kadar zamanda doldurulacağı da zamanla ilgili olan ikinci konudur. Bu zamana da boş olan pozisyonun doldurulma süresi adı verilmektedir (time to fill). Üçüncü zamana ilgili konu işe başlama zamanı (time to start) yani yeni işe kabul edilen kişinin işe fiilen başlama zamanıdır. Bu aşamada insan kaynakları departmanının kontrolü çok fazla değildir.

Cevap verme süresi: İnsan kaynakları departmanının elinde arzu edilen talebe ilişkin resmi bir belgenin bulunduğu zamandan, mülakat gününe kadar geçen süredir. Bu süre, insan kaynakları departmanının ne kadar zamanda temin sistemini çalıştırabildiğini göstermektedir. Kaliteli elemanları ne kadar sürede işletmeye çekebildiği olgusu insan kaynakları departmanı kadar işletme için de önemlidir.

Cevap Verme Süresi

$$CVS = GT - TT$$

Burada:

CVS = Cevap Verme Süresi

GT = İlk Nitelikli Adayın İş Görüşmesine Çağırılması

TT = İş Talebinin Alındığı Tarih

Cevap verme sürelerinin toplamı ve bu miktarın toplam işe almalara bölünmesi ortalama cevap verme süresini oluşturmaktadır. İnsan kaynakları departmanları özellikle hat yöneticilerinden cevap verme süreleri ile ilgili olarak gelebilecek her türlü şikayete karşı cevap sürelerine ait bilgileri bilgisayarlarında kayıtlı tutmalıdırlar.

Boş Olan Pozisyonun Doldurulma Süresi: Zamanla ilgili ikinci konu, boş olan pozisyonun doldurulması ile ilgilidir. Boş olan pozisyonları doldurma süresi, onaylanmış olan iş talebinin alındığı tarih ile iş teklifinin kabul edildiği tarih arasındaki zaman farkını ölçmeye çalışır.

Boş Olan Pozisyonun Doldurulma Süresi

$$BPS = TT - TK$$

Burada:

TT = İş Talebinin Alındığı Tarih

TK = Teklifin Kabul Edildiği Gün

Başlama Zamanı: Zamanla ilgili üçüncü değerdir. Boş olan pozisyonun doldurulma süresine oldukça benzemekle birlikte aradaki fark sadece kabul günü ile işe başlama arasında geçen günlerdir. Adayın işe fiilen başladığı tarih burada esas alınmaktadır.

Adayın İşe Başlamasına Kadar Geçen Süre BZ = TT – BT

Burada:

TT = İş Talebinin Alındığı Tarih

BT = Adayın İşe Başlama Tarihi

Boş olan pozisyonun doldurulma süresi ile başlama zamanı değerlerini düzeltmeye çalışan bir (temin veya kadrolama) yönetici, basit bir bilgi bankası oluşturarak değerlendirme sistemi geliştirebilir.

Cevap verme sürelerini, boş olan pozisyonların doldurulma süreleri ve başlama zamanı ile ilgili bilgilerin kayıtlarının tutulması ve saklanması hem yöneticilere hem insan kaynakları departmanına işi nasıl yaptıkları hakkında bilgi verecektir. Dönemsel olarak, temin sürecinin etkinliğinin artıp artmadığını kontrol edebilmek için karşılaştırmalar yapmak özellikle insan kaynakları departmanı için oldukça gereklidir. Yöneticiler gerektiği takdirde kendilerini rahatlıkla sayısal değerlerle destekleyebilecekleri gibi, elde bulunan bu bilgiler yardımıyla tepe yönetime giderek süreçlerin hızlandırılması veya işbirliği elde etmek için destek isteyebileceklerdir⁹⁹.

İnsan kaynaklarını bulma aşamasında aday havuzu oluşturulduktan ve firma için gereksiz adaylar elendikten sonra insan kaynakları seçimi aşamasına geçilir. İnsan kaynaklarını bulma süreci adayların işe başvurması ile sona erer, başvurunun yapılması ile beraber insan kaynakları seçim süreci başlar. İnsan kaynakları seçimi; insan kaynakları bulma sürecinde oluşturulmuş olan insan kaynağı havuzu içinden işin gerektirdiği niteliklere sahip en uygun olanını belirleme faaliyetidir. İnsan kaynaklarını bulma ile seçimi süreci birbiri ile doğrudan bağlantılıdır ve doğru

⁹⁹ Tüzüner, *age*, 100-101.

personelin doğru işe yerleştirilebilmesi insan kaynakları bulma sürecinin sağlıklı işlemesine bağlıdır.

İnsan kaynakları seçimi aslında firmadan firmaya farklılık gösteren bir süreç olmakla birlikte genellikle başvuruların kabul edilmesi, ön görüşme, başvuru formunu doldurma, işe giriş testlerinin yapılması, görüşme, adayın geçmişinin araştırılması, istihdam bölümünde ön seçim, ustabaşı veya gözetimci tarafından nihai seçim, sağlık muayenesi ve yerleştirme olmak üzere on aşamalı bir seyir izlemektedir¹⁰⁰. Tüm bu aşamalar göz önüne alındığında personel seçimi çok zor ve masraflı bir iştir. Doğru personelin seçilmesi için bu süreç çok önemlidir ve bu yüzden her aşamada titiz davranılması gerekir.

Bazı durumlarda, personel adayları ilgilendikleri özel bir iş açığı açısından değerlendirilmekte-dirler. 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. 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

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 ulaşmak 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

¹⁰⁰ Gümüş, age, 69.

sağlayabilecekleri pozisyona yerleştirmektir. Son olarak da, yasal gereklere uyarak bu seçim sürecini gerçekleştirmektir. Böylelikle işletmelerin olayın yargıya intikal etmesi sonucunda seçim aşamasından zarar görmeleri engellenmiş olur¹⁰¹.

Personel seçiminde dikkat edilmesi gereken en önemli husus seçilecek personel ile boş pozisyonun gereklerinin birbiriyle örtüşmesidir. İşin gerektirdiği tüm özellikleri tamamen taşıyan bir personel bulunması mümkün olmayabilir. Fakat burada amaç istenen özelliklere en yakın personelin işe alınması olmalıdır. İşe alınacak personelin iş ile olan uyumu yanında organizasyonda çalışan diğer personel ile uyumu da son derece önemlidir. İş ile ve diğer çalışanlarla uyumlu olmayan personel seçimi ile motivasyon azalmalarına bağlı olarak meydana gelen verimlilik düşüşü, iş kazalarının artması, çatışma gibi durumlar ortaya çıkabilir. Bu hem yanlış seçilen personelin hem de diğer personelin mutsuz olmasına neden olur. Böyle bir durumda ya işten çıkma ya da çıkarılma durumu olacaktır. Boşalan pozisyona yeni aday alınması için yine aynı giderler yapılacaktır. Her yeni personel, işe ve diğer çalışanlara uyum sağlayıncaya kadar işletmenin bazı bedelleri ödemesi gerekecektir. Bu bedellere verimsiz çalışma, iş araçlarını yanlış kullanmaktan kaynaklanan araçların bozulması, işi öğrenme aşamasında olduğundan işi bilen personele oranla pratik olamama gibi durumlar örnek olarak verilebilir. İşe alınacak personel, işin gereklerinin altında veya üzerinde özelliklere sahip olmamalıdır. İşgörenin yetersiz olması kendisini başarısız ve dolayısıyla beceriksiz hissetmesine neden olurken , işin gereklerinin üzerinde özelliğe sahip personel de işi önemsemez ve karşısına çıkan daha iyi şartları değerlendirmeye çalışır.

Doğru personel seçimi hem çalışanın hem de işletmenin mutlu olmasını sağlayacaktır. Bu da beraberinde işletmenin verimliliğinin artmasını sağlayacaktır. Personel seçim maliyetleri düşerken, diğer taraftan personel devir oranı da azalacağı için eğitim masrafları da azalacaktır. Tüm bu sebeplerden dolayı insan kaynakları bölümü personel seçimine çok önem vermelidir.

¹⁰¹ Küçükkaya, age, 86.

4.2. Personel Seçim Sürecini Etkileyen Faktörler

Aday Aranan Pozisyonun İşletme İçindeki Yeri ve Önemi: Doldurulmak istenen pozisyonun işletme içindeki önemine göre seçim sürecindeki aşamalar farklılaşabilir. Örneğin, üst düzey yönetici alınırken yoğun bir özgeçmiş kontrolü ve birçok görüşme yapılırken, alt kademe bir işgören almak için kısa bir görüşmesi yeterli olur. Doldurulacak pozisyon seçim sürecinin içeriğini ve aşamalarını farklılaştıracaktır.

Aday Havuzu: Seçim sürecini etkileyen bir diğer faktör de oluşturulan aday havuzudur. Aday havuzunun sayısal ve niteliksel olarak yeterli oluşu sağlıklı bir seçim yapılmasını sağlayacaktır. Başvuruda bulunan aday sayısı ne kadar çok olursa boş pozisyon için aranan nitelikte aday bulma şansı o kadar artacaktır.

Seçilen aday sayısının başvuruda bulunan aday sayısına oranı seçme oranını verir. Bu oran sıfır ile bir arasında bir değer alacaktır. İşletmeler bu oranın düşük olmasını arzular. Çünkü oranın düşüklüğü çok kişinin başvurduğunu ve çok aday arasında daha iyi bir seçim yapma ihtimalinin olduğunu gösterir.

Seçim Kararının Aciliyeti: Seçim kararının aciliyeti veya hızlı bir biçimde boş pozisyonların doldurulmasının gerekliliği, seçim sürecini etkileyecektir. Bazen olağanüstü bir durumda, örneğin kritik bir görevde bulunan bir çalışanın işten ayrılması durumunda, üretimin sekteye uğramaması veya durmaması için hızlı bir biçimde seçim sürecini gerçekleştirmek ve ilgili pozisyonu doldurmak gerekebilir. Çok kısa bir veya iki iş görüşmesi yapmak suretiyle seçim işlevi gerçekleştirilebilir. Ancak böyle acil bir durumun veya zorunluluğun olmadığı ve seçim için uygun bir sürenin bulunduğu durumlarda süreç daha uzun olup, farklı yöntemler içerebilecektir.

Yasalar: Yasal düzenlemelerin de seçim sürecinin işleyişine önemli etkileri bulunmaktadır. Seçim işlemlerini yerine getirenler, başta istihdam fırsatı eşitliği olmak üzere, adayların haklarına riayet etmek durumundadırlar¹⁰². 4857 sayılı İş Kanunu'nun beşinci maddesine göre "İş ilişkisinde dil, ırk, cinsiyet, siyasal düşünce,

¹⁰² Toran, **age**, 129.

felsefi inanç, din ve mezhep ve benzeri sebeplere dayalı ayırım yapılamaz. Aynı veya eşit değerde bir iş için cinsiyet nedeniyle daha düşük ücret kararlaştırılamaz. İşçinin cinsiyeti nedeniyle özel koruyucu hükümlerin uygulanması, daha düşük bir ücretin uygulanmasını haklı kılmaz.” denilmektedir¹⁰³.

Örgütün Türü: Seçim sürecinin belirleyicilerinden bir diğeri ise, örgütün özel sektör veya kamuya ait olmasıdır. Özel sektör örgütleri seçim sürecinde daha esnek ve biçimsel olmayan bir yol izleyebilmekte ve daha modern teknikleri kullanabilmektedirler. Buna karşılık kamu kurumları, daha merkeziyetçi ve yasal prosedürlere uygun olacak şekilde çalışanları seçmektedirler. Kamu örgütlerinde, yarışma sınavları aracılığıyla nitelikli personel adayları belirlenmeye çalışılmaktadır. Ülkemizde kamu kurumlarında personel seçimi, genel yazılı veya test türü sınavlar yapılarak gerçekleştirilmekte ve çok sayıdaki adaylar arasından, söz konusu sınavda en yüksek puan alanlar seçilmektedir¹⁰⁴. Özel sektörde ise yapılan iş görüşmeleri ile personel seçimi yapılmaktadır.

4.3. Personel Seçim Sürecinin Aşamaları

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, ne yapılacağı ve hangi niteliklerin gerektiği açıkça belli olmayan bir görev için, uygun bir adayın bulunması mümkün olamaz.

¹⁰³ İş Kanunu (4857 S.K.)”. **Resmi Gazete**, 25134, Haziran 2003.

¹⁰⁴ Toran, **age**, 130.

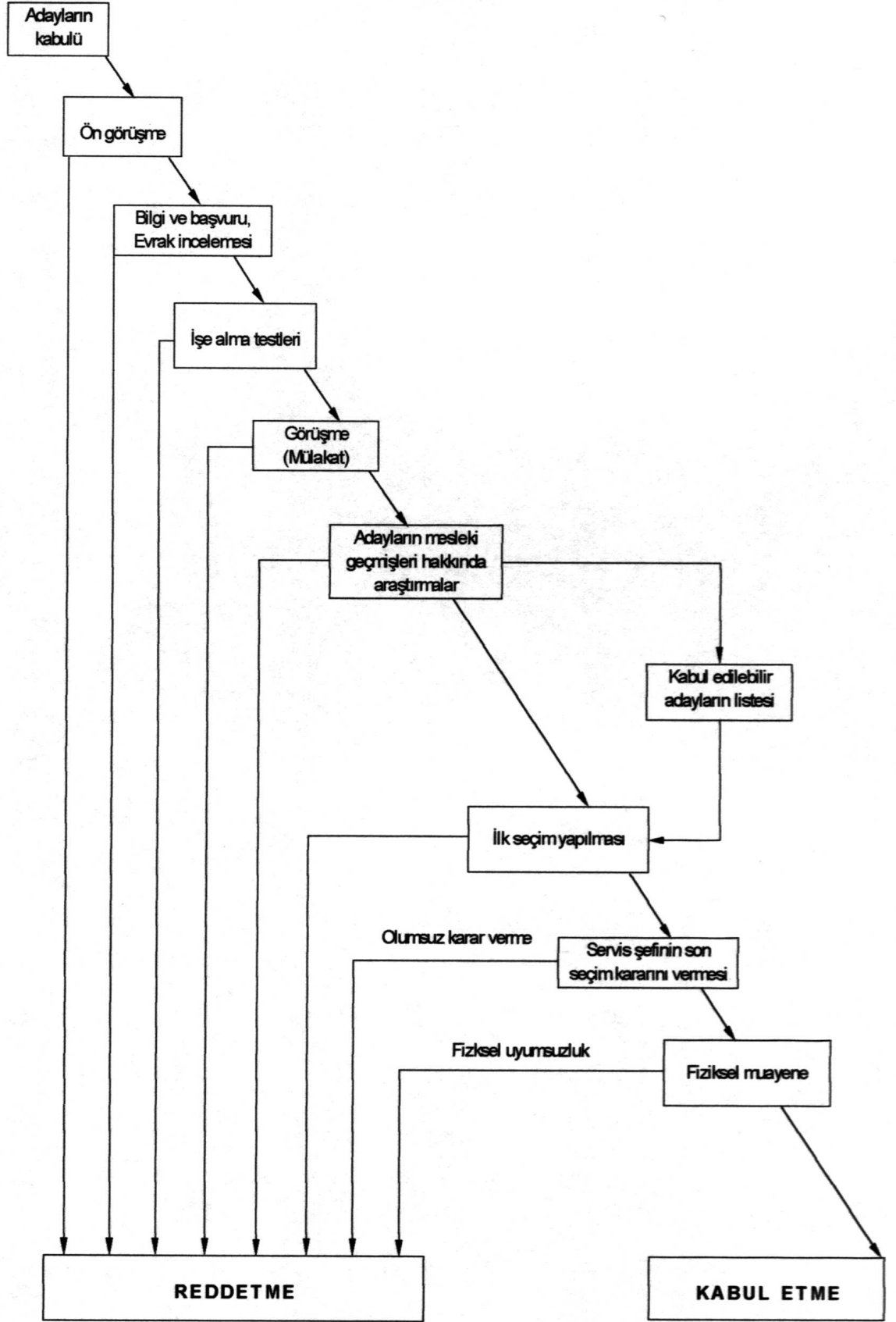
Seçim süreci, kimlerin ie alınacağına karar vermek için kullanılan spesifik adımlar serisidir. Süreç adayların istihdam için müracaat etmeleriyle başlamakta ve ie alma kararı ile son bulmaktadır. Süreç içerisinde geçen bütün basamaklarda insan kaynakları bölümü ve ie alma ile görevlendirilen yönetici, adayların ve işletmenin istihdamdan beklentilerini ve gereklerini uygun hale getirir¹⁰⁵.

İşletmelerin seçim kararını verirken uyguladıkları standart bir yöntem yoktur. Genellikle her işletme kendine özgü olarak değiştirdiği bir yöntem uygular. Nitelikleri uygun olmadığı anlaşılan bir adayın her aşamada reddedilme olasılığı vardır¹⁰⁶. Örneğin, bazı işletmeler sadece iş görüşmesini yeterli bulup, herhangi bir test uygulamasına gerek grmeyebilirken, bazıları oldukça ayrıntılı bir test yöntemi uygulayabilmektedirler. Ya da doldurulacak pozisyonun önemine göre referans kontrolünün mutlaka yapılması gerekli olabilir. Benzer şekilde bu aşamaların sıralanışı da işletmeler tarafından değişik biçimde uygulanabilir. Örneğin, bazı işletmeler referans kontrolünü ve sağlık muayanesini test uygulamasından önce yapabilirler. Burada önemli olan seçim sürecinin düzgün işleyebilmesi için yöntemlerin sistematik olarak uygulanması ve iş için gerekli olan yöntemlerin seçim sürecine dahil edilmiş olmasıdır. Seçim süreci içerinde yer alan her bir yöntem ya da aşama aslında bir karar verme noktasını da ifade etmektedir. Buna göre seçim sürecinde birden fazla karar verme noktası ve bu noktalarda karar vermeyi kolaylaştıracak kıstaslar tanımlanmaktadır. İşleme başlayanlardan yalnızca birkaçı seçim sürecinin sonuna kadar gidebilecektir. Her karar noktasında, istenen niteliklere sahip olmayanlar reddedilip, istenen nitelikteki adaylar üzerinde ise daha ayrıntılı olarak durulur. Böylece zaman tasarrufu da sağlanmış olur¹⁰⁷.

¹⁰⁵ Küçükkaya, **age**, 89.

¹⁰⁶ Atalay, **age**, 48.

¹⁰⁷ Toran, **age**, 131.



Şekil 9: Personel Seçim Sistemindeki Aşamalar

Gaye Küçükkaya, "İnsan Kaynakları Yönetiminde Personel Seçimi ve Bir Uygulama", (Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006), 92.

İşletmeler, seçim yöntemlerinde iki tür yaklaşım sergileyebilirler. 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 metodlar, adaylara uygulanır ve prosedürdeki her adımda başarılı olan aday bir sonraki aşamaya geçmeye hak kazanır¹⁰⁸.

İkinci yaklaşım ise; bütünüleyici 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.

Bütünüleyici yaklaşım, daha çok adayların seçileceği pozisyon azsa, başvuran aday sayısı azsa veya acil seçim yapılması gerekmiyorsa ve tüm aşamaların adaylara uygulanma olanağı varsa seçilir. Oysa elemeci yaklaşım, söz konusu pozisyon için çok sayıda aday başvurduysa, bazı yöntemleri uygulamak zor ve maliyetliyse, adaya uygulanan aşama adayın yetersiz olduğunu açıkça gösteriyorsa uygulanır. Ülkemizdeki uygulamalarda genellikle elemeci yaklaşım benimsenmektedir¹⁰⁹.

İşletmeler seçim sürecinde, işletmenin büyüklüğüne, doldurulacak pozisyonun önemine, insan kaynaklarının yönetim felsefesine göre farklı yöntem ve araçlar kullanabilirler.

İşletmelerin personel seçiminde kullandıkları yöntem ve teknikler duruma göre değiştiğine göre, bir yöntem belirlerken bazı noktalara da dikkat etmeleri gerekir. Bunlar şöyle sıralanabilmektedir¹¹⁰;

- Personel ihtiyacının miktar nitelik ve aciliyeti,

¹⁰⁸ Küçükkaya, **age**, 89.

¹⁰⁹ **age**, 90.

¹¹⁰ **age**, 91.

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

4.3.1. İşgören İhtiyacının Duyurulması

Duyuru, işletmenin işgören ihtiyacını ve işgören aradığını gazete, dergi, radyo, televizyon, el ilanları, posta vb. yoluyla kamuoyuna ve ilgililere iletmek için yaygın olarak kullanılan bir yöntemdir. Duyuru yoluyla işgören bulma öncelikle duyuruda hangi bilgilerin bulunacağı ve hangi araçlarla ilgililere ileteceği konusunda karar verilmelidir. İhtiyacın duyurulması ile ilk olarak olay, kurumun dışına taşmaktadır¹¹¹.

4.3.2. Duyuruda Dikkat Edilecek Noktalar

Kurumun işgören ihtiyacı tam olarak belirgin midir? Bu belirginliği sağlayacak kurum içi araştırmalar yapılmış mıdır?

İnsan kaynağı ihtiyacının olduğu alanlardaki iş analizleri ve görev tanımlarını yapılmış mıdır?

Belirlenen ihtiyaçlar konusunda bir fikir birliği var mıdır? Örneğin herhangi bir birimdeki şef ihtiyacı konusunda insan kaynakları bölümü ile, ilgili bölüm ve üst düzey yönetici ile mümkün olduğunca aynı fikirde olmalıdır.

Kurumdaki işgören ihtiyaçları, mümkün olduğunca bir duyuru halinde belirlenmelidir.

¹¹¹ Kurtuluş, age, 30.

En uygun duyuru aracı belirlenmelidir. Hedef kitle duyuruya kolayca ulaşabilmelidir.

Duyuruda yer alan işgören ihtiyaçlarının karşılanacağı hedef kitle belirlenmelidir¹¹².

Duyuruda adaylarda istenen özellikler açıkça belirtilmelidir. Bu sayede duyurulardaki özelliklere uymayan adayların başvurması önlenerek, başvuruların kabul edilmesi aşamasında insan kaynakları bölümüne kolaylık sağlanır.

Hazırlanan ilanın tercihen baş kısımlarında belirgin olarak işletmenin ünvanı ve çalışma alanının belirtilmesi gerekir. Banka işletmeleri, büyük sanayi veya hizmet işletmeleri, ilgilileri büyük kısmı tarafından tanınmıyor olabilir. Ancak işletme yeteri kadar tanınmıyorsa, ünvanla birlikte, çalışılan sektörün de belirtilmesi oldukça önemlidir¹¹³. Ayrıca ilanda detaya girmeden, işletme hakkında kısa bir bilginin verilmesi de yararlı olacaktır. Örneğin, “Kendinden yapışkanlı ürünler sektöründe kurumsallaşmış, ISO 9001:2000 belgeli şirketimizde görev alacak takım ruhuna sahip” gibi bir ifade ilanda yer alabilir. Bazen işletmeler ilanlarda kendi ünvanları vermeyebilir. Başvuru yapmak isteyen adaylar için faks numarası, adres veya günümüzde internet adresi verilemektedir. Bu ilanlara isimsiz, gizli veya kör ilan denilmektedir. Gizli ilan verilmesinin birçok nedeni vardır. İşletmenin kimliğini açıklaması, büyük bir ve herkesin çalışmak istediği bir işletme ise ilgili iş için gereken nitelikleri taşımayanların da başvuruda bulunmasına ve seçim sürecindeki çalışanların gereksiz mesai harcamasına neden olacaktır. Aranılan adayın yapacağı iş ile ilgili görevin ünvanı açıkça yazılmalıdır. İş ilanlarının en önemli kısmı da aranılan adayların hangi özelliklere sahip olmaları gerektiğinin açıklanacağı kısımdır. Bu bölüm için iş analizinden faydalanmak gerekir. Adayların sahip olması gereken eğitim, yabancı dil, bilgi, gerekli ise fiziksel özellikler, cinsiyet, yaş, boy, askerlik durumu gibi bilgilerin ilanda yer alması gerekir.

4.3.3. Duyurunun Yer Alacağı Aracın Belirlenmesi

Duyuru aracı, doğru kitleye ulaşma bakımından çok önemlidir. Yanlış duyuru aracının seçilmesi duyurunun doğru kitleye ulaşmamasına neden olur. Bu yüzden işe

¹¹² Kurtuluş, **age**, 32.

¹¹³ Toran, **age**, 83.

alınması düşünölen personelin pozisyonuna göre hangi aracın kullanılacağına karar verilmesi gerekir. Duyurular internet, dergi, gazete, sesli ve görüntölü iletişim araçları, el broşürleri, duvar afişleri, mevcut çalışanlar ile yapılmaktadır.

Bunların en yaygın olanı gazete ilanlarıdır. Gazete ilanları son yıllarda hafta bir gün iş ilanlarıyla ilgili ek çıkarmaktadır. Diğer bir etkili duyuru aracı internettir. İnternette oluşturulan siteler ile işgören arayan ve iş arayanlar bir ortamda buluşturulmaktadır. İşinden memnun olmayan veya işsiz olanlar kendi özgeçmişlerini bu sitelere göndererek, taşıdığı özelliklerde işgören arayan işverenlerle sanal ortamda buluşabilmektedirler. Aynı şekilde işgören arayan işverenler de istedikleri özellikleri belirterek kendilerine uygun personeli bulma şansı yakalamaktadır.

4.3.4. Başvuru Formu Doldurtma

Başvuru formu doldurulmasındaki amaç, başvuru sahibi hakkında en hızlı şekilde bilgi sahibi olmaktır. Başvuru formları, işletmenin ilgili kişi ve birimlerine aday hakkında bilgi gitmesine yardımcı olurlar.

..... A.Ş.		
Fotoğraf		
KİŞİSEL BİLGİ		
Adınız Soyadınız		
Adresiniz:		
İş Sigortası Sicil No:		
Doğum Yeri:	Doğum Tarihi:	
Uyruğunuz:	Medeni Durum:	
Şoför Ehliyetiniz Varsa No:		
Çocuklarınız Varsa Sayısı:		
Çocuklarınızın Yaşı:		
Şirketimizde Nasıl Bir İş İstiyorsunuz?		
Sizi Tatmin Edecek Brüt Ücret:		Günde:.....TL
Ayda:.....TL		
Haber Verilecek Kişi:	Adı Soyadı:	Tel:

Adresi:			Akrabalık Derecesi:						
ÖĞRENİM DURUMUNUZ									
Eğitim Gördüğünüz Kurumun Adı ve Yeri	Öğrenim Dönemi		Aldığınız Öğrenim Belgesi				Derecesi		
İlk:									
Orta:									
Lise:									
Yüksek:									
İhtisas:									
Kurs:									
YABANCI DİL BİLGİNİZ									
Bildiğiniz Yabancı Dil	Okuma			Yazma			Konuşma		
	Orta	İyi	Çok iyi	Orta	İyi	Çok iyi	Orta	İyi	Çok iyi
İngilizce									
Almanca									
Fransızca									
Öteki									
REFERANS VERECEĞİNİZ KİŞİLER									
Akrabalarınız hariç kişiliğinizi ve çalışmanızı tanıyan üç kişinin;									
Adı Soyadı		Adresi		Görevi		Telefonu			
GEÇMİŞTEKİ GÖREVLERİNİZ									
İşyerinin Adı(en sondan sıra ile)	Göreviniz	Brüt Ücretiniz	Çalışma Döneminiz	Toplam Çalışma Süresi	Ayrılış Nedeni				
ASKERLİK DURUMUNUZ:									
İŞ DIŞI SERBEST ZAMAN UĞRAŞLARINIZ:									
Bu belgeye yazdığım bilgilerin doğruluğunu taahhüt ederim									
Tarih:					İmza:				

Şekil 10: İş İstek Belgesi

Zeyyat Sabuncuoğlu, **Personel Yönetimi**, 8. bs. (Bursa: Furkan Ofset, 1997),109-110-111

Başvuruların alınması ve değerlendirilmesi süreci ile etiksel ilkelerin hemen hemen hepsi ilgili olmakla birlikte, özellikle eşitlik ilkesi, dürüstlük ve doğruluk ilkesi, tarafsızlık ilkesi, sorumluluk ilkesi, saygılı olma ilkesi ve açıklık ilkesi ile yakından ilişkilidir.

Eşitlik ilkesi gereğince, insan kaynakları yöneticisi tüm başvuruları aynı titizlikle kabul etmelidir. İşe başvurmak isteyen ve asgari şartları taşıyan tüm kişilere eşit uygulamalar yapılmalıdır. Örneğin ön görüşmede tüm başvuranlara aynı sorular yöneltilmeli; hatta bunun için standart bir form geliştirilmelidir. İşe başvurmak için daha çok kişinin başvurmasını sağlayacak zaman aralığı verilmelidir. İşe başvuran kişileri değerlendirirken standart formlar kullanılmalı ve bunlar aracılığı ile değerlendirme yapılmalıdır. Tüm kişilere eşit davranışlar sergilenmelidir. Kişiler arasında herhangi bir ayırım yapılmamalıdır.

Dürüstlük ve doğruluk ilkesi gereğince, işe başvuran tüm kişilere dürüst bir yaklaşım sergilenmelidir. İşin gerektirdiği tüm nitelikler ve iş hakkında bilgiler çalışanlara dürüst bir şekilde açıklanmalıdır. Tüm çalışanlara dürüst bir şekilde yaklaşılmalı ve yapılamayacak işler ya da olmayan gerçek dışı unsurlar anlatılmamalıdır. Kişilerin başvuru formları değerlendirilirken, tüm formları dürüst bir şekilde değerlendirmeye çalışılmalı ve kişilerin haklarını çiğneyecek unsurlardan uzak durulmalıdır. İş başvuru formlarının üstünde herhangi bir değişiklik yapılmamalıdır.

Tarafsızlık ilkesi gereğince, iş başvurusunda bulunan tüm kişilerin iş başvuru formları objektif kriterlere göre değerlendirilmelidir. Bu ilke gereğince herkese eşit uzaklıkta olunmalı ve kayırma unsurlarından uzak durulmalıdır. İş başvuru formları, belirlenen standart puanlara göre değerlendirilmeye çalışılmalıdır. Kişiler, isimleri, soy isimleri, referansları ya da tanıdıkları ile değil, formun üzerindeki nitelikleri ile değerlendirilmelidir. Örneğin, işe başvuran kişinin nitelikleri çok iyi olabilir, ancak insan kaynakları yöneticisinin bu kişi ile kişisel bir problemi olduğu için onu negatif değerlendirmeye tabi tutması etik ilkesine aykırı bir hareket olmaktadır. Tüm kişilere önyargısız bir şekilde yaklaşılmalıdır. Kişilere eşit uzaklıkta olmalı ve değerlendirmeler bu doğrultuda yapılmalıdır. Burada önemli olan diğer bir nokta da işletmenin kazanması gerektiğidir. Niteliksel olarak iyi olan bir kişinin işletmeye olacak faydası düşünülmeli

ve ona göre değerlendirme yapılmaya çalışılmalıdır. İşe başvuran kişiler arasında hiçbir sınıflandırma yapılmamalıdır. Örneğin, kadın-erkek, güzel- çirkin, uzun boylu-kısa boylu gibi. Tüm başvuranlara eşit uzaklıkta olmalı ve aynı bakış açısıyla bakılmalıdır. Başvuran kişileri objektif bir şekilde değerlendirecek standart formlar

uygulanmaya çalışılmalıdır. Kişisel düşüncelerden uzak hareket edilmeye çalışılmalıdır.

Sorumluluk ilkesi gereğince, insan kaynakları yöneticileri iş başvuru formlarını mümkün olduğunca çok kişiye doldurtmaya çalışmalıdırlar. Bunu bir yük olarak görmemeli ve işin önemi üstünde durmalıdır. İşletmeye gerekli olan kişinin başvurular arasında en iyisi olması için gerekli olan tüm unsurları kullanmalıdır. Kişisel görüşlerinden uzaklaşıp objektif kriterlere göre işletmenin çıkarlarını koruyacak şekilde hareket etmelidir.

Saygılı olma ilkesi gereğince, bir insanı olduğu gibi görebilme ve onu özgün bireyselliği içinde fark edebilme yetisine sahip olunmalıdır. İşe başvuruda bulunan kişilerin iş başvuru formları dikkatle incelenmeli ve formlar buruşturulup bir kenara atılmamalıdır. Görüşme esnasında kişilere karşı saygılı davranılmalı, onların gururlarını incitecek cümleler kullanılmamalıdır. Yetkililer, kendilerini onların yerine koymalı ve bu doğrultuda davranış sergilemelidirler. Bu ilke gereğince, değerlendirme süresini çok fazla uzatmadan değerlendirme yapılmalı ve kişilere olumlu ya da olumsuz bir şekilde yanıt verilmelidir. Kişiler oradan gelecek cevaba göre yeni girişimlerde bulunabilirler. Örneğin, iki hafta sonra değerlendirme sonuçlarının açıklanacağını belirtip, bir ay geçmesine rağmen açıklama yapılmamışsa, bu kişilere karşı bir saygısızlık unsuru oluşturacaktır. Değerlendirme aşamasının bir zamanlama planı olmalıdır. Örneğin, iki hafta içinde değerlendirme sonuçları açıklanacak ve bir ay sonra işe alımlar gerçekleştirilecektir, şeklinde bir plan yapılmalıdır.

Açıklık ilkesi gereğince, işe başvuran kişiler değerlendirmenin nasıl yapılacağını ve hangi kriterlere göre değerlendirme yapılacağını bilmelidirler. Asgari unsurları taşımayıp elenenler ya da daha sonra elenenler ne için elendiklerini bilmelidirler. Bu sayede başvuruda bulunan kişilerin zihinlerinde kayırma hususunda herhangi bir şüphe kalmayacaktır. İşletme ve işe başvuran kişiler birbirleri ile açık iletişim kurmalıdır. Hiçbir tarafın aklında herhangi bir soru yanıtı kalmamalıdır¹¹⁴.

¹¹⁴ Başarır, *age*, 76-78.

Başvuru formunda; adayın kişisel bilgileri, almak istediği görev, eğitim durumu, katıldığı kurs, sertifika programları ve benzeri, bildiği yabancı diller ve düzeyi, iş deneyimi, referansları, sağlık durumu, kullandığı araç ve gereçler (bilgisayar gibi), ücret ve adayın ilave etmek istedikleri için açıklamalar kısmı gibi bilgiler yer almalıdır. Başvuru formlarının sonunda işverenler adayın formda beyan ettiği bilgilerin yanlış olması ve bunun ortaya çıkması durumunda derhal işten çıkarılacağı ibaresini eklerler. Bu yanıltıcı bilgi vermenin önüne geçmek amacıyla konulan bir maddedir.

4.3.5. Başvuruların Kabul Edilmesi ve Ön Eleme

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 süreçtir¹¹⁵.

Başvuruların kabulü, yayınlanan ilan doğrultusunda iki şekilde gerçekleştirilebilir. Bunlardan birincisi adayların posta yoluyla (ya da e-mail şeklinde internet üzerinden) başvurularının kabul edilmesidir. Bu şekilde yapılan başvurular, işletmenin insan kaynakları görevlileri tarafından incelenir. Böylece başvuruda bulunan adaylardan, iş gereklilikleri doğrultusunda istenen temel niteliklere sahip olmayanlar tespit edilerek elenir.

İkinci durumda ise adayların şahsen işletmeye gelerek başvuruda bulunmaları istenebilir. Bu durumda, işletmeye gelen adaylara, işletme tarafından daha önce hazırlanmış, matbu iş formu doldurtulur. İş başvuru formları, adayın özlük işleriyle ilgili bilgilerini almak ve gerekli temel niteliklere sahip olup olmadığını değerlendirmek üzere hazırlanmış belgedir. Bu formların bir eleme aracı olarak kullanılabilmesi için dikkatli ve ihtiyaç duyulan bilgileri kapsayacak şekilde hazırlanmış olması önemlidir.

¹¹⁵ Küçükkaya, age, 94.

Başvuru formları, aday hakkında objektif olarak değerlendirilebilecek olan, adayın kişisel bilgilerini (ad, soyad, adres, telefon numarası vb), eğitim bilgilerini, daha önceki iş deneyimlerini, yabancı dil bilgisini, bilgisayar bilgisini, referanslarını, üye olduğu klüp veya dernekleri, hobilerini ve buna benzer bilgileri kapsar. Ancak belirtmek gerekir ki, bu formlarda kişinin özel hayatına ilişkin (anne-baba adı, çocuk sayısı, boy, kilo vb.) ayrıntılı sorulara gerek yoktur.¹¹⁶

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 oluşturur¹¹⁷.

Oluşturulan aday havuzu içinden özgeçmişler incelenir. Özgeçmişler içinden doldurulmak istenen iş için gerekli özelliklere uygun olan adaylar ön görüşmeye çağrılır. Ön görüşmede aday hakkında kısa ve açıklayıcı bilgi edinilir. Adayın dış görünüşü ve konuşması değerlendirilir. En son çalıştığı iş, en son mezun olduğu okul, bu işi neden tercih ettiği gibi konulara yer verilir. Adayların işletmeden neler beklediği ve nasıl bir iş aradığı belirlenmeye çalışılır.

4.3.6. Psikoteknik Test Uygulamaları

İşgören seçiminde en ilgi çeken aşamalardan biri de test yöntemi ya da psikoteknik incelemedir. Psikoteknik, genellikle işgören adayları üzerinde test uygulamalarını içerdiğinden testlerle eş anlamda kullanılabilir¹¹⁸.

¹¹⁶ Toran, **age**, 133.

¹¹⁷ Küçükkaya, **age**, 95 .

¹¹⁸ Sabuncuoğlu, **age**, 111-112.

Psikoteknik test uygulanmasındaki amaç, işe seçilecek olan adayların işe ve işyerine uyumunu ve adayların yapabilecekleri, yatkınlığı olan işlerde çalışmasını sağlamaktır. İşe alımlarda adaylar arasında fırsat eşitliği sağlanması ve işgücü devir oranının azaltılması için bu testlerden faydalanılmaktadır. Bu testler sayesinde bireyin, yetenek, beceri ve kişilik özellikleri belirlenerek gelecekteki performansı öngörülmektedir.

Psikoteknik testlerle bireylerin yetenekleri, kişisel özellikleri, bilgi ve becerileri analiz edilir. Psikoteknik uygulamada, testin benzer ortamlarda bulunan deneklerin birbirleriyle nesnel ve sayısal olarak karşılaştırılabilmesi için gerçekleştirilen her türlü biçimlendirilmiş işlemlerdir. Özetle testler, sonucu sayısal olarak gösteren bir değerlendirme, karşılaştırma ve tahmin aracıdır. Bu testler, yetenekler, ustalık, ilgiler ve kişilik gibi beşeri nitelikleri sayısal terimlerle ölçmek için kullanılmaktadır. Bunların kullanılmasıyla, bir bireyin karşılaştırıldığı diğer bireylere göre sahip olduğu belirli bir özelliğin derecesinin ne olduğunu belirlemek mümkün olmaktadır.

Adaylara uygulanan testler sadece personel seçimi için kullanılmaz; testlerin diğer kullanım amaçları da mevcuttur. Çalışanları mesleğe yöneltme, personelin iş değiştirmelerini yapma, çalışanları terfi ettirme, eğitim programlarının etkinliğini derleme, eğitim için gerekli gereksinimleri belirleme, personel için tavsiyelerde bulunma diğer kullanım alanlarından bazılarıdır. Bu bağlamda aşağıdaki tablo işletmelerin testleri kullandıkları alanlarla ve yüzdeleriyle ilgili bilgi vermektedir¹¹⁹.

Tablo 5: Testlerin Kullanım Alanları

Uygulanma Nedenleri	Kullanım Yüzdesi
Seçme	75
Yerleştirme	20
Kariyer Danışma	17
Mesleki Eğitim	16
Eğitim ve Geliştirme	6
Terfi	6
Diğer Kullanım Alanları	10

Gaye Küçükkaya, “İnsan Kaynakları Yönetiminde Personel Seçimi ve Bir Uygulama”(Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006), 102.

Personel seçiminde, psikolojik testlerden yararlanmanın amacı, seçim süreci içerisinde yer alan diğer aşamalarda olduğu gibi adayın, işin gerektirdiği nitelik ve

¹¹⁹ Küçükkaya, *age*, 101.

yetkinliklere ne ölçüde sahip olduğunu ortaya çıkarmak ve iş ile personel arasındaki uyumu sağlamaktır. Ancak psikoteknik test aşamasını, diğer seçim aşamalarından ayıran en önemli özellik, test kullanımının seçim sürecini objektifleştirmesidir. Psikolojik testler, nesnel bir seçim sürecinin gerçekleştirilmesini mümkün kılar¹²⁰. Pozisyonlar için normlar geliştirerek seçim kalitesinin standart ve kalıcı olmasının sağlanmasına; işe alım süreçlerini standart hale getirerek işgücü kalitesinin zaman içerisinde istatistiksel yöntemleri kullanarak incelenmesine ve geliştirilmesine yol açmak psikoteknik test kullanımının diğer faydalarıdır.

Psikoteknik testlerin kullanımı, işe alım sürecinde kullanılan diğer yöntemlere de katkı sağlamaktadır. Psikoteknik testler sayesinde, görüşmelerde değerlendirilemeyen zihinsel beceriler ölçülebilmekte, kişilik profilleri kullanılarak, görüşmelerin daha yapısal bir çerçevede uygulanması sağlanmakta ve geçerlilik düzeyi yükseltilebilmektedir. Ayrıca görüşmelere, kritik özelliklerine göre elenmiş ve sıralanmış adayların katılmasını sağlayarak görüşme yapılacak aday sayısını azaltmakta, seçim sürecinin maliyetini düşürmekte ve aday başına görüşme süresini uzatmaktadır. Bunun yanı sıra, psikolojik testler sayesinde çok yüksek başvuru alan pozisyonlarda geçerli ve adil bir eleme yapabilmekte; yönetici seçiminde, adayların pozisyonundaki davranışları öngörülebilme ve detaylı olarak değerlendirebilmektedir. Bu sayede görüşmelerde benzer performans gösteren adaylar arasında daha doğru, objektif ve tarafsız bir seçim yapabilmektedir¹²¹.

4.3.6.1. Psikoteknik Testlerin Kullanımında Dikkat Edilmesi Gereken Noktalar

İnsanların davranışlarını belirleyen karakteristik özelliklerini ölçmeye yarayan kişilik testleri, bu konuda formasyon almış uzmanlar tarafından uygulanmalıdır. Burada sorun yalnız materyale verilen yanıtlarla ulaşılan sayısal sonuçlar değildir. Kişinin yanıt veriş biçimi, yanıt verme esnasındaki davranışları, beden dili gibi olguların ifade edilmesinde gözlenen duygularının da önemli olmasıdır. Dolayısıyla deneyimli bir psikologun bu süreçte rol oynaması gerekebilir¹²².

¹²⁰ Toran, **age**, 136.

¹²¹ Küçükkaya, **age**, 102-103.

¹²² **age**, 104.

4.3.6.2. Testlerin Uygulanmasında Uyulması Gereken İlkeler:

İnsanın düşünme ve öğrenme yeteneğinin, özel kabiliyetlerinin, davranışlarının, el becerisinin, el-göz arasındaki uyumun vb'nin ölçülmesini sağlayan testlerin uygulanmasında bazı ilkere göre hareket etmek gerekir. Bu ilkeler aşağıda açıklanmaktadır.

İş analizi ile bağlantı kurmak: Testlerin kullanım amaçlarının başarı ile gerçekleştirilebilmesi, işgören alınacak işin veya işlerin analiz edilmiş olmalarını gerektirir. Doğal olarak iş analizi, sadece testler için değil, bir bütün olarak personel seçim süreci için de zorunludur. Bilindiği gibi iş analizi ve bunun sonucunda geliştirilen iş tanımları ile iş şartnameleri, belirli bir işin başarılı biçimde ifa edilebilmesi için o işi yapacak kişide bulunması gerekli olan temel beşeri nitelikleri ortaya koymaktadır. İşte, testlerle belirli bir işin işe alınacak kişi tarafından ne derecede başarılabileceği ölçülmeye çalışılır. Bu bakımdan ölçümün yapılabilmesi, iş analizinin yapılmış olmasına ve bunun sonucunda iş şartnamelerinin hazırlanmasına bağlıdır. İş başarımı için gerekli olan belirli niteliklerin türlerini ve derecelerini ortaya koyan iş şartnameleri, test aracılığıyla ölçülecek etmenleri ve ölçünleri içerecektir. Bunlara göre; testler değişik biçimde olabilir. Örneğin; söz konusu işte el emeği, el becerisi yoğun ise, adaya uygulanacak testler ile yargılama, düşünme yeteneğinin yoğun olduğu işler için adaya uygulanacak testler arasında farklılık olacaktır.

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

Testlerin güvenilirlik ilkesine ek olarak geçerlik derecesini de göz önünde bulundurmak zorunludur. Geçerlik, yüksek bir doğruluk derecesiyle, iş ortamında başarıyı tahmin eder. Testte en yüksek puanı yapmış bir aday, işde de en başarılı işgören olacaktır; testte ikinci derecede en yüksek puana sahip olan ise, işte de ikinci

derecede en iyi işgören olacaktır. Bu sıfırdan bire kadar değişebilen bir korelasyon katsayısıyla ölçülür. Geçerlik için 1, mükemmel bir rakamı gösterecektir. Ancak bu rakama nadiren ulaşılır.

Geçerlik ve korelasyon çalışmaları için genellikle şu kriterler kullanılmaktadır: (1) Üstlerin değerlemeleri (2) Verimlilik oranı, (3) Hata yapma oranları ve (4) Kıdem. Bu ölçünler kullanılarak, işgörenin çalışma durumundaki başarı düzeyi belirlenir ve onun işe alınırken aldığı test puanları ile karşılaştırılır. Her ikisi arasında uygunluk ve tutarlılık saptanırsa, testin geçerliliğinin yüksek olduğuna karar verebiliriz. Kuşkusuz iş sonucunun veya başarısının düzeyini ortaya çıkarmada hata yapılmamış olmalıdır.

Testlerin kullanılmasını sürdürmek için test sonuçlarının çok iyi biçimde incelenmesi, adaylar işe alındıktan sonra işlerini yürütürken gösterdikleri başarı ile testten elde etmiş bulundukları puanlarla karşılaştırılması zorunlu bir işlemdir. Bu incelemeden sonra geçerliği ve güvenilirliği yüksek olan testlerin uygulanmasına devam edilmelidir.

Amaçlara göre testlerin kullanılması: Test türlerinin önceden belirlenmiş amaçlara göre kullanılması ve seçilmesi gerekir. Testlerin amaçlar dışında kullanılması ya da tek bir testle her türlü özelliğin belirlenmeye çalışılması yanlış değerlemelere yol açabilir. Örenğin; zeka testi ile başarıyı veya ustalığı ölçmeye çalışmak gibi¹²³.

Nesnellik: İyi bir testin, belirli bir görüşün öncüsü olmaması gerekir. Testin gerek madde içerikleri gerekse cevapların verilmesinde belirli bir görüşe yönlendirilmesine izin verilmemelidir. Ölçekler tarafsız olmalı, belli bir vasfın kapasitesini, bireyin tutumunu ya da kişiliğini ölçmelidir. Testlerin insan gruplarının bazılarının lehine ya da aleyhine sonuç verecek biçimde yorumlanmasına yol açacak faktörlerden kaçınmak gerekir.

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

¹²³ Bingöl, 1990, 106-107.

Standardizasyon: Testin uygulama ve puanlama işlemlerinin değişmezliğini gösterir. Burada testin uygulanma ve ortam koşullarının, puanlama ölçütlerinin ve standartlarının benzerliği söz konusudur. Yani testten aynı bireylerin değişik zamanda aldığı puanlar ya da değişik bireylerin belirli zamanlarda aldıkları puanların büyük çapta birbirlerini tutması demektir¹²⁴.

4.3.6.3. Test Çeşitleri:

Personel seçiminde kullanılan psikoteknik testler, ölçtüğü bireysel özellikler açısından zeka, yetenek, kişilik, ilgi, başarı testleri gibi değişik gruplar altında toplanabilir.

4.3.6.3.1. Zeka 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 yeteneklerdir¹²⁵.

Zeka testlerinde adaylara aşağıdaki sorulara benzer sorular sorulur:

- Verilmiş olan sözcük veya deyimın eş anlamlısını ve karşıt anlamlısı olanları tanımlama,
- Harfleri karıştırılmış sözcükleri çözme,
- Toplama, çıkarma, çarpma, bölme işlemlerini yapma,
- Parçalara ayrılmış bir resmi yeniden düzenleme,

¹²⁴ Küçükkaya, age, 108.

¹²⁵ Bingöl, 1997, 132.

- Birbirine benzer şekilleri eşleştirme,
- Bir seride sonra gelecek rakamı yazma veya seriyi devam ettirme,
- Bir sorunu ussal yoldan çözme.

Personel seçiminde her zaman zeka testleri kullanılmaz. Fiziksel güce dayalı olarak yapılan işler ile mekanik işlerin zeka ile ilişki az olmaktadır. Bundan dolayı bu tarz işler için işgören alınırken zeka testi yapmaya gerek yoktur. Buna karşın yönetsel ve düşünsel işlerde görev alacak personel için zeka testlerinin yapılması iyi olur. Çünkü test sonuçları ile iş başarısı arasında doğru orantılı bir ilişki vardır.

4.3.6.3.2. Yetenek Testleri

Yetenek kişinin belirli ilişkileri kavrayabilme, analiz edebilme, çözümleyebilme, sonuca varabilme gibi zihinsel özellikleri ile bazı olguları gerçekleştirebilmesi biçimindeki bedensel özelliklerinin tamamıdır. Bu durumda yetenek, davranışların düzenlenmesinde yararlanılan zihinsel ve bedensel kapasiteler olarak düşünülebilir. Bunun yanısıra yetenek, eğitim, deneyim ve çalışmayla da elde edilebilen bir güçtür. Yukarıda sözü edilen bir kapasiteye kişinin gelecekte kazanabileceği yetenekler de dahildir¹²⁶.

Yetenek testlerini genel olarak dört grupta toplamak mümkündür¹²⁷:

Zihinsel yetenekler, mekanik ve bununla ilgili yetenekler, psiko motor yetenekler ve özel yetenekler. Bu testler bireyin zihinsel ve mekanik yeteneklerini ölçmeye yarar. Bu testlerin amacı, işgöreni işe almadan ve eğitmeden önce sahip olduğu niteliklerini öğrenmektir.

- Zihinsel Yetenek Testleri: Adayın zeka, düşünme, bellek, mantık, öğrenme hızı, anlama, algılama, kavrama, dikkat gibi düşünsel yeteneklerini ölçmeyi amaçlar.

¹²⁶ Bingöl, 1990, 109.

¹²⁷ Küçükkaya, **age**, 113.

Zihinsel yetenek testleri, üç ana kısımdan oluşmaktadır ve bireylerin sayısal, sözel, ve şekilsel muhakeme yeteneklerini değerlendirmektedir. Bu testler güç testleri ve hız testleri olarak iki kategoride değerlendirilebilir. Güç testlerinde, zor sorular daha geniş bir süre içinde çözülmeye çalışılır. Hız testlerinde ise, kolay sorular daha sınırlı bir süre içinde çözülmeye çalışılır.

- Mekanik Yetenek Testleri: Bireyin el, kol, parmak gibi organlarını kullanma, bu organlar arasında kullanım koordinasyonu sağlayabilme, parmaklarını işletebilme, yürüme, ayakta durma, koşma gibi becerileri yanında; görme, renk ayırma, derinliği ayırma, işitme, ses tonlarını ayırma, tat alma gibi beş duyuya bağlı yeteneklerini ortaya çıkarmaya çalışır.

4.3.6.3.3. Kişilik Testleri

Kişilik, bireyin toplumsal yapı içerisinde özbenliğini ve saygınlığını yansıtır. Bu nedenle işgören işe alınırken onun yetenek ve becerisi kadar kişilik derecesi de ölçülmeye çalışılır. Kişilik bireyi diğerinden ayrılan ve tekrarlanarak bireye özgü nitelik kazandıran davranışlardır.

Kişilik testleri, işletmenin tercihlerine uygun kişilik tipini belirlemek ve bireyin yapacağı işin gerektirdiği kişilik özelliklerini araştırmak amacıyla kullanılır. Özellikle yüksek derecede sorumluluk gerektiren işlerde bireyin sorumluluk duygusu ve derecesi oldukça önemli rol oynadığından bu durumda adaylara kişilik envanteri ya da farklı kişilik testleri uygulanabilir.

Kişilik testleri, bireyin başkalarıyla ilişkilerini analiz etmek, kararlılık, hoşgörü, güvenilirlik, sorumluluk, yaratıcılık, dürüstlük, iyimserlik gibi özelliklerini saptamaya çalışır¹²⁸.

Kişilik testlerini bir sınıflandırmaya göre ikiye ayırabiliriz; bunlardan ilk grup klinik yönelimli testlerdir. Kendine özgü jargonu olan bu testler bir problemi, bozukluğu anlamaya yarar. Örneğin; kişide depresyon var mı, şizofrenik mi bunları anlamak

¹²⁸ Sabuncuoğlu, age, 113.

için tasarlanmış klinik testler vardır. MMPI, Depresyon ölçekleri bu tür testlerdendir. İkinci grup ise, daha çok iş dünyasında kullanılan, günlük konuşulan dile sahip kişilik testleridir. Birini tarif ederken, anlamaya çalışırken kullandığımız dominant, canlı, mesafeli, donuk gibi sıfatlar bu tür testlerin kullandığı dildir ve normal kişilik özelliklerinin dağılımını veriyor olması bunların iş hayatında kullanımını kolaylaştırır. Örneğin; 16PF, NEO.PI gibi testler bunlardandır ve bu testler oldukça çeşitlidir.

Yaygın olarak kullanılan bir diğer envanter olan, California Psikolojik Envanterinde ise, adayların 467 maddeye doğru veya yanlış yanıtı vermeleri istenir. Onyedili kişilik boyutunda puanlama sağlar ve eğitimle ilgili mesleklerde, doktorluk, hemşirelik, diş hekimliği gibi sağlıkla ilgili mesleklerde, başarıyı tahmin etmede faydalıdır. Liderlik, yöneticilik potansiyeli, sosyal olgunluk, üreticilik potansiyeli gibi tanımlayıcı ölçeklere sahiptir¹²⁹.

4.3.6.3.4. İlgi Testleri

Kuşkusuz bir insanın ilgilendiği, sevdiği bir işi ilgisini çekmeyen işe göre daha iyi yapar ve başarılı olur. Bu bakımdan ilgi testlerinin amacı, bir bireyin mesleği veya ifa ettiği görevi karşısında tutkularını, zevklerini, iş dışı uğraşlarını, tatil ve boş zamanlarını nasıl değerlendirdiğini belirlemektir.

Yapılan araştırmalar başarısızlıkların yetenek eksikliğinden olduğu kadar, ilgi eksikliğinden de kaynaklandığını açığa çıkarmıştır. Bu suretle, bir adayın belirli bir iş için belirtilmiş ilgi türüne sahip olup olmadığının araştırılıp öğrenilmesine yönelinmiştir.

Bu testler, bir işgören adayının hobilerini, tutkularını, zevklerini, tahsil konularında, okuma malzemlerinde, konuşma konularında, faaliyetlerde ve mesleklerdeki tercihlerini ortaya koyar. Böylece iş dışı ilgi ve uğraşların mesleksel başarıdaki rolü ve önemi nedeniyle, bir bireyin yapmakta olduğu veya yapacağı göreve karşı ilgisi belirlenmeye çalışılır. Dolayısıyla bu testlerden mesleğe yöneltme çalışmalarında

¹²⁹ Küçükkaya, age, 115-116.

büyük ölçüde yararlanılmaktadır. Örneğin; öğretmenlik, yöneticilik, mühendislik, mimarlık, doktorluk v.s. gibi kişinin çeşitli çalışma dallarına ne ölçüde ilgili duyduğu bu testlerle saptanır¹³⁰.

4.3.6.3.5. Başarı Testleri

Yetenek, geleceğe ilişkin öğrenme kapasitesi iken; başarı, birinin işini ne ölçüde başardığıyla ilgilidir. Bu bakımdan başarı testleriyle işgören adaylarının başarı düzeyleri ölçülür. Başka bir deyişle başarı testleri, söz konusu adayların iyi bildiği, yaptığını iddia ettiği işlerde, başarı derecesini ölçmeye yarar¹³¹. 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 yapılış tarzı konusunda adaya sözlü veya yazılı olarak sorular yöneltilebilir. Uygulamalı testler; örnek iş testleri ve değerlendirme merkezleri uygulamasıdır.

İş Örnekleme Testleri: Simülasyonların ve farklı türde rol oynamaların dahil olduğu iş örnekleme testleri seçim aşamasında geniş olarak kullanılmaktadır. İşe ilişkin davranışları doğrudan değerlendiren testlerdir. Ancak kişinin gelecekteki potansiyelini ve motivasyonunu ölçmekte yetersizdir. Genel olarak iş örnekleme testleri, aday havuzu eğitildiğinde uygulanabilir. Eğer adaylar eğitilmediyse yetenek testlerini uygulamak daha doğru olacaktır. İş örnekleme testleri soruları, iş örneklerinin taklitinden, işte kullanılan terimlerin sınanmasına pek çok farklı şekilde olabilir. Gerçekte simülasyon tekniğinde kullanılan soruların, işin içeriğini ve işe ait terminolojiyi iş örneklerinde iyi temsil etmesi önemlidir. Fiziksel bir aktivitenin gerçekleştirilmesinin gerektiği simülasyon durumlarında, yapılandırılmış mülakatların fiziksel bölümü gündeme gelir ve iş ortamına ait küçük bir uygulama alanı oluşturularak aday sınanır.

Değerlendirme merkezleri yöntemi: Personel seçiminde kullanılan yeni bir sistemdir. Bu yöntemde, iş için başvuran adayların yeteneklerini değerlendirmek için birçok

¹³⁰ Bingöl, 1990, 110.

¹³¹ Bingöl, 1990, 109.

farklı ama birbirini tamamlayan teknikler kullanılır. Bu uygulamalar sayesinde adayda hangi yeteneklerin varolduğu, hangi yeteneklerin ise eğitimle kazandırılabilceğı belirlenmiş olur. Bu yöntemi uygulayanların yoğun eğitimli ve birikimli olması önemlidir. Bu nedenle değerlendirme merkezi uygulamalarında bu alanda uzman kişiler görev alırlar ya da bu görevi işletme içinde yerine getirecek yöneticilere gereken eğitim verilir. Bu yöntem özellikle adayların gelecekteki iş davranışını kestirmede ve yöneticilerin seçiminde başarı göstermektedir¹³².

4.3.7. Görüşme (Mülakat)

İşe almak için yapılan iş görüşmesi, “belirli bir iş için başvuranın gerekli öğrenime, deneyime sahip olup olmadığının saptanması adayın kişiliğinin, güdülenmesinin ve işle ilgili özellikleriyle zihinsel gücünün değerlendirilmesidir” denebilir. Görüşme kavramına mülakat veya iş görüşmesi de denmektedir. Görüşme bir insanı en iyi değerlendirme yöntemidir.

Personel seçimi bakımından görüşme, kilit bir rol oynamaktadır. Bunun nedeni sağlanan görüşme ortamı ile ilk defa iş arayan kişi ile onu işe alma yetkisine sahip kişi ya da kişiler (grup) karşı karşıya gelmektedir. Diğer bir ifade ile işletme için işgören adayının, aday olmaktan çıkıp kurumun çalışanı olması büyük ölçüde görüşmenin sonucuna bağlıdır.

Görüşmenin diğer bir önemi ise personel seçimi sürecinin şimdiye kadar ki aşamalarından daha çok kağıt üzerinden değerlendirilen kişinin ilk defa görülmesidir. Bu önemlidir. Nedeni, bireyin sahip olduğu bilgi, kişilik özellikleri ve yeteneklerinin kendi beyanı dışında değerlendirilmesi söz konusudur. Böylece görüşme, işe alınacak elemanları değerlendiren bir araç olarak ön plana çıkmaktadır.

Personel seçiminde görüşmeyi yapanlar üç temel soruya yanıt almaya çalışırlar:

- Aday işi yapabilir mi?
- Kendisine teklif edilen işi yapmak ister mi?

¹³² Küçükkaya, age, 118.

- Bu iş için başvuran kişinin diğer adaylar arasında başarı sıralamasının derecesi ne olacaktır?¹³³

Görüşmede sadece iş başvurusu yapan aday değerlendirilmez aynı zamanda aday da çalışacağı işletmeyi değerlendirir. İşletme görüşme ile aday hakkında bilgi edinirken adaya da işletme, iş ve yönetim politikaları gibi konularda bilgi vermelidir. Görüşmenin başarısı görüşmeyi yapan kişinin becerisine bağlıdır. Görüşmecinin hoşlanmadığı bir aday için olumsuz, hoşlandığı bir aday için olumlu değerlendirmeler yapması mülakatı etkilecektir.

4.3.7.1. Görüşme Türleri

4.3.7.1.1. Hazırlık Durumuna Göre

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

- Planlı Görüşme

Bu tür görüşmede belirlenmiş olan mesleksen gereklerden hareket ederek çalışma yapılır ve sorulacak sorular önceden hazırlanır. Görüşmecinin bu tekniğe göre eğitilmiştir. Görüşmeci, görüşmeye başlamadan önce, aday hakkında mevcut bilgi kaynaklarını inceler ve maksimum bilgiye sahip olur. Soruların standart olması, işe almada objektif ölçütlerin kullanılmasına yardımcı olur. Belirli soru kalıplarına bağlı kalındığı için esneklikten yoksundur. Görüşme sırasında ortaya çıkacak yeni durumlara uygun sorular yöneltilmemesi ve bilgi kaybına neden olması ve dolayısıyla adayın kişiliğini saptamakta yetersiz kalışı yöntemin eleştirisi olarak gösterilebilir.

Yapılandırılmış görüşmeler dört aşamalı bir süreçte gerçekleşmektedir. Öncelikle, iş analizinin sağladığı bilgilerden yola çıkarak mülakatta sorulacak sorular hazırlanır. Bu sorular, kritik olaylar ya da durumlara ilişkin sorulardır. İkinci aşama, tüm

¹³³ Ömer Özkan, “Personel Seçiminde Karar Verme Yöntemlerinin İncelenmesi: Ahp, Electre ve Topsis Örneği” (Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007) 32.

soruların her bir adaya sorulması aşamasıdır. Tüm adaylara, aynı sorular, aynı soru düzeniyle sorulur. Üçüncü aşamada, adayların verdikleri cevaplar puanlanır. Son aşamada ise, verilen cevaplar, bireysel önyargıyı en aza indirmek amacıyla bir grup değerlendirici (mülakatı yapan kişiler) tarafından tartışılır ve aday hakkında karara varılır¹³⁴.

¹³⁴ Özkan, age, 34.

Ö	Değerleme: 1 2 3 4 Yorumlar:
Z	Nihai değerlemeyi yaparken, adayın kararlılığını, çalışkanlığını, bağlılığını, başkalarıyla çalışma yete-
E	neğini, öz-güvenini, önderliğini, olgunluğunu, motivasyonunu göz-
T	önünde bulundurduğunuzdan emin olun.
	Görüşmeci: İşin Ünvanı:

Adı ve Soyadı : Cinsiyeti: Tlf.No.:
Adresi: Posta Kodu ve İli:
Doğum Yeri ve Tarihi:
Askerlik Durumu:
Özel otomobiliniz var mı?:
İşletmemize iş için niçin başvuruyorsunuz?:

İŞ DENEYİMİ : Bu bilgi çok önemlidir. Görüşmeci, adayın ilk pozisyonundan son pozisyonuna kadar geçirdiği tüm deneyimleri kaydetmelidir. Okul sonrası her ay gözönüne alınmalıdır. Ayrıca aday askerliğini yapmışsa, askerlikteki deneyimleri de dikkate alınmalıdır.

SON VEYA HALİHAZIRDAKİ POZİSYON (İŞ YAŞAMIYLA İLGİLİ HİKAYE)

İşletme: Şehir: / /19...'den / /19..'e
İşi nasıl elde etmiştiniz?:
Amiriniz: Ünvanı:
Çalışmaya başladığınızda işin niteliği: Ücretiniz:
Terfi ettirdiniz mi ve ücret artışı elde ettiniz mi?:
Son işinizin niteliği: Son ücretiniz:
İşinizde hoşlandığınız hususlar nelerdi:
İşinizde özellikle hoşlanmadığınız hususlar nelerdi?:
İşinizden ayrıldıktan sonra ne kadar süre geçti?:
İşinizden ayrılma nedenleri?:
Çalıştığınız yarım-gün işler:

SON POZİSYONUNUZDAN ÖNCEKİ İŞİNİZ :

İşletme: Bölüm: / /19...'den / /19..'ye
Bu işi nasıl elde etmiştiniz?:
Nasıl iş değiştirdiniz?:
Ayrıldığınız zamanda görev ve sorumluluklarınız nelerdi? :

Şekil 11: Kalıplı Görüşme Örneği

Dursun Bingöl, **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**, (Erzurum: Atatürk Üniversitesi Yayınları No: 676 İ.İ.B.F. Yayınları No: 89 Der kitapları Serisi No: 26, 1990), 116.

- Plansız Görüşme

Bu tekniğin uygulanışında görüşmeci ve aday kendilerini sınırlı görmemektedirler. Bu çeşit mülakat için mülakatçının deneyimli olması gerekir. Ancak profesyonel bir mülakatçı, gerek adaydan gerekse ortamdan etkilenmeden kendisinden isteneni yapabilir. Bu sistemde kriterler yine işletme tarafından belirlenir. Mülakatçı soruları kendine özgü bir yöntemle yönelterek adayı değerlendirir. Standart görüşmeye göre görüşme konusu daha geniş tutulmakla görüşme daha canlı, esnek ve sıkıcı olmayan bir düzeyde gerçekleşir¹³⁵.

Burada görüşmecinin asıl amacı adayın konuşma biçimini, olaylara yaklaşımını, kendisini ve fikirlerini savunma biçimini saptamaya çalışmaktır. Bu genel sorulara örnekler aşağıda verilmiştir:

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

Plansız görüşmeyi başarıyla gerçekleştirmek için görüşmecinin adayın konuşmasını kesmemesi, onunla tartışmaya girmemesi, iyi bir dinleyici olması gerekmektedir. Fakat bu yöntemin sonucunda önemli olan, görüşmecinin aday hakkındaki görüşüdür. Plansız görüşmelerde genellikle her görüşmecinin adayda biraz kendi özelliklerini aradığını söyleyebiliriz¹³⁶.

Serbest görüşme diğer görüşme türlerine göre daha az güvenilirdir. Bunun sebebi ise sohbetin akışına göre her adaya farklı sorular yöneltilmesidir. Bu durum adaylar arasında kıyaslama yapmayı zorlaştırır¹³⁷.

¹³⁵ Özkan, **age**, 34.

¹³⁶ Serdar Urhan, “İşgören Seçiminde ve Performans Değerlendirilmesinde Karar Destek Sistemleri: Antalya Tekstil İşletmesinde Bir Uygulama” (Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006), 18.

¹³⁷ Kurtuluş, **age**, 40.

- Karma Görüşme

Bu çeşit mülakatta sorular kriterlere göre önceden hazırlanır. Fakat mülakatçı sorulara tamamen bağlı kalmaz. Kendine uygun gelen soruları da sorar; ancak bu sorular önceden belirlenmiş kriterlere yanıt almak üzere olmalıdır. Bu tarz görüşmelerde alınan bilgiler, standart görüşmelerde alınan bilgiler kadar güvenilir olmamakla birlikte, cevapların standart görüşmelere göre daha zengin ve sorularla daha alakalı olduğu gözlenmektedir¹³⁸.

Adaylara yöneltilecek sorulara aşağıda örnekler verilmiştir:

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

Adaylara başlangıçta bu sorular sorulmakta, alınan cevaplara göre gerekli işe ek sorularla farklı bilgiler elde edilebilmektedir. Yarı planlı görüşme, görüşmeciye ve adaya daha fazla özgürlük tanımakta; planlı görüşmenin getirdiği sınırlamaların etkileri giderilmektedir. Yarı planlı görüşme, en sık kullanılan görüşme yöntemidir¹³⁹.

4.3.7.1.2. Görüşülen Sayısına Göre

Görüşülen sayısına göre görüşmeler ikiye ayrılır; birebir görüşme ve grup (toplu-panel) görüşmeleri.

- Birebir Görüşme

En basit şekli ile, aday ve işveren veya işverenin tayin ettiği bir kişi arasında olan, birebir görüşmedir. Genel sorular sorulur ve adayın kendisini tanıtmayı istenir. Mülakatı yapan ile aday arasında geçen bir görüşme olduğu için öne çıkmak kolaydır; dolayısıyla kendini tanıtmak imkanı daha fazla olur. Ayrıca adayın

¹³⁸ Özkan, **age**, 34.

¹³⁹ Urhan, **age**, 19.

konuştugu ve görüştüğü kişinin tek kişi olması sıkılmasını ve endişe duymasını azaltır. Bu da adayın daha fazla bilgi vermesine olanak sağlar¹⁴⁰.

- Grup – Toplu Görüşmeler

Daha çok yönetici seçiminde kullanılan grup görüşmesi oldukça ilginç ve yeni bir uygulama türüdür. İşgören seçiminde böyle bir görüşme türüne işletmeleri sürükleyen en önemli neden zaman kaybını önlemek ve anında karşılaştırma ve değerlendirme olanağı elde etmektir. Grup görüşmesi sırasında adayın kişisel girişimi, saldırganlık, denge, yeni koşullara uyabilme, duruma göre geliştirilen davranış ve kişilerle iyi geçinme özellikleri kolaylıkla gözlenebilir. Grup görüşmesinde iki yol izlenebilir. Birincisi, görüşmeci 10 – 15 kişiden oluşan grubu karşısına alır, bir sınav niteliğinde çeşitli sorular yöneltir ve en doğru yanıt verenler ve boş bulunan işin niteliğine uygun olanlar seçilir. İkinci yol daha ilginçtir. Yönetici adayları grup olarak bir odaya alınırlar ve başlarında görüşmeci yerine gözlemci bulunur. Adaylar kendi aralarında belirli bir konu üzerinde tartışılır. Bu sırada, gözlemci, tartışmaları ve adayları yakından izleyerek önderlik yeteneğine sahip, en düzgün konuşan, anlayış, kavrama, algılama, yargılama gibi yetenekler taşıyan kişileri saptar. Bu tür görüşmeye panel veya toplu tip görüşme de denebilir. Bu görüşmenin verimli olması için adayların sayısı 7'yi geçmemeli ve süre de bir saati aşmamalıdır¹⁴¹.

4.3.7.1.3. Görüşmenin İşleyişine Göre

Görüşmenin işleyişine göre görüşmeler ikiye ayrılır; sıralı görüşme ve komisyon (kurul) görüşmesi.

- Sıralı Görüşme

Bir adayın peşi sıra birden fazla görüşmeci ile tek tek görüşmesi şeklinde uygulanır. Özellikle aday sayısının az olduğu ve personel ihtiyacının acil olmadığı durumlarda uygulanır. Sıralı görüşmelerde birebir ancak birbiri ardına yapılan birkaç görüşme söz konusudur. Burada mülakat yapan her kişi, söz konusu pozisyonun tek bir

¹⁴⁰ Özkan, age, 35.

¹⁴¹ age, 35.

yönünü inceler - tecrübe, teknik bilgi, yönetim becerisi gibi. Sıralı görüşmeler de birebir görüşmelerin bütün dezavantajlarına sahiptir.

- Komisyon (Kurul) Görüşmesi

Kurul görüşmesi, kamu kurumlarında, askeri örgütlerde ve üniversitelerde yaygın biçimde kullanılmaktadır. Adaylar tek tek ortak bir komisyon karşısına veya jüri önüne görüşmeye çıkarlar. Komite üyeleri sırayla veya karışık sorular yöneltebilirler. Komite ortak değerlendirme yapar ve karar verir. Kararın daha kolay çıkması için değerlendirme formunun kullanılması ve puan ortalamasının alınması uygun olur. Ancak burada komisyon üyeleri arasında bir yarışma havası oluşmamalı ve adayı zor durumda bırakmaktan kaçınmalıdır. Komite üyelerinin de üç kişiden fazla olmaması gerekir¹⁴².

4.3.7.1.4. Görüşmenin İçeriğine Göre

Görüşmenin içeriğine göre görüşmeler; baskılı (stres) görüşme, değerlendirme görüşmeleri, sorun çözme görüşmeleri, davranışsal eğilimi ölçen görüşmeler ve yetkinliklerine dayalı görüşmeler.

- Baskılı Görüşme

Özellikle İkinci Dünya Savaşı sırasında Batı'da Stratejik Hizmet ofislerinde casusluk görevi için personel seçmek amacıyla kullanılan baskılı görüşme tekniği, savaş sonrasında iş dünyasında yaygın kabul görmüştür. Bu yöntemle göre, görüşmeci, ansızın oldukça saldırgan olur, adayı küçümser ve onu savunma durumunda bırakır. Bu sırada adayın tepkileri gözlenir.

Baskılı görüşme, bir seçim görüşmesinden çok, durumsal test niteliğindedir. Bu tekniğin sakıncalı bir yönü; böyle bir işleme tabi tutulup sonuçta reddedilen adayların işletme hakkında olumsuz bir izlenimle ayrılma olasılığıdır. Bu ve benzeri duyguları silmek için görüşme sonunda bir açıklama getirilmesi zorunludur¹⁴³.

¹⁴² Özkan, age, 36.

¹⁴³ Bingöl, 1990, 117.

İş, nitelikleri dolayısıyla stresli bir ortamda gerçekleştiriliyor ve adayın baskı altında başarılı olması bekleniyorsa bu görüşme yöntemi uygulanır. Adayın sabrını ölçen sorular yöneltilir, dostça olmayan bir tavırla konuşulur, adayın sık sık sözü kesilir ya da uzunca bir süre sessiz kalınır, adayı zorlayacak sorular sorulabilir. Böyle bir ortamda adayın nasıl tepki vereceği gözlenir. Görüşmeyi yapan kişinin iyi yetişmiş olması, karşısındakini yönlendirmesi gerekir.

- Değerlendirme Görüşmeleri

Genellikle işveren tarafından bir veya daha fazla yetkili ile adayın bir araya geldiği kapalı (en azından konuşulanların gizliliğinin korunabileceği) bir mekanda yapılır. Görüşmeler normalde 1 saate yakın olup zaman zaman 2-3 saate kadar genişleyebilir. Bu görüşmelerde ne tür soru ve görüşme teknikleri kullanılırsa kullanılsın, temelde amaç adayın geçmiş iş tecrübelerini, potansiyelini, iletişim becerilerini, kendini ifade etme tarzını, tutum ve davranışlarını, problem çözme yeteneklerini ve buna benzer diğer önemli özelliklerini anlamak ve belirli bir pozisyona uygunluğu açısından değerlendirmektir. Görüşmeler olumlu gittiğinde, şirketin konuyla ilgili farklı yetkilileri ile takip eden benzer görüşmeler olabilir. Burada aday açısından aynı konular tekrar tekrar konuşuluyor gibi gözükse de, şirket tarafında adayla ilgili izlenim ve değerlendirmeler giderek netleşecek ve her iki tarafın da bu süreç sayesinde uzun vadede daha doğru bir karara varması kolaylaşacaktır.

- Sorun Çözme Görüşmeleri

Burada adaya bir sorun, vaka verilir ve bunu çözmesi, bir karar vermesi istenir. Adaylar, sorun çözmede izledikleri yol ve yöntem, harcadıkları zaman, verdikleri karar ve bu esnada sergiledikleri davranışlara göre değerlendirilir. Çoğu zaman bu sorunlar “Siz olsaydınız ne yapardınız?” şeklinde varsayımlıdır. Adayların verdikleri cevaplar ile çözüm yaklaşımları birlikte değerlendirilir. Adayın yaklaşımı ve çözümün tutarlılığı adayın bilgisi, sorun karşısındaki davranışı, fikrini savunuşuna göre değerlendirilir. Bu yöntem değerlendirilecek olursa:

- Adaylar dar açıdan değerlendirilir.
- Adaylara verilecek soruların saptanması zordur.

- Kişinin her konuya ilgi duyması beklenemez.
- Verilen sorunlarla ileride karşılaşabileceği konular uyumlu olması en doğrusudur.

- Davranışsal Eğilimi Ölçen Görüşmeler

Yaratıcı ve abartılı CV yazma eğiliminin oldukça arttığı günümüzde, davranışsal eğilim görüşmeleri bir dizi “peki öyleyse kanıtla” sorusu içermektedir. Bunun arkasında yatan motivasyon, işverenlerin kendilerini sağlama alma isteğidir. Amaç çeşitli yeteneklerin kullanılmış olduğu örnek olaylardan yola çıkarak, kişinin gerçekten bu yeteneklere sahip olup olmadığını anlamaktır. Bu bakımdan CV ‘ler hazırlarken, en az iki tane örnek olay tanımlanmadığı sürece, “organizasyonel yeteneklerden” bahsedilmemelidir. Adaylar tarafından sahip oldukları yetenekleri konusunda yapılabilecek her türlü yorum için OGAS analizi yapılabilir¹⁴⁴.

O=Karşılaşılan bir olay G=Bu olayda üstlenilen rol/görev
A=Gerçekleştirilen eylem S=Elde edilen sonuçlar

- Yetkinliklere Dayalı Mülakat

Yetkinliğe dayalı mülakat, mülakatı yapan kişinin, adayın iş ile ilgili gerekli yetkinliklere sahip olup olmadığını tespit etmek amacıyla yönelttiği sorulardan oluşmuş yapılandırılmış bir mülakattır. Bu konuya ileride detaylı bir şekilde yer verileceği için sadece kısa değinilmiştir.

4.3.7.2. Görüşme Sürecinin Evreleri

Görüşmenin etkili ve sağlıklı bir biçimde yürütülebilmesi için, personel yönetimi alanına giren her konuda olduğu gibi belirli bir program ve süreç içerisinde ele alınması kaçınılmaz bir olgudur.

¹⁴⁴Özkan, age, 37-38.

4.3.7.2.1. Hazırlık

Görüşme sürecinin ilk aşaması, görüşmeci tarafından yapılması gereken ön hazırlıktır. Bu aşamada öncelikle görüşmenin özel amaçlarının belirlenmesi gerekir. Böylece görüşme sırasında sorulacak soruların niteliği, hangi konulara ağırlık verileceği gibi konularda hazırlık yapılması olanağı doğar¹⁴⁵.

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.

Görüşmeci, iş gereklerini ve iş tanımlarını inceleyerek görüşme kapsamına alınacak konuları saptar. Soruların duruma ve yetkinliklere göre hazırlanması seçimin etkinliğini ve değerlemenin güvenilirliğini artıracaktır. Örneğin; doldurulacak kadro için tecrübe istenip istenmediği önemlidir. Buna göre soruların deneyimli ve yeni mezun adaylar için ayrı ayrı hazırlanması ya da adaylara ve işe özgü spesifik sorular üzerinde ayrıca durulması gerekebilecektir. Bu noktada soruların asgari olarak şu ana başlıkları içermesi veya bu başlıklara cevap aranması gerekir¹⁴⁶.

¹⁴⁵ Bingöl, 1990, 118.

¹⁴⁶ Küçükkaya, **age**, 129.

Tablo 6: Görüşme Sorularının Konu Başlıkları

Yeni Başlayanlar İçin	Yönetici Adayları İçin
İşe ilişkin bilgi seviyesi	Yönetim becerisi
İş hayatından beklentileri	Günlük işleri organize edebilme
Gelecek-kariyer beklentileri	İletişim becerisi
Amaçları-hedefleri	Motivasyon becerisi
Liderlik potansiyeli	Otorite disiplini
İletişim (sözlü-yazılı) becerisi	Sorumluluk alabilme
Strese dayanıklılık	Takım çalışmasına yatkınlık
Gelişim alanları	Problem çözme yeteneği
Takım çalışmasına uygunluk	Çalışanlarla ilişkiler
	Liderlik özellikleri

Gaye Küçükkaya, “İnsan Kaynakları Yönetiminde Personel Seçimi ve Bir Uygulama”
(Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006), 130.

Amaçların belirlenmesinden sonra, bu amaçlar doğrultusunda görüşmede kullanılacak en uygun yöntem seçilir. Aynı zamanda kimlerin görüşmeye katılacağı belirlenir. Birden fazla adayla görüşme yapılacaksa, onların hangi sırayla görüşmeye alınacağı, önceden belirlenir ve daha sonra ortaya çıkabilecek karışıklıklar önlenmiş olur.

Görüşmeci bu aşamada görüşme yapılacak kişi veya kişiler hakkında ayrıntılı bilgiler edinmelidir¹⁴⁷.

Görüşmeci tarafından doğru soru sorabilmek için; görüşülen ile göz kontağı kurulması, görüşülene ilgili görünmesi, esnenmemesi, sıkıldığını belli etmemesi, görüşüleni teşvik edici cümleler kurulması ve görüşülenin söylediklerinin arada sırada özetlenerek söylenenlerin anlaşıldığının belli edilmesi önemlidir¹⁴⁸.

¹⁴⁷ Bingöl, 1990, 118.

¹⁴⁸ Özkan, age, 44.

Soru türleri genel olarak ikiye ayrılır. Bunlar nesnel sorular (kavramsal bölge soruları) ve öznel sorular (etkin bölge soruları) dır.

• **Nesnel Sorular (Kavramsal Bölge Soruları) :** Nesnel sorular da kendi içinde altıya ayrılır. Bunlar bilgi soruları, anlama soruları, uygulama soruları, analiz soruları, sentez soruları ve değerlendirme sorularıdır:

- **Bilgi Soruları :** Nesnel sorulardan ilki olan bilgi soruları görüşme ve görüşülen arasındaki anlaşmanın temelidir. Görüşülenin belirli bir bilgisinin olup olmadığını belirler. Tüm bilgi sorularının etkinliği görüşmecinin amacı çerçevesinde değerlendirilmelidir. Eğer amaç görüşülenin bilgi temelini belirlemekse, o zaman bilgi soruları yararlıdır. Eğer görüşülen adayın belirli bir bilgi düzeyi yoksa daha fazla soru sormanın anlamı olmayacaktır. İşe alma görüşmesinde adayın ise kabulü halinde görüşenler, adayın işletmenin geleceği üzerinde ne etkisi olabileceğini bilmek isteyebilirler. Görüşenler görüşülenin ilkeler hakkında bilgili olup olmadığını da öğrenmek isteyebilirler. Bunun için de görüşenler sözleşme yasasının ilkelerini anlıyor musunuz, v.b. sorular sorabilirler.

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

- **Uygulama Soruları :** Görüşülenlerin konuyu bildiklerinden ve anladıklarından emin olduktan sonra bilginin uygulanmasını gerektiren sorulara geçilebilir. Uygulama soruları görüşülenlerin daha fazla düşünmeleri gerektirir. Uygulama sorularının çok geniş alanları vardır ve genellikle görüşülenlerden işyerinde, toplumda, ülkede karşılasabilecekleri belirli durumlarda sahip oldukları bilgileri uygulamaları istenir. Uygulama soruları hayali olabilir veya gerçek olaylara dayanabilir.

- **Analiz Soruları :** Analiz soruları görüşülenlerin bilgiyi nasıl organize ettikleri ve nasıl düşündüklerini belirlemeye yarar. Ayrıca görüşen ve görüşülenin gerçek ve hayali neticeleri ve destekleyici olguları, ilgili ve ilgisiz bilgileri, önemli ve önemsiz fikirleri birbirinden ayırmaya yarar. Analiz soruları görüşülenlerin ifadelerini çeşitli

parçalara bölerek, bu parçaların birbirleri ile ilişkilerinin görünmesine yardımcı olurlar.

- **Sentez Soruları** : Görüşülenin kendine has yönlerini vurgular. Daha önceki soru düzeyleri görüşülene belirli bir çerçeve içinde sunulurken, sentez soruları görüşülenden çerçeveyi kendisinin belirlemesi istenir. Görüşen tarafından belirlenemeyen cevaplar üretmeleri için görüşülenlere özgürlük tanınır. Böylece cevaplar görüşülenlerin kendi özel fikir, duygu ve deneyimlerinin birer ürünü olur.

- **Değerlendirme Soruları** : Değerlendirme soruları her düzeyde kullanılabileceği için yüzen sorular olarak adlandırılır. Görüşülen sürekli olarak iletişimi değerlendirebilir ve görüşme sırasında bu değerlendirme hakkında sorular sorabilir. Algılanan tehdit, görüşülen ile yakınlık, görüşmenin resmiyet derecesi ve diğer faktörler görüşülen kişinin değerlendirmesini etkiler. Değerlendirmeler genellikle fikirlerden daha farklıdır. İnsanlar bazen fikirlerin nedenlerinin farkında olmayabilirler ama değerlendirme bilinçli bir kritere dayanır. Bu kriterlerin bazıları içsel delil bazıları da dışsal delil gerektirir. Örneğin “Kendi iş performansınızı bölümünüzdeki diğerleri ile nasıl karşılaştırırsınız?” şeklindeki bir soru delil gerektiren bir sorudur. Değerlendirme soruları son nesnel soru türü olduğu kadar öznel sorulara geçişi sağlayan önemli bir köprü görevi de görürler¹⁴⁹.

Öznel Sorular (Etkin Bölge Soruları) : Öznel sorular da kendi içinde beşe ayrılır. Bunlar dikkat etme soruları, ilgi soruları, değer yargıları soruları, örgütlenme soruları ve nitelendirme sorularıdır:

- **Dikkat Etme Soruları** : Dikkat etme, söz konusu olayı görüşülenin ne kadar yakından istediği ile ilgilidir. Görüşen onların olayla yeterince ilgilenip ilgilenmediklerini bilmek ister. Bu, görüşme konusunun ilk belirleyici öznel yanıdır. Görüşülenler aşırı derecede ilgisiz ve pasiften aşırı aktife kadar farklı özellikler gösterebilirler. Sorulara dikkat çok önemlidir. Çünkü başarılı bir görüşme, görüşülenden belirli bir ilgi bekler. İnsanların değer yargıları ve duygularının dikkat ve algılama için seçtikleri konulara yansdığı unutulmamalıdır.

¹⁴⁹ Özkan, age, 47.

- **İlgi Soruları** : İlgi soruları görüşülenlerin ilgisine bağlıdır. Soruları algılama görüşülenlerin bir miktar ilgisi olduğunu hemen hemen belirler. Soru cevaplama görüşülenlerin konuya ne kadar ilgi duyduklarını belirler. Soru cevaplama görüşmeyi de aşabilir ve görüşme bittikten sonra birşeyler yapmaya görüşülenleri yönlendirebilir. Birçok görüşmenin ilk amacı görüşülenlerden bilgi almaktır. Yetenekli bir görüşen görüşülenleri cevap vermeye isteklendirir.

- **Değer Yargıları Soruları** : Değer yargıları soruları görüşülenin davranışlarını, inançlarını ve değerlerini belirlemeye yarar. Görüşülenin değerleri ve davranışları hakkında bilgi edinmek önemlidir. Çünkü bu bilgi görüşmenin açısını, gelişmesini, soruların hazırlanmasını ve konuyu derinleştirmeyi kolaylaştıracaktır.

- **Örgütlenme Soruları** : Örgütlenme soruları görüşülenlerin değer sistemlerini ortaya çıkarmak için kullanılır. Bilindiği gibi değer sistemleri yavaş yavaş değişir ve gelişir. Bu sistemin nasıl örgütlendiğini, farklı değerler arasındaki ilişkileri ve en önemli görünen değerleri ortaya çıkarmaya çalışır. Bazı durumlarda tutarlı bir değer sistemi bulunabilir. Bazı durumlarda ise, iyi oluşmamış bir değer sistemi ortaya çıkabilir. Görüşülenin ruh haline ve çevreye göre değer sistemlerinin değiştiğini de görmek olasıdır. Örgütlenme soruları genellikle kişiye bir şey yapıp yapmadığını, bir eylem önerip önermediğini, bir plan yapıp yapmadığını, sonuç çıkarıp çıkarmadığını sorarak başlar. Bu tür sorular kavramsal bölgeyle ilgili analiz sorularına paraleldir. Değer sistemlerini doğrudan sorgulamazlar fakat sorulan sorular yolu ile değer sistemleri hakkında iyi bir fikir verebilirler.

- **Niteleme Soruları** : Bu tür sorular nesnel verileri elde etmek için sorulan sentez ve değerlendirme sorularına benzer. Niteleme soruları inanç ve davranış yapısının en derin düzeylerine inmeye ve görüşülenin dünya görüşünü anlamaya çalışır. Niteleme soruları genellikle görüşülenlere belirli bir durumda ne yapmaları gerektiği veya ne yapacaklarını sormakla başlar. Bu tür sorular görüşülenlerin daha zorlukla cevaplayacağı sorulardır. Çünkü kişiliklerinin ortaya çıkmasına neden olabilecek sorulardır. Bazı kişiler yalan söyleyebilirler. Bu yüzden kendi ihtiyaçlarına uymak

üzere bilgiyi yanlış yönlendirebilirler. Bu tür davranışlar değer yargılarına uygun olmayabilir ve olumsuz davranılabilir¹⁵⁰.

Bunlar dışında, görüşme süresi, bilinçli ve incelenmesi gereken bütün hususlar için oldukça kısadır. Bu nedenle görüşmeci, öncelikle görüşme sırasında üzerinde duracağı ana noktaları belirlemelidir. Görüşmeci, iş gereklerini inceleyerek görüşme kapsamına alınacak konuları saptar. Önem verilen noktalar önceden belirlenip görüşmede de işgören adayından gerekli bilgiler sağlanabilirse daha sağlıklı bir sonuca ulaşılabilir.

Dahası, görüşmenin yapılacağı gün ve saat, görüşme yapılacak kişilere bildirilir fakat belirlenen gün ve saatte sonradan bir değişikliğe gidilmemesi gerekir.

Son olarak bu aşamada görüşmenin yapılacağı yerin fiziksel ortamının düzenlenmesi gereğini belirtmeliyiz. Görüşme yapılacak yerin adayın rahat edeceği bir biçimde olması, adayın oturacağı koltuğun rahatsız edici bir biçimde olmaması, konuşmaların kesintisiz sürdürülmesi için telefon bağlantılarının kesilmesi, görüşme sırasında başkalarının içeri girip çıkmalarının önlenmesi, görüşmenin sağlıklı bir biçimde yapılabilmesi için görüşmenin başlamasından önce önlem alınması gereken hususlardır¹⁵¹.

4.3.7.2.2. 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.

Genel olarak görüşme yapacak kişide aranması gereken bazı özellikler vardır. Kişisel nitelikler açısından; insanlarla ilişkilene, kendini karşısındakinin yerine koyabilme

¹⁵⁰ Özkan, **age**, 47-48.

¹⁵¹ Bingöl, 1990, 118-119.

(empati), konuşmaya hoş hava katma, iyi bir dinleyici olma ve adayın düşüncesini belli bir konuya toplayabilme gibi niteliklere sahip olmalıdır. Bunların yanısıra, deneyimli olması, dengeli görünmesi, görüşmeyi denetim altında tutabilme gücünün olması, dizgeli fakat katı olmayan bir yaklaşıma sahip olması, adayı konuşmaya yüreklendirişi ve işletmeyi temsil edebilme yeteneğinin olması da görüşmecinin sahip olması gereken diğer niteliklerdir¹⁵².

4.3.7.2.3. Görüşmenin İçeriği

Görüşmeci, görüşme yapılacak kişiyi daha önceden belirlenen gün ve saatte, dostça bir tavırla karşılayıp görüşmeye kabul eder. Görüşmeci, öncelikle bir güven ve itimat duygusu oluşturmali ve görüşmeye kabul edilen kişi ile kendisi arasında olumlu bir duygusla yaklaşım ve uyum geliştirmelidir. Konuşmaya konu dışı hakkında sorular sorularak başlanır ve böylece heyecan ve gerginlik içinde bulunan adayın heyecanının yatışması sağlanmış olur. Ayrıca bu tür sorularla daha samimi bir hava yaratılarak, adayın kendini rahatlıkla ifade etmesi mümkün olur.

Görüşmenin ana amacı aday hakkında güvenilir bir değerlendirmede bulunmak için zorunlu bilgileri elde etmek olduğundan, görüşmeci soruları dikkatli bir biçimde ve maharetle kullanmak zorundadır. Yöneltilen sorular açık ve konuşmacıyı teşvik edici nitelikte olmalıdır. Bu nedenle “Bana son işinizdeki görevlerinizi, sorumluluklarınızı ve ilişkilerinizi anlatır mısınız?” biçiminde soru sormak yerinde olacaktır. Böyle bir soru türü, “Rapor yazmak zorunda mıydınız?” “Makinalar üzerindeki göstergeleri siz mi okurdunuz?” veya “Diğer departmanlarla eşgüdümü nasıl sağladınız?” gibi sorulardan daha yararlı olacaktır. 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. Görüşme sırasında aday asıl konudan uzaklaşıp zamanı boşa harcarsa, görüşmeci, konuşmanın seyrini nazik bir biçimde başka bir soruyla rayına oturtmalıdır¹⁵³.

¹⁵² Küçükkaya, age, 131.

¹⁵³ Bingöl, 1990, 119.

Görüşme sırasında her adayın özellikleri ayrı ayrı sözkonusu olacağından bir karşılaştırma ve değerlendirme yapabilmek amacıyla aşağıda örneği verilen görüşme formunun her aday için görüşmeci tarafından doldurulmasında yarar var.

GÖRÜŞME DEĞERLEME KARTI			
İşin Adı :			
Adayın Adı :			
Görüşmecinin Adı :			
Görüşme Tarihi :			
Aşağıdaki soruları yanıtlarken duruma göre sol ya da sağ baştaki kutuya (X) işareti koyunuz. Eğer kararsız iseniz ortadaki kutuyu işaretleyiniz.			
- Aday hakkında ilk değerlendirmeniz	☐ İyi	☐ Kötü	☐
- Adayı nasıl buluyorsunuz	☐ Sempatik	☐ Antipatik	☐
- Sağlık durumu	☐ İyi	☐ Kötü	☐
- Fiziksel görüntü	☐ Uygun	☐ Uygun değil	☐
- Giyimi	☐ Şık	☐ Düzensiz	☐
	☐ Klasik	☐ Modern	☐
- Aday	☐ Konuşkan	☐ Geveze	☐
- Konuşması	☐ İyi	☐ Kötü	☐
- Sözcük Kullanımı	☐ Açık	☐ Belirsiz	☐
	☐ Doğru	☐ Yanlış	☐
	☐ Basit	☐ Karışık	☐
- Eğitim düzeyi yeterli mi?	☐ Evet	☐ Hayır	☐
- İstenen iş tecrübesi var mı?	☐ Evet	☐ Hayır	☐
- Fiziksel yetenekleri var mı?			
(İş yapısına göre belirtiniz)	☐ Evet	☐ Hayır	☐
.....	☐ Evet	☐ Hayır	☐
.....	☐ Evet	☐ Hayır	☐
- Uygun bir kişiliğe sahip mi?			
(İş yapısına göre belirtiniz)	☐ Evet	☐ Hayır	☐
.....	☐ Evet	☐ Hayır	☐
.....	☐ Evet	☐ Hayır	☐
- Diğer özellikleri varsa belirtiniz.	☐ Evet	☐ Hayır	☐
.....	☐ Evet	☐ Hayır	☐
- İş gereği istenen yabancı dil bilgisine sahip mi?	☐ Evet	☐ Hayır	☐
- Aday kendi potansiyeli içinde gelişmeye elverişli mi?	☐ Evet	☐ Hayır	☐
- İş için aday yeterli bir isteğe sahip mi?	☐ Evet	☐ Hayır	☐
- Adayı işe almalı mı?	☐ Evet	☐ Hayır	☐

Şekil 12: Görüşme Değerleme Kartı

Zeyyat Sabuncuoğlu, **Personel Yönetimi**, 8.bs. (Bursa: Furkan Ofset, 1997), 117.

4.3.7.2.4. 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, açık bir işaret söz konusu değilse, görüşme yapılan kişiler görüşmenin ne zaman bittiğinden genellikle emin olamamaktadırlar. Bu kişilerin tereddütlerinin ortadan kaldırılması için görüşmecinin görüşmenin bittiğini belirten davranışlarda bulunması zorunludur. Örneğin, görüşmecinin kullandığı kalem masanın üzerine bırakması, koltuğunu gerite iteklemesi, ayağa kalkması gibi davranışlarla konuşmanın sona erdiği belirtilmeye çalışılır¹⁵⁴.

Görüşmenin son kısmında aday ile anlaşmaya varılan konuların tekrarlanması her iki tarafın da yanlış anlamalarının önüne geçilmesini sağlar. Görüşmenin sonunda görüşme sonuçlarının tahmini olarak ne zaman netlik kazanacağını adaya bildirilmesi aday açısından yararlı olacaktır.

4.3.7.2.5. 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 alınır¹⁵⁵.

¹⁵⁴ Dursun Bingöl, 1990, 120.

¹⁵⁵ Dursun Bingöl, 1990,120.

4.3.7.2.6. Görüşme Hataları

Görüşme, görüşmeci, aday ve görüşmenin yapıldığı ortam üçlüsünün etkileşme sürecidir. Bu süreçte görüşmecinin sahip olduğu öznel fikirlerden kaynaklanan bazı problemler doğabilmektedir.

- **Benzerlik Hatası:** Görüşmeciler kendilerine çeşitli nedenlerle benzeyen adaylara yakınlık gösterebilirler. Bu benzerlik aynı okuldan mezun olmak, aynı ilgi alanlarına sahip olmak, kişisel olarak benzemek olabilir. Bu gibi nedenlerden dolayı görüşmeyi yapan kişi veya kişiler bu özellikleri taşıyan adaylar için daha olumlu düşünebilirler.
- **Zıtlık Hatası :** Aynı pozisyon için bir çok adayla görüşme yapmak ve bilinçli ya da bilinçsiz olarak, onları birbirleri ile karıştırmak sık sık karşılaşılan bir durumdur. Bununla beraber, adaylar birbirleri ile değil, işletmenin başarılı bir aday için oluşturmuş olduğu standartlarla karşılaştırılmalıdır. İki yetersiz adayla, vasat bir adayın ardından görüşme yapıldığını varsayarsak, adaylar arasındaki zıtlıktan ötürü, vasat aday yanlış bir şekilde mükemmel olarak görülecektir. Bu tür bir yanlış değerlendirme, zıtlık hatası olarak adlandırılmaktadır¹⁵⁶.
- **Olumsuz Bilginin Baskın Çıkması:** Görüşmeciler, görüşme süresi içerisinde sahip olduğu olumsuz bilgileri olumlu bilgilere oranla daha çok akıllarında tutma eğilimindedirler.
- **İrk, Cinsiyet ve Yaşla İlgili Önyargılar:** Görüşmeci, ırk, cinsiyet veya yaşla ilgili duruma karşı önyargıya sahipse görüşmecinin kafasındaki düşünceye sahip olmayan adaylar maça yenik başlamaktadır. Örneğin, bu işi bir erkek çalışan yapabilir bayanlar yapamaz mantığı taşıyan bir görüşmeci ile karşılaşan bayanlar için o işe seçilme ihtimali çok zayıf olur.
- **İlk İzlenim Hatası:** Araştırmalar görüşme esnasında karar vericilerin bilinç altlarında ilk üç dakika içerisinde ana görüşme konuları ile ilgili görüşülmeden

¹⁵⁶ Özkan, age, 52.

önce kararı verdiklerini göstermiştir. Buradaki olumlu kararların değişme olanaklarının ileriki süreçte olabildiği, ancak negatif kararların daha az değişebildiği tespit edilmiştir¹⁵⁷.

- **Hale Etkisi** : Bazen bir görüşmeci, adayın tek bir pozitif boyutuna ilişkin izlenimi, (görünüş, bir tek görevdeki performans, ya da altyapı) görüşmeci genel izlenimini önemli ölçüde şekillendirebilir. Hale etkisi, görüşmeci her şeyi, bu uygun bakış açısı ya da konumu doğrultusunda söylediği ya da yaptıkları çerçevesinde gördüğü zaman ortaya çıkar¹⁵⁸.
- **Şeytanın boynuzları** : Hale etkisinin tersidir. Tek bir olumsuz özellik ya da izlenim, genellikle görüşmeci her şeyi bu olumsuz özelliği açısından değerlendirmesine neden olabilmektedir¹⁵⁹.
- **Eksik Dinleme ve Hatırlama**: Görüşmeci adayı eksik dinlemesinden veya adayın verdiği cevapları not almamasından dolayı adayla ilgili bazı şeyleri unutabilir.

Bu hataları gidermek için görüşmeyi yapacak kişilerin bu konuda eğitilmiş olması, aday hakkında iyi bilgi toplanmış olması, görüşme öncesi hazırlıkların iyi bir şekilde yapılmış olması, görüşmeye birden fazla görüşmeci katılmış olması ve adaya yeterli zamanın ayrılmış olması gerekir.

Aday öncelikle kendisine söylenen saatte mutlaka görüşme yerinde olmalıdır. Hatta çok uzun süre olmamakla birlikte görüşme saatinden önce görüşmeye gitmesi adayın bu iş için ne kadar istekli olduğunu gösterir. Görüşme sırasında aday mümkün olduğunca kibar olmalı, görüşmeciye rahatsız etmeyecek şekilde göz teması kurmalıdır, görüşmeciye dinlediğini göstermeli ve kendisine sorulan soruları cevaplamak için görüşmeci sözünün bitmesini beklemelidir. İş konusunda istekli görünmeli ve işle ilgili özelliklerini ön plana çıkarmalıdır. Sorulara net ve açık cevaplar vermelidir. Görüşme bitiminde adayın görüşmeci ile tokalaşarak çıkması,

¹⁵⁷ Özkan, age, 52.

¹⁵⁸ age, 53.

¹⁵⁹ age, 53.

kendisine zaman ayırdıkları için teşekkür etmesi ve tekrar görüşmek umuduyla ayrıldığını ifade etmesi yerinde bir davranış olacaktır.

4.3.8. Referans Araştırması

Referanslar, istihdam edilmesi düşünülen aday hakkında onu tanıyan, akrabalık ilişkisi olmayan, eski iş arkadaşlarından özellikle yöneticilerinden alınan yazılı veya sözlü bilgilerdir. Adayın iş deneyimi olmaması durumunda öğretim görevlilerinden, bitirdiği okulun yetkili birimlerinden alınabilir.

Adayların başvuru formlarında referans olarak gösterdikleri kişiler ile görüşülmesine referans araştırması denir.

Referans araştırması görüşmeler sonucunda işe alınma olasılığı olan adayların verdikleri bilgilerin doğruluğunu kontrol etmek için yapılır. Yeni mezun olmuş adaylar için mezun oldukları okuldaki öğretim üyelerinden, okul yönetimlerinden veya adayı tanıyan onun nasıl bir öğrenci olduğunu bilen kişilerden de bilgi sağlanabilir. Adayın nasıl bir öğrenci olduğunu anlamak için işletmelerin transcript istemeleri yeterli olacaktır.

Referans araştırması, iş deneyimi olan adaylar için daha önce çalıştığı işyerinin yöneticisi veya adayın referans olarak gösterdiği kişiler ile yapılır. Adayın neden işten ayrıldığı, başarıları, başarısızlıkları, takım çalışmasına yatkınlığı gibi soruların cevapları alınabilir. Referans araştırması ile elde edilen bilgilere çok da güvenmemek gerekir. Aday kendisi için olumlu konuşacak kişileri referans göstermiş olabilir. Bazen de adayın kendi işyerinden ayrılmasından dolayı eski işvereni adayı kızgınlığından dolayı aday hakkında olumsuz bilgiler verebilir. Referans kontrolleri adayın izni alınarak yapılmalıdır. Referans kontrolleri telefonla, mektup gönderilerek veya yüz yüze görüşme ile yapılır. Telefonla ve yüz yüze görüşmelerde adayın işletmedeki çalışma süresi, görevi, performansı, güçlü ve zayıf yönleri, kişiler arası iletişimi, alınacak pozisyon için uygunluğu gibi sorular sorularak anında cevap alınabilir. Referans mektupları, referans gösterilen kişi tarafından, işe alınması düşünülen personel hakkında doldurulması için hazırlanmış özel soruların yer aldığı formlardır. Bu formlar doldurulduktan sonra işletmeye geri gönderilir.

4.3.9. Seçim Kararının Verilmesi ve Son Görüşme

Modern seçim sürecini benimseyen ve izleyen bir işletmede ilk görüşmeden son görüşmeye kadar işgören 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 gerekir¹⁶⁰.

Bazı işletmelerde başvuru formu, öngörüşme, test yapma, referans kontrolleri insan kaynakları bölümü tarafından yapıldıktan sonra seçim kararı bölüm yöneticisine bırakılır. Yöneticiler her adayla değil seçilme olasılığı olan adaylarla görüşürler. Bazı işletmeler ise seçme kararı da dahil olmak üzere tüm aşamaları insan kaynakları bölümü takip eder.

Seçim işlemlerinin sonuçlandırılmasında iki yöntemle başvurulur;

- 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 verilir¹⁶¹.

- Karşılaştırmalı Yöntem: Personel seçimi işlemlerinin karşılaştırmalı biçimde sonuçlandırıldığı bu yöntemde, işe başvuranın iş isteme kağıdındaki 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

¹⁶⁰ Sabuncuoğlu, **age**, 120.

¹⁶¹ Küçükkaya, **age**, 144.

adayın iş isteme kağıdındaki özellikleriyle ve sınav sonuçlarıyla birlikte karşılaştırılır. Adayın önceki çalışma yerindeki davranışları öğrenilip değerlendirilir. Personel seçiminde karşılaştırmalı yöntemin kullanılması, istatistiksel incelemelerin yapılmasını, ağırlıklı olarak iş isteme kağıtları 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 bağlıdır¹⁶².

Hangi adayı işe alacağına karar veren bir işletme, adaya sağladığı maddi ve manevi olanakları adaya bildirmek amacıyla adayı bir kez daha görüşmeye çağırır. Bu görüşmede adaya kendisi ile çalışılmak istendiği belirtilir yani bir iş teklifi yapılır. İş teklifi yazılı veya sözlü olarak yapılabilir. İleride çıkması olası anlaşmazlıkları önlemek için yazılı iş teklifi yapılması daha yerinde bir davranıştır. Bu görüşmede adaya açıklanması gereken konular şu şekilde sıralanabilir.

Ön koşullar: Adayın işe başlayabilmesi için gerekli sağlık kontrollerinden geçmesi, diploma ya da uzmanlık belgelerini ibraz etmesi söylenmeli ve aksi halde iş teklifinin geri alınacağı hatırlatılmalıdır.

Çalışma koşulları: Çalışma günleri ve saatleri belirtilmeli, varsa adayın ofis dışında yapması gereken işler konuşulmalıdır. İş gezileri belirtilmeli hatta gezi masraflarının nasıl karşılanacağı dahi görüşülmelidir. İş için yer değiştirmek gerekiyorsa bunun ne zaman olacağını ve masrafların nasıl karşılanacağı da konuşulmalıdır.

Maaş, yan ödemeler ve diğer olanaklar: Ücret, iş teklifi yapılırken mutlaka belirtilmelidir. Eğer ikramiye, prim gibi yan ödemeler varsa bunlarda adaya söylenmelidir. Bunun dışında adaya özel sağlık sigortası, emeklilik fonu veya aynı yardımlar yapılacaksa iş teklifi sırasında adaya bilgi verilmelidir.

İşe başlangıç tarihi: İşe başlama tarihi konusunda her iki taraf içinde uygun olacak bir tarih belirlenmelidir. Eğer seçilen kişi başka bir işte çalışıyorsa ihbar süresi bitinceye kadar eski işinde çalışması gerekecektir.

¹⁶² Küçükkaya, age, 145.

İş teklifinin kabulü için son gün: Kendisine iş teklifi yapılan adayın hemen orda karar vermesi istenmemelidir. Aday iş teklifi aldığı veya görüşme sürecinin devam ettiği diğer işler için durum değerlendirmesi yapmak isteyecektir. Bunun için yeteri kadar zaman verilmelidir. İş teklifi sözlü olarak yapılabileceği gibi yazılı olarak da yapılabilir. Yazılı iş teklifine ilişkin örnek aşağıdaki gibidir:

Tarih
Sayın Aliye Yaka
Bu mektup size dün ofisimizdeyken yaptığımız iş teklifini teyit etmek içindir. Size şirketimizdeki İş Geliştirme Direktörlüğü pozisyonunu önermekten memnuniyet duyuyoruz. Ücretiniz, aylık bölümler halinde ödenecek şekilde, yıllık brüt TL olacaktır. Sunduğumuz olanakları gösteren bir kitapçık ekte sunulmuştur. Şehrimize taşınmak için yapacağınız harcamalar ile evr kiranız şirketimiz tarafından karşılanacaktır. Bu önerimiz ancak gerekli sağlık kontrollerinden geçmeniz koşulu ile geçerli olacaktır. Bize kararınızı en geç iki hafta içinde bildirmeniz ve o tarihten sonra en geç iki hafta içinde işe başlamanız gerekmektedir. Şirketimize katılmanızı beklediğimizi bildirir, bunun her iki taraf için de hayırlı olmasını dileriz. Saygılarımızla Süha Tanyeri Genel Müdür

Şekil 13: İş Teklifini Teyit Eden Bir Mektup

Gülruh Özışık Gürbüz, **Personel Araştırmaları ve İşgören Seçme Süreci**, 1. Basım, (İstanbul: Literatür Yayıncılık, 2002), 76.

4.3.10. Sağlık Kontrolü ve Fiziksel Kontrol

Her işletme sağlık bir eleman istihdam etmek ister. Bunun için yeni başlayacak adayların sağlık taramasından geçmesi istenir. Seçilen adayın çalışacağı işe göre derinlemesine sağlık kontrolü yapılması istenebilir. Örneğin aşçılık yapacak olan eleman diğer çalışanların sağlığını da etkileyecek bir iş yapacağı için tam teşekküllü bir hastaneden genel sağlık taramasından geçtiğini gösteren bir rapor istenebilir.

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 aşamada¹⁶³:

- İnceliği, ayrıntıyı görmeyi gerektiren işlerde, adayın görme yeteneği araştırılır, göz keskinliği ve göz yorgunluğu denetlenir.
- Personel adayında işin gerektirdiği yetkin ya da normal işitme yeteneği incelenir.
- Adayın, işi yaparken yer değiştirebilme yeteneği araştırılır, ayakta durabilme ya da oturma gücü saptanır.
- Adayın, yük taşıyabilme gücü ortaya çıkarılır.
- İşgören adayının, işin gerektirdiği ritme direnebilme yeteneği ölçülür.
- Adayın, ustalığını etkileyecek sinirsel yorgunluklar, bozukluklar ve eksiklikler saptanır.
- Adayın genel dengesi, dikkat toplayabilme özelliği araştırılır.

¹⁶³ Ceyhan Aldemir ve diğ., **Personel Yönetimi**, 2. Baskı, (İzmir: Barış Yayınları, 1996), 85.

- Personel adayının, sinirsel-ruhsal nitelikleri belirlenir.
- Laboratuvar testleri yapılır.

4.3.11. Görüşülen Diğer Adayların Bilgilendirilmesi

Alınacak aday veya adaylar ile iş sözleşmesi yapıldıktan sonra görüşülen diğer adaylara telefon, elektronik posta veya mektup ile sonucun bildirilmesi gerekir. İş başvurusu ile işletmeye gösterdiği ilgi için teşekkür edilmeli ve eleman alınacak pozisyon için ihtiyacın giderildiği belirtilmelidir. Bilgilendirme kısa bir süre içinde yapılmalıdır. Bu süre, hem şirket prestijini zedelememek hem de seçilmeyen adayların başvuruda bulunduğu diğer işler için karar vermesine yardımcı olmak için kısa olmalıdır. Seçilmeyen adayların özgeçmişleri bilgi bankasında tutulmalıdır. Aynı veya benzer bir başka pozisyon için eleman arandığında işletmeye personel seçiminde kolaylık sağlayacaktır.

4.3.12. İşe Yerleştirme

Yeni işe alınan personelin işe uyumu için ilk olarak işyeri ve işi ile ilgili bilgiler verilir. Daha sonra yeni personel şirketteki tüm çalışanlarla tanıştırılır. Sıra işle ilgili personele iş başı eğitimi vermeye gelmiştir. Amir, yeni işe giren personelin dosyasını inceler ve böylece çalışanın niteliklerine uygun bir işe alıştırma programı hazırlar.

Yapılan araştırmalar, çalışanların kendi arzularıyla işten ayrılma olaylarının yarısından fazlasının işe başladıklarından sonra geçen ilk altı aylık sürede olduğunu göstermektedir. Bu durum genellikle işe başlayan yeni personelin tamamen kendi haline terkedilmesinden, onu etrafındakilere tanıtacak, kendisine yol gösterecek hiç kimsenin bulunmamasından ileri gelmektedir. Bu nedenle, bugün birçok işletme yeni işe alınan personelin bu konuda her bakımdan aydınlatmakta ve kendisine yardımcı olmaktadır¹⁶⁴.

¹⁶⁴ Küçükkaya, age, 149.

4.3.13. İşe Alıştırma (Oryantasyon) Eğitimi

Oryantasyon, işletmeye iş için başvuran bir personel adayının, bu dileğinin kabul edilmesinden sonra, işletmenin yeni bir personeli olarak işe başlayabilmesi konusunda yapılan eğitimidir¹⁶⁵. Oryantasyon, çalışacak olan kişi işe gelmeden başlar ve iş ortamına uyum sağlayıp, en verimli şekilde çalışana kadar devam eder. İlk etapta yeni personele genel ve işe başlamadan önce bilmesi gereken bilgiler verilmelidir. Oryantasyon programında işletmenin tanıtımı, çalışanın sahip olduğu haklar ve tanışma olmalıdır.

Yeni işe başlayan bir personelin en çok ihtiyacı olan şey, kendini rahat hissetmesi ve verilen sorumlulukları yerine getirebileceğine inanmasıdır. Bu yüzden işe yeni başlayan bir kişiye uygulanacak olan oryantasyon programını kısaca belirtecek olursak dört ayrı konuyu kapsamaludur¹⁶⁶:

İşletmenin tanıtımı: İşletmenin tarihi, örgütsel yapısı, üst yönetim pozisyonları ve bu görevi yürüten yöneticilerin isimleri, üretilen mal ve hizmetler, üretim hattı, üretim süreci, işletmelerin kural ve politikaları, disiplin sistemi, güvenlikle ilgili düzenlemeler ve personel el kitabında yer alan bilgilerin açıklanması gibi bilgileri kapsar.

Personel haklarının açıklanması: Ücret ödeme yöntemleri ve ödeme günleri, resmi tatil ve bayram izinleri, çalışma saatleri ve mola süreleri, personelin eğitim hakları, sigorta düzenlemeleri, emeklilik programı, personele sağlanan hizmetler, danışma ve rehabilitasyon programları hakkında verilen bilgileri kapsar.

Tanıştırma: İlk yöneticiyle, diğer yöneticilerle, eğitimcilerle, çalışma arkadaşlarıyla, personel danışmanlarıyla tanıştırmayı kapsar.

İşle ilgili bilgilerin açıklanması: Çalışma yeri, işi oluşturan görevler, iş güvenliği, işin konumu, amacı, diğer işlerle olan ilişkisi gibi bilgileri kapsar.

¹⁶⁵ Bilgin, **age**, 80.

¹⁶⁶ **age**, 81.

Oryantasyon eğitimi hem personelin verimliliği ile hem de işletmenin genel anlamda verimliliğiyle doğrudan ilişkilidir. Oryantasyonun amaçlarını şöyle sıralayabiliriz¹⁶⁷:

- İş göreni çevresine karşı küçülten ihmal edilme ve beceriksizlik duygularından en kısa zamanda kurtarmak
- Yürüteceği işin koşulları, uyacağı kurallar ve sağlanan sağlık ve iş güvenliği, iş dinlemesi vb. olanaklar hakkında bilgilendirmek
- Yeni personelde işletmenin veya iş yerinin kendi işletmesi ya da kendi iş yeri olduğu duygusunu yaratmak
- İşe alma dönemlerinin ilk aylarında çok yüksek olan işten ayrılma bir başka deyişle personel değişim çabukluğu oranını düşürmek.

Sonuç olarak oryantasyon eğitimi ile personelin o iş yerindeki ilk eğitimidir. Başarılı geçmesi personelin işletmeye ve işine daha kolay ve hızlı bir şekilde adaptasyonunu sağlar.

4.4. Yetkinlik

Yetkinlikler işletmeler açısından oldukça büyük bir anlam taşımaktadır. Bunun nedeni, yetkinliklerin belirlenme amacının, işletmenin ulaşmak istediği vizyona, belirledikleri misyonlarına ve bunlara ulaşırken yapmaları gereken stratejilere bağlı olmasıdır.

Yetkinlik kavramının yönetim literatürüne girmesi 1960'ların sonlarına, 1970'lerin başlarına denk geldiği bilinmektedir. Gelişmiş ülkelerde yetkinliklerle yönetim ve yetkinlik modeli kavramları uzun yıllardır organizasyonların gündeminde olmakla birlikte; gelişmekte olan ülkelere bakıldığında bu kavramların yeni yeni yerine oturmaya başladığı görülmektedir. Örneğin; Avustralya'da hemen her sektörde ve kamuda yetkinlik bazlı sistemler kullanılmaktadır. Çin'de ise özellikle çok uluslu

¹⁶⁷ Bilgin, **age**, 80.

şirketlerin kendi uygulamalarını lokal operasyonlara uyarlaması sayesinde yetkinlik kullanımı hızla yaygınlaşmaktadır¹⁶⁸.

Son yıllarda sıkça kullanılan “yetkinlik” kavramının tanımlarından bazıları şunlardır:

Yetkinlik: Bilgi, beceriler, yetenekler, motivasyon, inançlar, değerler ve ilgilerin bir karışımıdır.

Yetkinlik: Bir işteki yüksek performans ile birleşen bilgi, beceri, yetenek ve özelliklerdir.

Yetkinlik: Güdü, karakter, kişilik, tutum, değer, içerik bilgisi veya kavrama becerisi ve üstün başarılı olanları ortalama performans gösterenlerden ayırmak üzere güvenilir bir şekilde ölçülebilen diğer kişisel özelliklerin bir birleşimidir.

Yetkinlik: İş amaçlarını gerçekleştirmede kullanılan ölçülebilir iş alışkanlıklarının ve kişisel becerilerin yazılı tanımıdır¹⁶⁹.

Yetkinlik; kişinin işteki rolü ile sorumluluklarının önemli bölümünü etkileyen, işteki performansı ile bağlantılı, kabul edilen standartlarla ölçülebilen, eğitim ve gelişim yolu ile ilerletilebilen bilgi, beceri ve özellik gruplarıdır¹⁷⁰.

Yetkinliğin önemi işletmeler açısından oldukça büyüktür. Yetkinliklerin işletmelere stratejik bir hizalanma sağladığı kabul edilmektedir. Bunun nedeni, yetkinliklerin belirlenme prosesi, işletmenin ulaşmak istediği vizyonuna, yerine getirmekle yükümlü olduğu ana görev olan misyonuna ve bu misyona ulaşırken oluşturması ve uygulaması gereken stratejilerine bağlıdır. Vizyon/misyon stratejilerinin belirlenmesi süreci aslında işletmenin başarılı olabilmesi için; ana amacının, temel değerlerinin, temel yetkinliklerinin, stratejik önceliklerinin ve kritik başarı faktörlerinin tespiti sürecidir. Yetkinlikler de işte bu sürecin hemen bir uzantısı olarak işletmeyi oluşturan insanların sahip olması gereken (üstün başarıyı sağlayacak) faktörler olarak belirlenmelidirler. Çünkü yetkinliklerin tespiti sürecinde ilk başlangıç noktası

¹⁶⁸ Mehmet Murat Yüksel, “İşe Alım Süreci ve Aday Yetkinliklerinin Değerlendirilmesi: Bir Uygulama” /Yüksek Lisans Tezi YTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2004), 63.

¹⁶⁹ Mehmet Cemil Özden,

http://www.mcozden.com/joomla1/index.php?option=com_content&task=view&id=124&Itemid=32[23.05.2009]

¹⁷⁰ Merve Oral, *age*, 18.

işletmenin stratejik planlama süreci olmalıdır. Yapılan bir araştırmaya göre ortalama bir çalışan ile yüksek performanslı bir çalışanın verimliliği arasındaki fark, bu konuya verilmesi gereken önemi göstermektedir. Bu fark, üst yönetim seviyesinde +%48, orta kademe yöneticiler ve uzmanlarda +%32 ve diğer çalışanlarda +%19 kadar olduğu tespit edilmiştir¹⁷¹. Yetkinlikler sayesinde işletmeler kendini tanıma fırsatı elde eder. Yetkinlikleri belirlerken neleri dikkate aldığına, belirlenen yetkinliklerle istenen hedeflere ulaşip ulaşmadığına, yetkinlikleri oluştururken güçlü ve zayıf yönlerini fark etmelerine yarar. İşletmeler güçlü olduğu taraflarını daha da geliştirerek rakipleriyle bu konuda açık fark yaratmaya, zayıf yönlerini nasıl aşacağı üzerinde yoğunlaşarak kendilerini geliştirme fırsatı yakalar.

Yukarıdaki tanımlardan hareketle yetkinlik kavramının beş özelliği olduğunu söylemek mümkündür. Bunlar:

- 1) *Bilgi*: Bir konuda yetkin olabilmek için o konuyla ilgili bilgi sahibi olmak gerekir. Örneğin, empati konusunda yetkin olmak için empati hakkında bilgi sahibi olmak gerekir. Bilgi deneyim ve eğitim yoluyla kazanılabilir.
- 2) *Beceri*: Ustalık isteyen bir işi yapabilme yetisidir. Beceri sahibi olabilmek için o konuda yetenekli olmak gerekir. Yetenek doğuştan olabileceği gibi sonradan deneyim yoluyla da kazanılabilir. Bilgi eğitim ile kazanılır fakat beceri yaşarak ve görerek kazanılır.
- 3) *Tutum*: Bireyin belirli kişi, kurum ve objelerle ilgili olarak zihninde oluşturduğu düzenlenmiş bir inanç ve düşünce sistemidir. Kişinin belirli bir konuyla ilgili tutumu, o konudaki davranışını şekillendiren önemli bir öğedir. Örneğin, bireyin ekip çalışması konusunda gerekli bilgiye sahip olması ve o konuda beceri kazanmış olması, o konuda yetkinleşmesi için yeterli olma-maktadır. Çünkü bilgi ve becerisini gözlemlenebilir davranışa dönüştürmesi gerekmektedir. Bunun için de ekip çalışması konusunda tutumu ön plana çıkmaktadır. Eğer birey ekip çalışmasını, işbirliğinin sinerjisinden yararlanarak daha başarılı sonuçlar alma olarak algırsa, bilgi ve becerisini o yönde kullanarak davranışa dönüştürecek, tam tersine başkalarının kendi performansını düşüreceği

¹⁷¹ Yüksel, age, 64.

yönünde bir düşünce sistemi geliştirmişse davranışlarında bu konudaki bilgi ve becerisini kullanım alanı bulamayacaktır¹⁷².

4) *Gözlenebilir Davranışlar*: Yetkinliğin ölçülebilmesi için gözlemlenebilir olması gerekir.

5) *Üstün Performans*: Yetkinliğe dayalı davranış ile ortalama performanstan daha yüksek başarı elde edilmiş olması gerekir.

Yetkinlikler ile iş, personel ve organizasyon arasında bağlantıyı ve uyumu sağlayan ortak bir dil oluşturulur. Bunun için şirketin tüm çalışanları tarafından aynı şekilde algılanması gerekir. Yetkinliklerin tanımı yapılmalı ve her yetkinliğin davranış göstergeleri oluşturulmalıdır. Davranış göstergesi, ilgili yetkinlik kullanıldığında ortaya çıkan ölçülebilir tepkiler olarak tanımlanabilir. Aşağıdaki tabloda yetkinlik örneği verilmektedir.

Tablo 7: Yetkinlik Örneği

Yetkinlik	Yeniliğe ve değişime açık olma ve uyum gösterme
Tanım	Kişinin şirket yararına yapılan operasyonel, teknik, yönetsel, yapısal vb tüm yenilik ve değişiklikleri desteklemesi, bunları işine uyararak beklenen katkıda bulunmasıdır. Farklı durumlara açık fikirli ve esnek yaklaşım, yüksek ve kolay uyum sağlama özelliğini tanımlar. İşlerini daha iyi yapabilmek, yeni görevlere aday olabilmek adına bilgi ve becerilerini geliştirme çabası, yeniliklere uyum becerisidir.
Davranışlar	Yenilik ve değişimi destekleyerek çalışma arkadaşlarını harekete geçirmek Süreçlere ilişkin getirilen önerilerle değişime ve gelişime öncü olmak Yenilik ve değişimlere uyum sağlayarak işine gerektiği gibi yansıtma

Ceren Yetkin, “Yetkinlik Bazlı Mülakat ile Kariyer Değerleri Arasındaki İlişki ve Bir Uygulama” (Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü), 7.

¹⁷² Mehmet Cemil Özden,
http://www.mcozden.com/joomla1/index.php?option=com_content&task=view&id=124&Itemid=32[
23.05.2009]

4.5. İşletmelerde Kullanılan Yetkinlik Türleri

Yetkinlik türleri dörde ayrılmaktadır:

4.5.1. Temel Yetkinlikler:

İşletmenin piyasada güçlü bir şekilde rekabet etmesini sağlayan, işletmeyi rakiplerinden farklı kılan, stratejilerini yönlendiren dolayısıyla işletmede çalışan herkeste ve alt kademe çalışanlarda dahi en azından minimum düzeyde bulunması gereken özelliklerdir.

Tüm pozisyonlar için yetkinlikler belirlenirken temel yetkinliklerle uyumlu olmasına dikkat edilmelidir. Çünkü temel yetkinlikler işletmenin rakiplere karşı güçlü olmasını sağlayan teknik bilgi ve becerileri içerir. Bu yetkinlikler için işletme değerleri, kurum kültürü de denilebilir.

Temel yetkinliklere örnek olarak¹⁷³:

Teknik Deneyim

Tanımı: Teknik alanda derinlemesine bilgiye ve yeteneğe sahip olma.

Problem çözümünde etkin bir şekilde teknik bilgiye başvurma; mevcut metod ve yaklaşımların çözüm için yetersiz kaldığı yeni veya yüksek derecede karmaşık problemlere teknik çözümler geliştirme; kendi teknik alanındaki gelişmeler hakkında bilgi sahibi olma.

Sonuç Odaklılık

Tanımı: Kendisinin veya kendi biriminin arzu edilen sonuçları üzerine odaklanmak ve kolay ulaşılamayan hedefler belirlemek.

¹⁷³ Ceren Yetkin, “Yetkinlik Bazlı Mülakat ile Kariyer Değerleri Arasındaki İlişki ve Bir Uygulama” (Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü), 9.

Ulaşılması zor ama imkansız olmayan hedefler belirlemek; engeller karşısında hedeflere bağlılığı sürdürebilmek; hedeflere ulaşmada performans değerlendirme yolları yaratmak.

4.5.2. Fonksiyonel Yetkinlikler

Çalışılan bölüm/fonksiyon bazında farklılaşan davranışlardır. Her departmanın ya da fonksiyonun kendine özgü beklenen davranışları vardır ve teknik yetkinlikler bu farklılıkları ortaya koymaya çalışır¹⁷⁴. Her departman veya işe göre farklılık gösterir. Örneğin, satış bölümünde çalışan bir personel için ikna etme yeteneğinin yüksek olması istenirken muhasebe bölümünde çalışan bir personel için bu özellik yerine dikkatli olması beklenir. Bu yetkinliklere örnek olarak iyi iletişim kurabilme, yenilikçi olma, kaynakları etkin kullanabilme verilebilir.

4.5.3. Liderlik ve Yönetmel Yetkinlikler

Yönetici pozisyonundaki veya kariyer hayatında yönetici olacağı düşünlen kişilerin sahip olması beklenen yetkinliklerdir. Yenilikçi olma, yaratıcı olma, stratejik düşünme, planlama ve organize etme gibi yetkinlikler bu gruba girer.

4.6. Yetkinliklerin Özellikleri

- Şirketin vizyonu, misyonu ve stratejilerinden yola çıkılarak tanımlanmış olmalıdır
- Şirketin çalışanlarından beklediği mkemmел performansını ortaya koyan davranış özelliklerini tarif etmelidir
- Yetkinlikler basit ve kolay anlaşılır bir biçimde yazılmalıdır.
- Yetkinlikler gözlemlenebilir ve ölçülebilir olmalıdır.

¹⁷⁴ Oya Arı, “Yetkinlik Bazlı İnsan Kaynakları Yönetimi ve Uluslararası Bir Firmada Uygulama” (Yüksek Lisans Tezi, İTÜ Fen Bilimleri Enstitüsü, 2006), 16.

- Yetkinlikler davranış odaklıdır.
- İşin / pozisyonun gerektirdiği niteliklerle ilgili olmalıdır.
- Tüm yöneticiler ve çalışanlar tarafından benimsenmelidir.

4.7. Yetkinliklerin İşletmeye ve Çalışanlara Sağladığı Faydalar

Yetkinliklerin işletmeye ve çalışanlara sağladığı faydalar aşağıdaki gibidir¹⁷⁵:

- Eğitim ve geliştirme plânlarının, eksik olan yetkinliklerin geliştirilmesi doğrultusunda şekil almasını sağlar.
- Örgüt içindeki yüksek potansiyele sahip olan kişilerin belirlenmesini sağlar.
- Organizasyonun hedefleri ile çalışan davranışlarının uyumlaştırılmasını sağlar.
- İşin gereklerine uygun olarak adayın yeteneklerinin incelenmesini sağladığı için zaman ve para kaybına neden olacak gereksiz faaliyetlerin ayıklanmasını sağlar.
- Firmaların performans beklentilerinde çıtaı yükseltmesini sağlayacak bir şablon ortaya koyar.
- Yetkinlikler, organizasyonun çalışandan tam olarak ne istediğini ortaya koyduğu için, çalışanlar da ne yapmaları gerektiğinin bilincinde hedeflere nasıl ulaşacaklarını algırlar ve gerekli gelişmeleri gerçekleştirirler.
- Kişilerin işletmeye katkıları oranında ödüllendirilmesini sağladığı için adil ve gelişmeyi teşvik eden bir ortam yaratır. Böylece yetenekli kişilerin işletmede tutulması ve motivasyonlarının artırılması sağlanır.

¹⁷⁵ Oral, age, 20-22.

- Yetkinlikler, süreçlere odaklanan, tüm çalışanların niteliklerinin artırılması ile yönetim kararlarını sağlıklı bilgi ve veri toplaması analizine dayandıran tüm maddi ve manevi olmayan örgüt kaynaklarını bir bütünlük içinde ele alması bakımından toplam kalite bilincini kurum genelinde geliştirir.
- Değişen çevre şartları, teknolojideki ilerlemeler ve sektörel gelişmeler, yetkinlik modelleri sayesinde kısa sürede işletmeye uyarlanabilir.
- Her kademe ve her iş için ilgili yetkinliklerin belirlenmiş olması, uygun elemanın özelliklerini ortaya koyduğu için doğru kişiyi, doğru zamanda seçme imkânı ile şirket kaynaklarının verimli kullanılmasını sağlar. Çalışanların enerjilerini doğru yönde harcamalarını sağladığı için etkin kaynak kullanımına olanak verir.
- Yetkinlikler, işletmede standartları ortaya koyduğu ve herkese objektif bir değerlendirme ortamını sağladığı için, işletmede uyumlu ve adil bir çalışma atmosferi yaratılmasını sağlar.
- Yetkinlikler, sadece iş sonuçları üzerinde odaklanan değerlendirmelere nazaran işin yapılma şekline odaklandığı için uzun dönemde başarılı olur.
- Sonuçlara odaklanmış değerlendirmeler, çalışanların başarısını gösterse bile, performansın artırılması, eğitim ihtiyacının tespiti ve kariyer yönetimi konusunda yönetime bilgi vermez. Oysa yetkinlikler tüm bilgileri yönetime sağlar.
- Yetkinlikler, fark yaratan insan unsuru üzerine odaklanmıştır. Yetkinlikler, nadir olarak bulunan, taklit edilmesi zor ise işletmeleri rakipleri karşısında öne geçirmektedir. Sahip olunan yetkinlikler, bu sayede işletmelere fırsatları değerlendirme şansı verir.

4.8. Yetkinliklerin Belirlenmesi

Günümüzdeki rekabet koşulları çok ağır olduğu için işletmeler ancak kendi yetkinliklerine uygun adayları seçmekle fark yaratmayı başaracaklardır. Bu düşünce

ile işletmeler boş olan pozisyonun gerektirdiği özelliklerde veya bu özelliklere en yakın olan adayın yani doğru adayın işletmeye alınmasını amaçlar. Seçilen aday firma kültürüne kolay uyum sağlayacak, bu sayede işletmenin başarısına katkı yapacaktır. Bu nedenle firma kültürü, firma politikaları ve stratejileri yetkinliklerin saptanmasında baz alınmıştır.

Firma kültürüne uyum sağlayabilecek ve başarısına katkıda bulunabilecek düzeyde bireyleri işe almak, günümüzün rekabete açık piyasasında seçme ve yerleştirmede ana stratejilerden biridir. Bu doğrultuda, işe alınacak kişilerde aranacak yetkinliklerin firma kültürü ile uyumlu olması istenecektir. Bu nedenle firma kültürü, firma politikaları ve stratejileri yetkinliklerin saptanmasında baz alınmıştır. Yetkinlikler aynı zamanda kişilerin becerilerini organizasyon için değer üretecek ya da değere katkıda bulunacak şekilde kullanabilme yetenekleri olarak kabul edilmekte; değerlerin ise bilginin beslendiği ve paylaşıldığı bir kültür ortamında insanların işe ilişkin bilgilerinde olduğu düşünülmektedir¹⁷⁶.

Firma personel organizasyonunu oluştururken, birbirleri ile ilintili işleri belirli pozisyonlar altında toplar. Bir pozisyon altında toplanan işler o pozisyonda çalışacak kişi tarafından yapılacaktır. Bu işleri yapacak kişide bazı özelliklerin bulunması gerekecektir. O pozisyondaki işlerin başarı ile yapılabilmesi için sahip olunması gereken yetkinlikler bu kişide bulunması gereken özelliklerdir. Bu durumda işe alım ile ilgili kişilerin yapacağı şey, adaylar arasında pozisyon için gerekli yetkinlikleri en fazla karşılayan adayı seçmekten ibaret olacaktır.

Yetkinlikler, firmanın gelecekteki başarısı için hayati öneme sahip yönetsel tutum ve davranışlar göz önüne alınarak saptanmıştır. Hedefler, çalışanlardan ne beklendiğini en açık şekliyle ortaya koymakta ve şirket için önemli olan başarı alanlarında çalışanların neye odaklanması gerektiği konusunda onlara yol göstermektedir. Hedefler, çalışanın neyi başardığını gösterirken, yetkinlikler çalışanın işi nasıl yaptığını ve kendisi için belirlenen yetkinliklere uyum sağlayıp sağlamadığını gösterir.

¹⁷⁶ Oral, age, 25.

Herhangi bir pozisyon için hangi yetkinliklerin gerekli olduğu, iş analizleri ve iş tanımlarından yararlanmak suretiyle belirlenir ve adaylar bu yetkinlikler ile karşılaştırılarak değerlendirilir.

Tedarik ve seçme sürecinin en az maliyetle ve en doğru adayları ortaya çıkaracak şekilde gerçekleştirilebilmesi için aday toplamaya yönelik duyuruları ile adayların özelliklerini yansıtacak olan iş başvuru formlarının yetkinlik bazlı olarak yapılandırılması gerekir¹⁷⁷. Yetkinlik bazlı mülakatta adaylara beklenen yetkinliklere sahip olup olmadıkları daha önceki deneyimlerinden örnek vermeleri istenerek veya deneyim sahibi değilse “... gibi bir durum ile karşılaştığınız nasıl davranırdınız?” şeklindeki sorularla öğrenilmeye çalışılır.



Şekil 14: Yetkinliklerin Belirlenmesi

Oral, Merve, “İnsan Kaynakları Yönetiminde Yetkinlik Bazlı Mülakatın Turn-Over(İşgücü Devir Oranı)Oranına Etkisi ve Bir Uygulama”,(Yüksek Lisans Tezi, YTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008), 27.

4.9. Yetkinliklerin Belirlenmesinde Kullanılan Yöntemler

4.9.1. Sistematiik Gözlem

Bu yöntemin amacı, yapılan işle ilgili olarak işgörenin görevlerini ve işin zorluk derecesinin ne kadar olduğu bulmaktır. Elde edilmek istenen en düşük performansa sahip çalışan ile en yüksek performansa sahip çalışan arasındaki farklılıkları bulmaktır. Böylece yapılan o iş için ihtiyaç duyulan yetkinliklerin ne olduğu tespit edilebilir. Gözlem yapan kişinin objektif olmaması bu yöntemin dezavantajıdır.

¹⁷⁷ Osman Bayraktar, “Yetkinliklere Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi”, **Active Dergisi**, No. 25, Temmuz-Ağustos 2002., <http://www.avrasyabank.com/yetkinlik.html>[23.05.2009]

4.9.2. Görüşme

Yetkinlikleri belirlemek için en sık kullanılan yöntemdir. Görüşme yönteminin amacı mükemmel performansa ulaşmayı sağlayan kritik davranışları tespit etmektir. Kritik davranışları tespit etmek için başarı hikayeleri ve olumlu tecrübelerden yola çıkılır. Tespit edilen kritik davranışlar ile performans standartları belirlenir. Bunun dışında hangi zorluklarla karşılaşılacağı, nasıl çözüleceği, mevcut rol ve sorumluluklar, teknik bilgi ve beceriler de görüşme sırasında konuşulmaktadır. Görüşülen kişilerden dürüst cevapların alınması, görüşmecilerin detyalara gitmesi gibi avantajlarının yanı sıra zaman alması ve maliyetli olması nedeniyle de dezavantajlı bir yöntemdir.

4.9.3. Atölye Çalışması

Atölye çalışması, bilgi ve deneyim olarak uzman olan ve işi bizzat yapan veya yöneten kişilerin bir araya getirilmesiyle yapılır. İşletmeyi başarıya götürmek için sahip olunması gereken minimum yetkinlikler anlamına gelen temel yetkinliklerin analiz edilmesi ile başlar. İşe ilişkin yetkinlik alanları, tartışma konusu rollerde bulunan kişilerin sergiledikleri kilit davranışlar konusunda uzlaşmaya varılır.

Grup üyeleri, yetkinlik alanlarını bir çatı olarak kullanarak, arzulanan amaçları elde etmek için hangi davranışın uygun olduğu yönünde davranış örnekleri geliştirirler. Buradaki temel soru, söz konusu pozisyonda bulunan kimselerin ne tür işler yaptıkları ve rolleri etkili biçimde yerine getirirken nasıl davrandıklarıdır. Soruya verilecek cevaplarda mümkün olduğu durumlarda davranış türüne ilişkin gerçek örneklerle atıfta bulunulur. Grup verilen cevapları analiz eder ve onları gerçek davranış koşullarında tanımlanan yetkinlik başlıklarının altına yerleştirir¹⁷⁸.

4.9.4. Kritik Vaka Tekniği

Kritik vaka tekniği, gerçek vakalara dayanan, kritik durumlara ilişkin örneklerdeki hangi davranışın etkili veya daha az etkili olduğu konusunda bir veri sağlama aracıdır. Bunu ortaya çıkarabilmek için görüşmeciler, çalışanlara belli bir alandaki uygulamalara ilişkin spesifik sorular sorarlar. Bu analiz sonucunda neticenin

¹⁷⁸ Yüksel, age, 75.

oluşmasında kritik değer taşıyan olaylar ve faktörlerle ilgili ayrıntılı bilgi edinilir. Yöntemin avantajı, etkili performansa katkıda bulunan temel niteliklerin açığa çıkarılmasıdır. Dezavantajı ise; veri toplanmasındaki subjektiflik ve maliyetin yüksek oluşudur¹⁷⁹.

4.10. Yetkinlik Envanteri

Kurumsallaşmış firmalarda, tüm pozisyonlar için gerekli olan tüm yetkinlikler, bunların düzeyleri ve beklenen davranışlar “yetkinlik envanteri” veya “yetkinlikler sözlüğü” başlığı altında tanımlanmıştır. Ayrıca, yetkinlik envanteri içinde yer alan yetkinlikler, mevcut pozisyonlar ile de ilişkilendirilmiştir. Yani hangi pozisyonda, hangi yetkinlikler ve bunların düzeyleri, az da olsa firmadan firmaya değişebilmektedir. Firmaların pozisyonlar için önem verdikleri yetkinliklerin, o firmanın kurum kültürünün bir yansıması olduğu gözden kaçırılmamalıdır¹⁸⁰.

4.11. Yetkinlik Modeli

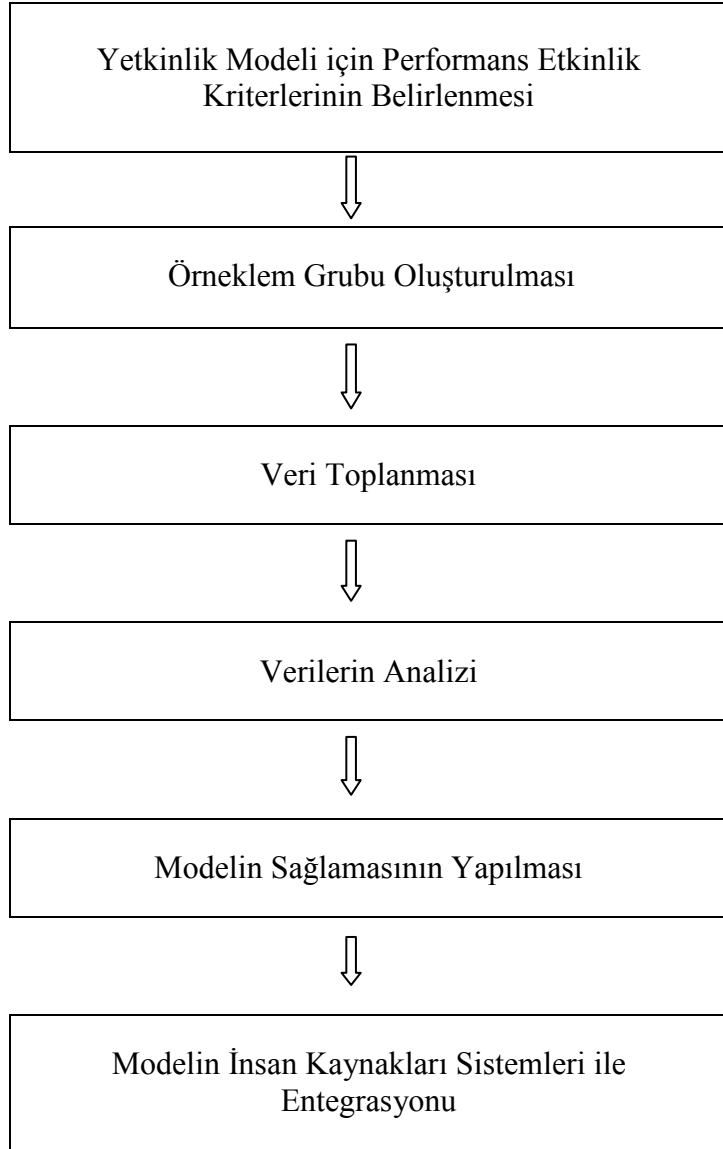
Yetkinlik modeli, işin yapılması için gerekli yetkinlikleri kapsayan bir süreçtir ve personelin başarısı için kritik değer taşıyan, sıklıkla gösterilen davranışlar üzerinde yoğunlaşarak hazırlanmaktadır.

İş analizleri, iş ile ilgili görevleri yerine getirmek için gerekli olan becerilerin ne olduğunu bulmaya çalışır. Yetkinlik modeli ise mükemmel performans için gerekli olan kişisel özelliklere odaklanır. Yetkinlik modeli oluşturulurken işletmenin kültürü, değerleri, çalışanların davranışları, nitelikleri ve değişen iş yaşamı etkili olur.

Bir işletmede yetkinlik modeli oluşturulurken yetkinlikler mutlaka işletmenin stratejisinin ve değerlerinin üzerine inşaa edilmelidir, yetkinliklerin geçerliliği mutlaka test edilmelidir ve değişime paralel olarak yenilenmelidir.

¹⁷⁹ Hande Sağır, “Yetkinlik Bazlı İnsan Kaynakları Süreçleri ve Bir Araştırma” (Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006), 30.

¹⁸⁰ Armağan Gürel, “İşletmelerde Personel Seçme ve Yerleştirmede Yetkinlik Yönetimi: Bir Araştırma” (Yüksek Lisans Tezi Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006), 22.



Şekil 15: Yetkinlik Modeli Oluşturma Süreci

Mehmet Murat Yüksel, “İşe Alım Süreci ve Aday Yetkinliklerinin Değerlendirilmesi: Bir Uygulama” Yüksek Lisans Tezi YTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2004), 78.

- Performans Etkinlik Kriterinin Belirlenmesi

İlk adımdır. Yüksek performans için hangi kriterlerin gerekli olduğunun belirlendiği bu aşamada hata yapılması tüm modelin yanlış kurulmasına neden olur. Bunun için en önemli adımdır. Bu çalışmanın çıktıları, tüm süreçlere girdi sağlayacağı için yanlış belirlenmiş kriterler yanlış yetkinliklerin ortaya konmasına sebep olacaktır. Bu

çalışmayı üst yönetimin ve ilgili uzmanların bir arada yapması yerinde bir hareket olur.

- Örneklem Grubunun Oluşturulması

Performans etkinlik kriterleri belirledikten sonra sıra örneklem grubunu oluşturmaya gelmiştir. Üstün performans sahipleri ile vasat performans sahiplerinden oluşan bir örneklem grubu oluşturulur. Örneklem grubundaki yetkinlik düzeylerinin farkını belirleyebilmek için çeşitli testler uygulanır. Böylece anlamlı sonuçlara ulaşılabilir.

- Veri Toplanması

İlk olarak veri toplamak için kullanılacak yöntem ve araçlar belirlenir. En çok kullanılanlar görüşme, kritik vaka tekniği, anket, gözlem, kıyaslamadır. Daha önceki sayfalarda görüşme, kritik vaka tekniği ve gözlem yöntemleri anlatıldığı için burda değinilmeyecektir. Sadece anket ve kıyaslama yöntemleri anlatılacaktır.

Anket: Yazılı veya elektronik ortamda uygulanabilir. Ankette ilgi alanına göre mükemmel performans sayılacak davranışlar maddeler halinde sıralanır. Her bir maddenin karşısına bir ölçek yerleştirilir. Tüm çalışanlara yapılabileceği gibi bir örneklem grubuna da anket yapılabilir. Davranışları önemine göre derecelendirmeleri istenir. Uygun istatistiksel çözümle ile mükemmel performans davranışları elde edilir.

Kıyaslama: Aynı iş kolunda yetkinlik çalışmasını tamamlamış bir şirketin oluşturduğu yetkinlik modeli aynen alınıp, şirket için özelleştirmeler yapmak suretiyle yeni bir model oluşturulabilir. Bunun dışında günümüzde, her sektör ve her meslek için yetkinlik çalışması yapıp bunları satan şirketler de vardır. Uygun olabilecek yetkinlikler satın alınıp yine gerekli özelleştirmelerle model oluşturulabilir¹⁸¹.

- Verilerin Analizi

Veriler toplandıktan sonra uzmanlar tarafından analiz edilir. Üstün performans ile vasat performansı birbirinden ayıran yetkinliklerin neler olduğu tespit edilmeye çalışılır. Şirketin geneli için mükemmel performans göstergeleri taslak olarak ortaya çıkmış olur.

¹⁸¹ Gürel, age, 19.

- **Modelin Sağlamlasının Yapılması**

Yetkinlik modelinin sağlamlasının yapılmasında farklı yöntemler uygulanabilir. Bu yöntemlerden biri, farklı ikinci bir örnekleme grubu oluşturup; yine üstün performans gösterenleri vasat performans gösterenlerden ayıran yetkinliklerin ne olduğunun araştırılmasıdır. Eğer bu yetkinlikler çakışıyorsa model kendini doğrular.

Bir başka yöntem de belirlenen yetkinliklere sahip personelin seçilmesi veya yetkinliklere yönelik eğitimler ile geliştirilmesi sonrası performansının gözlemlenmesidir. Yetkinliklere sahip personelin performansının etkinlik kriterlerini sağlamlası modelin doğru geliştirildiğinin göstergesidir. Doğası gereği modelin geçerliliğinin en doğru şekilde kontrol edilmesi bu yolla gerçekleştirilir¹⁸².

- **Modelin İnsan Kaynakları Sistemleri ile Entegrasyonu**

Model oluşturulduktan sonra insan kaynakları sistemleri ile entegre edilmeye başlanır. Model yetkinliğe dayalı insan kaynaklarının fonksiyonları için temel oluşturur ve standartların hazırlanması için bir araç olarak kullanılır. Seçim ve yerleştirme, eğitim ve geliştirme, performans, ücret ve ödül, kariyer ve yedekleme yetkinliklerin kullanılabileceği insan kaynakları fonksiyonlarıdır.

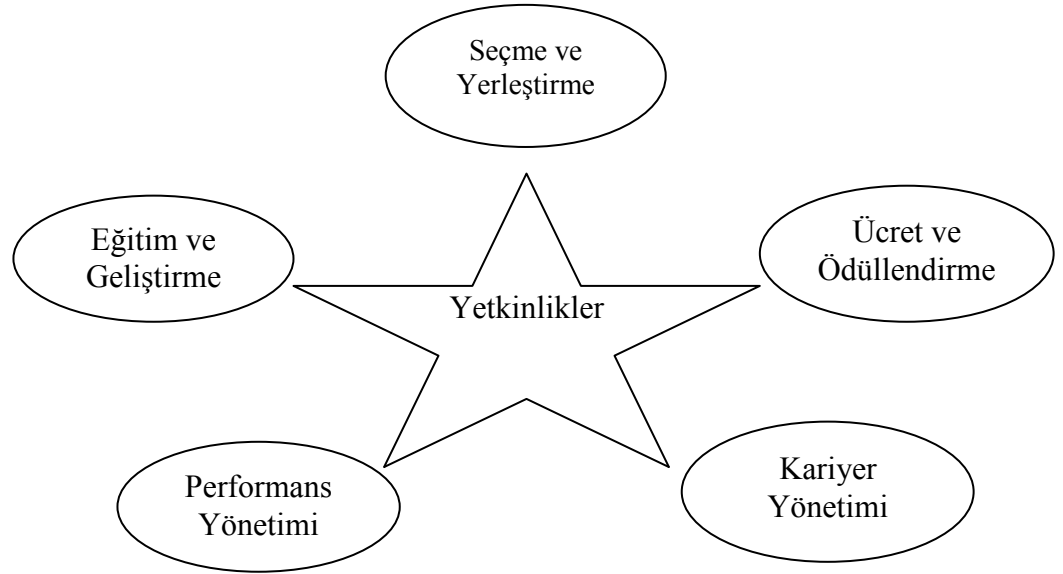
4.12. Yetkinlikler ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi

Yetkinlik bazlı insan kaynakları sistemleri öncelikle şirket stratejileri, hedefleri ve kurum kültürü ile paralel olarak oluşturulmalıdır. Yetkinlik modelinin oluşturulmasından sonra bu modelin insan kaynakları fonksiyonlarında kullanılacak standartları hazırlamak için uygulanması gerekir.

Günümüzde bir şirketin yetkinlik modelinin olması diğer şirketlerle arasında fark yaratmasını neden olmaktadır. Üst yönetim tarafından desteklenmiş bir yetkinlik modelinin olması insan kaynakları çalışanlarına işlerini doğru yapmaları konusunda büyük destek olur.

¹⁸² Yüksel, age, 80.

Aşağıdaki şekilde Yetkinlik Modelinin yoğun olarak kullanıldığı alanlar gösterilmiştir.



Şekil 16: Yetkinliklerin İnsan Kaynakları Fonksiyonlarıyla İlişkisi

Ceren Yetkin, “Yetkinlik Bazlı Mülakat ile Kariyer Değerleri Arasındaki İlişki ve Bir Uygulama”, (Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006), 16.

Yetkinlikler, iş, işgören ve organizasyon arasındaki bağlantıyı kurmak için ortak bir dil oluşturulmasını sağlamakta ve yöneticiler yukarıdaki tüm insan kaynakları fonksiyonlarında bu aracı kullanmaktadırlar.

Burada yukarıdaki fonksiyonlardan sadece seçme ve yerleştirme fonksiyonu anlatılacaktır.

4.13. Yetkinliğe Dayalı Seçme ve Yerleştirme

Bir işletmeye yön veren en önemli unsur insandır. İşgücünün işletmenin gerçek gereksinimi karşılayacak düzeyde olması için en uygun adayın seçilmesi insan kaynakları seçim sürecinin temel basamağıdır. Seçme ve yerleştirme, personel ihtiyacının ortaya çıkması, bu ihtiyacın uygun yollarla duyurulması, başvuruların kabul edilmesi, görüşmelerin yapılması ve seçim kararının verilerek seçilecek adaya iş teklifinin yapılması, adayın işe yerleştirilmesi sürecini izler.

Klasik işe alma ve seçme süreci ile yetkinliğe dayalı işe alma ve seçme sürecinin arasında birçok farklılık vardır. İşletmeleri yetkinliğe dayalı işe alma ve seçme

uygulamasına iten nedenlere örnek olarak yüksek devir hızı, kritik pozisyonlarda düşük performans, eğitim ihtiyacının işe giriş aşamasında belirlenme isteği, örgütsel değişim ihtiyacı gösterilebilir.¹⁸³

Yetkinlik bazlı işe alma ya da şirket içinden eleman transferleri ya da terfiler, her bir pozisyon için tanımlanmış olan yetkinlikler sayesinde elemanlardan tam olarak ne istendiğine dair daha açıklayıcı tanımlar, dereceler ve gerçek yaşamdan örnekler içerir. Yetkinliklerin belirlenmesi tüm örgütün onayı ya da bilgisi dahilinde gerçekleştiğinden atamalara ya da dışarıdan işe alımlara örgüt içi direnç daha az olur. O işi yapacak olan kişi iş tanımları, gerçek yaşamdan davranış örneklerini ve üstün performansı ortalama performanstan ayıran örnekleri açıkça görerek kendisinden ne beklendiğine dair objektif bir bilgiye sahip olur.

Yetkinlik bazlı seçme ve yerleştirmede yöneticiler ve karar vericiler sonuç odaklıdır. Mükemmel performans ile gerçekleşecek ölçülebilir sonuçlara ulaşmaya konsantre olmuşlardır. İşe alma aşamasında herkes aynı kriterler baz alınarak değerlendirildiği için sistematik bir görüşme süreci sağlar.

Yetkinlikler işi başarılı şekilde yapacak doğru kişileri işe almayı, yüksek performanslı kişileri ayırt etmeyi ve onları elde tutmayı sağlar; bu sayede de ciddi bir rekabet avantajı kazanılmasına neden olur. Yetkinlik bazlı seçme ve yerleştirme, işin gereksinimine ilişkin resmin bütünüdür sağlar. Eğitimle geliştirilebilecek olan yetkinlikler ile geliştirilmesi daha güç olanların ayırt edilmesini sağlar. İşletmenin beklentilerini karşılayamayacak çalışanlara yapılacak yatırımı minimize eder¹⁸⁴.

Seçim aşamasında adaylarda birden fazla değerlendirme kriteri arandığı durumlarda seçim yapmak zor olmaz. Fakat istenilen sayıdan fazla aday o pozisyon için gerekli kriterleri sağlıyor olabilir. Böyle durumlarda iş için önemli olabilecek başka yetkinlikleri de belirlemek gerekir.

Yetkinlik bazlı seçme yerleştirmenin yararları :

✓ İş için en uygun adayın belirlenmesini sağlar.

¹⁸³ Yüksel, **age**, 85.

¹⁸⁴ Nevin Öztürk, “Yetkinlik Bazlı Mülakat” (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, YTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2004), 70.

- ✓ Açık ve adil bir yöntemdir.
- ✓ Beklentilerin gerçekçi bir profilini çizer.
- ✓ Gelişim noktalarını işe seçme aşamasında belirleyerek, işe alım sonrası gereken destek ve eğitimi sağlamayı kolaylaştırır şeklinde özetlenebilir.

4.14. Yetkinliğe Dayalı İşe Alımda İlan

Klasik bir iş ilanında iş ile ilgili tanıtıcı bilgiler, adaylarda bulunması gereken akademik düzey, iş deneyimi gibi konulara yer verilir. Yetkinlik bazlı iş ilanında ise ilan işe uygun kişilerin başvurmasını sağlayacak, uymayanların ise başvurmalarına engel olacak şekilde hazırlanır. Örneğin, analitik düşünce yeteneğine sahip, takım çalışmasına yatkın, ikna gücü kuvvetli gibi yetkinliklere yer verilir. İlanda, yanlış anlaşılmalara neden olmamak için istenen yetkinlikler herkesin anlayacağı gibi verilmelidir. İlanda amaç uygun ve kaliteli elemanları çekebilmek, başvuru yapmakta karasız adayları motive etmek, işe uygun olmayan adayların başvurmasına engel olmak, firmanın imajını yansıtmaktır.

İlanın içeriği, ağırlıklı olarak iş tanımından oluşmalıdır. İdeal şekilde hazırlanmış olan bir gazete ilanının içermesi gereken bilgiler şöyledir¹⁸⁵:

1. Ünvan
2. Firma adı, faaliyet konusu, faaliyet yeri
3. Görevin hedef ve sorumlulukları, bağlı olarak çalışılacak kişinin pozisyonu
4. Gerekli eğitim, tecrübe ve beceriler
5. Gerekli kişisel özellikler
6. Varsa, yaş sınırı
7. Varsa, ilerleme imkanı
8. Başvuru bilgileri (kimin adına, nasıl, nereye, vb.)
9. Varsa, son başvuru tarihi

¹⁸⁵ Sağır, age, 50.

4.15. Yetkinliğe Dayalı İşe Alımda Başvuru Formu

Görüşmeden önce çoğu firma başvuru formu doldurulmasını ister. Firmalarda genellikle standart bir başvuru formu vardır ve bu formun doldurulması istenir. Oysa yetkinlik bazlı işe alım için başvurulacak pozisyona uygun nitelikte form hazırlanmalıdır. Aday hakkında edilen bilgiler ilk kez başvuru formundan elde edilir. Bunun için adayların formu doldururken dikkatli olmaları ve çelişkili cevaplar vermemeleri gerekir. Klasik başvuru formunda adayın yaşı, iş deneyimleri, mezun olduğu okul bilgileri, katıldığı seminer veya kurslarla ilgili bilgiler yer alır. Yetkinliklere dayalı başvuru formunda her bir yetkinlikle ilgili daha önceki deneyimlerinden iki veya üç örnek vermesi istenir.

4.16. Yetkinliğe Dayalı Test

Psikoteknik araçlardan da, yetkinliklerin değerlendirilmesinde yararlanılmaktadır. Genellikle özel yetenekleri, kişisel özellikleri ve motivasyonu ölçmek için kullanılan araçlar belirli davranışlardan çok, onları etkileyen kişilik özelliklerini değerlendirmeye yarar. Bu tip testler yetkinliğe dayalı değerlendirme için kullanılacaksa, iş için aranan özelliklere sahip olmayan adayları elemek üzere tasarlanmalıdır. Çeşitli iş örneklerinden ve simülasyonlardan da yetkinliklerin değerlendirilmesinde yararlanılmaktadır. Bu benzetimler, genelde pozisyonlar için özel olarak tasarlanır ve işe özel aktiviteler ile yetkinlikler üzerinde yoğunlaşır. Bu testlerin sonuçlarının diğer yetkinlik değerlendirmeleriyle bütünleşmeleri gerekir.

Psikometrik testler işe uygun olduğu düşünülen adayları objektif olarak değerlendirme, yetkinlikleri bilimsel yöntemlerle ölçme amacına dayalı olarak yapılır. İşin gerektirdiği bilgi, yetenek ve niteliklere sahip kişileri uygun pozisyonlara yerleştirerek elemanlardan en yüksek verimi almayı amaçlar.

4.17. Yetkinliğe Dayalı Mülakat

Yetkinliklere dayalı bir mülakat; mülakatı yapan kişinin sorularını, adayların işe özel davranış boyutlarındaki niteliklerini ve kabiliyetlerini belirlemek üzere yönelttiği sorulardan oluşmuş yapılandırılmış bir mülakattır. Yetkinliğe dayalı mülakatın esas noktası, geçmişte gösterilen davranışlara dayanarak, adayın gelecekte gösterecek davranışlarının tahmin edilmesidir. Yetkinliğe dayalı mülakatta, mülakatı yapan, sorduğu sorularla adayın iş için gerekli olan yetkinliklerinin var olup olmadığını

araştırır. Yetkinliğe dayalı mülakat, en güvenilir ve doğru sonuçların verildiği bir mülakat türüdür¹⁸⁶.

Mülakatı yapan kişinin, soruları belli bir sıraya göre sorması, bir konudan diğerine geçmemesi aranan yetkinlikler üzerinde yoğunlaşmasını sağlar. Mülakatı yapan kişi, iş için gerekli olan yetkinliklerle ilgili yeterli bilgiyi aldığı zaman başarılı bir mülakat gerçekleştirmiş olur. Bu amaçla mülakatı yapan kişi adayın yetkinliklerle ilgili davranışlarını doğru yer ve zamanda kullanıp kullanmadığını yine sorduğu sorularla anlamaya çalışmalıdır.

Yetkinlik bazlı mülâkatlarda sorulan sorulara örnek olarak, karar verme yetkinliği ile ilgili aşağıdaki sorular gösterilebilir¹⁸⁷:

- Bu pozisyonda kararlarınızın sorumluluğunu alma yeteneğinde ve onları savunmaya hazır olmanız gerekir. Lütfen çok zor bir karar vermek zorunda kaldığınız bir durumu ve bunu insanlara nasıl açıkladığınızı anlatınız.
- Durumu etkileyen koşul ve faktörler nelerdi?
- Yanlış anlaşılmanızın sonuçları neler oldu ve bunu nasıl düzelttiniz?
- Bunu nasıl izah ettiniz?
- Direnmeler ile nasıl başa çıktınız?
- Sonuç ne oldu?

Yetkinlik bazlı mülakat soru kalıpları adayın geçmişteki davranışlarını anlamaya yönelik olarak hazırlanmaktadır. Çünkü geçmiş davranışlar gelecek davranışların göstergesidir. Sorular hazırlanırken STAR Tekniği'nden yararlanılabilir. **Situation- Task- Action- Result** kelimelerinin baş harflerinden oluşan bu teknik ile yetkinlikleri ortaya çıkaracak durum soruları oluşturulmaktadır¹⁸⁸.

Situation: Durum, ortam ve koşullar nasıldı?

Task: Üstesinden gelinmesi gereken görev neydi?

¹⁸⁶ Sağır, age, 53.

¹⁸⁷ Oral, age, 9.

¹⁸⁸ Yetkin, age, 28.

Action: Gösterilen davranış ne oldu?

Result: Davranışın sonucu ve etkisi ne oldu?

Tablo 8: STAR Tekniğine Örnek

Yetkinlik	Müşteri Problemlerini Çözümleme
Situation	Müşterilerin problemlerini çözme konusunda ne yaptınız?
Task	Göreviniz neydi?
Action	Belirlediğiniz problemleri çözmek için neler yaptınız?
Result	Nasıl sonuçlar elde ettiniz?

Ceren Yetkin, “Yetkinlik Bazlı Mülakat ile Kariyer Değerleri Arasındaki İlişki ve Bir Uygulama” (Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü),30.

4.18. Yetkinlik Bazlı Mülakatın Geleneksel Mülakat ile Karşılaştırılması

Yetkinlik bazlı mülakat adayın kişiliği ile değil geçmişte yaşamış olduğu deneyimlerden yola çıkarak ilgili yetkinliklere ve istenen davranış kalıplarına sahip olup olmadığını belirlemeyi amaçlamaktadır.

Yetkinlik bazlı mülakatta adaya yöneltilen sorular adayın geçmişte yaşamış olduğu sorunlar, bu sorunlar karşısında göstermiş olduğu davranışlar ve elde ettiği sonuçlarla ilgilidir. Aday soruları gerçek deneyimlerinden yola çıkarak cevaplamaktadır. Adayın verdiği cevaplara göre pozisyon için gerekli olan hangi yetkinlere sahip olduğu ortaya çıkarılmakta ve bu pozisyon için seçilirse nasıl bir performans sergileyeceği belirlenmektedir. Yani adayın geçmişte sergilediği performans gelecekte sergileyeceği performansları için referans kabul edilir.

Geleneksel mülakatta adaylara eğitim, yeterlilik ve teknik bilgi ile ilgili sorular sorulmakta ve bu işi yapmak için gerekli donanıma sahip adaylar belirlenmektedir. Fakat bu adayların performanslarıyla ilgili en küçük bir tahmin yapılamamaktadır. Bir önceki işi ile ilgili bilgiler yeterli olmadığı için belirli bir durumda nasıl bir davranış ve performans göstereceğiyle ilgili fikir yürütülmemektedir.

Yetkinlik bazlı mülakatta sınama ve sorgulayıcı tarzda sorular sorulur. Klasik mülakatta ise açık uçlu genel sorular sorulur. Yetkinlik mülakatının tersine aday cevap verirken genelleme yapabilmekte, doğru olmayan cevaplar verebilmektedir.

4.19. Yetkinlik Bazlı Mülakatın Faydaları

- Yetkinlik Bazlı Mülakat başarılı performans neticesinde gösterilmesi beklenen sonuçlar üzerine odaklanır.

- Yetkinlik Bazlı Mülakat, eğitimle kazanılamayacak, doğuştan pozisyon ile ilgili istenen yetkinliklere sahip bireylerin şirkete çekilmesinde büyük rol oynar.

- Yetkinlik Bazlı Seçme, karar verme yetkisine sahip yada yönetici konumunda olan kişilerin mükemmel performanstan bekledikleri ölçülebilir ve doğrulanabilir sonuçların belirlenmesinde onlara yardımcı olmaktadır. Yetkinliklerini işinde kullanabilen personelin işten ayrılmasını en aza indiren etkili bir seçme metodudur.

- Adaylar bu yöntemle iş için gerekli olan özelliklerden sahip olduklarını, açıklama ve gösterebilme fırsatını yakalarlar. Mülakat sırasında adaylar yapacakları işlerle ilgili sorularla karşılaşır.

- Yetkinlik Bazlı Mülakat yaş, cinsiyet, ırk ayrımcılığı ortadan kaldırmaktadır. İlgili pozisyon için istenen performansı gösterecek yetkinliklere sahip belirlenmesini sağlamaktadır.

- Yetkinlik Bazlı Seçme ve Yerleştirme Süreci, deneyimli ve deneyimsiz personelin yetkinliklerini geliştirmek ile ilgili çalışmalarda insan kaynakları yetkililerine yardımcı olmaktadır.

- Yetkinlik bazlı mülakatlarda yetkinliklerle ilgili kullanılan ortak bir dil vardır. Adayları değerlendiren ve adaylara mülakat yapan kişiler birbirinden farklı olsa dahi hangi yetkinliğin nasıl değerlendirileceği tanımlı olduğu için belli bir standart sağlanmaktadır.

- Bu metod sayesinde adayların sahip olduğu yetkinlikler ortaya çıkarıldığı için, kilit pozisyonlara hangi çalışanların yedek olacağının belirlenmesinde de büyük kolaylık sağlamaktadır.

- Yetkinlik Bazlı Seçme Süreci, pozisyon için en uygun adayı seçmeyi sağladığından dolayı geleneksel eğitim için ayrılan süreleri azaltmakta, performans çıtasını sürekli yükseltmektedir.

5. ULUSLARARASI TAŞIMACILIK SEKTÖRÜNDE FAALİYET GÖSTEREN FİRMALARLA İLGİLİ İŞE ALIM SÜRECİ VE SEÇİM SÜRECİNDE KULLANDIKLARI YETKİNLİK BAZLI MÜLAKAT ÜZERİNE BİR UYGULAMA

5.1. Araştırmanın Amacı

Günümüzde bir kişiyi işe almanın kolay, çıkarmanın ise maddi ve manevi yönden birçok zorlukları vardır. İşletmeler personel seçiminde dikkatli davranmadığında yapılacak yanlış seçim nedeni ile çok zorluklar yaşayabilirler. Yanlış seçimler personel devir hızını etkileyeceği için verimin düşmesine neden olur. Personelin sahip olduğu yetenekler ile yapacağı iş arasında uyum olmalıdır. Bu uyum olmazsa çalışan yaptığı işten mutsuz olur ve bu işletme için bir külfet olduğu gibi diğer çalışanlar için de fazla iş yüküne sebep olur ve beraberinde genel verim düşüklüğünü doğurur.

Personel seçim süreci, personel ihtiyacının belirmesinden bu ihtiyacın karşılanılmasına kadar sürer. Araştırma işe alım sürecinin aşamalarının ne ile başlayıp ne ile bitmesi gerektiğini ve bu sürecin en önemli kısmı olan mülakatı ayrıca ülkemizde son dönemlerde önemi artan yetkinlik bazlı mülakatın firmalara sağladığı faydaları bulmaya yönelik olarak yapılmıştır.

5.2. Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtları

Araştırma bir araştırmacı tarafından finansal ve kaynak kısıtı nedeniyle sektöründe lider biri Avrupa, diğeri Asya kıtasında, uluslararası taşımacılık konusunda faaliyet gösteren, iki firmada yapılmıştır.

5.3. Araştırmanın Yönetimi

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

5.4. Uluslararası Taşımacılık Sektöründeki I. Firma Hakkında Genel Bilgiler

1902 yılında ithalatçı olarak kurulan şirket 1944 yılında yine kurucusu öncülüğünde uluslararası taşımacılık alanında faaliyet göstermeye başlar.

Firmanın, Türkiye'den yüklediği gemiler önce Mısır'a doğru yol alır. Kısa bir süre sonra da yedi denize açılır. Denizyolunun kullanımı ve buna paralel olarak ülke ekonomisinin hızlanan gelişiminde öncülük, firma için artık ilk hedeftir.

Taşımacılıktaki gelişmelerle birlikte, firmanın gelişimi de halen Yönetim Kurulu Başkanı olan kurucusunun, 1964 yılında vapur acenteliği kurması ile hız kazanır. Dünya taşımacılık sektöründe başarıları ve güvenilirliğiyle tanınan armatörlere acentelik hizmeti veren bu şirket, Türk Taşımacılık Sektörü'nü uluslararası pazarda başarıyla temsil eder. 1978 yılında Türkiye'den Avrupa'ya ilk konteyner yüklemesini yaparak ülkemizde bu taşımacılık sisteminin yerleşmesine öncülük eder. Yaşanan değişimler doğrultusunda büyümek zorunluluğu firmayı 1979 yılında Anonim Şirket oluşumuna yönlendirir.

2000'li yılların başında Holding'in kurulmasıyla yeni bir yapılanmaya yönelen firma, bugün uluslararası taşımacılık ve hizmet sektöründe faaliyet gösteren 41 şirketi çatısı altında birleştiriyor. Artık, firma Türkiye'de uluslararası taşımacılığın, özellikle de konteyner taşımacılığının simgesi durumundadır.

Firma çalışanlarına verdiği değeri aşağıdaki cümlelerde açıklıyor.

"Hedeflerimize ulaşmada, bizleri başarıya taşıyan ana güçlerden biri de çalışanlarımızdır. 2000'li yıllarda da müşterilerimizi, verdiğimiz hizmetlerin her aşamasında memnun ederek, iş sahamızdaki öncülüğümüzü sürdürmek ve geliştirmek, İnsan Kaynakları yaklaşımımızın özünü oluşturuyor. "

"En gelişmiş teknolojiyi kullanabilen, enerjik, dayanışma ruhuna sahip, müşteri ve hizmet bilincinde olan, işe ve kuruma bağlı, sürekli öğrenme ve gelişime açık, firmamızda çalışmayı ayrıcalık sayan, kaliteli bir iş gücüyle ve bu iş gücünü yöneten aydın lider ve yöneticilerle çalışmaktan gurur duyuyoruz."

Firmanın bordrolu 5000' i aşkın çalışanı vardır ve yaş ortalaması 33'tür.

5.4.1. İnsan Kaynakları Politikası:

"Firma Bilinci ve Kültürü"nü korumak ve geliştirmek İnsan Kaynakları Politikalarının temel dayanağıdır.

Holding, birlikte olan tüm çalışanlarının önce firmanın bir üyesi olduğunun bilincinde olmasını ve bununla gurur duymasını istiyor.

Çalışanlarının en değerli varlıkları olduğuna inanıyor, çalışma arkadaşlarıyla ilişkilerini sağlıklı ve kalıcı temeller üzerine inşa ediyorlar. Holding, bünyelerine yetenekli ve başarılı kişileri katma ve gelişmelerine yardımcı olarak uzun yıllar birlikte çalışma ilkesini benimsimektedir.

İnsanların eşit olduğuna inanıyorlar ve iş yaşantımızda da bu ilkeyi uyguluyorlar. Çalışanlarının arasında ırk, cinsiyet ve inanç farkı gibi ayırım ve değerlendirme yapmayarak, herkese kendini geliştirme ve yükselme fırsatı tanınmaktadır.

İnsan Kaynaklarının tüm fonksiyonlarının yürütülmesinde çok titiz davranıyor; bu fonksiyonlarda çalışan kişileri sürekli geliştiriyorlar.

Gruba katılacak kişilerin seçiminde yetkinlik bazlı, işin gerektirdiği niteliklere uygun, seçme ve yerleştirme sistemi uygulanır.

5.4.2. İnsan Kaynaklarının Genel Süreçlerinin İşleyişi

- Seçme ve Yerleştirme

Holding ve bağlı şirketlerinde, seçme ve yerleştirme sürecinde adayların her pozisyon için gerekli olan yetkinliklere sahip olup olmadıkları objektif, güvenilir ve geçerli metodlarla tespit edilir; iş hayatı ile kişisel başarıda yetkinliklerin rol

oynadığı bir yapı hedeflenmiştir. Bu hedef doğrultusunda oluşturulan prosedürlere göre gazetelerde ve/veya internette (www.kariyer.net, www.yenibiris.com) verilen ilanlar dışında, genel başvuru yolu, yılın her döneminde açıktır. Tüm başvurular titizlikle incelenir ve başvuru anında açık bir kadro olmasa da, adaylar rutin olarak yapılan genel mülakatlara davet edilebilir. İhtiyaç olduğunda adayların başvuruları tekrar incelemeye alınır.

Uluslararası taşımacılık ve hizmet sektörünün değişik kollarında faaliyet gösteren holding şirketlerinin insan kaynakları ihtiyacı, geniş bir yelpaze ile tanımlanabilir. Başvurular sırasında, ilgili pozisyonun gerekleri doğrultusunda öğrenim, deneyim, lisan bilgisi önemli olmakla birlikte, görüşmelerde gözlenen kişisel nitelikler ve yetkinlikler de, adayın seçiminde önemli rol oynar.

Personel seçme ve yerleştirmedeki ana ilke hiç bir ayrım yapmadan ve ayrıcalık tanımadan işin gerektirdiği yetkinliklere sahip adaylara eşit fırsat vermek ve ilerleme olanağı sağlamaktır.

Staj Olanakları

Holding ve bağlı şirketlerinde Ticaret / Endüstri Meslek Lisesi ve üniversite öğrencilerine staj olanağı sağlanır. Üniversite, Yüksekokul, Teknik Lise, Endüstri Meslek Lisesi gibi öğretim kurumlarında öğrenim gören ve staj yapmakla yükümlü öğrencilerden başarılı olanlarına, staj yapma olanağı vermek, staj süresince öğrencilerin performanslarını izlemek ve üstün performans gösteren öğrencileri, öğrenimleri sonunda, holding ve çatısı altındaki şirketlerimize kazandırmak, sistemin temel amacıdır.

Bu amaç doğrultusunda şirketler, istedikleri stajyer sayısını ve bu stajyerlerde kendi çalışma koşullarına göre belirledikleri özellikleri Holding İnsan Kaynakları Müdürlüğü'ne bildirirler. Bu çerçevede:

Üniversite Öğrencileri başvuruları Nisan ayı itibarı ile kabul edilir ve yaz aylarında tam zamanlı (16 Haziran -15 Eylül) staj programına alınabilirler.

Ticaret / Endüstri Meslek Lisesi Öğrencileri başvuruları ise, Ağustos ayı itibari ile başlayıp söz konusu akademik yılın sonbahar-ilkbahar s0mestrleri s0resince (15 Eyl0l-14 Haziran) staj programına alınabilirler.

- **0cret Politikası:**

Holdingin, rekabete dayalı 0cret sistemi uygulayarak, personelin performansını ve kalitesini y0kseltmeyi amaçlar. Bu nedenle 0cretin belirlenmesinde personelin yetkinlikleri, performansları ve piyasa koşulları dikkate alınır. Şu an uluslararası HAY 0cret sistemi kullanılmaktadır.

Firmanın t0m çalışanları, deneme s0resi sonunda, 0zel sağlık sigortası kapsamına alınır. Ayrıca, y0neticiler için check-up uygulaması mevcuttur.

Deneme s0resi sonunda çalışanların talep etmeleri halinde, yardımlaşma sandığı uygulaması sayesinde personele kredi desteği verilir.

Holding ve şirketlerinde personel ulaşımı, değişik g0zergahlara konulan servislerle sağlanır. Yemek hizmeti ise, ya anlaşmalı firmalar tarafından verilir ya da yemek çekleri dağıtılır.

Personelin motivasyonunu arttırmak ve kurumsal iletişimi g0çlendirmek için çeşitli sosyal ve k0lt0rel aktiviteler d0zenlenir.

- **Eğitim Olanakları:**

Firma genelinde uygulanmak 0zere tasarlanan Eğitim ve Gelişim Sisteminin amacı çalışanların, hem kendilerini hem de işlerini geliştirerek organizasyon 0zerindeki katma değerlerini arttırmaktır. Eğitim programları ile Holding ve bağlı şirketlerindeki t0m çalışanlarına eğitim ve gelişimleri için eşit olanak ve fırsat sağlanır.

Holding b0nyesinde d0zenlenen eğitimlerin temel amacı; çalışanın halen yerine getirdiği g0revle ilgili teknik bilgi ve beceri d0zeyini arttırmak ve Kariyer Planları ile ilişkili olarak bir sonraki g0revinde ihtiyaç duyacağı teknik bilgi ve becerileri kazandırmaktır.

- **Yükselme Olanakları (Kariyer Planları):**

Performans Değerlendirme Sistemi, çalışanların gelecekteki başarılarını arttırmak için bireysel başarıyı analiz etmek üzere 2001 yılında uygulanmaya başlandı. Performans Değerlendirme Sistemi ile bireysel hedefler şirketlerin stratejik hedeflerine doğrudan bağlı hale getirildi. Bu sayede çalışanların kendilerine verilen hedefleri gerçekleştirmeleri ve iş hayatında başarılı olmak için gerekli temel yetkinlikleri geliştirmeleri sağlanır. Performans Değerlendirme Sistemi'nin sonuçlarına göre çalışanlarımızın kariyer planlamaları yapılarak, şirketler veya bölümler arasında rotasyon imkanları ve terfi olanakları yaratılır. Bunun dışında, şirketlerimize yeni katılan personel, işe ve pozisyona göre planlanmış oryantasyon programlarına alınmaktadır.

5.4.3. İnsan Kaynaklarında Çalışanların Dağılımı

Holding bünyesinde toplam 35 kişi çalışıyor. 1 kişi holdingin tüm insan kaynaklarından sorumlu olan müdür diğerleri müdüre bağlı olarak çalışan müdür yardımcıları ve personelden oluşmaktadır. 10 kişi personel ve özlük işleri ile 25 kişi de eğitim, işe alım, kariyer planlaması, performans yönetimi gibi insan kaynaklarının diğer fonksiyonları ile ilgilenmektedir.

5.4.4. Çalışanların Dağılımı

Son verilere göre 5.133 kişi çalışmaktadır. Bunların 1.026'sı mavi yakalı 4. 107'si beyaz yakalı olarak çalışmaktadır.

5.4.5. İşe Alım Sürecinin Aşamaları

Yukarıda firmanın internet sitesindeki işe alımla ilgili özet bilgilerinden sonra mülakat sırasında alınan bilgiler şu şekildedir:

Personel ihtiyacı her sene yılbaşında yapılan bütçe çalışmaları ile belirlenmektedir. Ek ne kadar personele ihtiyaç olduğu, mevcut personelden kaç kişinin terfi ettirileceği, bunların kim olduğu, kimlerin işten çıkarılacağı bu planlarla belirlenir. Bütçe dışı hareketlerde İnsan Kaynakları Komitesi'nin onayı alındıktan sonra personel talep formu doldurulur. Bütçe dışı veya bütçe dahilinde personel ihtiyacı

doğduğunda bölüm yöneticisi personel talep formunu doldurur ve insan kaynakları bölümüne iletir. Personel talep formuna genel müdür veya genel müdür yardımcılardan onay alındıktan sonra insan kaynakları personel talep formunda belirtilen özelliklere göre ilan verir. İlan, öncelikle holding içinde kullandıkları intranet ile çalışanlara duyurulur. Amaç yaptığı işten memnun olmayan çalışanlarının memnuniyetini sağlamak ve atıl işçiliği en verimli şekilde değerlendirmektir. Holding içinden başvuru yapan çalışanın yetkililerine bu durum bildirilmez. Bu kişi ile yapılan görüşmelerden sonra boş pozisyona yerleştirmesine karar verilince ilgili kişiler haberdar edilir. Transfer süreci başlatılır. Son 1 yıldır ağırlıklı olarak bu şekilde işe alım yapılmaktadır.

Eğer holding içinden başvuru yoksa veya istenen özelliklerde aday bulunamamışsa www.kariyer.net'e ilan verilir. Adaylar internet üzerinden başvurularını yaparlar. Çalışanların tavsiye ettiği adaylar da aday havuzuna atılır. Gelen başvurular değerlendirilir. Değerlendirme yapılırken boş pozisyonun gerektirdiği yetkinliklere uygun olabileceği düşünülen adaylar görüşmeye telefonla davet edilir. Adaylara üç çeşit test uygulanır. Adaylara kişilik, genel yetenek ve İngilizce testi yapılır. İş görüşmesi formu pozisyon ve bölüm için standart değildir. Doldurulacak pozisyonun önemine ve bölümüne göre hazırlanır. Yani muhasebe bölümüne eleman seçilirken baz alınan yetkinlikler ile satış ve pazarlama bölümüne eleman seçilirken baz alınan yetkinlikler farklıdır. Bu formlarda temel yetkinlikle ilgili 4 soru pozisyona özgü yetkinliklerle ilgili 3 soruya yer verilir. Adaylara yetkinlik bazlı, yapılandırılmış, birebir mülakat tekniği uygulanır. Adaylar birinci görüşmede insan kaynaklarından ilgili kişi ile ikinci görüşmede bölüm yöneticisi ile görüşür. İlk görüşmeyi sadece insan kaynaklarının yapmasının nedeni pozisyona uygun olmadığı düşünülen adayları eleyerek bölüm yöneticisine vakit kazandırmaktır. İnsan kaynakları bölüm yöneticisinin yaptığı görüşmeye de katılır. Son kararı bölüm yöneticisi verir. Eğer eleman aranan pozisyon kilit bir pozisyonsa veya yönetici aranıyorsa bir görüşme daha yapılır. Bu görüşmeyi şube müdürü yapar. Karar verildikten sonra adayların bilgisi dahilinde referans almak için 3 kişi ile görüşülür. Referanslar telefon görüşmeleri ile alınır. Firmada HAY ücret sistemi kullanılmaktadır. Bu sistemde kriterlere ve pozisyonlara göre bantlar vardır. Bu bantlarda yeni adaya önerilecek ücret bilgileri yer alır. Adayın taşıdığı özelliklerle bantlardaki bilgiler karşılaştırılarak ücret belirlenir. Örneğin alınacak kişinin deneyim olup olmaması,

aynı sektör deneyimine veya başka bir sektör deneyimine sahip oluşuna, bildiği yabancı dil sayısına göre ücrete karar verilir. Daha sonra holding insan kaynakları müdüründen onay alınır. İş teklifi telefonda veya görüşmede sözlü olarak yapılır. Sosyal haklar, yemek, servis, brüt ve net maaş bilgileri verilir. Hazırlanması gereken evrakların bilgisi verilir. Seçilen personel işyeri hekimlerinin kontrolünden geçirilir. İşbaşı tarihi belirlenir ve bu tarihten bir gün önce sözleşme imzalanır. İşbaşı yaptıktan sonra eğitim süreci başlar. İşlerin nasıl yürüdüğünü görmek için yarım günlük liman ziyareti, 1.5 gün departman sorumlularının verdiği sunumlar ile eğitime başlanır. Deneme süresi 2 aydır. İşe başladıktan 2 ay sonra personeli değerlendirilmek amacıyla yöneticisine form gönderilir. Yöneticinin kararına göre devam etmesine veya etmemesine karar verilir. Devam etmesi durumunda özel sağlık sigortası yapılır. 6. ayın sonunda da yöneticisi tarafından değerlendirilir. İşe alım süreci performans talep formu ile başlar ve işe yerleştirme ile son bulur.

5.4.6. Personel Alımı Yapılırken Bölüm Bazında Önem Kazanan Yetkinlikler

Holdingin temel yetkinliklerinin tüm çalışanlarda olması gerekmektedir. Şirket bilgilerinin gizliliği nedeniyle her bölüm için gerekli yetkinliklere yer verilemeyecek sadece bir bölüm için verilecektir.

Temel yetkinlikler:

- Müşteri ve hizmet bilinci,
- Dayanışma,
- İşe ve kuruma bağlılık,
- Sürekli öğrenme ve gelişmedir.

Pozisyona özgü yetkinlikler:

Satış ve pazarlama için

- Analiz etme,
- Harekete geçme ve çözüme ulaşma,
- Takip etme gibi yetkinlikler dikkate alınır.

5.4.7. Yetkinlik Bazlı Mülakatın Sağladığı Faydalar

Yetkinlik bazlı mülakat ile artık danışmanlık firmalarından eğitim desteği alınmamaktadır. Firma, işinde başarılı olan ve kariyer basamaklarını bir bir çıkan personelin iş tecrübesinden faydalanmak amacıyla eğitimleri de kendi içlerinde yetişen personele yaptırmaktadır. Eğitimciler holding için hangi eğitimlerin verilmesi gerektiğini araştırıp programlarını bu yönde hazırlayabilirler fakat bu iş ile yoğurulmuş, şirketi tanıyan bir kişi kadar hangi eğitimin, kime, hangi aşamada verilmesinin ne gibi faydalar sağlayacağını bilemezler. Detaylı olarak bakıldığında eğitimdeki yeni uygulamanın yetkinlik bazlı mülakatın sonucu olduğu görülür. Doğru personel seçilme olasılığını arttıran bu yöntem ile çalışanlar işlerinden memnun olmakta ve çalışma süreleri de buna bağlı olarak artmaktadır. Uzun süre aynı şirkette çalışmak da beraberinde bilgi birikimini getirdiğinden bu birikim yeni gelenlere aktarılmaktadır.

Holdingte klasik yöntemle işe alınan personelin işten ayrılma oranı %8'ten yetkinlik bazlı mülakatla personel seçimi ile birlikte %2 seviyesine gerilediği görülmüştür. Yetkinlik bazlı mülakatın olumlu etkileri yapılan çalışan memnuniyet anketlerine de yansımış durumdadır. Çalışanların cevapları önceki anketlere oranla pozitif yönde değişmiştir.

Personel devir hızındaki azalma eleman seçme maliyetlerinin de azalmasını sağlamıştır.

5.5. Uluslararası Taşımacılık Sektöründeki II. Firma Hakkında Genel Bilgiler

Bu firma 3 Mart 1997 yılında Türkiye limanları ile Amerika Doğu Sahili, Güney Avrupa ve Kuzey Avrupa limanları arasında düzenli deniz taşımacılığı yapmak amacıyla kuruldu.

Kuruluşundan kısa bir süre sonra hattın İzmir ve Mersin ofisleri acentelik hizmetleri vermek üzere yapılandırılarak ilk seferlerin başlaması ile birlikte faaliyete geçirildi. Takip eden dönem içerisinde Bursa ve Ankara ofisleri de kurularak Türkiye genelindeki servis ağı tamamlanmış oldu.

Hat, hedeflemekte olduğu hizmet kalitesini yurt dışı limanlarda da eksiksiz sürdürebilmenin bir gereği olarak yurt dışı ofislerini oluşturmaya karar vermiş, bu karara paralel olarak da ocak 1998’de Amerika, temmuz 2002’de İngiltere ve eylül 2002’de de Almanya ofisleri faaliyete geçirilmiştir.

Hattın yurt içi ve yurt dışı ofisleri bu kadarla sınırlı kalmayarak hizmet verilmekte olan coğrafya genişledikçe yeni ofisler de hizmete girmeye devam etmiştir. Amerika ve Avrupa hatlarının kuruluşunu takip eden süreç içerisinde Türkiye ile Mısır ve İsrail limanları arasında hizmet vermek amacı ile Doğu Akdeniz Hattı kurulmuş ve şubat 1998’de seferlerine başlamıştır.

Hat, holding bünyesinde faaliyet göstermekte olan Sedef Tersanesinin en son teknolojiyle inşaa etmekte olduğu modern ve süratli konteyner gemilerini mevcut hatlarında kullanmaktadır. Bunun bir getirisi olarak tüm hatlarda piyasalarda mevcut en düşük transit sürelerle hizmet verilmektedir.

Her türlü ekipman tipini bünyesinde bulunduran hat, bu alanda da yatırımlarına devam ederek konteyner filosunu genç ve yüksek kalitede tutmaktadır.

Tüm bu yaratılan artı değerler uluslararası taşımacılıktaki güvenilirliğin ve hizmet kalitesinin en yüksek seviyede tutulmasını sağlamış ve hattı bir marka olarak piyasalarda kısa sürede lider konuma getirmiştir.

Hattın 1997 yılından bu yana göstermiş olduğu bu ilerleme, firmasına katmış olduğu modern gemi ve araçları ile insan ve insan faktörüne vermiş olduğu değer, teknoloji ile beraber ilerleme, emniyet ve güvenin birleştiğı bir anlayışa sahip olmasından kaynaklanmaktadır.

Denizcilik sektörünün bilinirliğini sağlamak ve önemini gözler önüne sermek için ayrıca çalışmalarda bulunan hattın en büyük hedeflerinden biri de dünya denizciliğinde Türk firmalarının güvenilirliğini ispat etmektir.

Şirket Misyonu

Bireysel değil, TAKIM

Sıradan değil, FARKLI

Önemli değil, DEĞERLİ

Statik değil DİNAMİK bir grup olarak; ileri teknolojilere dayalı üretim ve hizmetleri, rekabetçi koşullarda sunmak ve kalıcı değerler yaratmak.

Temel Değerler

HAK VE HUKUKA SAYGI

Hakkımız olandan başka hiçbir şeye elimizi sürmemek, kendi hakkımıza rıza göstermek.

ŞEFAFAFLIK VE HESAP VEREBİLİRLİK

Tüm ticari ve sosyal faaliyetlerimizde şeffaf olmak, yapılan her bir işlem ve davranışın açıklamasını yapabiliyor olmak.

AZİM VE KARARLILIK

Zorluklar karşısında yılmadan azim ve cesaretle rotamızda devam etmek.

ADİL VE AHLAKLI OLMAK

İlişki içinde olduğumuz herkese dürüst ve saygılı olmak, ahlaki değerlere bağlı olmak, tarafsızlık ve objektifliğimizi korumak.

HOŞGÖRÜ VE ANLAYIŞ

Temel değerlerimizi zedelediği ve varlığımızı tehdit etmediği sürece farklı fikir, düşünce ve davranışlara önyargısız, hoşgörü ve toleransla yaklaşarak sosyal uyumu arttırmak, insana değer vermek.

TUTARLILIK

Değerlerimiz, söylemlerimiz ve davranışlarımız arasında tutarlılık sağlamak.

BİRLİK, BERABERLİK

Çalışanlarımız, müşterilerimiz, tedarikçilerimiz ve iş ortaklarımız ile birlikte **BİZ OLMAK**.

SOSYAL SORUMLULUK BİLİNCİ

Sosyal sorumluluklarımızın bilincinde olarak ekonomik, sosyal ve çevresel gelişmeye katkıda bulunmak.

BAĞLILIK

Gerek çalışmalarımızda gerek müşterilerimizde **BAĞLILIK** güvenini yaratmak, bu güvenle yarınlarla birlikte kürek çekmek.

SON SÖZ;

Çok önemli firma olabilirsiniz, çok önemli yerlere gelebilirsiniz, çok zengin olabilirsiniz ama çok değerli olmayabilirsiniz. Bu doğrultuda biz kendi değerlerimize sahip çıkarak başarılı olmak istiyoruz. Adalet, dürüstlük gibi ahlaki değerlere bağlı olmadan kazanacağımız başarıyı başarı olarak kabul etmiyoruz. Bize göre **BAŞARI**, ilkelerimizden taviz vermeden, azmi dürüstlük ile birleştirmekte, sevgiyi bilgi ile buluşturmakta yatar.

İnsan Kaynakları Vizyonu

Başarıya atılan imzada stratejik iş ortağı olarak yer almak

İnsan Kaynakları Misyonu

İşine yüreği ile gelen çalışanlar yaratarak organizasyonel gelişime katma değer sağlamak için "Değer Yaratan İnsan Kaynakları Sistemleri"ni oluşturmak, strateji ve politikalarını geliştirmektir.

5.5.1. İnsan Kaynakları Politikaları

Nasıl bir insan kaynağı?

Kalite ve sonuç odaklı, yaratıcı, sorgulayan, takım ruhuna sahip, motivasyonu yüksek, başarıya odaklı, yeniliğe ve gelişime açık, duygusal zekası güçlü, güvenilir, etik değerlere bağlı, işbirliğine açık, insan ilişkileri güçlü, sorumluluk duygusu yüksek, müşteri odaklı, çevreye saygılı

5.5.2. İnsan Kaynaklarının Genel Süreçlerinin İşleyişi

- Seçme ve Yerleştirme

Holdinge yapılan tüm başvurular değerlendirilir, gizli tutulur ve mutlaka cevaplandırılır. Holding bünyesindeki firmaların kısa ve uzun vadeli hedefleri doğrultusunda ihtiyaç duyacağı insan kaynağı planlanır ve bu plan doğrultusunda işe alımlar gerçekleştirilir. Holding ailesine katılacak yeni üyelerin seçiminde; adayın söz konusu pozisyonun gerektirdiği yetkinlik, deneyim, bilgi ve becerilere sahip olup olmadığı ve diğer kriterler (yaş, eğitim, çalışma yaşamı...) değerlendirilir. Amaç; yeni ekip üyesi olacak kişinin kurumla uyumunu ve kendinden beklenen görevde başarı gösterme durumunu saptamak, kurum ve iş profiline uygun kişiyi seçmektir. Bunun için insan kaynakları bölümü ve pozisyonun bağlı olduğu bölümün yöneticisi tarafından adaylarla mülakatlar yapılır. Seçim görüşmelerini, her pozisyon için belirlenmiş nitelikler ve yetkinlikler ile şirket kültürü ve değerleri şekillendirir. Deneyimli personel alımında adayların bilgi seviyesini ölçmek için sınavlar uygulanabilir. Referans araştırması sonucu da olumlu olan aday Holding ailesine katılır.

İş Başvuruları

Boş pozisyonlar Yenibiris.com’ da yayınlanır ve sitede özgeçmiş oluşturmak suretiyle, iş olanaklarına başvuruda bulunulabilmektedir. Bunun dışında adaylar holdingin internet sitesinde yer alan iş başvurusu formunu doldurabilmektedir. İşe alım sürecinde özgeçmiş havuzu öncelikli değerlendirme alanıdır.

Staj Başvuruları

Ticaret/Meslek Lisesi Öğrencileri için Staj Olanakları: 3308 sayılı Mesleki eğitim yasası kapsamında Ticaret/ Meslek Lisesi öğrencilerine staj olanağı tanınır.

Üniversite Öğrencileri için Staj Olanakları: Üniversitelerin ön lisans ve lisans bölümlerinde eğitim gören ve zorunlu olarak staj yapma gereksinimi bulunan öğrencilere deneyim kazanma olanağı sunulur.

Yıllık olarak belirlenen kontenjan dahilinde yaz ve kış dönemi için Mart ayı sonuna kadar başvurular alınır, değerlendirme ve seçimler yapılarak Nisan ayı sonunda adaylara geribildirimde bulunulur. Staj başvurusu yapmak için internet sitesinde bulunan staj başvuru formu doldurulabileceği gibi, e-posta, faks veya posta yolu ile de başvuru yapılabilir.

Üniversitelerin ilgili bölümlerince düzenlenen Kariyer Günleri de gerek iş gerek staj başvuruları için değerlendirilir.

- Ücret ve Yan Faydalar Yönetimi

Var olan çalışanları organizasyonda tutacak, gereksinim duyulan yeni insan kaynağını organizasyona çekecek şekilde dizayn edilmeye çalışılan ücret yönetimi sistemi, yılda bir kez ocak ayında enflasyon artışı göz önünde tutularak yönetilir. Maaş ödemesi "net ücret" olarak yapılır. Özel sağlık sigortası, şirket doktoru, öğle

yemeği, ulaşım ve sosyal faaliyetler gibi sosyal yardımlar çalışanlara yüksek yaşam standardı sunmaya yöneliktir.

- **Eğitim Olanakları**

Hızlı bilgi artışı, sürekli değişme ve gelişme ihtiyacı, eğitim ve öğrenme ihtiyacının artmasına ve bu ihtiyacın giderilmesine yönelik çabalara hız verilmesine, sistematik kazandırılmasına neden olmuştur. Bunun içindir ki bugün personel seçiminde adayın kendini geliştirmeye açık olup olmadığı veya kendisini geliştirme düzeyi çok önem kazanmıştır. Çünkü bir mesleğin tüm gereklerini, tüm bilgi ve becerileri bilmek mümkün olmayabilir ancak sürekli öğrenme anlayışı ile eksiklikler giderilebilir.

Bu doğrultuda; yıllık eğitim planı, kurumun hedef ve stratejileri, yetkinlikler, iş gerekleri, pozisyon güncellikleri, performans değerlendirme sonuçları, yeni yatırım ve projeler, kariyer planları ve çalışanların talepleri dikkate alınarak mesleki, yönetsel ve kişisel gelişim alanlarında hazırlanır.

İşin ve hayatın ayrılmaz bir parçası olarak görülen eğitim programları ile holdingin tüm çalışanlarına eğitim ve gelişim için eşit olanaklar sağlanmaktadır. Oryantasyon holding katılan tüm çalışanlara holdingin değerlerini, kültürünü, politikalarını ve çalışma prensiplerini aktarmaya yönelik olarak 2 ayda bir oryantasyon eğitimi düzenlenir.

- **Yükselme Olanakları**

"Nereye gittiğimizi bilmiyorsak kendimizi büyük bir olasılıkla bambaşka bir yerde bulabiliriz."

Performans Yönetim Sistemi, bir organizasyonda ne kadar ve nasıl yol alındığını ortaya koyan değerli bir araçtır.

Holding' teki Performans Yönetim Sistemi;

Sektördeki gelişmelere paralel olarak, daha verimli, ilerlemeye açık, kaliteli personel ile çalışarak, performans standartlarının en üst düzeyde olduğu bir ortam yaratmayı,

Her personelin görevi ile ilgili yerine getirmesi beklenen hususları açığa kavuşturarak ve bu beklentilere ne şekilde cevaplandırabileceğini belirleyerek, yaratıcı ve üretici iş ortamına olan katkısını arttırmasına yardımcı olmayı,

Kurum'un organizasyonel ve stratejik plan ve hedeflerini, spesifik bireysel plan ve hedeflere dönüştürmeyi,

Personelin adil, eşit ve zamanında değerlendirilmesini,

Personele, zayıf yönlerini geliştirme ve güçlü yönlerini pekiştirme olanağı vermeyi,

Personelin, kendisinden beklenen performans sonuçları ile fiili başarı durumunu karşılaştırabilmesi için yöneticisi ile arasında etkin bir iletişim sürecinin oluşturulmasını ve geri bildirim yolu ile çalışanın motive edilmesini,

Personelin, performansı ile kariyer planlaması arasında doğru orantılı bir ilişki kurmayı, gerek şimdiki gerekse ileriye dönük görevleri ile ilgili olarak niteliklerini, eğitim ihtiyaçlarını, yetenek ve potansiyelini belirlemeyi,

Personelin eğitimi ve geliştirilmesi için gerekli ön verileri oluşturmayı amaçlar.

Özetle; bireysel performansın sağlıklı ve adil kriterler aracılığı ile ölçülmesi, bu konuda kişilere bilgi verilmesi ve kişisel performansın geliştirilerek Kurum'un etkinliğinin arttırılması hedeflenir.

Gerek organizasyonel gerek bireysel performansı arttırmak amacı ile elektronik ortamda yılda bir kez olmak üzere, yetkinliklere ve çalışanların yöneticileri ile birlikte çalışarak belirledikleri hedeflere dayalı performans yönetim sistemi çalışan ve yöneticisi arasında sürekli iletişime dayanır. Bu sistemden elde edilen veriler diğer İK sistemlerine veri oluşturur.

5.5.3. İnsan Kaynaklarında Çalışanların Dağılımı

Holding bünyesinde toplam 5 kişi çalışmaktadır. 1 kişi holdingin tüm insan kaynaklarından sorumlu olan müdür, 3 uzman, 1 yetkiliden oluşmaktadır. 1 kişi holdingin tüm şirketlerinin özlük işleriyle ilgilenmektedir. Uzmanlardan biri tüm şirketlerin eğitim işleriyle ilgilenirken diğer ikisi insan kaynaklarının diğer fonsiyonlarıyla ilgilenmektedirler.

5.5.4. Çalışanların Dağılımı

Son verilere göre 459 kişi çalışmaktadır. Bunların 122'si mavi yakalı 337'si beyaz yakalı olarak çalışmaktadır.

5.5.5. İşe Alım Sürecinin Aşamaları

Yukarıda firmanın internet sitesindeki işe alımla ilgili özet bilgilerinden sonra mülakat sırasında alınan bilgiler şu şekildedir:

İşe alım personel talep formunun ilgili departman tarafından gelmesiyle başlar. Varolan kadro için mi yoksa yeni bir kadro için mi personel talebinde bulunduğuna bakılır. Eğer yeni bir kadro için ise genel müdürün varolan bir kadro içinse genel müdür yardımcısının onayı alınır. İlgili kişilerden onay geldikten sonra ilan verilir. İlan için internet kullanılmaktadır. Mevcut personelin tavsiyeleri de dikkate alınmaktadır. Yetkinlik bazlı ilanlarda adayların sahip olması istenen özelliklere de yer verilir. İlana gelen cevaplar ve özgeçmiş bankasında bulunan daha önceki ilgili başvurular incelenir. Bu incelemede dikkat ettikleri noktalar vardır. Bunlar adayların deneyimleri, hangi tarihler arasında ilgili işte çalıştığı, adres bilgileri, referansları gibi bilgilerdir. Uygun olduğu düşünülen adaylar görüşmeye telefon ile davet edilir. İlk görüşme insan kaynakları tarafından yapılır. İnsan kaynakları uygun olduğunu düşündüğü adayları bölüm yöneticisiyle görüşmek üzere ikinci bir görüşmeye davet eder. Görüşmeler birebir ve yapılandırılmamış olarak yapılır. Her pozisyonun gerektirdiği yetkinliklerle ilgili soru hazırlanır ve tüm adaylara aynı sorular sorulur. STAR yöntemi kullanılarak sorular hazırlanır. Bu görüşmelerden sonra pozisyonun istediği özelliklere uygun olduğu düşünülen adaylar teste tabi tutulur. Kişilik, yetenek ve yapacağı işte gerekli ise İngilizce testi uygulanır. Bölüm yöneticisi ve insan kaynakları bir araya gelerek hangi adayın daha uygun olduğuna karar verirler

ve adayın da bilgisi dahilinde referans kontrolü yaparlar. Referans kontrolü telefonla yapılır. Referans mektubu gelmiş olsa dahi yine daha önceki işinde birlikte çalıştığı bölüm yöneticilerden telefonla teyit alınır. Adayın referans kontrolünden de olumlu cevaplar gelince kendisine iş teklifi yapılır. İş teklifi yazılı olarak görüşmede yapıldığı gibi sözlü olarak telefonda da yapılmaktadır. İş teklifini kabul eden adaya hazırlaması gereken evrakların listesi verilir tüm evraklar hazırlandıktan sonra ertesi gün işe giriş işlemleri yapılır.

5.5.6. Personel Alımı Yapılırken Bölüm Bazında Önem Kazanan Yetkinlikler

Yetkinlikleri oluştururken iş tanımlarından hareket ederek her görev için yetkinlik belirlenmiş daha sonra yetkinlik kılavuzları oluşturulmuştur. Yetkinliğin kodu, adı, tanımı, alt yetkinlikleri belirlenmiştir. Performans değerlendirmede ve işe alımda kullanılmak üzere her yetkinlik için puanlama yapılmıştır. Yetkinlik modeli oluşturulurken performansından memnun olunan bir pazarlama ve satış uzmanının sahip olduğu yetkinliklere bakılmıştır

Yetkinliğe dayalı işe alım yapabilmek için önce yetkinliklerin kodu, adı, tanımı, alt yetkinlikleri belirlendi. Performans değerlendirmede ve işe alımda kullanılmak üzere her yetkinlik için puanlama yapıldı. Holdingte herkesin sahip olması gereken genel yetkinlikler, yöneticilerin sahip olması gereken yönetsel yetkinlikleri ile ilgili olarak her görev için ayrı ayrı belirlenmiş olan fonksiyonel yetkinlikler vardır. Genel yetkinliklerle ilgili olarak yeniliğe ve değişime açık olma, uyum gösterme, kurumsal bağlılık, sorumluluk sahibi olma gibi yetkinliklerdir ve tüm personelde mevcut olması gerekir. Yönetsel yetkinlikler için analitik düşünebilme, fonksiyonel yetkinlikler için satış ve pazarlama çalışanlarının sahip olması gereken ikna gücünün yüksek olması örnek verilebilir. Şirket bilgilerinin gizliliği için tüm yetkinliklere değinilememiştir.

Şirket bilgilerinin gizliliği nedeniyle her bölüm için gerekli yetkinliklere yer verilemeyecek sadece bir bölüm için verilecektir.

5.5.7. Yetkinlik Bazlı Mülakatın Sağladığı Faydalar

Yetkinlik bazlı mülakat, pozisyon hangi adayı gerektiyorsa o adayın seçilmesini sağlar. Daha detaylı inceleme yaparak insan kaynaklarını doğru adaya götürür. Bu

sayede personelin veriminin artığı tespit edilmiştir. Bu artış işten ayrılma oranının düşmesinden de belli olmaktadır. Bu oran % 4 ‘ten %1,5’e gerilemiştir. Şirketin kilit noktasında çalışan personelin mutlaka yedeğinin olması gerekir. Bu amaçla aynı özelliklerde yedek çalışan bulabilmek için yetkinlik bazlı mülakat kullanılmalıdır. Bu yöntem doğru personelin seçilmesini sağlayacaktır.

6. SONUÇ

Günümüzde işletmeler çok ağır rekabet koşullarında hayatlarını devam ettirmeye çalışıyorlar. İşletmeyi rakiplerinden öne çıkaracak pekçok faktör vardır. Bu rekabette üretimde kullanılan teknoloji, satış politikaları, ürün kalitesi, fiyat hatta işletmenin bulunduğu yer dahi önemlidir. Fakat tüm bu faktörlerin dışında bir faktör vardır ki o olmadan diğerleri hiçbir anlam kazanmaz. İşte bu faktör insandır. İşletmeler sahip oldukları elemanların gösterdiği başarı ile başarılı olurlar. Bunun içinde daha seçim aşamasında doğru personeli bulmak çok önemlidir. Bu önemi bilen işletmeler nitelikli elemanı firmaların çekmek ve ellerinde tutmak için insan kaynağına yatırım yaparlar. Nitelikli personele sahip olma konusunda görev insan kaynakları bölümüne düşmektedir.

İnsan kaynakları bölümünün yönetim çalışmaları planlama ile başlar ve personel seçme ve yerleştirme ile son bulur. Personel seçme süreci ise personel ihtiyacının ortaya çıkması ile başlar işe yerleştirme ile son bulur. İç ve dış çevre analiz edilerek planlanmış olan insan kaynakları planları personel seçiminde önemli bir yol göstericidir. Dolayısıyla personel seçim ve yerleştirme süreci de bu planlara uygun olarak yürütülmelidir. Öncelikle insan kaynakları planları doğrultusunda olası personel ihtiyacının önceden tahmin edilip gerekli önlemlerin alınması gerekir. Beklenmeyen, işletme içi ve dışı nedenlerle bir pozisyon boşalabilir. Böyle bir durumda pozisyonun gerektirdiği niteliklere sahip bir personelin araştırılması ve seçilmesinde zaman faktörü her zamankinden daha da önem kazanır. Eğer bu pozisyon işletmenin kilit noktalarından biriye veya üst kademede yer alan bir pozisyon için personel alımı yapılacaksa bu önem daha da artar.

İşe alma süreci başında elimizde sadece o adayla ilgili tek veri olan başvuru formunda yazan bilgilerdir. Adayın eski işinde yapmış ve yaşamış oldukları bize gelecekteki davranışları hakkında da bilgi vereceği düşünülmektedir. İş görüşmelerinde başarıya ulaşmak ve işletme için doğru personeli bulmak, planlı ve kontrollü bir süreci gerektirmektedir. Görüşmenin başarılı olmasında görüşmeciye

çok iş düşmektedir. Bu nedenle adayla yapılan görüşmelerin başarılı geçmesi, işletme açısından doğru personeli bulmak adına büyük öneme sahiptir. Çünkü bu görüşmelerde aday hakkında başvuru formunda yazan bilgilerin doğruluğu kanıtlanmış olur ve daha detaylı bilgiler edinilir. Adayın işe uygun olup olmadığını anlamak için doğru soruları sormak gerekir. İşe alma görüşmelerinde profesyonel görüşmeciler tarafında yönetilen, planlı, görüşme öncesinde belirlenen, amaçlara uygun olan sorular sorulmalıdır. Ancak böyle bir görüşmeyle başarılı elde edilebilir.

Personel seçim sürecinde objektif kriterlere dayanan aşama, psikoteknik uygulamaların yapıldığı aşamadır. Psikoteknik uygulamalar, kişiyi değerlendirmede kullanılan önemli bir yöntemdir. Amaç mevcut işe en uygun adayın seçilmesi olduğu için görüşme sırasında edilen bilgileri destekleyici somut verilere ihtiyaç vardır. Bu veriler psikoteknik testlerle elde edilir. Psikoteknik test uygulanmasındaki amaç, işe seçilecek olan adayların işe ve işyerine uyumunu ve adayların yapabilecekleri, yatkınlığı olan işlerde çalışmasını sağlamaktır.

Personel seçiminin ana amacı, iş ile çalışan uyumunu sağlamaktır. Bu amaçla öncelikle işin gerektirdiği nitelik ve yetkinliklerin saptanması gerekir. Yetkinlikler belirlenirken iş tanımlarından hareket edilmelidir. Mevcut başarılı çalışanların işi yaparken neler yaptığı gözlemlenerek veya bu çalışanın özellikleri dikkate alınarak da yetkinlikler belirlenebilir. Bundan sonraki aşama işe alım sürecinin bu yetkinlikler üzerine devam etmesidir. Yani verilecek ilanda, yapılacak görüşmelerde bu yetkinliklerden yola çıkılmalıdır. Bu yol bizi doğru personel seçimine götürecektir. Alınan personelin başarılarına bakarak ve deneme süresi sonundaki değerlendirmeleri bize seçim işlevinin ne derece başarılı olduğunu gösterecektir. Eğer alınan personel bir türlü başarılı olamıyorsa böyle bir durumda başarısız bir seçim yapıldığını söylemek gerekir. Bu sebeple seçim sürecinin, bu süreçte kullanılan değerlendirme yöntemlerinin çok iyi analiz edilmesi gerekir. Geçerliliği ve güvenilirliği olmayan tekniklerin kullanımı hem işletme hem de personel adayına ciddi anlamda bir maliyet ve zaman kaybına neden olur.

Sonuç olarak; personel seçim sürecinde özellikle görüşme aşamasında elde edilen başarılar firmalara olumlu yönde katkı sağlayacaktır. Bu nedenle görüşmenin çok

iyi yönlendirilmesi, personel alınacak pozisyonun gerektirdiği yetkinliklerin önceden belirlenmesi ve bu nitelik ve yetkinliklere uygun adayların seçilmesi önemlidir. Uygulamalarda da bu başarının yakalandığı görölmektedir.

KAYNAKÇA

Akın, Özder. “İşe Alım Sürecinin Ulusal ve Uluslararası İşletmelerdeki Uygulamaları”. Yüksek Lisans Tezi. YTÜ Sosyal Bilimler, 2004.

Akyüz, Ömer Faruk. **Değişim Rüzgarında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması**, 1. bs. İstanbul: Sistem Yayıncılık Ve Matbaa San. Tic. A.Ş., 2001.

Aldemir, Ceyhan, Alpay Ataol ve Gönül Budak. **Personel Yönetimi**, 2. bs. İzmir: Barış Yayınları, 1996.

Arı, Oya. “Yetkinlik Bazlı İnsan Kaynakları Yönetimi ve Uluslararası Bir Firmada Uygulama”. Yüksek Lisans Tezi. İTÜ Fen Bilimleri Enstitüsü, 2006.

Atalay, Mehmet. “Personel Seçiminde Değerlendirme Yöntemlerinin İncelenmesi”. Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007.

Başarır, Çağatay. “İnsan Kaynakları Yönetiminde Etiksel İlkelerin Yerleştirilmesi ve Bir Uygulama”. Yüksek Lisans Tezi. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.

Bayraktar, Osman. “Yetkinliklere Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi”. <http://www.avrasyabank.com/yetkinlik.html>[23.05.2009].

Bayraktaroğlu, Serkan. “Bilgi Toplumunda İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Yüzü”. http://www.sosyalsiyaset.com/documents/bilgi_toplumunda.htm [02.03.2009].

Bilgin, Leman, Deniz Kağnıcıoğlu, Deniz Taşçı, Serap Benligiray, Zümrüt Tonus, Ramazan Geylan. **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1. bs. Eskişehir: TC Anadolu Üniversitesi Yayın No: 1561, Web Ofset, 2004. <http://books.google.com.tr> [26.02.2009].

Bingöl, Dursun. **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**, Atatürk Üniversitesi Yayınları No: 676 İ.İ.B.F. Yayınları No: 89 Der kitapları Serisi No: 26, Erzurum, 1990.

_____. **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 3.bs. İstanbul: Beta Yayınları,1997.

_____. **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 5. bs. İstanbul: Beta Basımevi, 2003.

Büyükuslu, Ali Rıza. **Globalizasyon Boyutunda İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul: Der Yayınları, 1998.

De Cenzo, David A, Stephen P. Robbins. **Human Resource Managment**, 5. bs. New York: John Wiley and Sons Inc., 1996.

Dinler, Ahu. “Personel Seçiminde Değerlendirici Kişiliğinin Aday Kişiliği İle Benzerliğinin Seçim ve Değerlendirmeye Olan Etkisi”. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.

Eren, Erol. **Yönetim ve Organizasyon**, 6. bs. İstanbul: Beta Yayınları, 2003.

Fındıkçı, İlhami. **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 5.bs. İstanbul: Alfa Yayınları Yönetim Dizisi, 2003.

Gümüş, Betül. “İş Analizinin İnsan Kaynaklarının Yönetimi Açısından Önemi ve Diğer İnsan Kaynakları Fonksiyonlarıyla Olan İlişkisi”. Yüksek Lisans Tezi. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005.

Gülbüz, Gülruh Özışık. **Personel Araştırmaları ve İşgören Seçme Süreci**, 1. bs. İstanbul: Literatür Yayıncılık, 2002.

Gürel, Armağan. “İşletmelerde Personel Seçme ve Yerleştirmede Yetkinlik Yönetimi: Bir Araştırma”. Yüksek Lisans Tezi. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.

Kalafat, Didem. “İnsan Kaynakları Yönetiminde İşe Alma ve Yerleştirme ve Uygulaması”. Yüksek Lisans Tezi. YTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.

Keçecioğlu, Tamer. http://eab.ege.edu.tr/pdf/9_1/C9-S1-M10.pdf[08.03.2009].

Kurtuluş, Esra. “İşe Alım Sürecinde Yetenek ve Kişilik Testlerinin Önemi: Bir İlaç Firmasında Satış Temsilcileri Üzerine Bir Araştırma”. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.

Küçükaya, Gaye. “İnsan Kaynakları Yönetiminde Personel Seçimi ve Bir Uygulama”. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.

Mucuk, İsmet. **Modern İşletmecilik**, 15. bs. İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2005.

Oral, Merve. “İnsan Kaynakları Yönetiminde Yetkinlik Bazlı Mülakatın Turn-Over(İşgücü Devir Oranı)Oranına Etkisi ve Bir Uygulama”. Yüksek Lisans Tezi. YTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008.

Özden, Mehmet Cemil.

http://www.mcozden.com/joomla1/index.php?option=com_content&task=view&id=124&Itemid=32[23.05.2009].

Özkan, Ömer. “Personel Seçiminde Karar Verme Yöntemlerinin İncelenmesi: Ahp, Electre ve Topsis Örneği”. Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007.

Öztürk, Nevin. “Yetkinlik Bazlı Mülakat”. Yüksek Lisans Tezi. YTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2004.

Sabuncuoğlu, Zeyyat. **Personel Yönetimi**, 8. bs. Bursa: Furkan Ofset, 1997.

Sağır, Hande. “Yetkinlik Bazlı İnsan Kaynakları Süreçleri ve Bir Araştırma”. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.

Seymen, Oya. “İnsan Kaynakları Yönetiminde İşgören Performansının Değerlendirilmesi Sürecinin Konaklama İşletmeleri Açısından İncelenmesi ve Bir Model Önerisi”. Yüksek Lisans Tezi. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1995.

Şahan, Aysun. <http://www.ikademi.com/stratejik-insan-kaynaklari-yonetimi/1494-insan-kaynaklarinda-stratejik-planlama.html>[08.03.2009].

Toran, Abdurrahman. “İşletmelerde Personel Seçiminin Yeri ve Önemi”. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.

Tüzüner, Lale. “İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevlerinin Ölçümü ve Değerlendirilmesi ve İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetimi Faaliyetlerinin Değerlendirilmesine Yönelik Bir Araştırma”. Doktora Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2002.

Urhan, Serdar. “İşgören Seçiminde ve Performans Değerlendirilmesinde Karar Destek Sistemleri: Antalya Tekstil İşletmesinde Bir Uygulama”. Yüksek Lisans Tezi. Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.

Yetkin, Ceren. “Yetkinlik Bazlı Mülakat ile Kariyer Değerleri Arasındaki İlişki ve Bir Uygulama”. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.

Yüksel, Mehmet Murat. “İşe Alım Süreci ve Aday Yetkinliklerinin Değerlendirilmesi: Bir Uygulama”. Yüksek Lisans Tezi. YTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2004.

Yüksel, Öznur. **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara: Gazi Kitabevi, 2000.

Zeylan, Umut Sarp. “İş Tanımı Dışındaki Görevleri de Üstleniyoruz”. <http://www.insankaynaklari.com/ikdotnet/IcerikDetay.aspx?BLM=Ara%FET%FDrma&KayitNo=8249>[24.2.2009].

Basisen Eğitim ve Kültür Yayınları. **4857 Sayılı İş Kanunu**, İstanbul, 2003.

“İş Kanunu (4857 S.K.)”. **Resmi Gazete**, 25134, Haziran 2003.

EKLER

EK 1. ORGANİZASYON EL KİTABI

ORGANİZASYON EL KİTABI

İş Unvanı : (Lojistik)

Bölümü : Lojistik Müdürlüğü

A. ORGANİZASYON İLİŞKİLERİ

Üstü : Lojisti Müdürü

Astları: -

B. İŞİN GEREKTİRDİĞİ NİTELİKLER

- Şirket bünyesinde çalışabilmek için üst yönetimce aranan genel niteliklere sahip olmak.
- Lisans mezunu olmak
- Konusunda en az 2 yıllık deneyime sahip olmak
- Görevinin gerektirdiği çalışmaları yürütebilecek ve mesleği ile ilgili gelişmeleri izleyebilecek düzeyde yabancı dil bilgisine sahip olmak

C. İŞİN GEREKTİRDİĞİ NİTELİKLER

- Hat işletmeciliği
- Stok takibi
- Maliyet analizi
- Ofis programları ve SAP kullanımı

D. İŞİN GEREKTİRDİĞİ YETKİNLİKLER

- Analitik ve kavramsal düşünebilme
- Planlama, programlama
- İletişim
- İşbirliği
- Başarı odaklılık
- Sonuç odaklılık
- Dikkatli ve kontrol
- Özgüven ve özdenetim
- Organize etme
- Koordine etme

E. İŞİN KISA TANIMI

Stok yönetimi yapmak, konteyner hareketlerini, konteyner ilgili her türlü harcama ve faturaları izlemek, kontrol etmek, gerekli satın alma ve konteyner kiralama, konteyner hasar sigorta işlemlerini organize etmek, yapılan işlerle ilgili öneticileri tarafından istenen raporları düzenlemek.

F. GÖREV VE SORUMLULUKLAR

1. Acentelerde oluşan demuraj tutarlarının takibi, acentaların bildirdiği demuraj tutarlarının müşteri ve free time bazında kontrolünü yapıp faturalandırılmasını sağlamak.
2. Yapılan crossbooking taşımalar için hat, gelir ve gider bölümü tarafından oluşturulan bookinglere konteyner atamak ve bu bookinglere ait konteynerlerin güncelliğini sistemde kontrol etmek.
3. Görevin kalitesinde, zamanında ve miktarında yerine getirilmemesinden, yetkilerin yerinde kullanılmamasından doğacak maddi ve manevi zarar, ziyan ve diğer olumsuz sonuçlardan dolayı yöneticisine karşı sorumlu olmak.
4. Bölümün işleyişi ve yürütülen işlerle ilgili olarak diğer personele gerekli bilgi ve deneyimlerini aktarmak, gelişimine katkıda bulunmak.
5. İş için gerekli olan aracı ve gereci düzgün kullanmak, iş sağlığı ve güvenliği kuralları konusunda gerekli özeni göstermek.
6. Kalite politikası ve hedefleri doğrultusunda gerçekleştirilecek bütün çalışma ve eğitimlere katılmak.
7. Şirket yönetiminin yayınladığı ve yayınlayacağı tüm prosedür, talimat ve yönetmeliklere uymak.
8. Görev alanı ile ilgili olarak yöneticisi tarafından verilen diğer görevleri yerine getirmek.

G. YETKİLERİ

H. ÇALIŞMA KOŞULLARI

1. Gerektiğinde normal çalışma saatleri dışına çıkmak.
2. Normal büro ortamında çalışmak.
3. Gerektiğinde dış göreve çıkmak.

I. İLİŞKİLERİ

Şirket içi: Hatlar, acente lojistik, acente ithalat, acente ihracat, pazarlama, finansman, gelir ve gider kontrol, hukuk ve claim bölümü, gemi kaptanları.

Şirket dışı: Kiralama firmaları, sigorta şirketleri, sigorta gözetim firmaları, depolar, terminaller, kara nakliyesi

J. VEKALET

Vekalet eden: Uzman (Lojistik)

Vekalet edilen: Lojistik Müdürü

EK 2. YETKİNLİKLERİN TANIMI

YETKİNLİK KODU	YETKİNLİK ADI	YETKİNLİK TANIMI	ALT YETKİNLİKLER
1	YENİLİĞE VE DEĞİŞİME AÇIK OLMA VE UYUM GÖSTERME	Kişinin şirket yararına yapılan operasyonel, teknik, yönetsel, yapısal vb. tüm yenilik ve değişiklikleri desteklemesi, bunları işine uyarlayarak beklenen katkıda bulunmasıdır. Farklı durumlarda açık fikirli ve esnek yaklaşım, yüksek ve kolay uyum sağlama özelliğini tanımlar. İşlerini daha iyi yapabilmek, yeni görevlere aday olabilmek adına bilgi ve becerilerini geliştirme çabasıdır.	Değişen şartlara uyum sağlama, farklılıklara duyarlılık, esneklik

Bu yetkinlik için performans değerlendirmede kullanılacak puanlama için:

- 5- Yenilik ve değişimi yüreklendirir ve harekete geçirir, süreçlere ilişkin getirdiği önerilerle değişime ve gelişime öncü olur.
- 4- Yenilik ve değişimi destekler, çalışma arkadaşlarını da bu konuda teşvik eder.
- 3- Yenilik ve değişimlere kolayca uyum sağlayarak işine gerektiği gibi yansıtır.
- 2- Yenilik ve değişimleri yüzeysel bir şekilde algılar, kabullenmekte ve uyum sağlamakta güçlük çektiği olur.
- 1- İşinde standart ve geleneksel yöntemlere çok fazla bağlıdır, yenilik ve değişimlerden yararlanmaz, esnek değildir, direnç gösterir, çevresindekileri de olumsuz yönde etkiler.

EK 3. PERSONEL SEÇME VE YERLEŞTİRME PROSEDÜRÜ

PERSONEL SEÇME VE YERLEŞTİRME PROSEDÜRÜ

1. AMAÇ

Holdinge yeni alınacak personelin işe alım sürecine ait esasları belirlemek ve bu süreçte görev alan kişi ve bölümlerin rol ve sorumluluklarını tanımlamaktır.

2. KAPSAM

Holdingin gereksinim duyduğu her düzeyde personel alımına yönelik faaliyetleri kapsar.

3. TANIMLAR

3.1. İş Sözleşmesi: 4857 sayılı İş Kanunu'na göre bir tarafın (işçi) bağımlı olarak iş görmeyi, diğer tarafın (işveren) da ücret ödemeyi üstlenmesinden oluşan sözleşmedir.

3.2. Belirli Süreli İş Sözleşmesi: Belirli süreli işlerde veya belirli bir işin tamamlanması veya belirli bir olgunun ortaya çıkması gibi objektif koşullara bağılı olarak işveren ve işçi arasında yazılı şekilde yapılan iş sözleşmesidir.

3.3. Belirsiz Süreli İş Sözleşmesi: İş ilişkisinin bir süreye bağılı olarak yapılmadığı iş sözleşmesidir.

4. SORUMLULUKLAR

Uygulamadan personel talebinde bulunan **bölüm yöneticileri** ve **İnsan Kaynakları Müdürlüğü** sorumludur.

5. UYGULAMA

5.1. Personel Gereksiniminin Belirlenmesi ve Onaylanması

5.1.1. Tüm personel talepleri “Personel İstek Formu” doldurularak yazılı gerçekleştirilir. Var olan kadro açık olması nedeniyle personele gereksinimi olan yönetici “Personel İstek Formu” nu eksiksiz bir şekilde doldurur ve ilgili koordinatörün onayı alındıktan sonra İnsan Kaynakları Müdürlüğü'ne iletir.

5.1.2. Kadro artırımı nedeniyle oluşan pozisyon açığında pozisyonun bağılı olduğu koordinatör “Personel İstek Formu” ile kendisine gelen ve İnsan Kaynakları Müdürlüğü ile görüşüp mutabakata varılarak uygun bulunduğu talepleri İcra Kurulu'nun onayına sunar. İcra Kurulu

onayından sonra formun İnsan Kaynakları Müdürlüğü'ne iletilmesi ve işe alım süreci başlatılır.

5.2. Adayların Belirlenmesi

- 5.2.1. Aday tespiti konusunda sözkonusu pozisyonun gerektirdiği yetkinlik, deneyim, bilgi, beceri ve diğer kriterler (yaş, eğitim vb.) doğrultusunda yapılır.
- 5.2.2. İnsan Kaynakları Müdürlüğü öncelikle Atama Prosedürü'nün ilgili maddelerine uygun olarak şirket içi kaynaklar değerlendirilir.
- 5.2.3. Şirket içinden doldurulamayan pozisyonlar için İnsan Kaynakları Müdürlüğü alternatif kaynakları (özgeçmiş bankası, özel istihdam kurumları, gazete ilanları, internet, çalışan aday önerileri vb.) kullanır.
- 5.2.4. Aday şirkette daha önce görev yapmış ve herhangi bir nedenden dolayı (evlilik, askerlik, özel vb.) kendi isteği ile yalnızca bir kez ayrılmış ise, İnsan Kaynakları Müdürlüğü özlük dosyasında gerekli incelemeyi yapar, daha sonra önce çalıştığı yöneticilerinin görüşlerini alır ve değerlendirme olumlu ise ilk kez görüşülen bir adaymış gibi işe alım süreci başlatılır.
- 5.2.5. Adayın performans düşüklüğü, disiplin cezası vb. nedenlerle şirketle ilişkisi kesilmiş ise tekrar işe alınamaz.
- 5.2.6. Halen kurumda çalışmakta olan kişilerin birinci derece yakınları aynı bölüm ya da birbiriyle görev tanımı doğrultusunda ilişkili pozisyonlarda görevlendirilmez. İstisnai durumlarda Yönetim Kurulu'nun onayı gerekmektedir.
- 5.2.7. Başka bir şirketten emekli olup, dışarıdan iş için yapılan başvurular ancak Yönetim Kurulu kararı ile kabul edilebilir.

5.3. Seçme ve Yerleştirme Süreci

- 5.3.1. İnsan Kaynakları Müdürlüğü, iş tanımından hareketle seçim kriterlerini belirler.
- 5.3.2. Elde edilen özgeçmişler seçim kriterleri doğrultusunda değerlendirilir ve uygun adaylar listelenir.
- 5.3.3. Uygun bulunan adaylar iş görüşmesine davet edilir.
- 5.3.4. İş görüşmesi için gelen adaya “İş Başvuru Formu” doldurtulur.

- 5.3.5. Pozisyonun gereklerine göre adaylara test (mesleki bilgi ve beceri, pozisyonun gerektirdiği yetkinlikler, kişiliği, kültürü, tavır ve yaklaşımları vb.) uygulanabilir.
- 5.3.6. Görüşmeler sırasında “İş görüşme Formu” kullanılarak aday, çeşitli yönleriyle (eğitim, deneyim, mesleki bilgi ve beceri, pozisyonun gerektirdiği yetkinlikler, kişiliği, kültürü, tavır ve yaklaşımları vb.) tanımaya çalışılır, adayın işe ve şirket kültürüne uygunluğu araştırılır. Aynı zamanda adaya şirket, ilgili pozisyon ve kendisinden beklenenler hakkında bilgi verilir.
- 5.3.7. Yapılan birebir görüşmeler sonucunda pozisyon için en uygun olduğuna inanılan 3-5 aday belirlenir.
- 5.3.8. Bu adaylar, daha yakından tanınması ve görüşlerini alınması amacı ile talep sahibi bölüm yöneticisiyle görüştürülür.
- 5.3.9. “Referans Kontrol Formu” kullanılarak görüşmeler sonucunda işe uygunluğu konusunda görüş birliğine varılan adaya ilişkin referans kontrolü yapılır.
- 5.3.10. Gerek görülürse üzerinde durulan adayla ilgili bölüm yöneticisinin de katılabileceği bir görüşme daha yapılır.
- 5.3.11. İnsan Kaynakları Müdürlüğü ve ilgili bölüm yöneticisinin üzerinde uzlaştığı aday ilgili koordinatör onayına sunulur.
- 5.3.12. İşe uygun görülen ve istihdamına karar verilen adaya “İş Teklifi Mektubu” vasıtasıyla iş teklifinde bulunulur.
- 5.3.13. Aday ile ayrıntılar görüşülüp “İş Teklifi Mektubu” nun imzalanması ile işe alma süreci tamamlanmış olur.
- 5.3.14. Eğer herhangi bir nedenle anlaşma sağlanamaz ise yedek adaylar devreye alınır veya süreç yeniden işletilir.
- 5.3.15. Pozisyonun kapatılmasının ardından diğer başvuru sahiplerine geribildirimde bulunulur.
- 5.3.16. İş teklifini kabul eden kişiye hazırlaması gereken evrak listesi verilir, ilgili bölüm yöneticisi yeni personel işe başlama tarihi konusunda karara vararak İnsan Kaynakları Müdürlüğü’ne gerekli hazırlıklar için tarih bildiriminde bulunur.
- 5.3.17. İnsan Kaynakları Müdürlüğü işe başlama tarihine dek gerekli araç, gereç ve çalışma ortamının hazırlanması konusunda ilgili bölüm yöneticisi ve diğer destek bölümler ile işbirliği yapar.

- 5.3.18. İŖe başlama tarihinden önce İnsan Kaynakları Müdürlüğü tarafından iş sözleşmesi imzlatılır ve işe giriş işlemleri yapılır.
- 5.3.19. Göreve başlayan personele belirlenen tarihlerde İnsan Kaynakları Müdürlüğü tarafından oryantasyon eğitimi verilir.
- 5.3.20. Bilgi Sistemleri Müdürlüğü ve/veya İdari İşler Müdürlüğü, pozisyonun gereği doğrultusunda personelin zimmetine verilecek araç, gereç ve malzemeler ile ilgili olarak “Zimmet Formu” düzenler ve form özlük dosyasına konulmak üzere İnsan Kaynakları Müdürlüğü’ne gönderilir.
- 5.3.21. İki aylık deneme süresi ve 6. Ay sonunda süre sona ermeden 15 gün önce yöneticileri tarafından “Denem Süresi Değerlendirme Formu” doldurulup personele geribildirimde bulunulur. Değerlendirme sonucunda yeni personelin ayrılması gündeme gelirse seçme ve yerleştirme süreci yeniden işletilmeye başlatılır.

6. YÜRÜTME

Bu prosedürün hükümlerini işveren yürütür.

7. YÜRÜRLÜK

Bu prosedür işyerinde ilan edilmesi tarihinde yürürlüğe girer.

Yayım tarihi: 17.11.2008 İşveren : ...Holding A.ř.

EK 4. PERSONEL İSTEK FORMU

PERSONEL İSTEK FORMU

PERSONEL İSTEYEN BÖLÜM YÖNETİCİSİ

Adı Soyadı:

Bölümü:

Görevi:

Tarih:

İmza:

İSTENEN PERSONEL

Görev:

Bölümü/Birim:

Kadro: [] Var olan kadro [] Yen kadro [] Belirsiz süreli [] Belirli süreli [] Süreli

Aday: [] Var [] İnsan Kaynakları Müdürlüğü süreci başlatmalı

İşe Başlama Tarihi:

İşin Tanımı:

.....

.....

İhtiyaç Nedenleri:

.....

PERSONELDE ARANAN NİTELİKLER

Yaş grubu:

Cinsiyet ve Sayı: [] Kadın [] Erkek

Eğitim: [] Lise [] Ön Lisans [] Lisans [] Yüksek Lisans [] Doktora

Deneyim: [] Gerektirmez [] Gerektiliray/yıl

Yabancı Dil: [] Gerektirmez [] Gerektilir.....

Bilgisayar: [] Gerektirmez [] Gerektilir.....

Seyahat: [] Gerektirmez [] Gerektirir.....

Ehliyet: [] Gerektirmez [] Gerektirir.....

Diğer:.....

ÖNERİLECEK ÜCRET VE YAN FAYDALAR

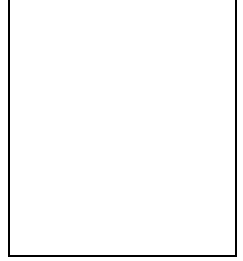
Aylık net ücret:

Yan faydalar:

İnsan Kaynakları Müdürü:.....	İmza:
Genel Müdür Yardımcısı:.....	İmza:
Genel Müdür:.....	İmza:

EK 5. İŞ BAŞVURU FORMU

İŞ BAŞVURU FORMU



Başvurulan Pozisyon:

İşe Başlayabileceğiniz Tarih:

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı:

Cinsiyeti: ☐ Bay ☐ Bayan

Doğum tarihi ve yeri:

Uyruğu:

Medeni hali: ☐ Evli ☐ Bekar ☐ Nişanlı

Askerlik durumu: ☐ Tamamlandı ☐ Muaf ☐ Tecilli ☐ Yapılmadı

Sürücü belgesi: ☐ Yok ☐ Var, sınıfı:

Sigara kullanımı: ☐ Yok ☐ Var

Ev telefonu:

Cep telefonu:

e-mail adresi:

Ev adresi:

Anne adı ve mesleği:

Baba adı ve mesleği:

Eş adı, mesleği ve telefonu:

Çocuğunuz: ☐ Yok ☐ Bekliyoruz ☐ Var, sayısı ve yaşı:

Seyahat: ☐ Yapabilirim ☐ Yapamam, nedeni:

Kronik sağlık sorunu: [] Yok [] Var,

Sabika kaydınız: [] Yok [] Var,

Mecburi hizmetiniz: [] Yok [] Var,

Klöp / Dernek üyeliğiniz:

Şirketimizde çalışan yakınınız/tanıdığınız:

ÖĞRENİM DURUMU

Okul Türü	Okul Adı	Bölümü	Başlama/Bitirme Yılı	Derecesi
İlköğretim				
Lise				
Ön lisans				
Lisans				
Yüksek lisans				
Doktora				

EĞİTİM FAALİYETLERİ (Kurs, seminer, sertifika programı vb.)

Eğitim Konusu	Eğitimi Veren Kuruluş/Kişi	Süresi

İŞ DENEYİMLERİ (Son işyerinden başlayarak)

Şirket Adı	Ünvanı	Giriş Yılı	Çıkış Yılı	Ayrılma Nedeni

ÜCRET BİLGİLERİ

Son aylık ücretiniz (net/brüt)	
Varsa yıllık ikramiye adediniz	
Yan faydalarınız	
Aylık net ücret beklentiniz	

YABANCI DİL BİLGİLERİ (Çok iyi, iyi, orta, az ve çok az olarak değerlendiriniz.)

Yabancı Dil	Öğrenildiği Yer/Süresi	Anlama	Yazma	Konuşma
İngilizce				
Almanca				
Fransızca				
Diğer				

BİLGİSAYAR BİLGİLERİ (Çok iyi, iyi, orta, az ve çok az olarak değerlendiriniz.)

Program Adı	Öğrenildiği Yer/Süresi	Düzeyi

REFERANS BİLGİLERİ(Daha önceki işyerinizde bağlı çalıştığınız yöneticiniz kastedilmektedir.)

Adı Soyadı	Firması ve Ünvanı	Telefonu

BİRİNCİ DERECE YAKINLARINIZ(Hayatta olan 1. Derece yakınları)

Adı Soyadı	Doğum Tarihi	Yakınlık Derecesi	T.C. Kimlik No

Size ulaşabileceğimiz biz yakınınızın adı ve telefonu	
Kendinizle ilgili eklemek istediğiniz	

Yukarıda verdiğim bilgilerin doğruluğunu beyan eder, işe alınmam durumunda yanlış ve eksik bilginin iş sözleşmemin ihbarsız ve tazminatsız feshiyle sonuçlanacağını şimdiden kabul ederim.

Tarih:/..../.....

İmza:

EK 6. İŞ GÖRÜŞMESİ FORMU

İŞ GÖRÜŞMESİ FORMU

ADAYIN;

Adı Soyadı:

Değerlendirilen Pozisyon:

Görüşme Tarihi:

DEĞERLENDİRME SKALASI

1	2	3	4	5
Beklentilerin çok altında	Gelişmesi gerekli	Beklentileri karşılıyor	Beklentileri aşıyor	Beklentilerin çok üstünde

KİŞİLİK PROFİLİ

Kıyafet (düzgün, özenli, temiz, renk uyumlu)					
Dış görünüş (makyaj, sakal traş vb.)					
Beden dili (göz teması, güler yüzlü, ifadeleri)					
Ses tonu ve konuşma (akıcı, anlaşılır, mantıklı vb.)					
Sosyal yönelim (dışa dönük, konuşkan vb.)					
Kendini ifade (güvenli, doğal, açık, güçlü vb.)					
Dinleme ve anlama becerisi (iyi dinleyen, anlayan vb.)					
Göreve karşı istekliliği					

YETKİNLİK DEĞERLENDİRMESİ

MESLEKİ BİLGİ/BECERİ DÜZEYİ (Adayın iş profiline uygunluğu)	1	2	3	4	5
ADAYLA İLGİLİ GENEL DEĞERLENDİRME					

Adayın güçlü yanları nelerdir?
Adayın geliştirilmesi gereken yanları nelerdir?
- Aday bu pozisyon için uygundur. [] - Bu pozisyon için uygun değilse, kurum/holding içinde uygun olduğunu düşündüğünüz başka bir pozisyon var mı? [] - Varsa; - Aday kurumumuza uygun değildir []
GÖRÜŞMEYİ YAPAN
Adı Soyadı: Unvanı: İmza:

EK 7. REFERANS KONTROL FORMU

REFERANS KONTROL FORMU

Adayın Adı Soyadı:

Pozisyon:

Görüşülen Kişi	Şirket/Ünvan/Telefon	Görüşleri

Mümkünse en az üç referans alınması esastır.

Referans kontrolü sırasında sorulabilecek bazı sorular:

1. Şirketinizdeki toplam çalışma süresi
2. Sizinle beraber çalışma süresi
3. Ayrılma sebebi
4. Çalışma süresi esnasında gösterdiği performans
5. Mesleki bilgisi, iş becerisi, disiplini, ciddiyeti
6. Sorumluluk alma ve yerine getirme becerisi
7. Şirket kültürüne, kurallarına uyum becerisi
8. Kişiliğinin güçlü yönleri
9. Geliştirilmesi gerektiğini düşündüğünüz yönleri
10. Çalışma arkadaşları ve/veya yöneticileri ile ilişkileri
11. Müşteriler ile ilişkileri
12. Tavsiye etme durumu
13. Eklemek istenen diğer bilgiler

Referans Kontrolünü Yapan İnsan Kaynakları Çalışanının;

Adı Soyadı:

İmza:

EK 8. İŞ TEKLİFİ MEKTUBU

İŞ TEKLİFİ MEKTUBU

...../...../200...

Sayın.....,

Bu mektup “.....” pozisyonu ile ilgili çalışma koşullarını içeren bir iş teklifidir ve teklifimizi kabul etmeniz halinde, siz ve şirketimiz arasında imzalanacak olan iş sözleşmesinin bir parçası olacaktır. İşe başlama tarihiniz karşılıklı anlaşma yoluyla belirlenecektir.

Pozisyon	
Lokasyon	
İlk Yönetici	
Aylık Maaş	
Yan Faydalar	

Yan faydalarla ilgili şirketimizin kaldırma veya değişiklik yapma hakkı saklıdır.

Bu vesile ile yakın gelecekte sizinle çalışacak olmaktan mutluluk duyduğumuzu belirtirken, yeni kariyerinizde başarılı olacağınıza yürekten inanıyoruz.

En içten dileklerimizle,

İnsan Kaynakları Müdürlüğü

İş teklifinin koşullarını okudum ve anladım. Yapılan iş teklifini kabul ediyorum

Tarih:

İmza:

EK 9. ZİMMET FORMU

ZİMMET FORMU

PERSONELİN;

ADI SOYADI:

BÖLÜMÜ:

GÖREVİ:

1) İŞE GİRİŞ (ve çalıştığı süre içerisinde)

Teslim edilen malzeme ve dokümanlar:

1.	6.
2.	7.
3.	8.
4.	9.
5.	10.

Yukarıda belirtilen malzeme ve dokümanlar tarafımdan teslim alınmıştır.

İmza:

2) İŞTEN ÇIKIŞ

BÖLÜMÜ:

GÖREVİ:

Yukarıda belirtilen tüm malzeme ve dokümanlar;

[] Teslim alınmıştır [] Teslim alınmamıştır.

Eksiklikler ve Nedenleri:

TESLİM ALAN KİŞİNİN

ADI SOYADI:

UNVANI:

İMZA:

EK 10. DENEME SÜRESİ DEĞERLENDİRME FORMU

DENEME SÜRESİ DEĞERLENDİRME FORMU

Sayın Yönetici;

Bu form çalışanınızın, deneme süresinde göstermiş olduğu mesleki ve davranışsal özellikler açısından pozisyonuna uygunluğunun değerlendirilmesi, çalışmasının devamına karar verilmesi ve işe alım sürecinin etkinliğinin değerlendirilmesi amacıyla hazırlanmıştır.

ÇALIŞANIN		YÖNETİCİNİN	
Adı Soyadı		Adı Soyadı	
Şirketi		Şirketi	
Departmanı		Departmanı	
Unvanı		Unvanı	
İşe Giriş Tarihi		Değerlendirme Tarihi	
Deneme Süresi Bitiş Tarihi			

Aşağıda yer alan “Şirket Kuralları ve Kültürüne Uyum”, “Mesleki Yeterlilik” ve “Davranışsal Yeterlilik” başlıkları altında yer alan değerlendirme kriterlerine göre çalışanın yeni işe başlangıç performansını değerlendiriniz.

Her bir kriter;

1 Puan: Yetersiz

2 Puan: Beklentilerin Altında

3 Puan: Beklentileri Karşılıyor

4 Puan: Beklentilerin Üzerinde

5 Puan: Üstün Başarılı şeklinde değerlendirip, görüşünüzü **PUANLARI YAZARAK** belirtiniz.

“Bilgisayar, yabancı dil bilgisi, iş sağlığı ve iş güvenliği kurallarına uyum” gibi yeterlilikler bazı pozisyonlar için gerekmebilir. Pozisyonun gerektirmediği yeterlilikleri “Kapsam Dışı” sütununun altında “X” işareti ile belirtiniz ve değerlendirmeye almayınız. “Yetersiz” ve “Gelişmeye Açık” şeklinde değerlendirdiğiniz kriterler için “Açıklama” bölümüne **mutlaka** nedenini belirtiniz.

	ŞİRKET KURALLARI VE KÜLTÜRÜNE UYUM	Kapsam Dışı	Yetersiz	Beklentilerin Altında	Beklentileri Karşılıyor	Beklentilerin Üzerinde	Üstün Başarılı
1	Mesai saatlerine uyumu						
2	Kıyafet yönetmeliğine uyumu						
3	İş sağlığı ve iş güvenliği kurallarına uyumu						
4	Kurum prosedür ve yönetmeliklerine uyumu						
5	Çalışma arkadaşları ile iletişimi ve uyumu						
6	Yöneticisi ile iletişimi ve uyumu						
7	İş ortamının fiziksel koşullarına adaptasyonu						
	Değerleme Puanlarının Ortalaması						

Açıklama:.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

	MESLEKİ YETERLİLİK	Kapsam Dışı	Yetersiz	Beklentilerin Altında	Beklentileri Karşılıyor	Beklentilerin Üzerinde	Üstün Başarılı
1	Mesleki bilgi ve becerisi						
2	Mesleki tecrübesi						
3	Yabancı dil bilgisi						
4	Bilgisayar bilgisi						
5	İşini benimsemesi						
6	Yapılan işin kalitesi						
7	İstenen zamanda işi sonuçlandırması						
8	Yaratıcı fikirlerle işine yenilik katması						
	Değerleme Puanlarının Ortalaması						

Açıklama:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

	DAVRANIŞSAL YETERLİLİK	Kapsam Dışı	Yetersiz	Beklentilerin Altında	Beklentileri Karşılıyor	Beklentilerin Üzerinde	Üstün Başarılı
1	Takım çalışması ve işbirliği						
2	Sürekli öğrenme ve kendini geliştirme						
3	Sorumluluk alma ve yerine getirme						
4	Müşteri ve hizmet bilinci						
5	Karar verme ve problem çözme						
6	Sonuç odaklılık						
7	Stres altında çalışabilme						
	Değerleme Puanlarının Ortalaması						

Açıklama:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

GENEL ORTALAMA	
-----------------------	--

ÇALIŞAN İLE İLGİLİ GENEL GÖRÜŞLER

Çalışanın Güçlü Yönleri:

.....

.....

Çalışanın Geliştirilmesi Gereken Yönleri:

.....

.....

Belirtmek İstedığınız Diğer Görüşleriniz:

.....

.....

Bu pozisyonla ilgili işe alım sürecinde dikkate alınması gereken faktörleri belirtiniz.

.....

.....

DEĞERLENDİRME SONUCU

() Çalışanın işine devam etmesi uygundur.

() Çalışan bu pozisyon için uygun değildir ama Kurum / Holding içinde başka bir pozisyonda değerlendirilebilir.

Örneğin(Belirtiniz).....

() Çalışanın iş akdine son verilmesi uygundur. Nedeni:

.....

.....

Açıklama: Genel Ortalaması 2.5 Puan ve üstünde çıkan personel, deneme süresini başarı ile tamamlamış sayılacaktır.

ONAYLAYANLAR		
I. Yönetici	II. Yönetici	I. Yönetici
Adı Soyadı	Adı Soyadı	Adı Soyadı
İmza/Tarih:	İmza/Tarih:	İmza/Tarih:

EK 11: GÖRÜŞME SIRASINDA SORULAN SORULAR

A. FİRMAYI TANITICI SORULAR

1. Firma hakkında genel bilgiler veriniz.
2. İnsan kaynakları politikanız nedir?
3. İnsan kaynaklarının genel süreçlerinin işleyişi nasıldır?
4. İnsan kaynaklarının çalışanlarının dağılımı nasıldır?
5. Çalışanların dağılımı nasıldır?

B. İŞE ALIM SÜRECİNİN İŞLEYİŞİYLE İLGİLİ SORULAR

1. İşe alım sürecinin aşamalarını anlatınız.
2. Personel alımı yapılırken bölüm bazında önem kazanan yetkinlikle nelerdir?
3. Yetkinlik bazlı mülakatın sağladığı faydalar nelerdir?

ÖZGEÇMİŞ

1980’de İstanbul’da doğdu. Orta ve lise öğrenimini Silivri Lisesi’nde tamamladı. 4 yıl Yıldız Teknik Üniversitesi İşletme Bölümü’nde okuduktan sonra 2003 yılında bu bölümden mezun oldu. Lisans bitirme tezini “Değişim Mühendisliği ve Bir Uygulama” konusunda yaptı. 2003 yılında çalışmaya başladığı Sarten Ambalaj Sanayi ve Ticaret A.Ş.’de ihracat bölümünde çalışmaya devam etmektedir.