

T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

PERSONEL TEDARİK ve SEÇİMİ: BİR UYGULAMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Tülin BÜYÜKCAN

Enstitü Ana Bilim Dalı: İŞLETME

Enstitü Bilim Dalı: YÖNETİM ve ORGANİZASYON

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Rana Özen KUTANIŞ

ARALIK-2001

T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

PERSONEL SEÇİMİ ve TEDARİĞİ: BİR UYGULAMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ
Tülin BÜYÜKCAN

Enstitü Ana Bilim Dalı: İŞLETME
Enstitü Bilim Dalı: YÖNETİM ve ORGANİZASYON

**Bu tez .. / .. / 200. tarihinde aşağıdaki Jüri tarafından Oybirliği/Oyçokluğu
ile kabul edilmiştir.**

Jüri Başkanı

Jüri Üyesi

Jüri Üyesi

ÖNSÖZ

Günümüzde personel seçiminin önemi, herkes tarafından kabul edilen bir gerçektir. Personel seçiminin amacı, nitelikli bir adayın uyum içinde çalışabileceği bir işte bilgi ve becerilerini iyi bir şekilde işine kanalize ederek verimi arttırmayı sağlamasıdır.

Personel seçimi iki açıdan büyük önem taşır. Birincisi işin niteliklerine uygun, işletme amaçları doğrultusunda maksimum faydayı sağlayacak adayın seçilmesi, işletmenin hedeflerine ulaşmasını kolaylaştıracak ve işletmeye daha verimli bir çalışma olanağı verecektir. İkincisi objektif ilkelere dayalı bir seçim süreci, işletmeye karşı çevre koşulları bir güven yaratacak ve en iyi şekilde tanıtılmasını sağlayacaktır.

Çalışmanın ortaya çıkmasında ve gerekli tüm dökümanlara ulaşmamda yardımcı olan danışman firma çalışanlarından Derya KUZU hanımefendiye, böylesine bilimsel bir konunun hazırlanmasında teşvik ve desteğini esirgemeyen değerli hocam Yrd. Doç. Dr. Rana Özen KUTANIŞ' e, motivasyon kaynağım lisans hocalarımdan Tahsin GÜLHAN beyefendiye, maddi yardımlarını, manevi desteklerini üzerimde hissettiğim değerli arkadaşlarıma teşekkür ederim.

Tülin BÜYÜKCAN

İstanbul, Haziran 2001

İÇİNDEKİLER

Sayfa

PERSONEL SEÇİMİ ve TEDARİĞİ: BİR UYGULAMA

TABLolar LİSTESİ.....	I
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	II
GRAFİKLER LİSTESİ.....	III
ÖZET.....	IV
SUMMARY.....	VI

GİRİŞ.....

1

BİRİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ..... 5

1.1.GELİŞEN İŞLETME YAPISI İÇİNDE

İNSAN KAYNAKLARININ YERİ..... 5

1.2.İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN KAPSAMI..... 8

1.2.1 İnsan Kaynakları Yönetiminin İşlevleri..... 8

1.2.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amacı..... 10

1.3 İNSAN KAYNAKLARI. YÖNETİM SÜRECİ..... 12

1.4.İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE GENEL İLKELER..... 12

1.5 İNSAN KAYNAKLARI. DÖNGÜSÜ MODELİ..... 13

1.6. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİCİSİNİN ROLÜ ve ÖZELLİKLERİ..... 14

İKİNCİ BÖLÜM

İNSAN GÜCÜ PLANLAMASI..... 18

2.1. İNSAN GÜCÜ PLANLAMASI..... 18

2.2. İNSAN GÜCÜ PLANLAMASINDA HAZIRLIK ÇALIŞMALARI.....	18
2.3. İŞ ANALİZLERİ.....	19
2.3.1. Personel Seçimi Açısından İş Analizinin Kapsamı.....	19
2.3.2. İş Analizi Çalışması ve Sonuçları.....	20
2.4. İŞ TANIMLAMASI.....	22
2.5. İŞ SPESİFİKASYONU(İşin Bireysel Özellikleri).....	22

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

PERSONEL TEDARİK KAYNAKLARI.....	25
3.1. İÇ KAYNAKLAR.....	26
3.1.1. Yükselme.....	27
3.1.2. Transferler.....	29
3.1.3. Yetenekli Çalışanları Şirkette Tutmak.....	30
3.2. DIŞ KAYNAKLAR.....	32
3.2.1. Duyurunun Yer Alacağı Aracın Belirlenmesi.....	35
3.2.2. Duyurunun Yer Alacağı Araçlar.....	35
3.3. PERSONEL TEDARİĞİNDE	
PERSONEL DANIŞMANLIĞI FİRMALARI.....	44
3.3.1. Aday ve Personel Danışmanı İlişkisi.....	49
3.3.2. İlan Edilmiş veya Edilmemiş	
Spesifik Pozisyonla İlgili Detaylı Bilgi Sağlanması.....	51
3.3.3. Personel Danışmanlığı Firmalarının Gruplandırılması.....	51
3.3.3.1. İdareci Araştırması veya Beyin Avcıları.....	51
3.3.3.2. Alt Düzey İstihdam Firmaları.....	52
3.3.3.3. Kariyer Yönlendirme Danışmanlık Firmaları.....	53
3.3.4. Ülkemizde Danışmanlık Firmaları ile İlgili ÖnYargılar.....	53

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

PERSONEL SEÇİMİ.....	55
4.1 PERSONEL SEÇİM DEĞERLEMESİ.....	55
4.1.1. Personel Seçim İşlevini Etkileyen Faktörler.....	56
4.1.2. Personel Seçiminin Amacı ve Önemi.....	57
4.1.3. Personel Seçiminde Dikkat Edilecek Yönler.....	59
4.1.4. Tedarik ve Seçimden Önce Yapılması Gerekenler.....	60
4.2. PERSONEL SEÇİMİNDE GÖRÜŞME.....	61
4.2.1. Görüşme Süreci.....	62
4.2.2. Görüşme Konusunun Geliştirilmesi.....	65
4.2.2.1. Konunun Kapsamı ve Derinliği.....	65
4.2.2.2. Konuların Sıralanması.....	65
4.2.3. Sorular.....	66
4.2.3.1. Soruların Kapsayacağı Bilgiler.....	66
4.2.3.2. Soru Yapıları.....	67
4.2.3.3. Soruların Sıralanması.....	69
4.2.4. Görüşme Hataları.....	70
4.3.PERSONEL SEÇİM SÜRECİ.....	72
4.3.1. Personel Seçim Süreci ve Yöntemleri.....	72
4.3.2. Değerlendirme, Seçme ve Eleme (Problem ve Tuzaklar).....	73
4.3.2.1. Seçim Kararında Yaklaşımlar.....	73
4.3.2.1.1. Seçme ve Öğrenme.....	76
4.3.2.1.2. Deneyim ve Etki Yönetimi.....	78
4.3.2.1.3. Düşünme ve Özellik Teorisi.....	79
4.3.2.1.4. Genelleme ve Kişisel Yapı Teorisi.....	80
4.3.2.1.5. Deneme ve Geçerlik.....	81
4.3.3. Seçim Yönteminin Amaçları.....	83
4.3.3.1. Bilgi Toplama.....	84
4.3.3.2. Politika ve Prosedürler.....	84
4.3.3.3. Kısa Listeleme.....	85

4.3.3.4. Başvuruların Kabul Edilmesi.....	90
4.3.3.5. Başvuruların Değerlendirilmesi.....	95
4.3.4. Testler (Psikoteknik Testler).....	97
4.3.5. Seçimin Sonuçlandırılması.....	100

BEŞİNCİ BÖLÜM

UYGULAMA

5.1. Araştırmanın Konusu ve Amacı.....	103
5.2. Araştırmanın Kısıtları.....	103
5.3. Araştırmanın Yöntemi.....	104
5.4. Araştırmanın Evreni.....	104
5.5. Araştırmanın Varsayımları.....	105
5.6. Uygulamanın İçeriği.....	105
5.7. Araştırmanın Bulguları.....	105.
7.1. Örgüt Analizleri.....	106
5.7.2. Örgütlerin Karşılaştırmalı Analizi.....	117
5.7.2.1. Eleman Açığı ve Eleman Devri.....	117
5.7.2.2. Personel Alım Programı ve Sorumluluk.....	117
5.7.2.3. Danışmanlık Hizmeti Alma Nedenleri.....	119
5.7.2.4. Danışman Firma Aracılığıyla Kabul Edilen Eleman Sayısı.....	120
5.7.2.5. Danışmanlık Hizmeti Alınan Kademeler ve Sebepleri.....	121
5.7.2.6. Danışmanlık Firmasının Avantajları ve Dezavantajları ve bundan sonra birlikte çalışılacak alanlar.....	122
5.7.2.7. İşletmelerin Diğer Kaynaklar ile Danışmanlık Firmalarını Kıyaslamaları.....	125
5.7.3. İşe Başvurma Süreçleri.....	128
SONUÇ ve ÖNERİLER.....	132
KAYNAKLAR.....	139
EK 1: Mülakat Soruları.....	145

ÖZGEÇMİŞ.....	146
----------------------	------------

TABLolar LİSTESİ

	Sayfa
Tablo 1.1. : Firmalara göre işe alım süreçlerinin olumlu yada olumsuz sonuçlanma nedenleri	116
Tablo 1.2. : İşletmenin diğer kaynaklar ile danışmanlık firmalarına bakışlarındaki farklılıklar	124
Tablo 1.3. : Danışmanlık firması aracılığıyla işletmelere gönderilen kişilerin işe alım süreçlerinin karşılaştırma tablosu	126

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa
Şekil 1.1. : İnsan Kaynakları İşlev ve Uygulamaları	9
Şekil 1.2. :İnsan Kaynakları Döngüsü Modeli	13
Şekil 1.3. : Personel Tedarik Kaynakları	25
Şekil 1.4. : Personel Seçiminde Ön Hazırlıklar ve Sonuçların Kullanımı	56
Şekil 1.5. : Kolb'un öğrenim çemberi	77
Şekil 1.6. : Başvuru formu örneği	93
Şekil 1 7. : Görüşme değerlendirme formu	96

GRAFİKLER LİSTESİ

	Sayfa
Grafik 1.1. : Personel temini yöntemlerinin kullanılma oranları (%)	16
Grafik 1.2. : Çalışanların işten ayrılma sebepleri ve oranları	31

ÖZET

Personel Tedarik ve Seçimi: Bir Uygulama

Personel seçimi, işletmede boşalan, boşalacak veya yeni oluşturulacak görevlere iç ve dış kaynaklardan işin gereklerine en uygun kişi ya da kişileri seçmektir.

İşletmeler işgörenin kabul sürecinden önce hazırlık çalışmalarını yapmalıdırlar. Hangi bölüm ve işlere eleman alınacağı ve bu işlerin özelliklerinin neler olduğunu belirlenmesi önem arz etmektedir. Bu çalışma iş analizi aracılığı ile gerçekleştirilir. Böylelikle boşalan ya da yeni açılan bir işin tüm nitelik, nicelik, ustalık ve çalışma koşulları açıkça belirlenir. Bu işlem gerçekleştirildikten sonra iş analiz ve tanımlarından elde edilen verilere göre boşalan işlere alınacak elemanlarda aranacak nitelik ve yeteneklerin saptanıp iş spesifikasyonuna uygunluğu araştırılmaktadır.

Yeni personelin işletmeye gerekliliğine karar verilip, işin genel yapısı ve nasıl bir işgörenin işe alınacağı saptandıktan sonra ilk düşünülmesi gereken personelin, kaynaklardan hangisinden sağlanacağıdır. Genelde bu işletmelerin personel politikası ile ilgili bir konudur. Fakat, giderek artan işletmeler tarafından eleman seçimlerinde dış kaynakları kullanma yolu tercih edilmektedir. Özellikle yeni kurulan ve büyüme süreci içinde olan işletmeler için danışmanlık firmalarının kullanımının yararlı olabileceği düşünülmektedir.

Dış kaynaklardan eleman bulunması için başvuru kaynakları şöyle sıralanabilir; Reklam ve İlan, Özel İş Acentaları, Arkadaş, Akraba ve Tanıdıklar, Eskiden Orada Çalışmış Kişiler, Profesyonel Organizasyonlar, Okullar, Kolej ve Üniversiteler, Danışmanlar. İç kaynaklar ise işletme içindeki terfi ve tayin uygulamalarıdır.

Uygulamada iç kaynaklara başvuru dikey ve yatay düzeyde iş değişikliklerine yol açmaktadır. Dikey düzeyde bir uygulama varsa yükselme, yatay düzeyde ise transfer gerçekleşmektedir. İnternet de insan kaynağı seçim sürecinde aday toplama, mevcut potansiyeli görüp kaliteli işgöreni işletmeye kazandırma amacıyla günümüzde kullanılmaya başlanmıştır.

Eleman alımı uzun ve her aşaması büyük özen gerektiren bir süreçtir. Firma için eleman seçimi süreklilik gösteren bir iş ve bir takım aşamalardan oluşmaktadır. Adayların iş gereklerine uygun olup olmadığını tespit etmek amacıyla seçim sınavı yapılmaktadır. Bu süreçte kullanılan metoda göre aşamalar da farklılık gösterecektir. Şöyle ki mülakat, psikoteknik testler, değerlendirme merkezleri ya da başvuru belgeleri yöntemlerine göre işlemler değişecektir. Seçilen yöntemlere göre süreç gerçekleştirilecek ve son aşamalardan biri olan adayların mesleki geçmişleri araştırılacaktır.

İlk seçim listesi oluşturularak, bölüm yöneticileri ile adaylar tek tek görüşülecektir. Kabul edilen adayların sağlık kontrolü yapılarak işe alma kararı verilecektir. Böylece personel seçim süreci gerçekleştirilmiş olacaktır.

Yukarıda işlenen teorik bilgilerin pratik hayatta uygulanış biçimini görmek ve analiz etmek amacıyla bir uygulamaya gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmada iç ve dış kaynaklar hakkında genel çerçeveler çizildikten sonra, özellikle dış kaynaklardan olan personel danışmanlık firmaları üzerinde durulacaktır. Bu düşünceden hareketle bir danışmanlık hizmeti veren firmayla çalışan beş işletmenin personel alım süreci incelenmiş ve varsayımlar doğrultusunda sonuca varılmıştır.

SUMMARY

Staff Provision and Selection: An Application

We can express the selection process as to choose the most qualified person or people

for your vacancy from internal or external sources.

Before the candidate's acceptance, there are some preparations need to be done. Like indentifying the job or to find out which section needs a new employee This work done by work analysis asistance. In this way quality, quantity, expertise and conditions are clearly describes for the Job. After this step the data which are gathered from work analysis and desriptions compares to person spesifications, quality and ability to see if they match in the other words to see if the person is suitable.

After the decide to necessity of a new employe, describing the job and which candidate is going to be hired. First thing in mind which source should be used. Usually this connected to the companie's human resource policies but increasing in number of companies using external sources for choosing a new employee. Espacially recruitment companies and new organizations are using consulting agencies.

External sources may lasted like this; Advertising and announcing, Private work agencies, relatives and acquaintances, people used to work there profesional organizations, schools, colleges and universities, advisers. Internal sources are promotion and appintment applications.

Applying at internal sources leads to vertical and horizontal changes of work. Vertical changes mean to be promoted and horizontal changes are transferring.

Nowadays human recources at the internet started to use for gathering potential candidates while the selection process is in use and hiring the qualified one for the company.

Getting a new employee is long process and needs to handle with great care. Selection is continuous process for the company. This process has different levels. These levels depend on whichmethod has been choosen for the selection. Like interviewing, psychological tests, assessment centers or application forms there are selection tests to find out if the candidate is suitable for the tesk.

While the process goes first the short listing needs to be done, and then line managers and the candidates interview by one to one. After that it is time of making decision to hire the successful candidates by checking their health. By the making this decision selection process comes to end.

From this departure point five companies; which works with a firm that gives an advisory maintenrance, staff selection process brings conclusions with directions of examinations and assumptions.

This dissertation's aim is to evaluate of the effectiveness of a person who hired from the firm which gives advisory maintenance which is one of the companie's staff

providing sources. That is why we tried to put into practice to see and analyze this theoretical knowledge which discussed above how to put into practice.

GİRİŞ

Günümüzde bir işletmenin serbest piyasa arenasında hedeflediği amaçlara ulaşması kolay değildir. İşletmenin ayakta kalması zor olduğundan bu iş şansa bırakılmamalıdır. Bir işletmenin sağlıklı bir şekilde ilerlemesi; çalışanlarına, üretim araç gereçlerinin yeterliliğine ve iyi bir organizasyona bağlıdır. Teknoloji tek başına bir anlam ifade etmemektedir. Bu teknolojiyi kullanacak personel söz konusudur. Bu da işletmenin bünyesine uygun adayın alınması veya var olan yetenekli adaylara sahip çıkması gerekliliğini ortaya koymaktadır. İşe ve işyerine uygun adayın seçilmesi, personel seçim sürecini akla getirmektedir.

Personel seçim süreci ön görüşme ile başlar, daha sonra mesleki testler, mülakat, adayın özgeçmişini araştırmak, fiziksel muayene ve son olarak işe kabul ile sona ermektedir.

Personel tedariği gelişmiş güzel yapılabilecek bir eylem değildir ve tedarik bir işletmenin en önemli ve en zor konularından biridir. İşe alınacak personelin seçimini yapabilmek ve aranacak asgari koşulları belirlemek için ilk olarak işin analizi yapılır. "İş analizi" yapıldıktan sonra iş tanımı hazırlanmaktadır. İş analizi ve iş tanımı tümüyle işe dönük ve işle ilgilidir. Bunlara dayanılarak hazırlanan iş şartnamesi ise söz konusu işte çalışacak personelde aranacak asgari gerekleri belirlemektedir. Bu aşamalardan sonra ikinci evrede, alınacak personelin sayısının saptanması konusuna geçilmekte, iş yükü ve iş gücü analizleri yapılmaktadır. Bunlara dayanarak işletme için gerekli olan personel sayısı belirlenmektedir. Bu işlemlerden sonra iç ve dış kaynaklar harekete geçirilerek işletmeye başvurular özendirilmekte ve başvuru sahipleri arasından gerekli seçim yapılmaktadır.

Personel seçiminin başarılı olması isteniyorsa, işletme bünyesine alınacak aday veya adaylar iyi bir şekilde tanınmalıdır. Adaylar arasındaki karşılaştırmalar uygun

bir şekilde yapılmalı ve işe uygun aday veya adaylar işletme içine dahil edilmelidir. Adayları tanımanın en basit yolu adaylarla mülakat ve adaylar hakkında bazı bilgileri toplamaktır. Durum böyle olmasına rağmen yine de adaylar alınırken yeterince hassas davranılmadan aday alımı yapılmakta ve zararları daha sonra yaşanan tecrübelerle öğrenilmektedir.

Birçok işletmenin istihdam politikaları biçimlendirilmemiştir. İstihdam politikaları, yıllarca süren uygulamalardan ortaya çıkmıştır. İstihdam alanında dikkatli bir şekilde hazırlanmış sabit politikaların uygulanmasından kazanılacak çok şey vardır. Boş kadroları doldurmak amacıyla hangi kaynaklara başvurulacağını belirlemek, bir politikayı oluşturmaktadır. Boş olan görevler için daha çok iç kaynaklara mı yoksa dış kaynaklara mı başvurulacağını, dış kaynaklara başvurulacaksa daha az masraflı ve daha etkin dış kaynağın hangisi olduğunun belirlenmesi zordur. Dikkatli bir analizden sonra, bu konuda kesin bir karar verilebilmekte ve nasıl hareket edileceği belirlenmektedir. Bulunan işgörenin işletmenin gerçek gereksinmesini karşılayacak düzeyde, yetenekte olması ve bunlar arasında en yararlı olanların seçilmesi personel yönetiminde başlı başına bir konu veya sorun olarak değerlendirilmektedir. Çünkü, örgütün sahip olduğu işgücünün niteliği, bir örgüt olarak onun gücünü ve başarısını simgelemektedir.

İşgörenlerin işletmeden uzaklaştırılmaları durumunda, işletmenin karşısına yasalar, sendikalar ve hatta açık bir haksızlık varsa işgörenin iş arkadaşları çıkabilmektedir. Bu nedenle, işletmenin gerçek gereksinmelerine uygun ve işgören çıkarlarını da gözeten, etkili ve düzenli işleyen bir seçim tekniği uygulamak gerekmektedir.

Personel seçim sürecinin bir işletmede nasıl işlediğini ve personel seçim yöntemlerinin ne şekilde kullanıldığını inceleme gerekçesiyle bu araştırma gerçekleştirilmiştir. Çalışma, araştırma konusu içindeki işletmelerin, işe alma uygulamaları açısından incelenmesini içermektedir.

Çalışmanın birinci bölümünde; İnsan Kaynaklarının yükselen değeri doğrultusunda personel seçiminin giderek artan önemi grafiklerle desteklenmiş ve personel tedarikinde

başvurulan kaynakların olumlu ve olumsuz etkilerine değinilmiştir. İnsan kaynaklarının tanımı yapılmış, amacı ve konusu belirtilmiştir. Personel seçiminden insan kaynaklarına geçiş süreci anlatılmıştır. İnsan gücü planlaması ve hazırlık çalışmaları, ikinci bölümde ayrıntılı olarak incelenmiştir.

Üçüncü bölümde; işletmelerin personel tedarik kaynakları incelenmiştir. Gereksinim duyulan personelin bulunmasında hangi kaynakların tercih edileceği aslında işletmelerin izlediği personel politikasına bağlıdır. Tedarikte iki yol kullanılmaktadır. Bunlar: Boşalan işleri doldurmak için iç kaynaklardan yararlanmak veya dış kaynaklara başvurmak.

Yeni kurulan bir işletmede alınacak bütün işgörenleri başka kaynaklardan toplamak gerektiği halde; daha önceden kurulmuş ve işlemekte olan bir işletmede, işletme içi kaynaklarının da gözönünde tutulması gerekmektedir. İç kaynaklardan yararlanma söz konusu ise, elemanların yatay (transfer) ya da dikey (yükselme) düzeyde ilgili bölüme atanmaları gerçekleşir. İç kaynak işletmede çalışanlara yükselme imkanı ve gelecek güvencesi tanıdığı ve bu nedenle de motivasyonu sağladığı için tercih edilmektedir. İçerden işgören sağlanması seçim sürecinin niteliğini arttırmaktadır. Çünkü, işletme kendi personelinin zayıf ya da güçlü yönlerini daha iyi değerlendirebilmektedir. Terfi politikası kendini geliştirmek isteyen yetenekli kişilerin işletmeye bağlanmalarına yardım etmektedir. İnsanlar üst mevkilere yükselmek isterler. Bu imkanı bulacaklarına inandıkları örgütlere bağlanırlar. Yükselme imkanı kısıtlanan yetenekli elemanları örgütte tutabilmek zordur. Fakat atama kriterlerinin önceden belirlenmesi adil bir sistem kurulması için gereklidir. Ayrıca bu bölümde iç kaynaklar adı altında yetenekli çalışanları şirkette tutma konusuna da değinilmiştir. Fakat işletmeler her zaman iç kaynaklardan yararlanma yolunu tercih etmemektedirler. İşletmenin gereksinim duyduğu personeli işletme dışından sağlama eğiliminin de giderek önem kazanmaya başladığı söylenebilir. Bu bölümde işletmelerin başvurduğu dış kaynaklardan internet ve personel danışmanlığı firmalarına yer verilmiştir. Fakat her iki kaynağın da hem işletme, hem de işgörenler açısından bazı üstünlükleri ve sakıncaları olduğunu belirtmekte fayda vardır. İşletmenin hangi kaynağı tercih edeceğini; ekonomik şartlar, örgütün gelişme planları, personel bulma maliyeti ve örgütün insan kaynağına bakış

açısı etkilemektedir.

Dördüncü bölümde, personel seçiminin değerlendirilmesi başlığı altında bir işletmenin gerçekten yeni bir elemana ihtiyacı olup olmadığı konusu irdelenmiş ve amaç, önem doğrultusunda yapılması gerekenler belirtilerek, personel seçim değerlemesi konusu incelenmiştir. İşletmelerde personel tedariği sürecinde yetki ve sorumluluk devri açısından danışman firmalar ve personel seçiminin değerlendirilmesi konuları üzerinde durulmuştur.

Beşinci bölümde ise danışman firmaların, personel tedarik kaynakları ve tedarik edilen elemanların işletmede tutulması konularıyla ilgili incelemeler yapılmıştır. İnsan kaynakları departmanının hem öncelikli, hem de önemli bir fonksiyonu olması açısından incelenmek üzere seçilen, personel tedariği çok yönlü ve geniş kapsamlı bir konu olduğundan araştırma sınırlı bir çerçevede gerçekleştirilmiştir. Araştırma metodolojisi içinde, önem, kapsam, sınırlar ayrıntılı olarak belirtilmiştir.

Çalışmanın amacı, personel seçim yöntemlerinden danışmanlık firmalarının işletmeler açısından etkinliğini belirlemeye çalışmaktır. Bu sebeple işgören alımında yararlanan personel seçim yöntemlerinin hangi noktalarda ayrıldığı ortaya konmuştur. Ayrıca personel seçim yöntemlerinden değişen işletme politikalarının da yeni yeni önem kazanmaya başlayan danışmanlık firmaları aracılığıyla, işgören kabulünün örgütlere etkisi araştırma kapsamına alınmıştır.

Buna ek olarak firmaların kendilerinin işgörenleri seçmeleri ile danışmanlık firmaları aracılığıyla personel seçimine gitmelerinin kıyaslanması da amaçlanmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

1.1. Gelişen İşletme Yapısı İçinde İnsan Kaynaklarının Yeri

Globalleşme sonucu; rekabet, tüm dünyada farklı bir boyuta ulaşmaktadır. İşletmeler rekabetin içinde yer almak için doğru yerde doğru stratejilerle bulunmak zorundadır. Dünya ile bütünleşme hedeflerinin bir sonucu olarak “insan kaynakları” kavramı, işletmelerde giderek daha fazla önem kazanmaya başlamıştır (Andersen, 2000).

Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş

1980 sonrası yaşanan küreselleşme eğilimi ve Avrupa Birliği gibi yapıların güçlenmesi her alanda belli bir standartın oluşmasına neden olmuştur. Personel yönetimi de bundan etkilenmiş ve insan kaynakları yapısı güncellenmiştir. Personel Müdürlüğü’nden “insan kaynakları uzmanlığı” na geçiş ilk zamanlarda Türkiye’de sadece bir unvan değişikliği olmuştur. Fakat kaliteli elemanı ve “farkı yaratacak olan insanı” işe alma gereksinimi ile beraber işe alım, performans değerlendirme ve ölçme sistemi, kariyer sistemi, özlük işleri, iş tanımları, ücretlendirme gibi konular yöneticilerden insan kaynakları uzmanlarına oradan da insan kaynakları ve danışmanlık firmalarına geçmiştir. Her yönetici insan kaynakları uzmanıyken, insan kaynakları diye bir sektör oluşmuştur (Dereli, 1989: 34). Bu değişim politik ve ekonomik bir vakum içerisinde olmamıştır; bu, yeni politik ideolojinin yükselişini; milli ve küresel kapitalizmin değişen şartlarını yansıtmaktadır (Bayraktaroğlu, Yıldırım, 2001: 138).

Son dönemlerde, ‘insan kaynakları’ kavramı ‘personel’ yönetimine bir alternatif olarak ileri sürülmüştür. Bu durumun sebeplerinden bazıları şöyle açıklanabilir:

1. Yönetim sözlüğü de moda akımlara kapalı değildir. Akademisyenler ve uygulayıcılar arasında cinsiyet seçmeyen bir dilin benimsenmesi sonucu, daha genel bir terim olan İKY tercih edilmiştir.
2. İKY kavramı ile iş örgütlerindeki insanların yönetiminden tamamen farklı bir yaklaşım kastedilmektedir. Personel Yönetimi ise örgütteki çalışanların yetiştirilmesi, ödüllendirilmesi gibi metodlar yardımıyla, çalışanlarla 'ilgilenme' anlamında kullanılmıştır. Buna karşılık, hem katı hem de esnek İKY yaklaşımları, merkezi bir iş objesi olarak, şirket yönetimine entegre edilmiştir. Ayrıca resmi ve kollektif açılardan yönetim- çalışan ilişkileri üzerinde daha az durulmaktadır. İKY ile daha gayri resmi ve bireysel anlayışa doğru bir eğilim temsil edilmektedir.
3. İKY kavramı yaygın olarak kullanıldıkça, uygulayıcılar tarafından yönetim sürecinin içeriği endüstri ilişkileri bağlamında düşünülmektedir.
4. Yönetim gruplarının varlıkları ve meşrutiyetleri ile İKY kavramının kullanılması arasında sıkı bir ilişki vardır (Bayraktaroğlu, Yıldırım, 2001: 142).

İnsan Kaynakları Yönetimi, insan kaynaklarının diğer kaynaklarla birlikte nasıl sağlanacağı, nasıl istihdam edileceği ve nasıl yönetileceğine ilişkin kavramsal bir yaklaşımdır. Örgütlerde çalışan insanların stratejik amaç ve hedeflere ulaşmak için nasıl daha etkin bir şekilde yönetilebileceği konusunu ele alır. İnsanların iş yaşamlarında daha mutlu, daha üretken olabilmeleri için ne yapıldığı ve ne yapılması gerektiği üzerinde durmaktadır. İnsan Kaynakları Yönetimi, işletmede rekabetçi üstünlükler sağlamak amacıyla gerekli insan kaynağının sağlanması istihdamı ve geliştirilmesi ile ilgili politika oluşturma, planlama, örgütleme, yönlendirme ve denetleme faaliyetlerini içeren bir disiplindir (Yüksel,1998: 8).

Bir işletmenin başarısında iyi bir organizasyonun büyük rolü vardır. Ancak organizasyonların biçimsel yapısından çok daha önemli olan olgu insandır. Biçimsel organizasyonla belirtilmiş bulunan her işe ona en uygun kişiyi bulup yerleştirmek, bu kişilerin eğitimi, terfileri, gerekli olduğu taktirde bir işten başka bir işe transfer edilmeleri ve personele hakettikleri ve onları daha verimli olmaya özendiren ücretlerin ödenmesi gibi konular iyi bir biçimsel organizasyon şeması yapmaktan daha önemlidir (Aykaç, 1999: 67).

Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi

Araştırmacılar Stratejik insan kaynakları yönetimi konusu ile ilgili bir dizi önemli konu belirlemişlerdir. Bu konular şunlardır: Organizasyonda ve işlerde değişim mühendisliği, liderlik, iş yerinde öğrenme ve sendikalar.

İş organizasyonlarının yeniden yapılanması ‘değişim mühendisliği’ olarak adlandırılmaktadır. İş süreçlerinin yeniden düşünülmesi ve radikal yeni yapılanmalar, günümüzün çağdaş, kritik performans ölçütlerinde, örneğin kalite, maliyet, hizmet ve hızda çarpıcı iyileştirmeleri başarmak içindir (Champy, 1996:32). Değişim mühendisliği, insan kaynakları yönetiminde çalışanların davranış ve performanslarını organizasyon kültürü ve amaçlarıyla ahenkli hale getirecek teknikleri sunmaktadır.

Yöneticiler, çalışanların özverisini üretecek, esneklik, yenilik ve değişim oluşturacak, insanların firmaya katkıda bulunmalarını sağlayacak liderlik tarzları aramaktadırlar. Liderler tasarımcı, hizmetçi ve öğretmenlerdir. Gerekli liderlik yetenekleri daha hazır bir şekilde elde edilene kadar iyi bir fikir olarak kalacaktır. Bu yüzden kaynağa dayalı stratejik insan kaynakları yönetimi modeli ve öğrenen organizasyon önündeki en önemli kısıtlama, liderlik yetenekleridir.

Yönetimsel açıdan bir işletmenin işyerinde öğrenme olayına yatırım yapması, onun insan kaynaklarının gelişimine önem verdiğinin en önemli işaretidir. İşyerinde öğrenme diğer rakiplerle karşılaştırıldığında önemli avantajlar sağlar, bu da rakiplerden daha hızlı öğrenme yeteneğidir.

1980’ lerin başlarında ortaya çıkan yeni yönetim anlayışı daha öncekilerden farklı olarak, işletmelerin odak noktası haline gelmiştir. İKY insanın öneminin fark edilmesi ve boş bir söylem olmaktan çıkarılıp, uygulamaya dökülmesi süreci olarak görülebilir. Sonuç olarak, SİKY işletmelerin uzun dönemdeki hedeflerine ulaşmakta

kullanabilecekleri çok önemli bir dönüşümü ifade eder. Bu anlayışın bir gereği olarak, uygulamada, insan kaynakları bölümleri ve yöneticilerinin daha az idari ve daha çok stratejik roller üstlenmesi ve tüm örgütün insan kaynakları fonksiyonuna katkıda bulunacak vizyona sahip olmaları gerekmektedir (Bayraktaroğlu ve Yıldırım, 2001: 160).

1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Kapsamı

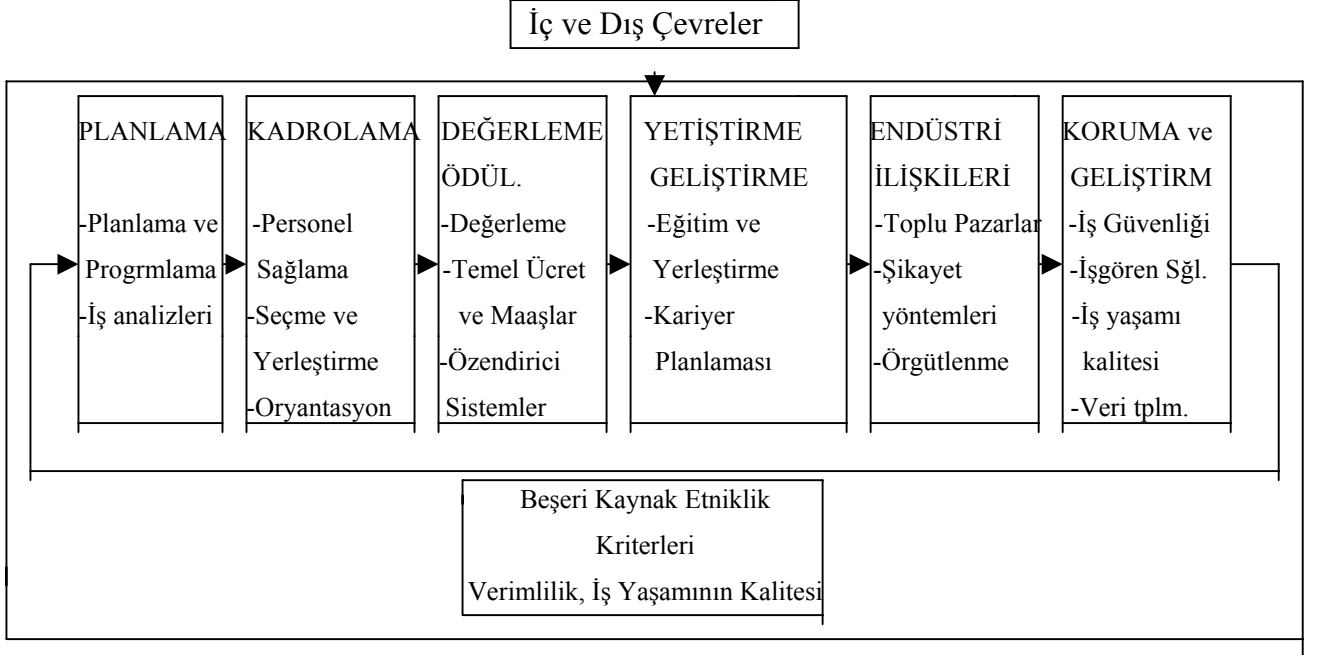
1.2.1 İnsan Kaynakları Yönetiminin İşlevleri

İnsan kaynakları yönetimi, eleman ihtiyacının belirlenmesi, eleman ilanlarının yapılması ve uygun elemanların seçilerek kurum kültürüne alıştırılmalarından, işgörenlerin motivasyonu, performans değerlendirmesi, çatışmaların çözümü, bireyler ve gruplararası ilişkilerin ve iletişimin sağlanması, yeniden yapılanma, sağlıklı bir kurumsal iklimin oluşması, ‘biz’ duygusunun gelişmesi, çalışanların eğitimi ve gelişmesine kadar birçok uygulamayı kapsamaktadır.

İnsan Kaynakları 7 temel işlevden oluşur. Bunlar:

- Planlama
- Kadrolama (Sağlama, Seçme, Yerleştirme)
- Değerleme
- Ödüllendirme
- Yerleştirme- Geliştirme
- Endüstri İlişkileri
- Koruma

İnsan Kaynakları Yönetimi ve İşlevleri



Şekil: 1.1 İnsan Kaynakları İşlev ve Uygulamaları (Kaynak, diğ.,2000: 20)

Modelde insan kaynakları yönetimini oluşturan işlevler bir süreç şeklinde verilmiştir. Her işlevin içinde yer alan çalışmaların başarılı olup olmadığı ise verimlilik ve iş yaşamının kalitesi gibi İnsan Kaynakları Yönetiminin etkinlik kriterleri olarak kabul edilen kriterlerdeki gelişmelere bağlıdır. Başka bir anlatımla, yapılan çalışmalar verimlilikte ve iş yaşamının kalitesinde olumlu gelişmeler sağlamışsa bu çalışmaların insan kaynakları yönetiminin amaçları açısından etkin olduğu söylenebilir.

Bu süreç planlama işlevi ile başlamaktadır. Planlama işlevini bir anlamda diğer işlevlerin çalışmaları için gerekli verileri sağlayan bir işlev olarak kabul edilir. Örgüt için insan kaynağı ihtiyacının nasıl gelişeceğini belirlemeyi amaçlayan planlama işlevinin çalışmaları da yönlendirecektir. Kadrolama işlevinin temel amacı ise örgüte en yararlı olabilecek kişileri bulmak ve seçmektir. Dolayısıyla seçilen ve işe yerleştirilen

kişilerin gerçekten başarılı olup olmadıkları ise değerlendirme işlevi aracılığı ile görülebilmektedir. Bu kişiler istenilen performansı gösterememişlerse bunun nedeni belki de seçme yöntemlerinin yetersizliğidir. Başka bir deyişle modeldeki işlevler belirli bir sırada olup, birbiriyle de etkileşim içindedir.

Son olarak insan kaynakları yönetimini oluşturan işlev ve çalışmaların çevresel faktörlerden soyutlanamayacağını söylemek mümkündür. Diğer bir ifadeyle insan kaynakları yönetiminin nasıl olacağı önemli ölçüde bu çevresel faktörler de belirleyecektir (Kaynak, diğ.,2000: 19).

İnsan kaynakları yönetimi işlevlerinden biri olan ve insan kaynaklarının diğer işlevlerinin etkili bir şekilde yerine getirilmesine ve de bunların örgüt amaçlarıyla bütünleşmesine katkıda bulunan, “insan kaynaklarının temini” organizasyon açısından çok ayrı bir önem taşır. Çünkü insan kaynağına ilişkin olarak daha sonra yapılacak çalışmaların tamamının başarısı bu çabaların başarılı olup olmamasından etkilenecektir. Bir örgütün personeli, onun en önemli kaynağını oluşturmaktadır. Bu bakımdan örgütün tipi ne olursa olsun, orada yapılan her iş için mutlaka bir elemana ihtiyaç vardır (Cardwell, 1999: 17). İş sürecinin başlangıcından bitimine kadar olan faaliyetleri yürüten, işi doğrudan yapan kişiler olarak tanımlayabileceğimiz personel, üst kademe yöneticileri de, en alt kademede bulunan işgörenler de olabilir. Önemli olan herhangi bir iş için gerekli olan kişi veya kişilerdir. Yaptıkları işler, pozisyonları bakımından farklı olabilir. Ancak önemli olan, iş başında bulunan her işgörenin belirli bir görevinin bulunmasıdır. Görevler çeşit ve farklılık gösterdiği için bu göreve atanacak kişilerinde statü ve nitelik yönünden farklılık göstermeleri doğaldır (Palmer, Winters, 1993).

1.2.2.İnsan Kaynakları Yönetiminin Amacı

İnsan kaynakları yönetimi, işletmenin hedeflerine en verimli biçimde ulaştırmayı amaç edinmiştir. Bunun gerçekleştirilmesinde insanın en önemli rolü oynayacağı inancı ile insan kaynakları yönetimi insan ilişkilerine yönelmiştir. Böylece insan kaynakları yönetimi işle ilgili sorunlar ve insan ilişkileri üzerinde yoğunlaşarak işletmenin

geleceğe hazırlanmasını ve başarılı olmasını sağlamaya çalışır. İnsan kaynakları yönetiminin işlevi ise insan kaynağının ve dolayısıyla işletmenin etkinliğini artırmaya yönelik faaliyetlerdir.

İnsan kaynakları işlevinin işletmenin etkinliğine katkılarını insan kaynakları yönetiminin şu amaçlarında izlemek mümkündür:

1. İyi yetiştirilmiş ve iyi motive edilmiş işgörenler sağlayarak işletmenin verimliliğini artırmak,
2. İşgücünün etkin kullanımıyla işgücü maliyetlerini kontrol altına almak,
3. İş yaşamının kalitesini artırarak işgücüne iş tatmini ile potansiyel yeteneklerini açığa çıkararak kendi kendini kanıtlama fırsatı vermek,
4. İşçi-işveren ilişkilerinde hukuki sorunları çözmek.

İşletmedeki işlere uygun nitelik ve sayıda personelin varlığı, işletmenin başarısını belirleyen çok önemli bir faktördür. Bu nedenle insan gücü gereksinmesini karşılamak (tedarik işlevini gerçekleştirebilmek) için bir işletmenin benimseyeceği istihdam politika ve programları yaşamsal önem taşımaktadır. Personel planlaması ile bir işletmenin amaçlarını gerçekleştirmek için gereksinim duyacağı insan kaynaklarının sayı ve niteliği belirlenmektedir. Bu anlamda personel planlaması belirlenen amaçlar için gerekli personel yapısı ile genel bir çerçeve belirlemektedir. Personel sayı ve niteliklerinin belirlenmesi, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi için gerekli minimum standartları ortaya koyar. Ancak asıl sorun bu sayı ve nitelikteki personelin nereden sağlanacağını belirlenmesi ve uygun personelin işe alınmasıdır. Personel sağlama, işletme için çalışmaya istekli yeterli miktarda aday personelin bulunması ve hazır tutulmasını içerir. Aynı zamanda başvuracak adayların tedarik edilmeleri için onların örgütteki istihdam olanaklarından haberdar edilmeleri ve işletmeye başvurularının teşvik edilmesi gerekmektedir. Bu yolla işletmenin gereksinim duyduğu anda işe alabileceği personel birikimi oluşturulur (Yüksel, 1998). Personel sağlama işlevi, temel olarak çeşitli personel kaynaklarının belirlenmesi ve analiz edilmesi yoluyla açık işlerin gereklerine uygun aday personel kitlesinin oluşturulmasını hedeflemektedir (Şenatalar, 1975).

1.3. İnsan Kaynakları Yönetim Süreci

İnsan kaynakları yönetiminin (İKY) temel etkinlikleriyle strateji oluşturmanın temel süreci arasındaki bağlar mevcuttur. İçsel tutarlılığı olan ve ikili ilişkilere dayanan bir İnsan kaynakları yönetim sisteminin geliştirilmesiyle ilgili şu noktalar önemlidir.

1. Gerekli becerileri ve yeterliliği olan personelin sağlanması için geliştirilen İKY stratejileri ile çalışanlarla ilişkiler, insan kaynağının geliştirilmesi sistemleri ve programları, örgüt stratejisinden kaynaklanmaktadır.
2. İnsan kaynaklarının sağlanması stratejileri, performans için gerekli beceri ve standartları göstermektedir.
3. Performans yönetimi, sadece bireyin doğrudan geliştirilmesi ve dolayısıyla örgütün performansı için değil, aynı zamanda personelin ortaya koyduğu farklı sonuçlara göre ödüllendirilmesi ve eğitimi için de bir temel oluşturmaktadır.
4. İnsan kaynaklarının sağlanması, performans yönetimi, ödül-ücret yönetimi, insan kaynaklarının geliştirilmesi ve çalışanlarla ilişkiler etkinlikleri, hep birlikte performans düzeyleri üzerinde etkili olmaktadır (Canman, 2001: 66,67).

1.4. İnsan Kaynakları Yönetiminde Genel İlkeler

Personel yönetimi ilkeleri, geçmişteki yanlışlarını yinelenmesini engelleyebilir; geleceğe yönelik olarak, örneğin hizmete girişten emekliliğe kadar yol ve yön gösterici niteliktedir. Etkili bir personel yönetiminin temel öncülleridir. Yani, çeşitli olasılıklardan birini seçip uygularken kullanılan ölçü ve rehberlerdir (Tutum, 1979: 9).

A.Yeterlilik İlkesi (Liyakat İlkesi): Yeterlilik (liyakat), görevi başarıyla yapabilme gücüdür. Yeterliliğin temelinde bir “hak etme” kavramı vardır.

B. Kariyer İlkesi: Genel anlamda kariyer, yaşam boyu süren bir uğraş, bir iştir (Canman,

2001: 24).

C. Sınıflandırma

D. Eşitlik İlkesi

E. Güvence İlkesi

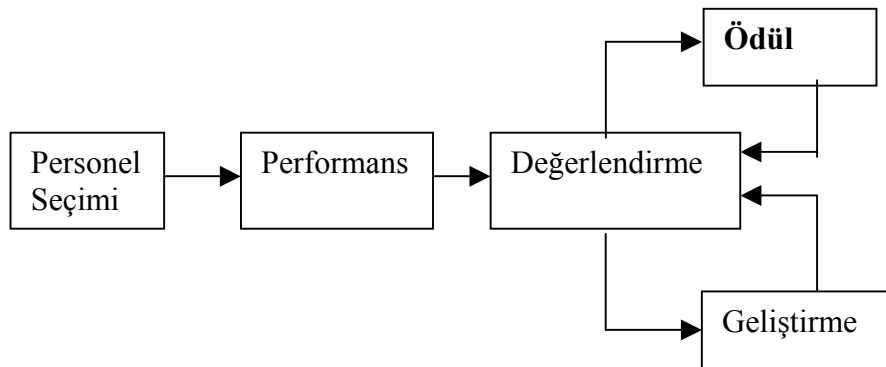
F. Yansızlık İlkesi

G. Adil ve Yeterli Ücret İlkesi

1.5.İnsan Kaynakları Döngüsü (Çevrim) Modeli

İnsan kaynakları döngüsünde, personel seçimi, değerlendirme, ödüllendirme ve geliştirme olmak üzere dört süreç vardır. Bunlara, “insan kaynakları sistemini elemanları” da denebilir. Bu elemanlar, bireysel ve örgütsel performans üzerinde etkilidir. Bu modelde performans, diğer İnsan kaynakları yönetimi süreçlerini etkileyen temel değişkendir. İnsan kaynakları döngüsünde, tanımlanmış görevleri en iyi yerine getirebilecek personelin seçimi, performanslarının değerlendirilmesi, onları uygun ödüllerle çalışmaya güdülemek ve personelin gelecek için performansını geliştirmek yer almaktadır. Performans, aynı zamanda, örgütsel çerçevenin ve bireyi çevreleyen kaynakların bir işlevidir. Bu nedenle, çalışma ortamının (örgütsel iklimin), örgütsel yapı ve sistemlerin, bireylerin performansı üzerinde etkisi olabilecek örgütlendirme ve yönetim biçimlerinin büyük önemi bulunmaktadır.

İnsan kaynakları döngüsüne ilişkin model aşağıda gösterilmektedir.



Şekil: 1.2. İnsan Kaynakları Döngüsü Modeli (Canman, 2001: 66)

1.6. İnsan Kaynakları Yöneticisinin Rolü ve Özellikleri

Geleneksel kapasitesi içinde insan kaynakları yöneticisinin işi hat yöneticilerine danışmanlık yapmaktır. İşe alma, ilerleme, işten çıkarma gibi kararlar tepe yöneticileri tarafından verilir. İnsan kaynakları yöneticisi bu durumda yalnız önerilerde bulunabilir. Bu haliyle İKY birimine personel yönetimi demek daha doğru olacaktır. Çağdaş rolü içinde ise insan kaynakları yöneticisi merkezi karar alma organlarında gittikçe fazla yer alan, işletmenin ileriye dönük amaçlarının saptanmasında önemli ağırlığı olan bir kişidir. Çağdaş örgütlerde insan kaynakları bölümü yöneticisinin yasaların yorumlanması, iş gücü pazarı ve örgütün insan gücü envanteri ile seçim, eğitim, ücret yönetim üzerinde yetki sahibi olduğu görülmektedir. Ayrıca, çağdaş insan kaynakları yöneticisinin geçerliliği olan seçim testleri geliştirmek, onların işbaşında gelişmelerini sağlamak, devlet ve sendikalarla olan ilişkileri düzenlemek gibi görevler üstlendiği görülmektedir.

İnsan kaynakları bölümü elemanlarını iki grupta ele almak mümkündür:

1. Genel İnsan Kaynakları Yönetimi Elemanları: İnsan kaynakları yönetimi konusunda özel bir eğitim görmemiş ancak ya aynı işletmenin ya da başka bir işletmenin hat örgütünün gereksinmelerini bilen elemanlardan seçilir. Böylelikle insan kaynakları bölümü bu tip elemanlar kanalıyla hat örgüte daha etkin bir hizmet sağlayabilir. Genel insan kaynakları yönetimi elemanlarında her ne kadar derinlemesine bilgi aranmazsa da en azından insan kaynakları konularını yüzeysel olarak bilmeleri veya konulara yakın olmaları arzu edilen özelliklerdendir. Genel insan kaynakları bölümü elemanlarının belki de en büyük katkıları ayrı diller konuşan, ayrı özgeçmişlere sahip hat ve kurmay insan kaynakları arasında çıkabilecek çatışmaları azaltabilmeleri, bir kurmay bölüm olan insan kaynakları bölümü ile diğer hat bölümleri arasında sağlıklı bir iletişim kurabilmeleridir.

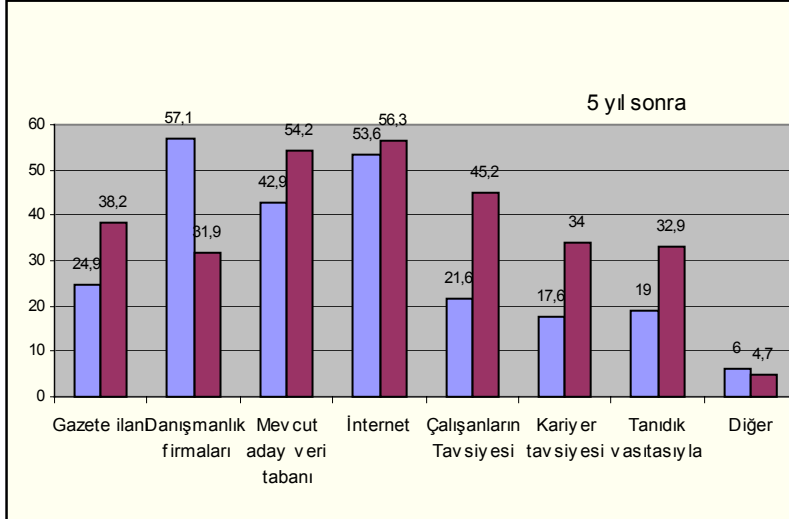
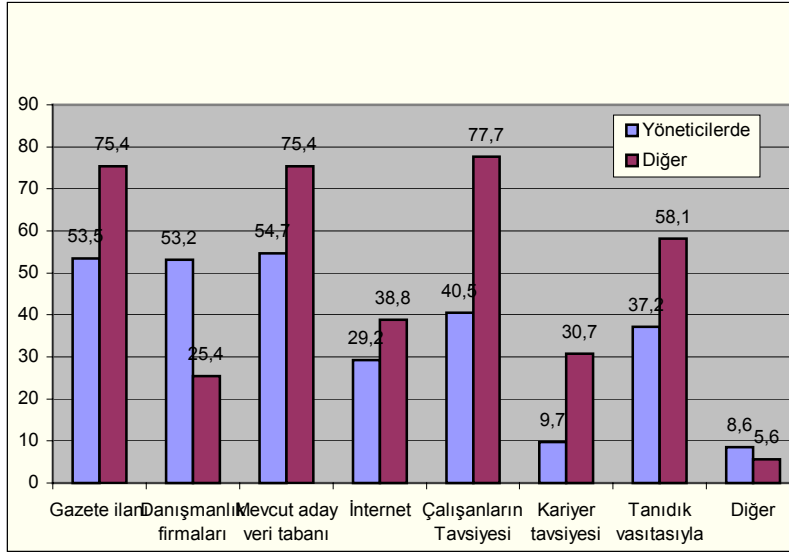
2. İnsan Kaynakları Yönetimi Uzmanları: İnsan kaynakları yönetimi işlevlerinden herhangi birini veya birkaçını derinlemesine bilen elemanlardır. Genellikle uzman oldukları işlevin diğer işlevlerle ilişkilerinin nasıl olması gerektiğini bilen, insan kaynakları bölümünün örgüt içindeki yerini ve rolünü kavramış elemanlar olmaları istenir. Özellikle üniversitelerin hukuk, endüstri psikolojisi, çalışma ilişkileri, insan kaynakları yönetimi, sağlık bilimleri gibi dallarından mezun olmuş elemanlardan seçilirler.

Ülkemizde son on yıldır insan kaynakları yöneticisi, beşeri kaynaklar yöneticisi, müdürü, şefi, uzmanı, müdür yardımcısı gibi başlıklar altında eleman arayan iş ilanlarına bakıldığında özellikle uzman kişilerin tercih edildikleri görülmektedir. Her ne kadar insan kaynakları yönetiminin öneminin artması ve işletmelerin bu işlevi bilen kişileri işe almaya başlamaları sevindiriciyse de işletmelerin büyük bir çoğunluğu hala insan kaynakları işlevini idari işlerle görevli (muhasabe, finansman gibi) elemanlara gördürmeye yada personel tabelasını indirip İKY tabelasını koymanın ötesine geçememektedir (Aldemir ve diğ., 2001: 22,23).

Birçok işletmenin istihdam politikaları biçimlendirilmemiştir. Bunların istihdam politikaları, sadece yıllarca süren uygulamalardan ortaya çıkmıştır. İstihdam alanında dikkatli bir şekilde hazırlanmış sabit politikaların uygulanmasından dolayı kazanılacak çok şey vardır. Boş kadroları doldurmak amacıyla hangi kaynaklara başvurulacağını belirlenmesi, bir politikayı oluşturur. Boş olan görevler için daha çok iç kaynaklara mı yoksa dış kaynaklara mı başvurulacağı, dış kaynaklara başvurulacaksa daha az masraflı ve daha etkin dış kaynağın hangisi olduğunun belirlenmesi zordur. Fakat dikkatli bir analizden sonra, bu konuda kesin bir karar verilebilir ve nasıl hareket edeceği belirlenir. Arthur Andersen Danışmanlık Şirketi tarafından yapılan bir araştırmada, Türkiye’de faaliyette bulunan işletmeler arasında insan kaynakları fonksiyonları incelenmiştir. Bu amaçla hazırlanan ankette firma bilgileri, insan kaynakları departmanı, işe alım ve organizasyon uygulamalarına yönelik bir araştırma yapılmıştır.

Araştırmaya katılan 307 işletmeden yüzde 8’ inin küçük ölçekli, yüzde 24’ ünün orta ölçekli ve yüzde 68’ inin büyük ölçekli işletme olduğu bulunmuştur.

İşe alınacak personelin mümkün olan en geniş kitle içinden seçilmesi, aranan niteliklere sahip eleman bulma ihtimalini yükseltir. İşe alma duyurusunun en geniş kitle içinden yapılması özellikle düşük ve orta nitelikli elemanlar hedef alındığında iyi sonuç verir. İstenen niteliklerin düzeyi yükseldiğinde ve belirli kademelere yönetici arandığında ise işgücü piyasasını tarayan ve istenen niteliklere en yakın kişileri tespit eden danışmanlık firmalarının devreye girmesi gereklidir.



Grafik 1.1. Personel temini yöntemlerinin kullanılma oranları (%) (Andersen, 2000: 37)

Araştırma kapsamındaki firmalarda gazetelerin insan kaynakları eklerine ve

diğer ilan bölümlerine ilan verme yöntemi yaygın olarak kullanılmaktadır. Yönetici olmayanlarda yüzde 75.4 olan bu oran yönetici arandığında yüzde 53.5'e kadar gerilemektedir. Personel tedarikinde danışmanlık firmalarının kullanımında ise tam ters yönde bir eğilim vardır. Yönetici bulmak için danışmanlık şirketlerine başvuran firmaların oranı yüzde 53.2 düzeyinde iken bu oran yönetici olmayanlarda yüzde 25.4'e kadar düşmektedir (GRAFİK 1.1).

Daha önce başvuranlardan oluşturulmuş aday veri tabanı da personel alımında yaygın bir kullanım alanı bulabilmektedir.

Araştırma sonuçları personel temininde internet kullanımının henüz yaygın olmadığını göstermektedir. Bu yöntemin kullanımı yöneticiler için yüzde 29.2'de, yönetici olmayanlarda ise yüzde 38.8'de kalmaktadır. Ancak bir yıl önceki araştırmada bu oranın yöneticilerde yüzde 6.3, yönetici olmayanlarda ise 15.3'te kaldığı dikkate alındığında artış eğiliminin çok güçlü olduğu ortaya çıkmaktadır. İşe almada geleneksel yöntemler de etkisini henüz yitirmiş değildir. Yönetici olmayanlarda çalışanların tavsiyesi yüzde 77.7'lik, tanıdık vasıtasıyla eleman temini ise yüzde 58.1'lik bir kullanım oranına sahiptir.

Sonuç olarak; 1999 yılı araştırmasına göre 1-2 puanlık düşüşlerin ortaya çıkması ve yönetici alımlarında bu yöntemlerin çok daha az oranda kullanımı zamanla bu yöntemlerin ağırlığının azalacağını göstermektedir. Araştırma kapsamında firma sahipleri ve yöneticileri, beş yıl sonra yönetici temininde ilk sırada danışmanlık firmalarının, ikinci sırada ise internetin kullanılacağını tahmin etmektedirler. Tahminlere göre, gazete ilanlarının personel teminindeki oranı, hem yöneticiler hem de yönetici olmayanlar için bugünkü oranların yarısına kadar düşebilir. Tanıdıkların aracılığı ve çalışanların tavsiyesi ile eleman alımı da önümüzdeki beş yıl içinde gerilemesini sürdürecektir (Andersen, 2000).

İKİNCİ BÖLÜM

İNSAN GÜCÜ PLANLAMASI

2.1. İNSAN GÜCÜ PLANLAMASI

İnsangücü kaynaklarının planlanması, işletmenin işgücü ihtiyacının değişen şartlar ve gelişen iş hacmi doğrultusunda planlamasıdır. İnsangücü planlaması için önce insangücü kaynaklarının amaçları belirlenir, mevcut personelin envanteri çıkarılır ve ilave işgücü tahmini yapılır (Erdoğan, 1991a).

2.2. İNSAN GÜCÜ PLANLAMASINDA HAZIRLIK ÇALIŞMALARI

Hazırlık çalışmaları aşamaları şu şekilde özetlenebilir:

- İşgücü Planları ; İşgücü planları personel seçmekle görevli kişilere, işletme içinde hangi işlerin, ne zaman boşalacağı ve hangi kaynaktan (iç veya dış) doldurulması gerektiği bilgisini verir. Bu bilgiler sayesinde personel seçimi rasyonel bir şekilde işler (Aykaç, 1999: 10).
- İş Analizleri ; İş analizi bilgileri personel sürecinin can damarıdır. Seçilecek adayın niteliklerinin açık olan işin gereklerine eşitlenmesi gerekir. İş gerekleri, iş analizi bilgilerinden ve yöneticilerin görüşlerinden yararlanılarak elde edilir. Eğer açık olan iş analizi bilgileri sağlıklı değilse, yanlış personel seçimine neden olur (Geylan, 1992).
- Personel Bulma Çabaları ; Personel bulma çabaları sonucu belirli niteliklere sahip, yeterli sayıda bir aday grubu oluşturulamamışsa, bu adaylar arasından yapılan bir seçim başarılı bir olmayacaktır. Özellikle, ücreti düşük gece çalışmayı gerektiren, mesai saatleri uzun, çalışma koşulları ağır işlere yeterli sayıda aday bulmak her zaman mümkün olmayabilir (Geylan, 1992).
- Ahlaki Değerler ; Personel seçiminin başarısı, personel seçmekle görevli kişinin

görev bilinci, objektifliği ve ahlaki değerlerinden önemli ölçüde etkilenecektir. Seçim sürecinin aşamalarında görevli, örgütün içinden ve özellikle çevreden çeşit baskılara maruz kalacaktır. Personel seçmekle görevli kişi veya kişilerin ahlaki standartlarının yüksekliği personel seçiminin başarısını arttırır (Geylan, 1992).

□ Örgütsel Kısıtlayıcılar ; İşletmelerin bütçe ve politikaları personel bulma ve seçme sürecine bir kısıtlamalar getirir. Bütçe sınırlaması olmazsa personel bulma ve seçme çalışmaları mükemmel olur. Fakat yüksek maliyet ortaya çıkar (Geylan, 1992).

2.3. İŞ ANALİZLERİ

2.3.1. Personel Seçimi Açısından İş Analizinin Kapsamı

Personel seçiminin gerçekleştirilmesi için önce işgörenin yapacağı işlerin belirlenmesi gerekir. Bu da bir iş analizi ve görev belirleme çalışması ile sağlanır. Seçime dönük iş analizinin temel yaklaşımı, işi yapacak olan kişinin işletmede yapacağı işe ve bu işi başarabilmesi için taşıması gereken özelliklere ilişkin bilgi oluşturmaktır. Olanaklar içerisinde ise iş analizinden önce basit bir yaklaşımla da olsa bir organizasyon yapılması gerekir. Yapılacak organizasyonla kişinin işletme içerisinde yerinin ne olacağı, ne tür ilişkiler sistemi içerisinde yer alacağı saptanacak sonuç olarak da bu organizasyona bağlı olan iş analizinin kapsamı belirlenecektir. İyi bir iş analizinin yapılabilmesi için işletmenin ve işin özelliğine uygun bir analiz formunun geliştirilmesi gerekir. Analiz çalışmasının sonunda elde edilen bilgiler derlenir, işin ünvanı belirlenir, kısaca iş özetlenir, işgörenin görevleri açık olarak belirlenir ayrıca işgörenin işinde özellikle sorumlu olduğu yönler belirlenir ve son olarak da iş görende aranacak bilgi, kişilik, zihinsel ve bedensel özellikler saptanır. Yine bu çalışmalar sonucu, işgörenden beklenen başarı (performans) standartları belirlenir. Şüphesiz tüm bu çalışmalar iş tanımını oluşturup, kişinin yapacağı işe göre seçimine olanak hazırlamak için yapılmaktadır (Yüksel, 1998).

Personel seçimi açısından iş analizi, işin detaylarının sistemli olarak incelenmesi şeklinde tanımlanabilir. Yapılacak iş analizinde temel olarak şu sorulara cevap aranır:

İşin gerekleri nelerdir?

İş neyin yapılmasıdır?

İş nasıl yapılır?

İş ne zaman yapılır?

İş nerede yapılır?

İş neden yapılır?

Hazırlanacak analiz formu ile yapılacak iş analizi, iş tanımı ve iş spesifikasyonlarının hazırlanmasına da temel oluşturur (Tortop, 1995: 32)

2.3.2. İş Analizi Çalışması ve Sonuçları

1) İş Analizine Hazırlık İçin İşletmenin Genel Olarak Tanınması

İş analizi, işin ve işgörenin karakteristik özellikleri hakkında topluca bilgi elde etmenin başlıca araçlarından biridir. Personel seçiminde yararlanılmak üzere gerçekleştirilen iş analizi sadece iş hakkında bilgi verici olmaz, aynı zamanda işgören davranışlarının nasıl şekilleneceği konusunda da bilgi oluşturur. İş analizinde önce analizi yapacak kişinin işletmenin organizasyonunu genel hatları ile kavraması gerekir. Organizasyonun temel amaçları nelerdir, hangi esasa göre düzenlenmiştir, işgücü, malzeme ve süreç olarak girdilerin dağıtım ve kullanım prensipleri nelerdir, ürün veya hizmet olarak çıktılarda izlenen politikalar nedir, bunların analiz edilmesi gerekir. Şüphesiz bu analizlerin tamamının temelinde yatan arzu, işgörenin iş davranışını ölçmek ve gelecekte ortaya çıkacak olan bazı özel davranışları tahmin etmektir. Sözü edilen incelemelerden sonra analizi yapacak kişi şu sonuçlara varacaktır:

-İşletmede analizi yapılacak işlerin hangileri olduğu ve nasıl gruplanacağı belirlenir.

-Analiz için geliştirilecek soruların neler olacağı saptanır.

-İş analizi bilgilerinin hangi esasa göre biraraya getirileceği saptanır (Kepir, 1996: 45).

2) İş Analiz Formunun Düzenlenmesi ve Kapsamı

İş analizi yapmak için bu çalışmayı yapacak kişinin özel bir analiz formu (anket) geliştirmesi gerekir. Bu anketin işe ilişkin özellikleri toplayıcı yapıda olması gereklidir. Görevlerin, sorumlulukların ve beşeri bilgilerin performans özelliklerinin ve standartlarının ve iş başarımlarının form içerisinde yer alması gerekir.

Birbirinden farklı olan işleri benzer formlarla analize tabi tutmak mümkündür. Bazı çalışmalarda farklı işler için değişik formların geliştirildiği de görülmektedir. Ancak bu farklılık gerçekleştiriliyorsa, farklı bölümlerdeki benzer işleri benzer formlarda analiz etmekte yarar vardır. Böylece bilgilerin karşılaştırılması mümkün olacaktır. Ciddi bir çalışma için düzenli biçimde bastırılması gereken iş analiz formunda şu bilgilerin bulunması gerekir:

- İşletmenin Ünvanı,
- İş Analizini Yapan Kişi (veya kişiler),
- İşin Yapıldığı Bölüm,
- İşin Ünvanı,
- İşgörenin İlk Amirinin Ünvanı,
- Genel Olarak İşin Özeti,
- İşin Yapılış Biçimi,
- İş İçin Kullanılan Araç-Gereç, Makina, Malzeme, Yarı Mamül vs,
- Görev ve Sorumluluklar (her sorumluluk ayrı ayrı ve dereceli olarak),
- Bireysel Özellikler,
- İşin Gerektirdiği Tecrübe,
- Analizi Kontrol Edenler ve Düzeltenler (Ataay, 1990: 19).

3) İş Analizinin Gerçekleştirilmesi

Hazırlanan form ile analiz ve analiz formunun kullanımına ilişkin ön eğitimden geçmiş araştırmacılar, işletmenin bünyesinde personel seçim noktası olan görevler için iş incelemesi yaparlar. Bu inceleme sırasında önce, her işi yapan işgören iş ortamında izlenilir. Genel olarak işin yapılış biçimi kavranır ve gerekli notlar alınır.

Analizin ikinci safhasında işgörenlerden bilgili ve kolay bilgi veren yeterli sayıda eleman seçilir ve kendileri ile özel bir ortamda görüşme yapılır. Bu görüşmenin genel sınırı analiz formunda yer alan bilgilerin elde edilmesidir. Ancak, görüşme sırasında işe ilişkin özel bilgiler varsa, formun kapsamı içinde yer almayan özellikler saptanırsa bunlar da kaydedilir (Erdoğan, 1991a).

2.4. İŞ TANIMLAMASI

Personel Seçimine Dönük İş Tanımlanması

İş analizinden elde edilen bilgilerin ışığında yapılan iş tanımlanması öncelikle işin organizasyon içerisindeki yerini ve önemini belirler. İşletme içinde bir işin yapılma amaçlarının ve özellik isteyen iş dilimlerinin belirlenmesi, işin yapılabilmesi için gerekli olan yeteneklerin ve sorumlulukların genel hatları ile saptanması, işin diğer işlerle ilgisinin belirlenmesi ve iş şartlarının işgören açısından belirli hale getirilmesi iş tanımının temel amacıdır. Bu kapsam içerisinde yapılan iş tanımlaması, yeni işgörenlerin seçilmesinde, seçimden sonra işe yönlendirilmesi ve eğitilmesinde, işgörenlerin başarılarının değerlendirilmesinde yararlı olacaktır. Esasında iş tanımı görevin başarılmaması için gerekli olan temel çabaları kapsar, böylece bir yandan işgören seçimini yapacak olanlara aranacak özelliklerin dereceleri için sınır oluşturur, diğer yandan işe alınan görevlilere topluca sorumluluklarını gösterir (Dereli, 1990: 18).

2.5.İŞ SPESİFİKASYONU (İşin Bireysel Özellikleri)

İş analizi sonucu elde edilen bilgilerle önce işin tanımının (job specification) yapılması, bu tanım doğrultusunda iş analizinden elde edilen bilgilere dayalı olarak işin istediği bireysel yetenek ve özelliklerin, başka bir deyişle iş spesifikasyonlarının hazırlanması gerekir. İş analizi sonucu yapılacak iş tanımı ile iş spesifikasyonu arasında önemli farklar vardır. İş tanımı işin ne istediğini belirler, başka bir deyişle işin profilidir. İş spesifikasyonu ise işin işgörenden ne istediğini, işgörenin başarılı olması için sahip

olacağı özelliklerin ne olduğunu belirlemeye dönüktür. Bu durumda iş spesifikasyonu için istediği işgören profilidir. İş spesifikasyonu; işgörende aranacak tecrübenin, eğitimin, fiziki ve zihni özelliklerin belirtildiği bir çalışmadır (Erdoğan,1991a). Bu hazırlıktan sonra işin başarı standartları saptanır ve eleman seçiminde işe ilişkin ön hazırlıklar tamamlanmış olunur.

□ Fiziksel Tanımlama ; İşgörenin işine uygun seçilmesi çalışması, bireysel özelliklerinin tam olarak belirlenmesine ve iş açısından kişide aranacak fiziki özelliklerin tanımı ile başlar. Farklı işler için de bireyin farklı bedensel özelliklerinin istenmesi doğaldır. İşin gerçekleşmesi için özellikli olarak aranacak bedensel şartların iş spesifikasyonunda belirtilmesi gerekir.

□ Zihinsel Özellikler ; İş spesifikasyonunda yer alacak olan zihinsel özellikler işin yapısına göre değişik anlamlar ifade eder. Bazı işler için kolay sorun çözme önemlidir, bazıları için hızlı düşünme özelliği gereklidir, bazı işlerin yapılabilmesi için ise ileri düzeyde zihinsel yoğunluk (konsantrasyon) gereklidir. Bir iş için istenecek zihinsel özelliklerin saptanmasında en basit yol, bu işi yapacak kişinin bitirmesi gereken okulun kazandırdığı zihinsel özelliklerin belirlenmesidir.

Farklı işler için gerekli olan zihinsel özellikleri aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür:

- | | |
|-----------------------------------|----------------------------|
| -Genel zeka, | -Planlama yeteneği, |
| -İsim ve yer hafızası, | -Aritmetik işlem yeteneği, |
| -Soyut olay zekası, | -Okuma yeteneği, |
| -Duymaya dayalı hafıza, | -Bilimsel analiz yeteneği, |
| -Okumaya dayalı hafıza, | -Yargılama, |
| -Miktar tahmin edebilme yeteneği, | -Konsantre olma yeteneği. |

□ Duyusal ve Sosyal Özellikler ; Seçilecek elemanın özellikleri içerisinde duygusal ve sosyal özelliklerin ayrı bir yeri vardır. Birçok işletmede teknik elemanların özelliklerini tanımlamak kolay iken, bir satış elemanının özelliklerini tanımlamak, önemli zorlukları bünyesinde toplayabilir. İşin gerektirdiği sosyal özelliklerden olan, çevresi ile iyi ilişki kurma, sosyal ilişkiye açıklık, kendisini dinletebilme ve fikrini kabul ettirme türünden özelliklerin iş için hangi düzeyde gerekli olacağı iş spesifikasyonunda belirtilmelidir.

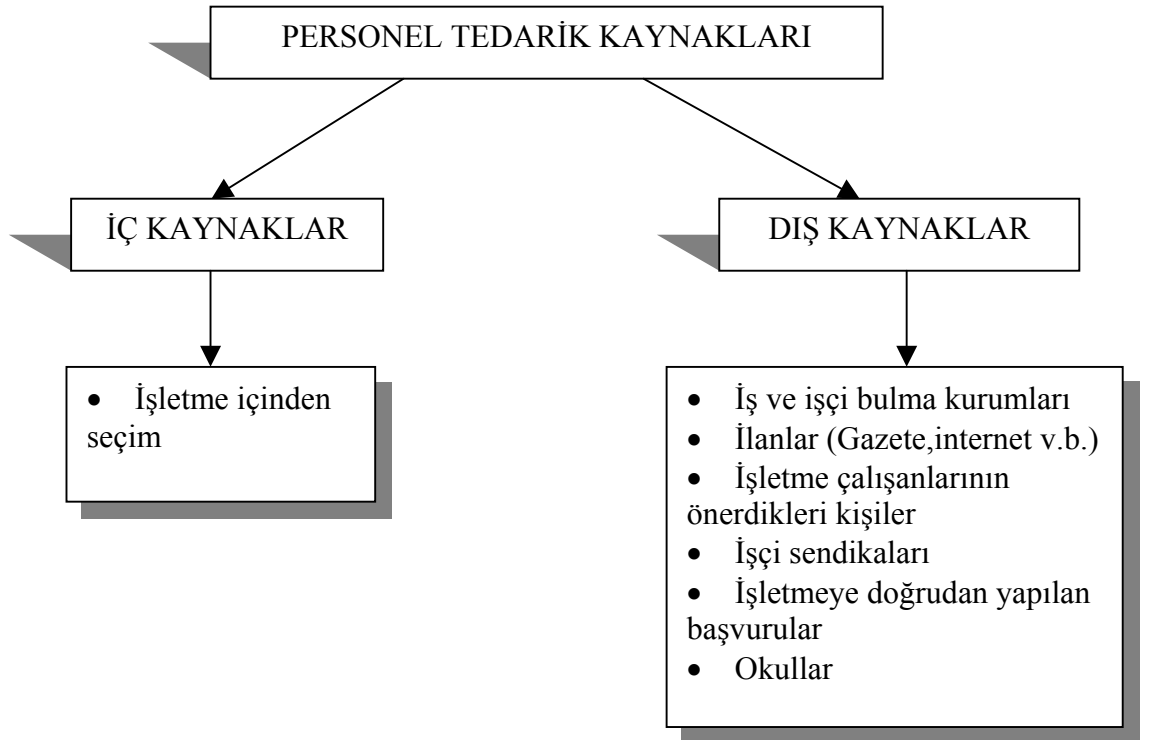
- Davranışsal Özellikler ; Belirli bir iş için bireysel özelliklerin saptanması da ileri düzeyde davranışsal özelliklerin tanımlanması demektir. Ancak her iş için davranışsal tanımlama yapmak kolay olmayacaktır. Bir satış elemanının belirlenen ortamlarda nasıl davranması gerektiği veya bir araştırmacının ne yapmasının doğru olacağı sınırlı ölçüde tanımlanabilir, ancak, ilk kademeler ve organizasyonun tepe kademeleri için davranışsal özellik tesbiti zordur, çok zamanda gereksiz olabilir. Davranışsal özelliklerin saptanmasında kişinin bilgisini ne ölçüde davranışına yansıttığının aranması gerekir. Günümüzde özellikle yönetim kademelerinde görev alacak kişilerin genel bilgilerinin yanı sıra bu bilgilerini ne ölçüde ve nasıl yansıttıklarının da analiz edilmesi gereklidir. Böylece yapılan iş spesifikasyonu ile işgörende aranacak bireysel özellikler saptanmış olunacak, işin tam yapılması için kişinin taşıması gereken özelliklerin tam bir listesi çıkarılmış olunacaktır. Personel seçiminde aranacak bireysel özellikler, iş analizi sonuçlarına dayalı olarak geliştirilen iş spesifikasyonu ile tesbit edilecektir. İş spesifikasyonu da aynen iş tanımında olduğu gibi işletmeye özgü standart bir formda toplanır ve iş analizi ile iş spesifikasyonları ile aynı dosyada saklanır (Ergül, 1996: 24).
- İşin Başarı Standartları ; Personel seçimine yeterli bir ön hazırlık yapmak için işin başarı standartlarının da saptanması gerekir. Eğer işin başarı standartları tam belirlenirse seçim safhasında iş gören adaylarının özellik ve yeteneklerinin derecesi ile bu standartlar arasında sağlıklı ilişki kurulabilecektir.

Tüm kontrol sistemleri dört dilimi kapsar. Bunlar, standartlar, ölçüm yöntemleri, düzeltme ve geri besleme dilimleridir. İş başarı standartları iş analizi bilgilerinden elde edilen sonuçlarla geliştirilir ve halen çalışan işgörenlerin iş başarı derecelerinin ölçülmesine dönük olarak kullanılır. Şüphesiz başarı standartlarının işgörenler ve yöneticiler tarafından kolay anlaşılır ve analiz edilir olması gereklidir. Ancak, bu standartlar işe yeni alınacak işgörenlerin adaylar arasından saptanmasında da bir ölçüm aracı fonksiyonunu üstlenecektir. Hazırlanan başarı standartları iyi düzenlenirse, başarıyı sayısal hale getirebilir. Başarının yönetim tarafından ölçümüne, işgörenin kendi kendini kontrolüne olanak verir (Erdoğan, 1991a).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

PERSONEL TEDARİK KAYNAKLARI

İşletme ihtiyacı olan elemanı bulmak için bazı kaynaklara başvurmaktadır. Yeni kurulan her işletme bütün görevler için dış kaynaklardan personel tedariki yoluna gidebilir. Ancak faaliyette olan bir işletme personel alımında kendi belirlediği politikalara bağlı olarak iç kaynaklar ve dış kaynaklar olmak üzere iki yol izleyebilir.



Şekil: 1.3. Personel Tedarik Kaynakları (Yıldız,1994)

3.1. İÇ KAYNAKLAR

Personel arama işleminde ilk etapta işletmenin içinde bulunan işgören potansiyeli aklı gelir. İşletme eleman alımı yaparken eğer kendi içinde yeterli kapasiteye sahip eleman yoksa dışarıdan eleman alımına başvurmalıdır. Çünkü eleman işletme, işletme de eleman hakkında bilgiye sahiptir. Yeni bir eleman alırken onun işletmeye uyumu, eğitimi ve yeni işine alışabilmesi (oryantasyon süreci) zaman alıcı olabilmektedir, ayrıca o pozisyona geçebilecek bir eleman olduğunda ve tercih edilmediğinde bu durum elemanda sahipsizlik duygusunu hakim kılacak ve veriminde düşüşler olacaktır. İşletme içinden tedarik, çalışanların yükselmesi (terfi) ya da başka görevlere geçirilmesi (transfer) şeklindedir.

Aday toplama aşamasında işletme tarafından verilecek en önemli karar; açılan bir alan için ihtiyaç duyulan yeni personelin işletme içinden mi yoksa işletme dışından mı karşılanacak olduğudur. Bu konuda işletmenin vereceği karar, o işletmenin uygulamakta olduğu işe alma politikasını gösterir. Eğer işletme, ihtiyaç duyduğu personeli işletme dışı kaynaklardan temin etme eğiliminde ise, “dışa dönük işe alma politikası” uyguluyor demektir. Eğer işletmede açılan bir boşluğa önce işletme içinden adaylar aranıyorsa bu kez işletmenin “içe dönük işe alma politikası” uyguladığı görülür. Hangi tür politikanın uygulanması gerektiği konusunda bir karar alabilmek için, işletmenin göz önünde bulundurması gereken bir takım önemli noktalar vardır. Bunlar: Aranılan personelin işgücü pazarında olup olmadığı, dışarıdan toplanacak adaylar için katlanılacak seçim ve işe alıştırma zamanı ve mahiyeti, işletme içinde o görev için hazır elemanın bulunup bulunmadığı, dışarıdan aday bulma ile işletme içinden aday temin etmenin işletmeye yarar ve sakıncaları (Artan, 1989:54). “Uygulamada iç kaynaklara başvuru dikey ve yatay düzeyde iş değişikliklerine yol açar. Eğer uygulama dikey düzeyde ise yükselme, yatay düzeyde ise transfer gerçekleşir” (Sabuncuoğlu, 1994).

İç kaynaklara başvurma konusundaki politikanın bazı üstünlükleri vardır (Bingöl,

1998):

1. Meslek hayatları süresince daha yüksek ücret ve statü sağlayan pozisyonlara yükselmeyi amaçlayan çalışanların bu amaçlarını gerçekleştirmelerine imkan sağlandığı için işgörenlerin moral artışına olumlu katkıda bulunur.
2. İşletme yönetimi, kendi çalışanlarının becerilerini, bilgi durumlarını ve kişilik özelliklerini, dışarıdan başvuran adaylarınkinden daha doğru olarak değerlendirebilir.
3. Personel tedariki ve seçimi bu politikanın izlenmesiyle daha kolay hale gelir ve daha az masraf sarf edilmiş olur.

İşletmeler açısından iç kaynaklara başvurmanın bazı olumsuz yönleri de vardır. Bunlar:

1. Daha üst kademelere yerleştirilen çalışanlara eğitim programları düzenlenmelidir. Boşalan görevlere ise gelişme potansiyeline sahip kişiler seçilmelidir. Terfiler, kıdem esasından çok başarı ve yetenek esasına göre yapılmalıdır.
2. İç kaynaklara aşırı derecede başvurulursa, üst kademelere yeni fikir ve bilgilerin akması önlenmiş olunur. Buna “örgütsel tutuculuk” denilmektedir (Bingöl, 1998).

KOBİ’ler, birçok başvuru ile uğraşmak zorunda kalmamak, başvuranlar arasından doğru kişiyi seçememe riskini göze almamak, işe yeni alınana verilmesi gereken eğitim masrafından kaçınabilmek, ve yetenekleri bilinmeyen yeni elemanları tanıma ve değerlendirmenin zorluğundan kurtulmak amacı ile öncelikle iç kaynaklardan faydalanmayı tercih etmektedirler. Ama bu tür işletmelerin seçim havuzlarını dış kaynaklardan da beslemelerinde belli yararlar görülmektedir.

İşletmeler yeni bir elemanla anlaşmadan önce şirket içindeki olanakları araştırmalıdır. Bunu yöneticilerin iş yaratmak istediği işsizlik dönemlerinde uygulamak zordur. Çünkü bu ilke büyüme veya verimlilik artışının olduğu durumlarda söz konusudur. Bir görüşe göre (Finnigan, 1997:36); “Eğer bunun tersi durumlarda işe yeni eleman alınırsa 1950-1960 yıllarında yapılan hatalar yapılmış olacak ve 1980’lerde işgücü azaltma yoluyla elde edilen verimlilik artışını geçersiz kılacaktır”.

3.1.1. Yükselme

Yükselme bir elemanın bulunduğu görevden daha çok yetki ve sorumluluk taşıyan üst düzeyde başka bir göreve geçmesidir. İşletmede dikey düzeyde bir uygulama varsa yükselme söz konusudur (Sabuncuoğlu, 1994: 108).

İşletmeler bu ilkeyi uygulayacaklarsa personellerinin niteliklerini ve sınırlarını bilmek zorundadırlar. Bu yolla iş için en uygun eleman bulunmuş olur. Üstelik halen işletmede çalışmakta olan personel, işletmenin politikalarını bildiğinden yeni alınan bir elemanla yaşanan problemler yaşanmayacak ve daha az eğitim gerektirecektir (Maitland, 1997: 23).

Terfinin dayandığı nedenleri şöyle sıralayabiliriz (Hatiboğlu ve diğ., 1981: 54);

- Personelin daha verimli çalışmasını sağlamak. Çünkü uzun zaman boyunca aynı işte çalışan personelde bıkkınlık ve hoşnutsuzluk ortaya çıkabilir.
- İyi elemanların işletmeden ayrılmalarına engel olmak ve onları işletmeye çekmek.
- İşletmedeki elemanları eğitime özendirmek.

İşletmelerde yükselme bir çok açıdan yararlıyken bazı sakıncaları da vardır. Alt kademelerdeki bir elemanın üst basamakta bir kademeğe geçebilmesi için belirli yöneticilik niteliği ve yeteneği taşıması gerekir. Üstelik sürekli bu yola başvurulursa alt basamakta eleman boşluğu ortaya çıkacaktır ve bu boşluk dışarıdan doldurulmak zorunda kalınacaktır. Bir diğer sakıncası da terfilerin hangi kriterlere göre yapılacağına karar verilmesidir (Sabuncuoğlu, 1994: 59).

İşletmeler terfileri objektif kriterlere dayandırmalıdır. Terfide kıdem ve başarı-yetenek olmak üzere iki kriter vardır. Ancak bunlardan hangisinin daha önemli olduğuna işletmeler kendi politikalarına dayanarak karar vermektedir. Günümüzde genel eğilim kıdem esasına göre değil başarı ve yetenek esasına göre terfilerin yapılmasıdır.

İşletme içinde var olan yetenekleri geliştirmek, örgüt içinde yükselme olanakları sağlamak, çalışanı mutlu eden, işiyle bütünleşmesini sağlayan bir uygulamadır. Çalışanların değerlendirilmesi ve yükseltilmesi aşamasında bazı sorunlar ortaya

çıkabilmektedir. Değerlendiren ve değerlendirilenin etkileşimi sonucunda; dostluklar, çıkar ilişkileri, inanç, soy, ırk ortaklıkları ve politik görüşler gibi sebepler objektif bir sonuca ulaşılmasına yol açabilmektedir (Açıkalm, 1996: 84). Bu yüzden işletmelerin bu konuda da bazı standartlar belirlemeleri faydalı olacaktır.

İşletme yöneticileri elemanlarının gelişmesini ve terfisini düşünürken, elemanlarında kendi ilerlemeleri için fırsat oluşturmaları gerekmektedir. Çalışanların yöneticilerine terfi için hazır olduklarını göstermeleri gerekir.

Terfi ve gelişim etkinliklerinin prosedürü (Finnigan, 1997):

- Yeteneği ortaya çıkarma ve geliştirme gereksinimlerinin saptanması
- İnsanlar hakkında enformasyon toplanması
- Örgütlenmenin gelişme ve terfi için uygun olup olmaması
- Kişisel programların tasarımı
- Terfi

3.1.2. Transferler

Bir işletmedeki elemanın mevcut işinden alınarak organizasyonda statüsü aynı bir başka işe aktarılmasına transfer denir. İç kaynaklardan yatay düzeyde yararlanma söz konusudur.

Transferin dayandığı nedenleri şöyle sıralayabiliriz (Hatiboğlu ve diğ, 1981);

- İşletmede çalışan kişi ilk işe alındığında verimli olabileceği bir işe yerleştirilmemiştir.
- Elemanlar kişisel nedenlerle işini değiştirmek isteyebilir.
- İşletmede bir bölümde aşırı eleman varken diğer bölümde eleman açığı olabilir.
- Personelin farklı işlerde çalışarak değişik konularda bilgi edinmesi istenebilir.
- Bazı çalışanları yaşlılık ya da hastalık nedeniyle daha kolay işlere geçirmek gerekebilir.
- Transfer yoluyla eleman sağlama işletme için en ucuz ve kolay yöntemdir. Aynı zamanda eleman açısından işletmeye uyum sorunu olmaz.

Bu yararlarının yanında bazı sakıncaları da vardır. Boşalan eski göreve yeni eleman bulma sorun yaratabilir. Ayrıca kişilerin yeni işlerinde başarılı ve verimli olabilmesi için belirli zamana ihtiyaçları vardır. Bu da işletme açısından zaman ve ekonomik kayba sebep olabilir (Sabuncuoğlu, 1994: 48).

Transferleri 5 grupta toplamak mümkündür

1. Üretim Transferleri: Personel fazlası olan bölümlerden personel eksikliği olan bölümlere eleman aktarılması işlemidir. Bu tür transfer; personelin işten uzaklaştırılmasını sağladığı gibi personel alımı için gerekli giderleri de azaltacaktır.
2. Yer Değiştirme: Kıdemi yüksek bir personelin, aynı işin yapıldığı ve üretim sorunlarını olduğu bir bölüme atanmasıdır. Bu sayede kıdemi yüksek personel de daha uzun zaman işletmede tutulabilir.
3. Vardiya Transferleri: Bu tür transferde personelin yaptığı iş, çalıştığı bölüm değişmemekte sadece çalışma saatleri değişmektedir.
4. Çok Yönlü Transferler: Amacı dinamik bir çalışma grubu sağlamaktır. Genellikle küçük işletmelerde uygulanır. Kişilerin kullandıkları makinelere benzer makineleri de kullanabilmesi istenir. Bu tür transferler eğitim programının bir parçası olarak da kullanılır.
5. İyileştirici Transferler: Personel ilk işe alındığında, yanlış bir işe yerleştirilmiş veya iş arkadaşlarıyla uyum sağlayamamışsa kendi potansiyeline uygun bir işe atanır.

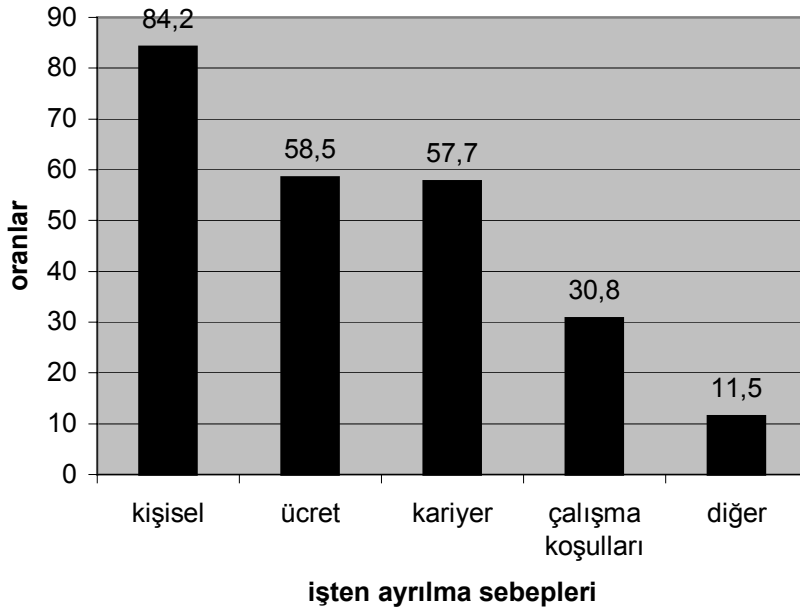
İşletmelerin iç kaynaklara başvurduklarında kullanılan yöntem ister yükselme isterse atama olsun; objektif ve tutarlı sonuçlara ulaşmak için psikoteknik değerlemeden yararlanmakta fayda vardır. Psikoteknik; insanı iş ve mesleki açıdan inceleyen bir bilim dalıdır. Psikoteknik yöntemin en önde gelen araçları testlerdir. Testler sayesinde kişilerin özelliklerine ilişkin tahminler yapılabilmektedir (Paksoy, 1990: 23).

3.1.3. Yetenekli Çalışanları Şirkette Tutmak

Bu konuya başlamadan önce çalışan sirkülasyonu üzerinde durmakta yarar vardır. Küreselleşme ve yeni ekonomi anlayışı sonucunda şirketler kendilerini yeniden

yapılandırmak zorunda kalmışlardır. Bu yapılandırma içinde; çalışanların bazılarının bilgi, beceri ve yetenekleri gözardı edilmiş ise kendi isteği ile işten ayrılanlar olabilir. Çalışan sirkülasyonunun çok yüksek olması, mevcut işlerin aksamasına, eğitim harcamalarının artmasına ve çalışanların morallerinin azalmasına sebep olabilir. Günümüz ekonomisindeki dalgalanmalar, teknolojideki gelişmeler, kalifiye elemanların yüksek beklentilere sahip olması bu sirkülasyonu arttıran nedenlerdir.

Araştırma sonuçlarına göre işten ayrılanların gösterdikleri nedenlerin tek bir sebep üzerinde yoğunlaşmadığı görülmektedir. Aşağıdaki tablo bu sebepleri ve oranları göstermektedir (www.insankaynaklari.com).



Grafik:1.2. Çalışanların İşten Ayrılma Sebepleri ve Oranları (www.insankaynaklari.com).

Şirketler çalışanlarına eğitim verdiklerinde onların yeni bilgi ve beceriler kazanmasına yardımcı olurlar. Ancak bu durum çalışanların işten ayrılma eğilimlerini arttırmaktadır. Bu yüzden şirketlerin eğitim için harcadıkları paralar sadece masraf olarak kalmaktadır. Bunu önlemek için, ABD’de çalışanlara şirket hisse senedi verilmesi yoluna gidilmekte

ve bu sayede yetişmiş elemanların şirkette tutulması sağlanmaktadır.

İşletmelerin bir çoğunda öncelik iç kaynaklara verilmesine karşın, iç kaynaklardan işgören bulma olanağı yoksa zorunlu olarak dış kaynaklara başvurulacaktır (Fındıkçı,2000: 182)

3.2. DIŞ KAYNAKLAR

İşletmedeki bütün boşalan veya boşalacak görevler için personel ihtiyacını iç kaynaklardan karşılamak her zaman mümkün değildir. Bazı işler için uygun niteliklere sahip eleman işletme içinde bulunmayabilir veya özel eğitim görmüş elemanlara ihtiyaç duyulabilir. Ayrıca alt kademelerden üst kademelere terfi edilen eleman yerine dışarıdan eleman tedarik edilmesi gerekebilir. Bütün bu sebeplerle işletmeler dış kaynaklara başvurmak durumunda kalırlar (Bingöl, 1998).

Eğer işletmeler yeni kuruluyorlarsa veya büyümeleri gerekiyorsa; yeni gelişmeler için teknik elemanlara ihtiyaçları varsa; işletmeye yeni giren elemanların dinamizminden faydalanmak istiyorlarsa; pahalı elemanı işten çıkararak ucuz işgücü sağlayıp işçilik maliyetini düşürme yolunu seçeceklerse; profesyonel yöneticilere ihtiyaç duyuyorlarsa; terfi sırasında işletme çalışanları arasındaki olası anlaşmazlıkları izale etmek istiyorlarsa; eleman seçiminde daha geniş bir portföyden yararlanmayı gerekli görüyor ve bu sayede kendilerine en uygun elemanları seçebileceklerine inanmışlarsa dış kaynaklara başvurmayı tercih edebilirler.

İşletmeler için dış kaynaklara başvurmak, zaman kaybettireceği için son çare olmalıdır. Çünkü işletme birçok başvuruyla uğraşmak zorunda kalacak ve başvuranlar arasından doğru kişiyi seçmek zor olacaktır. Üstelik işe alınan yeni elemana eğitim verilmesi de gerekebilir. Bütün bunlar zaman ve para kaybına neden olacağı için yeni bir eleman alma maliyeti de yüksektir. Dışarıdan eleman almak işletme açısından riskli bir durumdur. Halen çalışmakta olan personelin niteliklerini bilirsiniz fakat dışarıdan alınan elemanı değerlendirmek zordur (Maitland, 1997).

İşletmelerin dış kaynaklara başvurma nedenleri şunlardır (Sabuncuoğlu, 1994: 101-102);

1. İşletme yeni kuruluyorsa ya da yapılan yatırımlar nedeniyle büyüme söz konusu ise dışarıdan yeni eleman bulma zorunluluğu doğar.
2. Yeni değişme ve gelişmeler sonucu teknik ve uzman elemanlara gereksinme duyuluyorsa dış kaynaklara başvurulur.
3. Dış kaynaklara başvurmanın bir başka nedeni tamamen psikolojik olabilir. İşletmeye yeni giren elemanlar kendilerini kabul ettirmek için çok fazla çalışma göstererek verimliliği ve üretimi kişisel olarak arttırdığı gibi, diğer elemanları da aynı düzeyde çalışmaya ya da yarışmaya özendirerek grup verimliliğini artırırlar. İşletmeler çalışma temposunu böylelikle arttırmak amacıyla yeni eleman alımına yönelebilmektedir.
4. Dış kaynaklara işgücü arzının bol ve ucuz olduğu dönemlerde ekonomik nedenlerle başvurulabilir. Bazı işletmeler pahalı elemanı işten çıkararak ve ucuz işgücü sağlayarak işçilik maliyetini düşürme yolunu seçebilir ve bu amaçla dış kaynaklara sık sık başvurabilir. Ancak bu yolla asgari ücretle çalışanların çoğunlukta olduğu bir işletme yaratılabilir, fakat düz işçiliğin dışında diğer elemanları sık sık değiştirmek yani işgören devir hızını yüksek tutmak işletmeye bir şey kazandırmaz aksine olumsuz sonuçlara da yol açabilir.
5. İç kaynaklarda ısrar edilmesi halinde tabandan gelen bir işçinin yüksek düzeyde bir eğitim ve bilgiyi gerektiren üst basamak yöneticiliğine kadar yükselmesi gerekir. Sadece uzun yıllar çalışarak kazanılan deneyim ve bilginin yükselmek için yeterli olmayacağı açıktır. Bu durumda özellikle yöneticilik kadroları için gerektiğinde dışarı açılmaktan kaçınılmamalıdır.
6. Bir başka neden olarak da iç kaynaklardan eleman bulma ve seçmenin güçlüğü sayılabilir. Özellikle üst kademelere eleman yükseltilirken benzer pozisyonda birden çok aday varsa ve bunlar arasından birinin tercih edilmesi diğerlerini moral açısından olumsuz yönde etkileyecekse bu durumda en geçerli ve gerçekçi yol olarak dış kaynaklardan eleman bulmak tercih edilebilir. Bu yola başvurmakla yakın ilişkiler nedeniyle duygusal kararlar verme ve kayırcılık gibi etkenlerde önlenmiş olur.
7. Dış kaynaklardan eleman sağlanması iç kaynaklara göre işletmeye daha geniş bir eleman seçme olanağı tanır. İşin gereklerine en uygun kişiyi bulmak ve ondan en

verimli biçimde yararlanmak ancak geniş bir aday kitlesi arasından en iyisini seçmekle mümkündür.

Küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin seçim havuzunu dış kaynaklardan beslemeleri gereklidir. Büyük işletmelerde dış kaynakların kullanımı genellikle işletmenin yapısal olarak hızla geliştiği dönemlerde veya özel yetenekli elemanlara ihtiyaç olduğu durumlarda söz konusudur (Erdoğan, 1991).

İşletmelerin boş görevlere dış kaynakları değerlendirerek eleman sağlamalarının yararları şunlardır (Can ve diğ, 1998);

1. Bu yolla personel sağlanması yeni düşüncelerin işletmeye kazandırılmasını sağlar.
2. İşe başvuran aday sayısının fazla olması işin gereklerine uygun eleman bulmayı kolaylaştırır.

Eleman alımında dış kaynaklara başvurmanın işletmeye sağladığı yararlar yanında bazı sakıncaları da olabilir (Can ve diğ, 1998);

1. İşletmeye yeni alınan eleman işe alma, işe alıştırma ve eğitim maliyetlerini arttırır.
2. İşletme bu yolla her zaman aradığı nitelikte personeli bulamayabilir.
3. İşe yeni başlayan eleman işletmeye ve işe alışmada zorluk çekebilir.

Yeni personel almanın birçok yolu vardır. Amaç, işletmenin işine yarayacak kişiye ulaşmakta doğru kaynak ya da kaynakların seçilmesidir. İşletmeler bu kaynakları araştırırken kendilerine “Bu kaynak doğru yerde, doğru sayıda, doğru insana ulaşabilecek mi?” sorusunu sormalıdır. Eğer verdikleri cevap evet ise o kaynağı kullanmayı düşünebilirler.

İşletmelerin çeşitli yollarla eleman sağlayabileceği dış kaynaklar şöyle sayılabilir: Eleman bilgi bankaları (İnternet, e-mail, eleman ihtiyacını duyuran şirketlerin bilgi bankaları), görüntülü ve sesli medya (televizyon kanalları), yazılı medya (gazeteler- özellikle insan kaynakları ekleri, dergiler, bültenler, sektör yayınları), el broşürleri, duvar afişleri (kağıt ya da bez afişler), mevcut çalışanlar, iş ve işçi bulma kuruluşları, okullar, işletmeye doğrudan yapılan başvurular, personel danışmanlık firmaları.

3.2.1. Duyurunun Yer Alacağı Aracın Belirlenmesi

Duyuru aracı, duyurunun amacına ulaşmasını belirler. Uygun araç seçilmediğinde bu konudaki emeğin boşa gideceği açıktır. İKM duyurunun yapılacağı aracı seçerken eleman ihtiyacının türünü, ihtiyacın sayısını, hedef kitlesini ve elemanın işe başlatılma tarihini göz önünde bulundurmalıdır.

Duyurunun yer alabileceği araçlar şu şekilde sıralanabilir:

1. Eleman Bilgi Bankaları: -İnternet
-E-mail (Elektronik posta)
-Eleman ihtiyacını duyuran şirketlerin bilgi bankaları.
2. Görüntülü ve Sesli Medya: -Televizyon kanalları
3. Yazılı Medya: -Gazeteler(Özellikle insan kaynakları ekleri)
-Dergiler
-Bültenler
-Sektör yayınları
4. El broşürleri
5. Duvar afişleri (Kağıt yada bez afişler)
6. Mevcut Çalışanlar

Görüldüğü gibi eleman duyuruları için kullanılabilecek araçlar oldukça farklılık göstermektedir. İKM mevcut ihtiyacı için en uygun aracı bulduğunda başarıya ulaşabilecektir. Çünkü, eleman ilanı kurum için belirli bir gider demektir.

3.2.2. Duyurunun Yer Alacağı Araçlar

- 1) Eleman Bilgi Bankaları ve İnternet

Eleman ihtiyacının karşılanması konusunda özellikle son zamanlarda giderek daha yoğun biçimde kullanılan bilgi bankaları, bu konuda büyük bir hız sağlamaktadırlar. İnternet, gazeteler ve mesleki dergilere ilan verilmek suretiyle personel tedariki, tedarik kaynaklarından biridir (Fındıkçı, 2000: 186). Son zamanlarda internette eleman alımı son derece yaygınlaşmıştır. Eleman alımı yapmak isteyen işletme internette adaydan istediği bilgileri doldurmalarını talep etmekte, doldurulan bilgilere göre uygun gördüğü adayla bağlantı kurarak görüşme sağlamaktadır.

İnsan kaynağı ihtiyacı belirlenip uygun biçimde anlatıldığında bu bilgi internet, elektronik posta gibi bilgisayar ortamları yoluyla bir anda yurt içinde ve dışında birçok kullanıcıya ulaştırılabilmektedir. Ancak bu ilanın sadece bilgisayar kullanıcılarına ulaşabildiği unutulmamalıdır. Diğer yandan kendi özgeçmişini internet yoluyla duyuran ve iş arayan personelin bu ilanlarından da yararlanılabilir. Hayatımızın her alanında olduğu gibi, internet personel bulmada da yeni bir imkan ve yeni bir ilişkidir. Personel bulma ile ilgili hizmet veren birçok web sitesi bulunmasına rağmen, her gün yeni olanaklar sunulmaktadır. Verilen hizmetler her geçen gün daha da artmaktadır. İnternette klasik iş ilanları web siteleri, iş ve işgücü bulma kurumları, şirketin web sitelerinde iş imkanlarını görselleştirmeleri, iş arayanların oluşturdukları boardlar başlıca personel bulma teknikleridir (Sabuncuoğlu, 2000: 18).

a) İnternette İnsan Kaynakları Tedariği:

Tüm dünyada, sanayi devrimine geçişle birlikte işgücü anlamında sadece niceliksel değil, çok büyük niteliksel değişikliklerde oldu. Endüstrileşme ve modernite ile beraber asıl ürün ve hizmet “insan” hatta “bilgi” haline geldi. Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmelerle enformasyon ve bilginin hızla yayılması ve iç içe geçmesi, bilgi kirlenmesini de beraberinde getirdi. Dolayısıyla, enformasyon ve işe yarar, kullanılabilir bilgi arasındaki ayırım önem kazandı (www.kariyer.net).

Bilgi çağının gereği, temel amaç; doğru kişinin, doğru zamanda, doğru maliyetle doğru bilgiye ulaşması haline gelirken, bu konsept içinde insan kaynaklarının temel amacı da doğru kişiyi, doğru zamanda, doğru maliyetle, doğru pozisyona yerleştirmek oldu.

İnternet hem niteliksel hem de niceliksel anlamda çok kısa sürede, inanılmaz bir hızda yayıldı. Yepyeni bir kamusal alanda herkes kişi ya da firma olarak yer almaya başladı. Diğer tüm sektörler gibi insan kaynakları da işe alımda internet kullanımını daha ucuz, daha hızlı, daha kolay ve daha geniş kitlelere ulaşmakta büyük faydalar sağladığı için tercih etti. Böylece “Netcruiting” ya da “E-cruiting” (E-istihdam) adı verilen yepyeni bir sektörün temelini atmış oldu. Yeni ekonomi, e-iş, e-ticaret gibi kavramların internette var olmadan, bu çağa ait bir firma veya kişi olarak kimliğimizi ortaya koymanın mümkün olmadığını düşünmeye başlandı.

Bu kaynaktan yararlanan diğer firmalardan biri de Siemens'tir. Siemens önce tüm pozisyonları dahili olarak yayınlıyor. Eğer dahili olarak pozisyonu dolduramıyorsa bir internet sitesi aracılığıyla veya kendi internet sayfası üzerinden bütün bu açık pozisyonları duyurmakta, herhangi bir pozisyon açıldığı anda tüm çalışanların duyacağı şekilde herkese mail gönderilmektedir. Dahili açık pozisyonlar ile ilgilenenler varsa sayfaya girerek, istenen nitelikleri öğrenebilir, eğer kendilerini uygun görüyorlarsa başvurularını yapabilmektedir. Yaklaşık 4-6 hafta içinde başvuru ile ilgili gerekli cevaplar, firma tarafından tüm ilgililere iletilmektedir.

Fakat bazı görüşlere göre, internet yalnızca başlangıç pozisyonları için etkili bir yöntemdir. Ancak yönetici pozisyonu için bir aday aranılıyorsa bu kaynak etkili değildir. Örneğin, Amerika'da bir bilgisayar programcısı bulmak son derece zor olabilmekte ve bilgisayar programcılığı internette bulunabilecek bir iştir. Çünkü, bazı bilgisayar şirketleri Hindistan ya da Çin gibi ülkelerden bilgisayar programcısı getirmekte ve internet en çok onlar tarafından kullanılmaktadır. Fakat iyi bir yönetici, ya beyin avcılarını ya da arkadaşları aracılığıyla iş aramaktadır. Bu kişiler interneti kullanmayı pek düşünmezler. Üstelik internet daha çok 35 yaşın altındaki kişilerce kullanılmakta çoğu yönetici ise 50 yaşın üzerindedir (Capital, 2000; 262).

İnternet üzerinde çalışmaya ve yaşanmaya başlanılan andan itibaren makine ve insan ikilemi farklı sorunları beraberinde getirdi. Sürekli değişen yeni teknolojilere bir yandan ayak uydurmaya çalışırken, diğer yandan insana verilen değeri vurgulamaya çalışma teknolojinin beraberinde getirdiği soğukluğu müşteri ilişkilerinden uzak tutma

çabalarıyla yeni kavramlar ortaya çıktı. İnternet üzerinden yapılan tüm işlemlerde olduğu gibi, insan kaynaklarında da teknolojik soğukluk firmaların insani kimliklerini tehlikeye atarken, müşteri sadakati sağlama gibi konuları etkilemeye başladı. Firmalar bir yandan internet üzerinden işlerini yürütürken; diğer yandan Müşteri İlişkileri Yönetimi gibi kavramlar altında bireysel ilişkilere önem vermeye, müşteriyle aralarına giren metal soğukluğu başka yollardan kapatmaya çalıştılar (www.kariyer.net).

Özellikle insan kaynakları gibi birebir insan ile uğraşan bir sektör için oldukça önemli olan bu konu, insan kaynakları sitelerinin kendilerini içerikleriyle farklılaştırma yönüne gitmelerine yol açtı. Değer yaratma amacıyla, insan kaynakları yavaş yavaş personel işlerini yapmanın ötesinde kariyer gelişimi, kişisel gelişim, performans ve motivasyon artırma gibi fonksiyonları da kapsamaya başladı.

b) İnternetin İnsan Kaynağı Seçim Sürecinde Aday Toplama Amacıyla Kullanımı:

Çalışma hayatına dönük beklentiler ile kavramların değişmesine paralel olarak uygulamaların da değişme zorunluluğu, maliyetli ve zaman alıcı olan geleneksel aday toplama sürecini oluşturan gazete ilanları, danışmanlık şirketleri, üniversiteler, iş bulma büroları gibi araçların ve aracı kurumların yerlerini ağırlıklı olarak internet ortamında gerçekleştirilen elektronik uygulamalara bırakmalarına neden olmaktadır. Nitekim; işletme dışı kaynaklardan insan kaynağı temininde özel istihdam büroları ve gazeteler aracılığı ile gerçekleştirilen süreç giderek artan bir şekilde yerini internet ortamında işletmelerin kendi web sitelerini oluşturarak iş alanı verme ve web üzerinden özgeçmiş toplama uygulamalarına bırakmıştır. Diğer yandan insan kaynağına ulaşma ve işe yerleştirme işlevini yerine getirmede kamu kurumlarının yetersiz kalması, özel sektör işletmelerinde bu tip uygulamalarının devreye girmesinin en önemli nedenlerinden biri olarak görülebilir. İnsan kaynağı bulmada internetin işletmeler için önemli iki avantajı; insan kaynağı bulma sürecindeki maliyetin azalması ve hızlanması, çok sayıda istenilen niteliklere sahip insan kaynağına ulaşabilmesidir (Gürer, 1990: 78).

c) İş Ararken İnternetin Kullanımı:

İnternet kavramının ortaya çıkması ve farklı bir boyut kazanması ile internet iletişimi, iş arayanların ufkunu tamamen geliştirmiş ve yeni kavramların oluşmasına neden

olmuştur. İnternet vasıtası ile iş arayan kişiler sınırları tamamen ortadan kaldırmışlar ve globalleşmenin gereği olan karşılıklı bilgi alışverişini kariyer geliştirme aracı olarak kullanmaya başlamışlardır. İnternet her konuda olduğu gibi iş arayan kişilerin de değişik kaynaklara daha kolay ulaşmalarını sağlamıştır. Özellikle son yıllarda internet üzerinde büyük bir iş arama potansiyeli yaratılmış ve profesyonel yöneticiler başta olmak üzere kariyer olanaklarını araştıranlar büyük artış göstermiştir. İnsan kaynaklarının doğru değerlendirilmesinde oldukça etkili sonuçlar sağlayacağı tespit edilen internet kavramı, bu konuda da oldukça hızlı bir gelişim göstermiştir. Kişinin çalışmak istediği herhangi bir ülke için internet üzerinden ilan edilen pozisyonlara hızla ulaşılabilir ve kişinin kariyer hedefleri uluslararası boyutlara taşınabilir. Bu durum ülke sınırları içerisinde kapalı kalmış işgücü potansiyelinin ülkelerarası paylaşılmasını hatta kıtalar arası transferleri gündeme getiren bir özelliğin ortaya çıkmasına neden olmuştur.

d) İnternetin Etkileri:

Değişik bir boyutta işe alım potansiyelinin ortaya çıkması ile internet üzerinde sadece bu konuda hizmet veren bir çok firma kurulmuş ve özellikle Amerika ve Avrupa'daki personel danışmanlığı firmaları da portföylerinde bulunan pozisyonları internet vasıtasıyla duyurmaya başlamışlardır. Ayrıca firmaların internet sayfalarında yer alan özgeçmiş formlarının adaylar tarafından doldurulması sayesinde oldukça değerli bir veri tabanı oluşması sağlamıştır. Bu veri tabanlarındaki özgeçmişler oldukça büyük sayılara ulaşmıştır. Bazı siteler veri tabanlarında yaklaşık 300.000 özgeçmiş bulunduracak duruma gelmişlerdir(www.kariyer.net).

Firmaların bünyelerinde açık bulunan pozisyonlar için araştırma yapan personel veya insan kaynakları yöneticileri de bu kaynaklara ulaşma imkanını kolayca elde etmişlerdir. Özellikle işveren tarafı bu konudan oldukça büyük faydalar sağlamaktadır. Çünkü çok büyük bir aday veri tabanına oldukça düşük bir ücret ödeyerek ulaşma imkanını elde etmişlerdir. Ayrıca işverenler, bu tür sitelerde yayınladıkları firma profilleri ile, firmalarının tanıtımlarını daha etkin bir şekilde yapabilmekte ve adaylara daha detaylı bilgiler aktarabilmektedirler. Firmalar; vizyonları, hedefleri, firma kültürleri ve finansal yapıları ile ilgili bilgileri bu tür sayfalarda aktarabilmekte ve daha kalifiye işgücüne ulaşabilmektedirler. Ayrıca bu sitelere verdikleri reklamlarla, en fazla

ziyaret edilen siteler arasında yer alan bu sitelerin ziyaretçi yoğunluğundan maksimum seviyede faydalanabilmektedirler. Özellikle çok uluslu ve ismi çok bilinen firmalar bu tür internet siteleri sayesinde adaylara firmalarını daha yakından tanıtmaya imkanı yaratmışlar ve bu yolla daha kalifiye kişilere ulaşma imkanı elde etmişlerdir. Ayrıca bu tip siteler adaylara kariyer fuarları, personel arayan firmaların detaylı profilleri ve personel danışmanlığı firmaları ile ilgili bilgiler aktarmaktadırlar. Adaylara kariyerlerini nasıl geliştirecekleri konusunda bir takım profesyonelce hazırlanmış makalelerle yol göstermektedirler.

Bu global gelişmeler klasik ilan yöntemlerini ikinci plana itecek duruma gelmiştir. Gazete ilanlarının dar bir alana yönelik olması ve pahalı bir yayım aracı haline gelmesi bu konunun gelişmesinde büyük rol oynamıştır. Ülkemizde ise bazı medya kuruluşları bu konunun öncülüğünü yapmış ve internetin yaygınlaşmasında oldukça önemli katkılar sağlamışlardır. Giderek ülkemizde “e-business” kavramının yaygınlaşmasıyla beraber, internetteki insan kaynakları siteleri en önemli işe alım aracı haline gelmektedirler.

e) İnternet ve Danışmanlık Firmaları:

İnternette insan kaynakları hizmeti veren sitelerin asıl amacı firmalara ön eleme sürecinde hız ve verim sağlamaktır. Aynı pozisyona başvuran binlerce aday arasından görüşme yapılacak sınırlı sayıda kişiye en hızlı, en kolay şekilde firmaların insan kaynakları departmanlarına sunmaktır.

Danışmanlık firmalarının yaptığı iş bu çalışmayı tamamlayıcı niteliktedir. İnternet üzerindeki insan kaynakları firmalarında sistem, adayın kendi iradesiyle bir pozisyona başvurması ile başlar. Danışmanlık firmaları ise genellikle büyük ölçekli firmalarla üst düzey pozisyonlar için çalışırlar ve uygun gördükleri bireyi aday haline getirirler. Bu sebeple internetteki insan kaynakları siteleri ile beraber çalıştıklarını düşünmek doğru olacaktır. Şu an Amerika’da internet siteleri üzerindeki ilanların %35’i personel danışmanlığı firmaları tarafından verilmektedir (www.kariyer.net).

2) Görüntülü ve Sesli Medya

İnsan kaynağı ihtiyacının TV ve radyo yoluyla duyurulması sık kullanılan bir yöntem olmamakla birlikte son zamanlarda özellikle bazı TV kanallarında eleman ihtiyacına yönelik duyuruların yer almaya başladığı dikkati çekmektedir. Bu yolla çok daha geniş bir kitleye ulaşılabildiği görülmektedir. Ancak bu duyurularda detaylı bilgilere yer verilememesi de bir gerçektir. Özellikle yerel TV ve radyoların bu çalışmalarının başarılı sonuçlar verdiği bilinmektedir. Aranan işgücü ihtiyacı belirli bir iş kolunda ve yüksek düzeyde uzmanlık gerektirmiyorsa (işçi, memur, kalifiye eleman) bu yöntemin kullanılması düşünülebilir.

3) Yazılı Medya

İnsan kaynağı ihtiyacının duyurulması için en çok kullanılan yazılı medyadır. Günlük gazeteler, dergiler, bültenler, sektörel yayınlar ve benzerleri burada sayılabilir. Özellikle günlük gazetelerde yer alan eleman ilanlarının son zamanlarda yurt dışındaki benzerleri gibi haftada bir gün insan kaynakları ekleri biçiminde yayımlandığı görülmektedir. Gazete ilanlarının oldukça etkili olduğu söylenebilir. Çünkü, iş arayan bireylerin yaygın olarak gazeteleri izlediği bilinmektedir. Kalifiye olmayan eleman ihtiyacından, kalifiye, konusunda uzman eleman ve yöneticilere kadar birçok alandaki, eleman ihtiyacı gazete ilan yoluyla bulunabilir. Eleman ihtiyacı daha uzun süreli ise aylık dergilerden de yararlanılabilir. Belirli bir alandaki elemanlar için varsa o alandaki sektörel yayınların tercih edilmesi yararlar sağlayacaktır.

4) El Broşürleri

Eleman ihtiyacı konusunda el broşürleri de küçük işletmelerin kullandığı bir yöntemdir. İş yeri çevresine dağıtılan bu ilanların iyi hazırlanmış olması önemlidir.

5) Duvar Afişleri (Kağıt yada Bez Afişler)

Duvar afişleri özellikle bez afişler, yine kurumun çevresine yapacağı duyuru bakımından yararlı olmaktadır. Diğer yanda eleman ihtiyacının belirli bir süreklilik göstermesi de bez afişin tercih edilmesinin önemli bir nedenidir. Örneğin tekstil atölyeleri ve fabrikalarının bu bez afişleri sürekli olarak yada belirli dönemlerde astıkları dikkati çekmektedir.

6) Mevcut Çalışanlar

Personel tedarik işleminde başvuru kaynaklarından birisi de kendi içindeki personelden mevcut iş için çalışabilecek elemanı bulma konusunda yardım istemektir. Orta ve küçük işletmeler bu yoldan geniş ölçüde faydalanmaktadır. Bir kurumun çalışanları, o kuruma sağlanacak elemanlar konusunda etkin bir rol oynayabilirler. Bu bakımdan zaman zaman diğer yöntemlerle birlikte yada tek başına bu yol da tercih edilebilir. Üretim bandındaki kalifiye eleman ihtiyacı; bu bantta çalışan diğer iş görenler yoluyla giderilebilir. Çalışanların kurumlarındaki iş gücü açığını çevrelerine ve arkadaşlarına duyurmaları bu ihtiyacı kısa sürede giderebilir.

7) İş ve İşçi Bulma Kuruluşları

İş arayanlara, iş ve işgören arayan işletmelere de personel bulma (istihdam) hizmeti veren resmi ve özel kuruluşlardan da, personel tedariginde yararlanılabilmektedir. 2'ye ayrılır. Bunlar (Zaim,1992: 138,139):

1- Resmi İşgören Kuruluşları:

Hemen hemen ülkelerde hükümete bağlı resmi iş ve işgören bulma kuruluşları vardır. Bu kuruluşlar genelde bir tür kamu hizmeti olarak ve ticari bir kar amacı olmaksızın görevlerini yerine getirirler. Temel görevleri işgören arayan işletme ve kuruluşlarla ilgili tarafları periyodikbültenlerle ve talep üzerine bilgilendirmek, böylece ülke düzeyinde işgücü hareketliliğini düzenlemektir. İşsizlik sigortasının uygulandığı ülkelerde, bu yardımlardan yararlanacakların belirlenmesinde de resmi istihdam kuruluşlarına

görevler düşmektedir.

Uluslararası Çalışma Örgütü (UÇÖ)'nün 1948 tarih ve 58 sayılı sözleşmesiyle her ülkede ücretsiz hizmet veren İş ve İşçi Bulma Kurumları (İİBK)larının oluşturulması istenmiştir. Ülkemizde ise 1475 sayılı İş Kanunu ile resmi iş ve işçi bulma görevi 'İİBK'na yeni ismiyle Türk İş Kurumu' na verilmiştir.

Kural olarak parasız hizmeti vermesi öngörülen İİBK' nun bazen işverenlerden verdiği hizmetin bedelini talep edebilmesi de söz konusudur. Ülkemizde özellikle Kamu işyerlerinin işgören temininde İİBK' ne başvurması, hükümet kararıyla zorunlu kılınabilmektedir. Ancak İİBK aracılığıyla gelen adayların mutlaka işe alınması gibi bir zorunluluk yoktur. Özel kuruluşların İİBK' dan yararlanmaları ise, tamamen isteğe bağlıdır. Bununla birlikte yurtdışı işgücü hareketleri resmi istihdam örgütlerine başvurmak, genellikle zorludur.

2- Özel İş ve İşgören Bulma Kuruluşları:

Resmi İş ve İşgören Bulma Kuruluşları yanında özel istihdam kuruluşlarından da işgören temininden yararlanılabilir. Özellikle ticari amaçlı olan özel kuruluşların daha çok profesyonel ve yönetsel mevkiler için işgören sağlama hizmeti verdikleri gözlenmektedir. Ticari amaçlı olmayanlar ise, genelde yeni mezunlar, deneyimsiz ve işsiz kişiler için iş bulma konusunda yoğunlaşırlar. Bunlar sendikalar, mesleki kuruluşlar, okullar, mezunlar cemiyetleri, hayır kuruluşları vb. Tarafından oluşturulan iş ve işgören bulmayla ilgili organizasyon veya birimler şeklinde olabilmektedir.

Bazı 'Yönetim Danışmanlık veya yönetici temin firmaları' da özellikle orta ve üst düzey mevkilere personel bulma konusunda faaliyet göstermektedirler. 'Kafa avcıları' diye de adlandırılan bu firmalar işletmeler için belirli bir fiyat karşılığında, aday bulma ve/veya seçim faaliyetlerini de yerine getirmektedirler. Hatta bazı firmalar işletmeler için 'deneme süresi garantili seçim' hizmeti de sunmaktadırlar.

Bir araştırmaya göre Türk İşletmelerinin % 22'si tepe, % 18'i orta, % 6'sı ise ilk kademe yöneticilerin seçiminde bu tür özel şirketlerden yararlanmaktadır. Özel ticari işgören

bulma kuruluşları, aday portföylerinin zenginliği ve bu konudaki deneyimleri, sundukları hizmetin kapsamı vb. ölçüsünde işgören sağlamada işletmenin işini kolaylaştırıcı bir işleve sahiptirler, Ancak, bu hizmetin bir bedelinin olduğu da gözden uzak tutulmamalıdır (Uyargil, 1995).

8) Okullar

İşletmeler üniversite, yüksekokul, meslek eğitimi veren lise veya dershanelerle bağlantı kurup mezun olacak adayların kendilerine başvurmalarını sağlayarak aralarında en uygun olan eleman veya elemanları seçerek işletmenin bünyesine dahil etmektedir.

9) İşletmeye Doğrudan Yapılan Başvurular

Şu an çalıştığı işten beklediğini bulamayan, çeşitli sebeplerden işinden ayrılan, yeni mezun olmuş öğrenci veya kursiyerler çalışabileceklerini düşündükleri işletmelere başvurarak işe alınmaları için başvuruda bulunurlar.

Görüldüğü gibi insan kaynakları ihtiyacının duyurulması konusunda çeşitli araçlardan yararlanılabilir. Ancak ihtiyacı karşılayacak en doğru aracın seçilmesi gerektiği, unutulmaması gereken önemli bir noktadır. Örneğin; özel bir hastanede çalışacak yardımcı personel ihtiyacının bilgi bankalarından çok çevresel-yerel duyuru araçları ile giderilmesi gerekirken bir kamu kuruluşuna örneğin Milli Eğitim Bakanlığı' na ek kontenjandan alınacak öğretmenler için yapılacak duyurunun da TV yoluyla yapılması yararlı olacaktır. Diğer yandan bazen ihtiyaca göre iki hatta üç araçtan yararlanılması da düşünülebilir.

Kullanılacak araç ne olursa olsun duyurunun içerik, şekil (görüntü) ve ifade bakımından uygun şartları taşıması gereklidir (Fındıkçı, 2000: 189).

3.3. PERSONEL TEDARİĞİNDE PERSONEL DANIŞMANLIĞI FİRMALARI

Günümüzde kurumların en önemli unsurları arasına girmiş olan insan, yaratıcılığı olan bilgi sahibi ve teknolojiyi kullanıp geliştiren yegane varlıktır. Dolayısıyla işgücü ihtiyacının karşılanması; teknoloji ihtiyacı, maddi kaynaklar, pazarlama, üretim gibi fonksiyonlar kadar önemli ve belirleyici olmaya başlamıştır. Böylesine dikkat gerektiren bir kaynağa olan ihtiyacın giderilmesi önemli bir uzmanlık konusu haline gelmiştir. Dolayısıyla bugün kurumların insan kaynağı ihtiyacını profesyonel biçimde analiz eden, ihtiyacı saptayan ve karşılayan profesyonel danışmanlık şirketlerinin sayıları giderek artmaktadır (Dunford, 2000).

Dışarıdan bir uzmanla anlaşma, tam gün çalışan bir personel yöneticisine sahip olmayan küçük şirketlerle sınırlı değildir; kendilerini kanıtlamış, usta personel uzmanlarına sahip birçok büyük organizasyonda da kullanılmaktadır.

İnsan Kaynakları Yöneticilerinin başarısı, her şeyden önce durumun (ki genellikle çok karmaşıktır) kilit gereksinimlerini saptayıp anlayabilme yeteneğine, sonra da adayları bu gereksinimlerle eşleştirme yeteneğine dayanır. Başarı, ortaya çıkacak sorunların ve şirket içindeki insanların yeterince sorgulanıp değerlendirilmesine bağlıdır. Ustalık, bilgi, deneyim ve niteliklerin saptanması güç değildir, ama yaşam tarzı ve kişiliğin saptanması çoğu zaman güçtür (Finnigan, 1997). İnsan Kaynakları yöneticileri ve uzmanları bu derecede ince ayrıntılara dahi dikkat etmelidirler.

Çeşitli türde ve büyüklükteki danışmanlık şirketleri, başvuran kurum ve kuruluşlara, eğitim, insan kaynağının planlanması, insan kaynağı ihtiyacının belirlenmesi ve bu ihtiyacın giderilmesi konusunda yardımcı olmaktadır (De Jong ve Van Eekelen, 1999). Burada insan kaynakları yöneticisinin vereceği karar önemlidir. Hangi durumlarda profesyonel şirketlerden yardım alınabileceği kararını doğru olarak verebilmek, yönetici açısından önemlidir.

Danışmanlık şirketinden yardım alınabilecek durumlar şu şekilde özetlenebilir:

-Kurumun insan kaynağı ile ilgili bir uzmanı yada İKM bulunmuyorsa, bu konuda yararlanmak amacıyla bir danışmanlık şirketinden yardım alınabilmektedir.

-Kurumun duyduğu insan kaynağı ihtiyacı oldukça profesyonel ise, bu personelin

seçimi özel bir takım seçim yöntemlerini ve belirli bir uzmanlığı gerektiriyorsa bu konuda danışmanlık şirketlerinin yardımı alınabilmektedir.

-Kurumun hemen her kademesinde işgücü ihtiyacı yeniden ele alınıyor, bir yeniden yapılanmaya geçiliyor yada kurum yeni kuruluyorsa, birçok alandan birçok elemana ihtiyaç söz konusudur. Yeni kurulmakta olan bir şirket yada yeniden yapılanan şirket, zaten yoğun olarak diğer işlerle uğraştığından işgücünün karşılanmasına zaman ayıramayabilir. Bu ve benzeri durumlarda da dışarıdan yardım alınabilmektedir.

-Kurum belirli bir büyüklüğün üstündedir. Personel ihtiyacının karşılanmasına büyük önem vermektedir. Ancak ihtiyacın saptanması, ilgili insan kaynağı planının yapılması, ihtiyacın duyurulması, başvuruların değerlendirilmesi, cevap verilmesi gibi yoğun bir işle uğraşmak istememektedir. Bu durumda da sözü edilen insan kaynağı ihtiyacının karşılanması ile ilgili işler başka bir uzman kuruma verilebilmektedir.

Dikkat edileceği gibi insan kaynağının dışarıdan karşılanması sürecinde uzman bir danışmanlık şirketinden yararlanılması, kurumun durumuna, büyüklüğüne, amacına ve ihtiyaç duyulan personele göre değişebilmektedir. Genel olarak profesyonel şirketten yardım alma konusunda karar verirken sözü edilen şartların göz önünde bulundurulması gereklidir. İhtiyaç duyulan personelin seçiminin üst düzeyde bir uzmanlık gerektirmesi, kurumda insan kaynakları uzmanının bulunmaması ve kurumun böyle bir çalışmaya zaman ayıramaması gibi nedenler danışmanlık şirketinin tercih edilmesine yol açmaktadır. Örneğin yeni kurulan bir özel uçak şirketine alınacak pilotların seçimi sırasında kurum yöneticilerinin konu ile ilgili yeterli bilgileri yoksa yardım alınması gereklidir. Çünkü, pilotların bireysel kişilik özellikleri, fizyolojik özellikleri ve yeteneklerinin psikoteknik yöntemlerle belirlenmesi gereklidir. Buna karşılık her yıl binlerce aday arasından bir askeri okula öğrenci seçimi söz konusu ise ve adayların bireysel kişilik özellikleri, fizyolojik kapasiteleri ve yeteneklerine göre bir seçim arzulaniyorsa her yıl yeniden dışarıdan yardım alma yolu tercih edilmemelidir. Kurum bünyesinde bir psikoteknik laboratuvarının kurulması gereklidir.

Danışmanlık şirketinden yardım almanın, kurumun bütün süreci söz konusu şirkete bırakması anlamına gelmemektedir. Yardım alınan danışmanlık kurumunun ihtiyaç duyduğu temel bilgilerin sağlıklı bir biçimde verilmesi gereklidir. Ayrıca tüm sürecin

yoğun bir işbirliği ile gerçekleştirilmesi gereklidir. Çoğu kurum eleman seçim işini bir danışmanlık şirketine bıraktığında söz konusu iş kendi kurumlarının değilmiş gibi fazlaca ilgilenmemektedir. Bu yanlış bir yaklaşımdır. Çünkü, danışmanlık şirketinin çalışmalarının yakından izlenmesi ve karşılıklı iletişim söz konusu olmadığında danışmanlık şirketinin çalışmalarının başarıya ulaşma şansı da azalmaktadır. Çoğu danışmanlık şirketi öneri ve projelerin uygulamadaki yetersizliklerinden şikayetçidir.

Son olarak danışmanlık şirketinden yararlanıp yararlanmamak mutlaka siyah ya da beyaz gibi görülmemelidir. Eleman seçimi sürecinin tamamen danışmanlık şirketine verilmesi yada dışarıdan hiç yardım alınmaması gibi kesin ilkeler değil, duruma göre esnek bir anlayışa sahip olunması yararlı sonuçlar verecektir. Bununla birlikte eleman seçimi işi temelde kurumundur ve bu önemli bir sorumluluktur. Kurumun insan kaynakları politikasının tam olarak uygulanması, eleman seçimi sürecinde aktif olmasına bağlı olduğu da bir gerçektir. Dolayısıyla bu aşamada kurumun danışmanlık şirketinden yararlanıp yararlanmaması, yararlanacaksa hangi kurumun tercih edileceğini ve nasıl bir işbirliği çalışması içinde olunacağını belirlemek gereklidir. Gerçekten de sayıları giderek artan danışmanlık şirketleri arasında en uygun olanının bulunması da önemli bir konudur. Bu konuda çok dikkatli olunmalıdır. Danışmanlık şirketinin yazılı ve sözlü raporlarından çok; uygulamalarına, referanslarına, uzman kadrosuna, kurum için geliştirdikleri projelere bakılarak karar verilmesi gereklidir.

Bu yöntemi kullananlar, bunun neden gerekli olduğunu elbette iyi bilimektedirler; fakat yönetim danışmanlarının nasıl çalıştığından habersiz olan ve aslında onlara ihtiyat ve kuşkuyla yaklaşan bölüm yöneticileri, söz konusu nedenleri anlamamış olabilirler. Bu nedenler genel olarak şöyle sıralanabilir:

- Şirket içinde bu işte usta bir elemanın bulunmadığı ve böyle bir elemana sürekli sahip olmanın düşünülmemeyeceği yerler.
- Personel yöneticisinin zaman ve dikkatinin başka alanlarda yoğunlaştığı, öte yandan da işe yeni eleman almanın tam gün çalışmayı gerektirecek karmaşık bir yönünün bulunduğu yerler.
- Mevcut işinden memnun olan çok iyi bir elemanı firmaya çekebilmek için, prestij amaçlı olarak.

- Şirketin emniyet ve gizlilik nedenleriyle adını açıklamak istemediği, ama aynı zamanda uygun insanların bir posta kutusu adresine yanıt vermeyeceğini düşündüğü durumlarda. (İlanlar, bir şirketin zayıf yanlarını gösterebileceğinden, ticari casusluk için açık kapı bırakırlar).
- Rahatlık için hem maliyetten hem de zamandan tasarruf etmek amacıyla. (Bazı durumlarda, dışarıdan bir uzmanla anlaşmak, bu iş için tam gün çalışan bir eleman istihdam etmeye kıyasla çok ekonomik olabilir).(Finnigan, 1997: 43).

Birçok özel kurum, belirli bir türde işgören ve iş üzerinde uzmanlaşma eğilimi göstermektedir. Örneğin; satış personeli, büro işleri, üst kademe yöneticileri ve mühendislik gibi alanlarda. Bazı özel kuruluşlar, iş arayanlarla işgören arayanlar arasında kamu kurumları gibi aracılık yaparken, bazı danışmanlık firmaları anlaştıkları işletmeler adına işgören arama duyuruları verip iş görüşmesi ve bazen de seçim işini bizzat yaparak işletmelerin personel ihtiyaçlarının karşılanmasında yardımcı olmaktadır.

Resmi iş ve işçi bulma kurumları, daha çok iş arayan işsizleri işe yerleştirmeye öncelik vermektedirler. Oysa, özel danışmanlık firmaları, çalıştıkları yerlerin ücret veya aylıklarından daha iyisini arayan ve böyle bir yer bulurlarsa, alacakları yüksek yıllık ücretin belli bir yüzdesini danışman firmaya vermeye razı olan birçok kimseye de iyi yerler bulmaya çalışmaktadır (Aşkun, 1982).

Danışmanlık firmalarının özellikle beyaz yakalı olarak tanımlanan orta ve üst düzey yöneticiler, büro elemanları ve mühendisler gibi teknik elemanların bulunmasında ve seçiminde işletmelerde belirli bir danışmanlık hizmeti verdikleri izlenmektedir. Bu bürolar verdikleri hizmet karşılığında işveren ya da elemandan belli bir ücret talep eder ve bu ücret bazen oldukça yüksek olabilmektedir. Hatta bu kuruluşların iş arayanları sömürdükleri de öne sürülmektedir. Fakat iyi bir kaynak olduğundan birçok eleman ve işletme bu kurumlara başvurmaktadır. Bu kurumların avantajı; kendilerine başvuran adayları işverene göndermeden önce iyice araştırmaları, böylece firmanın yapacağı araştırmayı büyük ölçüde kolaylaştırmalarıdır (Sabuncuoğlu, 2000).

Danışmanlık firmaları aracılığı ile personel alımının yararları şunlardır (Maitland,

1997):

1. Özellikle uzman personel alımında çok iyi sonuçlar verebilir.
2. İş arayan kişi kayıtları, eleman alımını çabuklaştırabilir.
3. Elemanların ön elenmesinde yardım sağlar.

Bu yararlarının yanında bazı sakıncaları da vardır. Bunlar (Maitland, 1997):

1. Maliyeti yüksektir.
2. Firmalar kalite ve verilen hizmet açısından değişiklik gösterebilir.
3. Eleme bazen yetersiz olabilir ve uygun olmayan biri gönderilebilir.

3.3.1. Aday ve Personel Danışmanı İlişkisi

Ülkemizde en hızlı gelişen sektörlerden biri olan personel danışmanlığı, hala adaylar tarafından tam olarak tanınmamaktadır. Yıllar boyu personel danışmanları ile yakın ilişki içerisinde olan adaylar bile, danışmandan neyi beklemeleri gerektiğini, ilişkisinin ne boyutta olması gerektiğini bilememektedir. Aday ve danışmanın ilişkisi klasik sevgi-nefret ilişkisi olarak tanımlanabilir. Karşılıklı ilişki, eğer danışman elinde bulunan pozisyona, adayı yerleştirebiliyorsa oldukça pozitif olmakta, aksi takdirde ise (adayın danışman tarafından reddi veya adayın iş teklifini kabul etmemesi) iki tarafı da negatif olarak birbirinden uzaklaştırmaktadır. Bu tip durumlarda hem adayın hem de personel danışmanının gözden kaçırmaması gereken nokta, iki tarafın da birbirinden fayda sağladığını bilmeleridir. Personel danışmanı eğer işe yerleştireceği kalifiye adaylara ulaşamıyorsa ve elinde tutamıyorsa, doldurması gereken birçok pozisyon hiçbir şey ifade etmez. Diğer yönden, adayın personel danışmanı ile ilişkisi mükemmel olabilir fakat danışmanın elinde adaya uygun pozisyon yoksa bu durum da hiçbir şey ifade etmez.

Eğer firmasında işler kötü gidiyorsa, birçok kalifiye yönetici, danışmanlık firmalarından kendilerine iyi işgörenler bulmalarını isterler. Eğer danışman kendilerine ilgisiz davranırsa ve mülakata almak istemezse buna bir anlam veremezler. Bu tip kişiler, danışmanla gerçekleştirmeleri gereken ilişkinin oldukça uzun vadeli olduğunu ve

mülakatın bile ortada var olan bir pozisyona ilişkilendirilmesi gerektiğini düşünmezler. Bu sebeple adaylar, danışmana olan başvurularını sadece ihtiyaçları olduğu zaman yapmamalıdır. Danışmanlık firmalarına yapılan başvuru, kişinin yeni bir işe ihtiyacı olmasa bile iyi iş teklifleri almasını sağlayacaktır. Ayrıca, eğer çalışan işiyle ilgili baskı altında değilse ve gerçek anlamda bir iş arayışı yoksa, gelen iş tekliflerini daha sağlıklı bir şekilde değerlendirebilecektir. Daha önce danışmana başvurmuş olan adaylar, yeni bir işe başlasalar bile danışman ile olan ilişkilerini sürdürmeli ve yeni pozisyonları hakkında danışmanı bilgilendirmelidir (www.kariyer.net).

Danışmanlık firmalarına başvuru yapmadan önce hangi seviyelerde, spesifik pozisyon veya sektörlerde faaliyet gösterdiklerini öğrenmek oldukça faydalı olacaktır. Bu hem aday hem de danışman açısından oldukça önemlidir. Sadece üst düzey pozisyonlara yönelmiş bir danışmana, eğer daha alt pozisyonlarda çalışılıyorsa özgeçmiş göndermek gereksizdir. Bu sadece iki taraf için de zaman kaybıdır. Ayrıca adaylar, danışman firmanın gizliliğe önem verip vermediğini mutlaka araştırmalıdır. Çünkü ülkemizde bazı danışmanlık firmaları, adayın iznini almadan özgeçmişleri müşteri firmalarına göndermektedir.

Ciddi danışmanlık firmaları, oldukça sofistike yazılımlar dahilinde aday bankalarını oluştururlar ve çalıştıkları pozisyona uygun adaylara mutlaka ulaşırlar. Danışmanlar, mülakat öncesinde aday hakkında mümkün olduğu kadar fazla bilgi toplamak isterler. Bu sebeple adaylar, özgeçmişlerini ve iş tanımlarını çok detaylı hazırlamaya özen göstermelidir. Ülkemizde pek yaygın olmamakla beraber, eğer aday çalışıyorsa maddi imkanlarını ve maaş beklentisini de özgeçmişine dahil etmesi zaman kaybını en alt seviyeye indirecektir.

Danışman firmanın yöntem, iş tarifi, ilan tasarımı, adayların kağıt üzerinde analizi ve uygun adaylardan en fazla dört tanesini ön görüşme için saptama hususunda, şirketin personel yöneticisinininkine benzeyecektir. Şirket adaylar arasında seçim yaparken tekrar danışmanın rehberliğine başvurabilir. Verilen kararın isabetli olup olmadığını denetlemek ve belki de daha önce görülemeyen özel bir durum ortaya çıktığında yardım istemek için, yeni eleman işe alındıktan en az bir yıl sonra kadar danışmanla

teması sürdürmek gereklidir. (Finnigan, 1995:44)

3.3.2. İlan Edilmiş veya Edilmemiş Spesifik Pozisyonla İlgili Detaylı Bilgi Sağlanması

Danışmanlık firmalarına başvuru yapan adayların danışmandan talep etmesi gerekenler (www.kariyer.net):

- Pozisyonun iş tanımı, kime bağlı olarak çalışılacağı, alt kadrosunun olup olmadığı, kariyer olanakları,
- Firma ile ilgili geniş bilgi, pozisyonun maddi olanakları ve mülakat prosedürü,
- Mülakat sonrasında olumlu veya olumsuz cevap verilip verilmeyeceği,
- Ücret pazarlığı sırasında danışman tarafından açıklayıcı bilgi ve destek verilip verilmeyeceği,
- Başvurunun gizli tutulup tutulmayacağı.

Danışmanlar da mülakat sırasında adaylardan iş tecrübeleri, referansları ve ücret yapıları ile ilgili detaylı ve güvenilir bilgi almayı beklerler. Bu konularla ilgili bilgi saklamak veya yanıltıcı bilgi vermek hem adaylar hem de danışman açısından yanlış sonuçlara sebep olacaktır.

3.3.3. Personel Danışmanlığı Firmalarının Gruplandırılması

Ülkemizde tam anlamı ile bir ayrımın yapılmaması ve bir standardizasyona gidilememesi yüzünden adaylar, bu konuda çalışan firmaların özellikle çalışma şartları ve yöntemleri konusundaki farklılıklarını tam olarak algılayamamaktadırlar. Danışmanlık firmalarını birbirinden ayıran en önemli unsur, danışmanlık ücret yapıları ve kimi temsil ettikleri konusudur.

3.3.3.1. İdareci Araştırması veya Beyin Avcıları

Üst düzey veya orta kademe yönetici pozisyonlarına yönelmiş danışmanlık firmaları sadece müşteri firmaları temsil ederler. Müşteri firmalarından danışmanlık hizmetine başlamak için bir ön eleme talep ederler. Aday seçim ve yerleştirme yöntemleri içerisinde, sektörel araştırma yöntemini oldukça sık olarak kullanırlar. Bu tip faaliyetler gösteren firmalar adayları kısa liste aşamasına ulaşıncaya kadar birçok aşamadan geçirirler. Daha sonra ise adayla ilgili olarak oluşturdukları raporları referans araştırmaları ile desteklerler (www.kariyer.net). Bu yöntem, üst düzey yöneticileri bulmak için en uygun yöntem olarak görülmekle birlikte yöntemi eleştirenler, “en iyi aday”ın hiçbir zaman bulunamayacağını, sadece başvurular arasından en iyi adayın seçilebileceğini savunmaktadır (Finnigan, 1997).

Kişisel soruşturma ve araştırma tekniklerini kullanan bu yöntem gittikçe popülerlik kazandığından, bölüm yöneticilerinin bundan haberli olmaları gerekir. Yanlış anlaşıldığı için bir dönem ahlaksızlık gibi görülen ama artık saygınlık ve cazibe kazanan idareci araştırması, doğru üst düzey insanları bulmanın iyi bilinen bir yöntemi haline gelmiştir. İş için uygun bir elemanın ilanı görmesinin veya bu ilana yanıt vermesinin olasılık dışı olduğu ilkesine dayanır. En uygun adaylar piyasada olmayabilir; belki de ilan vermenin asla başarılı olamayacağı bu koşullarda, piyasa dışındaki uygun adaylar araştırılacaktır. Bu, başvuracak adayların kısıtlı sayıda olacağı ve ilan yoluyla doğru adayları bulmanın neredeyse imkansız olduğu kıtlık ve eleman sıkıntısı durumlarında da etkilidir.

Başarı enformasyon kaynaklarına bağlıdır. İdareci araştırmasıyla uğraşanların dosyaları, insanlar ve işlerle ilgili birçok kişinin haberdar olmadığı çok fazla bilgi içerir. Bu bilgilerin çoğu bilgisayarda depolanır ve, bir örnek verecek olursak, eğer iş en iyi pazarlama müdürünü bulmaksa, dünyanın en başarılı şirketlerine pazarlama yetenekleriyle çok şey katmış insanlarla ilgili enformasyon, bilgisayar disklerinde her zaman el altındadır. Bu enformasyon gizli yöntemlerle değil, şirket sonuçları, basın, haber alınan sosyete ve mesleki birlik etkinlikleri, seminerlere ve üst düzey kurslara katılım, ders verme ve kitap ya da makale yazma gibi kaynakların analizi ile edinilir.

Bu yöntemin üst düzey yöneticileri bulmanın normal kabul edilen yöntemi olacağı ve

ilan yöntemlerinin yerini alacağı, idareci araştırmasını savunanlarca büyük bir olasılık olarak görülmektedir. Yöntemi eleştirenler ise, “en iyi aday”ın hiçbir zaman bulunamayacağını, sadece başvuranlar arasından en iyi adayın seçilebileceğini savunmaktadır.(Finnigan, 1995: 45)

3.3.3.2. Alt Düzey İstihdam Firmaları

Bazı personel danışmanlığı firmaları ise sadece alt düzeye hitap ederler ve mutlaka adaylara başvuru formu doldurturlar. Müşteri firmalar tarafından talep edilen pozisyonlara, aday bankasında varolan adayları, herhangi bilimsel veya profesyonel seçme yöntemlerine başvurmadan sadece yazılı olarak gönderirler. Bu yöntemin en önemli sakıncası, adayın özgeçmişinin genelde izin alınmadan müşteri firmaya gönderilmesidir. Adayın niteliklerinin sağlıklı bir değerlendirmeye tabi tutulmadan, aday hakkında istihdam kararı verilmesi kısa veya uzun vadede arzu edilmeyen sonuçlar ortaya çıkarabilir (www.kariyer.net).

3.3.3.3. Kariyer Yönlendirme Danışmanlık Firmaları

Oldukça yeni bir konu sayılabilecek olan kariyer yönlendirme, giderek profesyonel firmaların çalışma sahasını oluşturmaktadır. Özellikle yeni mezun adaylara hizmet veren bu kuruluşlar, adayın hangi sektöre veya mesleğe yönelmesi gerektiği konusunda bazı bilimsel yöntemleri kullanarak danışmanlık yapmaktadırlar. Ayrıca, profesyonel özgeçmiş oluşturulması ve mülakat teknikleri konusunda da adaylara bilgi aktarmaktadırlar. Bu faaliyet alanında çalışan firmaların çoğalması, eğitimini tamamlayan adayın kariyeri ile ilgili yanlış kararlar vermesini önleyecek ve sahip olduğu niteliklerin bilincinde olarak başarılı olabileceği meslek dallarına yönelmesi sağlanacaktır (www.kariyer.net).

3.3.4. Danışmanlık Firmaları ile İlgili Ön Yargılar

Bütün personel danışmanlığı firmaları birbirine benzerler düşüncesi yanlıştır. Çünkü çalışma koşulları, hedefledikleri aday veya pozisyon seviyeleri, müşteri profilleri ile kesin çizgilerle birbirlerinden ayrılırlar.

Danışmanların tecrübelerinin oldukça az olduğu konusunda bir önyargı geliştirilmesinin sebebi; faaliyet gösteren danışmanlık firmalarının bazılarının iş tecrübesi oldukça az olan kişileri, personel danışmanı olarak kullanmasından dolayı ortaya çıkmıştır. İş tecrübesinin azlığı ve yaş ortalamalarının düşüklüğü, özellikle üst düzey ve orta kademe pozisyonlar ile ilgili mülakatlarda kendini negatif olarak göstermektedir. Danışmanlık pozisyonuna sahip olan kişi, tecrübe eksikliği sebebi ile adayı tam olarak değerlendirememekte ve oldukça sıkıntılı sonuçlara sebep olmaktadır.

Adaylar danışmanlık firmalarına başvururlarsa, belirli bir ücret ödemeleri gerektiğini veya bir işe yerleştirilirse ilk maaşını danışmana vereceklerini düşünürler. Bu önyargı, konuyu dejenere hale getirmiş bazı danışmanlık firmalarının adaylardan belirli kayıt ücretleri talep etmesiyle ortaya çıkmaktadır. Aday ile herhangi maddi bir alışverişe girilmesi, ülkemizde hem etik olarak hem de yasal yönden oldukça sakıncalıdır (www.kariyer.net).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

PERSONEL SEÇİMİ

4.1. PERSONEL SEÇİM DEĞERLEMESİ

Günümüzde işletmeler teknolojiyi yakından takip ederek en son teknolojiyi kendi bünyelerine almaya çalışmaktadırlar. Bu teknoloji tek başına bir iş görmeyeceğinden bunu kullanacak elemanların varlığı söz konusudur. İşletmeler sadece teknoloji deyip ona büyük yatırımlar yapıp da onu kullanan personeli gözardı etmemelidirler. En nihayetinde o teknolojiyi kullanan işgörenlerdir (Özgüven, 1985). Personel seçimine gereken önem verilmediğinde on üreten bir makina sıfır üreten bir makine haline gelebilmekte veya gider kalemlerinden birini oluşturmaktadır. Gerekli özen gösterildiğinde makine on üretecek belki de yirmi üretecektir. Başarılı bir işletme için; kuruluş yerinin iyi olması, teknolojik imkanlara sahip olması yeterli olmamakta bunun yanında mevcut teknolojiyi kullanabilecek elemanların varlığı söz konusudur. Elemanları etkin bir şekilde kullanmak için var olan aday havuzundan işe ve işyerine en uygun elemanın seçilmesi gerekmektedir. Bu da bilimsel olarak personel seçim sisteminin kurulmasını gerektirmektedir (Baytok, 1998).

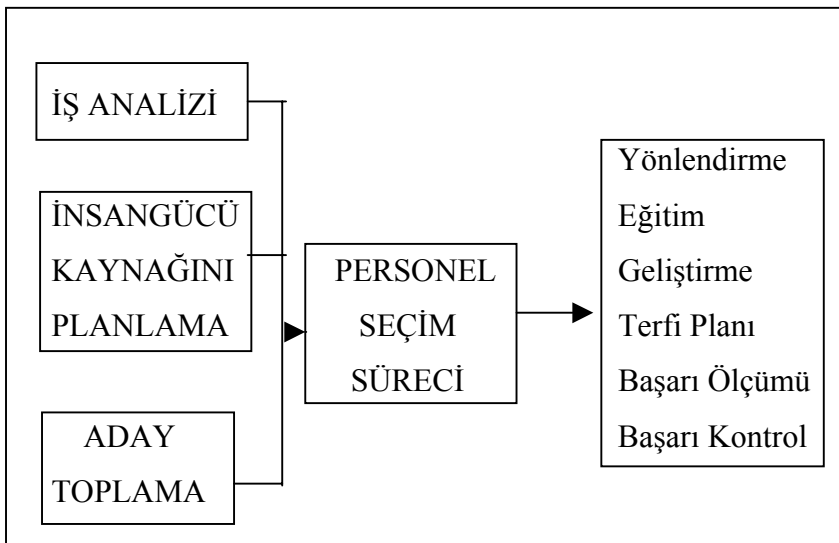
İş görenin önemi yanında bir başka gerçek ise, işletmeye eleman alındığında hangi iş olursa olsun alınacak elemanın planlı bir şekilde alınmasıdır. (Palmer, 1993). İşletme içinde her düzeyde mevcut iş olduğundan, mevcut işlere alınacak kişide yönetici veya işverenin aradığı bazı özellikler olacaktır. İş başvurularında bulunan elemanlar artık eskisi gibi yetersiz bilgi ve tecrübeye sahip değiller. Başvuruda bulunanların çoğu üniversite mezunu, teknik veya sosyal eğitim almış, eğitim seviyesi yeterli olan elemanlar olmaktadır. Bu durumda personel seçimini veya değerlendirilmesini önemli bir çalışma alanı haline getirmiştir (Erdoğan,1991).

Personel seçimi için öncelikle, seçilecek olan adayların belirlenmesi gerekmektedir.

Daha sonra belirlenen adaylar arasından uygun adayların, personel seçim teknikleriyle seçim işlemine tabi tutularak seçilmesi gerekir. Personel seçimi yapılırken seçimi yapacak olan kişiler, işe başvuru yapan adayları yakından tanımalı, bilgi-yetenek-kişilik gibi kriterleri göz önüne alarak adaylar arasında tutarlı kıyaslama yaparak işe yatkın elemanı seçmeleri gerekmektedir (Ergül, 1996: 15). Verim açısından seçimin böyle olması gerekirken aday seçimleri çoğu zaman objektif yöntemlerle yapılmamakta bilhassa referansın güçlülüğü diğer seçim yöntemlerini gölgede bırakmakta veya uygun değerlendirme sistemi kurulmadığından başarısız sonuçlar elde edilmektedir. Başvuruda bulunmuş olan adayların yeterince analizinin yapılmaması, işe alınacak kişilerin en uygun şekilde seçilmesi için gerekli önlemlerin tespit edilmemesi günümüz işletmecilerinin ve davranış bilimcilerin üzerinden az durdukları konulardan biridir. İyi bir personel seçimi belirlenmiş hedeflere ulaşmak için hazırlanan ve geçerli yöntemlerle adayların analizine olanak veren sistemlerle gerçekleşir. Bu amaçla personel seçiminde gerekli olan metot ve yöntemlerin tespiti personel seçimi için önem arz eder (İbaç,1994).

4.1.1. Personel Seçme İşlevini Etkileyen Faktörler

Personel seçme işlevinin başarısı, seçilen personelden en kısa zamanda beklenen verimin alınmasıdır. Ancak personel seçiminin başarısını etkileyen bir takım faktörler vardır.



Şekil:1.4. Personel Seçiminde Ön Hazırlıklar ve Sonuçların Kullanımı (Erdoğan, 1991).

4.1.2. Personel Seçiminin Amacı ve Önemi

Geleneksel olarak personel seçimi işletmede var olan iş için aranılan bir adayın o iş için yeterli bilgi, eğitim ve tecrübeye sahip nitelikli personel arayışına ya da mevcut iş için yeterli kapasiteye sahip olmayan elemanın elenmesine yönelmiştir. Günümüzde ise sosyal bir işlev kazanarak ikinci bir amaca yönelmiştir. Bu amaç, nitelikli bir adayın uyum içinde çalışabileceği bir işte bilgi ve becerilerini iyi bir şekilde işine kanalize ederek verimi arttırmayı sağlamasıdır.

Personel seçimi boşalan göreve başvuru yapan bir veya birden fazla adayın iş için en iyi uygunluğu sağlayacak şekilde aday veya adayların karşılaştırılmasıdır. Seçim, adayla görev (iş) arasında mümkün olabilen en iyi uygunluğu sağlayabilecek şekilde boşalan göreve bir ya da birden çok adayın karşı karşıya getirilmesidir.

Personel seçim sisteminde beklenen; işletmenin işletmedeki işin sıhhatli yürüyüp hedeflerinden sapmaması ve işgörenin de sorumluluğunu alacağı işte uyum sağlamasıdır. Çünkü aday kendisine uygun olmayan bir işte çalışırsa bu durum ne personel ne işletme için iyi olacaktır. Maddi olarak tatmin edilmeyen veya kapasitesinin altında işlerle uğraşan bir personelden doğal olarak maksimum verim beklenemez. Hatta bu durum işletme için fark edilemeyen büyük kayıplara sebep olabilir (Yıldız,1989). Adayla iş arasında uyum kurulabilmesi için iş başvurusunda bulunmuş olan adayların, mesleki bilgileri, tecrübeleri, almış oldukları eğitim, kişilikleri ve ilgi duydukları konular araştırılarak iş için uygun yeterliliğe sahip aday veya adaylar seçilmelidir. “Ancak hiçbir seçim sisteminin gerek iş özelliklerini gerekse kişi yeteneklerini ölçebilmede tam bir olgunlukta olmadığına da hemen belirtilmesi gerekir. Fakat iş özellikleri ile iş gören yetenekleri arasında, kabul edilebilir en düşük uyum, her zaman sağlanabilir” (Sözen,1973).

Hangi iş olursa olsun işletmeye eleman alımı yapıldığı zaman iş ile aday arasında

uyumun olması gerekir. İş ile aday arasında uyum olmadığı zaman ne gibi durumların oluşabileceği, uyum olduğu zaman ne gibi faydalar sağlanacağını maddeler halinde vermek gerekirse;

1. Uygun olmayan yetenekte elemanın işe alınması ile işletmenin karşı karşıya kalabileceği problemler:

- İşin gerektirdiği yeteneklere sahip olmayan elemanlarla kaliteyi sağlamak mümkün olmaz.
- İşin gerektirdiği yeteneklere sahip olmayan eleman istenilen hıza ulaşamaz, hedefleri yakalayamaz.
- İşin gerektirdiği yeteneklere sahip olmayan elemana verilecek eğitimde değişikliği sağlamak için daha çok zamana ihtiyaç vardır. Hatta çoğu zaman istenilen seviyeye ulaşması mümkün olmayabilir.
- Yeteneği uygun olmayan kişiler daha uzun zaman deneyim ve eğitime ihtiyaç gösterirler.
- İşin gerektirdiği yeteneğe sahip olmayan elemanlar zorlanmalar sebebiyle stres ve dolayısıyla psikosomatik hastalıklara daha çabuk yakalanırken tedavi ve iş gücü kaybı ile işletmeye çok daha pahalıya sahip olabilir.
- İşin gerektirdiği yeteneğe sahip olmayan elemanların sebep oldukları iş kazaları daha çoktur. Zira iş kazalarında insan faktörü %80 olarak kendini gösterir.
- İşe uygun olmadığı için zorlanan elemanın motivasyonu düşük olur.
- Yapmak durumunda oldukları ekstra bir iş angarya olarak algılanır.
- İşin gerektirdiği yeteneklere sahip olmayan elemanların iş yaparken zorlandıkça negatif bir hava üretir ve zaman içinde negatif bir çevre üretir.
- Negatif insanların bütün enerjisi negatiflerle mücadelede yitirilir. Kendilerini geliştirmeleri için yeterli enerji kalmaz.
- İşinde zorlanan insanlar yapıcı olamaz, yeni fikirler üretemezler.
- Her şeyi eleştiren bir tip olurlar.
- Daha çok denetime ihtiyaç olur.

2. İşin gerektirdiği yeteneklere sahip olan elemanların işe alınması halinde:

- İşe alınmış olan, o iş için doğru eleman daha verimlidir.
- İş yapmaya her zaman gönüllüdür.

- Her şeye pozitif bakarlar.
- İşi yapmaktan zevk alırlar.
- İşlerinden daha hızlı yol alırlar.
- Kolayca işi öğrenirler. Eğitimde verileni hemen öğrenirler.
- Kaliteyi yakalarlar.
- Daha hızlı çalışabilirler.
- Onların çalışmasına daha az gözetim gerekir.
- Kendi kendilerini motive edebilirler.
- İşi yaparken iş tatmini alırlar.
- İşine ve çevresine daha kolay uyum sağlarlar.
- İş tatmini alan kişi enerjisini kendini geliştirmeye yöneltir.
- İşinde daha kalıcı olur, onu benimser.
- İş tatmini alan kişi daha yapıcı olur, yeni pozitif fikirler üretir, dedikodu üretmez.
- İş tatmini alan kişi kendini geliştirmekle kalmaz içinde bulunduğu çevreyi de işletmeyi de geliştirir.
- Çalıştığı gruba, departmana, işletmeye güç katar.
- Çevresinde daha çabuk kabul görür.
- İşe uygun elemanın katkıları doğru yatırıma dönüşür“ (Telman,1998).

4.1.3. Personel Seçiminde Dikkat Edilecek Yönler

Personel seçimi ve işe yerleştirilmesi demek, önemli bir değişkenin işletmenin bünyesine alınması demektir. Bu değişken insandır. İnsanın önemi ise her şeyden önce diğer faktörleri etkileyecek olmasından ileri gelir. Bir işletmeci alacağı bir işgöreni bir makinasını aldığı gibi alamaz, ancak günümüzde insan değişkeninin seçilmesinde ve işe yerleştirilmesinde üretim aracının seçiminde olduğu kadar bile dikkat edilmediği, insanın tanınması, etkinliğinin tahmin edilmesi için gerekli özenin gösterilmediği bilinmektedir.

Personel seçim işlemi ile adaylar arasında alınıp işletmenin bünyesine dahil edilecek kişinin kesin olarak tanınması zorunludur. Bu tanıma bireyin seçim işlemi sırasındaki

özellikleri ile tanıma olduğu gibi, gelecekte ne yapılabileceği şeklinde olacaktır. Ayrıca, kişinin yapacağı işe uyum gösterip gösteremeyeceği, işgörenin çalışacağı sosyal ortama uyum sağlayıp sağlayamayacağı da araştırılmalıdır.

Personel seçiminde dikkat edilmesi gereken ilk yön kişinin hangi işi yapmak, ne tür ilişkileri gerçekleştirmek üzere seçileceğinin kararlaştırılması, daha sonra bu işi yapmak için alınacak kişilerde ne tür özelliklerin aranacağı belirlenmesi ve son olarakta işgören adaylarında gerekli özelliklere sahip olanların bulunması ve işe alınmasıdır. Böyle bir çalışma için özel bir seçim sistemi kurulmalı, işgören adayların saptanmasından, seçim işleminin gerçekleştirilmesine kadar yapılacak değerlendirme ve seçme işlemi belirlenmelidir.

Günümüzde seçim sırasında gerekli özen gösterilmediği zaman, işlerin iyi bir şekilde yapılmadığı, işgören-iş ve işgören-işletme arası ilişkilerin düzenli yürümediği görülmektedir. Bazı zamanlar bir işletmenin personel yöneticilerine ”Herşey şüphesiz güzel, sene sonunda yüksek prim veriyorum, ücretsiz sağlık hizmeti sağlıyorum, gerekli her türlü çalışmayı yapıyorum, yine işler gereği gibi yürümüyor.” şeklindeki şikayetleri görmek mümkündür. Bu düzensizliğin sebebi işgörenlerin iyi değerlendirememesi olabileceği gibi çeşitli uyumsuzluklar da olabilir. O halde işletmenin sosyal bünyesini düzenlemek için iş görenlerin seçiminde gerekli özeni göstermek gerekir. Bu amaçla özel seçim ve yerleştirme sistemleri kurulmalı ve sistemin geçerli olması halinde iş gören adayların değerlemesi bu sistemle yapılmalıdır (Erdoğan, 1990).

4.1.4. Tedarik ve Seçimden Önce Yapılması Gerekenler

İş gören bulma ve seçimden önce şu bilgilerin elde edilmesi zorunludur:

1. Doldurulacak Görevlerin Nitelikleri İle İlgili Bilgiler ; Doldurulacak görevlerin nitelikleri ile ilgili bilgiler iş analizleri baz alınarak elde edilmelidir. İş analizinde iş hakkında detaylı bilgiler elde edildiğinden dolayı eleman alınırken temel kıyaslar belirlenmiş olur. İş analizi işin kapsamı hakkında bilgi toplamak, böylece işe en uygun elemanı seçmek için yararlanılacak temel esasları belirlemek, hem örgüt içinde en

verimli işçi yerleştirilmesini sağlamak hem de atama, aktarma ve yükseltme gibi personel görevlerinin yerine getirilmesine yardımcı olmak bakımından kullanılan örgütsel amaçtır. "İş analizi; örgüt içindeki bütün işler hakkında bilgi toplayarak, o işin en başarılı şekilde yapılmasını sağlayacak kişi yetenek ve sorumluluğunu sınırlamak ve o işin başka işlerle bağlantısını kurarak işe göreli (nispi) bir değer sağlamak için yapılan bir araştırmadır (Sözen,1973).

Bu analizlerde şu bilgiler yer almaktadır:

-İşi belli bir kategoriye oturtabilmeye olanak sağlayan görevin tanımı.

-İşin görevleriyle ilgili bilgiler.

-İşin görüldüğü yerin çevre koşulları.

-Gerekli mesleki nitelikler ; bir işin gerekli bir şekilde yapılabilmesi için iş görende bulunması gereken asgari nitelikler.

2. İş başarısının değerlendirilmesinde kullanılacak ölçütler konusunda değerlendiricilerin ortak bir görüşe sahip olması.

3. İşin gerektirdiği nitelikler konusunda ortak görüş zorunluluğu ve bunların ortaya çıkarılması için kullanılacak araçların neler olacağı noktasında anlaşmaya varılması (Test mi?, mülakat mı?, işi fiilen yaptırmamı? v.b.).

4. İnsan kaynakları departmanınca insan gücü planlamasının yapılmış olması (Boş işlerin neler olduğu, bunların hemen mi, belli bir süre sonra mı doldurulacağı) (Yıldız,1994).

4.2. PERSONEL SEÇİMİNDE GÖRÜŞME

Görüşme safhası önemli bir safhadır. Bu safhada aday daha yakından tanınarak işe alma kararını önemli ölçüde etkilemektedir. Yapılacak olan görüşme adaydan istenilen bütün bilgilerini tutarlı bir şekilde elde edilmesini sağlamalıdır (Fındıkçı, 1991). Eleman seçimi bakımından görüşme, kilit bir rol oynamaktadır. Çünkü, sağlanan görüşme ortamı ile iş arayan kişi ile onu işe alma yetkisine sahip kişi ya da kişiler (grup) ilk defa karşı karşıya gelmektedir. Diğer bir ifade ile işletme için iş gören adayının, aday olmaktan çıkıp kurumun çalışanı olması büyük ölçüde görüşmenin sonucuna bağlıdır.

Görüşmenin temel amacı, işe en uygun adayı belirlemektir. Dikkat edilirse bu amaç aslında bütün seçim sürecinin de amacıdır. Dolayısıyla görüşme, seçim sürecinin doruk noktası biçiminde değerlendirilebilir.

Görüşmenin diğer önemli bir fonksiyonu ise adayların kurum hakkında bilgi sahibi olmaları ve kurumun imajını öğrenmeleridir.

4.2.1. Görüşme Süreci

Elemanın seçilmesinde kilit ve belirleyici rol oynayan görüşmeden amaçlanan verimin sağlanması, görüşme sürecinin önceden çok iyi planlanmasına bağlıdır. Görüşme, hemen bütün kurumların en yoğun biçimde kullanılan eleman seçim yöntemi olduğundan yöntemin, gelişigüzel olmaktan kurtarılması gereklidir.

Başvuru formlarının incelenerek ön değerlendirmesinden sonra her açık iş için iki dosya oluşturulur. Bunlar:

- 1) Ön değerlendirmede elenen ve olumsuz cevap verilecekler,
- 2) Ön değerlendirmede görüşmeye çağırılması kararlaştırılanların bilgilerinin yer aldığı dosyadır (Fındıkçı, 2000).

Görüşmelerin istenilen düzeyde etkili olabilmesi için en önemli faktör sorulan soruların iyi olmasıdır. İyi bir sorunun beş özelliği vardır:

- Her sorunun bir amacı olmalıdır; Her görüşme belirli bir sonuca ve karar almaya yöneliktir. Örneğin; "Sık sık seyahat etmenizi engelleyecek herhangi bir durumunuz var mı?" sorusu adayın seyahat edebilirliğini ölçerken, "Çocuklarınız var mı?" sorusunun işle ilgili hiçbir amacı yoktur.
- Her soru iş gereklerine bağlanmalıdır ; Ahlaki ve hukuki anlamda soruların işten başka alanlara kaymaması gereklidir. Elbette görüşme anında adayı yakından tanımaya çalışmak için işten farklı sorular sorulabilir fakat bu sorular adayın firma hakkındaki başarısıyla ilintili kişisel özellikleri veya davranışları hakkında olmalıdır.
- Her soru açık ve odaklı olmalıdır ; Açık ve odaklı olmayan sorular adayların kafalarını karıştırır ve sonuçta karmaşık ve hiçbir yönü olmayan cevaplar oluşur.

- Her soru tekrarlanabilir olmalıdır ; Tüm adaylar objektif ve adilce seçilecekse, sorular herkese sorulabilecek kadar genel olmalıdır.
- Her sorunun tüm görüşme içinde anlamlı bir yeri olmalıdır ; Başarılı görüşmelerde sorular anlamlı bir sıra içindedir. Soruların kişisel özelliklerden işle ilgili bilgilere, yeteneklerden davranışlara mantıksız bir biçimde geçmesi adaylarda firmaya karşı güvensizlik ve kuşku duygularını uyandırır (Laçiner,1997: 35).

Bir soruda olması gereken özellikleri belirledikten sonra, görüşmeler aşağıdaki gibi ayrılmaktadır:

1. Serbest (Plansız) Görüşme Yöntemi ; Serbest görüşme yönteminde, görüşme biçimi ve soruları özel bir yapıya bağlı değildir. Değerleme çalışması, dostane bir yapı içerisinde o andaki havaya göre yürütülür (Erdoğan,1991).
2. Planlı Görüşme Yöntemi ; Planlı görüşme yönteminde adaylara sorulacak sorular tercihen bir zaman gurubu tarafından daha önceden belirlenir. İşin ve işletmenin ihtiyaçlarına göre soruların önemi ve gerekliliği daha önceden tartışılır ve son halini alan sorular görüşme sırasında her adaya aynen sorulur. Görüşme sırasında her adaya sorulan alınan cevaplar özel olarak hazırlanan bir mülakat formuna yazılır. Değerleme daha sonra adayların verdikleri cevaplar ayrı ayrı gözden geçirilerek yapılır.
3. Karma Görüşme Yöntemi ; Personel seçiminde mülakatı biraz daha tutarlı yapmak isteyen işletmelerde çok zaman, planlı ve plansız görüşmenin birlikte uygulandığı görülmektedir. Bu tür görüşmelere karma görüşme demek mümkündür.
4. Sorun Çözmeye Yönelik Görüşme Yöntemi ; Adaylara alanlarına ilişkin bir sorun verilir ve onların bu konudaki görüşleri alınır. Çok zaman bir görüşler varsayımlıdır ve “siz olsanız ne yaparsınız?” denilir. Adayların bu varsayımlara göre cevap vermeleri veya kendi varsayımlarını oluşturmaları istenir. Adayların verdikleri cevaplar ile çözüm yaklaşımları birlikte değerlendirilir, adayın yaklaşımlarının ve çözümünün tutarlılığına göre bilgisi, sorun karşısındaki davranışı, fikrini savunması gibi yönleri değerlendirilir.
5. Bireysel veya Grup Görüşme Tekniği ; Adaylarla tek tek görüşülüyorsa bireysel görüşme yönteminin izlendiğini belirtebiliriz. Bazı durumlarda adaylar gurup halinde görüşmeye alınabilir, bu tür görüşmeye de gurup görüşme tekniği denir (Erdoğan,1991).
6. Gerilim Görüşmesi ; Görüşme anında yapma bir gerginlik havası oluşturulur ve adayın böyle bir gerginlik durumunda gösterdiği tepki ölçülmeye çalışılır. Adayın,

kontrolünü kaybedip kaybetmediğine dikkat edilir. Oldukça yararlı bir araç olmakla birlikte, işe alınmayanlar üzerinde firma kötü bir etki bırakmış olur.

7. Özgeçmiş Görüşmesi ; Adayın geçmiş görevlerinin derinlemesine incelendiği bir görüşmedir. Böyle bir görüşmenin nedeni; geçmişte başarılı olmuş birinin ileride de başarılı olacağı varsayımına dayanmaktadır. Analitik bir değerlendirme yapma olanağı da vardır.

8. Tartışma Şeklinde Görüşme ; Görüşme şeklinin nasıl olacağı önceden kararlaştırılmamış bir görüşme türüdür (Sözen,1991).

İlk Görüşme ; İşe başvuru formunda adayla ilgili bilgiler incelenir. İnceleme yapılırken alım yapılacak işin niteliklerine sahip en yakın adaylar davet edilir. Bu aşama seçimle görevli kişi ile adayın ilk karşılaşmalarıdır. Bu aşamada adayın başvuru formunda vermiş olduğu bilgiler araştırılır. İşletme hakkında, elemanın alınacağı iş veya işler hakkında adayla karşılıklı fikir alışverişinde bulunulur (Yıldız, 1989). Başvuru formundan yada özgeçmişten türetilen can alıcı sorularla, adayın işi yapip yapamayacağı yada öğrenip öğrenemeyeceği anlaşılabilir. Bunların ikisi de olası gözüküyorsa adayla nezaketten on dakika konuşularak aday yolcu edilir. Eğer aday istikbal vaat ediyorsa görüşmeye devam edilir.

İlk görüşmenin dört aşaması vardır:

1. Açılış ; Selamlaşma ve kısa bir sohbetle adayın rahatlaması sağlanır.
2. Soruşturma ; Adayın iş geçmişini, eğitim ve öğrenimini ve kişisel özelliklerini araştırmaktan ibarettir.
3. Fikir ve bilgi alışverişi ; Adayın iş, organizasyon, alacağı ücret ve yan ödemeler konusundaki merakının giderildiği kısımdır.
4. Kapanış ; Siz adayı işe almak ,o da işe girmek istediğini tekrarlayarak, bundan sonraki adımda ne yapılacağı kararına varılır (Donald,1993).

4.2.2. Görüşme Konusunun Geliştirilmesi

4.2.2.1. Konunun Kapsamı ve Derinliği

Görüşülecek konunun kapsamı ne kadar nesnel bilgi toplanması gerektiğine bağlıdır. Bazı konular diğerlerinden daha kapsamlı nesnel bilgi toplanmasını gerektirebilir. Bununla beraber, daha önceden akla gelmeyen fakat görüşülen kişi tarafından ortaya atılan konulara karşı dikkatli olunmalıdır.

Eğer bir görüşme konusu gerekli nesnel bilgi açısından çok sınırlı ise daha geniş bir konu düşünülerek her dar bilgi sahası o geniş konunun birer parçası haline dönüştürülebilir. Görüşen, görüşülenlerin genellikle hızlı konu değişimlerine ve kısa liste halinde sorulan sorulara olumsuz yaklaştıklarını unutmamalıdır.

Konu derinliği, her konu için gerekli öznel bilgi miktarına denir. Oldukça dar kapsamlı konular kişinin o konu hakkındaki duyguları ile ilgili büyük bir derinlik kazanabilir. Disiplin ve işe son verme görüşmelerinde görüşenler görüşülenlerin işleri ile ilgili kişisel davranışlarını tüm ayrıntılarıyla bilmek isteyebilirler (Palmer,1993: 43).

4.2.2.2. Konuların Sıralanması

Görüşmenin amacına uygun, dört-beş konu seçildikten sonra bu konuların birbirleri ile ilgisi belirlenir. Konuların birbirlerine paralel mi yoksa birbirlerinden çok farklı mı olduğu saptanır. Bazen konuların nasıl sıralanması gerektiği açık olarak görülebildiği halde bazen de konuları ele alma sırası için belirli bir mantık saptamak gereklidir.

Birçok görüşme için beş ortak konu sıralaması vardır ; Kronolojik, konusal, zorluk faktörüne göre, sebep-sonuç ve sorun çözüm sıralaması. Görüşenin amacına göre bu

konu sıralama türleri birbirleri ile de birleştirilebilir.

1. Kronolojik Sıralama ; Kronolojik olarak sıralanmış konular meydana geliş zaman ve sırasına göre ele alınırlar. Kronolojik sıralama seneleri, ayları, haftaları, günleri, dakikaları veya saniyeleri kapsayabilir. Konular geliştikçe bu daha da açığa çıkar. Bir seçme görüşmesinde görüşen, görüşülenin daha önce çalıştığı işleri kronolojik sıraya göre sorabilir.
2. Konusal Sıralama ; Konusal sıralamada hangi konuların birinci, ikinci, üçüncü veya sonuncu geleceği pek fark etmez. Bazen konuların belirli bir biçimde sıralanmasından doğan ön yargıları gidermek için sıralama değiştirilebilir. Bu tür sıralama birbirine benzer veya paralel konular olduğunda, bir grup konu biraraya alındığında daha yararlıdır.
3. Zorluk Faktörüne Göre Sıralama ; Bir görüşmenin amacı oldukça karmaşık bir veya daha fazla konuyu kapsıyorsa, zorluk faktörüne göre sıralanmalıdır. Bu sıralamaya göre önce en kolay konulardan başlayıp sonradan zor konulara geçilir.
4. Sebep Sonuç Sıralaması ; Sebep-sonuç sıralamasının ana konuları sebepler ve sonuçlarla ilgilidir. Bu sıralamada sebepten sonuca veya sonuçtan sebebe göre hareket edilir.
5. Sorun Çözüm Sıralaması ; Konu geliştirmek, görüşme rehberi hazırlarken çok önemli bir safhayı oluşturur. Belgelerden, gözlemlerden ve üçüncü kişilerle yapılan görüşmelerden elde edilmiş ham bilginin üretken bir görüşme rehberine dönüştürülmesi bu safhada oluşmaktadır. Kapsaması istenen konuların seçilip, düzeltilmeden, sıraya konulmadan soruların oluşturulması iyi fikir değildir. Rehberde sorular konulsa da veya görüşme sırasında gerektiğinde oluşturulsa da görüşme konularının nasıl geliştirileceğini önceden bilmek çok önemlidir (Dereli, 1990: 26).

4.2.3. Sorular

4.2.3.1. Soruların Kapsayacağı Bilgiler

Görüşme rehberinde hangi konuların kapsanacağı belirlendikten sonra her konu üzerinde ihtiyaç olan bilgiyi ortaya çıkaracak sorular seçilmeye başlanmalıdır. Bu da

önce ne tür bilgi istediğinin tam olarak belirlenmesini gerektirir. “Dillman soruların dört tür bilgiyi isteyen sorular olarak sınıflandırabileceğini önermektedir:

- 1) Kişilerin tutumları
- 2) Kişilerin inançları
- 3) Kişilerin davranışları
- 4) Kişilerin nitelikleri”

Tutum soruları kişilerin bir şey veya bir kimse hakkındaki duygularını ortaya çıkaracaktır. Temelde öznedir. Başka hiçbir şekilde elde edilmeyecek bilgiyi almak için tasarlanmışlardır. Çünkü bu bilgi yalnızca görüşülenin zihnindedir. Tutum soruları birçok biçimde sorulabilir (Gürer, 1990: 61).

4.2.3.2. Soru Yapıları

Ne tür bilgi istendiğine karar verildikten sonra sorular hazırlanmaya başlanabilir. Önce soru yapısının ne olacağı düşünülmelidir. Bazı sorular muhtemel cevapları kısıtlar bazıları ise cevap üzerine hiçbir kısıtlama getirmez. Soru yapısı ile yakından ilgilidir. Örneğin, yöneltili görüşmeler cevapları oldukça kısıtlayan kesin soruları kapsamaktadır.

Açık Uçlu Sorular: “Açık uçlu sorular genellikle görüşmelerin ve her yeni konunun başında kullanılır. Bu tür sorular görüşülenin bilgi seviyesi, dünya görüşü v.b. hakkında bilgi verdiği için değerlidirler.

Kapalı Uçlu Sorular: Kapalı uçlu sorular daha fazla kontrolün sorulardır. Bir görüşme süresince birçok kapalı uçlu soru sorulabilir. Kapalı uçlu sorular özellikle geniş kapsamlı nesnel bilgi gerektiğinde kullanılır. Kapalı uçlu soruların cevaplanması kolay olduğu gibi görüşenlerin bu soruları kaydetmesi ve analiz etmesi de kolaydır.

Nesnel Sorular (Kavramsal Bölge Soruları): Bloom nesnel bilgiyi araştırmak için 5 farklı soru türü önerir. Bu soru düzeylerinin her biri bir sonraki düzey için gereklidir. Her düzeyde sorular kapalı veya açık uçlu sorular olarak formüle edilebilir:

- 1) Anlama Soruları ; Görüşülenlerin bilgi düzeyleri ölçülebilir. Algılama düzeyleri de sahip oldukları bilgiyi kendi sözcükleri ile anlatmalarını, çevirmelerini ve açıklamalarını isteyerek sınanabilir.
- 2) Uygulama Soruları ; Görüşülenlerin bilgi düzeyleri belirlendikten ve anladıklarından emin olduktan sonra bilginin uygulamasını gerektiren sorulara geçilebilir. Uygulama soruları görüşülenlerin daha fazla düşünmelerini gerektirir.
- 3) Analiz Soruları ; Analiz soruları görüşülenlerin bilgiyi nasıl organize ettikleri ve nasıl düşündüklerini belirlemeye yarar. Ayrıca görüşen ve görüşülenin gerçek ve hayali neticeleri ve destekleyici olguları ilgili ve ilgisiz bilgileri önemli ve önemsiz fikirleri birbirinden ayırmaya yarar. Analiz soruları görüşülenlerin ifadelerini çeşitli parçalara bölerek bu parçaların birbirleri ile ilişkilerinin görünmesine yardımcı olurlar
- 4) Sentez Soruları ; Sentez soruları Bloom”un nesnel bilgi sınıflandırmasının beşinci düzeyini temsil eder. Görüşülenin kendine has yönlerini vurgular. Daha önceki soru düzeyleri görüşülene belirli bir çerçeve içinde sunulurken sentez soruları görüşülenden çerçeveyi kendisinin belirlemesi istenir. Görüşen tarafından belirlenemeyen cevaplar üretmeleri için görüşülenlere özgürlük tanınır. Böylece cevaplar görüşülenlerin kendi özel fikir duygu ve deneyimlerinin birer ürünü olur.
- 5) Değerlendirme Soruları ; Değerlendirme soruları her düzeyde kullanılabilmesi için yüzen sorular olarak adlandırılır. Görüşülen sürekli olarak iletişimi değerlendirebilir ve görüşme sırasında bu değerlendirme hakkında sorular sorabilir. Algılanan tehdit görüşen ile yakınlık görüşmenin resmiyet derecesi ve diğer faktörler görüşülenin değerlendirmesini etkiler. Değerlendirmeler genellikle fikirlerden daha farklıdır. İnsanlar bazen fikirlerin nedenlerinin farkında olmayabilirler ama değerlendirme bilinçli bir kritere dayanır.

Öznel Sorular : “Öznel sorular, duygular ve değerlerle ilgili olup dikkat etme, ilgi, değer yargıları, örgütlenme ve nitelendirme soruları olarak dört düzeyde ele alınır”:

- 1) Dikkat Etme Soruları ; Dikkat etme, söz konusu olayı görüşülenin ne kadar yakından istediği ile ilgilidir. Görüşen onların olayla yeterince ilgilenip ilgilenmediklerini bilmek ister. Bu görüşme konusunun ilk belirleyici öznel yanısıdır. Görüşenler aşırı derecede

ilgisiz, pasiften aşırı aktife kadar farklı özellikler gösterebilirler.

2) İlgi Soruları ; İlgi soruları görüşülenlerin ilgisine bağlıdır. Soruları algılama, görüşülenlerin konuya ne kadar ilgi duyduklarını belirler. Soru cevaplama görüşmeyi de aşabilir ve görüşme bittikten sonra görüşülenleri bir şeyler yapmaya yönlendirebilir. Birçok görüşmenin ilk amacı görüşülenlerden bilgi almaktır. Yetenekli bir görüşen görüşülenleri cevap vermeye isteklendirilir.

3) Değer Yargı Soruları ; Değer yargıları soruları görüşülenin davranışlarını, inançlarını ve değerlerini belirlemeye yarar. Görüşülenin değerleri ve davranışları hakkında bilgi edinmek önemlidir. Çünkü bu bilgi görüşmenin açısını, gelişmesini, soruların hazırlanmasını ve konuyu derinleştirmeyi kolaylaştıracaktır.

4) Niteleme Soruları ; Bu tür sorular nesnel verileri elde etmek için sorulan sentez ve değerlendirme sorularına benzer. Bloom bunu bir değer veya değerler kümesi yolu ile niteleme olarak tanımlar. Niteleme soruları inanç ve davranış yapısının en derin düzeylerine inmeye ve görüşülenin dünya görüşünü anlamaya çalışır (Geylan, 1992: 36).

4.2.3.3. Soruların Sıralanması

Hemen her görüşmede huni, piramit ve tünel biçimi soru sıralamaları vardır. Bilindiği gibi soru sıralaması her konu içindeki soru sırası anlamına gelmektedir.

1. Huni Biçiminde Sıralama ; Huni biçimi sıralamada genel sorulardan daha kısıtlayıcı sorulara doğru hareket edilir. Böylece huni sıralaması genellikle açık uçlu sorularla biter.

2. Piramit Biçimli Sıralama ; Huni ve piramit sıralamaları en yaygın kullanılan soru sıralama biçimleridir. Bununla beraber belirli koşullar altında kullanılan iki sıralama daha vardır. Bunlardan birincisi; beşli tasarım sıralaması diye adlandırılır. Gallup tarafından geliştirilmiştir. Kişilerin duygu ve davranış gücünü belirlemede kullanılır.

3. Tünel Biçimi Sıralama ; Son sıralama biçimi tünel biçimi sıralama diye adlandırılır. Tünel biçimi soru sıralamasında sorular ya tamamıyla açık uçlu ya da kapalı uçludurlar. Bir konu hakkında önceden bilgi sahibi olmak için araştırmayı yapan görüşmeciler

genellikle tünel biçimi sıralamaya kapalı uçlu sorular sorarak başlarlar (Tortop, 1995: 38).

4.2.4. Görüşme Hataları

Genelde yapılan görüşme hataları:

- Kesin sonuçlar çıkarma
- İlk izlenimi desteklemek için pozitif / negatif bilgi toplama
- Kendi benzerini işe alma
- Şablonculuk
- Varsayım yapma ; bir başkasının kişisel şartlarını , bir başkasının nasıl davranması gerektiği konusunda kendi fikirlerini empoze etmeye çalışma
- Yararsız, yetersiz ve gereksiz (ilgisiz) bilgi toplama
- Karşılaştırma etkisi (Leopold, Harris, Watson, 1999)

Görüşme Hatalarının Yok Edilmesi İçin Geliştirilen Yöntemler:

Bu hatalar hakkında bilinçli olma istenildiği takdirde önlenebileceği anlamına gelir ve görüşme süresince bilinçli karar vermeyi sağlar. Bunun dışında bazı yöntemler de geliştirilmiştir:

□ Yararlı Bilgi Toplama: Bu görüşme hatalarını büyük ölçüde engellemede genel bir kuraldır. Görüşmeci adayın uygun olup olmadığı konusunda kararını erken vermemeli ve son kararını vermeden önce gerekli bütün bilgileri toplamalıdır. Aday başlangıçta zayıf (kötü) bir izlenim bıraktığı halde bilgi toplamakta kararlı olan görüşmeci birçok amaca (içlerinde daha iyi bir seçim yapmaya katkıda bulunabilecek) ulaşabilir:

- Hale etkisine karşı koymak,
- Bütün bilgileri elde etme konusunda çaba harcamak,
- Adaylara kendilerini anlatma açısından her şansı tanımak.

□ Yapısal Görüşmeler: Yapısal görüşme çerçevesinde görüşmeyi yönetme bütün adaylardan gerekli bilgilerin toplanması hazırlıklarına da katkıda bulunacaktır. Bu yönetim aşğıdaki adımlardan oluşur:

- Seçime yardımcı olabilecek bilgileri ortaya çıkarabilecek bir grup soru hazırlama

- Bütün adayların sorularına cevap verme imkanının verilmesi

Basit bir grup soru hazırlamanın yolu elbette kişisel şartname, işin tamamına yönelik olmalıdır. Soru oluşturmak görev, bilgi, yetenek ve belirtilen kişisel yeteneklerle ilişkili olmalıdır. Bütün adaylara aynı soruların sorulması bütün adayların birbirine yakın profili olacağı anlamına gelir. Böylece karşılaştırabilir ve benzerine karşılık üstün veya eksik taraflarına ulaşabilirsiniz. Bu yöntem size basit bir grup karşılaştırılabilir detayları verecektir. Bunun yanında ek olarak her adaya özel bireysel bilgi (kişisel deneyimlerindeki belirli detayları açığa kavuşturacak bilgiler) edinmek istenebilmektedir. Bütün adaylara bu sorulara cevap verme hakkı vermek hem hale etkisini azaltmaya yardım etmekte hem de sinirli adaya rahatlayıp görüşmenin kalanında daha iyi olması için zaman vermektedir.

Gelişmiş bir grup soru hazırlamak görüşmeci için şu anlamlara gelir:

- Rahatlayabilme ve adayların cevaplarına konsantre olma, bundan sonra ne sorayım sıkıntısından kurtulma

- Yasa dışı ayırım yapma şeklinde yorumlanabilecek daha az kasıtsız soru sorma.

□ Birden Fazla Görüşmeci: Genel olarak birebir görüşmeler seçim yönetimi için en iyi yöntemdir diye savunulmaz. Bir sebep eşit haklar ; görüşmeci hataları meydana gelir çünkü eğer birden fazla görüşmeci varsa özel (ayrı) algılamalar istenmese de meydana gelir. İnsan Kaynakları Yönetimi Uzmanları çoğunlukla işletmenin eşit haklar programlarının sorumluluklarını taşıdıkları için sık olarak görüşmelere katılırlar.

Açıkça bölüm şefleri iş hakkında, olması gerekenler ve nasıl yapması gerektiği konusunda çok şey bilirler ve adayların gerekli ve geçerli bilgisi olup olmadığı konusunda yetenek ve kişisel nitelikleri olup olmadığı konusunda karar verebilirler. Görüşmeye katılacaklar dengeli seçilmeli ve hepsi eğitilmiş olmalıdır. Görüşmeye katılanların farklı ilgi alanları olsa da hepsi aynı sonuç için çalışıyor olmalıdır (adaletli ve ahlaklı bir şekilde görev için en uygun kişinin seçimi). Görüşmecilerin eğitimi, genelde eşit hak tanımaya dikkat ve soru hazırlayabilme yeteneğine yönelik bir eğitimidir.

□ Eşit Fırsatlar: Uzun dönemde insan kaynaklarını yakın takipte tutmak yasa dışı ve ayrımcı faaliyetlere karşı alınabilecek bir önlemdir. Bunun için başvuru formlarından

her aday hakkında edinilen bilgiler izlenip yorumlanmalıdır.Bu seçimin sonuna kadar sürmelidir:

- Kimler başvurmuş
- Kimler görüşmeye çağırılmış
- Kim görüşmeden sonra seçilmiş veya göreve alınmış (Foot, Hook, 1999)

Görüşme İçin Yeterli Zaman Ayırma: Bölüm şefleri genellikle iş sırasında rahatsız ediliyormuşçasına görüşme yaparlar ve adaylarla görüşmeye ayırdıkları zamanı azaltmayı isterler. Bu İnsan Kaynakları Yönetimi Uzmanlarına kalmıştır. on dakika böyle bir seçimi yapacak kadar bilgiyi toplamak için yeterince uzun değildir.

4.3. PERSONEL SEÇİMİ

4.3.1. Personel Seçim Süreci ve Yöntemleri

Personel seçimi ile ilgili kaynaklara bakıldığında personel seçim süreci, en sade haliyle seçim sürecinin tanımını yapacak olursak; "Seçim süreci, aranılan niteliklere en uygun kişilerin ortaya çıkarılması ve bunlar arasından en iyisinin seçiminin gerçekleştirilmesi için, adaylarla ilgili bilgilerin elde edilmesi amacıyla çeşitli yöntemlerin kullanıldığı faaliyetler dizisinden ibarettir". Bir başka kaynakta ise; "Personel seçim işlemi ön görüşme ile başlar daha sonra mesleki testler, mülakat, adayın özgeçmişini araştırmak son olarak fiziksel muayene ve işe kabul ile sona erer. Bu süreç genel personel seçim sürecidir (Yıldız ,1994:56). "Başvuruda bulunan adaylar seçim yöntemlerine tabi tutularak bazı safhalardan geçirilip uygun olmayanlar elenerek süreç dışı kalır. Uygun olan adaylar süreç içinde yer alan diğer yöntemlere tabi tutularak takip kabul edilene kadar süreç devam eder. Tüm süreçler uygulanacak diye kaide yoktur.

Günümüz işletmecilerinin eleman alınırken kendilerine göre çeşitli yöntemleri mevcuttur. Bazı işletmeler sadece personelin bilgi seviyesine göre, bazıları ilk görüşme sonucunda, bazıları da eleman bulma konusunda söz sahibi olan danışman şirketlerin tavsiyesine göre eleman alımı yapmaktadır. Eleman alımında çok çeşitli süreçlerin

mevcut olmasına karşın piyasada çoğunlukta uygulanan standart seçim süreci mevcuttur. Bazı işletmelerin bu süreci tamamlaması gerekmekte, bazıları ise gerekmemektedir. Seçim sürecinin anlamlı ve tutarlı olabilmesi için her bir aşamanın etkinliğini sağlamak ve adımlar arası ilişkiyi iyi kavrayıp kurmaya bağlıdır. Her bir aşamanın etkinliği, seçim sınavına tabi tutulan adayların adımları istediği ölçülere ve objektif kıstaslara göre değerlemekle sağlanır. Adımlar arası ilişki her bir aşamanın diğerini tamamlaması sağlanarak gerçekleştirilir (Özgüven, 1980: 26)

4.3.2. Değerlendirme, Seçme ve Eleme (Problem ve Tuzaklar)

Seçme farklı alternatifler arasından birini kabul etme sürecidir. Hangi yemeği yesem, ne zaman uyusam, v.b. çoğu zaman yapılan seçimler insanlar arasında yapılan seçimlerdir; kiminle randevulaşsam, kiminle öğle yemeğine gitsem, kimden yardım istesem v.b. Bundan dolayı bir seçim yapmak için kim daha arkadaşça, kim daha ilginç, daha sempattir v.b. değerlendirmeler yapmak zorunda kalınmaktadır. Davranış biliminde insanları, onların fiillerini, motivasyonlarını, memnuniyetlerini değerlendirme problemi esastır. Bu problemlerle ve potansiyel tuzaklarla dolu bir durumdur. Değerlendirme, seçim, eleme, her karar verme sürecinin ana esaslarıdır ve bu sürecin bütün aşamalarının içine yayılmıştır (Leopold, Harris, Watson, 1999).

4.3.2.1. Seçim Kararında Yaklaşımlar

Eğer bir organizasyonda yanlış insanı seçilirse bir problem oluşacaktır. Bu problemlerin belirtileri yüksek işgücü döngüsü, devamsızlık, disiplin problemleri ve düşük üretimdir. Bir organizasyonda “doğru” insanı bulmak çok önemlidir. ”Doğru” insanın olması bir de “yanlış” insanın olmasını gerektirir ki bu da insanlar arasındaki farklılıkların organizasyonlar içindeki farklı işler için olumlu olduğunu gösterir. Günlük gözlemler insanlar hakkında bilgi verir. Örneğin; insanlar giyim tarzlarında farklılaşırlar yada insanları psikolojik farklılıklarından tanınabilmektedir; kişilik, yetenekler, motivasyon, duygu v.b. Ayrıca açık bir husus da meslek ve kuruluşların farklı olduğudur ki bundan

dolayı bazı bireyler bazı işlere diğerlerinden daha uygundur. Geleneksel görüş odur ki (tarafdar toplama) iş verme ve seçim kuruluşun bireyle maç yapması gibidir.

Seçim sisteminin amacı doğru insanı iş başına getirmektir. Burada önemli olan kelime “doğru” kelimesidir, ya “gereğinden çok iyi” yada “yeterince iyi değil” kavramları da problem oluşturabilmektedir.

Süreç şu sırada sistematikleşmektedir:

1. İş tanımlamak, görev ve sorumlulukları belirlemek
2. İdeal aday tipini tanımlamak ; tanımlanan görev ve sorumlulukları taşıyabilecek şahsın özelliklerini belirlemek.
3. İyi başvuruları seçmek.
4. Başvuruları ölçmek, ölçerken başvurular arasındaki farkları değerlendirmekte kullanılacak bilgiyi sağlayacak çeşitli kriterler kullanmak. Bireysel farklılıklarla ilgili bu kriterler bir önsezi ile ilişkilidir.
5. Seçim kararı ; Daha önce tanımlanmış ideal aday tipine en yakın kişileri seçmek.
6. Eleme ; Seçilen kişinin işteki performansını ölçmek ve önceden kullanılan tahmini (önsezi) kriterlerinin gerçekte iş performansı üzerinde doğru olup olmadığına karar vermek.

Bu sistematik yaklaşımda bir seçim sürecini tanımlanmıştır. Böylece seçim akıllı (logical) adımlar gerektirir ve her adımda objektif değerlendirmeler yapılmasını gerektirmektedir.

Bu sistematik yaklaşım her zaman doğru olmamaktadır. Bunun sebebi kişileri ve işlerini değerlendirmenin objektif olmamasıdır. Sistematik yaklaşımın yerine, sürece dayalı seçim yaklaşımı (processual perspective of selection) kullanılmaktadır. Bu yaklaşım türü doğru ve doğal bir seçim gerçekleştirilmesinin sağlanmasının yanı sıra seçim kararını ölçmeye ve gerekirse değiştirip düzeltmeye olanak sağlamaktadır.

Geleneksel Seçimde Sistematik Yaklaşım ; Bu yaklaşım türünde vurgu bir takım görevlerden oluşan “meslek, iş” üzerindedir. İş performansı bu görevler arasında bir

kriterdir. Bu kriter sayesinde biz bireyin çeşitli özellikleri hakkında önceden tahmin yapabiliriz. Bu geleneksel (traditional) seçim yaklaşımında kullanılan başka bir terim de kriterlere bağlı önceden tahminin geçerliliği yaklaşımıdır. Burada amaç önceden tahmini sağlayan etkenler ve kriterler (iş performansı gibi) arasındaki yüksek korelasyonu (ilişki) elde etmektir.

Sistematik yaklaşım birçok şekil arasından kare bir şekli seçmeye benzetilmekte kare şekil doğru (olması gereken ideal tipi) temsil ediyorsa, diğer şekiller yanlış kişileri ifade etmektedir. Buna göre seçim yapan kişi birçok yanlış kişi arasından birini seçip bu tipe (kare) uydurmaya, yani o işe uygun hale getirmeye çalışmaktadır. İşte bu yaklaşıma göre meslekler yapılması gereken işlere göre tanımlanmıştır (job description) ve bu işe en uygun kişinin de profili önceden belirlenmiştir (person specification). Tarafları toplama (recruitment) bu sınıflandırmaya uyan bireyleri bir araya getirme sürecidir. Seçme (selection) ise bu adaylar arasından önceden tanımlanan bu profile en çok uyanı ayırma işlemidir.

Bu sistematik yaklaşıma şu gözle bakılmaktadır: Sanki adaylar arasında ortada bir engelli yarış vardır. Seçim komitesi adayların üzerinden alması gereken yüksek engelleri koyar. Bir aday ne kadar yüksek engeli aşarak, yüksek puan toplarsa o işi almaya hak kazanır. Örneğin, herhangi bir iş gereği bilgi toplanması ve bu bilgilerin kompleks bir matematik yolla düzenlenerek bir iş tahmini yapılması gerekiyorsa bu işi yapacak kişinin sayısal işlem yapabilme yeteneğinin olması, bilgisayar kullanıyor olması, daha önceden tecrübe sahibi olması vb. özelliklerinin olması gerekir. Bu işte insanlarla ilişki kurabilme özelliği aranmamaktadır. Sistematik yaklaşımda bir adayın belirli, istenen karakteristiklere sahip olması gerekmektedir.

Bu yaklaşımda problem; belirli bir işin yapılması için sadece bir yol vardır; prensibin uygulanmasıdır. Böylece kişiler sınıflandırılmaktadır. Bir işi önceki şahıs nasıl yapıyorsa yeni gelen de onunla aynı vasıfları taşımalıdır. Bu düşünce haksız bir ayrılığı sonuç vermektedir. Böylece personel seçimi bireyle arasındaki bir ayırımdan ibaret olur. Bir önceki örnekte anlatıldığı gibi, bir iş tahmini yapılması gereklidir. Bu iş iki şekilde yapılabilir; ya yapılmak zorunda olduğu için yapılır ya da en iyisi elde edilmek istendiği

için yapılır. Bu iş az sayısal işlem yapabilen fakat başka özellikleri olan bir insana verilse, bu kişi farklı bir yoldan aynı işi yapabilmektedir. Sistematik yaklaşımda eğilim var olan bir statüyü sürdürmektir, belirli işleri belirli insan gruplarıyla sınırlamak, onlara yaptırmaktır.

Seçimdeki bu yaklaşım tarzı meslekler açısından durgun statik bir görünüm sağlar. Bu tarz, kuruluşlardaki değişime daha az değer verir. Sonuç olarak bu yaklaşımda kabul gören; bireyler arasındaki fiziksel farklılıklar ölçülebildiği gibi aynı tür objektif yollar kullanılarak bireyler arasındaki farklılıklar da ölçülebilmektedir.

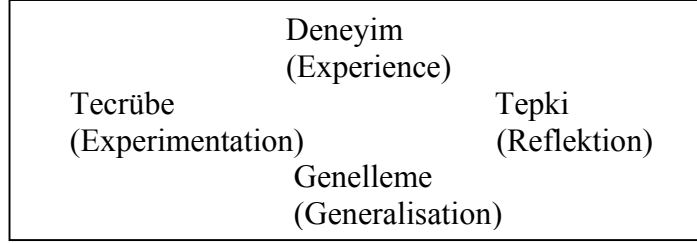
Değişim Seçiminde Süreçsel Yaklaşım ; Geleneksel olan sistematik yaklaşım yeterli ve uygun gelmeyince, başka bir yaklaşıma ihtiyaç duyulmuştur. 1984'te Herriot yeni bir tarzın oluşumuna katkıda bulunmuştur. Görüşe göre seçim süreci farklı bir yoldan geçmelidir. İki taraf arasında müzakere ve buna bağlı değişme olmalıdır. İşveren ve çalışan iki tarafın da geleceğe ve bugüne yönelik istek ve ihtiyaçları vardır. Bu sürecin olumlu yanı iki tarafın da beklentilerinin göz önüne alınmasıdır. Ne var ki, eğer müzakere süreci iki tarafın bu birliği sağlayamaması sonucunda olumsuzlukla sonuçlansa bile bu pozitif olarak değerlendirilebilmektedir.

Her iki yaklaşımda da amaç uygun işe uygun kişiyi yerleştirmektir. Fakat birinci yaklaşımda iş ve kişinin standartları bellidir, yönetim bunu belirler. İkincisinde ise uygun olan, müzakere sonucunda belli olmakta, her iki taraf birlikte karar vermektedir. Dahası, birincide “uygunluk” bireyin özellikleri ile yapılacak işin teknik gerekleri arasındadır. İkincide uygun olan bireyin beklentileri ve ihtiyaçları ile kuruluşun amaçları, değerleri ile ilişkilidir.

4.3.2.1.1. Seçme ve Öğrenme

Bir yönetici bir işgöreni kabul için karar vereceği zaman öncelikle o kişi hakkında bilgi edinmelidir. Bu kişinin davranışları, yetenekleri, kişiliği, motivasyonu hakkında bilgilenmek ister. Bu bilgiler sayesinde kişinin verilecek olan işe uygun olup olmadığı hakkında görüşe varılacaktır. “Öğrenim sürecini” açıklamak üzere Kolb, ”deneyimsel

öğrenme çemberi” geliştirmiştir. Bu çember öğrenmenin devamlı bir süreç olduğunu gösterir.



ŞEKİL:1.5. Kolb'un öğrenim çemberi (Leopold, Harris, Watson, 1999)

Öğrenim çemberine göre; insanlar deneyimlerinden birşeyler öğrenen ve içinde yaşadıkları dünya hakkında çıkarımlar yapan yaratıklardır. Bu çember modeli seçim sürecinde önemli bir yeri olan öğrenme, bilgi edinmede yararlı olmaktadır.

Somut Deneyim ; Bu planlı veya planlanmamış her türlü deneyimle ilgilidir. Bunlar yöneticinin çalıştığı sürece edindiği veya adayla görüşürken edindiği bir takım deneyimler olabilir veya başvuru formundaki bilgiler yoluyla, görüşmelerde adayın tepkilerinden, psikometrik testlerle, grup egzersizleri boyunca adayın gözlenen davranışlarından elde edilebilir.

Düşünsel Gözlem ; Bu adım deneyimler üzerinde düşünmekle ilgilidir. Bu gizlenen olayların nedenlerini anlamak için düşünmeyi gerektirmektedir.

Özetin Kurumsallaştırılması ve Genelleme ; Bu adım geçen süreçten ortaya çıkan sonuçlarla ilgilidir. Karar verici kişi adayla ilgili bulgulardan işe uygunluğu konusunda bir genelleme yapar.

Deneme ve Eleme ; Bu adım elde edilen deneyimlerin (tecrübe) bu sürecin diğer aşamalarında da kullanılmasını gerektirir. Seçimde, bu adım verilen kararların bir elemesi olarak görülebilir. Seçilen adayın geçekten işte başarılı olup olmadığının belirlenmesidir. Eğer kişi başarılı olamamışsa yeni bir çember yapılır, farklı seçim metodları kullanılır. Böylece aday için farklı bir deneme alanı sağlamaktadır.

Kolb'un öğrenim çemberi problemleri tanımada kullanışlı bir araçtır. İlk olarak

değerlendirme, seçme ve elemeyi bir öğrenim sürecidir. İki taraf (yönetici ve aday) karar verecektir. Bu yolla aday farklı seçim yöntemleri ile hem iş hem de kuruluş hakkında deneyim kazanmaktadır. Bu deneyimle aday işin nasıl olduğu, kuruluşun yapısının nasıl olduğu hakkında bilgi kazanırken, iş ve kariyer konusundaki beklentilerini karşılaştırma imkanı bulmaktadır. Buradan anlaşılıyor ki seçimde sistemsal yaklaşım adayın öğrenim sürecini ihmal etmiş olur, bu tüm süreçte sınırlı bir görüşe zemin hazırlamaktadır. Bu ihtimal bir problemdir. Ne var ki, daha sonraki adımlarda detaylı olarak görüleceği gibi bu sistemsal yaklaşımda daha başka sınırlamalarda vardır.

4.3.2.1.2. Deneyim ve Etki Yönetimi

Seçim boyunca adaylar hakkında alınan kararlar somut deneyimlere bağlıdır. “Hedef kişi” hakkındaki bu deneyimler direkt (grup çalışması sırasında) veya indirekt (başvuru formundaki bilgilerden) olabilir. Geleneksel görüşe göre deneyimler sistematik olarak düzenlenmelidir. Örneğin, aday bir grup tartışmasında fazla konuşmuyorsa bu tipik davranış olarak kabul edilir ve buna göre bu kişi “pasif”tir. Gerçekte aday aktiftir, fakat kendisine belli bir imaj vermeyi düşünmektedir. Seçim süreci boyunca aday karşı tarafı etkilemeye çalışmaktadır. Bu yüzden olduğu gibi değil de yönetici tarafın istediği doğrultuda davranır. Böylece değerlendirme yapan kişi (yönetici) adayın göstermek istediği şeyi görür. Bu bir tür etkileme sanatıdır ve buna “etki yöntemi” denir. Karşı tarafı etkilemek için birçok yöntem kullanır. Bunlardan biri kendini sevdirmektir. Örnek: “Ben her zaman bu kuruluş için çalışmak istedim” veya “Benim kişisel motivasyonum çok iyidir” Bu taktikleri iş adayı kullandığı gibi seçen taraf (yönetici) de kullanabilir. Adaylar işi almak için, yöneticiler de işi çekici kılmak için bunu kullanırlar.

Araştırmalar göstermektedir ki etki yönetimi taktikleri seçici kişinin algılamasını etkiler. Gilmore ve Ferris’in bir araştırmasında görüşme sırasında video kullanılarak aday gözlenmiştir. Aday sürekli gülümseyen ve kompliman yapan bir bayandır. Birçok görüşme sonunda görüşmecilerden % 50’si adayı çok yetenekli bulmuş, diğer yarıda

yetenekli, kaliteli bulmuştur. Aday taktikleri kullandığı zaman, kullanmadığı zamandakinden daha başarılı bulunmuştur.

Etki yönetimi seçim durumunda kaçınılmazdır. Fakat problem olan şudur ki bu taktikleri çok iyi kullanabilen aday haksız bir avantaj elde etmektedir. Bu taktikleri minimuma indirmektense alternatif olan şey kaçınılmaz olduğunu kabul etmektir. Süreçsel yaklaşım bunu kabul eder. Çünkü seçim subjektif bir süreçtir.

4.3.2.1.3. Düşünme ve Özellik Teorisi

Yönetici veya seçici kişi aday hakkında bir takım ön deneyimlere sahiptir. Bu deneyim ve bilgileri aday hakkında bir görüşe varmak için kullanırlar. Bu karara varmak için deneyimler üzerinde düşünmek gerekir. Bütün adaylar değerlendirilirken bazı kriterler kullanılır ve bu süreç subjektiftir. Bu düşünme ve değerlendirme süreci özellik teorisi ile daha kolaylaşır. Özellik teorisyenleri insan davranışlarının nedenlerini araştırmakla işe başlar. Teorisyenler bir şeyin oluş nedenleri hakkında karar verirken kullandığımız prensipleri keşfetmek için araştırma yaparlar. Bu nedenler kısaca iki başlıkta toplanır:

İç Sebepler : Bireyin kendinden olan nedenler, yani kontrol edebildiği (efor gibi) veya edemediği (yetenek gibi) davranışlar.

Dış Sebepler : Bireyin dışında olan nedenler.

Örneğin; Bir iş için matematiksel kabiliyeti olan aday aranmaktadır. Aday matematik derslerinde başarısız olduğunu açıklar. Seçici kişi bunu iç sebeplere bağlayabilir. Buna göre aday çok farklı efor sarf etmiş olabilir veya matematiksel yeteneği yoktur diye değerlendirilir veya dış sebeplere bağlayabilir. Bu durumda da seçici kişi örneğin adayın öğretmeni iyi değildir diye düşünebilir. İç sebeplere bakılarak aday işe alınmak için yeterli görülmeyebilir fakat dış sebeplere bakılırsa bu onun hatası değildir ve işe kabul edilir.

Adayın bilgileri üzerinde düşünüp, değerlendirme yapılırken en temel davranış hatası

budur. Seçiciler adayla ilgili ellerinde bulunan bilgileri bireyin kişisel özellikleri gibi değerlendirirler. Böylece aday bazen yanlış olarak iş için kredi toplayabilir veya kredi kaybeder. Örneğin, bir görüşme esnasında aday seçici kişinin davranışlarından etkilenir. Bu yüzden aday farklı kişiler karşısında farklı davranışlar sergilemektedir.

Bu algılamadaki önyargılar seçim durumunda aday hakkında öğrenilenlere inanılan şeyleri etkileyebilmektedir. Algılamada başka önyargılar da olabilmektedir.

4.3.2.1.4. Genelleme ve Kişisel Yapı Teorisi

Öncelikle aday hakkında bilgi toplanmaktadır, bu bilgiler üzerinde düşünülüp karar alınmaktadır. Adayın iş konusunda gelecekteki olası davranışları hakkında bir genelleme yapılır. Sistematik yaklaşım geçmiş ve şimdiki davranışın gelecekteki davranışın tahmininde etkili olduğunu farz etmektedir. Süreçsel yaklaşım daha esnekler. Kişilikte namathetik ve idiographic görüşler yardımıyla bu iki yaklaşım karşılaştırılabilir.

Namathetik görüşte kişiliğin öz karakteristiklerini belirleme için araştırma yapılır. Bu yaklaşıma göre; kişilik önceden belirlenmiştir ve sabittir. Yani doğumdan gelir ve kalıtsaldır.

Davranış temelde varolan kişiliğin ortaya çıkardığı bir reflektir. Böylece biz agresif davranışlarda bulunuruz çünkü agresif bir kişiliğimiz zaten vardır.

Gelecekteki davranışı tahmin etmek mümkündür, geçmişteki davranışa bakılır. Eğer aday agresif davranmak eğilimi içindeyse gelecekte bunu yapabilme ihtimali vardır. Kişilik özelliği teorisi bu metodun en iyi örneğidir. 16PF diye adlandırılan bu yöntem seçim sırasında insanların kişiliğini ölçmek için hala kullanılmaktadır. Günlük hayatta kullanılan bazı sözcükleri kullanarak (source traits) istatistiksel analiz yapılmaktadır.

İdiographic yaklaşım nomathetik yaklaşımda bulunmayan bazı varsayımlardan yola

çıkılmaktadır. Buna göre kişilik doğuştan, önceden gelen bir özellik değildir. Kişilik diğer insanlarla ilişkilerimizin sonucunda oluşur. Böylece bu yol kişisel imajımızı geliştirmek için insanların bize yol gösterdiği, güven verdiği bir yoldur. Sonra biz bu imajın çerçevesinde davranmak için uğraşırız. Fakat ilişkilerimiz değiştiği sürece ihtimal kişisel imajımız da değişecektir. Dahası farklı durumlarda farklı ilişkilerde bulunurken kişilikte değişikliğe uğrayacaktır. İdiographic yaklaşım kişiliğin tekliğini ve bütünlüğünü farklı durumlarda değişen bir fonksiyon olarak ele alır. İdiographic yaklaşıma bir örnek Kelly'nin kişisel yapı teorisidir.

4.3.2.1.5. Deneme ve Geçerlik

Öğrenim çemberindeki son adım daha önceki adımlardan elde edilen sonuçların test edilmesidir. Seçim sürecinde işe uygun adayı belirlenmişti. Geleneksel yaklaşımda iş ile ilgili veya aday ile ilgili bazı kriterler kullanılarak tahminler yapılmıştır. Böylece adaylar işteki performanslarına bakılarak iyi veya zayıf olarak nitelendirildi. Bu yöntemdeki zorluk zamanın uzunluğudur. İdeal olan insanları rastgele işe almaktır. Böylece normal dağılım gerçekleştirilir. Eğer sadece verilerin “doğru” olarak gösterdiği kişi alınırsa, verilerin “yanlış” olarak gösterdiği kişinin iş performansını görülemeyecektir. Yöneticiler hiçbir zaman tahminlerin olumsuz olduğu kişileri işe almak istemediklerinden bunun sonucu olarak tahminlere dayalı geçerlik yöntemi kullanılmıştır.

Başka önemli bir yöntem yüz geçerliğidir (face validity). Sistemsel ve süreçsel yaklaşımları bu yöntemle karşılaştırılmaktadır. Sistemsel yaklaşım bu yöntemi önemli görmemektedir. Fakat değişen, süreçsel yaklaşımda yüz geçerliği önemlidir. Çünkü; böylece adayın çeşitli seçim yöntemlerine karşı verdiği cevaplar belirlenir. Örneğin; el yazısından kişiliği tanımlama yöntemi (grafoloji) Fransa'da yaygındır. Fakat İngiltere'de adaylar bunu tuhaf karşılanmaktadır. Bu metot adayın kuruluş hakkındaki görüşlerini olumlu veya olumsuz etkilemektedir. Burada anlatılmak istenen grafoloji yönteminin kişilik ölçmede kullanılıp kullanılmayacağı değil, adayın seçim metodunu algılayışının kuruluşla olan görüşmelerini nasıl etkileyeceğidir. Bu da süreçsel yaklaşımda önemli bir noktadır. Gerçekte, şimdi etki geçerliliği (impact validity)

üzerinde bir literatür vardır. Bu geçerlilik, ölçüm tekniği veya aletinin adayın psikolojik karakterini nasıl etkilediği üzerinde durmaktadır. Böylece geçerli seçim metoduna karşı adayın reaksiyonu organizasyonla ilişkilerini ve adayın kendi kişisel itibarını etkiler. Böylece tahmine dayalı geçerlik (predictive validity) yönteminin eksikliği ortaya çıkmaktadır. Çünkü bu yöntem seçim metotlarının aday ve kuruluş arasındaki ilişkiyi nasıl etkilediği konusunu ihmal etmektedir.

Tahmine dayalı geçerlik ile ilgili diğer bir problem de kullanılan kriterlerle ilgilidir. Bunlar seçim kararlarını değerlendirirken, eleme yaparken önemi büyük olan ve bizim ölçülerimizin etkisini belirlemede kullandığımız kriterlerdir. Burada yardımcı bir eleme modeli Kirkpatrick (1967) tarafından geliştirilmiştir. Bu model farklı seviyedeki sonuçları, davranışları ve temel sonuçları ayırt etmektedir. Kişilerin özel, her zamanki işlerinde ne yaptıklarını ve bunun iş performansını nasıl etkilediğini ayırtetmek gerekmektedir.

İş performansı ile ilgili üç tip kişisel karakteristik belirlenmiştir. Evrensel olan bütün mesleklerle, mesleksi olan işin karakteristiği ile ve ilişkisel olan işin ayrıntıları ile ilgilidir.

ASA modeli ; Bu model kişi ile iş çevresi arasındaki uyum sürecine katkıda bulunur. Benzer kişilikli insanlar belli tip kuruluşlarda işe başlarlar. Seçim sürecinde bu özellikleri belirli kuruluşun yapısına en uygun adayların işe alınması daha olasıdır. Sonuçta bu istenen özelliklerden farklı özelliklere sahip adaylar vazgeçmek zorunda kalırlar. Burada bir ayrımcılık söz konusudur ve böylece kuruluşlar kendi personeli arasında bir homojenite kurarak bütün çalışanların birbirine benzemesini sağlarlar. Buna bakarak şöyle bir sonuca ulaşabiliriz; seçim yapma işlemi homojen kişilikler yaratır.

Seçim yapılırken adayın özelliklerine bakılırken kuruluşun özellikleri ihmal edilir. Bu da adayın işe başladıktan sonra kurduğu hayallerin olumlu veya olumsuz olmasını etkiler. Eğer aday hayal ettiği gibi bir ortam, iş, kuruluş bulamadıysa işten ayrılır. Bu yüzden bir kişi işe alınırken gireceği iş yerinin özelliklerinin ona anlatılması gerekir. Yeni mezunların % 50'si, beş yıl içinde ilk işlerinden ayrılmaktadır. Hem de bu insanlar

bir grup içinden seçilmiş oldukları halde. Ayrılmalarının en büyük nedeni de umduklarını bulamamalarıdır. İşe uygun olmadıklarından değil, kendilerini oraya ait hissetmedikleri için ayrılmalar olmaktadır. Böylece şirketler personel seçimi için çok fazla para harcamış olmakta fakat “insan davranışı” nı göz önüne almadıkları için bu çaba boşa gitmektedir.

Yeni Zellanda’da bulunan bir telekominikasyon firması olan Bell South bu konuda çalışmalar yapmaktadır. Seçim süresince adaylara “özel bireyler” oldukları konusunda telkinler yapılmaktadır. Fakat problem odur ki alınan adayların %50’si bir yıl içinde ve %25’i altı ay içinde firmalarını terk etmektedir. Niçin böyle olduğu konusunda yapılan analizlerde adaylar çok özel oldukları konusunda inandırıldıkları halde işe başladıktan sonra daha az ilgi ve destek gördüklerini söylemektedirler.

Başarılı bir yeni eleman kampanyası çok sayıda uygun adayın başvurusuyla sonuçlanacaktır. Sonraki aşama ise en iyi adayın bu başvurular içinden seçilmesidir (Leopold, Harris, Watson, 1999).

4.3.3. Seçim Yönteminin Amaçları

Seçimin kesin amacı genellikle iş için en uygun insanı seçmek olarak ifade edilmektedir. Seçicilerin beklentileri iş tecrübesidir. Ayrıca adaya işin kabul edilebilir olduğunu garanti etmeli ve onların kısa bir süre içinde işi bırakmamalarını sağlamalıdır. Seçim yönetiminin kısa vadedeki amaçları bizi asıl amacımıza ulaştıracaktır. Bu amaçlar;

- Olabildiği kadar yararlı bilginin bir araya getirilmesi,
- Bilgilerin organize edilmesi ve elenmesi,
- Her adayın işteki performansına ve verdiği bilgilere göre değerlendirilmesidir.

Bu amaçlar doğrultusunda adaylar işi kabul edip etmeyeceklerine karar vereceklerdir.

4.3.3.1. Bilgi Toplama

Bilgi toplama ve eleme Şu aşamalar takip edilerek yapılmaktadır:

- Başvuru formları ve CV'lerdeki bilgilerin listelenmesi
- Mülakat
- Testler
- Biyografi
- Danışman kurumlar değerlendirme merkezleri
- Referanslar

Listeleme ve mülakat yönetimleri hemen her konuda kullanılan yöntemlerdir (Sabuncuoğlu, 1994: 29).

4.3.3.2. Politika ve Prosedürler

Eleman seçiminde kullanılacak yöntemlerin objektif ve metodik olmasına çaba harcanmalıdır. Kişisel faktörler ve istisnalar tamamıyla yok edilmemektedir. Fakat objektif yöntemlere sahip olunması potansiyel olabilecek yanlış hareketlere netlik kazandırıp engelleyebilmektedir. İyi bir seçim politikası, yöneticiler için iyi bir motivasyon ve destek sağlayarak görevlerini başarıyla sonuçlandırmaları için takip edecekleri bir politikadır.

Seçim yönetiminin amacı üretici ve yapıcı elemanları bir araya getirip organizasyon istekleri doğrultusunda geliştirerek tam kapasiteye ulaŐmaktır. Seçim değer (kalite) üzerinden yapılacaktır, halihazırda çalışan ve sakatlar gerekli bilgiye ve yeteneğe sahiplerse mülakata alınacaklardır.

Seçim yönteminde Şu kıstaslar belirtilmelidir:

- Hangi teknik ve basamakların kullanılacağı,

- Yönetim politikaları,
- Adaylara ulaşmada kimin görevli olacağı (Hatipoğlu, 1981: 31),

4.3.3.3. Kısa Listeleme

Birçok işveren iş teklifi yapmadan önce birçok başvurularla görüşme (mülakat) yapmak ister. Bunun yanında başarılı bir kampanya mülakat yapması mümkün olmayacak kadar çok sayıda başvuru ile sonuçlanacaktır. Yapılacak ilk şey bu sayıyı makul bir rakama çekmektir. Buna kısa listeleme denir. Başvuranların verdiği (sunduğu) bilgiye dayanarak yapılır. Adaylara sadece belirtilen kriterlere göre bilgi vermeleri gereksiz ve etki altında bırakabilecek her türlü fazla bilgi vermeden kaçınmaları gerektiği bildirilir. Birçok kez adaylar aile durumlarını veya soy ağaçlarını bile anlatmaktadır. Adayların cins, ırk hatta isim yazmaları bile sorun olabilmektedir. Verilen bilgilerde adayların ünvanla, cins ve ırk gibi özellikleri belirtmeden başvurularını seçmene listeleme yaparken herhangi bilinçsiz eğilimlerden korunmasında yardımcı olmaktadır.

Önyargılarıyla hareket etmek, insanların durumları karşısında bir çok seçicinin yansıttığı yaygın bir harekettir. Bu bir varsayımı bir başkasına empoze etme olayı olabilir. Örneğin, bu seçiciler yakın çevrede yaşamayan adayları işe geç kalacakları veya yakın çevreye taşınmayacakları düşüncesiyle eleyebilir, yakın zamanda kendi örneklerinden çok para kazananları eleyebilir, yakınlarda işten çıkarılmış adayları da eleyebilirler. Yazısı kötü olduğu için okunamayan bir formu reddederken bile iki kez düşünmek gerekir. Sağlıkçıların (doktor) kötü bir elyazısına sahip oldukları bilinir fakat bundan sorumlu tutulabilirler mi? Önemli olan profesyonellikleridir (yaptıkları iş). Öyleyse kısa listelemede doğru yol nedir?

Kişisel özellikler eleme yönteminin gerçekleştirilmesinde özellikle önemli rol oynamaktadır. Başvurularda kesinlikle yetenekler, istenilen kişisel standartlar bildirim ve kişinin özelliklerinin bulunması gerekmektedir. Seçici istenenler için yetenek ve bilginin yeterli olduğu ve olmadığı noktaları not almalıdır. Adaylar belirlenen kriterlere göre ağırlıklı olarak puanlandırılmalıdır.

İlk elemeler genellikle kısa listeleme aşamasında yapılır. Fakat başvuru formunda elde edilen bu bilgilerle bir değerlendirme yapmak bu durumda mümkün değildir. Bazı organizasyonlar interneti kısa listeleme yöntemlerinde mezunlar için kullanmaktadırlar. Online; kariyeri olan öğrencileri kişisel belgelerle bir araya getirmek ki bunlar belirtilenlerle yeteneklerinin uyduğunu göstermektedir. Yöntemin ilk devrelerinde başvuruların % 90'a varan kısmını elemeye yardımcı olmaktadır (Jilly Welch Raporu, İnsan Yönetimi, 28 Mayıs 1998).

Başvuruların toplanmasından sonra en azından iki kişi birbirinden bağımsız olarak listeleme yapmalıdır. İlk elemelerden sonra bunlar listeleri karşılaştırabilirler. Ayrılıkları tartışabilir, yapılan seçimleri yargılayabilirler. Eğer ikisi de aynı amaçlı yöntemleri takip ettilerse yeterli sayıda uygun aday üzerine anlaşmaya varılmış olmalıdır. Listelemeyi iki kişinin yapması yöntemin objektifliğini artırır aynı zamanda kişisel eğilimlerin etkilerinin yok edilmesine yardımcı olmaktadır. Sonuçta listeleyiciler adayları tek tek artı ve eksi işaretleriyle eşleştirip notlandırmalıdır. Genelde her boşluk için aday sayısını altı kişinin altında tutmaya çalışacaklardır. Fakat şartlara göre değişecektir.

1- Kısa Listeleme Kontrol Listesi :

- En az iki bağımsız listeleyici olmalı
- Başvuruların şartnameye uyduğu veya eksik kaldığı yerlerde not alınmalı.
- Ortak olarak üzerinde anlaşmaya varılan kriterlerle adayların sınıflandırılması (Uygun/ olabilir/ olmayabilir/ uygun değil)
- Uygun başvuruları gruplandırma
- Sadece şartname kriterlerine göre listeleme yapanlar görüşmeli ve görüşmeye (mülakat) çağrılmak üzere uygun rakam seçilmeli (Foot, Hook, 1999).

2- Mülakat : Hemen hemen her işveren yüzyüze görüşmeyi eleme yönteminin bir parçası olarak kullanır. İlk seçim görüşmesi temsilci acentalar veya yerel iş merkezleri tarafından yapılmış olabilir. Fakat çoğu işveren yeni bir elemanı işe alırken kişisel olarak tanımamaktan rahatsız olur. Yapılan araştırmalar bu yöntemin gelecekteki iş performansını tahmin etmede ne kadar yetersiz olduğunu gösterdiği halde, bu en çok bilinen ve kullanılan eleme yöntemi metodu olmaya devam etmektedir.

3- Hale Etkisi : Bazı adaylar görüşme sırasında görüşmeci üzerinde çok güçlü etki

bırakırlar. Adaylar iyi giyimli, çekici, sağlam el sıkışan ve rahat tavırları olan kişiler olabilir. Araştırmalar göstermiştir ki eğer başvuru formu başlangıçta iyi izlenim bırakmışsa adayın lehine bunun iki etkisi vardır:

-İyi izlenimin yarattığı elektrik görüşme (mülakat) sırasında "her ne olursa iyi yönde olur" yorumunu getirir.

-Görüşmeciler başlangıçtaki yargılarını teyid etmek için daha çok pozitif bilgileri toplamaya çalışacaklardır. Bu etki hale etlus adıyla bilinir fakat olumsuz yönde de gelişebilir. O zaman da görüşmecinin başlangıçtaki yargısını desteklemek için olumsuz bilgileri toplamaya çalışmasıyla anlaşılabilir.

4- Kesin Seçimler Yapmak : Genelde görüşmeciler arasında sıkça söylenen bir söz vardır; görüşmecilerin adaylar hakkındaki kararlarını ilk beş dakikada verdikleri ve daha sonra adayın işe uygun olup olmadığı konusunda fikirlerini değiştirmedikleridir. Bu görüşmecilerin sınırlı bir alandaki uyarılara cevap verdikleri ve daha geniş alandaki bilgileri ortaya çıkarma şansını kullanmadıkları anlamına gelmektedir.

5- Kendi Benzerini İşe Almak : İnsanoğluna özgü bir eğilim de kendi benzerini tanımak (psikolojik) ve birkaç özelliğimizi paylaşmaktır. Dışa dönük bir insan nasıl kendini diğer dışa dönük insanların yanında rahat hissediyorsa tam tersi de içe dönük insanlar için geçerlidir. Bu özellikler her zaman olmasa da bazen işi yapabilme yeteneği ile eşit görülmektedir ve bu ihtimal ki işyerinin kadrosunun aynı yapıdaki insanlardan oluşması zararına yol açar. Eğer görüşmeci bu eğilim kurbanı olmuşsa kendilerine "kendi benzerini" işe aldıkları söylenmiştir.

6-Şablonculuk : Birisinin basmakalıp insan düşüncesine izin vermek seçim yapımının belki de en tehlikeli ve algılanabilir hatasıdır ve çok sık olarak ırk ve cins ayrımcılığıyla eşit sayılmaktadır. Aslında şu şekilde olur; kadın veya erkeğin bilinen bir kurulun üyesi olduğu belirlenmişse o grubun bütün üyelerinin belirli özelliklerinin ortak olduğu düşüncesi yürütülmektedir (çingeneler, siyahlar vb.).

İrk şablonculuğu diğerlerine göre daha az zararlıdır. Örneğin; İskoçların tutumu, öğrencilerin sorumsuz ve tembel, Amerikalıların yüzsüz ve gürültücü olduğu gibi. Fakat bu demek değildir ki bütün üyeler aynı özellikleri taşıyor, bu şekil bir önyargıya karşı koymalıdır.

Şablonculuk adayların bazı çok özel sebeplerle reddedilmesine yol açabilmektedir:

- Süet ayakkabı giyenler
- Şişman insanlar
- Zayıf insanlar
- Kısa erkekler
- Çok fazla makyaj
- Moda olmayan giysi (giyim)
- Kişinin gülüşü
- Ülkenin belirli bölge veya şehirlerinde yaşayan insanlar
- Bölgesel aksanın beğenilmemesi
- Devlet okulu mezunları
- Küpe takan erkekler
- Genç bekar erkekler vb.

7- Varsayım Yapmak : Hale etkisi, kesin karar vermek ve şablonculuk bunların hepsi sınırlı bilgiye dayanarak yapılan varsayımların formlarıdır. Bu ayrıca çok daha genelleşmiş hata olabilir. Görüşmecilerin bazı özel durumlarda adayın cevabını beklemeden kendileri olsaydı neyi nasıl yaparlardı şeklindeki kendi bakış açılarını empoze etmeye çalıştıkları sıkça görülen bir örnektir.

8- Gereksiz ve Yararsız (yetersiz ve ilgisiz) Bilgi Toplama : Bu bölümdeki hataların tamamı gereksiz ve yararsız bilgi toplamaya bağlanabilir. Görülüyor ki görüşmeciler bu genel hataya karşı dikkatli olmalı ve bu hatayı önlemek için bazı teknikler kullanılmalıdır.

9- Duyurunun Hazırlanması : Duyurunun hazırlanması sırasında dikkat edilmesi gereken özellikler şunlardır:

- Duyuru, insan kaynağı ihtiyacını tam olarak gidermelidir.
- Duyuru, aranan eleman-elemanlarda istenen temel özellikleri içermelidir.
- Duyuru, konuyla ilgili hedef kitlenin rahatlıkla anlayabileceği ve ihtiyaç duyabileceği temel bilgileri , belirli bir sistematik dahilinde içermelidir.

Duyuru, Şu bilgiler olmalıdır:

- İŞin adı
- İŞ yerinin adı, varsa logosu
- İŞe kabul edilmek için gereken temel Şartlar (eğitim, deneyim, yabancı dil v.b.)
- İŞin gerektirdiği temel zellikler
- Nasıl baŐ vurulacağı ve son baŐ vurma tarihi.
- Başvuruların değerlendirilmesi.
- İŞ yerinin adresi, telefon ve faks numarası varsa internet adresi.

Yazılı duyuru grafik açıdan görsel algıyı yormayacak biçimde olmalıdır. Yazının puntosu, karakteri hangi kısımların koyu yazılacağı ve duyurunun geniŐliđi önemli detaylardır.

İnsan kaynağı ihtiyaını duyuran ilan metni, her türlü aŐırlıktan uzak olmalı. Fazla süslü bol vaatler içeren duyurular kadar temel bilgileri içermeyen duyurular da başarılı olamaz.

Her duyuru, bu duyuruyu yapan kurumun imajını da içerdiğinden duyuruda ciddiyete önem verilmelidir.

İnsan kaynağı ihtiyaının karşılanmasında kurumun dışına çıkmayı sağlayan ilk adım olması bakımından eleman ihtiyaının duyurulması büyük bir zen gerektirmektedir. Duyuru içerik, dil, anlam kadar Şekil ve kullanılan araç bakımından da mümkün olan en az hatayı içermelidir. Bazen büyük maliyetlere yol açan gazete ilanlarında bariz dil hataları, cümle düŐüklükleri, hatalı yazım gibi problemler görülebilmektedir. Ayrıca yine iş gören adaylarının başvuru için kullanabilecekleri adres ya da telefonların unutulduğu duyurular da az değildir. Dolayısıyla kurumun ilanının çok küçük bile olsa büyük titizlikle hazırlanması hem olası hataların önlenmesi hem de kurum imajı bakımından gereklidir. Kurumun imzasını adı (adı ve logosunu) taşıyan her basılı döküman, nc Őahıslara kurum hakkında bilgi taŐıdıđından dikkatli olunmalıdır. Uzman düzeyindeki bazı çalışanların kurumların verdikleri ilana göre başvuru yapıp yapmamaya karar verdikleri bilinmektedir.

İş gücü ihtiyacının duyurulması aşaması geçildikten sonra İnsan Kaynakları Müdürü (İKM) bir süre için beklemeye geçmektedir ve duyuruda belirtilen yöntemle başvuruları kabul etmeye başlamaktadır (Foot ve Hook, 1999)

4.3.3.4. Başvuruların Kabul Edilmesi

İnsan kaynağı ihtiyacının duyurulmasından sonra duyuruda belirtilen süre içinde başvuruların kabul edilmesi aşamasına geçilir. Başvuruların kabulü konusunda aranan elemanlara uygun bir eleman kabul prosedürü hazırlanmış olmalıdır. Burada sözü edilen prosedürün kuruma özel olacağı ve farklılıklar gösterebileceği unutulmamalıdır. Dolayısıyla burada prosedürün bütün ayrıntılarına inme imkanımız bulunmamaktadır. Ancak hemen her kurumun kullanabileceği belirli ilkeler vurgulanacaktır.

Başvuruların kabulü, kurumun bünyesine katacağı yeni eleman adayları ile ilk olarak iletişim ve etkileşim kurmasını sağlayacağından önemli bir süreçtir. Başvurular, genel olarak iki yolla kabul edilir:

- 1- Mektup, faks, bilgisayar gibi bilgi iletişim araçları ile yapılan başvurular.
- 2- Kuruma gelerek yapılan başvurular.

Mektup, faks ve bilgisayar yoluyla başvuruda bulunanlar genellikle kuruma gelemeyen ya da gelmek istemeyen adayların tercih ettikleri bir yöntemdir. Ayrıca duyuruda bu şekilde bir başvuru özellikle tercih edilmiş olabilir. Yapılan bu türdeki başvuruların İKM tarafından mümkün olan en kısa sürede değerlendirilmesi gereklidir.

Kuruma gelerek yapılan başvurular, uzaktan yapılanlara göre daha önemlidir. Çünkü adayların kurumu, çalışma ortamını, çalışanları belkide ilk kez görmeleri söz konusudur. Bu ilk izlenimlerin olumlu olması sağlanmalıdır. Olumlu izlenimlerin oluşturulması ise başvuru kabul prosedürünün planlı ve kişiyi yormayacak şekilde olmasına bağlıdır.

1) Başvuruların Kabul Edilmesi Süreci

İş başvurularının, kişilerin aldıkları temel eğitim ve bu eğitimin kalitesi ile de ilgili olduğu unutulmamalıdır. Öyle ki eğitim ve kaliteyi öncelikli kaygı olarak yerleştiren eğitim kurumlarından yetişen bireylerin iş başvurularında daha başarılı oldukları belirtilmiştir

Başvuruların kabul edilmesine ilişkin prosedür şu adımları izlemelidir:

- Başvuru formu hazırlanmış olmalıdır.
- Başvuruları kabul edecek İKM görevlisi ya da görevlileri belirlenmiş olmalıdır.
- Başvuracak ya da telefonla arayacak adaylara ne tür cevapların verileceği belirlenmiş olmalıdır.
- Başvurular konusunda kurumun dış kapı görevlilerinin bilgilendirilmesi gereklidir.
- Başvuruların gizli tutulması için gerekli önlemler alınmış olmalıdır.
- Başvuru prosedürü kurumdaki mevcut iş akışını engellemeyecek biçimde belirli zamanlarda kabul edilmelidir.
- Başvuru formunun doldurulacağı rahat bir oda ve oturma ortamı sağlanmalıdır.
- Başvurular belirli bir süre kabul edilmelidir.
- Başvuru için gelen adaylar, form doldurmak üzere bekletilmemelidirler.
- Form dolduranların olası sorularını cevaplandıracak yetkililer bulunmalıdır.
- Yapılan bütün başvuruların bir kaynaktan (İKM) yönlendirilmesi sağlanmalıdır.
- Elemana ihtiyaç duyan birinci dereceden üst ve İKM görevlisi arasında yoğun bir işbirliği sağlanmış olmalıdır.
- Başvuruda bulunanlarla olumlu bir iletişim kurulmalıdır.
- Başvuru prosedürü ciddiyetle gerçekleştirilmelidir.

İşe başvuracak adayların psikolojisi ilginçtir. Kurumda bu psikolojiye uygun davranışlar sergilenmelidir. İş başvurusunda bulunan kişi, elden geldiğince çok bilgi edinmek, ücreti konuşmak, kurumu daha yakından tanımak, olası iş arkadaşlarını tanımak, kurum ya da birim yöneticilerini tanımak ister. Ancak bütün bunların ilk başvuruda gerçekleşmesi pek mümkün değildir.

İKM' nin başvuruları kabul aşamasındaki görevi, bütün başvuruları kabul etmek, başvuru formlarının eksiksiz doldurulmasını sağlamak ve başvuran adaylarla sağlıklı ve

saygı temeline dayalı bir iletişim kurmaktır. İşe başvuran adaylar çoğu zaman işe kabul prosedürünü bilmediklerinden örneğin; muhasebe birimi için bir işe başvuruyorlar ise doğrudan bu birime gidebilirler. Başvuru kabulü öylesine belirgin olmalıdır ki adaylar kurum içinde şaşkın bir halde ona buna soru sormak durumunda kalmassınlar. Başvurular belirli zamanlarda kabul edilmelidir. Böylece kurumdaki iş akışı engellenmemelidir. Örneğin, tüm başvurular bir-iki hafta içinde alınabileceği gibi haftanın belirli günlerinde (kurumun çalışma durumuna göre) ya da belirli saatlerinde de alınabilir.

Kurumun boş başvuru formları mümkün olduğunca kurum dışına çıkarılmamalıdır. Ayrıca doldurulmuş olan formların da kurum içinde dolaşmasına herkesin incelemesine izin verilmemelidir. Nitekim başvuruların gizliliğinin sağlanması son derece önemlidir. Örneğin işinden ayrılmak isteyen bir orta kademe yöneticisi ya da kalifiye bir elemanın başvurusu, kurumdaki ilgili birim çalışan ve yöneticileri tarafından merak edilebilir. Dolayısıyla İKM'den bu formlar istenebilir. İlke olarak tüm başvuruların gizliliği sağlanmalıdır. Bu konudaki spekülasyonların önlenmesi, fısıltı gazetesinin durdurulması bakımından başvuruların gizli tutulması gerekli ve önemlidir.

2) Başvuru Formu

Başvuru formunun doldurulması; edinilen bilgilerin eksiksiz, doğru ve kalıcı olması bakımından önemlidir. Bir kurumun işe alım formunun da yine kurumun ihtiyaçları çerçevesinde hazırlanmış olması gerekmektedir (Fındıkçı, 2000: 190).

BAŞVURU FORMU

Lütfen bu bölümleri kendi el yazınızla doldurun. Siyah mürekkepli kalem kullanın.

Başvurulan görev:.....

Adınız, Soyadınız :

Adres : Telefon:.....

Doğum Tarihi :

Eğitiminiz :

Okul	Tarih	Mezuniyet Derecesi
------	-------	--------------------

.....

.....

.....

İş Deneyimi :

İşyeri Adı	Tarih	Ünvan	Ücret	Ayrılma Nedeni
------------	-------	-------	-------	----------------

.....

.....

.....

İlgi alanlarınız (hobileriniz, kulüp, dernek üyelikleriniz ve buradaki sorumluluklarınız v.s)

Ekleme istediğiniz diğer özellikler

Referanslar (Lütfen biri şu anki işvereniniz olmak üzere iki referans veriniz. Şu anki işvereninizle siz işe alınmadan ve sizin izniniz olmadan ilişki kurulmayacaktır.)

İsim	Ünvan	Telefon
------	-------	---------

.....

.....

verdiğim bilgilerin doğruluğunu onaylarım.

Tarih

İmza

Şekil: 1.6. Başvuru Formu Örneği (Maitland, 1997 : 35).

Başvuru formu hazırlanırken dikkat edilmesi gereken noktalar şunlardır:

- Form grafik, yazı düzeni, dil ve içerik açısından rahat okunabilmeli ve anlaşılır olmalıdır.
- Form, kurumun adaylar için ulaşmayı arzuladığı bütün bilgileri edinecek genişlikte olmalıdır.
- Form hazırlanırken üst düzey yönetici ve birim yöneticilerinin görüşü alınmalıdır. Çünkü her birimdeki çalışanların farklı özelliklerinin öğrenilmesi gerekebilir.
- Form mümkün olduğunca bilgisayar ortamına uygun olarak hazırlanmalı ya da edinilen bilgiler bilgisayara girilecek bir sistemde olmalıdır.
- Adayların işe başvuru formuna yazacakları bilgileri mümkünse doğrudan İKM bilgisayarına girmeleri sağlanmalıdır.
- Formda başvuran adayın vesikalık fotoğrafının yeri olmalıdır.

Başvuru formunun içermesi gereken temel bilgiler şunlardır:

- Kişisel bilgiler: Ad-soyad, doğum tarihi, doğum yeri, medeni hali, eşinin adı, eşinin işi, çocuk sayısı, çocuklarının eğitim durumu, adresi, telefonu v.b.bilgiler.
- Almak istediği görev: Duyurulan görevlerden hangisine başvurmak istediği varsa buradaki birim, branş, ya da statü.
- Eğitim durumu: Bitirdiği eğitim kurumlarının adı, bitirme yılı ve bitirme derecesi.
- Katıldığı kurs ve benzeri eğitim çalışmaları : Eğitim programı ya da kursun konusu, tarihi süresi ve düzenleyen kurum.
- Bildiği yabancı diller: Bildiği yabancı diller ve düzeyi (az, orta, iyi, çok iyi).
- İş deneyimi: Daha önce çalıştığı kurum, görevi, giriş ve çıkış tarihi, ayrılma nedenleri aldığı ücretler.
- Referanslar: Aday hakkında bilgi verebilecek kişilerin adı, soyadı, görevi, adresi ve telefon numarası.
- Sağlık durumu: Kan grubu varsa geçirdiği ameliyatlar, özel sağlık sorunları, varsa bedeni arızası.
- Diğer bilgiler: Burada yukarıda yer verilmeyen ve detayda kalan bilgiler yer alır.

Örneğin; oto ehliyeti, oturduğu evin kendisinin olup olmadığı, ek gelir durumu, varsa hakkında açılan güvenlik soruşturmaları, nedenleri ve benzeri ihtiyaç duyulan bilgiler.

-Kullandığı araç-gereçler: Bilgisayar kullanma düzeyi, bildiği programlar, kullanabildiği diğer büro araç-gereçleri.

-Ücret durumu: Son çalıştığı kurumda aldığı net ücret ve yan ödemeler. İşe kabul edilmesi halinde istediği net ücret.

-Açıklama: Formun sonunda yer alan bir boşluk bırakılır ve yukarıdaki bilgilerin dışında adayın yazmak istediği bilgileri buraya yazması sağlanır (Fındıkçı, 2000: 192).

4.3.3.5. Başvuruların Değerlendirilmesi

İnsan kaynağı ihtiyacının karşılanmasına yönelik çalışmaların bu aşamasında kurumun yaptığı duyuru üzerine kuruma başvuran ya da özgeçmişlerini gönderen adayların, yaptıkları başvuruların değerlendirilmesi söz konusudur. İnsan kaynağının karşılanmasına yönelik tüm aşamalarda belirtildiği gibi bu adımda da İKM' nin ciddiyete, tarafsızlığa, sistematik çalışmaya ve en önemlisi insanlara saygı temelini esas almaya özen göstermesi gereklidir.

1) Başvuru Formlarına Yönelik Ön Eleme

Kuruma yapılan bütün başvuruların İKM'de biraraya getirilmesi gereklidir. Bu biraraya getirme işleminde sistematik son derecede önemlidir. Başvuru tarihinin sona ermesinden sonra hala başvurular devam ediyorken tasnif işi yapılabilir. Başvurular doğrudan bilgisayara yazılmak suretiyle alınıyorsa (yani adaylar bilgisayar kullanarak özgeçmişlerini doğrudan bilgisayardaki forma giriyorlarsa) ön değerlendirme çok daha kolay olacaktır. İnsan kaynağına ilişkin başvuruların bilgisayar ortamında değerlendirilmesi hem hız, hem verim bakımından yararlı sonuçlar verecektir.

Başvuru formları dosyalandıktan ve genel olarak gözden geçirildikten sonra ön değerlendirme çalışmasının yapılması gerekmektedir.

2) Ön Değerlendirmede Dikkat Edilecek Hususlar

- İş başvurusu için duyurulan temel özellikleri (eğitim, deneyim, kişisel özellikler v.b.) taşımayan formların ayrılması gereklidir.
- Ciddiyetten uzak ya da eksik bilgi içeren başvuruların değerlendirme dışında tutulması gereklidir.
- Tarafsız davranılmasına özen gösterilmelidir.
- Ön değerlendirmede elenen adaylara konunun duyurulması gereklidir.

Ön değerlendirme çalışmasının sonunda çeşitli yollarla gelen başvurulara ilişkin istatistik bilgiler edinilmiştir. Diğer yandan genel olarak başvuruların nabızı tutulmuş olur. Ayrıca tüm adaylara ilişkin bilgiler İKM arşivine alınmıştır. İKM'nin kuruluş kısmında da belirtildiği gibi arşiv yeni eleman ihtiyaçları bakımından gerekli ve önemlidir. Başarılı bir ön değerlendirme, başvurular arasında kurumun ihtiyaç duyduğu nitelikteki elemanların belirlenmesini sağlamalıdır. Ayrıca görüşülmek üzere çağırılacak adaylar, ön değerlendirme sonunda belirlenmelidir (Fındıkcı, 2000: 195)

Görüşülen Kişinin						
Adı Soyadı:.....						
Adresi:.....						
Doğum Yeri:..... Doğum Tarihi:..... Tel:.....						
NİTELİKLER	Çok zayıf	zayıf	Orta	İyi	Çok iyi	Açıklama
İş için gerekli tecrübe adayın münhal işle ilgili tecrübe seviyesi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
GÖRÜNÜM						
Adayın genel görünümü giyimi, temizliği	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
GENEL BİLGİ VE ZEKA						
Adayın geniş veya sınırlı bir kültürü oluşu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
KONUŞMA TEKNİĞİ VE SAMİMİYETİ- Konuşma ve anlatım biçimi, samimiyeti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
KİŞİLİĞİ VE DAVRANIŞI						
Hoşa giden bir görünüm sempati ve itimat verme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
İŞLERE KARŞI İLGİ VE ARZUSU						
Adayın müracat ettiği işe karşı ilgisi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
GİRİŞİM VE KENDİNİ KABUL ETTİRME –Adayın düşünme, girişim kendini kabul ettirmesi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

GÖRÜŞLER.....
.....
.....
.....
Adresi:.....
Görüşmeyi :..... İmza :..... Tarihi:.....

Şekil: 1.7. Görüşme Değerlendirme Formu (Şenatalar, 1975 : 134).

3) Başvuruların İncelenmesi

Adaylardan kabul edilenlere işe başvuru formu doldurtulur. Adayla ilgili bilgiler elde edilerek iş için gerekli niteliklerle karşılaştırılarak uygun olmayan adaylar doğrudan ilişki kurulmadan elenir (Yıldız,1994). Adayla ilgili bilgi toplamak amacıyla oluşturulan bir form da aşağıdaki kısımları içerir:

- Kişisel hususlar: İsim, adres, doğum tarihi, aile ile ilgili bilgiler, sağlık durumu, ilgiler, hobiler, iletişim etkinlikleri.
- Eğitim ve Öğrenim: Okul, lise, üniversite ve lisans sonrası eğitim, işletme okulları, mesleki ve diğer nitelikler ve bu nitelikleri nasıl kazandığı, şirket içinde veya dışında kurslara katılmayı da içeren mesleki eğitimle ilgili hususlar.
- İş Kayıtları: Daha önce girilen işlerin şirketini, mevki ve sorumluluğunu, işte kalma süresini, ücret artışlarını yapılan işlerin kısa özetini ve kazanılan deneyimle birlikte ayrılma sebeplerini içeren bir listesi.
- Kişisel ve mesleki referanslar: Bir kişinin kariyer, tutum ve mizacının belirli yönleri ve referans veren kişinin bu fikirleri hangi koşullarda edindiğini araştırma.
- İmza ve tarih: Adayın imzası ve imza tarihi (Finnigian,1995).

4.3.4. Testler (Psikoteknik Testler)

İşletmelerin iç kaynaklara başvurduklarında kullanılan yöntem ister yükselme isterse atama olsun; objektif ve tutarlı sonuçlara ulaşmak için psikoteknik değerlemeden yararlanmakta fayda vardır. Psikoteknik; insanı iş ve mesleki açıdan inceleyen bir bilim dalıdır. Psikoteknik yöntemin en önde gelen araçları testlerdir. Testler sayesinde

kişilerin özelliklerine ilişkin tahminler yapılabilmektedir (Paksoy, 1990).

Bu süreç adayları bir veya daha fazla testten geçirerek adayların hangi işleri yaparsa daha verimli alacağını gösterme, adayların yeteneklerini, ilgilerini ve kişilik özelliklerini ölçme ayrıca diğer adaylar arasında karşılaştırma yapma imkanı sağlar.

Psikoteknik test sonuçları yargıları aydınlatmaya yararlar. Ancak hiçbir zaman adaylar hakkında verilecek yargının yerini alamazlar. Bu yüzden testin sonucuna bakılarak adayın reddedilmemesi gerekir.

Personel seçimde yararlanılan testler şunlardır:

Yetenek testleri

Mesleki bilgi testleri

Başarı testleri

Kişilik testleri

İlgi testleri

-Yetenek Testleri : Bu testler işe başvuru yapan adayın işi yapıp yapamayacağına ve belirli yeteneklerini ortaya çıkarmaya yarar. Adayın daha önce uğraşmadığı bir işi ne ölçüde yaptığı gözlenerek yeteneği hakkında fikir elde edilebilir. Yaygın olarak kullanılan yetenek testleri:

- Zihinsel yetenek testleri

- Mekanik yetenek testleri

- El yetenek testleri

- Görme yetenekleri testleri

-Mesleki Bilgi Testleri: Adayın meslek hakkında sahip olduğu bilgiyi ölçmeye yönelik testtir. Örneğin bilgisayar kullanımı için başvuruda bulunan bir adayın bilgisayarı kullanabildiğini anlamak için yazılı, sözlü, uygulamalı testte tabii tutulur.

-Başarı Testleri: Adaya yapacağı iş ile ilgili işin tamamı yada bir kısmı verilir. Adayın verilmiş olan işi ne şekilde, ne kadar sürede yaptığına bakılarak aday hakkında fikir elde edilmeye çalışılır.

-Kişilik Testleri: Bu testler davranışlarla ilgili olarak soru kağıtları ya da test bataryaları şeklinde olabilir. Aday kendisine yöneltilen soruları soruya göre cevaplar. Bilgi, tecrübe, eğitim tek başlarına yeterli değildir. Bunların yanında kişiliğin çok önemli bir rolü vardır. Uygun kişiliğe sahip olmayan eleman iş arkadaşlarıyla veya üstleriyle sürekli problemler yaşayacağından verimin düşmesine sebep olacaktır.

-İlgi Testleri: Adayın kişisel tercihleriyle alakalı bilgiler doğrultusunda kişinin hangi işte daha verimli olacağını değerlendirmede kullanılır (Yıldız,1994).

-Psikoteknik sınavlarda adayın mevcut davranışlarını ölçülebildiği gibi gelecekte de bu adayın nasıl davranış göstereceğine dair tahmin yapma olanağı sağlar. Bir testin bilimsel olabilmesi için mutlaka standardizasyon, adaptasyon, güvenilirlik, geçerlilik ve norm çalışması niteliklerini içersinde barındırması gerekir. İş seçimi süresince standardizasyonu olmayan, normatif çalışmaları yapılmamış, geçerlilikleri ve güvenilirlikleri saptanmamış testlerin kullanılmamasına dikkat edilmelidir. Test yapma aşamasına gelindiğinde öncelikle amaç belirlenmeli, ardından önce iş analizinin sonra beceri analizinin yapılması gereklidir. Psikoteknik testlerin mülakattan önce yapılması seçiminin verimliliği açısından önemlidir (Telman,1998).

“Örgütlerde personel seçimi ve yerleştirilmesi önemli çabalar arasında yer alır. Bu işlem etkinliğini sağlamak için bir sistem kurulmasından söz edildiğinde çok zaman gelişmiş ülkelerde test yöntemi özellikle psikoteknik testler aklı gelir. Kişilerin bedensel yeteneklerini, gelecekteki başarılarını, mevcut bilgi düzeylerini, zihinsel yeteneklerini ve zeka düzeylerini saptamak için psikoteknik testlerden yararlanılarak belirli işlere yönettikleri veya belirli işler için seçildikleri gelişmiş ülkelerde tüm uygulamacılar tarafından bilinen bir sonuçtur”. Bizim ülkemizde ise psikoteknik testler veya psikoteknik testlerle personel seçimi işlemini bilen uygulamacı az denecek oranda olduğu gibi, bu yöntemle seçim işlemini yapanlarda bazı hataları önleyememekte veya önleyici bilgiye sahip olmamaktadırlar (Erdoğan, 1990). Yabancı ülkelerde geliştirilmiş bir testin Türkiye’de rahatlıkla uygulanabilmesi için lokal formların bulunması gerekir. Kültürler arasında farklılıklar olduğundan herkesin bu testleri kendi kültürüne adapte etmesiyle başarı elde edilebilir (Konuk, 1998).

Türkiye’de eğitim sisteminde yetenekler dikkate alınmaksızın, direkt beyin puanlarıyla

bağlantılı sınıflandırma yapılmaktadır. Durum böyle olduğundan daha baştan yanlış yapılmaktadır. Eleman seçiminde kişilik özelliklerinin değerlendirilmesi patolojik bir saptama değildir, o yüzden de eleman seçimlerinin ne derece kişilik özelliklerini ele aldığına bakılmalıdır (Özer,1998). İnsan karmaşık bir varlıktır fakat ölçülemez bir varlık değildir. Kaynağın tespitinin ve kişide uygun özelliklerin bulunması çok önemlidir. Test ölçüm araçlarındaki kriterlerin başında, önce beklentilerin bilinmesi, normların çıkartılmasının ve şirket kültürünün saptanması çok önemlidir (Özkarahan,1998). Uygulanan test öncesinde amacın net olarak belirlenmesi, seçilen testin gerçekten Türkiye'ye adapte edilip edilmediği ve testin denenmişliği çok önemlidir (Arslan,1998).

4.3.5.Seçimin Sonuçlandırılması

1) Adayın Mesleki Geçmişinin Araştırılması

Adayın mesleki geçmişine bakılarak aday hakkında karar vermede yardımcı olacak bir aşamadır. Yani adayın daha önceden çalıştığı işlerde bulunduğu görev, davranış ve başarılarına bakılarak adayın yeni işinde de bu başarılı ise başarılarına devam edeceği kabul edilir. Adayın geçmişteki işiyle şimdiki işi arasında pek fazla fark olmayacağından dolayı kısa bir süre içinde yeni işine adapte olacak eski başarıları devam edecektir. Bununla birlikte adayın mesleki geçmişi ile ilgili vermiş olduğu bilgiler ve ayrılış nedenleri iyice araştırılıp elemanı işe yerleştirme görüşmesi sırasında bir soru işaretinin kalmaması gereklidir (Yıldız,1994).

2) Referans Araştırması

Adayın mesleki geçmişini tamamlamak için, eski işverenlerinin ya da kendisini iyi tanıyan şahısların adayı değerlendirmelerini içeren bir belge temin etmesi istenir. Burada da, bu bilgilerin geçerlilikleri sınırlı olabilmektedir. Çünkü daha önceki iş verenin, adayın başarısını ve ayrılış nedenlerini değerlendirmesi, güçlükler doğurabilmektedir. Ayrıca, eski işveren, yeni bir iş bulma şansını ortadan kaldırmamak için adayın zayıf yönlerini açıklamakta çekingen davranabilmektedir.

Referansların değeri, adayların kendileri hakkında çok iyi şeyler söylemeyecek kişilerin isimlerini vermekten kaçınacakları ve sonuç olarak referansların daima iyi olacağını

düşünen birçok yönetici tarafından kuşkuyla karşılanır. Yine de bu, başka düşüncelere kapı açar ve referans vermeye hazır kişilerden fikirlerinin sorulduğu alanlar hakkında bazı bilgiler beklemek haklı bir tutumdur. Referans verecek kişilerden bu açıktan açığa istendiğinde, basma kalıp sözlerden ve övgülerden başka bir şey beklemek pek gerçekçi olmaz. Bir kişinin kariyer, tutum veya mizacının hangi koşullarda edindiğini sormak, o kişinin yapıcı yanıtlar vermesine yardımcı olacaktır. Her şeye rağmen, belki de en iyisi telefonla sohbet etmek olacaktır. Üzerinde düşünüldüğünde referanslar değerlidir; sık sık başka türlü aydınlanamayacak yönleri ortaya çıkarırlar (Finnigian,1995).

3) Sağlık Kontrolü

Bazı işverenler, işte uzun süre devamsızlıkları önlemek, ya da adayların işin gereklerini fizik olarak yerine getirip getiremeyeceklerinden emin olabilmek için adayların yeterli sağlık şartlarına sahip olup olmadıklarından emin olmak amacıyla sağlık kontrolünü zorunluluğu görmektedirler (Yıldız,1994).

4) İşe Alma Kararı

Adayın kabulü ve karar verme sorumluluğu hiyerarşik üste aittir. Seçim aşamalarının her birinde elde edilen bilgiler ışığında, görevini yapmada en ehil aday hakkında bir genel kanaat oluşmaktadır. Son seçimi ilgili servis yetkilisinin yapmasında büyük yarar vardır. Doldurulacak görevin niteliklerini en iyi bilen olması yanında, iş gerekleri hakkında adayın daha iyi bilgi sahibi olması da bu sayede mümkün olabilir. Servis yetkilisine danışılmadan yapılacak bir seçim bir çok sorunu da beraberinde getirecektir.

5) Kesin İşe Alma

Artık aday hakkında kesin karar verilmiştir, aday alınacaktır. İşe alma kararı, kazandığı kesinleşen adaya uygun kanallardan bildirilmelidir. Ayrıca kazanamayan adaylara da yazılı cevap verilmesi tedarik açısından çok önemlidir (Yıldız,1989).

6) Geribildirim

Bir kez seçim yapıldığında başarılı ve başarısız adaylara bunun bildirilmesi iyi bir çalışma olacaktır. Başarılı adaya bildiri yapılırken açıklayıcı olmak, başarısız adayınki kadar önemli değildir. Çünkü başarılı aday, başarısız kadar niçin başarılı olduğunu

öğrenmek istemez.

Geribildirim;

Olabildiği kadar acele olmalı,

Kesin olmalı,

Olumlu bir şekilde olumsuzlukları sezdirmeli,

Katılımcı olmalı; Adayın nereden olduğuyla başlayıp, nasıl gittiğini açıklamalı

Olabildiği kadar kişisel olmalı

İmaj (Organizasyonun pozitif imajını geribeslemede vererek korumak)

Geribildirim seçim yönteminin en çok ihmal edilen bölümüdür. Yöntemin diğer basamaklarına verilen önem ve zaman kadar bu bölüme de zaman ve önem verilmelidir (Beardwell, Holden, 1995).

BEŞİNCİ BÖLÜM

UYGULAMA

5.1. Araştırmanın Konusu ve Amacı

Bu çalışmanın konusunu, araştırmaya dahil edilen işletmelerin, işe alma uygulamaları açısından incelenmesi oluşturmuştur. Personel seçim sürecinin bir işletmede nasıl işlediğini ve personel seçim yöntemlerinin ne şekilde kullanıldığını incelemek için bu araştırma gerçekleştirilmiştir.

Çalışmanın amacı ise personel seçim yöntemlerinden biri olan danışmanlık firmalarının gerekliliği ve etkinliğini belirlemeye çalışmaktır. Bu sebeple işgören alımında yararlanılan personel seçim yöntemlerinin hangi noktalarda ayrıldığı ortaya konmuş ayrıca personel seçim yöntemlerinden değişen işletme politikalarında önemli bir yere sahip olan danışmanlık firmaları aracılığıyla, işgörenlerin kabulünün örgütlere etkisi araştırma kapsamına alınmıştır.

5.2. Araştırmanın Kısıtları

Bu araştırma, belli kısıtlar içinde gerçekleştirilmiş olup, ilk kısıtlama konu itibariyle yapılmıştır. Araştırmanın Konusu, insan kaynaklarının önemli ve öncelikli bir fonksiyonu olan seçim ve tedarik faaliyetlerinin, danışmanlık firması aracılığıyla personel temini ve temin edilenlerin işe kabul süreçleri ile sınırlı tutulmuştur.

Araştırmanın sadece danışmanlık hizmeti alan örgütlerle gerçekleştirilmesi gerektiğinden, danışmanlık firması ile çalışan beş şirket üzerinde araştırma yapılmıştır. Gerçi danışmanlık hizmeti alan diğer şirketler ile birkaç kez randevu alınmasına rağmen, gereken ilgi ve hassasiyet gösterilmediği ve firmaların iş yoğunluğu nedeniyle gerekli vakit ayıramadığından araştırma yapma fırsatı bulunamamıştır. Personel seçimi işletmelerin üzerinde önemle durdukları bir konu olduğundan, firmalar bu konuyla ilgili bilgi vermek istememektedir.

Örnekleme içindeki işletmeler gerekli bilgi ve belgeleri isim kullanmamak kaydıyla vermiştir. Bu sebeple bütün firmalara bir harf verilmiştir. Bu harfler firma isimlerinin ilk harfidir.

Endüstrisinde kendini ispatlamış firmalarda araştırma yapma hassasiyetinden hareketle bu araştırmadaki firmalar belirlenmiştir. Tezin içeriğinde etkinliği olmadığı düşüncesiyle Sektör ve Örgüt analizi yapılmamıştır.

Bu araştırma çerçevesinde Personel Danışmanlığı Firmaları aracılığıyla işe alınan işgörenler ve sözkonusu firmalar hakkında bir genelleme yapma kaygısı da bulunmamaktadır.

5.3. Araştırmanın Yöntemi

Bu araştırmada İnsan Kaynakları Müdürleri ile derinlemesine mülakat gerçekleştirilmiştir. *Mülakat soruları Ek I'de görülebilir. İnsan Kaynakları Bölümü olmayan şirketlerde araştırmaya konu olan bölümün Müdürleri ile derinlemesine mülakat yapılmıştır. Bu mülakat yöntemi birkaç kez tekrarlanmıştır. Ayrıca araştırmada şirket dokümanları, çeşitli dergilerde yayınlanmış ve Şirket hakkındaki makaleler ve bilimsel yazılardan yararlanılmıştır. İşletmelerden ve danışmanlık firmasından alınan çeşitli broşür ve arşiv bilgileri de gerekli verilerin sağlanmasında önemli kaynakları oluşturmuştur.

5.4. Araştırmanın Evreni

Araştırmanın evreni personel danışmanlığı firmasıyla çalışan işletmelerdir. İstanbul ili sınırları içerisinde bulunan, bir personel danışman firması ile çalışan ve sektörlerindeki ithalat ve ihracat payı yüksek 5 firma seçilmiştir. Bu firmalarda üç farklı pozisyonda işe alınan ve bu alım işleminin olumlu ve olumsuz olarak sonuçlandığı ikişer kişi olmak üzere, toplam 30 kişinin ayrıntılı işe alma süreçleri ve firmalardaki etkileri incelenmiştir.

5.5. Araştırmanın Varsayımları

Bu araştırma, bazı varsayımlar altında gerçekleştirilmiştir. İlk varsayım, danışmanlık firmaları ile çalışan işletmelerin personel tedarikinde daha avantajlı olduğudur. Diğer bir varsayım ise, araştırma süresinde randevuya olumlu yanıt verip, iş yoğunluğundan dolayı görüşmeye kabul etmeyen firmaların yerine, görüşme yaptığımız örneklemin istenilen sonuca ulaşmada yeterli olmasıdır. Olumsuzluklara rağmen mülakat yapmayı planladığımız firmalara nispetle görüşülen firma sayısı istenilen sonuca ulaşmada yeterli kabul edilmiştir. Mülakat Soruları. 5 ana grupta toplanmış ve her firmanın birbiri ile karşılaştırmaları bu başlıklar altında gerçekleştirilmiştir.

5.6. Uygulamanın İçeriği

Araştırmada özellikle şirketlerin danışmanlık firmasıyla olan çalışmalarını hakkında inceleme yapılmıştır. Örgütler hakkında genel bilgi verildikten sonra şirketlerin personel seçme politika ve yöntemleri ayrıntılı olarak ele alınmıştır. Şirketler tarafından personel seçim sürecinin işlenmesi ve personel seçim yöntemi olan danışmanlık firmalarının etkinliği üzerinde durulmuştur.

Aşağıda öncelikle Danışman Firma tanıtılmıştır. Daha sonra sırasıyla Danışman Firmadan hizmet alan 5 Şirketin profili, yerleştirme yapılacak pozisyonların İş

Tanımları ve olumlu ve olumsuz iki işgörenin işe başvurma süreç ve sonuçları, Mülakat sorularına Yöneticilerden verilen cevapların karşılaştırmalı analizi yer almaktadır.

5.7. Araştırmanın Bulguları

Araştırmada şirketlerin danışmanlık firmasıyla olan çalışmalarını hakkında inceleme yapılmış ve mülakat soruları sadece danışmanlık firması ile olan ilişkilerini öğrenmek amacıyla hazırlanmıştır.

5.7.1. Örgüt Analizleri

A) İ Eğitim ve Danışmanlık Şirketi

1999 yılında kurulan İ Danışmanlık Firması Uluslararası standartlarda, kuruluşların ihtiyaçları doğrultusunda oluşturulan belge, bilgi, ve deneyim birikimini etkinlik, titizlik, sürat ve gizlilik ilkeleriyle çalışarak müşterilerine sunmaktadır. Bu sebeple kuruluşların ve İnsangücü kaynaklarının gelişmesine, verimlilik, karlılık ve rekabet gücünün artmasına katkıda bulunmayı amaçlamaktadır.

İ Firması Sanayi, ticaret ve hizmet kuruluşları ile bunların yönetim kadrosu ve personeline kurumun amaçları doğrultusunda; daha verimli, kullanışlı, kaliteli, ekonomik, modern ve etkili çalışmalarına yardımcı olan Personel Seçimi, Danışmanlık ve Kalite Eğitimleri alanında faaliyet gösteren bir kurumdur.

“Bir kurumun en önemli kaynağı İnsandır” düşüncesinden hareket eden İ Danışmanlık firması önce anlamak, fayda, uzmanlık, çözüme odaklanma, gizlilik, izleme ilkelerini hizmet anlayışı olarak benimsemiştir. İ Danışmanlık müşterisi olan firmalara, nitelikli ve güvenilir eleman sağlamayı ilke edinmiştir. İ Danışmanlık, firmanın ve işin özelliklerini bilimsel yöntemlerle saptayarak firma kültürüne ve işe uygun alternatifleri tayin etmektedir.

İ Danışmanlık Firmasından 50 kadar işletme Danışmanlık Hizmeti almaktadır. Bu firmalar eğitim hizmetlerindende yararlanmaktadır. Bu eğitimler altı ana başlık altında müşterilere verilmektedir;

Yönetim Geliştirme

İnsan Kaynakları Yönetimi

Toplam Kalite

Muhasebe ve Finans

Kişisel Gelişim

Satış ve Pazarlama

İ Eğitim Danışmanlık Firmasının Personel Seçim Hizmetlerinin işleyiş şekli aşağıdaki gibidir:

- Talep edilen personelin sahip olması gereken özelliklerinin belirlenmesi (Bkz. firma analizleri)
- Aday havuzu oluşturmak üzere, CVTR.NET CV bankasının araştırılması ve uygun adayların belirlenmesi,
- Gerekirse fimanın onayı alınarak gazete ilan çalışmasının yapılması,
- Oluşturulan aday havuzunda bulunan kişiler ve CVTR.NET’de yayınlanan ilana online başvuruda bulunan kişilerin ön görüşmelerinin yapılması.
- Ön görüşmesi olumlu geçen adayların referans araştırmasının yapılması,
- Tüm görüşmelerin değerlendirme aşamaları sonunda belirlenen uygun adayların özet özgeçmişlerinin firmaya gönderilmesi.
- Firmanın gönderilen adaylara firma yetkililerinin görüşmesinin sağlanması, çalışmaya uygun bulunan adayların referans bilgilerinin firmaya verilmesi,
- Firma tarafından seçilen ve işe alınan personelin, deneme süresi içinde takip edilmesi.

B) A Çorap

A Çorap 1978’ den bu yana çorap sektöründe hizmet vermektedir. Piyasaya tek makinelik küçük ölçekli bir işletme olarak atılan A Çorap şu anda kapasitesini 650 son teknoloji ürünü makineye çıkarmıştır. Yıllık otuz milyon çift çorap üretmektedir. Şimdilerde A Çorap yerel pazarda geliştirdiği itibarını beş kıtadaki uluslararası

pazarlarda pekiştiriyor. Avrupa, Amerika, Rusya pazarlarında ihracat yapıyor. 1983 yılından itibaren yer aldığı Türkiyenin ihracat endüstrisinde Globalleşmeyi önceden yakalamıştır. İyi seçilmiş noktalarda konumlanan uluslararası ofis ağı ile tüm ulusal pazarlarda etkin rekabet içerisinde olan A Çorap; dünyada çorap sektöründe üçüncü sırada olan Türkiye de birinci sırada yer almaktadır.

Yurtdışındaki ilk ofisini ve mağazasını 1987 yılında Almanyada açmıştır. A Çorap ayrıca Sovyet Birliği Türk Cumhuriyetlerinde de güçlü distribütör anlaşmalarına sahiptir.

A Çorap firmasının stratejisi; Aytuğ şemsiyesi altında değişik üniteler yardımıyla çeşitli ürünleri üretmek ve pazarlamaktır. Bu ünitelerden bazıları; İthalat-İhracat, Örne, Tekstil ürünlerinin pazarlaması ve dağıtılması. 1994 yılında kurulan Aypaş A Çorap firmasının yurtiçi pazarlama şirkettir. Tekstil ürünleri 1991 yılı itibariyle Aycem firması adı altında üretime başlanmıştır. 1999 yılında Aytaç markasıyla çamaşır piyasasında girmiştir.

Yurtiçi pazarda sağlam bir konuma sahip olan A firmasının stratejik hedefleri; dünya markaları oluşturmak ve yaşatmak, üretim öncesinden satış sonrası politikalarına kadar uzanan dikey entegrasyona ulaşmak, pazarlar ve markalar paralelinde yatay büyüme sağlamaktır. Firma bu hedeflere ulaşırken ekonomiyle ekolojik sistemin çatışmamasını ve çalışanları ile işbirliği içinde bulunduğu kuruluşların ve bunun yanında da tüketicilerin takım çalışması içinde entegre olmasını amaçlamaktadır.

A Çorap Firmasına danışmanlık şirketi tarafından Kalite Güvence Müdürü, Satış Temsilcisi pozisyonlarına eleman yerleştirilmiştir. Aşağıda olumlu ve olumsuz cevap vererek yerleştirdiği elemanların süreçleri anlatılmaktadır.

İş Tanımları

Pozisyon I: Kalite Güvence Müdürü: Mamul veya hizmet kalitesinin korunması ve geliştirilmesinden sorumlu olan yöneticidir. Bu görevin kapsamı içine; üretim spesifikasyonlarının saptanması ve geliştirilmesi, kalite kontrol, test faaliyetleri ve bazı

yerlerde araştırma ve geliştirme fonksiyonları girmektedir. Kalite Güvence Müdürü genellikle Genel Müdür'e, zaman zaman Fabrika Müdürü veya İşletme Müdürü'ne bağlıdır. Maiyetinde ise Şef, Araştırmacı, Mühendis, Teknisyen, Kontrolör bulunur. Kalite Güvence Müdürü ünvanı en uygun ünvandır.

Pozisyon II: İthalat İhracat Sorumlusu: Dış satınalma ve dış satış işlemlerinden sorumlu olan bir memurdur. Bu görevin kapsamı içine; dış ticaret düzenini izleme , muhaberat, banka, nakliye, sigorta ve gümrükleme işlemleri girmektedir. İthalat ve İhracat Sorumlusu için başka ünvanların kullanıldığı da görülür. Dış Ticaret Memuru, İhracat Memuru, İthalat Memuru iş ünvanları verilebilir.

Pozisyon III: Müşteri Temsilcisi: Mütihazsıs bilgisi gerektiren mal ve hizmetleri tanıtma, teklif verme ve sipariş alma faaliyetlerinden sorumlu olan bir elemandır. Bu görevin kapsamı içine; müşteri ilişkileri, mal ve hizmeti tanıtma, demonstrasyon, müşterinin ihtiyacının analizi, teklif verme, sipariş alma, taahhüt etme ve satış sonrası hizmet fonksiyonları girmektedir. Bu görev, genellikle mühendislik veya benzeri üniversite düzeyinde bir öğrenim ve ticari/teknik tecrübeyi gerektirir. Müşteri Temsilcisi, genellikle Satış Müdürü'ne, İthalat-İhracat Müdürü'ne, Pazarlama Müdürü'ne veya Şirket Müdürü'ne bağlıdır. Müşteri Temsilcisi ünvanı, bu iş nevi için kullanılan en yaygın ünvandır.

C) V Elektrik

Grup priz ve aksesuar imalatıyla ilgili olarak 1976 yılında Vikor Kohen tarafından kurulan V firması, 1980 yılından itibaren üretim ve satış hakkını V NUR TİCARET ELEKTRİK MALZEMELERİ SANAYİ TİCARET A.Ş.'ne devretmiştir.

Bu tarihten itibaren grup priz ve aksesuar üretimini yine V ticari markası ile sürdürürken, ürün kalitesini ve çeşidini sürekli geliştirerek, grup prizde lider firma olmayı başarmıştır.

1998 Yılında ISO 9001 belgesini Alman DQS firması ve TSE'den almıştır. Ayrıca Almanya'nın VDE, Hollanda'nın KEMA KEUR, Rusya'nın GOST-R. Avrupa

Birliği'nin CE ve Türkiye'nin TSE belgeleri de olmak üzere satış yaptığı tüm ülkelerin standart belgelerine de sahiptir.

9 Mühendis, 20 Teknik Eleman, 26 İdari Personel olmak üzere yaklaşık personel sayısı 282 kişidir

Halen 3.000.000 Adet/Ay olan üretim kapasitesi; talebe göre artabilecek esnekliğe sahiptir. Türkiye pazarındaki satışları İletim Elektrik Malzemeleri Sanayi ve Ticaret Ltd. Şti. tarafından gerçekleştirilmektedir. Dünya satışları ise Dış Ticaret Departmanı tarafından yapılmaktadır.

Bugün; V markası Türkiye dışında 12 Ülkede satılmakta ve üretimin %25 'inden fazlası ihraç edilmektedir.

V Elektrik Firmasına danışmanlık şirketi ETÜD MÜHENDİSLİĞİ ve METOD MÜHENDİSLİĞİ pozisyonlarına Endüstri Mühendisliği mezunu iki eleman yerleştirmiştir. Etüd Mühendisliği V Elektrik Firmasında yeni oluşturulan bir bölümdür. Bilgisayar Programcısına olan ihtiyacı yine Danışman Firma karşılamıştır. Aşağıda olumlu ve olumsuz cevap vererek yerleştirdiği elemanların süreçleri anlatılmaktadır.

İş Tanımları

Pozisyon I: Metod Mühendisliği: Bu görevin kapsamı içine; araştırma, geliştirme, dizayn, konstrüksiyon, planlama, üretim kontrol, kalite kontrol, bakım onarım, yerleştirme, test, deney ve benzeri çeşitli teknik faaliyetler girer. Genellikle Üretim, Dizayn, Endüstri Mühendisliği, Bakım Proje veya Araştırma/Geliştirme Şefi veya Müdürü'ne bağlıdır.

Pozisyon II: Etüd Mühendisliği: Üretim faaliyetlerinin planlanması ve uygulamanın takibinden sorumlu olan bir teknik nezaretçidir. Bu görevin kapsamı içine; üretimi departmanlara göre planlama, iş programlama, malzeme hareketlerinin planlanması ve kontrolü ile bazı yerlerde metod ve zaman etüdüleri, kapasite ve utilizasyon fonksiyonları girmektedir. Etüd Mühendisi genellikle Üretim Müdürü'ne veya Fabrika Müdürü'ne

bağlıdır. Maiyetinde ise Şef Yardımcıları, Mühendis, Teknisyen ve Memurlar bulunur.

Pozisyon III: Bilgisayar Programcılığı: Bilgisayar için bilgi işlem lisansı ile program hazırlamak ve uygulamak sorumluluğu olan bir personeldir. Bu görevin kapsamı içine; program amacını etüt etmek, girdileri karakter ve kaynaklarını tespit etmek, programı hazırlamak, uygulamak ve beklenen sonuçları elde etmek işlevleri girmektedir. Bilgi İşlem Programcısı; genellikle Bilgi İşlem Koordinatörü, IT/Bilgi İşlem Müdürü veya Mali İşler Müdürü'ne bağlıdır. Maiyetinde Kart Delgi Operatörleri Bulunabilir. Bilgi İşlem Programcısı, bu nevi iş için kullanılan en yaygın ünvanıdır.

D) E Şirketler Grubu

Eroğlu Kardeşler, Nurettin Eroğlu'nun önderliğinde, iş yaşamlarına 1974-1976 yıllarında Mithat Giyim'e bağlı olarak fason imalat yapan bir atölyede başladılar.

1983 yılında E Konfeksiyon'u kurarak E Şirketler Grubu'nun ilk temellerini attılar. Kumkapı'da açılan 150 metrekare üretim alanına sahip atölyede 15 kişilik bir kadro ile mont ve kaban fason imalatı yapılıyordu.

1986 yılında Mercan'da satış mağazasının açılmasıyla üretimi yapılan mont ve kabanların toptan ve perakende satış ve pazarlamasına başlandı. O yıllarda üretim kapasitesi günlük 100-150 kabandı.

1987 yılında atölye Küçükçekmece'ye taşındı. Aynı yılda E markası ile pantolon, gömlek ve mont üretimine de geçildi.

1991 yılında 4 atölye daha kurularak personel sayısı 200'e, günlük üretim 1000-1500 adete yükseldi.

1992 yılında Avcılar Esenyurt yolu üzerinde bulunan 10.000 metrekare toplam kapalı alana sahip fabrikada üretime devam edildi. Burada 5 bant dikim atölyesi, 2 bölüm kesimhane, yıkama, ilik, ütü, paketleme, kumaş depo ile pazarlama, finans, muhasebe, ihracat birimleri yer almaktadır. E Konfeksiyon, E Giyim San. olarak kurumlaşırken E

markası da E JEANS olarak markalaştı. Artık günlük 5000 adet E Jeans markalı ürün arz ediliyordu.

1995 yılında E Giyim San. ve Tic. A.Ş. kuruldu. Ayrıca, Rusya'da bir Rus firması ile ortaklık kurularak Moskova'da ilk E mağaza-ofisi açıldı.

1996 yılında 3000 metrekare kapalı alana sahip bir bina bünyeye eklendi. Çalışan sayısı 700'e, günlük ortalama üretim 20.000 adete ulaştı.

1997 'de yönetim ve organizasyon yapısı yeniden tasarlandı ve insan kaynağına yatırım, eğitim ve geliştirme projeleri, insan kaynakları yönetimi uygulamalar başlatıldı. 1997 yılında E Jeans markası satın alınarak Erk. A.Ş. (Loft iç piyasa satışı) ve Ers Örme A.Ş. kuruldu. Erpa Dış Ticaret A.Ş. kuruldu.1998'de Erma A.Ş. kurularak E Jeans iç piyasa satışını gerçekleştirmeye başladı. 1999'da Esenyurt'ta bulunan ve inşaatı bir yıl süren 50.000 metrekarelik kapalı alana sahip fabrika binası tamamlanarak dokuma konfeksiyon üretimi yapmak üzere hizmete açıldı. Eski fabrika binası ise örme konfeksiyonu yapmak amacı ile Ers Örme A.Ş.'ye verildi. Polonya'da E Jeans Poloka şirketi kuruldu. 2000'de Şirinevler'de bulunan 13.000 metrekarelik kapalı alana sahip yeni bina devreye girdi. Pazarlama şirketleri bu binada bir araya gelerek koordinasyon kolaylığı sağlanmıştır. Ayrıca büyük mağazacılık zincirinin ilki de bu binada çok yakında hizmete girecektir.

E Şirketler Grubu halen 1500 çalışanı, 7 şirketi, günlük 20.000 adet üretim kapasitesi, değişik markaları ile tekstil ve konfeksiyon sektörünün sayılı firmaları arasında yer almaktadır.

İş Tanımları

Pozisyon I: Mağaza Yöneticisi: Mağaza Yöneticisi; iç ve/veya dış satış dağıtım fonksiyonlarından sorumlu olan bir yöneticidir. Bu görevin kapsamı içine,iç ve/veya dış müşteri ilişkileri, satış, mamül depolama, dahili ve/veya harici direk/endirek dağıtım kanallarını düzenleme ve bazı yerlerde bölge satış organlarının yönetimi fonksiyonları girmektedir. Mağaza Yöneticisi genellikle Genel Müdür'e bazı yerlerde Genel

Müdür(pazarlama) Yardımcısı'na veya Pazarlama Müdürü'ne bağlıdır. Maiyetinde ise Şef kademesinde personel bulunur. Mağaza Yöneticisi ünvanı ,bu iş nevi için kullanılan en yaygın ünvanıdır.

Pozisyon II: Tekstil Mühendisi: Etüd Mühendisliği ile aynı iş tanımlarına sahiptir(Bkz. V elektrik, İş tanımları pozisyon II).

Pozisyon III: Muhasebe Sorumlusu: Muhasebe sorumlusu; ticari ve/veya endüstriyel muhasebe işlerinden sorumlu olan bir nezaretçidir. Bu görevin kapsamı içine; ticari veya endüstriyel muhasebe işlemleri, finansman, tahsilat, tediye bütçeleme, analiz ve/veya değerlendirme fonksiyonlarının tümü veya iş organizasyonuna göre bir bölüme girmektedir. Muhasebe sorumlusu, genellikle Muhasebe Müdürü veya Mali İşler Müdürü'ne, bazı yerlerde ise Şirket Müdürü veya Fabrika Müdürü'ne bağlıdır. Maiyetinde ise Muhasebe memurları, Tahsildarlar ve veznedarlar bulunabilir. Muhasebe Sorumlusu için zaman zaman başka iş ünvanlarının kullanıldığı da görülür.

E) Ş Çorap

Ş Çorap firması 1987 yılında Bayrampaşa' da bir atelyede üç kardeşin katılımıyla kurulmuştur. Küçük ölçekli hayattan büyük ölçekli firma olma yoluna 1989' da adım atmıştır.

Piyasada yeni ürün girdileri ile adından söz ettiren Ş Çorap daha sonra ilk ihracatını Rusya pazarına yapmış ve Yurtdışındaki ilk ofisini yine bu pazarda açmıştır. 1994 yılında günlük üretim 5.000 adete yükseldi. Aynı yıl başta Rusyaya olmak üzere daha sonraki ilk 3 yıl içinde de birçok Doğu Bloku ülkesine ihracat yapılmaya başlandı. Bir yıl sonra üretim günlük 7.000 adete çıkarıldı.

Yurtdışı pazarlarında sağlam bir konuma sahip olan Ş Çorap hedeflerini yüksek tutmaktadır. Hedef Pazar Orta Asyada tüm piyasa hakimiyetini eline alıp geçiş olarak bu ülkeleri tasarlayan Ş firması dünya markası oluşturmak, pazarlarda marka paralelinde büyüme sağlamayı hedeflemektedir. "Türkiyenin dünya markası olup kendinden kalitesiyle sözettirecek firmalara ihtiyacı var" düşüncesinden hareketle piyasadaki tüm yeniliklere açık bir politika ile teknolojik yenilikler önderliğinde

kendilerini devamlı yenilemektedirler. Firma bu hedeflere ulaşırken ekonomiyle ekolojik sistemin çatışmamasına özen göstermektedir. Ülke çıkarlarını ön planda tutan Ş firması Türkiye' nin dış ülkelerde ürünleriyle söz sahibi olmasını amaçlamaktadır.

175 işgörenle üretim gerçekleştiren Ş firması, üretim artışlarıyla işgören alımlarını 6 aydır çalışmakta olduğu danışmanlık firmasından gerçekleştirmektedir.

İş Tanımları

Pozisyon I: Üretim Planlama Müdürü: Üretim Planlama Müdürü; bir endüstriyel işletmenin üretim faaliyetlerinden sorumlu olan yöneticidir. Bu görevin kapsamı içine; üretim ünitelerinin yönetim ve kontrolü, imalat, ambalajlama ve/ veya montaj, üretim planlama ve kontrol, bazı yerlerde bakım, onarım, kalite kontrol ve depolama fonksiyonları girmektedir. Üretim Planlama Müdürü, genellikle Genel Müdür'e Fabrika Müdürü'ne, bazı yerlerde Genel Müdür Teknik Yardımcısı'na bağlıdır. Maliyetinde ise Şef kademesinde personel bulunur. Üretim Planlama Müdürü için, zaman zaman İmalat Müdürü, İşletme Müdürü, Teknik Müdür ünvanlarıda kullanıldığı görülür.

Pozisyon II: Müşteri Temsilcisi: (Bkz. A Çorap,İş tanımları pozisyon III)

Pozisyon III: Endüstri Mühendisi: Etüd Mühendisliği ile aynı İş tanımlarına sahiptir (Bkz. V elektrik, İş tanımları pozisyon II).

F) A Kuyumculuk A.Ş.

1989 yılında Atasay Kamer tarafından kurulmuştur. Genel Müdürü Cihan Kamer' dir. 20 ton üretim kapasitesi ile dünyanın ilk 10 firması içinde yer alır. Yüksek pazar payı ile Türkiye' nin ulaşılması imkansız lideridir. Üretiminin yüzde 40' ını 50' nin üzerindeki ülkeye pazarlayan tek ve lider ihracatçı kuyumcu firmasıdır. 22, 18, 14, 10, 9, 8 ayarlarında takı üretmektedir. Her yıl 9 ulusal ve uluslararası fuara katılmaktadır.

Sektöründe Türkiye' nin marka tanınırlılığı en yüksek firmasıdır. Bütün üretim tekniklerini aynı çatı altında toplayan dünyanın en büyük firmasıdır. Yurtiçi 5 satış noktasında toplam 56 kişiyle hizmet vermektedir. Yurtdışı 2 ofisinde toplam 14 kişiyle

hizmet vermektedir.

Kuyumculuk sektöründe hizmet veren A Kuyumculuk A.Ş., Atagold, Atanaz, değerli taş sektöründe ise Atataş, turizm ve inşaat sektöründe ise Ataay ile faaliyetlerini sürdürmektedir.

Çalışanlarının yüzde 47' si şirkette 2 yılını, yüzde 13' ü 5 yılını, yüzde 5' i 7 yılını doldurmuştur. İdari birimde çalışan personelin yüzde 51' i üniversite, yüksek okul mezunu, yüzde 49' u lise ve dengi okul mezunu, üretim biriminde çalışan personelin yüzde 32' si lise ve dengi okul mezunuyken, yüzde 68' i hizmet içi eğitimden geçirilmiş ilkokul mezunlarından oluşur.

İş Tanımları

Pozisyon I: Halkla İlişkiler Sorumlusu: Halkla İlişkiler Sorumlusu; Pazarlama, Halkla İlişkiler ve Reklam Departmanı Sorumluluğunun icrası, Bayi ağı ve yapılanması, Toplantılar, eğitim, Yemek ve Serminer programları, gezi, fuar ve organizasyonlar vb. İşlerden yetkili ve sorumludur. Proje Üretimi, Basınla İlişkiler, Reklam, Müşteri İlişkileri, Bülten hazırlaması, Matbaa İşleri, Pazar Araştırması Aylık ve dönemsel bazda satış raporlarının hazırlanarak üst yönetime sunulması, Satın alma, Ajans Takibi, idari İşler gibi Halkla İlişkiler sorumluluğu altında yürütülmektedir.

Pozisyon II: Üretim İmalat Sorumlusu: Bir endüstriyel işletmenin üretim imal faaliyetlerinden sorumlu olan yöneticidir. Bu görevin kapsamı içine; üretim ünitelerinin kontrolü, imalat, ambalajlama ve/veya montaj, üretim, bazı yerlerde bakım, onarım, kalite kontrol ve depolama fonksiyonları girmektedir. Üretim İmalat sorumlusu, genellikle Üretim Planlama Müdürü' ne yoksa Fabrika Müdürü'ne, bazı yerlerde Genel Müdür Teknik Yardımcısı'na bağlıdır. Üretim İmalat Sorumlusu için, zaman zaman İmalat Yetkilisi, Teknik Müdür ünvanlarıda kullanıldığı görülür.

Pozisyon III: Planlama Uzman Yardımcısı: Metod Mühendisliği ile aynı iş tanımlarına sahiptir(Bkz. V Elektrik, İş tanımları pozisyon I).

5.7.2.Örgütlerin Karşılaştırmalı Analizi

5.7.2.1. Eleman açığı ve Eleman Devri

A Çorap: Bugünlerde yaşanan kriz sebebiyle tüm firmalar eleman çıkarmaktadır. Fakat firma bu krizden etkilenmemiştir. Uyguladıkları önceden eleman ihtiyacını belirleme politikası ile eleman devri hiç artmamış hatta azalmıştır. Firmanın 9 aylık eleman devri oranı %1'dir.

V Elektrik: Geçen 2 yıllık sürede personel devir hızında bir artış olmamış aksine %1'in altında kalmıştır. Yaşanan son kriz her sektörü etkilediği gibi bu sektörü de etkilemiştir. Fakat firma bu daralan konjunktürde bile eleman çıkarmamıştır. Böylece çalışanların motivasyonları da olumsuz olarak etkilenmemiştir.

E Şirketler Grubu: Krizden çok fazla etkilenen sektörlerden biri de tekstil saektörüdür. Üretimin büyük bölümü yurtiçine yöneliktir. 1998'de firmanın eleman devri %1 oranında iken bu oran son krizden sonra %3-4' lere yükselmiştir.

Ş Çorap: Firma eleman devrinin çok az olmasından yana değildir. fakat yine de normal görülen oranın altında bir devir oranına sahiptir. Bununla birlikte incelenen diğer 3 firmadan daha yüksek bir orana sahiptir. Firmadaki eleman devri %4 oranlarında bulunmakta ve bu oran tekstil firmasında normal kabul edilmektedir.

A Altın A.Ş.: İhracat düzeyi yüksek olan firmanın işgücü devri %1 oranındadır. İşe kabul edilen elemanı çıkarmak yerine eğitmek taraftarı olduğumuz ve işgöreni alırken

işin genel yapısından dolayı hassas davrandığımız için eleman devir hızımız düşüktür.

5.7.2.2. Personel alım programı ve Sorumluluk

A Çorap: Danışmanlık hizmeti almadan önce Personel Müdürü Personel alımlarıyla ilgilenmekteydi. İçerik olarak Personelin Sosyal Güvencesi, Maaş alımı..vb Personel Müdürünün işiydi. Çünkü danışmanlık hizmeti alınmaya başlamadan önce A ÇORAP ucuz işgücü ile çalışıyordu. Bu sebeble piyasada talep fazlaydı ve A ÇORAP Aile Şirketi olduğu için çalışan tavsiyesi ile kabul edilen personel yüzdesi çok yüksekti.

V Elektrik: Danışmanlık hizmeti almaya başlayalı bir sene oldu. Daha önceleri aday havuzlarından ve verilen iş ilanlarından personel seçimi yapılmaktaydı. İşleyiş; ilan sonrası aday taraması sonucu başvuruların yaklaşık %80 kadarını spesifik özelliklere uygunsuzluk sebebiyle eledikten sonra kalan CV leri uygunluk derecelerine göre mülakata alınması yoluyla gerçekleşmektedir. İlk mülakat İ.K.M. tarafından yapılmaktadır. Yirmi adaydan iş niteliğine göre oluşturulmuş Psikoteknik testi geçebilen adaylar ikinci mülakata çağrılmaktadır. Birinci mülakat sonrası %70 oranında elemeye gidiliyor. İkinci mülakatı işe alınacağı bölümün Yöneticisiyle birlikte üçlü grup görüşmeleri şeklinde yapılıyor. V Elektrik için ikinci mülakat demek şirket için birlikte çalışılacak işgören demektir. Bu safhada işin genel yapısı, işletme beklentileri, maaş, prim, sosyal güvence gibi taban ve tavan diyebileceğimiz iş getirileri aday personele söyleniliyor.

İnsan Kaynakları Müdürü eleman seçicisidir. İ Danışmanlık firmasının gönderdiği elemanlarla görüşmeleri yine İ.K.M. yapmaktadır. Danışmanlık Firmasının gönderdiği elemanlarda aranan özellikler bulunamazsa tekrar kendi portföylerinden eleman seçilmektedir.

E Şirketler Grubu: Firma eleman alımlarını ve değerlendirmelerini kendi bünyesinde gerçekleştirmektedir. Personel seçme kriterleri ve yönetmelikler; personelin objektif olarak sadece söz konusu iş için gerektirdiği yetenek ve niteliklere dayanılarak

seçilmesine, değerlendirilmesine ve uygun pozisyona yerleşmesini sağlayacak şekilde hazırlanmakta ve değişen şartlara bağlı olarak Danışmanlık firmasından yararlanmaktadır. İnsan kaynakları bölümü tarafından, bütün bölümlerle görüşülerek eleman alımları ihtiyaca göre Danışmanlık firmasından öngörülmektedir. Yeni alınan eleman oryantasyon çalışmalarından sonra belirli bir süre deneme sürecinden geçmektedir. Bu dönem sırasında elemanın kendisi için yeni olan çalışma ortamını tanıyıp adapte olması amaçlanmaktadır. Bu süreç danışman firma tarafından takip edilmektedir. Bu süre boyunca çalışanın yaptığı işin kalitesi, işe devamı ve iş disiplini amirler tarafından gözden geçirilmekte ve çalışan daha başarılı olmaya doğru yönlendirilmektedir. Deneme süresi sonunda çalışanların şirketin performans kriterlerine uygunluğu ve yeterliliği değerlendirilmektedir.

Ş Çorap: Eleman alımları ve değerlendirmelerinin büyük çoğunluğunu kendi bünyesinde gerçekleştirmektedir. Bu durumun çalışanların motivasyonu üzerinde olumlu bir etkisi olduğuna inanılmaktadır. Eleman ihtiyacı ya boş bir pozisyon olmasından ya da bölümlerin eleman talebinden doğmaktadır. Bu durumda danışmanlık hizmet veren firmaya başvurup, bu göreve uygun niteliklere sahip eleman olup olmadığı incelenmesinden sonra Özet CV' si gönderilen her işgören mülakata çağırılmaktadır.

A Altın A.Ş.: Firma eleman alımları ve değerlendirmelerinin büyük çoğunluğunu kendi bünyesinde gerçekleştirmektedir. Eleman ihtiyacı, ya boş bir pozisyonun doğmasından ya da bölümlerin eleman talebinden doğmaktadır. Bu durumda önce halen işyerinde çalışmakta olan elemanlardan bu göreve uygun nitelikte eleman olup olmadığı incelenmektedir. Eğer bu gerçekleşmezse, üretim bölümü elemanları için ellerindeki CV bankası, çalışan yakınları; İstanbul için ise danışmanlık firması ve ilanlar ilk başvuru kaynaklarıdır. Ayrıca pozisyonlara göre adaylara kişilik testi yapılmakta; tanıdıklardan, ve daha önceki iş yerlerinden bilgi alınmakta; seçilmiş olan eleman 3 ay deneme süresine tabi tutularak değerlendirme yapılmaktadır. İşgören danışmanlık firması aracılığı ile yerleştirilmişse bu sürecin takibi tamamen danışman firma tarafından takip edilmektedir.

5.7.2.3. Danışmanlık hizmeti alma nedenleri

A Çorap: Değişen piyasa şartları, Pazar Payındaki büyüme, Uluslararası arenada söz sahibi olma, kaliteli ve tecrübeli işgören ihtiyacını beraberinde getirmiştir. İ Danışmanlık Firmasının şirket açısından yararlarının fazla olacağı düşünülmüştür. Gerekli personel tedariki, kalifiye işgücünü sağlayabilecek isim yapmış bir şirketle çalışmayı gerektirmektedir.

V elektrik: Personel eleme sürecinden kaynaklanan zaman kayıpları çok fazla olmuştur. Firma işleyiş olarak aynı süreci izleyen kaliteli hizmetine güvencesi veren bir danışmanlık firması ile çalışma ihtiyacı hissetmiştir. Hizmet alınan danışmanlık firmasının kalite hassasiyeti, hizmetinin sürekliliği, işleyiş benzerliği, şeffaf hizmet anlayışı sebebiyle çalışılmaktadır.

E Şirketler Grubu: Şirketin kısa ve uzun vadeli iş planları doğrultusunda planlanmış ve tanımlanmış insan kaynağı ihtiyacını karşılama isteğinin yanı sıra; şirketi geleceğe taşıyacak gelişim potansiyeli olan kişileri, şirkete kazandırma düşüncesi danışman firma ile çalışma ihtiyacını doğurmuştur.

Ş Çorap: Sektörel şartları gözönüne alarak işgören seçmekte ve işe almaktadır. Kaliteli eleman, kaliteli hizmeti beraberinde getirecektir. İşgören seçiminde seçici davranma hassasiyeti, rekabet gücünü yükseltme düşüncesi piyasasında en iyi hizmeti verdiğini düşündüğümüz danışman firmadan yardım almayı gerektirmiştir.

A Altın A.Ş.: Danışman firmaların önemi eğitimin öneminin artmasıyla yükselmiştir. Firma istihdamını gerçekleştiremediği noktada yardım almaya başlamıştır. Daha kaliteli, alanında tecrübeleri ve eğitimleriyle kendini geliştirmiş eleman teminini İ danışman firmasından sağlayabildiği için çalışmaktadır.

5.7.2.4. Danışman firma aracılığıyla kabul edilen eleman sayısı

A Çorap: Beş kişi İthalat İhracat, bir kişi yeni kurulan Kalite Yönetim bölümüne olmak üzere altı kişi yerleştirildi.

V Elektrik: 6 kişi birinci mülakat sonucu V ELEKTRİK firmasına danışmanlık şirketi tarafından gönderildi. Bir kişi satın alma ve dökümantasyon elemanı olarak, bir kişide stok kontrol elemanı olarak işe başladı.

E Şirketler Grubu: Mağaza Yöneticisi, Muhasebe Sorumlusu, Endüstri Mühendisi, Bilgi İşlem Programcılığı pozisyonlarına toplam 16 işgören Danışman firma aracılığıyla yerleştirildi.

Ş. Çorap : Bölümlerin acil eleman talepleri doğrultusunda yönetim kadrosuna 3, teknik eleman kadrosuna 5 işgören kabul edildi.

A Altın A.Ş.: 3 değişik pozisyonda birer tane olmak üzere 3 işgören yerleştirildi.

5.7.2.5. Danışmanlık Hizmeti alınan kademeler ve sebepleri

A Çorap: Firma, ucuz işgücü piyasada çok fazla olduğu için seçerken aracı kuruma ihtiyaç hissetmemektedir. Mavi yakalı işgöreni alırken doğal olarak üst kademe kadar seçici davranmamaktadır. Bu işleyiş talebin bir getirisidir. Orta ve üst kademedeki gerekli tüm bölümler için işgören talebinde bulunmaktadır.

V Elektrik: Memur kadrosu, teknik eleman, mühendisler ve idari kadrolar için personel talebinde bulunmaktadır. Bu birimlerin işletme için personeli seçerken daha hassas davranmasını gerektirmesi sebebiyle danışmanlık firmasından yardım almaktadır.

E Şirketler Grubu: Eleman alımları ve değerlendirmelerinin büyük çoğunluğunu kendi bünyesinde gerçekleştirmektedir. Bu durumun çalışanların motivasyonu üzerinde olumlu bir etkisi olduğuna inanılmaktadır. Eleman ihtiyacı ya boş bir pozisyon olmasından ya da bölümlerin eleman talebinden doğmaktadır. Bu durumda önce iş

yerinde çalışmakta olan elemanlardan, bu göreve uygun niteliklere sahip eleman olup olmadığı incelenmekte; eğer bu gerçekleşmezse danışman firmaya gerekli görülen tüm orta ve üst düzey kademeler için başvurulmaktadır.

Ş Çorap: İnsan kaynakları bölümü tarafından, bütün bölümlerle görüşülerek yılbaşı ya da yıl sonunda eleman alımları öngörülmektedir. Daha sonra danışman firmaya Orta kademedeki gerekli işgörenin pozisyon özellikleri gönderilip eleman talebinde bulunmaktadır.

A Altın A.Ş.: Eleman ihtiyacı diğerlerinde olduğu gibi, ya boş bir pozisyon doğmasından ya da bölümlerin eleman talebinden doğmaktadır. Bu durumda önce; eldeki havuz incelenmekte eğer aranan niteliklere uygun eleman yoksa ki bu durum az gerçekleşmekte, İ danışmanlık firmasına başvurulmaktadır. Teknik elemanlar için ilan, diğer elemanlar için ise danışmanlık firması en çok kullanılan kaynaklardır.

5.7.2.6. Danışmanlık Firmasının avantajları ve dezavantajları ve bundan sonra birlikte çalışılacak alanlar

A Çorap: Avantajları: Firma, kısa sürede kalifiye elemanlara sahip olmuştur. Zaman firma için çok önemlidir. 01 yılı içinde tüm bölümleriyle yeniden bir yapılanma hedefleri arasındadır fakat önce kasım'00 sonrasında da şubat'01 deki ekonomik krizler bu hedefleri ertelemeye itmiştir. Bundan dolayı gerek yönetsel gerekse insan kaynakları desteğimizi danışmanlık şirketlerinden çekmek zorunda kalmıştır. Firmanın hedefi 01 yılını ikinci yarısı için tekrar başlamaktır. Dezavantaj olarak firmanın daha önce böyle bir çalışma yapmamasından dolayı firma içinde huzursuzlukların çıkmasına sebep olmuştur. Kimse başka birisi tarafından denetlenmek istememektedir.

V Elektrik: İşletme için en önemli avantajı personel seçerken meydana gelen vakit kaybını önlemesi oldu. Seçeceğimiz personelde bilgi teknolojisini yakından izleyip faydalanabilecek, iş enerjisi yüksek, geniş çalışma saatlerimize ayak uydurabilecek, değişime açık, yeni çalışma alışkanlıkları edinebilecek kabiliyette ve Toplam Kalite

içinde söz sahibi olabilecek düzeyde tecrübeli, özeleştiriyeye açık, kökten değişen dünya düzenini davranışlarına taşımış özelliklere sahip elemanları gerekli pozisyona yerleştirebileceğine inancımız doğrultusundaki uygulamalar avantajlarımız arasındadır. Gerekli tüm pozisyonlar için birlikte çalışmaya devam etmeyi düşünmektedir.

E Şirketler Grubu: Firmada, danışman firma yoluyla eleman seçme yoluna gittiğinde gereksiz CV ayıklama, telefonla başvurularda vakit kaybı ve telefon ve fax kilitlenmesi gibi tüm bölümleri etkileyen sorunların yaşanması en büyük farklılığı ortaya koymaktadır.

Ş Çorap: Şirket kendi politikaları doğrultusunda işgören temin ediyordu. Dışarıdan talep yeni açılımı sağladı. Farklı bakış açısı ve taze kan, monotonluğu ortadan kaldırdı. Alınan hizmetler sadece personel tedariki ile sınırlı olmadığından her alanda farklı avantajlar elde edildi. Değişen piyasa şartları, şirket kararları ve çevre koşullarına göre aldığımız hizmetin alanları değişecektir.

A Altın A.Ş.: Değişen çevre koşulları, piyasadaki kalifiye işgücü oranlarının her geçen gün artması, teknolojik yenilikler, seçim süreci üstünde daha fazla durulmasını ve bunun yanısıra diğer taraftan aranılan elemanda istenilen işgücü potansiyelinin yüksek olmasını gerektirdi. Bu gereksinimlerin sağlanması bakımından danışman firmanın avantajları ortadadır. Bu güvence 'nasıl olsa istediğimiz işgöreni bulamazsak danışman firmadan talep ederiz' düşüncesini hakim kıldı.

İşletme, eğitim ve personel tedarik hizmetlerinden yardım almaya devam etmeyi düşünmektedir.

Tablo 1.2.: İşletmenin diğer kaynaklar ile danışmanlık firmalarına bakışlarındaki farklılıklar

Diğer Kaynaklar		Danışman Firma	
Olumlu	Olumsuz	Olumlu	Olumsuz
A ÇORAP -Maliyeti düşük -Aşamaları az	-İstenilen kalite yok	-Tecrübeli firma ile çalışma güvencesi	-Dışarıdan denetim
V ELEKTRİK -Kolay istihdam -Ucuz işgücü	-Tecrübesiz işgören	-Gelişim potansiyeli olan işgörene ulaşma -İşgörenle rekabet üstünlüğü sağlama	-Maliyeti yüksek -Adaptasyon zorluğu
E Ş. GRUBU Diğer kaynakları kullanmayıp sadece danışman firma ile çalışmaktadır.			
Ş ÇORAP -Terfi ile görevi daha çok benimseme -Performans	-Diğer işgörenlerde tatminsizlik -Firma içi huzursuzluk	-Yeni işgören dinamikmi	-Uzun vadeli işgören seçimi ile aşama fazlalığı

artışı

A KUYUMCULUK

-İşletmede kalış oranı yüksek	-Başarı oranı düşük işgören	-Başarılı işgören istihdamı	-Danışman firma güvencesiyle işten ayrılma
-Basit uygulama			

5.7.2.7. İşletmelerin diğer kaynaklar ile danışmanlık firmalarını kıyaslamaları

A Çorap: Danışmanlık firmasıyla çalışmadan önce işe alım süreci daha kolay işliyordu ve maliyeti daha azdı. Bunun yanında işgörenin piyasadaki tecrübeleri işletmenin istediği düzeyde değildi.

Danışmanlık firmasının bilgi birikimi ve süreçteki her aşamada tecrübeleri doğrultusundaki verdikleri destek işletme için getiri sağlamıştır. Bunun yanında, dışarıdan bir firmanın söz sahibi olması düşüncesi işletme için olumsuz bir etkidir.

V Elektrik: Diğer kaynakla sağlanan ucuz işgücü maliyetin düşmesine, kolay istihdam ise personel seçerken meydana gelen vakit kaybının önlemesine olumlu etkide bulunmuştur. Tecrübesiz işgören rekabet üstünlüğünü azaltmıştır. Danışman firma gelişim potansiyeli olan işgörene ulaşmayı sağlamıştır. Maliyet artışı ve kabul edilen işgörenin adaptasyon zorluğu işletme için danışman firmanın olumsuz yönü oldu.

E Ş. Grubu: İşletme, politikası gereği iç kaynakları kullanmamaktadır. İç kaynakların işletme içi işgörenler arasında çekememezliklere yol açacağı düşüncesinde hareket edilmiştir.

Ş Çorap: İşletme iç kaynaklardan terfiyi kullanmış ve işgörenin işini daha çok benimseyerek, işgörende performans artışı gözlemlemiştir. Diğer işgörenlerde tatminsizlik, işletme içi huzursuzluğa yol açmıştır. Danışmanlık firması vasıtasıyla alınan işgören dinamizminden işletme memnundur. Bu işletme için olumlu bir etkidir. Fakat danışmanlık firmasının işgöreni yerleştirmedeki hassasiyeti, aşama fazlalığı ile

gereksiz vakit kaybına yol açmıştır.

A Kuyumculuk: İşletmeye diğer kaynaklarla yerleştirilen işgörenlerin performansları düşük olmasına rağmen, işletmede kalış oranları yüksektir. Danışmanlık firması başarılı işgören istihdamı sağlamış ama danışmanlık firmasının işe yerleştirme güvencesiyle işten ayrılmaları da beraberinde getirmiştir.

Tablo 1.3.: Danışmanlık firması aracılığıyla işletmelere gönderilen kişilerin işe alım süreçlerinin karşılaştırma tablosu*

	OLUMLU	OLUMSUZ
A Çorap Kalite Güvence Müdürü	Tecrübeli, deneyimli, eğitim seviyesi yüksek ve en önemlisi; ISO-9001 Standartlarında çalışmalarda bulunmuş olan ve kalite sistemleri ile ilgili yardımcı teknik bilgilere sahip	Şirket kültürüne uyum sağlayamayıp firmayı benimseyemeyeceği ve firma işgörenlerinin yeni elemanı dışlayabileceği düşüncesi
A Çorap İthalat İhracat Sorumlusu	Piyasa deneyimi ve bilgisi yüksek, yeni stratejiler geliştirebilecek, sözlü ve yazılı iletişime hakim, iyi derecede İngilizce bilen, biz kültürünü müşterilere aksettirebilecek	Deneyimleri istenilen seviyede değil, ulaşım problemi
A Çorap Müşteri Temsilcisi	Akademik dünya ve tüketicileride takımın üyeleri olarak görebilecek ve iyi derecede İngilizce bilen (ikinci dil tercih sebebi) eğitim seviyesi ve piyasa tecrübesi yüksek	İngilizce derecesi iyi fakat diyalog düzeyi iyi olmayan, dış ülkelerle telefon görüşmelerinde kendini ve firma isteklerini ifadede güçlük çekecek
V Elektrik Metod Mühendisi.	Deneyimli, eğitim seviyesi yüksek ve en önemlisi çalışma temposu V Elektrik' le örtüşen eleman	Karar verme inisiyatifi düşük, aktifliği istenilen düzeyde değil, ağırkanlılığı en önemli etken
V Elektrik Etüd Mühendisi.	Takım çalışmalarına katılabilecek, zamanı optimum seviyede değerlendirme kabiliyetine sahip, piyasa tecrübesi yüksek	Yerleştirileceği pozisyon için istediğimiz dinamizme sahip değil

V Elektrik Bilgisayar Programı	Prencipli aynı zamanda esnek, deneyimli, yetenekli, özel maharet sahibi, mevcut performanslarını geliştirebilen	Bilgi birikimi istenilen düzeyde değil
E Ş. Grubu Mağaza Yöneticisi	Şirketi geleceğe taşıyacak, gelişim potansiyeli olan	Kalite Sistemleri alanında yeterli bilgisi yok ve spesifik özelliklere sahip değil
	OLUMLU	OLUMSUZ
E Ş. Grubu Muhasebe Sorumlusu	25 yaşını aşmamış, yabancı dil bilgisi ve tecrübe, tercih sebebi bayanlar	Deneyim seviyesi düşük istenilen asgari standartlara uygunsuzluk
Ş Çorap Üretim Planlama	İşi optimal seviyede planlayıp yürütebilecek, tecrübeli, denetime çok az ihtiyaç gösterecek eleman	Alanıyla ilgili meslek kuruluşlarının çalışmalarını takip etmeyen ve katılmayan
Ş Çorap Müşteri Temsilcisi	Takım çalışması yapabilecek, birlikte çalışmaktan hoşlanan, nezaretçileri ve meslektaşlarını gerektiği gibi bilgilendiren ve alanındaki güncel gelişmelerden haberdar	Başka bir işyerinde başladı
Ş Çorap Endüstri Mühendisi	Yabancı dil bilen, girişimci ruha sahip, yetiştirilmek üzere	Askerliğini yapmamış
A Kuyumculuk Halkla İlişkiler Sorumlusu	Gelecek için plan yapabilen, şahsi çabalarıyla konusunda uzmanlaşmış, kişisel gelişime açık, etkili iletişim gerçekleştirebilecek, seyahat engeli olmayan, askerliğini yapmış	Askerliğini yapmamış (Tecili kabul edilmeyen)
A Kuyumculuk Üretim İmalat	25 yaşını aşmamış, takım ruhuna sahip, teknik bilgi düzeyi yüksek, sorunları görüp gerekli iyileştirmeleri saptayabilecek	Teknik bilgi düzeyi zayıf

A Kuyumculuk Planl Uzm	Bireysel özelliklerine uygun	Bireysel özelliklerine uygun değil
------------------------------	------------------------------	---------------------------------------

*** Her bir kişiye ait işe alım süreci ve ayrıntıları, 5.7.3. İşe Başvurma Süreçlerinde açıklanmaktadır.**

5.7.3. İşe Başvurma Süreçleri

Adaylar danışman firmanın elemanı gibi görülmektedir. Bu nedenle işgörenlerin işe girişteki süreç takibleri tamamen danışman firma aracılığı ile olmaktadır. Adaylar CV'lerini danışman firmaya internet aracılığıyla yada elden ulaştırdıktan sonra danışman firmanın mülakatına girip, uygun görülen pozisyona yerleştirilmeyi beklemektedirler. Mülakat sonucu danışman firma adayın spesifik özellikleri, eğitimi, deneyimi gibi özellikleri işe girmeye yeterli ve uygun değilse adayı yönlendirmektedir. Bir kuruma yerleşmesinde karara varılan aday, ikinci mülakat için uygun görülen işletmeye gönderilmektedir. Eğer aday bu süre içinde kendi girişimleri sonucunda başka bir işletme tarafından işe kabul edilmiş ve başlamışsa diğer adayların özellikleri incelemeye alınmaktadır.

A Çorap

Pozisyon I: Kalite Güvence Müdürü: (+) Genel Koordinatör tarafından başlatılmış kalite çalışmalarının doğrultusunda danışmanlık şirketinden kalite güvence müdürü talep edilmiştir. Portföydeki eleman incelemeleri ve mülakatları sonucu üç kişi A firmasında mülakata girmiştir. İşin spesifik özellikleri çok açık belirtildiği için en tecrübeli, deneyimli, eğitim seviyesi yüksek ve en önemlisi ISO-9001 Standartlarında çalışmalarda bulunmuş olan ve kalite sistemleri ile ilgili yardımcı teknik bilgilere de sahip işgören kabul edilmiştir. (-) Görüşme sonucu; Şirket Kültürüne uyum sağlayamayıp firmayı benimseyemeyeceği ve firma işgörenlerinin de işe kabulü gerçekleşirse yeni elemanı dışlayabileceği düşüncesiyle işgören elenmiştir. Diğer bir işgören de görüşme sonucu kabul edilip 3 ay gibi bir süre çalıştıktan sonra yer uzaklığı probleminde dolayı kendi isteğiyle işten ayrılmıştır.

Pozisyon II: İthalat İhracat Sorumlusu: (+) Danışman Firma tarafından mülakatı yapıлып eleme için gönderilen 3 kişiden piyasa deneyimi ve bilgisi yüksek, yeni stratejiler geliştirebilecek, sözlü ve yazılı iletişime hakim, iyi derecede İngilizce bilen, biz kültürünü müşterilere aksettirebilecek işgören seçilmiştir. (-) Olumsuz cevap verilen adayın; deneyimleri istenilen seviyede sorumluluk vermek için yeterli görülmemiştir, adayın ulaşım problemi de olması nedeniyle işgören adayı elenmiştir.

Pozisyon III: Müşteri Temsilcisi: (+) Danışmanlık firması tarafından önerilen portföydeki elemanlar incelendi. Görev tanımlarına uygun elemanlarla danışmanlık şirketi önce mülakata çağırılmayı düşündüğü elemanları bildirip A Çorap' tan onay aldıktan sonra mülakat sonrası elenen elemanları A firmasına alınacak departmanın eleman alım yetkilisi olan İthalat-İhracat Müdürü ile mülakat için 12 kişi göndermiştir. Mülakatta aranan özellikler takım çalışması yapabilecek sadece çalışanlar ve işbirliği yapılan kuruluşlar değil aynı zamanda akademik dünya ve tüketicileri de takımın üyeleri olarak görebilecek ve iyi derecede İngilizce bilen (ikinci dil tercih sebebi) eğitim seviyesi ve piyasa tecrübesi yüksek olan işgören adayı kabul edilmiştir. (-) Kabul edilmeyen elemanlar da aynı süreçlerden geçmişlerdir. İngilizce derecesi iyi fakat diyalog düzeyi iyi olmayan dış ülkelerle telefon görüşmelerinde kendini ve firma isteklerini ifade edemeyen kişi, bu sebepten dolayı elenmiştir.

V Elektrik

Pozisyon I: Metod Mühendisliği: (+)Portföydeki eleman incelemeleri ve Danışmanlık firmasının mülakatları sonucu iki kişi V ELEKTRİK Firmasında mülakata girmiştir. İşin spesifik özellikleri çok açık belirtildiği için en tecrübeli, deneyimli, eğitim seviyesi yüksek ve en önemlisi çalışma temposu V ELEKTRİK' le örtüşen eleman yine gerekli test uygulamalarından sonra kabul edilmiştir. (-) Kabul edilmeyen işgörenin karar verme inisiyatifi düşük bulunmuştur. Ağır kanlılığından dolayı, getirileceği pozisyon için aktifliğinin istenilen düzeyde olmadığı düşünülmüştür.

Pozisyon II: Etüd Mühendisliği: (+) Danışmanlık firmasının eleman talep formu doldurulduktan sonra firma tarafından önerilen portföydeki elemanlar incelenmiştir. Görev tanımlarına uygun elemanlarla Danışmanlık firması önce mülakata çağırılmayı

düşündüğü elemanları bildirip V ELEKTRİK' ten onay aldıktan sonra mülakat sonrası elenen elemanları alınacak İKM ile mülakat için 2 kişi göndermiştir. Mülakatta aranan özellikler deneyimli, takım çalışması yapabilecek sadece çalışma saatleri değil, gerekli olabilecek durumlarda da takım çalışmalarına katılabilecek zamanı optimum seviyede değerlendirme kabiliyetine sahip olan ve piyasa tecrübesi yüksek işgören uygulanan psikoteknik testlerden sonra kabul edilmiştir. (-) Kabul edilmeyen elemanın iş saatleri ile ilgili problemleri belirlenmiştir. V ELEKTRİK Firmasında yerleştirileceği pozisyon için tecrübesinin yeterli olmadığı ve istenilen dinamizme sahip olmadığı saptanmıştır.

Pozisyon III: Bilgisayar Programcılığı: (+) Danışmanlık firmasından özellikle bu bölüm için işgören talebinde bulunulmuştur. 3 işgören ikinci mülakat için V Elektriğe gönderilmiştir. Görüşmeler sonucu prensipli aynı zamanda esnek, deneyimli, yetenekli, özel maharet sahibi, mevcut performanslarını geliştirebilen verilen talimatlara dayanıklı işgören seçilmiştir. Programcı V Elektrik için çok önemlidir. Çünkü tüm birimlerle ilişki içinde olabilecek bir işgören seçilecektir. Bu yüzden işletme, seçici davranmıştır. (-) Kabul edilmeyen, olumsuz cevap verilen işgörenin bilgi birikiminin istenilen düzeyde olmadığı kanısına varılmıştır.

E Şirketler Grubu

Pozisyon I: Mağaza Yöneticisi: Şirketin kısa ve uzun vadeli iş planları doğrultusunda planlanmış ve tanımlanmış insan kaynağı ihtiyacını karşılamaya yanı sıra şirketi geleceğe taşıyacak gelişim potansiyeli olan işgöreni, sektörel şartları da gözönüne alarak seçmiş ve işe yerleştirmiştir.

Pozisyon II: Tekstil Mühendisi: Bu pozisyon için zor durumlarda alternatif üretebilme, tecrübe, karar verebilme becerisi gibi özellikler aranmaktadır. Bu özelliklere uygun olan işgören kabul edilmiş, yer uzaklığı sebebiyle elemiştir.

Pozisyon III: Muhasebe Sorumlusu: İşe alınacak elemanın 25 yaşını aşmamış olması, yabancı dil bilmesi gibi özelliklerde olmasının yanı sıra tecrübe aranmakta ve bayanlar tercih edilmektedir. Bu sebeple işe uygun olduğuna inanılan aday kabul edilmiştir.

Ş Çorap

Pozisyon I: Üretim Planlama: (+) Sorumluluk sahibi, işi optimal seviyede planlayıp yürütebilecek, tecrübeli, denetime çok az ihtiyaç gösterecek eleman olduğunu düşünülen işgören adayı işe başlamıştır. (-) Mülakat sonucu deneyim seviyesi düşük olduğu için çoğunlukla istenilen asgari standartlara ulaşamayacağı düşünülen aday elenmiştir.

Pozisyon II: Müşteri Temsilcisi: (+) Örgüt içi ilişkilerin önemini kavrayıp takım çalışması yapabilecek, birlikte çalışmaktan hoşlanan, nezaretçileri ve meslektaşlarını gerektiği gibi bilgilendiren ve alanındaki güncel gelişmelerden haberdar olan aday kabul edilirken, (-) kabul edilen diğer işgören başka bir yerde işe başladığı için gerekli pozisyona yerleşmemiştir.

Pozisyon III: Endüstri Mühendisi: (+) 25 yaşını aşmamış, yabancı dil bilen, girişimci ruha sahip gibi özelliklerde bir işgören aranmaktaydı. İşe alınacak elemanda tecrübe aranmadığı için, yetiştirilmek üzere kabul edilmiştir. (-) Mülakat sonucu istenilen özelliklere uygun fakat ulaşım problemi olan eleman elenmiştir.

A Kuyumculuk A.Ş.

Pozisyon I: Halkla İlişkiler Sorumlusu: Açık ve kesin ifade yeteneğine sahip, gelecek için plan yapabilen, şahsi çabalarıyla konusunda uzmanlaşmış, kişisel gelişime açık, etkili iletişim gerçekleştirebilecek, seyahat engeli olmayan, askerliğini yapmış bir elemana ihtiyaç vardır. Aranılan özelliklere en uygun eleman işe alınırken (+), diğer aday elenmiştir (-).

Pozisyon II: Üretim İmalat: Yetki alma eğilimi olan, 25 yaşını aşmamış, takım ruhuna sahip, teknik bilgi düzeyi yüksek, sorunları görüp gerekli iyileştirmeleri saptayabilecek işgörene ihtiyaç vardır. Bu tanımlara uygun aday kabul edilmiştir.

Pozisyon III: Planlama Uzman Yardımcısı: Yetiştirilmek üzere işin bireysel özelliklerine uygun olan işgören adayı kabul edilirken (+), danışman firma tarafından gönderilen aday elenmiştir (-).

SONUÇ VE ÖNERİLER

Ekonomik ve sosyal kalkınmada toplumun bilgi ve eğitim seviyesinin önemi her geçen gün artmaktadır. Bilgili ve becerili insan sermayesi yeni teknolojik çağda fiziksel sermayenin önüne geçmiştir. Gelişen teknoloji firmaların, eğitim düzeyi yüksek, çoklu beceriye sahip, değişen üretim biçimlerine çabuk uyum sağlayan işgörene olan talebi arttırmıştır. Bu nedenle insan kaynaklarının temel işlevlerinden olan personel seçimi, pek çok insan kaynakları müdürü için bölümün en önemli fonksiyonudur.

Günümüzde personel seçimi komplike bir işlem olduğundan bilimsel çalışmayı gerektirmektedir. İşletmeler artık uzun vadeli planlar yapmaktadırlar. İşletme bünyesinde bulunan değişkenlerin kontrol edilebilirliği ve sürekliliği sözkonusudur. Personelin tedariki ve yönetimi başlı başına bir iştir. İşe uygun elemanın bulunması ve adapte edilmesi işletmenin geleceğini büyük ölçüde etkileyecektir. Bu yüzden personel seçimi işleminin itinalı bir şekilde yapılması gerekmektedir. İşgöreni bilimsel yaklaşımlara göre işe almak, yetiştirmek ve değişik kullanımlar için çalışanları objektif olarak değerlendirmek zorunlu hale gelmiştir.

İşletmede iş hacmine bağlı olarak organizasyonda ortaya çıkacak değişmelerin, çok iş yapan işgörenden, belirli bir konuda ihtisaslaşan işgörene doğru ortaya çıkan eğilimlerin personel politikasının önemli girdilerinden olduğu bir gerçektir. Bu girdiler doğrultusunda eleman seçiminde dış kaynaklardan biri olan personel danışmanlığı firmalarına da başvurulduğu görülmektedir. Tedarik ve seçim işlemlerine fazla önem veren örgütlerin genel olarak daha zengin ve amaçlarına ulaşmak için daha fazla olanağa sahip oldukları düşünülmektedir. Fakat bu konuda olanaktan daha önemli olan nokta, işletmelerin kendi politikalarını oluşturmaları ve bu politikaları sistemli bir şekilde yürütebilmeleridir.

İşe almanın tehlikesi, ilgili kişiler yeterince deneyimli olmadığında, hataların firmayı

iflasa götürebileceği kadar önem arz etmektedir. İşgören devir hızını olumlu etkileyecek ve verimliliği yükseltecek ve aynı zamanda işletmenin hizmet içi eğitim giderlerini azaltacak olan stratejik planlar; işletmelerin dış kaynak kullanımını gerektirmekte ve bu sebeple konunun uzmanı olan danışmanlık firmalarından yardım almaya sevk etmektedir.

İşin gerektirdiği yetenekler danışman firma tarafından belirlendikten sonra gerekli olan kişisel özellikler ve işletmenin personel politikası doğrultusunda işletmelerin istediği bilgi, yetenek özellikleri de her bir iş tanımı için belirlenmekte ve işgören adaylarında aranacak özellikler saptanmaktadır. İş araçlarının ne gibi yetenekleri gerektirdiğini belirleyip, işgörenin işini yaparken ne tür tepkiler göstereceğini, zihinsel yeteneklerini hangi amaçla ve ne ölçüde kullanacağını da danışman firma değerlemektedir.

Danışman firma işe uygun özellikler taşıyan, karakter olarak işyerine uygun elemanı bulmak için, işyerinin teknolojik ve sosyal yapısını inceleyerek, gerekli özellikleri saptayıp, çevresel özellikleri gözönünde bulundurmaktadır. Sonra işgören danışman firma tarafından işletmeye gönderilmektedir.

Son yıllarda danışmanlık firmalarının sayısında da büyük artış görülmüştür. Türkiye'deki büyük şirketler arasında yapılan bir araştırmada (Arthur Andersen Danışmanlık, 2000) çalışanların tavsiyesi (%78), gazete ilanı ve mevcut aday veri tabanı (%75) en çok başvurulan yöntemlerdir. Danışmanlık firmaları ise %53 oranında başvurulan bir yöntemdir. 5 yıl sonra ise danışmanlık firmalarının (%57) ve İnternet'in (%56) en sık kullanılan yöntemler haline geleceği öngörülmektedir.

Adayların; kişisel denge, dinamizm, ilişki kurma, yetenek, bilgi ve diğer özellikleri yönünden analiz edilmesi ve uygun olanların seçilmesi için danışman firma ile çalışılacaktır.

Yeni kuşakların iş anlayışı, senelerce aynı müesseseye emek veren önceki kuşaklardan çok daha farklıdır. Belli eğitimleri almış, diploma sahibi, tecrübeli işgören adayları danışman firma yardımı ile iş aramaktadır. Teknolojik yenilikler eski işe alım

sürecindeki süreyi kısaltmıştır. Aday internet yoluyla CV' sini istediği her işletmeye gönderebilmektedir. Danışman firma yoluyla adayın iş arama nedeni; en uygun işletmeye yerleştirileceği düşüncesidir. Danışman firmanın portföyündeki tüm işletmeler; belli bir üretim kapasitesine ulaşmış, sektöründe söz sahibi olan ve işgören alımında hassas davranan kurumlardır. Aday tarafından, işletmelerin kabul edecekleri işgörene sağlayacakları iş ortamı, maaş düzeyi, kariyer imkanı,..vb hususlar gözönünde bulundurulmaktadır. Bunun yanında daha kısa bir sürede işe yerleştirileceği inancıyla aday danışman firmaya başvurmaktadır.

Çevre şartlarının sürekli değişmesi, örgütün faaliyette bulunduğu sektörün aşırı rekabet ruhuna sahip olması ve organizasyonun çok süratli büyümesi gibi nedenler danışman firmaların işgören ve işletmeler açısından önemini daha da arttırmaktadır. Bu sebeple hem yöneticilerin hem de insan kaynakları sektöründe hizmet veren her tür firmanın ve bireyin üzerine düşen görevler giderek artmakta ve kapsamı genişlemektedir. Bölüm yöneticileri sık sık, özellikle orta ve üst düzey işgöreni seçerken, dışarıdan bir uzmanın yardımına başvurmayı gerekli görmekteirler.

Bu tezde; planlanan işgören ihtiyacının giderilmesi; kurumun stratejisi gereği karar vermede kullanılan bir profesyonel danışman hizmeti veren firmadan yardım alma sonucu işgören etkinliği ve konusu incelenmiştir.

Araştırmaya konu olan firmalarda genelde bordroya yeni bir eleman eklemeyen önce, şirket içindeki yetenek arzının tamamen kullanıldığından emin olmaktadır. İstifa, terfi veya transfer sonucunda yeni bir durum ortaya çıktığında, yeni bir elemanla anlaşmadan önce şirket içindeki olanaklar araştırılmaktadır. Boş kadroları olan bölüm yöneticileri mevcut kaynaklarını araştırmaktadır. Bu boşluğu şirket içinden doldurmanın hiçbir yolu olmadığına emin olduktan sonra personel yöneticisinin önerileri dinlenmektedir. Daha sonra diğer bölüm yöneticilerinin ellerinde boşalan kadroya transfer edebilecekleri eleman bulunmadığı yolundaki onayları alınmaktadır. Bu aşamalar sonucunda gerekli görülen tüm pozisyonlar için danışman firmaya başvurulmaktadır.

İşgörenlerin bilgi ve yetenekleri ile yapacakları iş ve çalışacakları işyeri arasında bir

uyum yoksa birey işinden ayrılmak zorunda kalacaktır. Bu etken seçim sürecinde danışman firmayla çalışma gerekliliğini beraberinde getirecek ve gelecekteki işgücü sarfiyatını ortadan kaldıracaktır.

Kalifiye eleman bulmanın çok zorlaştığı günümüzde, işverenler kaliteli çalışanlarını işte tutmak için daha yüksek ücretler ödemekte, ek kazançlar sağlamakta ve çalışanlarına hisse senedi vermektedir. İşe alım sürecini etkinleştirmek için yetenek bazlı işe alım süreçlerinin uygulanması, yetenekli çalışanların şirket içinde tutulabilmesi için önem taşımaktadır. Günümüzün öncü firmalarının büyük bir çoğunluğu danışmanlık hizmeti veren firmaların yetenek bazlı işe alım tekniklerini kullanarak daha iyi aday-pozisyon uyumunu sağlamaktadır. Bunun yanında işe başlayan kişilerin üretkenlikleri ve katılımları artarken işgören devrinin bu tekniği kullanan firmalarda düşük olduğu gözlemlenmektedir.

Firmalar danışmanlık hizmeti veren kurumdan eleman talep etmeden önce kendi istihdam potansiyellerini kullanmışlardır. Bu şirketlerin ortak özelliği eleman devir hızlarının çok düşük olması ve genel itibariyle %1' lerde seyretmesidir.

Gerekli görülen pozisyona kabul edilecek işgöreni; iş tecrübesine, eğitimine, spesifik özelliklerinin uygunluğuna göre danışmanlık firması işe yerleştirmektedir. Firmalar genelde kaliteli işgöreni şirkete kazandırmak, işgören seçiminde oluşan zaman kayıplarını azaltmak için dışarıdan destek alma eğilimi içine girmişlerdir. İşletme, aranan nitelikteki işgörenleri cezbetme açısından kendisini de değerlemeye almaktadır. İşletmenin kamu oyundaki imajı veya tarzı, onun cezbedebileceği işgörenlerin yetenekleri ve başarılarıyla yakından ilişkilidir. Gelişim potansiyeli olan işgörenle çalışma isteği, piyasada kaliteli işgören vasıtasıyla rekabet gücünü yükseltme düşüncesi, istihdamın bünyede gerçekleşemediği yerlerde, kaliteli işgörene firma aracılığıyla ulaşma politikalarından hareketle danışman firmayla çalışmaya başlamışlardır.

Danışman firma işletmenin ihtiyaç duyduğu bölümlerdeki kadroları veya pozisyonları dolduracak en kalifiye ve en uygun personelin seçilmesinde bölüm yöneticilerine yardımcı olmaktadır. İşletmeye alınan personelin başarı durumlarının danışman firma tarafından izlenmesi, kaynağın etkinliğini arttırmakta, işgörenlerin sağlanmasında yeni

düzenlemeler yapılmasını ve onlardan elde edilen bilgilerle seçim araçlarının kullanılmasını kolaylaştırmaktadır.

Danışman firma işgöreni hizmet verdiği kuruma gönderdikten sonraki 3 aylık takip sürecinde; işgören tarafından işyerinin tanınması, işlerin gerektirdiği bilgisel özelliklerinin işgörenele uyumu, yeteneklerine göre elemanın bölüme yerleşip oryantasyon eğitimini alması, bölüm içi adaptasyonu sağlayıp kurumu benimsemesine kadar takip etmektedir.

Çalışanların konumundan memnun olması, yetki ve sorumlulukların arttırılması, çalışma ortamının iyileştirilmesi gibi unsurlar dikkate alınmaktadır. İşletme tarafından tüm olanakların sağlandığını ve tam adaptasyonun gerçekleştiğini rapor ettikten sonra çalışmalarını bitirmektedir.

İnsan Kaynakları Yönetimi Danışmanlığı Hizmetleri; işletmelerin insan kaynakları konusunda sahip oldukları insan gücünün değerini farketmelerine, kaliteli insan gücünü çekmelerine, yönetmelerine ve elde tutmalarına yardımcı olacak özel çözümler geliştirmektedirler. Oluşturulan yetkinlik kapsamında doğru işe doğru eleman yerleştirmeyi sağlayan işe alım ve yerleştirme sistemlerini, plan ve süreçlerini teknoloji rehberliğinde geliştirmeyi, profesyonel destek olarak sağlamaktadırlar.

Yanlış eleman firma için maliyet, diğer çalışanlar için ise motivasyon eksikliğine yol açabilmektedir. Bu maliyete katlanmak istemeyen işletmeler, danışman firma aracılığıyla kaliteli işgöreni işletmeye çekmektedir. Bu sayede rekabet gücünü de arttırmaktadır.

Danışman firmadan vasıfsız işgören talebinde bulunulmamaktadır. Bunun nedeni ise piyasada vasıfsız işgücünün çok fazla olmasıdır. İşletmeler genelde orta kademe için danışman firmadan işgören talebinde bulunmaktadırlar. Orta kademenin yetenek sahibi, tecrübeli, eğitimlerinin yeterli düzeyde olması firmayı ileri seviyeye götürecek etkenler olduğundan işletmeler işgören talebini en çok orta kademe için yapmaktadır. Yeni değişme ve gelişmeler sonucu teknik ve uzman elemanlara gereksinim duyulmuş ve bu

pozisyonlar için de işgören talebinde bulunulmuştur.

Danışman firma işletmeye daha geniş bir eleman seçme olanağı tanımaktadır. İşin gereklerine en uygun kişiyi bulmak ve ondan en verimli biçimde yararlanmak ancak geniş bir aday kitlesi arasından en iyi adayı seçmekle mümkündür. Bunun yanısıra; kısa sürede işletmeye çekilen işgücü, zamandan sağlanan tasarruf ve gereksiz vakit kaybını önlemektedir.

İşletmenin başarısında veya başarısızlığında rol oynayan en önemli öge, işletmenin personelidir. Danışman firma yapılacak işleri görece nitelikte personelin sağlanması kadar, görevleri yerine getirebilecek nitelikte ve yetenekte olanların seçimi ile işletmenin başarısı açısından büyük önem taşımaktadır. İşletmelere göre iyi belirlenmiş bir işgücü bulma ve seçme politikası ve bu politikaya bağlı olarak uygulanan işgören bulma ve seçme yöntemlerine sahip olmayan firmalar önemli sorunlarla karşılaşmaktadır. Ayrıca işletmelere dıştan bir gözlemin kazandırdığı farklı bakış açısı, kendilerini yenileme olanağı sağlamaktadır.

İşletmelerde, mevcut personel, her bir ana iş kümesi için iş başarısı açısından değerlemeye alınmaktadır. Başarılı personel ile bunların elde edildikleri tedarik kaynağı danışman firma arasında bir bağlantı bulunursa, daha sonra yapılacak tedariklerde bu kaynaktan yararlanma yoluna gidilmektedir.

Danışmanlık firması işletmelere göre; masraflı olmakta, aşamaları ile istihdam sürecinde daha çok özen gerektirmektedir. Araştırmaya konu olan firmalardan biri hariç diğer firmalar iç kaynakları da kullanmıştır. İç kaynakların moral ve motivasyonu arttırmasına, kolaylıkla uygulamaya geçilebilmesine rağmen; işletme içi huzursuzluklara da yol açtığı gözlenmektedir.

Kurumun amaçlarını gerçekleştirecek işgörenlerin bulunması günümüzde başlı başına bir iş alanı olarak karşımıza çıkmıştır. Her etkinliğin en önemli bileşeninin insan olduğunun anlaşılmasından bu yana, alanında etkin, kalifiye ve uzman personel ihtiyacının belirlenmesi, uygun kişilerin işe alınmaları çok daha belirleyici bir süreç

olarak rol oynamaya başlamıştır. Kurumun amaçlarına cevap verecek, değişen güncel şartlara adaptasyonda zorlanmayacak ve belirlenen işin gerektirdiği özelliklere sahip işgöreni kazanmak oldukça güçtür.

İnsan kaynakları bölümünün önemli bir çalışma konusunu oluşturan bu süreçte danışman firmalar genel itibariyle; mevcut işgören ihtiyaçlarının tespiti, bu ihtiyacın uygun yollar ve araçlarla duyurulması, başvuruların alınması, görüşmelerin yapılması ve uygun adayların işe yerleştirilmelerini kurum adına sağlayarak, işletmenin amaçlarını gerçekleştirmektedir.

KAYNAKLAR

AÇIKALIN, A, “Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Yönetimi”, Pagem Yayın, Ankara, 1996

ALDEMİR, ve diğ., “İnsan Kaynakları Yönetimi”, Barış Yayınları, 5. baskı, İzmir, 2001

ANDERSEN, Arthur, “2001’e Doğru İnsan Kaynakları Araştırması”, Sabah Yayıncılık A.Ş., İstanbul, 2000

ARSLAN, Mehtap, “İş Dünyasında Psikoteknik Testlerin Kullanımı”, Human Resources, sayı: 4, Şubat’1998

ARTAN, Sinan, “Personel Yönetimi”, Gül Basım ve Yayın A.Ş., 2. Baskı, İstanbul, 1989

ATAAY, İsmail D., “İş Değerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri”, İstanbul, 1990

AYKAÇ, Burhan, “İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlaması”, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 1999

BAYRAKTAROĞLU, Serkan, Engin YILDIRIM, ‘Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Evrimi’, Milenyum Armağanı, s.135-162, 2001

BAYTOK, Maaz, “Uzman Sistemlerle Personel Seçimi”, Sakarya Üniv., Yüksek Lisans Tezi, Adapazarı, 1998

BEARDWELL, Ian, Len HOLDEN, “Human Resource Management A Contemporary Perspective”, Pitman Publishing, 1995

BİNGÖL, DURSUN, Personel Yönetimi, 3. Baskı. Beta Yayınları, İstanbul, 1997

BİNGÖL, DURSUN, İnsan Kaynakları Yönetimi, 4. Baskı. Beta Yayınları, İstanbul, 1998

CAN, Halil, ve diğ., “Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi”, H.Ü. İİBF Yayını No:18, Ankara, 1994

CANMAN, Doğan, “İnsan Kaynakları Yönetimi”, Yargı Yayınları, Ankara, 2001

CARDWELL, Hardy, “Atak Yöneticinin Mükemmel Adayı Seçme Rehberi”, Çev.E.Sabri Yarmalı, Hayat Yayınları, Birinci Baskı, İstanbul, 1999

CHAMPY, J., Reenginerring Management: The Mandate for New Leadership. Harper Business. New York. 1996
, Sakarya, 2001

DERELİ, Toker, Ülkü UZUNÇARŞILI, “İşletmelerde Personel Tedarik ve Seçimi”, Mess Yayını, 1989 Yılı Seminerleri-1, İstanbul, 1990

DE YONG, J. A. ve Van Eekelen, I. M. 1999. Management Consultants: What Do They Do? The Leadership and Organization Development Journal. 20(4): 181-188.

DONALD, H. Weiss, “Görüşme Teknikleri”, Rota Yayınları, 1993

DUNFORD, R. 2000. Key Challenges in the Search for the Efective Management of Knowledge in Management Consulting Firms. Journal of Knowledge Management. 4(4): 295-302.

ERDOĞAN, İlhan, “Personel Seçim Sisteminin Düzenlenmesinde Psikoteknik Yöntem”, Küre Ajans Matbaası, İstanbul, 1991

ERDOĞAN, İlhan, “İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri”, İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul, 1991a

ERGÜL, Şebnem, “Personel Yönetim”, Araştırma Yayınları, İMKB, İstanbul, 1996

FINDIKÇI, İlhami, “İnsan Kaynakları Yönetimi”, Alfa Yayınları, İkinci Baskı, İstanbul, 2000

FINNIGIAN, John, “Doğru İşe Doğru Eleman”, Çev., Kılıç, M., Rota Yayın Tanıtım, 1997

FOOT, Margaret, Caroline HOOK, “Introducing Human Resource Management and Edition”, Longman Modüler Texts In Business and Economics, 1999

GEYLAN, Ramazan., “Personel Yönetimi”, A.Ü., Eskişehir, 1992

GÜRER, Canan Çetin, “Personel Seçiminde Görüşme”, Çağlayan Kitabevi, Birinci Baskı, İstanbul, 1990

HATİPOĞLU, Z., ve diğ., “İşletme Yönetimine Giriş”, İ.T.Ü., 1981

MAİTLAND, I., “Personel Yönetimi”, Çev., Uğur, D., Epsilon Yayıncılık, İstanbul, 1997

Jilly Welch Raporu, İnsan Yönetimi, 28 Mayıs 1998

İBAÇ, Sema, “Uzman Sistemlerle Personel Seçimi”, Sakarya Üniv. Bitirme Tezi, Adapazarı, 1996

KAYNAK, T., ve diğ., İnsan Kaynakları Yönetimi, İ.Ü, Dönence Basımevi, İstanbul, 2001

KEPİR, Handan, “Endüstri ve Örgüt Psikolojisi”, Kalder&Türk Psikologlar Derneği, İstanbul, 1996

KONUK, Emre, “İş Dünyasında Psikoteknik Testlerin Kullanımı”, Human Resources, Şubat’ 1998

LAÇİNER, Ebru Katip, “Eleman Seçimi”, Human Resources, Nisan’1997

LEOPOLD, John, Lynette HARRIS, Tony WATSON, “Strategic Human Resourcing Principles, Perspectives and Practices”, Financial Times, Pitman Publishing, 1999

ÖNER, Mehmet, “İşe Alma ve Yerleştirmede Yönetici ve İnsan Kaynakları Uzmanının El Kitabı”, Hayat Yayıncılık, Yönetim Dizisi:9, İstanbul, 1999

ÖZÇELİK, Oya, “İşletmelerde İnsan Kaynaklarına İlişkin Bazı Kriterlere Göre İşe Alma Uygulamalarındaki Farklılıkların Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, Erciyes Üniversitesi 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi-Bildiriler, Nevşehir, 2000

ÖZER, Kadir, “İş Dünyasında Psikoteknik Testlerin Kullanımı”, Human Resources, Şubat’, 1998

ÖZGÜVEN, Ethem, “Araştırmada, Seçmede, Psikolojik Danışmada Görüşme İlke ve Teknikleri”, Bireyi Tanıma Teknikleri Serisi:1, Ankara, 1980

ÖZKARAHAN, Betül, “İş Dünyasında Psikoteknik Testlerin Kullanımı”, Human Resources, Şubat’ 1998

PAKSOY, M., “İşletmelerde Terfi Çalışmalarında Psikoteknik”, İşgücünün Seçimi

ve İşe Yönlendirilmesinde Psikoteknik Yaklaşım Sempozyumu, MPM Yayınları, Ankara,1990

PALMER, Margaret, Kenneth T.WINTERS, “İnsan Kaynakları”, Çev.Doğan Şahiner, Rota Yayıncılık, Birinci Baskı, İstanbul, 1993

PALMER, Margaret, “Performans Değerlendirmeleri”, Çev.Doğan Şahiner, Rota Yayıncılık, Birinci Baskı, İstanbul, 1993

SABUNCUOĞLU, Zeyyat, “İnsan Kaynakları Yönetimi”,Ezgi Kitabevi Yayınları, Bursa, 2000

SABUNCUOĞLU, Zeyyat, “Personel Yönetimi”, Rota Ofset, 7. Baskı, Bursa,1994

SÖZEN, Ural, “Yönetici Değerlemede Personel Seçiminin Bir Faktör Olarak Kullanılması”, Ankara İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları, Ankara, 1973

ŞENATALAR, F., “Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkileri”, Üçler Matbaası, 1975

TELMAN, Nursel, “Endüstri Psikolojisinin İnsan Kaynaklarındaki Yeri”, Human Resources, 1998

TORTOP, Nuri, “Personel Yönetimi”, Todgie Yayıncılık, Ankara, 1995

UYARGİL, Cavide, İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi, İ. Ü. İşletme Fakültesi, İstanbul, 1995

YILDIZ, Gültekin, “İşletmelerde İşgören Yönetimi”, İstanbul Teknik Üniversitesi Sakarya Mühendislik Fakültesi, sayı:72, Adapazarı, 1994

YÜKSEL, Öznur, “İnsan Kaynakları Yönetimi”, Gazi Kitabevi, İkinci Baskı, Ankara, 1998

ZAIM, Sabahattin, Çalışma Ekonomisi, Filiz Kitabevi, İstanbul, 1992
<http://www.insankaynaklari.com>
<http://www.kariyer.net>
<http://www.yenibir.com>
<http://www.kariyerrehberi.com/adaypersoneliliskisi.htm>
<http://www.kariyerrehberi.com/internet.htm>
<http://kariyer1.net/KariyerRehberi/index.kariyer?arn=&sid=&xx01=9>
<http://kariyer1.net/KariyerRehberi/index.kariyer?arn=&sid=&xx01=18>
<http://www.mam.gov.tr./turkce/mrc/depts/mkatalog/mambil.html>, Minevra,
Bilişim Teknolojileri Araştırma Enstitüsü, 1998
http://www.oracle.com.tr/html/insan_kaynaklari_yonetimi.html, Türkiye Oracle
Corpoation, 1998

EK I

Mülakat Soruları

(Mülakat her işletmenin İnsan Kaynakları Müdürü ile yapılmıştır.)

1. Firmanın eleman devir hızı hakkında bilgi verir misiniz?
2. Danışmanlık hizmeti almadan önce sistematik bir personel alım program uygulandı mı?
3. Personel Tedariki için Yetkili bir eleman seçici var mıydı?
4. Neden danışmanlık şirketiyle çalışmaya başladınız?
5. Kaç kişi danışmanlık şirketi aracılığıyla çalışmaya başladı?
6. Hangi kademeler için danışmanlık şirketiyle birlikte çalışıyorsunuz?
7. Neden sadece Orta Kademe ve Üst Kademe için danışmanlık alıyorsunuz?
8. Şirket için Danışmanlık Şirketinin avantajları ve dezavantajları neler oldu?
9. Bundan sonra hangi alanlarda danışmanlık şirketi ile çalışacaksınız?
10. Danışman firma tarafından gönderilen işgörenler mi, diğer kaynakları kullanarak gerekli bölüme yerleştirilen işgörenler mi işletme için avantaj sağlamıştır? Diğer kaynaklar ile danışmanlık firmasının kıyaslamasını (işletme için olumlu ve olumsuz etkileri) yapar mısınız? Hangi kaynaktan gelen işgöreni öncelikle tercih edersiniz?

ÖZGEÇMİŞ

1978 yılında İstanbul' da doğdu. İlk ve orta tahsilini İstanbulda tamamladı. 1994 yılında İstanbul Yapı Meslek Lisesi, Yapı Ressamlığı bölümünden mezun oldu. 1999 yılında Dumlupınar Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümünden mezun oldu. Aynı yıl Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim ve Organizasyon Bölümü anabilim dalında yüksek lisansa başladı.

İstanbul' da ikamet eden Tülin Büyükcan özel sektörde çalışmaktadır.

Tablo: 1.1. Firmalara göre işe alım

süreçlerinin olumlu yada olumsuz sonuçlanma nedenleri

	A Çorap	V Elektrik	E Şirketler Grubu	Ş Çorap	A Altın
Eleman Açığı ve Eleman Devri	%1	%1	%3-4	%4	%1
Personel alım programı ve sorumluluk	İşe kabul edilecek bölümün Müdürü	İnsan Kaynakları Müdürü	İnsan Kaynakları Müdürü	İnsan Kaynakları Müdürü	İnsan Kaynakları Müdürü
Danışmanlık hizmeti alma nedenleri	Kaliteli işgöreni şirkete kazandırmak	İşgören seçiminde oluşan zaman kayıplarını azaltmak	Gelişim potansiyeli olan işgörenle çalışma isteği	Piyasada kaliteli işgören vasıtasıyla rekabet gücünü yükseltme düşüncesi	İstihdamın bünyede gerçekleştiremediği yerlerde, kaliteli işgörene danışman firma aracılığı ile ulaşma düşüncesi

Danışman firma aracılığıyla kabul edilen eleman sayısı	6	2	16	5	3
Danışmanlık hizmeti alınan kademeler	Orta ve üst kademe	Memur kadrosu, teknik eleman, mühendis ve idari kadro	Orta ve üst kademe	Orta Kademe	Tüm kademelerde, gerekli görülen tüm pozisyonlarda
Avantajlar	Kısa sürede şirkete çekilen kalifiye işgücü	Zaman tasarrufu	Gereksiz vakit kaybı, firma içi sorunların ve yoğunluğun azalması	Farklı bakış açısı ve dıştan bir gözlem	Rekabet ortamında alınan yardım ile kaliteli hizmet sunumu
Dezavantajlar	Denetim	Yok	Yok	Yok	İstenilen nitelikte işgöreni bulma alternatifi ile gereksiz güvence rahatlığı