

GİRİŞ

Araştırmanın Önemi

Ülkemizde insan kaynakları yönetimi kavramı, özellikle son yıllarda oldukça popüler bir terim olarak karşımıza çıkmaya başlamıştır. Batılı ülkelerde ise insan kaynakları yönetimi temelleri çok öncelere dayanan oldukça köklü bir kavramdır. Özellikle birçok ülke için iktisadi açıdan büyük bir yıkıma dönüşen II. Dünya Savaşı sonrasında savaşın izlerini ve etkilerini ortadan kaldırmak amacıyla birçok alanda teşebbüsler yaşanmıştır. Yaşanan bu değişimler içerisinde belki de en anlamlısı insan ve insana olan bakış açısındaki değişimin gerek toplumsal ve siyasal gerekse de ekonomi ve yönetim alanında kendini hissettirmesidir.

Yine ülkelerin sınırlarını aşan ve küreselleşme sonucunda ortaya çıkan çok yoğun rekabet, uluslar arası arena da “cut throat competition” yani kafa kesen rekabet olarak tabir edilen anlayışın neticesinde şirketler başta insan faktörü olmak üzere, ellerinde bulunan tüm kaynakları maksimum verimlilik ile kullanmak zarureti hissetmeye başladılar. Özellikle ekonomi alanında başta enflasyon gibi çağımızın en büyük sorunları ile baş etmek, bir yandan kaliteyi yükseltip, verimliliği arttırırken diğer yandan da maliyetleri düşürmek kaçınılmaz hale gelmiştir.

Üretim faktörleri açısından düşünüldüğünde verilen girdi miktarından çok daha fazla çıktı elde etme imkânı bulunan tek faktörün insan unsuru olduğundan hareketle işletmelerin gerek insan kaynağı seçim sürecine, gerekse de insana olan bakış açılarında önemli bir değişim yaşanmaya devam etmektedir. İnsan ve ona yapılan harcamalar artık bir masraf değil, çok daha fazlasıyla geri dönüşümü olacak bir yatırım olarak görülmeye başlanmıştır. Bu anlayış yönetimin ve yönetim tarzlarının insancillaşmasını da beraberinde getirmiştir.

Günümüzde ülkemizi ve dolayısıyla ülke içindeki işletmeleri de içine alan küresel rekabet hızla artarak devam etmektedir. Müşterinin tek patron olduğu ve acımasızca bir savaşın yaşandığı alanlarda işletmelerin, yetişmiş ve vizyon sahibi sürekli olarak kendini geliştirip yenileyebilen nitelikte insan kaynağına, bu ortamın oluşmasına katkıda bulunacak insan kaynağı seçimi ve bunun temellerini teşkil eden diğer insan kaynakları fonksiyonlarına giderek daha fazla önem vermeleri bu durumun kaçınılmaz

bir gereği olarak karşımıza çıkmaktadır. Aynı zamanında işletmelerin, bu insan kaynağının temini için gerekli olan iş analizleri, görev tanımlarının oluşturulması ve eğitim de dâhil olmak üzere işe yerleştirme sonrası diğer stratejik insan kaynakları fonksiyonlarını da gerçekleştirebilecek, bilimsel yönetim anlayışını benimsemiş bir insan kaynakları departmanına sahip olması gerekmektedir. Bundan hareketle sağlam temeller üzerine inşa edilmiş, sağlıklı olarak işleyen insan kaynakları yönetimi ve politikalarını varlığı tüm bu belirtilen hususların tesisi açısından elzem hususlar olarak karşımıza çıkmaktadır.

Araştırmanın Amacı

Araştırmaya başlarken kavramın çok önemli ve popüler olduğunu bilinmesine rağmen bu konudaki kaynak yetersizliğini tespit etmem beni oldukça şaşırtmıştır. Ülkemizde özellikle son yıllarda oldukça hızlı bir şekilde, hatta kimi akademisyenlerin ya da sektördeki uzmanların tabiriyle “mantar gibi türeyen” insan kaynakları danışmanlık şirketleri ve kariyer net gibi aday veri tabanı sağlayan bilgi sistemlerinin varlığına rağmen bu durumun yaşanması durumu daha da enteresan göstermektedir. Danışmanlık firmalarının konuya ilişkin kaynakları dışarı vermeyip tabiri caizse saklamayı tercih etmeleri de araştırmanın daha kapsamlı halde ilerlemesini engelleyen faktörler arasında yer almıştır.

Çalışmanın birinci bölümünde insan kaynakları yönetimi kavramı ve tarihsel gelişim irdelenerek, araştırmanın tüm kesimlere hitap etmesi ve konuya çok fazla hâkim olmayan araştırmacıların da geçmişten bugüne nelerin değiştiğini görmek suretiyle daha sağlıklı bir şekilde zihinlerinde canlandırabilmeleri amaçlanmıştır. Bu araştırma pozisyona göre değişik yöntemlerin kullanılmasını gerektiren, son derece karmaşık ve zaman alıcı seçim sürecinde dış kaynaklardan yararlanma yoluna gidilmedeki artışı ortaya koymayı amaçlamaktadır. Bu durumun gerekliliği, avantaj ve dezavantajlarını ortaya koymak da araştırmanın amaçları arasında yer almıştır.

Araştırmanın Metodolojisi

Araştırma betimsel (tanımlayıcı) bir yapı özelliği taşımaktadır. Uygulama araştırması kısmında yöntem olarak süreçlerin ilk ağızdan anlatımı ve ilgili dökümanlarla desteklenmesi yoluna gidilmiştir.

BÖLÜM 1: İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE TARİHSEL GELİŞİMİ

1.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Doğuşu ve Gelişimi

İnsan kaynakları yönetimi yerini yavaş yavaş insan sermayesi yönetimi kavramına bırakmak üzere iken kavramın gelişim tarihine baktığımızda aslında personel yönetiminin bir uzantısı olarak ortaya çıktığını görmekteyiz. Personel yönetimi II. Dünya Savaşı sonrası ortaya çıkan yönetim kuramlarının sonucunda gelişen bir kavram gibi gözüktüğü de kökeni çok eskilere dayanmaktadır.

I. Dünya Savaşı'nın patlak vermesi ile orduya doğru kişilerin alınması için psikolojik testler kullanılmaya başlandı. Böylelikle personel seçiminde standardizasyonun sağlanması sadece ordu için geçerli olsa da ilk defa bu tarihte literatüre girmiş oldu (Yıldız, 2002: 74).

II. Dünya Savaşı sonrası insanlık bilgisayar teknolojisi ile ilk defa karşılaşmıştır. Ancak bunun yanı sıra insanlık, Peter Taylor'un yıllar evvel ortaya attığı "Bilimsel Yönetim" kavramındaki katı otomasyon fikrine taban tabana zıt düşen "Sosyal İlişkiler"(Beşeri Münasebetler) kavramını öğrenmiştir (Ferik, 2002:2). Personel yöneticiliği mesleği, daha fazla itibar sahibi olmaya başladı ve bu şekilde bu konuda çalışan akademisyen ve uygulayıcılar yeni bir disiplinin kuruluşunda önemli bir rol oynamışlardır. Bunun bir sonucu olarak bazı okulların müfredatlarında personel yönetimi ders olarak okutulmaya başlanmıştır. Personel yönetiminin bu haliyle bir disiplin olarak gelişmesi, kamu politikalarına ve toplu sözleşme ile ilgili baskılara bir tepki niteliği taşımaktaydı (Bayraktaroğlu, 2002:11).

Kısacası personel yönetimi bir değişim ve gelişim süreci içerisindeydi. Personel yönetiminin evrimi özellikle kamu politikası ve yükselen sendikacılık ve toplu sözleşmelerin getirmiş olduğu baskılardan etkilenmiştir (Bayraktaroğlu, 2002:12).

1.2. Personel Yönetimi

Personel Yönetimi, işletmelerde işe alma, işten çıkarma ve personel kayıtlarının tutulması gibi işlemleri ifade etmekteydi. Bu şekliyle personel yönetimi, az sayıda işlevi kapsamakla birlikte; örgütlerde stratejik bir role de sahip değildi. Daha çok personel

işlevlerini yerine getirmekte, örgütsel kararlarda herhangi bir görev üstlenmemekteydi (Selamoğlu, 1998:571).

Ekonomisini uzun yıllar devletçi ve ithal ikameci politikalara dayandıran Türkiye’de özel sektör 1950’lerden itibaren sanayileşme sürecine katılmaya başlamıştır. Bu dönemlerde personele ilişkin işlemler daha çok yasal mevzuatın öngördüğü çerçeve ile sınırlı idi ve mali idari işler bölümlerinde bir iki masada yürütülmekteydi (Türkoğlu, 2000:203). Firmaların giderek büyümeleri sonucu personel ile ilgili işlemleri yerine getirmek üzere 1970’li yıllarda itibaren personel müdürlükleri kurulmaya başlandı. Bununla birlikte ilgili alanları yine ücret, vergi, SSK primleri gibi pratik konularla sınırlı idi (Dereli, 2001:22). 1980’lerde ekonomide liberalleşme kararları ile birlikte firmalar kendilerini küresel rekabetin içerisinde bulmaya başlamışlardır. İnsan kaynaklarının önemi de rekabet kavramın ülkemize girdiği bu yıllardan itibaren anlaşılmaya başlanmıştır. Ancak 1980’li yılların sonlarında hala “Personel Müdürlüğü” terimi kullanılıyordu (Yücel, 2001:18). “İnsan Kaynakları” terimi ise 90’lı yılların başından itibaren kullanılmaya başlandı ve hızla yaygınlaşmaya başladı. Hatta birçok firmada “Personel Müdürlükleri” tabela değişiklikleri ile bir gecede “İnsan Kaynakları Müdürlüğü” oluverdi. Artık insan kaynakları, firmaların yeni yönetim yaklaşımlarını benimsediklerini gösteren bir “sembol” haline gelmişti. 2000 yılında yapılan bir araştırmaya göre insan kaynakları işlevlerini yürüten bölümlerin adında “İnsan Kaynakları” terimini kullanan firmaların oranı %65’e ulaşmıştı. Büyük ölçekli firmalarda ise bu oran %75 seviyesine çıkmıştı (Andersen, 2000:21).

Tablo 1. İşletmelerde insan kaynakları sorumluluk alanı

Sorumluluk Alanı	Uygulama Oranı (%)
İşe alma ve yerleştirme	95
Personel ve özlük işlemleri	91
Ücretlendirme	84
Eğitim	83
Sağlık	81
Performans değerlendirme	79
Bordro	76
Nakiller ve atamalar	74
Yemek	72
Servis	69
İs güvenliği	67
Kariyer planlama	63

Tablodan görüleceği üzere İK birimlerinin sorumluluk alanlarının büyük bir bölümünü özlük işleri olarak tanımlanan faaliyetler oluşturmaktadır. Özlük işlerinin insan kaynaklarının sorumluluk alanları içerisinde önemli bir yer tutması, insan kaynakları fonksiyonlarının temelini özlük işlerinin oluşturduğunun bir göstergesidir. Bu sonuç aynı zamanda insan kaynakları yönetimi ile personel yönetimi arasında fonksiyonlar bazında büyük oranda benzerlikler olduğunu da ortaya koymaktadır.

1.3. İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı

İşletmeler için rekabet kavramı, geleneksel dar kalıplara sığdırılmış anlamının ötesinde bir şeyler ifade etmeye başlamıştır. Esas itibariyle, rekabet stratejileri, dengeli ücret politikası ve verimlilik ilişkisini aşarak, yüksek üretim kalitesi, ürün çeşitlemesi, yaratıcılık ve pazarda hızlı hareket edebilme gibi yeni konseptleri kapsamaya başlamıştır. Böylece, yeni rekabet anlayışı beraberinde insan kaynakları politika ve uygulamalarında önemli bir organizasyonel değişimi getirmiştir (Büyüksulu,1998:11). Bu noktada işletmelerin başarılı örgütsel yaşam evreleri geçirmelerinin, insanın artan öneminin dikkate alınması şartına bağlı olduğu görülmektedir (Storey-Sisson;1993;1). İşletmelerin artan rekabet ortamında başarıyı hedeflemeleri aşamasından "insan" faktörünün gözden kaçırılmaması düşüncesi aşaması iş hayatında özellikle son yıllarda kabul görmüş ve bu düşünce işletmelerin misyon ve vizyon gibi temel örgüt kültürü unsurlarında yer almıştır. İnsanın, psiko-sosyal bir varlık olması (bireyin duygu ve düşünceleri ile bir bütün olması dikkate alınır) üretim faktörleri içinde doğal olarak farklı bir yere ve öneme sahip olduğu tartışılmaz bir gerçektir. Bu düşünce doğrultusunda örgütlerdeki insan kaynağının yönetimi de ayrı bir önem arz etmektedir. Örgütsel gelişmelere paralel olarak gelinen aşamada, insan Kaynakları Yönetimi konusunun daha geniş bir şekilde analiz edilmesini ve işletmelerde çalışan insan kaynağına daha fazla yatırım yapılmasını gerekli kılan politikaların benimsenmesini desteklemektedir. Bu noktada insan Kaynakları Yönetimi kavramına ilişkin birçok tanıma rastlanmaktadır. Bunlar:

a) İnsan Kaynakları Yönetimi; "işletmelerin hedeflerine ulaşabilmeleri için gerekli olan işlevleri gerçekleştirecek yeterli sayıda vasıflı elemanım işe alınması, eğitilmesi,

geliştirilmesi, motive edilmesi ve değerlendirilmesi işlemidir" (Boone-Kurtz, 1988:266).

b) İnsan Kaynakları Yönetimi, "Organizasyon ve insanlar arasındaki ilişkileri etkileyen türde yönetim karar ve hareketleridir" (Armstrong, 1992:175).

Genel anlamda insan Kaynakları Yönetimi'nin, insana odaklanmış, çalışanların ilişkilerini yönetsel bir yapı içinde ele alan, kurum kültürüne uygun (insan politikalarını geliştiren ve bu yönüyle kurum yönetiminde kilit işlev görevi gören bir fonksiyona sahip olduğu söylenebilir (Fındıkçı,1999:14).

1.4. Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş Süreci

Personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçiş ve insan kaynaklarının bugünkü anlayışla gelişebilmesi uzun bir dönemde, çeşitli aşamalardan geçtikten sonra gerçekleşebilmiştir. Bu dönemde hakim olan anlayış iş görenin bir maliyet unsuru olarak görülmesidir. İnsan Kaynakları Yönetimi kavramı, önceleri yeni bir anlam katılmadan sadece personel yönetimi kavramının yerine kullanılmıştır (Selamoğlu, 1998;57).

Çalışanlar hakkında kayıt tutma faaliyeti olarak görülüp personelin (ücreti, yan ödemeleri, sigorta kesenekleri, izinler, raporlu olduğu gün sayısı, işe devamsızlık ve geç kalma gibi konularda kayıt tutmadan öteye gitmeyen Personel Yönetimi (Yüksel,1997:9), günün şartlarına ve değişimine ayak uydurmada yetersiz kalmıştır. Dolayısıyla işgücünün yapısal değişimine de hizmet verebilecek yeni personel politikalarının oluşturulması gerekliliği ortaya çıkmıştır.

İşletmelerin çevrelerinde ve içlerinde meydana gelen bu değişiklikler, çalışanların yönetimi ile ilgili sorunlarda geleneksel personel yönetimi kavramlarının yetersiz kalması ve insan kaynakları adı altında yeni bir dizi kavramların ortaya çıkmasına neden olmuştur (Baysal,1993;64). Bu gelişmelerle örgütlerde, geleneksel personel yönetiminden, modern personel yönetimine yani insan kaynakları yönetimine geçiş yaşanmıştır. Bu geçiş sürecinde işletmelerin ölçeğinin de etkili olduğunun gözden kaçırılmaması gerekmektedir. Özellikle büyük ölçekli işletmelerde bu geçişin başarılı bir şekilde yaşandığı söylenebilir. Küçük ve orta ölçekli (KOBİ) işletmelerde özellikle küçük aile işletmelerinde işgücünün eğitim ve geliştirilmesi ve insan kaynakları

yönetiminin diğer fonksiyonlarının yerleşmesi zaman alacaktır. Bu nedenle büyük işletmelerde personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçiş felsefesinin uygulama ile örtüştüğü görülürken; küçük ve orta ölçekli işletmelerde ise bu geçişin sadece görüntüyle sınırlı kaldığı, ancak uygulamaya yansımadağı söylenebilir. Zaman zaman, İnsan kaynakları yönetimi ile personel yönetimi kavramlarının kullanımında eş anlamlı telaffuz edilmesine karşın; uygulamada aralarında önemli farklar bulunduğunu söylemek mümkündür. İnsan kaynakları yönetimi işletme stratejisinin belirlenmesi, uygulanması ve denetlenmesi gibi konularda işlevde bulunmasına karşılık personel yönetimi, sadece bireye ait bir takım işlemlerin yapıldığı bir birim olmaktan ileri gidememiştir (Tokol,2001;209). Yapılan araştırmalar sonucunda insan faktörünün işletmelerde özellikle verimlilik konusunda öneminin anlaşılması ve bu konunun gelişmesi personel yönetimi disiplini insan kaynağı disiplinine dönüştürmüştür (Seymen,1999;593).

Tablo 2. İnsan kaynakları yönetimi ve personel yönetimi arasındaki farklar

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

Kaynak: Aytaç (1996)

Her ne kadar her iki kavram birbirinin yerine kullanılmakta olsa da aralarında önemli derecede farkların bulunduğu görülmektedir. Tablo da personel yönetiminin dayanağını çalışanlarla muhalefetçi yaklaşım, emir-eşlik uyumu gibi geleneksel yaklaşımlar oluştururken; insan kaynakları yönetiminde eğitim-geliştirme, iş odaklı ve problem

odaklı yaklaşım gibi birtakım modern yönetim kavramlarının var olduğu görülmektedir (Aytaç,1996:46).

Personel yönetiminde yönetimin uygulamaları prosedürlere bağlı iken, İnsan Kaynakları Yönetiminde esnek ve örgütün gereksinimlerine endeksli bir anlayış geçerlidir. Diğer yandan personel yönetimde karar alma süreci oldukça yavaş işlerken, İnsan Kaynakları Yönetiminde hızlı işlediği görülmektedir (Storey-Sisson,1993;16).

Personel yönetimi ile İKY arasındaki ilişki ve farklar genel olarak aşağıdaki gibi sıralanabilir (Armuroğlu,1999;33):

- Personel yönetimi, daha çok politikaların uygulanmasına ve yönlendirilmesine odaklanan pratik, yararlı araçlar ile ilgilenir. Buna karşılık insan kaynakları yönetiminin stratejik boyutları vardır ve firma içindeki insan kaynağının bir bütün olarak istihdamı ile ilgilenir.
- İKY değişim yönetiminin etkilerine sadece çalışma uygulamalarına etkileri yönü ile değil, daha geniş açıdan bakar.
- Personel yönetimi zorunlu olarak izleyici ve tepkiseldir: İş yasaları, sendikal hareketler, idari düzenlemeler ve diğer çevresel etkilerdeki değişimlere uyar. Diğer yandan İKY yol göstericidir. Stratejiler, yeni faaliyetlerin başlatılması ve yeni fikirlerin geliştirilmesi ile ilgilenir.
- İKY işletmedeki çalışan ilişkileri konusunda genel politikaları belirler. Böylece organizasyon içinde çalışanların katılımı ve işbirliğine olanak tanıyan bir kültürün oluşturulmasına gereksinim duyar. Buna karşılık personel yönetimi firmaya duyulan sorumluluk ve bağlılıktan çok, çalışanlara ilişkin kural ve talimatlara itaat gösterilmesine öncelik verir (bu yönüyle eleştirilmektedir).

Personel yönetiminin yaklaşımı kısa dönemli iken İKY, organizasyonun tüm insan ile ilişkili konularını tutarlı bir bütün içerisinde birleştirme ve çalışanların üst düzey amaçlarını gerçekleştirme yollarını arayan uzun dönemli bir yaklaşıma sahiptir

Görüldüğü üzere personel yönetimi ile insan kaynakları yönetimi yaklaşımı arasında önemli farklar mevcuttur. Bu noktada, örgütteki bireye verilen değer, örgütün misyonu ve vizyonu gibi örgütsel kültür gibi pek çok yeni yaklaşım personel yönetiminden insan

kaynaklan yönetime geii ifade eden yenilikler olarak ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla personel yönetiminin sadece personelin örgütle ilgili işlemlerinin dikkate alındığı yapısından farklılaşma yaanarak, bireyin her türlü problemi, eğitimi, geliştirilmesi ve kariyer planlamasını yapılması gibi pek çok örgütsel stratejilerin uygulanmaya balandığı modern personel yönetimine (insan kaynakları yönetimine) geçilmiştir. Artık personel yönetimi sadece personel departmanı ile sınırlı kalmamakta tüm organizasyon kademeleri ile koordinasyon içinde olan bir yapıya bürünmektedir.

1.4.1. İnsan Kaynakları Yönetimine Geii Hızlandıran Unsurlar

Tarihsel gelişim süreci incelenen insan kaynakları yönetimi, yönetsel anlamda bir gelişmenin sonucu olmuştur. Ancak bu faktöre ek olarak insan kaynakları yönetimi yaklaşıma geii hızlandıran çok sayıda faktör bulunmaktadır. Bu faktörler arasında küreselleşme ve rekabet, işgücünün yapısal değişimi, yönetim ve üretim modellerindeki değişimler sayılabilir(Kaynak ve diğerleri, 1998;16).

1.4.2. Küreselleşme ve Rekabet Faktörleri

Gerek ekonomik alanda gerekse bilgi alanında sınırların ortadan kalkması, herkesin istediği bilgiye kolayca ulaabiliyor olması, dünyadaki insanları ve işletmeleri de birbirine benzer hale getirmeye balamıtır. Çok uluslulama eğilimleri “farklılıkların yönetimi” kavramı içinde “think global act lokal” yani global dn yerel uygula temelinde anlam kazanmaktadır (Budak ve diğer.; 2004;20).

Uluslararası sistem ve yönetim modelleri, henüz tamamlanmamış bir değişim yaşamaktadır. Yaşadığımız değişim sürecinin nasıl sonuçlanacağı ve nerede duracağını tahmin etmek oldukça güç bir görevdir. Küreselleşme ya da globalizasyon olgusu da, bu değişimin bir ürünüdür (Büyükuslu,1998;47). Genel anlamda kresellemeyi zorunlu hale getiren gelişmeler; Telekomünikasyon ve daha ucuz, daha iyi, daha güvenilir ulaşım, ticari liberalizm, genişleyen ithalat, ihracat ve üretimin parçalanmasıdır (Yorgun, 1998; 17). Dolayısıyla küreselleşme kavramında etkili olan bir diğer faktör olarak teknolojiye meydana gelen gelişmeleri belirtebiliriz. Teknoloji ile birlikte "insan" kavramı daha da önem kazanmıştır. Çünkü teknolojiyi üreten de kullanan da insandır. Bir diğer ifade ile, farklılık yaratacak unsur teknolojiyi etkin kullanacak olan insan unsurudur (Selamoğlu, 2000; 14). Rekabet avantajı elde edebilmek için teknoloji, ar-ge

gibi hususlara yatırım yapan işletmeler çoğu kez umduklarını bulamamakta, buluşları ve yenilikleri rakip firmalar tarafından hızla taklit edilebilmektedir. İş gücünün sahip olduğu know how bilgi ve beceri birikimi, dışındaki tüm üretim faktörlerinin dünyanın farklı bir bölgesinde, rakip kuruluşlarca çok daha düşük maliyetler ile kopyasının oluşturulması mümkündür ve sıkça rastlanan bir hal almıştır. Günümüzde bugün oluşturulan bir fabrikanın ve sahip olduğu üretim sistemi ve teknolojinin başka bir firmaca taklidinin oluşturulması basit bir hal almıştır. İşgücü dışındaki diğer üretim faktörlerini dünya üzerinde bir yerden alıp, başka bir yerde kullanmak son derece kolaydır. Oysa en kritik üretim faktörü olan işgücünün kopya edilmesi mümkün değildir. Gelişmenin doğal sonucu olan küreselleşme, bir ülkenin sahip olduğu en önemli rekabet unsurunun, işgücünün bilgi ve beceri birikimi olduğunu ve insan kaynakları yönetimi yaklaşımlarının, kitlesel pazarda başarı ya da başarısızlığı belirleyen en önemli faktör olacağı ortaya çıkmıştır.

Bu nedenle insana yatırım yapılmalı, yetkilendirilmesi ve motive edilmesi sağlanmalıdır. Küreselleşme, şirketlerin uluslar arasılaşmalarını, dünya pazarlarında başarıyı yakalamayı hedeflemelerini amaçlamaktaydı. Bu amaç için örgütler yönetim anlayışında da gelişmelere açık politikalar izlemişlerdir. Bu gelişmenin ürünü olarak "insan odaklı yönetim" anlayışını somut bir sonuç olarak algılamak mümkündür. Bu görüşü destekleyen diğer bir görüş de şudur: Dünyada ticaret ve sermaye hareketleri ile bilim ve teknoloji alanındaki gelişmeler ulusal devletlerin sınırlarını aşan boyutlara ulaşmış ve transnasyonel bir boyut kazanmaya başlamıştır. Bu gelişmelere paralel olarak; örgütler rekabette başarı şartı olarak "insan" unsuruna önemi öncül şart olarak algılamaya başlamışlar ve bu yönde yatırımı, bir maliyet unsuru olarak görmekten vazgeçmişlerdir.

1.4.3. İşgücü Yapısındaki Değişim

İkinci Dünya savaşına kadar olan dönemde çalışanlar firmalarına çalışma yaşamları boyunca bağlı kalırken, savaş sonrası dönemde bu anlayış zayıflayarak, özellikle batıda bir çalışan, çalışma yaşamı boyunca ortalama altı veya yedi kez işyeri değiştirir hale gelmiştir. Batıdaki bu anlayış ilerleyen yıllarda dünyanın diğer bölgelerinde de kendisini göstermiştir.

Teknolojik gelişmelere bağlı olarak 1970'li yıllardan itibaren işgücünün yapısında da değişimin ve gelişimin yaşandığını söylemek mümkündür. Özellikle "mavi yakalı işgücü olarak nitelendirdiğimiz beden gücüne dayalı çalışma kompozisyonuna sahip işgücünden; daha çok zihni çalışma potansiyelini kullanan "beyaz yakalı" bilgi işçisine (kogniterya) doğru bir dönüşüm yaşanmıştır. Bilgi ve hizmet işçilerinin oranı gelişmiş ülkelerde toplam işgücünün, dörtte üçünü rahatlıkla oluşturur hale gelmiştir (Bozkurt, 2000,26). Bu yönüyle, beyaz yakalı kesimde hem çıktının ölçülüp değerlendirilmesi zordur, hem de (ve verimliliğin) artırılması için daha gelişmiş ve sofistike "insan kaynakları" uygulamalarına ihtiyaç duyulmaktadır (Acar,1999;8).

1.4.4. Yönetim ve Üretim Modellerindeki Değişimler

Teknolojik gelişmeler, küreselleşme ve rekabet gibi kavramlar, yönetim ve üretim modellerinde önemli değişikliklere yol açmıştır. Özellikle teknolojik gelişmeler, üretim modelinde önemli değişikliğe imkân tanımıştır. Fordist üretim modeli olarak bilinen kitle üretimi, teknolojinin sunduğu imkânlarla "esnek" üretime dönüşmüştür. Daha kısa süre daha ucuza standartlaşmış ürünün aksine müşterilerin istek ve taleplerine uygun üretim gerçekleştirilebilmektedir. Yine bununla birlikte işin örgütlenmesinde ve istihdam şekillerinde meydana gelen değişiklikler (işgücü açısından, zaman, mekân ve kavramının değer yitirmesi) gerek üretimin gerekse yönetimin farklılaşmasını zorlamaktadır. Bu noktada klasik yönetim anlayışının bireyin yönetiminde başarılı olması beklenemez. Dolayısıyla üretim ve yönetim alanındaki değişimler yepyeni modellerin gelişmesine yol açmıştır.

Bu gelişmeler bir bütün olarak değerlendirildiğinde pek çok faktörün kendi aralarında birbirleri ile etkileşim içerisinde oldukları ve her birisinin önemli düzeyde "İnsan Kaynakları Yönetimi"nin gelişiminde katkılarının olduğunu görmek mümkün olacaktır.

1.5. İKY'nin Değişen Yüzü; Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi

Hızlı tempodaki küresel ekonomide değişim bir norm olarak kabul edilmektedir. Çevremizde toplumsal ve teknolojik değişimler büyük bir hızla oluşurken, uzun vadeli yatırımların riskli olduğu da bir gerçek ama aynı zamanda kaçınılmaz bir gereklilik olmaktadır. Bu hızla değişen dünyada kurumların gelecek yatırımlar için kararlar alma yöntemine örgüt içerisinde stratejik yönetim ismi verilmektedir. Bu yöntem ile şirketin

genel hedefleri ve misyonu tarif edilmekte, kaynakların en verimli şekilde nasıl kullanılacağı belirlenmekte ve istenen sonuçları yaratacak olan strateji yürürlüğe konulmaktadır.

İş stratejisi yönetimin hareket planıdır ve eğer bir strateji yoksa yönetimin istenen sonuçları alabilmesi, istenen eylemleri yapabilmesi için takip edeceği bir yol haritasından da söz etmek çok güçtür. Stratejik insan kaynakları yönetimi faaliyetleri çok geniş bir yelpazede iş stratejileriyle insan meselelerine hitap etmektedir. İKY, operasyon, pazarlama, finans, satın alma gibi kurumun bütün önemli birimleriyle iç içe geçmiştir.

Kurumsal insan kaynakları, insanların etkili yönetilmesinin kuruma ulusal ve uluslararası düzeyde rekabet üstünlüğü sağlayacağı gibi bir konu üstüne kurulmuştur. Stratejik insan kaynakları rolüne göre kurumdaki çalışanlar önemli kurumsal yatırımları temsil etmektedirler. İnsan kaynaklarının rolünün stratejik olması onun uzun dönemde yayılmış etkilerinin var olmasına bağlıdır. Çalışanların yaş grupları ve işgücündeki eksikliklerin kuruma etkileri ve hangi yollarla işgücü eksikliklerinin giderilebileceği gibi meseleler stratejik rolün kapsamında yer almaktadır,

BÖLÜM 2: İNSAN KAYNAĞI SEÇİM SÜRECİ ÖNCESİ HAZIRLIK DÖNEMİ

2.1. İş Analizi

İş analizi, 1900'li yılların başlarında Bilimsel Yönetim Hareketinin temel ilkeleri doğrultusunda işletmelerde verimliliği artırmak amacı ile bir yönetim tekniği olarak geliştirilmeye başlanmıştır. İş analizi aynı zamanda sanayileşme sürecinde işletmelerin karşılaştıkları çeşitli belirsizliklere çözüm arayan F.Taylor için de çalışmaların temelini ve başlangıcını oluşturmuştur. 1960'lı yıllarda psikolog ve davranış bilimcilerin örgütsel çalışmaları sonucunda, işlerin yapısal özellikleri ve içeriklerinin çalışanların verimlilikleri üzerinde önemli ölçüde etkili olduğu bulgularıyla da 1980'li yıllardan itibaren iş analizleri daha geniş açılardan ve ayrıntılı olarak ele alınmış ve bu doğrultuda çalışmalar yapılmıştır.

Çalışanların iş tatmini ve verimliliğini etkileyen işlerin, organizasyonel yaşamda bilimsel ve sistematik bir biçimde incelenmesi ve ayrıca çeşitli değişkenleri dikkate alarak yapılarının düzenlenmesi, günümüzde İnsan Kaynakları Departmanının bir işlevi olarak ön plana çıkmıştır.

İyi bir personel seçimi için önce çalışanların yapacağı işlerin belirlenmesi gerekir. İşte bu amaçla, ilk olarak çalışanlar tarafından tek tek ya da toplu olarak yerine getirilen işlerin ayrıntılı olarak incelenmesi gerekir. İş Analizi olarak adlandırılan bu süreç, bir işin özellikleri, inceliği, gerekleri ve çalışma koşullarını çeşitli yöntemlerle araştıran bilimsel bir çalışmadır.

İş analizi çalışmaları sonucunda; işin ne olduğu, çalışanın görevleri ve sorumlulukları ve ne gibi bilgi, kişilik ve zihinsel/fiziksel özelliklere sahip olması gerektiği tespit edilir.

Bir iş analizinde:

İşin gerekleri nelerdir?

İş nasıl yapılır?

İş ne zaman yapılır?

İş nerede yapılır?

İş neden yapılır? gibi temel sorulara cevap aranır.

İş analizi, bir işin özellikleri, inceliği, gerekleri ve çalışma koşullarını çeşitli yöntemlerle araştıran bilimsel bir çalışmadır.

2.1.1. İş Analizinin Amaçları

- Gelecekte duyulabilecek çalışan ihtiyacını ve bu çalışanların ihtiyaçlarını saptayarak insan kaynakları planlamasına yardımcı olmak.
- İşe alımdaki açık ve kesin kriterleri oluşturmak.
- Şu andaki ya da gelecekte ortaya çıkabilecek eğitim ihtiyacını tespit etmek.
- Performans standartlarını belirlemek.
- Kariyer planının sağlıklı bir şekilde yapılmasını sağlamak.
- Olumsuz çalışma koşullarını ortadan kaldırmak.
- İş değerlemesi için her bir işin göreceli önemini ortaya koymayı sağlayacak temel bilgilere ulaşmak.
- İş ve işçilerin yasal düzenlemelerinin yapılmasında gerekli verileri sağlamak.

İş analizi mevcutta yapılan işleri ve bu işlerin yerine getirilebilmesi için o işi yapan kişinin sahip olması gereken bilgi düzeyi ve sorumluluk, nitelik ve yeteneklere dair bilgi sağlar.

2.1.2. İş Analizi Metotları

a) Gözlem: Analizi yapan kişi, iş görenin işini yerine getirişini gözlemler, işin yapıldığı ortam ve koşulları, tehlikeleri, kullanılan araç ve teçhizatı tanır. Ancak bu yöntemin kullanımı kısıtlıdır. Çünkü birçok işin kolayca gözlemlenebilen görevleri, bilgi ve becerileri yoktur. Bu nedenle bu yöntemin rutin, basit işler için kullanımı ya da diğer yöntemlerle birlikte kullanımı daha yararlı olacaktır.

b) Anket: Özellikle iş değerlemesi amacıyla yapılan iş analizlerinde en çok kullanılan ve çok sayıda iş ile ilgili bilginin masrafsız ve kısa bir zamanda toplanmasını sağlayan bir yöntemdir. Bu yöntemde, önceden ayrıntılı bir şekilde hazırlanan formlar, iş görenlere

ve yöneticilere dağıtılır. Bazı iş görenlerin işi algılamasındaki eksiklik ya da eğitim yetersizliği nedeniyle işi ifade etmelerindeki eksiklik, bu yöntemin sakıncaları olarak belirtilebilir. Bu nedenle mülakat ve/veya gözlem yöntemleriyle kullanımı daha yararlı olacaktır.

c) Mülakat: Analist, daha sonraki aşama olan iş tanımlarını oluşturmak için iş görene, uygun sorular sorar. İş tamamlamak için İş gören ve analistin sık sık mülakat yapması gerektiğinden, sonuçlara ulaşmak bir hayli zaman alır. Bu nedenle bu yöntem, anketle birlikte kullanıldığında daha etkin sonuçlar verecektir.

İşletmeler, yukarıdaki klasik veri toplama yöntemlerinden bir veya birkaçını birlikte kullanarak, iş analizlerinin içermesi gereken bilgileri kendilerine özgü prosedürlerle sağlayabilecekleri gibi, önceden geliştirilmiş bazı standart tekniklerin (Fonksiyonel İş Analizi, Yönetici Pozisyon Tanımı Anketi, Hay Planı, Metot Analizi, Pozisyon Analizi Paketi vb.) yardımı ile de iş analizi çalışmalarını sürdürebilirler (Uyargil ve Diğ., 2000:59).

2.1.3. İş Analizi Çıktılarının Kullanım Alanları

Veri toplamada kullanılacak metot ne olursa olsun iş analizlerinden elde edilen veriler üç ana çıktının oluşmasında kullanılmaktadır. Bunlar görev tanımları, görev gereklilikleri ve iş değerlendirme şeklinde sıralanabilir.

2.1.3.1. Görev Tanımları

İş analizi çalışmaları sonucunda elde edilen bilgilerin açık ve net bir şekilde özetlenerek formüle edilmelerine iş tanımları denir. Bir iş tanımı şu bilgileri içermektedir:

- a) İşin Tanıtılması: İşin adı, unvanı, varsa kod numarası, bağlı olduğu bölüm ve işin özeti bu bölümde ele alınır.
- b) İşin İçerdiği Görevler ve Sorumluluklar
- c) İşin İlişkili Olduğu Diğer İşler
- d) Çalışma Koşulları
- e) İşin Gerektirdiği Nitelikler

f) İşin Yükümlü Olduğu Zorunluluklar

Yöneticilerin iş tanımları ise diğer bazı farklı özellikler gösterirler. Yöneticilerin görevlerini kesin sınırları ile tanımlamak güç olduğundan, amaçlar ve durumsal faktörler, bu tür iş tanımlarında önem kazanır. Bazı iş tanımlarında söz konusu amaçlar, fiziksel kaynaklar, sorumlu olunan süreç, program ve sistemler, beşeri kaynaklar gibi boşluklar altında diğer ikinci amaçlara ayrılarak tanımlanmaya çalışılır. (Uyargil ve Diğ., 2000:62).

Seçme, yerleştirme ve performans değerlendirme aşamalarında görev tanımları büyük önem arz etmektedirler. Görev tanımlarının bu aşamalarda kullanımları:

Potansiyel adaylara, başvurdukları görevin tanıtılmasında, İşe yeni başlayanlardan ne yapmalarının beklendiğinin kendilerine aktarılmasında ve herhangi bir pozisyonda çalışan kişinin görev tanımlarında belirtilen sorumlulukları ne derece yerine getirdiğinin değerlendirilmesinde kullanılmaktadır.

2.1.3.2. Görev Gereklilikleri

Görev gereklilikleri bir işin başarı ile yerine getirilebilmesi için o görevde çalışacak kişilerden sahip olmaları beklenen minimum kalifikasyon düzeyinin ne olması gerektiğini ortaya koymaktadırlar.

İş analizinden elde edilen verilere dayanarak, görev gereklilikleri işin en etkin şekilde yerine getirilebilmesi için gereken bilgi düzeyi, yetenek, eğitim, deneyim, beceri ve sahip olunması gerekli sertifikaları belirlemektedir.

Bu bağlamda görev gereklilikleri, işe alım sürecinde büyük önem taşımaktadır. Bu sayede adaylardan hangisinin görevin gerektirdiklerini karşıladığı işe alım kararını verecek kişi tarafından değerlendirilmiş ve daha isabetli bir karar verilmiş olur.

2.1.3.3. İş Değerleme

Ülkemizde ise ilk kez 1948 yılında Karabük Demir Çelik İşletmelerinde, daha sonra çeşitli kamu kuruluşlarında uygulanmıştır. 1960–1970 yıllarında özel kesim kuruluşlarının ilgisini çekmiş, fakat uygulamada çeşitli faktörlere bağlı olarak başarısız olunmuş ve 1982 yılına kadar iş değerlemeyi ikinci planda bırakmıştır. Bu tarihte ise,

Türk Metal Sanayi İşverenleri Sendikası ile Türk Metal Sanayi İşçileri Sendikasının geliştirdikleri değerlendirme planına dayanan iş değerlendirme çalışması ve bunun sonucunda toplu sözleşme ile bağitlanan ücret uygulamaları ülkemizde ilk ve dünyada ise sayılı uygulamaları olan işkolu düzeyinde iş değerlendirme planının başarılı bir örneği olarak iş değerlendirme literatürüne geçmiştir (Ataay ve Diğ.,2000:338).

En kısa tanımla, iş değerlemesi, işlerin görelî önemini ölçmede kullanılan sistematik bir tekniktir (Yalçın, 1985:65).

Genel olarak iş değerlemeye ilişkin olarak değişik kaynaklar tarafından yapılan tanımlar, başlıca iki grupta toplanabilir. İş değerlemesinin, işin görelî değerini belirleyen ve bu değere göre ücret yönetimi ilke ve kurallarının saptanmasını amaçlayan bir yöntem olduğunu belirten kaynaklardan birisi, A.B.D. Çalışma Bürosu'dur. Buna göre, iş değerlendirme, diğer işlerle ilgili olarak tek işin değerini belirleme işlemidir. İngiliz Yönetim Enstitüsünde yapılan tanım da kısa olarak aynı görüş doğrultusundadır. Buna göre; iş değerlendirme, dengeli bir ücret yapısının kurulmasında kullanılmak üzere ve işlerin görelî değerlerini belirlemek amacıyla yapılan değerlendirme çalışmalarıdır (Ataay ve diğ., 2000:340).

Tanımlardan çıkarılabilecek şudur ki; iş değerlendirme çalışmalarında ana esas, bazen ücret, bazen de yalnızca işlerin değerlerini saptamak olmuştur.

2.2. Personel Planlaması

Personel kadroları ile personel mevcudunun karşılaştırılması sonucu personel ihtiyacı belirlenir. Bir organizasyonun, mevcut personel ihtiyacının yanında gelecekteki personel ihtiyacını da tespit edebilmesi gerekir. Personel planlamasının konusunu oluşturan bu tür faaliyetlerin gerçekleştirilebilmesi için, organizasyonun gelecekte alacağı şeklin ve personel ayrılma oranlarının tahmin edilmesi gerekir.

Personel planlamasının yapılabilmesi için bazı analizlerin yapılması gerekir. Bunlardan biri olan iş yükü analizi, belirli bir süre içinde belirli bir işin yapılması için gerekli personel sayısının belirlenmesini sağlar. İşgücü analizinde ise devamsızlık ve işgücü devri (Yalçın, 1985:67) durumu incelenir. Mevcut durumun incelenerek istatistiklerin ortaya konması, gelecekteki durumun tahmin edilmesinde önemli bir araçtır.

İnsan gücü kaynağı planlamasının iki amacı vardır; bir yandan, insan kaynağının en yararlı biçimde istihdamını sağlamak, öte yandan örgütün gelecekteki işgücü ihtiyacını nitelik ve nicelik yönünden karşılamaktır (Tutum,1979:102).

İnsan gücü kaynağının planlaması aşamasının önemini vurgulaması bakımından şu Çin atasözünü anımsamakta fayda vardır.

“Bir yılı planlıyorsanız pirinç yetiştirin. 20 yıllık planlama yapıyorsanız ağaç yetiştirin. Yüzyılları planlıyorsanız insan yetiştirin”

Planlama kritik bir adımdır. Yanlış bir hesaplama işletmeyi talebi karşılamak için gerekli olan personelden yoksun bırakarak müşterilerin başka işletmelere kaymasına sebep olabilir. Bunun tersi olarak, işletme çok hızlı bir kadrolaşmaya gittiği takdirde karının hemen hemen tamamını çalışanlara ücret olarak ödemek durumunda kalacaktır ki buda uzun süre eğitimi için çaba harcadığı çalışanlarını işten çıkarmak durumunda kalma anlamına gelmektedir (Woods, 1991:213).

Personel planlaması, organizasyonun stratejik hedeflerine bağlı olarak yapıldığında, stratejik planın da bir parçası haline gelir. Özellikle çok nitelikli personelin yetiştirilmesinin uzun zaman aldığı göz önünde bulundurulursa, personel planlaması ile kariyer planlamasının birlikte ele alınması gerektiği ortaya çıkar.

2.2.1. Personel İhtiyacı Çeşitleri

Personel ihtiyacı değişik biçimlerde kendisini gösterebilir. Bunlar; gerçek, yedek, ek ve yeni personel ihtiyacı biçiminde sınıflandırılabilir (Kaynak, 1996:25):

2.2.1.1. Gerçek Personel İhtiyacı

İşletmenin ekonomik amaçlarına ulaşabilmesi için çıkarılması gereken işi fiilen gerçekleştiren işgücü, gerçek personel ihtiyacı olarak tanımlanır. Burada “olan personel miktarı” ile “olması gereken personel miktarı” ‘nın birbirine denk düşmesi amaçlanmaktadır.

2.2.1.2. Yedek Personel İhtiyacı

İşletmede devamsızlık, hastalık, kaza, izin ve benzeri durumlarda ortaya çıkacak işgücü boşluğunun doldurulması amacıyla ortaya çıkan ihtiyacı ifade eder. Bu durumda

uygulamada, yedek personel ihtiyacını karşılayacak miktar, çalışmakta olan gerçek personel miktarı arasına serpiştirilir. İhtiyaç olduğunda bu personel hemen gereken yerlere kaydırılarak işin aksaması önlenir.

2.2.1.3. Ek Personel İhtiyacı

Yedek personel olgusu genellikle işe devamsızlıktan kaynaklanırken, ek personel ihtiyacı işten çıkarmalar nedeniyle ortaya çıkar. Sirkülasyon oranı, bir işletmenin ek personel ihtiyacını belirlemektedir.

2.2.1.4. Yeni Personel İhtiyacı

Bir işletmede yeni ya da ek yatırımların yapılması sonucu üretim ve satıştaki artışlar, organizasyon yapısındaki değişimler, gerek teknik gerekse idari yeni personelin işe alınmasını gerekli kılabilir.

2.3. İnsan Kaynağı Seçim Süreci Öncesi Hazırlıklar

Her ne kadar günümüzde müşteri memnuniyeti, çalışan memnuniyeti gibi kavramlar ön plan çıkmış olsa da, işletmelerin asıl var oluş nedenleri kar elde etmektir. Bir işletmenin bir yandan kar elde ederken diğer yandan da, zikredilen müşteri memnuniyeti ve çalışan memnuniyetini sağlaması başarılması kolay olmayan bir husustur.

Günümüzde bu hususları tesisi, eskiden yapıldığı üzere keyfi uygulamalarla mümkün olamamaktadır. Daha önceki bölümlerde de üzerinde durulan aşırı rekabet ortamı, işletmeleri çalışmamızın konusunu teşkil eden insan kaynağı bulma ve seçme aşamaları üzerinde hassasiyetle durmaya mecbur kılmaktadır.

Personel seçim işlevinin amacı, adayın çeşitli özellikleri ile işin gerekleri arasındaki en iyi ilişkiyi kurmak için işletmeye başvurmuş adayların kişiliklerini, almış oldukları eğitimleri, sahip oldukları becerileri ve ilgi duydukları konuları inceleyerek, onlar arasından iş gören ve işletme açısından en uygun kişiyi işletmeye kazandırmaktır. İnsan kaynağına ilişkin olarak daha sonra yapılacak çalışmaların başarısı insan kaynağının seçiminin başarısına bağlıdır. Bireyler farklı yapıya, düşünceye, davranışa, merak ve yeteneklere sahiptirler. Buna karşılık, işletmede yapılan işler arasında da farklılıklar bulunmaktadır. Sorun, bu işlerle farklı yapıya sahip bireyler arasında bir uyumun

sağlanmasıdır. Bu uyumun sağlanabilmesi adayın işletmeye alımı sırasında başlar (Sağlam, 1996:3).

İnsan kaynakları seçim sürecinin başarıya ulaşabilmesi için insan kaynakları politikalarının, gerek organizasyonun kendi içindeki diğer fonksiyonlarıyla, gerekse de hissedarlar ve müşteriler gibi faktörlerin beklenti ve anlayışlarıyla yek ahenk olması başarı açısından hassasiyet gösterilmesi gereken bir konudur.

Bu çerçevede her firma kendi içerisinde farklı farklı insan kaynakları politikaları belirleyebilmektedirler. Bu da sosyal bilimlerin doğası gereği, son derece doğal bir durumdur. Her şirket için geçerli, her yapıya uygun tek bir insan kaynakları politikasının belirlenip, tüm organizasyonlarda aynı şekilde uygulanması mümkün değildir. Söz gelimi bir firma yüksek ücretler ödeyerek tecrübe sahibi elemanları istihdam etmek suretiyle oryantasyon sürecini ve bu aşamada harcanan zamanı kısaltmayı tercih edebilirken, diğer bir firma yeni mezun bir adayı, daha düşük ücret ile istihdam edip, daha uzunca bir oryantasyon sürecini göze alabilmektedir. Ya da özellikle işsizlik oranının yüksek olduğu durumlarda, yine düşük ücret politikası izlemeyi tercih edip hızlı bir aday sirkülasyonu göze alabilmektedir.

İnsan kaynakları yönetimi çalışan insanı, çalışma hayatında tüm yönleriyle inceleyip ona her konuda yardımcı olmayı ve onu işletmenin amaçları ile bütünleştirmeyi hedeflediğinden çok değişik ve çeşitli konuları da ilgi alanına dahil etmek mümkün olmaktadır.

Bu konulardan bir kısmı temel fonksiyonlar olup insan kaynakları yönetiminin personel yönetiminden devralıp geliştirdiği faaliyet alanları ile gelişmelerin ortaya çıkardığı diğer bazı alanlardan oluşmaktadır. İnsan kaynakları fonksiyonlarını oluşturan konulardan ikinci kısım ise yardımcı fonksiyonlar olarak adlandırılan faaliyet alanları olup daha çok çalışanların psikososyal yönlerinin incelendiği konulardan oluşmaktadır. Psikososyal yönlerin ağırlıkta olması nedeniyle bu konular “örgüt psikolojisi”, “çalışma psikolojisi”, “yönetim psikolojisi” gibi çalışma alanlarının da temel konuları olarak incelenmektedir (Uğur, 2003:51).

Şekil 1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Fonksiyonları

<u>TEMEL FONKSİYONLAR</u>	<u>YARDIMCI FONKSİYONLAR</u>
* İş Analizi ve İş Tanımı	* Örgüt kültürü
* İnsan Kaynakları Planlaması	* İletişim
* İşe Alma ve Seçme	* Liderlik
* Eğitim ve Geliştirme	* Güdüleme
* Ücretleme	* Stres Yönetimi
* İş Değerleme	* Zaman Yönetimi
* Performans Değerleme	* Değişim ve Direnç
* Kariyer Yönetimi	* Yönetime Katılmak

Kaynak: Uğur (2003:51)

Bu anlamda bu çalışmada insan kaynakları temel fonksiyonlarından, insan kaynakları seçim süreci çerçevesinde sırasıyla konumuzla birebir bağlantılı; kısaca iş analizi, iş tanımları, insan kaynakları planlaması ve ihtiyaç analizleri'ne değindikten sonra, asıl konumuz olan insan kaynağı arama ve temin yöntemleri, insan kaynağı seçim aşamaları ve kullanılan test ve yöntemler üzerinde detaylı olarak durulacaktır.

2.4. İnsan Kaynağı Seçim Sürecinde Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar

Amacına uygun ve anlamlı bir insan kaynağı seçim sürecinin oluşturulabilmesi her şeyden önce iki hususun varlığına bağlı olup bunlar; geçerlilik ve güvenilirliktir. Geçerlilik seçim sürecinin adayı betimlemede kesinliğini ifade ederken, güvenilirlik ise insan kaynağı seçim sürecinin tutarlı ve uygulanabilirliğini ortaya koymaktadır.

İşe alma sürecinde, geliştirilen ölçme araçlarının işteki başarıyı önceden tahmin etmede ne derece güçlü olduklarını saptamak zorunludur. Bu nedenle testin ölçmek istediği değişkenleri ne derece ölçtüğünün tespit edilmesi gerekir. Geçerlilik çalışmaları denilen bu etkinlikler, bir anlamda ölçme araçlarının personel seçiminde kararları ne ölçüde etkileyeceğini de belirler. Örneğin testlerdeki başarı düzeyi ile iş başarısı arasında çok yüksek bir korelasyon bulunursa personel seçimini sadece test başarısına dayandırmak mümkündür. Ancak iş başarısını etkileyen faktörler arasında yeteneklerden bağımsız olan motivasyon faktörleri, iş ortamının yapısı, işten sağlanan doyum, iş yerinde iletişim, örgüt kültürü gibi değişkenler de bulunmaktadır. Psikolojik ölçme sırasında

doğrudan ele alınmayan bu faktörlerin de çeşitli yöntemlerle değerlendirilmesi gerekir. Bu faktörlerin yansırı iş deneyimleri, genel bilgi düzeyleri, eğitim, yaş, cinsiyet gibi faktörler de göz önüne alınmalıdır, çünkü bunların hepsi kişinin performansını etkileyebilmektedir.(Sinangil,“İşe alım süreçleri hakkında,<http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=723>”, 11.02.2006:11:45).

2.4.1. Güvenilirlik

Güvenilirlik seçim metodunun ölçmeyi amaçladığı değerler konusunda tutarlılık göstermesi olarak tanımlanabilir. Güvenilirlik bir ölçme aracının sonuçlarının ne kadar tutarlı ve değişmez olduğu anlamına gelmektedir.

Gerek gözlem gerekse fiziki testler, hangi yöntem kullanılıyor olursa olsun bir yöntemin güvenli olarak kabul edilebilmesi için tutarlı olması gerekir. İşe alınacak olan adaylara ilişkin ortaya koyduğu verilerin benzer şartlar altında aynı sonuçları vermesi beklenir. Böyle bir durumu sağlamayanlar ise insan kaynağı seçimi açısından, kullanılması güvenilir ve uygun olmayan, hatalı sonuçlara ulaşılabilmesine neden olabilecek yöntemler olarak nitelendirilir.

2.4.1.1. Test – Tekrar Test güvenilirliği

Ölçme aracı olarak tercih edilen testin farklı zamanlarda uygulansa dahi elde edilen değerlerin tekrar edebilirliğini ifade etmektedir. Örneğin okuma yetisi gibi yapılar durumsal tepkilerin sergilendiği yapılardan, kaygı düzeyi gibi özelliklerden daha değişmez olabilmektedir. Bu yüzden, doğası gereği durağan yapılarda diğerlerine oranla daha yüksek test tekrar test katsayısı beklenmektedir.

2.4.1.2. İç Tutarlılık Güvenilirliği

Bir ölçme aracına dair formda kullanılan maddelerin her birinin aynı amaca hizmet ettiğini ve aynı hususu ölçmeye yönelik olduğunu ifade eden güvenilirlik türevidir. İç tutarlılık katsayısının yüksek çıkması form içinde yer alan maddelerin yek ahenk bir şekilde düzenlendiği anlamına gelmektedir.

2.4.1.3. Alternatif ya da Paralel Form Güvenilirliği

Karar vermede, ölçme aracının birden fazla sayıdaki türevinin kullanıldığı durumlarda elde edilen sonuç değerlerinin tutarlılığını ifade etmektedir. Paralel form tutarlılığının yüksek olması kullanılan farklı formlar arasındaki farklılıkların çok az olduğu anlamına gelirken, düşük olması ise formların birbirleri ile mukayese edemeyeceğini ve aynı zamanda birbirlerinin muadili olamayacaklarını ifade etmektedir.

2.4.1.4. Puanlayıcılar İçi Güvenilirlik

Puanlayıcılar arasındaki güvenilirliğin yüksek olması, değerlendirme sürecinin güvenilir ve elde edilen sonuçların güvenilir olduğu anlamına gelmektedir. Bu durumun tam tersi halinde ise, ölçme aracının elde ettiği sonucun puanlayıcıdan puanlayıcıya değişebileceğini ifade etmektedir.

2.4.2. Geçerlilik

Kullanılan seçim yöntemlerinin güvenilirliğe ilave olarak aynı zamanda geçerlilik şatını da taşıması beklenir. Kullanılan seçim metodu ne olursa olsun asıl amacı ileride sağlamaları muhtemel başarı düzeylerini ölçmektir. Seçim süreçlerinde kullanılan yöntemlerin geçerliliğini ölçmek için iki strateji kullanılabilir:

2.4.2.1. Kriterle İlgili Geçerlilik

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

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

2.4.2.2. Öngören Geçerlilik

Bu geçerlilik koşulunda bir tahmin aracı seçilmek suretiyle adayın gelecekte göstereceği iş performansı tahmin edilemeye çalışılmaktadır. Hemen hemen bütün işletmeler seçim sürecinde birtakım tahmin araçları kullanırlar. Ancak bu tahmin Araçlarının amaca ne

oranda hizmet ettiği ise tartışma konusudur. Kullanılan bu tahmin araçları ile işe alınan kişiden çalışmaya başladıktan sonra elde performans arasında düşük miktarda bir bağlantı söz konusu olabilmektedir.

Bir işletme tüm adayları aynı tahmin aracıyla değerlendirmelidir. Bu tahmin aracı bir sınav olabilir. Testlerden sonra adaylar özgeçmişleri ve iş deneyimleri yardımı ile seçilebilir. Adaylar işe alındıktan sonra performansları ve becerileri zaman içerisinde izlenebilir. Belirli bir süre sonunda, çalışanların performansları, işe alınmadan önceki uygulamaya tabi tutuldukları performansları ile karşılaştırılır. Eğer test sonuçları ile işteki performans yüksek oranda birbirini tutuyorsa; bu test ileride iyi bir tahmin aracı olacaktır (Woods, 1991:250).

2.4.2.3. Müşterek Geçerlilik

Bu yöntem halen çalışmakta olan bir personelin bir işi yapmadaki deneyimlerini ölçtüğünden, müşterek geçerliliği; çalışan işçi yöntemi olarak ta adlandırılmaktadır.

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

2.4.2.4. İçerik ile İlgili Geçerlilik

Kriter ile ilgili bir testin bir iş için gerekli performansı ölçüp ölçmediği anlaşılabilirken, adayın bütün işi yapıp yapmayacağına dair veri elde edilemez. Ancak içerik ile ilgili geçerlilikte ise bir adayın bütün özellikleri incelenerek, bütün işi yapıp yapmayacağı değerlendirilir. Diğer metotlardan farklı olarak içerikle ilgili değerlendirmelerde uzman yardımı gerekmektedir. İçerikle ilgili değerlendirmeler beş adımda uygulanmaktadır:

- 1- İş analizi yapılması
- 2- Testlerin hazırlanması

- 3- Değerlendirme için testlerin uzmanlara sunulması
- 4- Uzmanların incelemeleri sonucu testlere ekleme ve çıkarmaların yapılması
- 5- Testin çalışanlara uygulanarak tetkik edilmesi (Woods,1991:252)

2.5. İnsan Kaynağı Seçme Sürecine Genel Bir Bakış

İş analizleri yoluyla görev tanımları oluşturulup bu doğrultuda iş gerekleri ortaya konulduktan sonra, insan kaynakları planları çerçevesinde uygulamaya konulan süreç insan kaynakları seçim süreci olarak adlandırılmaktadır. En zor aşamanın bu seçim aşaması olduğu bir gerçektir. İnsan kaynakları planı ne kadar mükemmel bir şekilde hazırlanmış olursa olsun hatalı bir seçim tüm bu hazırlıkların boşa gitmesine sebep olacaktır.

Genel bir görüş ile personel seçim süreci, işe eleman daveti ile başlayan ve seçilen kişinin işe kabulü ile son bulan bir dizi özel çalışmalar bütünüdür (Erdoğan, 1994:10). Bu sürecin ilk adımı aday toplama süreci oluşturmaktadır. İnsan kaynağını seçme süreci, işletmelere başvuran adaylar arasından açık işin gerektirdiği niteliklere en uygun olanın belirlenmesi sürecidir. Personelin seçiminde asıl amaç, iş analizleri sonucunda belirlenen işin özelliklerine en uygun olan kişilerin, kişilik özellikleri ve yeteneklerinin değerlendirilerek seçilmesidir. Diğer tabir ile doğru elemanın doğru yere seçilmesi ve yerleştirilmesidir. Bundan sonra ise adaylar hakkında ayrıntılı bilgi toplanılması, mülakat ve karar verme aşamaları gibi temel süreçler söz konusudur.

Bir işletmenin insan kaynakları yönetiminde; insan kaynağı temini ve seçilmesi yöntemleri en fazla zaman alıcı ve zor süreci oluşturur. Ekonomik anlamda sıkışık bir durumda olmalarına rağmen, nitelikli ve dinamik bir insan gücü yapısına ve iyi oturtulmuş başarılı insan kaynakları politikalarına sahip firmaların büyük çıkışlar yaptığı, buna karşılık finansal açıdan iyi durumda olmalarına rağmen sahip oldukları niteliksiz insan kaynakları ve profesyonelce olmayan insan kaynakları politikalarına sahip firmaların ise ciddi sıkıntılar yaşar duruma gelebildiği sıkça rastlanan bir durum haline gelmiştir.

Bu durum işletmelerin, nitelikli ve vizyon sahibi ve ileride yüksek düzeyde performans ortaya koyma ihtimali yüksek insan kaynağının kazandırılması konusunda ciddi çalışmalar içerisine girip, bakış açılarının değişmesini sağlamıştır.

Seçim sürecinde asıl amaç işletmenin ihtiyaç duyduğu ve işletmeyi en yüksek karlılığa taşıyarak, kendisine rekabet avantajı sağlayacak sayıda ve nitelikte adayı en uygun zamanda ve maliyetle işletmeye kazandırmaktır.

2.5.1. İnsan Kaynağı Seçimi Uygulamalarının Başlangıcı

İhtiyaç duyulan görevlere uygun kişilerin seçimi için yapılan çalışmalar personel seçim uygulamalarının içerisinde ele alındığında, konunun tarihi milattan önceki dönemlere kadar uzandığını görmek mümkün olmaktadır. Yaklaşık olarak M.Ö 2200 yıllarında Çin'de erken Roma döneminde bir çeşit personel seçme çalışmaları yapılmıştır. Ancak günümüzdeki modern seçme yöntemlerinin temelleri, Binet , Darwin ve Galton'a kadar uzanmaktadır.

19. yüzyıl sonlarına doğru Simon ve Benet tarafından geliştirilen zekâ testi, insan zekasının ölçülme ve sınıflandırılması açısından önemli kilometre taşlarından birisi olmuştur. 1886 yılında, Darwin'in genel katılım ve insan yetenekleri ile ilgili çalışmalarından hareketle, Galton tarafından antropometrik laboratuvarı kurulmuştur. Galton'ın antropometrik laboratuvarında yaptığı çalışmalarında, 17.000 kişinin fiziksel ve psikomotor özellikleri analiz edilerek, bu özellikler ile iş başarıları arasındaki ilişki araştırılmıştır. (Tredeoux, 2002: Siox 2002).

1900'lü yılların başlarında ve özellikle 1920'li yıllarda başta İngiltere ve Amerika olmak üzere bazı batılı ülkelerde bu testler yoğun rağbet görmeye ve sıkça kullanılmaya başlamışlardır. İkinci Dünya Savaşı sırasında bazı ülkelerin (Başta Amerika) orduya asker istihdam ederken yaptıkları çalışmalar sonucu, seçim sürecinde kazandıkları bilgi ve beceri birikimini endüstri alanına taşımaları sonucu daha profesyonel olarak nitelendirilebilecek yaklaşımlar ortaya çıkmıştır. Bu şekilde, insan kaynağı seçme araçlarının arz ve talebi belli bir noktaya kadar yükselmiştir. Bu oldukça eskilere dayanan kökeni nedeniyle orta ölçek ve üzeri, birçok batılı ülke işletmelerinde uygulanmaktadır.

ABD de son derece köklü ve oturmuş bir kavram olarak seçme yerleştirme tekniklerinin kabul görmüş olmasına karşılık, “göze uygun görünen” adayın seçilmesi ya da personel seçim tekniklerinin doğru uygulanmaması sonucunda, ABD’nin yılda ortalama 16 milyar dolarlık bir kaybı söz konusu olmaktadır (Cook, 1998: 124). Ülkemizdeki yapı göz önünde bulundurulduğunda ise, son yıllarda bu tür tekniklere dayalı testlerin kullanımında ciddi bir artış olmakla beraber söz konusu olmakla beraber, bu tür yöntemlere rağbet etmeyen çok sayıda işletmenin mevcudiyeti, ülkemizdeki hatalı insan kaynağı seçiminin maliyetlerinin boyutlarının ülkemizin ekonomik hacmi göz önünde bulundurulduğunda hiçte küçümsenmeyecek oranlarda olduğu görülecektir.

Ülkemizde personel seçimi uygulamaları açısından Türkiye Cumhuriyeti devlet demiryollarının kurmuş olduğu psikoteknik laboratuvarı önemli bir örnektir. Kökeni 1950’lili yıllara dayanan laboratuvarın o dönemki yönetimi, Fransız demiryolları yönetiminin kullanmış olduğu personel seçim yöntemlerini irdelemek suretiyle, psikoteknik uygulamaların ülkemizde de kullanılmasının faydalı olacağına kanaat getirmişlerdir.

1959 yılında laboratuvar kurulmuş ve hibe yoluyla testler elde edilmiş olmasına karşılık, kullanabilecek eleman bulunamamıştır. 1963 yılında, bir tıp doktorunun yaptığı çalışmaları, yüksek murakabe heyetinin(1967) yaptığı çalışmalar izlemiştir. 1970’li yıllarda laboratuvara klinik ve deneysel psikoloji alanında eğitim görmüş uzmanlar atanmıştır (Çırpar 1989,240).

2.5.2. İnsan Kaynağı Bulma ve Seçmenin Önemi

Bir işletmeye yön veren, onu başarıya ya da başarısızlığa götüren en önemli öğe kuşkusuz insan gücüdür. Söz konusu öğenin, işletmenin gereksinimini karşılayacak düzeyde ve yetenekte bulunması ve adaylar arasından en yararlı olabileceklerin seçilmesi, insan kaynakları yönetiminde en önemli sorunu teşkil etmektedir.

İşletme için en önemli varlık kabul edilen insan kaynağı ihtiyacı işletmelerin kuruluş aşamasında ortaya çıktığı gibi, işten ayrılmalar, transferler, yükselme, emeklilik, ölüm gibi nedenlerle kadroların boşalması sonucunda da ortaya çıkabilir. Burada önemli olan boşalan pozisyonlara eleman almak değil “doğru işe, doğru adamı” bulabilmektir. Üstelik bu sürecin hızlı işlemesi de gerekir. Eleman bulma ve seçmedeki gecikmeler ya

da işe uygun eleman seçmeme; işlerin aksamasına, dolayısıyla maliyetlerin yükselmesine neden olabilir. Bu nedenle kaliteli ve işe uygun eleman bulma ve seçme işletme için yaşamsal önem taşımaktadır (Sabuncuoğlu:2000:72).

İş gören bulma ve seçmenin önemine işletme açısından baktığımızda; doğru işe doğru adam alınmadığı takdirde işletme içinde iş-kişî veya kişiler arası uyumsuzluk nedeniyle verimlilik düşüşü, çatışma, işgücünün kaybı veya iş kazalarında artış, işletmeye gelen cezalarda artış, maliyet artışı ve tüm bunların sonucunda çalışanın istifası ya da işten çıkarılması gündeme gelmektedir. Bu durumda boşalan pozisyon için yeniden eleman alınması gündeme gelecek ve buda işletme açısından, başlı başına ekstra zaman ve ekstra maliyet anlamına gelmektedir ki hiç te arzulanan bir durum değildir. Tüm bunların yanında işletmeye giren her yeni elemanın işe ve çevresine uyum sorunları baş gösterecek, en azından işe başladığı ilk günlerde verimsiz çalışma, gereksiz zaman kayıpları ve araçların hatalı kullanımı gibi hususların gündeme gelmesi kaçınılmaz olacaktır.

Seçim sırasında yapılabilecek bir hata işletme açısından şu sonuçların ortaya çıkmasına sebep olacaktır:

- İş gören işe alınırken başarılı görünmesine karşın, işe girdikten sonra aynı başarıyı gösteremeyebilir.
- Seçim sırasında başarısız olarak görülmesi nedeniyle, aday başarılı olabileceği bir işe yerleştirilmemiş olabilir.

Bu tip hataların yukarıda belirtilen maliyetleri olduğu gibi aynı zamanda insan kaynakları stratejisini olumsuz yönde etkilemekte ve insan kaynakları departmanın şirket içerisindeki imajına da zarar verebilmektedir.

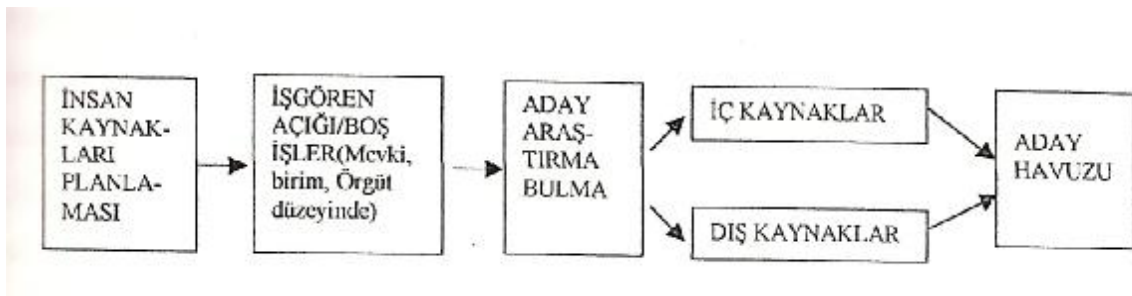
2.6. İnsan Kaynağı Seçim Süreci

2.6.1. Aday Toplama Süreci

Bir işletme de aday gereksinmesi ya bir adayın işten ayrılması durumunda ya da önceden planlanan yahut ani gelişmeler sonucu işin yapısında ve boyutlarında meydana gelen değişimler sonucu ortaya çıkan bir durumdur.

Böylesi bir eleman ihtiyacı söz konusu olduğunda ilk olarak başvurulacak olan faaliyet aday toplama. Personel adaylarını bulmak için girişilen eylemler, aday toplama olarak değerlendirilir (Aşkun,1978:28). İnsan kaynağını bulma; işe uygun adayların işletmeye başvuru yapmalarını sağlamaktır. İnsan kaynakları seçim sürecinin aktif dilimi aday toplama, aday havuzu oluşturmakla başlar. Aday havuzu oluşturma, insan kaynakları seçim sürecinin etkinliğini doğrudan belirleyen bir değişkendir(Arıdur, 1998:4). Aday havuzundaki potansiyel iş gören sayısının özellik ve yetenek açısından yeterli olması, seçilecek elemanın işletmeye uygunluğunu belirleyecektir(Wrexly and Yukl, 1977:229). Süreç içerisinde, boş işlerin olası adaylara çeşitli kanallar duyurulması ve uygun kişilerin başvurmasının sağlanması ile ilgili faaliyetler de yer alır. Burada amaç, içinden işletmenin gereksinimini karşılayacak sayı ve nitelikte iş görenlerin seçilebileceği bir aday havuzu oluşturmaktır (İ.Ü Anabilim Dalı 1994:123). İşletmede sürekli dolu tutulan bir aday havuzu oluşturulamamış ise seçme aşamasında, sınırlı bir evren ile çalışılma zorunluluğu ortaya çıkacak; bu durumda ise sürecin etkinliği azalacaktır. Bu durumda yapılacak seçme “kötünün iyisini seçmek” olarak tanımlanabilir(Açıklın, 1996:109). İş için başvuran adayların sayısının çok olması işletme için bir avantajdır. Bu şekilde talep artınca, vasıfları iş gereklerine uygun insan kaynağı seçme şansı da yüksek olur (Çığ, 1993:6). Ancak, bu arada, eleman aranan işler hakkında yeterli bilgi de verilmelidir ki, uygun niteliklere sahip olmayan adaylar başvuruda bulunmasınlar (İ.Ü. anabilim dalı, 1994:123).

Şekil 2. İnsan kaynağı ihtiyacı tespiti ve aday toplama süreci



İşletmeye yeni personelin sağlanması amacıyla başlatılan çalışmalar, işsizler ile başka işletmelerde çalışanları kapsayacak biçimde düşünüldüğünde, personel seçiminden olumlu sonuçlar elde edilebilir. Yeni personelin bulunmasıyla ilgili çalışmalar bir

bakıma işletmeye başvuranlar arasından iş için uygun gözükmeyenlerin elenmelerini açıklayan bir dizi işlemlerden oluşur.

Personel seçim sürecinin amaçları şu şekilde sıralanabilir(Can ve diğerleri, 1988:106):

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

2.6.2. İnsan Kaynağı Temini Etkileyen Faktörler

İşletmelerin ihtiyaç duyduğu insan kaynağı, seçim sürecinin ilk aşaması olan aday bulma ve sonraki tedarik aşamaları birçok faktörün tesiri altında kalmaktadır. Konunun uygulanması esnasında olası hatalara ve karşılaşılabilecek olan sorunlara ışık tutması açısından, tez'in bu kısmında öncelikle bu konu irdelenecektir.

2.6.2.1. Örgütün İnsan Kaynakları Politikaları

Örgütün insan kaynakları konusundaki politikaları, ne tür elemanların araştırılacağını ve organizasyon dışında araştırma yapmanın gerekip gerekmediğini büyük ölçüde belirler (Palmer ve Winters, 1993:72).

Adayın temini konusunda iç kaynaklardan terfi kanalıyla mı insan kaynağı ihtiyacının karşılanacağı, yoksa dış kaynakların mı temin konusunda tercih edileceği ve bunlar arasındaki öncelik sırası da seçim sürecinde belirleyici bir faktördür.

Örgütte başvuruyu etkileyebilecek önemli faktörlerden birisi de ücret politikalarıdır. “izlenen ücret politikaları nitelikli adayların işletmeye başvurusunu doğrudan etkiler. İş görenin, işletme seçiminde ücret tek faktör olmamakla birlikte en önemli faktördür(A.Ü Yayınları, 1999:125). Nitelikli eleman gerektiren işlerde çalışacak kişilerin başvuru yapmasını sağlayabilmek açısından ki; bu tür insanlardan ilanlara gelen başvuru miktarı sınırlı düzeyde olmaktadır, bu tarz kimselere daha yüksek ücretler teklif edilmektedir. Buna karşılık çok fazla nitelikli eleman gerektirmeyen işlere dair yayınlanan ilanlara gelen başvuru miktarı yüksek olmakta, lakin bu kişilere verilen ücret seviyesi de düşük olmaktadır.

2.6.2.2. Örgütün Ölçeği

İşletmeler canlı birer yapı olduklarından ve tamamen otomasyon ile üretim ya da hizmet gerçekleştiremediklerinden, insana olan bağımlılıkları söz konusudur. Bu durumun doğal bir gereği olarak işletmeler çeşitli nedenlerden dolayı zaman zaman yeni personele ihtiyaç duyarlar. Bu gereksinimin sıklığında ve ihtiyaç duyulan personelin işletmeye kazandırılmasında işletmenin büyüklüğünde belirleyici etkenlerden bir tanesidir. Büyük işletmeler sayıca fazla eleman istihdam ettiklerinden, daha küçük ölçekteki işletmelere nazaran daha sık eleman arama yoluna gitmektedirler. Ayrıca seçim süreçleri de yine küçük işletmelere oranla daha oturmuş ve belirgindir.

2.6.2.3. Örgütün Büyüme Eğilimi ve Sirkülasyon Oranı

Örgütün içinde bulunduğu sektörün genel yapısı, faaliyet konusu, ekonomideki genel durum, rakipler ve diğer çevresel faktörler gibi etmenlerin etkisiyle kimi işletmelerde işgücü devir hızı yüksek olmakta ve dolayısıyla eleman talebi yüksek olabilmekte, ya da yine bu zikredilen faktörlere bağlı olarak işletmenin büyüme hızı yavaş olup eleman talebi çok düşük seviyelerde olabilmektedir. Bu hususlardan mütevellit, çok sık eleman ihtiyacı vuku bulmayan işletmelerde, e-seçim süreç ve yöntemleri, büyümekte olan ve yoğun bir şekilde eleman alımının yapıldığı işletmelere göre daha az gelişmiş olduğu genellikle rastlanan bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır.

2.6.2.4. Kurumsal İmaj

İşletmenin kamuoyu neznindeki imajı ve insanlar tarafından algılanış biçimi, işletmeye gelecek olan işgücü arzını yüksek oranda etkilemektedir. İşletmenin çalışma koşulları,

doğaya karşı göstermiş olduğu hassasiyet, organize ettiği sosyal faaliyetler ve topluma karşı bir görev bilinciyle yapmış olduğu çeşitli yardımların her biri, birer halkla ilişkiler faaliyeti niteliğinde olup işletmenin insanlar tarafından algılanış biçiminin birer belirleyicisidirler.

Bu bakımdan işletmelerin bu gibi hususlara ehemmiyet vermesi gerekmektedir. Aksi bir durumda işletme ne kadar büyük olursa olsun, toplum nezdindeki imajı olumsuz ise; işletmeye başvuruda bulunacak olan aday sayısı da o derece düşük seviyede kalacaktır. Oysa bu hususları göz önünden bulundurup, insanların zihninde iyi bir konuma gelmiş olan işletmeler insan kaynağı temininde fazla zorlanmayacak, yeterli sayıda başvuru miktarını daha kolay bir şekilde yakalayabileceklerdir.

2.6.2.5. İş Nitelikleri

Eleman ihtiyacının doğduğu iş pozisyonun özellikleri ve bundan yola çıkarak hazırlanmış olan görev tanımlarından hareketle, pozisyonla ilgili olarak adaylar belirlenip irtibata geçilir. Bu aşamada işin içeriği adaya aktarılırken, işin risk boyutu, istenen eğitim düzeyindeki kişinin mesleki bilgilerini ne oranda işinde kullanabileceği, verilecek olan statü ve unvan ile ücret seviyesi gibi hususlar işletmeye karşı talebi etkilerler. Bu bakımdan bazı pozisyonlara eleman bulma kolay iken, bazı pozisyonlara eleman bulmak oldukça zor olabilmekte ve bazen işletmeye ekstra maliyet getiren outsourcing (Dış kaynaklardan yararlanma) yoluna gidilebilmektedir.

Bu aşamada önemli bir hususta; kimi zaman iş her ne kadar olumsuz gibi görünüyorsa insan kaynakları sorumlusunun karşı tarafa bunu uygun bir şekilde aktarması da çok önemlidir. Bazen adayın gerçekte üstlenebileceği ve üstesinden gelebileceği bir iş, ilk etapta adaya itici gelebilmektedir. Bu noktada insan kaynakları sorumlusunun, karşı taraftaki kişinin özelliklerine uygun bir şekilde, yapacağı iş ile adayın nitelikleri arasında bağ kurmak suretiyle bunu aktarması, adayda oluşması muhtemel ters tepkileri önleyecektir.

2.6.3. Adayın İç Kaynaklardan Temini

İşletmenin İnsan kaynağı ihtiyacını, şirketin kendi çalışanlarından temini yoluna gittiği durumu ifade etmektedir.

Şirket içinde herhangi bir pozisyon boşaldığında yöneticilerin ilk etapta tercihi bu göreve şirket bünyesindeki elemanlardan birini getirme yolundadır (Gürbüz, 2002:34). İşletmenin işe alma politikası, boşalan görev yerlerine işletme içinden eleman sağlanmasına öncelik verdiğiğinde, personel kaynakları örgütün yapısına uygun, üretimin ya da hizmetin gerektirdiği ve personelin istediği transfer biçimindeki yatay ve dikey hareketliliği açıklar. İşletme de belli dönemlerde gerçekleştirilen terfiler, yan ilerlemeler, taşra örgütleri (şubeler) arasında yapılan transferler örgüt içi duyurular ve yasaların elverdiği ölçüde gerçekleştirilen tekrar işe almalar bu grupta yer alırlar. Yönetime yeni personel alınmasını öneren çalışanlar ile işe başvuranların işletmedeki akrabaları da işletme içi personel kaynağıdır(Aldemir ve diğ, 1998:85).

2.6.3.1. Terfi ve Nakil

Terfi, bir elemanın, statü ve ücret yönünden şimdiki konumuna göre daha üst basamağa yükseltilmesini ifade etmektedir. Bu şekildeki yükseltmeler bir anlamda ödüllendirilme de sayıldığı için, elemanın kıdeminin yanında performansı, kabiliyeti ve kapasitesi de dikkate alınarak terfi işlemi gerçekleştirilir.

Terfi yöntemleri şunlardır (Sabuncuoğlu:2005:83):

a- Eskilik (Kıdem) Durumuna Göre Yükselme: Meslek yaşamında uzun yıllar çalışmanın kazandırdığı deneyim gücü işe uyumu kolaylaştırır, işin gerektirdiği kural ve ilkeleri yakından tanımaya olanak sağlar. Bu nedenle elde edilen deneyime dayanarak uzun yıllardan bu yana eskilik derecesi yükselmenin en geçerli kriteri olagelmıştır. Eskilik durumuna göre yükselme, anlaşılması ve uygulanması oldukça basit olup iş görenlere güvence vermesi açısından da üstünlük taşır. Buna karşılık eskilik ile yetenekli olmak arasında her zaman dolaysız ilişki kurmak zordur. Ayrıca genç ve dinamik elemanlara yükselme yolunu kapatmak ve tembelliğe yol açmak gibi sakıncaları vardır.

b- Başarı Durumuna (Performansa) Göre Yükselme: Yükselmede yerleşmiş bir yöntem de performansa bağlı olarak yükselmedir. İş görenin işinde gösterdiği başarı ve disiplin ya da işletmeye olan bağlılığı yükselme ile ödüllendirilebilir. Ancak bu yaklaşımın en büyük sakıncası, bazı durumlarda kişilerin mevcut işteki başarılarının üstlenecekleri

daha üst düzeydeki yeni işteki başarılarının her zaman sağlıklı bir göstergesi olmamasıdır.

Nakil ise, işletme içinde bir kısım elemanın ihtiyaç duyulan görevler için başka birimlere aktarılması olarak gerçekleşir. Nakil yoluyla yer değiştiren eleman, statü ve ücret yönünden aynı kalabileceği gibi, üst konuma da geçebilir. Bu ikinci duruma, terfi yoluyla nakil adı verilir (Uğur, 2003:96).

İşletmede bir görev boşaldığında, söz gelimi bir ustabaşının ölüm, emeklilik, istifa ya da sağlık nedeniyle işinden ayrılması halinde boşalan bu göreve personel politikası nedeniyle iç kaynaklardan eleman atanacaksa o zaman işçilerden biri ustabaşılık görevine geçirilir. Bu yola başvurmak işletmede çalışanları isteklendirir, moral ve güven duygusu kazandırır.

Yükselmenin iç kaynaklardan gerçekleştirilmesi bir takım üstünlükler taşıırken bazı sakıncaları da bünyesinde bulundurur. Her şeyden önce alt basamakta yer alan bir elemanın üst basamağa geçebilmesi için belirli yöneticilik yeteneği taşıması gerekir. Kaldı ki her defasında alt basamakta iş gören boşluğu yaratılır ve dışarıdan doldurulma zorunluluğu ister istemez doğar. İç kaynaklara başvurmanın bir önemli sakıncası da yükselme kararını veren kişilerin duygusal davranması ve "adama göre iş" gibi yanlış bir uygulamaya gitme olasılığı bulunduğu söylenir (Sabuncuoğlu, 2000:76).

2.6.3.2. İç Duyurular

İkinci yöntem ise, fabrika içerisinde yayımlanan bültenlerde ya da duyuru panolarında bütün boş işlerin duyurulmasıdır. Bu duyurularda işin unvanı, ücret haddi ve iş görenin sahip olması gereken nitelikleri belirtir (Bingöl, 1997:103). Böylece işletmede çalışanlara karşı hem şeffaflık, objektiflik ve güven politikası vurgulanmış olacak, hem de İKY' nin dikkatinden ve değerlendirmesinden kaçmış olan kabiliyetler varsa onların ortaya çıkması sağlanmış olacaktır (Uğur, 2003:97).

2.6.3.3. İş Zenginleştirme ve Geliştirme

İş zenginleştirme ve geliştirme de birkaç yönlü etkisi olan yönetim uygulamalarından birisidir. Genellikle çalışma psikolojisi alanında, iş görenlerin psikolojik tatminini arttırmada kullanılan yöntemlerden olmasına karşılık, gerek iş

zenginleştirme gerekse iş geliştirme günümüzde işletme içi eleman ihtiyacının karşılanmasında da etkili bir araç olarak görülmektedir. Bu yolla eleman ihtiyacı karşılanmak istendiğinde, bazı çalışanların iş yükü artırılarak ilave görevler ve sorumluluklar verilir böylece ilave görevler için yeni eleman gerekliliğinden de kurtulmuş olunur.

2.6.3.4. İç Kaynaklardan Yararlanmanın Yarar ve Sakıncaları

Boş pozisyonların işletme içi kaynaklardan sağlanmasının getirdiği başlıca yararları şu şekilde sıralayabiliriz(Öztürk, 1995:21):

- Mevcut personelin moralini, performansını ve motivasyonunu arttırarak işletmeye bağlılığını kuvvetlendirir.
- Çalışanlara yükselme imkânı ve gelecek güvencesi tanıdığı için çalışanların gelişimini arttırır.
- Zaman ve masraftan tasarruf edilir.
- Kalifiye işgücünün işletmede kalması sağlanır.
- İşe yerleştirme, eğitim ve oryantasyon süreci az zaman alır ve ekonomik bir uygulamadır.
- Kurumun kendi öz kaynaklarından yararlanması
- Dış kaynaklardan sağlanacak personel için yarıca bir harcamaya gerek olmaması
- Yeni yeteneklerin keşfedilme olanağı
- Kurumdan dışarıya çıkabilecek beyin göçünün önlenmesi
- Kurum içerisinde hareketlilik sağlanması

Ayrıca;

- İşletme ve personel birbirlerini yakından tanıdıklarından adaptasyon süreci daha kısa zaman alır.

Boş pozisyonların işletme içi kaynaklardan sağlanmasının getirdiği başlıca sakıncaları ise şu şekilde sıralamak mümkündür:

- İç kaynaklardan personel sağlanma, örgüte yeni fikirlerin girmesini engeller
- İç kaynaktan personel sağlama benimsenmiş olsa da, aranan niteliklere sahip personeli bulmak her zaman mümkün olmayabilir(Can ve diğerleri,1998:108).
- İşletmeye yeni fikirler girmesini engeller ve bir süre sonra örgütsel tutuculuğun ortaya çıkmasına sebep olur
- İşletmenin, boşalan pozisyonları doldurabilmek amacıyla, alt kademelerde çalışanların terfi ettiklerinde daha üst kademelerdeki görevleri layıkıyla yürütebilmeleri için eğitim programlarına ağırlık vermesi gerekebilir
- İç kaynaklardan personel sağlama iç çatışmalara sebebiyet verebilir
- İşletme içi yükselme (terfi) kararları politik baskılara açıktır

2.6.4. Dış Kaynaklardan Yararlanma

Dış kaynak işletmenin kendi elemanları dışında kalan kişilerle insan kaynağı ihtiyacını karşılamak için başvurduğu tüm kişi kurum ve kuruluşları içine alan bir kavramdır.

Dış kaynak kapsamına giren başlıca unsurlar şunlardır:

İşletmelerde ortaya çıkan işgücü ihtiyacının her zaman, genelde ilk olarak göz önünde bulundurulmuş iç kaynaklarda sağlanması mümkün olmamaktadır. Bu tür durumlarda işletmelerin daha sık kullandıkları yöntem olan dış kaynaklardan personel temin edilmesi yoluna gidilmektedir.

Tıpkı canlı metabolizmalar gibi işletmelerde zamanla yıllar içerisinde kaynakları eskidikçe yaşlanır ve yavaşlarlar. Bu durumun etkilerini ortadan kaldırmak amacıyla işletmeler iç kaynaklar yerine dış kaynaklardan eleman temini yoluna giderler. İşletme dışı kaynaklar, yaratıcı özellik taşıyan kişilerin araştırılıp bulunabileceği bir ortamı oluştururlar.

Uzun süre iç kaynaklardan eleman tedariki yoluna gidilmesi durumunda, bir süre sonra örgütteki mevcut hastalıklar fark edilmez hale gelir. Dışarıdan gelen biri olaylara daha nesnel ve eleştirel bir biçimde yaklaşabilmektedir. İç kaynaklardan yararlanmada, bir iş gören üst düzeye terfi ettirildiğinde, bir alttaki pozisyon açık kaldığından sırayla alttaki pozisyonlarında doldurulması gerekir. Böyle zincirleme bir terfi örgütte tüm personelin yerinden oynaması, herkesin yeni yerine uyum sağlayıncaya kadar işlerin yavaşlaması demektir. Dış kaynaktan eleman temini zincirleme harekete gerek kalmadan açık pozisyonun doldurulmasını mümkün kılar (Yüksel,1998:94). Dışarıdan yetişmiş bir elemanı işletmeye kazandırmak, profesyonel bir eğitimden daha ucuzdur (Öztürk, 1995:21). İç kaynaklardan personel seçiminde terfi beklentisi içinde olan kişiler arasında çatışma meydana gelebilir. Yine dış kaynakların kullanımı sayesinde bu tür çatışmaların da önlenmesi sağlanmış olur.

Dış kaynaklardan eleman sağlanması, iç kaynaklara göre, işletmeye daha geniş bir eleman sağlama olanağı verir (Sabuncuoğlu, 2000:75).

Bu aşamada işletmelerin insan kaynağı ihtiyacını karşılamak amacıyla en yaygın olarak kullandıkları dış kaynaklara değinilecektir. Bahsi geçen başlıca dış kaynaklar şunlardan oluşmaktadır:

2.6.4.1. Resmi Kaynaklar

2.6.4.1.1. Medya Araçları

Halen geçerliliğini koruyan ve en geniş anlamda kullanılan bir yöntemdir. Günlük gazeteler, dergiler. Bültenler ve sektörel yayınlar bu alanda en fazla kullanılan araçlardır. Son zamanlarda özellikle günlük gazetelerin “insan kaynakları” ekleri vermesi ile eleman arama ilanlarının da bu eklerde yoğunlaştığı görülmektedir. Televizyon gibi görsel yayın araçları ise daha az olmakla birlikte, özellikle mahalli televizyonlar da bu alanda kullanılan araçlar arasında sayılabilir (Uğur, 2003:99).

Gazete ve mesleki dergilerin okunma alışkanlığı, duyuru biçimi için de önemlidir. İşe alma duyurularının okunma alışkanlığından söz edildiğinde, çalışanların işinden ayrılma eğilimi de belirlenebilmektedir. Türkiye’de memurlar üzerinde yapılmış bir araştırmada, memurların %48.96’sının gazetelerdeki işe alma duyurularını

okudukları saptanmıştır. İŖe alma duyurularını okuyan bu kitle içerisinde erkekler %54,4, kadınlar ise %44,5 gibi bir dağılım göstermektedir. Başka bir deyiŖle, memurların yarısı çevreyi ve yeni iŖ olanaklarını kollamaktadır (Bozkurt, 1980:144).

Ancak bazı iŖletmeler çeŖitli araçlarla verdikleri ve çok pahalıya gelen bu iŖ alanlarında çeŖitli nedenlerden dolayı amaçlarına ulaşamamaktadırlar. Bunun en büyük nedeni ise duyurunun hazırlanışındaki temel yanlışlıklardır. Kaliteli bir şekilde hazırlanmamış, özensiz ilanlar kaliteli elemanlara itici gelebilirken, öte yandan fazla abartılmış ilanlar ise aranan kişiden daha nitelikli elemanların iŖletmeye başvurmasına sebep olur ki buda arzu edilen ideal bir durum değildir.

Yeterli bir ilanda içerik olarak olması gerekenler Ŗöyle özetlenebilir (Latif ve Uçkun,2004:49):

- Firma hakkında bilgi (Faaliyet konusu, büyüklüğü ve ölçüğü)
- İŖ hakkında Bilgi (iŖin görevleri, sorumlulukların ayrıntısı, konum, elemanların gelecekte ne bekleyeceğı)
- İŖ ile ilgili bilgiler (Çalışma yeri, yapılan iŖin genel özellikleri vb.)
- Aday hakkında bilgi (Yaş, eğitim, deneyim, beceri)
- İŖ mükafatları hakkında bilgi (Ücret, yan gelirler)
- Başvuru hakkında bilgi (İliŖki kurulacak konum ya da kişi, adres, başvuru araçları)

Gerekiyorsa ayrıca kişiye ilanda, sağlanan haklar ile ilgili kısa bir bilgi ve verilebileceğı gibi, gizlilik prensibi de mutlaka vurgulanmalıdır (Aıduru 1998:7).

2.6.4.1.2. Doğrudan Başvuru Alımı

Bu yöntem özellikle işsizlik oranının yoğun olduğı, ya da işsizliğin yüksek seviyede olduğı ülkelerde çok sık kullanılan bir yöntemdir (Uğur, 2003:102). Ülkemizde de iŖletmeler tarafından tercih edilen bir yöntemdir. Bu yöntemin iŖletmeye ilan ya da farklı duyuru yöntemleri gibi ekstra bir yük getirmediğinden iŖletmeler için avantajlı bir yöntem olarak görünmektedir. İŖ başvurunda bulunan kişinin, başvuru yaptığı

tarihlerde niteliklerine uygun bir iş yok ise, karşı tarafa en azından bir mail yoluyla kısa da olsa bir cevap yazılmalıdır. Aday durumu hakkında bilgilendirilip, özgeçmiş belli bir dönem aday bilgi bankasında saklanmalı ve sonrasında arşivleme faaliyetine gidilmelidir.

Özellikle kısa dönemli ve beden işçiliğini gerektiren işler için gerekli personel gereksinmesini karşılamada bu araç yararlı olmaktadır. Diğer yönden, bir örgütte çalışmakta olan yönetsel, mesleki ve teknik personel de, herhangi bir açık bildirim bulunmamasına rağmen özgeçmişlerini çeşitli ve özellikle de tanınmış büyük örgütlere göndererek çalışma isteklerini belirtmektedirler (Can ve diğ., 1998:110).

Bu tür başvurular genellikle firma giriş kapısında yer alan güvenlik görevlileri tarafından alınır. İlgili güvenlik çalışanları adaylara matbu formları ibraz etmek suretiyle, adayların form doldurmalarını sağlamak ve doldurulmuş formları teslim almaktadırlar. Yine bu noktada, özellikle bu şekilde potansiyel işgücü ile direkt temas halinde olan bu personelin belli bir eğitimden geçirilmiş olma gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Bu kişilerin insanlara hitap ve diksiyon gibi konularda eğitilmeleri ve formda talep edilen bilgileri, adayların istenilen şekilde doldurmaları hususunda destek olmaları gerekmektedir. Bu noktalar, adayın şirketle ilk temas noktası olduğundan, adayın zihninde oluşacak firma hakkındaki ilk izlenim açısından kritik bir önem taşımaktadır.

Doğrudan başvuruda görülen yaygın bir yöntem de, CV (Cirriculum Vitae) olarak bilinen özgeçmiş bilgilerini içeren yazıların adaylar tarafından firmalara postayla, e.mail veya faksla gönderilmesidir. Bu özgeçmişlerde işletme için eleman bulma ve aday havuzu oluşturmada önemli araçlardır (Sabuncuoğlu, 2005:87). Örnek teşkil etmesi bakımından Ek 3'te bir özgeçmiş bulunmaktadır. Görüldüğü üzere uygun bir şekilde hazırlanmış olan özgeçmişte, okunaklı ve düzenli bir şekilde kişinin; kimlik, ikametgâh, iletişim bilgilerinin yansısı, eğitim, deneyim, yabancı dil, askerlik durumu, katılan kurslar ve referanslara ait bilgiler yer almaktadır.

2.6.4.1.3. Profesyonel Danışmanlık Kuruluşları

Bugün bütün dünyada olduğu gibi ülkemizde de eleman arama aşamalarında kullanılan yöntemlerden biri de danışman şirketlere başvurmaktır. Bu yöntemi

yeterli düzeyde insan kaynakları örgütlenmesi olamayan şirketler yanında büyük şirketlerde kullanılmaktadırlar.

İnsan kaynakları tedariki konusunda danışmanlık şirketinden yardım alınabilecek durumlar şu şekilde özetlenebilir: Kurumun insan kaynağı ile ilgili bir bölümü veya insan kaynaklarından sorumlu bir çalışanı yoksa, kurumun ihtiyaç duyduğu insan kaynağı oldukça profesyonel bir pozisyona ait ise, kurumun hemen hemen her kademesinde işgücü ihtiyacı yeniden ele alınıyor, bir yeniden yapılanmaya geçiliyor ya da kurum yeni kuruluyorsa (Fındıkçı, 2000:179), kurumun çeşitli nedenlerle adını açıklamak istemediği (Öner,1999:59), çok sayıda nitelikli personel gerektiğinde (Uğur, 2003:101) bu yönetime başvurulur.

2.6.4.1.4. Türkiye İş Kurumu

Devlet tarafından kurulan ve yönetilen iş kurumları. Çeşitli nicelik ve nitelikte iş gören arayan işletmeler ile iş arayan kişiler arasında aracılık eden kurumlardır. Bu kurumlar, daha çok mavi yakalıların işe yerleştirilmesini amaçlar(Sabuncuoğlu, 2005:89). Yine özürlü personel istihdamında da sıkça, eski adıyla İş ve İşçi Bulma Kurumu, yeni adıyla İş Kurumu'ndan faydalandığı görülür.

Ülkemizde olduğu üzere diğer birçok ülkede de resmi iş ve işçi bulma kuruluşları mevcuttur. Bunlar hiçbir ticari amaç gözetmeksizin faaliyet gösterirler. “Devlete ait iş bulma kurumları, genellikle, niteliksiz, yarı nitelikli ya da teknik elemanlarla ilgili iş ve personel isteklerinin karşılanmasında önemli rol oynamaktadır. Bununla birlikte özel iş ve işçi bulma kuruluşları, teknik ve mesleki alanlarda bu işlevi yerine getirmektedirler”(Bingöl, 1997:104).

2.6.4.1.5. Özel İstihdam Büroları

Ülkemizde yakın zamana kadar faaliyet göstermesi yasak olan özel istihdam büroları, İş Kurumu yasası çerçevesinde kurulmaya ve örgütlenmeye başlamışlardır. Yurt dışında örneklerine sıkça rastlanan özel istihdam büroları ülkemizde ise yeni bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Uzun yıllar bu görevi Türkiye İş ve İşçi bulma kurumu tekel konumunda yürütmüştür.

Özel istihdam büroları her gruptan geniş bir aday havuzuna sahiptirler. Bu yönüyle

işletmeler açısından cazip bir kaynak olarak görülmektedirler. Yine İş Kurumunda olduğu gibi, özel istihdam büroları da iş bulma amacıyla kendilerine başvuruda bulunan adaydan kanun gereği herhangi bir ücret talep edememektedir. İş kurumundan ayrıldığı bir nokta olarak, özel istihdam büroları işverenden ücret talebinde bulunmaktadır. Oysa İş Kurumu'nun böyle bir talebi söz konusu olmamaktadır. Ancak her branş ve kademedeki geniş aday portföyü sayesinde, zaman zaman çok yüksek ücretler talep etmelerine karşın, işletmeler tarafından kullanılmaktadırlar.

Zaman zaman, aşırı rekabetin getirdiği etik dışı bir takım davranışlara giderek, firmalar arası transfer faaliyetlerine öncülük etmektedirler. Bu ise bazı sektörlerde, özellikle nitelikli eleman bulmanın zor olduğu spesifik pozisyonlar bakımından bazı zıtlıklara sebebiyet verebilmektedir. Netice itibarıyla üretim aksamakta, gereksiz çekişmelere gidilebilmekte ve netice itibarıyla kaybeden ülke ekonomisi olmaktadır.

2.6.4.1.6. Özürlü, Eski Hükümlü İstihdamı

İş Kanununun 30. maddesi, istihdam şansı zayıf olan özürlülerin (disabled persons) ve halk arasında "sabıkalı" denilen eski hükümlülerin (exconvicts) iş bulmalarına yardımcı olmak için, belirli işyerlerinin işverenlerine, bunlarla iş sözleşmesi yapma zorunluluğu getirmiştir (Şakar, 2003:95). Bu çerçevede İş Kanununun 25. Maddesinin A bendine göre işverenler 50 veya daha fazla işçi çalıştırdıkları işyerlerinden Bakanlar Kurulunca her yıl Ocak ayı içerisinde yürürlüğe girecek şekilde belirlenen oranlarda bu kişileri istihdam etmek durumundadırlar.

Sakatların işe alınmasında o işyerinin işçisi iken sakatlanmış olanlara öncelik verilir. İşverenler çalıştırmakla yükümlü oldukları işçileri Türkiye İş Kurumu aracılığıyla sağlarlar (Dereli ve Uzunçarşılı, 1990:19). İşverenler çalıştırmakla yükümlü buldukları özürlüleri ve ayrıca eski hükümlüleri, yükümlülüğün doğmasından itibaren bir ay içerisinde işyerlerinin bulunduğu bölgedeki Türkiye İş Kurumu ünitesinden isterler. Kurum, kontenjanın iki katı aday gönderir. İşverenler bunlar arasından seçim yaparlar. Talebin ilk gönderilenler arasından karşılanamaması halinde, kurum ikinci kez aday gönderir. İşverenler bunlar arasından seçim yapmak ve istihdam etmek zorundadırlar. Kurum aracılığı olmadan işe aldıkları özürlü ve

eski hükümlüleri, bir ay içinde kuruma bildirmek ve gider karşılığını ödemek kaydıyla yükümlülüklerini yerine getirmiş sayılırlar (Şakar, 2003:96).

2.6.4.1.7. İş Gören Kiralama (Leasing)

İş gören kiralama, daha uzun süreler için “geçici statü” de iş gören istihdamını ifade eder. Burada işe alınan iş görenler, aslında kiralayan “leasing” firmasının kadrolu elemanlarıdır. Burada personel ihtiyacı olan işletme ile leasing firması arasında yapılan bir kiralama sözleşmesi ile gerek duyulan sayı ve nitelikte personel işe alınır. Burada işletme işte yeterli performansı gösteremeyen iş görenler yerine yeni personel de talep edebilmektedir (Sabuncuoğlu, 2005:93).

Bu yöntem ile personel temini yoluna gidilmesi durumunda, yeni alınacak personelin uyum sağlayıp sağlayamaması ve bunun neticesinde oluşabilecek maddi ve manevi zararlardan korunmuş olma şeklinde bir avantaj elde edilmiş olmaktadır. Ayrıca işlerin yoğunluk dönemlerine uygun olarak, personel sayısında gerekli esnekliğin kazanılmasında işletmelere yardımcı olan bir dış kaynaktır. Talebin yoğun ve üretim ya da hizmetin yoğun olduğu dönemlerde gerekli eleman istihdamın kısa zamanda ve masrafsız olarak temininde kolaylık sağlar.

Kriz ve üretimde daralma olduğu dönemlerde bu şekilde istihdam edilen personel herhangi bir tazminat ödenmeksizin işten çıkarılabilmektedir.

2.6.4.1.8. İnternet

İnternet bilgi bankaları, yine son zamanlarda sık başvurulan kaynaklardan birisi haline gelmiştir. İş arayanların ve eleman arayanların bilgilerinin yer aldığı insan kaynakları bilgi bankaları bu konuda önemli bir “sanal pazar” işlevi görmektedirler (Uğur, 2003:100).

İnternet’in en büyük özelliği birebir iletişim kurmadan önce enteraktif iletişim sağlamasıdır. Bunun anlamı, tek yönlü bilgi vermek yerine bilgi alış-verişini sağlayan bir akış düzenidir. Birden çok bilgisayarda bulunan bilgiyi tek kullanıcının hizmetine sunabilen internet aynı zamanda görüntü, ses, bilgi alış-verişini de sağlar (Polat, 2003:1).

Aynı zamanda internet vasıtasıyla online işe yerleştirme, otomatik olarak gerekli veriyi ürettiği için, işe alım bir “sanat” olmaktan çıkıp, veri ve kanıtların “önsezi” ve geleneksel uygulamaların yerini aldığı daha “bilimsel bir model”e dönüştürmektedir (Sulluvian, John; www.insankaynaklari.com/bireyler/trends/makale,2006).

Ülkemizde özellikle son yıllarda, bu alanda kariyer.net, insan kaynakları.com, secret cv.com, gibi çok sayıda aday ve firmayı bünyesinde barındıran firmalar bu alanda faaliyetlerini arttırmışlardır. Bu firmalar aday veri tabanlarında on binlerce aday verisine sahiptirler. Aynı zamanda birçok yerli ve yabancı çeşitli ölçeklerden firmalar bu kuruluşlara üye konumdadırlar. Bu sayede eleman ihtiyacı olan işveren ve iş arayışı içerisinde olan iş görenler bu ortak sanal ortamda buluşmakta ve her iki tarafta bu işten avantaj sağlamaktadır. Aracı durumundaki bu kurumlar ise reklâm gelirleri ve işverenlerden, anlaşmanın türüne göre yıllık olarak aldıkları ücretler ile varlıklarını sürdürmekte ve kendilerini ve sunmuş oldukları hizmetleri geliştirmektedirler.

Yönetici ve eleman temini ile eğitim faaliyetlerinin outsourcing yoluyla temin oranı ülkemizde %50'lere ulaşmaktadır. Diğer insan kaynakları fonksiyonlarında ise bu oran henüz çok düşük seviyelerdedir(Keser, 2005:208).

Hem kurumlara hem de iş arayışında bulunan herkese yönelik hazırlanan bu internet siteleri aday bulmada şirketlere çok geniş bir aday havuzu sunmaktadır. Adaylara da birçok şirketin iş ilanına kolayca ulaşma ve başvurma imkânı tanımaktadır. İşe alım siteleri adayların ilgisini daha çok çektiğinden, çoğu şirket bu sitelerin aday havuzundan faydalanmayı tercih etmektedir. Ek 2' de görüldüğü gibi internet üzerinden iş arayan kişilerin %56'sı işe alım sitelerini, %35'i hem kurumsal siteleri hem web sitelerini, %9'u ise kurumsal web sitelerini başvuru aracı olarak kullanmayı tercih etmektedirler. Böylece, şirketlerin çoğu, internet bazlı işe alım teknolojilerini bünyelerine işe alım siteleri ve/veya kurumsal web sitelerindeki insan kaynakları sayfaları aracılığıyla dahil etmiş olmaktadır (Keleş,Aytürk ve Keleş, Ali, “İnternet'te İnsan Kaynakları Yönetimi”, <http://inet-tr.org.tr/inetconf8/bildiri/4.doc>, 22.03.2006).

Son dokuz yılda, elektronik işe alım hızla yaygınlaştı. Fortune Magazine'de yayınlanan bir araştırmaya göre, 2002 yılı itibariyle, şirketlerin İnternet'ten işe alıma ayırdığı kaynak miktarı 1,7 milyar dolara yaklaşırken, 40.000 web sitesi bu pazardan bir pay

kapabilmek için rekabet ediyor ve her geçen gün bu rekabete yeni bir site katılıyor. Türkiye'nin de bu trendi izlediği ve 90'lı yılların sonundan bu yana açılmaya başlayan sitelerin sayısının bugün itibariyle yirmiye geçtiği görülüyor. Andersen tarafından, 2000 ve 2001 yıllarında yapılan İnsan Kaynakları Araştırması'na göre, Türk şirketlerinin işe alımında interneti kullanma oranı 2001 yılında, 2000 yılına göre % 134'lük bir artış kaydetmiştir. Bu gelişim göz önünde bulundurularak, bu artışın önümüzdeki yıllarda daha da hızlanacağı öngörülmektedir.

Aynı zamanda internet üzerinden işe alım sayesinde, işletmeler lokal olarak yaşanan insan kaynağı sıkıntısını aşma şansına sahip olmaya başlamışlardır. İşletmeler internet sayesinde tüm dünyadaki adaylara hitap edebilmekte, aynı şekilde adaylarda çok uzaktaki bir firmaya dahi herhangi bir zaman kısıtı olmaksızın başvuru yapabilmektedir. Bu noktada devreye giren yerli ve yabancı iş sitelerinin en popülerleri ise şunlardır:

www.kariyer.net, www.yenibir.com, www.tekadres.com, www.insankaynaklari.com,
www.akariyer.com, www.cvclub.net, www.personelonline.com, www.cvtr.net,
www.secretcv.com, www.careerbuilder.com, www.hotjobs.com, www.fish4jobs.com,
www.futurestep.com

2.6.4.2. Gayri Resmi Kaynaklar

2.6.4.2.1. Meslek Odaları ve Sendikalar

Meslek odaları ya da sendikalar, ilişkili oldukları işletmelerin eleman talebi söz konusu olduğunda, üyelerine durumu bildirmektedirler. Bu şekilde zaman zaman istenilen nitelikte elemana ulaşılması söz konusu olabilmektedir. Ancak hatırlanması gereken durum ile gelmesi muhtemel adayların varlığı göz önünde bulundurulduğunda zaman zaman dezavantajlı bir hal alabilmektedir.

2.6.4.2.2. Eğitim ve Öğretim Kurumları

İşletmeler, eleman yetiştiren eğitim kurumları ile ilişki kurarak iş gören alımına gidebilirler. Özellikle mesleki ve teknik konularda eğitim veren okullar ve yüksek okullarla kurulan yakın ilişki, işletmenin gereksinim duyduğu personelin bulunmasına iyi bir kaynak oluşturur (Sabuncuoğlu, 2005:92).

Üniversiteler işletmeler için başlangıç pozisyonlarında kalifiye elemanları bulabilecekleri önemli bir kaynaktır. Üniversitelerin her yıl düzenledikleri kariyer günlerine katılan işletmeler hem ürünlerini, hem politikalarını, misyon ve vizyonlarını tanıtmak hem de kendilerine maliyet unsuru teşkil etmeyen bir yoldan eleman bulma şansını yakalamış olurlar (Gürbüz,2002:42). Ayrıca bu tür organizasyonlarda öğrenciler, ileride girmeyi planladıkları işletmeler ve yapabilecekleri işlere ilişkin bilgi edinirler (Sabuncuoğlu, 2005:92).

Ancak “öğrenim kurumları ile temas kurup onların en seçkin yeni mezunlarını örgüte kazandırmak ve örgütü bu elemanlarla birlikte geliştirmek çekici görünmesine rağmen, tam güven verici bir yol değildir. Önce söz konusu, seçkin mezunlar genel talep karşısında sınırlı sayıdadır. Bu elemanların iş tecrübeleri olmadığı ve göreve yeni alınacakları için kendilerine hiç olmazsa başlangıçta mütevazı kademeler gösterilir. Bir yön arayışı içerisinde bulunan bu gençlerin bekleyişleri ise en kısa zamanda paraca ve mevkiye ön sıralara geçmektir. Bunun içinde sık sık işyeri değiştirirler” (İ.Ü İşletme Fak, 1998:139).

Ayrıca son yıllarda özellikle Türkiye'nin önde gelen toplulukları kendi adlarını taşıyan üniversiteleri kurmak suretiyle, kendi istek ve beklentileri doğrultusunda eleman yetiştirilmesi konusunda önemli bir adım atmışlardır.

2.6.4.2.3. İşletmede Çalışanların Tavsiyeleri

Tanıdıklar ve arkadaşlara insan kaynağı ihtiyacından bahsetmek, işletmede açık işler için mevcut personelden arkadaşlarını getirmelerini istemek faydalı bir yoldur. Bu usulün kötü tarafı, bilhassa üst kademe personelin seçiminde, kayırmalara yol açabilmesidir.

Eğer işletmelerde olumlu bir iklim varsa ve çalışanlar yönetimden, yönetimde çalışanlardan memnun ise, o zaman işletme yönetimi boş kadroları doldurmak için iş görenlerin yakınlarından yakın arkadaş ve akrabaları tavsiye etmelerini isteyebilir. Bununla birlikte çalışanlar gerçekten işlerinden tatmin duymaktalar ise bu durumu sürekli olarak yakınlarına anlatacaklar ve konuştukları kişiler böyle bir işletmede çalışmaya daha fazla istekli olacaklardır. Öte yandan çalışanlar tavsiye ettikleri kişilerin işe alınmalarından ötürü bundan gurur duyacaklardır (Bingöl, 1997:103).

Aracilarla başvuru yönteminin daha kötü uygulamasını dışarıdan işletme yöneticilerine yapılan öğüt ve baskılar oluşturur. Ülkemizde sık sık örneklerine rastladığımız bu tür uygulamaya “kartvizitle iş bulma” yöntemi denilebilir. Kuskusuz bu yanlış ve tehlikeli bir yoldur. Çoğu kez “işe göre adam” yerine “adama göre iş” bulma ile sonuçlanır (Sabucuoğlu, 2005:89).

2.6.4.2.4. Alternatif Kaynaklar

Daha çok kadrolu eleman kavramına ikame olarak geliştirilmiş dış kaynakları ifade etmektedir. Bunlardan biri kadrolu eleman çalıştırmak yerine geçici eleman çalıştırmaktır. İşletme geçici, dönemsel bazlı eleman ihtiyacını bu yolla karşılayabilmektedir.

Bu alternatif kaynaklardan bir diğeri ise bağımsız çalışanlardan yararlanma yoluna gitmektir. Bilhassa geçici ve uzmanlık gerektiren iş gören ihtiyaçları için, bağımsız çalışan profesyonellerden kısmi süreli ve geçici olarak yararlanma, yaygınlaşma eğilimi gösteren bir yöntem olarak karşımıza çıkmaktadır.

2.6.5. Başvuruların Kabulü Aşaması

Bu aşama firmanın seçmiş olduğu yönteme uygun olarak vermiş olduğu ilan ya da yapmış olduğu duyuru sonrasında, işletmede çalışmaya gönüllü kişilerin, çeşitli iletişim araçları ya da bizzat elden teslim suretiyle başvuruların alındığı aşamadır.

Bu aşamada; işletmeni büyüklüğü, insan kaynakları politikaları gibi faktörlere bağlı olarak başvuruları bizzat işletmeye gelinerek almakta ya da internet ya da faks gibi araçlarla başvuruları kabul edebilmektedir. Her ne yolla gelirse gelmiş olsun, gelen tüm başvuruların tek bir havuzda toplanarak sınıflandırılarak tasnif edilmesi gerekmektedir. Bu tasnif aşaması bir sonraki aşama olan özgeçmişler üzerinden ilk eleme aşamasının sağlıklı yürütülebilmesi açısından temel teşkil etmektedir.

Aynı zamanda adayında, ilgili pozisyona yapılacak olası binlerce başvuru arasından sıyırılıp, farkınlık yaratmak ve kendisini ve işe uygunluğunu açıklayacak özgeçmiş harici unsurları kullanması dikkat çekme şansını arttıracaktır. Buna en iyi örnek adayın motivasyon mektubu kullanmasıdır. Böylece kendisini seçim işlevini gerçekleştirecek olan kişiye daha iyi bir şekilde ifade edilebilir. Bir mot,vasyon

mektubu Şu nitelikleri taŐımalıdır(Latif ve Uçkun 2004:112):

- Firmayı tanıdığınızı ve firmanın sizden ne beklediğini anladığınızı göstermelidir
- Firmaya göre güçlü yanlarınızı ortaya koymalıdır
- Motivasyonunuzu ve firmayla bağ kurma isteğinizi göstermelidir
- Okuyucuda sizinle görüşme isteği ve hakkınızda daha çok Őey öğrenme isteği yaratabilmelidir.

2.6.5.1. İŞletmeye Ait Başvuru Formunun Doldurulması ve Özgeçmişler Üzerinden İlk Eleme

İŞ için baŐvuracak bireyler işletme içinden veya işletme dışından olabilir. İŞletme içinden başvuran bireyler beceri envanteri, kariyer planlaması ve başarı değerlendirme formlarına göre değerlendirilirler. Dışardan başvuranların seçiminde ise ilk yapılacak iş kısa görüşmelerden sonra uygun görülenlere birer başvuru formu doldurtmaktır (Yüksel, 1998:98).

Seçme sürecinin temeli aday hakkında bilgi toplamaya dayanır. Bir adayın nitelikleri hakkında bilgi sahibi olmadan, işte ne ölçüde başarılı olacağını tahmin etmek çok zordur. Bu açıdan iyi tasarlanmış başvuru formlarının eleman seçme sürecinde önemi oldukça fazladır. Çoğu organizasyonlar, adaylar hakkındaki biyografik bilgileri başvuru formlarından elde ederler (Barutçugil,2004:262).

Başvuru formunda istenen bilgiler iş tanımları, iş gerekleri ve başarı standartlarından çıkartılmalı ve işin gerektirdiği nitelikleri ortaya koyan, seçim konusunda yönetimin sağlıklı karar vermesine yarayacak bilgileri kapsamalıdır. Bu bilgiler, adayın eğitimi, iş tecrübesi, yaŐı, sağlık durumu, çeşitli ilgi ve becerileri, eski işinden ayrılma nedenleri gibi bilgilerdir(Yüksel,1998:99).

Başvuru formlarının ve özgeçmişlerin görevli kişilerce incelenmesi sonucunda bir ön eleme gerçekleştirilmiŐ olur. Bu aşamada aranan eleman özelliklerine uymayanlar ileride değerlendirilmek üzere aday bilgi havuzuna (arŐive) aktarılırlar ve bu durum adaylara bildirilir(Uğur, 2003: 105-106).

2.6.5.2. Başvuru Belgelerinde Bulunması Gereken Bilgiler

İşle ilgili özel evrakın (ehliyet, sertifika, diploma vb.) dışında, iş gören tarafında doldurulacak firmaya ait başvuru formunda bulunması gereken bilgiler şu şekilde sıralanabilir;

- Kişisel Bilgiler; Başvuru sahibinin adı - soyadı, doğum tarihi, doğum yeri, adresi, telefon numarası ve fotoğraf için ayrılan bölüm.
- İş Deneyimine İlişkin Bilgiler; O ana kadar ki çalıştığı firmaları, yaptığı işleri, aldığı unvanları, ücreti, işe başlangıç ve işten ayrılış tarihleri ve işlerden ayrılış sebeplerinin yazılacağı bölüm ikinci kısım olarak yer almalıdır.
- Eğitim Bilgileri; Başvuru sahibinin bitirdiği okullar, eğitim bilgileri, katılmış olduğu kurs ve seminerler bu kısımda belirtilebilir.
- Yabancı Dil Bilgisi; Kişinin hangi yabancı dilleri ne seviyede bildiğinin gösterildiği alandır. Bu dilleri nerede ya da hangi kurumlarda ne kadar sürede öğrendiği de mutlaka belirtilmelidir.
- Hobiler ve Boş Zamanlarını Değerlendirme Alışkanlıkları; Kişinin boş zamanlarında ne tür faaliyetlerde bulunduğu, neler yapmaktan hoşlandığının belirtildiği kısımdır.
- Sigara ve Alkol Kullanma Alışkanlığı; Başvuruda bulunan kişinin sigara ya da alkol kullanıp kullanmadığı, kullanıyor ise kullanım alışkanlığının ne sıklıkta ve hangi saatlerde olduğu gibi bilgilerin bulunduğu bölümdür. Kimi sektörlerde faaliyet gösteren kuruluşlar ya da işletme içerisindeki belli bölümler açısından bu hususlar büyük bir önem arz etmektedir.
- Askerlik Durumu; Sadece erkek adaylar için geçerli olan ve erkek adayların askerlik durumunu gösteren bölümdür. Askerliğini yapmış ise nerede, hangi tarihte ve hangi sınıfta icra ettiği, tecilli ise hangi tarihe kadar geçerli olduğu konuları, adayla çalışabilme süresi bakımından önem arz etmektedir.
- Ücret Beklentisi; Daha önceki deneyimlerine bağlı olarak adayın firmadan beklediği ücret düzeyini gösteren bölümdür.
- Sağlık Durumu; Adayın daha önce herhangi önemli herhangi bir rahatsızlık geçirip

geçirmediği, halen mevcut bir rahatsızlığının olup olmadığı ve kan gurubu gibi bilgilerin yer aldığı bölümdür.

- Görev Yapmak İsteddiği Pozisyon; adayın işletmede hangi alan ya da alanlarda görev almayı arzu ettiğini belirttiği kısımdır. Belli bir pozisyon için eleman aranırken mutlaka göz önünde bulundurulması gereken bölümlerden bir tanesidir.
- Referanslar; Adayın kendisi ve çalışma düzeni konusunda bilgi alınabilmesi için, vermiş olduğu kişilerin ad-soyadı, kurum, adres ve telefon bilgilerini içeren bölümdür. Aday hakkında derinlemesine bilgi alınabilmesi açısından önemlidir.
- Açık Uçlu Kısım; Adayın özellikle belirtmek istediği formda yer almayan ekstra bir husus olması durumunda, dile getirebilmesi açısından oluşturulan kısımdır. Bu kısımda mutlaka dikkatle okunmalıdır.
- İmza; Başvuruda bulunan kimsenin, forma bizzat doldurmuş olduğu kısımların doğruluğunu ve bunlarda gerçeği yansıtmayan bir beyan olması durumunda sorumluluğun kendisine ait olduğunu ve firmanın bu durumda gerekiyorsa tek taraflı olarak görüşmeyi durdurabileceğini ifade etmesi bakımından çok önemli bir kısımdır.

Ek 3'te adayların başvuruda kullandıkları, yukarıda özet şeklinde yukarıda sayılan bilgileri içeren bir özgeçmiş bulunmaktadır.

2.6.6. Sınav Uygulaması

İşe alınacak uygun elemanları belirlemek için adayların sınava alınması veya test uygulanması da başvuru başka bir yoldur. Genelde yarışma ya da işe giriş sınavı diye adlandırılan bu uygulamada, çoğunlukla açık veya kapalı uçlu sorularla, adayların belirli konulardaki bilgileri ölçülmeye çalışılır. Aday sayısının çok olduğu durumlarda ve ülkemizde kamu kuruluşlarına girişte bu tür sınavlar mülakatla birlikte kullanılan temel seçim araçlarıdır (İ.Ü. İşletme Fak.Yay., 1998,150).

Belli bir mesleki becerinin sorgulanması gereken durumlarda, yabancı dil bilgisinin elzem olduğu hususlarda, bunları ölçmeye yönelik bazı sınavlar uygulanması yararlı olabilmektedir.

Seçim havuzu içinde yer alan adayların bilgilerini, bazı zihinsel ve bedensel

özelliklerini analiz etmeye dönük olarak düzenlenecek seçim sınavlarının içeriğinin sınırlayıcısı ölçülecek özelliğin kendisidir. Tornacının temel torna bilgisi, muhasebe veya pazarlama elemanının bu konudaki temel bilgisi sınav yoluyla ölçülecekse sınırlayıcı faktör bu bilgiler olmalıdır

Sınavlar yazılı, sözlü, hem yazılı, sözlü ve uygulamalı sınavlar olmak üzere gruplandırılabilir (Erdoğan, 1991: 51-54) :

a) Yazılı Sınav Yöntemi: Adayın, doldurulacak pozisyona ilişkin niteliklerinin uygun olup olmadığını ölçmek üzere, işin özelliklerine göre sorular sorularak, yazılı olarak cevaplandırması istenebilir. Yazılı sınav yöntemi klasik sınav yöntemi ve test yöntemi olmak üzere iki şekilde uygulanabilir. Klasik sınav yönteminde adaya işle ilgili veya genel kültürünü ölçmeye yönelik sorular sorulabilir. Ayrıca adaydan herhangi bir konu ile ilgili kompozisyon yazması da istenebilir. Böylece adayın ifade gücü ölçülmeye çalışılır. Yöntemin en büyük sakıncası değerlendirme zorluğudur. Değerlendirmede standartlık yakalanabilmesi çok zordur.

b) Sözlü Sınav Yöntemi: Bu sınav yönteminde sorular adaylara sözlü olarak sorulur ve sözlü olarak cevaplaması istenir. Bu yöntemin uygulanabilmesi daha çok işin niteliğine bağlıdır. Eğer işin niteliği basitse bu yöntem tek başına kullanılabilir. Uygulama ya tek adaya soru yönelterek gerçekleştirilebilir ya da bir gruba soru sorarak sözlü sınav yapılabilir. Bu sınav yöntemi, adaya değişik ve çok sayıda soru yöneltilmesi açısından avantajlıdır. Ancak uzun zaman alması ve adayların sınav stresine altında soruları cevaplamaları yöntemin sakıncalı yönüdür.

c) Karma Yöntem: Karma yöntem hem yazılı hem de sözlü sınav yöntemlerinin beraber uygulanmasıdır. Mesela yabancı dil ile ilgili özellikler bu yöntemle ölçülebilir.

c) Uygulamalı Sınav Yöntemi: Uygulamalı sınav daha çok teknik görevler ve bedensel ağırlıklı görevler için yapılır. Bu sınavda adaydan bir makineyi kullanması istenebilir ve gözlemlenir. Adayın makineyi kullanmada gösterdiği beceri ölçülür (Öztürk, 1994:38).

Sınavların taşınması gerekli olan ortak özellikler şu şekilde sıralanabilir:

- Sınav iş ve işletmeye gerekli olan bilgileri ölçmeli;
- Sınavda sorulan soruların cevapları iş ve işletmede kullanılabilecek türde olmalıdır.

- Sınav süresi ve ortamı adaylar arasında fark oluşturmayacak şekilde düzenlenmelidir.
- Sorular açık olmalı; Sorular açık ve anlaşılır olmalıdır.
- Amaç bilgi ölçmekse gereksiz yere şaşırtıcı ve kavram kargaşasına dayalı sorulara yer verilmemelidir.
- Sınav, geçici ve kısa sürede elde edilebilecek bilgileri değil, kalıcı ve temel bilgileri ölçmelidir; Sınav kısa sürede edinilebilecek bilgileri değil uzun süre iş ve işletme için yararlı olabilecek türden bilgileri ölçmeye yönelik olmalıdır.

2.6.7. Test Uygulaması

İşletmelerin insan kaynakları uygulamalarına göre farklılık göstermekle birlikte, genellikle aday ile yapılan ilk görüşme sonrası adaya bir takım testler uygulanmaktadır.

Adaylarda aranılan özelliklerin var olup olmadığı, başka bir deyişle, işe uygun olup olmadığı çeşitli testlerden geçirildikten sonra anlaşılabilir, gerçekçi sonuçlar vermesi nedeniyle günümüzde pek çok işletmenin uyguladığı test yönteminde, adayların bilgi, beceri, tecrübe, kişilik ve zekâ gibi özellikleri ölçülmeye ve anlaşılmaya çalışılır (Uğur, 2003: 109).

Adaylara uygulanacak olan testler hazırlanırken bazı aşamaları takip etmek gerekmektedir. Aşağıda testler hazırlanırken takip edilmesi gereken aşamalar başlıklar halinde incelenecektir.

2.6.8. Test Hazırlamanın Aşamaları

2.6.8.1. Test Havuzu Oluşturma

Test içerisinde yer alacak soruları tayin etmek, test havuzunu oluşturmak anlamına gelmemektedir. Bu aşamada şu hususlara dikkat edilmelidir:

Havuz içerisinde yer alan uyaranlar bir takım kültürel engeller oluşturmamalıdır. Örneğin ülkemizde bir sosyal yaşam alanı oluşturup içine konutlar yapıp, yine bu yaşam alanı içerisine bir cami olmaksızın, klise inşa ederseniz, bu yerleşim alanına kolay kolay kimsenin gelmediğini ve olumsuz tepkiler aldığınızı görürsünüz.

Havuz içerisinde yer alan uyaranlar, insanlarda fiziksel ve psikolojik rahatsızlıklar

yaratmamalıdır. Örneğin sürücü ehliyeti alacak bir kişiye duyma yetisini ölçmek için kulağını parmaklarıyla tıkayarak ölçüm yapmak kişide rahatsızlık ve tepkiye sebep olabilir.

Uyarıcılar, görüntü ve işleyiş olarak ölçülecek özelliğin mantığından dışarı çıkmayacak şekilde birbirinden farklı olmalıdırlar. Aynı zamanda kolay algılanabilir olmalı ve herkes tarafından aynı şekilde algılanacak şekilde dizayn edilmedirler.

2.6.8.2. Sıralama

Sorular belirlendikten sonraki, ilk aşamadır. Prensip olarak sorular kolaydan zora doğru dizilir ve adayın zamana karşı yarışı gözlenir ve ölçülmüş olur. Sorular kolaydan zora doğru dizildiğinde istenilen özelliği ölçmenin yanında, adayın takıldığı yerin kişinin kapasitesinin göstergesi olduğundan hareketle, adayın kapasitesi de ölçülmüş olur ve zamanı en iyi değerlendiren adayı da belirleme şansı yakalanmış olur.

Bu sıralamayı elde etmek için belirlenen soru sayısının 2 katı denek ile bir örneklem çalışması yapılır. Bu kişiler gruplara ayrılır ve gruplara belli bir sıra ve sistematik dâhilinde test soruları uygulanır. Her biri soruyu cevaplarken harcanılan zaman hesaplanır ayrı ayrı her bir grup üyesi ve soru için hesaplanır ve zor olanlar daha sonraki sıralara atılarak test içerisinde yer alan soruların nihai sıralaması belirlenmiş olur.

2.6.8.3. Zamanlama

İkinci aşama olan zamanlama aşamasında, oluşturulmuş olan testin ne kadar sürede uygulanması gerektiği tespit edilmeye çalışılmaktadır. Bu denemeler esnasında testteki soru sayısının üç katından az denek olmaması tasfiye edilmektedir. Bundan daha az sayıda denek kullanılması durumunda yanlış sonuçlara varma ihtimali artacaktır. Testin oluşturulması esnasında doğru sorular seçilmiş olsa dahi, eğer test adayları zorlayacak şekilde ayarlanmış bir sürede uygulanmazsa doğru sonuçlar elde etmek mümkün olmayacaktır.

2.6.8.4. Kılavuz Oluşturma

Kılavuz; testin tanıtımını, çözüm mantığını, örnek çözümü (isteğe bağlı) içeren, net ve açık bir dille yazılmış, testin uygulama biçimini tanıtan bir talimat olarak tanımlanabilir. Kılavuzların oluşturulma amacı, testin uygulanacağı kişilerin olası yanlış anlamlarını

önlemektir. Böylece teste başlarken amaç ve izlenmesi gereken yöntem bakımından herkesin aynı şeyi algılamasını sağlamaktadır. Kılavuz oluşturulması aşamasında, deneme mahiyetinde oluşturulan kılavuz, örnek denek grubundan birkaç kişiye verilir, cümle bazında ve bütünsel olarak okuduğu ifadelerden ne anladığı sorulur ve sonuçlar not alınarak anlaşılabilirlik testi yapılır.

Kılavuzda uyulacak ya da uyulmayacak kurallar ve süre belirtilir. Denekler tarafından kılavuz dışı ekstra sorular yöneltilmesi durumunda deneklere kılavuzda yazanlar dışında herhangi bir açıklama yapılmaz. Yanlış cevapların doğru cevapları götürüp götürmediği kılavuzda belirtilmediyse ve bunun ile risk alma yeteneği ölçülmeye çalışılıyor ise, bu konuda deneklere herhangi bir açıklama yapılmaması gerekir.

2.6.8.5. Sayısal Değer Oluşturma

Testler için sayısal değer oluşturulurken bir sabit değere ihtiyaç vardır. Bu sabit değişken ise yaştır. Yaş dilimleri 17–21/ 22–35/ 36–45/46–51/ 52–67/ 67 yaş ve üstü şeklinde tasnif edilir.

Hazırlanan test, her insanda bulunması gereken özellikleri ölçen bir test ise sayısal değer yaş ve puandır. Her yaş diliminden yeteri kadar denek sayısına gereksinim söz konusudur. Her yaş grubu için en az, testteki soru sayısının iki katı kadar kişiye ihtiyaç vardır. Sayısal değer ne kadar çeşitli olur ise testin ayırt edici özelliği ve dolayısıyla yorum gücü de o nispette yüksek olacaktır.

2.6.8.6. Test Özelliklerini Araştırma

İşletmeler açısından testin uygulanabilir olması için, işletmenin test ile ilgili giderlerinin elde edilecek gelirlerden düşük olması gerekir. Defalarca kullanılabilmesi bakımından kullanımda ekonomiklik arz etmelidir. Benzer uygulamalar nazaran daha ekonomik olması da işletme açısından testin uygulanabilirliğini arttıran bir faktördür. Kullanılan testlerin çeşidine göre kendisi ve yorumu gizlilik arz edebilmektedir.

2.6.9. Test Türleri

Uygulamada, çeşitli işletmeler tarafından gerek içinde bulunulan sektör, gerekse de işe alım yapılacak pozisyona bağlı olarak birbirinde farklı pek çok test kullanılmaktadır. en çok kullanılan testlerin başlıcaları şunlardır:

2.6.9.1 Psikoteknik Testler

Psikotekniğin özü, bireylerin bedensel ve düşünsel yeteneklerini, kişilik yapılarını, bilgi ve ilgi alanlarını analiz etmek, ölçmek ve işletmede iş- kişi uyumunu kolaylaştırmaktır. Günümüzde işletmeler başta personel seçimi olmak üzere eğitim, yükselme, işe uyarılma, ücretlerine ve iş kazalarını önleme amacıyla psikoteknikten çok boyutlu yararlanırlar (Sabuncuoğlu, 2000:89).

Belirli meslek grupları dikkate alınarak hazırlanan testler mevcuttur. Bunlara zeka (tıp, ekonomist vb.), dikkat (muhasibeci, sürücü, kalite kontrol elemanı vb.), yaratıcılık (stilist, mimar vb.), hafıza (sekreter vb.), kişilik ve ilgi testleri örnek verilebilir.

2.6.9.2. Psikolojik Testler

Genellikle psikologlar tarafından hazırlanan ve adayın ruhsal ve zihinsel yönden tanımaya yönelik testlerdir. Bilgi testleri kadar objektif olmamakla beraber, psikolojik tutum ve davranışların önemli olduğu bir kısım işler için adaylarda bu yönden istenilen özelliklerin var olup olmadığı da, ancak bu testlerle bir ölçüde anlaşılabilir. Psikolojik testlerde kalem, kâğıt ve bir takım şekiller kullanılarak adaya sorular yöneltilir ve zekâsı ölçülmeye çalışılır. Ayrıca bazı çapraz sorularda psikolojik yönden tutarlılığı, kararlılığı, sinirsel tepkileri ve kavrayış çabukluğu anlaşılmaya çalışılmaktadır (Uğur, 2003: 110).

2.6.9.3. Performans Testleri

Adayın dikkatini, işteki hızını ve başarısını ölçmeye yönelik olan performans testleri, başvurular için özelliğine göre yazılı, sözlü ya da uygulamalı olarak gerçekleştirilebilir. Performans testlerinin asıl uygulandığı alanlar, iş becerisinin ve kabiliyetinin aletler yardımı ile ölçülmek istendiği alanlardır. Bunun için adaylara başvurduğu iş ile ilgili aletler verilerek kullanması istenilen aday hakkında gerçekçi bilgiler vermesine karşılık, zaman alıcı ve pahalı bir yöntem olması nedeniyle pek az işletme tarafından tercih edilir (Uğur, 2003: 109).

2.6.9.4. Diğer Yöntemler

İnsan kaynağı ihtiyacının karşılanması aşamasında, yukarıda sözü edilen yöntemlerden başka da işe alma yöntemlerinin kullanıldığı görülmektedir. Bunların başlıcaları şu

şekilde sayılabilir (Uğur, 2003:112):

- Simülasyon (örnek uygulama) yöntemi
- Biyografik bilgiler soru formu yöntemi
- Sosyometrik testler (halen çalışanlar için)
- Kendi kendini değerlendirme
- Yalan makinesi

Yukarıda sayılan test türlerinden hangisi kullanılıyor olursa olsun, işletmelerin kullanmış oldukları bu testlerin bazı nitelikleri taşıyor olmaları gerekir. İlgili pozisyon için görev tanımı oluşturulup, görev için gerekli nitelikler tespit edildikten sonra, bu özelliklerin aday ya da adaylarda ne derece bulunduğu tespit konusunda, bu testlerden faydalanılmaktadır. Dolayısıyla bu testlerin amaca hizmet edebilmesi açısından, daha önce insan kaynağı seçim sürecinde dikkat edilmesi gereken hususlar başlığı altında zikredilen nitelikleri taşımaları gerekir. Daha önce bu nitelikler detaylı olarak anlatıldığından bu bölümde tekrar üzerinde durulmayacaktır.

Uygulanacak olan testler işin niteliği ve gereklerine uygun olarak değişiklik göstermelidir. Meslek gruplarına göre, farklı testlerin bir araya getirilmesi suretiyle oluşan gruba test bataryası adı verilmektedir. Bu test bataryası içerisinde yer alan ve sıkça kullanılan başlıca test türleri ise şunlardan oluşmaktadır:

Zekâ Testleri: Zekâ testleri, belirli tipteki zihinsel yetenekleri ölçmek amacıyla kullanılmaktadır. Bu yetenekler; idrak, düşünsel özellikler, ifade düzgünlüğü, bellek uyum çabukluğu, mantık, öğrenme, sayı sayma kolaylığı, algılama hızı v.b. dir. Zekâ testlerinin uygulanmasında benimsenen temel varsayım zekâ puanı yüksek olan kişilerin düşük kişilerden daha hızlı bir şekilde işleri öğreneceği varsayımdır (Can ve diğ., 1998: 117). Zekâ testleri işe başvuran adaylar arasındaki zihinsel farklılıkları ölçmek amacıyla güder. Ama işin niteliğine göre zekâ beklenti düzeyi farklı olabilir. Bireylerin yeteneklerinin, eğitim düzeylerinin ve kişiliklerinin zekâ düzeyleri ile yakından ilişkili oldukları bilinmektedir. Zihinsel fonksiyonun yaşamın her alanında önemi vardır. Ayrıca bireyin işteki başarısı genel zekâ düzeyine bağlı olduğu gibi, zekâsının işlerliğine de bağlıdır. Bu ilişkilerden ötürü işe alınacak birey belirlenirken zeka testleri uygulamakta

yarar vardır (Öztürk, 1995:65).

Bilgi ve Beceri Testleri: Yetenek testleri, günümüzde kişilerin bedensel ve düşünsel yeteneklerini değerlendirmede başarılı bir şekilde kullanılan test türüdür. Kişilerin mekanik veya matematiksel kavrama yeteneklerinden, parmaklarını kullanma yeteneğine; çizilmiş bir makine parçasını algılama yeteneğinden, olaylar arası ilişki kurma yeteneğine kadar çeşitlendirilebilecek tüm yetenekleri değerlemeye yarayan yetenek testleri, kişilerin belirli zamandaki durumlarını değerlerken, gereğinde bazı yaklaşımlarla gelecekteki başarılarını da değerlendirme olanağı vermektedir. Bir bakıma bireylerin neyi nasıl yaptıklarını değil, en iyi neyi yapabileceklerini öğrenmek amacıyla yetenek testleri uygulanır. Genellikle işin veya mesleğin gerektirdiği becerilerin saptanmasına çalışılır (Sağlam, 1996:41).

Bedensel yetenekler arasında adayın el ve parmak becerisi, görme, koku, tat ve renk ayırabilme, güç kullanma gibi özellikler yer alır. Zihinsel yetenekler ise, işlem yapma hızı, kavrama, ayrıntıları görme, yanlış bulma, analiz ve sentez yapma gibi özellikleri kapsar (Sabuncuoğlu,2005:102).

Bilgi testleri ise adayın yapacağı iş ile ilgili olarak, ne düzeyde bilgi sahibi olduğunu tespit etmeye yönelik testlerdir. Şüphesiz aday görev yapacağı alanda gerek sahip olduğu bilgi çerçevesinde başarı oranı artacak ve gerekse de uyum süresi azalacaktır. Bu testler genellikle kişinin mesleki bilgisini ölçme hususunda başarılı olmaktadır.

Uygulamada özellikle teknik bilgi gerektiren alanlarda sıklıkla kullanıldığı görülür. Örneğin Elektrik mühendislerine özel olarak düzenlenmiş devre, akım vb. konulara ilişkin sorular içeren bazı bilgi testleri birçok firmada sıklıkla kullanılabilir.

Kişilik Testleri: Kişilik, bireyin zihinsel ve bedensel özelliklerindeki farklılıklar ve bu farklılıkların kişinin davranış ve düşüncelerine yansımaları biçimi olarak tanımlanabilir. Kişilik, bireylere göre farklılık gösteren bir özelliktir. Kişilik testleri bu farklılıkların ortaya çıkarılması ve böylelikle işletme-kişinin bütünleşmesinin sağlanması açısından etkin rol oynarlar. Bireyin bir işte başarılı olması zeka, yetenek, bilgi gibi özelliklerinin yanında kişiliğine de bağlıdır (Öztürk, 1995:67).

Kişiliği belirleyen faktörler; dış görünüm, faaliyet alanındaki rolü, bireyin zekâ, enerji, arzu, ahlak gibi potansiyel yetenekleri ve kişinin yaşadığı toplumsal ortamdan

etkilendiği özellikler olarak sayılabilir. Kişilik bu faktörlerin tümünün oluşturduğu bir sistemdir. Birey sahip olduğu bu özelliklere dayanarak, kendini başkalarından ayırt eden öğeleri ortaya koyar (Eren, 1989:50). Kişilik testleri, bireyin başkaları ile olan ilişkilerini analiz etmeye, duygusal olgunluk, sorumluluk, yaratıcılık, dürüstlük, iyimserlik, kurallara uyma gibi özelliklerini saptamaya yöneliktir. Personel seçiminde kişilik testleri, işletmenin tercihinin uygun kişilik tipindeki adayları belirlemek amacıyla ve adayın karakter yapısının işe uygunluğunun belirlenmesi amacıyla yapılır (Yıldırım, 1996:83). Ek 3' te örnek bir kişilik testine yer verilmiştir.

İlgi Testleri: İlgi; bir kimsenin özel bir çaba göstermeden, dikkat ettiği, gözlediği, üzerinde durup düşündüğü ve zevk alarak sürekli yaptığı şeyler şeklinde tanımlanabilir (Özgüven, 1998:151). İlgi testleri, bireylerin ilgileri ile ilişki alanlarını belirler ve onların özel ilgilerini, onlara çekici gelen konuları ve hangi yönlere daha fazla bağlı olduklarını ortaya çıkarır. İlgi testlerinde hareket noktası işine ilgi duyan bir kişinin ilgi duymayan bir kişiye göre daha başarılı olacaktır (Öztürk, 1995: 73).

Doğuştan gelen bir takım karakteristik özellikler sonucu ortaya çıktıklarından insanların ilgi duydukları alanlar birbirinden çok farklı olabilmektedir. Dolayısıyla her birey farklı bir takım alanlarda çalışmaktan hoşlanabilmektedir. Bazı insanlar muhasebe bölümü gibi daha durağan işlerin yapıldığı bölümleri tercih ederken, bazı insanlar ise daha aktif ve yoğun ilişkiler gerektiren satış ya da pazarlama gibi alanları tercih edebilmektedirler. Dolayısıyla insanların yaptığı işten memnun olacağı ve böylece işletmenin de onlardan verim alacağı alanda çalışmasını sağlayabilmek açısından, bu testlerin varlığı büyük önem arz etmektedir.

Algı Testleri: Gündelik yaşam içerisindeki duyularımızı, yorumlama ve onları anlamlı hale getirme süreci algı olarak adlandırılmaktadır. İnsanın doğuştan gelen bir özelliği olmakla birlikte, yaşam boyu insanın deneyimleri sonucu elde ettiği bilgi birikimi ve öğrenme ile gelişmektedir. Örneklendirmek gerekirse bir suyun derinliğini tahmin etme, ilerideki bir objenin uzaklığını kestirme gibi hususlar algıyı ifade etmektedir. Algılama yeteneği daha kuvvetli olan insanların bazı hususları çabuk idrak edebilme, doğru kestirimlerde bulunabilme gibi avantajları söz konusu olabilmektedir. Bu algı yetenekleri özel bir takım aletler vasıtasıyla ölçülebilmektedir. Uygulamadaki zorluğu ve maliyet sebebiyle çok fazla uygulanmamaktadır.

İşe alım testlerini uygulama araçları açısından aşağıdaki gibi sınıflandırmak mümkündür:

1. Kâğıt Kalem Testleri:

Bu testler; basılı testlerin adaylara dağıtılıp, aynı kâğıt ya da farklı bir kâğıt üzerine cevaplama yapmalarının beklendiği test türüdür. Tek bir kişiye uygulanabileceği gibi birden fazla kişiye de uygulanabilir. Özellikle zamanın kısıtlı ve aday sayısının çok olduğu durumlarda çok sayıda adaya grup halinde kâğıt kalem testi uygulanarak zamandan tasarruf etmek mümkün olmaktadır. Bu tür testlerde insanlar kendilerini diğer bazı testlere göre daha rahat hissettiğinden daha sağlıklı sonuçlar elde etmek mümkün olabilmektedir. Uygulama yapılan kişilerin okuma-yazma konusunda herhangi bir kısıdının olmaması testin uygulanabilmesi için olmazsa olmaz bir gerekliliktir.

2. Aletli Testler:

Bu tür testlerde yine kişilerin zekâ, yetenek, ilgi ve kişisel özelliklerini belirleme kullanılmaktadır. Kişilerin sonuca ulaşmada göstermiş oldukları hız, onların zekâ, yetenek ve ilgi düzeyleri hakkında fikir verirken, sonuca ulaşmada ortaya koymuş oldukları hal, tavır, tutum ve davranışlar ise kişilik özellikleri konusunda sonuçlar ortaya çıkarmaktadır.

Aynı zamanda işe alım testlerini, uygulama şekli açısından da bireye veya topluluğa uygulanma durumuna bağlı olarak bireysel testler ve grup testleri şeklinde de sınıflandırmak mümkündür.

Kişisel testler; aday ve görüşmeyi gerçekleştiren sorumlunun baş başa olduğu ve birebir olarak testin uygulanarak sonuçlarının gözlemlendiği test türüdür.

Grup testleri; aday sayısının birden fazla olduğu durumlarda, adaylara toplu olarak sınavların uygulanmasını ifade etmektedir. Uygulamada, aday sayısının çokluğu uygun fiziksel koşullar sağlandığı sürece testten sağlıklı sonuçlar elde edebilmek bakımından herhangi bir problem teşkil etmemektedir.

2.6.10. Görüşme (Mülakat)

İşletmelerde personel seçimi, terfi, başarı değerlendirme ya da benzeri amaçlarla kullanılan

mülakat, esas itibari ile bir süreç içerisinde gerçekleştirilir (Erdoğan, 1994:146).

Görüşme, öznel (sübjektif) olmasına karşın en çok kullanılan personel seçme yöntemidir (Yalçın, 1985:84). Görüşmede iki taraf vardır: Görüşmeci(ler) ve görüşülen aday(1ar). Bir görüşmede, dununa göre, taraflar tek kişi veya birden fazla kişiden oluşabilir. İş gören seçiminde görüşmeci olarak; insan kaynakları yönetici ve uzmanları, işe alınacak birimin yöneticisi diğer yöneticiler, olası iş arkadaşları, danışmanlar ve uzmanlar ile bu konuda ilgili ve deneyimli diğer kişilerden yararlanılması mümkündür. Bu kişiler, mülakat yöntemine göre, adaylarla tek tek veya grup olarak görüşeceklerdir. Görüşmecilerde bulunması gereken en temel nitelikler, personel seçilecek işleri ve bu işlere alınacak personelde aranan nitelikleri ve bunlardan özellikle hangilerinin görüşmede değerlendirileceğini bilmeleri ve görüşmecilik özelliklerine sahip olmalarıdır (İ.Ü. İşletme Fak.Yay., 1998:156).

İşletmelerin kullandığı başlıca görüşme türleri şunlardan oluşmaktadır:

2.6.10.1. Birebir Görüşme

En çok kullanılan, esnek ama sonuçları çok tartışılan bir yöntemdir. Aday ile tüm görüşmeler bire bir olarak, yalnız yapılır.

Bu yöntemde sübjektif değerlendirmelerin görüşmeyi etkilemesi kaçınılmazdır. Uygulanması halinde görüşme sürecinin çok iyi planlanması ve etkin bir ön hazırlık yapılması şarttır.

Birebir görüşmeler genellikle işveren firmanın bir temsilcisi tarafından yürütülür. Bu görüşmelerin yapısı önceden belirlenebileceği gibi, sohbet havasında da geçebilir. Amaç, adayın söz konusu pozisyon için uygunluk derecesinin belirlenmesidir. Aynı pozisyon için yürütülen birebir görüşmelerde her adaya aynı soruların sorulması çok önemlidir. Bu durum her alanın eşit ağırlıkla kapsanmasını ve her adayla aynı tarzda görüşülmesini sağlamaktadır.

Bazı firmalar, birebir görüşmeleri çok rahat ve sohbet havasında yürütmeyi tercih eder. Bunun aday üzerinde rahatlatıcı etki yaptığına ve bilgi alışverişini kolaylaştırdığı savunulur. Buna karşılık bazı firmalar "stres görüşmesi" denilen ve adayın doğal tepkilerini ortaya çıkardığı savunulan yöntemleri kullanmayı tercih

etmektedirler.

Birebir görüşmelerin en büyük dezavantajı değerlendirilmenin tek bir kişi tarafından yapılması ve daha sübjektif kararların verilmesine olanak tanınmasıdır. Genellikle testler, örnek problem çözme seansları, prezantasyon talepleri, grup çalışmaları gibi çeşitli yöntemlerin kullanılmasıyla bu yöntem daha objektif hale getirilebilir.

2.6.10.2. Sıralı Görüşme

Sıralı görüşmelerde birebir ancak birbiri ardına yapılan birkaç görüşme söz konusudur. Burada görüşme yapan her kişi, söz konusu pozisyonun tek bir yönünü inceler - tecrübe, teknik bilgi, yönetim becerisi gibi.

Sıralı görüşmeler de aynı şekilde birebir görüşmelerin bütün dezavantajlarına sahiptir. Bunların üstesinden gelmek için:

- Önceden belirlenmiş kriterler kullanılır.
- İşe alım sürecine katkıları da göz önünde bulundurularak en uygun kişiler görüşmeci olarak seçilir.
- Her görüşmecinin rolünü ve limitlerini anlaması sağlanır.
- Her görüşmecinin işe alım sürecindeki rolünü ve kapsayacağı konular önceden belirlenir.
- Görüşme sırasında gözlemlerinizi kaydetmek için önceden hazırlanmış kriterlerin bulunduğu bir form kullanılır.
- Görüşmeler tamamlandıktan sonra değerlendirmeler karşılaştırılır ve birleştirilir.
- Görüşmeciler görüşme öncesi mutlaka doğru görüşme teknikleri konusunda eğitilir.

2.6.10.3. Panel Görüşme

Bu yöntem, ikiden fazla görüşmecinin veya yöneticinin, birlikte, tek bir aday ile yaptıkları görüşmelerdir. Genellikle çok sayıda çalışanın farklı bölümlerde işe alınması planlandığında "toplu alımlar" tercih edilir ve özellikle bankacılık

sektöründe sıklıkla kullanılır. Adayı zorlayıcı bir yöntemdir. Şirket açısından bakıldığında ise iyi bir panel yöneticisi ve koordinasyon olduğu takdirde sağlıklı sonuçlar ortaya çıkabilmektedir.

Birçok uzman, panel görüşmelerin vakit kaybı olduğundan ve adaylarda gerginlik yarattığından şikâyetçidir. Panel görüşmelerde tek bir aday aynı anda iki ila yirmi arası kişi ile görüşür. Bu yöntemin bilgi alış verişini kısıtlaması açısından etkin bir yöntem olmadığı unutulmamalıdır. Ancak görüşmenin yapısı önceden belirlendiği takdirde üç ila altı görüşmeci arasında değişen bir panel, karar mekanizmasının daha objektif bir hale gelmesini sağlar. Panelin her üyesi neden görüşmede rol aldıklarını, hangi soruları sormaları ve ne tür bilgiler almaları gerektiğini açık ve net bir biçimde bilerek görüşmeye girmelidir.

2.6.10.4. Grup Mülakatı

Bu yöntemde, ikiden fazla aday ile aynı anda, bir veya birden fazla görüşmeci görüşür. Özellikle toplu' işe alımlar için tercih edilen bir yöntemdir. Yönetici olmayan veya mavi yakalı personel alımı için kullanımı önerilir.

Birden fazla görüşmecinin varlığı, aynı anda hem soru yöneltip, gözlem yapıp not alabilmek açısından kolaylık sağlar.

Grup mülakatlarında, adaylar söz konusu işin seviyesine bağlı olarak insan kaynakları uzmanı ve yöneticisi, çalışacağı birim şefi ve yöneticisiyle, hatta ilişlide olması muhtemel çalışanlarında katılımı söz konusu olabilecek bir mülakat türüdür. Bu grup yaklaşımı, birçok insanın adayla mülakat yapabileceği ve sonrada adayı işe almak için yeterince iyi olup olmadığını kararlaştırmak için bir araya gelecekleri anlamına gelir. Bazen mülakatçıların herbiri adaya birbirinden farklı tarzda sorular yöneltebilirken, bazende tamamı aynı ya da benzer soruları yöneltme yoluna gidebilmektedirler(Latif ve Uçkun, 2004:51).

Grup görüşmeleri, önceden yapısı belirlenmiş görüşmelerdir. Belirlenen yetkinliklerin kısa sürede gözlemlenmesine olanak sağlar. Aynı anda, aynı görüşme mekânına alınan adaylara, önceden belirlenmiş sorular sıra ile yöneltilir. Bu noktada dikkat edilmesi gereken en önemli konu, adaylara farklı durumsal ve davranışsal sorular yöneltebilmektir. Burada amaç, adayların birbirlerinin verdikleri

cevaplardan etkilenmemelerini sağlamaktır.

Avantajı, kapsamlı bir işe alım sürecinde, ön kriterler doğrultusunda yapılan eleme sonucunda kısıtlı sayıda, ancak aranılan niteliklere en yakın görünen adayların birebir görüşmeye alınmasına imkân vermesi, bu anlamda işe alım süreci içerisinde zaman kazandıran bir adım olmasıdır.

2.6.10.5. Stres Mülakatı

Bu tür görüşmenin amacı, adayın dengesini nasıl koruduğunu uyum yeteneğini ve beklenmeyen olaylar karşısında nasıl davrandığını görmektir (Sabuncuoğlu, 2005:107). Özellikle insanların çok yoğun baskı altında faaliyet gösterdiği pozisyonlar için uygulanan bir yöntemdir. Hareket noktası stres altında adayın vereceği tepkilerin, gerçek iş yaşamıyla ve oradaki stresli durumla karşı karşıya geldiğinde vereceği tepkinin aynı ya da benzer olmasıdır. Ancak bu her zaman içi doğru bir hipotez değildir.

Aynı zamanda diğer görüşme türleri arasında adayların en çok çekindiği, en çok cevap vermekte zorlandıkları görüşme tarzıdır. Bu tür görüşmelerde amaç, adayın en zor durumlarda bile paniklemeden sorunları pratik bir şekilde çözme yeteneğini görebilmektir. Esas itibarıyla sakin bir ortamda ele alındığında bu tür soruların aslında basit cevapları olduğu görülecektir. "Patronun işine sahip olmak istiyor musun?, Elimdeki kalemi bana satabilir misin?, Şirketin içerisinde birisini bu pozisyona getirmek var iken neden dışardan birisini alayım?, Neden bu kadar uzun süredir iş bulamıyorsun?, Görüyorum ki uzun süre çalıştığımız şirkette bir zam almamışsınız bunun sebebi nedir?" gibi sorular stres mülakatlarında sorulabilecek sorulara örnek olarak verilebilir. İşin gerçeği, bütün bu soruların cevapları mülakatta vurgulanması gereken en önemli noktaya dayanır; o şirkette, uzun süreli olarak kariyer yapma isteği ile çalışmaya talip olmak. Örneğin adayın neden iş bulamadığına veya neden bir türlü zam alamadığına karşı verebileceği en güzel cevap yükselme imkânı elde edebileceği, büyüme hedefleri olan bir şirket bulamadığı, eski şirketinin de büyümesini durdurduğu, dolayısıyla yükselme imkânı olmadığını vurgulamaktır. Böylelikle, olumsuz gibi gözükken bir soru aday tarafından olumlu bir dileğe, yükselme arzusunun ifadesine çevrilmiş olmaktadır

(İnsankaynaklari.com.içerik.ekibi.<http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=45>, 12.02.2006, 22:47).

Ancak uygulamada bazı değerleyiciler tarafından görüşmenin aşırı abartılıp amacından saptırıldığı da bilinen bir gerçektir. Stres mülakatı uygulanırken, karşı tarafın duygularını rencide edecek davranışlardan kaçınmak esas olmalıdır.

2.6.10.6. Telefon Görüşmesi

Özellikle ülkemizde az kullanılan görüşme tekniklerinden biridir. Kullanılıp kullanılmayacağı kararı yine pozisyona ve görüşmeleri yürütecek olan kişilerin tercihinine kalmıştır.

Telefon görüşmeleri iki şekilde kullanılabilir:

1.Bunlardan ilki gazete ilanında verilen telefonlara adayların başvurması ve telefon eden adaylarla görevliler tarafından telefonda bir ön görüşme yapılmasıdır.

2.İkinci bir alternatif ise başvuran adayların özgeçmişleri üzerinden bir ön eleme yapılmasının ardından yüz yüze görüşmelere geçilmeden önce bir ikinci eleme unsuru olarak veya özgeçmişte açık olmayan bazı konuları aydınlatmak amacıyla telefon görüşmelerinin yürütülmesidir.

Telefon görüşmelerinin en büyük avantajı diğer yöntemlere göre daha hızlı olmasıdır. En acil olarak ihtiyacınız olan bilgileri telefonda öğrenebilirsiniz. Ses tonu, dil hâkimiyeti, telaffuz gibi konularda önemli bilgiler verir ve bu nedenle özellikle telefonda müşteri hizmeti veren birimler için yapılan personel alımlarında tercih edilen bir yöntemdir.

Ancak uzmanlar, telefonda yalnızca "eleme" sürecinin gerçekleştirilmesini, "görüşme" sürecinin ise mutlaka yüz yüze yürütülmesini tavsiye etmektedir. Özellikle adayın söz konusu pozisyon için telefonda iyi iletişim kurabilmesi önemli bir kriterse kullanılması daha da faydalı olacaktır.

2.6.10.7. Vaka Çalışması

Bu yöntemde aday ya da adaylara, ortada mevcut bir sorunun var olduğu bir örnek olay verilir. Bu olay üzerinden kişi ya da kişilerim mevcut soruna çözüm geliştirmeleri

izlenir. Bu aşamada görüşme değerleyici uzmanlar öne sürülen fikirleri, yaklaşımları tavır ve hareket tarzlarını gözlemler ve not alırlar. Çoklu bir çalışma ise aradaki yardımlaşma ve ekip çalışmasına yatkınlık gibi kavramlar konusunda da fikir edinmek mümkün hale gelmektedir.

2.6.10.8. Çalışma Arkadaşları Grubu

Bu yöntem, son yıllarda gittikçe daha fazla önem kazanan ekip / takım anlayışının personel seçimi sistemine yansımalarıdır. Bu yöntemde seçimin ağırlığı, seçilecek kişinin birlikte çalışacağı ekip üyelerindedir. Bir anlamda panel yöntemine dönüştüğü söylenebilir. Ancak buradaki görüşmenin asıl amacı gruba uyumun ölçülmesidir. Ekip çalışması ve proje bazlı işlerde kullanımının olumlu sonuçlar verdiği gözlenmiştir.

Bu tür küçük gruplardan oluşan, iş görüşmelerinin amacı daha çok derinlemesine bir görüşme yapmak veya teknik bilgiyi ölçmektir. Bu yöntem ayrıca, son işe alım kararını vermeyecekleri halde, başka çalışanların da işe alım sürecinde rol almalarını sağlar. En büyük avantajı, uzun vadede birlikte çalışması söz konusu olan kişilerin önceden birbirlerini tanımalarını sağlamasıdır. Ayrıca çalışanların işe alım sürecine dâhil edilmesi onları motive etmekte, karar mekanizmasında önemli rol aldıklarını düşünmelerine olanak vermektedir.

Bu tür görüşmelerinin en büyük dezavantajı, görüşme amacının açık olmaması ve katılımcı rollerinin açık bir şekilde ortaya koyulmaması sonucu ortaya çıkar ve bu durum, görüşmenin sürüklenmesine ve gerekli önemli bilgilerin ortaya çıkmamasına yol açar.

Bunun üstesinden gelmenin en iyi yolu;

- Katılımcıların tümünün rollerini ve limitlerini açık ve net olarak bilmelerini sağlamak.
- Grup görüşmelerinin genel işe alım sürecindeki yerinin ve etkisinin tam olarak belirlenmesi ve katılımcılara açıklanması.
- Katılımcıların tümünün, söz konusu görev ve gereklilikleri konusunda detaylı bilgi sahibi olması.

- Grup görüşmesinden önce her katılımcının, adayın salona alınmasından uğurlanmasına kadar bütün görüşme sürecini prova etmesi.
- Grup üyelerinin dinleme, gözleme, not alma ve belirli kriterlere göre değerlendirme konusunda eğitilmeleridir.

2.6.10.9. Değerlendirme Merkezi

Bu yöntemde panel görüşmelerin tersine, adayların sayısı üçten fazladır. Adaylara, çalışmak istedikleri alan ile ilgili ve/veya genel yöneticilik yeteneklerini ortaya koyabilecekleri örnek olay / olaylar verilir. Kullanılan farklı değerlendirme araçları esnasında eğitilmiş değerlendiriciler olayları izlemekle yetinirler. Süre sonunda yaşananlar tartışılır ve değerlendirilir.

Değerlendirme merkezi uygulaması maliyeti yüksek bir yöntem olduğundan; firmalar bu uygulamayı ancak ilk elemeler sonucu olumlu buldukları adaylara yapmayı tercih ederler. Yani bir bakıma bu uygulamaya dahil olan adaylar ilk elemeyi geçmiş adaylardan oluşmaktadır. Uygulamada verilen bir proje üzerinde adayın gerçekleştirdiği sunum izlenirken, esas itibarıyla irdelenen husus ekip halinde çalışma yeteneğidir(Latif ve Uçkun, 2005:103).

Adayların bu süre içerisindeki tüm tutum ve davranışları değerlendirmede dikkate alınır. Adaylar, bunun yanı sıra bazı testlerden de geçirilebilir. Sonuçları sağlıklı ancak uygulanması zor bir yöntemdir. Uygulama ve değerlendirme üst düzey uzmanlık gerektirir. Bu nedenle ağırlıklı olarak bağımsız danışmanlık şirketleri aracılığı ile gerçekleştirilmektedir.

Görüşme türlerine değindikten sonra bu aşamada tekniklerini de kısaca irdelemekte fayda vardır.

2.6.11. Mülakat Teknikleri

İnsan kaynakları departmanının belirlemiş olduğu stratejiler doğrultusunda görüşmeciler görüşmeler esnasında birbirinden farklı yöntemleri kullanma yoluna gitmektedirler. Kimileri yapılandırılmış belli soru tiplerini içeren formlar üzerinden her bir adayı değerlendirme yoluna giderken bazıları ise bu süreci tamamen görüşmecinin kendisine bırakmaktadır. Aşağıda görüşmelerde kullanılan başlıca mülakat tekniklerinden

bahsedilmektedir.

2.6.11.1. Yapılandırılmış Görüşme Tekniği

Planlı görüşmede, önceden hazırlanmış bir dizi sorudan oluşan formlar kullanılır. Kalıplı görüşme olarak da anılan bu görüşme yöntemi, iş gereklerine göre hazırlanmış sorular listesidir. Görüşmeci bu sorular dışında adaya başka soru yöneltmez. Listede yer alan sorular tüm adaylara sorulur. Alınan cevaplar özel olarak hazırlanmış görüşme formuna kaydedilir (Öztürk, 1995: 41).

Bazı firmalar, yapısal görüşmelerden önce adayların soruları bilmesini tercih edebilmektedir. Yapısal görüşmelerde bir kişinin soru sorması, bir kişinin gözlem yapması ve bir kişinin de not alması için toplam üç kişinin bulunması, uygun olabilir. Ancak bunun en büyük dezavantajı, adayda heyecana yol açabilmesidir.

2.6.11.2. Serbest (Plansız) Görüşme Tekniği

Bu görüşme yönteminde, görüşmecilerin adaya soracağı sorular önceden belirlenmez. Görüşmeyi yapacak olanlar, esas itibariyle adaylara soracakları sorular görüşme anındaki havaya göre kendileri saptarlar ve bu işin uzmanları tarafından saptanmış soruları kendilerine örnek alırlar (Erdoğan, 1991:68). İşletmede personel seçimini yapacak olan görevli ya da görevliler adayları analiz ederken aranacak özellikleri seçim çalışmasının amacı olarak belirlerler (Erdoğan, 1994:16).

2.6.11.3. Karma Görüşme Tekniği

Bu yöntem planlı ve plansız yöntemin bir karması olup, bu yöntemlerin her ikisinin avantajlı yönlerinden yararlanmak amacıyla kullanılmaktadır. Görüşme sırasında adaya yöneltilen planlı sorular adaylar arasında karşılaştırma yapma olanağı veren temel bilgileri sağlar. Serbest görüşme tekniklerinden de yararlanarak mülakatın derinleştirilmesi ile adaylar hakkında biraz daha geniş boyutlu bilginin elde edilmesi mümkün olmaktadır (Sağlam,1996:59).

2.6.11.4. Davranışsal Görüşme Tekniği

Bu tür görüşmelerde amaç, adayın performans potansiyelini tespit etmektir ve en önemli kriter, ön çalışmanın yapılmasıdır. Sorulacak sorular genellikle önceden belirlenir ve

adaya hep geçmiş tecrübelerine yönelik sorular sorulur. Geçmişte sergilenen davranışlar her zaman gelecekte sergilenebilecek davranışlar için iyi birer göstergedir.

2.6.12. Görüşme Sırasında Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar

- Görüşmeci veya görüşmeciler adaylarla ilgili kararlarını bireysel olarak vermelidirler
- Görüşmecinin önyargılardan bağımsız olarak görüşmeyi yapması
- Görüşmeden neyin elde edileceğinin iyi bilinmesi
- Görüşme, bu iş için hazırlanmış yerde yapılmalı
- Planlı görüşme uygulanıyorsa, görüşme açık ve kısa tutulmalı
- Sorular planlı ve kronolojik olmalı, gerekirse adaylarla ikinci görüşmenin yapılabileceği unutulmamalıdır (Erdoğan, 1991: 74).

Hangi görüşme yöntemi kullanılıyor olursa olsun adaya o ana kadar söylediklerine ilave olarak belirtmek istediği hususlar olması ihtimaline karşılık söz verilmeli ve arkadaşça bir tavır içerisinde görüşmenin bittiği söylenmelidir (Tortop, 1989:61).

2.6.13. Görüşmelerde Ortaya Çıkan Başlıca Değerleyici Hataları

Görüşmeler belirli bir standart altına alındığında hata olasılığı azalsa da, aslında aday ve değerlendirici netice itibariyle birer insandırlar. İnsan psikolojik faktörler başta olmak üzere pek çok faktörden etkilenebilen son derece kompleks bir varlıktır. Durum böyle olunca, hata riski ne kadar azaltılmış olursa olsun, görüşmelerde ve dolayısıyla seçimde hata olasılığı her zaman mevcuttur.

2.6.13.1. Olumsuz Bilginin Baskınlığı

Değerleyiciler, görüşme esnasında adayın olumlu yönlerinden ziyade eksik yönlerine kendilerini endeksleyebilmektedirler. Özellikle çok sayıda başvuru yapan aday söz konusu olduğunda değerlendiriciler eleme yapabilmek için daha fazla eleştirel bir gözle bakıp olumsuzluklara kendilerini fazla kaptırıp adayların olumlu yönlerini yeterince göremeyebilmektedirler. Bu da adayın iş bilgisinin göz ardı edilip, olduğundan farklı olarak algılanmasına ve seçimde hata yapılmasına sebep olabilmektedir.

2.6.13.2. Zıtlık Hatası

Bir pozisyon için en uygun nitelikte adaya ulaşabilmek için uygun zaman dilimi içerisinde mümkün olduğu kadar fazla aday ile görüşmek gerektiği bir gerçektir. Bunu yaparken değerleyiciler, gün içerisinde ilgili pozisyon için birçok aday ile arka arakaya görüşme yapmak durumundadırlar. Bu ardı ardına yapılan görüşmeler sırasında değerleyici, zaman zaman iş için en uygun adayı tanımlayan gereklilikleri bir kenara bırakıp, görüştüğü adayları görece olarak birbiriyle kıyaslama yapma yoluna gidebilmektedir. Örneğin gün içerisinde yapılan iki görüşmeye gelen adayların her ikisi de görev gerekliliklerine uymamasına rağmen nitelikleri çok düşük aday, vasat adaya nazaran değerlendiriciye çok iyi olarak görünebilir. Oysa bu örnekte her iki adayda nitelik olarak pozisyon için uygun değildirler.

2.6.13.3. Benzerlik Hatası

Görüşmecilerin sıkça düştükleri hatalardan birisidir. Görüşmecinin, adayın kendisine yakın, kendisine benzeyen çeşitli özellikleri dolayısıyla iş gerekleri dışında adayı olumlu olarak nitelenmesi sonucu düşülen hatadır. Bu benzerlikler iş dışı faktörlere dayalı olmaktadır. İlgili alanları, siyasi görüş, memleket gibi kavramlar dolayısıyla görüşmeci adayı olumlu ya da olumsuz olarak algılayabilmektedir.

2.6.13.4. İlk İzlenim Hatası

Görüşmecinin adayla ilk karşılaştığı anda edinmiş olduğu ilk intibaya dayanarak görüşmenin devamını buna göre değerlendirmesidir. Yapılan incelemelere göre aday hakkında ilk 5 dakikada oluşan intiba neticesinde görüşmeciler kararlarını vermektedirler. Adayla daha önceden tanışılıyor olması da ilk izlenim hatalarına sebep olabilmektedir.

2.6.13.5. Hale Etkisi

Görüşmecinin adayı yalnızca tek bir pozitif özelliğine dayanarak değerlendirmesi sonucunda düşülen yanılığın ifade etmektedir. Görüşmenin sonraki süreçlerinde adayın verdiği tüm cevaplar bu pozitif özelliğe göre algılanmakta ve yanlış seçime neden olmaktadır.

2.6.13.6. Şeytan Boynuzları

Adayın yalnızca tek bir negatif özelliği dolayısıyla görüşmenin tamamında olumsuz olarak algılanmasıdır. Görüşmeci sadece bu hususu göz önünde bulundurup adayın pozitif özelliklerini yadsıyarak, iş gereklerinden uzaklaşmada ve seçim konusunda hataya düşebilmektedir.

2.6.14. Referans Araştırması

Genellikle “kısa liste” olarak tabir edilen ve ilk elemelerden geçerek son grup içerisinde yer almaya hak kazanan adayların başvuru formları ve özgeçmişlerinde belirtmiş oldukları hususların doğruluğunun kontrol edildiği aşamadır.

Genellikle telefon ile adayın referans olarak göstermiş olduğu kişilerin aranarak yapılandırılmış formlar üzerinden yahut doğaçlama olarak yöneltilen sorular vasıtasıyla karşı taraftan bilgi alınması şeklinde gerçekleşmektedir. Ancak adayın referans olarak göstermiş olduğu kişiler çok yakın arkadaşları olabilir ve aday hakkında verecekleri bilgiler aşırı olumlu ve abartılı olabilir. Bunun tersine daha önce çalıştığı işyerlerinden sorunlu olarak ayrılanlar ile halen farklı bir firmada çalışmaya devam edenlerde bu firmalardan referans vermek istemeyeceklerdir.

Referans gösterilen kişi çok aşırı olumlu ya da olumsuz ifadeler kullanmak suretiyle işe alınma kararını duygusal olarak etkilemeyi arzu edebilirler (Barutçugil, 2004:247). Bu noktada görüşmecinin konuya hâkimiyeti, deneyim ve iyi hazırlanmış bir soru formunun varlığı önem kazanmaktadır. Ayrıca adayın verdiği kişilerin dışında özellikle daha önce beraber çalıştığı çalışma arkadaşları ya da yöneticilere ulaşabilmekte doğru sonuçlara ulaşabilmek açısından önemlidir. Yapılan bu değerlendirme neticesinde adayın işe uygunluğu onaylanmakta ya da aday geri çevrilebilmektedir.

2.6.15. Sağlık Kontrolü

Seçilen adaya, işletmenin geneline, gerekse de çalışacağı birimin spesifik gereksinmelerine uygun olarak işyeri hekimi tarafından bir muayene uygulanmaktadır. Aynı zamanda çalışandan işletmenin bünyesinde yer almayan bazı özel araçlarla G-gerçekleştirilebilecek bir takım tetkik ve hekim raporları talep edilmektedir. Tüm bu hususlar birlikte sağlık kontrolü niteliği taşımaktadırlar.

Adayın işin sağlıklı bir biçimde gerçekleştirilmesine engel bir durumunun olup olmadığı bu aşamada tespit edilir. Bu adayın işe başlatılıp başlatılmaması açısından önem taşıdığı gibi aynı zamanda adayın işe başladığı andaki sağlık durumunun ispatı açısından da büyük bir öneme sahiptir.

Hastalığa bağlı olarak ortaya çıkan çalışanların sağlık giderlerinin artışı organizasyonları seçme ve işe alma sürecinde bu konuda çok daha dikkatli olmaya yöneltmektedir (Barutçugil, 2004:275). İleride ortaya çıkabilecek sağlık sorunlarının maliyeti ve neden olacağı devamsızlık gibi problemleri daha başlangıçta önlemek açısından, yüzeysel bir muayene yerine adayın ciddi ve detaylı bir sağlık kontrolünden geçmesinde çok büyük yarar vardır (Sabuncuoğlu, 2005:117).

2.6.16. İşe Kabul

Seçim sürecinin amacı işletmenin aradığı niteliklere uygun bireyleri belirleyerek işe alınmalarına karar vermektir. Gerçekte uygun adayın seçimi özünde bir karar alma sürecidir. Karar verme ise bir fikir, görüş uygulama veya kişi konusunda uygun alternatifler arasından optimal olanının tercih edilmesidir (Fındıkçı, 1999:162).

Seçim sürecinin sonunda verilecek karar, ya işe alma ya da adayın geri çevrilmesidir. Çoğu organizasyonda son kararı verecek kişi ya da komite, uygulayıcı yetkiye sahip kişi yönetici konumundan biri olarak karşımıza çıkmaktadır. İnsan kaynakları departmanı araştırmayı gerçekleştirir, ilk görüşmeyi yapar, gerekli sınav-test uygulamalarını gerçekleştirir ve referansları kontrol eder. Çoğunlukla seçim ölçütlerini ve seçimde uygulanacak olan prosedürleri de insan kaynakları bölümü bildirir (Barutçugil, 2004:275).

Dikkat edilmesi gereken nokta adaya mutlaka bu konuda bir bildirim uygun araçlarla yapılmasıdır. Her adaya olumlu ya da olumsuz mutlaka bir cevap vermekte fayda söz konusudur. Olumlu olarak karar verilen adaya uygun iletişim araçları ile (genellikle telefon) geri bildirimde bulunulur ve işe kabul edildiği bildirilir. Bu aşamada uygun bir dil ile adaya bundan sonraki sürecin nasıl olacağı, neler yapması gerektiği, ne kadar süre içerisinde hangi evraklarla birlikte işleme gelerek göreve başlayacağı, ne tarz gereksinimleri olabileceği gibi konularda aday aydınlatılmalıdır.

2.3.17. İŖe YerleŖtirme

İŖe alınmasına karar verilen ve sağlık raporu alan bir kiŖi sonuncu aŖama olarak iŖletme ilgilileri tarafından karŖılanır, gerekirse belirli sũre denenir ve iŖe yerleŖtirilir.

Aday iŖe alındığına iliŖkin kararın kendisine iletilmesi sonucu belirlenen gũn ve saatte iŖletmeye gelir. İŖletmede onu karŖılamakla gũrevlendirilen personel bũlũmũnden yetkili kiŖi Ŗu bilgileri verir İŖletmeyi, ¼retimini, kural ve gelenekleri tanıtır, ona arzu ettiği tũm pratik bilgileri verir ve soru sormaya yũneltir; gũvenlik konularında ve dikkat edilmesi gereken noktalarda gerekli bilgileri iletir. Bundan sonra bir iŖletme gezisi yapılır. Fabrika çok bũyũkse gezi yerine tanıtıcı film gũsterisi yapılabilir. Bu arada iŖ gũrene, iŖletmenin tarihçesi, ¼retim durumu, fabrika planı, ¼cretlere iliŖkin bilgi, uyulması gereken kurallar, kazalara karŖı gũvenlik ¼nlemleri, eğitim ve geliŖme olanakları, sosyal alıŖmalar ve ¼rgũtsel yapı gibi konuları içeren bir el kitapçığı da verilebilir. Ayrıca bazı iŖletmelerde geliŖtirilen (sosyal asistanı) adı verilen kiŖiler aracılığı ile yeni iŖe girenlere lojman, kantin, okul, sağlık olanakları gibi kiŖisel, ailesel ve sosyal sorunlar konusunda yardımcı olunur.

İnsan kaynakları bũlũmũnũn gerekli gũrdũđũ son yũnetsel iŖlemler yerine getirildikten sonra atũlye ya da bũroya gũt¼r¼len iŖ gũren yũneticiler ve alıŖma arkadaŖlarıyla tanıtılır. İlk gũnde tedirgin ve çekingen davranan iŖ gũreni kazanmak amacıyla ona yakın davranılmalı, gũven duygusu aŖılmalı, yapacağı iŖe iliŖkin genel ve ¼zel bilgiler verilmelidir.

Bir iŖletmede ilk kez alıŖacak eleman için iŖletmenin yapısını, kural ve yasaklarını, avantaj ve olumsuz yũnlerini tanıtacak kapılar yeni bir dũnyaya açılmaktadır, ¼zellikle okul yaŖamından iŖ yaŖamına geçecekler için bu aŖama ¼nemli bir adım olup baŖarı için bu engeli geçmeleri gerekmektedir. Bu nedenle iŖletmeye yeni giren elemanın kaderine terk edilmesi sadece etkili bir iŖe yerleŖtirme politikasına ters dũŖmeyecek, aynı zamanda bireyin moralini de olumsuz yũnde etkileyecektir.

Bu arada iŖletmelerin birçoğunda yeni iŖe girenler için bir deneme sũresi çoğu kez toplu sũzleŖmelere bağlı olarak tanınır. Bu sũre, bir yandan iŖverene, iŖe yeni girenin yetenek d¼zeyini ve iŖletmeyle bũt¼nleŖmesini ¼đrenme olanağı yaratır, ¼te yandan iŖ gũrene, yeni iŖini tanıma ve yeni mesleki ortama uyum sağlama fırsatı tanır". Deneme

süresi işin yapısına bağlıdır. Genellikle iş görenlerden beklenen yetenek düzeyi arttıkça sürenin uzadığı izlenir (işçiler için birkaç günden iki haftaya kadar, büroda çalışanlar için bir iki ay, yöneticiler için çoğu kez üç ay gibi) Bu süre içinde işletme yöneticileri ve işe yeni girenlerin karşılıklı birbirlerini tanınması sağlanır ve çok nadir olarak tanınan deneme süresi sonunda elemanın işle ilişkisi kesilir.

BÖLÜM 3: BEKO ELEKTRONİK A.Ş UYGULAMA ARAŞTIRMASI

3.1. Araştırmanın Amacı

Rekabet ortamının giderek acımasızca devam ettiği iş yaşamında, üretim faktörleri arasında en önemli bileşenin insan kaynağı olduğu dünyanın her yerinde artık tartışılmaz bir gerçek olarak müteşebbislerce kabul görmüştür. İşletmeler artık rekabet avantajının büyük ölçüde insan faktörü sayesinde sağlanabileceğinin farkındadırlar. Bu durumda doğru eleman seçimi işletmeler için en önemli konulardan biri haline gelmiştir. İnsan kaynakları departmanları da bu paralelde seçim süreçlerini güçlendirmekte ve daha objektif hale getirmektedirler. Bir yandan pozisyona özgü aday toplama kaynakları kullanılırken, diğer yandan mülakat yöntemleri çeşitlendirilmektedir.

Bu çalışmada ise, Türkiye genelindeki değişime paralel olarak yıllar içerisinde seçim sürecinin ne yönde ve ne tür değişimler yaşadığı, hangi alanlarda ne sebeplerle hangi aday kaynaklarının ve seçim yöntemlerinin kullanıldığının incelenmesi amaçlanmıştır. Bunlarında ötesinde, zaman kavramının ve belli konularda uzmanlığın önem kazanmasıyla, seçim sürecinde dış kaynaklardan yararlanma (Outsourcing) ve internet üzerinden alım yönetime ağırlık verilmesinin artarak devam edeceğini söylemek mümkündür. Aynı zamanda pratikte var olan, aksayan yönlerin tespiti sağlanarak bu noktalarda önerilerin ortaya konması araştırma amaçları arasında yer almaktadır. Tüm bu hususların varlığının ispatına yönelik olarak Beko Elektronik A.Ş de bir uygulama araştırması yapılması amaçlanmıştır. Araştırma sonucunda firmada insan kaynağı seçim sürecinin gerek mavi yaka, gerekse de beyaz yakalı insan kaynağı temini için nasıl yürütüldüğünün ortaya konması ve elde edilen neticeler çerçevesinde teori ile uygulama arasındaki farkların ortaya konulmasına çalışılmıştır. Ayrıca mavi yakalı ve beyaz yakalı, seçim sürecinden geçmiş kişilerle yapılan mülakatlar neticesinde çalışanın seçim sürecini algılaması ile yönetimin seçim sürecini algılaması arasındaki farkların da ortaya konması da araştırmanın amaçları arasında yer almıştır.

3.2. Araştırmanın Metodolojisi

Araştırmanın amacı belirlendikten sonra araştırmada hangi metot ya da metotların kullanılacağına dair tez danışmanı ile beraber tez'in her aşamasında olduğu üzere fikir alışverişinde bulunulmuştur. Halen Beko Elektronik insan kaynakları bünyesinde görev alıyor olmam ve süreçlerin içinde bulunuyor olmam sebebiyle ilgili dokümanları da sunmak suretiyle mevcut sürecin birinci ağızdan anlatılması yönteminin kullanılması tercih edilmiştir. Firmada endüstriyel ilişkiler yöneticiliği (mavi yaka) ve insan kaynakları yöneticiliği (beyaz yaka) şeklinde insan kaynakları ile ilgilenen iki farklı departman bulunmaktadır. Bu sebepten insan kaynağı seçim süreci anlatılırken firma içerisindeki mavi yaka personel seçim süreci ile beyaz yaka seçim süreci, aynı başlık altında, fakat ayrı ayrı ele alınmıştır. Seçim süreci ile ilgili olarak insan kaynakları yöneticisi, insan kaynakları sorumlusu, endüstriyel ilişkiler yöneticisi, seçim sürecinden geçerek işe alınan beyaz yaka ve mavi yaka personel ile röportaj yapılmıştır. Araştırma bu yönleriyle betimsel (tanımlayıcı) bir niteliğe sahiptir.

3.3. Araştırmanın Bulguları

3.3.1. Firma Tanıtımı

22 Eylül 1966'da kurulan Beko Elektronik A.Ş. bugün Türkiye'nin ve Avrupa'nın tüketici elektroniği konusunda faaliyet gösteren en büyük şirketlerinden biridir. 180 bin m² arazi üzerinde kurulu bulunan 160 bin m² kapalı alana sahip modern tesislerinde, yurtiçi ve yurtdışı pazarlar için çeşitli tip ve modellerde televizyon, LCD TV, Plazma TV, dijital TV (İDTV), yazarkasa, uydu alıcı, set top box (STB) cihazları ve PC üretmekte; müzik seti, DVD oynatıcı/kaydedici, ev sinema sistemi ve diğer tüketici elektroniği ürünlerini pazarlamaktadır.

Bir Koç Topluluğu şirketi olan Beko Elektronik, 3612 çalışanı, 2005 yılında gerçekleştirdiği 1 milyar 204 milyon EURO cirosu ile Türkiye'nin en büyük özel sanayi kuruluşlarından biridir.

Uluslararası alanda güçlü bir marka ile yer alma hedefi ile Grundig 29 Ocak 2004'te İngiliz Alba Plc. Firması ile %50 ortaklıkla satın alınmıştır. Endüstriyel ve Elektronik tasarım alanında katma değer yaratan Beko Elektronik, Grundig'in alınmasıyla da

Avrupa’da satış ve dağıtım kanallarına ve dünya çapında bir markaya sahip olmak gibi iki yeni katma değer yaratmıştır.

Beko Elektronik, 2004 yılında 60 milyon Euro’yu aşan yatırımlarının yaklaşık 25 milyon Euro’sunu kapasite artırımı için kullanmıştır. 2005 yatırımları ise 37 milyon Euro’ya ulaşmıştır. Bunun 18 milyon Euro’su yeni model ve kapasite arttırılması için kullanılmıştır.

Beko Elektronik çalışma ortamından, çalışanlarımızın temel ihtiyaçlarını karşılayabileceği bir yaşam ortamına dönüştürülmektir. Bu doğrultuda, her türlü test ve tahlilin yapıldığı sağlık hizmetleri birimi, diş kliniği, 70 çocuk kapasiteli kreşi, Divan Pub ve Divan Café’nin hizmet verdiği kafeteryası, içerisinde kuru temizlemeden kuaföre, kırtasiyeden lostra salonuna, Koçbank’a kadar pek çok mağazanın bulunduğu çarşımız ile çalışanlarımıza mümkün olabilecek pek çok imkân sağlanmıştır.

Çalışanlarımıza sağladığımız diğer olanaklar ise, Koç Emeklilik Vakfı üyeliği, grup indirimli sağlık sigortası, yemek ve servis imkânlarıdır.

Şirketin vizyon, misyon ve temel değerleri ise şunlardır:

Vizyon:

“Tüketici Elektroniği sektöründe, 5 yıl içerisinde en hızlı büyüyen, marka sahibi bir dünya şirketi olmak”

Misyon:

“Müşterilerin tercih ettiği, kaliteli ürün ve hizmetleri hızlı bir biçimde sunmak”

Temel Değerler:

“Beko Elektronik, Koç Topluluğu değerlerini özümsemiş, çevreye ve topluma karşı duyarlı, çalışanlarının açık ve içten davrandığı, tüm ilişkilerinde yalın, yenilikçi bir kuruluştur.”

3.3.1.1. Kalite Uygulamaları

Beko Elektronik 1989 yılında, başlatılan ISO 9000 Kalite Sistem çalışmaları sonucunda Şubat 1991’de Türkiye’de sektöründe bir ilke imza atarak İngiliz belgelendirme

kuruluşu SGS Yarsley'den, ISO 9001 Kalite Yönetim Sistem Sertifikası'nı almaya hak kazanmıştır.

Ülkemizde tüm sektörlerde ISO 14001 Çevre Yönetim Sistem Belgesini ilk alan kuruluş olmuş, bundan dolayı ayrıca Green Dove (Yeşil Güvercin) ödülüne de layık görülmüştür.

2001 yılında Beko Elektronik, Toplam Verimlilik Yönetimi (TPM) aktivitelerini en iyi şekilde uygulayan, dünyanın en verimli şirketlerinin sahip olduğu TPM Mükemmellik Ödülü'nü almıştır. TPM Mükemmellik Ödülü'nü kazanan Beko Elektronik, bu ödüle sahip % 100 yerli sermayeli ilk Türk şirketi olmuştur.

Eylül 2003'te de ülkemizde sektöründe bir ilke imza atarak SGS Yarsley'den OHSAS 18001 İSİG Yönetim Sistem Sertifikasını almaya hak kazanmıştır.

Beko Elektronik; SA 8000 Sosyal Sorumluluk Standardı kapsamında kurmuş olduğu sistem ile Türkiye'de SA 8000 Sertifikasını sektöründe ilk alan şirket olmuştur.

Kurumsal ve stratejik bilgilerin korunması, gizliliğinin sağlanması ve doğru kullanılması amacıyla BS 7799 Bilgi Güvenliği Standardı kapsamında kurduğu "Bilgi Güvenliği Sistemi" ile BS 7799 Sertifikasını almaya hak kazanan Beko Elektronik; bu anlamda Türkiye'de ilk ve dünyada ise sektöründe tek olma özelliğini taşımaktadır.

Beko Elektronik 2005 yılında İngiliz Perakendeciler Derneği (British Retail Consortium-BRC) tarafından verilen, ürün güvenliği ile ilgili mevzuatı içeren BRC kalite belgesini almaya hak kazanmıştır.

3.4. Personele İlişkin İstatistikler

Firma çalışanları cinsiyet açısından incelendiğinde, erkeklerin bayan çalışanlara oranla çoğunlukta olduğu görülmektedir. Ek 4' te görüleceği üzere, rakamsal olarak ifade edildiğinde toplam çalışanların % 77'si erkek iken %23'ü bayarlardan oluşmaktadır. Üretim içerisindeki bantlarda bayan ve erkekler karma çalışmaktadırlar. Ancak bazı üretim bantları, daha çok dikkat gerektirmesi ve bayanların erkeklere oranla daha dikkatli olmaları sebebiyle, tamamen bayan çalışanlardan oluşmaktadır. Buna karşılık ağır işçilik gerektiren bölgelerde de tamamen erkek personel çalıştırılması yoluna

gidilmektedir. Bayan ve erkek oranı mavi yaka ve beyaz yaka çalışanlar arasında büyük bir farklılık göstermemektedir.

Ek 5' te görülebilecek olan yaş ortalaması bakımından oldukça genç bir firma olduğu gözlenmektedir. Çalışanların büyük çoğunluğunu %48'lik oran ile 26–32 yaş grubu oluşturmaktadır. Buna takiben %19'lik oran ile 33–39 yaş grubu ve %15,1 ile 19–25 yaş grubu yer almaktadır. Çalışanların yaklaşık %84'ünün 39 yaş ve altında olduğu görülmektedir. 32 yaş ve altındakiler ise toplamda %67'lik bir grubu oluşturmaktadır. Bu yönüyle ağırlıklı olarak gençlerden oluşan dinamik bir yapıya sahip olduğu ve yetişmiş eleman almak yerine, ağırlıklı olarak yeni mezun ve tecrübesiz eleman olarak yetiştirme yoluna gittiği buradan da görülebilmektedir.

Tablo 3' te görüldüğü üzere firmada personel devir hızı mavi yakalılarda %5,6, beyaz yakalılarda ise %7 şeklindedir. Bu da firmada devir hızının makul sayılabilecek bir seviyede olduğunu göstermektedir. Buna karşın beyaz yaka personelinde devir hızının, mavi yaka personele göre daha yüksek seviyede olduğu dikkat çekmektedir. Yüzde olarak küçük gibi görünen bir rakam olsa da çalışan sayısının 4000 yakın olduğu düşünüldüğünden firmaya maliyeti yüksek olmaktadır. Aynı zamanda seçim süreci dolayısıyla insan kaynakları departmanına getireceği yükte tartışma götürmez bir gerçek olarak karşımıza çıkmaktadır.

Tablo 3. Çalışan devir hızı durumu

Turnover Karşılaştırması		
	2004	2005
Mavi Yaka	5,4%	5,6%
Beyaz Yaka	6,8%	7,0%

Firmada ortalama kıdem durumu mavi yakalı personelinde 6,1 yıl iken, beyaz yaka personelinde bu rakam 5,8 yıldır. Bu durum mavi yaka personelin firmada daha uzun yıllar çalışmayı tercih ettiğini göstermektedir. Bu rakamın daha yükseltilmesine ve başarılı çalışanların uzun yıllar firmada kalmasını sağlamaya yönelik olarak insan kaynakları ve endüstriyel ilişkiler departmanları çeşitli çalışmalar yapmaktadırlar. Her iki departman çeşitli konulardaki çalışan memnuniyetini ölçmeye yönelik anketler tertip etmektedirler. Özellikle sadece Beko'da değil tüm topluluk bünyesinde bir danışmanlık firması eşliğinde çalışma hayatı değerlendirme anketi düzenlenmiştir. Bu anket

sayesinde çalışanların firmadan memnun olduğu konular alt kırılımlarıyla birlikte ortaya konmak suretiyle firmanın hangi yönlerini geliştirmesi gerektiği konusunda yol göstermektedir. Firma için çalışanların gözüyle kendisine bir swot analizi yapma olanağı sunmaktadır. Rapor, böylece firma için izlemesi gereken stratejiler konusunda bir yol haritası niteliği taşımaktadır.

Çalışanların öğrenim düzeylerini gösteren Ek 6 incelendiğinde beyaz yaka personelde lise mezunu personel oranı %10, ön lisans %7, lisans %58, lisansüstü devam edenler %10, lisansüstü %13, doktora devam %1, doktora %1 şeklinde karşımıza çıkmaktadır. Bu durumda en az lisans ve üzeri beyaz yaka çalışan oranının toplamda %83 düzeyinde olduğu görülür ki buda yüksek olarak nitelendirilebilecek bir seviyedir. Yüksek okul mezunları ile birlikte bu rakam %90' a ulaşmaktadır. Firmanın bu yönüyle nitelikli bir işgücüne sahip olduğu söylenebilir.

Çalışanların mezun oldukları bölümler Ek 7'de görüleceği üzere daha çok mühendislik türleridir. Özellikle elektrik ve elektronik mühendislerinin %45'lik bir oran ile çoğunlukta olduğu rahatlıkla görülebilmektedir. Firmanın elektronik sektöründe faaliyet göstermesinden dolayı, bu sayının fazla olması doğaldır. Elektrik ve elektronik mühendisleri daha çok üretim kısımlarında görev yapmaktadırlar. İkinci en büyük grubu ise %21'lik oran ile iktisadi ve idari bilimler fakültesi mezunları oluşturmaktadır. Bu kişiler ağırlıklı olarak mali grup ve destek departmanlarında görev yapmaktadırlar. Üçüncü büyük grubu ise %13'lük oran ile endüstri mühendisleri oluşturmaktadır. Kalan oran ise diğer bölümlerde %21'lik oran ise diğer bölümlerden muzun kişileri göstermektedir.

Beyaz yaka çalışanların hangi üniversitelerden mezun olduklarını gösteren Ek 8' e bakıldığında, çalışanların büyük bir çoğunluğu olan %74'ünün mühendislik kökenli olmasından hareketle bu oranın teknik üniversite ağırlıklı olması beklenir ki durumda böyledir. Çalışanların en az %40'ı teknik üniversite mezunudur. Üniversite dağılımında da buna paralel olarak ele alındığında en büyük pay %21'lik oran ile İstanbul Teknik Üniversitesine aittir. İkinci sırayı %14 ile İstanbul Üniversitesi takip ederken üçüncü sırada %11'lik oran ile Yıldız Teknik Üniversitesi yer almaktadır.

3.5. İnsan Kaynakları Departmanı ve Uygulamaları

Beko Elektronik insan kaynakları departmanı organizasyon içi konum olarak doğrudan genel müdür pozisyonuna bağlı olarak faaliyet göstermektedir. İnsan kaynakları departmanına verilen önem ve insan kaynakları departmanının şirket içi konumu bakımından bu husus çok önemli bir gösterge olarak algılanmaktadır.

İnsan kaynakları departmanı beyaz yaka çalışanlara yönelik olarak faaliyet göstermektedir. Şirketteki beyaz yaka çalışan sayısının yaklaşık 700 kişi olduğu düşünüldüğünde oldukça yoğun olarak çalışan bir departman olduğu anlaşılabilir. İnsan kaynakları departmanı 1 yönetici, 5 departman sorumlusu, 1 eğitim sorumlusu, 2 eleman ve 1 asistan olmak üzere 10 kişilik bir ekipten oluşmaktadır. Departman çalışanlarının mezun olduğu bölümler ele alındığında, endüstri mühendisliği, psikoloji, sosyoloji ve işletme mezunu çalışanlardan oluştuğu görülür. Mezuniyet derecesi olarak çoğunluk yüksek lisans mezunu ve öğrencisidir. Genç iki çalışan haricinde tecrübeli ve dinamik bir yapıya sahip departman yaş ortalaması 29 dur. Bu bakımdan dinamik ve insan kaynakları süreçlerine dair gelişmeleri yakından takip eden ve uygulamaya gayret gösteren bir yapıya sahip olduğu görülmektedir.

Görev dağılımı açısından departman sorumluları, şirket içerisinde yer alan tüm departmanları kendi arasında paylaşmış durumdadır ve her bir sorumlunun ilgilendiği departmanlar birbirinden farklıdır. Departman sorumluları ilgilendikleri departmanlar için birer danışman şeklinde çalışmaktadırlar. Onların her türlü insan kaynakları süreçlerine dair yardım taleplerini karşılamakta ve her türlü konuda onlara destek olmaktadır. Her bir İK departman sorumlusunun, performans değerlendirme, ücret ya da veri tabanları gibi ayrıca bir ana süreç sorumluluğu söz konusudur. Çoğunluğun sosyal bilimler özellikle psikoloji ve sosyoloji gibi bölümlerden mezun olmaları beşeri ilişkiler açısından insan kaynaklarının önemli roller üstlenmesini kolaylaştırmaktadır.

İnsan Kaynakları Misyonu;

Etkin ve verimli insan kaynakları uygulamalarımız ile Koç Topluluğu değerlerine bağlı ve Beko'lu olmaktan gurur duyan çalışanlarımızı, motive edecek bir çalışma ortamı yaratmak

İnsan Kaynakları Stratejileri;

- Şirketimize rekabet avantajı getirecek çalışanları istihdam etmek
- Kişisel gelişim ve sürekli öğrenme ortamı yaratmak
- Performans ve yetkinliklere dayalı topluluk içi kariyer olanakları sunmak
- Değişim ve gelişim odaklı kurum kültürü yaratmak

İnsan kaynakları departmanının üstlenmiş olduğu fonksiyonlar ise şunlardır:

a) İşe Alma ve Yerleştirme

Beko Elektronik, uluslararası alandaki faaliyetlerini büyütmeyi hedefleyen bir şirket olarak bu yolda şirkete önemli rekabet avantajı sağlayacak farklı profillere sahip, yetenekli, iyi yetişmiş ve sahip olduğu bilgi birikimi ile şirkete değer katabilecek gençlere çalışma olanakları sunmaktadır.

2004 yılından itibaren toplam 313 kişinin işe alındığı Beko Elektronik'te aranan özelliklerin başında dinamizm, uluslararası platformlarda çalışabilme, şirketi temsil edebilme, yaratıcılık ve yenilikçilik gelmektedir. Adayların İngilizce yanında ikinci bir yabancı dil bilmeleri de tercih edilmektedir.

Çalışan profiline bakıldığında, sektörde yetişmiş, uzun yıllardır Beko'lu olan tecrübeli çalışanlarla, gelişime açık yeni mezun çalışanların bir arada olduğu; deneyimle yeni ve taze bakış açısının birleştiği bir yapı görülmektedir. Bu doğrultuda, hem tecrübeli hem de yeni mezun adaylara geniş çalışma olanakları sunulmaktadır.

b) Yetkinlik Bazlı İşe Alma Ve Yerleştirme Süreci

Yetkinlik bazlı işe alma ve değerlendirme süreci yeni mezunlara ve 0-3 yıl tecrübeli adaylara yöneliktir. Sürecin işleyişi elektronik ortamda gerçekleşir. Koç Kariyer üzerinden gelen başvurular doğrultusunda adaylar İngilizce sınavı ve kişilik envanterinden oluşan bir ön eleme sürecine tabii tutulurlar. Başarılı bulunan adaylar

yetkinlik bazlı mülakat, sunum çalışması ve panel mülakat süreçlerine katılırlar. Seçim sürecine, üst yönetim dâhil, farklı fonksiyon ve kademelerdeki yöneticiler katılır. Bu süreçlerin doğrultusunda işe alınan adaylar oryantasyon sürecini takiben Beko'nun yeni üyeleri olarak çalışma hayatlarına başlarlar.

d) Performans Yönetimi

Çalışanların yıl içerisindeki performanslarının değerlendirilmesi amacı ile, elektronik ortamda bir performans değerlendirme sistemi kullanılmaktadır. Sene başında Şirket hedeflerinin, bölüm hedeflerine indirgenmesi sonucu çalışanların hedefleri belirlenir, hedef belirlemede çok boyutlu hedef kartı yaklaşımı kullanılır. Çalışanın şirket hedeflerinden gelen hedefleri ve bireysel iş hedefleri yöneticisi tarafından sene sonunda değerlendirilir.

Bu değerlendirmeler sonucunda kişilerin güçlü ve gelişime açık yönleri ortaya çıkarılarak bireysel gelişim planları yapılır. Buna ek olarak değerlendirme sonuçları performans değerlendirmelere girdi sağlar ve kişilerin kariyerlerine yön vermede etkili olur.

d) İş Değerlendirme ve Ücret Sistemi

Beyaz yakalı personelin iş kademeleri Koç Topluluğu genelinde uygulanan Koç İş Değerlendirme Sistemi ile belirlenir. Bu sistem, benzer karakteristikteki işlerin, iş aileleri altında gruplanması ve her iş ailesinde ayrıştırıcı etkenlerin belirlenerek seviyelendirilmesi esasına dayanan "Koç İş Ailesi Modeli"ni kullanmaktadır.

İş kademelerinin belirlenmesinde esas, iş analizi yoluyla işlerin büyüklüğünün birbirleri ile göreceli olarak hesaplanmasıdır. İşler Bilgi/Beceri, Problem Çözme ve Sorumluluk kriterleri açısından değerlendirilir. Her bir iş kademesi için, şirket ücret politikaları gereği bir ücret bandı tespit edilmiştir. Ücret politikalarının ve ücret bantlarının belirlenmesinde sektörümüzdeki diğer şirketlerin ücretleri yakından takip edilmekte ve enflasyonun yanı sıra işlerin piyasa değerleri de etkin olarak kullanılmaktadır. Aynı kademe içerisinde ücret bantları geniştir.

İşe kabulde çalışana, şirketin ücret skalasına göre belirlenen ücret verilir. Yılda 16 maaş ödenir. Ocak ayında bir kez ücret artışı yapılır. Ücret artışlarında enflasyon ve büyük ölçüde çalışanın gösterdiği performans göz önünde bulundurulur.

e) Eğitim ve Gelişim

Yetkinlik değerlendirme sonuçları baz alınarak kişilerin bire bir yöneticileri ile yaptıkları görüşmeler sonucunda bir sonraki yılın gelişim ihtiyaçları belirlenir. Ortaya çıkan ihtiyaçlara göre yıllık eğitim ve gelişim planı hazırlanır ve bütçelenir.

Beko Elektronik'te gelişim, herkesten önce çalışanın kendi sorumluluğundadır, insan kaynakları gerekli yönlendirmeyi ve danışmanlığı yapmakla sorumludur. Gelişim sadece sınıf içinde yapılan eğitimleri değil, bireysel ve iş başında öğrenme faaliyetlerini de içerir.

f) Kariyer Planlama

Beko Elektronik'te terfi ve atamalar, çalışanın sahip olduğu yetkinlikler ile şirket hedeflerine yönelik iş sonuçlarını baz alan değerlendirmelerin sonuçlarına göre yapılır. Yönetici atamalarının, şirket ve Topluluk içerisinde yapılmasına özen gösterilmektedir. Rotasyon, kariyer planlamada ve gelişimde sıkça kullanılan bir yöntemdir.

3.6. İnsan Kaynağı Seçim Süreci

3.6.1. İnsan Kaynağı Seçiminin Firma İçi Gelişim Süreci

2002 yılında ülke çapında yaşanan ekonomik kriz ile birlikte satışlar düşmüş ve alım süreci neredeyse durma noktasına gelmiştir. Bu durumda etkisiyle 2003 yılına kadar firmanın seçim sürecinde herhangi bir standart bulunmadığı belirlenmiştir. Bu tarih itibariyle excel programı üzerinde gerçekleştirilen görüşmelere dair bir takım notlar tutulmaya başlanmıştır. Aynı zamanda bu tarihlerde serbest görüşme tekniği kullanılmaya devam etmektedir. Yani adaylara belli bir takım soruları içeren standart bir takım yetkinlikleri sorgulamaya yönelik olmayan, tamamen görüşmecinin yönlendirmesiyle şekillenen bir mülakatın söz konusu olduğu belirlenmiştir. Değişen koşullar dolayısıyla her alanda olduğu gibi insan kaynakları alanında da bir değişim ve yeniden yapılanmayı gerekli kılmıştır. Bu amaçla insan kaynakları süreçleri ve

özellikle seçim süreci özellikle 2004 yılı sonrası ciddi bir takım değişikliklere uğramıştır.

Önceleri görüşülen kişilere ilişkin sadece görüşmeyi yapan insan kaynakları personelinin bilgisayarında kayıtlı bir excel dosyası bulunmaktadır. Diğer insan kaynakları çalışanlarının bu dosyaya, o kişiden talep etmeksizin ulaşması mümkün olmamaktaydı. İK sorumluları bir aday ile daha önce görüşülüp görüşülmediğini tespit edebilmek için içerisinde, adayların bizzat kendilerinin doldurmuş oldukları matbu başvuru formlarının yer aldığı klasörlerden tarama yapmak durumunda kalmaktaydılar. Görüşme tekniği olarak sadece yüz yüze görüşme şeklinde sıralı görüşme tekniği uygulanmaktaydı. Görüşme yapılan bölüm yada pozisyona özgü herhangi bir değişik süreç yada teknik kullanılması söz konusu olmamaktaydı. Adayların yabancı dil seviyelerini ölçmeye yönelik bir sınav uygulaması bulunmamaktaydı. Ayrıca adaylara herhangi bir psikometrik test uygulanması da söz konusu değildi. Bu dönemde insan kaynakları ve endüstri ilişkileri şeklinde iki farklı departman yerine tek bir çatı altında toplanmış bir personel departmanı bulunmaktaydı.

Değişimin başlangıç noktası, personel departmanının; insan kaynakları ve endüstriyel ilişkiler olmak üzere iki farklı departmana ayrılması olmuştur. Organizasyon şemasında direkt olarak genel müdüre bağlı birbirinden ayrı iki yeni departman doğmuştur. Böylece beyaz yaka ve mavi yaka personele uygulanacak süreçler birbirinden bağımsız bir yapıya kavuşmuştur. 2004 yılı itibariyle insan kaynakları seçim süreçlerinde köklü bir reviziyona gidilmeye başlanmıştır. İlk olarak seçim aşamalarına dair departman içi iletişimi hızlandırmaya yönelik olarak bazı yazılımların satın alınması yoluna gidilmiştir. Görüşülen adayların listesi ve görüşmelere ilişkin kısa notların yer aldığı programlar sayesinde iç iletişim hızlanmış ve olası bazı hataların önüne geçilmiştir. Görüşmeye gelen her adaya mutlaka İngilizce sınavı uygulanmaya başlamıştır. Böylece adayın o pozisyon için gerekli olan İngilizce seviyesine sahip olup olmadığı belirlenmeye çalışılmaktadır.

Görüşme sürecinin yeniden yapılandırılması sonucu serbest mülakat tekniği uygulamadan kaldırılmıştır. Bunun yerine insan kaynakları personelinin kullanımına yönelik olarak koc topluluğu yetkinlikleri üzerinden yapılandırılmış bir görüşme formu oluşturulmuştur. Bundan sonra görüşmeler yetkinlik bazlı olarak yapılmaya

başlanmıştır. Buradaki temel hareket noktası ise adayın kişilik yapısının ve çeşitli durumlar karşısında vereceği tepkililerin, adayın sahip olduğu mesleki bilgiden daha önemli olduğudur. Mesleki bilgi konusundaki bir eksiklik zaman içerisinde giderilebilirken, adayın sahip olduğu kişilik yapısı ve karakter sonucu oluşan davranış biçimlerinin değiştirilmesi ise çok zor olmaktadır. Şirket ve topluluk kültürüne uyumlu elemanların teminine olanak sağlaması ve böylece uyum sürecini kısaltması ve daha kısa sürede kişiden verim almasını sağlaması yönünden bu yöntemden olumlu sonuçlar elde edilmeye başlanmıştır. Adayların işletmede kalma sürelerinde eski seçim yöntemlerinde alınan adaylara göre daha yüksek olması beklenmektedir.

3.6.2. İhtiyaç Belirleme

Bütçe dönemine paralel olarak İnsan Kaynakları Yöneticiliği kadro planını hazırlar. İnsan Kaynakları, Departman Yöneticilerinin gelecek döneme ait hedef ve planları doğrultusunda ihtiyaçlarını alarak analizini yapmaktadır. Yapılan analizler sonucunda oluşturulan kadro planı üst yönetimin onayına sunulup, yıl içerisindeki tüm işe alımlar bu kadro planı dikkate alınarak gerçekleştirilmektedir.

Aynı zamanda “UVP” olarak adlandırılan, uzun vadede ne kadar insan kaynağına ihtiyaç duyulacağına ilişkin bir rapor olan uzun vadeli planlar hazırlanmaktadır. Bu uzun vadeli planlar; gelecek 5 yıl içerisinde firmanın hangi alanlarda, hangi pazarlarda genişleme göstereceği ve bu doğrultuda hangi nitelikte, ne sayıda yetişmiş insan kaynağına ihtiyaç duyacağı bilgilerini içermektedir. Stratejik insan kaynakları uygulamaları açısından büyük bir öneme sahip, insan kaynakları departmanı için gelecekteki işe alım politikasına yön tutacak bir yol haritası niteliği taşımaktadır.

İşe alma süreci, Eleman Talep Formunun Bölüm Yöneticileri tarafından doldurularak insan kaynakları'na gelmesiyle başlamaktadır. Yöneticiler, bu formu kadro taleplerinin gerekçesi ve aranılan niteliklerin yanı sıra mevcut kadro veya ilave kadro ihtiyaçlarını da İnsan Kaynakları'na iletmektedirler. İlave kadro ihtiyacı durumunda insan kaynakları ve ilgili yönetici, iş/kadro analizi çalışmalarını yapmakta, insan kaynakları eleman ihtiyacını, yapılan çalışma ile birlikte sırasıyla ilgili genel müdür yardımcısı ve genel müdür onayına sunmaktadır. Mevcut kadro için bir ihtiyaç var ise yine ilgili genel müdür yardımcısına ve genel müdüre onaylatılmaktadır.

İnsan kaynakları sorumlusu, eleman talebinde bulunan yöneticiyle birlikte işe alınacak kişiden beklentileri, görev ve sorumluluklarını belirlemektedir.

3.6.3. Aday Toplama

İnsan kaynakları departman sorumluları ya da insan kaynakları elemanları, departmanlardan gelen talepler doğrultusunda eleman arayışına girmektedirler. Bu taleplerin mutlaka, onaylı eleman talep formu (Ek 11) ile yapılması zorunluluğu aranmaktadır. Bu talep daha önce yıllık kadro planı çerçevesinde belirlenmiş bir talep olabileceği gibi, iş programına uygun olmayan fakat insan kaynakları ve üst yönetimce onayı verilmiş bir talepte olabilir. Aday arayışında firmanın sahip olduğu kalite standartlarında süreçlere tamamen hâkimdir. SA 8000 sosyal sorumluluk belgesi ve bunun gerekleri esasınca firmaya çocuk işçi alımı söz konusu olmamaktadır. Üretimin hiçbir alanında 17 yaş altı çalışan bulunmamaktadır. Bu konuda firma ciddi bir hassasiyet sergilemekte ve bunu insan kaynakları politikalarına da yansıtmaktadır. Esas itibariyle anlaşılacağı üzere personel ihtiyacı:

- a-) Kadro planında belirlenmiş planlı bir alım,
- b-) İşten ayrılan bir kişi yerine alım,
- c-) İş hacmi dolayısıyla ortaya çıkabilecek fazla eleman ihtiyacı nedenlerinden dolayı ortaya çıkmaktadır.

Adaylar çeşitli kaynaklardan sağlanabilmektedir. Bu kaynaklardan bazıları ise şunlardır:

3.6.3.1. İnternet

Bu yolla eleman temini konusunda firmanın elinde üç ayrı kaynak bulunmaktadır. Bunlar sırasıyla kockariyer.com, kariyer.net ve bekoelektronik.com.tr'dir. Firma bu üç kaynaktan ayrı ayrı yararlanma şansına sahiptir ki buda firmaya çok sayıda adaya zahmetsizce erişebilmesinde avantaj sağlamaktadır.

Koc kariyer tüm koç topluluğu firmalarının yararlanabildiği ortak bir havuz şeklindedir. Bu siteye başvuruda bulunmuş olan her adaya, koç topluluğu firmalarının insan kaynakları departmanı çalışanları herhangi bir üyeliğe gerek olmaksızın ulaşabilmektedirler. Başvuruda bulunmuş olan adayın özgeçmişi tüm topluluk firmaları

tarafından görüntülenebildiğinden, aynı adayım aynı anda birkaç firma tarafından değerlendirmeye alınmasını önlemek amacıyla sistem, adayı beğenen firmaya kişinin özgeçmişini rezerve etme şansı vermektedir.

İnternet kullanımı beyaz yaka personel seçiminde en çok kullanılan dış kaynak konumundadır. Bunun kendine özgü bir takım nedenleri bulunmaktadır. Firma insan kaynakları departmanı için en önemli konu, en az zaman harcayarak en uygun adayı bulabilmek şeklindedir. İnternet üzerinden alım ile yüzlerce kağıt üzerinden araştırma yapmaya gerek kalmaksızın, kullanılan web sitelerinin filtreleme özellikleri sayesinde bir kaç dakika içerisinde adaylar arasında bir ön eleme yapabilme şansı doğmaktadır. Böylece en uygun aday ya da adaylar tespit edilip, görüşmeler başlama süresi minimuma inmektedir.

Mail yoluyla gelen başvurular; her başvuran kişi özgeçmişini farklı bir formatta hazırlamış olduğundan, özgeçmiş üzerinde inceleme yapma konusunda zorluk yaratmaktadır. Oysa bu yöntem tercih edildiğinde ise tüm başvurular standart bir format üzerine yazılı halde gelmektedir. Hangi niteliğin özgeçmişin hangi bölgesinde olduğunu tespi etmek basite indirgenmiş olduğundan yine bir zaman tasarrufu sağlanmış ve seçim süreci hızlandırılmış olmaktadır.

Koc kariyer Beko elektronik'in insan kaynağı temininde en sık kullandığı araç durumundadır. Koc kariyerden özellikle yeni mezun eleman temininde yararlanılma yoluna gidilmektedir. İleride bahsedileceği üzere kariyer günlerinde firma ile buluşturulan adaylarda koc kariyer'e yönlendirilmekte ve buradan başvuru yapması sağlanmaktadır. Tüm koç topluluğu firmalarına hitap etmesi ve firmaların da eleman ihtiyaçlarının büyük bir çoğunluğunu bu kaynaktan sağlamaları bu siteye kayıtlı aday sayısının yüksek olmasını sağlamaktadır. Yine firmalar açısından da topluluk harici firmaların bu kaynaktan faydalanamıyor olması bir avantaj teşkil etmektedir. Holding insan kaynakları koordinatörlüğü de tüm şirketlerin insan kaynakları departmanlarını ağırlıklı olarak koç kariyer'i kullanmaları yönünde teşvik etmektedir. Yakın bir süre önce yenilenen koç kariyer kullanıcısı konumundaki topluluk şirketlerine daha yüksek kalitede hizmet sunabilmek açısından kullanıcıların görüşlerini almaktadır. Bu yıl içerisinde daha önce alınan görüşler çerçevesinde daha fazla kullanıcı dostu bir yapıya

kavuşturulmuştur. Daha iyiye götürülmesi içinde zaman zaman geri bildirim alınmaya devam etmektedir.

Kariyer net ise internet üzerinden alımda ikinci sırada yer almaktadır. Beko Elektronik bu sitenin sınırsız üyesidir. Her yıl, yıllık olarak antlaşma yenilenmektedir. Sınırsız üyelik dolayısıyla firma kariyer net e kayıtlı tüm adaylara başvuru yapmış olsun ya da olmasın ulaşabilme şansına sahiptir. Bu yüzden bu site üzerinden alım yapılacak ise ilan verme gereksinimi duyulmamaktadır. Zaten kayıtlı tüm adaylara ulaşabilme hakkı mevcuttur. Bu sitede tarama yaparken koc kariyerde olduğu gibi; öğrenim durumu, yabancı dil, yaşanılan şehir vb. bazı kriterler girmek suretiyle adaylar filtrelemeye tabi tutulmaktadırlar. Bu filtreleme sonucu bir grup aday elde edilmektedir. Ancak bu ilk filtreleme sonucunda genelde çok fazla sayıda adaya ulaşıldığından bunlar bu formlar üzerinden insan kaynakları sorumlularınca özgeçmişleri genel hatlarıyla tek tek incelemek suretiyle ikinci bir eleme işlemi uygulanır ki bu oluşan yeni liste “uzun liste” olarak adlandırılmaktadır. Sistemde bu grupların isimlendirilmesine olanak tanınmaktadır. Bu oluşan uzun liste grubu yaklaşık 30–40 kişiden oluşmaktadır. Görüşme yapabilmek açısından mümkün olmayan büyüklükte bir kütle olduğu için kısa liste adı verilen üçüncü bir elemeye tabi tutulmaktadır. Bu üçüncü eleme sonucu oluşan kısa listeye dâhil 10–15 kişi arası aday insan kaynakları tarafından görüşmeye davet edilecekleri ifade etmektedir. Bu kişilere telefonla ulaşılarak görüşmeye davet edilirler. Sistem genel anlamda olumlu olarak karşılanmasına rağmen, zaman zaman çok yavaş çalışması dolayısıyla zaman kaybına sebebiyet verebilmektedir.

Mavi yaka eleman alımları için ise yukarıda sayılan yöntemler çok sınırlı oranda kullanılabilir. Bu durum firma politikasından ziyade birazda işin doğası gereği yapılmaktadır. Bu statüdeki çalışanlarda bilgisayar kullanım oranı son yıllarda artış göstermesine rağmen halen, beyaz yaka çalışanlara oranla oldukça düşük seviyelerdedir. Bundan dolayıdır ki mavi yaka alım sürecini gerçekleştiren endüstriyel ilişkiler departmanı bu kaynaktan çok sınırlı olarak yararlandığını ve bu oranın %0,5 den daha düşük bir rakama tekabül ettiğini ifade etmiştir. Zaten endüstriyel ilişkiler departmanı bu durum sebebiyle herhangi bir işe alım sitesiyle bir çalışma içerisinde bulunmamaktadır.

3.6.3.2. Beko Elektronik Aday Havuzu

Beko Elektronik'in kendi web sitesinden de başvuru yapılması, ya da adayların şahsi maillerinden hr@beko.com.tr'ye elektronik posta yoluyla başvuru yapmaları mümkündür. Bu sisteme gelen başvuru sayısı yukarıda ismi verilen sitelere oranla sınırlı olarak kalmaktadır. Ayrıca firmaya fax, mektup ya da firma/holding çalışanlarının yönlendirmesi yoluyla form doldurulması şeklinde başvurular da alınmaktadır. Ancak bunların sayısı internet yoluyla alınan başvurulara oranla oldukça sınırlıdır. Elektronik posta yoluyla gelen başvurular, sadece insan kaynakları çalışanlarına açık olan bir portal üzerinde toplanmakta ve günlük olarak bu gelen başvuruların sorumlularca takibi yapılmaktadır. Firma ya da holding çalışanlarının yönlendirilmesiyle gelen başvurular da mail yoluyla geldi ise bu portala aktarımı sağlanmakta, kağıt üzerinde bir özgeçmiş ise bölümler ve yıllar bazında tasnif edilmiş klasörlerde muhafaza edilmesi sağlanmaktadır.

Mavi yakalarda da durum bu yöntemlerde nispi olarak benzerlik göstermektedir. Posta ya da mektup yoluyla gelen başvurular kabul edilmekte ve ilgili klasörlerde tasnifi sağlanarak arşivlenmektedir. Ancak bu başvuruların oranı ileride değinilecek olan elden başvuru ve gazete ilanı yoluyla başvuru toplamaya göre sınırlı kalmaktadır.

3.6.3.3. Özel Danışmanlık Firmaları

Özel bir uzmanlık gerektiren pozisyonlarda danışmanlık firmalarından yararlanılma yoluna gidilmektedir. Özellikle piyasada bulunması zor, belli bir takım spesifik bilgi ve tecrübe gerektiren konulara ilişkin eleman alımında kullanılmaktadır.

Özellikle yurtdışı lokasyonlara eleman alınacağı durumlarda bu yöntemle sıklıkla başvurulmaktadır. Gerek o ülkedeki işgücü yapısını yakından tanımaları, gerek se de ilgili ülkenin mevzuatına hâkim olmaları sebebiyle bu firmalara başvurulmaktadır. Yine özellikle üst kademe yönetici alımı söz konusu olduğu durumlarda, firma içi kaynaklar yerine özel danışmanlık firmalarına da başvurulabilmektedir. Özellikle bu tür çok nitelikli üst düzey yöneticiler zaten hali hazırda çalışan insanlardır. Bu yüzden internet ya da gazete gibi bir kaynaktan yayınlanan herhangi bir ilana başvuruda bulunmayı tercih etmezler. Bu anlamda genellikle yalnızca danışmanlık firmaları ile temas halindedirler. Dolayısıyla üst düzey yönetici alımlarında büyük oranda yararlanabilecek tek dış kaynak danışmanlık firmaları olmaktadır. Tüm bu sebeplerden bu tür firmalar ile belli

periyotlarda bir araya gelmekte ve var ise eleman ihtiyaçları üzerinde müzakerelerde bulunulmaktadır.

Ayrıca koç topluluğu içi ayrı bağımsız bir firma olan Beko Ticaret'ten zaman zaman eleman temini konusunda yardım alınmaktadır. Bu daha çok iş gören kiralamaya yakın bir kavramı ifade etmektedir. Anlaşılan süre ve kişi sayısına bağlı olarak bu firmadan bir ya da birkaç seçme ve yerleştirme uzmanı Beko Elektronik insan kaynaklarına gelmekte ve kendisine departman içerisinde bir masa tahsis edilmektedir. Uzman anlaşılan süre zarfında mevcut kaynaklarından istenilen nitelikte adaylara ulaşmakta ve temin işlemine kadar süreci yürütmektedir. Genellikle eleman bulunmasının zor, farklı görevler dolayısıyla insan kaynakları departmanı çalışanların çok yoğun ve eleman ihtiyacın çok ve acil olduğu durumlarda tercih edilen istisnai bir yöntem olarak karşımıza çıkmaktadır.

3.6.3.4. Gazete İlanı

Bazı eleman ihtiyaçları için gazetelere ilan çıkılması da söz konusu olabilmektedir. Bu daha çok kısa sürede doldurulması gereken ya da diğer kaynaklardan yeterli potansiyelde adaya ulaşılamamış olunması durumunda tercih edilen internet'e göre daha masraflı bir yöntemdir. Ancak firma için kullanım sıklığı çokta yüksek bir seviye de değildir. Bu yöntemin kullanılması kararlaştırıldığı taktirde, gazetelerin Pazar günleri yayınlamış olmuş oldukları insan kaynakları ekinin kullanılması tercih edilmektedir. Özellikle niversite mezunu kesimin büyük bir bölümüne hitap ediyor olması bu ekin tercih sebebi olarak gösterilmektedir.

Yabancı ülkelerde yaşayan Türkiye Cumhuriyeti vatandaşı, potansiyel adaylara ulaşabilmek ve mevcut pozisyonlara bu adaylara kazandırabilmek için bu yönteme başvurulabilmektedir. Yurt dışında ve özellikle Amerika'da yaşayan vatandaşlarımıza yönelik olarak faaliyet gösteren gazeteler bu alanda tercih sebebi olmaktadır.

3.6.3.5. Topluluk İçi Adaylar

Topluluk firmalarının çeşitli kanallar vasıtasıyla yayınlamış oldukları ilanlara, yine koç topluluğu firmaları çalışanlarını başvuru yapması ile bir araya gelen başvurular bir diğer aday havuzunu oluşturmaktadır.

Şirket bünyesinde tüm topluluk firmalarında olduğu üzere beyaz yaka çalışanlara yetkinlik değerlendirme sistemi uygulanmaktadır. Bu sistem yöneticilerin çalışanları, çalışanların yöneticilerini, çalışanların eş düzey diğer çalışma arkadaşlarını, ilişkide olunan topluluk içi diğer firma çalışanlarının birbirlerini, bir üst yöneticileri ve insan kaynakları departmanı yönlendirmesi altında bağımsız ve objektif olarak değerlendirdiği, 360 derece değerlendirme esasına dayalı bir sistemdir. Bu değerlendirme sonucunda gerek firma içerisinde, gerekse de diğer topluluk firmalarında bir üst pozisyonda değerlendirilebilecek adaylar tespit edilmektedir. Bu tespit edilen adaylar ayrı bir potansiyel havuz oluşturmakta ve bu havuzdan özellikle içeriden terfi yoluyla pozisyonun kapatılması tercih edildiğinde faydalanılmaktadır. Mavi yaka personel için yetkinlik değerlendirme yapılmadığından, mavi yaka personel için bu çeşit bir temin kaynağı söz konusu olmamaktadır.

3.6.3.6. Türkiye İş Kurumu

Beyaz yaka personel temininde işçi bulma kurumundan yararlanılmamaktadır. Oysa mavi yaka personel alımında işçi bulma kurumundan faydalanma durumu söz konusudur. Özellikle özürlü ve eski hükümlü gibi özel duruma tabi personelin alımının tamamı kanuni zorunluluklar nedeniyle iş kurumundan sağlanmaktadır. Firma adayların çoğunluğunu kendisine gelen elden başvurulardan temin etsede kanun gereği bu kişileri Türkiye İş Kurumuna yönlendirip daha sonra görüşmeye almaktadır. Firmanın çalıştırmakla yükümlü olduğu toplam %6'lık oran firma içerisinde %7'ler civarındadır. Bu durum sosyal sorumluluk bilincinin firmada ne derece önemsendiğini göstermektedir.

3.6.4. Ön Eleme

Başvuru kaynaklarından elde edilen özgeçmişler, insan kaynakları departman sorumluları ve elemanlarınca tasnif edilmekte ve ilk elemeye tabi tutulmaktadır. Eleme esnasında göz önünde bulundurulmuş temel kritik pozisyon ile ilgili olarak oluşturulmuş olan görev tanımıdır. Bu tanım üzerinden başvuru yapan tüm adaylar incelenerek ön elemeye tabi tutulmaktadır. Bu eleme sonrası kalan özgeçmişler yöneticiye çıkabilecek nitelikte olanlardan oluşmaktadır. Bu özgeçmişler insan kaynakları yöneticisine sunulur ve karşılıklı olarak özgeçmişler üzerinden adaylar müzakere edilerek kimlerin görüşme için çağırılacağına karar verilmektedir.

Mavi yaka ön elemeleri ise daha sınırlı kaynaklardan elde edilen özgeçmişlerin aynı şekilde endüstri ilişkileri elemanı ve yöneticisinin karşılıklı müzakeresi sonucu çağırılacakların listesinin oluşumu sağlanmaktadır.

3.6.5. Mülakata Çağırma

Hangi adayların görüşmeye çağırılacağı belli olduktan sonra insan kaynakları departman sorumluları veya elemanları ilgili kişilere telefon yoluyla ulaşmaktadırlar. Bir aday görüşme gününden yaklaşık olarak en az 2 gün öncesinden aranmakta ve konu hakkında bilgilendirilmektedir. Bu görüşmede standart olarak adayın iş arayışı içerisinde olup olmadığı, çalışıp çalışmadığı, görüşmeye gelmek isteyip istemediği gibi konular sorulurken, kendisine pozisyon adı ve tanımı, görüşme öncesi uygulamalar ve görüşme sürecinin içeriği ve süresi konusunda kısa fakat aydınlatıcı bilgiler verilir. Alınan not outlook üzerinden ajanda vasıtasıyla adayın adı-soyadı, görüşülen pozisyon, tarih ve saat bilgisi içerecek şekilde ilgili birim yöneticisine mail olarak gönderilmektedir. İnsan kaynakları çalışanı ve ilgili birim yöneticisi kendileri için uygun olan saatte uzlaşırlar. Bu aşamada görüşme tarih ya da saati ile ilgili olarak bir değişiklik öngörülmüş ise bu adaya yine telefon vasıtasıyla bildirilir.

Mavi yaka adayın çağırılışı da yakın zamana kadar telefon görüşmesiyle yapılmaktaydı. Oysa yakın dönemde Beko Elektronik bünyesinde Endüstri İlişkileri departmanı öncülüğünde “sms projesi” olarak adlandırılan bir proje hayata geçirilmiştir. Beyaz yakalı personele göre sayıca daha fazla kişiyle görüşülme durumu söz konusu olduğundan telefon görüşmesi çok büyük masraflara sebebiyet verebilmektedir. Bu yüzden gelen başvurular elektronik ortama girilmekte ve adayın verdiği bilgiler doğrultusunda kayıt altına alınan cep telefonuna sms yollanmak suretiyle aday görüşmeye çağırılabilirdiği gibi görüşme sonrası cevaplarda da kullanılabilir. Turkcell firması ile yapılan antlaşma sonucu yürütülen sistem önemli bir maliyet avantajı sağlamaktadır.

3.6.6. Başvuru Formu Doldurma ve Sınav Uygulaması

Aday görüşmeye geldiğinde öncelikle kendisinden, mevcut özgeçmişine ilave olarak insan kaynakları sorumlusu ya da elemanının görüşme esnasında üzerinden gideceği, Ek 12’ de görülen matbu başvuru formu doldurması talep edilmektedir. Bu formun

doldurulmasını müteakiben adaya British Council firmasıyla ortak olarak hazırlanmış çoktan seçmeli şekilde dizayn edilmiş bir İngilizce testi uygulanmaktadır. İngilizce testi işe alım sürecinde adayların, İngilizce seviyeleri dilbilgisi, sözcük bilgisi ve okuduğunu anlama bazında belirlenmektedir. Sınav uygulaması 100 sorudan oluşmakta ve adaya sınav için 50 dakikalık bir süre verilmektedir. Pozisyonun gerektirdiği İngilizce düzeyine bağlı olarak sınav sonucu değerlendirmeye alınmaktadır. Uluslararası bir firma olması ve sürekli olarak yabancı ülke şirket çalışanları ile iletişim kurma durumu söz konusu olduğundan sınırlı sayıdaki bazı pozisyonlar haricinde (aynı zamanda belli bir kademesinin altında kalanlar) belli bir seviyede İngilizce bilgisi aranmaktadır. Adayın insan kaynakları departmanınca tabi tutulduğu tüm bu uygulamalar yaklaşık olarak 1,5 saatlik bir zaman almaktadır.

Şirket beyaz yaka çalışanlarının büyük bir çoğunluğu da intermediate (orta) ve üzeri seviyede İngilizce bilgisine sahiptir. İnsan kaynakları sınav sonucundan tatmin olmadıkları ya da gerekli gördükleri diğer durumlarda adayları İngilizce kompozisyon yazmaya yönlendirebilmektedirler. Aynı zamanda insan kaynakları departmanı yıl içerisinde İngilizce seviyesi, yaptığı iş açısında yetersiz kalan kişiler var ise bu kişileri İngilizce eğitimi için kursa göndermekte ve gerekli seviyeye ulaşmasında destek olmaktadır.

Mavi yaka çalışanlar genel itibariyle firma giriş kapılarında güvenlik birimlerinde bulunan formları daha önceden doldurmak suretiyle başvuru yaptıklarından, geçen süre zarfında durumlarında herhangi bir değişiklik yok ise tekrar form doldurmamaktadırlar. Mektup, mail ya da faks yoluyla başvuru yapan adaylara ise beyaz yaka çalışanlardan daha farklı yapıda Ek 13 'te görülen form doldurulmaktadır.

Mavi yaka çalışanlar için ise İngilizce sınavı söz konusu değildir. Ancak adayın eğitim gördüğü ve görev yapacağı alana bağlı olarak bir takım testler uygulanması söz konusu olabilmektedir. Bu testler daha çok mesleki bilgiyi ve beceriyi ölçmeye yöneliktir. Aynı zamanda son dönemlerde koç topluluğu firmaları bünyesinde zihinsel bilgi ve beceri testleri şeklinde testlerin, tam anlamıyla uygulamaya geçirilmesine çalışılmaktadır. Beko Elektronik bu uygulamada topluluk için öncü firmalar arasında yer almaktadır. Bazı mavi yaka pozisyonlarında Endüstri İlişkileri departmanı çalışanları tarafından pilot uygulama niteliğinde çalışmalar yürütülmekte ve sonuçları holding ile

paylaşılmaktadır. Amaç iş gereklerine en uygun adayı, en kısa zamanda ve en düşük maliyetle belirtebilmek, doğru kişinin doğru yerde istihdamını sağlayabilmektir. Bu zihinsel bilgi ve beceri testlerinin yılsonunda tamamen aktif ve işler hale gelmesi planlanmış ayrıca Endüstri İlişkileri departmanının ilgili çalışanlarının performans değerlendirme hedef kartlarında da kayıt altına alınmıştır. Bu yönüyle ele alındığında konunun firma için önemini görmek açısından da önemli bir gösterge olduğu ifade edilebilir.

3.6.7. Mülakat

İnsan kaynakları sorumlusu/elemanı ve görev yapılacak birim yöneticisinin aday ile gerçekleştirdiği yüz yüze görüşme şeklinde gerçekleşmektedir. Bu görüşme genellikle; önce insan kaynakları sorumlusunun görüşmesi ve pozisyon gereklerine uygun adayları ilgili birim yöneticisine yönlendirip, onların da aday ile görüşmesini sağlamaları şeklinde gerçekleşmektedir. Bir diğer kullanılan yöntem ise insan kaynakları sorumlusu ve yöneticisinin beraberce aday ile görüşmesi şeklindedir. İnsan kaynakları sorumlusu, aday ile görüşme odası olarak tahsis edilen ayrı bir odalardan birinde yaklaşık bir saat ile bir buçuk saat arasında süren bir görüşme yapmaktadır. Görüşme esnasında sorumlunun elinde; başvuru formu, güncel bir özgeçmiş, İngilizce sınav sonucu ve boş haliyle görüşme değerlendirme formu bulunmaktadır. Görüşme öncesi değerlendirici kendisini tanıtmakta ve adayı rahatlatıcı yönde bir sohbet ile görüşmeye başlamaktadır. Görüşmeler yetkinlik bazlı ve yapılandırılmış mülakat formu üzerinden yapılmaktadır. Koç topluluğunun tüm çalışanlarında aramış olduğu yetkinlikler ve pozisyona özgü yetkinlikler mülakat esnasında detaylı olarak sorgulanmaktadır. Görüşmede adaya bu yetkinlikleri ölçmeye yönelik olarak çok sayıda soru sorulmakta, verilen cevaplar takip soruları ve çapraz sorularla irdelenmektedir. Görüşme esnasında görüşmeciler soru sorma ve adayı sorgulamada “STAR” tekniğini kullanmaktadırlar. Bu teknik davranışsal verilerin elde edilmesini kolaylaştırmaktadır.

S Situation (Durum)

T Task (Görev)

A Attitude (Davranış/Tutum)

R Result (Sonuç)

Koç topluluğu yetkinliklerini ölçmeye yönelik olarak adaya bir davranışsal sorular yöneltilmekte ve izleme soruları vasıtasıyla verilen cevapların geçerliliği sınanmaktadır.

Örneğin “takım halinde çalışma” şeklindeki bir yetkinliği ölçmek için;

“Bir ekip halinde çalışmak durumunda olduğunuz bir çalışmadan bahsedebilir misiniz ?” şeklinde ilk soru yöneltilmektedir.

Situation (Durum).

Daha sonra gösterilen davranışı irdelemeye yönelik olarak;

Görev dağılımı nasıl yapıldı?

Siz bu ekip çalışması içerisinde neler yaptınız?	}	Task (Görev)
Sizin gruba en büyük katkınız ne oldu?		
Size verilen görevi nasıl yerine getirdiniz?	}	Attitude (Davranış)
Ne tür bir hareket tarzı benimsediniz?		
Nasıl bir sonuca ulaştınız?		Result (Sonuç)

Şeklinde adaylara sorular yöneltilerek, takip soruları vasıtasıyla adaydan yetkinlikleri ölçmeye geniş ve detaylı cevaplar alınmakta ve insan kaynakları sorumlusunca not edilmektedir. Her bir aday için Ek 14’ te görülen 9 sayfadan oluşan bir görüşme değerlendirme formu, görüşmeyi yapan insan kaynakları sorumlusu tarafından doldurulmaktadır. Formda adayın kimlik bilgileri, hangi bölüm için görüşüldüğü, yetkinlik sorularına verdiği cevaplar, insan kaynakları yorumu, kişilik envanteri yorumu, gibi başlıklar bulunmaktadır.

Görüşme sonucu adaya ilişkin elde edilen bilgilerin sonuçları, görüşmeciler tarafından web tabanlı bir program olan mülakat matrisi’nde kayıt altına alınmaktadır. Ayrıca çalışan bilgilerinin de üzerinde tutulduğu oracle tabanlı veri tabanı üzerinde de görüşülen adaylara ilişkin bilgilerin girilebileceği ayrı bir bölüm söz konusudur. Böylece aday insan kaynakları departmanından kim ile görüşmüş olursa olsun, diğer tüm insan kaynakları çalışanları da adayın daha önce çağırılıp çağırılmadığı, çağırıldıysa hangi bölüm için ne zaman çağırıldığı ve kişiye özel görüşme notlarına bu alandan ulaşabilmektedirler. Böylece kişiler arasında bir koordinasyon sağlanmakta ve dosyalardan bağımsız, tüm insan kaynakları çalışanlarının ulaşabileceği bir alan tesis edilmiş olmaktadır. Ayrıca kariyer net ve kockariyer üzerinden de adayların

özgeçmişleri üzerine sadece insan kaynakları çalışanlarından kullanıcı olarak tanımlanmış kişilerin ulaşabileceği notlar düşülmesi mümkündür.

3.6.8. Yönetici Görüşmesi

Bu görüşmeler; insan kaynakları departmanınca yapılan görüşme sonrası uygun profile sahip olduğu düşünülen adayların, ilgili birim yöneticilerine ya da takım liderlerine yönlendirilmesi sonucu gerçekleştirilen görüşmeleri kapsamaktadır. İnsan kaynakları sorumluları görüşme programı öncesi yöneticilerin de uygun oldukları zaman dilimlerini belirleyerek bu zamanlarda aday ile görüşmeleri ayarlama yoluna gitmektedirler. Bu görüşmeler, birlikte çalışacak her iki tarafın birbirini yakından tanınmasına ve daha çok iş ile ilgili teknik konuların müzakere edilmesine olanak sağlamaktadır. Yönetici görüşmeleri yöneticinin benimsemiş olduğu görüşme tarzına bağlı olarak 30 dakika ile 60 dakika arasında zaman almaktadır. Bu görüşme sonrası ilgili insan kaynakları sorumlusu ve yönetici bir araya gelerek aday durumu konusunda fikir alışverişinde bulunmaktadırlar. Bu noktada insan kaynakları daha çok kişisel özellikler ve şirket ve şirket kültürüne uyum gibi konular üzerinde dururken, yöneticide adayın iş bilgisi ve teknik konular üzerinde durmaktadır. Bu görüşme sonucu her iki tarafın da görüşünün olumlu olduğu adaylara kişilik envanteri yollanmaktadır.

3.6.9. Kişilik Envanteri

İnsan kaynakları tarafından gerçekleştirilen görüşmeler sonucunda olumlu bulunan adaylara, mail yoluyla bir kişilik envanteri yollanmaktadır. Yaklaşık 105 sorudan oluşan envanter için adaya 50 dakika süre tanınmakta ve adaya gönderilen programcık bu sürenin sonunda kendini otomatik olarak kapatmaktadır. Bu kişilik envanterinin aday tarafından doldurulup ilgili insan kaynakları sorumlusuna elektronik posta ile gönderilmesi sonucu firmaya ulaşmaktadır. Sonrasında ilgili sonuçlara ulaşmak amacıyla anlaşmalı danışmanlık firmasına gönderilmektedir. İlgili form kişisel özellikleri yansıtan 32 kriter için derecelendirilerek insan kaynaklarına yollanmaktadır. Formun adaya gönderilip, ilgili firmadan sonuçların alınmasını kapsayan bu süreç yaklaşık 2 gün almaktadır. Güvenilir sonuçlar verdiği inanan ve maliyeti yüksek sayılabilecek bu test neticesinde insan kaynakları sorumluları, adaylar hakkında nihai kararlarını vermektedirler. Elde edilen, her bir kritere ilişkin veriler yine insan kaynakları sorumlularınca görüşme formunda yer alan kişilik envanteri yorum kısmına

özet şeklinde yorumlanmaktadır. Böylece adayın güçlü ve geliştirilmesi gereken yönleri ortaya konmaktadır. İşe alım yapılacak olan birimin yöneticileri, ilgili insan kaynakları sorumlularından bu teste ilişkin yorumlarını almakta ve onların fikirlerine uygun yönde hareket etmektedirler.

3.6.10. Referans Kontrolü

Onay sürecinde İnsan Kaynakları kişiyle ilgili geçmiş iş deneyimlerinden ve/veya öğrenim hayatındaki kişilerden bilgi toplamaktadır. Sürecin sonucunda üzerinde mutabakata varılan adayın kademe, ücret ve yan hakları İnsan Kaynakları tarafından belirlenerek adaya teklifte bulunulur. Teklifi kabul eden adayın iş başvuru formu sırasıyla ilgili genel müdür yardımcısı ve genel müdürün onayına sunulur. İlgili genel müdür yardımcısı ve genel müdür tarafından onaylanan adayın işe giriş işlemleri insan kaynakları departmanı tarafından başlatılır. İnsan Kaynakları, olumsuz olarak değerlendirilen adaylara seçim süreci tamamlandıktan iki hafta içinde telefon veya telefonu yok ise teşekkür mektubu yolu ile olumsuz cevabını bildirmektedir.

3.6.11. İnsan Kaynakları Yöneticisi ve Üst Yönetici Onayı

İnsan kaynakları sorumlusu ve ilgili birim yöneticisi ile görüşürülüp, referans araştırmasından da olumlu bir sonuç elde edilen aday, öncelikle insan kaynakları yöneticisinin onayına sunulur. İnsan kaynakları sorumlusu kişi, insan kaynakları yöneticisine görüşme raporunu ve referans araştırması sonucunu iletir. Bu dokümanlar üzerinden ve sorumlunun bireysel görüşleri üzerinden yöneticiyle fikir alışverişinde bulunulur. Bu aşamada insan kaynakları yöneticisi genel itibariyle gözden kaçan herhangi bir husus yok ise formun arka kısmındaki insan kaynakları yöneticisi kısmını imzalamak suretiyle formu onaylamaktadır. Gözden kaçan bir husus var ise bunun düzeltilmesi yönünde bir geri bildirimde bulunmaktadır. Onaylanan form ise üst yönetime (organizasyon şemasına bağlı olarak ilgili genel müdür yardımcısı ya da genel müdür) ilgili rapor eşliğinde onaya sunulur. Buradan ilgili onayın çıkıp çıkmamasına bağlı olarak adayın son durumu netleşmektedir. Eğer form imzalanmamış ise gerekçesi yazılı olarak insan kaynakları sorumlusuna iletilmektedir.

3.6.12. Yetkinlik Bazlı İşe alma ve Yerleştirme Sistemi:

Her sene Haziran -Temmuz döneminde, yetkinlik bazlı seçme süreciyle alınan yeni mezun ve en çok 3 yıl deneyimi olan adaylar için Yetkinlik Bazlı İşe Alma ve Yerleştirme Sistemi uygulanılmaktadır.

Bu süreçten hangi pozisyonlar için kişilerin işe alınacağı belirlendikten sonra Koç Günleri, kariyer günleri, kişisel gelişim eğitimleri, yönetici ders katılımları, şirket gezileri ve Koçkariyer ilanları gibi topluluk genelindeki farklı uygulamalarla Koçkariyer’de toplanan özgeçmişler, önceden belirlenen kriterler doğrultusunda seçilmektedir. Seçilen özgeçmişler koçkariyer üzerinden rezerve edilir, aynı kişiyi rezerve eden şirketler aralarında anlaşır. İnsan Kaynakları seçilen adaylara

- İngilizce sınavı
- Yetkinlik bazlı mülakat
- Kişilik envanteri
- İlgili yönetici ile mülakat
- Grup veya bireysel egzersizler
- Panel değerlendirme

uygulamalarını gerçekleştirmekte veya organize etmektedir.

3.6.12.1. Grup ve Bireysel Egzersizler:

Grup ve bireysel egzersizler, adayların çok yönlü, birbirleriyle kıyaslanarak ve daha objektif değerlendirilebilmesi, adaylar hakkında mülakatla zor elde edilebilecek özelliklere ulaşılabilmesi, birden fazla pozisyon için aynı anda birden fazla adayın belirli bir sistematik içinde önceden tarif edilmiş yetkinlik kriterleri çerçevesinde değerlendirilebilmesi, iş ortamına yakın simülasyonlar çerçevesinde adayların davranışlarının gözlemlenebilmesi, İK ve bölüm yöneticilerinin seçim sürecinde ortak dili kullanmaları açısından Yetkinlik bazlı seçim sürecinde kullanılmaktadır.

3.6.12.2. Panel Değerlendirme

Adayların grup içerisindeki davranışlarının gözlemlendiği çalışmadır. Uygulama, sekiz kişilik aday grubuyla gerçekleştirilir. Adaylar, kendilerine verilen örnek olay üzerinden öncelikle bireysel olarak çalışırlar. Daha sonra tartışarak grup kararı oluştururlar. Bu çalışma sırasında adayların, problem çözme, takım çalışması, iletişim, farklılıklara uyum ve yönetme, sonuç odaklılık, yön belirleme gibi yetkinlikleri gözlemlenir.

Panelde yer alacak seçici üyeler İş Birimi başkanı, Genel Müdür, İlgili üst yönetim ve ilgili yöneticiler olmak üzere 4–6 kişiden oluşur. İnsan Kaynakları departmanından katılan bir seçici üye, “Panel Başkanı” seçilerek paneli yönetir.

Bu uygulama sonunda seçici üyelerle panel çalışması ve önceki çalışmaların sonuçları değerlendirilir. İşe alınacak işçilere karar verilip, insan kaynakları tarafından bu kişilerin ücretleri ve yan hakları belirlenip adaylara teklif yapılmaktadır.

3.6.13. İşe Kabul ve Ücret Teklifi

Uygun bulunan adaya telefonla ulaşılarak, kendisine bir ücret teklifinde bulunulur. Bu ücretin tespitinde, dünya çapında kabul görmüş ve uygulanan HAY ücret metodolojisi kullanılmaktadır. Kullanılan bu ücretlendirme sisteminin temel hareket noktası benzer özellikler gösteren işlerin, aynı iş ailesi altında toplanması ve buna göre bir ücret düzeyinin belirlenmesidir. Bu sayede koç topluluğu bünyesinde görev yapan aynı veya benzer pozisyondaki kişiler birbirine paralel ücretlerle görev yapmaktadırlar. Adayın tecrübesi, nitelikleri, istihdam edilecek departman içindeki çalışanların ücret düzeyi gibi birçok faktör göz önünde bulundurularak belirlenen bu brüt ücret adaya teklif olarak sunulmaktadır. Adayın kabul etmesi durumunda ne zaman işbaşı yapabileceği, kanuni sürelerde göz önünde bulundurularak karşılıklı olarak belirlenmektedir.

Bir pozisyonun ortalama doldurulma süresi 25 gündür. Görüşülen her bir adaya ortalama bir ay içerisinde olumlu ya da olumsuz mutlaka telefon vasıtasıyla bir bildirimde bulunulacağı beyan edilmektedir. Her bir adaya pozisyon için görüşmelerin başladığı tarihten başlamak üzere 1 ay içerisinde olumlu ya da olumsuz cevap verilmektedir. Özellikle performans değerlendirme dönemi ya da ücret artış dönemi gibi zamanlarda bu sürenin aşılabildiği tespit edilmiştir. Bu dönemlerde adaylara bu 1 aylık dönemde geri dönüş yapılamadığı da görülebilmektedir.

3.6.14. Yerleştirme Aşaması

Şirkette, boş pozisyonlara alınması uygun bulunan ve onaylanan adaylara, İnsan Kaynakları tarafından “İŞe Giriş için Gerekli Evrak Listesi” verilir ve adaylardan işe başlamadan önce bu evrakları hazırlaması istenir, evraklar kişi işe başladığı gün teslim alınır. İnsan Kaynakları, kişi işe başlamadan en az iki gün önce SSK işe giriş bildirgesini doldurtup Endüstri İlişkileri Yöneticiliği’ne iletir. İŞe baŐlayanlar için sırasıyla İnsan Kaynakları tarafından Şu adımlar gerçekteŐirilir: Endüstri İlişkileri Yöneticiliği ile koordineli olarak Personel sicil numarası alınır, personel özlük dosyası açılır, iş sözleşmesi imzalatılır, Vakıf ve sigortası işlemleri sağlık yapılır, sağlık odasına kaydı yapılır, giriş kartı çıkartılır, e-mail hesabı açtırılır, bilgisayar ve kartvizit talebi yapılır, telefon hattı bağlatılır, BİLİN’e (çalışanlara ilişkin kayıtların tutulduğu insan kaynakları paket programı) veritabanı giriş kaydı yapılır ve personel bilgileri girilir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Görgül çalışma esnasında, ülkemiz şartlarında genellikle sadece ütopyik bir durum olan uzun vadeli ve stratejik insan kaynağı planlamasının var olduğu görülmüştür. Şirketin ileriki 5 yıl içerisinde hangi ürün gamında ne kadar büyüme kaydedeceği ve ülke ekonomisinin durumu gibi faktörler göz önünde bulundurularak şirket üst yönetimi, insan kaynakları ve diğer ilgili departmanların katılımıyla personel ihtiyaç planları oluşturulmakta ve gelecekteki muhtemel insan kaynağı ihtiyacı tespit edilmiş olmaktadır. Buda şirketin 5 yıl içinde ne tür insan kaynağına yönelmesi gerektiği konusunda ciddi bir fikir vermektedir. Böylece klasik reaktif kaynakları anlayışından sıyrılarak, proaktif ve stratejik bir insan kaynakları uygulamasına geçiş sağlanmaktadır. Ancak bu planların ne ölçüde doğruluk arzettiği henüz ispatlanamamıştır. Özellikle yüksek enflasyonun hüküm sürdüğü ve reel sektörün yeterince geleceğe ilişkin öngöründe bulunamadığı bir piyasa yapısından son birkaç yıldır kurtulunmaya başladığından uzun vadeli insan kaynakları planlamasının geçmişinden söz etmek mümkün olmamaktadır. Uygulamada bu planların hazırlanmasına yeteri kadar vakit ayrılmadığıda gözden kaçmamıştır. Ancak özellikle ülkemiz koşullarında çok yeni bir kavram olması ve yeni yeni uygulanmaya başlayan bir yöntem olması sebebiyle bu tür organizasyon bozukluklarının yaşanması çokta şaşırtıcı bir durum arzetmemektedir. Ancak önümüzdeki yıllarda bu sürecin yeteri kadar zaman ayrılarak ve bölümler arasında daha sağlıklı ve organize bir iletişim sağlanmak suretiyle yerine getirilmesi durumunda daha başarılı olunması söz konusu olabilecektir.

Aday toplama süreci açısından teoride daha çok elden başvuru ve gazete ilanlarının baskınlığı ifade edilmişti. Bu durum mavi yaka pozisyonlar için birebir benzerlik göstermektedir. Oysa yapılan inceleme ve gözlemler sonucunda beyaz yaka pozisyonlar için bu tedarik kaynaklarının yerini hemen hemen tamamen internet kanalıyla insan kaynağı temininin aldığı görülmüştür. Türkiye çapında internet hemen hemen her firma açısından artan hızda tercih edilmekte iken, bu durum Beko Elektronik'te daha da yüksek oranda, neredeyse %90'lar seviyesindedir. Bu açıdan firmanın ne derece teknolojiye açık ve yenilikçi bir yapıya sahip olduğu görülebilmektedir. Ancak internet üzerinden alımların büyük bir kısmının gerçekleştirildiği Kockariyer web sitesi kurumsal kullanıcı durumunda olan insan kaynakları çalışanları tarafından, kullanımının

zor olduğu gerekçesiyle eleştirilmektedir. Program içerik olarak başarılı olmasına rağmen, kullanımının karmaşık ve zor olduğu gözlenmiştir. Buda insan kaynakları personeli için çok değerli ve sınırlı bir kaynak olan zamanın, gereksiz kaybına sebebiyet vermektedir. Bu programın kullanımının kolaylaştırılması yönünde talepler olmakla birlikte, henüz bir ilerleme kaydedilemediği ve gereksiz zaman kayıplarına sebebiyet vermeye devam ettiği görülmüştür.

Özgeçmiş tarama esnasında birçok firmada sıkça karşılaşılan bir durum olan aynı adayı tekrar görüşmeye çağırma durumuna firmada rastlanmaması memnuniyet verici bir durumdur. Bir çok firmada özellikle internet üzerinden yaptığı başvuru üzerine görüşülen adayların özgeçmişlerine gerekli notların düşülmemesi dolayısıyla, aynı adayın mükerrer olarak çağırılması söz konusu olabilmektedir. İnsan kaynakları sorumluları bunu önlemek için internet üzerindeki formlara notları bizzat kendileri düşerken, görüşme formları üzerine yazdıkları adayın durumuna ilişkin bilgilerin de stajyerler vasıtasıyla web tabanlı veri tabanlarına girişini sağlamaktadırlar. Bu sayede firmada bugüne kadar herhangi bir adaya, mükerrer görüşme çağırısı yapılma vakasına rastlanmamıştır.

Bazı özel durumlarda danışmanlık firmalarından yararlanmaya gidildiği ve bu yöntemin maliyetli olmakla birlikte kaçınılmaz olabildiği görülmüştür. Bu konuda firma boyutunda yaptığım araştırma öncesinde danışmanlık firmalarından yararlanmanın yüksek maliyeti nedeniyle firma açısından efektif bir karar olmayacağı kanısındaydım. Ancak araştırma esnasında Rusya'da yeni açılacak olan fabrika için eleman temini gerekliliği ile karşılaşıldığında, bu durumda danışmanlık firması kullanmanın kaçınılmaz olduğu görülmüştür. Gerek insan kaynağı seçimi esnasında ortaya çıkacak olan Rusça iletişim problemi, gerekse de o ülkenin iş kanunlarına hakimiyet konusunda yaşanabilecek sıkıntılar böyle bir zararuriyete mahal vermiştir. O ülkede faaliyet gösteren danışmanlık firmaları ise gerek dil, gerek yasal mevzuat, gerekse de ülkenin insan profili konusunda daha fazla bilgiye sahiptirler. Tüm bu hususlar sebebiyle, böylesine bazı hususi durumlarda danışmanlık firmalarından yararlanmanın, firma için avatajlı olabileceği gözlenmiştir.

Bazı boşalan pozisyonlara, eleman temini için iç kaynaklardan yararlanma yoluna gidildiği görülmüştür. Özellikle dikey bir geçişi temsil eden terfi şeklinde bu yönetimin

tercih edilmesi söz konusu olmaktadır. Yöneticilik ya da takım liderliği gibi pozisyanlara dair insan kaynağı ihtiyacı ortaya çıktığında, öncelikle firma içerisinde görev yapan kişilerden yararlanma yoluna gidilmektedir. Özellikle o departman içinden potansiyel durumda olan çalışan ya da çalışanlar var ise bu kişilerden yararlanma yoluna gidilmektedir. Eğer bu mümkün olmazsa holding bünyesinden ya da dış kaynaklardan eleman temini yoluna gidilmektedir. Bu tür mevkiiler için öncelikle iç kaynakların tercih edilmesi çalışanlar açısından bir güven ve motivasyon kaynağı olmaktadır. Böylece çalışanlar kendilerini gerekli ölçüde geliştirdikleri takdirde ilerleyen süreçte daha yüksek konumdaki mevkiiler için tercih sebebi olabileceklerinin farkında olup, daha istekli olarak çalışmaktadırlar. Aynı zamanda mevcut olan kariyer ağaçları da zaten bu durumu destekleyici bir nitelik arz etmektedir. Firmanın bugüne kadar yapmış olduğu yönetici atamalarının yaklaşık %80'i iç kaynaklardan temin yoluyla gerçekleşmiştir. Bu oldukça yüksek bir rakamdır. Aynı zamanda bugüne kadar yapılan bu atamalara, atama yapılan departman çalışanları ya da diğer çalışanlardan herhangi bir ters tepki gelmediği tespit edilmiştir. Firmanın terfilerde gerek geçmiş dönem performans verileri, potansiyel değerlendirme sonuçları, insan kaynakları sorumlularının kişi hakkındaki gözleme dayalı fikirleri, eğitim durumu, kişinin departman içi ve diğer departman çalışanları ile ilişkileri gibi çok boyutlu faktörler göz önünde bulundurularak ve tamamen liyakat esasına dayalı bir atama yoluna gitmesi, terfilerin çalışanlarca da olumlu olarak algılanmasını sağlamaktadır. Bu yönüyle firma terfilerde tartışmaya mahal vermeyecek şekilde, tutarlı veriler ile hareket etmekte ve çalışan memnuniyeti sağlamaktadır.

Görüşmeye gelen adaylar, ilgili insan kaynakları görüşmesi de dahil olmak üzere normal şartlar altında yaklaşık 3,5 saat kadar süren uygulama ve görüşmelere tabi tutulmaktadır. Bu sürenin 2,5 saati insan kaynakları departmanın uygulamalarından oluşmaktadır. Bu uygulamalar sonucunda olumlu bulunan aday, bir sonraki görüşme ayağı olan yönetici görüşmesine yönlendirilirken bazen toplantı gibi nedenlerle yöneticilerin meşgul olup, adayın beklemek durumunda kaldığı görülmüştür. İnsan kaynakları departmanı bu konuda gereken hassasiyeti göstermekle birlikte böylesi durumlar yaşanabilmektedir. Zaten yaklaşık 3 saat kadar yoğun bir uygulama sürecine tabi tutularak yorgun düşen adayların böylesi bekleme durumları sonrası olası görüşmelerde ne ölçüde gerçek performansını gösterebileceği tartışmaya açık bir

durumdur. Aday belkide bu bekleme durumu dolayısıyla konsantrasyonu yitirip görece olarak diğer adayların gerisinde kalabilecektir. Bu konuda kesin bir düzenlemeye gidilmesi gerekmektedir. Tüm yöneticilerle görüşülüp, kendileri müsait olmadığı takdirde görüşme sürecini kimin üstleneceği belirlenerek bir yedekleme yöntemine başvurulması uygun bir çözüm yolu teşkil edebilecektir.

Görüşmeye çağırılan ve mülakatları gerçekleştirilen kişilere, en geç 30 gün içerisinde telefon vasıtasıyla olumlu ya da olumsuz bir cevap verileceği, insan kaynakları sorumlularınca taahhüt edilmektedir. Oysa zaman zaman yaşanan, diğer insan kaynakları süreçlerinin yoğun olduğu dönemlerde, adaylara bu süre zarfında dönmek mümkün olmayabilmektedir. Böylesine büyük ve adayların girmek için büyük bir istek ve çaba gösterdikleri bir kuruluşun, taahhüt edilen süre zarfında görüşülen kişilere cevap verememesi kurumsal imaj açısından olumsuz bir etki meydana getirmektedir. İnsan kaynakları yönetimi bu konuda hassas olmakla birlikte bu yoğun dönemlere özel bir önlem alınması gerekmektedir. Bu görevi yerine getirmek üzere 3 ay gibi kısa süreli stajyerler yerine yıl içerisinde uzun süreli çalışabilecek bir stajyer temin edilmesi ve bu kişiye konu hakkında eğitim verilmek suretiyle bu dönemlerde adaylara geri dönüş yapması sağlanabilir.

Referans araştırması, görüşmeler sonucunda son aşamaya kalan adaylar için nihai karar öncesi mutlaka uygulanmaktadır. Referans araştırması yapılan aday sayısı genellikle 2 ya da en fazla üç kişi olmaktadır. Referans araştırması gerek kişilerin form üzerinde gösterdikleri kişilerden, gerekse de insan kaynakları sorumlularınca yapılan zincirleme araştırmalar sonucunda elde edilen kişilere danışılarak yapılmaktadır. Referans araştırmasında asıl baz alınan kriter adayın iş tecrübesi var ise birlikte çalışılan kişiler olmaktadır. Burada, bu iş için kullanılmak üzere standart bir form oluşturulmuş olması ve mutlaka yapılması gerekliliği olumlu bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır. Fakat yine olası zaman kısıtlarında sadece adayın vermiş olduğu kişiler üzerinden referans araştırması yapılması durumu da söz konusu olabilmektedir. Bu ise aday hakkında objektif bir nitelik taşımayan, hatalı veriler elde edilemesine ve dolayısıyla yanlış bir seçime sebebiyet verebilecektir. Formun son halinde adayın göstermiş olduğu referanslar haricinde, insan kaynakları sorumlularının araştırmaları sonucu ulaşılan bir kişinin referans formunun varlığı şart koşulmak ve işe alım prosedürlerine işlenmek

suretiyle bu genel anlamda iyi işleyen bu sürecin kalitesinin daha da artması sağlanabilir.

Sağlık muayenesi ve son kontroller firma içerisinde sağlıklı bir biçimde yürütülmektedir. Sözleşme öncesi adayın ilgili kurumlardan aldığı raporların eksik olup olmadığı ve durumları sırasıyla; insan kaynakları elemanı ve işyeri hekimince kontrol edilmektedir. Bu incelemeler sonucu adayın eksik evrağı var ise bunun nedenleri sorgulanıp, şartları uygun ise adaya bu eksiklikleri tamamlaması için uygun ek süre verilip iş başı durumu ertelenmektedir. Yine işyeri hekimince yapılan sağlık muayenesi ve sağlık raporlarının kontrolü neticesinde bir sıkıntı var ise duruma göre adaya gerekli ek tetkikler için süre verilmekte ya da işbaşı yapması iptal edilmektedir. Tüm hususların sözleşme öncesi yapılması, bu sürecin bir formante olmaktan uzak, bir gereklilik olarak görüldüğünün bir göstergesidir.

İnsan kaynağı seçim süreci açısından mavi yaka ve beyaz yaka personelin seçiminin bir takım farklılıklar arzettiği görülmektedir. Ancak bu durum bir eksiklik ya da ayrımcılık değil işin doğası gereği rastlanan bir durumdur. Her iki çalışan grubu için aranan nitelikler ve beceriler birbirinden çok farklı olduğundan seçim sürecinde farklılık arzetmesi olağan olarak karşılanmalıdır.

Araştırmanın seçim süreci boyutunda 5 mavi yakalı, 5 beyaz yakalı ve 2 yönetici olmak üzere toplam 12 çalışan ile birebir görüşme yapılarak seçim sürecinin çalışan ve yönetici nezdinde algılanış biçimi belirlenmeye çalışılmıştır. Bu çalışmada görüşme öncesi hazırlanan yapılandırılmış matbu formlar üzerinden her bir çalışana sorular yöneltilmiş ve cevapları kayıt altına alınmıştır. Bu görüşmeler esnasında görüşülen çalışanlara çalışmanın amacı açıklanmış ve gizlilik prensibi gereği adları alınmamıştır.

Mülakat esnasında verilen cevapların sonuçları değerlendirildiğinde; mavi yaka çalışanların %100'ü başvurularını elden başvuru şeklinde gerçekleştirirken, beyaz yaka çalışanların %100'ünde internet üzerinden başvuru yapmayı tercih etmişler. İnternet üzerinden başvuru yapan beyaz yaka çalışanların %60' ı koç kariyer, kalan %40'lık kesimi ise kariyer net üzerinden başvuru yapmayı tercih etmiştir. Firmanın kendi web sitesinden başvuru yapan adaya örnek kütle içerisinde rastlanmamıştır. Mavi yaka çalışanlar tabini bizzat yapabilmeleri ve firmayla birebir görüşebilme fırsatı olması sebebiyle elden başvuru yönetimine yönelmektedirler. Beyaz yaka çalışanların interneti

tercih etmesinin nedeni zaman kaybına yol açmayacak şekilde pratik olması şeklinde ortak bir mutabakat söz konusudur.

Mavi yaka çalışanların seçim sürecinde sırasıyla endüstri ilişkileri sorumlu ya da uzmanı, ilgili birim yöneticisi ve takım lideri ile görüştüğü belirlenmiştir. Beyaz yaka çalışanların ise sırasıyla insan kaynakları sorumlusu ve ilgili birim yöneticisi ile görüştükleri tespit edilmiştir.

Mavi yaka çalışanların tamamı, başvuruları yaptıktan sonra bir hafta içerisinde kendilerine görüşme daveti yapıldığını ifade etmişlerdir. Mülakat ve yapılan uygulamaların tamamının 1 günde gerçekleştirildiği ifade edilmiştir. Görüşmeye gelenlerin %80'i görüşmeye geldikleri gün içerisinde kendilerine kabul cevabı verildiğini belirtmişlerdir.

Beyaz yaka çalışanların başvuru yaptıktan sonra görüşmeye davet edilme süresi ortalama 8 gündür. İnsan kaynakları görüşmesi ve uygulamaları ile ilgili birim yöneticisi görüşmesinin bir gün içerisinde bitirildiği ifade edilmiştir. Adaylara görüşme sonucunun bildirilmesi aşamasında mavi yaka ortalamasına göre ciddi bir fark olduğu göze çarpmıştır. Beyaz yakada ortalama cevap dönüş süresinin 18 gün olduğu ortaya çıkmıştır. Görüşülen 5 adaydan sadece bir tanesinin bu görüşmelere ilave olarak birden fazla yönetici görüşmesine tabi tutulduğu görülmüştür.

Mavi yaka çalışanlar meslek yüksek okulu ile lise mezunlarının seçiminde farklı testler kullanılmasının gerekliliği üzerinde durmuşlardır. Beyaz yaka çalışanlar ise görüşmeye geldikleri gün bazı anlar fazlaca beklemek durumunda kalmalarından şikâyet etmişlerdir. Sürecin gelişimi konusunda adayın ara ara bilgilendirilmesi gerekliliği üzerinde de durulmuştur. Ancak endüstri ilişkileri yöneticisine görüşme esnasında durum aktarılmış ve sınav farklı da olsa adayın değerlendirileceği yerin farklı olmayacağını dolayısıyla durumun çok ta anlamlı olmayacağını ifade etmiştir.

Özellikle son dönemlerde Mavi yaka seçim sürecinde zihinsel bilgi ve beceri testlerinin uygulanmaya başlanması personel seçiminde daha sağlıklı karar verilmesinde etkili olmaya başlamıştır. Ayrıca süreçlerin ne kadar sürede tamamlanacağını belli olması son dönemlerde adaylarda da memnuniyet artışına sebep olduğu görülmüştür.

Değerlendirme

Yılın belli dönemlerinde tüm topluluk bünyesinde yürütülen Assesment Center (Değerlendirme Merkezi) uygulamaları sözkonsudur. Bu uygulama çerçevesinde Koçkariyer üzerinden 0-3 yıl deneyimli, ağırlıklı olarak yeni mezun durumundaki adaylar toplu olarak görüşmeye davet edilmekte ve ilk etapta süreç hakkında kısa bir açıklama yapıp kendilerine matbu formlar doldurtulup ardından inglizce sınavına tabi tutulmaktadır. Yaklaşık 2 saat süren bu süreç sonrasında adaylar daha sonra bilgilendirilmek üzere uygulamalar bitirilmektedir. Uygun bulunan adaylar tekrar çağırılıp tek tek görüşmeye alınmaktadır. Değerlendirme merkezi olarak anılan bu uygulama esnasında adaylara örnek bir vaka verilmekte ve bu durum üzerinde biraz düşünmesi istenmektedir. Sonrasında adaya kullanabileceği bir tahta ve gerekli ekipmanlar verilerek duruma ilişkin bir takım değerlendirmeler yapması ve olası stratejileri sunması beklenir. Bu görüşmeye insan kaynakları sorumluları ve yöneticisi ve bölüm sorumlularıyla beraber birde üst yönetimin katılımı sağlanmaktadır. Adayın sunumunu yapıp en son aşamada bir takım öneriler getirmesi beklenmektedir. Sunum, ifade etme yeteneği, yaratıcılık, kendine güven gibi bir takım hususlar ele alınarak aday bütünsel bir bakış açısıyla değerlendirilmektedir.

Ayrıca bölümlere özgü bir takım seçim uygulamalarıda söz konusu olmaktadır. Ar-Ge departmanı seçim sürecinden “Round Table” uygulmasına gitmektedir. Bu uygulama çerçevesinde insan kaynakları sorumlusu, Ar-Ge genel müdür yardımcısı ve direktörü, departman yöneticisi, ilgili takım lideri ve diğer bir takım lideri, eş düzey çalışma arkadaşlarından bir kişi, ilişkide olacağı departman arkadaşlarından bir kişiden oluşan ekip ve aday daha önce sıralı şekilde yapmış oldukları aday görüşmelerine ilave olarak, adayları şirkette olmadığı bir günde bir araya gelmekte ve her kişi kendi açısından adayın olumlu ve olumsuz yönlerini ortaya koymaktadır. Bu ekipteki yönetici ve takım liderleri daha önceden görüşme tekniklerine ilişkin olarak bir dizi eğitime tabi tutulmaktadır. Tüm görüşler alınıp karşılıklı olarak tartışıldıktan sonra adaylar hakkındaki nihai karara varılmaktadır. Bu sistem Ar-Ge departmanında oturmuş ve işlerlik kazanmış bir yapıya sahiptir.

Ayrıca son dönemlerde eleman temininde outsourcing yani bu alanda uzmanlaşmış danışmanlık firmalarından yararlanma yoluna gidilmektedir. Bu tür alıma çoğunlukla

dış birimlere eleman gereksinimi ya da üst kademe pozisyonlar için eleman gereksinimi söz konusu olduğunda başvurulmaktadır. Ama son dönemlerde diğer insan kaynakları fonksiyonları için ekstra zaman sağlaması ve sadece bu konuda uzmanlaşmış kişilerce alım işleminin yürütülmesinin sağlanmış olması sebebiyle eleman ve sorumlu gibi kademelerde de danışmanlık firmaları kullanılmaya başlanmıştır. Bu oran geçmiş yıllara oranla ciddi bir artış göstermektedir. Bu yöntemin firma içinden ilk olarak kullanılmaya başlandığı 2005 yılında bu yolla istihdam edilen eleman sayısı 5 kişi iken, 2006 yılının ilk yarısı itibariyle bu rakam yeni açılan Rusya fabrikasına yapılan alımlar hariç 9 kişidir. 2006 yılı itibariyle haziran ayına kadar istihdam edilen toplam beyaz yaka eleman sayısının 47 kişi olduğu düşünüldüğünde yaklaşık %20'lik bir orana tekabül ettiği görülür ki buda çok ciddi bir rakamdır. İlk etapta firmaya ek bir yük gibi görülmese, adayların daha detaylı bir alım süreci sonrası işe alımı yapıldığı ve bu kişilerin daha uzun yıllar işletmeye hizmet verme olasılığının yüksek olduğu hesap edildiğinde doğru bir tercih olduğu görülmektedir. Outsourcing yoluyla eleman temin oranının geçmiş yıla göre daha ilk 6 ayda bu denli yüksek bir artış göstermesi; bu oranın kullanımın önümüzdeki yıllarda daha da artacağı tezini doğrular mahiyette bir göstergedir.

Psikometrik ölçümlemeye dair testerden biri olan kişilik envanteri de son 3 yıldır uygulanmaya başlamıştır. Daha çok olumlu olarak görülen adaylara internet üzerinden mail yoluyla uygulanan envanter görüşme sırasında değerlendirilmeden adaya ilişkin olarak oluşan belirsiz noktaların netleştirilmesinde yardımcı olmaktadır. SHL firmasına adayın vermiş olduğu cevaplar yine internet üzerinden gönderilerek, sonuçlar alınmaktadır. Adayın kişilik yapısı ve olaylar karşısında verebileceği muhtemel tepkiler konusunda fikir vermesi bakımından önemli bir kaynak olarak değerlendirme aşamasında ele alınmaktadır.

Assesment Center ve Round table gibi firma içerisinde belli departmanlarda ya da özel bir takım alım süreçlerinde uygulanan geniş tabanlı bir katılımı içeren uygulamalar belli bir geçiş dönemi süresi hedeflenerek, tüm işe alımlarda uygulanabilir duruma getirilmelidir. Böylece pozisyon için en uygun elemana ulaşma şansı artmaktadır. Buna dair tarihte içeren net bir hedef belirlenmeli ve bu süre içerisinde seçim sürecine katılımı sağlanacak şirket çalışanları belirlenerek gerekli mülakat eğitimlerini almaları

sağlanmalıdır. Bu yeni sürecin getireceği görüşme yoğunluğunu fiziksel olarak karşılayabilecek yeni bir takım görüşme odalarının tesisi sağlanmalıdır. Bu yeni görüşme odaları; şu anki mevcut odalardaki ısı ve ışık gibi bazı olumsuzlukların giderildiği ve adayın kendisini rahat hissedebileceği yapıda dizayn edilmelidir.

Firmanın son yıllarda göstermiş olduğu hızlı büyüme dolayısıyla, bazı görev tanımlarının yakın zamanda güncellenememiş olduğu görülmüştür. Bu durum işe alım esnasında kimi pozisyonlar için sıkıntı teşkil edebilmektedir. Doğru elemanın tarifi niteliğindeki görev tanımlarının tüm pozisyonlar için güncel ve gerçeği yansıtır olması gerekmektedir. Bu sıkıntıyı aşmak ise görev tanımlarının revize edilemesiyle mümkündür. Ancak çalışan sayısının yüksek olması tek tek bu revize işlemlerinin insan kaynakları sorumlularınca yapılmasını, mevcut iş yükü göz önünde bulundurulduğunda çok güç bir hale getirmektedir. Bunun yerine herkesin görev tanımların Bilgi Sistem departmanı ile yürütülecek ortak bir proje ile gerçekleştirilmesi sağlanabilir. Bunun için çalışanların görev tanımları şirket içi haberleşme kanallarından biri olan intranet'te yayınlanıp, bizzat çalışanların kendilerince görev tanımlarının güncellenmesi sağlanabilir. İnsan kaynakları ise son aşamada devreye girerek çalışanın yöneticisi ile güncellenmiş form üzerinden detaylı bir görüşme yaparak görev tanımına son halinin verilmesinden rol oynayabilir.

Outsourcing yoluyla eleman temini yapılırken tek bir kuruma ağırlık verildiği görülmüştür. Oysa farklı firmaların da belli pozisyonlar için iyi bir portföye sahip olmaları mümkün olabilmektedir. Hangi tür eleman ihtiyacında hangi firmaların daha iyi ve uygun nitelikte eleman potansiyeline sahip olduğu araştırılıp, pozisyonun özelliğine göre farklı firmalardan yararlanma yoluna gidilebilir. Bu ise en doğru kişiye ulaşmada avantaj sağlayacaktır.

Mavi yaka insan kaynağı ihtiyacının önemli bir kısmının karşılanmasını sağlayan elden başvuru yöntemi için, kapıda görevli güvenlik elemanlarının tavırları büyük bir önem arz etmektedir. Firmanın başvuruda bulunan kişiler karşı imajı bu noktada şekillenmektedir. Mavi yakalılar için geçerli olan elden başvuru durumunda, başvuruların doldurtulması konusunda güvenlik elemanları yardımcı olmaktadır. Her ne kadar bu kişiler bir dizi eğitime tabi tutulmuş olsalarda adaylarla iletişim ve onlara karşı yaklaşım konusunda yeterli olmamaktadır. Başvuru yapmak için gelen kişilerin

karşılanıp, onlara form doldurma konusunda yardımcı olup, destek verecek sadece bu işten sorumlu olacak ve gerekli niteliklere haiz ayrı bir kişinin görevlendirilmesi uygun olacaktır. Bu sayede hem istenilen şekilde formun temini sağlanmış olurken, hem de adaylar nezninde firmanın imajı açısından olumlu bir etki yaratılabilir.

Sonuç olarak; seçim süreci işletmeler açısından çok önemli ve stratejik bir konuma gelmiştir. İşletmeler bu alana gerekli özeni göstermekle beraber, bu oldukça uzun zaman alan ve zahmetli bir süreçtir. Bu yüzden işletmeler insan kaynakları departmanının yürütmekte olduğu diğer temel nitelikteki önemli fonksiyonların aksamaması açısından outsource yönteminin kullanıma doğru kaymaktadırlar. Özellikle büyük işletmelerde alımlarda outsource yöntemi kullanımı büyük oranlara varmaya başladığını söylemek mümkündür. Aynı şekilde internet kullanımında hızla artmış ve eleman temin kaynakları içerisinde en çok tercih edilen kaynak haline gelmiştir. Bunun da temel nedenleri ise hızlı ve esnek bir kaynak olması ve diğer ilan kaynaklarına orana maliyetini çok düşük seviyelerde olmasıdır.

KAYNAKÇA

- ACAR, Nesime, “İnsan Kaynakları Yönetimi”, MPM Yayını, Ankara, 1999.
- AÇIKALIN, Aytaç, “Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynakları Yönetimi” Pegem Yayınları, Ankara 1996.
- ALDEMİR, Alpay Ataoğlu ve BUDAK, Gönül, “Personel Yönetimi”, Barış Yayınları, İzmir 1998.
- ARIDURU, Cengiz, “Personel Tedarik ve Seçimi”, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya 1998
- ARMSRONG, Michael, “Human Resources Management Strategy&Action, Clays Ltd, 1992
- Arthur Andersen İnsan Kaynakları Danışmanlığı, “2001’ e Doğru İnsan Kaynakları Araştırması”, İstanbul, 2000
- AŞKUN, Cem İnal, “İşgören”, İTİA Yayınları, Eskişehir 1978
- AYTAÇ, Serpil, “İnsan Kaynakları Yönetimi'nde Kariyer Anlayışı ve Bir Uygulama”, Yayınlanmamış Doçentlik Tezi, 1996. (Kitabı Çıkmış onu göster)
- BARUTÇUGİL, İsmet, “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi”, Kariyer Yayınları, İstanbul 2004
- BAYRAKATAROĞLU, Serkan, “Stratejik ve Stratejik Olmayan İnsan Kaynakları Yönetimi”, Beta Basım Yayım, İstanbul 2004
- BAYSAL, Ayşe Can, “Çalışma Yaşamında İnsan”, Avcıol Basım-Yayın, İstanbul, 1993
- BİNGÖL, Dursun, “İnsan Kaynakları Yönetimi”, Beta Basım Yayım, İstanbul 1998.
- BİNGÖL, Dursun, “Personel Yönetimi”, Beta Basım Yayım, İstanbul 1997.
- BOZKURT, Ömer, “Memurlar, Türkiye’de Kamu Bürokrasisinin Sosyolojik Görünümü” TODAİE Yayınları, Ankara 1980.
- BOZKURT, Veysel, “Enformasyon Toplumu ve Türkiye”, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2000.

- BÜYÜKUSLU, Ali Rıza, "Türkiye'de İnsan Kaynakları Yönetimi ve Gelişimine Kritik Bir Yaklaşım", MESS Mercek Dergisi, Ekim 1998.
- CAN, Halil ve Diğerleri, "Kamu ve Özel Kesim Personel Yönetimi", Siyasal Kitabevi, Ankara 1998
- COOK, Mark, "Personel Selection: Adding Value Through People" John Wiley&Sons, west Sussex, 1998
- ÇIĞ, Gökhan, "İşgören Seçiminde Mülakatların Önemi" Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul 1993.
- ÇIRPAR, Ömer, "İş gücünün Seçimi ve İşe Yerleştirilmesinde Psikoteknik Yaklaşım Sempozyumu", Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Alkar Matbaacılık, Ankara, 1990
- DERELİ, Toker, "Bilgi Çağında Endüstri İlişkileri", Değişim Yayınları, 1997
- DERELİ, Toker ve UZUNÇARŞILI, Ülkü, "İşletmelerde Personel Tedarik ve Seçimi", Mess Yayınları, İstanbul 1990.
- DERELİ, Toker, "30. Yaşında Peryön ve İnsan Kaynakları Yönetimi", Peryön Dergisi, Sobnabakar 2001,
- EKİN, Nusret; "Çalışma Yaşamında Dönüşüm", MESS Mercek, İstanbul, Ocak 1998.
- ERDOĞAN, İlhan, "İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri" İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul 1991
- ERDOĞAN, İlhan, "Personel Seçiminde Mülakat Teknikleri", Beta Yayınları, İstanbul 1994.
- ERDOĞAN, Nurten ve Diğerleri, "Genel İşletme", Anadolu Üniversitesi Yayınları No:931, Web Ofset, Eskişehir, 1999
- FERİK, Funda, "İnsan Kaynaklarının Gelişim Süreci",

<http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=221> , 28.02.2006 21:08

- FINDIKÇI, İlhami, “İnsan Kaynakları Yönetimi”, Alfa Basım Dağıtım, İstanbul 1999
- FINDIKÇI, İlhami, “İnsan Kaynakları Yönetimi”, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul 2003.
- GÖNÜL, Budak, ALDEMİR, Ceyhan, ATAOL, Alpay, “İnsan Kaynakları Yönetimi”, Barış Yayınları, İzmir 2004
- GÜRBÜZ, Gülruh Özışık, “Personel Araştırmaları ve İşgören Seçme Süreci”, Literatür Yayınları, İstanbul 2002
- HATİPOĞLU, Zeyyat, “Personel Davranışı ve Yönetimi”, Aktif Büro Yayınları, 1977
- HATİPOĞLU, Zeyyat, “Organizasyon Personel Davranışı ve Yönetimi”, Metler Matbaası, İstanbul 1976
- İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İnsan Kaynakları Yönetimi Ana Bilim Dalı, Fakülte Yayın No:276, Dönence Basım Yayım, İstanbul 1998.
- İLHAN, Erdoğan, “İşletmelerde Kişi Değerlemede Psikoteknik”, İ.Ü.İşletme Fak.Yayın, İstanbul 1983
- KAYNAK, Tuğray, “İnsan Kaynakları Planlaması”, Alfa Basım Yayın Dağıtım, İstanbul, 1996
- KELEŞ, Aytürk ve KELEŞ, Ali, “İnternet’te İnsan Kaynakları Yönetimi”, <http://inet-tr.org.tr/inetconf8/bildiri/4.doc>, 22.03.2006
- KEPİR, Sinangil, Handan., “Endüstri, Örgüt Psikolojisi Ders Notları”, Ege Üniversitesi Edebiyat Fak. İzmir 1992
- KESER, Aşkın, “Çalışma Yaşamında Dönüşümler”, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara 2005
- KURTULMUŞ, Numan, “Sanayi Ötesi Dönüşüm”, İz Yayıncılık, İstanbul 1996.
- LATİF, Hasan, ve UÇKUN, Gazi, “İş İlanı Nasıl Yanıtlanır?”, Rota Yayınları, İstanbul 2004

- LATİF, Hasan, ve UÇKUN, Gazi, “Mülakat, Avantajlı Stratejiler”, Rota Yayınları, İstanbul 2004
- MUNSTERBERG, Hugo, “The Psychology of Industrial Efficiency”. Boston, MA: Houghton Mifflin, <http://psychclassics.yorku.ca/>
- ÖNER, Mehmet, “İşe Alma ve Yerleşirmede Yönetici ve İnsan Kaynakları Uzmanının El Kitabı”, Hayat Yayınları, İstanbul 1999
- ÖZTÜRK, Zekai, “İşletmelerde Personel Seçim Yöntemleri ve Psikoteknik” Epar Yayınları, Ankara 1995
- PALMER, Margaret and WINTERS, Kenneth T., “İnsan Kaynakları”, Rota Yayınları, İstanbul 1993.
- POLAT , Nevzat, “Sanal Halkla İlişkiler” Yayınlanmış Yüksek Lisans Projesi, D.E.Ü Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2003
- RYNES, Sara and BARBER, Alison, “Applicant Attraction Strategies: An Organization Perspective”, Academy Management Review, September
- SABUNCUĞLU, Zeyyat, “İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalı”, Alfa Aktuel Basım Yayım, Bursa 2005
- SABUNCUĞLU, Zeyyat, “Personel Yönetimi” Rota Ofset, Bursa 1994
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat, “İnsan Kaynakları Yönetimi”, Ezgi Kitabevi, Bursa 2000.
- SAĞLAM, Gülşen, “Örgütlerde Personel Seçiminin Önemi ve Seçim İşlevininin Başarısının Değerlendirilmesi” Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta 1996
- SELAMOĞLU, Ahmet, "İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri İlişkilerinin Zenginliği", TİSK İşveren Dergisi, Sayı:10, Temmuz 2000.
- SELAMOĞLU, Ahmet, “İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi”, Prof.Dr.Metin Kutal'a Armağan, TÜHİS Yayını, 1998.
- SEYMEN, Recep, “Personel Yönetimi’nden İnsan Kaynağı Yönetimi’ne Prof.Dr. Metin Kutal’a Armağan”, Tuhis Yayınları, Ankara, 1998

- STOREY, John ve SİSSON, Keith, “Managing Human Resources and Industrial Relations”, Open University Press, 1993.
- SULLIVIAN, John, “Gately Consulting”,
www.insankaynaklari.com/bireyler/trends/makale, 2005, 01.07.2006, 22:15.
- ŞAKAR, Müjdat, “İş Hukuku Uygulaması”, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul 2003.
- TOKOL, Aysen, “Endüstri İlişkileri ve Yeni Gelişmeler”, VİPAŞ, İstanbul 2001.
- TORTOP, Nuri, “Personel Yönetimi”, İksan Matbaacılık, Ankara 1989.
- TREDOUX, Gvan, “The Occidental Quarterly: A Western Thought and Opinion”.
Vol.2, <http://theoccidentalquarterly.com/vol2no3/gt-gillham.html>
- TUTUM, Cahit, “Personel Yönetimi”, TODAİE Yayınları, Ankara 1979
- TÜRKOĞLU, Faruk, “[Kişisel ve Kurumsal Değişim Kültürü](#)” Arıtan Yayınevi,
İstanbul, 2000
- UĞUR, Adem, “İnsan Kaynakları Yönetimi”, Sakarya Kitabevi, Sakarya 2003.
- UYARGİL, Cavide ve diğerleri, İnsan Kaynakları Yönetimi, İÜ İşletme Fakültesi
İşletme İktisadı Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı Yayın No. 7, İstanbul
2000
- WOODS, Robert H., “Human Resources Management”, The Dryden Press, New York
1991.
- WREXLEY, Kenneth N and YUKL, Gary A., “Organizational Behaviour and
Personnel Psychology”, The Dryden Press Illinois www.insankaynaklari.com/bireyler/trends/makale/ik_personel.asp, 2000, 02.02.2006, 21:25
- YALÇIN, Selçuk, “Personel Yönetimi”, İstanbul Üniversitesi Yayınları, İstanbul 1985.
- YILDIZ, Barış, “Personel Yönetiminden İnsan Sermayesi Yönetimine Geçiş”,
www.insankaynaklari.com/bireyler/trends/makale/ik_personel.asp, 10.11.2005,
21:40
- YORGUN, Sayım, “Küreselleşme Sürecinde Sendikalar”, MESS Mercek, Ekim 1998.

YÜCEL, A. Ersan, “Peryönde Otuz Yıl”, Peryön Dergisi, Sonbahar 2001

YÜKSEL, Öznur, “İnsan Kaynakları Yönetimi”, Gazi Üniversitesi Yayını, Ankara 1997.

YÜKSEL, Öznur, “İnsan Kaynakları Yönetimi”, Gazi Üniversitesi Yayını, Ankara 1998.

ZEMKE, Ron, “Employee Theft: How to Cut Your Loses, Training, May 1986.

EKLER

EK 1. Özgeçmiş Örneği

AD-SOYAD

.....
Kadıköy - İstanbul
0 535 479.....
0 216 452.....
e-mail: esra..@yahoo.com

DOĞUM TARİHİ: 12.05.1980
DOĞUM YERİ: Sakarya
MEDENİ DURUM: Bekar

EĞİTİM

1996-2000 İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi
Halkla İlişkiler ve Tanıtım Bölümü
1992-1995 Erenköy Kız Lisesi

İŞ DENEYİMİ

Ocak 2005 - Mağazacılık A.Ş

Yönetici Asistanı (Genel Müdür Yardımcısı Asistanı)

- Yöneticinin günlük iş akışını takip ve organize etmek, gerekli tüm çalışmalarını yürütüp sonuçlanmasını sağlamak,
- Şirket ile dış ilişkilerde koordinasyonu ve iletişimi sağlamak, gerekli toplantı randevularını ayarlamak,
- Yöneticinin seyahatlerini organize etmek (uçak ve otel rezervasyonlarını gerçekleştirmek),

Ağustos 2003 - Aralık 2005..... A.Ş.

İdari İşler Asistanı

İdari İşler bölümüne ait satınalmaların gerçekleştirilmesi, fatura ve yazışmaların takibi, bölümün iş akışına destek verilmesi görevlerini üstlenmiştir.

Haziran - Ekim 2004 A.Ş.

Müşteri Temsilcisi - Çağrı Merkezi

Ocak - Haziran 2004 Marketing Group

Proje Asistanı

Tüm direct marketing aktivite projelerinin planlanması, hazırlanması, uygulamaya konması ve raporlanması aşamalarında aktif görev almıştır.

Haziran -Aralık 2000 TV

Tanıtım Sorumlusu

Programların fragmanlarının hazırlanması görevini üstlenmiştir.
Program bilgilerinin yazılı mecralarda yayınlanmasını sağlamıştır.

Yapım Yardımcısı

Meraklısı İçin ve Magazin Bülteni programlarının araştırma ve yapım aşamalarında aktif görev almıştır.

KATILDIĞI KURSLAR

Ekim 2002 – Haziran 2003

..... Üniversitesi İngilizce Hazırlık Okulu

Ekim 1997 – Mayıs 1999

..... Üniversitesi İngilizce Dil Eğitim Programı

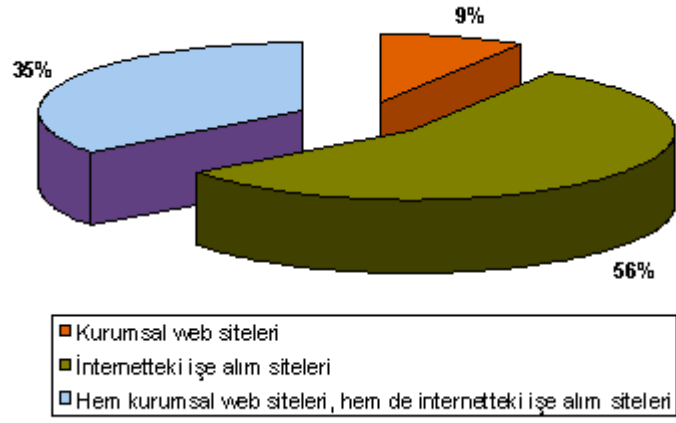
Nisan – Haziran 1997

..... Eğitim Merkezi Bilgisayar Eğitim Programı

YABANCI DİL: İngilizce (Çok iyi)

BİLGİSAYAR BİLGİSİ: Ms Office, İnternet

EK 2. Başvurularda Web Sitelerinin Kullanım Durumu



EK 3. Kişilik Testi



Aydın Örne San. ve Tic. A.Ş.

KİŞİLİK PROFİLİ CEVAP KAĞIDI

Kayıt No :05-08.....

Tarih :

Sayfa No : 1

Adı Soyadı :

AÇIKLAMA: Aşağıda yanyana dört sözcükten oluşan sıraların her birinde, size en çok uyan bir sözcüğün önüne X işareti koyun. (Cevaplama süresi 30 dakikadır.)

- | | | | | | | | | |
|----|--------------------------|-----------------|--------------------------|------------|--------------------------|------------------|--------------------------|----------------|
| 1 | <input type="checkbox"/> | Maceraperest | <input type="checkbox"/> | Uyumlu | <input type="checkbox"/> | Canlı | <input type="checkbox"/> | Analitik |
| 2 | <input type="checkbox"/> | Isırcı | <input type="checkbox"/> | Oyuncu | <input type="checkbox"/> | İkna edici | <input type="checkbox"/> | Barışçıl |
| 3 | <input type="checkbox"/> | Uysal | <input type="checkbox"/> | Özverli | <input type="checkbox"/> | Sosyal | <input type="checkbox"/> | Güçlü iradeli |
| 4 | <input type="checkbox"/> | Düşünceli | <input type="checkbox"/> | Kontrollü | <input type="checkbox"/> | Rekabetçi | <input type="checkbox"/> | İnandırıcı |
| 5 | <input type="checkbox"/> | Hayat veren | <input type="checkbox"/> | Saygılı | <input type="checkbox"/> | Çekingen | <input type="checkbox"/> | Becerikli |
| 6 | <input type="checkbox"/> | Halinden memnun | <input type="checkbox"/> | Duyarlı | <input type="checkbox"/> | Kendine güvenli | <input type="checkbox"/> | Hayat dolu |
| 7 | <input type="checkbox"/> | Planlayıcı | <input type="checkbox"/> | Sabırlı | <input type="checkbox"/> | Olumlu | <input type="checkbox"/> | Yönlendirici |
| 8 | <input type="checkbox"/> | Kendinden emin | <input type="checkbox"/> | Spontane | <input type="checkbox"/> | Programlı | <input type="checkbox"/> | Utangaç |
| 9 | <input type="checkbox"/> | Düzenli | <input type="checkbox"/> | Nazik | <input type="checkbox"/> | Açık sözlü | <input type="checkbox"/> | İyimser |
| 10 | <input type="checkbox"/> | Dostça davranan | <input type="checkbox"/> | Sadık | <input type="checkbox"/> | Komik | <input type="checkbox"/> | Etkili |
| 11 | <input type="checkbox"/> | Cesur | <input type="checkbox"/> | Hoş | <input type="checkbox"/> | Politik | <input type="checkbox"/> | Ayrıntıcı |
| 12 | <input type="checkbox"/> | Neşeli | <input type="checkbox"/> | Tutarlı | <input type="checkbox"/> | Kültürlü | <input type="checkbox"/> | Güvenli |
| 13 | <input type="checkbox"/> | İdealist | <input type="checkbox"/> | Bağımsız | <input type="checkbox"/> | Zararsız | <input type="checkbox"/> | Esin kaynağı |
| 14 | <input type="checkbox"/> | Sıcak kanlı | <input type="checkbox"/> | Kararlı | <input type="checkbox"/> | İnce esprili | <input type="checkbox"/> | Derin |
| 15 | <input type="checkbox"/> | Arabulucu | <input type="checkbox"/> | Müziksever | <input type="checkbox"/> | Harekete geçiren | <input type="checkbox"/> | Kolay kaynaşan |
| 16 | <input type="checkbox"/> | İnce düşünceli | <input type="checkbox"/> | Azimli | <input type="checkbox"/> | Konuşkan | <input type="checkbox"/> | Hoşgörülü |
| 17 | <input type="checkbox"/> | İyi dinleyici | <input type="checkbox"/> | Samimi | <input type="checkbox"/> | Lider | <input type="checkbox"/> | Enerjik |
| 18 | <input type="checkbox"/> | Kanaatkar | <input type="checkbox"/> | Şef | <input type="checkbox"/> | Organizatör | <input type="checkbox"/> | Şirin |
| 19 | <input type="checkbox"/> | Mükemmeliyetçi | <input type="checkbox"/> | Tatlı | <input type="checkbox"/> | Üretken | <input type="checkbox"/> | Popüler |
| 20 | <input type="checkbox"/> | Fıkır fıkır | <input type="checkbox"/> | Gözüpek | <input type="checkbox"/> | Terbiyeli | <input type="checkbox"/> | Dengeli |

GK			
MM			

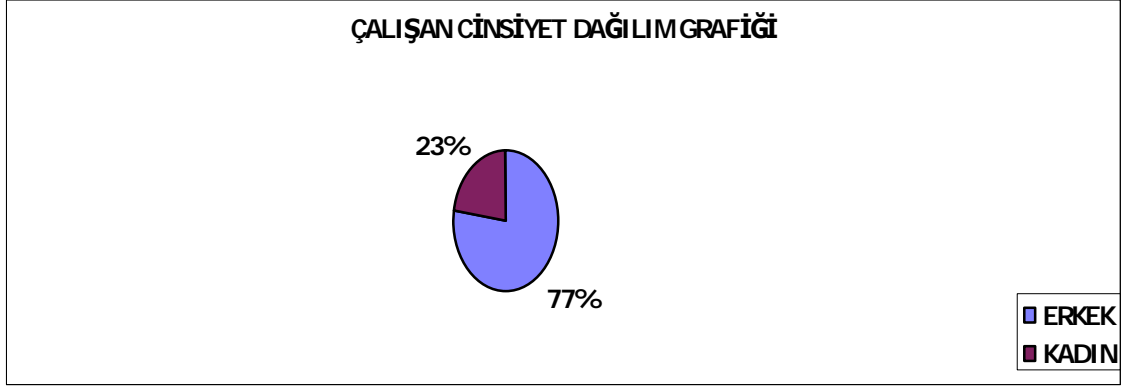
PO			
BS			

- | | | | | | | | | |
|----|--------------------------|------------------|--------------------------|--------------------|--------------------------|----------------------|--------------------------|---------------------|
| 21 | <input type="checkbox"/> | İfadesiz | <input type="checkbox"/> | Sıkılgan | <input type="checkbox"/> | Yüzsüz | <input type="checkbox"/> | Zorba |
| 22 | <input type="checkbox"/> | Disiplinsiz | <input type="checkbox"/> | Anlayışsız | <input type="checkbox"/> | Coşkuz | <input type="checkbox"/> | Affetmeyen |
| 23 | <input type="checkbox"/> | Suskun | <input type="checkbox"/> | Kinci | <input type="checkbox"/> | Karşı gelen | <input type="checkbox"/> | Kendini tekrarlayan |
| 24 | <input type="checkbox"/> | Telaşlı | <input type="checkbox"/> | Korkak | <input type="checkbox"/> | Unutkan | <input type="checkbox"/> | Dobra |
| 25 | <input type="checkbox"/> | Sabırsız | <input type="checkbox"/> | Güvensiz | <input type="checkbox"/> | Kararsız | <input type="checkbox"/> | Laf kesen |
| 26 | <input type="checkbox"/> | Sevilmeyen | <input type="checkbox"/> | Yaşamdan kopuk | <input type="checkbox"/> | Ne yapacağı belirsiz | <input type="checkbox"/> | Şefkatsiz |
| 27 | <input type="checkbox"/> | Dik kafalı | <input type="checkbox"/> | Gelişigüzel | <input type="checkbox"/> | Müşkülpesent | <input type="checkbox"/> | Tereddütlü |
| 28 | <input type="checkbox"/> | Renksiz | <input type="checkbox"/> | Kötümser | <input type="checkbox"/> | Kibirli | <input type="checkbox"/> | Göz yuman |
| 29 | <input type="checkbox"/> | Kolay sinirlenen | <input type="checkbox"/> | Amaçsız | <input type="checkbox"/> | İddiacı | <input type="checkbox"/> | Yabancılaşmış |
| 30 | <input type="checkbox"/> | Saf | <input type="checkbox"/> | Olumsuz tutumlu | <input type="checkbox"/> | Küstah | <input type="checkbox"/> | Kayıtsız |
| 31 | <input type="checkbox"/> | Endişeli | <input type="checkbox"/> | Yalnızlığa sığınan | <input type="checkbox"/> | İşkolitik | <input type="checkbox"/> | Tanınmak isteyen |
| 32 | <input type="checkbox"/> | Fazla hassas | <input type="checkbox"/> | Patavatsız | <input type="checkbox"/> | Ürkek | <input type="checkbox"/> | Konuşkan |
| 33 | <input type="checkbox"/> | Kuşkulu | <input type="checkbox"/> | Düzensiz | <input type="checkbox"/> | Otoriter | <input type="checkbox"/> | Bunalımlı |
| 34 | <input type="checkbox"/> | Tutarsız | <input type="checkbox"/> | İçe dönük | <input type="checkbox"/> | Hoşgörüsüz | <input type="checkbox"/> | Umursamaz |
| 35 | <input type="checkbox"/> | Dağınık | <input type="checkbox"/> | Karamsar | <input type="checkbox"/> | Geveleyen | <input type="checkbox"/> | İnsan kullanan |
| 36 | <input type="checkbox"/> | Uyuşuk | <input type="checkbox"/> | İnatçı | <input type="checkbox"/> | Hava atan | <input type="checkbox"/> | Kuşkucu |
| 37 | <input type="checkbox"/> | Yalnızlığı seven | <input type="checkbox"/> | Amirane | <input type="checkbox"/> | Tembel | <input type="checkbox"/> | Gürültücü |
| 38 | <input type="checkbox"/> | Ağır kanlı | <input type="checkbox"/> | Şüpheli | <input type="checkbox"/> | Öfkeli | <input type="checkbox"/> | Kafası dağınık |
| 39 | <input type="checkbox"/> | İntikamcı | <input type="checkbox"/> | Yerinde duramayan | <input type="checkbox"/> | Gönülsüz | <input type="checkbox"/> | Aceleci |
| 40 | <input type="checkbox"/> | Ödün veren | <input type="checkbox"/> | Tenkitçi | <input type="checkbox"/> | Kurnaz | <input type="checkbox"/> | Değişken |

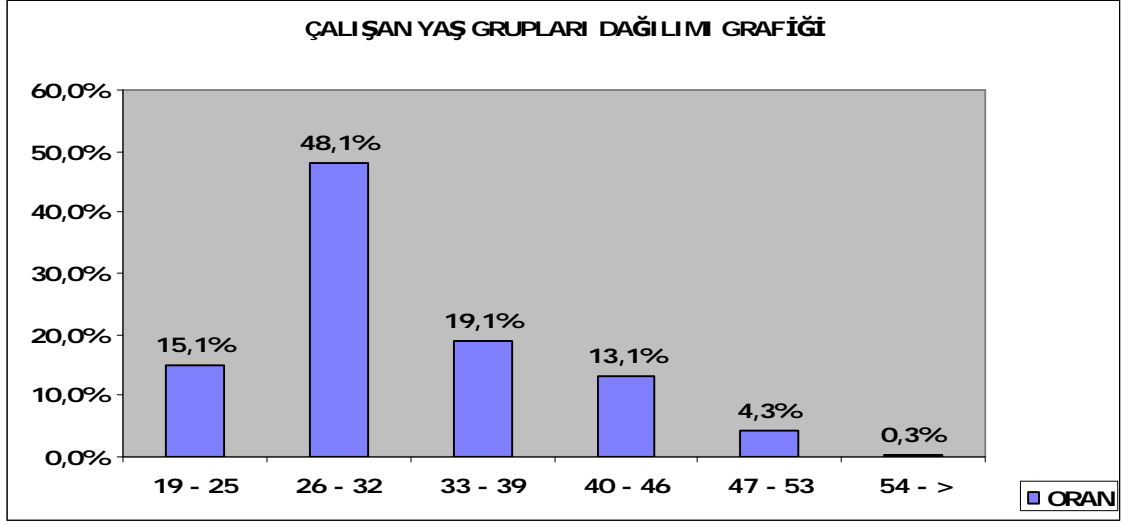
GK			
MM			

PO			
BS			

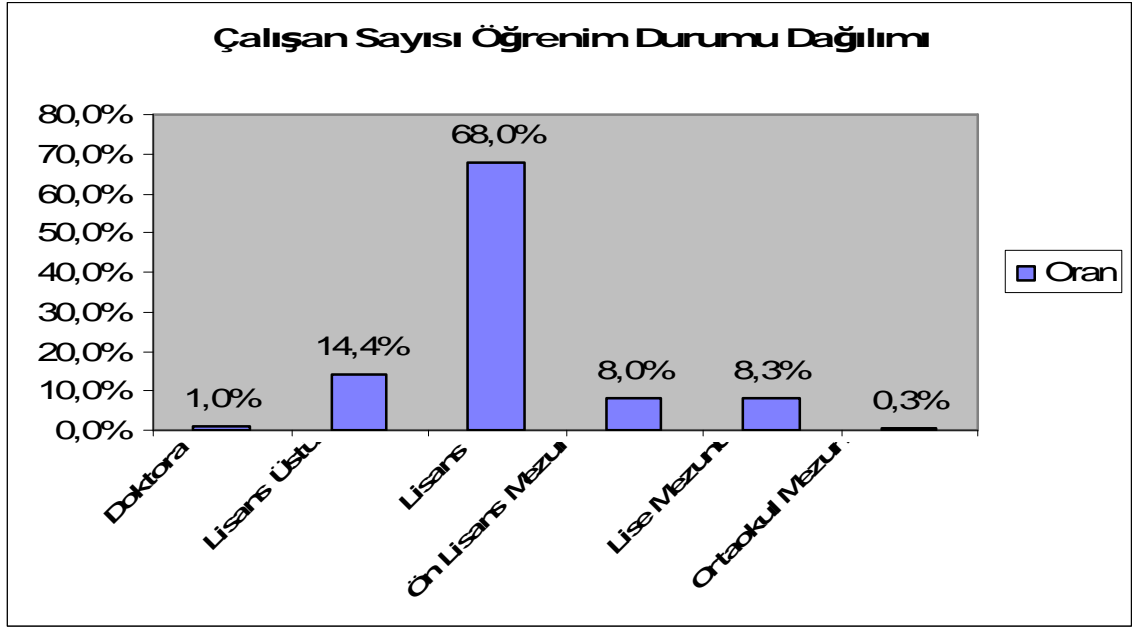
EK 4. İşletme Çalışanlarının Cinsiyet Dağılımı



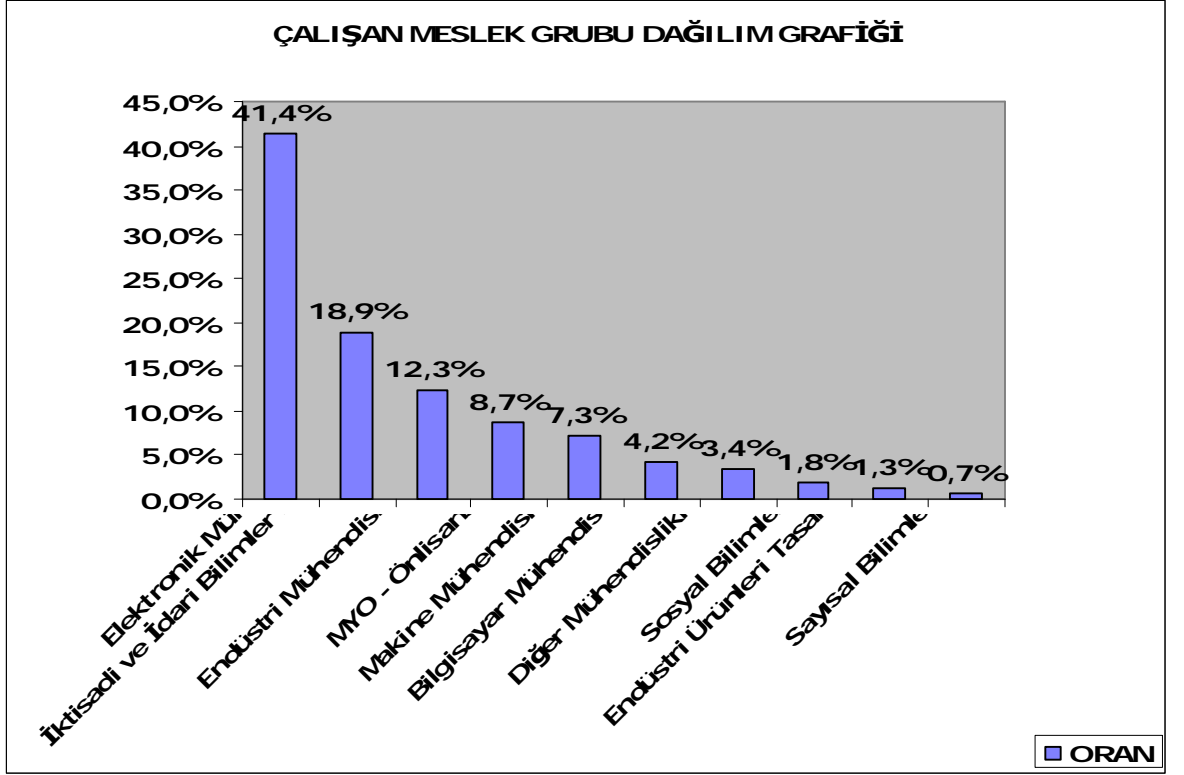
EK 5. İşletme Çalışanlarının Yaş Ortalaması Dağılımı



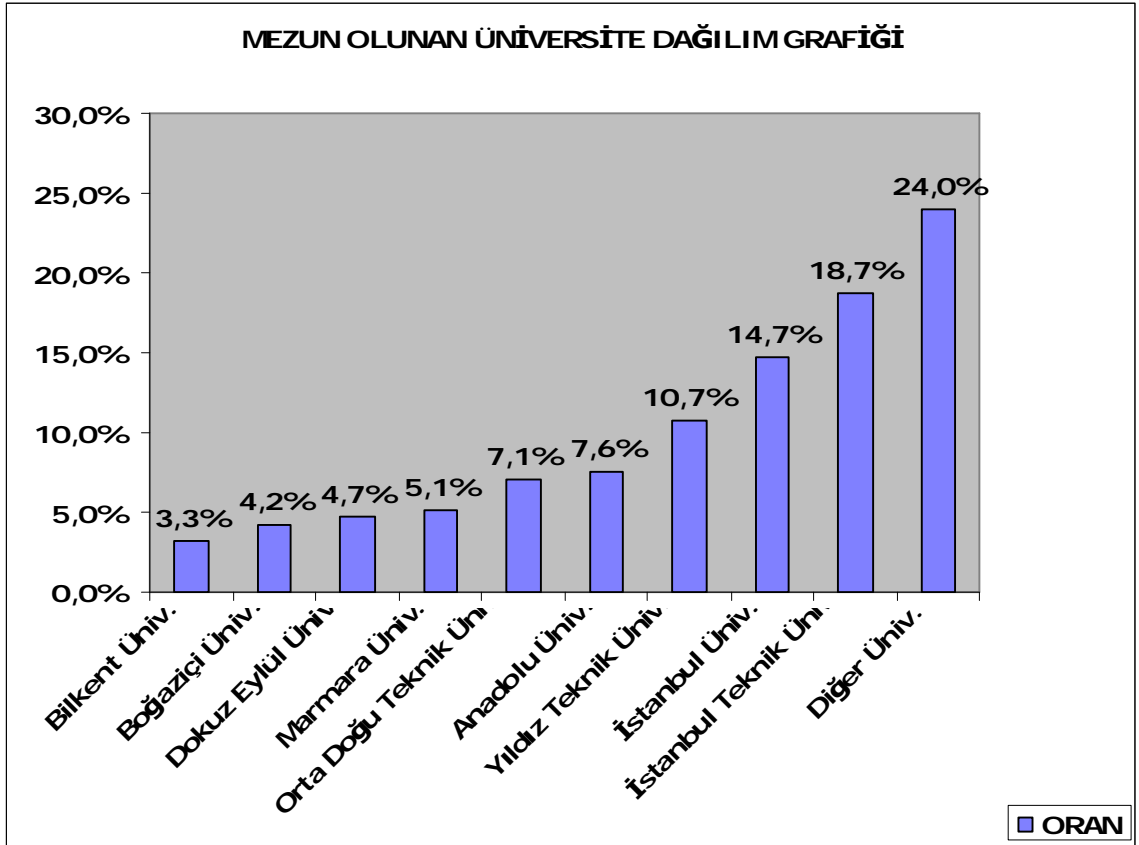
EK 6. İşletme Çalışanlarının Öğrenim Düzeyleri Grafiği



EK 7. İşletme Çalışanları Mezun Olunan Bölüm Dağılımı



EK 8. Mezun Olunan Üniversite Dağılımı



EK 9. Eleman Talep Formu

ELEMAN TALEP FORMU

(Not: Bu form eleman seçme süreci başlamadan önce mutlaka doldurulmalıdır.)

TALEP EDİLEN ELEMANIN

İş Ünvanı:	Bölümü:
Bağlı Olduğu Makam:	İşe Başlama Tarihi:
<input type="radio"/> Mevcut Kadro Kimin Yerine: Ayrılma Tarihi:	<input type="radio"/> İlave Kadro <input type="radio"/> İş Programına Uygun <input type="radio"/> İş Programına Uygun değil
İlave Kadro ise Eleman Talebinin Gerekçesi:	
Kadro Durumu:	
Mevcut Kadro:	İş Programı:

NİTELİKLER *

Öğrenim Durumu:
İş İçin Gereken Deneyim:
Gerekli Teknik Bilgi/Beceri:
Aranan Kişisel Özellikler:
Yabancı Dil:

Yönetici Onayı Yönetici: Tarih: İmza:	Genel Müdür Yardımcısı Onayı GMY: Tarih: İmza:
İnsan Kaynakları Onayı Tarih: İmza:	Genel Müdür Onayı Tarih: İmza:

EK. 10 Beyaz Yaka Eleman Başvuru Formu

KİŞİSEL BİLGİLER				
Adınız		Bay	<input type="checkbox"/>	
Soyadınız		Bayan	<input type="checkbox"/>	
Doğum Yeri:		Doğum Tarihi:		
Medeni Durumunuz	Evli: <input type="checkbox"/>	Bekar: <input type="checkbox"/>	Çocuk Sayısı:	
Eşinizin Adı		Eşinizin Mesleği		
Anne Adı /Mesleği		Baba Adı/Mesleği		
İLETİŞİM BİLGİLERİ				
Ev Telefonu:		İş Telefonu:		
Cep Telefonu:		E-mail:		
Adresiniz:				
Acil Durumda Haber Verilecek Kişi		Telefonu:		
ASKERLİK DURUMU (Erkek Adaylar İçin)				
Askerlik Durumunuz:	Yapıldı <input type="checkbox"/>	Muaf <input type="checkbox"/>	Tecilli <input type="checkbox"/>	
Tecilli/Muaf ise Nedeni:		Muhtemel Gidiş Tarihi:		
Yapıldı ise Yeri/ Sınıfı		Terhis Tarihi		
ÖĞRENİM DURUMU				
	Lise	Önlisans/Lisans	Yüksek Lisans	Doktora
Okul Adı				
Yeri				
Bölümü				
Başlama Tarihi				
Bitirme Tarihi				
Mezuniyet Derecesi				
Aldığınız Burs ve Akademik Ödüller:				
.....				
.....				
.....				

Mesleğiniz ve Uzmanlık Alanınız ile İlgili Katıldığınız Kurs, Seminer veya Sertifika Programları

Konu		Düzenleyen Kuruluş			Tarih				
Yabancı Diller									
Yabancı Dil	Okuma			Yazma			Konuşma	Öğrenildiği Yer ve Süre	
	Ort	iyi	Çok	Ort	iyi	Çok	Ort		iyi
Bilgisayar Bilgisi (Paket Program, Programlama Dili, vb.)									
İŞ Deneyimleri (Çalıştığınız yerleri son iş yerinizden başlayarak yazınız)									
Şirket Adı /Yeri/ Telefonu									
Göreviniz									
Yöneticinizin Adı ve Görevi									
Giriş – Çıkış Tarihi									
Son Ücretiniz (Brüt)									
Ayrılma sebebiniz									
Hakkınızda Bilgi Alabilir miyiz?									
BAŞVURUNUZ HAKKINDA									
Beko Elektronik'e daha önce başvurduunuz mu?				Evet <input type="checkbox"/>		Hayır <input type="checkbox"/>			
Başvurduysanız Hangi Pozisyon İçin?									
Talep Ettiğiniz Brüt Ücret:									
İşe Ne Zaman Başlayabilirsiniz?									
Şirketimizde Çalışan Akrabanız var mı?				Evet <input type="checkbox"/>		Hayır <input type="checkbox"/>			
Varsa Adı Soyadı, yakınlık derecesi									
Şu anda Başvurduğunuz Pozisyon:									
Şirketimize Başvuru Yönteminiz:	İnternet			Gazete İlanı			Referans Tanıdık	Diğer	
	<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Vardiyalı Çalışabilir misiniz?				Evet <input type="checkbox"/>		Hayır <input type="checkbox"/>			

Size Referans Verebilecek Kişiler (Birinci derece yakınlar hariç, sizi en az 2 yıldır tanıyan)

REFERANSLAR

Öğrenim Hayatınızdan				
Adı Soyadı	Görevi / Mesleği	Çalıştığı Yer	Telefon	
İş Hayatınızdan (Daha Önce İş Deneyiminiz Olmadıysa Bu Kısım Boş Bırakınız)				
Adı Soyadı	Görevi / Mesleği	Çalıştığı Yer	Telefon	
DİĞER				
Sosyal, Kültürel, Sportif Uğraşlarınız				
Üye Olduğunuz Dernekler				
Oto Ehliyetiniz var mı?	V a r <input type="checkbox"/>	Y o k <input type="checkbox"/>	Tarihi :	Sınıfı:
Hakkınızda Kesinleşmiş Yargı Kararı / Ceza Var mı? Varsa Belirtiniz.				
Bedeni Arızanız veya geçirdiğiniz rahatsızlık var mı? Varsa lütfen belirtiniz.				
Ek Bilgi (Formda Yer Almayan Belirtmek İsteddiğiniz Diğer Hususlar)				
Bu iş başvurusundaki beyanlarım tamamen doğrudur. Bilerek yanlış bilgi verdiğim veya bazı bilgileri gizlediğim anlaşıldığı takdirde, bundan doğacak sorumluluğu şimdiden kabul ediyorum ve bu sebeple Beko Elektronik A.Ş.'nin işime son vermesi karşısında hiçbir hak ve tazminat talebinde bulunmayacağımı, belirtilen ücret ve iç yönetmeliğe uygun olarak hizmete girmeyi, ileride iç yönetmeliğe uygun olarak yapılabilecek her türlü değişikliği kabul ve taahüt ettiğimi beyan ve kabul ederim.				

EK 11. Mavi Yaka Eleman Başvuru Formu

KİŞİSEL BİLGİLER

Adınız Soyadınız : Erkek <input type="checkbox"/> Kadın <input type="checkbox"/>	FOTOĞRAF
Adresiniz	
Ev Telefonu 0() Cep Telefonu 0()	
Doğum Yeri ve Tarihi(Şehir ve Gün/Ay/Yıl)	
Medeni Durumunuz Bekar <input type="checkbox"/> Evli <input type="checkbox"/> Dul <input type="checkbox"/> Boşanmış <input type="checkbox"/>	Çocuk Sayısı
Eşinizin Adı - Mesleği	
Babanızın Adı ve Mesleği	Annenizin Adı ve Mesleği
Annenizin Adı ve Mesleği	
Bedeni Arızanız Veya geçirdiğiniz Önemli Hastalıklar Var mı? (varsa lütfen açıklayınız)	
Acil Durumlarda Haber Verilecek Kişi Telefon 0()	

ASKERLİK DURUMU

Askerlik Yaptınız mı? <input type="checkbox"/> Evet <input type="checkbox"/> Hayır <input type="checkbox"/> Tecilli <input type="checkbox"/> Muaf <input type="checkbox"/>
Askerlik Yapmadınız ise Muhtemel Gidiş Tarihiniz (Ay/Yıl) :

ÖĞRENİM DURUMU

(Son Mezun Olduğunuz Öğretim Kurumunu (X) İşaretleyiniz.)				
	İlkokul <input type="checkbox"/>	Lise <input type="checkbox"/>	End.M.L. <input type="checkbox"/>	Ön Lisans <input type="checkbox"/>
	Ortaokul <input type="checkbox"/>	Ticaret M.L. <input type="checkbox"/>	Teknik L. <input type="checkbox"/>	Lisans <input type="checkbox"/>
Okul Adı				
Bölümü				
Mezuniyet Tarihi				
Halen Bir Öğretim Kurumuna Devam Ediyorsanız Okulun Adını Yazınız :				

Katıldığınız Kurs veya Seminerler

Kurs veya Seminerin Konusu	Düzenleyen Kuruluş	Tarih	Süresi

İŞ TECRÜBESİ

(Daha önce çalıştığınız iş yerlerinizi ve gerekli bilgileri eksiksiz yazınız)

Şirket Adı Telefonu			
Göreviniz			
Giriş/Çıkış Tarihi	.../.../....	.../.../....	.../.../....
Ayrılma Sebebiniz			

DİĞER BİLGİLER		
Beko Elektronik'e Daha Önce Müracaat Ettiniz mi?	Tarih	
Oto Ehliyetiniz Var mı? Var <input type="checkbox"/> Yok <input type="checkbox"/>	Varsa Sınıfı :	
İşyerimizde Çalışan Akrabanız Var mı? Baba <input type="checkbox"/> Anne <input type="checkbox"/> Kardeş <input type="checkbox"/>		
Var ise Adı - Soyadı Eş <input type="checkbox"/> Çocuk <input type="checkbox"/>		
Üye Olduğunuz Dernek, Sendika Var mı?		
Sportif, Sosyal Kültürel vb. Kişisel Uğraşlarınız ?		
İşyerimizde Yapmak İsteddiğiniz İşler ?		
Talep Ettiğiniz Brüt Ücret ?		
Vardiyalı Çalışmayı Kabul Edermisiniz? Evet <input type="checkbox"/> Hayır <input type="checkbox"/>		
İşyerimizde Tanıdığınız, Gerektiğinde Size Haber Verebilecek Kişi ve Telefonu		
EK BİLGİ		
(Yukarıdaki maddeler dışında eklemek istediğiniz bilgi varsa, burayı kullanabilirsiniz)		
<p>Bu iş talepnamesindeki beyanlarım tamamen doğrudur. Bilerek yanlış bilgi verdiğim veya bazı bilgileri gizlediğim anlaşıldığı takdirde, bundan doğacak sorumluluğu şimdiden kabul ediyorum ve bu sebeple Beko Elektronik A.Ş.'nin işime son vermesi karşısında hiç bir hak ve tazminat talebinde bulunmayacağımı, belirtilen ücret ve İç Yönetmeliğe uygun olarak hizmete girmeyi ve ileride İç Yönetmeliğe uygun olarak yapılabilecek her türlü değişikliği şimdiden kabul ve taahhüt ettiğimi beyan ederim.</p>		
Tarih/...../20.....	İmza	
GÖRÜŞME NOTLARI		
(Bu kısım görüşme yapan kişiler tarafından doldurulacaktır.)		
1 .Pisikoteknik Test Sonuçları	Test -1 <input type="checkbox"/>	Test -2 <input type="checkbox"/>
2 .GÖRÜŞME SONUCU	OLUMLU <input type="checkbox"/>	OLUMSUZ <input type="checkbox"/>
DÜŞÜNCELER		
3 .GÖRÜŞME SONUCU	OLUMLU <input type="checkbox"/>	OLUMSUZ <input type="checkbox"/>
DÜŞÜNCELER		
NETİCE		
İŞE KABUL EDİLDİ <input type="checkbox"/>	İŞE KABUL EDİLMEDİ <input type="checkbox"/>	
ÇALIŞACAĞI YÖNETİCİLİK	:
GÖREVİ	:
KADEMESİ	:
SAAT ÜCRETİ	:
İŞE BAŞLAMA TARİHİ	:
ENDÜSTRİYEL İLİŞKİLER	İLGİLİ YÖNETİCİ	ENDÜSTRİYEL İLİŞKİLER
VE İDARİ İŞLER UZMANI		YÖNETİCİSİ
...../...../...../...../...../...../.....

EK 12. Görüşme Değerleme Formu

**GÖRÜŞME FORMU
(EKİP ÜYESİ POZİSYONLARI)**

GÖRÜŞME BİLGİLERİ

ADAYIN ADI SOYADI :
.....

GÖRÜŞME YAPILAN :
POZİSYON :
.....

GÖRÜŞME YAPILAN :
BÖLÜM :
.....

GÖRÜŞME TARİHİ :
.....

GÖRÜŞMEYİ YAPAN :
KİŞİNİN ADI :
SOYADI/UNVANI :
.....

GÖRÜŞMEYİ YAPAN :
YÖNETİCİ :
ADI SOYADI/UNVANI

İnsan Kaynakları Yorumu
Yönetici Yorumu

İŞ DENEYİMLERİ

ŞİRKET ADI:	
ADAYIN ŞİRKETTEKİ UNVANI:	
ŞİRKETTEKİ ÇALIŞMA SÜRESİ:	
ÜSTLENDİĞİ SORUMLULUKLAR:	
AYRILMA NEDENİ: Yer değişikliği	
REFERANS KİŞİLER:	
ALDIĞI BRÜT ÜCRET:	
ŞİRKET ADI:	
ADAYIN ŞİRKETTEKİ UNVANI:	
ŞİRKETTEKİ ÇALIŞMA SÜRESİ:	
ÜSTLENDİĞİ SORUMLULUKLAR:	
AYRILMA NEDENİ: Staj süresinin dolması.	
REFERANS KİŞİLER:	

İŞ DENEYİMLERİ

ADAYIN ŞİRKETTEKİ UNVANI:	
ŞİRKETTEKİ ÇALIŞMA SÜRESİ:	
ÜSTLENDİĞİ SORUMLULUKLAR	
AYRILMA NEDENİ:	
REFERANS KİŞİLER:	
ŞİRKET ADI:	
ADAYIN ŞİRKETTEKİ UNVANI:	
ŞİRKETTEKİ ÇALIŞMA SÜRESİ:	
ÜSTLENDİĞİ SORUMLULUKLAR:	
AYRILMA NEDENİ:	
REFERANS KİŞİLER:	

YETKİNLİK DEĞERLENDİRME

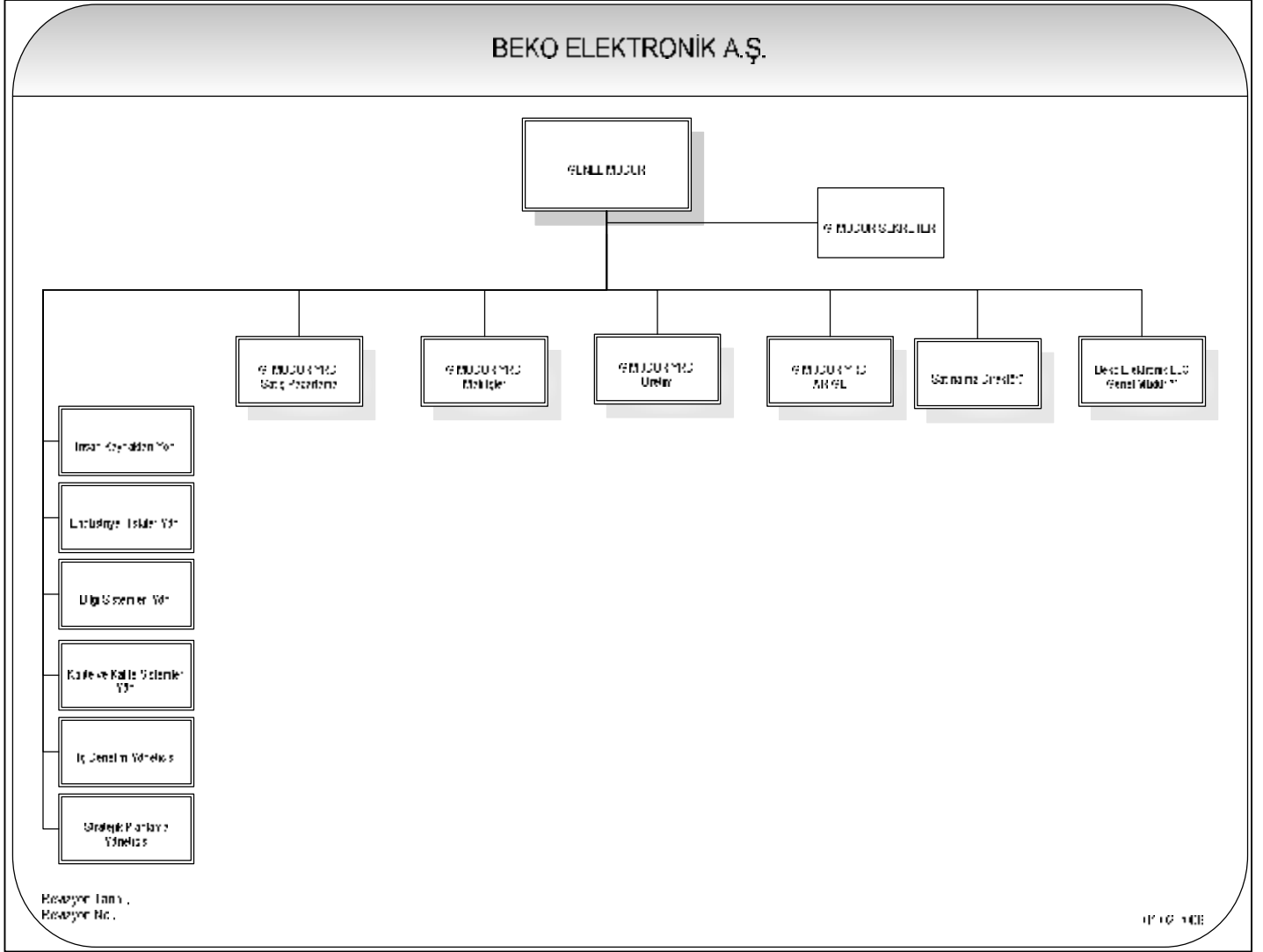
1. YETKİNLİK ADI: YÖN BELİRLEME						
SORULAR :						
<input type="checkbox"/> Kendinize bir hedef koyarak elde ettiğiniz bir başarıyı anlatır mısınız?						
<input type="checkbox"/> Aynı anda birden fazla işle uğraşmanız gerektiği bir durumdan bahsediniz. Bütün işlerin başarıyla tamamlanmasını nasıl sağladınız?						
<input type="checkbox"/> Geçmişte kendinize koymuş olduğunuz hedef ya da amaçlara ne kadar yaklaşmış durumdasınız? Bugün bu amaçlar dahilinde neler yapıyorsunuz?						
AÇIKLAMALAR :						
DEĞERLENDİRME :	(0) GÖY	(1) Beklenen düzeyin çok altında	(2)	(3) Beklenen düzeyde	(4)	(5) Beklenen düzeyin çok üstünde
2. YETKİNLİK ADI: İLETİŞİM						
SORULAR :						
<input type="checkbox"/> Kendinizden farklı konumda olan bir kişiyi (yönetici/öğretim görevlisi) ikna etmeniz gereken bir durumla karşılaştınız mı? Nasıl bir yöntem izlendiniz? Aldığınız sonuçlar nelerdi?						
<input type="checkbox"/> Herhangi bir topluluk karşısında sunuş/konuşma yapma şansınız oldu mu? Sunuş öncesinde ve sırasında nelere dikkat ettiniz? Sunuşunuz/konuşmanız ne kadar etkili oldu? Neyi daha iyi yapabildiniz?						
<input type="checkbox"/> Yaşadığımız bir anlaşmazlığı anlatabilir misiniz? Anlaşmazlığın çözümünde nasıl bir yaklaşım sergilediniz? Sonuç ne oldu?						
AÇIKLAMALAR :						

DEĞERLENDİRME :	(0) GÖY	(1) Beklenen düzeyin çok altında	(2)	(3) Beklenen düzeyde	(4)	(5) Beklenen düzeyin çok üstünde
3. YETKİNLİK ADI: TAKIM ÇALIŞMASI						
<p>SORULAR :</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Yer aldığınız en başarılı ekip çalışmasından bahseder misiniz? Bu ekip çalışmasının başarı faktörleri nelerdi? Sizin bu başarıdaki rolünüz neydi? Bu çalışmanın size nasıl bir katkısı oldu? <input type="checkbox"/> Yer aldığınız ekip çalışmalarında bilgi paylaşımı ve iş bölümünü nasıl sağlıyordunuz? Bu konuda ne gibi problemler yaşadınız? Nasıl bir çözüm yolu buldunuz? <input type="checkbox"/> Yer aldığınız en zor ekip çalışmasından bahseder misiniz? Bu ekip çalışmasını zorlaştıran unsurlar nelerdi? Zorlukları aşmak için siz ne yaptınız? Sonuç ne oldu? Bu çalışmadan siz ne öğrendiniz? 						
AÇIKLAMALAR :						
DEĞERLENDİRME :	(0) GÖY	(1) Beklenen düzeyin çok altında	(2)	(3) Beklenen düzeyde	(4)	(5) Beklenen düzeyin çok üstünde
4. YETKİNLİK ADI: SONUÇ ODAKLILIK						
<p>SORULAR :</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Kısıtlı bir zamanda sınırlı kaynaklarla sonuca ulaşmak zorunda kaldığınız bir durumla karşılaştınız mı? Bize anlatır mısınız? Sonuca ulaşmak için neler yaptınız? <input type="checkbox"/> Çok çaba sarfettiğiniz ve sonuca ulaşmakta zorlandığınız bir durumu anlatır mısınız? Sonuca ulaşmanızı zorlaştıran faktörler nelerdi? Bu engelleri aşmak için ne yaptınız? 						
AÇIKLAMALAR :						

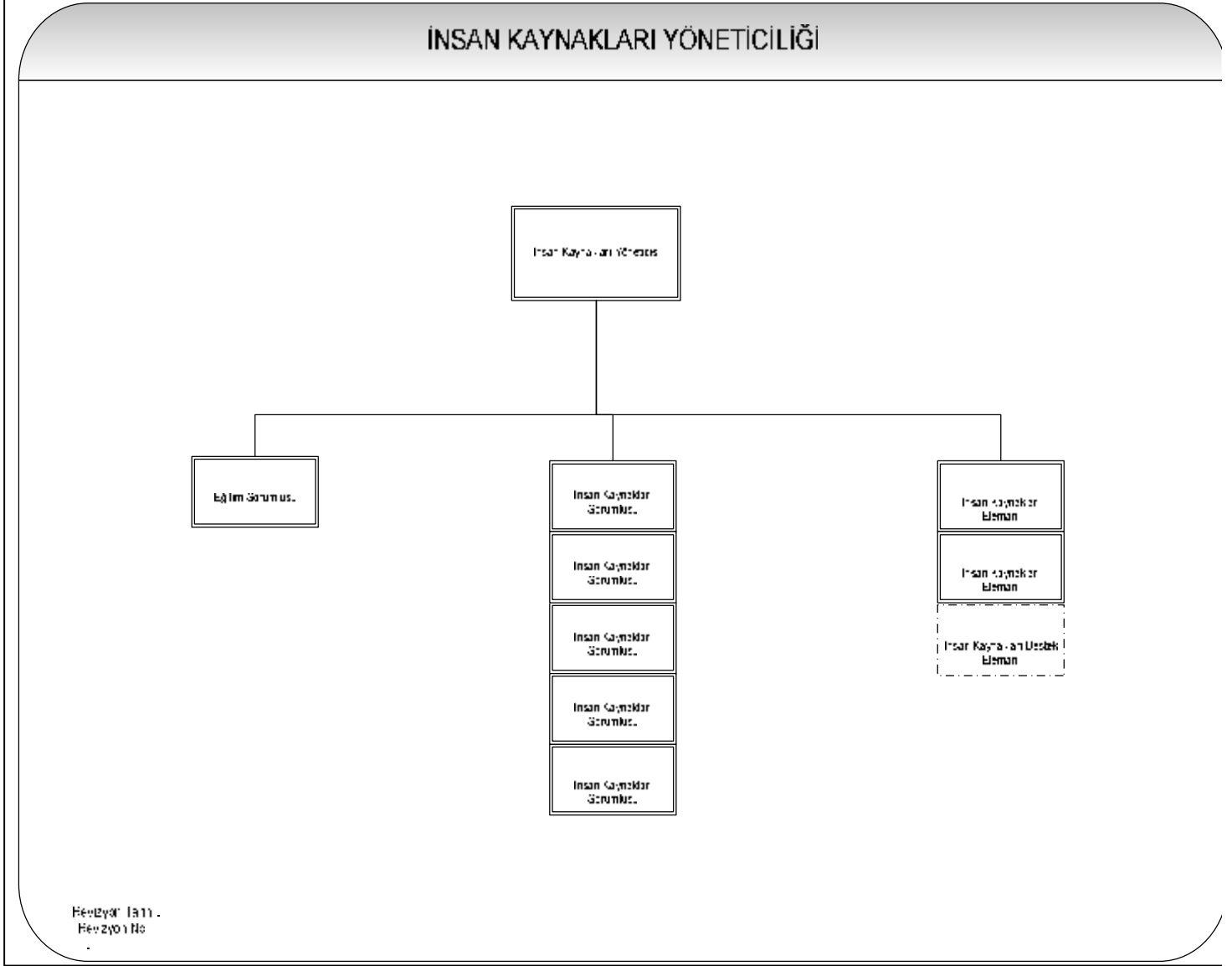
DEĞERLENDİRME :	(0) GÖY	(1) Beklenen düzeyin çok altında	(2)	(3) Beklenen düzeyde	(4)	(5) Beklenen düzeyin çok üstünde
5. YETKİNLİK ADI: YARATICILIK VE GİRİŞİMCİLİK						
SORULAR :						
<input type="checkbox"/> İş / okul hayatınızda daha önceden başkalarının düşünmediği, başarı sağlayacak bir öneri veya fikir geliştirdiniz mi? Bahseder misiniz? Bu fikrinizin sonuca katkısı ne oldu? <input type="checkbox"/> Herhangi bir fikrinizi hayata geçirmek için bir çalışma yaptınız mı? <input type="checkbox"/> Bir sorunu çözmek için ya da hedefinize ulaşmak için yeni ve farklı bir yaklaşım geliştirdiğiniz bir durumdan bahseder misiniz? Sonuç üzerinde nasıl bir farklılık yarattı? <input type="checkbox"/> Mevcut bir süreci / durumu iyileştirmek için geliştirdiğiniz bir yöntemi anlatır mısınız? Sizi harekete geçiren faktör neydi? Bu yaklaşımın sürece / duruma etkisi ne oldu?						
AÇIKLAMALAR :						
DEĞERLENDİRME :	(0) GÖY	(1) Beklenen düzeyin çok altında	(2)	(3) Beklenen düzeyde	(4)	(5) Beklenen düzeyin çok üstünde
6. YETKİNLİK ADI: FARKLILIKLARA UYUM VE YÖNETME						
SORULAR :						
<input type="checkbox"/> Farklı kültür /özelliklere sahip kişilerle çalıştığınız bir duruma örnek verir misiniz? Farklılıklardan dolayı nasıl problemler ile karşılaştınız?Çalışmanızın etkinliği için bu problemlere yönelik neler yaptınız? Sonuç ne oldu? <input type="checkbox"/> Hangi tip insanlarla beraber çalışmakta güçlük çekersiniz? Bu tip insanlarla gerçekleştirdiğiniz bir ekip çalışmasına örnek verir misiniz? Ne tür zorluklar yaşadınız? Yaşadığınız zorlukların üstesinden gelebildiniz mi? Nasıl?						
AÇIKLAMALAR :						
DEĞERLENDİRME :	(0) GÖY	(1) Beklenen düzeyin çok altında	(2)	(3) Beklenen düzeyde	(4)	(5) Beklenen düzeyin çok üstünde

YETKİNLİKLER GENEL DEĞERLENDİRME						
1. Yön Belirleme	(0) GÖY	(1) Beklenen düzeyin çok altında	(2)	(3) Beklenen düzeyde	(4)	(5) Beklenen düzeyin çok üstünde
2. İletişim	(0) GÖY	(1) Beklenen düzeyin çok altında	(2)	(3) Beklenen düzeyde	(4)	(5) Beklenen düzeyin çok üstünde
3. Takım Çalışması	(0) GÖY	(1) Beklenen düzeyin çok altında	(2)	(3) Beklenen düzeyde	(4)	(5) Beklenen düzeyin çok üstünde
4. Sonuç Odaklılık	(0) GÖY	(1) Beklenen düzeyin çok altında	(2)	(3) Beklenen düzeyde	(4)	(5) Beklenen düzeyin çok üstünde
5. Yaratıcılık ve Girişimcilik	(0) GÖY	(1) Beklenen düzeyin çok altında	(2)	(3) Beklenen düzeyde	(4)	(5) Beklenen düzeyin çok üstünde
6. Farklılıklara Uyum ve Yönetme	(0) GÖY	(1) Beklenen düzeyin çok altında	(2)	(3) Beklenen düzeyde	(4)	(5) Beklenen düzeyin çok üstünde
GENEL DEĞERLENDİRME		(1) Beklenen düzeyin çok altında	(2)	(3) Beklenen düzeyde	(4)	(5) Beklenen düzeyin çok üstünde
GENEL YORUMLAR						
İNGİLİZCE BİLGİSİ	ESSAY			İNGİLİZCE SINAV		
KİŞİLİK ENVANTERİ						
DİĞER						
Görüşülen Pozisyon İçin Uygun Dur	Görüşülen Pozisyon İçin Uygun Değildir	<input type="checkbox"/> Daha sonra değerlendirilebilir. <input type="checkbox"/>pozisyonu için uygun olabilir. <input type="checkbox"/> Şirketin hiçbir pozisyonu için uygun değildir.				

EK 13. Genel Organizasyon Şeması



EK 14. İK ORGANİZASYON ŞEMASI



ÖZGEÇMİŞ

04.01.1980 Almanya doğumludur. İlk ve orta öğrenimini (1986-1994) Muallim Naci İlköğretim Okulunda tamamlamıştır. Lise eğitimine (1994-1997) Fatih Vatan Lisesinde devam etmiştir. Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümünden (1998-2002) Mezun olmuştur. Halen Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Ana Bilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstriyel İlişkiler Bölümünde Yüksek Lisans Tez öğrencisidir. İnsan Kaynakları alanında çalışması, asistanlık pozisyonu ile Aralık 2004'te Aydın Örne'de başlamış, Temmuz 2005'te Özdilek'te İnsan Kaynakları Sorumluluğu ile devam etmiştir. Şu anda tezin uygulama araştırmasının da yapıldığı Beko Elektronik A.Ş'de Aralık 2005'ten bu yana İnsan Kaynakları Sorumlusu olarak görev yapmaktadır.