

84089



T.C.

GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ
MÜHENDİSLİK VE FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

PERSONEL SEÇİMİ SÜRECİ VE BİR
UYGULAMA

Zeki KARAAĞAÇ
YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI

TEZ DANIŞMANI
Doç.Dr. Oya ERDİL

84089

T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ

GEBZE

1999



Bu tez çalışması, G.Y.T.E. Mühendislik ve Fen Bilimleri Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 09/10/1998..... tarih ve 98/30.... sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından İSLETME..... Anabilim Dalı'nda YÜKSEK LİSANS Tezi olarak kabul edilmiştir.

JÜRİ

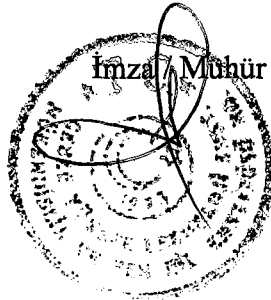
ÜYE : Doç. Dr. Oya ERDİL
(Tez Danışmanı)

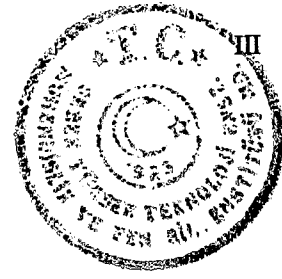
ÜYE : Prof.Dr. Erol EREN

ÜYE : Yrd.Doç.Dr. Adnan CEYLAN

ONAY

G.Y.T.E. Mühendislik ve Fen Bilimleri Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 08/01/1999..... tarih ve 99/01... sayılı kararı.

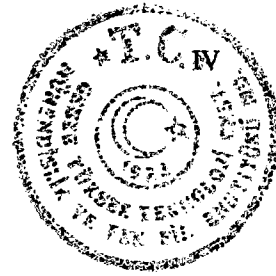




ÖZET

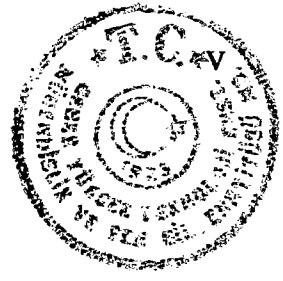
İnsan Kaynakları yönetimi konularından yalnızca biri olan personel seçimi, diğer konular için hayati bir önemi ifade etmektedir. Konusu insan olan faaliyetler bütünü insan kaynakları yönetimi çalışmalarından, istenen sonuçları alabilmek için organizasyonun içine dahil edilecek personelin, organizasyonun amacını gerçekleştirmede ihtiyaç duyulan niteliklere sahip olması gereklidir. Bu kişinin oryantasyon programından başlayarak organizasyon içindeki diğer tüm programlara katılarak bilgi ve deneyim elde etmesi firmanın bu kişiler için para, zaman ve emek harcanması anlamına gelir. Bu kadar özenle üzerinde durulan çalışanın, işletmenin amaçlarına varılmadan ve bu amaçlara ulaşmak için ihtiyaç duyulan niteliklerinden tam yararlanılmadan işten ayrılması, firmalara için pahalıya malolur. Bu riski azaltılması ve çalışanların organizasyon içinde uzun süre kalmaları için en başta personel seçimi yapılırken dikkatli davranmak gerekir.

Organizasyonların amaçlarına ulaşmasını insanlar sağlar, dolayısı ile değeri büyüktür. Ancak doğru seçilmeyen personel firmaya para, zaman ve emek kaybı yanında diğer çalışanların motivasyonunun etkilemesi ve organizasyonun rakipleri karşısında rekabet gücünü yitirmesi anlamına gelebilir. Günümüzün yoğun rekabet ortamında firmaların bu rekabete dayanarak ayakta kalabilmeleri çalışanlarının çabalarına bağlı iken firmalarda gerek personel seçerken gerekse mevcut çalışanlarının amaçları ile şirket amaçlarının paralellik göstermesine özen göstermeli ve bu çerçevede personeli bünyelerinde barındırmalıdır.



SUMMARY

Human resources management is consisted from several items but recruitment process has a specific crucial role among the others. In order to obtain the goals of the human resources management policy, the candidate should have the appropriate qualifications. After recruitment company spends considerable amount of money, time and effort to train the employee through different methods. It would be quite costly if the trained employee resigns before the company utilizes him (her). So, putting the some extra effort on the recruitment process would always be less costly. Since employee is the basic factor for an organization to reach its goals, necessary importance should be given to the recruitment process. Unproper recruitment not only could cause the company to lose money, time and effort but also could decrease the motivation within the organization and cause the company to lose its market share, as a result. An organization's success is usually related to its work force. Thus, an organization competing with the others should show the utmost care to the recruitment process and select the most appropriate employee to br succesfull.



TEŞEKKÜR

Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü İşletme Fakültesinde bize İşletme Biliminin kapılarını açan, kısa ancak yeterli bir şekilde yetiştirmemizi sağlayan Fakültemiz bünyesinde görev yapan saygı değer tüm hocalarımıza Dekanımız Prof. Dr. Erol EREN'in şahsında şükranlarımı sunmayı bir borç bilirim.

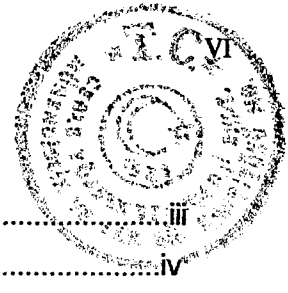
Bu tez çalışmasının hazırlanmasındaki tüm katkıları, desteği ve engin hoşgörüsü ve üzerimizdeki emeği için Hocam Yrd. Doç. Dr. Sayın Oya ERDİL'e teşekkürü zevkli görev sayıyorum.

Tez çalışmasında eksiklerin giderilmesi için gösterdiği ilgiden dolayı sayın Yrd. Doç. Dr. Adnan CEYLAN'e teşekkür ediyorum.

Bununla birlikte tez çalışmamda bıkmadan usanmadan destek olan ve hoşgörüsünden sürekli yararlandığımı EPS, Ekspres Personel Servis Danışmanlık Ltd. Şti. Genel Müdürü Sayın Ş. Şükrü SARACOĞLU'na, bilgi ve deneyimlerini sınırsızca paylaştan EPS, Mali ve İdari İşler Müdürü Sayın Arzu Uğural SARACOĞLUNA'na, görevleri arasında olmadığı halde yoğun çabaları ile katkıların benden esirgemeyen Araş. Gör. Sayın Hakan KİTAPÇI'ya ve EPS personeli Sayın Nedim YAKUT'un nezinde tüm arkadaşlarıma yardımlarından dolayı en içten teşekkürlerimi sunuyorum.

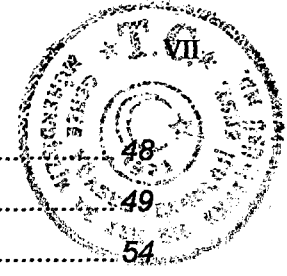
Kartal, Aralık 1998

Zeki KARAAĞAÇ



İÇİNDEKİLER DİZİNİ

ÖZET.....	iii
SUMMARY.....	iv
TEŞŞEKKÜR.....	v
İÇİNDEKİLER DİZİNİ.....	vi
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	viii
I. GİRİŞ	1
1. İNSAN KAYNAKLARINA GENEL BAKIŞ	4
1.1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN GELİŞİMİ.....	4
1.1.1. İNSAN KAYNAKLARININ GELİŞİMİ.....	5
1.1.2. PERSONEL YÖNETİMİNDEN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE GEÇİŞ	7
1.2. İNSAN KAYNAKLARINA İHTİYAÇ DUYULMASININ NEDENLERİ.....	9
1.3. İNSAN KAYNAKLARININ ŞİRKETLERDE DEĞİŞİKLİĞE UĞRATTIĞI KONULAR	12
2. PERSONEL SEÇİMİ SÜRECİ.....	16
2.1. PERSONEL SEÇİMİNİN ÖNEMİ.....	16
2.2. PERSONEL SEÇİM SÜRECİNDE DİKKAT EDİLMESİ GEREKEN KONULAR.....	18
2.2.1. GÜVENİRLİLİK.....	18
2.2.2. GEÇERLİLİK.....	19
2.2.2.1. Kriterlerle İlgili Geçerlilik.....	19
2.2.2.2. İşçilik ile İlgili Geçerlilik	21
2.3. PERSONEL SEÇİMİNİN SINIRLARI.....	21
2.4. PERSONEL SEÇİM SÜRECİ.....	23
2.4.1. HAZIRLIK SÜRECİ.....	23
2.4.1.1. İnsan Kaynağı Planı.....	24
2.4.1.2. İş Analizi	34
2.4.1.3. İşgücü Toplama	41
2.4.2. UYGULAMA AŞAMASI.....	44
2.4.2.1. Ön Eleme	46
2.4.2.2. Başvuru Belgelerinin İncelenmesi	46



2.4.2.3. Seçim Sınavı	48
2.4.2.4. Testler	49
2.4.2.5. Görüşme (Mülakat)	54
2.4.2.6. Adayların Mesleki Geçmişlerinin Araştırılması	66
3. SANAYİ KURULUŞLARINDA YÜRÜTÜLEN PERSONEL SEÇİM SÜRECİNİN İNCELENMESİNE İLİŞKİN BİR UYGULAMA.....	69
3.1. AMAÇ VE METODOLOJİ	69
3.2. ARAŞTIRMA BULGULARININ DEĞERLENDİRİLMESİ	71
3.3. DEĞERLEME	101
SONUÇ.....	106
KAYNAKLAR.....	109
ÖZGEÇMİŞ.....	113
EK 1	
EK 2	
EK 3	
EK 4	

ŞEKİLLER DİZİNİ



Şekil 1.1.	Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş Süreci.....	9
Şekil 1.2.	İnsan Kaynakları Yönetim Sistemi.....	14
Şekil 2.1.	Hazırlık Süreci.....	23
Şekil 2.2.	İnsan Kaynakları Planlamasının Adımları.....	30
Şekil 2.3.	İstihdam Planlamasının Dinamikleri.....	33
Şekil 2.4.	Personel Planlamasını Etkileyen Faktörler.....	34
Şekil 2.5.	İş Analizinden Elde Edilecek Bilgi.....	38
Şekil 2.6.	Aday Havuzu Kaynakları.....	42
Şekil 2.7.	Uygulama Aşaması.....	45





I. Giriş

Rekabet dünyası haline dönüşen iş yaşamında, şirketlerin insan dışındaki diğer üretim faktörlerindeki rekabet şansı artık sınırsız değildir. Bu da firmaları nitelikli insanı organizasyonları içine alma çabasına itmiştir. İşletmenin amaçlarını gerçekleştirmedeki katkısı ve rekabetteki üstünlüğü, insanın önemini daha da belirginleştirmiş dolayısı ile “insan” unsurunun öneminin kavranması firmaları doğru insana yatırım yapmaya zorlamış ve yatırım politikaları üretmeye yöneltmiştir. Böylece personel ihtiyacının belirlenmesinden başlayıp, onun etkin ve verimli kullanılmasına değin uzanan “İnsan Kaynakları Yönetimi” sürecinin önemi ortaya konulmuştur.

Günümüz işletmeleri organizasyonlarında, Personel departmanı yerine, İnsan Kaynakları departmanına yer vermeye başlamışlardır. Çalışmamızda oldukça geniş ele alınabilecek bu konunun yalnızca “Personel Seçimi” noktasını incelemeye çalışacağız. İşgörenin işletme açısından değerinin net bir şekilde açıkça ortaya konması, işletmeleri işe alacakları personeli ki bu ister işgören ister genel müdür olsun seçerken özel metodlar uygulamaya yöneltmiştir.

Personel seçimi süreci önemli olmakla beraber karmaşık bir yapıya sahiptir. Her organizasyonun, kendine özgü bir seçim sistemine sahip olduğu muhakkaktır. Kimi zaman, bu seçim sisteminin



uygun personeli işe almak yerine onu elemeye yönelik işlediği de gözlenmektedir.

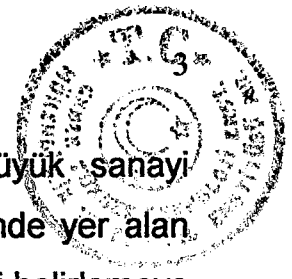
Nitelikli ve doğru personel bulmanın ve onu firmada tutmanın ne kadar zor olduğu göz önüne alındığında personel seçimi sürecinin önemi ve konunun hassasiyeti bir kere daha görülecektir.

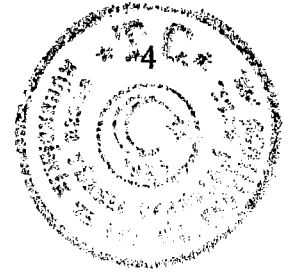
Çağdaş Türkiye’de, gazetelerin insan kaynakları ekleri oluşturması, bu konuda yayımlanan süreli yayınların ve sözkonusu amaca hizmet eden (Danışmanlık Firmaları) üçüncü şirketlerin ortaya çıkışı, seçilen konunun öneminin altını çizmekle beraber, incelemeye değer bir diğer alanıda oluşturmaktadır. Ancak; gerek bu konudaki yazılı materyallerin yetersizliği, gerekse ülkemizde yeni yeni oluşmaya başlayan ve el yordamı ile çalışan danışmanlık firmalarının yöntemlerini açıklamamaları, inceleme konusu olabilecek bu sahanın en büyük sorununda beraberinin de getirmektedir.

Çalışmamızın birinci bölümünde İnsan kaynaklarına genel bir bakış ile giriş yapılarak, ilerleyen sayfalarda anlatılacak konulara alt yapı olabileceği düşünülen notkalara yer verildi.

İkinci ve personel seçim sürecinin derinlemesine incelendiği bölümde ise personel seçimi sürecinin öneminden başlayarak, seçim sürecinde kullanılacak araçların açıklanarak anlatımına ve bu araçların seçiminde dikkat edilecek noktalara, seçim sürecine hazırlık çalışmalarına (iş analizi ve iş planları gibi) değinildikten sonra aday havuzu oluşturma ve seçim çalışmalarının aktif ayağı olan faaliyetler ile seçim sürecinin sürdürülmesi ve sonuçlandırılması konuları anlatılmıştır.

Üçüncü ve son bölümde ise Türkiye'nin 500 büyük sanayi kuruluşu arasından bulunan ve İstanbul - Gebze bölgesinde yer alan firmalarda personel seçim sürecinin nasıl gerçekleştirildiğini belirlemeye yönelik yapılan uygulama çalışmasına ve sonuçlarına yer verilmektedir.





1. İNSAN KAYNAKLARINA GENEL BAKIŞ

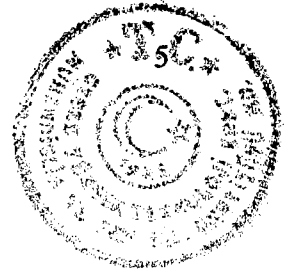
1.1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN GELİŞİMİ

İnsan kaynakları faaliyetlerinden biri ve tez çalışmamızın konusu olan personel seçimi sürecine girmeden önce konuya temel oluşturması amacı ile açıklanmasının gerekli olduğuna inandığımız konulara birinci bölümde kısaca değineceğiz.

İşletmelerin çeşitli amaçları vardır ve bu amaçları gerçekleştirmeye çalışırlar. Söz konusu amaçlardan bazılarını şu şekilde sıralamak mümkündür;

- * Pazar payını yükseltmek,
- * Teknolojik liderliği yükseltmek,
- * Optimum işlem seviyesine ulaşmak,
- * Karı yükseltmek gibidir.

Yukarıda kısaca bir kaç tanesine yer verdiğimiz amaçlara ulaşmak için organizasyonlar ellerindeki kaynakları en verimli şekilde kullanmalıdırlar. Buna insanda dahildir. İnsan faktörünün üretimgirdilerinden bir tanesi olduğunun görülmesi ve bu kaynaktan etkin faydalanma çabaları aşamalarına kısaca değinelim.



1.1.1. İnsan Kaynaklarının Gelişimi

Yönetim biliminin doğuşundan itibaren işletme açısından insanın öneminin farkına varılmıştır. Klasik iktisat yaklaşımı ile yönetim teorilerinin birleşmesi sonucunda, bir işletmenin meydana gelmesi için gerekli olan girdiler, tabiat, sermaye, girişimci ve insan olarak sıralanmıştır. Doğal olarak bu dört faktör sıralanırken bilimsel yönetim uygulamaların başladığı tarihlerden 1950'li yıllara kadar insan bileşeni ön sıralara pek girememiştir. Sermaye ve girişimci daha önemli bir üretim ve yönetim girdisi olarak ele alınmıştır.

1950'den sonra girişimci insanın yanı sıra işgören ile yönetimin çeşitli kademelerinde görev alan yönetici konumundaki personelin değeri anlaşılmıştır. Bu dönemde sermaye, girişimci, insan, tabiat olan girdi önem sırası girişimci, insan, tabiat ve sermaye olarak sıralanmaya başlanmıştır. Son dönemlerde tabiat'ın üretim girdisi olmasından çok onun korunması gerekli evrensel bir değer olduğu düşüncesi ağırlık kazanmaya başlamıştır.

İnsan, içinde bulunduğu organizasyonun başarısı için vazgeçilmez bir girdidir. Her işletme için çalışanları önemlidir. Bu gerçeğin farkına varılması, ihtiyaç duyulan personelin temini, eğitilmesi ve ödüllendirilmesi konularında uzmanlaşmayı sağladı. Dolayısı ile personel yönetiminin önemini artırmasına neden oldu. (KOCH, 1989, s. 46)



Üst yönetimler 1970'li yıllardan sonra doğru işte doğru insanları çalıştırarak diğer bölümlerde eksik olsa bile ana faaliyeti aksatmadan yürütebileceklerinin farkına vardılar. "İnsan Kaynakları Yönetimi" terimi, çalışanlarının işletmeler için stratejik önemi olduğunu anlayan şirketler tarafından geliştirildi. İnsan kaynakları yöneticileri rekabetin yüksek olduğu sektörlerde yönetim takımlarının bir parçası haline geldi. (LUTHANS, 1992, s.75)

Organizasyonların varlıklarını sürdürmede ve amaçlarını gerçekleştirmede kilit rol oynayan insanın değeri tartışılmayacak kadar net bir şekilde ortadadır. Ve bu önem 1980'li yıllardan hemen sonra organizasyonların rekabet üstünlüğünü yakalama çalışmalarının odak faaliyeti olarak daha da belirginleştirmiştir. (BEARDWELL And HOLDEN, 1995, s.15)

İnsan kaynakları yönetimi 1990'lı yıllarda daha karmaşık ve önemli hale geldi. Teknoloji ve iş anlayışının artan hızlarla değişmesi, çalışan becerileri ve işveren ihtiyaçları arasında ki uyumsuzluk, uygun olmaya seçimlere sebep oldu. İnsan kaynakları yöneticileri;

- Ücretlerin dondurulması gerektiğinde kalifiye elemanları nasıl tutulacağını bilmeli,
- Eşitsizliğe sebep olmadan işten çıkartmaları yapabilmeli,
- Artan otomasyonla ve bilgisayar ortamlarıyla çalışanların uyum sağlamalarını başarabilmeli,
- Emeklilik ve sağlık sigortası gibi gittikçe karmaşıklaşan ve pahalılaşan teşvik ve ödüllendirme yöntemlerini uygulayabilmeli,



- Çalışanları daha üretken olmaya teşvik edebilmeli,
- Çalışma ortamındaki fırsat eşitliğini sağlayabilmeli.

İnsan kaynakları problemlerinin, öneminin ve karmaşıklığının giderek artması nedeni ile küçük işletmelerin bile bu problemlerle ilgilenmek için bir uzman çalıştırmasına şaşmamak gerekir. (WOODS, 1991, s.212-213)

İnsanların ve onları yönetme yönetiminin giderek daha önemli olmasının nedeni, rekabette başarının diğer kaynaklarının eskisine göre güç kaybetmesidir. (PFEFFER, 1995, s.5)

Nitelikli ve uzman personele olan yoğun talep, insana yatırım konusunda bir rekabet oluşturacak ve dolayısı ile şirketleri insan kaynağına daha fazla özen göstermek zorunda bırakacaktır.

1.1.2. Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş

Teknolojik yenilikler uluslararası rekabet ve ekonomik dalgalanmalar gibi değişimler işletmenin stratejik yönetiminde bir takım yenilikler yapılmasını zorunlu kılmıştır. (Prince - Waterhause/ Cranfield, 1992, s.1)



Rekabet ortamında insan dışındaki tüm girdilerin aynı kalması kullanılan teknoloji ve bilginin hemen hemen aynı olması, işletme yönetimini, eldeki kaynakları verimli kullanmaya yönelik stratejik planlar yapmaya itmiştir ki, bu planların içine insanda dahildir. Bu çerçevede işgören, yönetim tarafından diğer yatırım kaynakları gibi algılanarak, bu kaynaktan en iyi şekilde istifade etme gayretine girmişlerdir. /

İşletmelerin başarısı; yetenekli, işini seven, çalışkan personele ve uygun koşullarda, akılcı, yöntemlerle çalışmasına bağlıdır. (ÖZMEN, 1994, s.200)

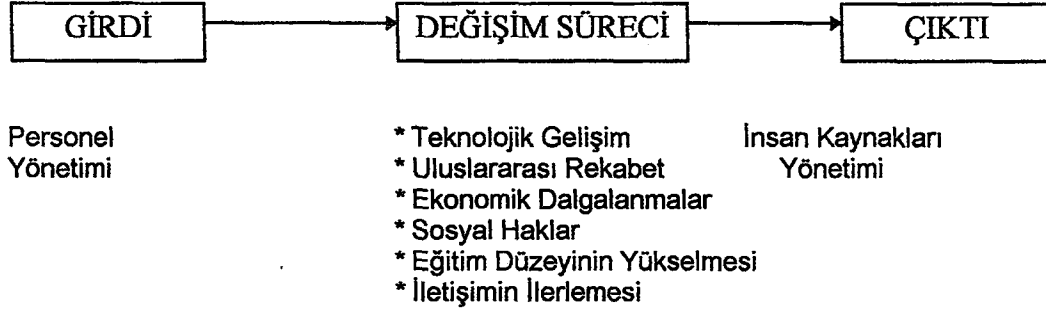
Genel olarak bahsedilen gelişmeler sonucunda çalışanlarla ilgili genel ve özgül yönetim konularına verilen "Personel Yönetimi" adı "İnsan Kaynakları Yönetimi" olarak değişmiştir. "Personel Yönetimi" adının "İnsan Kaynakları Yönetimi" adını almasıyla çalışanların yönetimi ile ilgili birçok yeni kavram da (kariyer geliştirme, örgüt geliştirme ve örgüt kültürü gibi) bu yeni isimin içeriğine girmiştir. (FINNIGAN, 1997, s.43)

İşgörenlerin önemli bir üretim kaynağı olduğu anlayışıyla daha iyi yönetilmesi stratejik yönetim düzeyinde insan kaynaklarına yer vermekle gerçekleşir.

Bu arada eğitim düzeyinin yükselmesi, iletişimin ilerlemesi, altmışlı ve yetmişli yıllarda ücret mücadelesi şeklinde süre gelen sendikal hareketlerin zamanla sosyal haklar mücadelesi şekline bürünmesinin ve belirli bir standarda ulaşmasının, insan kaynağından daha iyi şekilde yararlanılmasını zorunlu kılan nedenler arasında sıralanması gerektiğini unutmamak gerekir. Ve bu süreci aşağıdaki gibi şematize etmek mümkündür.



Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş Süreci



Şekil 1.1

1.2. İNSAN KAYNAKLARINA İHTİYAÇ DUYULMASININ NEDENLERİ.

Her organizasyonun bir amacı vardır. Bu amaç ve hedefleri açığa kavuşturmak, bu amaç ve hedeflere varılmasını sağlayacak yöntemleri bulmak ve desteklemek, yönetimin görevidir. İşletmelerin varlığı bu amaçları gerçekleştirmelerine yani başarılı olmalarına bağlıdır. Organizasyonlar ister hizmet ister üretim sektöründe faaliyet gösterebilirler bazı ortak amaçları vardır ve şu şekilde sıralanabilirler.

- Pazardaki diğer işletmelerden daha üstün üretim / hizmet meydana getirmek
- İşletmenin pazar payını yükseltmek,
- Teknolojik olarak pazarın liderliğini üstlenmek,



- Optimum işlem düzeyine ulaşmak,
- Satış hacmini ve karı yükseltmek,
- Organizasyonun imajını güçlendirmek.

İşletmelerin yukarıda sayılan amaçlara ulaşabilmeleri ve varlıklarını devam ettirebilmeleri yani başarılı olabilmeleri için rakiplerine karşı bir üstünlük sağlamaları yada en azından gerisinde kalmamaları gerekmektedir. Söz konusu üstünlüğü ürün teknolojileri, korumacı piyasalar, mali kaynaklara ulaşabilme ve ölçek ekonomisi ile sağlamak mümkün olabilir. Ancak eskisi gibi değil rekabetteki üstünlüğü yakalamanın anahtar ismi insanda yatar. Kısaca denebilir ki sayılan tüm bu amaçlara yalnız, insan faktörünün etkin ve verimli kullanılması ile ulaşılabilir. (FISHER, et al, 1990, s.150)

“Bir işletmenin verimi, bütün bireylerinin verimleri toplamına eşittir. (OSMAY, 1994. s.6)

Organizasyonların amaçlarına ulaşması ve akabinde başarıyı yakalamaları çalışan personelin çabalarına bağlıdır. Diğer bir deyimle organizasyonun ne ölçüde üretken ve etkin olacağı işgörenin etkinliğine ve verimine bağlıdır. Organizasyondaki işgörenlerle ilgilenmekse insan kaynaklarının görevidir (motive etmek, ihtiyaç duyulan konularda eğitim vermek ve kariyer plan hazırlamak gibi). (HUGHES, Pers. 1989, s.83)

En başarılı (planlı) organizasyonun özelliklerinin hepsi insan kaynakları ile ilişkilidir. Bu organizasyonların üzerinde durdukları şey teknoloji, ürün yada ekonomik kaygılar değil, insan nitelikleridir; insanlar bir arada hangi amaçla, nasıl çalışacaklarıdır. İnsanlar kişisel gelişimi teşvik eden, amaç ve görevlerini yerine getiren ve en yüksek ahlaki standartları temsil eden bir organizasyonun asil üyesi olduklarında,

standartları temsil eden bir organizasyonun asil üyesi olduklarında, ellerinden gelenin en iyisini yaparlar. Çalışma hayatının kalitesi de bundan başka birşey değildir. (PALMER and WINTES, 1993, s. 21)



İşletmelerin başarıları, organizasyonlarındaki personellerin başarıları ile doğru orantılıdır. Organizasyonların bünyelerindeki personelin başarılı çalışmalar sergilemeleri için, asgari şartları sağlamaları gerekmektedir. Bu asgari şartlar nelerdir? başarılı örgütlerin ortak yönleri nelerdir?

Her başarılı organizasyon bünyesinde aşağıda sıraladığımız şu özellikler bulundurulur.

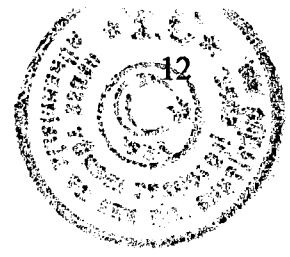
İlişkide güven; Güvene dayanmayan insan ilişkileri çatlamalara neden olur.

İletişim; İnsanlar çalıştıkları ortamlar hakkında herşeyi bilmek ister. Bilmemek onu korkutur, incitir ve verimini düşürür.

Katılım; Karar alma süreci en alttan başlar. İnsanlar, yapılmasına katıldığı şeyi destekler.

Yüksek beklentiler; varılması zor hedeflere varmanın ürünüdür. (QUCHI, 1991, s.158)

Başarılı personeli barındırarak amaçlarını gerçekleştirmek isteyen işletmeler yukarıdaki sayılan özellikleri kendi özellikleri haline getirmelidirler, bunu sağlayabilmeleri için ise sistematik çalışmalar yapacak İnsan kaynakları departmanına ihtiyaç duyacaklardır.



1.3. İNSAN KAYNAKLARININ ŞİRKETLERDE DEĞİŞİKLİĞE UĞRATTIĞI KONULAR

Personel Departmanından İnsan Kaynakları Departmanına geçiş ile birlikte nelerin değiştiiğini göstermek için, bu departmanın yöneticisini bulmaya yönelik gazete ilanlarındaki şablon değişimlerini incelemek yararlı olacaktır.

1970'ler

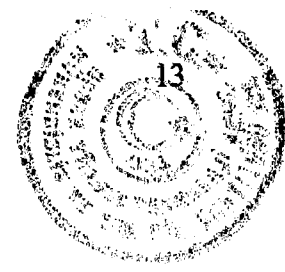
PERSONEL MÜDÜRÜ

Bordro İşlemlerinde Tecrübeli
İdari İşler ve Güvenlik Kadrosunu Yönetecek
Tercihan 45-55 Yaş Arası
Emekli Erkek Adayların ...

1970-1985

ENDÜSTRİYEL İLİŞKİLER MÜDÜRÜ

Sendikalar ve Toplu Sözleşme Mevzuatına Hakim
Bordro İşlerinde Tecrübeleri
İdari İşleri ve Güvenliği Yönetecek
Tercihan Hukuk Mezunu Adayların...



...ve 1996

İNŞAN KAYNAKLARI MÜDÜRÜ

Ülkemizin önde gelen gruplarından birisinin
Gebze'de faaliyet gösteren şirketine,
şirketin geleceğe taşınmasında rol alacak
yönetici arıyoruz.

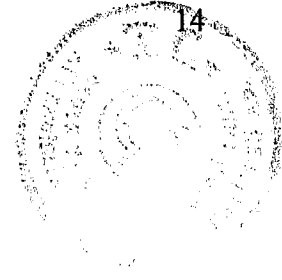
(Bu pozisyon Doğrudan Genel Müdüre Rapor Edecek)

Kendisinden Beklentilerimiz.

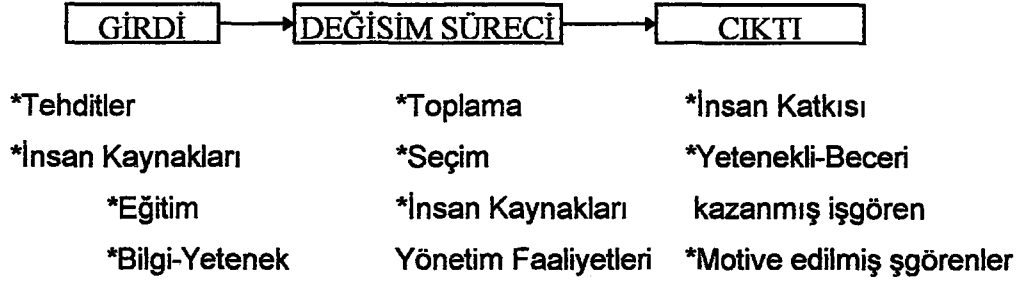
İNŞAN KAYNAKLARI PLANLAMASI YAPACAK PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİ
OLUŞTURACAK
KARIYER PLANLAMA VE ORGANİZASYONEL YEDEKLEME ÇALIŞMALARINI
YÜRÜTECEK
ŞİRKET KÜLTÜRÜNÜ VE DEĞİŞİMİ YARATMAKTA ÖNCÜ OLACAK
İLETİŞİME HAZIR, KENDİNİ GENÇ HİSSEDEN
Adayların başvurularını bekliyoruz.

(Gizliliğe özen gösterileceğinden kuşkunuz olmasın) (SELÇUK, Kasım
1997, s.8)

Aşağıdaki gibi şematize edilebileceğimiz İnsan Kaynakları
Yönetimi Sistemi ile kurulan insan kaynakları departmanı neleri
değiştiriyor.



İnsan Kaynakları Yönetim Sistemi



Şekil 1.2

Türkiye’de bu alanda gelişme ve değişimi çok net ve çarpıcı olarak gösteren ilan şablonları dışında İnsan kaynakları departmanı öncelikle şunları değiştiriyor.

- Sınırlı alanda uzmanlık ve destek hizmeti sunan bir bölümü; organizasyonla bütünleşmiş, şirket hedeflerini organizasyondaki tüm ekiplere taşıyabilen ve paylaşabilen bir bölüme...
- Dar bir alan içinde mevcut durumu ve statükoyu korumayı amaç edinmiş bir bölümü; organizasyonel değişime etkin katkısı olan aktif bir bölüme...
- İlişkilere ve prosedürlere odaklanan bir yapıyı; bireysel gelişimini ekip performansına yansıtmaya odaklayan bir yapıya..
- Herşeyi kendi olanakları ile kendi içinde yapmaya çalışan bir örgütlenmeyi; dışarıya ve değişime açık bir örgütlenmeye...
- Çalışanları ve diğer bölümleri rakip olarak gören bir yaklaşımı; onları iç müşteri ve ortak olarak gören bir yapıya...
- Kendi dilini konuşan bir bölümü; müşterilerinin dilini konuşan bir bölüme...

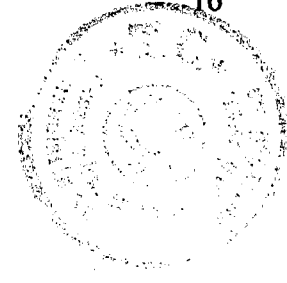


- Bölümün başarısını patronu değerlendirmesinden; değerlendirmesine...

ve yine İnsan Kaynakları yönetimi ile,

- Hiyerarşiden ekiplere,
- Sınırlardan bağlantılara,
- İçeriden dönük yapıdan müşteriye dönük yapıya,
- Kontrolde desteğe, Analizden aktiviteye,
- Hatalardan korkmaktan risk almaya,
- Statükoyu korumaktan değişimciliğe,
- Güven içinde olmaktan istek halinde olmaya. (SELÇUK, 1997, s.8)

doğru bir değişimi de gerçekleştiriyor.



2. PERSONEL SEÇİMİ SÜRECİ

2.1. PERSONEL SEÇİMİNİN ÖNEMİ

İnsan Kaynakları Yönetimi beş faaliyet üzerine oturur. Bunlar,

1. İşgücü bulma (seçim)
2. Oryantasyon (uyumlaştırma)
3. Eğitim
4. Ücretlendirme
5. Ölçme ve Değerleme (Performans değerlendirmesi) olarak sıralanır.

Yönetim biliminin başlangıcından itibaren işletmeler için insan gücünün önemi netleşmiştir. Özellikle klasik iktisat yaklaşımı ile yönetim teorilerinin birleşmesi sonucu, işletme mal ve hizmet üreten ekonomik bir birim olarak tanımlanırken, işletmenin oluşumu için gerekli girdiler de Tabiat, Sermaye, Müteşebbis ve Emek olarak dört büyük gruba ayrılmıştır.” (ERDOĞAN, 1991, s.3)



İşletmenin oluşumu için gerekli olan dört büyük girdiden biri olan emeğin seçiminin yaşamsal bir önem taşıdığı su götürmez bir gerçektir. Teknolojinin aşağı yukarı tüm işletmeler için aynı şeyi ifade etmesi, bu konuda rekabetin sınırlandırılmasına neden olmuştur. İşletmelerin üstünlüğü yakalamaları organizasyonları içerisinde barındırdıkları işgücünün niteliği ile doğru orantılı hale gelmiştir. (RYNES and BARBER, 1990, s.286)

İşgücü seçimi ile ilgili çalışmalar büyük işletmelerde daha büyük önem arz etmektedir. Küçük işletmelerde yöneten ve çalışan seçimine, bir görevden bir başka göreve nakline verilen önem, büyük işletmelerdeki ile karşılaştırılamayacak kadar yetersizdir.

Küçük işletmelerde, yeterli düzeyde bilgi ve davranışsal özelliğe sahip işgörenin bünyede bulunmaması yada var olan bilgili işgörene gerekli güvenin duyulmaması ve yetkilerin tam kullandırılmaması görülen davranışlardır.

Lider ve etkin olmayı hedefleyen ve insan faktörünü listenin en başına koyan firmalar artık organizasyonlarına "Katma Değer" kazandıracak elemanları seçmenin önemini biliyorlar. (LAÇINLER, 1997, s.8)

Bu bilince ulaşıldıktan sonra ikinci önemli adım ise bu seçimin nasıl yapılacağıdır.

Kurallara uygun yapıldığında personel seçimi bir işletmeye kazandırılan personeller, işletmeye rakiplerini bir hayli geride bırakma şansı verir. Ancak tam tersi bir durumda, kurallara dikkat edilmezse

zaman, para kaybının yanısıra yönetimin ve çalışanların çabası da boşa gider.

Personel seçimi deneyimi olmayan kişilere bırakılamayacak kadar önemli bir yönetici görevidir. Başarılı personel seçimi politikası, insan kaynakları konularında yapılacak planlamayla, dönemsel personel sıkıntılarına yer vermez. (WOODS ,1991 , s.215)

2.2. PERSONEL SEÇİM SÜRECİNDE DİKKAT EDİLMESİ GEREKEN KONULAR

Personel semini sürecinin etkili olabilmesi için iki özelliğe sahip olması önemlidir, yani personel seçim süreci güvenilir ve geçerli olmalıdır. Güvenirlilik seçim sürecinin tutarlı ve kullanılabilir olması, geçerlilik ise sürecin bir aday tanımlamada kesinliğidir.

Birçok işletmede testin, geçerliliğinin ve güvenirliliğinin ne demek olduğu bilinmemektedir. (BAŞÇİFTÇİ, ÖĞÜTVEREN, 1998, s.28)

2.2.1. Güvenirlilik

Güvenirlik bir seçim metodunun, ölçmeyi amaçladığı değerleri tutarlı olarak ölçebilmesidir. Bir seçim metodu, bir pozisyon için değerlendirdiği adayı tutarlı bir biçimde ölçtüğünde güvenilir olur. Güvenirlik belirlemede kullanılan metodlar, ister fiziksel ister zihinsel testler, isterse gözlemler yada görüşmeler şeklinde uygulansın, önemli bir konudur. (FISHER, SCHOENFELDT, And SHAW, s.253)



2.2.2. Geçerlilik

Herhangi bir seçim metodu aynı zamanda geçerli olmak zorundadır. Geçerlilik, metodun amaçladığı değerlendirmeleri gerçekten yapabilmesidir. Bir seçim metodu için anahtar, tüm adayların ileride olası başarılarını ölçebilmektir. Seçim süreçlerinde kullanılan metodların geçerli olup olmadığını değerlendirmek için iki strateji kullanılır. (HUNT and OSBURN, 1991 s.469)

2.2.2.1. Kriterlerle İlgili Geçerlilik

Değerlendirmenin amacı, seçim sürecinde kullanılan tahmin aracının ne kadar iyi ölçüm yaptığını görmektir. Tahmin araçları adayın seçim sürecindeki performansı ile aynı adayın çalışırken gösterdiği performans arasındaki ilişkileri değerlendirir. Bu yüzden bir tahmin aracı seçmek önemlidir. (HERREN, 1989, s.48)

Kriterler ile ilgili geçerlilik, söz konusu tahmin araçları ile kriterler arasındaki ilişkiyi inceler. Burada söz konusu kriter iş performansıdır. Kriter ile ilgili geçerlilik iki şekilde olabilir.

2.2.2.1.1. Öngören Geçerlilik

Öngören geçerlilikte; bir tahmin aracı yardımıyla adayın iş performansının iyi olup olmayacağını öngörmektir. Pekçok işletme karar verirken tahmin araçları kullanırlar, ancak pek azı bu tahmin araçlarının amaçladıkları özellikleri ölçüp ölçmediğini değerlendirirler. Bunun sonucu olarak tahmin aracı ile elde edilen performans değerlendirmesi arasında çok az bir bağlantı kurulabilir.

Bir işletme tüm adayları aynı tahmin aracıyla değerlendirmelidir. Bu tahmin aracı bir sınav olabilir. Testlerden sonra adaylar özgeçmişleri ve iş deneyimleri ile yardımıyla seçilebilir. Adaylar işe alındıktan sonra performansları ve becerileri zaman içinde izlenebilir. Belirli bir süre sonunda, Çalışanların performansları, işe almadan önce uyguladıkları testlerdeki performanslar ile karşılaştırılır. Eğer test sonuçları ile işteki performans yüksek oranda birbirini tutuyorsa bu test ileride iyi bir tahmin aracı olacaktır. (WOODS, 1991, s.250)

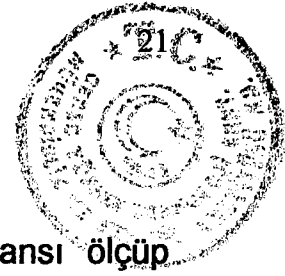
2.2.2.1.2. Müşterek Geçerlilik

Müşterek geçerlilik, öngören geçerlilikten iki açıdan farklıdır.

1. -- Tahmin aracı ve kriterlerle ilgili bilgilerin derlendiği zaman
2. Kullanılan denekler.

Tipik olarak müşterek geçerlilik; halen çalışmakta olan bir personelin bir işi yapmadaki deneyimlerini ölçer. Bu yüzden müşterek geçerliliğe çalışan işçi yöntemi de denir.

Müşterek geçerliliği kullanabilmek için işletme, bir işi yapmak üzere gerekli olan en önemli özellikleri saptamak üzere geniş kapsamlı iş analizi yapmalıdır. Bu özellikler belirlendikten sonra gerekli testler gerçekleştirilebilir. Testler halen çalışmakta olan personele uygulanır. Son olarak, tahmin aracının değerlendirme ve çalışanların gerçek performansları arasında istatistiki bir karşılaştırma yapılır. Gerçek işte başarılı olanlar testte başarılı olmuşlarsa gerçek bir tahmin aracı bulunmuştur. (ZEMKE, 1986, s.74)



2.2.2.2. İçerik ile İlgili Geçerlilik

Kriter ile ilgili bir testin bir iş için gerekli performansı ölçüp ölçmediği anlaşılabilirken, adayın bütün işi yapıp yapamayacağı bilgi alınamaz. Ancak içerik ile ilgili geçerlilikte ise bir adayın bütün özellikleri incelenerek bütün işi yapıp yapamayacağı değerlendirilir. Diğer metodlardan farklı olarak içerikle ilgili değerlendirmelerde uzmanların yardımı gerekir. İçerikle ilgili değerlendirmeler beş adımda uygulanır.

1. İş analizi yapılması
2. Testlerin hazırlanması
3. Değerlendirme için testlerin uzmalara sunulması
4. Uzmanların incelemeleri sonucu testlere ekleme ve çıkarımların yapılması

Testin çalışanlara uygulanarak tetkik edilmesi (WOODS, 1991, s.252)

2.3. PERSONEL SEÇİMİNİN SINIRLARI

Personel seçimine yaklaşımlar ve kullanılan testler personel seçiminde tek bir iyi yolun olmadığını gösterir. Personel seçimindeki deneyimler dikkatli seçilen seçim kriterlerinin dahi, seçilecek personelin performansını tahminde yetersiz kaldığını göstermiştir. Bundan da öte insanların neyi yapabileceği yani performans becerileri ile neyi yapacakları yani motivasyonu arasında fark vardır. İnsanların neyi yapacakları kişilere ve çalışma ortamına bağlıdır. Bu yüzden personel seçim teknikleri ve enstrumanları (yolları) insanları ne yapacaklarını -



kapasiteleri yetse bile- kesin olarak tahmin etmekte yeterli değildir.
(JOHNSON, 1991, s.66)

İnsanları test etmek için kullanılan testle kişilerin özel yaşantısına girmek, onların kolayca anlaşılamamasına neden olur.

Bir başka düşünülmesi gereken konu ise seçim ve işe alma sürecinde harcanan zaman ve paradır.

Düşünülmesi gereken diğer faktörler şunlardır;

- İlan harcamaları,
- Aracı kurum harcamaları (danışmanlık firmalarına yapılan ödemeler),
- Test materyallerinin maliyeti,
- Adaylar ile görüşmek için harcanan zaman,
- Referans kontrolleri ile ilgili harcamalar,
- Tıbbi bir takım testlerin maliyeti,
- İşe yerleştirme ve yeni elemanın oryantasyonu ile ilgili harcamalar.

Yeni bir elemanı işe alma süreci düşünüldüğünde, Personelin işten ayrılmasının işletme için maliyetinin yüksek olduğu görülür.
(DAFT, 1994, s.384)

2.4. PERSONEL SEÇİM SÜRECİ

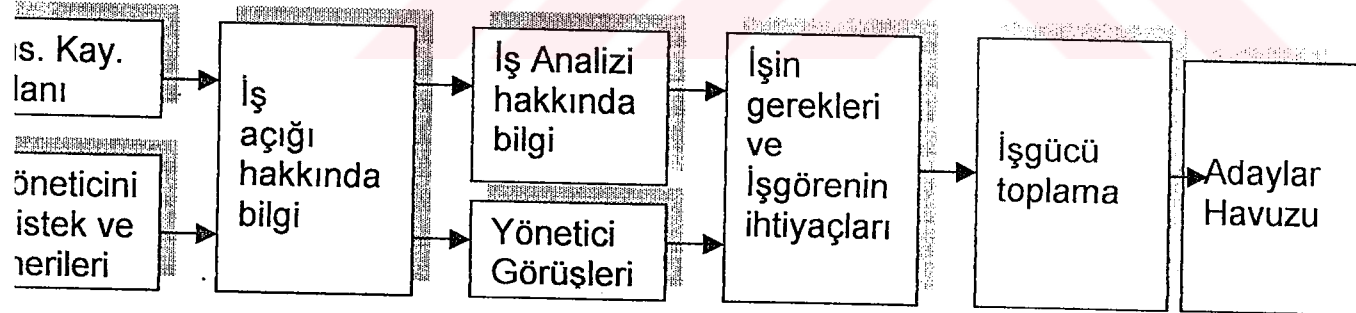


“Genel görüş ile personel seçim süreci, işe eleman daveti ile başlayan ve seçilen çalışacağı bölüme kabulü ile son bulan bir dizi özel çalışmanın toplamıdır.” (ERDOĞAN, 1994 , s.10)

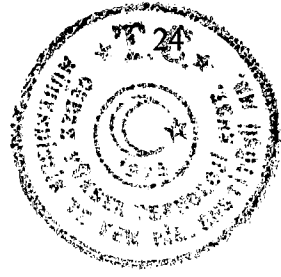
Bir çok işletmede iş personel daveti ile seçim çalışması aynı anda uygulanır. Fakat iyi bir işgücü seçim çalışmasının süreç olarak aday davetinden önce başladığını kabul etmemiz gerekir. İşgören seçiminin bir ön çalışması (hazırlık) olmalıdır. İşgücü bulma süreci iki aşamada incelenebilir.

... Bunlar hazırlık ve uygulama aşamalarıdır.

2.4.1. Hazırlık Süreci



Şekil 2.1



2.4.1.1. İnsan Kaynağı Planı

İnsan Kaynağı, ekonomik açıdan etkin (aktif) nüfus içinde mal ve hizmet üretimine dönük bilgi ve beceri kazanmış olan gruptur. Planlama ise, herhangi bir şeyin olmadan önce belirlenmesidir. Planlama gelecekteki ekonomik eylemler için temel veriler sağlayan karar verme sürecidir. (CANMAN, 1995, s.64)

İnsan Kaynağı Planı için aşağıdaki tanımlar yapılmıştır. “İşletmenin bütünsel amacını gerçekleştirme doğrultusunda; Gerekli sayıda, istenen yetenek ve beceri düzeyindeki personelin, doğru zamanda ihtiyaç duyulan yerlere yerleştirilmesidir.” (LYNCH, 1972, s.22)

Ve tanım devam ediyor. “Bunlar yaptıkları işlerle öngörülen amaçlara ulaşmayı sağlayacaklardır.” (LYNCH, 1972, s.23)

Diğer bir tanımda ise bahse konu kavram şu şekil de tanımlanmaktadır,

“İşletmenin gereksinimini karşılamak için işleri aşama aşama düzenleme sürecidir.” (AYDEMİR, ve diğerleri., 1970, s. 22)

Kısaca insan kaynaklarının amacı, ne sürede ve ne nitelikte insana ihtiyaç olduğunun planlanmasıdır.

“Müteşebbis neleri gözeterek işçi tutar ve çalıştırır ?” (ÜLGENER, 1970, s.88)

Bu soruyu şu şekilde cevaplamak mümkündür.



“İşverenin işgöreni işe almasında belirli ölçüler vardır kural olarak işe alınacak son işgörenin firma hasılatına ilavesi, ücret haddini aştığı sürece işgücü talebi artar. Ancak, bu kuralın değişmez bir kural olduğunu düşünmemeliyiz.” (ÜLGENER, 1970, s.88)

Açıkça görülmektedir ki, yukarıdaki satırlar “personel planlaması olgusuna makro- ekonomik bir yaklaşımın anahtarını açık bir şekilde belirtmektedir. Yaklaşım, doğal olarak endüstri dalına, genel istihdam politikasına ve işgücünü oluşturan nüfusun kültürel, sosyal ve ekonomik özelliklerine göre yeni boyutlar kazanabilir.” (KAYNAK, 1994, s.12)

Ve yine açıkça görülmektedir ki “bu yönde yapılacak yaklaşımlar, bir bakıma, personel planlamasının içeriğine değil, genel anlamda düzenlenecek ve saptanacak bir personel politikası uygulaması kapsamına gireceklerdir.” (KAYNAK, 1994, s.13)

Mikro düzeyde düşünüldüğünde insan kaynakları planlamasının çok boyutlu bir nitelik gösterdiği unutulmamalıdır. Cahit TUTUM ise TODAİE yayınları arasında yayınlanan eserinde insan kaynağı planlamasının iki amacının varlığından söz eder. “İnsangücü planlamasının iki amacı vardır: Bir yandan, insan kaynağının en yararlı biçimde istihdamını sağlamak, öte yanda, örgütün gelecekteki insan gücü ihtiyacını nitelik ve nicelik yönünden karşılamaktır. Planlama, sürekli bir tatmin faaliyetidir. Ve işgücü planlamasını şu şekilde tanımlamaktadır “işgücü planlaması, hizmete almadan yararlanılan tekniklerden biri olup, yeter sayıda ve aranan nitelikte elemanın gerektiği zaman sağlanmasına imkan kazandırmayı gözetir.” (TUTUM, 1979, s.97)



Bu tanıma Selçuk YALÇIN “planlama yönetimi geleceği düzeyli düşünme biçimidir. Bu işlem bilimsel yöneme dayanır” diyerek katkıda bulunuyor.(YALÇIN, Yayım no 246, S.17)

İşletmelerde İnsan Kaynağı planlamasında izlenmesi gerekli aşamaları Prof. Dr. A. Doğan CANMAN’dan alarak şu şekilde sıralıyabiliriz..

- **Girişimin hedefini, mal, yönetim ve pazarlama açısından saptama:** İnsangücüne ilişkin hedefler, örgütün bu hedefleri ile iş ilişkilendirmelidir. Bu hedefler saptanırken, sermaye, donanım planları, yeniden düzenleme planları, üretim planları, pazarlama planları ve mali olanaklar gözönünde bulundurulur.
- **İşgücünden yararlanma imkanlarının değerlendirilmesi:** Burada, personel sayısı, işçi yenileme oranı, devamsızlık, fazla çalışma, eksik çalışılan günler, personelin performansı, ödenmekte olan ücretin genel ücret düzeyi ile karşılaştırılması söz konusudur.
- **Örgütün dış çevresine ilişkin bilgilerin toplanması:** Bu bilgiler, eleman bulma imkanları, çevresel nüfus eğilimleri, yerleşme imkanları, ulaştırma şebekesi, iş sözleşmeleri, kamu politikası gibi noktalara ilişkin olabilir.
- **Potansiyel işçi arzı:** Bu aşamanda örneğin, yerel nüfus göçü, öteki firmaların uyguladığı yöntemlerin işçi üzerindeki etkileri, kısmi zamanlı istihdam edilecek insangücü, üretim ve çalışma yöntemlerinde ortaya çıkan değişiklikler söz konusudur.” (CANMAN, 1995, s.64-65)



Ve yine yazar bu konunun uygulamasında karşılaşılan bir takım güçlüklerden bahsediyor. “Mali imkanların sınırlı oluşu, sağlıklı personel kayıtlarının bulunmaması, örgüt türünün planlamaya elverişli olmaması, yönetim kuşkusu ve direnci, değişimlere karşı direnç, toplumsal ve ekonomik değişimlerin tutarlı biçimde kestirilmesinde karşılaşılan güçlüklerdir.” (CANMAN, 1995, s.65)

Herşeyden önce işletmenin bir insan kaynağı politikasının olması ve bu politika gereğince insan kaynağı planlaması yapması gerekir. İşletmenin büyüme politikası, insan kaynaklarının, işgören bulma stratejilerini değiştirebilir.

– İşgörenin dış veya iç kaynaktan bulunması konusunda gelecekte ortaya çıkabilecek duruma göre alternatifler belirleyebilir. (ALDAG and STEARNS, 1987, s.353)

İnsangücü kaynağı planlamasının iki amacı vardır; bir yandan, İnsan kaynağının en yararlı biçimde istihdamını sağlamak, öte yandan örgütün gelecekteki insangücü ihtiyacını nitelik ve nicelik yönünden karşılamaktır. (TUTUM, 1979, s.102)

Konu ile ilgili olarak bir çin atasözüne değinmek belki yararlı olacaktır.

“Bir yılı planlıyorsanız pirinç yetiştirin. 20 yıllık planlama yapıyorsanız ağaç yetiştirin. Yüzyılları planlıyorsanız insan yetiştirin.” (ÖZER, 1997, s.24)

Bu atasözü İnsan Kaynağının Planlama noktasındaki çalışmalarının önemini altını çizmektedir.



İnsan Kaynağı yönetimini oldukça iyi biçimde kurulmuş düzenlemelere karşın başarısızlığa uğramasının nedenlerinden biri stratejik bir amaç taşımamasıdır. (YURTSEVER, 1997, s.41)

Bu noktada stratejiyi tanımlamakta yarar vardır.

“Strateji; İşletmenin amaç ve hedeflerinin belirlenmesi, işletme ile çevresi arasındaki ilişkilerin analiz edilerek, bu amaçların gerçekleştirilmesi için gerekli faaliyetlerin yeniden düzenlenmesi ve gereksinim duyulan kaynakların uzun dönemde etkili olacak biçimde dağıtılmasıdır. Buna göre stratejik yönetim, stratejilerin planlanması için gerekli araştırma, inceleme, değerlendirme ve seçim çabalarını, planan bu stratejilerin uygulanabilmesi için işletme içi her türlü önlemin alınarak yürürlüğe konulmasını, daha sonra yapılan çalışmaların kontrol edilerek değerlendirilmesiyle ilgili faaliyetleri kapsar.” (EREN, 1990, s.7)

Strateji; İşletme ile çevresi arasındaki ilişkileri analiz ederek işletmenin amaçlarının belirlenmesi, bunları geliştirecek faaliyetlerin tesbiti ve örgütün yeniden düzenlenerek gerekli kaynakların tahsis edimesidir. (DİNÇER, 1994, s.9)

Başarılı bir işletme aynı yönde çaba harcayan insanların hızla değişen koşullarda birlikte hareket etmeleri sonucu ortaya çıkacaktır. Stratejinin belirli olamaması halinde kişiler, belli işler çerçevesinde birbirlerinin çabalarını etkisiz duruma getirecek biçimde çalışabilirler. Strateji belirleme süreci, işletmede çalışanlar arasında iyi bir iletişim kurulmasını da zorunlu kılmaktadır. (ERGİN, 1992, s.8)



Stratejik İnsan Kaynakları planı oluşturulurken hangi aşamalardan geçildiği sorusuna ise şu şekilde cevap vermek mümkün olabilir. Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması beş aşamadan oluşmaktadır.

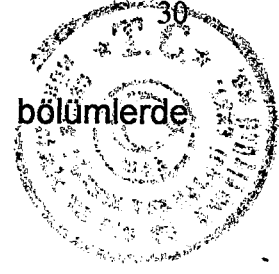
- Misyon; Örgütün ne tür iş yapacağını belirlenmesi,
- Amaçlar ve Hedefler; Amaç ve Hedeflerin belirlenmesi,
- Strateji; Amaç ve hedeflere nasıl ulaşılabileceğinin belirlenmesi,
- Hangi işlerin yapılmasına gerek duyulduğunun ve bunların kimler tarafından yapılacağını belirlenmesi,
- İnsangücü; işlerin gerektirdiği yeterlilik, bilgi ve becerilerin çatışması.” (CENZO and ROBINS, 1994, s.19)

Etkili bir İnsan Kaynakları planı, organizasyonun başarısının temelidir. İdeal olarak, sözkonusu insan kaynakları planının bütün insan kaynakları etkinliklerinden önce yapılması gereklidir. Kaç işin boş olduğunu, bu işlerin türünü ve gelecekte hangi işlerin boşalacağını bilmezseniz yeni işgörenleri işe nasıl alabilirsiniz? Hangi alanlarda kaç işgörene ihtiyaç olduğu bilmezseniz, işgörenleri nasıl eğitip geliştirebilirsiniz?

“Planlama, bir organizasyonun amaç ve beklentilerine ulaşmasını kolaylaştıracak kararların alınması sürecidir.” (PALMER and WINTES,, 1993 , s.32)

Bunun yanında plan sözkonusu amaçlara varılabilmesi için atılacak adımlarını da içinde barındırır. Plan özünde,yapılacakların ayrıntılı dökümüdür.

İşletmelerde kadro oluşturmak için ilk adım diğer bölümlerde olduğu gibi planlamadır.



İnsan Kaynakları Planlamasının Adımları

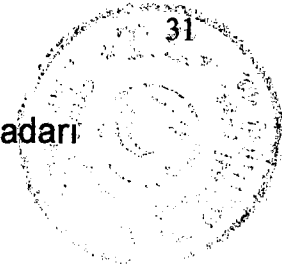


Şekil 2.2

Planlama kritik bir adımdır. Yanlış bir hesaplama işletmeyi talebi karşılamak için gerekli olan personelden yoksun bırakarak müşterilerin başka işletmelere kaymasına neden olabilir. Bunun tersi olarak ta, işletme çok hızlı bir kadrolaşmaya giderse şirket karı çalışanları ücreti olarak gidebilir. Bunun sonucu olarak henüz eğittiği çalışanı işten uzaklaştırmak zorunda kalabilir. (WOODS, 1991, s.213)

İnsan kaynakları planlamasına bir takım sorular sorarak başlanmalıdır.

- Sektördeki yeni teknolojiler nelerdir ve işletmedeki çalışma sistemini ne şekilde etkiler?
- Gelecek 5-10 yıl içinde işletmenin iş hacmi ne kadar olacak?



- İşten ayrılma oranı nedir ve bir takım tekniklerle ne kadarı engellenebilir?

Buna benzer sorulara alınan cevaplar İnsan kaynakları yönetimini yönlendirecek soruları saptamada kullanılır. Bu sorular;

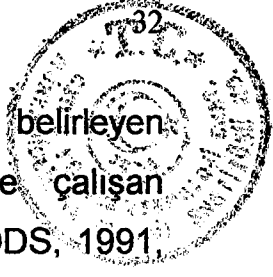
- Bu süre içinde ne kadar yöneticiye ihtiyacımız olacak?
- Bu süre içinde ne kadar ve hangi özelliklerde mühendise ihtiyacımız olacak?
- Varolan personel ilerideki amaçlarımıza uygun bilgisayar bilgisine sahipler mi?
- Yöneticiye ek olarak ne kadar destek ve yönetim personeline - tekniker ve sekreter- ihtiyacımız olacak?

Bu sorulara verilecek cevaplar insan kaynakları yönetimi stratejisini oluştururken yön belirlemede yardımcı olacaktır.

Örneğin bu araştırmalar ileride teknik açıdan eğitilmiş elemanlara ihtiyaç duyulacağını göstermişse işletme;

1. İş ve bunun için gerekli becerileri daha detaylı tanımlayabilir.
2. Bu özel yeteneklere sahip olan personel seçimini yapacak görüşmecileri temin edip eğitebilir.
3. Varolan personel ihtiyaçlara göre eğitilebilir.

İnsan kaynakları yönetiminde ihtiyaçlarını önceden belirleyen işletmeler, sadece problem ortaya çıktığında çözmeye çalışan işletmelere karşı rekabet ortamında üstünlük sağlar. (WOODS, 1991, s.406-407)



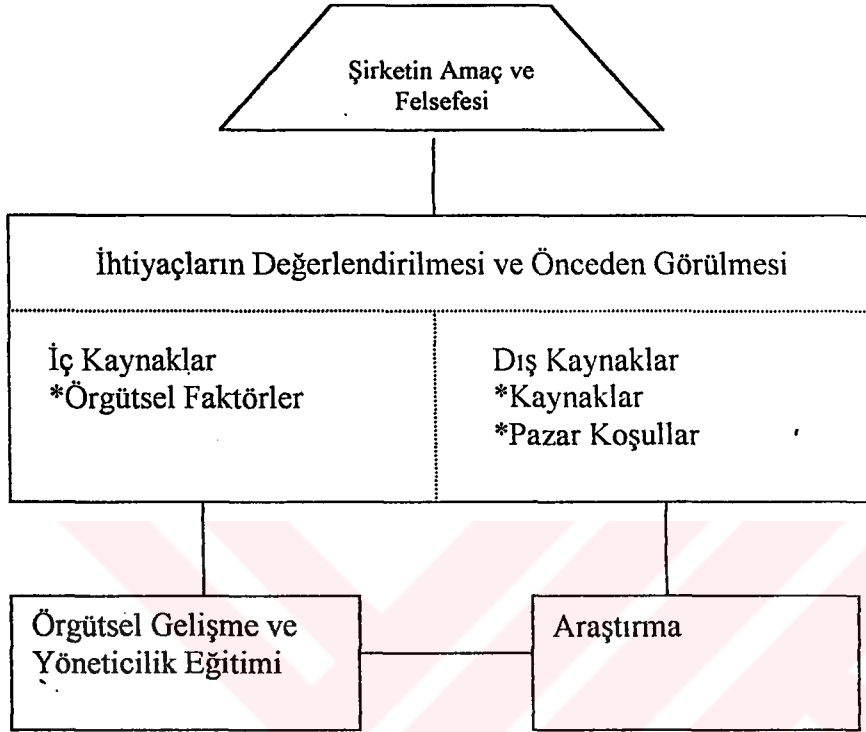
2.4.1.1.1. İSTİHDAM PLANLAMASI İÇİN SİSTEMATİK BİR YAKLAŞIM

Etkili bir İnsan Kaynakları planı , organizasyonun hem içindeki hem de dışındaki değişimlere karşı duyarlı olmalıdır. Teknolojik yenilikler, emek pazarının durumu, yeni yasalar ve mahkeme kararları gibi konularda değişen konulara çabuk cevap verebilmelidir.

Bir işletme, işletme dışı kaynaklardan nitelikli işgören bulabilmek için yalnızca şansına güvenemez, halihazırda ve gelecekteki işler için nitelikli ve yetenekli işgörenlerin araştırılması ve bu işgörenleri işletmeye çekilmesi için planlar hazırlayan ve ara vermeden sürdüren bir faaliyet olmalıdır. Yukarıda bahsettiğimiz hedefleri şu şekilde sıralayabiliriz.

- İnsan kaynaklarının özel ve genel ihtiyaçlarıyla ilgili olarak uzun dönemli (stratejik) ve kısa dönemli (işlemsel) tahminler yapmak,
- İşgörenleri organizasyonda tutmak ve verimlerini yükseltmek için onların ihtiyaçlarını karşılamak,
- İnsan kaynaklarına yapılan yatırımların yeterli ölçüde geri dönmesini sağlamak,
- İnsan Kaynaklarına ilişkin ihtiyaçlarla bütün olarak organizasyonun faaliyetleri arasında bağlantı,

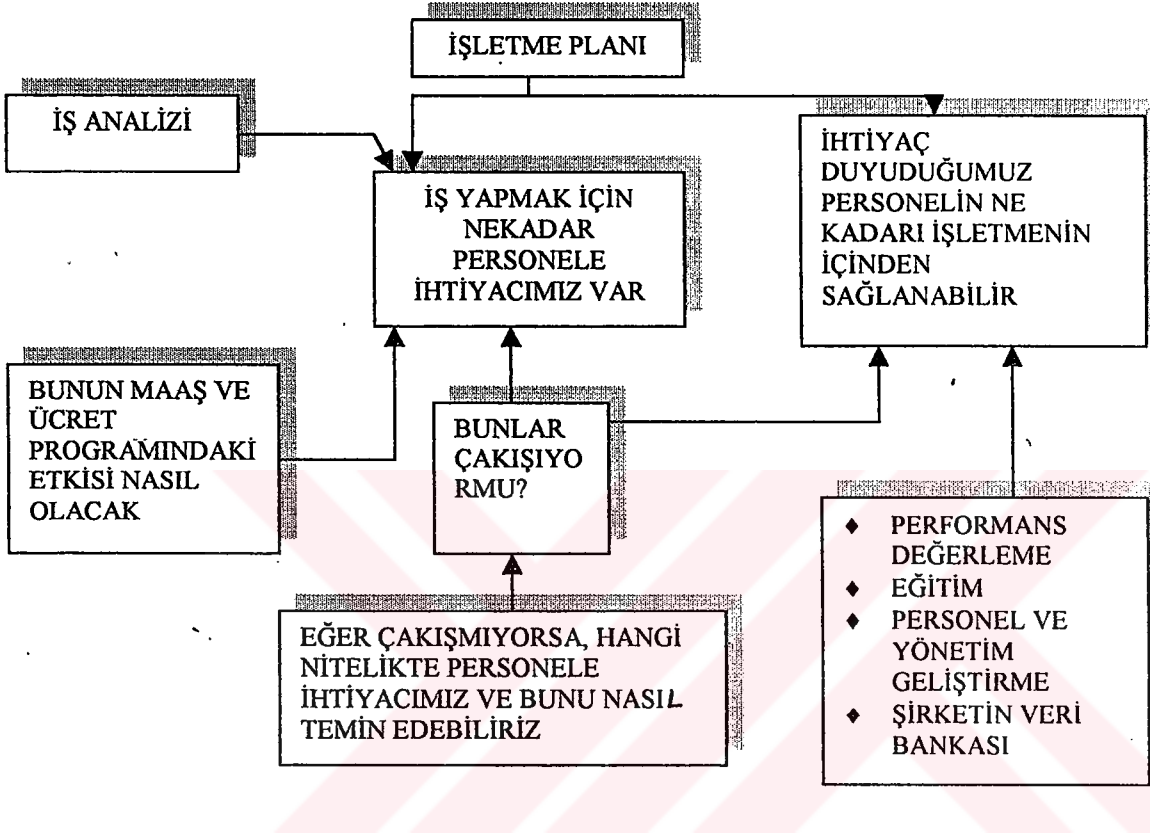
- Organizasyonun istihdam fırsatlarıyla ilgili yasalara uyum göstermesini kolaylaştırmak.” (PALMER and WINTES, 1993, s.34)



Şekil 2.3 İstihdam Planlaması Dinamikleri (PALMER and WINTES, 1993, s.33)

İnsan Kaynağı planlamasının yaşadığı güçlüklerin altında yatan sebepler konusu ile ilgili olarak ise şunları söyleyebiliriz. İşgücü planlama sürecinde temel güçlük, planlanacak olan şeyin, insanla ilgili olmasında yatar. Yani, fiziksel, sosyal ve psikolojik niteliği ile “ölçüye sunulması çok güç” homojen özellikler göstermeyen bir üretim girdisidir, işgücü. Ancak gerçekte üretim girdisinin temelini oluşturur ve işletmenin önce personel giderek te tüm bölümlerin ana uğraş konusunu belirler. (KAYNAK, 1978, s.2)

İnsan Kaynaklarının diğer faaliyetlerinin İnsan Kaynağı planlaması üzerinde etkisi olacağı muhakkaktır. Ve bu etkileri aşağıdaki gibi şematize edebiliriz.



Şekil 2.4 Personel Planlamasını Etkileyen Faktörler (Albey, 1995, s.4)

2.4.1.2. İş Analizi

Yeterli bilgi olmadan doğru yönetsel kararların alınamayacağı muhakkaktır. İşletmedeki işlere işgören seçmek, istihdam etmek, eğitmek, ücretini belirlemek, performansını değerlendirmek için, yöneticinin her işin gereklerini ve bu işin iyi yapılıp yapılmadığı konusunda karar verirken kullanılacak ölçütleri bilmesi gerekir.



Eğer küçük bir işletme sahibiyseniz personel alımını formalitesiz yapabilirsiniz. Çünkü işletmeniz için gerekli olan personelin hangi özellikte olması gerektiğini bilirsiniz. Ama bir çok kişinin, çok değişik iş yaptığı bir işletmede yönetim resmi ve objektif iş vasıflarının tanımlama metoduna ihtiyaç duyarsınız. Bu metod iş analizidir.(WOODS, 1991, s.214)

“İş analizi, bir işletmenin en önemli yönlerini ortaya çıkararak o işi tanımlama ve çözümleme sürecidir.” (PALMER and WINTERS,1993, s.43)

Aynı konudaki bir başka tanım ise şöyle.

“İş analizi, işin ve işgörenin karakteristik özellikleri hakkında topluca bilgi elde etmenin başlıca araçlarından biridir.” (ERDOĞAN, 1991, s.15)

İşgören seçiminin sonuçlandırılabilmesi için önce işgörenin yapacağı işlerin belirlenmesi gerekir. Tabi ki bu da bir iş analizi ve görev belirleme çalışması ile belirlenir.

İyi bir iş analizinin yapılabilmesi için işletmenin işinin özelliğine uygun bir iş analiz formunun geliştirilmesi gerekir.(WERTHER and DAVIS, 1985, s.88)

İşgören seçimine yönelik olarak yapılan iş analizi, iş ve işgören gereklerine ilişkin bilgiler sağlayacak, aranan işgörenin kişisel niteliklerini saptayacaktır. (WERTHER and DAVIS, 1985, s.179)



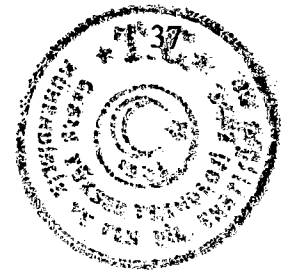
Bir iş analiz formunda aşağıda sıralanan bilgilerin yer alması gerekmektedir.

- İşletmenin ünvanı,
- İş analizi yapan kişi (veya kişiler),
- İşin yapıldığı bölüm,
- İşin ünvanı,
- İşgörenin ilk amirinin ünvanı,
- Genel olarak işin özeti,
- İşin yapılış biçimi,
- İş için kullanılan araç gereç,
- Görev ve sorumluluklar,
- Bireysel özellikler,
- İşin gerektirdiği tecrübe,
- İş analizini düzenleyen ve kontrol edenler.

“Farklı işleri benzer formlarla analiz etmek mümkündür. böylece bilginin karşılaştırılması mümkün olacaktır.” (WERTHER and DAVIS, 1985, s.111)

Personel seçimi açısından işin detaylarının sistemli olarak incelenmesi şeklinde tanımlanabilecek iş analizinde temel olarak şu sorulara cevap aranır.

- İşin gerekleri nelerdir?
- İş neyin yapılmasıdır?
- İş nasıl yapılır?
- İş ne zaman yapılır?
- İş nerede yapılır?
- İş neden yapılır?
- İş için zaman sınırlaması var mıdır?



bunun sonucunda;

- İşin gerektirdiği etkinlikler ,
- Kullanılan donanım ve araçlar,
- Yararlanılan hertürlü malzeme,
- Üretilen malın yada verilen hizmetin türü ve niteliği,
- Teşvik primleri, iş çizelgesi, örgütsel ve sosyal faktörler de dahil olmak üzere çalışma ortamı,
- İşgörenin sahip olması gereken bilgi ve beceriler,
- Ünvanı, organizasyon içindeki konumu ve rapor alıp verme
- İşgörende bulunması gereken fiziksel ve psikolojik özellikler gibi konular açığa kavuşur.

Bir iş analizi için gerekli olan bilgi pek çok şekilde toplanabilir. İnsan Kaynakları uzmanı bilgi için işçilere, onların idarecilerine danışabilir. Bir video yardımı ile yada direk olarak gözlemleyerek işçilerin çalışmalarını izleyebilir. Hatta bazı işverenler işçilerden bir işgünü boyunca yaptıklarını anlatan günlükler tutmalarını isteyebilir.

İş analizi yapıldıktan sonra insan kaynakları uzmanları, bir işi yapmak için gerekli görevleri ve çalışma ortamını tanımlayan iş tanımlarını ortaya koyabilir. (WOODS, 1991, s.215)

İş analizi tek başına birşey ifade etmez, organizasyonun amaçlarına ulaşmasına katkıda bulunduğu ölçüde bir anlam ifade eder. (ROCK, 1984. s.8)

İşlerin kendisinin dinamik olması nedeni ile iş analizinde dinamik bir süreç olduğu rahatlıkla düşünülebilir. Bir işin geçmişte

yapılan iş analizi ile yeni yapılmış hali karşılaştırıldığında bu açıkça fark edilecektir. Bu araçların değeri, iş tariflerinin ve iş niteliklerini düzenli aralıklarla güncelleştirilmesine ve titizlikle hazırlanmasına bağlıdır.



İş analizinden elde edilecek bilgiler aşağıdaki tablodaki gibi tasnif edilebilir.

Fonksiyon	Bilgi	Gerekenler
Araştırma ve Seçme	Gerekli özellikler	Seçim Ölçütleri
Eğitim ve Geliştirme	Çalışanların Davranışları	Eğitim Programları
Değerlendirme ve Rehberlik	Standartalar ve Performans	Değerlendirme ve Rehberlik
İş Düzenlemesi ve Organizasyonun düzenlenmesi	Görev Sorumluluklar	Süreklilik ve Esneklik
İş Değerlendirmesi ve Ödemeler	Ödeme Faktörleri	Eğitliği Gözetken Kararlar

Şekil 2.5 İş Analizinden Elde Edilecek Bilgi (MARGARET, 1993, s.45)

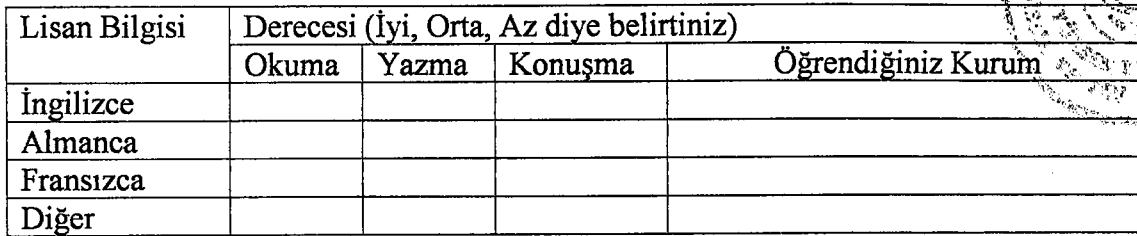
İşlerin gerektirdiği görevler, meydana gelen teknolojik değişiklikleri yansıtmalı ve işgörenin bu işleri gerçekleştirirken ortaya çıkan değişiklikler göre tavır belirlenerek daraltılmalı veya genişletilmelidir.

İş tarifi ve nitelikleri düzenli aralıklarla yada işte meydana gelen önemli değişikliğin hemen ardından güncelleştirilmelidir. Bu şekilde yapılmamasından dolayı birçok organizasyon sözkonusu araçlardan yararlanamamaktadır.

Aşağıda örnek bir iş analiz formuna yer verilmiştir.

A BC Firması	
Pozisyonun Ünvanı:.....	
Bağlı Bulunduğu Grup.....	Departman.....
İlk Amiri.....	Alt Kadro Sayısı.....

İş Tanımı: 												
Görev ve Sorumlulukları: 												
İş Tanımını Yerine Getirirken Kullanılacak Ekipman: 												
Pozisyon İçin Gereken I. Kişisel Özellikler Cisiyet Bayan..... Bay..... Askerlik..... Yaş..... Davranışsal Özellikler 												
II. Eğitim Durumu <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 12.5%;">Doktora</td> <td style="width: 12.5%;"></td> <td style="width: 12.5%;">Master</td> <td style="width: 12.5%;"></td> <td style="width: 12.5%;">Üniversite</td> <td style="width: 12.5%;"></td> <td style="width: 12.5%;">Lise</td> <td style="width: 12.5%;"></td> <td style="width: 12.5%;">Orta Okul</td> <td style="width: 12.5%;"></td> <td style="width: 12.5%;">İlk Okul</td> </tr> </table>		Doktora		Master		Üniversite		Lise		Orta Okul		İlk Okul
Doktora		Master		Üniversite		Lise		Orta Okul		İlk Okul		



III. Deneyim ve Mesleki Yeterlilik	
Diğer	

Onay.....



2.4.1.3. İşgücü Toplama

İşgören seçim çalışmasının aktif ayağı seçim için aday havuzu oluşturma, aday toplama ile başlar. Aday havuzu oluşturmak potansiyel olabilecek işgörenlerin belirlenmesidir.

Aday havuzundaki potansiyel işgören sayısının özellik ve yetenek açısından yeterli olması, seçilecek elemanın işletmeye uygunluğunu belirleyecektir. (WEXLEY and YUKL, 1977, s.229)

Aday havuzundaki zenginlik firmanın ihtiyaç duyduğu nitelikteki personel ulaşmasında düşeceği sıkıntıyı azaltır. Ancak unutulmamalıdır ki aday havuzu oluşturma da bir maliyeti vardır. Dolayısı ile havuz oluşturken firmanın ileride hangi meslek grubundan ve hangi niteliklere sahip personellerden daha fazla yararlanılabileceğinin iyi tahmin edilmesi ve bu yönde çalışmalara yer verilmelidir.

Personel toplama sürecinin amaçlarını şu şekilde sıralayabiliriz.

1. Personel planlaması ve iş analizi faaliyetleriyle ilişkili olarak örgütün mevcut ve gelecekteki personel sağlama gereksinimlerini belirlemek,
2. En az maliyetle aday personel birikimi yaratmak,
3. Örgütsel gereksinimler açısından niteliksiz veya aşırı nitelikli aday personel sayısını azaltarak seçim sürecinin etkinliğini arttırmak,
4. Sağlanan ve seçilen personelin kısa bir süre sonra örgütten ayrılma olasılığını azaltmak,
5. Yasal ve örgütsel yükümlülükleri yerine getirilmesini sağlamak,
6. Kısa ve uzun dönemde bireysel ve örgütsel niteliği arttırmak,
7. Personel kaynaklarını ve personel sağlama tekniklerini takip etmek ve değerlendirmek. (Çan, ve diğerleri, 1988, s.106)

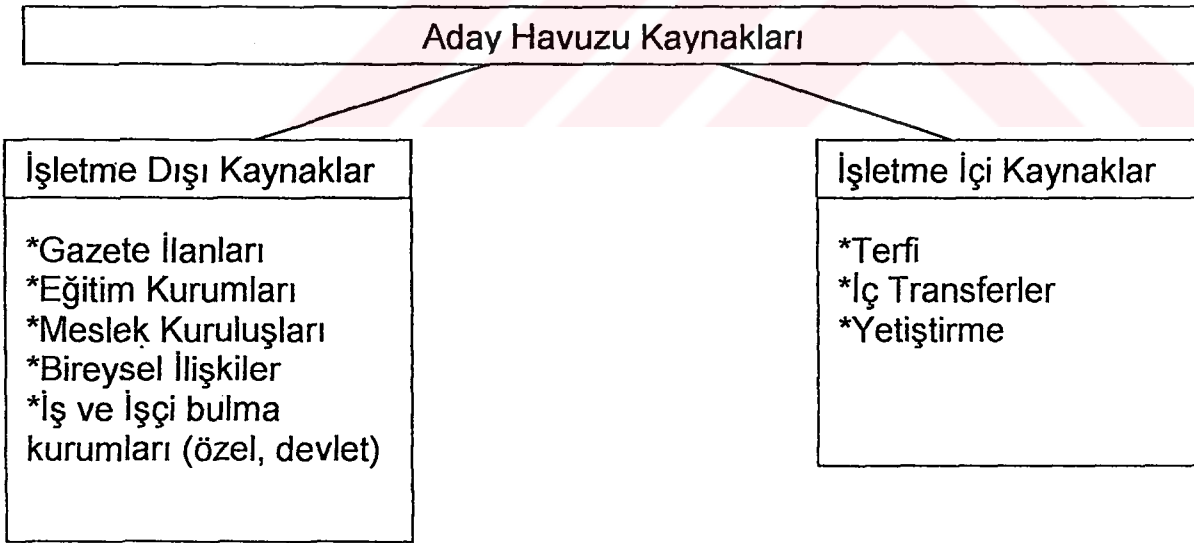
Aday havuzu oluştururken yararlanılacak kaynakları aşağıdaki gibi sıralayabiliriz.

A. İç Kaynaklar

1. Terfi
2. İ Transferler
3. Yetiřtirme

B. Dış Kaynaklar

1. Gazeteye ilanları
2. Eğitim Kurumları
3. Meslek Kuruluřları
4. Bireysel İlişkiler
5. İř ve İşçi Bulma Kurumları (zel ve Kamu)



şekil 2.6 Aday Havuzu Kaynakları (PALMER and WINTERS, 1993, s.40)



2.4.1.3.1 İç Kaynaktan Yararlanmanın Yararları ve Sakıncaları

Bu yöntemin sağladığı yararları şu şekilde sıralayabiliriz.

1. İç Kaynaktan personel sağlama, mevcut personelin moral ve motivasyonunu yükseltir,
2. İç Kaynaklardan personel sağlama, personelin tanınmasını sağlar,
3. İç Kaynaktan personel sağlama, az zaman alan, ekonomik bir uygulamadır,
4. İç Kaynaktan personel sağlama, yönetim personel işbirliğini geliştirir.

Yöntemin yararları yanında bazı sakıncaları da mevcuttur. Bunları şu şekilde sıralayabiliriz:

1. İç Kaynaktan personel sağlama, örgüte yeni fikirlerin girmesini engeller,
2. İç Kaynaktan personel sağlama benimsenmiş olsada, aranan niteliklere sahip personeli her zaman bulmak mümkün olmayabilir.
(Can, ve diğerleri, 1988, s.108)

2.4.1.3.2. Dış Kaynaktan Yararlanmanın Yararları ve Sakıncaları

Dış kaynaktan yararlanana şöyle yararları vardır,

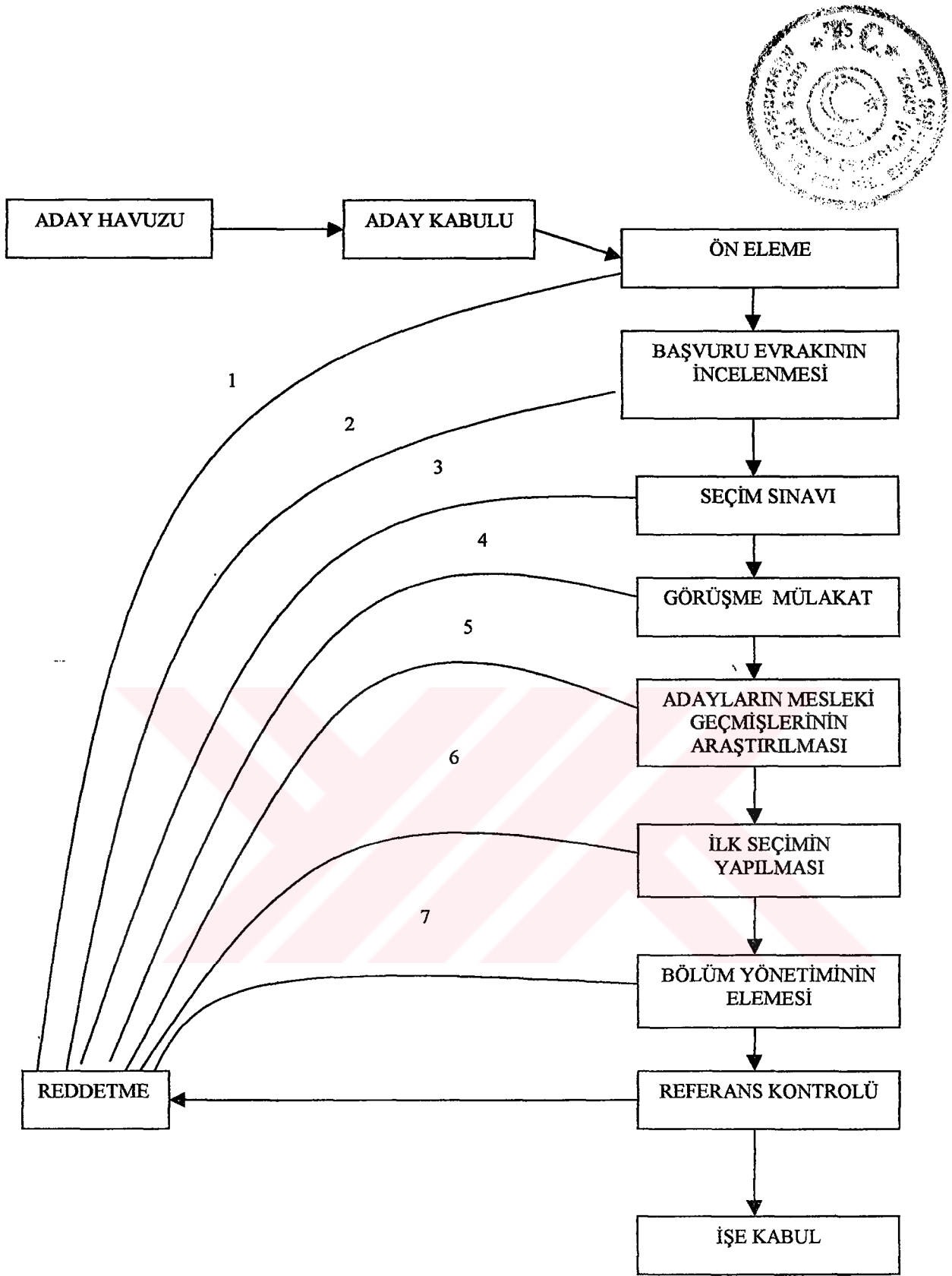
1. Dış Kaynaklardan personel sağlanması, yeni düşünce ve yöntemlerin örgüte girmesini kolaylaştırır,
2. Dış Kaynaklardan daha fazla personel bulabileceğinden işin gereklerine uygun personelin bulunması olanağı daha fazladır.

Dış Kaynaktan yararlanmanın sakıncalarını ise şu şekilde sıralayabiliriz:

1. Dış Kaynaktan personel sağlanması, işe alma, işe alıştırma eğitim maliyetlerini artırır,
2. Dış Kaynaktan her zaman aranan nitelikte personel bulak mümkün olmayabilir.
3. Dış Kaynaklardan sağlanan personelin işe ve örgüte uyum sorunları ortaya çıkabilir. ((Can, ve diğerleri, 1988, s.112)

2.4.2. Uygulama Aşaması

İşgücü bulma sürecinin ikinci aşaması ve aktif personel seçimi sürecinin aktif ayağı olan, aday havuzu oluşturma faaliyetlerinden başlayıp işe kabulüne değin uzanan uygulama aşaması aşağıdaki gibi şematize edilebilir.



1. FİZİKSEL YETERSİZLİKLER OLUMSUZ GENEL İZLENİMLER
2. OLUMSUZ KİŞİSEL DÜŞÜNCELER
3. YETERSİZ TEST SONUÇLARI
4. OLUMSUZ İKİNCİ İZLENİM
5. GEÇMİŞ BAŞARISIZLIKLAR
6. İLK SEÇİMDE ELEME
7. OLUMSUZ KARAR VERME

Şekil 2.7 Uygulama aşaması (ERDOĞAN, 1991, s.11)



2.4.2.1. Ön Eleme

Aday havuzundan gelen adaylar ilk aşamada bir ön elemeden geçerler, erkek işgörenin istendiği bir pozisyonda bir bayan işgörenin başvurusunun elenmesi gibi.

2.4.2.2. Başvuru Belgelerinin İncelenmesi

Eğitim yetersizliği, askerlik problemi, deneyim yetersizliği gibi sebeplerden dolayı başvuru sahibinin başvurusunun elenmesi.

2.4.2.2.1. Başvuru Belgelerinde Bulunması Gereken Bilgiler

İşle ilgili özel evrakın (ehiyet, sertifika, diploma vb.) dışında işgören tarafından doldurulacak iş istek formunda bulunması gereken bilgiler şu şekilde sıralanabilir.

- **Kişisel Bilgiler;** Başvuru sahibinin adı - soyadı, doğum tarihi, doğum yeri, adresi, telefon numarası ve fotoğraf için ayrılan bölüm.
- **İş Deneyimine İlişkin Bilgiler;** O ana kadar ki çalıştığı firmaları, yaptığı işleri, aldığı ünvanları, ücreti, işe başlangıç ve işten ayrılış tarihleri ve işlerden ayrılış sebeplerinin yazılacağı bölüm ikinci kısım olarak yer almalıdır.
- **Eğitim Bilgileri;** Başvuru sahibinin bitirdiği okullar, yaptığı özel eğitimler- uzmanlık çalışmaları ve tarihlerinin yazılacağı bir bölüme formda yer
- verilmelidir.



- **Yabancı Dil Bölümü;** Bildiği yabancı diller, düzeyleri hangi tarihte nerede öğrendiğini gösterecek olan alandır.
- **Askerlik Durumu;** Alınacak erkek işgören işletmede uzun süre tutulmak isteniyorsa bu bilgi yararlı olacağından formda bu bilginin yer alacağı bölümün bulunmasında fayda vardır.
- **Referans Verecek Kişiler;** Başvuru sahibi hakkında bilgi verebilecek kişilerin adı adresi telefon numarası ve yakınlık derecesinin yer alacağı bölüme verilmelidir.
- **İmza;** Verilen bilgilerin doğru olduğunu gösteren bir imzanın bulunmasının muhakkak yararı olacaktır.

İş başvurusu, iş istek formu ile değilde bir özgeçmiş ile yapılıyorsa, dikkat edilmesi gereken noktaları şu şekilde sıralayabiliriz.

Herşeyden önce bunun bir özgeçmiş olduğu unutulmamalıdır, özetle yukarıda saydığımız bilgilere yer verilmelidir. Özgeçmiş düzyazı şeklinde değil ise iş deneyimi ve eğitim bilgileri tarih sırasına göre ve sondan başa doğru sıralanmalıdır.

Özgeçmişlerin başvuru formlarından farkı, kişinin boş bir kağıtla kendisini tanıtmaya başlamasıdır. Sonuçta, özgeçmişlerinde insanlar istedikleri verileri sunarlar. Genelde, başvuru formunda yer alan bilgiler özgeçmişte de yer almalıdır. (ARTHUR, 1986, s.37)

Ek'te örnek bir iş başvuru formuna ve özgeçmişe yer verilmiştir.



Başvuru evrakı incelendiğinde üç aday tipi ortaya çıkmıştır.
gör÷lmektedir.

Bunlar;

1. “Yeterli nitelikleri taşımayan başvurular,
2. Gereken nitelikleri bire bir karşılayan başvurular
3. Sınırdaki olan başvurular” (FINNIGAN, 1997, s.54)

2.4.2.3. Seçim Sınavı

Yabancı dilin zorunlu olduğu bir iş açığı için başvuran adayın dil düzeyinin yetersiz olması veya özel bir takım becerilerin gerekli olduğu bir durumda (bilgisayar kullanımı gibi) istenen düzeyde beceriye sahip olmadığının belirlenmesi neticesinde başvuru sahibinin elenmesinin yapılacağı aşama.

Söz konusu sınavların taşınması gerekli olan ortak özellikleri şu şekilde sıralayabiliriz.

- Sınav iş ve işletmeye gerekli olan bilgileri ölçmeli; Sınavda sorulan soruların cevapları iş ve işletmede kullanılabilecek türde olmalıdır.
- Sorular açık olmalı; Sorular açık ve anlaşılır olmalıdır. Amaç bilgi ölçmekse gereksiz yere şaşırtıcı ve kavram kargaşasına dayalı sorulara yer verilmemelidir.



- Sınav süresi ve ortamı adaylar arası fark yaratmamalıdır. Sınav sonucunun değerlendirilmesini etkileyecek süre ve ortam farkı olmamalıdır.
- Sınav, geçici ve kısa sürede elde edilebilecek bilgileri değil, kalıcı ve temel bilgileri ölçmelidir; Sınav kısa sürede edinilebilecek bilgileri değil uzun süre iş ve işletme için yararlı olabilecek türden bilgileri ölçmeye yönelik olmalıdır.

2.4.2.4. Testler

Bazı açılardan her insan diğer insanlar gibidir, Kimi zamanda hiçbir insan başka bir insana benzemez. Bütün insanlar biyolojik açıdan birbirine benzer, kimi insanlar kültürel olarak birbirine benzerler ancak her insan tek başına bir kişidir. Testler insanların yeganeliği düşüncesini temel alarak kişisel farklılıkları belirlemek için kullanılır. (RACHMAN, 1976, s.221)

Testlerin birinci amacı adayların gelecekteki başarıları hakkında bilgi edinebilmektir.

Testlerin belli başlı faydaları

- İşe en uygun insanı bulmak
- İşe alınan kişinin ulaşabileceği en yüksek iş tatminini elde etmesini sağlamak
- İşten ayrılma oranını düşürmek

En çok kullanılan tesler řu sekilde sınıflandırılabilir.



1. **Zeka Testleri:** Zeka testleri, zeka kapasitesini, hafızanın ve kompleks problemlerin bağlantılarını kurmadaki yeteneklerin ölçülmesinde kullanılan testlerdir.
2. **Beceri ve Eğilim (Yeterlilik) Testleri:** İnsanların ilgi alanlarını var olan yeteneklerini ve öğrenebilecekleri yetenekleri değerlendirmede kullanılan testlerdir. Bu testler uygulandığı kişinin öğrenilmiş bilgilerin ve kazanılmış deneyimlerin seviyesini değerlendirmekte kullanılır. İşletmeler eğilim ve yeterlilik gelişimini değerlendirmek için pekçok metod gelişmişlerdir.

Beceri ve yeterlilik testleri iki ana bölümde değerlendirilebilir.

1. Bilgi testleri, İş örnekleme / iş simülasyon testleri
2. İçeriğe dayalı test teknikleri

Personel seçiminde iş analizleri bu tip testlerin içeriğini belirler.

Bilgi testleri, test uygulanan kişinin bir konu hakkındaki bilgisinin derecesini belirlemek için kullanılır. Bu tarz testler, bir işi yapabilmek için gereken bilgilerin yeterli düzeyde edinilip edinilmediğini belirler. Bu testler doğru- yanlış, çoktan seçmeli yada kompozisyon formatında kağıt - kalem testleridir. Çoktan seçmeli testler en çok kullanılanlardır. (CANTOR, 1987, s.85)

3. **Mesleki Testler:** Adayın şirkette çalışabileceği en uygun alanın belirlenmesinde kullanılan testlerdir.

4. **Kişilik Testleri:** Adayların kişisel özelliklerini ortaya çıkartmakta kullanılır. Bu testler ayrıca adayların iş ortamında nasıl davranacağı konusunda değerlendirmeler yaparak adayda liderlik potansiyelinin olup olmadığını araştırmada kullanılır. (JONES, 1990, s.54)

Kişilik testleri davranışlar, tercihler, tavırlar, inançlar, duygular, İnsanlarla ilişkiler, motivasyon ve diğer psikolojik değişkenler yardımı ile kişisel farklılıkları değerlendirmek için kullanılan testlerdir. Kişilik testlerinin değerlendirilmesi ihtisas gerektirdiğinden ancak eğitimli profesyoneller tarafından uygulanmalıdır. İki türlü kişilik testi vardır, Programlı reaksiyon ve programsız reaksiyon reaksiyon testleri.

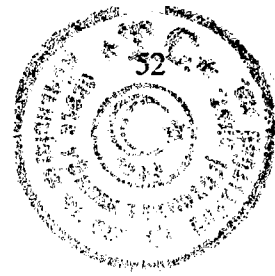
Programlı reaksiyon testlerinde test edilen kişiye soru cevaplandırması için birkaç seçenek verilir. Programsız reaksiyon testlerinde ise cevap için seçenekler verilmez. Programlı reaksiyon testlerine objektif kişilik testleri de denir. Programlı reaksiyon testlerinde sorulan sorulardan bir kaç örnek aşağıda verilmiştir.

1) Takım oyunlarını seyretmeyi severim.

- a) Evet
- b) Bazen
- c) Hayır

2) insanları tercih ederim.

- a) İçine kapanık
- b) a ve c arasında bir yerde
- c) Kolayca arkadaş edinebilen



3) Para mutluluk getirmez.

- a) Evet
- b) Bazen
- c) Hayır

Bu örneklerde görüldüğü gibi test edilen kişi inanç, davranış ve ilgi alanlarını en iyi ifade eden seçeneği işaretler . Su soruları çoğu kavgacılık, tepkisellik ve özgürlüğe düşkünlük gibi açılardan kişilik faktörlerini sıralar.

2.4.2.4.1. Test Kullanımındaki Sınırlar

Testlerin kullanımında bir takım sınırlamalar vardır;

Herşeyden önce endüstri psikologları testlerin adayları özelliklerini belirlemede kesin bir ölçme tekniği olmadığı konusunda birleşmektedirler. Ancak bu testler her adayın kendi durumu çerçevesinde değerlendirmelidir. (COSENTINO et al, 1990, s.66)

İkinci olarak testi kullananların, testin neleri ölçtüğünün ve sınırlarının nerler olduğunu bilmelidirler. En başta gelen sakıncalarından birisi de bu testlerin gerçekten uygulanır olup olmadığıdır. bugün kullanılan testlerin yöneticilik yeteneklerini ve potansiyelini ölçmekte etkili olduğu konusunda psikologlarda emin değildirler. Her ne kadar bazı testler iş ile ilgili konularda bir dereceye kadar doğru bilgi verse de bu durum bütün testler için geçerli değildir. (WOODS, 1991, s.218)



Üçüncü olarak bu testler kapsamlı olarak kullanılmadan önce denenmelidirler. Bu denemeler mümkünse işletmede halen çalışmakta olan ve kişilerin becerileri bilinen kişilerin performansını değerlendirip değerlendirmedini görmelidirler.

Dördüncü olarak testlerin uzman kişilerce uygulanması ve değerlendirilmesi de önemlidir.

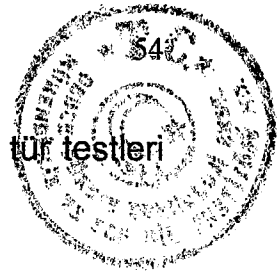
Son olarak da testler haksız ayırım yapmamalı ve yasalara ve yönetmeliklere uygun olmalıdır. (DAFT, 1994 s.382-383)

2.4.2.4.2. Test Seçimi

Geleneksel personel seçimi modeli adayların gözlenebilen ve ölçülebilen test sonuçlarını sıralayarak en yüksek performanslı adayları seçmektir. (MURPHY et al., 1995, s.61)

Seçme testleri pekçok şekilde olabilir. Bunlar; Yetenek ve Beceri testleri, Kişilik Testleri ve Mesleki Testlerdir. Personel seçiminde kullanılan testleri seçerken iş için gerekli özellikler dikkatle incelenmelidir. İşin gerekleri ve çalışanların önemli özellikleri de dahil olmak üzere dikkatle incelenen iş analizleri testlerin seçiminde yararlı olabilir.

Yetenek ve beceri testleri, zeka testleri, algı testleri, psikomotor testlerini içerir. Bu yetenek ve beceri testleri herbiri için yaratıcılık testleri geliştirilebilir.



Deneyim testleri başarı ve yetkinlik testlerini içerir. Bu tür testleri oluşturmakta önerilen yöntem çoktan seçme yöntemidir.

Test seçiminde karşıt etki yaratmayacak ve iş performansı kriterleri ile ilişkili testleri seçilmelidir. (RACHMAN, 1976, s.221)

2.4.2.5. Görüşme (Mülakat)

İşletmelerde personel seçimi terfi, başarı değerlendirme veya benzeri amaçlarla yararlanılan mülakat, esas itibarı ile bir süreç içerisinde gerçekleştirilir. (ERDOĞAN, 1994, s.146)

Seçim sürecinde kullanılan temel yöntem mülakattır. (BANE, 1983, s.14)

Yüz yüze görüşmede yeterli düzeyde iyi etki bırakamayan adayın başvurusunun elendiği aşamadır.

“IRS adlı kuruluşun yaptığı bir araştırmaya göre, kişilik testleri en çok finans sektöründe kullanılıyor. İşbaşvuru formları, işverenleri tüm dünyada en yaygın olarak kullandığı yöntemlerden biri olma özelliğini koruyor. Bu yöntem daha çok alt düzeydeki işe alımlarda kullanılıyor.

İnsan kaynakları yöneticilerinin ilk tercihi ise mülakat yöntemi, genel eğilim görüşmeye alınan herkese önceden belirlenmiş aynı soruların yöneltilmesidir. Bu şekilde görüşmelerde mülakatçının subjektif tutum ve davranışlarının etkisini en aza indirilmesi amaçlanıyor. Batıda ayırım yapmadan herkese eşit iş fırsatı verme



eğilimlerinin yaygınlığı nedeniyle, başvuru formlarından medeni durum ve çocuk sahibi olup olmama gibi sorular kaldırılıyor.” (Hürriyet, İns. Kay...,4 Mayıs 1997, s.1)

İşgörenle yapılan görüşmeler, işgören seçimi sürecinin her zaman bir parçası olmuştur. Birçok işletme bir işgörenin ne kadar başarılı olacağını, tahmin etmenin en güvenli yolunun, işgörenin kendisi ile yapılacak yüz yüze görüşmede mülakatçıda uyanan hisse dayandığına inanır

“Başarılı görüşme, başarılı hazırlığa bağlıdır.” (FINNIGAN, s.54)

-- Ancak şunu atlamamak gerekir, görüşmeyi yapan kişinin becerisi görüşmenin başarısını direkt etkiler. Görüşmelerin istenen düzeyde etkili olabilmesi için en önemli faktör sorulan soruların iyi olamasıdır.

2.4.2.5.1. İyi Sorunun Özellikleri

İyi bir sorunun beş temel özelliği vardır. Bunlar;

- “Her sorunun bir amacı olmalı; Her görüşme belirli bir amaca ve karar almaya yönelik yapılır.
- Her soru iş gereklerine bağlanmalıdır; Ahlaki ve hukuki anlamda soruları başka alanlara kaymaması gerekir.
- Her soru açık ve odaklı olmalıdır; Açık ve odaklı olmayan sorular adayların kafalarını karıştırır ve karmaşık hiç bir yönü olmaya cevapların alınmasına sebep olur.



- Her soru tekrarlanabilir olmalıdır; Tüm adaylar objektif ve adilce seçilecekse sorular herkese sorulabilecek kadar genel olmalıdır.
- Her tüm sorunun görüşme içinde anlamlı bir yeri olmalıdır; Başarılı görüşmelerde sorular bir sıra içindedir. Soruların kişisel özelliklerden işle ilgili bilgilere, yeteneklerden davranışlara mantıksız bir biçimde geçmesi adaylarda firmaya karşı güvensizlik ve kuşku duygusunu uyandırır. (LAÇINLER, 1997, s.8)

2.4.2.5.2. İyi Soru Hazırlamanın Aşamaları

Sorulacak sorularda bulunması gereken özellikleri belirttikten sonra iyi soru hazırlamanın altı aşamasını sıralamanın yerinde olacağına inanıyorum.

- 1) Aşama; İş tanımına uygun yetkilerin belirlenmesi,
- 2) Aşama; Görüşme için amaçların belirlenmesi,
- 3) Aşama; Belirlenen yeterliklere göre soruların hazırlanması,
- 4) Aşama; Aday cevaplarını kaydetmek için yöntem belirlenmesi,
- 5) Aşama; Sorulacak soruları dengeli biçimde sıralanması,
- 6) Aşama; Görüşme planının test edilmesi (LAÇINLER, 1997, s.8-9)

2.4.2.5.3. Görüşme Yöntemleri

İyi soru hazırlamanın aşamalarından söz ettikten sonra kısaca görüşme yöntemlerinden söz etmenin faydası olacaktır.

Personel seçme yöntemleri içinde görüşme yöntemi kullanılan yöntemlerin en eskisidir. "Görüşme yöntemi dendiğinde çoğu kere akla,

aday ile işealma yetkisinde olan kişinin karşılıklı görüşmesi gelir”
(LOPEZ, 1972, s.13)



Bir çok görüşme yöntemi vardır. Bunlar kısaca;

- 1) Serbest (Plansız) Görüşme Yöntemi
- 2) Planlı Görüşme Yöntemi
- 3) Karma Görüşme Yöntemi
- 4) Sorun Çözmeye Dönük Görüşme Yöntemi
- 5) Bireysel ve Grup Görüşmesi Yöntemi
- 6) Diğer görüşme Yöntemleri

Şeklinde sıralanabilir.

2.4.2.5.3.1. Serbest (Plansız) Görüşme Yöntemi

İşletmede personel seçimini yapacak olan görevli veya görevliler adayları analiz ederken aranacak özellikleri seçim çalışmasının amacı olarak belirlerler. (ERDOĞAN, 1994, s.16.)

Serbest görüşme yönteminde emredici olmayan, adayı önceden belirlenmiş bir soru veya analize yönelmeyen görüşmelerdir. Burada soru setleri veya önceden belirlenmiş başlıklar yoktur. Görüşmenin yönü genellikle adayın verdiği cevaplara göre belirlenir. (HOLLEY and JENNINGS, 1987, s.222)

Bu yöntemde aranan özelliklerin adaydaki varlık derecesinin belirlenmesi sözkonusu olmasına rağmen, adaylara sorulacak sorular



önceden kesin olarak belirlenmez. Yine görüşmede elde edilen bilgilerin geçerliliği çok yüksek değildir. Görüşmelerde güvenilirlik analizi yapmak kolay değildir. Adaylara sorular aynı olmadığından karşılaştırmada bir standartan söz edilemez. Serbest görüşmenin sonucunu etkileyen görüşmeyi yapanın aday hakkındaki görüşleridir.

2.4.2.5.3.2. Planlı Görüşme Yöntemi

“Planlı görüşme yönteminde adaylara sorulacak sorular tercihan bir uzman grubu tarafından önceden hazırlanır. İşin ve işletmenin ihtiyaçlarına göre ihtiyaçlarına göre soruların önemi ve gerekliliği daha önceden tartışılır ve son halini alan sorular görüşme sırasında her adaya aynen sorulur. Görüşme sırasında sorulara alınan cevaplar özel olarak hazırlanan bir mülakat formuna kaydedilir.” (ERDOĞAN, 1991, s.68)

Bu yöntem sonucunda güvenilirlik analizi kolay yapılır, adayların karşılaştırılması daha objektif olur. Fakat sorular standart olduğundan adayların özel yetenekleri ve yaratıcılıkları gözden kaçabilir.

2.4.2.5.3.3. Karma Görüşme Yöntemi

Bu yöntem mülakatı daha tutarlı yapmak isteyen organizasyonlarca kullanılmaktadır.

Karma görüşme yönteminde planlı ve plansız görüşme yöntemi birlikte kullanılır. Önce adaylara sorulmak için yapısı belli sorular hazırlanır, görüşme başında bu sorular kendilerine yöneltilir, görüşmenin akışına göre görüşmecinin gerekli gördüğü soruları ilave



edilerek mülakatı sürdürülür. bu tarz görüşmelerle önceden hazırlanan sorularla adaylar arasında karşılaştırma yapılabileceği gibi ek sorularla aday hakkında detay alınabilmektedir. Ancak görüşmecinin yeterince uzman olmamasından kaynaklanacak sorunların yaşanacağıda açıktır.

2.4.2.5.3.4. Sorun Çözmeye Dönük Görüşme Yöntemi

Adaylara sorun çözme temeline göre hazırlanan görüşme yöntemidir. Adaylara alanları ile ilgili bir sorun verilir ve bu konudaki görüşleri alınır. Çoğu zaman bu sorular varsayımlıdır ve “siz olsaydınız ne yapardınız?” denilen adayların bu varsayımlara göre cevap vermeleri veya kendi varsayımlarını oluşturmaları istenir. Alınan cevaplarla çözüm yaklaşımları birlikte değerlendirilir. Bu yöntemle adayın yaklaşımlarının ve çözümünün tutarlılığına göre bilgisi, sorun karşısındaki davranışı, fikrini savunması gibi yönleri değerlendirilir. (WERTHER et al., 1985, s.188)

Bu yaklaşımla gerçekleştirilen görüşmenin adayı çok dar bir açıdan değerlendirdiği unutulmamalıdır.

2.4.2.5.3.5. Bireysel ve Grup Görüşme Yöntemi

Görüşmeyi bir görüşmeci yürütebileceği gibi çok sayıda görüşmecide yürütmeye katılabilir. Adaylarla tek tek görüşülüyorsa görüşmeci ister tek ister grup halinde görüşmeyi yürütüyor olsun bireysel yöntemin kullanıldığını söyleyebiliriz. Adaylar grup halinde görüşmeye alınıyorsa bu yöntem grup görüşme yöntemi denir.

Grup yöntemi ile sorun çözmeye dönük görüşme yöntemi birlikte kullanılabilir. Bu yöntemin uygulamasında görüşmeci grubun karşısına

aday grubu gelir. Adaylardan verilen bir sorun üzerinde ortaklaşa çözüm üretmeleri istenebilir.



2.4.2.5.3.6. Diğer Görüşme Yöntemleri

Yukarıda saydığımız yöntemlerin dışında da yöntemler olduğunu söyleyebiliriz. Bunlar kısaca;

Baskıya dayalı mülakat; kısa sürede çok sayıda soruya ani cevap istenir.

Yoğunlaştırılmış görüşme; bu görüşmede adayın yapısal özellikleri derinlemesine analiz edilir. Neden yaptığı işi yapıyor, neden sahip olduğu eğitimi yaptı, neden işe başvurdu gibi.

2.4.2.5.4. Görüşme Yönteminin Uygulanışındaki Aşamalar

Görüşme yönteminin uygulanışındaki aşamalar şu şekilde sıralanabilir.

- 1) Görüşmenin amacının saptanması; görüşme süreci bu yolla neyin ölçüleceğinin belirlenmesi ile başlar. Görüşme niçin yapılacak, adayın hangi özelliklerinin analiz edilmek istendiği net olarak belirlenmelidir.
- 2) Görüşmecinin hazırlanması; İyi bir analiz yapabilmek için görüşmeyi yapacak kişilerin hazırlanması gerekir. Özel olarak hazırlanan sorular görüşmeciler tarafından önceden incelenir ve kendi üsluplarına adapte edilir. Sorulara verilen cevaplara göre

adayların nasıl değerlendirileceği görüşmecilere anlatılır. Yine alınacak cevaplara göre ek sorular üretilir. Adayın görüşmeciye yöneltebileceği iş ve işletme ile ilgili muhtemel sorulara cevap hazırlanır. Bir görüşmenin başarısı hazırlığının başarısına bağlıdır.

- 3) Uygulama; İşgören seçiminde yapılan esasını adaydan istenen bilginin elde edilmesi oluşturur. Adaylara sorulan bir dizi sorulara alınan cevaplara dayanılarak aday hakkında bir değer yargısı oluşur. Temel olarak görüşme, adaydan istenen bilgilerin alınmasına değin sürer.
- 4) Değendirme ve Raporlama; Bu görüşmenin son aşamasıdır. İstenen bilgiler göre adayın son değerlendirmesi yapılmalıdır. Adayın özelliklerinin anlatıldığı bir rapor ile bu süreç tamamlanır.

2.4.2.5.5. Görüşme Yapılırken Dikkat Edilmesi Gerekenler

Bir görüşmenin başarılı olabilmesi aşağıdaki konulara dikkat etmek gerekir.

- 1) “Görüşmeden neyin elde edileceğinin iyi bilinmesi,
- 2) Görüşmecinin önyargılardan bağımsız olarak görüşmeyi yapması,
- 3) Görüşmeci veya görüşmeciler adaylarla ilgili kararlarını bireysel olarak vermeli,
- 4) Görüşme, bu iş için hazırlanmış yerde yapılmalı,
- 5) Planlı görüşme uygulanıyorsa, görüşme açık ve kısa tutulmalı,
- 6) Sorular planlı ve kronolojik olmalı, gerekirse adaylarla ikinci görüşmenin yapılabileceği unutulmamalıdır.” (ERDOĞAN, 1991, s.74,75,76)



Görüşmenin yapılacağı oda fiziksel olarak uygun olmalı aday gevşemeye ve konuşmaya teşvik edilmelidir. Görüşmeci görüşmeyi yürütürken şunları göz önünde tutmalıdır.

1. Adayın konudan konuya atlamasına mani olunacak yönlendirmeler yapılmalıdır.
2. Resmiyetten uzak olunmalıdır ancak ahbapda olunmamalıdır.
3. Sözcükler adayın ağızına tıklmamalı, doğru cevaplar değil de beklenen cevapların verileceği yönlendirileceği sorular verilmemelidir.
4. Konular arasında süreklilik olmalıdır.
5. İlk izlenimler önemli olsada, ilk izlenimlerden fazla etkilanilmemelidir.

Genel olarak bir görüşmenin geçerli bir seçime olanak vermesi için yapılması gerekenleri şu şekilde özetleyebiliriz.

1. Adaya sorulan soruların soru sırasını kontrol etmek gerekir. Görüşmeci aday hakkındaki bilgileri bir sistem doğrultusunda almalıdır. Şartlar elveriyorsa görüşmeci adayın başvuru formunu, test sonuçlarını, referans mektuplarını incelemeli ve mülakat öncesi bilgilerini düzenlemelidir. Görüşmeci bu tür bilgileri almadan önce mülakat yaparsa aday hakkındaki yargılarının çoğu mülakata dayanacaktır.
2. İş için istenecek bireysel özelliklerin listelenmesi gerekir. İşin eleman yapısı açısından tam çizilmesi gerekir.



3. Aday hakkında bir karara varmak için Zamanın iyi kullanılmasının bir yoluda mülakatın iyi planlanması ve karar süresinin belirlenmesidir.

(ERDOĞAN, 1994, s.149)

Görüşmenin başarısını etkileyen bir diğer noktanın aday ile kurulan etkili bir iletişimin olduğu unutulmamalıdır. Özgüveni ne kadar kuvvetli olursa olsun adaylardaki belirli gerginlik ve ürkeklik ortadan kaldırılmalıdır. (FINNIGAN, 1997, s. 55)

Mülakatın etkinliğini artırmak için görüşmecî hatalarını azaltmak bir mülakat kılavuzu olmalı ve özellikle çok tecrübeli olmayan mülakatçıların bu mülakat kılavuzu ile mülakatı yürütmeleri sağlanmalıdır. Örenek bir mülakat kılavuzunda bulunması gereken detaylar şu şekilde sıralanabilir.

A) Görüş ve Tavırlar

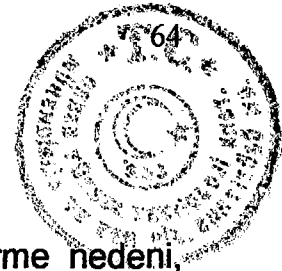
Kıyafet, oturuş, konuşma ve ses tonu, düzenlilik ve temizlik, sinirlilik.

B) Aile yapısı

Babanın ve annenin işi, kardeş sayısı, gençlik faaliyetleri ve hobi alanları, sosyal ilişkiler ve arkadaşlar, anne baba beraber mi?, ailenin ekonomik durumu.

C) Eğitim

Eğitim durumu, sevdiği ve sevmediği dersler, aldığı ödüller ve başarıları, eğitim alanlarını seçme nedeni, sınıf başarısı, program dışı faaliyetleri.



D) Tecrübesi

Önceki amirleri ile ilişkileri ve tutumları, iş değiştirme nedeni, önceki işleri buluş şekli, ilerlemeleri, işini seçim nedeni, kariyer hedefler, en çok sevdiği iş tipi.

E) Kişilik ve Sosyal Uyum

Medeni hali, şu anki ilgi alanları ve boş zaman faaliyetleri, duygusal sağlığı, kişisel hedefleri, insiyatifi, mali sorumlulukları, içtenlik durumu. (PIGORS and MYERS, 1981, s.281)

Görüşmeci şunu unutmamalıdır ki görüşmecinin temel hedefi adaylar arasından doğru kişiyi bulmak, veya o işin gereklerini tam yerine getirecek en iyi kişiyi bulmaktır. (WOLF, 1987, s.81)

2.4.2.5.6. Görüşme Problemlerinden Kaçınma

Personel seçiminde etkinliği arttırmak organizasyonun sağlığı için hayatidir. İşletmeler artık yanlış personel seçimi yapma lüksüne sahip değildirler. Organizasyonun amaçları her seçim kararı alındığında etkilenmektedir. Bu seçim kararları işe alma, transfer, terfi ve işten çıkarma kararlarını içerir. Bu kararların etkinliğini arttırmak, iş performansının yanı sıra, eğitim süresini, çalışan sirkülasyonunu, devamsızlık sorunlarını güvenlik ve tatmin konularını da direkt olarak ilgilendiriyor. (PURSELL et al., 1980, s.907)



2.4.2.6.1. Klasik Görüşme Problemleri

Klasik görüşme tekniklerinin güvenilirliği ve geçerliliği hakkında yapılan araştırmalar pek cesaret verici değildir.

Seçim görüşmeleri üzerine yapılan araştırmalar bu sorunların çoğunu adayın tepkilerini değerlendirme ve derecelendirmede yapılan hatalar olduğunu gösterdi. Bu araştırmalarda tanımlanan ve incelenen hatalar arasında iyimserlik, ilk izlenim, karıştırma, benzetme, merhametli ve katı kararlar, ortalama değerler ve ön yargılardır. Bunlardan bir kaçını biraz açacak olursak ,

Benzerlik Hatası; Görüşmeciler adayları iş dışı ilgi alanları, geçmişleri ve hatta görünüşleri açısından kendilerine benzer özellikleri dikkatlerini çektiği için hata yapabilirler. Bunun yanında görüşmeciler kendilerine benzemeyen adaylara negatif yaklaşırlar. Hatta iş ile ilgili benzerlikler dahi görüşmecinin adaylar hakkında kişisel tercihlerini kullanmalarına sebep olur.

Karşılaştırma Hatası; Bir pozisyon için pekçok adayla görüşmek doğaldır. Bilinçli veya bilinçsiz adayların birbiri ile karşılaştırılmasına sıkça rastlanır. Adayları birbiri ile karşılaştırmaktan ziyade firmanın tanımlamış olduğu başarılı aday ölçülerine göre değerlendirilmelidir. Bu problem özellikle iki kötü performanslı adayı orta performansta bir aday takip ettiğinde orta performanslı aday mükemmel izlenimi yaratarak karşılaştırma hatasına neden olur.

Negatif Bilgiyi Dikkate Alma Hatası; Ne yazık ki bizler pozitif bilgiden çok negatif bilgili hatırlamaya eğilimliyiz. Bu da bir özgeçmiş veya başvuruyu incelerken pozitif bilgiden çok negatif bilgiye dikkat etmeye neden olur.



İyimserlik Hatası; Kimi zaman görüşmecinin adayın tek bir özelliği (görünüş, tek bir işteki performansı) hakkındaki görüşü tüm görüşmeye bakışını yansıtabilir. Bu hata görüşmeci adayın her söylediği veya yaptığını iyimser bakış açısı ile dinlemesine neden olur.

Kötümserlik Hatası; İyimserlik hatasının tersidir. Görüşmecinin adayın her söylediğini veya yaptığını kötümser bakış açısı ile dinlemesidir.

Bütün bu problemlere rağmen en popüler seçim yöntemi Mülakattır. (BEARDWELL and HOLDEN, 1995, s.249)

2.4.2.6.2. Klasik Görüşmelerin Bazı Dezavantajları

1. Tarafsızlık ve yanlı kararlar açısından şüphelidir.
2. Görünürde geçerli olabilir ama gerçekte değildir.
3. Çoğunlukla işle tamamen ilgili değildir. Özel hayata saldırı olarak değerlendirilebilecek durumlar yaratır.
4. En esnek seçim tekniği olduğundan en tutarsız olabilir.
5. Görüşmecinin tercih ettiği özellikler arayarak seçim kararını bu özelliklere dayandırması yönünde bir eğilim vardır.
6. Görüşmeci seçimde yapılan hataları duymazdan gelir.
7. Klasik görüşmenin gizliliği ispatlanmamıştır.

2.4.2.6. Adayların Mesleki Geçmişlerinin Araştırılması

Geçmiş iş deneyimlerindeki başarısızlıklar ve çeşitli nedenlerle adayların başvurularının red edildiği aşamadır. Başvuru sayısının yüksek olduğu durumda referans kontrolü ön elemeye yapılamaz,

çünkü referans kontrolü emek ve zaman gerektirir. Bu nedenle olumlu düşünülen adaylara uygulanır.



Referans kontrolü genellikle adayın verdiği isimler aracılığı ile yapılır. Ancak unutmamak gerekir ki, adayın verdiği isimler onun yakın arkadaşları yada ilişkisinin iyi olduğu kişilere aittir. Bunun tersi riskte mevcuttur. Adayın işini iyi yapmasına rağmen işten iyi şekilde ayrılmadığı yerlerden olumsuz cevap alınması söz konusudur.

2.4.2.7. İşe Kabul

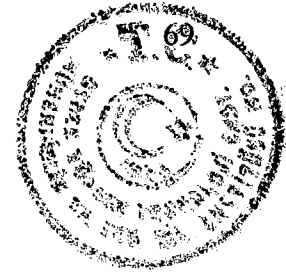
Seçim sürecini son aşamasıdır. Tüm aşamalarda olumlu izlenim bırakan adayın işletme bünyesine dahil edilmek üzere adaya işin teklif edildiği aşama ve seçim sürecine son noktanın vurulduğu andır. Elbetteki bu noktanın son nokta olması için seçim sürecindeki tüm aşamaların titizlikle gerçekleştirilmesi ve daha sonra nitelikli personelin elde tutulmaya gayret edilmesine bağlıdır.. Bu aşamada aday personele iş ile ilgili bilgiler ve kendisine sunulacak imkanlar hakkında net bilgi verilmesi personelin daha sonraki beklentilerinin netleşmesi noktasında önemlidir. İşe kabul edilecek adayı ile ilgili son kararı verecek kişi adayın kabul edileceği

İş açığının belirlenmesinden başlayıp, en uygun adayın işe kabulüne dek süren personel seçim süreci, işletme içindeki rutin işleri yerine getirecek personelin seçimi anlayışının işletmeyi geleceğe taşıyacak ve amaçları gerçekleştirecek olan doğru nitelikteki personelin organizasyona çekilmesi anlayışına dönüşmesi ile birlikte çok önemli ve özel bir süreç haline dönmüştür. Her önemli ve kıt kaynak gibi insan kaynağında işletmeye maliyeti oldukça yüksektir. İş açığının ortaya çıkışından itibaren bu açığı kapatmaya yönelik yapılan tüm çalışmaların



iş analizi, iş planları; aday havuzu, seçim kriterlerinin, seçim araçlarının oluşturulması çalışmaları; adaylara ilişkin referan kontrolü, mesleki geçmişlerinin araştırılması, işletmenin yapısına uygun ve organizasyon içinde başarılı olabilecek olan personel adayının organizasyona çekilmesi için adaya sunulacak imkanların hazırlanması gibi çalışmalar oldukça zor ve pahalı bir sürecin birer parçasıdır. İşletmeler bu zor ve pahalı sürecin sonunda başarılı olabilmek için insanın stratejik öneminin olduğunu görmek ve bir personel politikası oluşturmak zorundadırlar.





3. SANAYİ KURULUŞLARINDA YÜRÜTÜLEN PERSONEL SEÇİM SÜRECİNİN İNCELENMESİNE İLİŞKİN BİR UYGULAMA

3.1. Amaç ve Metodoloji

İnsan kaynakları yönetimi Türkiye'nin gündemine henüz yeni yeni girmiş ancak hızla gelişmekte olan bir konudur.

Türkiye'deki 500 büyük firma içerisinde bulunan İstanbul ve Gebze bölgesindeki firmalarda, birinci ve ikinci bölümde değinilen insan kaynakları faaliyetleri arasında önemli bir yeri olan personel seçimi çalışmaları sürdürürken, personel ihtiyacının belirlenmesi aşamasından bu ihtiyaca cevap verecek personel profilinin çıkartılması (iş analizi), gelen başvuruların bu profile uygun olup olmadığının tesbiti testler, mülakatlar gibi), uygun olanların firma bünyesine çekilmesine kadar uzanan aşamalarının ne şekilde uygulandığını örnek kitle üzerinde görmek ve değerlendirmektir.

Bu amaçlara varabilmek için araştırma metodlarından anket'i kullandık. Anket iş analizinden, personel kabûlünde son kararın kimin tarafından verildiğine değin uzanan seçim süreci çalışmalarını içeren 20 sorudan oluştu.

Anket Türkiye'deki 500 büyük firma arasında yer alan sanayi kuruluşlarından İstanbul ve Gebze bölgesinde faaliyetlerini yürüten ve rassal olarak seçilen 100 firmanın, personel alma yetkisine sahip ilgililerine elden, posta ve faks yolu ile ulaştırıldı. Anket çalışması gönderilen 100 firmanın 33'ünden geridönüş alındı. Bu 33 firmanın listesi ekte verilmiştir.

Anket verileri SPSS isimli istatistik programında değerlendirilmiş ve tablolar halinde sunulmuştur.



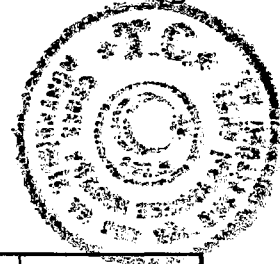
3.2. Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi

S.1.1 Firmanızda çalışan mavi yakalı sayısı nedir?

Değişken	Değer	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
$0 < x \leq 50$	1.00	5	15.2	19.2	19.2
$50 < x \leq 100$	2.00	5	15.2	19.2	38.5
$100 < x \leq 150$	3.00	3	9.1	11.5	50.0
$150 < x \leq 200$	5.00	6	18.2	23.1	73.1
$200 < x \leq 300$	6.00	4	12.1	15.4	22.5
$300 < x \leq 500$	7.00	2	6.1	7.7	96.2
$500 < x \leq 1000$	8.00	1	3.0	3.8	100.0
$1000 < x$		7	21.2		
	Toplam	33	100.0	100.0	

x : Mavi yakalı personel sayısı

Ankette araştırmaya katılan firmaların personel sayılarının belirlenmesi için sorulan personel sayı ile ilgili sorunun mavi yakalı personeli ile ilgili kısmındaki sonuçlar şu şekildedir. Ankete katılan firmaların %23.1'inin mavi yakalı personel sayısı 201 ile 300 kişi arasındadır. Bunun yanında diğer firmaların mavi yakalı personel sayılarına göre dağılımı şöyledir; Firmaların %19.2'sinin mavi yakalı personel sayısı 0 ile 50 kişi arasında, %19.2'sinin mavi yakalı personel sayısı 501 ile 100 kişi arasında, %15.4'nün mavi yakalı personel sayısı ise 301 ile 500 kişi arasındadır.



S.1.2 Firmanındaki Beyaz Yakalı Personel sayısı nedir?

Değişken	Değer	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
$0 < x \leq 50$	1.00	13	39.4	48.1	48.1
$50 < x \leq 100$	2.00	2	6.1	7.4	55.6
$100 < x \leq 150$	3.00	4	12.1	14.8	70.4
$150 < x \leq 200$	4.00	1	3.0	3.7	74.1
$200 < x \leq 300$	5.00	1	3.0	3.7	77.8
$300 < x \leq 500$	6.00	4	12.1	14.8	92.6
$500 < x \leq 1000$	7.00	1	3.0	3.7	96.3
$1000 < x$	8.00	1	3.0	3.7	100.0
	,	6	18.2		
	Toplam	33	100.0	100.0	

x: Beyaz yakalı personel sayısı

Firmaların büyüklüğünü ortaya koymak için şirketlere yönlendirilen personel sayısı ile ilgili ikinci soru olan beyaz yakalı personel sayısına karşılık anketlerden alınan sonuçlar şöyledir; Firmaların %48.1'inin beyaz yakalı personel sayısı 0 ile 50 kişi arasında olduğu görülmüştür. Bununla beraber diğer dağılımlar şu şekildedir. Ankete cevaplayıcı olarak katılan firmaların %14.8'inin beyaz yakalı personel sayısı 101 ile 150 kişi arasında %14.8'inin beyaz yakalı personel sayısı 301 ile 500 kişi arasında olduğu tesbit edilmiştir.

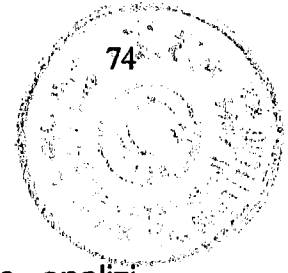


S.1.3 Firmanızdaki toplam çalışan personel sayısı nedir?

Değişken	Değer	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
$0 < x \leq 50$	1.00	3	9.1	10.3	10.3
$50 < x \leq 100$	2.00	5	15.2	17.2	27.6
$100 < x \leq 150$	3.00	6	18.2	20.7	48.3
$150 < x \leq 200$	4.00	1	3.0	3.4	51.7
$200 < x \leq 300$	6.00	5	15.2	17.2	69.0
$300 < x \leq 500$	7.00	4	12.1	13.8	82.8
$500 < x \leq 1000$	8.00	5	15.2	17.2	100.0
1000<	,	4	12.1	.	
	Toplam	33	100.0	100.0	

x : Toplam personel sayısı

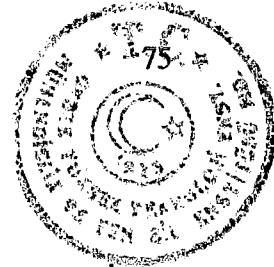
Firmaların büyüklüğüne ilişkin ip uçları yakalamayı amaçlayan personel sayıları ile ilgili sorumuzun üçüncü kısmı olan toplam personel sayısına ilişkin alınan cevapların sonuçları şöyledir; Firmaların %20.7'sinin toplam personel sayısı 101 ile 150 kişi arasında olduğu görülmüştür. Ancak yine firmaların personel sayısı açısından firmaların dağılımlarının devamı şöyledir. Şirketlerin %17.2'nin toplam personel sayısı 1000'nin üzerinde, %17.2'sinin toplam personel sayısı 301 ile 500 kişi arasında, %17.2'sinin toplam personel sayısı ise 51 ile 100 kişi arasında olduğu anlaşılmıştır. Bu da göstermiştir ki araştırma için hedeflenen orta ve büyük ölçekli firmalara ulaşılmıştır.



S.2 Firmanıda personel seçim sürecine girmeden önce iş analizi yapılıyor mu?

Değişken	Değer	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Evet	1.00	25	75.8	78.1	78.1
Hayır	2.00	7	21.2	21.9	100.0
	,	1	3.0	,	
	Toplam	33	100.0	100.0	

Personel seçim sürecinin hazırlık aşamasının bir adımı olan iş analizinin ankete katılan firmalarca yapılıp yapılmadığını ortaya çıkarmak için sorulan bu soruya alınan cevapların dağılımı sonuçları şu şekilde ifade edilebilir. Personel seçim sürecine aktif olarak başlamadan önce yürütülmesi gereken hazırlık aşamasının adımlarından olan iş analizi ankete katılan firmaların %78.1'i tarafından yerine getirilmektedir. Yalnızca personel seçim sürecinde değil aynı zamanda performans değerlendirme, ücretlendirme eğitim gibi kullanılabilir olan bu araçları firmaların %21.9'u yapmamaktadır.



S.3 Firmanızda personel sürecine başlamadan önce iş planları yapılıyor mu?

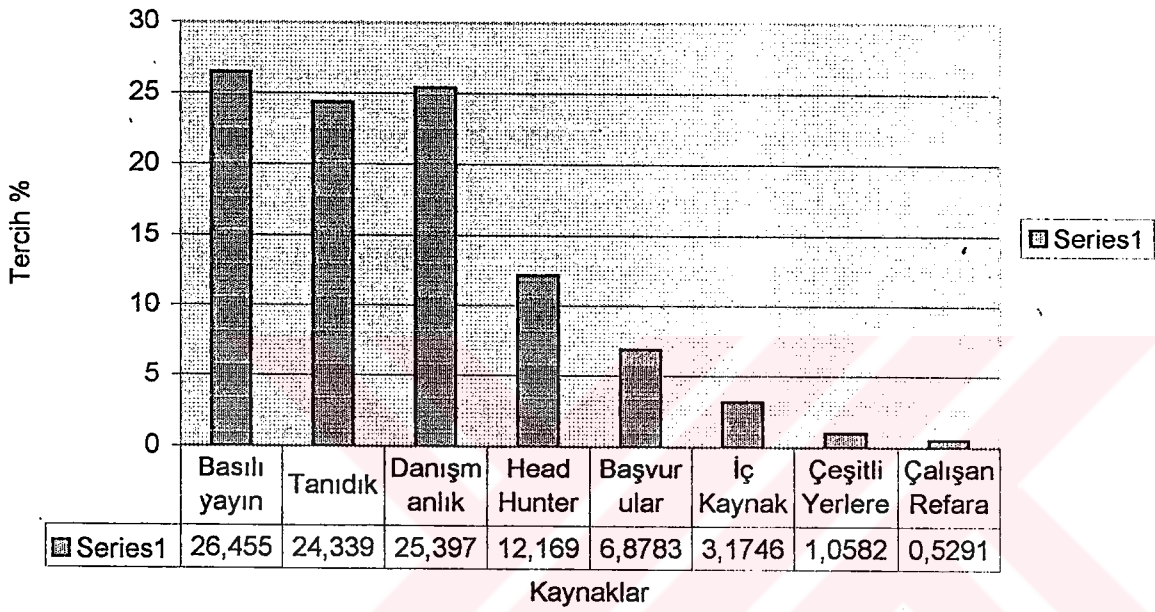
Değişken	Değer	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Evet	1.00	25	75.8	78.1	78.1
Hayır	2.00	7	21.2	21.9	100.0
		1	3.0	100.0	
		33	100.0		

Personel seçim sürecinin hazırlık aşamasının diğer bir ayağı olan iş planlarının cevaplayıcı firmalarca yerine getirilip getirilmediğini görmek için sorulan bu soruya alınan cevapların dağılımı iş analizi için verilen cevaplar ile paralellik göstermektedir. Firmaların % 78.1'i Personel seçim sürecine girmeden önce İş planları yapmakta, %21.9'ü ise iş planları yapmamaktadır.

S.4 Yönetici düzeyindeki personeli temin etmek için hangi kaynaktan ne ölçüde yararlanıyorsunuz?

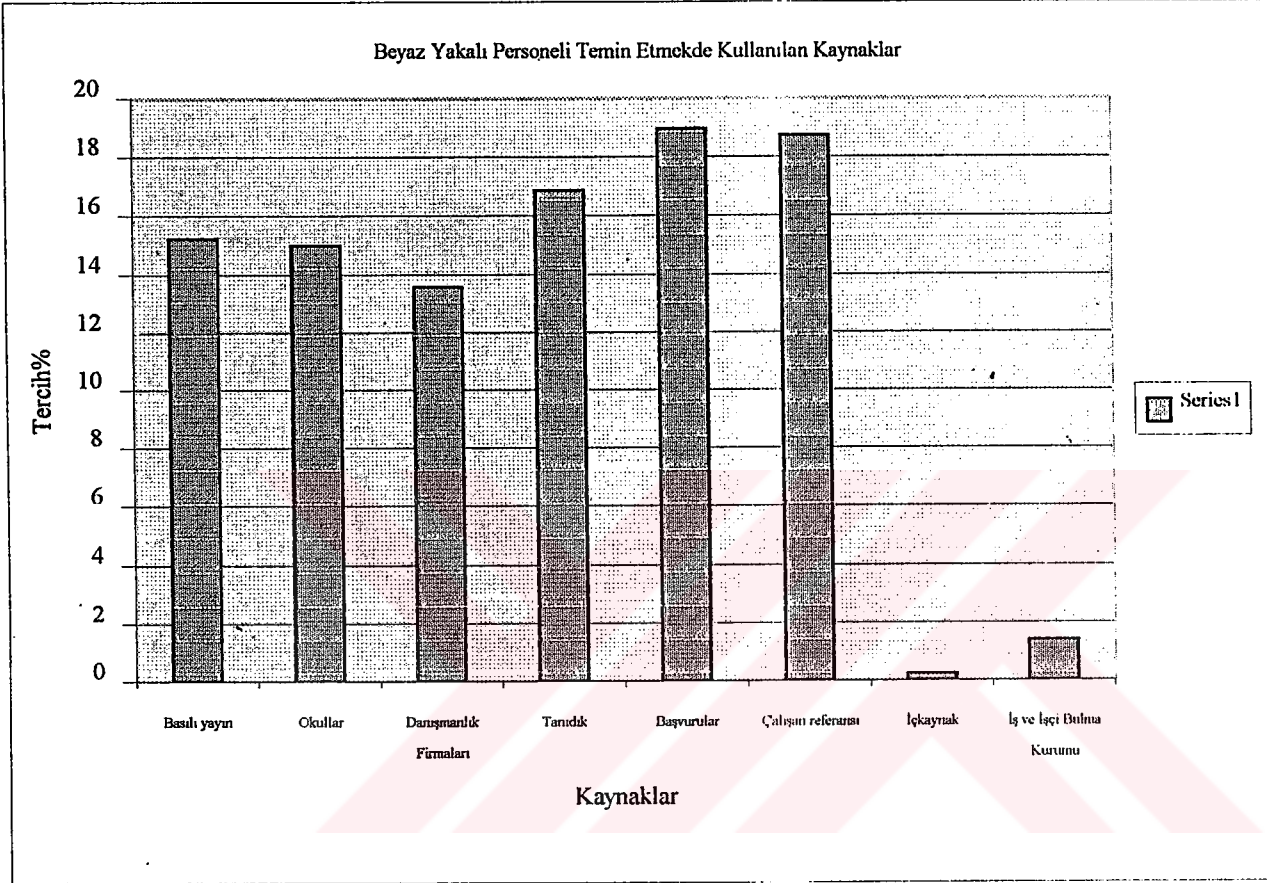
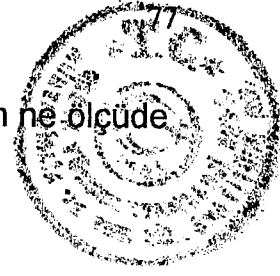


S.4 Yönetici Personeli Temin için Kullanılan Kaynaklar



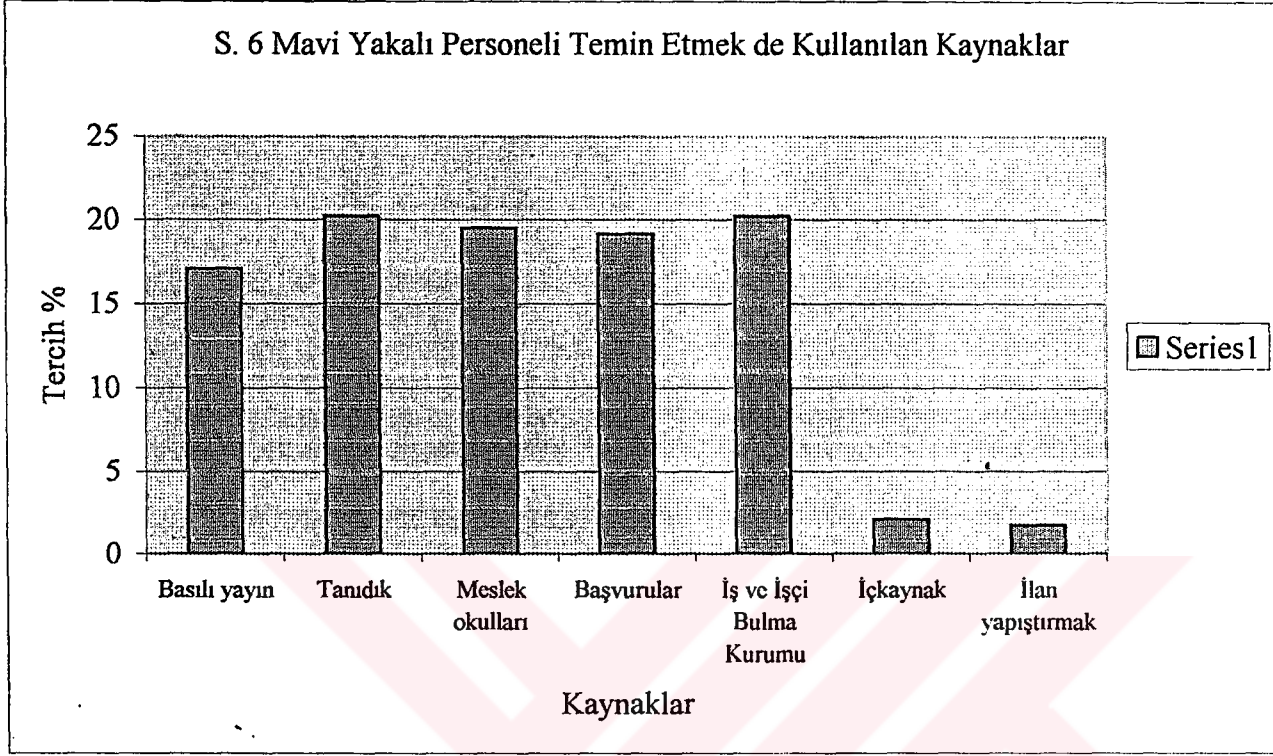
Anket sonuçlarına göre cevaplayıcı firmaların %26.45'i yönetici düzeyindeki personeli bulurken ilk tercih olarak basılı yayını kullanıyorlar. Firmaların %25.39'u danışmanlık firmaları, %24.33'ü ise tanıdık vasıtası ile bu ihtiyaçlarını gidermeye çalışmakta iken Head Hunter %12.16. kendiliğinden gelen başvurular %6.87, iç kaynak %3.17, çeşitli yerlere asılan ilanlar %1.05 ve çalışan referansları %0.5 gibi yöntemler firmalarca daha oranlarla kullanılmaktadırlar.

S.5 Beyaz yakalı personeli temin etmek için hangi kaynaktan ne ölçüde yararlanıyorsunuz?

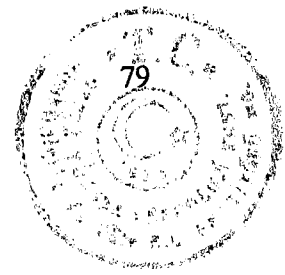


Anket sonuçlarına göre cevaplayıcı firmaların %18.9'u kendiliğinden gelen başvurular, %18.7'i çalışan referansları, %16.8'i tanındık vasıtası, %15.2'si basılı yayın %14.9'u okullar ve %13.5'i ise danışmanlık firmaları aracılığı ile beyaz yakalı personeli bünyelerine katmaktadırlar.

S.6 Mavi yakalı personeli temin etmek için hangi kaynaktan ne ölçüde yararlanıyorsunuz?



Anket sonuçlarına göre cevaplayıcı firmaların mavi yakalı personel ihtiyaçlarını karşılarken birinci sırada %20.2'si tanıdık vasıtası, ikinci sırada %20.2'si iş ve işçi bulma kurumu, üçüncü sırada %19.5'i meslek okulları dördüncü sırada %17.1'i basılı yayın yöntemlerine başvurmaktadırlar.



S.7 Görüşmelerde (Mülakatlarda) hangi yöntemi kullanıyorsunuz?

Değişken	Değer	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Planlı Gör.	1.00	9	27.3	27.3	27.3
Plansız Gör.	2.00	6	18.2	18.2	45.5
Karma Gör.	3.00	12	36.4	36.4	81.8
Sorun Çözmeye Dönük	4.00	1	3.0	3.0	84.8
Diğer Yöntemler	5.0	5	15.2	15.2	100.0
Toplam		33	100.0	100.0	

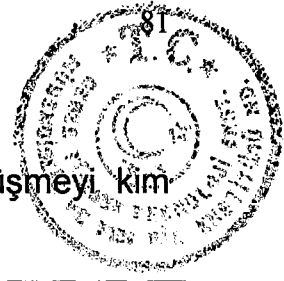
Personel seçiminde kullanılan araçlardan biri olan Görüşme yöntemlerinden hangilerinin firmalarca kullanıldığını belirlemek için yöneltilen bu soruya alınan cevaplar şu şekilde sıralanmaktadır. Ankete katılan firmaların %36.4'ü Planlı ve plansız görüşme yöntemini içinde barındıran karma görüşme yöntemini benimseyerek kullanmaktadırlar. Sözkonusu diğer dağılımlar ise, firmaların %27.3'ü Planlı görüşme yöntemini, % 18.2'i plansız görüşme yöntemini ve %15.2'i ise diğer görüşme yöntemlerini (baskıya dayalı görüşme yöntemi, bireysel görüşme yöntemi ve grup görüşme yöntemi) kullanmaktadırlar.



S.8 Firmanıza yönetici pozisyonu için başvuran adaylar ile ilk görüşmeyi kim yapmaktadır?

Değişken	Değer	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Önce insan kaynakları departmanı sonra ilgili departman	1.0	11	33.3	35.5	35.5
Önce ilgili departman sonra insan kaynakları departmanı	2.0	1	3.0	3.2	38.7
Yalnızca ilgili departman	3.0	2	6.1	6.5	45.2
Tepe Yöneticisi	5.0	17	51.5	54.8	100.0
	,	2	6.1	,	
Toplam		33	100.0	100.0	

İş planları ve iş analizi ve aday havuzun oluşturma gibi personel seçim sürecinin hazırlık aşamasından sonra sürecin aktif ayağı olan görüşmeler sırasına pozisyonlara bağlı olarak nasıl ve kim tarafından yürülmektedir? bu soruya cevap bulabilmek için hazırlanan sorulardan ilki olan yönetici düzeydeki personel ile ilke görüşmeyi kim yapıyor sorusuna gelen cevaplar su şekilde dağılım göstermektedir. Ankete katılan firmalardan alınan bilgilere göre firmalara yönetici olarak başvuran adaylarla ilk görüşmeyi %54.8 oranında firmaların tepe yöneticileri yapmaktadır. Bu göstermektedirki firmalar yönetici seçimi konusunda oldukça hassas davranmaktadırlar. Yine firmaların %35.5'inde yönetici pozisyonu için firmalarına başvuran adaylarla ilk görüşme önce insan kaynakları departmanınca yapılmaktadır.

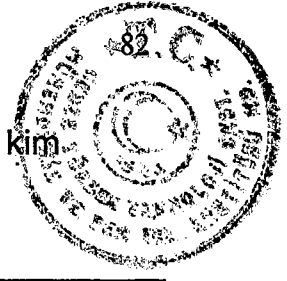


S.9 Firmanıza başvuran beyaz yakalı personelle ilk görüşmeyi kim yapmaktadır?

Değişken	Değer	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Önce insan kay. sonra ilgili dep.	1.00	18	54.5	54.5	54.5
Önce ilgili dep. sonra insan kay. dep.	2.00	3	9.1	9.1	63.6
Yalnızca ilgili dep.	3.00	5	15.2	15.2	78.8
Yalnızca insan kaynakları dep.	4.00	4	12.1	12.1	90.9
Önce ilgili dep sonra genel müdür	5.00	1	3.0	3.0	93.9
Tepe yöneticisi	6.00	2	6.1	6.1	100.0
	Toplam	33	100.0	100.0	

Firmalar sözkonusu amaca hizmet eden sorunun ikinci kısmına şu şekilde cevap vermişlerdir. Firmaların %54.5'i kendilerine beyaz yakalı personel olarak başvuran adaylar ile ilk görüşmeyi firmalarının Önce insan kaynakları departmanı yetkilisi ile sonra ise ilgili departman yetkilisi ile görüştirmektedirler. Yine firmaların %15.2'sinde beyaz yakalı personel olarak başvuran adayla yalnızca ilgili departman yetkilisi ile görüştürmekte, %12.1'i önce ilgili departman yetkilisi sonra insan kaynakları yetkilisi ile görüştirmektedir.

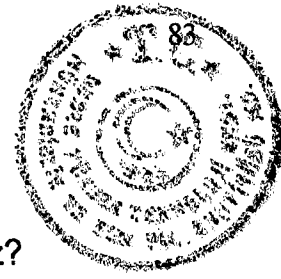
S.10 Firmanıza başvuran mavi yakalı personele ilk görüşmeyi kim yapmaktadır?



Değişken	Değer	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
İlk amir	1.00	4	12.1	12.5	1.5
Departman yetkilisi	2.00	8	24.2	25.0	37.5
Önce ins. Kay. sonra İlgili dep	3.00	12	36.4	37.5	75.0
Önce İlgili dep. sonra İns Kay.	4.00	4	12.1	12.5	87.5
Tet sonuçlarına göre	5.00	1	3.0	3.1	90.6
Eğitim Şefi	6.00	1	3.0	3.1	93.8
Tepe yöneticisi	7.00	2	6.1	6.3	100.0
	,	1	3.0	,	
	Toplam	33	100.0	100.0	

Firmalarda ilk görüşmeyi kimin yaptığına ilişkin sorulan sorunun son kısmı olan firmanıza başvuran mavi yakalı personelle ilk görüşmeyi kim yapıyor sorusuna gelen cevabın dağılımı ise şu şekildedir.

Firmaların %37.5'inde mavi yakalı personelle ilk görüşmeyi önce insan kaynakları departmanı sonra ilgili departman yapmaktadır. %25'inde ise departman yetkilisi, %12.5'inde ilk amir ve yine 12.5'inde ise önce ilgili departman yetkilisi sonra insan kaynakları deaprtmanı görüşmektedir. görülmektedirki başvuru pozisyonunun yüksekliği ilgili kişi ile ilk görüşecek kişileri değiştirmektedir. Başvurulan pozisyon yöneticilik ike ilk görüşme tepe yöneticisi tarafından yapılırken pzisyon beyaz yakalı personel pozisyonu iken ağırlıklı olarak önce insan kaynakları yetkilisi daha sonra ilgili departma yetkilisi tarafından görüşmeye alınıyor pozisyon mavi yakalı personel olduğunda ise ilk görüşme önce insan kaynakları yetkilisi hahha sonra ilgili departman yetkilisi ve yalnızca departman yetkilisi tarafından görüşülmektedir.



S.11 Firmanıza başvuran adaylara test uyguluyor musunuz?

Değişken	Değer	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Uygulamıyoruz	1.00	21	63.6	63.6	63.6
Tüm iş açıklarına uyguluyoruz	2.00	1	3.0	3.0	66.7
Yeterli olmama olasılığı olan adaylara uyguluyoruz	3.00	5	15.2	15.2	81.2
Deneyimsiz adaylara uyguluyoruz	4.00	2	6.1	6.1	87.9
Deneme sürecinde uyguluyoruz	5.00	1	3.0	3.0	90.9
Teknik bölüme alınan adaylara uyguluyoruz	6.00	3	9.1	9.1	100.
Toplam		33	100.0	100.0	

Personel seçimi araçlarından olan testlerin firmalarca kullanılıp kullanılmadığını ölçmeye yönelik anket içinde yer alan bu soruya alınan cevapların dağılımı şöyledir. Ankete katılan firmaların %63.6'sının personel seçim araçlarında biri olan testlerden yararlanmadığı görülmüştür. Cevaplayıcı firmaların %15.2'sinin yalnızca yeterli olmama ihtimali bulunan adaylara uygulandığı görülmüştür. şirketlerin %9.1'nin ise teknik bölüme alınacak adaylara test uyguladıkları belirlenmiştir. Genel olarak ankette yer elen firmaların personel seçimi araçlarından olan testlerden yeterince yararlanmadıkları tesbit edilmiştir.

S.12.1 Zeka testlerini hangi adaylara uyguluyorsunuz?

Değişken	Değer	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Mavi yakalılara	3.00	1	3.0	8.3	8.3
Yönetici ve mavi yakalılara	5.00	1	3.0	8.3	16.7
Hiçbirine	8.00	10	30.3	83.3	100.0
	,	21	63.6	,	
	Toplam	33	100.0	100.0	

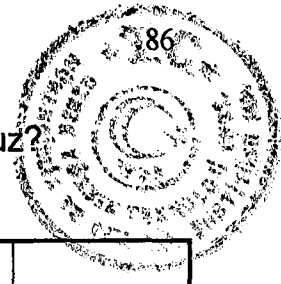
Ankete katılan firmaların %83.3'ü firmalarına çeşitli pozisyonlar için başvuran adaylara zeka testi uygulamıyor. S.11'de çeşitli pozisyonlar için bazı testler uyguladıklarını söyleyen firmaların ise yalnızca %16.7'si firmalarına başvuran adaylara zeka testi uygulamaktadır. Test uyguladıklarını belirten firmaların %8.3'ü Yalnızca mavi yakalılara, %8.3', ise yönetici ve mavi yakalılara zeka testi uyguladıklarını dile getirmişlerdir.

S.12.2 Başarı testini hangi adaylara uyguluyorsunuz?

Değişken	Değer	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Mavi yakalılara	3.00	1	3.0	8.3	8.3
Hepsine	7.00	1	3.0	8.3	16.7
Hiçbirine	8.00	10	30.3	83.3	100.0
		21	63.6		
	Toplam	33	100.0	100.0	

Ankete katılan firmaların %83.3'ü firmalarına çeşitli pozisyonlar için başvuran adaylara başarı testi uygulamıyor. S.11'de çeşitli pozisyonlar için bazı testler uyguladıklarını söyleyen firmaların ise yalnızca %16.7'si firmalarına başvuran adaylara başarı testi uygulamaktadır. Test uyguladıklarını belirten firmaların %8.3'ü Yalnızca mavi yakalılara, %8.3', ise firmalarına başvuran adayların tümüne başarı testi uyguladıklarını dile getirmişlerdir.

S.12.3 Hangi adaylara beceri ve yetenek testi uyguluyorsunuz?



Değişken	Değer	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Mavi yakalılara	3.00	2	6.1	16.7	16.7
Beyaz ve mavi yakalılara	6.00	1	3.0	8.3	25.0
Hepsine	7.00	1	3.0	8.3	33.3
Hiçbirine	8.00	8	24.2	66.7	100.0
	,	21	63.6	,	
	Toplam	33	100.0	100.0	

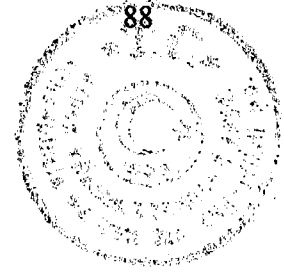
Ankete katılan firmaların %66.7'si firmalarına çeşitli pozisyonlar için başvuran adaylara beceri ve yetenek testlerini uygulamıyor.

S.11'de çeşitli pozisyonlar için bazı testler uyguladıklarını söyleyen firmaların ise yalnızca %33.3'ü firmalarına başvuran adaylara beceri ve yetenek testlerini uygulamaktadır. Test uyguladıklarını belirten firmaların %16.7'si yalnızca mavi yakalılara, %8.3'ü beyaz ve mavi yakalılara ve %8.3'ü ise firmalarına başvuran adayların tümüne beceri ve yetenek testleri uyguladıklarını dile getirmişlerdir.

S.12.4. Hangi adaylara ilgi testleri uyguluyorsunuz?

Değişken	Değer	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Yöneticilere	1.00	1	3.0	8.3	8.3
Hepsine	7.00	1	3.0	8.3	16.7
Hiçbirine	8.00	10	30.3	83.3	100.0
	,	21	63.6	,	
	Toplam	33	100.0	100.0	

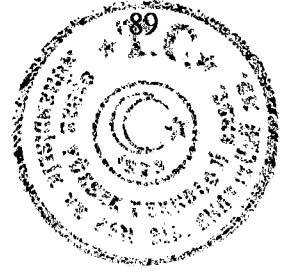
Ankete katılan firmaların %30.3'ü firmalarına çeşitli pozisyonlar için başvuran adaylara ilgi testi uygulamıyor. S.11'de çeşitli pozisyonlar için bazı testler uyguladıklarını söyleyen firmaların ise yalnızca %16.7'si firmalarına başvuran adaylara ilgi testi uygulamaktadır. Test uyguladıklarını belirten firmaların %8.3'ü yalnızca yönetici pozisyonu için başvuran adaylara, %8.3'ü firmalarına başvuran tüm adaylara ilgi testini uyguladıklarını göstermiştir.



S.12.5 Firmanıza başvuran hangi adaylara sorun çözme testi uyguluyorsunuz?

Değişken	Değer	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Yöneticilere	1.00	1	3.0	8.3	8.3
Yönetici ve mavi yakalılara	5.00	1	3.0	8.3	16.7
Hiçbirine	8.00	10	30.3	83.3	100.0
	,	21	63.3	,	
		Toplam	100.0	100.0	

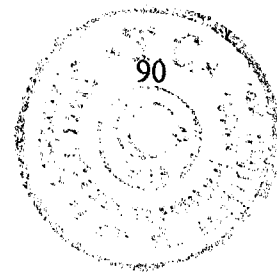
Ankete katılan ve bu soruya cevap veren firmaların %30.3'ü firmalarına çeşitli pozisyonlar için başvuran adaylara soru çözme testini uygulamıyor. S.11'de çeşitli pozisyonlar için bazı testler uyguladıklarını söyleyen firmaların ise yalnızca %16.7'si firmalarına başvuran adaylara sorun çözme testini uygulamaktadır. Test uyguladıklarını belirten firmaların %8.3'ü yalnızca yönetici pozisyonu için başvuran adaylara, %8.3'ü firmalarına başvuran yönetici ve mavi yakalı adaylara sorun çözme testini uyguladıklarını göstermiştir.



S.12.6 Firmanıza başvuran hangi adaylara yabancı dil testi uyguluyorsunuz?

Değişken	Değer	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Yöneticilere	1.00	1	3.0	8.3	8.3
Beyaz Yakalılara	2.00	5	15.2	41.7	50.0
Yönetici ve beyaz yakalılara	4.00	3	9.1	25.0	75.0
Hiçbirine	8.00	3	9.1	25.0	100.0
--	,	21	63.6	,	
	Toplam	33	100.0	100.0	

Ankete katılan ve bu soruya cevap veren firmaların %25'i firmalarına çeşitli pozisyonlar için başvuran adaylara yabancı dil testini uygulamıyor. S.11'de çeşitli pozisyonlar için bazı testler uyguladıklarını söyleyen firmaların %41.7'si yalnızca beyaz yakalılara, %25'i firmalarına başvuran yönetici ve beyaz yakalı personel adaylarına ve %8.3'ü ise yalnızca yönetici olarak başvuran adaylara yabancı dil testi uygulamaktadır.



S.12.7 Firmanıza başvuran hangi adaylara Mesleki Bilgi testi uyguluyorsunuz?

Değişken	Değer	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Beyaz Yakalılara	2.00	1	3.0	8.3	8.3
Mavi Yakalılara	3.00	4	12.1	33.3	41.7
Beyaz ve Mavi Yakalılara	6.00	1	3.0	8.3	50.0
Hepsine	7.00	2	6.1	16.7	6.7
Hiçbirine	8.00	4	12.1	33.3	100.0
	,	21	63.6	,	
	Toplam	33	100.0	100.0	

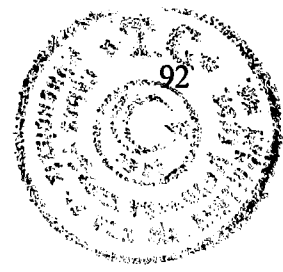
Ankete katılan ve bu soruya cevap veren firmaların %33.3'ü firmalarına çeşitli pozisyonlar için başvuran adaylara mesleki bilgi testini uygulamıyor. S.11'de çeşitli pozisyonlar için bazı testler uyguladıklarını söyleyen firmaların %33.3'ü yalnızca mavi yakalılara, %16.7'si firmalarına başvuran adayların hepsine, %8.3'ü beyaz ve mavi yakalılara ve %8.3'ü yalnızca mavi yakalı adaylara mesleki bilgi testi uygulamaktadır.

S.13 Firmanıza başvuran adaylara referans kontrolü yapıyor musunuz?



Değişken	Değer	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Yapmıyoruz	1.00	2	6.1	6.1	6.1
Her adaya yapıyoruz	2.00	5	15.2	15.2	21.2
Tereddüt duyulan adaya yapıyoruz	3.00	13	39.4	39.4	60.6
Önelemeyi geçen her adaya yapıyoruz	4.00	3	9.1	9.1	69.7
Nihayi olarak düşünülen adaylara yapıyoruz.	5.00	10	30.3	30.3	100.0
Toplam		33	100.0	100.0	

Ankete katılan 33 katılımcı firmanın %39.4'ü referans kontrolü yalnızca tereddüt ettikleri adaylar için kullanılan bir araç olarak görmektedir. Firmaların %30.3'ü nihayi olarak düşündükleri adaylara referans kontrolü yapmaktadırlar. Ankete katılan firmaların %15.2'i ise firmalarına başvuran tüm adaya uygulamaktadırlar. Bu sonuç adayın gelecekteki iş performansını tahmininde oldukça yararlı olabilecek bir araçtan firmaların yeterince yararlanamadığını göstermektedir.



S.14 Firmanıza yönetici pozisyonu için başvuran adaylarla ilgili son kararı kim veriyor?

Değişken	Değer	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Tepe Yöneticisi	1.00	25	75.8	78.1	78.1
Yönetim Kurulu	3.00	4	12.1	12.5	90.6
İlgili Dep. Yöneticisi	4.00	1	3.0	3.1	93.8
İnsan Kay. Dep. Yetkilisi	5.00	1	3.0	3.1	96.9
Genel Müd. ve Yönetim Kurulu	6.00	1	3.0	3.1	100.0
	,	1	3.0	,	
	Toplam	33	100.0	100.0	

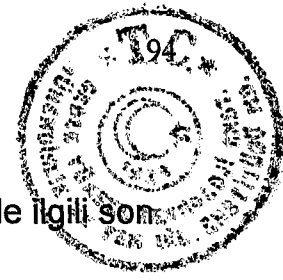
Katılımcı firmaların %78.1 gibi büyük bir çoğunluğunda, firmalarına yönetici pozisyonu için başvuran adaylar ile ilgili son kararı tepe yöneticisinin verdiğini göstermiştir. Bu konudaki ikinci tercih ise %12.5 ile yönetim kurulu olarak cevaplanmıştır. Son Kararla ilgili Departman Yöneticisi, İnsan Kaynakları Departmanı Yetkilisi ve Genel Müdür ve Yönetim kurulu gibi tercihler ise firmaların %3.1'erlik oranlarla kullanılmaktadır.



S.15 Firmanıza beyaz yakalı pozisyonu için başvuran adaylar ile ilgili son kararı kim veriyor?

Değişken	Değer	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Tepe Yönetcisi	1.00	17	51.5	51.5	51.5
İnsan Kay. Dep.	2.00	4	12.1	12.1	63.6
İlk Amir	4.00	7	21.2	21.2	84.8
İlgili Dep. Yöneticisi	5.00	2	6.1	6.1	90.9
İns. Kay.ve İlgili dep.	6.00	2	6.1	6.1	97.0
İlk amir ve Yönetim Kurulu	7.00	1	3.0	3.0	100.0
Toplam		33	100.0	100.0	

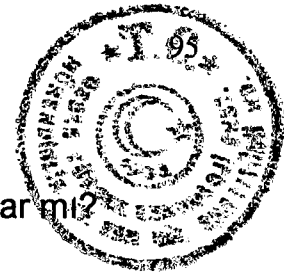
Cevaplayıcı firmaların %51.5'i organizyonlarına beyaz yakalı pozisyon için başvuran adaylar ilgili son kararı tepe yöneticisinin verdiğini göstermiştir. Yine katılımcı firmaların %21.2'si sözkonusu pozisyon için başvuran adaylar ile ilgili son kararı ilk amirin verdiğini, %12.1'inin ise aynı pozisyon için firmalarına başvuran adaylar ile ilgili son kararı insan kaynakları departmanının verdiğini ortaya koymuştur.



S.16 Firmanıza mavi yakalı pozisyon için başvuran adaylar ile ilgili son kararı kim veriyor?

Değişken	Değer	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Tepe yöneticisi	1.00	7	21.2	21.9	21.9
İnsan Kay. dep.	2.00	7	21.2	21.9	43.8
Yönetim Kurulu	3.00	1	3.0	3.1	46.9
İlk amir	4.00	10	30.3	31.3	78.1
Eğitim Şefi	5.00	1	3.0	3.1	81.3
İlgili dep. yetkilisi	6.00	2	6.1	6.3	87.5
İlk amir ve ins. kay. dep.	7.00	4	12.1	12.5	100
	,	1	3.0	,	
	Toplam	33	100.0	100.0	

Cevaplayıcı firmaların %31.3'ü firmalarına başvuran mavi yakalı eleman pozisyonu ile ilgili son kararı ilk amirin verdiğini belirtmişlerdir. Ankete cevap vererek katılan firmaların %21.9' luk eşit yüzdelerle firmalarına mavi yakalı personel pozisyonu için başvuran adaylarla ilgili son kararı İnsan kaynaklarının, tepe yöneticilerinin verdiğini göstermiştir.



S.17.1 Firmanızda tam istihdamdan önce deneme süresi var mı?

Değişken	Değer	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Var	1.00	31	93.9	93.9	93.9
Yok	2.00	2	6.1	6.1	100.0
	Toplam	33	100.0	100.0	

Ankete katılan cevaplayıcı firmalarda tam istihdamdan önce %93.9 gibi bir çoğunlukla deneme süresinin var olduğunu göstermiştir.

S.17.2 Firmanızdaki deneme süresi kaç aydır?

Değişken	Değer	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
$0 < x \leq 1$	1.00	12	36.4	41.4	41.4
$2 < x \leq 3$	2.00	16	48.5	55.2	96.6
$4 < x \leq 6$	3.00	1	3.0	3.4	100.0
	,	4	12.1	,	
	Toplam	33	100.0	100.0	

x : Deneme süresi

Tam istihdamdan önce belirli bir zaman deneme sürelerinin var olduğunu belirten firmaların %55.2'si bu sürenin 2 ile 3 ay arasında olduğunu belirtmişlerdir. Yine katılımcı firmaların %41.4'ü ise bu sürenin 0 ile 1 ay arasında olduğunu belirtmişlerdir.

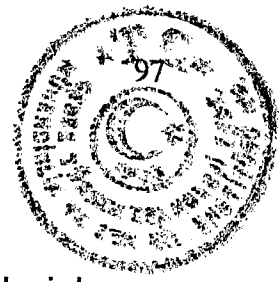


S.18.1 Firmanızdaki yönetici personelle ilgili personel devir hızı oranı nedir?

Değişken	Değer	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
%0<= x <= %10	1.00	19	57.6	76.0	76.0
%11<= x <= %20	2.00	3	9.1	12.0	88.0
%31<= x <= %40	4.00	2	6.1	8.0	96.0
%41<= x <= %50	5.00	1	3.0	4.0	100.0
	,	8	24.2	,	
	Toplam	33	100.0	100.0	

x : Yönetici personel devir hızı oranı

Anketteki bu sorumuza katılımcı firmalardan cevap verenlerin %76.0'nın yönetici düzeyindeki personellerinin personel devir hızı oranının %0 ile %10 arasında değiştiği tesbit edilmiştir. Aynı soruya cevap veren katılımcı firmaların %12.0'nın yönetici personel devir oranı hızı %11-%20, %8.0'nın yönetici personel devir hızı oranı %31-%40, %4'nün yönetici personel devir hızı oranı %41-%50 olduğu görülmüştür. Genel olarak yönetici personel devir hızı oranı düşüktür.

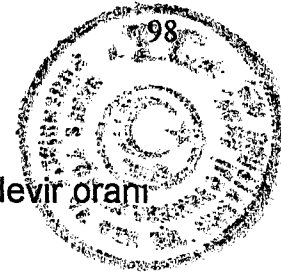


S.18.2 Firmanızdaki beyaz yakalı personel ile ilgili personel devir hızı oranı nedir?

Değişken	Değer	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
%0<= x <= %10	1.00	10	10.1	38.5	38.5
%11<= x <= %20	2.00	6	18.2	23.1	61.5
%21<=x <= %30	3.00	6	18.2	23.1	84.6
%31<= x <=%40	4.00	3	9.1	11.5	96.2
%41<= x <=%50	5.00	1	3.0	3.8	100.0
	,	7	21.2	,	
	Toplam	33	100.0	100.0	

x : Beyaz yakalı personel devir hızı oranı

Anketeki bu sorumuza katılımcı firmalardan cevap verenlerin %38.5'i beyaz yakalı personellerinin personel devir hızı oranının %0 ile %10 arasında değiştiği tesbit edilmiştir. Aynı soruya cevap veren katılımcı firmaların %23.1'nin beyaz yakalı personel devir oranı hızı %11-%20, %23.1'nin beyaz yakalı personel devir hızı oranı %21-%30, %12.5'nin beyaz yakalı personel devir hızı oranı %31-%40 olduğu görülmüştür.



S.18.3. Firmanızdaki mavi yakalı personel ile ilgili personel devir oranı hızı nedir?

Değişken	Değer	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
%0<= x <= %10	1.00	8	24.2	33.3	33.3
%11<= x <= %20	2.00	9	27.3	37.5	70.8
%21<=x <= %30	3.00	3	9.1	12.5	83.3
%31<= x <=%40	4.00	2	6.1	8.3	91.7
%41<= x <=%50	5.00	2	6.1	8.3	100.0
	,	9	27.3	,	
	Toplam	33	100.0	100.0	

x: Mavi yakalı personel devir hızı oranı

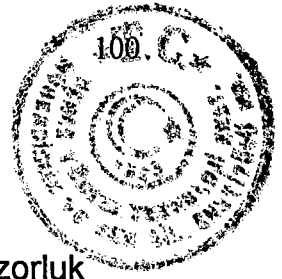
Anketeki bu sorumuza katılımcı firmalardan cevap verenlerin %37.5'i mavi yakalı personellerinin personel devir hızı oranının %11 ile %20 arasında değiştiği belirlenmiştir. Aynı soruya cevap veren katılımcı firmaların %33.3'nün mavi yakalı personel devir oranı hızı %0-%10, %12.5'nin mavi yakalı personel devir hızı oranı %21-%30 olduğu görülmüştür. Mavi yakalı personel devir oranı hızı diğer personellerdeki devir oranı hızlarından nispeten daha yüksek çıkmıştır.



S.19 Hangi düzeydeki eleman temininde daha fazla zorluk yaşıyorsunuz?

Değişken	Değer	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Müdür	1.00	4	12.1	12.1	12.1
Şef	2.00	1	3.0	3.0	15.2
Uzman personel	3.00	28	84.8	84.8	100.0
	Toplam	33	100.0	100.0	

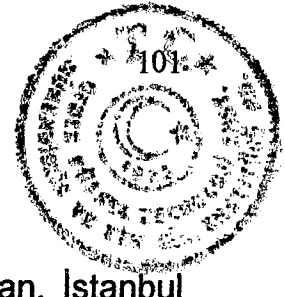
Ankete cevap veren firmaların temininde güçlük yaşadıkları personel grubu daha çok uzman personel olduğu belirlenmiştir. Yetişmiş uzman personel temininde zorluk yaşadıklarını söyleyen firmaların anket içindeki oranı %84.8'dir. Yine katılımcı firmaların %12.1'i müdür düzeyindeki pozisyonları doldurmakta güçlük çektiklerini dile getirmişlerdir. Firmaların %3.0'ı ise şef düzeyindeki personeli temin ederken bir takım güçlüklerle karşılaştıklarını göstermiştir.



S.20 Hangi meslek grubundaki personeli bulmakta daha fazla zorluk yaşıyorsunuz?

Değişken	Değer	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
MALI İŞLER	1.00	1	3.0	3.0	3.0
SATIŞ- PAZARLAMA	3.00	4	12.1	12.1	15.2
ÜRETİM,TEKNİK,AR-GE	5.00	20	60.6	60.6	75.8
ÜRETİM,TEKNİK AR-GE	9.00	2	6.1	6.1	81.8
PERSONEL İNSAN KAYNAKLARI VE İDARİ İŞLER	11.00	1	3.0	3.0	84.4
ÜRETİM, TEKNİK,SATIŞ-PAZARLAMA	14.00	5	15.2	15.2	100.0
Toplam		33	100.0	100.0	

Cevaplayıcı firmaların %60.6'sı ihtiyaç duyduğu ve şirket bünyesinde barındırmak üzere aradığı personellerden en çok üretim, teknik, AR-GE konularındaki elemanları temin etmekte güçlük çekmektedir. Hemen ardından %15.2'lik oranla üretim, teknik, AR-GE, ve satış pazarlama grubunda yaşanan zorluk gelmektedir. %12.1'lik oranla satış pazarlama grubunda yaşanan zorluk gelmektedir.



3.3. Değerleme

Uygulama çalışması Türkiye'deki 500 büyük firmadan, İstanbul ve Gebze bölgesinde faaliyet gösteren firmalar hedef alınarak gerçekleştirildi. Bu bölgedeki büyük ve orta ölçekli firmalardan veriler alındı.

Uygulamaya katılan firmaların yaklaşık %49'u 300 ve üzerinde personele sahiptir. Seçim sürecine başlamadan önce hazırlık faaliyetlerinden olan iş analizi ve iş planları uygulama araştırması dahilindeki firmaların büyük kısmınca yerine getirilmektedir.

Firmalar bünyelerinde ihtiyaç duydukları personeli temin etmek için çeşitli kaynaklardan faydalanmaktadırlar. Pozisyon büyüdükçe bu iş açığını dolduracak personeli temin için ayrılan bütçede artmaktadır, yönetici personeli temin etmek için daha çok basılı yayın ve personel temininde faaliyet gösteren firmalardan yararlanırken, beyaz yakalı personel pozisyonundaki işgöreni temin etmek için kendiliğinden gelen başvurulardan, çalışan referanslarından ve tanıdıklardan yararlanılmaktadır. Mavi yakalı personeli temin etmek için daha çok tanıdık ve iş ve işçi bulma kurumundan faydalanılmaktadır.

Yine bu sonucun paralelinde pozisyon büyüdükçe ilk görüşmeyi yapan ve son kararı veren kişilerde farklılık göstermektedir. Yönetici personel pozisyonu ile ilgili ilk görüşmeyi yapan ve son karar veren kişi büyük oranda tepe yöneticisi iken. Beyaz yakalı personel ile ilgili olarak ilk görüşmeyi önce insan kaynakları departmanı daha sonra ilgili departman yapmaktadır, son kararı ise büyük çoğunlukla tepe yöneticisi vermektedir. İkinci yoğunlukta ilk amir, üçüncü yoğunlukta insan kaynakları departmanı bu kararı vermektedir. Mavi yakalı

personel ile ilgili olarak ilk görüşmeyi önce insan kaynakları daha sonra ilgili departman yetkilisi yaparken, son kararı daha yoğunlukta ilk amir vermektedir.

Personel seçiminde yararlanılan testler uygulama araştırmasına katılan firmalarca çok büyük bir oranda kullanılmamaktadır. Bu seçim aracından yararlanan firmalar ise çoğunlukla yetersiz olabileceğini düşündükleri adayları sözkonusu testlere tabi tutmaktadırlar. En çok kullanılan test ise yabancı dil düzeyini belirlemek için uygulanan yabancı dil testleridir. Yabancı dil testleri ise daha çok beyaz yakalı personel adayları için uygulanmaktadır.

-- Adayın gelecekteki performansını tahmin etmekte büyük yararları bulunan seçim araçlarından biri olan referans kontrolü İstanbul ve Gebze bölgesinde faaliyet gösteren büyük ve orta ölçekli firmalarca yoğun bir şekilde kullanılmaktadır.

Adayın görüşmede sergilediği performans iş üzerinde de sergileyip sergileyemediğini görmekte faydası bulunan deneme süresi firmalarca kullanılmaktadır ve genel olarak bu süre 0 ile 3 ay arasındadır.

Personel devir hızı oranı ile ilgili bir sıralama yapıldığında en düşük personel devir hızı oranı yönetici pozisyonunda ikinci en düşük personel devir hızı oranı beyaz yakalı personel pozisyonunda, en yüksek personel devir hızı oranı ise mavi yakalı personel pozisyonunda görülmektedir.



Uygulamadaki sanayi kuruluşlarında temininde en fazla güçlük, üretim teknik ve AR-GE konularında yetişmiş uzman personel pozisyonunda yaşanmaktadır.

İnsan kaynakları faaliyetlerinde ki başarı doğru personelin organizasyona kabulü temeline dayanır. Bunun içinde iş açığının belirlenmesinden başlayarak işletmeye eleman kabulüne kadar uzanan seçim adımlarının titizlikle uygulanması gerekir. İşin yapılması için gerekli asgari nitelikler belirlendikten sonra bu niteliklere sahip olan adaylar arasında hangi adayın işe kabul edileceğine karar verilirken firma amaçları ile adayın amaçları arasında bir paralellik bulunmasına dikkat edilmelidir.

Bu arada işe kabul edilecek kişinin işin yapılması için gereken niteliklerden daha az niteliklere sahip olmasının neden olacağı sakıncaların yanı sıra, işin yapılması için gerekenden daha fazla niteliklere sahip olmasında (ingilizce bilgisinin gerekli olmadığı bir iş açığına çok iyi İngilizce bilen bir adayı yada lise mezunu yerine master eğitimi yapmış bir personeli işe kabu etmek gibi) bir süre sonra sorunlara neden olabileceği akıldan çıkarılmamalıdır.

Seçim sürecinde kullanılan seçim araçlarının hangisinin kullanılacağına karar verirken özen gösterilmelidir. Yanlış tercih edilmiş bir seçim aracı işletme bünyesine uygun olmayan personelin işletme içinde istihdam edilmesine ve istenen faydanın kendisinden elde edilememesine, bundanda öte işletmeye zarar vermesine neden olabileceği göz önünde tutularak işletme bünyesine uygun seçim aracı tayin etme konusu üzerine hasasiyetle durulmalıdır.



İşletmenin uzun süre ayakta kalabilmesini ve amaçlarına ulaşabilmesini insanların sağlayacağını düşünülerek tüm süreç titizlikle yerine getirilmelidir.

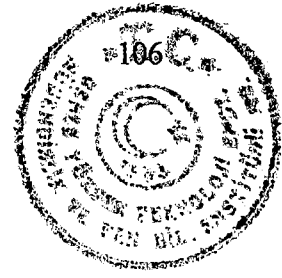
Nitelikli personeli bulma ve organizasyon içinde tutma zoluğu göz önüne alındığında insan kaynakları faaliyetlerinin her aşamasında dikkatli bir çalışmanın önemi kendiliğinden ortaya çıkacaktır. Özellikle nitelikli personeli bünyede tutma çalışmalarından önce nitelikli personelin organizasyona dahil edilmesinin değeri unutulmamalıdır. Personel ihtiyacının belirlenmesinden başlayarak onun işletme içinde istihdamına değin uzanan süreçler özenle yerine getirilmeli bu çalışmalar neticesinde organizasyonun rakiplerini yakalama ve geçme şansı anlamına geleceğı unutulmamalıdır. Her yeni personel işletmeye yeni fikirler ve yeni bakış açıları getirecektir, bunun olumlu yanlarının yanı sıra bazı olumsuzluklarıda beraberinde getirebileceğı düşünülerek istihdam edilecek personelin firma kültürüne ve firma amaçlarına paralel nitelikler ve amaçlar taşımasına özen gösterilmelidir.

İnsan faktörünün işletmenin ayakta kalması ve amaçlarına ulaşması için vazgeçilmez bir etken olduğu inkar edilemez bir gerçektir. Türkiye'deki büyük ve orta ölçekli firmalar bu gerçeğın farkında olup çalışmalarını bu yönde şekillendirmektedirler.

Ankete katılan firmaların büyük çoğunluğunun personel seçim sürecine başlamadan iş analizi ve planları yapmaları, Aday havuzu oluşturma çabaları, Mülakatlarda bilimsel literatürde adı geçen yöntemleri kullanmaları, alınacak personelin pozisyonuna ve niteliğine göre ilk görüşmeyi yapan ve son kararı veren bölümün ve yetkilinin değışmesi, sınırlıda olsa bazı testlerin uygulanması sonuçlarına

dayanarak Türkiye'deki firmaların büyük bir kısmının insan kaynakları faaliyetlerinden biri olan personel seçimi sürecinin tüm aşamalarını tam ve bilinçli olarak yerine getirdiklerini söyleyebiliriz.





Sonuç

İnsan faktörünün işletme açısından önemi yönetim biliminin doğuşundan itibaren net olarak ortaya çıktı. 1950'li yıllara kadar insan bileşeni, bir işletmenin var olması için gereken bileşenler arasında pek önsıraya girememiştir. 1970'li yıllardan sonra "İnsan Kaynakları Yönetimi" terimi, çalışanların işletmeler için stratejik önemi olduğunu anlayan firmalarca geliştirildi. İnsan kaynakları yönetimi 1990'lı yıllarda daakarmaşık ve önemli hale geldi.

Teknolojik yenilikler ve uluslararası rekabet ve ekonomik dalgalanmalar gibi değişimler işletmenin stratejik yönetimde bir takım yenilikler yapılmasını zorunlu kılmıştır.

Genel olarak bahsedilen gelişmeler sonucunda çalışanlarla ilgili genel ve özgül yönetim konularına verilen "Personel Yönetimi" adının "İnsan Kaynakları Yönetimi" adını alması ile çalışanların yönetimi ile ilgili birçok yeni kavram da (kariyer geliştirme, örgüt geliştirme ve örgüt kültürü gibi) bu yeni ismin içeriğine girmiştir.

İşgücü seçimi ile ilgili çalışmalar büyük işletmelerde daha büyük önem arz etmektedir. Küçük işletmelerde yöneten ve çalışan seçimine, bir görevden bir başka göreve nakline önem, büyük işletmelerdeki ile karşılaştırılamayacak kadar yetersizdir.

İnsanların ve onları yönetmenin giderek daha da önemli olmasının nedeni, rekabette başarının diğer kaynaklarının eskisine göre güç kaybetmesidir. Geleneksel başarı kaynakları ürün ve süreç teknolojileri, korumacı piyasalar, mali kaynaklara ulaşabilme ve ölçek ekonomisi hala rekebet üstünlüğü sunabiliyor, ama eskisi kadar değil.



Bu nedenle de, insanları yönetme pratiğinden türeyen organizasyon kültürü bunlara göre daha önemli hale geliyor.

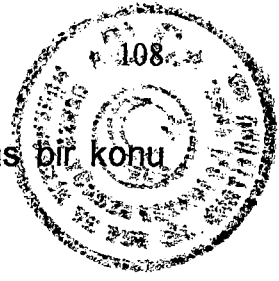
Organizasyonların insan dışındaki üretim girdilerindeki rekabet şansının azalması organizasyonları üretimin bir girdisi olan insan kaynağından daha etkin ve verimli yararlanmaya itmiştir ve bu konuda stratejik planlar yapmaya yöneltmiştir.

Seçim süreci, insan kaynakları faaliyetlerinin bir parçası olmakla beraber en can alıcı konularından biridir. Bugün hiçbir firma yanlış personel seçme lüksüne sahip değildir. Hatalı personel seçimi işletmeye para, zaman ve emek kaybının yanısıra daha da önemlisi rakiplerin karşısında kapatılması zor açıklara neden olabilir.

Personel seçimine yaklaşımlar ve kullanılan testler personel seçiminde tek bir doğru yolun olmadığını gösterir. Personel seçimindeki deyimler dikkatli seçilen seçim kriterlerinin dahi, seçilecek personelin tahminde yetersiz kaldığını göstermiştir. Bundan da öte insanların neyi yapabileceği yani performans becerileri ile neyi yapacakları yani motivasyonu arasında fark vardır. İnsanların neyi yapacakları kişilere ve çalışma ortamına bağlıdır. Bu yüzden personel seçim teknikleri ve yolları personelin ne yapacağını kapasiteleri yetse bile tahmin etmekte yeterli değildir.

Kişileri test etmek için onların özel yaşantısına girmek, onların kolca anlaşılamamasına nede olur.

İş analizi ve iş planları ile başlayan ve aday havuzu oluşturma çalışmaları, testler, mülakatlar, referans kontrolü ve personelin işe kabulüne değin süren personel seçim süreci, 1990'lı yıllarda İnsan



Kaynakları Yönetiminin öneminin artması ile oldukça hassas bir konu haline gelmiştir.

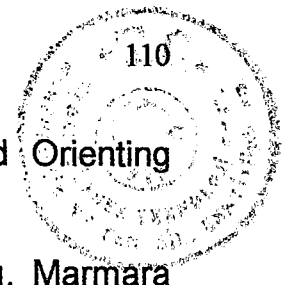
1990'lı yıllarda oldukça önemli ve karmaşık hale gelen insan kaynakları konusu stratejik yönetimde yerini almıştır. Hatta küçük ölçekli firmalar dahi bünyelerinde insan kaynağı uzmanları barındırır duruma gelmiştir.



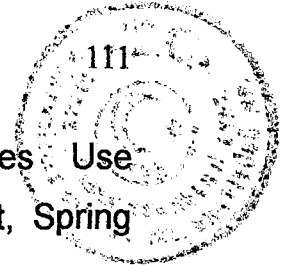


KAYNAKLAR

1. ALBEY, Ercan, Personel Planlamasını Etkileyen Faktörler ve Uygulaması, Y. Lisans Tezi, İstanbul Üni. Sosyal Bilimler Enst., İşletme fakültesi, Personel Anabilim Dalı, İstanbul, 1995
2. ALDAG, Ramon J. and STEARNS, Timothy M., Management, Cincinnati, 1987
3. Avrupa ve Türkiye’de İnsan Kaynakları Yönetimi, Price-Waterhouse/Cranfield İnsan Kaynakları Yönetim Araştırma Projesi, Personel Yöneticileri Derneği Yayınları, İstanbul, 1992
4. AYDEMİR, Ceylan, ATAOL Alpay ve G. BUDAK SOLAKOĞLU, Personel Yönetimi, Ege Üniversitesi Yayınları, İzmir, 1970
5. BANE, Rowan, Board and Sequential Interviews in Selection: An Experimental Study of their Comparative Effectiveness, Personnel Review, Vol. 12, No. 3, 1983
6. BAŞÇİFTÇİ, Hülya, ÖĞÜTVEREN, Nida, Bana Kendini Göster, Kariyer Dünyası, Eylül 1998
7. BEARDWELL, Ian and HOLDEN Len, Human Resource Management, Pitman Publishing, Singapur, 1995
8. CAN Halil, AKGÜN Ahmet, KAVUNCUBAŞI Şahin, Kamu ve Özel Kesim Personel Yönetimi, Siyasal Kitapevi, Ankara, 1998
9. CANMAN, A.Doğan, Çağdaş Personel Yönetimi, Poyraz Yayıncılık, Ankara, 1995
10. CANTOR, Jeffrey, Developing Multiple-Choice Test Items, Training and Development Journal May 1987
11. CENZO, David A. De and ROBINS, Staphan P., Human Resource Management Concept and Practice, John Wiley, New York, 1994
12. COSENTINO, Chuck, ALLEN, John and WELLINS, Richard, Choosing the Right People, HR Magazine, March 1990
13. DAFT, Richard L., Management, The Dryden Press, Florida, 1994



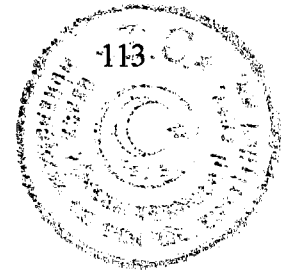
14. DIANE, Arthur, Recruiting, Interviewing, Selecting and Orienting New Employees, West Publishing, New York, 1986
15. DİNÇER; Ömer, Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Marmara Üni., İ.İ.B.F. yayıncılık, İstanbul, 1994
16. ERDOĞAN, İlhan, Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri, İstanbul, 1991
17. ERDOĞAN, İlhan, Personel Seçiminde Mülakat Teknikleri, Beta Yayınları, İstanbul, 1994
18. ERDOĞAN, İlhan, İşletmelerde Kişi Değerleme Psikoteknik, Beta Yayınları, İstanbul, 1991
19. EREN, Erol, İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim, Cilt 1, İstanbul Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 1990
20. ERGİN Esin, İşletme Politikası, Cem Ofset, İstanbul, 1992
21. FINNIGAN, John, Doğru İşe Doğru Eleman, Rota, İstanbul, 1997
22. FISHER, Cynthia, SCHOENFELD, Lyle D., and SHAW James B., Human Resource Management, Houghton Mifflin, Boston, 1990
23. HERREN, Laura, The Right Recruitment Technology for the 1990s, Personnel Administrator, April 1989
24. HOLLEY, William H. and JENNIGS, Kenneth M., Personnel Human Resource Management: Contribution and Activities, Prentice-Hall, New York, 1987
25. HUGHES, Johnston, Recruitment: Don't Search, Research, Personnel Journal, February 1989
26. HUNT, James G., and OSBURN Richard N., Managing Organizational Behavior, Wiley, New York, 1991
27. Hürriyet Gazetesi, İnsan Kaynakları eki, 4 Mayıs 1997
28. JOHNSON, Mark, Lights, Camera, Interview, Human Resource Magazine, April 1991



- 29.JONES, John, Employment Testing: Hoe Companies Use
Employment Testing, Journal of Staffing and Recruitment, Spring
1990
- 30.KAYNAK, Tuğray, Personel Planlaması, İstanbul Üniversitesi
Yayınları, İstanbul, 1994,
- 31.KAYNAK, Tuğray, İşletme Düzeyinde Personel Gereksiniminin
Planlanması ve Uygulama Örnekleri, Yayınlanmamış Doçentlik
Tezi, İst. Üni., İşletme Fak., İstanbul, 1978
- 32.KOCH, Jennifer, Recruitment: Ads With Flair, Personnel Journal,
October 1989
- 33.LAÇINLER, Ebru Katip, Human Resources, S.8, Sayı 6, Yıl 1, Nisan
1997,
- 34.LOPEZ, Felix M., The Employment Interview, Handbook of Personnel
Administration, John Wiley, New York, 1972
- 35.LUTHANS, Fred Organization Behavior, Pitman Publishing,
Singapur, 1992
- 36.LYNCH, James, Making Manpower Effective, Mc Graw- Hill,
London, 1972
- 37.MURPHY, Kevin R., OSTEN, Kevin and MYORS, Brett , Personnel
Psychology, Spring, Vol. 48, 1995
- 38.ÖZER, Yaprak, Hürriyet Gazetesi , İnsan Kaynakları, Sayı 98, 10
Ağustos 1997
- 39.ÖZMEN, Selahattin, Uygulama Örnekleri ile İş Kurma ve Yönetme
Kılavuzu, Beta Yayınları, İstanbul, 1994
- 40.PALMER , Margaret and WINTERS, Kenneth T., İnsan Kaynakları,
Rota Yayınları, İstanbul, 1993
- 41.PFEFFER, Jeffrey, Rekabette Üstünlüğün Sırrı; İnsan, Sabah
Kitapları, İstanbul, 1995
- 42.PIGROS, Paul and MYERS, Charles A., Personnel Administration, A
Point of View and Method, Mc Graw -Hill, New York, 1981



43. PURSELL, Elliott D., CAMPION, Michael A. and GAYLORD, Sarah R., Structured Interviewing: Avoiding Selection Problems, Personnel Journal, November Vol. 59, 1980
44. QUCHI, William G., Theory, New York, 1991
45. RACHMAN, David, Business Today, Random House 1976
46. ROCK, Milton L., Handbook of Wage & Salary Administration, NTC Business Books, New York, 1984
47. RYNES, Sara and BARBER, Alison, Applicant Attraction Strategies: An Organization Perspective, Academy Management Review 15 1990 S. 286
48. SELÇUK, Murat, Human Resources, Kasım 1996
49. TUTUM, Cahit, Personel Yönetimi, TODAİE Yayınları, Ankara 1979
50. ÜLGENER, Sabri, Milli Gelirler ve İktisadi Büyüme, İstanbul Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 1970
51. WERTHER William and DAVIS Keith, Personnel Management and Human Resources, Mc Graw - Hill, Toronto, 1985
52. WEXLEY, Kenneth N. and YUKL, Gary A., Organization Behaviour and Personnel Psychology, The Dryden Press, Illinois, 1977
53. WOLF, William B., The Management of Personnel, Belmont, 1987
54. WOODS, Robert H., Human Resources Management, The Dryden Press, New York, 1991
55. YALÇIN, Şelçuk, Personel Yönetimi, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, Yayın no 246, İstanbul, 4. baskı
56. YURTSEVER, Rıdvan, Human Resources, Sayı 5, Mart 1997
57. ZEMKE, Ron, Employee Theft: How to Cut Your Losses, Training, May 1986



ÖZGEÇMİŞ

1970 Yılında Çanakkale'nin Bayramiç ilçesinde doğdum İlk ve Orta Okulu Kahramanmaraş'ta lise tahsilini ise İstanbul'da tamamladım. Dokuz Eylül Üniv. İ.İ.B.F. Ekonometri Bölümünden 1994 yılında mezun olduktan sonra 1994 yılı güz döneminde GYTE'de İşletme Fakültesi Anabilim Dalında yüksek lisans eğitimine başladım. İnsan kaynakları danışmanlığı yapan bir firmada insan kaynakları konusunda deneyim elde etme fırsatını buldum. Söz konusu firmada halen çalışmaktayım.



FOTOĞRAF



1. İş Başvuru Formu

İŞ
İSTEK FORMU

Z VE SOYADINIZ..... MESLEĞİNİZ.....
 M YERİNİZ VE TARİHİ..... ŞİRKETİMİZDE NE GİBİ BİR İŞ İSTERSİNİZ.....
 NİZİN İŞİ VE ADRESİ..... BABNİZİN ADI.....

Nİ HALİNİZ	EVLİ	BEKAR	DUL	BOŞANMIŞ
------------	------	-------	-----	----------

KLARINIZ VARSA ADLARI VE DOĞUM TARİHLERİ.....

ZİN ADI, GÖREVİ VE İŞ ADRESİ.....

Kİ ADRESİNİZ.....

ÖĞRENİM KURUMU	BÖLÜM	MEZUNİYET TARİHİ

NCİ DİL BİLGİSİ: (BİLGİ DERECENİZ "ÇOK İYİ" "İYİ" "ORTA" OLARAK YAZINIZ)

İĞİNİZ YABANCI DİLLER	DERECESİ			
	KONUŞMA	OKUMA	YAZMA	ANLAMA

MRÜBESİ

FİRMA ADI	UNVANINIZ	GİRİŞ TARİHİ	ÇIKIŞ TARİHİ

RLİK GÖREVİNİZİ YAPTINIZMI SINIFINIZ..... TERHİSTEKİ RÜTBENİZ.....

İK EHLİYETİNİZ VAR MI CİNSİ..... TARİHİ..... NUMARASI.....

UMİYETİNİZ VAR MI VARSA MAHİYETİ.....

NE KADAR GEÇİRDİĞİNİZ ÖNEMLİ HASTALIKLAR VARSA KISACA YAZINIZ.....

AL SİGORTALAR NUMARASI: ZORUNLU TASARRUF NUMARASI:.....

Ek 2. Örnek Özgeçmiş

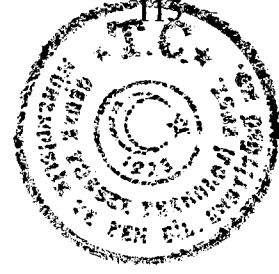
Ali ALACABEY

0532 254 61 21

0212 754 89 85 - 0212 658 85 25

Hürriyet Mh. Kumsal Sk. Sevgi Apt.

No: 62 D: 3 Yenibosna - İstanbul



Kişisel Bilgiler

Doğum Tarihi:20 Ocak 1970

Doğum Yeri: Denizli

Eğitim

İstanbul Üni., İngilizce İşletme, 1989-1993

Özel Ortadoğu Koleji (Orta, Lise), 1981-1989

Yabancı Dil

İngilizce (İyi Derecede) Orta Okul, Lise

Bilgisayar Bilgisi

Windows 95, Word, Excell, Access, SPSS, QSP, Internet

Seminerler

Önce İnsan, Kalite Felsefesi, ISO 9001, Müşteri Odaklı Organizasyonlar

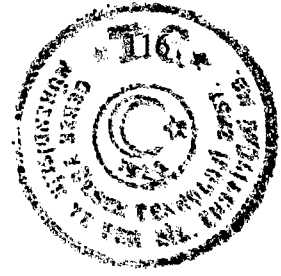
İş Deneyimi

Ram Dış Tic. A.Ş. İhracat Uzmanı, Eylül 1997- devam

Balship, Pazarlama Uzmanı, Ekim 1995- Eylül 1997

Yeni Antalya, Pazarlama Elemanı, Aralık 1994- Ekim 1995

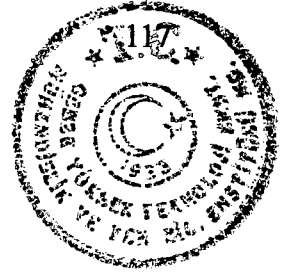
Askerlik Tamamlandı(Kısa Dönem Mart- Ekim 1995)

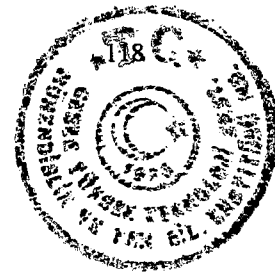


Ek 3. Ankete Cevap Veren Firmalar

ABB Elektrik San. A.Ş.
Atakan Endüstri Makinaları
Balsu Marketing Dış Tic. A.Ş.
Bilim İlaç San. ve Tic. A.Ş.
Borova Yapı Endüstrisi
Bilsar Tekstil
Böhler
Chrysler A.Ş.
Ceylan Giyim San. ve Tic. A.Ş.
Eroğlu Giyim Sanayi (Colin's)
Eren Tekstil A.Ş.
Esman A.Ş.
Erciyas Biracılık ve Malt San. A.Ş. (Efes Pilsen)
Feniş Şirketler Topluluğu
Farplas Plastik San. A.Ş.
Kent Gıda Maddeleri San. ve Tic. A.Ş.
Leitz Ma-Nu Kırtasiye San. Tic. A.Ş.
Libra Proje ve Uygulama San. ve Tic. A.Ş.
Levent Empirme
Ma-Pa Makina Parçaları Endüstri A.Ş.
Motif Tekstil San ve Tic. A.Ş.
MTE Makine Takım Endüstrisi A.Ş.
Oyal Zarf A.Ş.
Özgül Giyim San. ve Tic. Ltd. Şti.
Poliset Cam Takviyeli Polyester San. ve Tic. A.Ş.
Pabay A.Ş. (Bayramoğlu Şirketler Topluluğu)
Pepko A.Ş.

PEG Profilo Elektrikli Gereçler A.Ş.
Parsan Makina Parçaları San A.Ş.
Sarkuysan A.Ş.
Tekno Polimer
Transol
Üreten Kimya



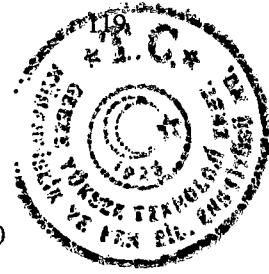


EK. 4 ÖRNEK ANKET

FİRMA ADI.....
ANKETİ DOLDURANIN ADI SOYADI VE GÖREVİ.....

1. FİRMANIZDAKİ ÇALIŞAN SAYISI
MAVİ YAKALI BEYAZ YAKALI TOPLAM.....
2. FİRMANIZDA PERSONEL SEÇİM SÜRECİNE BAŞLANMADAN ÖNCE İŞ ANALİZİ YAPILIYORMU ?
☐ EVET ☐ HAYIR
3. FİRMANIZDA PERSONEL SEÇİM SÜRECİNE BAŞLANMADAN ÖNCE İŞ PLANLARI YAPILIYOR MU?
☐ EVET ☐ HAYIR
4. YÖNETİCİ DÜZEYİNDEKİ PERSONELİ TEMİN ETMEK İÇİN HANGİ KAYNAKTAN NE ÖLÇÜDE YARARLANIYORSUNUZ? (LÜTFEN 1.2.3.4.5 ŞEKLİNDE ÖNCELİK SIRASINA GÖRE NUMARALAYINIZ)
☐ BASILI YAYIN İLANI(GAZETE- DERGİ)
☐ TANIDIK
☐ DANIŞMANLIK FİRMALARI
☐ HEAD-HUNTER
☐ DİĞER (LÜTFEN BELİRTİNİZ.....)
5. BEYAZ YAKALI PERSONELİ TEMİN ETMEK İÇİN HANGİ KAYNAKTAN NE ÖLÇÜDE YARARLANIYORSUNUZ ? (LÜTFEN 1.2.3.4.5.6 ŞEKLİNDE ÖNCELİK SIRASINA GÖRE NUMARALAYINIZ)
☐ BASILI YAYIN İLANI (GAZETE DERGİ vb.)
☐ OKULLAR
☐ DANIŞMANLIK FİRMALARI
☐ TANIDIK
☐ KENDİLİĞİNDEN GELEN BAŞVURULAR
☐ ÇALIŞAN REFERANSLARI
☐ DİĞER (LÜTFEN BELİRTİNİZ.....)
6. MAVİ YAKALI PERSONELİ TEMİN ETMEK İÇİN HANGİ KAYNAKLARDAN NE ÖLÇÜLERDE YARARLANIYORSUNUZ? (LÜTFEN 1.2.3.4.5 ŞEKLİNDE ÖNCELİK SIRASINA GÖRE NUMARALAYINIZ)
☐ BASILI YAYIN İLANI (GAZETE DERGİ vb.)
☐ TANIDIK REFERANSLARI
☐ MESLEK OKULLARI
☐ KENDİLİĞİNDEN GELEN BAŞVURULAR
☐ İŞ VE İŞÇİ BULMA KURUMLARI
☐ DİĞER (LÜTFEN BELİRTİNİZ.....)
7. GÖRÜŞMELERDE (MÜLAKATLARDA) HANGİ YÖNTEMİ KULLANIYORSUNUZ?
☐ PLANLI (YAPISAL) GÖRÜŞME YÖNTEMİ
☐ PLANSIZ GÖRÜŞME YÖNTEMİ
☐ KARMA GÖRÜŞME YÖNTEMİ
☐ SORUN ÇÖZMEYE YÖNELİK GÖRÜŞME YÖNTEMİ
☐ DİĞER GÖRÜŞME YÖNTEMLERİ
8. FİRMANIZA YÖNETİCİ POZİSYONU İÇİN BAŞVURAN ADAYLARLA GÖRÜŞMEYİ KİM YAPIYOR?
☐ ÖNCE İNSAN KAYNAKLARI DEPARTMANI SONRA İLGİLİ DEPARTMAN YETKİLİSİ
☐ ÖNCE İLGİLİ DEPARTMAN SONRA İNSAN KAYNAKLARI DEPARTMAN YETKİLİSİ
☐ YALNIZCA İLGİLİ DEPARTMAN
☐ YALNIZCA İNSAN KAYNAKLARI DEPARTMANI
☐ TEPE YÖNETİCİSİ
9. FİRMANIZA BAŞVURAN BEYAZ YAKALI PERSONEL İLE GÖRÜŞMEYİ KİM YAPIYOR?
☐ ÖNCE İNSAN KAYNAKLARI DEPARTMANI SONRA İLGİLİ DEPARTMAN YETKİLİSİ
☐ ÖNCE İLGİLİ DEPARTMAN SONRA İNSAN KAYNAKLARI DEPARTMANI
☐ YALNIZCA İLGİLİ DEPARTMAN
☐ YALNIZCA İNSAN KAYNAKLARI DEPARTMANI
☐ DİĞER (LÜTFEN BELİRTİNİZ.....)
10. FİRMANIZA BAŞVURAN MAVİ YAKALI PERSONEL İLE GÖRÜŞMEYİ KİM YAPIYOR?
☐ İLK AMİRİ
☐ DEPARTMAN YETKİLİSİ
☐ ÖNCE İNSAN KAYNAKLARI DAHA SONRA İLGİLİ DEPARTMAN YETKİLİSİ
☐ ÖNCE İLGİLİ DEPARTMAN DAHA SONRA İNSAN KAYNAKLARI YETKİLİSİ
☐ DİĞER (LÜTFEN BELİRTİNİZ.....)

**T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ**



11. FİRMANIZA BAŞVURAN ADAYLARA SINAV TEST UYGULUYOR MUSUNUZ?

☐	UYGULAMIYORUZ
☐	TÜM POZİSYONLAR (İŞ AÇIKLARI) İÇİN UYGULUYORUZ
☐	YETERLİ OLMAMA OLASILIĞI BULUNAN ADAYLARA UYGULUYORUZ
☐	DENEYİMSİZ ADAYLARA UYGULUYORUZ
☐	DİĞER (LÜTFEN BELİRTİNİZ.....)

12. FİRMANIZA BAŞVURAN ADAYLARA HANGİ TESTLERİ UYGULUYORSUNUZ?

	ZEKA	BAŞARI	BECERİ- YETENEK	İLGİ	SORUN ÇÖZME	YABANCI DİL	MESLEKİ BİLGİ
YÖNETİCİ							
BEYAZ YAKALI							
MAVİ YAKALI							

13. REFERANS KONTROLÜ YAPIYORMUSUNUZ?

☐	YAPMIYORUZ
☐	HER ADAY İÇİN YAPIYORUZ
☐	TEREDDÜT DUYULAN ADAYLAR İÇİN YAPILIYOR
☐	ÖN ELEMEYİ GEÇEN HER ADAYA YAPILIYOR
☐	NİHAİY OLARAK DÜŞÜNÜLEN ADAY İÇİN YAPILIYOR

14. FİRMANIZDA YÖNETİCİ POZİSYONU İÇİN BAŞVURAN ADAYLAR İLE İLGİLİ SON KARARI KİM VERİYOR?

☐	TEPE YÖNETİCİSİ
☐	İNSAN KAYNAKLARI DEPARTMANI YÖNETİCİSİ
☐	YÖNETİM KURULU
☐	İLGİLİ DEPARTMAN YÖNETİCİSİ
☐	DİĞER (LÜTFEN BELİRTİNİZ.....)

15. FİRMANIZDAKİ BEYAZ YAKALI POZİSYONU İÇİN BAŞVURAN ADAYLAR İLE İLGİLİ SON KARARI KİM VERİYOR?

☐	TEPE YÖNETİCİSİ
☐	İNSAN KAYNAKLARI DEPARTMANI YETKİLİSİ
☐	YÖNETİM KURULU
☐	İLK AMİRİ
☐	DİĞER (LÜTFEN BELİRTİNİZ.....)

16. FİRMANIZDAKİ MAVİ YAKALI POZİSYONU İÇİN BAŞVURAN ADAYLAR İLE İLGİLİ SON KARARI KİM VERİYOR?

☐	TEPE YÖNETİCİSİ
☐	İNSAN KAYNAKLARI DEPARTMANI YETKİLİSİ
☐	YÖNETİM KURULU
☐	İLK AMİRİ
☐	DİĞER (LÜTFEN BELİRTİNİZ.....)

17. FİRMANIZDA TAM İSTİHDAMDAN ÖNCE DENEME SÜRECİ VAR MI VARSA BU SÜRE KAÇ AYDIR?

☐ VAR AY ☐ YOK

18. FİRMANIZDAKİ YÖNETİCİ, BEYAZ VE MAVİ YAKALI PERSONELLER İLE İLGİLİ PERSONEL DEVİR HIZI ORANI YAKLAŞIK OLARAK NEDİR?

	%0-10	%11-20	%21-30	%31-40	%41-50
YÖNETİCİ					
BEYAZ YAKALI					
MAVİ YAKALI					

19. HANGİ DÜZEYDEKİ ELEMAN TEMİNİNDE DAHA FAZLA ZORLUK YAŞIYORSUNUZ?

☐ MÜDÜR ☐ ŞEF ☐ UZMAN PERSONEL ☐ DENEYİMSİZ ELEMAN

20. HANGİ MESLEK GRUBUNDAKİ ELEMANLARI BULMAKTA DAHA FAZLA ZORLUK YAŞIYORSUNUZ?

☐	MALİ İŞLER
☐	PERSONEL- İNSAN KAYNAKLARI
☐	SATIŞ- PAZARLAMA
☐	İDARİ İŞLER
☐	ÜRETİM, TEKNİK, AR-GE