

**KARADENİZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ \* SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**İŞLETME PROGRAMI**

**PERSONEL SEÇİM SÜRECİ VE BU SÜRECİN HİZMET VE ÜRETİM  
SEKTÖRÜ İŞLETMELERİNDE KARŞILAŞTIRILMASINA  
YÖNELİK BİR UYGULAMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Didem ÖZTÜRK ÇİFTÇİ**

**HAZİRAN - 2004**

**TRABZON**

KARADENİZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ \* SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

İŞLETME PROGRAMI

PERSONEL SEÇİM SÜRECİ VE BU SÜRECİN HİZMET VE ÜRETİM

SEKTÖRÜ İŞLETMELERİNDE KARŞILAŞTIRILMASINA

YÖNELİK BİR UYGULAMA

Didem ÖZTÜRK ÇİFTÇİ

Karadeniz Teknik Üniversitesi - Sosyal Bilimler Enstitüsü'nce

Bilim Uzmanı (İşletme)

Unvanı Verilmesi İçin Kabul Edilen Tez'dir.

117045

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih : 08.06.2004

Tezin Sözlü Savunma Tarihi : 23.06.2004

Tez Danışmanı : Doç. Dr. Taner ACUNER

Jüri Üyesi : Prof. Dr. Kamil YAZICI

Jüri Üyesi : Prof. Dr. Orhan ÇİFTÇİ

Enstitü Müdürü : Prof. Dr. M. Alaaddin YALÇINKAYA

HAZİRAN – 2004

TRABZON

## 0. SUNUŞ

### 00. Önsöz

İnsan kaynağı, işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri için gerekli olan üretim faktörleri içinde özel ve önemli bir yere sahiptir. Dolayısıyla, doğru insanı bularak istihdam etmek, işletmelerin varlıklarının devamı için vazgeçilmez bir husustur. Buradan yola çıkarak, işletmelerin doğru personel istihdamına yönelik çalışmalarının, personel seçim sürecini ortaya çıkardığını söyleyebiliriz.

Etkin yöntemlerin optimal birleşiminden oluşan bir seçim süreci kuşkusuz, işletmenin iş ve örgüt için en doğru elemanı bulma ve istihdam etme yolunda atacağı en büyük adımdır.

Bu çalışma, tam da personel seçiminin tüm bu önemini ortaya koymak yolunda fayda sağlayabilmek adına yapılmıştır. Sektörel farklılıkların, seçim prosesinin yapısal durumuna etkide bulunup bulunmadığı, bu çalışma içerisinde irdelenmiş ve yapılan uygulama ile sonuç, somut verilere dayandırılmıştır.

İşletmeler açısından seçim prosesini oluşturma çalışmalarına katkıda bulunacağımı umduğum bu çalışma esnasında bana yardımcı olan değerli Hocam Sayın Doç. Dr. Taner ACUNER' e, tez çalışmamın tüm aşamalarında benimle birlikte emek sarf eden sevgili eşim Yılmaz ÇİFTÇİ' ye ve her zaman olduğu gibi benden desteklerini esirgemeyen aileme teşekkürü bir borç bilirim.

Trabzon, Haziran 2004

Didem ÖZTÜRK ÇİFTÇİ

## 01. İçindekiler

	Sayfa Nr.
0.SUNUŞ .....	III
00. Önsöz .....	III
01. İçindekiler .....	IV
02. Özet .....	VIII
03. Summary .....	IX
04. Tablolar Listesi .....	X
05. Şekiller Listesi .....	XI
06. Grafikler Listesi .....	XII
07. Kısaltmalar Listesi .....	XIII
GİRİŞ .....	1-2

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### 1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ KAVRAMINA GENEL

BAKIŞ .....	3-20
10. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı ve Amaçları .....	3
11. İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramının Tarihsel Gelişimi .....	4
12. Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş .....	7
13. İnsan Kaynakları Biriminin İşletme İçindeki Yeri .....	9
130. İnsan Kaynakları Biriminin İşletme İçindeki Yeri ve Fonksiyonu.....	9
131. İnsan Kaynakları Yöneticisinin Örgüt İçindeki Yetki ve Sorumlulukları.....	13
14. İnsan Kaynakları Yönetiminde İçsel ve Dışsal Çevre Etmeleri.....	16

140. İçsel Çevre Etmenleri .....	17
141. Dışsal Çevre Etmenleri .....	18

## İKİNCİ BÖLÜM

2. PERSONEL SEÇİMİ .....	21-69
20. Personel Seçiminin Tanımı ve Önemi .....	21
21. Personel Seçim Süreci .....	23
210. Hazırlık Aşaması .....	25
2100. İnsan Kaynakları Planlaması .....	25
2101. İş Analizi ve İş Tanımları .....	29
2102. Aday Toplama .....	32
21020. İşletme İçi Kaynaklar ile Bu Kaynaklardan Yararlanmanın Avantaj ve Dezavantajları.....	33
21021. İşletme Dışı Kaynaklar ve Bu Kaynaklardan Yararlanmanın Avantaj ve Dezavantajları.....	35
211. Uygulama Aşaması .....	39
2110. Başvuruların Kabulü (Biyografik Bilgi) .....	40
21100. Başvuru Formu .....	40
21101. Özgeçmiş .....	43
2111. Ön Görüşme .....	44
2112. Referansların Kontrolü .....	44
2113. Mülakat .....	45
21130. Mülakat Türleri .....	50
211300. Yapılandırılmış Mülakat .....	50
211301. Yapılandırılmamış Mülakat .....	51
211302. Yarı Yapılandırılmış Mülakat .....	51
211303. Grup Mülakatı .....	51
211304. Sorun Çözme Mülakatı .....	52
211305. Stres Mülakatı .....	52
211306. Sıralı Mülakat .....	53
211307. Durumsal Mülakat .....	53
21131. Mülakat Uygulamasında Soru Nitelikleri .....	53

21132. Mülakat Uygulamasında Görüşmeci Nitelikleri ve Davranışları .....	55
21133. Mülakat ve Beden Dili .....	57
2114. Değerlendirme Merkezi Uygulaması .....	59
2115. Test Uygulaması .....	61
21150. Seçme Sınavı .....	61
21151. Psikolojik Testler.....	61
211510. Zeka Testleri .....	63
211511. Yetenek Testleri .....	63
211512. Kişilik Testleri .....	64
211513. İlgi Testleri .....	64
211514. Psikomotor Testleri .....	65
211515. Algı Testleri .....	65
211516. Objektif Kişilik Testleri .....	65
211517. Projektif Kişilik Testleri .....	65
21152. Test Uygulamasında Karşılaşılan Sorunlar ve Dikkat Edilmesi Gereken Konular .....	66
21153. Test Uygulamasının Olumlu ve Olumsuz Yönleri.....	67
2116. Sağlık Kontrolü .....	68
2117. İşe Alma Kararı .....	68

### ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. PERSONEL SEÇİM SÜRECİNİN HİZMET VE ÜRETİM SEKTÖRÜ FİRMALARI AÇISINDAN İNCELENMESİNE YÖNELİK UYGULAMA .....	70-99
30. Çalışmanın Amacı .....	70
31. Çalışmanın Yöntemi .....	71
32. Çalışmanın Sınırları .....	71
33. Verilerin Değerlendirilmesi .....	72
330. Hizmet ve Üretim İşletmelerinin Karşılaştırılması .....	74
331. Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesi .....	94

3310. $H_{01}$ Hipotezinin Testi .....	94
3311. $H_{02}$ Hipotezinin Testi .....	95
3312. $H_{03}$ Hipotezinin Testi .....	96
3313. $H_{04}$ Hipotezinin Testi .... ..	97
3314. $H_{05}$ Hipotezinin Testi .....	98
3315. $H_{06}$ Hipotezinin Testi .....	99
4. SONUÇ .....	100-105
YARARLANILAN KAYNAKLAR .....	106-113
EKLER	
ÖZGEÇMİŞ	



## 02. Özet

Personel seçim sürecinin sektörel farklılıklara göre değişimini gözlemlemek amacıyla yapılan bu çalışmada ilk olarak konuya açıklık getirmek için, insan kaynakları yönetimi kavramına değinilmiştir. Bu kavramın tanımı, tarihsel gelişimi ve bu gelişim esnasında geçirdiği yapısal değişimler ile işletme içindeki yeri ve yetki alanları, I. Bölüme konu edilmiştir.

Bu açıklamalardan sonra asıl konunun aydınlatılmasına gelinmiş ve bu bağlamda, personel seçim süreci kavramsal olarak irdelenmiştir. Bu irdeleme, seçim sürecinin tanımı, içeriği, aşamaları ve bu aşamaların içeriklerinin incelenmesi şeklinde gerçekleşmiştir. Bu bölümde yer alan kavramsal açıklamalar, çalışmanın somut verilere dayandırılmasını hedefleyen anket çalışmasına da dayanak oluşturmuştur.

Bahsi geçen anket çalışması sırasında, hizmet ve üretim sektörü işletmelerine, seçim sürecindeki farklılıkları ortaya koymayı sağlayacak sorular yöneltilmiştir. Sonuç olarak elde edilen veriler birbiriyle karşılaştırmalı olarak incelenerek, sektörel farklılıkların var olup olmadığı ve eğer varsa hangi aşamalarda daha fazla kendini gösterdiğine yönelik sonuçlar ortaya çıkarılmıştır. Hipotezler Ki-Kare analizi kullanılarak test edilmiştir. Tablolar ve grafikler halinde düzenlenen veriler, sektörel farklılıklar da göz önünde bulundurularak ve yine anket çalışması esnasında işletmelerde elde edilen personel devir hızı oranlarına yönelik bilgiler ile harmanlanarak yorumlanmıştır.



### **03. Summary**

The purpose of this study is to observe variation of personal selection process for service and production sectors. First of all, in order to make clear, human resource management concept was explained. Definition of this concept, historical development and structural alteration during this development stage, authority field and position within enterprise were the main subject of the first section.

After this explanation, main subject was clarified and concept of personal selection process was examined. This step was realized by examining of definition of selection process with all stages and contents. Conceptual statements taking place in this section helped to form questionnaire, which aimed to get data for this study.

During the questionnaire work, questions was directed towards service and production sector enterprises to put forward the diversities in selection process. As a result of the study, obtained data for two sectors were examined comperatively and detail of sectoral differentiation was revealed if there is. The hypothesis of the study has been tested by Chi-Square analysis of contingency tables. All data were presented by means of tables and circular graphs and commented by taking sectoral diversity into consideration and mixing with knowledge on personal turnover ratio getting from enterprises.

#### 04. Tablolar Listesi

<u>Tablo Nr.</u>	<u>Tablonun Adı</u>	<u>Sayfa Nr.</u>
1	İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihsel Gelişimi.....	8
2	Personel Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki Farklılıklar .....	9
3	Aday Havuzu Oluşturma Kaynakları.....	33
4	Hizmet Sektörü İçin Anket Yapılan Firmaların Yapısal Özellikleri .....	71
5	Üretim Sektörü İçin Anket Yapılan Firmaların Yapısal Özellikleri .....	72
6-24	Hizmet ve Üretim Sektörü İşletmelerinin Personel Seçim Süreçlerinin Karşılaştırılmasına Yönelik Anket Çalışması Veri Tabloları .....	74-92
25	Personel Seçiminde Mülakat Yöntemi Uygulanması ile İşletmenin Faaliyet Gösterdiği Sektör Arasındaki İlişki.....	94
26	Personel Seçiminde Test Yöntemi Uygulanması ile İşletmenin Faaliyet Gösterdiği Sektör Arasındaki İlişki .....	95
27	Personel Seçiminde Ön Görüşme Yöntemi Uygulanması ile İşletmenin Faaliyet Gösterdiği Sektör Arasındaki İlişki .....	96
28	İşletmelerde İKP Çalışmasının Yapılması ile İşletmenin Faaliyet Gösterdiği Sektör Arasındaki İlişki .....	97
29	İşletmelerde PDHO Hesaplanması ile İşletmenin Faaliyet Gösterdiği Sektör Arasındaki İlişki .....	98
30	İşletmelerde Personel Yetkilisinin Öğrenim Durumu ile PDHO Hesaplanması Arasındaki İlişki .....	99

## 05. Şekiller Listesi

<u>Şekil Nr.</u>	<u>Şekiller Listesi</u>	<u>Sayfa Nr.</u>
1	Orta Büyüklükteki İşletmelerde İnsan Kaynakları Fonksiyonu	12
2	Büyük Ölçekli İşletmelerde İnsan Kaynakları Fonksiyonu .....	13
3	Personel Seçimi .....	24
4	Personel Seçim Süreci .....	24
5	İnsan Kaynakları Planlaması Süreci .....	27
6	Mülakat Esnasında Muhtemel Oturma Düzenleri .....	48-49
7	İletişim Modelinde Yer Alan Sistemler .....	57

## 06. Grafikler Listesi

<u>Grafik Nr.</u>	<u>Grafik Listesi</u>	<u>Sayfa Nr.</u>
1	İnsan Kaynakları Bölümünün İşletmenin Yaşam Eğrisine Göre Gelişimi .....	10
2-20	Hizmet ve Üretim Sektörü İşletmelerinin Personel Seçim Süreçlerinin Karşılaştırılmasına Yönelik Anket Çalışması Veri Grafikleri .....	74-92



## 07. Kısaltmalar Listesi

GSMH	: Gayrı Safi Milli Hasıla
İK	: İnsan Kaynakları
İKD	: İnsan Kaynakları Departmanı
İKP	: İnsan Kaynakları Planlaması
PDHO	: Personel Devir Hızı Oranı
s.	: Sayfa
TKY	: Toplam Kalite Yönetimi



## GİRİŞ

Dünyada gelişimini sürdüren ve önemini hızla arttıran insan kaynakları kavramı, içeriğindeki değişimle birlikte artık insan faktörünün işletme içindeki değişen konumunu da her geçen gün daha iyi yansıtmaktadır. Bu değişimin, özellikle insan faktörünün işletme devamlılığı açısından vazgeçilmez bir unsur olarak kabulü ve buna dayalı olarak tüm faktörlerin ve kaynakların olduğu gibi insan kaynağının da optimal kullanımına dek varmış olduğu gözler önündedir.

İnsan kaynağının işletme içindeki verimli ve etkin kullanımının gereği, doğru insanı istihdam etmenin getirileri ile yanlış insanı istihdam etmenin maliyetlerinin dikkate alınmasını da bir mecburi durum haline getirmiştir. Bu durumda, işletmeler son derece normal olan, az maliyet ile etkin faaliyet temel mantığının yarattığı maliyetten kaçınma güdüsü ile doğru insanın istihdamının işletmeye getireceği pozitif etkileri birleştirerek optimal personel seçim sürecini oluşturmaya çalışmaktadırlar.

Bir sürecin etkinliği, o süreci oluşturan faktörün durum ve konumuna bağlıdır düşüncesi ile yola çıkıldığında, çalışmamıza yönelik varılan nokta, seçim prosesinin sektörel farklılıklar taşıyabileceği ihtimali olmaktadır.

Bu çalışmaya başlanmasındaki temel hedef de, bu ihtimali sınamak ve birebir hizmet ve üretim sektörü işletmelerine, seçim sürecine yönelik sorular yönelterek, cevapları değerlendirme yolu ile somut bir sonuca ulaşabilmektir.

Bu hedefe yönelik olarak, kavramsal açıklamalarla çalışmanın I. Bölümü'nde İnsan Kaynakları Yönetimi kavramı irdelenmiştir. Bu irdeleme, personel seçim süreci çalışmalarının İnsan Kaynakları Yönetimi bünyesinde yer alması açısından gerekli görülmüştür.

Çalışmanın II. Bölümü ise, personel seçim sürecinin tanımı, temel yapısı, aşamaları ve bu aşamaların içeriklerinin irdelenmesine ayrılmış ve bu konu derinlemesine incelenmiştir.

Personel seçim süreci teorik olarak incelendikten sonra, III. Bölümde konuya açıklık getirecek uygulama çalışması yer almıştır. Bu çalışmada soru sonucu elde edilen veriler tablo ve grafikler kullanılarak açıklanmış ve sektörel olarak personel seçim süreçlerinin farklılıkları yansıtılmaya çalışılmıştır. Sektörel farklılıkların hangi aşamalarda görüldüğü, hangi aşamalarda verilerin paralellik gösterdiği irdelenmiş ve sebepleri tahmin edilmeye çalışılmıştır.



## BİRİNCİ BÖLÜM

### 1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ KAVRAMINA GENEL BAKIŞ

#### 10. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı Ve Amaçları

İnsan kaynakları yönetimi, örgütte rekabetçi üstünlükler sağlamak amacıyla gerekli insan kaynağının sağlanması, istihdamı ve geliştirilmesi ile ilgili politika oluşturma, planlama, örgütlenme ve denetleme gibi faaliyetleri içeren bir disiplin olarak tanımlanabilir (YÜKSEL, 1997, s.8).

Bir başka açıdan insan kaynakları yönetimi ise, insana odaklanmış, çalışanların ilişkilerini yönetsel bir yapı içinde ele alan kurum kültürüne uygun personel politikaları geliştiren ve bu yönüyle kurum içinde kilit işlevi gören bir fonksiyona sahiptir (FINDIKÇI, 2000, s.14).

Bu tanımlar ışığında insan kaynakları yönetiminin işletmedeki en önemli üretim faktörü olan insan gücünün işletme hedefi doğrultusunda en fazla verimi sağlayacak şekilde yönetimi, eğitimi, motive edilmesi ve denetimi faaliyetlerini kapsayan olgu olduğunu söyleyebiliriz.

Tanımlamalarda göze çarpan üç belirgin unsur olduğunu görüyoruz. Bunları insan gücünden faydalanmaya, insan gücünün iş doyumunu sağlama ve son olarak da korumaya yönelik faaliyetler olarak belirleyebiliriz. İnsan gücünden faydalanma, işgücünün bulunması, işe yerleştirilmesi, değerlendirilmesi, terfi ve işe son verme gibi faaliyetleri içerirken, iş doyumunu sağlama, işle işgören arasındaki uyumsuzlukların ortadan kaldırılması, dayanışma, yönetime katılma gibi bireyin örgüt başarısına katkısını arttırıcı



faaliyetlerden, koruma ise çalışma koşullarının iyileştirilmesi, sosyal güvenlik,iş güvencesi gibi hakların sağlanmasına yönelik faaliyetlerden oluşur (AKIN, 2000, s.6).

Yukarıdaki tanımlardan da anlaşıldığı üzere insan kaynakları yönetiminin temel amacı,ahlaki ve sosyal sorumluluk anlayışı ile bireysel ve toplumsal bazda örgütün faydası için insan kaynaklarının optimum kullanımını sağlamaktır. İnsan kaynakları yönetiminin bu temel amaca ulaşması ise aşağıda sıralanan amaçlara ulaşma şeklinde gerçekleşir (DOĞANOĞLU, 2001, s.175).

1. Yönetimde örgütün amaçlarına ancak çalışanları vasıtası ile ulaşabileceği bilincini yerleştirmek,
2. Çalışanların yeteneklerinden gereken ölçüde yararlanmak ve potansiyellerini rasyonel şekilde değerlendirmek,
3. Çalışanların dolayısıyla da örgütün performansını ve çalışanların örgüte katkısını sağlamak veya arttırmak,
4. İnsan kaynağı politikalarını örgüt planları ile bütünleştirmek, uygun bir kültür geliştirmek veya gerekirse uygun olmadığı düşünülen mevcut kültürü yeniden şekillendirmek,
5. İnsan kaynağını örgütün ihtiyaçlarına uyumlu hale getirmek
6. Çalışanların enerjilerini ve kabiliyetlerini ortaya koyabilecekleri bir ortam oluşturmak
7. Yeniliği, ekip çalışmasını ve toplam kaliteyi özendirici uygun şartlar oluşturmak.

## **11. İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramının Tarihsel Gelişimi**

İnsan kaynakları yönetimi kavramının tarihsel gelişimine baktığımızda temelinde göreceğimiz yaklaşım personel yönetimidir. Personel yönetiminin çıkış noktası ise uygarlık tarihinin ilk yazılı kanunları olarak bilinen Hammurabi Kanunlarına kadar gidebilmektedir.

Kavram olarak ortaya çıkışı 1950'li yıllara rastlansa da uygulananın, 18. yüzyılda İngiltere' de başlayan ve daha sonra tüm Avrupa'ya yayılmış olan Endüstri Devrimi'nin etkisi ile gerçekleştiği söylenebilir. Bu döneme kadar toplumun büyük kısmına kölelik

sistemi hakim olduğu ve çalışan insanın yani işgücünün, toprak sahibi aristokratlar tarafından yönetilen kölelerden oluştuğu, tarihsel bir gerçektir. Ancak endüstri devrimi ile birlikte bu sistemde köklü değişimler gerçekleşmiştir.

Bu dönemde birim üretimden kitle üretime geçilmesi üretim ve ticareti hızlandırmış ve dolayısıyla da mal ve sermaye birikimi artmıştır. Aynı zamanda işçi sınıfının son derece zor şartlarda çalışması, işverenle işçiyi karşı karşıya getirmiş ve devlet tarafından işçi sınıfı lehine yasalar çıkarılması ile son bulan bir gerilim dönemi yaşanmıştır. Endüstri devriminin yarattığı değişim kölelik sistemini yıkmakla birlikte sanayi odaklı olduğu için tam anlamıyla insanın merkez alındığı bir yaklaşım getirmemiştir. Endüstri devrimi ile ortaya çıkan bilimsel yönetim yaklaşımının temel noktası da aslında bunun bir kanıtıdır. İnsanın sosyal yönü göz ardı edilerek yalnızca üretimi arttırmayı amaçlayan çalışmalardan istenilen verimin elde edilememesi, bu sürecin daha sonra insana yönelmesine ve sosyal yönünün verimliliğe olan katkısının araştırılmasına sebep olmuştur.

Zaman içerisinde toplumsal değişimlerin sonucu olarak ortaya çıkan “Bilgi Toplumu“ kavramı, endüstri devrimi ile başlayan ve üretim odaklı olan değişimi bilgiye, aslında dolaylı da olsa eğilimleri de insan üzerine odaklamıştır. Eğitilmiş insan toplumun simgesi haline gelmiş ve entelektüel sermaye önem kazanmaya başlamıştır. Bu değişimin örgütlerdeki etkisi, insanın üretimin bir parçası olmaktan çıkıp, belirleyici olarak rol almaya başlamasıdır.

Bu yıllarda I. Dünya Savaşı'nın başlaması ile orduya doğru kişilerin seçilmesinde psikolojik testler kullanılmaya başlandı. Henüz sadece ordu içerisinde olsa da bu uygulama personel yönetimi kavramı içinde belirli standartlar gelişmeye başladığının bir işareti oldu.

İnsan kaynaklarının gelişim sürecini etkileyen faktörlerin içinde Japonya'da uygulanan ve son derece başarılı olan kalite kontrol uygulamaları ile başlayan ve 1990'lı yıllara değin Toplam Kalite Yönetimi (TKY) olarak şekillenmiş bir biçimde ulaşan felsefenin de etkisi küçümsenmemelidir. Bu felsefe de yine bilgi toplumu kavramıyla ahenk yaratacak şekilde insanın sistemin bir parçası değil yönlendiricisi olmakla kalmayıp aynı zamanda verimlilik ve başarı için vazgeçilmez bir unsur olduğu düşüncesini beraberinde getirmiştir.

TKY, temelde organizasyonlarda kaliteyi arttırmayı amaçlayan bir yönetim felsefesidir. Bu yönetim anlayışında hedef, müşterilerin istek ve beklentileri doğrultusunda ürün ve hizmetlerin kalitesinin yükselmesi ve verimliliğin artmasıdır. Toplam kalite felsefesinde kalite ve verimliliğin artırılması için çalışanların memnuniyeti, motivasyonu ve ödüllendirilmesi, performans değerlendirme ve ölçme yöntemlerinin kullanılması, ekip çalışmasına ağırlık verilmesi, stratejik planlamanın yapılması ve bunun gibi hedeflere odaklanılmaktadır.

Günümüzde insan kaynakları yönetimi toplam kaliteye ulaşmak isteyen bir örgüt için çok yönlü bir fonksiyon niteliğindedir. Çünkü insan unsuru artık rekabetin dayandığı temel nokta niteliğini kazanmıştır. Organizasyonlar, insanların özellikle düşünsel becerilerinden oluşan entelektüel sermayeyi örgütsel performansı arttırmanın en temel aracı olarak görmektedirler (SABUNCUOĞLU, 2000, s.20). Taklit edilemeyen unsurları bünyesinde barındıran insan unsuru işletmelerde insan kaynakları yönetiminin ayrı bir yere ve ineme sahip olması sonucunu doğurmuştur.

İnsan kaynakları yönetiminin gelişmesinde etkili olduğu bilinen diğer bir faktör ise 20. yüzyılın son çeyreğinde görülen ve “Yeni Rönesans” olarak adlandırılan akımdır. İnsanın dünya üzerindeki rolünün irdelendiği bu dönemin, iletişim devrimi, değişen “ilerleme” kavramı ve etik değerlerdeki değişimlere sahne olduğu söylenebilir. Yeni Rönesans akımı ile belirginleşen ve 20. yüzyıla damgasını vuran değişim olgusu, insana bakışı da radikal bir biçimde değişime uğratmıştır (FINDIKCI, 2003, s.11).

İnsan kaynakları yönetiminin günümüzdeki baskın eğimi ise “İnsan Kaynakları Yaklaşımı”dır. Bu yaklaşımın amacı hem örgütsel verimliliğin artırılması hem de her çalışanın ihtiyaçlarının tatmin edilmesidir. Örgütsel hedefleri ve bireysel gereksinimleri birbirinden ayrı ve birbirini dışlayıcı şekilde görmek yerine bu iki kavramın birbirini destekleyecek şekilde işlenmesi, insan kaynakları yaklaşımının çıkış noktasını oluşturmaktadır.

## 12. Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş

Yukarıda tarihsel gelişimi anlatılan insan kaynakları yaklaşımının başlangıç noktasının aslında personel yönetimi olduğu, daha sonra bilimsel yönetim yaklaşımının gelişmesi ile personel yönetimi kavramı ile yollarının ayrıldığı ancak gelişim içerisinde personel yönetiminin de zamanla insan kaynakları yönetimi yaklaşımından etkilendiği ve yerini bu kavrama bıraktığı söylenebilir.

Rekabet kavramının işletmeler için geleneksel tanımlamasının ötesinde bir şeyler ifade etmeye başlaması insan kaynakları politika ve uygulamalarında organizasyonel değişimi de beraberinde getirmiştir (KESER, 2003). Başka bir deyişle rekabetçi ortamlarda diğer üretim faktörlerinin sınırlarını zorlayabilmek için insan kaynağının potansiyelinin tam anlamıyla kullanılabilmesine ihtiyaç olduğu gerçeği göz önüne serilmiştir. Bu durumda örgüt, çok yönlü, değişken ve karmaşık insan davranışlarını anlama, yönetme ve geliştirme yeteneğine sahip olmalıdır ki bu anlayışı da ancak insan kaynakları yönetimi kavramının karşılayabildiği görülmektedir (YÜKSEL, 1997, s.9).

Bir başka deyişle rekabet, işletmelere insan faktörünün önemini, bu faktörün diğer üretim faktörlerinden farklı olarak sosyal bir varlık ve verimliliğin temel noktası olduğunu göstermiştir.

Rekabetin insan unsurunu etkileyen bir diğer yönü de değişen şirket yapıları ile olmuştur. Globalleşen dünyada ortaya çıkan şirket yapıları içinde, insan sermayesinin bir şirketin sahip olduğu en önemli değer olduğu inkar edilemez bir gerçek olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu durum ise insanın yönetilmesi konusunda personel yönetimi kavramının tam olarak karşılayamayacağı bir yapısal değişikliğin gerçekleştiği anlamına gelmektedir. Çünkü insanın yönetimi kavramı işyerlerinde bir norm haline gelmiş ve insan artık işyerinde “personel” kelimesinden çok daha stratejik bir rol ifade etmeye başlamıştır.

Çalışanlar hakkında kayıt tutma faaliyeti olarak görülüp, personelin ücreti, yan ödemeleri, sigorta kesintileri gibi muhasebe bilgileri ile aldığı izinler, devamsızlığı, geç kalma durumu gibi bilgileri kaydetmekten öte gidemeyen personel yönetimi yaklaşımı değişimlere ayak uyduramamıştır. Çünkü temelindeki anlayış, işgöreni bir maliyet unsuru

olarak ele almaktır ki bu da çağdaş işletme anlayışına uymamaktadır (YÜKSEL, 1997, s.9).

Sonuç olarak, personel yönetiminin zaman içerisinde değişim göstererek, günümüzde insan kaynakları yönetimi noktasına ulaştığı ve bu değişim sonucu personel yönetiminin son derece dar olan sorumluluk alanının, işe alma, yerleştirme, oryantasyon, eğitim, motivasyon gibi alanlara genişlediği görülmektedir.

Personel Yönetiminin zaman içerisinde gösterdiği değişimi aşağıdaki Tablo 1 de rahatlıkla görebiliriz:

**Tablo : 1**  
**İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihsel Gelişimi**

DÖNEMLER	TEMEL KRİTERLER	İŞVERENLERİN BAKIŞI	TEKNİKLER
1900 öncesi	Üretim teknolojileri	Çalışanların ihtiyaçları önemli değil	Disiplin sistemleri
1900-1910	Çalışanların rahatlığı	Çalışanlar güvenliğe ve fırsatlara ihtiyaç duyarlar	Güvenlik ve yaratıcılık programları
1910-1920	Görev verimliliği	Çalışanlar yüksek verimliliğe yüksek ücret talep ederler	Zaman ve iş araştırması
1920-1930	Kişisel farklılıklar	Çalışanların kişisel farklılıkları göz önüne alınmalı	Psikolojik testler ve danışmanlık programları
1930-1940	Sendikalaşma	Çalışanların ihtiyaçları kurum içinde tatmin edilmelidir.	İletişim programları
1940-1950	Ekonomik güvenlik	Çalışanlar ekonomik güvenliğe ihtiyaç duyar	Emeklilik ve sağlık güvencesi
1950-1960	İnsan ilişkileri	Çalışanlara baskı unsuru az olan bir denetim şekli uygulanmalı	Denetmen eğitimleri
1960-1970	Katılım	Çalışanlar görevleriyle ilgili kararlara katılmak isterler	Katılımcı yönetim teknikleri
1970-1980	Görevlerin zorluğu ve çalışma hayatının kalitesi	Çalışanlar becerilerine uygun ve yeteneklerini zorlayıcı görevler isterler	Görev zenginliği, takım çalışması
1980-1990	İşten ayrılmalar	Ekonomik koşullardan dolayı işini kaybedenlerin yeni işe ihtiyaçları vardır	İşten ayrılma eğitimleri
1990-2000	Üretkenlik, kalite, adapte olabilme	Çalışanlar iş ve iş dışı hayatlarını dengelemelidir	İş ihtiyaçları, etik, eğitim gibi olguları bütünleştirme

Kaynak: TAHİROĞLU, 2002, s.21

Tablo 2 de ise tarihsel gelişimini anlattığımız insan kaynakları yönetimi ile başlangıç noktası olan personel yönetimi arasındaki farkları görebiliriz:

**Tablo : 2**  
**Personel Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki Farklılıklar**

PERSONEL YÖNETİMİ	İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ
İş odaklı	İnsan odaklı
Operasyonel faaliyetler	Danışmanlık hizmeti
Kayıt sistemi	Kaynak anlayışı
Statik bir yapı	Dinamik bir yapı
İnsan maliyet unsuru	İnsan önemli bir girdi
Kalıplar ve normlar egemen	Misyon ve değer egemen
Klasik yönetim anlayışı hakim	Toplam kalite yönetimi temel alınır
İşte çalışan insan	İşi yönlendiren insan
İç planlama	Stratejik planlama

Kaynak: DEMİRKAYA, 2003, s.2

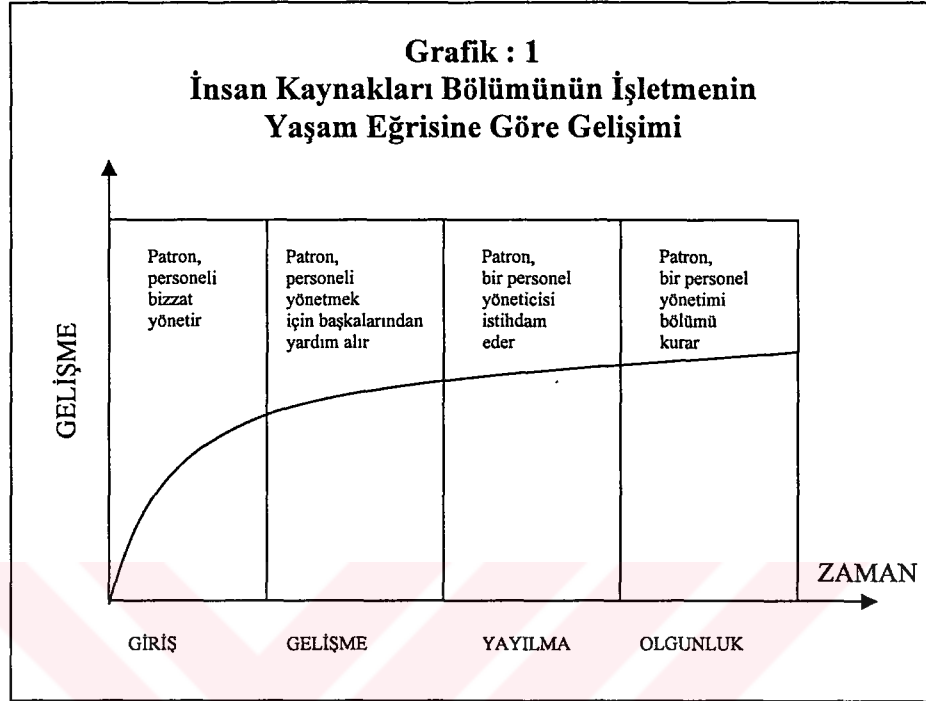
### 13. İnsan Kaynakları Biriminin İşletme İçindeki Yeri

#### 130. İnsan Kaynakları Biriminin İşletme İçindeki Yeri ve Fonksiyonu

İnsan kaynakları bölümünün örgüt içindeki yeri, yöneticilerin personele ve işletmenin sosyal sorumluluklarına verdiği öneme ve işletmenin büyüklüğüne göre değişir. İşletmede insan kaynaklarının yeri işletmenin yaşam eğrisi üzerinde incelenebilir (Grafik 1).

Buna göre, giriş aşamasında personel sayısı azdır. Patron personeli ile direkt ilişki içindedir. Bu durumda insan kaynakları faaliyetleri henüz bilimsel bir temele dayanmamaktadır. Gelişme aşamasında işletmenin üretim ve yatırım yoğunluğu attığından yeni personel alımı yapacaktır. Personel sayısı arttığından ve personel faaliyetleri komple bir hal aldığından işletme sahibi uzman yardımına ihtiyaç duyar (ALDEMİR-ATAOL-BUDAK, 1998, s.26). Yayılma aşamasında işletme oldukça karmaşık bir yapıya sahiptir. Bu yüzden organizasyonun yeniden düzenlenmesi gündeme gelir. Görev tanımları ve yetki alanları belirlenir ve böylece önceden mevcut olan yapı daha kurumsal hale getirilmiş olur. Bunun bir sonucu olarak ise insan kaynakları birimi şekillenmeye başlar. Olgunluk aşaması ise işletmenin yeni hedefler ve amaçlar saptadığı, stratejilerini gözden geçirdiği devre olduğundan son derece önemlidir. Bu aşamada giriş aşamasının vermiş olduğu esneklik

artık yoktur ve bu yüzden işletme içindeki birimlerden gelecek uzman desteğine çok daha fazla ihtiyaç duyulur.



Kaynak: ALDEMİR-ATAOL-BUDAK, 1998, s.25

Günümüzde değişim ve gelişim yönetimi kavramı ile ne derece bütünleştiği dikkate alınırsa insan kaynakları yönetiminin, departmanlar arasında sinerji sağlama, iç iletişimin sağlıklı bir şekilde gerçekleşmesi, davranış geliştirme ve örgüt içi adalet konusunda katkı sağlama gibi fonksiyonları da üstlenmiş olduğu ortaya çıkacaktır.

İşletmeler hangi sektörde çalışırsa çalışsın, devamlılıklarını sağlama yönündeki faaliyetlerin çoğunluğunu insanlar aracılığıyla gerçekleştirirler. Bu da insan faktörünün işletme içindeki önemini anlatmak için yeterlidir. Bu noktadan hareketle işletme dahilindeki insan kaynağının yönetilmesinin işletmenin varlığını sürdürmesi için ne derece önemli olduğu açıktır.

İnsan, işletmenin üretim faktörlerinden biri olsa da, onu diğer üretim faktörlerinden ayıran önemli bir nokta vardır ki bu da, psiko-sosyal bir varlık olmasıdır. Özellikle gelişen rekabet ortamında işletmelerin tüm kaynaklarını en verimli şekilde kullanma çabalarının, insan faktöründe de istenilen verimin sağlanması için onun psiko-sosyal yönüne eğilimi

gereğini ortaya çıkarması kaçınılmazdır. Bu durum, gelişime ayak uydurma ve sistemde varlığını koruma eğiliminde olan işletmelerin, insan kaynakları yönetimi kavramına yönelmesine ve bunun sonucu olarak da insan kaynakları birimlerinin işletme içindeki yeri ve rolünün değişmesine sebep olmuştur.

Kayıt tutma temelli personel yönetiminin yerini insan kaynakları yönetimi kavramına bırakması, aynı zamanda bu kavramı yönetsel boyuta taşımıştır. İnsan kaynakları biriminin kapsadığı çalışmalar oldukça geniş bir perspektife yayılmıştır. Bir yandan mevcut çalışanların verimliliklerinin artırılması ve amaçlarına ulaştırılmaları gerekirken, diğer yandan organizasyonun insan kaynağı yoluyla amaçlara ulaştırılması gerekmektedir. Aynı zamanda bu süreç esnasında, çalışanların mutlu ve uyumlu olmaları için gerekenlerin yapılması ve kurumda zaman içinde doğan insan kaynağı ihtiyaçlarının belirlenmesi ve giderilmesi için gerekli çalışmaların sistematik bir biçimde yapılması da ihmal edilmemelidir (FINDIKÇI, 2003 ). Bir örgütte insan kaynakları bölümünün varlığı zaman tasarrufu sağlamanın yanında insan kaynakları politikasının takibi, sapmaların belirlenmesi, uygulamalar sırasında yöneticilere danışmanlık hizmeti verilmesi ve işletme ve personel çıkarlarının en iyi biçimde sentezlenerek işletmenin ekonomik ve sosyal çıkarlarının korunması gibi son derece önemli faydaları da beraberinde getirir.

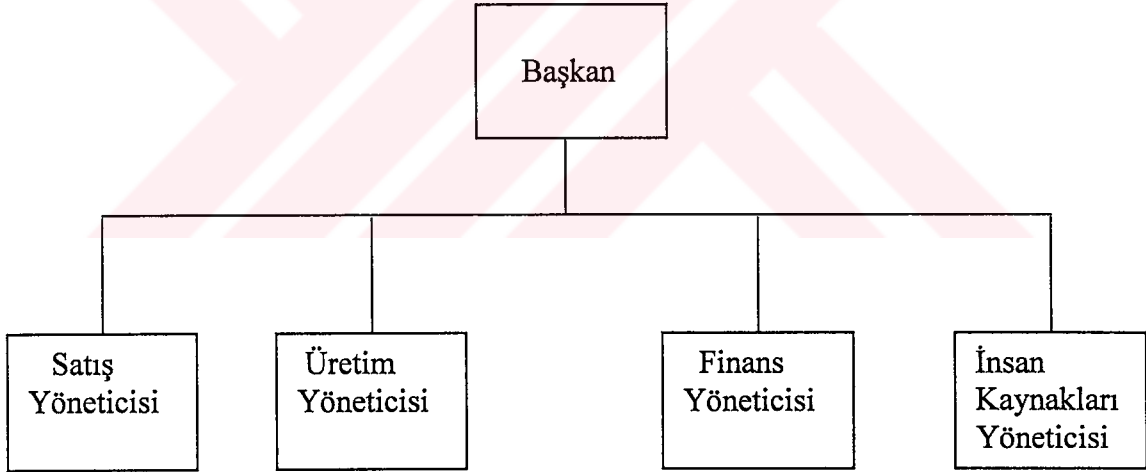
İşletmelerin çalışma şekli, boyutu, yapısı gibi etmenler işletme içindeki insan kaynakları faaliyetlerinin niteliğini etkiler. Her işletme kendi yapısına ve insan kaynakları fonksiyonunun taşıdığı öneme uygun nitelikte bir örgütlenme yoluna gider. Bunun içindir ki bu konuda tüm işletmeler için geçerli olabilecek bir model vermek pek mümkün değildir. Ancak şunu söyleyebiliriz ki; insan kaynakları organının işletme içindeki yeri veya varlığı belirlenmeden önce insan kaynakları bölümünde yapılacak işlerin saptanması gerekir. İşletme içinde insan kaynakları işlevinin kişilik kazanmaya başlaması, örgütsel yapı içinde insan kaynakları organlarının oluşumunu gerekli kılar. Bir başka deyişle firmalar büyüdükçe yani işgören sayısı arttıkça insan kaynakları işlevi de aynı şekilde karmaşıklaşacağından ve daha büyük bir öneme sahip olacağından, ayrı bir departman olarak görev yapması kaçınılmaz hale gelir.

Bu durumun söz konusu olmadığı, yani insan kaynakları işlevinin tam anlamıyla oluşmadığı veya personel sayısı bu işlevin oluşmasını gerekli kılmayacak kadar az olduğu



işletmelerde ise insan kaynakları fonksiyonlarının diğer organlardan birine bağlı olarak yürütüldüğü çoklukla karşılaşılan bir durumdur (SABUNCUOĞLU-TOKAL, 2001, s.308). Bununla birlikte İK fonksiyonlarının bazıları, küçük firmalarda daha fazla önem kazanabilmektedir. Örneğin personel tedarik ve seçiminde yapılan bir hata, küçük işletmelerde büyüklerine nazaran daha fazla olumsuz etkiye sebep olabilmekte hatta işletmenin başarısız olması sonucuna kadar varabileceği de unutulmamalıdır. Sadece küçük işletmelerde değil, işletmenin faaliyete başladığı ilk dönemlerde de insan kaynakları işlevleri yerine getirilse dahi ayrı bir bölüm olarak belirginleşmemesi çok sık rastlanan bir durumdur.

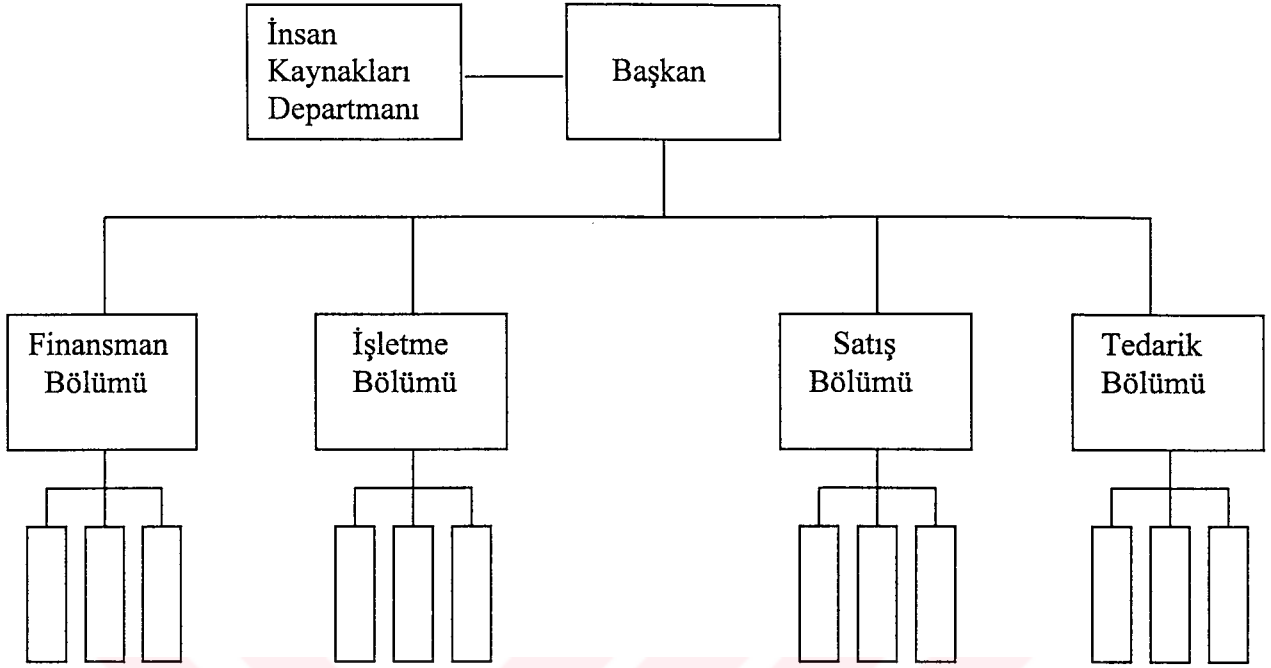
İşletmelerin büyüklüğü ile birime düşen görevlerin niteliğinin insan kaynakları biriminin örgütlenme biçimini etkilediğinden yukarıda söz etmiştik. Şekil 1 ve 2’de bu durumlara örnek yerleşim şekillerini görüyoruz:



Şekil : 1

### Orta Büyüklükteki İşletmelerde İnsan Kaynakları Fonksiyonu

Kaynak: BİNGÖL, 2003, s.34



Şekil : 2

**Büyük Ölçekli İşletmelerde İnsan Kaynakları Fonksiyonu  
(İnsan Kaynakları Departmanının Yer Aldığı Örgütsel Yapı)**

Kaynak: BİNGÖL, 2003, s.35

### 131. İnsan Kaynakları Yöneticisinin Örgüt İçindeki Yetki ve Sorumlulukları

Yetki, örgütün çeşitli kademelerinde belirlenen amaçların gerçekleşmesi için belirli görevleri yaptırma, denetleme, düzene koyma ve karar verme hakkıdır. Bu hak, kişiye örgüt tarafından verilir ve kullanılması bir karar vermeyi ve görevlerin başarılmasını içerir (EFİL, 1999, s.249). Yetki, sahibi olduğu kişiye kesinleşmiş yollar ve kurallar aracılığı ile çalışanlar üzerinde direk etki etme ve aynı zamanda organizasyonun amaçlarına ulaşmasında kaynakların etkin dağılımını sağlama imkanı verir (CERTO, 1997, s.256).

Yetki, yönetimin en önemli kavramlarından biridir. Organizasyonları oluşturan insan faktörünün etkili ve verimli bir şekilde çalıştırılmasında en önemli hususlardan biri hangi işin kim tarafından yapılacağına saptanmasıdır. Günümüze kadar varlığından bahsedilen 3

tür yetki biline gelmiştir. Bunlar, komuta (hijerarşik) yetkisi, kurmay (danışma) yetki ve fonksiyonel yetkidir (EREN, 1996, s.179):

**a. Komuta (Hijerarşik) yetkisi:** Örgütlerde en temel yetkidir ve ast üst ilişkilerini yansıtır. Karar alma ve üretim, satın alma, finans gibi faaliyetlerin tümü için ve astların bu konulardaki davranışları üzerinde emir verme hakkına sahip olma olarak tanımlanabilir (CERTO, 1997, s.256). Hijerarşik yetki, organizasyonlarda genelde yukarıdan aşağıya doğru işler.

**b. Kurmay yetki:** Hijerarşik yetkiye sahip olan yöneticinin hakim olmadığı konularda o konuda uzman kişilerden yardım alması, vereceği emirlerde hataya düşmemesi açısından mantıklı olan çözümdür. Bu durumda yöneticinin yararlandığı ve yardım aldığı danışmanın kullanmış olduğu yetki kurmay yetkidir. Kurmay yetki, karar verme hakkını beraberinde getirmez. Kararı verecek olan yine hijerarşik yetki sahibidir. Kurmay danışmanlar sadece karar verecek olan kişi yada kişilerin sağlıklı kararlar almalarını kolaylaştırıcı görevdedirler.

**c. Fonksiyonel yetki:** Bir yöneticinin kendi bölümü dışındaki bölümlerde uzmanlık alanına giren konularda başkalarından birtakım şeyleri yapmalarını isteme hakkı olarak tanımlanır. Bu yetki türünde kurmay yetkiden farklı olan yön, yetki sahibinin personelin davranışlarını belirleme hakkına sahip olmasıdır. Emir komuta yetkisinden farkı ise sadece uzmanlık alanına giren işler konusunda kullanılmasıdır (EFİL, 1999, s.253).

İnsan kaynakları biriminin işletme içinde hangi tür yetkiye sahip olduğu konusunda iki tür yaklaşım vardır. Bunlardan ilki geleneksel yaklaşımdır ve bu yaklaşımda insan kaynaklarının işletme içinde kurmay yetkiyle donatılmış olduğu görüşü hakimdir.

Bu yaklaşıma göre insan kaynakları biriminin işletmenin diğer bölüm yöneticilerine insan unsuruyla ilgili tüm konularda yardımcı olduğunu rahatlıkla söyleyebiliriz. İnsan kaynakları bölümü, işletme içindeki kadro oluşturma faaliyetlerinde anahtar rolü üstlenirken, çeşitli bölümlerle ilgili olarak, işgören seçimi, işe alıştırma, eğitim, işe son verme gibi faaliyetlerde de yönlendirici ya da karar noktasıdır. İnsan kaynakları yönetimi, iş ortamındaki insanı işletme organizasyonu içindeki yeri ile ele alır. Bir yandan insan gücü

ve kaynağını en etkin ve verimli şekilde kullanmaya, öte yandan çalışanların tatmininin ve gelişiminin sağlanmasına yönelik faaliyetlerin yürütülmesini organize eder (MUCUK, 2003, s.316).

İşletmelerde kurmay pozisyonu kavramı, günümüzde insan kaynakları biriminin yönetime katılan diğer birimlerden farklı olduğunu belirlemek amacıyla destekleyici rol olarak tanımlanmaktadır. İnsan kaynakları birimi üretime direkt değil, örgüte en fazla yarar sağlayacak tarzda mal ve hizmet üretilmesini kolaylaştıracak koşulları gerçekleştirmeye katkıda bulunarak dolaylı olarak katılır. Bu durumda, kurmay yada destekleyici rol söz konusu olduğu için birime ait yetkiler de genellikle diğer yöneticilerle paylaşılır. Ancak kurmay yetkinin hat yöneticileri tarafından göz ardı edilmesi bazen son derece büyük maliyetlere sebep olur. Bu nedendir ki, üst yönetim kademeleri spesifik durumlarda işlevsel yetki yani uzmanların vereceği kararın uygulanmasına olanak tanır (BİNGÖL, 2003, s.40).

Giderek artan sayıdaki işletme, insan kaynakları bölümünün stratejik planlama da dahil olmak üzere birçok yönetimsel faaliyet içinde yer aldığını hatta bu yapının vazgeçilmez bir parçası olduğunu kabul etmektedir. Bu gelişmenin sonucunda insan kaynaklarının artan rolü ve bu durumun insan kaynakları yöneticisine yüklediği kurmay yetki, aslında yöneticinin kazanması gereken yetileri de belirlemektedir (IVANCEVICH, 2001, s.16). Bir başka deyişle insan kaynakları yöneticisinin üstlenmiş olduğu rol, aynı zamanda kendini sürekli eğitmesini ve diğer bölümlerle koordineli bir şekilde çalışacak yetenek, bilgi ve tecrübe ile donatılmış olmasını gerektirmektedir.

Bahsi geçen ikinci yaklaşım ise çağdaş yaklaşımdır ve insan kaynakları yöneticisinin sadece kurmay yetkinin gerektirdiği danışmanlık görevini üstlenmekle kalmayıp aynı zamanda merkezi karar alma organlarında yer alan, işletmenin ileriye dönük amaçlarının saptanmasında önemli ağırlığı olan kişiler olduğu görüşünü savunur (ALDEMİR-ATAOL-BUDAK, 1998, s.20).

Bu iki yaklaşım kesin bir çizgi ile ayrılmamakla birlikte günümüzde çağdaş bir kurumlaşmış yapıya sahip olan işletmelerde insan kaynakları yöneticisinin yasaların yorumlanması, insan gücünün envanteri, seçimi, eğitimi ve ücret yönetimi gibi konular

üzerinde yetki sahibi oldukları bir gerçektir. Ancak bu durum, tüm işletmeler için geçerli olmamakla birlikte büyük işletmelerde tek bir insan kaynakları yöneticisinin görev için yeterli olmaması durumunda, birimde yer alan diğer insan kaynakları uzman ve personelinin kurmay yetkiyi üstlendiği görülmektedir.

Buradan işletmenin büyüklük ya da potansiyel işgücünün değil, temelde kurumsal yapısının insan kaynakları yöneticisinin yetki ve pozisyonu üzerinde etkili olduğu sonucunu çıkarabiliriz. İşletme içerisinde ayrı bir insan kaynakları biriminin yer alması durumunun insan kaynakları yöneticisine her zaman karar verme yetkisi tanımayacağı da çıkarabileceğimiz bir başka sonuçtur.

#### **14. İnsan Kaynakları Yönetiminde İçsel ve Dışsal Çevre Etmenleri**

Her türlü organizma üzerinde doğrudan ve dolaylı etki gücüne ve yaşamsal öneme sahip olan çevre faktörü, örgütler için de aynı önemde bir olgudur. Örgütler de tıpkı diğer organizmaların yaptığı gibi, kendisine fırsatlar ve tehditler sunan bir çevre içerisinde işlevlerini yerine getirir.

Örgütler, çevreden bir takım girdileri alarak işleyen ve enerjiye dönüştüren ve sonuçta elde edilen çıktıları yine çevreye ulaştıran açık sistemlerdir. Örgütler bu süreci, kendilerini oluşturan insanların önceden belirlediği faaliyetler aracılığı ile gerçekleştirirler. Bu faaliyetler birbirlerini tamamlayıcı ve tekrarlanan niteliktedirler (CAN, 1994, s.4).

Dünyadaki küreselleşme süreci göz önünde bulundurulduğunda, örgütlerin başarılı olmaları gerek içsel gerekse dışsal çevre ile uyum sağlamaları ile doğrudan ilişkilidir. Bu noktadan hareketle, işletmelerin tüm faaliyetlerin temelini oluşturan stratejilerini belirlerken söz konusu çevresel etmenleri de dikkate almaları kaçınılmazdır. Bu bağlamda, stratejik yönü bulunan İKY'de iç ve dış çevre faktörlerinin değerlendirilmesini gerektirmektedir. Aynı zamanda İKY'de hedeflenen amaçların gerçekleştirilmesi de çevresel faktörlerin analiz edilmesine bağlıdır (BİNGÖL, 2003, s.51).

## 140. İçsel Çevre Etmenleri

### a. Misyon, Amaç, Hedef ve Görevler

Misyon, örgütün yapmakta olduğu işi niçin yaptığının, toplumdaki var oluş nedeninin ve topluma katkısının belirlenmesine yarayan tanımlardır. Başarılı şekilde oluşturulmuş bir misyon, örgütün her üyesinin ve biriminin başvuracağı ana kaynaktır. Aynı zamanda her birim örgüt amacının gerçekleştirilmesi için payına düşen faaliyetlerde yine misyon tanımlamasını temel alır.

Amaç, örgütün belirli bir dönemde ulaşmak istediği sonuçlar şeklinde tanımlanabilir. Amaçların sayısal ifadesi ise örgütün hedeflerini oluşturur. Bu amaç ve hedeflere ulaşmak için örgütün yapması gerekenler ise “görev” olarak tanımlanır.

Örgütte insan kaynakları yönetiminin amaç, hedef ve görevlerinin belirlenmesinde örgütün genel ve özel amaç, hedef ve görevleri yönlendirici rol oynar. Çünkü, insan kaynakları yönetiminin amaç ve faaliyetleri, örgütün üst amaçlarının gerçekleştirilmesinde destek görevi üstlenir (YÜKSEL, 1997, s.48).

### b. Politikalar

Politika, işletme tarafından kabul edilen ve genellikle tekrarlanan şartlar altında güdülecek davranış biçimi, takip edilecek yol bakımından kılavuz olacak ilkelerdir (ERTÜRK, 1995, s.60). İnsan kaynakları yönetimi politikaları, işletmenin genel politikaları ile uyum içerisinde olmalıdır ki, elde edilen sonuçlar, işletme amaçlarına hizmet edebilsin.

### c. Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü, örgütün dış çevreye adaptasyonu ve iç bütünleşmesi sırasında keşfettiği ve iyi sonuç verdiği sonucuna vardığı için geçerli kabul ettiği, bu yüzden de yeni üyelere de öğretilmesi ile sürekli hale getirilmesi gerektiğine inanılan temel varsayımlardır (AKINCI, 1998, s.36).

Örgütteki bireyin kişisel ve örgütsel davranışını yönlendiren bu temel değerler, örgütün hikayeleri, törenleri ve kullandığı dilden, ofis dekorasyonu ve personel giyimine kadar bir çok konuda kendini gösterir. Örgüt kültürü aynı zamanda, işbirliği durumunu, karar ve sorunlara yaklaşım tarzını, dışsal adaptasyon ve içsel entegrasyon sorunları ile başa çıkma konularına da çözüm getirir.

İnsan kaynakları yönetimi faaliyetleri de örgüt kültürü çerçevesinde yürütüldüğü sürece başarıya ulaşacaktır. Bununla birlikte örgüt kültürünün devamlılığını ve örgütsel uyumu sağlamada önemli olan insan faktörünün seçimi, eğitimi gibi konuların insan kaynakları bünyesinde gerçekleştiği de dikkate alınır, kültür ile insan kaynakları yönetiminin ne derece yakın ilişki içerisinde olduğu görülecektir.

#### **141. Dışsal Çevre Etmenleri**

##### **a. Yasal Çevre**

Devletin çıkardığı çeşitli yasa, tüzük ve yönetmelikler ile uluslar arası anlaşmalar, toplu ve ferdi iş sözleşmeleri, insan kaynakları yöneticisinin yasal hareket alanının sınırlarını belirler. Öte yandan devletin para-kredi ve ithalat- ihracat politikaları ve sınırlamaları da dolaylı biçimde de olsa İKY faaliyetlerini etkileyecektir.

İnsan kaynakları yetkilisinin, örgütsel insan kaynakları faaliyetlerini etkin bir şekilde yürütebilmesi için, yasal değişiklikler ile faaliyetleri etkileyecek tüm prosedür ve uygulama değişikliklerini yakından takip etmesi gerekir.

##### **b. Ekonomik Çevre**

Örgütün yer aldığı ülkenin GSMH, faiz hadleri, demografik verileri gibi makro ekonomik göstergeleri işletmenin insan kaynakları stratejisini belirlemede ve uygulamada direkt etkili olacağından, insan kaynakları yetkilisi tarafından takip edilmeli ve düzenlemeler yapılırken bu göstergeler de mutlaka göz önünde bulundurulmalıdır.

### c. Toplumsal Çevre

Örgütler, içinde yer aldıkları toplumsal sistemin sahip olduğu niteliksel ve niceliksel tüm özelliklerinden etkilenir. Bu ise, örgüt yönetimlerinin, ancak toplumun sosyo-kültürel yapısını bilmesi ile etkin olabileceği sonucunu doğurur. Çünkü örgütün içinde faaliyette bulunduğu toplumun sosyo- kültürel çevre unsurları, başka bir ifade ile toplumun bir bütün olarak sahip olduğu gelenek, görenek ve değerler, eğitimsel ve dinsel tutumlar, bilimsel ve kültürel düzey gibi özellikler, örgütler ve dolayısı ile de İKY üzerinde baskı yaratan önemli faktörlerdir (BİNGÖL, 2003, s.56).

Kültürel farklılıkları ortaya koyan dört önemli boyuttan bahsedilebilir. Bunlar, ortaklaşa davranış, güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma ve kültürdeki dişi-erkek değerler olarak belirtilebilir.

Ortaklaşa davranış, “Biz” kavramını ön planda tutan, karşıt davranış ise “Ben” kavramını temel alan çalışma alışkanlıklarını tanımlar. Güç mesafesi, astlar ile üstler arasında var olan statü farkını kabullenme derecelerini gösteren ögedir. Kültürdeki dişi öğeler, insan ilişkilerini ve yaşam kalitesini yansıtırken, erkek öğeler ise atılganlık, para elde etme hırsı gibi değerleri yansıtır. Belirsizlikten kaçınma ise, kültürlerin değişime açık olmaması sonucunu doğurur.

İnsan kaynakları yöneticileri, buldukları toplumun tüm bu özelliklerini analiz etmeli ve faaliyetlerini bu özelliklere göre şekillendirmelidir.

### d. Teknolojik Çevre

Teknolojik gelişmeler, örgütlerin tüm bölümlerinde olduğu gibi, İKY konusunda da bir çok değişime sebep olmuştur. Özellikle emek yoğun teknolojiden makine yoğun teknolojiye geçiş sürecine yönelik, insan kaynakları yönetimine büyük görevler düşmektedir. İnsan kaynaklarının, seçimden eğitime, performans değerlendirmeden ücretlendirmeye kadar tüm faaliyetlerinde bu değişimin etkisi hissedilmektedir.



Aynı zamanda, teknolojik değişimin neden olduğu örgütsel değişim süreci, örgütte, motivasyonda ve işgücünün düzenlenmesinde çok büyük değişimleri öngörmektedir. İnsan kaynakları departmanı ilgilileri, söz konusu değişime göre insan kaynakları politika ve uygulamalarını değiştirerek yeni politika ve yapılar oluşturmak durumundadırlar (BİNGÖL, 2003, s.60).

#### **e. Rakip Firmalar**

Dış çevre faktörlerinin en önemlilerinden biri olan rakip firmalar, örgütün içinde bulunduğu pazar yada endüstri çevresinde yer alan diğer kuruluşları ifade eder. Örgütün kendi strateji ve pozisyonunu belirlemesi için, içinde bulunduğu pazar yada endüstrinin yapısını ve rakip firmaların durumunu çok iyi analiz etmelidir. Böylece, rakip firmaların zayıf yönleri belirlenerek bu yönlerden girişimde bulunma yada güçlü yönlerini belirleyerek bu yönlerde kendilerini de geliştirme fırsatı yakalamış olurlar.

İnsan kaynakları açısından bakıldığında, rakip firmaların incelenmesi örgütteki nitelikli elemanın rakip firmalara kaymasını önleme, rakip firmaların nitelikli elemanları için ise firmayı cazip hale getirme açısından önemlidir. İyi bir insan kaynakları yöneticisi, hem kendi örgütünde hem de rakip örgütlerde kilit noktalarda çalışanları tanıyabilmeli ve rakiplerin mevcut insan kaynakları ile neler yapabileceklerine dair isabetli tahminler yapabilmelidir (YÜKSEL, 1997, s.47).

#### **f. Müşteriler**

Müşteri, herhangi bir mal veya hizmeti yarar sağlamak amacıyla satın alıp kullanan veya tüketen, mal ve hizmetin sunulması karşısında ödeme yapan kişi ve birimlerdir (BİNGÖL, 2003, s.58). Örgütlerin varlıklarının devamı, müşterilerin sunulan mal ve hizmetlere olan talebine bağlıdır. Bu yüzden, işletme müşterinin memnuniyetini ve satın almanın devamını sağlamak durumundadır. Müşterinin devamlılığını sağlayacak ve memnuniyeti sağlayacak olan iş görenin istihdamı, motivasyonu, eğitimi gibi konular İKY faaliyet alanında yer aldığından müşteri etmeni, İKY etkileyen dış çevre etmenlerinden biri olarak tanımlanır.

## İKİNCİ BÖLÜM

### 2. PERSONEL SEÇİMİ

#### 20. Personel Seçiminin Tanımı ve Önemi

Personel seçimi, örgüt ve belirli bir pozisyon için en iyi bireysel uyum ve performansı gösterecek müracaatçılar grubu arasından seçim yapma sürecidir (BİNGÖL, 2003, s.162).

Bir başka deyişle personel seçimi, işgören yetenekleri ile iş gerekleri arasındaki en iyi ilişkiyi kurabilmek amacıyla, çalışmak üzere örgüte başvurmuş olan adayların kişiliklerini, eğitimlerini, yeteneklerini ve ilgilerini inceleyerek en uygun olan adayı göreve çağırma sürecidir (SÖZEN, 1973, s.8).

Bu noktada personel seçimi ile personel temini kavramlarının ayırımını belirlemek gerekmektedir. Bunun için personel seçiminin tanımından sonra personel temini kavramını tanımlamak yerinde olacaktır.

Personel temini, yeterli sayıda ve uygun nitelikteki iş başvurularını gerekli zamanda, örgüt ihtiyaçları için kendine çekebilmedir (ÖZÇELİK, 2000, s.801).

Personel seçimi ve temini kavramları birbirinden farklı kavramlar olmakla beraber, birbirleriyle bağıntılı oldukları tanımlardan anlaşılmaktadır. İş için uygun adayların işletmeye çekilmesi aşamasından sonra grup içerisinde en uygun adayın seçilmesi süreci, bu kavramların bağlantısını göstermektedir. İki kavramın da temel amacı, örgüt için en faydalı insan kaynağının örgütte çalışmasının sağlanmasıdır.

İşgören bulma ve seçme süreci, işletmeler ve insan kaynakları açısından son derece önemli ve zor bir görevdir. Bu durumun kaynağı ise insan faktörünün, dinamik yapısıyla

bir örgütün yönünü belirlemesidir. Bir işletmenin çalışmasında teknoloji unsurunun önemi ve katkısı artık tartışılmaz boyutlardadır. Teknolojik gelişmelerle üretkenliğin artırılması, kalitenin tutturulması, kâr maksimizasyonu gibi hedeflere ulaşmaya çalışılmaktadır. Çoğu şirket bu alana ciddi boyutlarda yatırım yapmaktadır. Ancak ne kadar büyük bir teknolojik destek olursa olsun tek başına yeterli olmayacağı günümüzde yönetsel anlamda kabul görmüş bir gerçektir. İşletmelerin hedeflerine tam olarak varabilmesi teknoloji ile birlikte başka unsurları da gerektirmektedir (örn; hammadde, pazar, ekonomik koşullar, finanssal kaynaklar, insan kaynakları vb.). Bunların arasında en dikkat çekici olan ise insan faktörüdür.

Doğru insanı seçmek, bir zamandan tasarruf etme sürecidir. İnsan kaynağının nasıl seçildiği aynı zamanda onun nasıl elde tutulacağını da belirleyecektir. Bu süreç, hem parasal hem de insan kaynakları açısından zor ve pahalı bir süreç olup aynı zamanda iyi bir yatırım olarak da değerlendirilmelidir. Doğru seçilmiş bir insan, işin bütününe başarısına önemli katkılarda bulunacağı gibi verimli ve motivasyonu yüksek bir elemanın işe alınmış olması diğer çalışanları da olumlu etkileyecektir (KEENAN, 1996, s.60). Doğru seçilen adaylar aynı zamanda daha hızlı yol alan, daha az gözetim ve eğitime ihtiyaç duyan, işlerinde daha kalıcı, birlikte çalıştıkları gruplar tarafından daha çabuk kabul edilen ve ekibine güç katan, seçim yapanların prestijini arttıran ve dolayısıyla doğru yatırıma dönüşen kişilerdir (ANDERSEN, 2000, s.1). Bunun tam tersi düşünüldüğünde seçilen eleman, örgüt için faydalı olmayacağı gibi verimliliği düşürmek, diğer çalışanları olumsuz etkilemek, iş ahengini bozmak gibi daha sayabileceğimiz bir çok olumsuz etkiyi beraberinde getirecek ve işletmeye katkıda bulunmak bir yana, zarara uğratacaktır. Bu yüzden diyebiliriz ki, örgüt içerisinde uyumlu bir çalışma ve buna bağlı olarak yüksek verimlilik isteniyor ise, bunun ilk kriteri işe ve örgüte uygun insan kaynağının bulunması ve istihdamıdır.

Örgütün finanssal yapısı açısından düşünüldüğünde de örgütün işleyişinde yapılabilecek en uzun süreli, akılcı ve düşük maliyetli yatırım, baştan uygun elemanı seçmektir. İşe uygun olmayan çalışanın geliştirilmesi oldukça güç ve maliyetlidir. Buna karşın iyi seçilmiş bir eleman eğitimlerle daha yeterli hale gelebilmekte, eğitimle bile olsa yetkin hale gelebilmektedir. Bunlara ek olarak doğru seçilen iş gücünün, işgücü devrini

azaltarak maliyetlerin düşmesine katkı sağlayacağını da eklersek finanssal yapıya olan etkisinin ne kadar fazla olduğu çok daha rahat anlaşılacaktır.

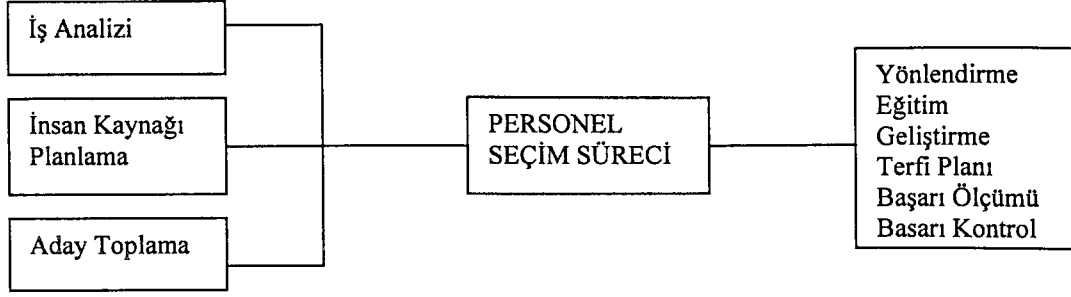
Sonuç olarak işletmelerin insan kaynakları fonksiyonu dahilinde en güç ve önemli görevinin personel temini ve doğru elemanın seçimi olduğunu söyleyebiliriz. Çünkü bir işletmenin işin gereklerine uygun niteliklere sahip insan gücünü bulabilmesi ve bunlar arasından da en vasıflı olanları seçmesi zor bir süreç olup aynı zamanda zaman, para ve enerji de gerektiren önemli bir maliyet kalemidir (GÜRBÜZ, 2002, s.3).

## **21. Personel Seçim Süreci**

Seçim kavramının, ihtiyaç beliren iş için yapılan her başvurunun işe alma ve almama kararının verilmesi süreci olduğu tanımdan anlaşılmaktadır. Bu süreç, aynı zamanda işin etkin şekilde yapılması için gerekli karakteristik özelliklerin belirlenmesi ve başvuruların bu özellikler dahilinde ölçme ve değerlendirmesinin yapılmasını da içerir (GOMEZ ve diğerleri, 2003, s.165).

İnsan kaynağının doğru seçiminin getirdiği faydalar ve tam tersi durumda görülmesi muhtemel zararlardan personel seçiminin tanımı ve önemi başlığı altında bahsetmiştik. Bu noktadan sonra yapılacak en önemli şey doğru kararı vermek için en uygun adımları belirlemek ve bu adımları takip ederken doğru karara ulaşmayı sağlayacak en etkili araçları seçerek kullanmak olacaktır. Bunun sonucunda en etkili araçlardan oluşmuş bir seçim süreci elde edilebilecektir.

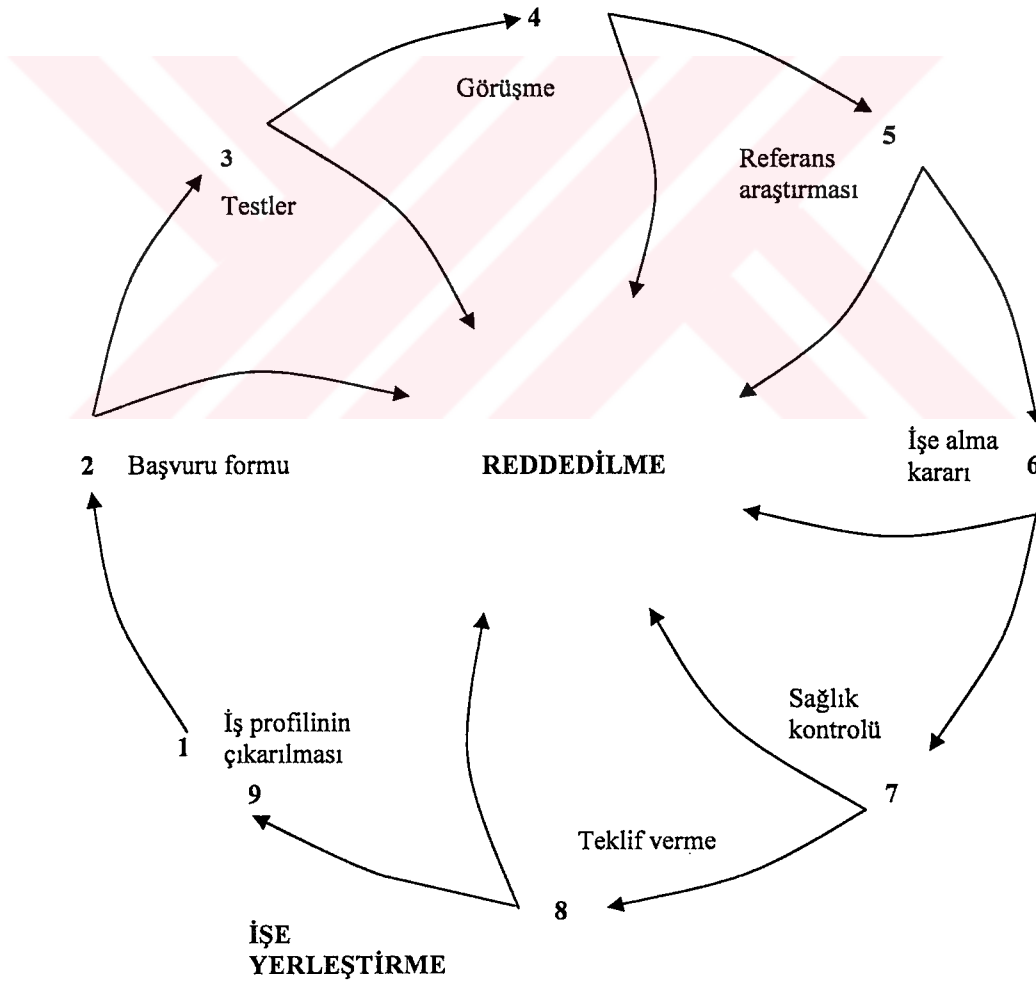
Etkili bir seçim süreci temelde “Hazırlık Aşaması” ve “Uygulama Aşaması” basamaklarından oluşur. Bu aşamaları Şekil 3 yardımıyla daha kolay görebiliriz:



**Şekil : 3**  
**Personel Seçimi**

Kaynak: ERDOĞAN, 1991, s.13

Personel seçim sürecinin daha ayrıntılı şekli ise Şekil 4 üzerinde görülebilir.



**Şekil : 4**  
**Personel Seçim Süreci**

Kaynak: SABUNCUOĞLU, 2000, s.86

## 210. Hazırlık Aşaması

Bu aşama, işletmenin insan gücü planını yaparak ,ihtiyaç belirleme , iş analizleri yapma ve işgücü toplama faaliyetlerini gerçekleştirdiği aşamadır. Bu faaliyetleri ayrıntılı olarak inceleyelim:

### 2100. İnsan Kaynakları Planlaması

İşletmelerin faaliyet göstermiş oldukları ortamda rekabet avantajı elde etmek adına, emek piyasasından etkili bir şekilde faydalanmaları için üç temel nokta vardır. İlki, işletmelerin oturmuş bir insan kaynakları yapılanmasına sahip olmaları ve mevcut insan kaynağının güçlü ve zayıf yönlerini bilmesi gerekliliğidir. İkincisi, işletmelerin gelecekte bulunacakları yeri ve konumu belirleyerek, şu anki insan kaynakları yapılanmaları ile gelecekteki durumlarına göre sahip olmaları gereken yapılanma arasındaki farkları belirlemesi, üçüncüsü ise, mevcut yapı ile ihtiyaç duyulacak yapı arasındaki farklılıkları belirleyecek ve tanımlayacak plan ve programlara sahip olması gerekliliğidir (NOE ve diğerleri, 2003, s.178).

İnsan kaynakları planlaması, işletme amaçlarına ulaşmada etkin ve aynı zamanda yeteneklerini kullanmada etkili olacak doğru insan kaynağının, doğru yerde ve doğru zamanda bulunmasını sağlama süreci olarak tanımlanabilir (ROBBINS, 1997, s.263). Daha geniş kapsamlı bir tanım yapmak gerekirse insan kaynakları planlaması, değişen koşullar altında, işletmenin gereksinim duyduğu ve duyacağı işgücü talebini doğuran nedenleri saptamak ve bazı tahmin tekniklerinden yararlanarak kısa ve uzun dönemde işletmenin insan kaynağı talebini öngörmektir (OKAKIN, 1998, s.198).

İnsan kaynakları planlaması diğer işletme planlarından farklı bir yaklaşım gerektirir. Çünkü konusu insandır ve insan istihdam edildiği şirketin malı olarak kabul edilemez. İnsan kaynağı herhangi bir hoşnutsuzluk durumunda yasalar ve sözleşmeler çerçevesinde de olsa işten ayrılma özgürlüğüne sahiptir. Bu durum işletmenin diğer kaynakları içinse söz konusu değildir. Bu nedenle insan kaynakları planlaması sürecinde insanlar bir sayı olarak değil, bunun ötesinde bazı özellikler taşıdığı göz önünde bulundurularak değerlendirilmelidir (ÖZAKMAN, 1994, s.7).

İşletmelerin insan kaynakları planlaması yapmalarının şüphesiz ki bir çok faydası vardır. Bu faydaları kısaca şu şekilde sıralayabiliriz:

- İnsan kaynaklarına ilişkin faaliyetlerin maliyetlerini azaltmak,
- Organizasyonun gelecekteki insan kaynakları ihtiyaçlarının karşılanması için kapsamlı bir strateji geliştirmek,
- İşletmenin tüm plan ve programları doğrultusunda gelecekteki işgücü gereksinimini tahmin etmek,
- Mevcuttaki boş kadroları saptamak ve doğru işgörenlerle doldurulmasını sağlayarak verimlilik artışına katkıda bulunmak,
- İnsan kaynakları yönetimi bilgi temelini diğer örgütsel birimlerden kopmayacak bir şekilde genişletmek,
- Yerel işgücü piyasasından temel talepleri başarılı bir şekilde yapabilmek,

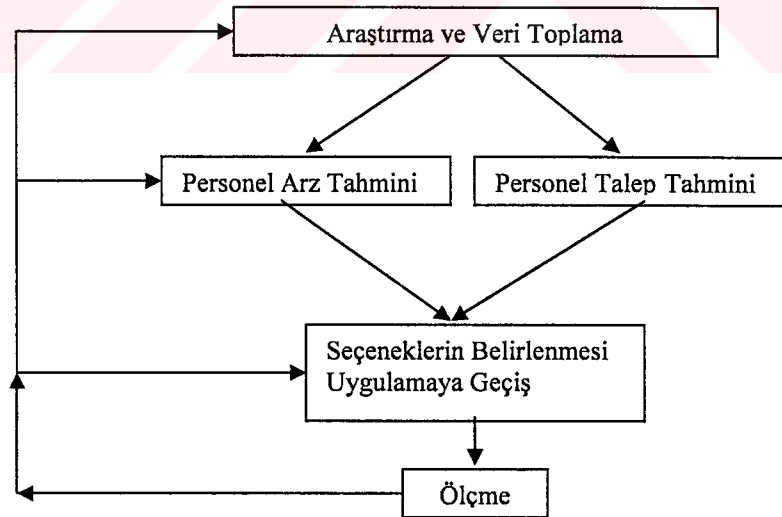
İnsan kaynakları planlaması, işletmeler açısından verimliliği dolayısıyla karlılığı etkileyen temel etmenlerden biri olarak kabul edilir. Çünkü planlama yalnız personel sayısından tasarruf edici bir rol oynamaz, aynı zamanda etkin üretimin oluşturulmasına da katkıda bulunur (KAYNAK, 1996, s.6). Etkin bir işgücü oluşturulması konusunda temel oluşturması ve işletmenin kısa ve uzun dönemli amaçlarına ulaşmasındaki katkısı da göz ardı edilmemelidir.

İnsan kaynakları planlamasına gerek duyulmasının temel nedenine bakıldığında aslında karşımıza çok geniş bir yelpaze çıkmaktadır. Ancak asıl nedenler yönetsel anlamda günümüzde oluşan değişime dayanmaktadır (MARGERISON-ASTHON, 1974, s.43). Bir başka deyişle, karmaşıklaşan örgüt yapıları, işgören ve işverenin birbirlerinden, örgütten ve çevreden beklentilerinin farklılaşması, işgörenin artık entelektüel sermaye olarak görülmesi yani düşünen ve karar verebilen insan gücüne ihtiyaç duyulması ve tüm bunların optimum şekilde gerçekleştirilebilmesi, ancak insan kaynakları planlaması temelinde gerçekleştirilebilecek hususlardır. İnsan kaynakları planlamasının bir diğer gereği ise çalışanların eğitim, gelişim gibi ihtiyaçlarının saptanarak karşılanmasıdır.

Eleman seçme, yerleştirme ve eğitime fonksiyonlarının yanı sıra; insan kaynakları planlaması, kurum içi kariyer geliştirme fonksiyonu için de önemli bir girdi sağlar. Elde edilen bilgi kısaca, gereksinim duyulan yada duyulacak olan işler ve bu işlerin gerektirdiği özellikler şeklindedir (SÜMER, 2004, s.63).

Plansız bir insan gücü, işletme içinde belirli birimlerde personel yığılmaları yaşanırken bazılarında ise bu konuda yetersizlik yaşanmasına, , yüksek personel deviri hızına, iletişim problemlerine ve sonuç olarak esnekliği düşük, hantal bir örgüt yapısına sebebiyet verir (FINDIKÇI, 2003, s.129).

İnsan kaynakları planlamasında yöneticilerin kararlarını etkileyen çevresel ve içsel olmak üzere iki faktör grubu vardır. Çevresel etkiler, ekonomik koşullar, toplumsal değişimler, rekabet koşulları ve teknolojik gelişmeleri kapsamaktadır. İçsel faktörler ise, misyon, amaç, hedef ve görevler ile politikalar, örgüt iklimi ve örgüt kültüründen oluşur (KOZAK, 2001, s.48). İnsan kaynakları planlamasının aşamalarını ve birbirleriyle olan ilişkilerini Şekil 5 yardımıyla inceleyebiliriz:



Şekil : 5

### İnsan Kaynakları Planlaması Süreci

Kaynak: BİNGÖL, 2003, s.117



- **Bilgi Toplama ve Analiz:** Planlama aşamasına geçebilmek için ilk olarak bu aşamada öngörme yapmak amacı ile kullanılacak olan verilerin toplanması gerekir. Bu veriler işletmenin geçmişteki kayıtlarından, mevcut durumda yapılan gözlemlerden elde edilir. Ancak bu verilerin doğru sonuçlara gitmede yol gösterici olabilmesi için geçerlilik ve güvenilirliklerinin doğrulanmasında fayda vardır (BİNGÖL, 2003, s.118). Bilgi toplama aşaması temelde halen örgütte çalışan personelin yetenek, tutum, deneyim, kişilik özellikleri gibi bireysel farklılıklarının değerlendirilmesi, halihazırda yapılmakta olan işlerin tanımlanması ve iş ile işgören uyumunun mevcuttaki durumunun belirlenmesi faaliyetlerini içerir (YÜKSEL, 1997, s.65). Bu faaliyetler aynı zamanda örgütün güçlü ve zayıf yönlerinin ortaya çıkmasını ve insan gücünün etkin kullanılıp kullanılmadığının anlaşılmasını da sağlar.
- **Personel Arz ve Talebini Tahminleme:** İnsan kaynakları planlamasını sağlıklı olarak yapabilmeyen en önemli gereklerinden biri, geçerli personel arz tahminlemesi yapabilmektir. Tahminlemenin kalitesi elde olan sonucu ve planlama sonucu izlenecek politikaları direkt etkileyeceği için bu konuda son derece dikkatli davranılmalı, örneğin tahminlemenin doğruluk oranını attırmak için zaman boyutu kısa tutulmalıdır. Personel arzı tahmin edilirken aynı zamanda işletme içi faktörler de dikkatlice incelenmeli, bölümler arası transferler göz önünde bulundurulmalıdır. Departmanlar arası transfer yapılması ile dış kaynaklardan eleman sağlanması işletme için çok farklı süreçler ve sonuçlar getirir. Personel talep tahmini yaparken de aynı şekilde talebi etkilemesi muhtemel durumlar göz ardı edilmemelidir. İşletmenin geleceğe yönelik büyüme politikaları, üretmeyi planladığı ürün çeşitleri ve miktarı, rekabet durumu, içinde bulunulan ekonominin mevcut yapısı ve beklentiler buna örnek olarak verilebilir.

İşletme içi herhangi bir birimdeki işgücü temini atışı temelde dört sebebe dayanabilir. Yeni işgören alımı, muhtemel işgören alımları, bölümler arası transfer ve işe geri dönüşler. Bu durum aynı şekilde azalışlar için de geçerlidir. Azalışlar da bölümden diğer bölümlere dış transfer, işten çıkarma, gönüllü işten ayrılma, uzun süreli hastalıklar veya ölüm kaynaklıdır. Tahminlemenin temel görevlerinden biri bu artış ve azalışları bir düzene koyarak kompleks yapıdan basite indirgemektir.

İnsan gücü arz ve talebini tahminlemek için “sezgisel” ve “sayısal” modeller kullanılır. Sezgisel modeller genellikle yöneticilerin deneyimlerine dayalı kişisel görüşlerine yada diğer yöneticilerden toplanan bilgilerin sistematik hale getirilerek değerlendirilmesine yer veren ve genellikle geçmişten gelen deneyim ve bilgi birikimine dayanan modellerdir.

Sayısal modeller ise regresyon korelasyon, optimizasyon, stokastik benzetim ve deterministik benzetim gibi sayısal verilerin değişik şekillerde değerlendirilmesi ile ortaya çıkan sonuçların işletme tarafından yorumlanmasına dayalı modellerdir (YÜKSEL, 1996, s.68).

- **Seçeneklerin Belirlenmesi ve Uygulamaya Geçiş:** Önceki aşamalarda elde edilen insangücü arz ve talebine ilişkin bilgilerin, bu iki verinin dengelenmesini sağlayacak çalışmalarla desteklendiği basamaktır. Söz konusu bu çalışmalar birçok alternatifi de beraberinde getirir. Şüphesiz burada önemli olan nokta optimum çözümleri getiren alternatifi bulmak ve seçmektir.
- **Ölçüm:** Son adım olan ölçüm aşamasında ise tüm yapılanlar gözden geçirilerek insan kaynakları planlaması sürecinin ne ölçüde amaçlara uygun şekilde yürütülmüş olduğu analiz edilir. Bu analiz, fiili durum ile oluşturulan plan arasındaki uyuma dayandırılarak yapılır.

### **2101. İş Analizi ve İş Tanımları**

İş analizi, bir işteki sistemli faaliyetlerin araştırılması ya da bir işin kapsadığı görevlerin ve sorumlulukların tanımlanması için yapılan teknik işlemlerdir. Bir başka deyişle bir işte nelerin yapıldığını belirleme ve saptama işidir. Yerine getirilen görevleri, bunların yapılabilmesi için gerekli olan bilgi ve becerileri ve de işin yapıldığı koşulları kapsar (ERGİN, 2002, s.37).

İş analizi aynı zamanda bir işin ekonomik olarak, kısa zamanda ve iyi bir şekilde yapılabilmesi için, işle ilgili bilgilerin sistemli olarak toplanması, incelenmesi ve değerlendirilmesi süreci olarak da tanımlanabilir (MUCUK, 2003, s.321).

İşletmelerin amaçlara erişme, rekabet gücü ve verimlilik gibi unsurlar konusunda etkin olabilmeleri için kaynaklarını etkin kullanmaları gerekmektedir. Özellikle insan kaynağı açısından düşünüldüğünde iş analizlerinin bu yolda ne derece önemli bir rol üstlendiği görülmektedir. İyi analiz edilmemiş bir iş, yanlış insanın istihdamı ile sonuçlanabilmekte ve bu da yukarıda belirttiğimiz unsurların etkinliğini olumsuz etkilemektedir.

İş analizi, işi kolaylaştırmak ve yapılışı için daha ekonomik yöntemler geliştirme amacı taşıyan metot etütlerinden ve işin ne kadar zamanda yapılacağını belirlemek için yapılan iş ölçümlerinden oluşmaktadır. İşler hakkında bilgi sağlamanın yollarından birisi olan iş analizi, metot olarak göreve dayalı, niteliğe dayalı ve davranışa dayalı olmak üzere üç temel bölüme ayrılmaktadır. Göreve dayalı iş analizi; bireylerin veriler, insanlar ve yerler ile ilgili çalışan fonksiyonlarına bakmalarını gerektirmektedir. Niteliğe dayalı iş analizi; işin gerektirdiği yetenek, ilgi ve fiziksel emek konularına odaklanmaktadır. Davranışa dayalı iş analizi yaklaşımı ise, çalışanların insanlar yada veriler ile ilgili olarak yerine getireceği işlevler ile ilgilenmektedir İş analizi süreci gerekli bilgilerin toplanması ve bu bilgilerin kullanılarak iş tanımlarının oluşturulmasını kapsar.

Aslında iş analizi süreci başlı başına bir bilgi toplama süreci olarak değerlendirilebilir. Bu aşamada işin yapılma nedeni, zamanı, yeri, şekli, personel nitelikleri gibi özellikleri hakkında bilgi edinilmeye çalışılır. İstenilen sonuçlara ulaşmak için gerekli bilgilerin toplanmasında birçok yol izlenebilir. Bunların başlıcaları şöyledir:

**Gözlem;** iş göreni iş başında gözlemlemektir. Gözleme, iş analistinın işle ilgili çalışma koşulları, işin akışı, işin yapılması için gereken beceriler ve kullanılan materyaller hakkında bilgi sahibi olmasına yardımcı olur. Ayrıca işçiye, işçinin amirine veya yöneticisine yönelteceği sorularla eksik kalmış bilgilerini tamamlama şansı verir. Bu aşamada çalışanın durumdan haberdar olmaması yada sonradan öğrenmesi, olumsuz etki yaratabileceği için analistin önceden iş görene tanıtılması ve durumun açıklanması yarar sağlayacaktır. Ancak gözlendiğini bilen kişinin iş performansında değişim olabileceği de unutulmamalıdır (GÜRBÜZ, 2002, s.17).

**Anket;** iş ile ilgili olarak elde edilmeye çalışılan bilgilerin direkt olarak işi yapan kişiye yöneltilmesi şeklinde uygulanan bir bilgi toplama tekniğidir. İşin ve işi yapan

kişinin niteliklerine yönelik soruları içeren bu yöntem ile elde edilen bilgilere ilave olarak ideal durum hakkında da fikir edinme imkanı kazanılmaktadır.

**Görüşme;** işi yapan kişiye yöneltilen anket sorularından yeterli sonuç elde edilemediği takdirde daha etkili olabilecek olan görüşme yöntemi uygulanır. Bu yöntemde analist işgören ile birebir görüşerek ulaşamadığı bilgiler hakkında sorular yöneltilir.

**Sistemik etkinlik dosyaları;** çalışanların kendilerine verilen süre boyunca kendi faaliyetlerini ayrıntılı olarak yazmaları temeline dayanan bir bilgi toplama çeşididir. Bu dosyaların toplanmasıyla normal şartlarda ulaşılması zor olabilecek faaliyet veya durumlar hakkında ayrıntılı bilgi sağlanması mümkün olmaktadır (BÜYÜKŞAHİN, 2002, s.98).

**Kritik olaylar tekniği;** başarılı iş performansı için gerekli davranışlar ya da olayların tanımlanması üzerine odaklanmıştır. Buradaki amaç, kötü çalışan ile iyi çalışan arasındaki davranışsal farklılıkları belirlemektir (BÜYÜKŞAHİN, 2002, s.98).

Bu tekniklerden hangisi yada hangilerinin kullanılacağı tamamen örgütün yapısına, insan kaynakları politikalarına ve koşullarına bağlıdır.

İş analizi için gerekli bilgiler toplandıktan sonra yapılacak olan uygulama, bu bilgiler ışığında iş tanımlarını oluşturmaktır. İş tanımları temelde işgörenin işi nasıl, neden ve hangi koşullar altında yaptığına açıklık getiren bir kavramdır. Bir iş tanımının ortak formatında iş kimliği, işin taşıdığı rol ve sorumluluklar, çevre koşulları ile örgüt içindeki yerini tanımlayan iş karakteristikleri ile işi yaparken kullanılan teçhizat gibi ayrıntıları içeren özet bölümü yer alır (CENZO-ROBBINS, 1999, s.144).

İş tanımları, işletme için birçok fayda getirmektedir. Çalışanların görevlerini, sorumluluklarını ve kendisinden beklenenleri daha iyi anlayıp işi hakkında bilinçlenmesini sağlama, verimlilik açısından ele alınması gereken noktaların saptanmasını sağlama, işe alma ve işten çıkarma kriterlerini saptamada belirleyici olma ve örgüt bilincinin oluşmasına katkıda bulunma bunlardan yalnızca birkaçıdır (GÜRBÜZ, 2003, s.21).

Tipik bir iş tanımının temelde üç gayesi vardır. İlki, işin gereği gibi anlaşılıp anlaşılmadığını kontrol etmektir. İkincisi işin bütün olarak anlamlılığının tespit edilmesi, üçüncü amaç ise işe alımlarda başvurulara işin tanımlanabilmesidir (BILLSBERRY, 1999, s.77). İş tanımı, işin yeterliliklerini tanımlayan sistematik bir metot ve işin yeterliliklerinin tanımlanması sistematik istihdam programının temeli ise; bu tanımlamaların iş için başvuran adayların gösterdiği davranışlarla eşleştirilmesi de iş tanımının iskeletini oluştur (ÖNER, 1999, s.34). Bir başka deyişle iş tanımları personel seçim sürecinin başarı ile tamamlanarak doğru elemanın seçimi ve yerleştirilmesinde vazgeçilmez bir önem arz etmektedir.

### **2102. Aday Toplama**

Hazırlık aşamasının son adımı olan aday toplama çalışmaları, seçim yapmak üzere kullanılacak adaylardan oluşmuş bir aday havuzu oluşturma faaliyetlerini içerir. Havuz içerisinde yer alan adayların özellikleri aynı zamanda seçilecek aday veya adayların niteliklerini de yansıtmaktadır. Havuz içerisindeki çeşitlilik de yine işletme için en iyisini seçme ihtimalini kuvvetlendirecektir.

Bununla birlikte aday havuzu oluşturmanın da tüm diğer faaliyetler gibi belirli bir maliyeti vardır. Bu maliyete katlanmanın karşılığını alabilmek aynı zamanda söz konusu maliyeti mümkün olduğu kadar asgari düzeye indirmek için işletmenin gelecekte ihtiyaç duyacağı personelin sayı ve niteliklerine ilişkin tahminlerinin yani insan kaynakları planlaması çalışmalarının başarılı bir şekilde yürütülmüş olması oldukça önemlidir.

İşletme aday havuzu oluştururken iki temel kaynaktan faydalanır. Bunlar “İç Kaynaklar” ve “Dış Kaynaklar” dır. Bu kaynakları Tablo 3’de görebiliriz:

**Tablo : 3**  
**Aday Havuzu Oluşturma Kaynakları**

Aday Havuzu Kaynakları	
İşletme Dışı Kaynaklar	İşletme İçi Kaynaklar
<ul style="list-style-type: none"> <li>• İlanlar</li> <li>• Eğitim Kurumları</li> <li>• İşletmeye Şahsen Yapılan Başvurular</li> <li>• Bireysel İlişkiler</li> <li>• İş ve İşçi Bulma Kurumları</li> <li>• İnsan Kaynakları Danışmanlık Firmaları</li> <li>• Rakip Firmalar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Terfi</li> <li>• İç Transferler</li> </ul>

Kaynak: PALMER-WINTERS, 1993, s.40

### 21020. İşletme İçi Kaynaklar ile Bu Kaynaklardan Yararlanmanın Avantaj ve Dezavantajları

İşletme içi kaynaklar sırasıyla;

**Terfi;** iş görenin mevcut pozisyonundan, daha fazla yetki ve sorumluluk taşıyacağı başka bir pozisyona getirilmesidir. Personel için terfi durumunda dikey bir yer değiştirme söz konusudur. Bu durumda terfi eden personelin yetki ve sorumlulukları ile birlikte sosyal statüsü ve geliri de artacak ve beraberinde motivasyon ve kendine güven duygularında da artış getirecektir. Terfi, çalışanların işletme içindeki performanslarına ve boşalan pozisyonun gerektirdiği niteliklere göre gerçekleştirilir.

**İç Transferler;** görev boşluğu söz konusu olan pozisyona aynı düzeyde yer alan başka bir elemanın atanmasıdır. Terfiden farklı olarak buradaki yer değiştirme dikeydir. İç transfer durumunda personelin maaş, statü gibi durumlarında bir değişim gerçekleşmez.

İşletme içi kaynaklardan yararlanmanın avantajlarını açıklamadan önce bu avantajlardan yararlanabilmek için işletmenin mevcut insan kaynaklarının niteliklerini ve

geleceğe yönelik potansiyellerini çok iyi biliyor olmasının gerekliliğini belirtmek gerekir. Bu amaçla işletmelerde işgücü beceri envanteri ve yedek işgücü çizelgesi çalışmaları yapılır.

**İşgücü beceri envanteri;** halihazırda işletme bünyesinde çalışmakta olan personelin eğitim, bilgi, beceri ve deneyimlerini yansıtan bir çalışmadır. Bu çalışma, işgören ve insan kaynakları departmanı tarafından doldurulacak beceri envanter formu aracılığı ile hazırlanır. Ek:1 (WERTHER-DAVIS, 1993, s.178)'de görülen bu form, işgörenin hem mevcut performansı hem de gelecekteki potansiyeli konusunda bilgi edinmek için oldukça önemli bir kaynak oluşturur (GÜRBÜZ, 2002, s.34).

**Yedek işgücü çizelgesi;** temelde boşalan pozisyonların işletme içerisinde hangi elemanlarla doldurulabileceğini görsel olarak ifade eden bir şemadır. Çizelge, boş pozisyonların süratle doldurularak işlerin aksamaması ve yönetime hızlı karar alabilme kolaylığı tanınması açısından oldukça faydalıdır (GÜRBÜZ, 2002, s.36). Ancak daha ayrıntılı bilgi edinme gereği söz konusu olacağından bu bilgileri içeren ve Ek: 2 (WERTHER-DAVIS, 1993, s.181)'de örneği görülen “Yedek İşgücü Özeti Tablosu” oluşturulması yerinde olacaktır.

İç kaynaklardan yararlanma, işletmede çalışanların motivasyonu üzerindeki olumlu etkisi açısından işletmeye fayda sağlayacak bir aday toplama tekniğidir. Mevcut çalışanların işletme içindeki ve işle ilgili deneyimlerinin dışarıdan temin edilecek iş gören adaylarına göre daha fazla olacak olması da bu yöntemin bir diğer faydası olarak sayılabilir. Yine işletmede çalışan personelin işletmeye ait yazılı ve yazılı olmayan kural, politika, iletişim ağı konularında uyum sağlama süreci yaşamayacak olması ve seçim sürecinin birçok harcamadan tasarruf edilerek gerçekleştirilebilecek olması da işletme için hem zaman, hem de maliyet açısından olumlu etki yapacaktır. Terfi yada transfer ile seçilmiş olan personel işletmeden beklentilerini daha önce belirlemiş ve işletme ile ilgili kişisel görüşlerini şekillendirmiş olacağı için bu durum personel devir hızını da düşürecektir.

Öte yandan iç kaynaklardan personel sağlanması, dışarıda işletme için yeni ve farklı dinamik fikirler üretebilecek işgücünün kaybı anlamına geldiği gibi her zaman aranan

koşullardaki personelin işletme içerisinde mevcut bulunmayabileceği de unutulmamalıdır. Bir diğer açıdan bakıldığında ise sürekli örgüt içi kaynaklardan yararlanan bir işletmede zihinsel ve bedensel iş aktivitelerine zamanla tekdüzelik hakim olmaya başlamakta, başka bir deyişle yaratıcı düşünce törpülenmektedir.

### **21021. İşletme Dışı Kaynaklar Ve Bu Kaynaklardan Yararlanmanın Avantaj ve Dezavantajları**

İşletmeler için eleman sağlamak için kullanabilecekleri bir diğer kaynak çeşidi dış kaynaklardır. Dış kaynaklar, halen firmada çalışan personel dışında kalan ve çalışma istek ve gücüne sahip herkesin bulunduğu bir havuz şeklinde düşünülebilir. Firma dış kaynaklardan özellikle giriş düzeyindeki, yedeği olmayan daha üst düzeylerdeki ve yeni açılan ve dolayısıyla firma içinde yetiştirilme olanağı bulunmayan pozisyonların doldurulmasında yararlanır.

Firmanın aday toplama konusunda yararlanabileceği başlıca işletme dışı kaynaklar şunlardır:

**İlanlar;** Gazete, dergi, görsel yayınlar gibi medya türleri aday bulmada en sık kullanılan kaynaklardır. Gazeteler büyük bir kitleye düşük maliyetlerle ulaştığı gibi işletme için de düşük maliyet yaratır ve bu yüzden ilan yoluyla aday toplama sürecinde en fazla tercih edilen medya iletişim türüdür.

Gerek nitelikli gerekse niteliksiz işgücü bulmada yaygın olarak kullanılan ilan seçeneği diğer tüm yöntemlerde olduğu gibi istenilen sonuca ulaşılması için doğru bir şekilde kullanılmalıdır. Verilecek olan ilan açık, doğru ve anlaşılır olmalı, işe ait temel bilgileri, iş unvanını ve çalışma koşullarını içermelidir. İşletme için, niteliklere uygun olmadığı halde başvuruda bulunan adaylarla zaman ve maliyet sarfiyatı söz konusu olmaması için işletmelerin adayda aradığı özellikler de kesin olarak belirtilmelidir (SABUNCUOĞLU, 2000, s.79).

Bunlarla birlikte aranılan elemanın bulunması muhtemel olan toplumsal duruma göre ulaşılmak istenen kitle göz önünde bulundurularak en uygun medya iletişim aracının



seçilmesi de son derece önemlidir. Seçim sürecinin tarafların karşılıklı etkileşimi ile gerçekleştiği ve ilanın verileceği medya türü ve kuruluşu, işletmenin adayın gözündeki yerini de etkileyeceği unutulmamalıdır. Başvuracak adaylara gizlilik güvencesi verildiği takdirde halen bir işyerinde çalışmakta olup da iş değiştirmeyi düşündüğü için pozisyona başvuruda bulunacak olan adaylar da işletmeye çekilebilir. Bu adaylar arasındaki uygun elemanın kaybedilmesi işletme açısından bir fırsat maliyeti olarak düşünülürse gizlilik güvencesi verilerek işletme bu durumdan kaçınmış olacaktır.

**Eğitim kurumları;** Genel ve mesleki orta öğretim kurumları, üniversitelerin lisans, ön lisans ve lisans üstü düzeyde eğitim veren bölümleri firmalar açısından özellikle alt düzey ve giriş düzeyi işler için önemli bir iş gücü kaynağıdır. Hizmete girişin öğrenim düzeyine bağlı olduğu rütbe sisteminde kaynak, yeni mezunlardır.

İşletmelerin eğitim kurumları kanalı ile insan kaynağı istihdamı üniversiteler bünyesindeki istihdam büroları ve periyodik olarak düzenlenen istihdam fuarları aracılığı ile gerçekleşir. Maliyetinin daha düşük olması sebebi ile istihdam fuarları daha yaygın olarak kullanılır. İstihdam fuarlarının amacı, üniversite gençlerine iş gücü piyasası ile ilgili bilgiler aktarmak, onları çalışma hayatına hazırlamak, mezun olma durumunda olanlara çalışabilecekleri iş yeri alternatifleri hakkında bilgilendirmektir.

Eğer işletme işe almayı planladığı eleman için eğitim programı öngörüyorsa, bir başka deyişle tecrübesiz eleman tercih sebebi ise yada tecrübe en önemli kriter değilse eğitim kurumları işletme için uygun bir kaynak olacaktır (YALÇIN, 1994, s.66). Çünkü eğitim kurumlarından istihdam edilecek olan elemanın tecrübe sahibi olması beklenemez ve bu işletmenin eğitim için birtakım giderlere katlanacağı anlamına gelir. İnsan kaynakları planlaması çalışmaları esnasında işletmenin tüm bunları belirlemiş olması tam da bu noktada yarar sağlayacaktır.

**Şahsen yapılan başvurular;** Firmanın herhangi bir talep ya da duyurusu olmaksızın mektup, faks yada e-mail yolu ile veya şahsen firmaya gelerek iş başvurusunda bulunanlar daha sonra açık pozisyon olduğunda aday sağlama sürecinde kaynak olarak kullanılmak üzere işletme tarafından kayıt edilir.

Günümüzde internetin insan hayatında ne derece varlık gösterdiği bilinmektedir. Bu durumda işletmelerinde bu iletişim yönteminden faydalanmaması mümkün değildir. Bu amaçla işletmelerin oluşturdukları web sayfalarında yer alan başvuru formları da adayların işleme başvuru da kullandıkları oldukça geçerli bir yöntemdir.

İşletmelerin insan kaynakları departmanları, yukarıda belirtilen şekillerde işleme ulaşmış olan başvuruları ön elemeyi geçirecek, ileride değerlendirme olasılığı olan özgeçmişleri aday veri tabanına alır. Bu veri tabanları yada başka bir deyişle aday havuzları, işletmenin elaman alım sürecinde ilk olarak başvurdukları kaynaktır.

**Bireysel ilişkiler;** Eski ve mevcut çalışanlar, müşteriler, ortaklar gibi tanıdık kaynaklı tavsiye sonucu aday sağlama yöntemi de işletmelerin sıkça başvurdukları bir yöntemdir. Özellikle personel bulmanın zor olduğu iş ve pozisyonlar için benzer pozisyonlarda görev yapanların tavsiyeleri geçerli bir kaynaktır. Bu şekilde bulunan adayların işleme hakkında önceden fikir sahibi olma olasılığı yüksektir ve bu da beklentilerin oluşması ve işe alım sürecini kısaltarak işleme maliyet faydası sağlar. Ayrıca tavsiyede bulunan kişi de işi ve işleme tanıyor olduğu için doğru adayı tavsiye etme olasılığı yüksektir.

Bu sayılan faydalarla birlikte bu yöntemin birtakım sakıncaları da mevcuttur. Tavsiyede bulunan kişinin objektif davranmayarak kendine yakın bulduğu kişileri önermesi olasılığı, bu sakıncalardan ilki ve en önemlisidir. Tavsiye eden kişinin iş niteliklerini yeterince bilmeden tavsiyede bulunması, yanlış adayın personel seçim sürecine katılmasına sebep olabilir ki bu da bu yöntemin bir diğer önemli sakıncasıdır.

**İş ve İşçi Bulma Kurumu;** Ülkemizde 1946 yılında kurulmuş olan iş ve işçi bulma kurumu, pek başarılı uygulama ve sonuçlarla anılmıyor olmasına rağmen, özellikle vasıfsız eleman ihtiyacının karşılanması söz konusu olduğunda işletmelerin başvurdukları ve başvuran ile eleman arayan taraf arasında bağlantı oluşturma temeline dayalı olarak çalışan bir kuruluştur.

**İnsan Kaynakları Danışmanlık Firmaları;** Karmaşık bir yapı gösteren emek piyasasında aracılık hizmetleri, özellikle sanayileşmenin başlaması ile vasıflı işgücüne duyulan talep artışı sonucu daha da önem kazanmıştır. Küreselleşme süreci ile görülen pek

çok değişiklik pek çok oluşumun alışlagelmiş kalıplarını zorladığı gibi, istihdam hizmetlerinde de yeni oluşumların ortaya çıkmasına sebep olmuş ve danışmanlık şirketlerinin önemini de daha da üst bir düzeye taşımıştır (SAYIN, 2002, s.130). Günümüzde danışman şirketler sadece yeterli insan kaynakları organizasyonu olmayan şirketler tarafından değil, aynı zamanda kurumsallaşmış işletmeler tarafından da kullanılmaktadır.

İşletmelerin eleman araştırması aşamasında danışman şirket kullanmalarının birçok sebebi vardır. Bu sebepleri başlıklar altında toplarsak (ÖNER, 1999, s.59).

- Şirkette insan kaynakları konusunda bir uzmanın istihdam edilmemiş yada buna gerek görülmemiş olması,
- Çok iyi bir elemanı prestij amaçlı olarak şirkete çekme isteği,
- Şirketin eleman alımı esnasında çeşitli nedenlerden dolayı adını açıklamak istememesi,
- Üst yönetici kadrosu veya spesifik iş alanlarının söz konusu olması,
- Maliyet ve zamandan tasarruf sağlama isteği

Danışmanlık şirketlerinin temel fonksiyonları, iş arayanlar ile işveren arasında bilgi akışı sağlamak, gerek işveren gerekse iş görenlere yada iş arayanlara yönelik eğitim programları düzenlemek, istihdamı arttırıcı işgücü programları geliştirmek olarak sıralanabilir.

Diğer tüm aday toplama tekniklerinde olduğu gibi danışmanlık şirketi kullanmanın da bir takım fayda ve sakıncaları mevcuttur.

İşe alma ve yerleştirme süreci uzun, masraflı ve kurumsallaşmış bir yapı gerektiren bir süreç olduğundan danışmanlık şirketlerinin kullanılması işletmeyi bu maliyetlerden kurtaracaktır.

Bununla birlikte danışmanlık şirketinin iyi seçilmemesi durumunda kaçınılmaya çalışan bu maliyetler birkaç katına katlanarak işletmeye geri dönebilir. Bunun sebebi ise profesyonelleşmemiş danışmanlık şirketlerinin örgüt kültürünü, işin niteliklerini ve

işletmenin beklentilerini tam olarak belirlemeden eleman seçme çalışmalarına girmesi ve sonuçlanmasıdır. Aynı zamanda danışmanlık şirketleri ile yapılan sözleşmenin şartları tam ve belirgin olmalı, yetkiler kesin hatlarla çizilmelidir. Aksi taktide bu da işletme açısından kayıplara sebep olacaktır.

**Rakip firmalar;** Aynı iş kolunda faaliyet gösteren rakip firmalar da özellikle deneyim gerektiren veya özellikli yapı gösteren işler için aday bulmada sıkça başvuru alan bir kaynaktır.

Dış kaynaklardan yararlanmanın bir çok faydalı ve sakıncalı yönü vardır. Organizasyona yeni anlayış ve bakış açıları ile farklı yeteneklerde insan gücünü getirebilme olanağı sağlaması, dış kaynak kullanmanın en büyük faydasıdır. Dışarıdan gelecek olan yeni iş görenin örgütün içerisinde mevcut bulunan çatışma yada anlaşmazlıklardan uzak olması durumu da dış kaynakların bir diğer avantajıdır. Ayrıca dış kaynaklardan oluşturulacak olan aday havuzunun iç kaynaklara oranla çok daha çeşitlilik arz edeceği ve büyük olacağı da unutulmamalıdır. Bu da işletmenin daha çok seçenek arasından daha iyiyi bulma olasılığını arttıracaktır (STONE, 2002, s.179).

Bununla birlikte, dış kaynaklardan oluşturulmuş bir havuzdan işgücü seçimi, iç kaynaklara göre daha zor ve maliyetlidir. Buna ek olarak işe alınacak olan elemanın uyum ve eğitim masrafları da olacak ve bu da maliyeti daha da arttıracaktır. İş için uygun olan adayın seçilmiş olması o adayın örgüt kültürüne ayak uydurabileceğini garanti etmez. Bu risk dış kaynaklardan seçim yapıldığında çok daha fazladır (STONE, 2002, s.179).

İç ve dış kaynaklara ait bu fayda ve sakıncalar işletme tarafından değerlendirilerek, en uygun seçeneklerin birleştirildiği optimal bir yapı oluşturmak en akıllıca çözüm olacaktır.

## **211. Uygulama Aşaması**

Bu aşama, hazırlık aşamasında elde edilen veriler ve tanımlamalar ışığında iş için uygun iş görenini seçim çalışmalarının yürütüldüğü aşamadır. Geçmişten günümüze kadar işverenlerin en büyük çabalarından biri olmuştur doğru elemanı seçebilmek. Bu yüzden en geçerli yöntemler aranmış, denenmiş ve hala da denenmektedir. Bu yöntemlerin bazıları iş

göreni kişilik, yetenek ve sosyal yönü açısından sınırlanarak, bir kısmı da bilgi ve yeterlilik açısından değerlendirmeye yöneliktir. Bu başlık altında belirttiğimiz yöntemleri ayrıntılı olarak inceleyeceğiz.

Firmalar tüm işe alımlar için tek bir seçim yöntemi kullanmazlar. Özellikle kurumsallaşmış firmalarda, hangi tür pozisyonlar için hangi tür durumlarda ne tür bir seçim sürecinin uygulanacağı kurullarla belirlenmiştir. Firmaların seçim süreçlerini belirleme esnasında etkilendikleri pek çok kriter vardır. Bunları kısaca şu şekilde sıralayabiliriz:

- Personel ihtiyacının miktar, nitelik ve aciliyeti,
- Yöntemin uygunluğu, maliyeti ile işletme tarafından bu serece ayrılmış olan bütçe arasındaki denge,
- Seçim için kullanılacak elemanların varlığı ve niteliği,
- Yöntemlerin geçerlilik ve güvenilirliklerinin işletme açısından tatminkar bulunup bulunmaması,
- Adayların seçim yöntemi ile ilgili tutumları.

İşletme tüm bu faktörleri göz önünde bulundurarak kendisine en uygun olan süreci oluşturacak ve uygulama aşamasına geçecektir.

### **2110. Başvuruların Kabulü (Biyografik Bilgi)**

Bu aşama adayların özellikleri ile iş özelliklerinin karşılaştırılarak sürece katılması uygun olmayan adayların elendiği aşamadır. Bu eleme en ucuz ve etkili olarak başvuru formları ve özgeçmiş incelemesi ile gerçekleştirilebilir (GÜRBÜZ, 2002, s.46).

#### **21100. Başvuru Formu**

İşletmeler tarafından aday hakkında bilgi toplamak için en sık başvuru ve en eski yöntemlerden biridir. İşletme tarafından hazırlanan ve gerekli olduğuna işletme tarafından inanılan bilgileri toplamaya yönelik sorular içeren formların düzenlenerek adaylara doldurulması şeklinde gerçekleşir. Bu sorular genellikle adaylar hakkında kişisel bilgiler,

geçmiş iş tecrübeleri, eğitimleri gibi temel noktalara yöneliktir. Geçmişte son derece ayrıntılı ve iş için çok da gerekli olmayan detay bilgilere yönelik soruları içeren başvuru formları kullanılırken, günümüzde bu sorular daha az ve sadece yardımcı olacak bilgiler içerecek kadar öze indirgenmiş ve bu suretle başvuru formlarının kullanımı daha kolay ve sonuç da daha verimli olmuştur.

Başvuru formlar sadece aday hakkında ön bilgi edinmek için değil, mülakat sürecinde görüşmeciye yardımcı olması için de gereklidir. Görüşmeci bu formlar yardımıyla aday hakkında temel bilgiler edinerek sorularını bu çerçevede belirleyecek ve böylece çok daha verimli bir görüşme gerçekleşecektir (TOORINGTON- HALL, 1998, s.227).

Başvuru formları hazırlanırken sıklıkla kullanılan sorular ve edinilmek istenen bilgiler aşağıdaki gibidir:

- **Kişisel Bilgiler (Genel Tanıtım);** Adayın adı, soyadı, yaşı, cinsiyeti, tabiiyeti, adres bilgileri ve medeni hali gibi bilgiler edinmeye yönelik soruların sorulduğu ve genelde giriş kısmında yer alan bölümdür.
- **İş Deneyimi;** Adayın daha önce çalıştığı iş yerleri, iş yerindeki pozisyonu, amirleri, işe başlama ve ayrılma tarihleri ile ayrılma sebeplerine yönelik soruların yöneltildiği bölümdür.
- **Eğitim Bilgileri;** Bu bölümde genellikle adaya ilk okuldan başlayarak tüm öğretim hayatı boyunca öğrenim gördüğü okulların isimleri, başlama ve bitiş tarihleri ile eğer varsa özel ihtisas yapmış olduğu okul ve alanlar sorulur.
- **Askerlik ve Sabıka Durumu;** İşletmelerin personel devir hızlarının yüksek olması sakıncası nedeniyle erkek adayların askerlik durumları ile ilgilendikleri bilinmektedir.
- **Üye Olunan Dernek ve Kuruluşlar;** Yine bilgi edinmek için adaydan sosyal yaşamının içeriğini ve ilgilendiği alanları en iyi ifade edecek olan, üyeliği bulunan dernek ve kuruluşlar hakkında bilgi vermesi istenebilir.

• **Referans;** Aday hakkında kendisinden başka bir kaynaktan bilgi alınmak istendiğinde başvurulabilecek isimler ve adres bilgilerinin yer aldığı kısımdır. Referans konusunda önemli bir husus, referans olarak verilecek isimlerin - objektif bilgilendirme sağlanabilmesi için- yakın akraba olmaması koşulunun bulunması gerekliliğidir.

• **İmza ve varsa Adayın Açıklamaları;** Verilen bilgilerin doğruluğunun aday tarafından onaylanmış olması için muhakkak imzalanmış olması gerekir. Ayrıca adayın varsa diğer açıklamaları da formun en son kısmında yer alır.

İşletmelerin başvuru formlarını hazırlarken dikkat etmeleri gereken bir takım noktalar vardır. Bu noktalar aynı zamanda doğru hazırlanmış bir başvuru formunun şekilsel ve içerik özelliklerini de tanımlar. Bu temel noktaları aşağıdaki gibi sıralanabilir (FINDIKÇI, 2003, s.191).

- Form, grafik, yazı düzeni, dil ve içerik açısından rahat okunabilecek ve anlaşılır şekilde tasarlanmış olmalıdır,
- Form, kurumun adaylar için ulaşmayı arzuladığı bütün bilgileri edinecek genişlikte olmalı ve gereksiz bilgilere yönelik sorular içermemelidir,
- Form hazırlanırken üst düzey yönetici ve birim yöneticilerinin görüşleri alınmalıdır. Çünkü, her birimdeki çalışanların farklı özelliklerinin öğrenilmesi gerekebilir.
- Form, mümkün olduğunca bilgisayar ortamına uygun olarak hazırlanmalı yada edinilen bilgiler bilgisayara girilecek bir sistematiğe olmalıdır.
- Formda, adayın tanınması için gerekli olan vesikalık fotoğraf yer almalıdır,
- Formlar periyodik olarak gözden geçirilmeli ve yenilenmelidir.
- Formun içeriğindeki sorular, her iş grubu için kendi karakteristiğine göre hazırlanmalıdır.

Başvuru formlarının adaylar tarafından doldurulması sonrasında, işletmenin insan kaynakları departmanı bu formları değerlendirir ve adayları 3 temel grup içinde yer alacak şekilde sınıflandırır.

- **Kesinlikle ret cevabı verilecek olan adaylar;** iş için istenilen yaş, eğitim, deneyim gibi temel özellikleri taşımayan adaylar bu grubu oluşturur ve bu adaylar seçim

sürecinin dışında bırakılır. Bu durum söz konusu adaylara onur kırıcı olmamak kaydı ile en kısa zamanda bildirilmelidir.

- **Sürece dahil edilecek olan adaylar;** gereken iş özelliklerini taşıyan ve sürecin bir sonraki aşaması olan ön görüşme ye çağırılmasına karar verilen adaylar bu grubu oluşturur.
- **Başvuruları tekrar değerlendirilecek olan adaylar;** bu adayların durumu, bir önceki gruptaki adayların görüşme aşamasındaki performansları ile yakından ilişkilidir. Bunun içindir ki bu gruptaki adaylar, diğer adayların görüşme süreci tamamlanana kadar bekletilmeli ve görüşme aşamasına katılan adaylardan istenilen sonuç elde edilemediği yada yeterli aday bir sonraki aşamaya geçemediği takdirde bu gruptaki adayların başvuru formları tekrar değerlendirilmelidir.

### 21101. Özgeçmiş

Bazı işletmeler adaylara, önceden hazırlanmış başvuru formları doldurtmak yerine, adayların kendilerinin yazmış oldukları özgeçmişleri kullanmayı tercih edebilirler. Bu durumda tüm sorumluluk adayın üzerindedir. Çünkü, belirli bir formatta hazırlanmış olan başvuru formları, işletmenin elde etmek istediği bilgilere yönelik sorularla adayı yönlendirmekte, özgeçmişte ise anlatım ve verilecek bilgiler tamamen adaya bırakılmaktadır. İşletme açısından bakıldığında bu durumun olumsuz etkisi olacağı görülmektedir. Çünkü işletmenin istediği bilgilere ulaşma olasılığı özgeçmiş üzerinde çok daha düşük olacaktır.

Bu bilgiler ışığında sonraki sürece dahil edilecek adayların belirlenmesi işlemine de “ön değerlendirme” adı verilir.

Ön değerlendirme işlemi sırasında, iş başvurusu için duyurulan temel özellikleri taşımayan adayların kati surette elenmesine, ciddiyetten uzak yada eksik bilgi içeren başvuru formlarının da kesinlikle değerlendirme dışı bırakılmasına ve değerlendirme esnasında tarafsız olmaya özellikle dikkat edilmelidir.



Söz konusu biyografik bilgiler yada son dönemde sık kullanılan şekli ile biyo-data süreci sonucunda belirlenen adaylar, bir sonraki aşama olan “ön görüşme” aşamasına alınır.

### **2111. Ön Görüşme**

Başvuru formu incelendikten sonra, yetkili kılınan kişi ile aday arasında karşılıklı bilgi alışverişine ve genellikle başvuru formundaki bilgilerin teyit edilmesine dayalı olarak gerçekleşen görüşmelerdir (SCHODERBEK-CASIER-APLIN, 1998, s.239). Ön görüşme, adaylar arasından işe uygun olanı seçmek amacıyla değil, uygun olmayan adayların ayıklanması amacıyla yapıldığından kısa süreli görüşmeler şeklinde uygulanır (TÜTÜNCÜ-TARLAN-MAMYRKULOV, 2003, s.121).

Ön görüşme sonucu süreç dışı bırakılmasına karar verilen adaylara olumsuz yanıt en kısa sürede iletilmelidir.

Bazı işletmelerde ön görüşme aşaması ilk adım olarak uygulanmakta, bu görüşme sonucu elemeyen adaylara başvuru formu doldurtulmaktadır. Hangi adımı daha önce uygulayacağı, tamamen işletmenin benimsediği ve daha önceden planladığı seçim sürecinin yapısına ve istihdamın söz konusu olduğu işin yapısal özelliklerine bağlıdır.

### **2112. Referansların Kontrolü**

Başvuru formlarını incelerken, referanslara ait bilgilerin istendiği bölümlerin bulunduğu bahsetmiştik. Söz konusu referanslar sürecin tam da bu aşamasında işletmeye veya karar verme ile yetkili kılınmış olan kişiye oldukça yardımcı olacaktır.

Adaylar işe girmek için istekli olduklarından, kendileri hakkında tamamen yanlış veya tam olarak gerçeği yansıtmayan bir takım bilgiler vermiş olabilirler. Bu yüzden adaylardan daha önce istenen referanslar aracılığı ile bu bilgilerin doğruluğunun teyit edilmesi faydalı olacaktır. Böylece işletme aynı zamanda adayın diğer insanlar üzerinde bıraktığı izlenimi de öğrenmiş olur.

Adaydan istenen referanslar, kendisi hakkında bilgi verebilecek herhangi bir kişi olabileceği gibi, daha önce çalışmış olduğu işyerlerinde birlikte çalıştıkları yada adayın yöneticisi konumundaki kişiler de olabilir. Eğer geçmiş iş deneyimleri hakkında bilgi verebilecek kişiler referans olarak istenirse, bu adayın gelecekteki başarısının tahmini açısından işletmeye büyük bir avantaj sağlayacaktır.

Referans kontrolü yapmanın işletmeye sağlayacağı fayda göz ardı edilmemekle birlikte, referans olarak verilen isimlerin aday tarafından tercih edildiği ve adayın da muhtemelen kendisi hakkında kötü izlenimlere sahip olduğunu düşündüğü kişileri referans olarak göstermeyeceği gerçeği, bu kontrollerden elde edilecek bilgilerin karar vermede %100 etkin olmasının çok da doğru olmayacağını göstermektedir. Buna ilave olarak aday hakkında bilgi verecek kişinin objektif olup olmaması da bir diğer tartışmalı konudur. Bu saydığımız sebeplerden dolayı, bu teknik günümüzde eskisi kadar sık kullanılmamaktadır.

Referans kontrolleri adayın kişisel özellikleri, iş deneyimi veya öğrenim durumuna yönelik olarak uygulanabilse de en sık kullanılan ve geçerliliği en yüksek olan, iş deneyimine yönelik bilgi araştırmasıdır. Çünkü iş deneyimi hakkında bilgi verirken kişinin objektif olma ve duygularından etkilenme oranı kişisel özelliklere göre daha düşüktür. Öğrenim durumu ise resmi belgeler ile ispatlanabileceğinden bu durumda referans kontrolü yapmaya gerek duyulmamaktadır.

Referans kontrolü aşaması, bazı işletmeler tarafından mülakattan önce uygulanırken, bazı işletmeler ise bu uygulamayı mülakattan hatta test uygulamasından sonra yapmayı tercih etmektedirler.

### **2113. Mülakat**

Genel anlamda görüşme veya mülakat bir çok alanda olduğu gibi insan kaynaklarının da bir çok bölümünde yaygın olarak kullanılır. Ancak biz bu bölümde işe alma sürecinde kullanılan mülakat uygulamalarını inceleyeceğiz.

Mülakat, kelimelerin bilgi aktarımında araç olarak kullanıldığı, genellikle iki yada daha fazla kişi arasında geçen sosyal bir karşılaşma biçimidir. Mülakatın günlük sohbetlerden

farkı ise konuşmaların ve söz almanın daha resmi şekilde gerçekleşmesidir ( DALE, 1999, s.9).

Mülakatın bir başka tanımı ise şu şekilde yapılmıştır; Görüşme, belirli bir amaçla yüzyüze gelen iki veya daha fazla kişinin sözel ve sözel olmayan davranış ve teknikler kullanarak yaptıkları bir etkileşim sürecidir (ÖZGÜVEN, 1998, s.107).

Bu iki tanım, görüşmenin karşılıklı etkileşmeye dayalı bir iletişim olduğu noktasında birleşmekle birlikte, sadece sözsel iletişime dayalı olması konusunda ayrılmaktadır. Gerçekten de günümüzde beden dili konusunun mülakat içerisinde de etkili olduğu kanısı oldukça yaygındır.

Yukarıdaki tanımlar mülakatın genel olarak çizgisini belirlemektedir. İşe alma sürecinde kullanılan mülakatın tanımı ise şu şekilde yapılabilir;

Mülakat, personel seçim sürecinin daha önceki aşamalarını başarıyla geçen adayın, işe uygun olup olmadığını veya istihdam edileceği işte başarı gösterip göstermeyeceğini tahmin etmek için aday ile, mülakatı yürüten kişi arasında yapılan yüzyüze görüşmedir (BİNGÖL, 1990, s.96).

Mülakat tekniği yıllardan beri dünyanın her yerinde işe alım süreci dahilinde en sık kullanılan tekniklerden biri olmuştur. Örgütler pek çok personel seçme tekniği kullanmalarına rağmen en çok tercih edilen uygulama, başvuruların incelenmesinin ardından uygun bulunan adaylarla görüşme yapmaktır. Bunun temel nedeninin, işe alımda işletme yetkililerinin tamamen kişisel fikirlere dayalı seçim yapmak istememelerine karşın, kişisel fikirler olmadan da karar vermek istemeyişleridir (BÜYÜKŞAHİN, 2002, s.99). Bir diğer neden ise adayla yüz yüze görüşmenin, onu tanımak için en iyi yol olduğu düşüncesinin yaygın oluşudur.

Bazı işletmeler mülakat tekniğini sadece seçim sürecinin bir basamağı olarak uygularken, bazıları ise seçim için en önemli kriter olarak düşünmektedir. Aslında her iki düşüncede olan işletme içinde mülakatın etkinliği, birçok fonksiyonun başarı ile yerine getirilerek bütünleştirilmesine bağlıdır (SINGER, 1990, s.144).

Bu fonksiyonların görüşmeciye yönelik olanlarını kısaca belirtirsek (BİNGÖL, 2003, s.183);

- Adayın motivasyonu; Görüşmeyi yöneten kişi, adayın kendini tam olarak anlatabilmesi için uygun ortamı yaratmalıdır. Adayı dinlemeye tam olarak odaklanmalı ve bunu adaya hissettirmelidir.
- İletişim Engelleri; Görüşme yapılan birey, kendisinin değer yargıları ile görüşmeciinki arasında önemli bir ayrılık olduğunu hissederse çekingen davranacaktır. Çekingen davranan aday görüşme esnasında kendisini tam olarak anlatamayacak ve bu da görüşmenin etkinliğini olumsuz etkileyecektir.
- Görüşmeci Önyargısı; Görüşme esnasında görüşmecinin mümkün olduğu kadar kişisel düşüncelerden soyutlanması ve vereceği kararda objektif olması gereklidir. Ancak ön yargılardan uzak olunduğu sürece doğru bir değerlendirme söz konusu olacaktır.

Bunlarla birlikte, yine başarılı bir iş görüşmesi için;

- Mülakat esnasında ilgiyi dağıtması muhtemel nesnelere (telefon, faks,..vs) görüşme odasında bulundurulmaması,
- Adayın ve görüşmecinin rahatlıkla göz teması kurabileceği ve çok formal yada informal olmaktan uzak bir oturma şeklinin önceden oluşturulmuş olması,
- Adayın güler yüzle karşılanması,
- Görüşmecilerin, konuşmaya başlamadan önce kendilerini tanıtmaları,
- Adayın heyecanının yatışması için, iş dışı konulardan kısa süreli sohbet edilmesi,

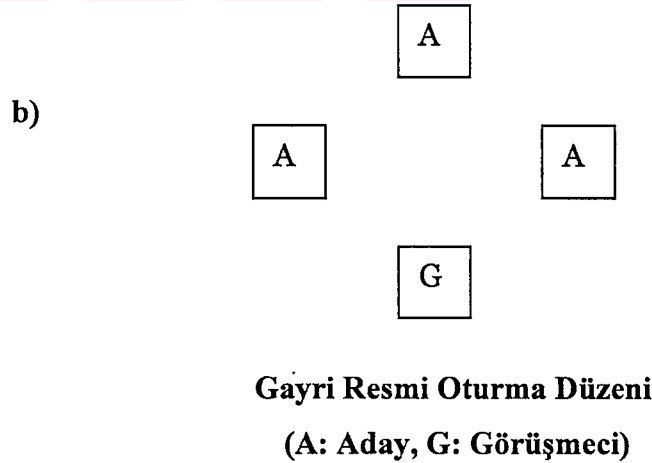
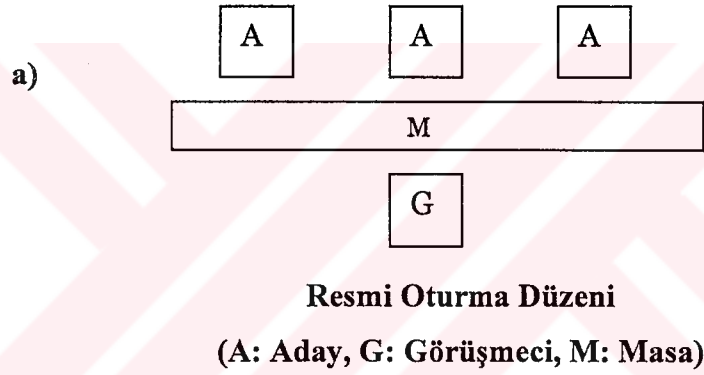
gibi noktalara dikkat edilmelidir ki görüşme ile hedeflenen taraflar arası bilgi değişimi sağlama ve durum değerlendirmesi gibi edinimlere sağlıklı bir şekilde ulaşılabilir.

Tipik bir mülakat süreci aşağıdaki aşamaların bütünleşmesinden oluşur:

- **Hazırlık Aşaması;** Bu aşamada öncelikle yapılması gereken, görüşmenin özel amaçlarının belirlenmesidir. Böylece soruların nitelik ve görüşme içindeki ağırlıkları belirlenmiş olur. Özel amacın saptanması aynı zamanda görüşme için hangi yöntemin kullanılacağı ve görüşmeyi kim yada kimlerin gerçekleştireceği konularına da ışık tutacaktır (BİNGÖL, 2003, s.181).

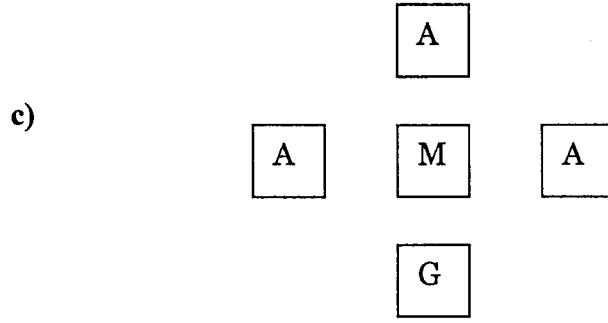
Tüm bunların yanında, görüşme başlamadan önce, adayın doldurmuş olduğu başvuru formu veya işletme bıraktığı özgeçmişini görüşmeci tarafından incelenmelidir. Böylece adayın geçmişi ile ilgili bilinen ve daha fazla bilgi alınması gereken noktalar belirlenerek sorular bu şekilde yönlendirilir. Bu ön çalışma her iki tarafa zaman kazandırır. Görüşmecinin verimli bir görüşme yapabilmesi için önceden hazırlanmış olması son derece önemlidir.

Hazırlık aşamasının son işlemi ise görüşmenin yer ve saatinin belirlenmesi ve adaylara, zamanında görüşme yerinde bulunabilecek kadar zaman tanımak koşulu ile bildirilmesi ve görüşmenin yapılacağı mekanın uygun bir şekilde dizayn edilmesidir. Aşağıda muhtemel oturma düzenlerini görebiliriz (Şekil 6) (DALE, 1999, s.81):



Şekil : 6

Mülakat Esnasında Muhtemel Oturma Düzenleri: a) Resmi Oturma Düzeni;  
b) Gayri Resmi Oturma Düzeni; c) Resmi Oturma Düzeni- Aza İndirgenmiş  
Tehdit



### Resmi Oturma Düzeni- Aza İndirgenmiş Tehdit

(A: Aday, G: Görüşmeci, M: Masa)

#### Şekil : 6 (devam)

**Mülakat Esnasında Muhtemel Oturma Düzenleri: a) Resmi Oturma Düzeni;  
b) Gayri Resmi Oturma Düzeni; c) Resmi Oturma Düzeni- Aza İndirgenmiş  
Tehdit**

- **Görüşmeyi Başlatma;** Adayların mülakat odasına girmesi, karşılanması, oturma düzenindeki yerlerini alması ve tarafların kendilerini tanıtmaları ile görüşme başlamış olur. Oturumun ilk dakikalarında her iki taraf da birbirleri hakkında ilk izlenimi edinmiş olurlar (DALE, 1999, s.89).

Görüşmenin başlatıldığı iletişimlerde, taraflar arasındaki ilk dakika gerginliği çok daha kolay aşılır. Görüşülen kişi yani aday genellikle bu dakikalarda oldukça gergindir ve bu gerginlik “Başlangıç Stresi” olarak adlandırılır. Bahsi geçen bu stresi azaltmak için görüşmenin resmiyet ve ilişki boyutuna özellikle önem verilmelidir. Yani uygun resmiyet ve ilişki düzeyini belirlemek, görüşmenin salahiyeti açısından oldukça önemlidir. İşe son verme görüşmelerine nazaran, işe alma görüşmelerinde resmiyet düzeyi daha düşüktür (GÜRER, 1990, s.53).

- **Görüşmeyi Sona Erdirme;** Bir görüşmenin başarısı, görüşülenlerin etkilenip anımsadıkları bazı noktalar olup olmadığına dayanır. Bunlarda genellikle görüşmenin son bölümünde tartışılan noktalar olduğundan görüşülenlerin tüm görüşme hakkındaki görüşlerini etkileyebilir.

Öncelikle görüşmenin bitirilmesi kararı görüşen ve görüşülenin ortak fikri esasına dayanmalıdır. Her iki taraf da doğal bir durma noktası algılamalı ve sonuçlandırmaya hazır olmalıdır. Bununla birlikte görüşmeyi sonuçlandırmaya hazırlamakla görevli kişi görüşendir. Görüşmecinin, “ Sonuçlandırmadan önce...”, “Kalan az zamanımızda...” gibi ifadeler kullanması bu hazırlığı gerçekleştirmenin yollarından biridir. Ses tonu, duruş, birtakım belirleyici davranışlar da yine görüşmeyi sonlandırma konusunda yardımcı elemanlardır (GÜRER, 1990, s.112).

Görüşmenin bitirilmesi aşamasında, görüşmecinin iş ve organizasyon hakkında bilgi vermesi doğru olacaktır. Son olarak görüşmeci, adaya sürecin sonraki aşamaları hakkında çok genel de olsa bilgi verir ve teşekkür ederek görüşmeyi sonlandırır.

### **21130. Mülakat Türleri**

#### **211300. Yapılandırılmış Mülakat**

Bu tür mülakatlar, görüşmecinin, daha önceden hazırlanmış olan senaryoya uygun olarak yürüttüğü mülakatlardır. Görüşmecinin elinde önceden hazırlanmış bir soru ve bir de değerlendirme skalası vardır. Tüm görüşme bu iki temel üzerinden yürütülür.

Soruların daha önceden hazırlanmış olması, görüşmenin belirli noktalarda tıkanmasına engel olurken, aynı zamanda da elde edilen cevapların belirli bir skala ile düzenlenecek yapıya sahip olması dolayısı ile de değerlendirme kolaylığı getirir (BILLSBERRY, 1996, s.150). Buna ilave olarak, yapılandırılmış mülakatta, görüşme işlemi standartlaştırılmış olduğundan görüşmeci yanlışlıkları azaltılmış olur (BÜYÜKŞAHİN, 2002, s.100).

Sayılan faydalar yanında yapılandırılmış mülakatın, soruların önceden hazırlanmasına dayalı olarak esnekliği azaltan bir yapısı vardır ki bu da bu tip mülakatın dezavantajı olarak sayılabilir.

Yapılandırılmış mülakatta soruların soruluş sırası önemlidir. Anlamsal olarak sıralanmış sorular, mülakatın etkinliğini arttıracaktır.

### **211301. Yapılandırılmamış Mülakat**

Bu tür mülakatlarda, görüşmecinin elinde önceden hazırlanmış sorular bulunmamakta ve görüşmenin yönü genellikle adayın verdiği cevaba göre belirlenmektedir. Bu da görüşmenin resmiyet derecesinin yapılandırılmış mülakata nazaran daha düşük olmasına ve sonuç olarak da adayın kendini daha rahat hissetmesine yardımcı olur. Bununla beraber, soruların önceden oluşturulmamış olması, konunun dağılmasına, sürekliliğin bozulmasına ve istenilen bilgilerin elde edilmesine yönelik olan hedeften sapmalara sebep olabilir. Yine bu tür mülakatlarda , her adaya farklı sorular yöneltildiği için karşılaştırılmalı bir değerlendirme söz konusu olmadığı gibi değerlendirme konusunda belirli bir standart da oluşturulması zordur. Ayrıca soruların görüşme esnasında şekillenecek olması, görüşmeciye önemli bir rol yüklemektedir. Bu yüzden, görüşmecinin profesyonel ve objektif olması, görüşmenin istenilen sonucu vermesi açısından önemli bir unsurdur.

### **211302. Yarı Yapılandırılmış Mülakat**

Bu mülakat türünde, yapılandırılmış ve yapılandırılmamış mülakat teknikleri bir arada kullanılır. Önceden adaya sormak üzere hazırlana sorular görüşme esnasında kullanılır, fakat buna ilave olarak görüşme esnasında adayın verdiği cevaplara göre görüşmecinin görüşmecinin öğrenmek istediği hususlar yada eklemek istediği sorular varsa bunlar da adaya yönlendirilir.

Bu yöntemin, her iki yöntemin iyi yönlerinin kullanılabilmesi açısından kullanışlı olacağı açıktır. Ancak unutulmamalıdır ki, görüşmeci yanlışlıkları yada hataları tüm görüşme türlerinde sonucu etkileyecektir.

### **211303. Grup Mülakatı**

Bir yada birkaç görüşmecinin, birden fazla adayla aynı anda görüşme yapması şeklinde gerçekleşir (BİNGÖL, 2003, s.187).

Grup mülakatları, lidersiz olarak da gerçekleştirilebilir. Bu tip mülakatta da yine gruba tartışmaları ve çözüme kavuşturmaları hatta bazı durumlarda karar vermeleri istenir ve



adaylar bu tartışma sürecinde görüşmeciler tarafından gözlemlenir Ancak görüşmeciler gruba hiçbir şekilde tartışma esnasında müdahale etmez (LOPEZ, 1975, s.174).

Genellikle yönetici seçiminde başvuru bu yönetime işletmeleri yönelten sebep, zaman kazanma ve adayları aynı anda karşılaştırmalı olarak değerlendirebilme olanağı elde etmektir. Ayrıca grup görüşmesi sırasında adayın, kişisel girişim durumu, denge ve saldırganlık dereceleri, yeni koşullara uyabilme ve grup üyeleri ile iyi geçinebilme gibi özellikleri de gözlemlenebildiğinden, işletmeler açısından oldukça faydalı bir tekniktir (SABUNCUOĞLU, 2000, s.97).

Bu avantajlarla birlikte, grup mülakatının, birden fazla adayın bulunmasının adayların rahat konuşabilme ve kendini anlatabilme olanağını kısıtlaması gibi bir dezavantajı da vardır. Ayrıca her grup için güncel soruların bulunabilmesi zorluğu da yine bu yöntemin kullanımını zorlaştırıcı bir etmendir (ERDOĞAN, 1991, s.71).

Grup görüşmesi yapılandırılmış veya yapılandırılmamış şekilde uygulanabilir. Bir veya birden fazla görüşmeci bulunabilir, ancak birden fazla görüşmeci bulunması, görüşmeci yanlılığını azaltacağından daha fazla tercih edilmelidir.

#### **211304. Sorun Çözme Mülakatı**

Adayların belirli durumlar ve sorunlar karşısında nasıl davrandıklarını anlamaya yönelik bir mülakat çeşididir. Adaylara alanları ile ilgili belirli durumlar ve sorunlar verilir ve bunları çözmeleri istenir. Adayların değerlendirmesi, getirdikleri çözüm önerileri ile yapılır. Bu yöntem tek başına kullanıldığında dar bir çerçeve çizmekle birlikte, diğer yöntemlerle birlikte uyumlaştırılarak kullanıldığında daha faydalı olacaktır.

#### **211305. Stres Mülakatı**

Özellikle çalışma ortamı ve şekli strese açık olan iş pozisyonları için eleman seçiminde tercih edilen bir yöntemdir. Uygulanışı ise, adaya görüşme esnasında stres düzeyini artırıcı davranışlar yöneltmek temelinde gerçekleşir. Görüşmecinin, adayın sık sık sözünü kesmesi, muhalif bir tavır sergilemesi, soruları telaşlı bir şekilde yöneltmesi gibi farklı

şekillerde uygulanabilir. Bu yöntemde asıl amaçlanan, adayın stresli ve gergin durumlar karşısındaki tavırlarını ve bu gibi durumlarda kendine olan hakimiyetini gözlemleyebilmektir.

Bu yöntemde de görüşmecinin tecrübesi ve ustalığı son derece önemlidir. Özellikle adaya uygulanan baskı düzeyinin belirlenmesi son derece kritik bir husustur. Gereğinden fazla uygulanan baskının, görüşmeyi istenmeyen noktalara taşıyabileceği unutulmamalıdır.

### **211306. Sıralı Mülakat**

Bu yöntemde aday, şirket temsilcilerinden en az ikisi ile (insan kaynakları uzmanı, bölüm yöneticisi..vb.) ayrı ayrı görüştürülerek her bir yöneticinin bakış açısı ve seçimleri değerlendirilir. Görüşmecilerin birden fazla olması ve görüşmenin her bir yönetici ile ayrı ayrı yapılmasının olası önyargıları en aza indirgeyeceği düşüncesi, bu yöntemi tercih edilmiş kılın en önemli etmendir. Ancak zaman ve maliyet unsurları açısından bakıldığında, bu yöntemde durum işletme aleyhinde gözükmektedir.

### **211307. Durumsal Mülakat**

Durumsal mülakat uygulamasında adaya, işte karşılaşması muhtemel olan sorunlara, işe ait bilgi yeterliliğine ve iş gereklerine uyumuna ait sorular yöneltilir. Bu üç grup sorudan alınan yanıtlar uzmanlar tarafından hazırlanan bir puanlama cetveli aracılığı ile değerlendirilir. Böylece adayın işe alınması durumunda işe ait başarısı tahmin edilmeye çalışılır.

### **21131. Mülakat Uygulamasında Soru Nitelikleri**

Mülakat uygulamasına başlamadan önce işletme tarafından zaten belirlenmiş olan edinilecek bilgi türü, aynı zamanda mülakat sırasında kullanılacak olan soruların niteliğini de belirleyecektir.

Mülakatın başarı ile sonuçlanabilmesi için en önemli gereklerden biri iyi hazırlanmış sorulardır. İyi hazırlanmış soru tabiri, amacı olan, iş analizi ve iş tanımlarına dayanan,

anlaşılabilir ve hedefe yönelik olan, objektiflik kriterlerine ve ahlaki değerlere uygun soru niteliklerini karşılar. Bu özelliklere ilave olarak iyi bir soru, işin farklı düzeydeki zorluk ve karmaşıklığını sorgulayacak şekilde düzenlenmiş ve iş içeriğini yansıtabilecek özelliklere sahip olmalıdır.

Mülakat sırasında kullanılan temel 3 soru tipi vardır (GÜRER, 1990, s.39);

**Açık uçlu sorular;** Genellikle görüşmelerin ve her yeni konunun başında kullanılan ve görüşenin bilgi seviyesi, dünya görüşü, ve bunun gibi özellikleri hakkında bilgi edinmeyi amaçlayan soru tipidir. Bu tip soruların genelde görüşme ve konu başlarında kullanılmasının sebebi, kapalı uçlu sorular kadar ürkütücü olmamaları ve adayı konuşmaya sevk etme niteliği taşımalarıdır. Bunlarla birlikte açık uçlu soruların, düzensiz ve çok uzun cevaplar sonucu görüşmenin dağılmasına sebep olabilmeleri ve değerlendirme için kullanımlarının zor oluşu gibi dezavantajları vardır.

**Kapalı uçlu sorular;** Özellikle geniş kapsamlı nesnel bilgi gerektiğinde başvuru sorulardır. Cevaplanması ve değerlendirilmesi açık uçlu sorulara göre daha kolaydır. Kapalı uçlu sorular yeteri kadar geniş cevap alma imkanı sunmayabilir. Bunun için kapalı uçlu soruların bir çeşidi olan iki uçlu sorular takiben adaya yöneltiler.

**İki uçlu sorular;** Sadece “Evet” yada “Hayır” cevabı gerektiren sorulardır. Bu sorular sorulurken çok dikkatli olunmalı ve cevapları da dikkatle incelenmelidir.

Mülakatta uygulanan soru tiplerini fonksiyonlarına göre ise şu şekilde sıralayabiliriz;

**İşle ilgili davranışlara yönelik sorular;** Bu tip sorular, adayın geçmiş tecrübelerini, niteliklerini ve bunların, seçildiği taktirde görevlerini yerine getirirken ona ne derece katkıda bulunabileceğini ölçmeye yönelik sorulardır (GÜRBÜZ, 2002, s.56).

**Derinleştirici Sorular;** Adayın diğer adaylardan farklı yönlerini keşfetmek için sorulan ayrıntıya yönelik soru tipidir.

**Ortamsal Sorular;** Adaylara direkt olarak kendilerine yönelik sorular yönlendirmek yerine kullanılan ve belirli ortamlarda nasıl davranacaklarını, neler yapacaklarını anlamaya yönelik olan soru tipidir. Bu soru tipinde dikkat edilmesi gereken en önemli nokta, adaya sunulacak olan olay yada durumun çok iyi seçilmiş olmasıdır. Eğer gerçekten geçerli bir kritik davranış seçilmişse bu soru tipi, adayın değerlendirilmesi için son derece etkindir (ERGİN, 2002, s.93).

**Bilgi soruları;** Aday ile görüşmeci arasındaki anlaşmanın temelini oluşturan bilgi soruları, adayın herhangi bir bilgiye sahip olup olmadığını belirlemek için kullanılır.

**Analiz Soruları;** Adayların bilgiyi nasıl organize ettiklerini ölçmeye dayalı soru tipidir. Bu tip sorular, adayların ifadelerini çeşitli parçalara bölerek, bu parçaların birbirleri ile ilişkilerinin görülmesine yardımcı olurlar.

### **21132. Mülakat Uygulamasında Görüşmeci Nitelikleri ve Davranışları**

Mülakatın işletme için etkin bir uygulama olabilmesi için en önemli etmenlerden birisi, mülakat uygulamasını gerçekleştirecek olan görüşmecinin nitelikleri ve davranış biçimidir. Özellikle değerlendirme da dahil olmak üzere tüm mülakatın sorumluluğunun görüşmeciler üzerinde olduğu düşünülürse bu önem daha da iyi anlaşılacaktır.

Her şeyden önce başarılı bir görüşmenin görüşmeciye dayalı en önemli ve vazgeçilmez şartı, görüşmecinin iyi bir eğitim almış ve yeterli tecrübe sahibi olmasıdır. İyi eğitim almış ve profesyonel bir görüşmeci, başarılı bir mülakat uygulaması gerçekleştirmek için gerekli tüm şartları yerine getirecek ve yanlı davranışlardan kaçınacaktır (FEAR, 1974, s.31).

Yapılan birçok araştırma, görüşme sürecinin sonunda verilen kararı, adayın dışındaki birtakım etmenlerin de etkilediğini ortaya çıkarmıştır. Bunların önemli bir kısmı da, görüşmecilerin öznel yaklaşımlarından kaynaklanmakta ve “görüşmeci yanlılıkları” olarak adlandırılmaktadır.

Görüşmecilerin mülakat esnasında en sık yaptığı hata ve yanlılıklar şunlardır;

**Hale Etkisi;** Görüşmelerde aday, belirli bir özelliği ile ilk anda görüşmeci üzerinde olumlu yada olumsuz ve baskın bir izlenim uyandırır. Görüşmecilerin ilk anda adayın oluşturduğu izlenimi tüm mülakat boyunca göz önünde bulundurmaları ve diğer değerlendirmeleri bu etki altında gerçekleştirmeleri en sık görülen görüşmeci yanlılığıdır (ERGİN, 2002, s.87).

**Kalıp Yargılar;** Görüşmecilerin zihninde belirli bir gruba yada niteliğe ait önceden oluşmuş bir yargı varsa ve görüşmeci bu yargının etkisinde kalıyorsa, bu da mülakatın etkinliğini olumsuz etkileyecek bir yanlılık ortaya çıkaracaktır. Örneğin çok makyaj yapan bayanlara karşı önyargı taşıyan bir görüşmeci, karşısında böyle bir aday gördüğüne yanlı karar veriyorsa, bu görüşmenin ve değerlendirmenin objektif olmadığını gösterir.

**Acele Karar Verme;** Görüşmecilerin ilk 5-10 dakika içinde aday hakkında karar vermesi de sık rastlanan bir yanlılıktır. Bu gibi durumlarda, görüşmecinin kararını erken vermesi sonucu adayın verdiği birçok bilgiyi ve davranış biçimini göz ardı etmesi söz konusudur. Mülakatın etkinliğini olumsuz etkileyen bu yanlılıktan görüşmecilerin kaçınması gerekir.

**Benzerlik Etkisi;** Görüşmecilerin kendilerine benzeyen, demografik özellikleri kendisi ile uyumlu yani aynı sosyal sınıftan ve aynı değer yargılarına sahip kimseleri kendilerine yakın bularak değerlendirmelerini bu etki altında yapmaları da görüşmeci yanlılıklarından biridir (CLLIFORDSON, 2002, s.199).

Tüm bu görüşmeci yanlılıkları yanında, görüşmecinin işletme özellikleri, kuralları, politika ve amaçları hakkında yeterince bilgi sahibi olmaması da mülakat sürecini olumsuz etkileyecektir.

Görüşmecinin görüşmeye başlamadan önce kendi zihninde ideal bir aday oluşturması ve adayları bu özellikler çerçevesinde değerlendirmesi de mülakat sonucunun hatalı olmasına yol açacak bir davranış biçimidir (MAMATOĞLU, 2000, s.99).

### 21133. Mülakat ve Beden Dili

İnsanlar arası iletişim, kişilerin birbirlerine bilinçli yada bilinçsiz olarak iletmek istedikleri duygu ve düşüncelerini aktardıkları süreçtir ve bu süreç içinde aktarılan mesaj, bireyin psiko-sosyal yaşantılarından oluşur (BALTAŞ-BALTAŞ, 2001, s.26).

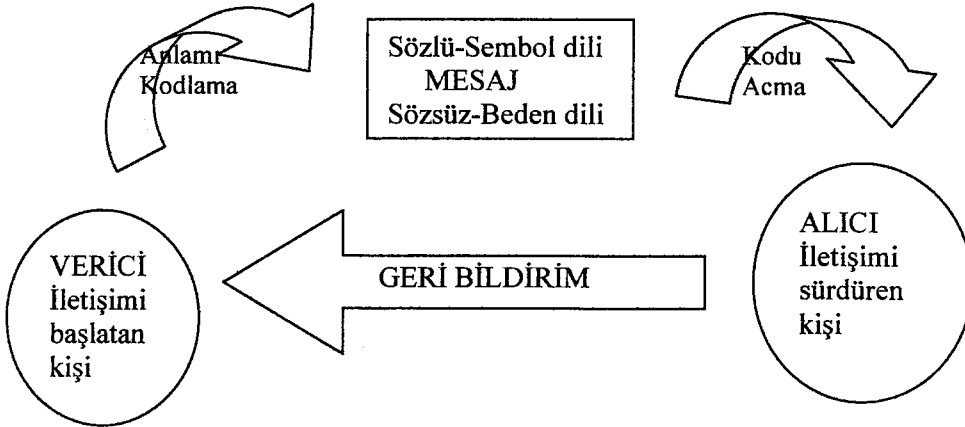
İletişim süreci içinde verici ve alıcı olmak üzere en az iki kişi yer alır;

Verici kişi, iletişimi başlatan kişidir. Bir başka deyişle verici, diğer insanlara düşünce ve duygularını aktarma girişiminde bulunan kişidir.

Alıcı kişi, vericinin kodlayarak gönderdiği mesajı çözecek ve değerlendirecek olan kişidir. İletişime yapıcı etkinliğini kazandıran, vericiden gelen sözlü veya sözsüz mesaj kodlarının alıcıda gerçek anlamları ile değerlendirilmesidir.

İletişim süreci alıcı ve verici ile mesaj ögesini de içerir (BALTAŞ-BALTAŞ, 2001, s.29). Mesaj, bir yaşantıya ait duygu ve düşüncenin kodlanarak sözlü, sözsüz veya yazılı bir anlatımla alıcı kişiye ulaşmasını sağlayan sembollerdir.

Bu temel öğeleri belirttikten sonra iletişim modelinde yer alan sistemleri Şekil 7’de kısaca görebiliriz;



Şekil :7

#### İletişim Modelinde Yer Alan Sistemler

Kaynak: BALTAŞ-BALTAŞ, 2001, s.27

İletişimin etkinliğini sağlayan en önemli unsur, beden dilidir. İletişim sürecinde ana modül olarak yer alan mesaj olgusunun iletiminde beden dili kilit konumdadır. Beden dilinin tarihi, insanoğlunun yaratıldığı zamana, hatta konuşmanın gelişmesinden bile önceye dayanır.

Sosyal statü ve bir grup içindeki hiyerarşi; bireyin kendisini bir grup içinde algılayışı, grubun yapısı ve insanların toplumsal konumlarını beden dilleri ile yansıtımalarından anlaşılır.

Yapılan araştırmalar, bir mesajın toplam etkisinin yaklaşık %7'sinin sadece sözcüklerden, %38'nin ses tonundan, %55'nin ise sözel olmayan öğelerden meydana geldiğini göstermektedir (ÖNER, 1999, s.111).

İletişimde bu derece etkili olan beden dilinin, iletişim odaklı olan mülakatlardaki etkisi de tartışılmaz olacaktır. Gerek mülakatı yapan kişi, gerekse adayın sözsüz iletişimi, mülakatın seyri ve sonucu açısından belirleyici bir nitelik taşır. Özellikle iletişim becerisi gerektiren pozisyonlar için gerçekleşen mülakatlarda görüşmeci, adayın tüm bedensel tepkilerini yakından izleyecektir. Bedensel tepkilerin yorumlanması ile elde edilen profil, adayın mülakat süresince kendisine yöneltilen sorulara verdiği yanıtlarla bütünleştirilerek genel bir kaniya varılır.

Mülakat esnasında adayın en önemli sözsüz mesajı jest ve mimikleridir. Yüz kaslarının anlatım amaçlı kullanımı mimikleri; baş, el, kol, bacak ve bedenin kullanımı da jestleri oluşturur. Jest ve mimikler "esas" ve "ikincil" olmak üzere iki gruba ayrılır.

**Esas Jestler;** Bu jestler, yüz, baş, el, kol, ayak, bacak ve bedenin belirli bir konuya açıklık kazandırmak için yaptığı hareketlerdir. Esas jestler anlatım jestleri ve sosyal jestleri içerir.

Anlatım jestleri, biyolojik kökenli jestlerdir. Özellikle yüz ifadelerinde ortaya çıkar ve insanın varlığını korumaya yönelik eylemlerinden kaynaklanır.

Sosyal jestler ise temelde başka insanların memnun edilmesine dayalı jestlerin taklit edilmesidir. Buna örnek olarak insanın olduğundan daha mutlu görünecek şekilde gülmesi verilebilir.

**İkincil Jestler;** Bedenin kendi doğal ihtiyaçlarının karşılanması sonucu oluşan jestlerdir.

Beden dilinin mülakat uygulamasında da görülen bir diğer ögesi ise bakışlardır. Bakışlar, daha çok kişiler ile aramızda olan mesafeye göre belirlenir ve konuşmanın konusu ve tarzı ile çeşitlilik kazanır. İletişimde bulunduğumuz kişi ile mevcut ilişki düzeyi, geçmiş ilişkiler ve kişilik özellikleri de bakışlar üzerinde etkilidir.

Bir diğer önemli öge ise kişinin duruşudur. Karşıdaki kişi ile iletişim halindeyken vücudumuzun duruş biçimi son derece önemlidir. Son yıllarda yapılan çalışmalar ile her bir vücut duruş biçiminin farklı bir düşünceyi yansıttığı ortaya çıkarılmıştır.

Beden dilinin vermiş olduğu sinyallerin, düşünceleri yansıtmanın bir biçimi olduğu düşünülürse, mülakat esnasında görüşmecinin, adayın tüm bu öğelerden oluşan sinyallerini algılaması ve değerlendirme esnasında göz önünde bulundurması ne kadar doğal ise adayın da bu durumun bilincinde olarak fark edilmesini istemediği davranışlarını kontrol etme çabası içerisinde olması o derece doğal olacaktır.

Yine de günümüzde son derece geniş kullanım alanı olduğu bilinen beden dili yaklaşımının, mülakat uygulamasında da etkisi olduğu inkar edilemez bir gerçek olarak karşımızdadır.

#### **2114. Değerlendirme Merkezi Uygulaması**

Değerlendirme merkezi, esasında yönetici pozisyonlarına uygun adayı seçmek için özel olarak dizayn edilmiş bir uygulamadır. Karar verme, zaman yönetimi, stres ve çatışma yönetimi gibi yönetsel faaliyetlerin çeşitli bölümlerinin taklit edildiği ve adaylara çözmeleri için bu temelde problemlerin yöneltildiği bir tekniktir (FLEET, 1984, s.297).



Değerlendirme merkezi uygulaması, benzer adayların oluşturduğu gruplar içerisinde değerlendirme ve seçim yapma noktasında derinlemesine inceleme yapma olanağı sağlar. Aynı zamanda belirli iş tipleri için istenilen yetenek ve niteliklerin ölçümü konusunda da geçerli bir yöntemdir. Temelde iş aktivitelerinin birer oyunlaştırılmış benzeri temeliyle yürütülen bu çalışma grup eksersizleri şeklinde uygulanır (MULLINS, 2002, s.749).

Değerlendirme merkezi uygulaması aslında seçime yönelik birçok yöntemin bir arada uygulanması şeklinde oluşur. Böylece adayların, mevcut ve geliştirilmesi gereken yeteneklerinin belirlenmesi daha kolay gerçekleşir.

Değerlendirme merkezi uygulaması diğer yöntemlere göre daha yeni bir uygulamadır. Bununla birlikte oldukça fazla bilgi birikimi gerektirdiği için uzman kişiler tarafından uygulanması gerekir (KOZAK, 2001, s.63).

Değerleme merkezi uygulamalarında genellikle aşağıdaki aşamalar izlenir (KOZAK, 2001, s.64);

1. Görüşme aşamasını başarı ile tamamlayan adaylar gruplar halinde merkeze davet edilir.
2. Adaylar merkezde belirli zaman dilimi içinde (3-5 gün gibi) çeşitli faaliyetlere katılırlar. Bu faaliyetler arasında, ara görüşmeler, lidersiz grup tartışmaları, işletme oyunları, simülasyon teknikleri ile hazırlanmış çalışmalar yer alabilir.
3. Adaylar, bu çalışmalar sırasında yöneticiler, uzmanlar ve psikologlar tarafından izlenir.
4. Sonunda izlenimciler tarafından varılan görüşler birleştirilerek, her bir aday için karar vermede kullanılacak bilgiler oluşturulur.
5. Elde edilen bilgilerin ışığında adaylardan aşamayı başarı ile tamamlayanların listesi çıkarılır ve bir sonraki aşamaya geçilir.

Değerlendirme merkezi uygulaması, adayların güçlü, zayıf ve gelişmeye açık yönlerinin kolayca saptanmasına olanak sağlaması bakımından oldukça faydalıdır. Ayrıca adayların benzeşimli iş sırasında göstermiş oldukları performansın, iş esnasında gösterecek oldukları performans hakkında ön bilgi olması da yine değerlendirme merkezi

uygulamasının olumlu bir yönüdür. İşletme içinde uygulandığı zaman adayların işletmeyi daha fazla tanıma olanağının olması da yine bu yöntemin başka bir artı yönüdür.

Bunlarla birlikte değerlendirme merkezi oldukça yeni bir uygulama olduğu için, uygulamayı başarı ile götürecek profesyonellerin bulunması güç olacaktır. Bu uygulamanın diğerlerine göre daha maliyetli oluşu da orta boyutlu işletmeler açısından uygulanabilirliğini kısıtlamaktadır.

### **2115. Test Uygulaması**

Personel seçiminde uygulanan testleri, “seçim sınavı” ve “psikolojik testler” olmak üzere iki ana başlık altında inceleyeceğiz.

#### **21150. Seçme Sınavı**

Sınavlar, işe alınacak kişilerin diğer yollarla elde edilemeyecek olan özelliklerini ölçmek için uygulanır (CAN-TUNCER-AYHAN, 1999, s.384). Bilgi ölçmeye dayalı olan sınav tekniği, adayın işe uygunluğunu teorik ve uygulamalı olarak değerlendirir. İşin gerektirdiği özelliklere göre bilgisayar veya yabancı dil bilmesi gereken bir adayın bu bilgisinin ölçülmesi bu tip sınavlara örnek olarak verilebilir.

Seçim için uygulanan sınavlardan istenilen sonucun elde edilebilmesi için, soruların çok iyi seçilmesi, gereksiz bilgileri içeren soruların sorulmasından kaçınılmalı ve sorular üstü kapalı değil, açık ve anlaşılır bir şekilde sorulmalıdır.

#### **21151. Psikolojik Testler**

Psikolojik testler yada bir başka deyişle psikoteknik uygulama, seçim sürecinde işletmelerin oldukça sık başvurdukları bir yöntemdir.

Psikolojik testler, bireyler arasında gözlenen çeşitli nitelik farklılıklarını ölçme gereksiniminden doğmuş olan ve kişi davranışlarını standart koşullar altında gözlemlemeye yarayan ölçme araçlarıdır. Tanımda geçen standart kavramı, testin

uygulanması ve puanlanması gibi işlem yolunun aynı oluşunu ifade eder. Bireylerin test puanlarına göre karşılaştırılabilmesi için, bu standartlaşma zorunludur (ÖZGÜVEN, 1998, s.73).

Psikoteknik yöntem, bazı kişisel özelliklerin yanı sıra insanların zihinsel ve bedensel yeteneklerini tespiti ve bu yeteneklerini geliştirme süreçleri hakkında tutarlı tahmin yapmaya yarayan bir testler topluluğudur (ERDOĞAN, 1990, s.67).

Psikoteknik yöntem yaklaşımında, bir yandan bireyin psikolojik özellik ve yeteneklerine bağlı davranışsal becerilerini, diğer yandan işin yapılması için gerekli olan fiziksel yapı, bedensel nitelik gibi özellikler de değerlendirilir. Amaç, iş özellikleri ile adayın özelliklerinin ne derece uyuşabileceğini önceden saptamaktır (IZGAR ve diğerleri, 2003, s.184).

Yapılan araştırmalar, başarı ile uygulanmış olan psikolojik testlerin, işletmenin eğitim masraflarında belirgin düşüşler sağladığını ortaya koymuştur. Psikolojik testlerin başarılı sonuç vermeleri için uygulamanın şu şartları taşıması gereklidir (CANMAN, 2000, s.82);

- Test, adaylar arasında objektif ayırım yapabilen duyarlı bir ölçüm aracı şeklinde oluşturulmuş olmalıdır,
- Amaçlanan evren, temsili ve oldukça büyük olan bir örneklem üzerinde standartlaştırılmış olmalıdır. Böylece, diğerlerinininki ile karşılaştırılmak suretiyle herhangi bir adayın aldığı not üzerinden yorum yapılabilir,
- Her zaman aynı varlığı, aynı şekilde ölçmesi bakımından güvenilir olmalıdır. Belirli bir özelliği ölçmek için uygulanan test, farklı zamanlarda aynı kişiye uygulandığında aynı yada benzer sonuçları verebilmelidir.
- Test, ölçmeyi amaçladığı özelliği doğru olarak ölçmesi bakımından geçerli olmalıdır.

Personel seçim sürecinde kullanılan başlıca psikolojik test uygulamaları şunlardır;

### **211510. Zeka Testleri**

Zeka, ilişkileri kavrama yeteneği olarak tanımlanabilir. Tüm faaliyetlerde olduğu gibi insanların işe yönelik faaliyetlerinde de başarılı olabilmelerinin en önemli ve vazgeçilmez unsurunun zeka olduğu bilinen bir gerçektir. Bu yüzden ki, işe alım sürecinde adayların gelecekteki iş başarılarını tahmin edebilmek adına zeka testleri uygulanması gereği söz konusudur.

Zeka testleri, iş başvurusunda bulunan adayların zeka düzeylerini ölçmek için geliştirilmiş bir ölçme aygıtıdır. Bu tür testler adayların öğrenme, kavramsal düşünme ve problem çözme yeteneklerini ölçmek için oldukça uygun ve iyi araçlardır (STONE, 2002, s.223).

### **211511. Yetenek Testleri**

Yetenek, bir bireyin herhangi bir konuda eğitim almadan önce sahip olduğu niteliklere denir. Şu halde yetenek, kişinin soya çekim potansiyeline ve daha önceki deneyimlerine göre şekillenecektir. Bu bağlamda yetenek testlerinin, işgöreni eğitmeden önce, eğitildiği takdirde onun iş verimliliği ve verimliliği konusundaki birtakım özellikleri konusunda geçerli tahminler yapma amacıyla olduğu söylenebilir (EREN, 1979, s.152).

Yetenek testleri, bireyin bedensel ve zihinsel gücünü ölçmenin yanında, farklı duygusal fonksiyonlarının ölçümü içinde kullanılabilir. Yetenek testleri ile ölçülmeye çalışılan bedensel yetenekler arasında adayın el ve parmak becerisi, görme, koku, tat ve renk ayırımı gibi özellikler yer alırken, zihinsel yetenekler ise işlem yapma hızı, kavrama, ayrıntıları görme, analiz yapma özelliklerini içerir (SABUNCUĞLU, 2000, s.92). Bu özelliklerin ölçülmesi amacıyla aletli testler, kağıt-kalem testleri gibi teknikler uygulanır.

Yetenek testlerinin,” Genel Yetenek Testleri” ve “Özel Yetenek Testleri” olarak iki temel başlık altında incelendiği de görülür. Genel yetenek testleri, adayın her konuda öğrenme için gerekli öğrenme gücünü, özel yetenek testleri ise bireyler arasındaki özel ve farklı yetenekleri ölçmeyi amaçlar.

### **211512. Kişilik Testleri**

Kişilik, bir kişiyi nitelendiren ve kişiler arasındaki farklılıkları ortaya koyan psikolojik özelliklerin tümünü yansıtır. Adayın sözü edilen kişisel özelliklerinin belirlenmesi için kişilik testleri kullanılır (BİNGÖL, 2003, s.178).

Adayın işe ve örgüte uyumu açısından kişilik son derece önemlidir ve kişilik testleri bu yönde tahminler geliştirmek için uygulanır. Kişinin işbirliğine yatkınlığı, davranış eğilimleri, topluluğa uyum derecesi gibi özelliklerinin saptanması, kişilik testinin en belirgin amaçlarıdır. Kişilik özelliklerinin iş başarısı ile sistematik ilişkisi yıllar boyunca yapılan çalışmalar ile ispat edilmiştir (STEVENS-ASH, 2001, s.1).

Kişilik testleri, seçim süreci içinde en fazla tartışma konusu olan uygulamalardan biridir. Bireyin kişisel özellikleri ile iş özellikleri arasındaki bağıntı, araştırmacılar tarafından sıkça tartışılmış ve özellikle yönetici pozisyonları için diğer testlerin tek başına yetersiz kaldığı, kişilik testlerinin dürüst cevaplandığı takdirde bu konuda etkin bir yardımcı olabileceği görüşü ağırlık kazanmıştır (SINGER, 1990, s.138).

### **211513. İlgı Testleri**

İlgı, bir kimsenin özel bir çaba göstermeden, dikkat ettiği, gözlediği, üzerinde durup düşündüğü ve zevk alarak sürekli olarak yaptığı şeyler şeklinde tanımlanabilir (ÖZGÜVEN, 1998, s.151).

Seçim sistemi için kullanılan ilgi testlerinin amacı, bireyin mesleği veya ifa ettiği görevi karşısında tutkularını, zevklerini, iş dışı meşguliyetlerini öğrenmeye çalışmaktır. Kişinin ilgi eğilimlerini öğrenmenin asıl sebebi, ilgi duyulan işin çok daha kolay öğrenildiği ve ilgi duyduğu işte çalışan kişinin daha başarılı olduğunun bilinmesidir. Böylece ilgi testleri sonucunda, dolaylı olarak kişinin gelecekteki iş başarısı da öngörülme çalışılır. Ayrıca, ilgi testlerinin yetenek testleri ile birlikte değerlendirilmesi, ilgi duyulan alanda, adayların yetenek sahibi olup olmadığının öğrenilmesi açısından daha etkin sonuçlar elde edilmesine yardımcı olacaktır.

**211514. Psikomotor Testleri**

Özellikle el becerisi gerektiren işler için seçim yapılırken, adayların el çabukluğu, ustalık, kas kontrolü, göz ve el kullanım koordinasyonu gibi özelliklerin ölçüldüğü test grubudur.

Yapılan çalışmalar, zeka düzeyi ile motor fonksiyonları arasındaki bağlantının her zaman doğru olmayabileceğini göstermiştir. Bu yüzden ki, iş özelliklerine göre sadece zeka düzeyinin bilinmesi, o adayın el becerisi gerektiren işleri başarılı ve seri bir şekilde yapabileceği sonucunu vermez.

**211515. Algı Testleri**

Algı, bireylerin duyularını yorumlaması şeklinde tanımlanabilir. İş özelliklerine göre, adayların algılayış biçimleri önemlidir ve bunu ölçmek için de algı testleri kullanılır.

Psikolojik testlerin bir diğer ayırımı ise “Objektif Kişilik Testleri” ve “Projektif Kişilik Testleri” şeklindedir (IZGAR ve diğerleri, 2003, s.192);

**211516. Objektif Kişilik Testleri**

Kağıt- kalem şeklinde testler olup, testi alanlardan kendi durumlarını en iyi şekilde betimleyen ifadeleri işaretlemeleri istenir. Minnesota Çok Yönlü Kişilik Envanteri bu tür testlere örnek olarak gösterilebilir.

**211517. Projektif Kişilik Testleri**

Belirli bir uyarıcıya karşı kişinin tepkisi, algılaması ve yorumu bu tür testlerle analiz edilir. Projektif testlerde, teste tabi tutulan kişinin karakteristik düşünceleri, gereksinimleri, endişeleri ve çatışmaları ortaya çıkar.

## **21152. Test Uygulamasında Karşılaşılan Sorunlar ve Dikkat Edilmesi Gereken Konular**

Günümüzde üretimin son derece karmaşık ve kompleks bir yapı göstermesi sebebi ile iş tanımları yapmak ve iş özelliklerini belirlemek de zorlaşmıştır. Bu durum aynı zamanda seçim için uygun psikolojik testlerin belirlenmesini de zorlaştırmıştır. Bu sorunu aşmak için bazı işletmeler danışmanlık firmalarından yardım almakta, bazıları ise uzman personel istihdam etme yoluna gitmektedir (SCHEIN, 1980, s.28).

Test uygulanmasında sorun olarak ortaya çıkan ve dikkat edilmesi gereken bir diğer husus da testlerin güvenilirlik ve geçerlilikleridir. Psikolojik testlerin güvenilirlikleri sınanmış olmalıdır. Ancak sınanmış olması da yeterli değildir. Eğer güvenilirlik ve geçerlilik düzeyi düşük ise kullanılması sakıncalıdır. Kaçınılmaz olan ölçme hatasını en aza indirebilmek için test güvenilirliğinin yüksek, istenilen davranışın doğru ölçüldüğünden emin olmak için de test geçerliliğinin saptanmış olması gerekir. Bunlar sağlanmadığı takdirde bireyler hakkında karar vermek yada araştırma bulgularını geçerli kabul etmek, geri dönülmesi zor sonuçlar yaratabilir (ÖNER, 1994, s.10).

Test uygulamasında karşılaşılan bir diğer sorun ise yabancı kaynaklı testlerin çevirisi esnasında yapılan hatalar ve testin uygulanan kültüre uyumsuzluğudur. Uyarılmanın ilk basamağı kullanılacağı ülke diline çevrilmesidir. Bundan sonraki basamak standardizasyon çalışması yapılması ve testin uygulanacağı ülke normlarının oluşturulmasıdır. Son olarak da ülke standartları için geçerlilik ve güvenilirlikleri değerlendirilir. Çünkü bir testin kendi oluşturulduğu ülke standartlarında geçerlilik ve güvenilirliklerinin test edilmesi uygulanacağı ülke de de geçerli ve güvenli olacağı garantisini vermez (GÜLGÖZ, 1994, s.5).

Testin başarılı olması için, kullanıcının özellikleri de son derece önemlidir. İyi bir kullanıcı, bilgili ve deneyim sahibi, yönergelere tamamen uyan, test öncesi hazırlığını yapan, testi yorumlarken özen gösteren ve testleri ahlak ilkelerine tam bağlılık çerçevesinde kullanan kişidir. Ayrıca test uygulayıcısı, zorunlu yada izin alınan durumlar dışında gizlilik ilkesine sadakatle bağlı olmalı ve tüketici çıkarlarına aykırı davranışlardan kaçınmalıdır (LIEVENS-CORTE-BRYSSE, 2003, s.69).

### 21153. Test Uygulamasının Olumlu ve Olumsuz Yönleri

Personel seçiminde test uygulamasının tıpkı diğer tekniklerde olduğu gibi olumlu ve olumsuz yönleri vardır.

Test kullanımının olumlu yönleri (ERGİN, 2002, s.95);

- İstatistiksel olarak yordama geçerliliklerini göstermek mümkündür,
- Testlerin çoğu yazılı olduğu için adayların tümüne aynı anda uygulanması mümkündür,
- Test malzemesi, tekrar kullanılabilir türden ise bu durum işletme için personel seçim maliyetlerini düşürecektir,
- Test uygulaması, adayların birçok yönden değerlendirilmesi imkanı tanıdığı için doğru elemanın seçilmesi olasılığı artar.

Test kullanımının olumsuz yönleri ise;

- Adayın sadece testler yardımı ile seçimi söz konusu ise bu durumda test yöntemi değerlendirme için yetersiz kalabilir.
- Uygulanması uzmanlık gerektireceğinden işletme ya bu konuda eğitim almış uzmanlara başvuracak yada kendi elemanlarının bu konuda eğitim almasını sağlayacaktır,
- Testler sonucunda elde edilen veriler sayısal olmakla beraber hatasız bir ölçüt olduğu kesin şekilde söylenemez,
- Test uygulaması, kişinin test halinde ne yapacağını göstermekle beraber uygulamaya yönelik sonuçlar yansıtmadığından tek başına yeterli olmayabilir,
- Her ne kadar bazı test malzemeleri tekrar kullanılabilir nitelikte olsa da malzemelerin satın alınması gerekeceğinden bu maliyet arttırıcı bir etki yaratabilir.

Uygulamada, her testin kendine özgü artı ve eksi yönleri bulunmaktadır. Bunun için optimal olan çözüm iş özelliklerine, uygulama şekline ve işletmenin imkanlarına göre en uygun test yada test bileşimini uygulamaktır.



### 2116. Sağlık Kontrolü

Bu işlem, adayı işe almadan önce sağlık durumunu saptayarak, olası fiziksel eksikliklerinin veya yetersizliklerinin belirlenmesi amacıyla yapılır. İşin niteliklerine göre adayların görme, işitme, yoğun tempoya uyabilecek ölçüde direnç sahibi olup olmadığına yönelik yeterliliklerinin ispatlanması, sağlık muayenesinin yapılmasının temel sebeplerindedir. Yalnızca fiziksel değil, yine işin gerektirdiği niteliklere göre istenildiği takdirde, adayların ruhsal ve sinirsel durum ve dirençleri de sağlık muayenesi ile ortaya çıkarılabilmektedir.

Adayın işe uygunluğunun fiziksel açıdan değerlendirilmesi dışında, işe almadan önce sağlık muayenesi yapılmasının nedenleri ise şöyledir (BİNGÖL, 2003, s.190);

- Daha sonra meydana gelebilecek bir kaza nedeniyle iş görenin tazminat iddiası olasılığı nedeniyle, işe alındığı esnada adayın hangi fiziksel durumda olduğunu belirlemek,
- Bulaşıcı hastalık taşıyan kişilerin istihdamlarını önlemek,
- Belirli işlere sakat iş görenlerin kabulünü sağlamak.

Eğer işletme kendi bünyesinde sağlık ekibi ve laboratuvar gibi olanaklar barındırıyor ise, sağlık kontrolünü kendisi gerçekleştirebilir. Eğer işletme bu olanaklara sahip değilse, adaydan sağlık kontrolü yaptırmasını bazı durumlarda masrafı işletme tarafından karşılanmak üzere talep eder (BİNGÖL, 2003, s.190).

### 2117. İşe Alma Kararı

Personel seçimini yukarıda anlattığımız yada benzeri bir sistematik içerisinde yürüten bir işletmenin son aşaması işe alma kararının verilmesidir. Bu kararı tek başına işletme sahibi, yönetim kurulu yada insan kaynakları departmanı ile yetkili organ birlikte hareket ederek verebilir. Birçok işletme de insan kaynakları departmanı danışmanlığında karar verilirken, çok sık olmasa da insan kaynakları departmanının veto hakkı olması koşulu ile seçim yapıldığı görülür. Bu tamamen işletmenin yapısına, izlenen politikalara ve süregelen uygulamaların niteliğine bağlıdır.

Personel seçiminde karar verirken, birçok faktör dikkate alınmaktadır. Bu durumda karar vermede “Çok Özellikli Karar Verme Yaklaşımı” veya benzeri teknikler kullanılabilir. Bu yöntemde, birden fazla adayın bir çok özelliği aynı anda değerlendirilir. Adaylarda aranan özellikler belirlendikten sonra seçim süreci boyunca adayların aldıkları dereceler ya da puanlar göz önünde bulundurularak bir tablo oluşturulur. Bu tabloda, belirlenen standart puan dışında gözüken adaylar elenir. Kalan adaylar arasından en üst sıradan başlamak üzere, belirlenen sayı kadar aday işe alınmak üzere seçilir (PAKSOY-ESNAF, 1995).

Bu tarz teknikler kullanılmakla birlikte, süreç uygulandıktan sonra seçimi yapacak olan yetkili organın bir araya gelerek, değerlendirme ve yorumlama şeklinde karar vermesi daha sık karşılaşılan bir uygulamadır.



## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### 3. PERSONEL SEÇİM SÜRECİNİN HİZMET VE ÜRETİM SEKTÖRÜ FİRMALARI AÇISINDAN İNCELENMESİNE YÖNELİK UYGULAMA

#### 30. Çalışmanın Amacı

İnsan kaynağı faktörünün işletmeler açısından önemi, doğru insanın istihdamı sorununu işletmelerin karşısına çıkarmaktadır. Bu sorunun çözümü için arayış içinde olan işletmeler, yapılarına, iş özelliklerine ve uygulama olanaklarına göre farklı seçim araçları kombinasyonları oluşturma çabasına girişmektedirler. Bu çabalar, personel seçim sürecini ortaya çıkarmaktadır.

Personel seçim sürecinin incelenmesine yönelik bu araştırmanın temel amacı, seçim sürecinin sektörel bazda uygulama şeklindeki farklılıklarını ortaya çıkarmaktır. Bunun için hizmet ve üretim sektörleri baz alınmış ve bu iki sektör firmaları, personel seçim süreçleri açısından karşılaştırılmalı olarak irdelenmiştir.

Bunun yanında çalışmada hedeflenen bir diğer nokta ise, hizmet ve üretim sektörlerinde yer alan işletmelerin seçim sürecine olan yaklaşımları ve bu konuya ait eğilimleri konusunda fikir edinebilmektir.

Tüm bunlara ek olarak, personel seçiminin uygulama aşamalarında işletmelerin bilinç düzeylerinin sektörel bazda karşılaştırılması da bu çalışmaya konu edilen bir diğer noktadır.

Personel devir hızı oranları, işletmelerin personel akışlarını ve dolayısı ile de işe alınan personelin seçiminde doğru karar verip vermediğini yansıtacak bir araç olduğu için çalışmamızda yer bulmaktadır. Bu yüzden, personel devir hızı oranlarının işletmeler

arasındaki personel seçim sistemi farklılıkları ile bağlantısı da bu çalışma içinde irdelenmiştir.

### 31. Çalışmanın Yöntemi

Belirtilen araştırma amaçlarına ulaşabilmek için yapılan çalışmada “Anket Uygulaması Yöntemi” kullanılmıştır. 19 sorudan oluşan Ek:3’deki anket formu, toplam 550 firmaya elektronik posta yolu kullanılarak ve elden ulaştırılmıştır. Anketi cevaplayarak geri dönüşüm sağlayan 58 firmadan 30’u Üretim Sektörü ve 28’i de Hizmet Sektöründe faaliyet göstermektedir.

Anketi cevaplayan hizmet ve üretim sektörü firmalarının faaliyet alanlarına göre dağılımı açık bir şekilde görülebilmesi için tablolar halinde düzenlenmiş ve bu firmalarda çalışan personelin işletme içindeki dağılımı da bu tablolarda belirtilmiştir.

### 32. Çalışmanın Sınırları

Yapılan çalışma için anket yapılan firmaların yapısal özellikleri, hizmet ve üretim sektörü bazında ayrı ayrı hazırlanmış ve Tablo 4 ve 5’de sunulmuştur:

**Tablo : 4**

**Hizmet Sektörü İçin Anket Yapılan Firmaların Yapısal Özellikleri**

ÜRETİM SEKTÖRÜ							
Faaliyet Konusu	Sayı	Yüzde (%)	İdari Personel	Teknik Personel	İş Gören	Diğer	Toplam
Nakliye-Taşımacılık	5	17,9	417	395	2964	-	3776
Bilişim	3	10,7	19	45	46	6	116
Pazarlama-Satış	9	32,1	430	332	2153	29	2944
Yönetim	2	7,1	35	10	490	-	535
Turizm-Fuarcılık	7	25	91	88	657	-	836
Sigorta	1	3,6	5	-	12	-	17
İnşaat	1	3,6	1	5	30	-	36
<b>TOPLAM</b>	<b>28</b>	<b>100</b>	<b>998</b>	<b>875</b>	<b>6352</b>	<b>35</b>	<b>8260</b>

**Tablo : 5**  
**Üretim Sektörü İçin Anket Yapılan Firmaların Yapısal Özellikleri**

ÜRETİM SEKTÖRÜ							
Faaliyet Konusu	Sayı	Yüzde (%)	İdari Personel	Teknik Personel	İş Gören	Diğer	Toplam
Demir-Çelik ve Metal Makine Sanayi	7	23,3	355	677	1359	514	2905
Plastik San.	3	10	111	37	610	-	758
Tekstil Sanayi	5	16,7	97	76	846	121	1140
Matbaa-Kırtasiye San.	2	6,7	31	40	85	2	158
Gıda Üretimi	3	10	19	15	137	4	175
Kozmetik-Kimya San.	2	6,7	453	106	783	-	1342
Elektrik-Elektronik	3	10	168	338	1076	67	1649
Mobilya	2	6,7	23	30	136	140	329
Otomotiv Ve Yan San.	1	3,3	25	30	80	15	150
Enerji	1	3,3	120	130	250	150	650
Cam Sanayi	1	3,3	5	5	20	-	30
<b>TOPLAM</b>	<b>30</b>	<b>100</b>	<b>1407</b>	<b>1484</b>	<b>5382</b>	<b>1013</b>	<b>9286</b>

Her iki tabloda da anket yapılan firmaların faaliyet alanlarına göre dağılımının birbirine yakın oranlarda gerçekleştiği, bir başka deyişle çalışmanın, bir faaliyet alanı ağırlığında gerçekleşmediği görülmektedir.

Sektörlerin, firma içi personel dağılımı ve toplam personel sayıları ile tüm firmalarda çalışan toplam personel sayıları da tablolarda görülmektedir.

### 33. Verilerin Değerlendirilmesi

Elde edilen veri sonuçları, tablo haline getirilirken frekans ve yüzde olarak saptanmış, işletmelerin belirli sorularda birden fazla cevap şıkkı işaretlemesi yada hiçbir şıkkı işaretlememesi durumu göz önünde bulundurularak doğru değerlendirme yapabilmek için, geçerli yüzde oranları şekline dönüştürülmüş ve grafikler de bu geçerli yüzde oranları kullanılarak oluşturulmuştur.

Ankette yer alan 7. soruyu takip eden 8, 9, ve 10. sorular, 7. soru ile bağlantılı olup, 7. soruya “Evet” cevabı veren işletmeler tarafından cevaplanıp, “Hayır” cevabı veren işletmeler tarafından boş bırakılacak şekilde hazırlanmıştır.

Aynı şekilde 11. soru da, takip eden 12, 13, 14, 15 ve 16. sorular ile bağlantılıdır. Burada da anketi cevaplayan firma 11. soruya “Evet” cevabı vermişse ardından gelen 5 soruyu cevaplayacak, “Hayır” cevabı vermişse bu soruları boş bırakacaktır.

Soruların bu özellikler, tablo ve grafikleri oluşturma ve değerlendirme esnasında da göz önünde bulundurulmuştur.

Ayrıca, personel devir hızını öğrenmek amacıyla yöneltilen 19 soru ise diğerlerinde farklı bir yapıda olup, şık içermemektedir. Bu soruya ait veriler, sayı aralıkları kullanılarak değerlendirilmiş ve tablo haline getirilmiştir. Daha sonra tablodaki veriler, grafik üzerine aktarılmıştır.

Anket çalışması sonucunda, elde edilen veriler, açık bir şekilde görülebilmesi amacıyla bilgisayar ortamında tablolar şeklinde düzenlenmiş ve yine bu veriler EXCEL programı kullanılarak her bir soru için değerlendirmeyi kolaylaştıracak şekilde sektörel grafikler oluşturulmuştur.

Elde edilen veriler kullanılarak, seçim sürecinde temel oluşturan yöntemlere yönelik soruların değerlendirilmesinde ayrıca Ki-Kare Testi uygulanmış ve farklı değişkenlerin birbirleri ile olan ilişkileri sınanmıştır.

### 330. Hizmet ve Üretim İşletmelerinin Karşılaştırılması

Soru-1: İşletmenizde personel işlerini yürüten bir departman var mı?

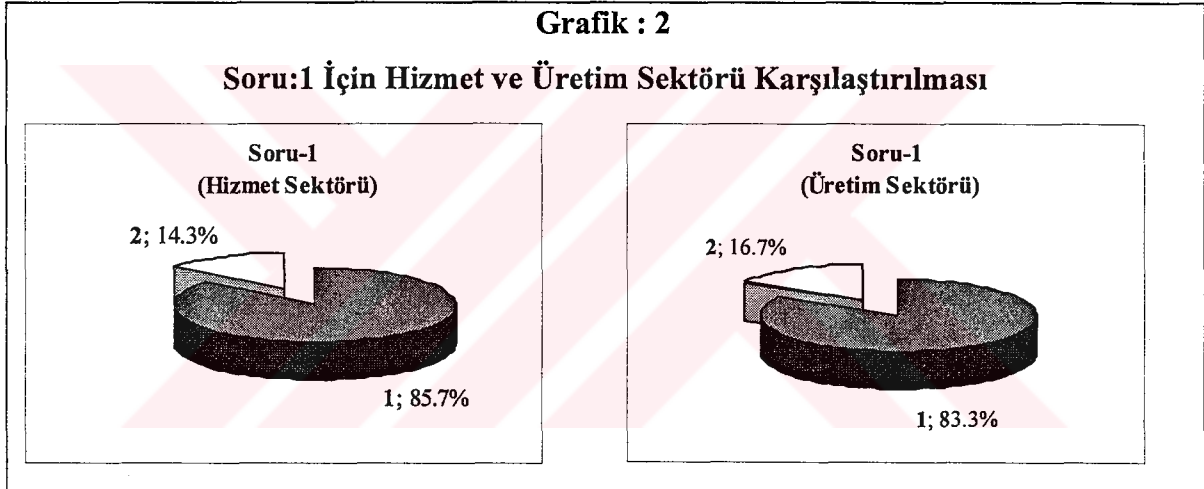
Tablo : 6

Soru: 1 İçin Hizmet ve Üretim Sektörü Karşılaştırılması

Değişken	Değer	Frekans		Frekans (%)		Geçerli Yüzde		Kümülatif (%)	
		H	Ü	H	Ü	H	Ü	H	Ü
Evet	1	24	25	85,7	83,3	85,7	83,3	85,7	83,3
Hayır	2	4	5	14,3	16,7	14,3	16,7	100	100
TOPLAM		28	30	100	100	100	100		

Grafik : 2

Soru:1 İçin Hizmet ve Üretim Sektörü Karşılaştırılması



Tablo ve grafiklerde de görüldüğü üzere, personel işlerini yürüten bir departman olup olmadığına ilişkin soruya verilen “Evet” ve “Hayır” cevaplarının yüzdelik oranları hizmet ve üretim sektörü firmalarında birbirine oldukça yakındır.

Hizmet sektörü firmaları, %85,7’lik bir oranla personel işlerini yürüten bir departmanın işletme bünyesinde var olduğunu belirtirken, bu oran %2,4’lük bir düşüşle, üretim sektöründe %83,3 olarak gerçekleşmiştir. Bu oran, farklılığın varlığını ispat etmek için yeterli büyüklükte gözükmemektedir. Bu durumda, işletmelerin bünyesinde personel departmanının varlığının, işletmenin faaliyette bulunduğu sektöre göre farklılık göstermediği sonucuna varılabilir. İşletmelerin bünyesinde personel departmanının var olup olmaması kurumsal yapı ve örgütlenme ile ilişkilidir. Tablo ve grafiklerdeki yüzde oranları da bu gerçeği yansıtmaktadır.

Soru-2: Personel işlerini yürüten yetkilinin en son bitirdiği öğrenim kurumu nedir?

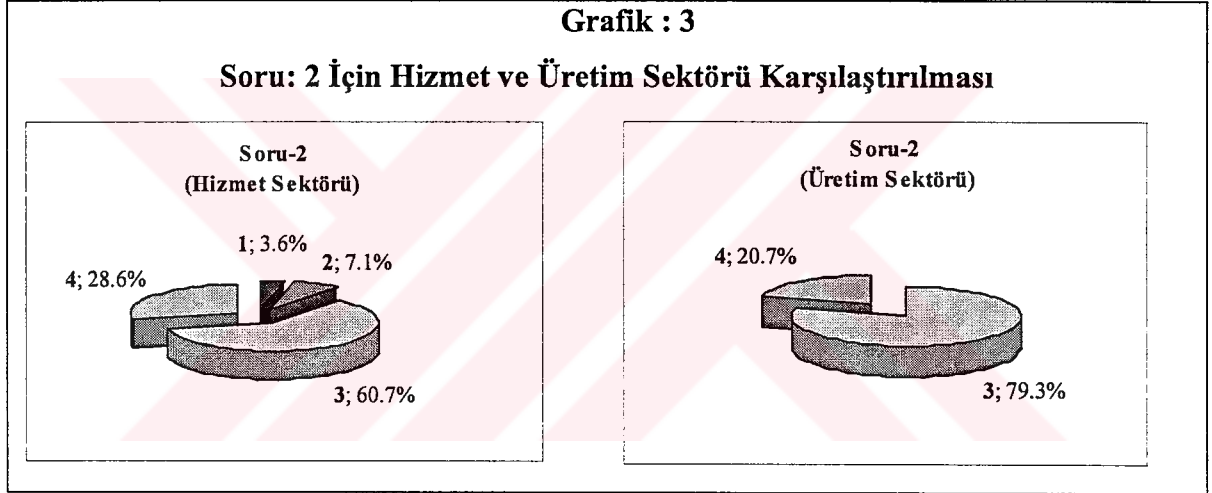
Tablo : 7

Soru: 2 İçin Hizmet ve Üretim Sektörü Karşılaştırılması

Değişken	Değer	Frekans		Frekans (%)		Geçerli Yüzde		Kümülatif (%)	
		H	Ü	H	Ü	H	Ü	H	Ü
Doktora	1	1	0	3,6	0	3,6	0	3,6	0
Y. Lisans	2	2	0	7,1	0	7,1	0	10,7	0
Yüksek Öğrenim	3	17	23	60,7	76,7	60,7	79,3	71,4	79,3
2 Yıllık Yüksek Öğrenim	4	8	6	28,6	20	28,6	20,7	100	100
İşaretlenmemiş	5	0	1	0	3,3				
TOPLAM		28	30	100	100	100	100		

Grafik : 3

Soru: 2 İçin Hizmet ve Üretim Sektörü Karşılaştırılması



Yukarıdaki tablo ve grafiklerde de görüldüğü gibi, personel işlerini yürüten yetkilinin öğrenim düzeyi, birbirine yakın olmakla beraber üretim ve hizmet işletmelerinde farklılık göstermektedir. Hizmet işletmelerinde yüksek öğrenim mezunu personel işleri sorumlusu oranı %60,7 iken, üretim işletmelerinde bu oran %79,3'e çıkmaktadır. Bunun yanında doktora ve yüksek lisans düzeyinde eğitim almış olan personel işleri sorumlusu oranı, üretim sektörü dahilinde anket yapılan firmalarda 0 olarak görülmektedir. Yine 2 yıllık eğitim almış olan personel işleri sorumlularının oranları da hizmet sektöründe %28,6, üretim sektöründe %20,7 olarak gerçekleşmiştir.

Bu verilerden, personel işleri sorumlularının eğitim durumlarının, üretim ve hizmet sektörleri arasında farklılık göstermekle birlikte, bu farklılığın belirli bir sistematik içerisinde olmadığı anlaşılmaktadır.



Soru-3: Personel işlerini yürüten yetkilinin eğitim konusu nedir?

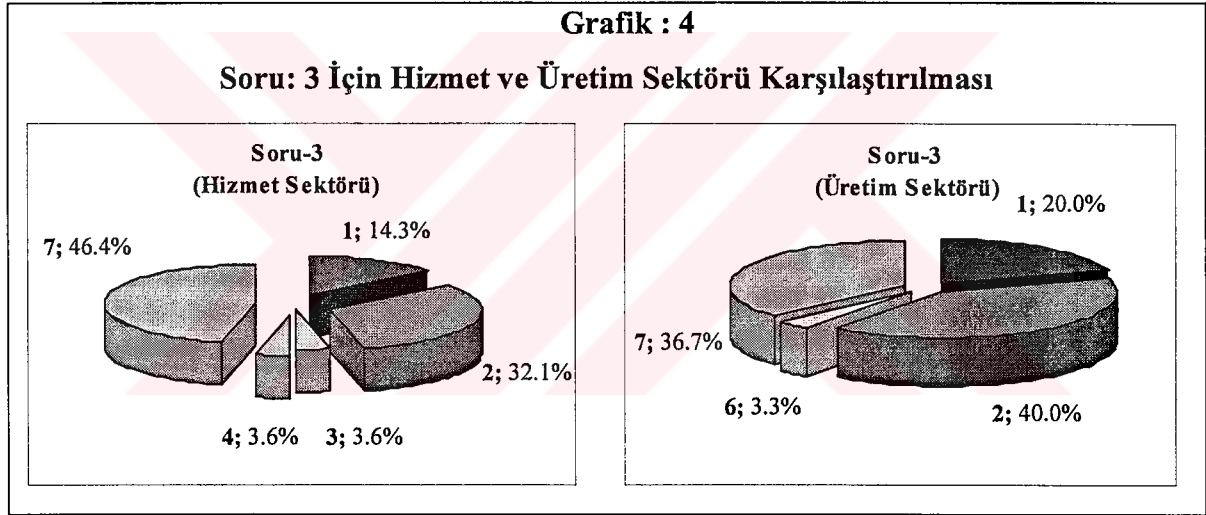
Tablo : 8

Soru: 3 İçin Hizmet ve Üretim Sektörü Karşılaştırılması

Değişken	Değer	Frekans		Frekans (%)		Geçerli Yüzde		Kümülatif (%)	
		H	Ü	H	Ü	H	Ü	H	Ü
İktisat	1	4	6	14,3	20	14,3	20	14,3	20
İşletme	2	9	12	32,1	40	32,1	40	46,4	60
Siyasal Bilgiler	3	1	0	3,6	0	3,6	0	50	60
Hukuk	4	1	0	3,6	0	3,6	0	53,6	60
Endüstri Mühen.	5	0	0	0	0	0	0	53,6	60
İşletme Mühen.	6	0	1	0	3,3	0	3,3	53,6	63,3
Diğer	7	13	11	46,4	36,7	46,4	36,7	100	100
TOPLAM		28	30	100	100	100	100		

Grafik : 4

Soru: 3 İçin Hizmet ve Üretim Sektörü Karşılaştırılması



İşletmede personel işlerini yürütmekle yetkili kişilerin bitirmiş oldukları eğitim kurumlarının niteliğini öğrenmeye yönelik olarak sorulan bu sorunun sektörel bazda sonuçlarına bakıldığında, hizmet sektöründe ağırlığın şıklarda yer almayan eğitim konularında yetişmiş olan kişilerden oluştuğu, üretim sektöründe ise bu ağırlığın %40'lık bir oranla işletme bölümü mezunlarında olduğu görülmektedir. Diğer bölümlerin dağılımında ise iktisat bölümü ağırlığı ile her iki sektörde de üçüncü sırada yer alırken, diğer eğitim alanları sektörel bazda birbirine yakın oranlarla sıralanmaktadır. Bu sonuçlar, üretim işletmelerinde personel işlerini yürüten yetkilinin eğitim konusunun üretim konusuna yakın alanlarda yer alabileceği olasılığını düşündürmektedir.

Soru-4: İşletmenizde personel seçiminden önce insan gücü planlaması yapılıyor mu?

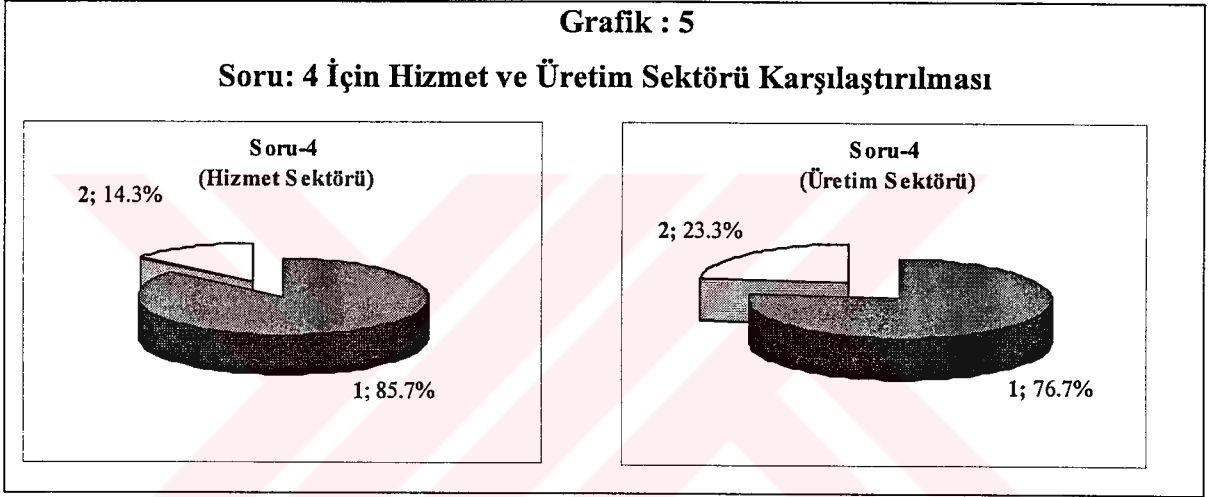
Tablo : 9

Soru: 4 İçin Hizmet ve Üretim Sektörü Karşılaştırılması

Değişken	Değer	Frekans		Frekans (%)		Geçerli Yüzde		Kümülatif (%)	
		H	Ü	H	Ü	H	Ü	H	Ü
Evet	1	24	23	85,7	76,7	85,7	76,7	85,7	76,7
Hayır	2	4	7	14,3	23,3	14,3	23,3	100	100
TOPLAM		28	30	100	100	100	100		

Grafik : 5

Soru: 4 İçin Hizmet ve Üretim Sektörü Karşılaştırılması



İşletmelerde insan kaynakları planlaması yapılması personel seçim sürecinin ilk adımıdır. İşletmelerin bu konudaki eğilimlerini görmek amacıyla sorulan bu soru sonucunda yukarıdaki tablo ve grafikteki veriler elde edilmiştir. Grafik ve tablolarda görülen, yapılan çalışma çerçevesinde, hizmet sektörü firmalarının, üretim sektörü firmalarına göre insan kaynakları planlaması yapma konusuna daha fazla önem verdiğidir. Sektörler arasındaki “Hayır” cevabına yönelik %9’luk oransal fark da bu ayrımı yansıtmakla birlikte, insan kaynakları planlaması yapma eğiliminin her iki sektörde de ağır bastığı söylenebilir. Bu yüzden, arada oransal farklılık mevcut olmakla birlikte, bu farklılık genel eğilimin zıt yönlerde olduğunu ispatlayacak derecede büyük değildir.

Soru-5: İşletmenizde personel sağlama aşamasında kullanılan kaynakları belirtiniz.

Tablo : 10

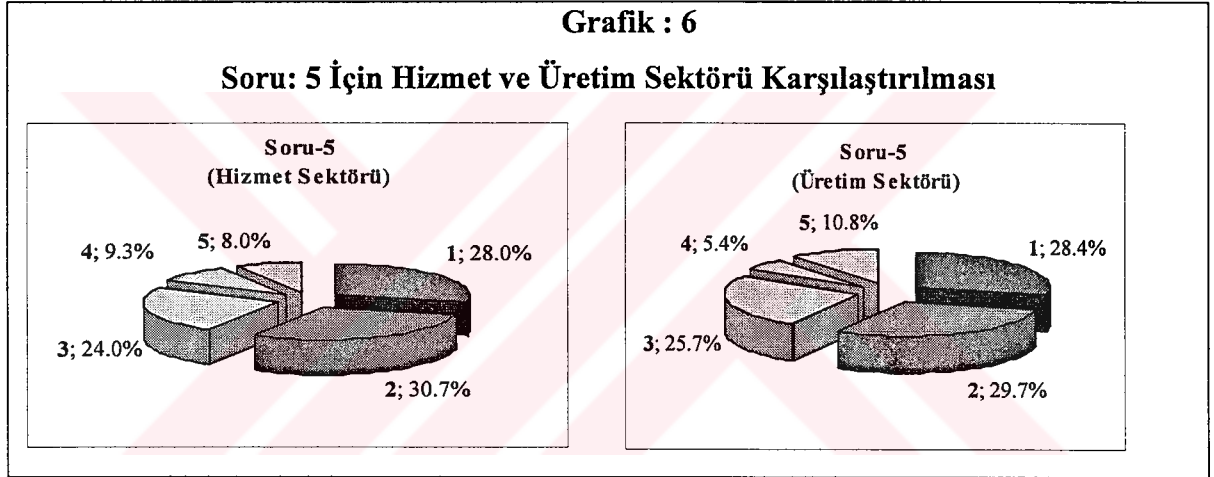
Soru: 5 İçin Hizmet ve Üretim Sektörü Karşılaştırılması

Değişken	Değer	Frekans		Frekans (%)		Geçerli Yüzde		Kümülatif (%)	
		H	Ü	H	Ü	H	Ü	H	Ü
İç Kaynaklar	1	21	21	28	28,4	28	28,4	28	28,4
Basılı Yayın	2	23	22	30,7	29,7	30,7	29,7	58,7	58,1
Tavsiye	3	18	19	24	25,7	24	25,7	82,7	83,8
Danışmanlık Firması	4	7	4	9,3	5,4	9,3	5,4	92	89,2
Diğer	5	6	8	8	10,8	8	10,8	100	100
TOPLAM		75	74	100	100	100	100		

Not:Bu soruda işletmeler, birden fazla cevap şıkkı işaretleme konusunda serbest bırakılmıştır.

Grafik : 6

Soru: 5 İçin Hizmet ve Üretim Sektörü Karşılaştırılması



Personel seçim sürecinin hazırlık aşaması, toplanan adayların niteliğini belirlemesi ve başvuru havuzunu oluşturduğu için son derece önemlidir. Bu soruda işletmelere, aday başvurularını hangi kaynak yada kaynaklardan oluşturdukları soruldu. Ortaya çıkan tablo göstermektedir ki, işletmeler genellikle iç kaynaklar veya basın yayın yolu ile aday toplama yoluna gitmektedir. Bunun sebebini yukarıda bu kaynaklara ait açıklamalarda yer alan olumlu yönlere bağlayabiliriz. 3. sırada ise tavsiye yolu ile aday toplama yer almaktadır. Sektörel olarak incelendiğinde, sonuçların birbirine paralellik gösterdiği ancak oranların az da olsa farklılık gösterdiği görülmektedir. Buradan da yine aday havuzu oluşturma konusunda kaynak kullanımının hizmet yada üretim sektörüne bağlı olarak değişiklik göstermediği "yorumuna açıktır" sonucuna varılabilir. Diğer şıkkını seçen işletmelerin açıklamalarına bakıldığında, en sık karşılaşılan yöntemin son yıllarda oldukça gelişen web kaynaklı kariyer siteleri olduğu, ancak nadiren iş ve işçi bulma kurumuna başvurulduğu görülmektedir.

Soru-6: İşletmenizde personel sağlama aşamasında kullandığınız örgüt içi kaynakları belirtiniz.

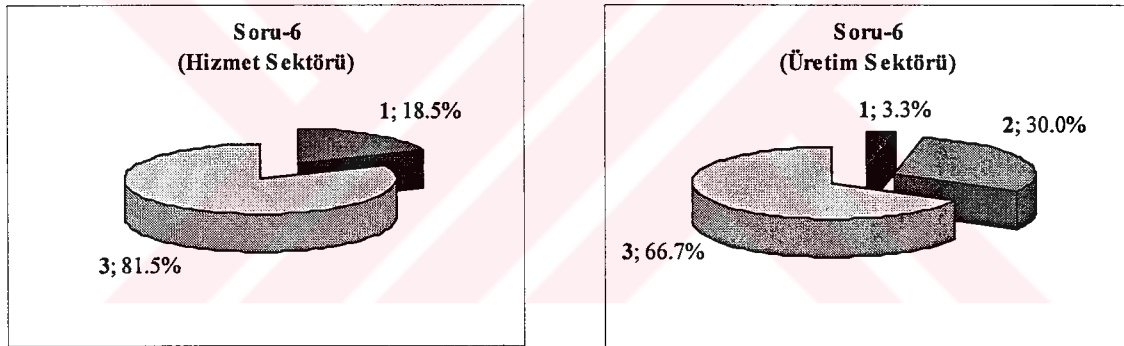
**Tablo : 11**

**Soru: 6 İçin Hizmet ve Üretim Sektörü Karşılaştırılması**

Değişken	Değer	Frekans		Frekans (%)		Geçerli Yüzde		Kümülatif (%)	
		H	Ü	H	Ü	H	Ü	H	Ü
Terfi	1	5	1	17,8	3,3	18,5	3,3	18,5	3,3
Bölümler Arası Transfer	2	0	9	0	30	0	30	18,5	33,3
Her ikisi	3	22	20	78,6	66,7	81,5	66,7	100	100
İşaretlenmemiş	4	1	0	3,6	0	-	0		
TOPLAM		28	30	100	100	100	100		

**Grafik : 7**

**Soru: 6 İçin Hizmet ve Üretim Sektörü Karşılaştırılması**



Bir önceki soruda ağırlık olarak 2. sırada yer alan iç kaynaklardan faydalanma tercihinin işletmeler açısından irdelenmesi amacıyla işletmelere hangi iç kaynaklara yöneldikleri soruldu. Sonuçta ortaya çıkan tablo, işletmelerin sıklıkla hem bölümler arası transfer, hem de terfi yöntemlerini bir arada kullandıkları yönünde olmuştur.

Sektörel bazda incelendiğinde ise, ilk sırada yer alan yani her iki yöntemi de kullanma tercihi değişiklik göstermemektedir. Ancak işletmeler her iki yöntemi de kullanmakla birlikte, yapılan çalışma esnasında, sadece bölümler arası transfer yöntemini kullanan hizmet sektörü firmasına rastlanmamıştır. Buna karşılık yalnızca bu kaynaktan yararlandığını belirten firmaların oranı, üretim sektöründe %30 gibi oldukça belirgin bir rakama ulaşmaktadır.

Soru-7: Personel seçim sürecinde mülakat yöntemi uygulanıyor mu?

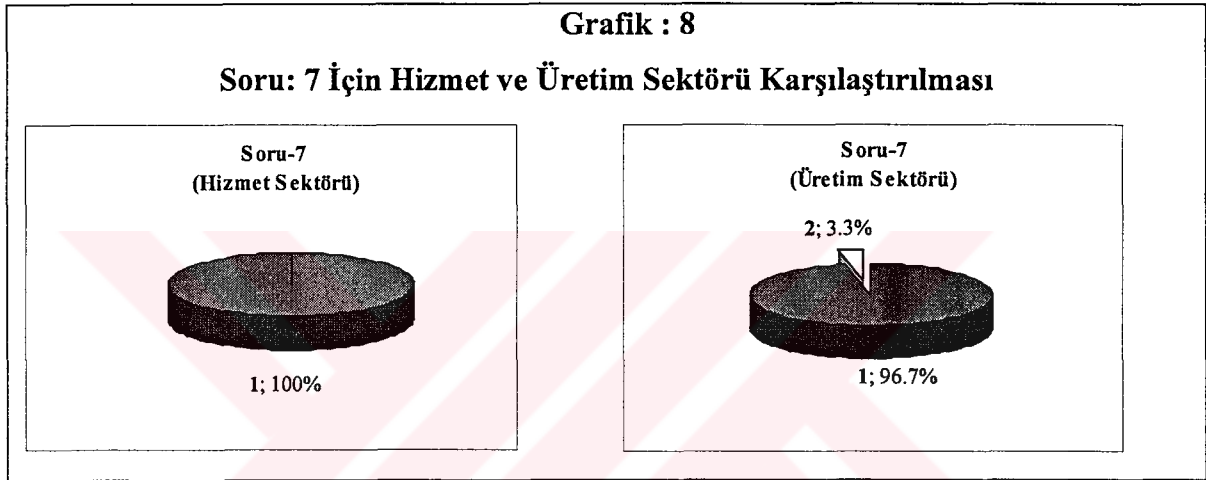
Tablo : 12

Soru: 7 İçin Hizmet ve Üretim Sektörü Karşılaştırılması

Değişken	Değer	Frekans		Frekans (%)		Geçerli Yüzde		Kümülatif (%)	
		H	Ü	H	Ü	H	Ü	H	Ü
Evet	1	28	29	100	96,7	100	96,7	100	96,7
Hayır	2	0	1	0	3,3	0	3,3	100	100
TOPLAM		28	30	100	100	100	100		

Grafik : 8

Soru: 7 İçin Hizmet ve Üretim Sektörü Karşılaştırılması



İşletmelerin personel seçimi sırasında mülakat yöntemi uygulayıp uygulamadıklarını öğrenmek amacıyla sorulan bu soru sonucunda alınan cevaplar, sektörel olarak incelendiğinde, hizmet sektöründe tüm işletmelerin mülakat yöntemi uyguladığı, üretim işletmelerinde ise %3,3'lük bir oranla bu yöntemi tercih etmedikleri görülmüştür. Ancak, ortaya çıkan sonuç yine de oldukça düşük bir oran olduğundan sistematik bir farklılığı yansıttığı söylenemez.

Bu soruya hayır cevabı veren işletmeler 8-10. sorularda "İşaretlenmemiş" cevabı ile nitelendirilmiştir.

Soru-8: Mülakat yöntemi hangi personelin seçiminde uygulanıyor?

Tablo : 13

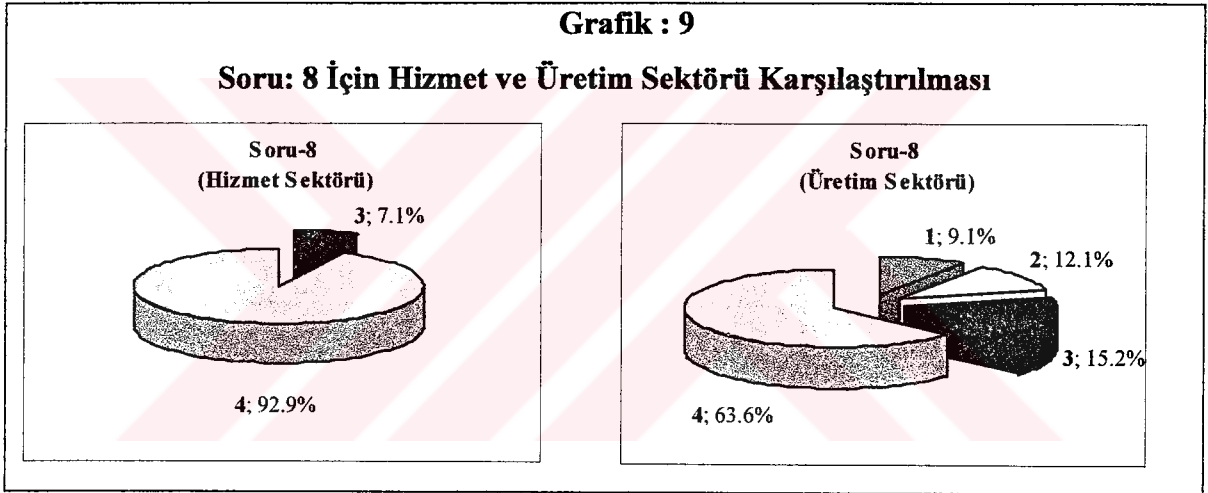
Soru: 8 İçin Hizmet ve Üretim Sektörü Karşılaştırılması

Değişken	Değer	Frekans		Frekans (%)		Geçerli Yüzde		Kümülatif (%)	
		H	Ü	H	Ü	H	Ü	H	Ü
Teknik Personel	1	0	3	0	8,8	0	9,1	0	9,1
İdari Personel	2	0	4	0	11,8	0	12,1	0	21,2
Yönetici Personel	3	2	5	7,1	14,7	7,1	15,2	7,1	36,4
Hepsi	4	26	21	92,9	61,8	92,9	63,6	100	100
İşaretlenmemiş	5	0	1	0	2,9	0	-		
TOPLAM		28	34	100	100	100	100		

Not: Bu soruda işletmeler, birden fazla cevap şıklı işaretleme konusunda özgür bırakılmıştır.

Grafik : 9

Soru: 8 İçin Hizmet ve Üretim Sektörü Karşılaştırılması



Mülakat yöntemini uyguladığını belirten firmalara, hangi personelin seçiminde bu yöntemi uyguladıkları soruldu. Alınan cevaplar sektörel bazda incelendiğinde, hizmet sektöründe yalnızca teknik personele yada yalnızca idari personele mülakat yöntemi uygulayan firma bulunmadığı görülmektedir. Bu sorudan alınan cevaplar ile varılan sonuç, hizmet sektöründe işletmelerin %92,9 gibi büyük bir kısmının tüm personele mülakat yöntemini uyguladığı yönündedir. Ancak, %7,1 oranında yalnızca yönetici personel alımında mülakat yöntemi uygulayan firma bulunmaktadır. Üretim sektöründe ise firmanın faaliyet alanına bağlı olarak mülakat yöntemi uygulaması, sadece bir seçenek yada birkaç seçenek bir arada olmak üzere farklı kombinasyonlar göstermektedir. Bu durum da tıpkı 7. soruda olduğu gibi, sektörler arası iş özellikleri farklılıkları ile açıklanabilir.

Soru-9: Mülakat uygulaması kim tarafından yapılmaktadır?

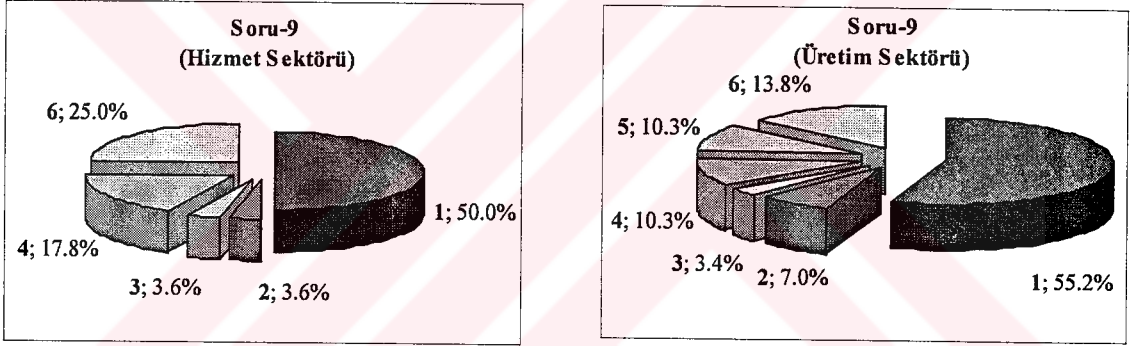
Tablo : 14

Soru: 9 İçin Hizmet ve Üretim Sektörü Karşılaştırılması

Değişken	Değer	Frekans		Frekans (%)		Geçerli Yüzde		Kümülatif (%)	
		H	Ü	H	Ü	H	Ü	H	Ü
Önce İ.K.D. Sonra İDY	1	14	16	50	53,3	50	55,2	50	55,2
Önce İDY Sonra İ.K.D. Yetkilisi	2	1	2	3,6	6,7	3,6	7	53,6	62,2
Yalnızca İ.K.D. Yetkilisi	3	1	1	3,6	3,3	3,6	3,4	57,2	65,6
Yalnızca İDY	4	5	3	17,8	10	17,8	10,3	75	75,9
Uzman	5	0	3	0	10	0	10,3	75	86,2
Diğer	6	7	4	25	13,4	25	13,8	100	100
İşaretlenmemiş	7	0	1	0	3,3	0	-		
TOPLAM		28	30	100	100	100	100		

Grafik : 10

Soru: 9 İçin Hizmet ve Üretim Sektörü Karşılaştırılması



Personel seçim süreci içinde mülakat yöntemini kullandığını belirten firmalara yöneltilen bu soru sonucunda alınan cevaplar sektörel bazda incelendiğinde, oransal olarak farklı olsa dahi, ilk sıradaki uygulama değişmemekte ancak diğer uygulamalara bakıldığında iki sektör arasında farklılıklar göze çarpmaktadır. Örneğin, araştırma sonuçları göstermektedir ki, hizmet sektöründe yapılan mülakat uygulamalarında işletme tarafından bir uzman görevlendirmesi uygulaması tercih edilmemekte, bunun yanında üretim sektöründe bu uygulamanın gerçekleşme yüzdesi %10,3'lere varmaktadır. Diğer şıkkını işaretleyen işletmelerin açıklamalarına bakıldığında ise, genellikle işletme sahibi yada işletme müdürünün, en yetkili kişi olarak mülakat uygulamasını gerçekleştirmesinin yaygın olduğu gözlenmektedir. Bu uygulamanın, işletmelerin kurumsallaşma sürecini tamamlamamış olması ile bağdaştırılabilmesi mümkündür.

Soru-10: Personel seçiminde hangi tür mülakat uygulanmaktadır?

Tablo : 15

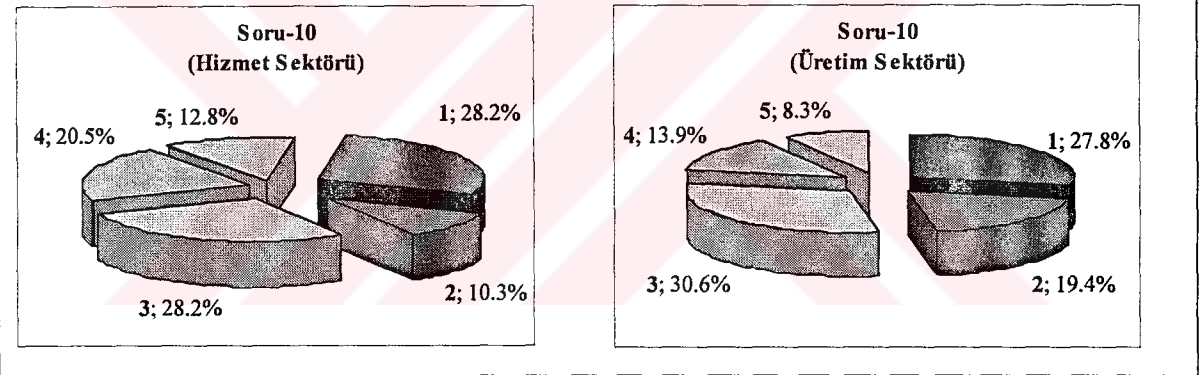
Soru: 10 İçin Hizmet ve Üretim Sektörü Karşılaştırılması

Değişken	Değer	Frekans		Frekans (%)		Geçerli Yüzde		Kümülatif (%)	
		H	Ü	H	Ü	H	Ü	H	Ü
Yapılandırılmış Mülakat	1	11	10	28,2	27	28,2	27,8	28,2	27,8
Yapılandırılmamış Mülakat	2	4	7	10,3	18,9	10,3	19,4	38,5	47,2
Durumsal Mülakat	3	11	11	28,2	29,7	28,2	30,6	66,7	77,8
Sorun Çözmeye Dayalı Mülakat	4	8	5	20,5	13,5	20,5	13,9	87,2	91,7
Diğer	5	5	3	12,8	8,1	12,8	8,3	100	100
İşaretlenmemiş	6	0	1	0	2,7	0	-		
TOPLAM		39	37	100	100	100	100		

Not: Bu soruda işletmeler, birden fazla cevap şıkkı işaretleme konusunda özgür bırakılmıştır.

Grafik : 11

Soru: 10 İçin Hizmet ve Üretim Sektörü Karşılaştırılması



Yine, mülakat yöntemine seçim süreci içerisinde yer verdiğini belirten işletmelere yöneltilen 10. soruda bu kez hedef, işletmelerin hangi tür mülakat yöntemini uygulamayı tercih ettiklerini öğrenmeye çalışmaktır. Ortaya çıkan sonuç göstermektedir ki, hizmet sektörü işletmelerinin en fazla tercih ettiği mülakat türleri, %28,2'lik bir oranla yapılandırılmış ve durumsal mülakatlardır. Üretim sektöründe ise, %30,6 ile ilk sırayı durumsal mülakat almakta, yapılandırılmış mülakat uygulaması, %27,8 ile ikinci sırada yer almaktadır. Sonuçlar incelendiğinde, ilk göze çarpan, sorun çözmeye dayalı mülakat uygulaması yüzdesinin %20,5 ile hizmet sektöründe fazla olmasıdır. Bunun sebebinin, hizmet sektörünün yapısal ve iş özellikleri ile işlevinin üretim sektörünün özellik ve işlevinin farklılık göstermesi olduğu söylenebilir. Adaylarda aranan özelliklerin farkı oluşu, uygulamadaki bu farklılığı doğurmaktadır.



Soru-11: İşletmenizde personel seçim sürecinde test yöntemi uygulanıyor mu?

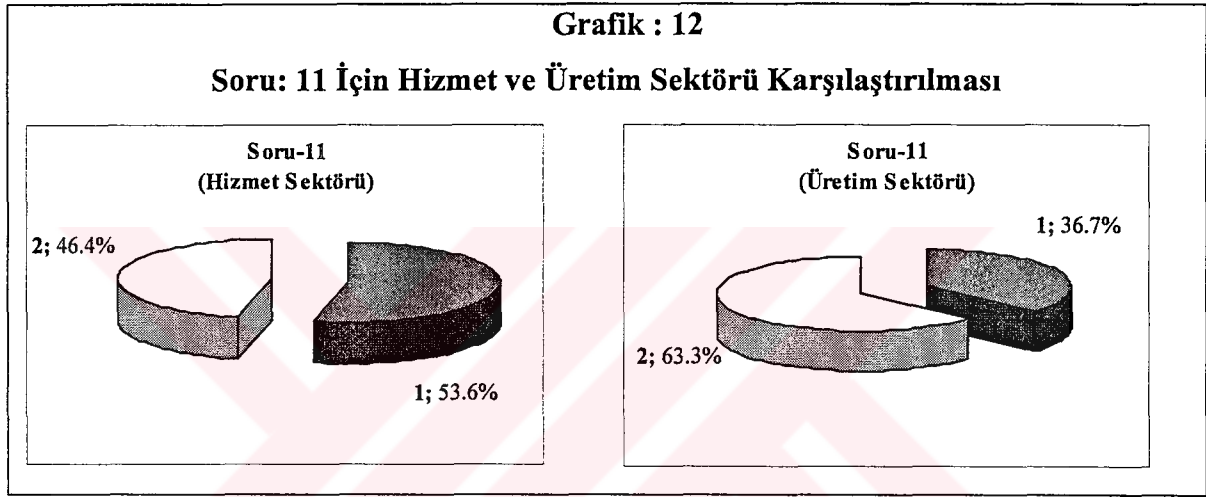
Tablo : 16

Soru: 11 İçin Hizmet ve Üretim Sektörü Karşılaştırılması

Değişken	Değer	Frekans		Frekans (%)		Geçerli Yüzde		Kümülatif (%)	
		H	Ü	H	Ü	H	Ü	H	Ü
Evet	1	15	11	53,6	36,7	53,6	36,7	53,6	36,7
Hayır	2	13	19	46,4	63,3	46,4	63,3	100	100
TOPLAM		28	30	100	100	100	100		

Grafik : 12

Soru: 11 İçin Hizmet ve Üretim Sektörü Karşılaştırılması



11. soru işletmelere, personel seçim süreçlerinde, test yöntemi uygulayıp uygulamadıklarını öğrenmek üzere sorulmuştur. Elde edilen sonuçlara bakıldığında, test yöntemi uygulamasının hizmet sektörü işletmelerinde %16,9 bir farkla fazla olduğu görülmektedir. Bu farklılık, üretim sektörü işletmelerinde yer alan iş özellikleri ile hizmet sektöründe yer alan iş özellikleri arasındaki farka bağlanabilir. Üretim işletmelerinde üretime dayalı iş özellikleri ağırlıkta olduğu için, adaylarda uygulamaya ve önceki tecrübelerine dayalı değerlendirme yapma gereği daha fazladır. Bütün bu veriler, test yöntemine dair eğilimlerin farklı olduğunu göstermekle birlikte belirli bir sistematığe dayanıp dayanmadığını gösterecek yeterlilikte değildir.

Bu soruya hayır cevabı veren işletmeler 12-15. sorularda “İşaretlenmemiş” cevabı ile nitelendirilmiştir.

Soru-12: Personel seçim sürecinde hangi testler uygulanıyor?

Tablo : 17

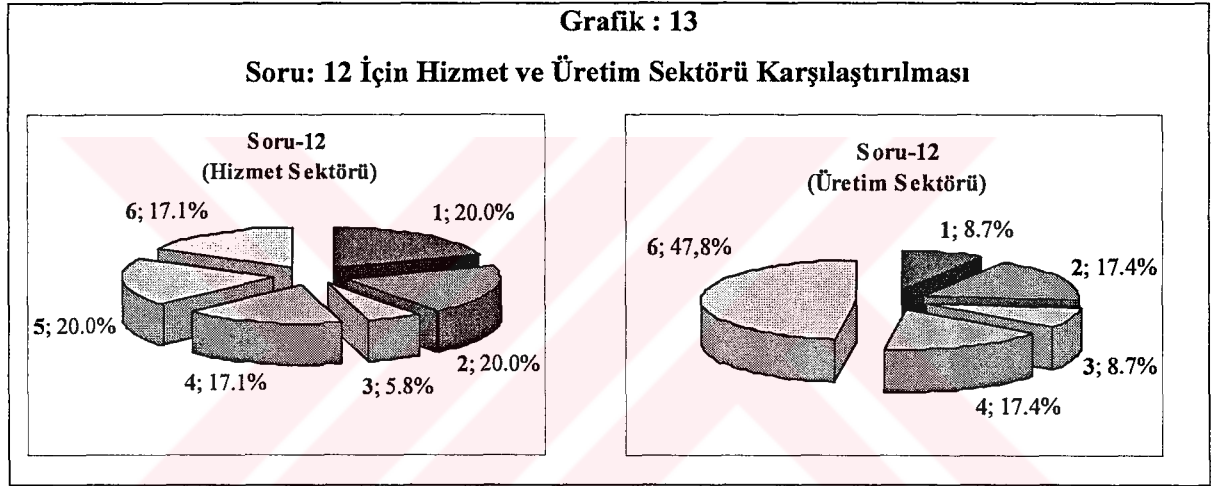
Soru: 12 İçin Hizmet ve Üretim Sektörü Karşılaştırılması

Değişken	Değer	Frekans		Frekans (%)		Geçerli Yüzde		Kümülatif (%)	
		H	Ü	H	Ü	H	Ü	H	Ü
Genel Zeka Testi	1	7	2	14,6	4,8	20	8,7	20	8,7
Beceri Testi	2	7	4	14,6	9,5	20	17,4	40	26,1
İlgi Testi	3	2	2	4,2	4,8	5,8	8,7	45,8	34,8
Sorun Çözme Testi	4	6	4	12,5	9,5	17,1	17,4	62,9	52,2
Yabancı Dil Testi	5	7	0	14,6	0	20	0	82,9	52,2
Mesleki Bilgi Testi	6	6	11	12,5	26,2	17,1	47,8	100	100
İşaretlenmemiş	7	13	19	27	45,2	-	-		
TOPLAM		48	42	100	100	100	100		

Not: Bu soruda işletmeler, birden fazla cevap şıkkı işaretleme konusunda özgür bırakılmıştır.

Grafik : 13

Soru: 12 İçin Hizmet ve Üretim Sektörü Karşılaştırılması



Seçim süreci içerisinde test yöntemine yer verdiğini belirten firmalara hangi tür testleri kullandıkları soruldu. Sektörel olarak incelendiğinde, hizmet sektöründe %20'lik eşit oranla beceri testleri, genel zeka testleri ve yabancı dil testlerinin uygulandığı, bunu ise %17,1 ile mesleki bilgi ve sorun çözme testlerinin takip ettiği grafiklere yansımaktadır. Üretim sektörüne ait grafikte ise durum biraz daha farklıdır. %47,8 ile mesleki bilgi testleri, üretim sektörü işletmelerinde en çok tercih edilen test türü olarak gözükmekte ve bu türü, %17,4'lük bir oranla, beceri ve sorun çözme testleri izlemektedir. İlgi testleri ile genel zeka testleri ise üretim sektöründe, %8,7 ile en son sırada yer almaktadır. Bu soruda hizmet sektörü açısından ilgi çekici olan nokta, mülakat yöntemi olarak en fazla sorun çözmeye dayalı mülakat yöntemini tercih eden hizmet işletmelerinin, test yöntemi olarak sorun çözme testlerini benimsememiş olmalarıdır. Bu durumu, yapılan çalışma çerçevesinde olmak üzere, adayların sorun çözme yeteneklerinin mülakat tekniği ile sınındığı şeklinde yorumlamak mümkündür.

Soru-13: Test uygulaması kim tarafından yapılmaktadır?

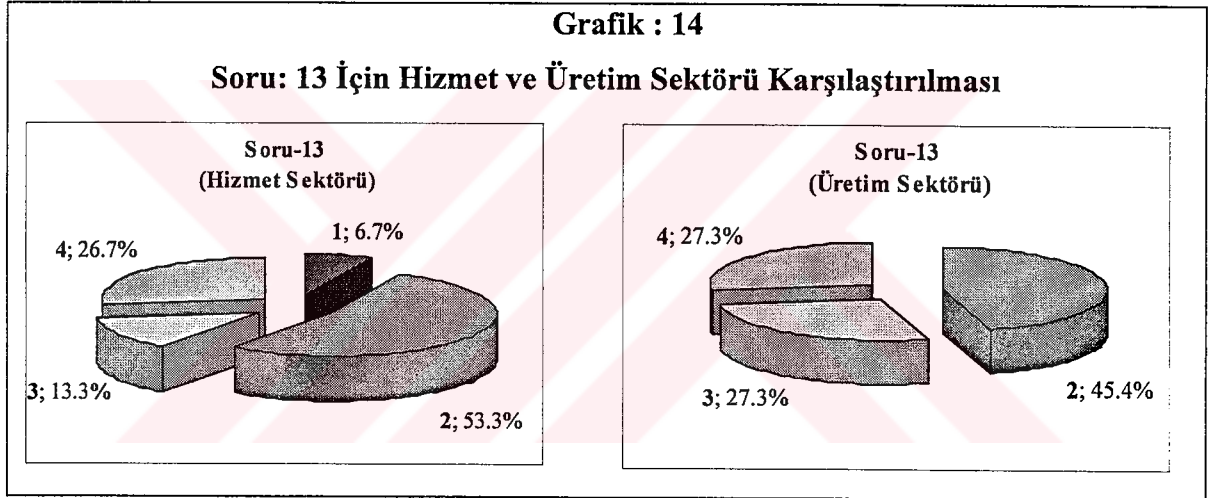
Tablo : 18

Soru: 13 İçin Hizmet ve Üretim Sektörü Karşılaştırılması

Değişken	Değer	Frekans		Frekans (%)		Geçerli Yüzde		Kümülatif (%)	
		H	Ü	H	Ü	H	Ü	H	Ü
Görevlendirilen Uzman	1	1	0	3,6	0	6,7	0	6,7	0
İ.K.D.	2	8	5	28,6	16,7	53,3	45,4	60	45,4
Uzman ve İ.K.D.	3	2	3	7,1	10	13,3	27,3	73,3	72,7
Diğer	4	4	3	14,3	10	26,7	27,3	100	100
İşaretlenmemiş	5	13	19	46,4	63,3	-	-		
TOPLAM		28	30	100	100	100	100		

Grafik : 14

Soru: 13 İçin Hizmet ve Üretim Sektörü Karşılaştırılması



13. soru, test yöntemi uygulayan işletmelerde, bu uygulamanın kim tarafından gerçekleştirildiğini öğrenmeye yönelik olarak sorulmuştur. Sektörel olarak incelenecek olursa, test uygulamasının insan kaynakları departmanı tarafından gerçekleştirilmesinin her iki sektör tarafından da en fazla benimsenen seçenek olmakta ve üretim sektöründe %45,4, hizmet sektöründe ise %53,3 ile yer almaktadır. Bunun yanında işletme tarafından görevlendirilecek bir uzmanın uygulamayı gerçekleştirilmesi seçeneği, hiçbir üretim sektörü firması tarafından tercih edilmezken, hizmet sektöründe işletmeleri %6,7'si bu uygulamayı tercih ettiklerini belirtmişlerdir. Test uygulamasının başarılı olabilmesi için, bu konuda eğitim almış olan uzmanlar tarafından yada uzman gözetiminde yapılması son derece önemlidir. Hizmet sektörü işletmelerinde bu konuda eğilim daha fazla olmasına rağmen yine de yeterli önemin verilmediği tablodaki oranlara yansımaktadır.

Soru-14: Test uygulamasını yapacak olan personel bu konuda eğitim alıyor mu?

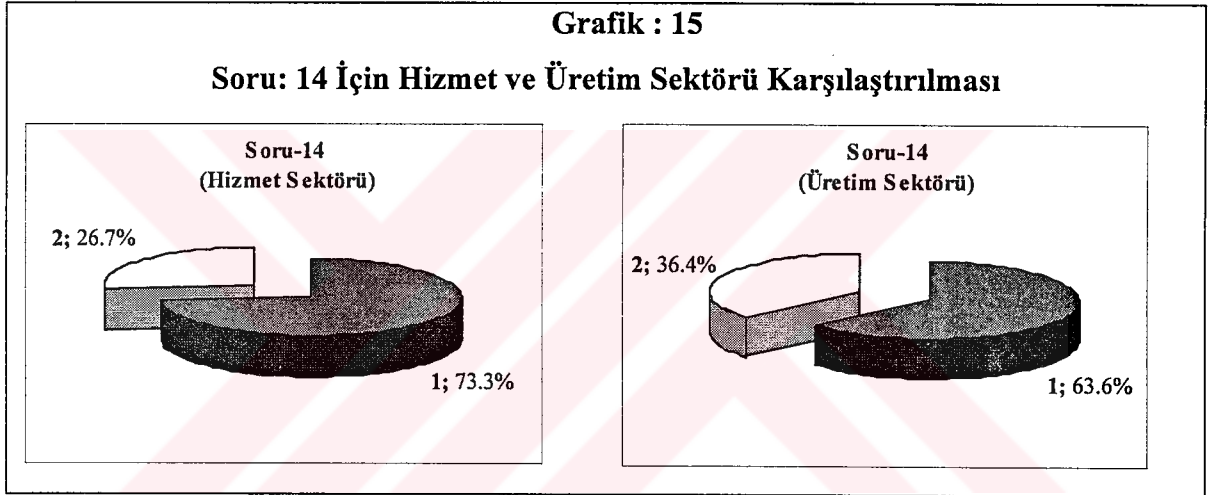
Tablo : 19

Soru: 14 İçin Hizmet ve Üretim Sektörü Karşılaştırılması

Değişken	Değer	Frekans		Frekans (%)		Geçerli Yüzde		Kümülatif (%)	
		H	Ü	H	Ü	H	Ü	H	Ü
Evet	1	11	7	39,3	23,4	73,3	63,6	73,3	63,6
Hayır	2	4	4	14,3	13,3	26,7	36,4	100	100
İşaretlenmemiş	3	13	19	46,4	63,3	-	-		
TOPLAM		28	30	100	100	100	100		

Grafik : 15

Soru: 14 İçin Hizmet ve Üretim Sektörü Karşılaştırılması



Test uygulamasından istenilen verimin elde edilmesi ve etkin bir değerlendirme yapılabilmesi için en önemli gereklerden birinin, personelin bu konuda eğitim almış olması olduğundan konu içerisinde bahsetmiştik.

Sektörler bazında incelendiğinde, personelin eğitim alma yüzdesi hizmet sektöründe %73,3, üretim sektöründe ise %63,6 olarak gerçekleşmiş görünmektedir. Bu durumdan anlaşılmaktadır ki, her iki sektör işletmelerinin çoğunluk görüşü de, test verimliliğinin eğitilmiş kişiler tarafından uygulanması ile doğrudan bağlantılı olduğu yönündedir. Ancak sonuçlar, soruya hayır cevabı veren işletme yüzdesinin de görmezden gelinmeyecek düzeyde olduğunu ve üretim sektörünün bu konuda, hizmet sektörüne oranla daha olumsuz bir tablo çizdiğini göstermektedir.

Soru-15: Test uygulaması hangi personelin seçiminde kullanılmaktadır?

Tablo : 20

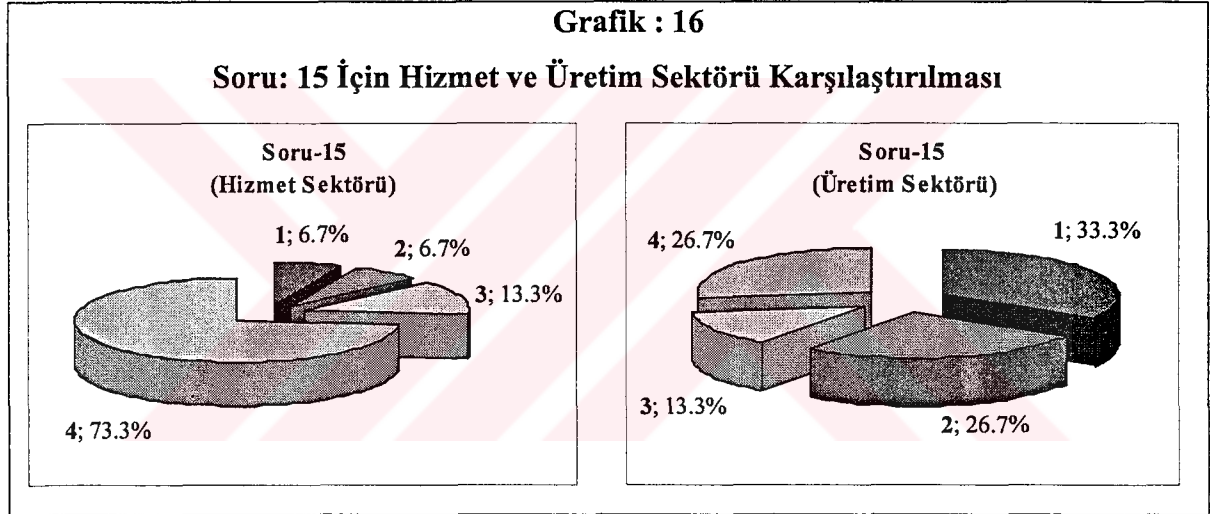
Soru: 15 İçin Hizmet ve Üretim Sektörü Karşılaştırılması

Değişken	Değer	Frekans		Frekans (%)		Geçerli Yüzde		Kümülatif (%)	
		H	Ü	H	Ü	H	Ü	H	Ü
Teknik Personel	1	1	5	3,6	14,7	6,7	33,3	6,7	33,3
İdari Personel	2	1	4	3,6	11,8	6,7	26,7	13,4	60
Yönetici Personel	3	2	2	7,1	5,9	13,3	13,3	26,7	73,3
Hepsi	4	11	4	39,3	11,8	73,3	26,7	100	100
İşaretlenmemiş	5	13	19	46,4	55,8	-	-		
TOPLAM		28	34	100	100	100	100		

Not: Bu soruda işletmeler, birden fazla cevap şıkkı işaretleme konusunda özgür bırakılmıştır.

Grafik : 16

Soru: 15 İçin Hizmet ve Üretim Sektörü Karşılaştırılması



İşletmeler, seçim yaptıkları personelin niteliğine göre uyguladıkları seçim süreci aşamalarını değiştirebilirler. Bu yüzden işletmelere, test yöntemini hangi tür personel seçimi için kullandıkları sorusu yöneltildi. Sektörel düzeyde değerlendirildiğinde, test yöntemini tüm personelin seçiminde uygulama oranı, hizmet sektöründe %73,3 olarak gerçekleşirken, bu oran üretim işletmelerinde %26,7'ye düşmektedir.

Üretim işletmelerinde personel niteliği ile test yöntemi uygulama oranları birbirine oldukça yakın gerçekleşmiştir. Kimi işletmelerin birden fazla şık işaretlediği de göz önünde bulundurulduğunda, üretim işletmelerinde test yöntemi uygulamada personel niteliklerinin farklı kombinasyonlarının gerçekleştiği sonucuna varılabilir.

Soru-16: Personel seçiminde uygulanan testlerin güvenilirlikleri test ediliyor mu?

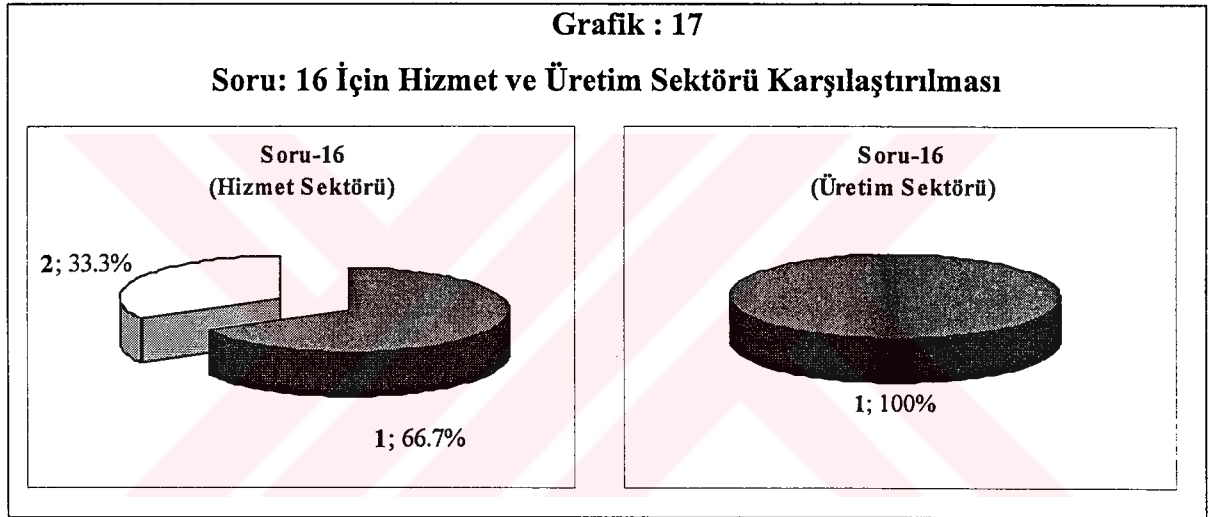
Tablo : 21

Soru: 16 İçin Hizmet ve Üretim Sektörü Karşılaştırılması

Değişken	Değer	Frekans		Frekans (%)		Geçerli Yüzde		Kümülatif (%)	
		H	Ü	H	Ü	H	Ü	H	Ü
Evet	1	10	11	35,7	36,7	66,7	100	66,7	100
Hayır	2	5	0	17,9	0	33,3	0	100	100
İşaretlenmemiş	3	13	19	46,4	63,3	-	-		
TOPLAM		28	30	100	100	100	100		

Grafik : 17

Soru: 16 İçin Hizmet ve Üretim Sektörü Karşılaştırılması



Yine, uygulanan testin etkin olabilmesi için gerekli olduğunu ilgili bölümde anlattığımız, test güvenilirliğine yönelik işletmelerin durumunu test etmek amacıyla yöneltilen bu soruda, hizmet sektöründeki işletmelerden %33,3'ünün kullandığı testin güvenilirliğinin test edilmediğini belirttiği görülmekle birlikte, üretim sektörü işletmelerinin tümü, güvenilirliği sınanmış testler kullandıklarını belirtmişlerdir.

Görünen odur ki hizmet işletmeleri test güvenilirlikleri konusunda, üretim sektörüne kıyasla olumsuz bir tablo çizmektedir.

Soru-17: Personel Seçim Sürecinde Ön Görüşme Yöntemi Kullanılıyor mu?

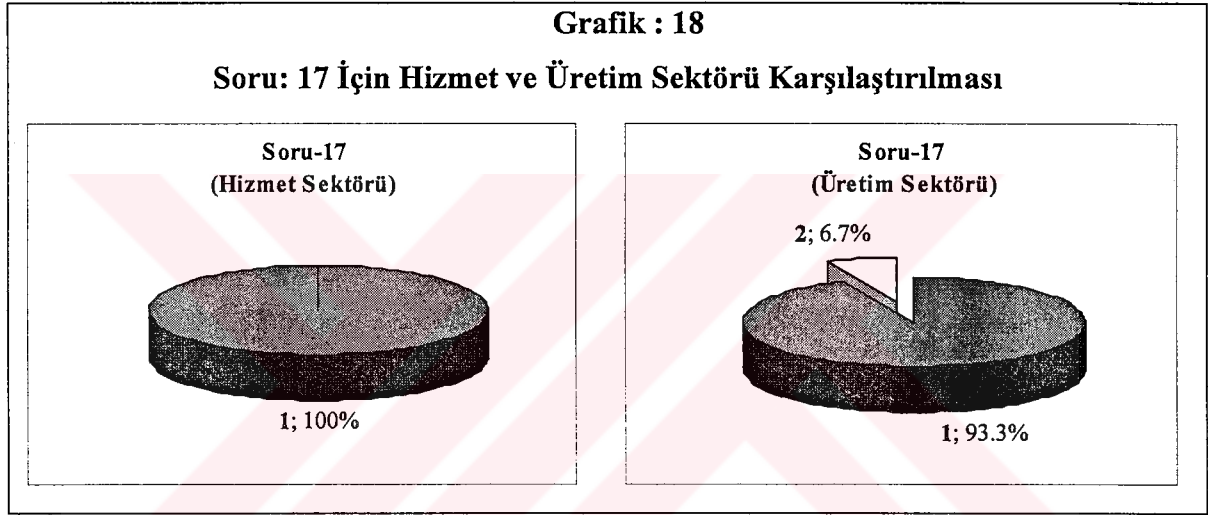
Tablo : 22

Soru: 17 İçin Hizmet ve Üretim Sektörü Karşılaştırılması

Değişken	Değer	Frekans		Frekans (%)		Geçerli Yüzde		Kümülatif (%)	
		H	Ü	H	Ü	H	Ü	H	Ü
Evet	1	28	28	100	93,3	100	93,3	100	93,3
Hayır	2	0	2	0	6,7	0	6,7	100	100
TOPLAM		28	30	100	100	100	100		

Grafik : 18

Soru: 17 İçin Hizmet ve Üretim Sektörü Karşılaştırılması



Temel amacı, işe uygun olmayan adayların elenmesi olan ve doğru adayın seçimine zemin hazırlayan ön görüşme yöntemi, işletmeler tarafından seçim sürecinin farklı aşamalarında uygulanmaktadır.

Bu uygulamaya yönelik soruya, hizmet sektörü işletmelerinin tümü “Evet” yanıtı vermiştir. Yani, hizmet sektörü işletmelerinin tümü ön görüşme yöntemini personel seçim sürecinin herhangi bir aşamasında kullanmaktadır. Buna karşılık, aynı soruya üretim sektörü işletmelerinden %6,7 oranında “Hayır” cevabı gelmiştir. Üretim işletmelerinin bu durumu, süreç içerisinde ön görüşme yönteminin benimsendiğini, ancak hizmet sektörü işletmelerine oranla uygulamada daha düşük bir oranın söz konusu olduğunu ve dolayısıyla bu yöneme seçim prosesinde hiç yer vermeyen üretim sektörü işletmelerinin de var olduğunu göstermektedir.

Soru-18: İşletmenizde Personel İhtiyacı Doğduğunda Kullanılmak Üzere Oluşturulmuş Bir Başvuru Havuzu Var mı?

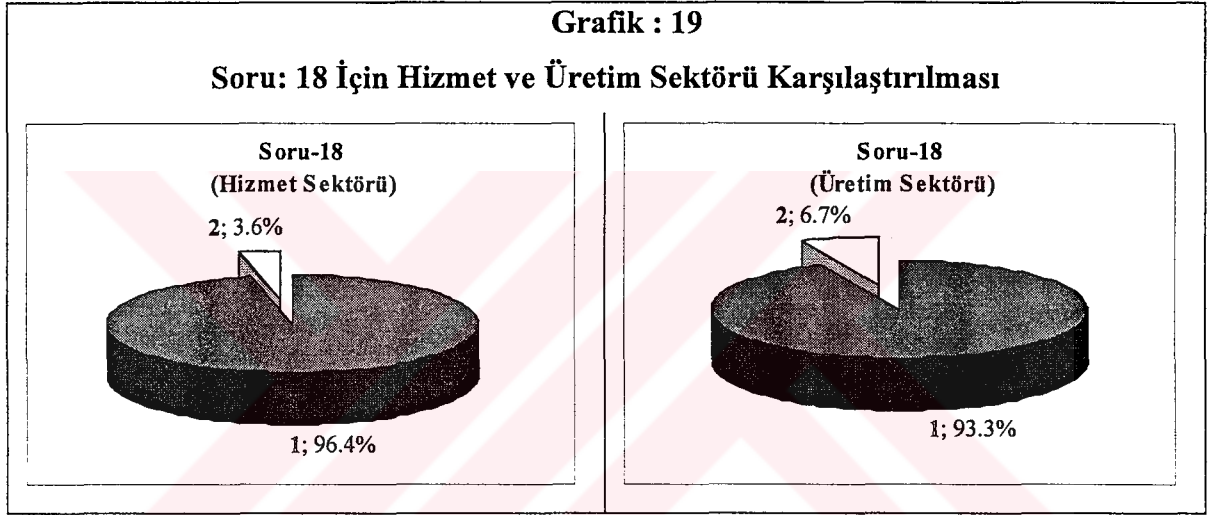
Tablo : 23

Soru: 18 İçin Hizmet ve Üretim Sektörü Karşılaştırılması

Değişken	Değer	Frekans		Frekans (%)		Geçerli Yüzde		Kümülatif (%)	
		H	Ü	H	Ü	H	Ü	H	Ü
Evet	1	27	28	96,4	93,3	96,4	93,3	96,4	93,3
Hayır	2	1	2	3,6	6,7	3,6	6,7	100	100
TOPLAM		28	30	100	100	100	100		

Grafik : 19

Soru: 18 İçin Hizmet ve Üretim Sektörü Karşılaştırılması



18. soru, işletmelerin personel seçim süreci içerisinde önemli yer teşkil eden aday sağlama aşamasını, zaman ve maliyet olarak optimal düzeyde gerçekleştirmeye yönelik bir uygulama olan aday havuzu oluşturma çalışmasını yapıp yapmadıklarını öğrenmeye yönelik bir sorudur. Sektörler düzeyinde sonuçlara bakıldığında, hizmet sektöründe sorunun yöneltildiği tüm firmaların bu çalışmayı yaptığı, ancak üretim sektöründe ise, %6,7 oranında bu çalışmayı yapmayan işletme yer aldığı ortaya çıkmaktadır.

Aradaki farklılık, çok büyük olmadığı ve her iki sektörde de genel olarak başvuru havuzu oluşturma eğiliminin var olduğu gözlenmektedir.



Soru-19: İşletmenizde personel devir hızı oranı kaçtır?

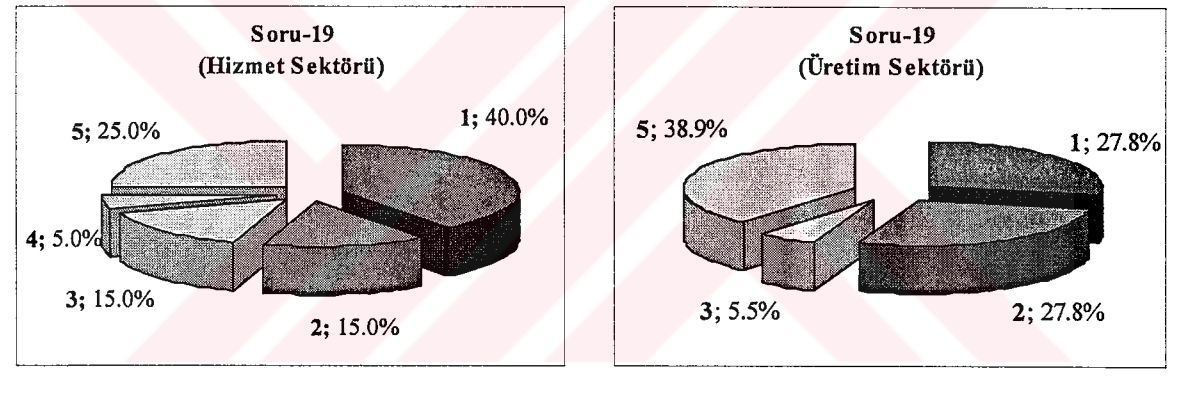
Tablo : 24

Soru: 19 İçin Hizmet ve Üretim Sektörü Karşılaştırılması

Değişken	Değer	Frekans		Frekans (%)		Geçerli Yüzde		Kümülatif (%)	
		H	Ü	H	Ü	H	Ü	H	Ü
%0-%10	1	8	5	28,6	16,7	40	27,8	40	27,8
%11-%20	2	3	5	10,7	16,7	15	27,8	55	55,6
%21-%30	3	3	1	10,7	3,3	15	5,5	70	61,1
%31-%40	4	1	0	3,6	0	5	0	75	61,1
Hesaplanmamış	5	13	19	46,4	63,3	25	38,9	100	100
TOPLAM		28	30	100	100	100	100		

Grafik : 20

Soru: 19 İçin Hizmet ve Üretim Sektörü Karşılaştırılması



Personel devir hızı oranı, işletme personelinin işletmeye giriş ve çıkışlarının ölçüsünü yansıtır. İşletmede ortaya çıkması beklenen personel açığının tahmininde kullanılan bir araç olan personel devir hızı oranı aşağıdaki formül yardımı ile hesaplanır;

Belirli bir dönemde,

$$\left( \frac{\text{İşten Ayrılanların Sayısı}}{\text{İşletmede Çalışanların Sayısı}} \right) * 100$$

İşletmede personel devir hızı oranının yüksek olması, personel masraflarının artması, personelin deneyim eksikliği sebebi ile iş kazalarının çoğalması, eğitim masraflarında artış olması, sık sık personel değişimi olması sebebi ile çalışanların motivasyonunun olumsuz etkilenmesi gibi birçok olumsuz etki yaratabilir (YAZICI, 2001, s.208).

Tüm bu olumsuz etkiler göz önünde bulundurulduğunda, işletmenin personel devir hızı oranını makul düzeyde tutmak için gerekli tedbirleri almak durumunda olduğu gerçeği daha net bir şekilde görülmektedir.

Çalışmamıza konu olan hizmet ve üretim sektörlerinde oluşan tabloya bakıldığında, hizmet sektöründeki işletmelerin %40 oranında %0-%10 arası personel devir hızı oranına sahip oldukları görülmektedir. Üretim sektöründe ise bu oran %28,7'ye düşmekle birlikte, diğer %28,7'lik dilim %11-%20 arası personel devir hızına karşılık geldiği için genel olarak üretim sektöründe de durum çok farklı gözükmemektedir.

Ancak, tabloya bakıldığında, hizmet sektöründe %25, üretim sektöründe ise %38,9 oranlarında, personel devir hızını hesaplamadığını belirten firmanın var olduğu görülmektedir.

Bu durum, bu cevabı veren işletmelerin henüz insan kaynakları çalışmalarına tümüyle yönelecek derecede kurumsallaşmamış olduğu yorumuna açık olmakla birlikte, aynı zamanda hizmet sektörü işletmelerinin bu çerçevede üretim sektörü işletmelerine oranla, daha etkin olduğu yorumunu da beraberinde getirebilir.

### 331. Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesi

#### 3310. $H_{01}$ Hipotezinin Testi

$H_{01}$ : Personel seçiminde mülakat yöntemi uygulanması ile işletmenin faaliyet gösterdiği sektör değişkenleri bağımsızdır.

$H_{11}$ : Personel seçiminde mülakat yöntemi uygulanması ile işletmenin faaliyet gösterdiği sektör değişkenleri bağımlıdır.

Test İstatistiği:  $\chi^2$

Önem Derecesi: %95

**Tablo : 25**

**Personel Seçiminde Mülakat Yöntemi Uygulanması ile İşletmenin Faaliyet Gösterdiği Sektör Arasındaki İlişki**

	Hizmet Sektörü		Üretim Sektörü		TOPLAM	
	G	H	G	H	G	H
Mülakat Yöntemi Uygulanıyor	28	27,5	29	29,5	57	57
Mülakat Yöntemi Uygulanmıyor	0	0,5	1	0,5	1	1
TOPLAM	28	28	30	30	58	58

G: Gözlenen değer; H: Hesaplanan değer

#### Sonuç:

Hesaplanan  $\chi^2_1$  değeri =  $(0,009 + 0,5 + 0,5 + 0,008) \cong 1,017$

Tablo  $\chi^2_{1, 0.05}$  değeri  $\cong 3,84$  (1 serbestlik derecesinde ve %95 güven aralığında)

$\chi^2_{(k-1)(m-1)} < \chi^2_{(k-1)(m-1), \alpha}$  olduğunda  $H_{01}$  hipotezi kabul edilir.

Bu bağlamda;

$\chi^2_1 \cong 1,017 < 3,84 \cong \chi^2_{1, 0.05}$

olduğundan  $H_{01}$  hipotezi kabul edilir.

Sonuç olarak, işletmelerin personel seçim sürecinde mülakat yöntemini kullanmaları ile, faaliyet gösterdikleri sektör arasında bir bağlantı olmadığı kabul edilir.

### 3311. $H_{02}$ Hipotezinin Testi

$H_{02}$ : Personel seçiminde test yöntemi uygulanması ile işletmenin faaliyet gösterdiği sektör değişkenleri bağımsızdır.

$H_{12}$ : Personel seçiminde test yöntemi uygulanması ile işletmenin faaliyet gösterdiği sektör değişkenleri bağımlıdır.

Test İstatistiği:  $\chi^2$

Önem Derecesi: %95

Tablo : 26

Personel Seçiminde Test Yöntemi Uygulanması ile İşletmenin Faaliyet Gösterdiği Sektör Arasındaki İlişki

	Hizmet Sektörü		Üretim Sektörü		TOPLAM	
	G	H	G	H	G	H
Test Yöntemi Uygulanıyor	15	12,5	11	13,5	26	26
Test Yöntemi Uygulanmıyor	13	15,5	19	16,5	32	32
TOPLAM	28	28	30	30	58	58

#### Sonuç:

Hesaplanan  $\chi^2_1$  değeri =  $(0,5+ 0,4+ 0,5+ 0,4) \cong 1,8$

Tablo  $\chi^2_{1, 0.05}$  değeri  $\cong 3,84$  (1 serbestlik derecesinde ve %95 güven aralığında)

Bu bağlamda;

$\chi^2_1 \cong 1,8 < 3.84 \cong \chi^2_{1, 0.05}$

olduğundan  $H_{01}$  hipotezi kabul edilir.

Sonuç olarak, işletmelerin personel seçim sürecinde test yöntemini kullanmaları ile, faaliyet gösterdikleri sektör arasında bir bağlantı olmadığı kabul edilir.

### 3312. H<sub>03</sub> Hipotezinin Testi

H<sub>03</sub>: Personel seçiminde ön görüşme yöntemi uygulanması ile işletmenin faaliyet gösterdiği sektör değişkenleri bağımsızdır.

H<sub>13</sub>: Personel seçiminde ön görüşme yöntemi uygulanması ile işletmenin faaliyet gösterdiği sektör değişkenleri bağımlıdır.

Test İstatistiği:  $\chi^2$

Önem Derecesi: %95

Tablo : 27

Personel Seçiminde Ön Görüşme Yöntemi Uygulanması ile İşletmenin Faaliyet Gösterdiği Sektör Arasındaki İlişki

	Hizmet Sektörü		Üretim Sektörü		TOPLAM	
	G	H	G	H	G	H
Ön Görüşme Yöntemi Uygulanıyor	28	27	28	29	56	56
Ön Görüşme Yöntemi Uygulanmıyor	0	1	2	1	2	2
TOPLAM	28	28	30	30	58	58

#### Sonuç:

Hesaplanan  $\chi^2_1$  değeri =  $(0,004 + 1 + 0,03 + 1) \cong 2,07$

Tablo  $\chi^2_{1, 0,05}$  değeri  $\cong 3,84$  (1 serbestlik derecesinde ve %95 güven aralığında)

Bu bağlamda;

$$\chi^2_1 \cong 2,07 < 3,84 \cong \chi^2_{1, 0,05}$$

olduğundan H<sub>01</sub> hipotezi kabul edilir.

Sonuç olarak, işletmelerin personel seçim sürecinde ön görüşme yöntemini kullanmaları ile, faaliyet gösterdikleri sektör arasında bir bağlantı olmadığı kabul edilir.

### 3313. $H_{04}$ Hipotezinin Testi

$H_{04}$ : İşletmelerde insan kaynakları planlaması çalışmasının yapılması ile işletmenin faaliyet gösterdiği sektör değişkenleri bağımsızdır.

$H_{14}$ : İşletmelerde insan kaynakları planlaması çalışmasının yapılması ile işletmenin faaliyet gösterdiği sektör değişkenleri bağımlıdır.

Test İstatistiği:  $\chi^2$

Önem Derecesi: %95

**Tablo : 28**

**İşletmelerde İKP Çalışmasının Yapılması ile İşletmenin Faaliyet Gösterdiği Sektör Arasındaki İlişki**

	Hizmet Sektörü		Üretim Sektörü		TOPLAM	
	G	H	G	H	G	H
İKP Yapılıyor	24	22,7	23	24,3	47	47
İKP Yapılmıyor	4	5,3	7	5,7	11	11
TOPLAM	28	28	30	30	58	58

#### Sonuç:

Hesaplanan  $\chi^2_1$  değeri =  $(0,074 + 0,326 + 0,069 + 0,296) \cong 0,765$

Tablo  $\chi^2_{1, 0.05}$  değeri  $\cong 3,84$  (1 serbestlik derecesinde ve %95 güven aralığında)

Bu bağlamda;

$\chi^2_1 \cong 0,765 < 3,84 \cong \chi^2_{1, 0.05}$

olduğundan  $H_{01}$  hipotezi kabul edilir.

Sonuç olarak, işletmelerin insan kaynakları planlaması çalışması yapmaları ile, faaliyet gösterdikleri sektör arasında bir bağlantı olmadığı kabul edilir.

### 3314. $H_{05}$ Hipotezinin Testi

$H_{05}$ : İşletmelerde PDHO hesaplanması ile işletmenin faaliyet gösterdiği sektör değişkenleri bağımsızdır.

$H_{15}$ : İşletmelerde PDHO hesaplanması ile işletmenin faaliyet gösterdiği sektör değişkenleri bağımlıdır.

Test İstatistiği:  $\chi^2$

Önem Derecesi: %95

Tablo : 29

#### İşletmelerde PDHO Hesaplanması ile İşletmenin Faaliyet Gösterdiği Sektör Arasındaki İlişki

	Hizmet Sektörü		Üretim Sektörü		TOPLAM	
	G	H	G	H	G	H
PDHO Hesaplanıyor	23	22,2	23	23,8	46	46
PDHO Hesaplanmıyor	5	5,8	7	6,2	12	12
TOPLAM	28	28	30	30	58	58

#### Sonuç:

Hesaplanan  $\chi^2_1$  değeri =  $(0,028 + 0,11 + 0,027 + 0,103) \cong 0,268$

Tablo  $\chi^2_{1, 0.05}$  değeri  $\cong 3,84$  (1 serbestlik derecesinde ve %95 güven aralığında)

Bu bağlamda;

$\chi^2_1 \cong 0,268 < 3,84 \cong \chi^2_{1, 0.05}$

olduğundan  $H_{01}$  hipotezi kabul edilir.

Sonuç olarak, işletmelerin PDHO hesaplanması ile, faaliyet gösterdikleri sektör arasında bir bağlantı olmadığı kabul edilir.

### 3315. H<sub>06</sub> Hipotezinin Testi

H<sub>06</sub>: İşletmelerde personel yetkilisinin öğrenim durumu ile PDHO hesaplanması değişkenleri bağımsızdır.

H<sub>16</sub>: İşletmelerde personel yetkilisinin öğrenim durumu ile PDHO hesaplanması değişkenleri bağımlıdır.

Test İstatistiği:  $\chi^2$

Önem Derecesi: %95

Tablo : 30

#### İşletmelerde Personel Yetkilisinin Öğrenim Durumu ile PDHO Hesaplanması Arasındaki İlişki

	Hesaplanmış		Hesaplanmamış		TOPLAM	
	G	H	G	H	G	H
Doktora	1	0,45	0	0,55	1	1
Yüksek Lisans	1	0,9	1	1,1	2	2
Lisans	19	17,9	21	22,1	40	40
2 Yıllık Yüksek Okul	5	6,3	9	7,7	14	14
Diğer	0	0,45	1	0,55	1	1
TOPLAM	26	26	32	32	58	58

#### Sonuç:

Hesaplanan  $\chi^2_4$  değeri = (0,67+ 0,01+ 0,067+ 0,27+ 0,45+ 0,55+ 0,009+ 0,055+ 0,22+ 0,37)  $\cong$  2,67

Tablo  $\chi^2_{4, 0.05}$  değeri  $\cong$  9,49 (4 serbestlik derecesinde ve %95 güven aralığında)

Bu bağlamda;

$$\chi^2_4 \cong 2,672 < 9,49 \cong \chi^2_{4, 0.05}$$

olduğundan H<sub>01</sub> hipotezi kabul edilir.

Sonuç olarak işletmelerin personel yetkililerinin eğitim konusu ile PDHO hesaplanması arasında bir bağlantı olmadığı kabul edilir.



#### 4. SONUÇ

İşletmelerin temel hedeflerinin başında yer alan verimli çalışma kavramı, işletmenin tüm kaynakları ile elde edebileceğinin en iyisini gerçekleştirme çabalarını ifade eder. Verimli çalışmanın gereklerinin başında ise uyumlu ve işletmenin başarısını kendi başarısı ile bütünleştirmiş olan insan faktörünün bulunduğu yadsınamaz bir gerçektir.

İnsanların kişisel, mesleki, sosyal ve iletişimsel becerileri, örgüt içindeki uyumunu ve dolayısıyla da verimini etkileyeceğinden, personel seçim süreci işletmeler için hayati önem taşımaktadır. Bu önem, aynı zamanda seçim prosesinin oluşturulması ve uygulanmasına yönelik çalışmalar üzerinde de işletmelerin titizlikle durması gerektiğini göstermektedir.

Hizmet ve üretim sektörlerinin personel seçim süreçlerine yönelik gerçekleştirilen çalışma sonucunda işletmelerin genel olarak bu öneme haiz oldukları, ancak ülkemizde işletmelerin kurumsallaşma sürecini henüz tamamlamadıkları için süreç uygulama esnasında eksiklerin olduğu gözlemlenmiştir. Bu eksiklerin, temelde kullanılan tekniklerin uygulaması sırasında gerekli olanakların tam olarak sağlanamamasından kaynaklanması olasılığı fazla görülmektedir. Özellikle test ve mülakat yöntemi uygulamalarının, bazı işletmeler tarafından gerek uygulayan kişiler, gerekse kullanılan araçlar bakımından yeterince profesyonellik içermediği yapılan çalışma sırasında firmalara yöneltilen sorulardan alınan cevaplar dahilinde gözlemlenen önemli bir husustur.

İşletmelere öncelikle personel işlerini yürüten bir departmanın işletme içinde var olup olmadığı sorulmuş, sonucunda da %80'lere varan oranlarda her iki sektörde de personel işlerini yürüten departmanın var olduğu saptanmıştır. Bu sonuç, insan kaynakları yönetimine dünya üzerine verilen önemin artışının etkilerinin ülkemiz işletmelerine de yansıdığını göstermektedir. Ayrıca bu sorudan çıkarılacak önemli bir sonuç da, işletmelerin personel departmanlarının var olup olmamasının, hizmet ve üretim sektörüne göre değişkenlik göstermediğidir. Bu sonucu yansıtan oranlar ise, hizmet sektöründe %85,7

olan evet cevabı oranının, üretim sektöründe de pek fazla değişmeyerek %83,3 olarak gerçekleşmiştir.

Yine işletme yapısını öğrenmeye yönelik olarak sorulmuş olan personel işlerini yürüten yetkilinin eğitim derecesi ve konusu ile ilgili alınan cevaplar incelendiğinde, her iki sektördeki işletmelerin de yüksek öğrenim mezunu kişileri personel işlerini yürütmek üzere istihdam etmeyi tercih ettikleri görülmektedir. Bu tercih, sektörel bazda incelendiğinde eğilimin aynı yönde gerçekleştiği, ancak oranların birbirinden farklılık gösterdiği görülmektedir. Hizmet sektöründe yüksek öğrenim düzeyinde eğitim görmüş personel yetkilisi istihdam etme oranı %60,7 olarak gerçekleşirken, üretim sektöründe bu oran %79,3'e kadar çıkmaktadır. Tablo verileri ayrıntılı olarak incelendiğinde, aradaki farkın, hizmet sektöründe %3,6 oranında yüksek lisans düzeyi, %7,1 oranında ise doktora düzeyinde eğitim yapmış kişilere yönelme oluşu ve bu oranların üretim sektöründe "0" olarak gerçekleşmesinden kaynaklandığı görülecektir.

Aynı inceleme personel işlerini yürüten yetkilinin eğitim konusunda da yapıldığında hizmet ve üretim sektöründeki genel eğilimin "İşletme" bölümü mezunları lehinde olduğu ve oranların hizmet sektöründe %32,1, üretim sektöründe ise %40 olarak gerçekleştiği görülmektedir.

Hizmet ve üretim sektörlerinin personel seçim süreci uygulamaları arasındaki farklılıkları değerlendirmeye yönelik olarak gerçekleştirilen çalışma sonucunda gözlemlenen en önemli nokta, personel seçim sürecinin hazırlık aşamasını oluşturan "İnsan Kaynakları Planlaması" ve "Başvuru Sağlama" çalışmalarının her iki sektörde de paralellik göstermesidir. Veriler ve yüzdeler birebir örtüşmemekle birlikte, eğilimlerin aynı yönde gerçekleştiği grafik ve tablolarda açık olarak görülmektedir.

İşletmelerin, hazırlık aşamasının ilk adımını oluşturan insan kaynakları planlaması yapma çalışmaları incelendiğinde, her iki sektörde de işletmelerin ağırlıklı olarak insan kaynakları planlaması yapma eğiliminde oldukları ancak hizmet sektörü işletmelerinin bu konuya daha fazla önem verdiği sonucuna varılabilecek oranlarla karşılaşılmaktadır. İnsan kaynakları planlaması yapıp yapılmadığına dair soruya hizmet işletmelerinin %85,7'si

“Evet” cevabı verirken, “Evet” cevabı oranı üretim sektörü işletmelerinde %76,7’ye düşmektedir.

Yine hazırlık aşaması faaliyeti olarak belirttiğimiz, aday toplama çalışmalarında işletmelerin hangi tür kaynaklardan faydalandıkları yönündeki sorunun verileri de her iki sektör işletmelerinin basılı yayın ve iç kaynak yolunu tercih ettiklerini göstermektedir. Yine bu soruda da oranlar farklılık göstermekte, ancak bu farklılık eğilimlerin yönünü etkileyecek derece de farklı gerçekleşmemektedir. Bu yüzde hizmet ve üretim işletmelerinin bu konudaki tercihlerinin oransal olarak birebir örtüşmemekle birlikte, aynı paralelde gerçekleştiği söylenebilir. Bu soruya diğer cevabı veren işletmelerin açıklamaları da, günümüzde oldukça yaygın olan internet kullanımının yönetim ve dolayısı ile insan kaynakları yönetimi alanında da ne derece geniş bir kullanım alanı bulunduğunu yansıtmaktadır.

Hazırlık aşamasının ardından gelen uygulama aşaması yapılan çalışma sonucunda, aynı zamanda sektörler arası farklılıkların da belirginleşmeye başladığı aşama olarak göze çarpmaktadır.

Bu aşamaya ilişkin olarak işletmelere yöneltilen ilk soru mülakat yöntemi uygulayıp uygulamadıklarıdır. Bu soruya hizmet sektörü işletmelerinin tümü “Evet” cevabı verirken, üretim sektörü işletmelerinden %3,3 oranında “Hayır” cevabı gelmiştir.

Mülakat yönteminin ayrıntılarına gelindiğinde farklılık daha da belirginleşmektedir. Örneğin, mülakat uygulamasına yönelik, “Mülakat yöntemi hangi personelin alımında kullanıyorsunuz?” sorusuna verilen yanıtlar incelendiğinde de ortaya çıkan tablo, sektörler arası farklılığı yansıtmaktadır. Tabloya bakıldığında hizmet sektörü işletmelerinin, %92,9 oranında tüm personelin alımında mülakat yöntemi uygulama yönündeki cevabına karşılık, hizmet işletmelerinde bu oran, %63,9’a düşmektedir.

Yine mülakat aşamasına yönelik, işletmelerin uyguladıkları mülakat türleri incelendiğinde, “Sorun Çözmeye Dayalı Mülakat” uygulaması hizmet sektörü tarafından %20,5 oranında kullanılırken, üretim sektörü işletmelerinde bu oran %13,9’a düşmektedir. Bu durum, diğer mülakat türlerindeki eğilimin birbirine yakın olduğu düşünüldüğünde,

sektörler arası iş özelliklerinin ve bu özelliklerden kaynaklanan personel niteliklerinin değişim göstermesine bağlanabilir. Verilerden anlaşılan odur ki, hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmeler, personel istihdam ederken iş özelliklerine bağlı olarak anlık sorunlarla başa çıkabilme, problem çözebilme gibi yeteneklerin olup olmasını daha fazla irdellemektedir.

Uygulama aşamasının bir diğer unsuru olan test yöntemine gelindiğinde, işletmelere ilk olarak test yöntemini personel seçim süreci içerisinde kullanıp kullanmadıkları sorulmuştur. Alınan cevaplar yine uygulama aşamasındaki sektörel farklılıkları yansıtmaktadır. Bu soruya “Evet” cevabı veren işletme oranı %53,6 iken, üretim sektöründe bu oran %36,7’ye düşmektedir. Bu veriler, üretim sektörü işletmelerinin test yöntemini personel seçim süreci içerisinde çok fazla benimsemediklerini, hizmet sektörü işletmelerinin ise aksine bu uygulamaya yer verme eğiliminde olduklarını göstermektedir.

Uygulanan test yöntemine gelindiğinde de, hizmet sektöründe, %20’lik bir oran ile genel zeka testlerinde ve beceri testlerinde beliren uygulama sıklığı, üretim sektöründe yerini %47,8 gibi büyük bir farkla mesleki bilgi testlerine bırakmıştır.

Yine test yönteminin uygulandığı personel durumuna bakıldığında da, hizmet sektöründe %73,3 oranında test tekniğinin tüm personele uygulanması sonucuyla karşılaşılırken, üretim sektöründe bu oran %26,7 olmuştur.

Bu aradaki farklılığın tıpkı mülakat türlerinde olduğu gibi iki sektör arasındaki yapısal ve iş özelliklerine dayalı farklılıklardan kaynaklanabileceği söylenebilir.

Test uygulamasının etkin olarak gerçekleştirilebilmesi için uygulamanın eğitimli kişiler tarafından yapılması gereğinden konu içinde bahsedilmiştir. Test uygulamasını yapacak olan kişinin eğitimli olduğu yönündeki oranı hizmet sektöründe %73,3 olurken, üretim sektöründe bu oran %63,6’ya düşmektedir.

Buna karşılık, üretim sektörü işletmelerinde uygulanacak testin güvenilirliğinin test edilmiş olması yüzdesi %100 olarak gerçekleşmiş ve hizmet sektöründe bu oran %66,7’ düşmüştür, ki bu durum yukarıdaki sonuca tezat teşkil etmektedir.

Bu durumda sektörel olarak test uygulamasının etkinliğine yönelik tedbir alma konusunda sistematik bir yapıda olmamakla birlikte farklılıklar gözlemlendiği sonucuna varılabilir.

Tüm bu veriler göz önünde bulundurulduğunda, hazırlık aşamasındaki paralellik durumunun, uygulama aşamasında yerini sektörel farklılıklara bıraktığı daha net olarak görülmektedir. Bu durum çalışma sonucunda, sektörel yapı farklılıklarının işletme yapısı ile iş özellikleri ve buna bağlı niteliksel değişimlerden kaynaklandığı şeklinde değerlendirilmiştir.

Tüm bu sorular ve verilere ilave olarak, işletmelerin personel devir hızı oranları da çalışma içerisinde irdelenmiştir. Bu irdelenmenin sebebi, personel devir hızı oranının, işletme içi personel giriş çıkışlarını yansıtması bakımından, personel seçim sürecinin etkin bir şekilde gerçekleştirilip gerçekleştirilmediği yönünde izlenim edinmeyi sağlamasıdır.

İşletmelere, personel devir hızı oranları ile ilgili yöneltilen soru sonucunda elde edilen veriler, hizmet sektörü işletmelerinin %40'nun personel devir hızı oranının "0 ile %10" arasında gerçekleştiğini göstermektedir. Üretim sektöründe personel devir hızı oranları ise %28,7'lik eşit oranlar ile "0-%10" ve "%11-%20" aralıklarında gerçekleşmiştir.

Bu oranlar hizmet sektörü işletmelerinde personel devir hızının daha düşük olduğunu göstermekle birlikte, üretim sektöründe personel devir hızını hesaplamadığını belirten işletme oranının %38,9, hizmet sektöründe ise %25 olduğu da göz önünde bulundurulmalıdır.

Tüm bunlara bakılarak, işletmelerin insan kaynakları faaliyetlerinin artan önemine rağmen, ülkemizde personel devir hızı hesaplama gibi temel faaliyetlerdeki noksanlarının devam ettiği söylenebilir.

Bu durumdaki sektörel farklılık ise, yapılan çalışma çerçevesinde, personel seçim süreçlerinin uygulama aşamasındaki farklılıklarının yarattığı bir sonuç olması yorumuna açık gözükmemektedir. Buna ek olarak yine yapısal farklılıklar, çalışma koşulları ve iş özellikleri gibi unsurlarında bu konudaki etkisi kaçınılmazdır.

Tüm bu değerlendirmelere ek olarak, personel seçim sürecinin ana basamaklarına yönelik değerlendirmeyi netleştirmek amacıyla bu bilgilere yönelik sorulara karşılık gelen veriler Ki-Kare Analizi ile test edilmiştir. Bunun sonucunda yapılan çalışma çerçevesinde seçim sürecinin temel basamaklarında, işletmelerin üretim yada hizmet sektöründe yer almasının, süreç farklılıklarında bağlayıcı olmadığı gözlenmiştir.

Yine işletmeler için personel seçim sürecinin başarısını değerlendirmede bir araç olarak kullanılabilecek olan PDHO ile ilgili olarak yapılan değerlendirmelerde de işletmelerin PDHO hesaplama eğilimlerinin buldukları sektör yada personel yetkilisinin eğitim durumu değişkenlerinden bağımsız olduğu gözlenmiştir.



## YARARLANILAN KAYNAKLAR

### a) Kitaplar

ALDEMİR, Ceyhan

ATAOL, Alpay

BUDAK, Gönül : Personel Yönetimi, 3. Baskı, Barış Yayınları, İzmir, 1998.

AKINCI, Z. Beril : Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim, 1. Baskı, İletişim Yayınları, İstanbul, 1998.

BALTAŞ, Acar

BALTAŞ, Zuhâl : Bedenin Dili, Remzi Kitabevi, 29. Baskı, İstanbul, 2001.

BILLSBERRY, Jon

: Finding & Keeping The Right People, Pearson Education Limited, Edinburgh Gate, 1996.

BİNGÖL, Dursun

: İnsan Kaynakları Yönetimi, 5. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 2003.

—————

: Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler, Atatürk Üniversitesi Basımevi, Erzurum, 1990.

CAN, Halil

: Organizasyon ve Yönetim, 3. Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara, 1994.

CAN, Halil

TUNCER, Doğan

AYHAN, Doğan Yaşar

: Genel İşletmecilik Bilgileri, Siyasal Kitabevi, Ankara, 1999.

- CANMAN, Doğan : İnsan Kaynakları Yönetimi, Yargı Basım Yayın, Ankara, 2000.
- CERTO, Samuel C. : Modern Management, Prentice-Hall International, NewJersey, 1997.
- DALE, Margaret : Daha İyi Nasıl İş Görüşmesi?, Timaş Basım, İstanbul, 1999.
- DECENZO, David A.  
ROBBINS, Stephen P. : Human Resource Management, 6. Edition, John Willey & Sons,. NewYork, 1999.
- EFİL, İsmail : İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Alfa Yayınları, Bursa, 1999.
- ERDOĞAN, İlhan : İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri, İşletme İktisadı Enstitüsü Yayını, İstanbul, 1991.
- EREN, Erol : Yönetim ve Organizasyon, 2. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 1993.
- ERGİN, Canan : İnsan Kaynakları Yönetimi Psikolojik Bir Yaklaşım, Academyplus Yayınevi, İş ve Yönetim Serisi, Ankara, 2002.
- ERTÜRK, Mümin : İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, 1. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 1995.
- FEAR, Richard A. : The Evaluation Interwiev, 2. Edition, McGraw-Hill Book Company, NewYork, 1974.



- FINDIKÇI, İlhami : İnsan Kaynakları Yönetimi, 5. Baskı, Alfa Yayınları, İstanbul, 2003.
- FLEET, David D. Van : Contemporary Management, Houghton Mifflin Company, Boston, 1984.
- GOMEZ, Luis R.  
BALKIN, David B. : Managing Human Resources, 3. Edition, Prentice Hall, NewJersey, 2001.
- GÜRBÜZ ÖZİŞİK, Gülrüh : Personel Araştırmaları ve İşgören Seçme Süreci, 1. Baskı, Literatür Yayınları, 2002, İstanbul.
- GÜRER, Canan Çetin : Personel Seçiminde Görüşme, Çağlayan Kitabevi, İstanbul, 1990.
- IVANEVICH, John M. : Human Resource Management, 8. Edition, McGraw Hill, NewYork, 2001.
- IZGAR, Hüseyin ve diğer.<sup>1</sup> : Endüstri ve Örgüt Psikolojisi, Eğitim Kitabevi Yayınları, Konya, 2003.
- KAYNAK, Tuğray : İnsan Kaynakları Planlaması, 2. Baskı, Alfa Yayınları, İstanbul, 1996.
- KEENAN, Kate : Yöneticinin Kılavuzu- İnsan Seçme, 1. Baskı, Remzi Kitabevi, İstanbul, 1996.
- KOZAK, Meryem Akoğlan : Konaklama İşletmelerinde Kariyer Planlaması, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2001.

---

<sup>1</sup> 4 ve daha fazla yazarlı eserdir.

- LOPEZ, Felix M. : Personel Interviewing-Theory and Practice, McGraw-Hill Company, New York, 1975.
- MARGERISON, Charles J  
ASTHON, David (Editörler) : Planing for Human Resources, 1. Edition, Longman, London, 1974.
- MUCUK, İsmet : Modern İşletmecilik, 14. Baskı, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2003.
- MULLINS, Laurie J. : Management and Organisational Behaviour, 6. Edition, Pearson Education, Edinburgh Gate, 2002.
- NOE, Raymond A. ve diğer. : Human Resource Management, Mc Graw Hill Companies, 4. Edition, NewYork, 2003.
- ÖNER, Mehmet : İşe Alma Ve Yerleştirmede Yönetici ve İnsan Kaynakları Uzmanının El Kitabı, Hayat Yayınları, İstanbul, 1999.
- ÖZGÜVEN, İbrahim Ethem : Bireyi Tanıma Teknikleri, Pdrem Yayınları, Ankara, 1998.
- PALMER, Margaret  
WINTERS, Kenneth T. : İnsan Kaynakları, Rota Yayınları, İstanbul, 1993.
- ROBBINS, Stephen P : Managing Today, Prentice Hall International, New Jersey, 1997.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat : İnsan Kaynakları Yönetimi, 1. Baskı, Ezgi Kitabevi Yayınları, Bursa, 2000.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat  
TOKOL, Tuncer : İşletme, Ezgi Kitabevi Yayınları, Bursa, 2001.

- SAYIN, Ali Kemal : Emek Piyasasında Aracılık ve Özel İstihdam Büroları, Türkiye İş Kurumu Genel Müdürlüğü, Ankara, 2002.
- SCHEIN, Edgard H. : Örgütsel Psikoloji, Çev: Aylin SAĞTÜRK; Şan ÖZALP, 3. Baskı, İşitme Özürlü Çocuklar Eğitim ve Araştırma Vakfı Yayınları, 1980.
- SCHODERBEK, Peter P.  
COSIER, Richard A.  
APLIN, John C. : Management, Harcourt Brace Publishers, 1998.
- SINGER, Marc G. : Human Resource Management, Pws-Kent Publishing Company, Boston, 1999.
- SÖZEN, Ural : Yönetici Değerlemesinde Personel Seçiminin Bir Faktör Olarak Kullanılması, Ankara İktisadi Ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları, Ankara, 1973.
- STONE, Raymond J. : Human Resource Management, 4. Edition, John Wiley&Son, Australia, 2002.
- TAHİROĞLU, Figen (Edit.) : Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları, 1. Baskı, Hayat Yayınları, İstanbul, 2002.
- TORRINGTON, Derek  
HALL, Laura : Human Resource Management, 4. Baskı, Printice Hall, Hertfordshire, 1998.
- YALÇIN, Selçuk : Personel Yönetimi, 5. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 1994.
- YAZICI, Kamil : İşletme Bilimine Giriş, Eser Ofset, Trabzon, 2001.

YÜKSEL, Öznur : İnsan Kaynakları Yönetimi, Gazi Üniversitesi, Ankara, 1997.

**b) Makale ve Bildiriler**

ANDERSEN, Arthur : “Eleman Seçme ve İşe Alma Yöntemleri”, **HR Dergi**, Sayı: 9 (Eylül 2000), ss.7-12.

BÜYÜKŞAHİN, Ayda : “Örgütlerde Eleman Seçme İlkeleri ve Teknikleri”, **Türk Psikoloji Bülteni**, Sayı: 26-27 (Eylül-Aralık 2002), ss.95-103.

CLLIFORDSON, Christina : “Interviewer Agreement in the Judgement of Empathy in Selection Interviews”, **International Journal of Selection and Assesment**, Vol. 10, Nr. 3 (Eylül 2002), pp.198-205.

DEMİRKAYA, Harun : “İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş Süreci”, <http://www.insanvekalite.org/makale7.html> (14.10.2003).

DOĞANOĞLU, Fatih : “Küreselleşme ve İnsan Kaynakları Yönetimi”, **Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Özel Sayı (Öneri)**, Vol. 4, No. 16 (Haziran 2001), ss.173-181.

ERDOĞAN, İlhan : “İşgörenin Seçim ve İşe Yerleştirilmesinde Psikoteknik Yöntem”, **İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi- Yönetim**, Sayı: 6 (1990), ss.67-73.

GÜLGÖZ, Sami : “Test Kullanımında Temel Konular”, **Türk Psikoloji Dergisi- Özel Sayı**, Vol.9, Sayı: 33 (1994), ss.1-8.

- KESER, Aşkın : Değişen Yönleriyle Personel Yönetimi: İnsan Kaynakları Yönetimi, <http://www.isguc.org/arc-view.php?ex=118>, (14.10.2003).
- LIEVENS, Filip  
DE CORTE, Wilfried  
BRYSSSE, Katrien : “Applicant Perceptions of Selection Prosedures: The Role of Selection Information, Belief in Tests and Comparative Anxiety”, **International Journal of Selection and Assesment**, Vol. 11, Nr. 1 (March 2003), pp.67-77.
- MAMATOĞLU, Nihal : “Mülakat Sürecinde Görüşmeci Yanlılıkları Ve İş Analizinden Yola Çıkararak Yapılandırılmış Mülakat Geliştirme”, **Türk Psikoloji Bülteni**, Sayı: 16-17 (Mart-Haziran, 2000), ss.98-107.
- OKAKIN, Neslihan : “İnsan Kaynakları Planlamasını Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Araştırma”, **Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi - Öneri**, Vol. 2, Sayı: 9 (Ocak 1998), ss.199-202.
- ÖNER, Necla : “Güvenilirliği ve/veya Geçerliliği Sınanmış Psikolojik Testler”, **Türk Psikoloji Dergisi**, Vol. 9, Sayı: 33 (Aralık 1994), ss.9-18.
- ÖZÇELİK, Oya A. : “İşletmelerde İnsan Kaynaklarına İlişkin Bazı Kriterlere Göre İşe Alma Uygulamalarındaki Farklılıkların Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, İstanbul, Mayıs 2000.

- ÖZAKMAN, Semra : “Stratejik İnsan Kaynakları Planlama”, **İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi-Yönetim**, Sayı:19 ( Ekim 1994), ss.7-10.
- PAKSOY, Mahmut  
ESNAF, Şakir : “Personel Seçiminde Çok Özellikli Karar Verme Yaklaşımından Yararlanılması”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, Vol. 25, Sayı: 1 (Nisan 1995).
- STEVENS, Charles D.  
ASH, Ronald A. : “Selecting Employees for Fit: Personality and Preferred Managerial Style”, **Journal of Managerial Issues**, Vol. 13, Nr. 4 (2001), pp.9-20.
- SÜMER, Canan : “İnsan Kaynakları Etkinliği Olarak Örgütsel Kariyer Planlama ve Geliştirme”, **Türk Psikoloji Bülteni**, Vol. 4, Sayı: 9 (2004), ss.62-65.
- TÜTÜNCÜ, Özkan  
TARLAN, Deniz  
MAMYRKULOV, Nurlan : “Seyahat Acentelerinde Çalışanların İşe Alma Sürecini Algılamaları ve İzmir İli Örneği”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Vol. 5, Sayı: 1 (2003), ss.113-140.

## BECERİ ENVANTERİ FORMU

Tarih

**I. Bölüm** (Bu bölüm İKD tarafından doldurulacaktır.)

1. İsim.....:
2. İşgören No.....:
3. Çalıştığı Bölüm.. ..:
4. Unvanı.....:
5. Yaşı.....:
6. Şirkette Çalışılan Toplam Süre...:
7. Yapılan Diğer İşler.....:

**II. Bölüm** ( Bu bölüm işgören tarafından doldurulacaktır.)

8. Özel Beceriler: (Sahip olduğunuz özel becerileri, kullanmakta deneyim sahibi olduğunuz araç gereçleri, halihazırda kullanmıyor olsanız dahi lütfen belirtiniz.)
  9. Görevler: ( Bulduğunuz pozisyondaki görevinizi anlatınız. )
  10. Sorumluluklar: ( Mevcut görevinizden dolayı taşıdığınız sorumlulukları belirtiniz. )
  11. Öğrenim Durumunuz.....İlk( ).....Orta( ).....Lise( ).....Yüksek Öğrenim( )
  12. Katıldığınız Kurs ve Seminerler
- .....

**III. Bölüm** ( Bu kısım İKD tarafından, işgörenin çalıştığı departman yöneticisinden alınacak bilgi doğrultusunda doldurulacaktır.)

12. İşgörenin performansının genel olarak değerlendirilmesi.....:
13. İşgörenin terfi durumuna hazır olup olmadığına dair görüş.....:
14. İşgörenin eksik ve gelişmeye gereksinim duyan yönleri.....:
15. Amirin imzası.....:

Tarih:

**IV. Bölüm** ( Bu kısım İKD tarafından Doldurulacaktır.)

16. İşgörenin geçmiş son iki dönemki performans bilgileri bu formda yer alıyor mu?  
Evet ( ).....Hayır ( )

17. Formu hazırlayanın imzası:.....

Tarih:

..... POZİSYONU İÇİN YEDEK İŞGÜCÜ ÖZETİ TABLOSU

Şu Anda Sözkonusu Pozisyonda Bulunan Kişi.....:

Pozisyonun boşalabileceği muhtemel zaman .....

**POZİSYON İÇİN:**

**I. ADAY:**

Adı- Soyadı.....:

Yaşı.....:

İş Tecrübesi.....:

Şu Anda Bulunduğu Pozisyon.....:

Mevcut performansı:.....

.....

.....

Terfi Durumu:.....Hazır ( ).....Hazır Değil ( ).....

Açıklama:.....

.....

Ek Eğitim İhtiyacı:.....Var ( ).....Yok ( ).....

**II. ADAY:**

Adı- Soyadı.....:

Yaşı.....:

İş Tecrübesi.....:

Şu Anda Bulunduğu Pozisyon.....:

Mevcut performansı:.....

.....

.....

Terfi Durumu:.....Hazır ( ).....Hazır Değil ( ).....

Açıklama:.....

.....

.....

Ek Eğitim İhtiyacı:.....Var ( ).....Yok ( ).....



Sayın yetkili,  
Cevaplayacağınız anket, Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde yürütülen “ Personel Seçim Süreci ve Bu Süreçte Kullanılan Tekniklerin İncelenmesi “ konulu yüksek lisans tezinde kullanılacaktır. Vereceğiniz tüm cevap ve şirket bilgileri kesinlikle gizli tutulacaktır. Göstereceğiniz ilgiye şimdiden teşekkür eder, başarılar dilerim.

DİDEM ÖZTÜRK ÇİFTÇİ  
KTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü  
İşletme Ana Bilim Dalı

## ANKETİ CEVAPLAYAN İLE İLGİLİ BİLGİLER

### A-KİŞİSEL BİLGİLER

Adı soyadı :  
Öğrenim Durumu :  
Görevi :  
Unvanı :

### B-İŞLETME İLE İLGİLİ BİLGİLER

İşletmenin Adı :  
Faaliyet Konusu :  
Ürettiği Ürünler :  
Çalışan Personel Sayısı :  
a-İdari :  
b-Teknik :  
c-İşgören :  
d-Diğer :

1-İşletmenizde personel işlerini yürüten bir departman var mı?

Evet  Hayır

2- Personel işlerini yürüten yetkilinin en son bitirdiği öğrenim kurumu

Doktora Yüksek Lisans Yüksek Öğrenim  2 Yıllık Yüksek Öğrenim

3- Personel işlerini yürüten yetkilinin eğitim konusu

İktisat  İşletme  Siyasal Bilgiler  Hukuk  Endüstri Müh.  
 İşletme Müh.  Diğer

4- İşletmenizde personel seçim sürecine başlamadan önce insan gücü planlaması yapılıyor mu?

Evet  Hayır

5- İşletmenizde personel sağlama aşamasında kullanmış olduğunuz kaynakları belirtiniz.

- İç kaynaklar
- Basılı yayın ilanı (Gazete, dergi....vs)
- Tavsiye
- Danışmanlık Firmaları
- Diğer ( Lütfen belirtiniz)⇒

6- İşletmenizde personel sağlama aşamasında kullandığınız örgüt içi kaynakları belirtiniz.

- Terfi
- Bölümler arası transfer
- Her ikisi de

7- Personel seçim sürecinde mülakat yöntemi uygulanıyor mu?

- Evet
- Hayır

8- Mülakat yöntemi hangi personelin seçiminde uygulanıyor?

- Teknik personel
- İdari personel
- Yönetici personel
- Hepsi

9- Mülakat uygulaması kim tarafından yapılmaktadır?

- Önce İnsan Kaynakları Departmanı sonra ilgili departman yetkilisi
- Önce ilgili departman sonra İnsan Kaynakları Departmanı yetkilisi
- Yalnızca İnsan Kaynakları Departmanı yetkilisi
- Yalnızca ilgili departman yetkilisi
- İşletme tarafından görevlendirilen bir uzman
- Diğer (Lütfen belirtiniz)⇒

10- Personel seçiminde hangi tür mülakat uygulanmaktadır?

- Yapılandırılmış mülakat
- Yapılandırılmamış mülakat
- Durumsal Mülakat
- Sorun çözmeye dayalı mülakat
- Diğer (Lütfen belirtiniz)⇒

11- İşletmenizde personel seçim sürecinde test yöntemi uygulanıyor mu?

- Evet
- Hayır

Eğer uygulanıyorsa;

12- Personel seçim sürecinde hangi testler uygulanıyor?

- Genel zeka testleri
- Beceri testleri
- İlgi testleri
- Sorun çözme testleri
- Yabancı dil
- Mesleki bilgi

13- Test uygulaması kim tarafından yapılıyor?

- İlgili kuruluşlar tarafından sağlanan uzmanlar
- İnsan kaynakları departmanı
- Uzman ve İnsan Kaynakları departmanı
- Diğer (Lütfen belirtiniz)⇒

14- Test uygulamasını yapacak olan insan kaynakları personeli bu konuda eğitim alıyor mu?

- Evet
- Hayır

15-Test uygulaması hangi personelin seçiminde uygulanıyor?

- Teknik personel
- İdari personel
- Yönetici personel
- Hepsi

16- Personel seçiminde uygulanacak olan testlerin güvenilirlikleri test ediliyor mu?

- Evet
- Hayır

17- Personel seçimi sürecinde ön görüşme yöntemi kullanılıyor mu?

- Evet
- Hayır

18- İşletmenizde personel ihtiyacı olduğunda değerlendirilmek üzere oluşturulmuş bir başvuru havuzu var mı?

- Evet
- Hayır

19- Firmanızdaki personel devir hızı oranı nedir?⇒

Didem ÖZTÜRK ÇİFTÇİ

Adres: KTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Ana Bilim Dalı

e-mail: [didemciftci@mynet.com](mailto:didemciftci@mynet.com)

Katkılarınızdan dolayı teşekkür ederim.

## ÖZGEÇMİŞ

Didem ÖZTÜRK ÇİFTÇİ, 1978 yılında Trabzon'da doğdu. İlk, orta ve lise eğitimini Trabzon'da tamamladı. 1994 yılında Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü'nde lisans eğitimine başladı. 1999 yılında İşletme Bölümü Yönetim Uzmanından mezun olduktan sonra, 2001 güz döneminde KTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü bünyesinde İşletme Anabilim Dalı'nda yüksek lisans eğitimine başladı.

ÖZTÜRK ÇİFTÇİ, evli olup, İngilizce bilmektedir.

