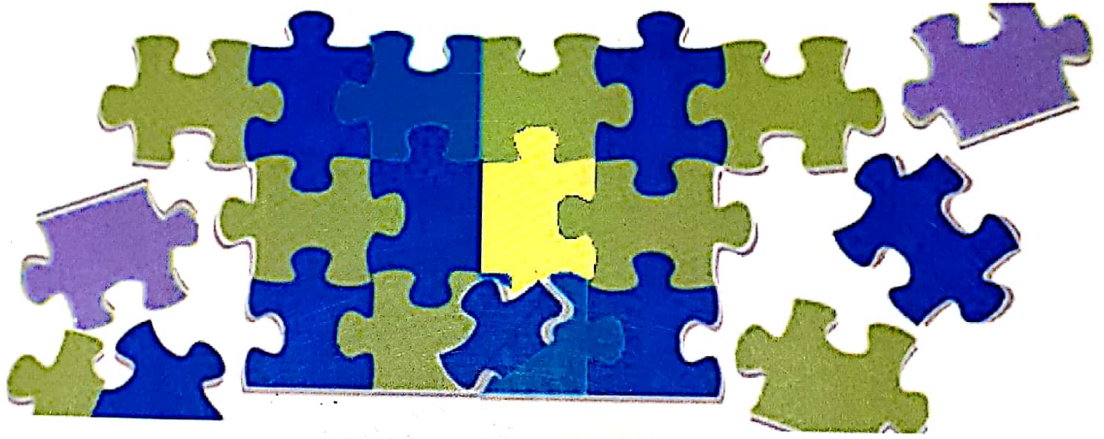


Editörler
Prof. Dr. Oya Erdil & Doç.Dr. Hatice Özutku

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ



Yazarlar

Prof. Dr. Zeynep Gürol
Doç.Dr. Mustafa Paksoy
Doç.Dr. Mustafa Taşlıyan
Doç.Dr. Serdar Öge
Doç.Dr. Sinan Ünsar
Yrd.Doç.Dr. Efe Efeoğlu
Yrd.Doç.Dr. Esra Alınacı
Yrd.Doç.Dr. Gökben Bayramoğlu
Yrd.Doç.Dr. Korhan Karacaoğlu
Yrd.Doç.Dr. Mürşide Özgeldi
Yrd.Doç.Dr. Nihat Alayoğlu
Yrd.Doç.Dr. Serap Fırat
Yrd.Doç.Dr. Tarhan Okan
Yrd.Doç.Dr. Yeter Demir Uslu
Erhan Kılınç
Hüseyin Koçarlan



Bölüm 5

Korhan Karacaoğlu*

İŞGÖREN TEMİNİ VE SEÇİMİ

- 5.1. İşgören Temin Süreci
- 5.2. İşgören Temin Kaynakları ve Yöntemleri
 - 5.2.1. İç Kaynaklardan İşgören Temini
 - 5.2.2. İç Kaynaklardan İşgören Temin Yöntemleri
 - 5.2.3. İç Kaynaklardan İşgören Temininin Avantajları
 - 5.2.4. İç Kaynaklardan İşgören Sağlamanın Dezavantajları
- 5.3. Dış Kaynaklardan İşgören Temini
 - 5.3.1. Dış Kaynaklardan İşgören Temin Yöntemleri
 - 5.3.2. Dış Kaynaklardan İşgören Temininin Avantajları
 - 5.3.3. Dış Kaynaklardan İşgören Temininin Dezavantajları
- 5.4. İnsan Kaynakları Seçimi
 - 5.4.1. Başvuruların Kabulü ve İlk Görüşme
 - 5.4.2. Başvuru Formu Doldurtma
 - 5.4.3. Sınav / Test Uygulaması
 - 5.4.4. Mülakat (İş Görüşmesi)
 - 5.4.5. Adayın Geçmişinin ve Referanslarının İncelenmesi
 - 5.4.6. Sağlık Muayenesi
 - 5.4.7. İşe Alma Kararı (İş Teklifi)
 - 5.4.8. İşe Yerleştirme
- Örnek Olay
- Yararlanılan Kaynaklar

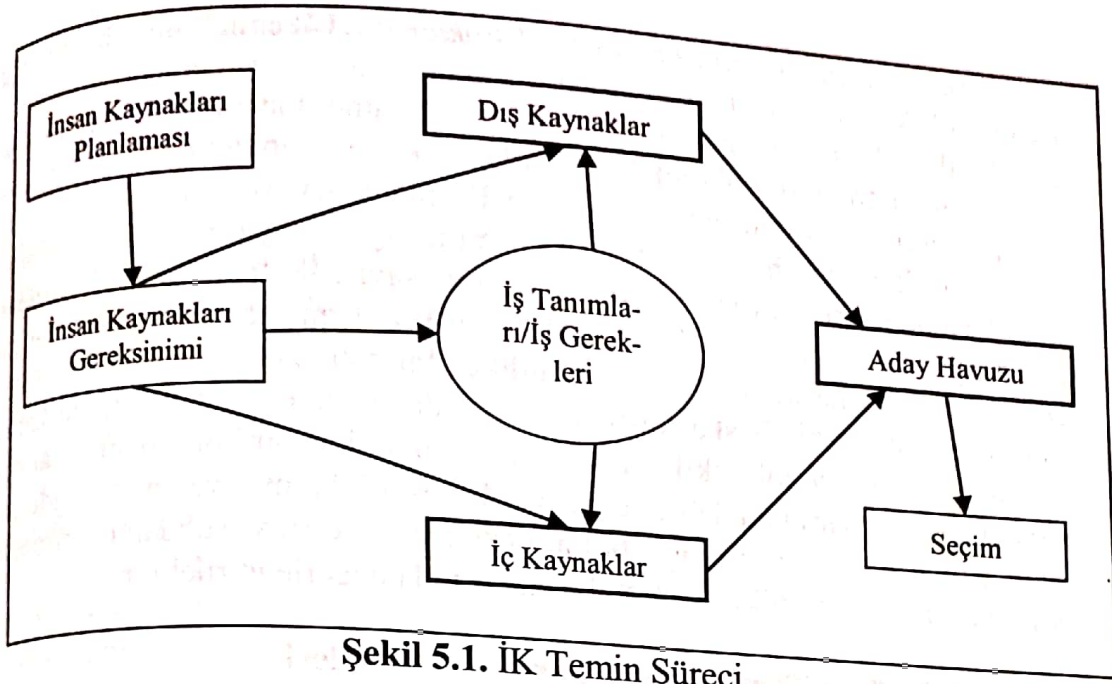
İŞGÖREN TEMİNİ VE SEÇİMİ

Bir organizasyon için İKY faaliyetleri; iş analizlerine dayalı olarak şekillenen iş tanımı ve iş gereklerinden sonra işgören temin ve seçim süreci ile devam eder. İşletmelerin amaçlarına ulaşmaları, rekabet gücü kazanmaları ve yüksek performans göstermeleri nitelikli insan gücü ile mümkün olacaktır. Ancak işletmeye bu kazanımları sağlayacak işgücünün bulunması, bulunsa dahi işletmeye kazandırılması uygulamada hiç de kolay olmayan bir süreçtir. Temin ve seçim süreci kendisinden önce gelen bir fonksiyon olan iş analizine bağlı İK gereksiniminin doğru ve sağlıklı belirlenmesi ve buna dayalı olarak İK planlamasının sağlıklı ve gerçekçi bir biçimde yapılmasına bağlıdır. Bu aşamada özellikle tüm İK literatüründe yer alan bir ifade olarak "işe göre adam" ilkesinin göz önünde bulundurularak işgören temin ve seçimi gerçekleştirilmelidir. Bu bölümde işletmelerde işgören temin ve seçiminin ne olduğu ve nasıl bir süreç takip ettiği incelenmeye çalışılacaktır.

5.1. İşgören Temin Süreci

İnsan kaynakları temin (recruiting) faaliyeti kendisinden önce gelen İK planlaması ve iş analizinin temel unsurları olan iş tanımı ve iş gereklerine bağlı olarak ortaya çıkan boş pozisyonlar veya kadrolar için aday temin çalışmalarını içerir. Öncelikle boş pozisyonlara ilişkin iş analizlerine dayalı olarak iş tanımları ve iş gereklerinde ortaya konulmuş olan hususların belirlenmiş olması nasıl bir aday havuzunun oluşacağı konusunda önemli bir ölçüt oluşturacaktır (Can vd. 2012: 162). Oluşacak aday havuzunun yapısı söz konusu ölçütlere uygun olarak örgüt içinden veya dışından bulunacak adaylarca belirlenecektir (Şekil 5.1).

Aday havuzunun doldurulması ya da bir başka ifade ile işgören tedariki, sağlanması veya temini, bir işletmede boşalan veya yeni ihdas edilen pozisyonlara işgören adaylarını bulmak için yapılan faaliyetler toplamı olarak tanımlanabilir (Bingöl, 2010: 201). Aday temini olarak da ifade edilen bu aşama boş işler için, aralarından uygun adayların seçilebileceği bir havuz oluşturmak üzere adayları arama ve cezbetme, kısaca boş işler için "aday havuzu oluşturma süreci" olarak tanımlanabilmektedir (Uyargil vd, 2008: 129). Başka bir tanımda ise İK temini, organizasyon için çalışmaya istekli yeterli sayıda aday insan kaynaklarının bulunmasını ve hazır tutulmasını içermektedir. İK temini işletmedeki boş pozisyonların doldurulması için uygun nitelikteki adayların müracaatlarının sağlanması süreci şeklinde tanımlanmaktadır.



Şekil 5.1. İK Temin Süreci

İK temin sürecinin amaçları aşağıdaki gibi özetlenebilir (Ergin, 2002: 65-66; Uyargil, 2008: 131):

- Boş pozisyonlar için işlerin gerektirdiği nitelikte ve işgörenlerin seçilebileceği büyüklük ve bileşimde uygun aday havuzunu oluşturmak,
- Boş pozisyonlar ve duyuruların etkili bir şekilde yapılması sayesinde iş arayanların başvurularını özendirmek,
- Bu işlemler sırasında adil davranmak ve adaylarda adalet algısı yaratmak,
- İK temin faaliyetlerinin tamamının işletmenin amaçlarına ve imajına katkıda bulunmasını sağlamak,
- Başvuru sağlama faaliyetlerini etkili ve düşük maliyetli tutmak.

İşletmenin amaçlarına ulaşmasında gösterecekleri performans ile çok önemli bir girdi olan İK ve onun temini işletmelerin kendisi (örgütsel) ve dış çevresel faktörlerden kaynaklanan birçok unsurdan etkilenmektedir. Bu unsurlar, işletmeden işletmeye ve ülkeden ülkeye değişkenlik gösterebilmektedir.

İK Teminini Etkileyen Örgütsel Faktörler: İşletmenin büyüklüğü, İK planlama ve politikaları, işe alma alışkanlıkları, örgütün büyüme eğilimi, imajı, işgören- yönetim ilişkileri, sendikal yapılanma ve teknoloji kullanım düzeyi gibi değişkenler bu grupta değerlendirilebilir.

İK Teminini Etkileyen Çevresel Faktörler: Ülkenin içinde bulunduğu ekonomik koşullar, işgücü piyasası koşulları, yasal düzenlemeler bu kapsama dahil edilebilir. Özellikle ekonominin büyüme dönemleri İK temini bakımından işletmelere kolaylıklar sağlarken, ekonominin durgunluk, kriz veya daralma içinde olduğu zamanlarda ise İK planlamaları zorlaşacağından İK temini de daha güç hale gelebilecektir. Yine işgücü piyasasının önemli göstergelerinden biri olan işsizlik oranı ve işsiz sayısı İK teminini etkileyebilen bir başka çevresel faktördür. İşsizlik arttıkça firmaların ihtiyaç duyacağı İK'nı temini daha kolay, işsizlik azaldıkça bu daha zor olabilecektir. İK teminini etkileyen bir başka unsur da yasal düzenlemelerdir. Özellikle kamu kurumlarının daha çok etkilenme eğiliminde oldukları bir konu olan yasal düzenlemeler kapsamında Türkiye'de özürlü, eski hükümlü ve terör mağdurlarının çalıştırılma zorunluluğu bulunmaktadır.¹ Ayrıca istihdamı artırmaya yönelik hükümet teşvikleri de bu başlık altında değerlendirilebilir.

5.2 İşgören Temin Kaynakları ve Yöntemleri

İşgören temin *kaynakları*, iş gereklerinde belirtilen özelliklere sahip kişilerin “nereden” temin edileceğini ya da temin edilebileceği yerleri ve kimler olduğunu ifade etmektedir. İK temin *yöntemleri* ise işgörenleri firmaya çekmenin özel araçlarını ya da kişilerin işletmeye başvurularını sağlamaya ilişkin yolları karşılamaktadır. İK temini alan yazında iç ve dış kaynaklar ve yöntemler olarak iki başlık altında ele alınmaktadır.

5.2.1. İç Kaynaklardan İşgören Temini

İşgören temininde iç kaynaklar, örgütte hali hazırda çalışanları ifade etmektedir. İK planlamaları ile gereksinim duyulan boş veya boşalan pozisyonlara öncelikle mevcut işgörenler arasından uygun özelliklere sahip olan kişi veya kişilerin bulunması şeklinde uygulanmaktadır.

¹ 12/7/2012 tarihli ve 28351 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan 6353 sayılı Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanunun 79 uncu maddesiyle; 4857 sayılı Kanunun 30 uncu maddesinde işverenler, elli veya daha fazla işçi çalıştırdıkları özel sektör işyerlerinde çalıştırdıkları işçi sayısının yüzde üçü kadar özürlü, kamu işyerlerinde ise yüzde dördü kadar özürlü ve yüzde ikisi kadar da eski hükümlü işçiyi, tarım ve orman işlerinin yapıldığı işyerlerinde ise 51 veya daha fazla işçi çalıştırdıkları özel sektör işyerlerinde yüzde üç özürlü, kamu işyerlerinde ise yüzde dört özürlü ile yüzde iki eski hükümlü işçiyi meslek, beden ve ruhi durumlarına uygun işlerde çalıştırmakla yükümlüdürler. Özel sektör işverenlerinin artık eski hükümlü ve terör mağduru çalıştırma yükümlülüğü ise bulunmamaktadır.

5.2.2. İç Kaynaklardan İşgören Temin Yöntemleri

İK birimi tarafından işgören temininde iç kaynaklardan yararlanılacağına karar verildikten sonra başvurulabilecek bir dizi yöntem söz konusudur. Bunlardan birincisi, işgören kayıtlarının, işgücü envanterinin ve değerlendirme formlarının İK birim yöneticisi ve boş pozisyonun bulunduğu birim temsilcileri tarafından gözden geçirilmesi biçimindedir. Söz konusu belgelerin yöneticilerce incelenmesi sonucu kim ya da kimlerin ilgili pozisyon için uygun olduğu kararlaştırılır. Bu süreç yöneticiler arasında gizli bir şekilde işler ve seçim kararı ilgili şahsa formal olarak bildirilinceye kadar gizliliğini korur (Bingöl, 2010: 208).

İşgören temininde ikinci yöntem, formal ve objektif bir yöntem olan işletme içi iş duyurusu ve başvuru (job posting and bidding) programlarından yararlanmaktır. Bu yöntemde kurum içindeki boşalan pozisyonlar hakkında şirket panolarından ve iç ağdan pozisyonun özelliğine ve pozisyon adayı işgörene ilişkin bilgiler paylaşılacak suretiyle bilgilendirmede bulunulur (Dessler, 2005: 162).

İşgören temininde üçüncü yöntem bilgisayarlara dayalı sistemlerden yararlanılmasıdır. Bilgisayarların veri tabanlarında çalışanlara ilişkin tüm bilgiler yer almaktadır. Bu sayede İK yöneticisinin elinde bulunan veri tabanlarını inceleyerek boş veya boşalan pozisyona en uygun aday veya adayları belirlemesi şeklinde uygulanmaktadır. Bu yöntemin başarılı bir biçimde uygulanabilmesi için İK bilgi sisteminin güçlü ve iyi bir şekilde işlemesi gerekmektedir (Bingöl, 2010: 209).

Yeniden yerleştirme (rehiring) de iç kaynaklardan İK temininde başvurulan bir başka yöntemdir. İşletmede daha önce çalışmış olup da ayrılmış olanların yeniden işe alınmasıdır. Bu uygulamanın artıları olabileceği gibi eksileri de olabilir. Olumlu yanı, önceki çalışanlar miktar olarak üç aşağı beş yukarı sayıca bilinir, bu kişiler örgüt kültürüne, tarzına ve iş yapış şekillerine zaten aşinadır. Olumsuz yanı ise ayrılan çalışanların daha düşük pozitif tutumlarla geri dönme olasılığıdır (Dessler, 2005: 163).

İK temininde bir diğer yöntem personel yedekleme/yedekleme planlaması (succession planning) yöntemidir. Örgütsel yedekleme olarak da ifade edilen bu uygulama; emeklilik, istifalar, nakil, terfi vb. nedenlerle kurumdan ayrılacak özellikle kritik pozisyondaki yöneticilerin yerine, yetenekli işgörenlerin seçilmesi ve hazırlanması ile işletmenin gelecekteki İK ihtiyaçlarının karşılanması çalışmalarını içermektedir (Bingöl, 2013:698; Dessler, 2005: 163). İşletmeler açısından kritik pozisyonları doldurmadaki gecikmeler, işletme içindeki nitelikli aday bulma sorunu, yetenekli işgörenlerin daha ileri kariyer basamaklarına doğru ilerlemeleri yüzünden kurumdan ayrılmaları, örgüt içerisindeki yeni liderlik rollerine iç kaynaklardan temindeki başarısızlık gibi sorunlar örgütsel yedeklemeyi zorunlu kılmaktadır. Ayrıca bu

uygulama özellikle İKY ilkelerinden biri olan halef yetiştirme ilkesinin de bir gereği olarak ön plana çıkmaktadır.

İç kaynaklardan işgören temininde bazı yöneticilerin boş veya boşalan pozisyonları istedikleri kişi veya kişilere duyurarak onların başvurmasını ve atanmasını sağlamaya dönük informal ve öznel bir değerlendirme biçimi olan "informal araştırma" yöntemini tercih ettikleri de görülmektedir. Yaygın bir uygulama olan bu durumun hem örgütsel adalet algısının aşınması hem de işgörenler arasındaki çalışma barışının bozulması yönünden önemli sakıncalar doğurabileceğinin altı çizilmelidir (Can vd. 2012: 163; Uyargil vd. 2008: 135).

Terfi (Yükselme) iç kaynaklardan işgören temini uygulamalarında sık karşılaşılan bir yöntemdir. Terfi bir çalışanın; pozisyon, gelir, yetki ve sorumluluk bakımından daha iyi ve üst düzeydeki bir pozisyona yükseltilmesidir. Terfide adayın; kıdemi, başarısı (performansı), potansiyelinin yanı sıra kurduğu ikili ilişkileri de etkili olabilmektedir. Uygulamada kıdeme göre terfi uygulamalarına daha sık rastlanmaktadır. Performansa dayalı terfi uygulamaları daha çok özel sektör kuruluşlarında giderek yaygınlık kazansa da performansın nesnel olarak ölçüm sorunları uygulamada bazı sıkıntılara neden olabilmektedir. Uygulamanın bir diğer sakıncası ise bir pozisyonda performansı yüksek olan işgörenin yükseleceği pozisyonda da aynı başarıyı gösterip gösteremeyeceği konusundaki belirsizliktir. Dolayısıyla terfilerde; kıdem ve performansın yanında kişinin neleri başarabileceğinin (potansiyelinin) dikkate alınması gerekebilir. Bunlar dikkate alınırken tamamlayıcı bir unsur olarak kurulan ikili (informal) ilişkiler de terfide etkili olabilir.

İç kaynaklardan işgören temininde son incelenen yöntem ise transfer ya da bir başka deyişle nakildir. Transferde, çalışanın aynı ücret, yetki ve sorumluluk düzeyinde olan bir başka iş veya göreve getirilmesi ifade edilmektedir.

5.2.3. İç Kaynaklardan İşgören Temininin Avantajları

İşletmelerde işgören temininde öncelikli olarak başvurulacak kaynak mevcut çalışanlar olmalıdır. İç kaynaklardan teminin mümkün olmadığı hallerde ancak dış kaynaklara yönelmek söz konusu olabilmektedir. Örgütlerde boş veya boşalan pozisyonları hali hazırdaki çalışanlarla doldurmanın işletmelere sağlayabileceği bir dizi avantajlardan bahsedilebilir (Uyargil vd. 2008: 138):

- İç kaynaklardan işgören temini mevcut çalışanların moral ve motivasyonlarını yükseltir ve örgütsel bağlılıklarını artırır.
- Dış kaynaklardan personel teminine göre daha az zaman alan ve ekonomik bir yoldur.
- Çalışanların potansiyeli ve performansı hakkında bilgi sahibi olunması nedeniyle seçim kararı daha isabetli verilebilir .

• Mevcut çalışanların işi, işletmeyi ve çalışma arkadaşlarını tanıyor olmaları işletme dışından gelen yeni personelin yaşayabileceği birçok sorunu azaltıcı bir etki yapabilir.

• Mevcut personeli kendisini geliştirme noktasında teşvik edicidir.

• İşletmenin işgücü piyasasındaki imajına olumlu katkıda bulunur.

• İyi planlanması halinde orta ve üst düzey yöneticiler için bir geliştirme yolu olarak da kullanılabilir.

5.2.4. İç Kaynaklardan İşgören Sağlamanın Dezavantajları

İç kaynaklardan personel temini, öncelikli olarak düşünülmesi gereken ve işletmeye yukarıda sayıldığı şekliyle birçok yararı söz konusu olan bir uygulama iken bazı sakıncaları da bulunmaktadır (Can vd. 2012: 164; Uyar-gil vd. 2008:138-139).

• İç kaynaklardan her zaman aranan özelliklerde personel bulmak mümkün olamayabilir. Özellikle kıdeme dayalı terfi uygulamalarının geçerli olduğu pozisyonlarda bu durum ile karşılaşılabilir.

• İç kaynaklardan işgören temini örgüte yeni fikirlerin (taze kan) girişini engelleyebilir. Eğer örgüte yeni fikir görüş ve bakış açılarına sahip kişiler gelsin isteniyorsa devamlı iç kaynaklardan personel sağalamaya yönelmek buna engel oluşturabilecektir.

• Öte yandan genellikle kamuda terfiler, siyasal erkin baskıları veya yönlendirmesine açık olduğundan adaylar kişiler arası ilişkileri kullanma eğilimi içinde olabilmektedir. Bu durum işgören temin ve seçiminde en uygun aday veya adayları belirlemede hatalara neden olabilmektedir. Bu tür etkiler sonucu hatalı veya yanlış personel temin ve seçim uygulamaları çalışanlar arasında hoşnutsuzluk ve buna bağlı güvensizlik ve çatışmaların ortaya çıkmasına yol açabilmektedir.

Bu tür sorunların ortaya çıkmaması için “adama göre iş değil, işe göre adam” anlayışının benimsenmesi, işgören temini ve terfilerde performans veya başarının belirleyici olması ve işgören temin süreçlerinde işlem adaletinin tesisi ile nesnel ölçütlerin tercih edilmesi göz önünde bulundurulması gereken önemli hususlardır.

5.3. Dış Kaynaklardan İşgören Temini

İşgören temininde dış kaynaklar denilince, işletme dışındaki çalışma istek ve gücünde olan herkes ve bunların bulunabileceği yerler akla gelmektedir. Dış kaynaklara örgüt içinden çözüm üretilmediği zamanlarda

başvurulmaktadır. Üst düzey yöneticiler, uzman ve teknik personel dışarıdan temin edilebileceği gibi terfi veya nakillerle boşalan pozisyonlara da dış kaynaklardan işgören temin edilebilmektedir.

Bir işletmenin işgören temininde başvurabileceği kaynaklar; okullar (Meslek liseleri, MYO ve fakülteler, enstitüler), rakipler ve diğer firmalar, işsizler, kendi hesabına veya serbest çalışan işgörenlerden oluşmaktadır.

5.3.1. Dış Kaynaklardan İşgören Temin Yöntemleri

İşletme dışından işgören temininde kullanılabilecek çok çeşitli yol ve yöntemler bulunmaktadır. Bu yöntemlerin bir veya bir kaçından yararlanılabilir. Amaç işletme için gereksinim duyulan sayı ve özellikte işgörenin seçilmesine olanak sağlayacak hacim ve bileşime sahip işgören havuzunun oluşturulmasıdır. Burada işletme için fayda maliyet analizi yapılarak en optimal kaynak ve yöntemlerin tercih edilmesi gerekmektedir.

Duyurular (İlanlar), örgütlerin İK gereksinimlerini gidermek için aday havuzu oluşturmak amacıyla gazete, dergi, tv, radyo, el ilanları ve posta gibi araçlarla aday temin etmeye yönelik oldukça sık başvurulan bir yöntemdir. Duyuruların hangi araç ile yapılırsa yapılsın içerik, biçim ve görsel yönünden bazı şartları taşıması gerekmektedir (Fındıkçı, 2003: 186-187):

- Duyuru, İK gereksinimini tam olarak içermelidir.
- Duyuru, ilgili pozisyonu doldurmaya aday kişide aranan temel özellikleri içermelidir.
- Duyuru, konu ile ilgili kişilerin kolayca anlayabileceği ve gereksinim duyabileceği temel bilgileri, belirli bir sistematik dahilinde içermelidir.
- Duyuru; işin adı, işyerinin adı ve logosu, işe kabul için gerekli; eğitim, deneyim ve yabancı dil vb. temel şartları, nasıl başvuru yapılacağı ve son başvuru tarihi, işyerinin iletişim bilgilerini içermelidir. Ancak işletmenin kimliğinin bilinmesinin haddinden fazla veya yetersiz başvuru olmasına ve dışarıdan elaman temininin mevcut çalışanları rahatsız etme olasılığına bağlı olarak isimsiz iş duyuruları (blind-box advertisements) da tercih edilmektedir (Uyargil vd. 2008: 141).
- Yazılı duyuru, grafik açıdan görsel olmalı, gözü yorucu olmamalıdır. Ayrıca duyurularda, dil bilgisi hataları, cümle düşüklükleri ve yazım hatalarının olmamasına özen gösterilmelidir.
- Duyuru, kurumsal imajın da bir belirleyicisi olduğundan ciddiyete önem verilmelidir.

Duyurular, maliyeti yüksek bir yöntem olmakla beraber geniş kitlelere ulaşmak bakımından sıklıkla başvurulan bir uygulamadır.

Kendiliğinden Başvurular (Düzensiz Başvurular) işletmenin İK gerek-
sinimi ve herhangi bir duyurusu (ilanı) olmadan; internet, posta, mektup
veya şahsen yapılan başvurular yoluyla işgören teminidir. Genellikle işsiz
kişilerce tercih edilmekle beraber hali hazırda bir işte çalışanlar da farklı
nedenlerle bu yola başvurabilmektedirler. Düşük maliyetli ve kolay işgören
temin yöntemlerinden biridir.

İşgören Sevkleri (Tanıdıkların Tavsiyeleri) iş gören temininde sık kul-
lanılan kaynaklardan biri de örgütte çalışanların tavsiyeleridir. İşletmeyi ve
boş pozisyonları doldurmada mevcut çalışanların önerileri İK yöneticileri
için iyi bir kaynaktır. Bu yolla işgören sağlama uygun adayın bulunması için
iyi bir yol olabilir. Dolayısıyla tavsiyede bulunan kişi işletmeye yararlı ol-
mayacak kişileri önermeyecektir. Tavsiye edilen kişi işletmeye ve kendini
öneren kişiye mahcup olmamak için çok çalışıp yüksek performans göstere-
cek bu durum yöntemin bir başka yararlıdır (Şimşek ve Öge, 2011: 138).
Yöntemin sakıncaları da bulunmaktadır. Boş pozisyon için uygun adayın
öneril(e)memesi işletmenin aleyhine olabilecektir. Tavsiyede bulunan kişi
kendi güç alanını genişletmek için yetersiz ve niteliksiz kişileri tavsiye ede-
bilir. Yöntemin bir diğer sakıncası ise özellikle aile şirketlerinde önerilen
kişilerin niteliğine bakılmaksızın tanıdık ya da yakınların tercih edilmesi
veya aileden olanlar arasından tercihte bulunulması yani akraba kayırmacılık
şeklinde de ifade edilen nepotizm sorunudur (Bingöl, 2010: 206; Karacaoğlu
ve Yörük, 2012: 46). Genellikle küçük işletmeler tarafından tercih edilen bu
yöntem düşük maliyetlidir.

Kamu İş Kurumu ve Özel İstihdam Büroları (Kafa Avcıları) Türkiye İş
Kurumu, işletmelerin işgören teminine yönelik istihdam olanaklarını takip
etmek ve iş arayan adaylar ile işgören arayan işletmeler arasında bir köprü
oluşturmak amacıyla faaliyet gösteren bir kamu kurumudur. İş arayan birey-
lerin kuruma doğrudan başvurarak, gerekli eğitim, iş deneyimi ve yetkinlik-
leriyle ilgili bilgilerinin İş Kurumu veritabanına kaydedilmesi sonucu, işlet-
melerin işgören gereksinimine bağlı olarak uygun adayların yönlendirilme-
lerinin gerçekleşmektedir. Eski adı İş ve İşçi Bulma Kurumu olan Türkiye İş
Kurumu, işçi statüsünde personel alımı ve yurtdışına yönelik işgücü hareket-
lerinde büyük sorumluluk ve yükümlülüğe sahiptir. İş Kurumu personel
temininde, vasıfsız ya da yarı nitelikli, alt düzey işgücünün sağlanmasında
görev almaktadır. İş Kurumunun, daha çok alt düzeydeki işleri içermesi yani
büyük ölçüde, eğitim, deneyim, uzmanlık gerektiren işlere hitap etmemesi
nedeniyle, işgücü istihdamında istenilen başarıyı yakalayamamış, oluşan bu
açığı kapatma hizmeti özel istihdam bürolarına düşmüştür (Erdoğan, 2013:
76-77). Genellikle piyasa mantığı ile hareket eden bu kuruluşlar daha çok
profesyonel ve üst düzey yönetsel pozisyonlar için işgören temini hizmeti
sunmaktadırlar. Türkiye'de özel istihdam bürolarının açılmasına izin verme

yetkisi 4904 yasa ile görev, yapı ve işleyişi belirlenmiş olan Türkiye İş Kurumuna verilmiştir. Yasanın 19. maddesinde özel istihdam bürolarının iş arayanlardan herhangi bir ücret alamayacağı, ancak işe yerleştirme faaliyeti karşılığı işverenlerden ücret alabileceği öngörülmüştür (Bingöl, 2010: 216-217). Kafa Avcıları (head hunters) olarak da adlandırılan bu firmalar işletmeler için aday bulma ve/veya seçme işlevlerini yerine getirmektedirler (Can vd. 2012: 171). Türkiye’de yapılan bir araştırmanın sonuçlarına göre işletmelerin %22’si tepe, %18’i orta ve %6’sı ise alt kademe yönetici temininde bu tür şirketlerden yararlanmaktadır (Uyargil vd., 2008: 146). Öte yandan birleşme ve satın almalar, firma kapanışları ve özellikle kriz dönemlerinde işletmeler tarafından tercih edilen küçülme politikaları sonucu işten çıkarılanlara, ücreti işten çıkarılan işveren tarafından karşılanan ve işten çıkarılan personele en kısa sürede yeni bir iş ve işveren bulma ya da kariyerlerine yeni bir yön verme noktasında sağlanan destek ve danışmanlık hizmeti yani bir başka deyişle *Yeniden Yerleştirme Danışmanlığı (Outplacement Counseling)* ve bu konuda faaliyet gösteren firmalar (*Outplacement Firms*) son zamanlarda yaygınlaşmaktadır (Bayraktaroğlu vd. 2010: 13; Dessler, 2005: 544).

Dış Kaynaklardan Yararlanma (Taşeronluk Firmaları) işletmeler son zamanlarda geçici veya sınırlı süreli işgören temininin bir yolu olarak dış kaynaklardan yararlanma yoluna başvurmaya başlamışlardır. Bu uygulamada dış kaynak sağlayıcı firma; işgörenleri bulur, seçer, eğitir ve gereksinim duyan işletmelere sunar. Bu uygulama iş maliyetleri ve devamlı statüde işgören istihdamından kaynaklanan bazı sorunların önüne geçilmesini mümkün kılar. Bu uygulamada işletme, sosyal yardımlar, sigorta, vergi vb. işten çıkarma halinde tazminat vb. ücret türünden ödemelerde bulunmaz. Çok üst düzey işler dışında genellikle her düzey işgören temininde bu yöntemle başvurulmaktadır. Ancak sendikalar bu yöntemle sıcak bakmamaktadırlar (Şimşek ve Öge, 2011: 140).

Stajyerlik öğrencileri sürekli olarak işe alma zorunluluğu olmadan geçici olarak bir işe yerleştiren ve onların mezuniyet öncesi deneyim kazanmalarını sağlayan bir tedarik şeklidir. Birçok işletme, meslek liseleri ile fakültelerin son sınıf öğrencilerini bu şekilde tedarik etme yoluna gitmektedir. Ayrıca uygulamalı eğitim veren bazı yüksek okullar ile mühendislik fakültelerinin kimi bölümlerinde yıllık zorunlu stajyerlik uygulamaları da bulunmaktadır.

Sendikalar bir yandan çalışanların sosyo ekonomik hak ve çıkarlarını geliştirmeye çalışırken, diğer yandan işletme ile işgören pazarı arasında köprü rolü oynayabilmektedir (Özgen vd. 2002: 102). İşletmenin bulunduğu iş kolunda sendika ağırlığı varsa işgören temininde de ilgili sendikanın öneri veya tavsiyeleri etkili olabilmektedir.

Okullar, Üniversiteler ve Okul Ziyaretleri işgören temininde en önemli kaynaklardan biri üniversitelerdir. Üniversitelerin ilgili fakülteleri tarafından düzenlenen kariyer günleri, İK fuarları gibi etkinliklerle üniversitelerden işgören temini yoluna gidilebilmektedir. Yine fakülteler/üniversiteler kurdukları mezunlar dernekleri veya kariyer merkezleri yoluyla da gerek kamu ve gerekse özel sektörün gereksinim duyması halinde onlara işgören temininde bulunmada bir araç rolü üstlenebilmektedir.

İnternet ve İşletme Web Siteleri Gelişen bilgi teknolojileri beraberinde, teknolojiadaki gelişmelerin iş hayatına yansımalarıyla birlikte, internetin yoğun olarak kullanımı artmış, işgören temini ve işe alım süreçleri bu yöntemlerle gerçekleştirilmeye başlanmıştır. İşletmeler, internet kaynaklarını kullanarak daha fazla aday kitleye ulaşma ve bölgesel sınırlarını genişletme imkânı bulmuşlardır. İşletmeler, oluşturdukları web sitelerinden personel ihtiyacını duyurmakta ve bu siteler üzerinde oluşturulmuş "iş başvuru formu" ile başvurular almaktadır. Personel temin ve seçim sürecini hızlandıran bu işlev, başvuruları değerlendirme, iş görüşmelerine çağırma ya da internet üzerinden görüşme yapma fonksiyonlarının zaman kaybı yaşanmadan gerçekleşmesini sağlamaktadır. Ayrıca internet ortamında uygun bulunan adaylara, görüşme sürecini takiben bilgi, yetenek ve becerilerini ölçmeye yönelik test uygulamaları yapılmaktadır. Öyle ki ülkemizde sadece bu alanda faaliyet gösteren kuruluşlar da bulunmaktadır.

5.3.2. Dış Kaynaklardan İşgören Temininin Avantajları

Boş pozisyonları işletme dışındaki işgörenlerle doldurmanın sağlayacağı avantajlar aşağıdaki gibidir (Can vd. 2012: 171):

- Dış kaynaklardan işgören temini, yeni fikir bakış açısı ve düşüncelerin örgüte girmesine yardımcı olur.
- Dış kaynaklardan iç kaynaklara göre daha fazla işgören temin edilebileceğinden, iş gereklerine uygun işgören bulma olasılığı daha fazla olacaktır.

5.3.3. Dış Kaynaklardan İşgören Temininin Dezavantajları

Dış kaynaklarda personel sağlamanın bazı sakıncaları da bulunmaktadır (Temir, 2004: 142):

- Dış kaynaklardan işgören temini, işe alma, oryantasyon ve eğitim maliyetlerini artırır.
- Dış kaynaklardan her zaman aranan nitelikte işgörenleri bulabilmek mümkün olmayabilir.
- Dış kaynaklardan sağlanan işgörenlerin örgüte ve işe uyum sorunları ortaya çıkabilir.

İK temin faaliyetleri sonucu oluşan aday havuzundan, işletmeler için en yararlı çalışanların seçilmesine olanak sağlayan İK seçim süreci, aşağıda ayrıntılı bir şekilde ele alınmıştır.

5.4. İnsan Kaynakları Seçimi

İç ve dış kaynaklardan temin edilen aday personelin oluşturduğu aday havuzu içinden işletme için yararlı olacak kişilerin seçilmesi çalışmalarını insan kaynakları seçimi (human resource selection) veya işe alma (hiring) olarak adlandırılır. İnsan kaynakları seçimi, aday başvurular arasından gereksinim duyulan her bir işin gerektirdiği niteliklere en uygun olanların belirlenmesi sürecidir (Özgen vd. 2002: 107). Bir başka tanıma göre "İK seçimi, örgüt ve belirli bir pozisyon için en iyi şekilde bireysel uyum gösterecek adaylar arasında en iyi bireysel uyum göstereceklerin belirlenmesi süreci" olarak tanımlanmaktadır (Bingöl, 2010: 233). İK seçiminde dikkate alınması gereken en önemli husus, seçilecek aday veya adayların özelliklerinin iş şartnamesi ya da iş gereklerinde belirlenmiş olan özelliklerle örtüşmesidir. Yani İK seçiminde başvuran adaylarla işin gereklerinin uyuşup uyuşmadığına bakılır. Bu nedenle başta yapılan iş analizi ve buna bağlı belirlenen iş gereklerinin sağlıklı olması seçim aşamasının da sağlıklı gerçekleşmesini sağlayacaktır.

İK seçimi bir dizi aşamayı içeren bir süreçtir. Her işletme için geçerli olan genel kabul görmüş bir İK seçim süreci yoktur. Farklı kaynaklar seçim sürecini kendine göre ele alırken birbirlerine benzer noktalara temas etmişlerdir.

İK seçim sürecinin biçimsel ve biçimsel olmayan şekilde iki türü bulunmaktadır. Biçimsel olmayan İK seçim sürecinde işveren veya yönetici adaylarla görüşür, onları değerlendirir ve seçim kararını verir. Genellikle büyük ve kurumsallaşmış işletmelerin başvurduğu biçimsel seçim yönteminde ise aşağıda belirtilen bir dizi aşama veya süreç takip edilerek seçim gerçekleştirilir (Uyargil vd, 2008: 151):

- Başvuruların (müracaatların) kabulü ve ilk görüşme,
- Başvuru formu doldurma,
- Sınav/Test uygulaması,
- Mülakat (iş görüşmesi),
- Adayın geçmişinin ve referanslarının incelenmesi,
- Sağlık muayenesi ve diğer işlemler,
- İşe alma kararı (iş teklifi),
- İşe yerleştirme.

İşletmeler, İK seçim sürecini işletirken yukarıdaki aşamaları dikkate alarak elemeci veya bütüncül yaklaşım olmak üzere iki yaklaşımdan birini benimserler (Şimşek ve Öge, 2011: 142).

Elemeci yaklaşım, seçim sürecinin özellikle yukarıda sıralanan ilk altı aşamasının her birinde işletme için uygun nitelikleri göstermediği tespit edilen kişilerin elenerek, geriye kalanların bir sonraki aşamaya kaldığı ve sayının giderek azaldığı uygulamadır. Yazılı/testte başarısız olanların elenerek mülakata alınmaması uygulaması buna örnek olarak verilebilir. Bu yola aday sayısının çok fazla olduğu, bazı yöntemlerin uygulanmasının zor ve maliyetli olduğu ve seçim elemanı sayısının yetersiz olduğu durumlarda başvurulabilir.

Bütüncül yaklaşımda ise genellikle ön eleme ya da ilk elemeyi geçen bütün adaylar diğer aşamalara alınır. Burada seçim aşamasına gelinceye kadar adayın yetersiz görülmesi ve elenmesi söz konusu değildir. Bu uygulamaya; az sayıda başvurunun olduğu, adaylar hakkında daha fazla bilgi toplanmasına gereksinim duyulan, zaman baskısının olmadığı durumlarda başvurulabilir. Örneğin bazı adaylar testte başarısız olsa da mülakat performansları ve diğer özellikleri ile olumlu bir kanaat oluşturabilirler.

5.4.1. Başvuruların Kabulü ve İlk Görüşme

İş başvurusu, adayların işe girmek/alınmak için örgütten talepte bulunmasıdır. Bu aşamada önceden yapılan başvurular alınır ve incelenir. Başvurular; mektup, telefon, faks, internet gibi iletişim araçları ile olabildiği gibi şahsen de yapılabilir. Bu başvuruların inceleme ve değerlendirilmesi, yazılı başvuruların incelenmesi veya ilk görüşme (ön görüşme) ile olmaktadır. Bu aşamada işin gerektirdiği asgari koşulları sağlamayan adaylar elenmektedir. İlk eleme (initial screening) uygulaması bütüncül yaklaşımın benimsendiği seçme süreçlerinde de uygulanabilmektedir. Eleme başvuru belgelerinde ya da ilk görüşmede istenilen şartları sağlamadığı tespit edilen kişilerin elenmesi biçimindedir. Sözelimi erkek adaylarda askerliği yapmış olma şartı aranıyorsa başvuru sahibinin bu şartı sağlamadığı başvuru belgesinden veya ön görüşmeden sonra tespit edildiğinde aday elenebilmektedir. Yaş, dış görünüş ve konuşma gibi unsurlar da bu aşamada belirleyici olabilmektedir. İlk görüşme hem işveren hem de potansiyel işgören açısından bir tür nezaket görüşmesi niteliği de taşıdığından aday odaklı bir yaklaşımla yürütülmeli ve bir nevi firmanın halkla ilişkiler çalışması olarak görülmelidir. Asgari başvuru şartlarını sağladığı belirlenen adaylara başvuru formu doldurtulur.

5.4.2. Başvuru Formu Doldurtma

İşgören seçiminde kullanılan araçlardan biri olan başvuru formları (application forms), basılı ve bilgisayar ortamında sunulan ve adayların; kişisel bilgileri, iş deneyimleri, eğitim durumları ve referansları hakkında bilgi edinmek amacıyla kullanılan formlardır. Başvuru formları, örgütün

adaylar hakkındaki bilgi gereksinimine göre detaylı veya daha sade olabilir.
Örnek bir iş başvuru formu Şekil 5.2.'de sunulmuştur.

İŞ BAŞVURU FORMU

FOTOĞRAF

Başvuru Tarihi :
Başvurulan Pozisyon :

A. KİŞİSEL BİLGİLER

Adınız		Doğum Yeriniz				
Soyadınız		Doğum Tarihiniz				
Cinsiyetiniz	Bayan <input type="checkbox"/>	Erkek <input type="checkbox"/>				
Uyruğunuz	TC <input type="checkbox"/>	Diğer				
İkametgah Adresiniz						
Telefon Numaranız	Ev:	Cep1:	Cep2:			
E-posta adresiniz	@					
Askerlik Durumunuz	Tamamlandı <input type="checkbox"/>	Terhis Tarihi				
	Tecilli <input type="checkbox"/>	Tarih				
	Muaf <input type="checkbox"/>	Muafiyet Nedeni				
Sürücü belgeniz var mı?	B <input type="checkbox"/>	C <input type="checkbox"/>	D <input type="checkbox"/>	E <input type="checkbox"/>	F <input type="checkbox"/>	Yok <input type="checkbox"/>
Medeni Durumunuz	Evlü <input type="checkbox"/>	Bekar <input type="checkbox"/>	Eşinizin Mesleği			
Sigara Kullanıyor musunuz?	Evet <input type="checkbox"/>	Hayır <input type="checkbox"/>	Çocuk Sayısı			

B. EĞİTİM BİLGİLERİ

	Okul Adı	Bölümü	Başlangıç Tarihi	Bitiş Tarihi	Mezuriyet Derecesi
İlköğretim					
Lise					
Ön Lisans					
Lisans					
Y. Lisans					
Doktora					

C. YABANCI DİL BİLGİSİ

Dil	Okuma			Yazma			Konuşma		
	Orta	İyi	Çok İyi	Orta	İyi	Çok İyi	Orta	İyi	Çok İyi
1-									
2-									
3-									

D. BİLGİSAYAR BİLGİSİ

Program	Çok İyi	İyi	Orta	Az
Excel				
Word				
Power Point				
Diğer:				

E. İŞ TECRÜBESİ (Sondan başa doğru)

Firma/Kurum Adı	Göreviniz	Giriş Tarihi	Çıkış Tarihi	Ayrılma Sebebi	Aldığınız Ücret (Net/Brüt)

F. KATILDIĞINIZ KURS / SEMİNER/ SERTİFİKA / ODÜL ve TAKDİRLER

Konu	Kurum	Süre	Tarih

G. ÜYE OLDUĞUNUZ DERNEK ve KURULUŞLAR

--

H. HOBİLERİNİZ

--

I. DİĞER BİLGİLER

Herhangi bir sağlık probleminiz var mı?	Hayır <input type="checkbox"/>	Evet <input type="checkbox"/>	Varsa Açıklayınız:
Mahkumiyet durumunuz var mı?	Hayır <input type="checkbox"/>	Evet <input type="checkbox"/>	Varsa Açıklayınız:
Size ulaşamadığımızda haber verecek kişinin;	Adı-Soyadı	Yakınlığı	Telefonu

J. REFERANSLAR (Çalıştığınız Yerlerde Yönetici/Sorumlu/Amir Pozisyonunda Olan Kişiler)

Adı, Soyadı	Çalıştığı Kurum	Görevi	Telefon Numarası

K. ÜCRET BEKLENTİNİZ

Brüt	Net

L. EKLEMEN İSTEDİKLERİNİZ

--

Vardiyalı çalışır mısınız? Evet Hayır

Yukarıda vermiş olduğum bilgilerin eksiksiz ve doğru olduğunu beyan ederim.

Ad Soyad
İmza
Tarih

Onay
Ad, Soyad
İmza
Tarih

Şekil 5.2: İş Başvuru Formu Örneği

Şekil 5.2.'de görüldüğü gibi başvuru formunda; kişisel bilgiler, eğitim bilgileri, yabancı dil, bilgisayar bilgisi, iş tecrübesi vb. bilgiler yer almaktadır.

5.4.3.Sınav / Test Uygulaması

İşe alınacak personelin seçiminde en önemli aşamalardan biri sınav veya testlerdir. Sınav veya testlerde genellikle açık ve kapalı uçlu sorular ile aday personelin bilgisi, becerisi, yetenekleri ve kişiliği değerlendirilmeye çalışılır. Sınav veya test uygulamaları, ülkemizde gerek özel ve gerekse kamu kesiminde işgören seçiminde mülakat (görüşme) ile birlikte dikkate alınmaktadır.

İşgören seçiminde testlerden yararlanmanın olumlu ve olumsuz yanları vardır (Ergin, 2002: 95):

Olumlu Yönleri:

- İstatistiksek olarak tahmin geçerliliğini göstermek mümkündür.
- Testler genellikle kağıt-kalem testi olduğundan adaylara aynı anda uygulanması mümkündür.
Test malzemesi yeniden kullanılabilir ise maliyeti düşebilmektedir.
Bu olumlu özelliklerinin yanında olumsuz yönleri de bulunmaktadır:
- Adayın bütün özelliklerini test ile ölçmek mümkün değildir, bu yüzden geçerli karar verme gücü yaratır.
- Adayın psikolojik özelliklerinin ölçülmesi önemli olduğunda asgari psikoloji bilgisine gereksinim duyulur.
- Yeniden kullanılabilir test malzemelerinin alınması pahalı olabilir.
- Testleri uygulayan ve yorumlayanların özel eğitimlerden geçmeleri gerekir.

İşgören seçiminde işletmelerce çok farklı türde testlerden yararlanılmaktadır. Bunların en yaygın kullanılanları aşağıda sıralanmış ve bazıları hakkında ayrıntılı bilgi verilmiştir (Uyargil, 2008: 161-163; Ergin, 2002: 96):

-Yetenek	-İş örnekleri	-Rol yapma	-Uyuşturucu
-Zeka	-Bilgi	-İşörnekleme	-Yalan makinesi
-İlgi	-Minyatür iş eğitimi	-Sağlık	-Monotonluk
-Kişilik	-Güç	-Grafoloji	-Yorgunluk
-Güdü	-Hız	-Alkol	-Genetik Testler
-Değerlendirme Merkezleri	-Tutum	-Frenoloji	

• **Yetenek Testleri** : Yetenek testleri bireylerin fiziksel ve zihinsel özelliklerini değerlendirerek ölçen ve psikoteknik testlerin temelini oluşturan testlerdir. Bu testler bireyin mevcut yeteneklerini değerlemekle birlikte, bireyin bir eğitime tabi tutulduktan sonra beceri ve yeteneklerinde, iş yapabilirliğindeki gelişmeleri ve iş verimliliğindeki artışı da ölçmektedir. Yetenek testleri problemlerin çözümü, yaratıcı ve yenilikçi olma, iletişim kurabilme gibi önemli birçok özelliği ölçmede kullanılmaktadır. Yetenek testlerinin, bireyin sahip olduğu tek bir yeteneği algılama, koordinasyon, kavrama, mekanik yetenek ve sayısal yeteneklerini ölçebilecek şekilde çeşitleri bulunmaktadır. Yetenek testleri, mekanik, zihinsel, psikomotor ve özel yetenekler olarak dört başlık altında toplanabilmektedir. Yetenek testleri kapsamına; bireyin sözel, sayısal ve muhakeme yeteneklerini, karar verme, hesaplama, analiz yapma, bütünü görebilme, öğrenme zihinsel yetenekleri oluşturmaktadır. Mekanik testler, bireylerin güç ve algılama hızı, herhangi bir araç kullanma becerisidir. Psikomotor testler ise, bireyin el- kol hareketleri, işitme, renk ayırt etme, koordinasyon becerileri gibi duyu organlarıyla algılama ve ayırt etme gücünü ölçmektedir. Özel yetenek gerektiren testler ise, belli bir meslek ya da işin gereklerini içeren sınırlı yetenekleri değerlendirmektedir (Erdoğan, 2013: 141-142).

• **Zeka Testleri**: Zihinsel yetenek ya da zeka testi, esas itibari ile bir düşünsel yetenek testidir. Bu testlerle bireyin; düşünme olanakları, belleği, mantığı, kavrayışı, muhakemesi, öğrenme yeteneği, sosyal algıları gibi düşünsel özelliklerinin düzeyi ölçülmeye çalışılmaktadır. İşletmelerde personel seçim sürecinde kullanılan zeka testleri, adaylar arasındaki zihinsel farklılıkları ve işin gerektirdiği zeka seviyesindeki işgöreni seçmek amacıyla kullanılmaktadır. Genel zeka yaygın şekilde bilinen zeka düzeyi puanı (Intelligence Quotient-IQ) ile ölçülür. IQ kişinin zihinsel yaşının gerçek yaşına bölünmesi ile bulunur ve genellikle yüz üzerinden hesaplanır. Sıklıkla kullanılan zeka testleri arasında; Wechsler Yetişkin Zeka Testi, Otis'in Zihinsel Becerileri Yönlendirebilme Testi, Wonderlick Personel Testi sayılabilir (Can vd. 2012: 177). Zeka konusunda son dönemlerde duygusal anlamda beceri seviyesini ölçen, bireyin sosyal olayları anlama ve iletişim kurma yetisi, kendini motive edebilme ve duygularını kontrol altında tutabilme yeteneği ile duyguları anlayabilme kabiliyeti üzerine kurulan duygusal zekanın Emotional Intelligence (EI) da çalışma yaşamında işgören başarısının üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu ileri sürülmektedir (Goleman, 1998). Duygusal Zekâ, bireyin kendi duygularını anlayarak yönetebilme kapasitesini ve çevredekilerin duygularıyla empati kurabilmesini ifade etmektedir.

• **Kişilik ve İlgı Testleri:** Kişilik testleri ile bireyin; kişisel özellikleri (içe dönüklük, kendine güven vb.), sosyal ilişki kurma istek ve kapasiteleri, sosyal uyum düzeyleri, özel eğilimleri, çalışma tempoları, genel düşünce yapıları ile işbirliği ruhuna sahip olup olmadıkları değerlendirilir (Şimşek ve Öge, 2011: 147). İK seçim sürecinde kişilik kavramı, işletmeye ve işe uygun adayın seçilmesi, işletme-birey bütünleşmesinin sağlanması, bireyin yüksek performans ve başarı göstermesi nedeniyle büyük önem taşımaktadır. Ayrıca işin gereklerinin bireyin kişiliği ile uyumunun olması kadar, bireyin yüksek özelliğinin işin gerekleri ile uyumlu olması, aralarında olumlu bir ilişkinin bulunması gerekmektedir. Kişilik testlerini genel bir sınıflandırmaya tabi tutmak mümkündür. Bu testler, ilki bireyde var olan kişilik bozukluklarını, depresif ve şizofrenik boyutlarını ölçmek için kullanılmaktadır. Diğer test grubu ise, genellikle iş hayatına yönelik kullanılan, bu çalışmanın içeriğini oluşturan, bireyin kişilik özelliklerini, İK seçim sürecinde veya mevcut personelin performansını ölçmeye yönelik testlerdir (Erdoğan, 2013: 147). İş hayatına yönelik kullanılan kişilik testlerinden bazıları şunlardır; Minnesota Çok Yönlü Kişilik Envanteri (MMPI), 5 Faktör Kişilik Envanteri, Cattel 16F Kişilik Envanteri, D.I.S.C (Dominant, İz Bırakan, Sadık, Ciddi) Kişilik Envanteri, ve projektif testlerden Rorschach Mürekkep Testi ve Tematil Algı Testi en yaygın kişilik ölçüm testlerindedir.

İlgı testleri de İK seçim sürecinde büyük öneme sahiptir. Temel bakış açısı işine ya da mesleğine ilgi duyan bir bireyin, ilgi duymayan bir bireye göre daha fazla başarı gösterme eğiliminde olacağı yönündedir. Yapılan test sonuçlarında, bireyin ilgi düzeyinin belirlenenden düşük olması işte başarılı olma olasılığının az olacağını göstermektedir. Bireyin yapacağı ya da yaptığı iş ile kişilik özellikleri ve ilgisi arasında bir bağ bulunmaktadır. İlgı testleri personel seçimi aşamasında ya da mesleki yönelim-meslek seçimi tercihlerinde kullanılmaktadır.

A.B.D'de sanayinin gelişmesiyle birlikte gündeme gelen ilgi testleri envanterleri, 20. yüzyılda meslek ve iş bulma konusunda artan taleple birlikte gelişme göstererek günümüzde; eğitim, meslek seçimi ve işgören seçiminde kullanılmaktadır. Günümüze kadar revizyona uğrayarak geliştirilen ve yaygın olarak kullanılan ilgi testlerinden ilk sırada yer alan Strong'un Mesleki İlgı Anketi ve Kuder'in Tercih Bildirim Testleri örnek olarak gösterilebilmektedir (Can vd, 2012: 178).

• **Değerlendirme Merkezleri:** Değerlendirme merkezleri, içinde test ve görüşme gibi birden fazla teknikle işgören seçimi faaliyetlerini içeren bir yöntemdir. Değerlendirme merkezleri, kişinin mevcut ve potansiyel yetkinlikleri hakkında kapsamlı ve objektif bir bilgi edinilmesi amacıyla birçok ölçüte dayalı olarak işgören davranışının standart olarak değerlendirilmesi şeklinde tanımlanabilir (Colley, 2005: 25). Değerlendirme merkezi

uygulamasını sadece İK seçiminde değil, performans değerlendirme, kariyer planlama ve eğitim ihtiyacının belirlenmesi gibi farklı İK süreçlerinde de kullanılabilmektedir. Değerlendirme merkezleri uygulamaları ile adayların; liderlik, planlama, örgütlenme, karar verme, yazılı ve sözlü iletişim becerileri, girişimcilik ve analitik yetenekleri, gerilime direnme, kendi kendini kontrol edebilme ve genel potansiyeli değerlendirilir (Can vd, 2012: 183). Kişilerin bu yönleri değerlendirme merkezinde çeşitli tekniklerden yararlanılarak belirlenmeye çalışılır. *Değerlendirme merkezlerinde kullanılan tekniklere aşağıda yer verilmiştir (Colley, 2005: 26-28; Can vd. 2012: 183-184):*

- *Grup Çalışması / Grup Tartışması:* Bu uygulamada 10'ar kişilik gruplar halindeki adayların bir problem veya vakaya çözüm üretmeleri ya da bir karara varmaları beklenir. Gruba atanmış bir lider bulunmaz. Değerlendiriciler, adayları gözlemleyerek, içlerinde grubu yönlendiren lider karakterli adayları saptarlar ve grubun bu kişilere karşı davranışlarını tespit ederler. Bu tartışmalar bazen beyin fırtınası şeklinde olurken, bazen de gruba öneri getirme ve bu öneriler konusunda diğer grup üyelerini ikna gibi rekabetçi bir özellik de gösterebilir. Grup üyelerinden tartışma kapsamında ele alınan konu ya da sorun ile ilgili ortak bir rapor hazırlamaları da istenebilmektedir.

- *Rol Oyunu:* Adaydan; bir müşteri, çalışan, iş arkadaşı rolünü üstlenmiş bir kişi ile ortaya çıkan bir problemi çözmesi istenmektedir. Örneğin, "satış elemanı" almaya veya satış müdürü veya yöneticilerinin yetkinliklerini ölçmeye yönelik bir değerlendirme merkezi kurulsun, burada aday satış müdürünü, danışman da farklı talepleri olan bir müşteriyi oynasın burada aday zor müşteri karşısında işi başarı ile nasıl gerçekleştirmesi gerektiğini gösterin.

- *Gelen Evrak Sepeti / Evrak Çalışması (In-Basket):* Bu uygulamada adaya evrak kutusunda birikmiş; çağrı, elektronik ileti, işlenecek belge ve şikayetlerden oluşan bir dosya verilmektedir. Kısıtlı bir süre içinde bunları değerlendirmesi ve gerekli işlemleri yapması beklenmektedir. Bu uygulama sırasında aday, değerlendiriciler tarafından gözlemlenerek, adayın çalışma ortamını kısa süre içinde nasıl analiz ettiği, pratikliği, dikkati, hızı ve karar alıp uygulamadaki isabetli yönleri gibi unsurlar dikkate alınarak değerlendirilir.

- *Yetkinlik Bazlı Mülakat / Görüşme:* Burada değerlendirici, adaya her bir yetkinliğin ölçülmesine yönelik sorular sormakta ve adayın somut örneklerle yetkinliğini açıklayıcı bir şekilde ifade etmesi istenmektedir.

- *Testler:* Değerleme merkezlerinde adaylara bir dizi yetenek, zeka ve kişilik testleri de uygulanabilmektedir.

- *Vaka Çalışması:* Adaya iş ile ilgili karşılaşılan bir problem verilmekte ve bununla ilgili görüş ve çözüm önerilerinde bulunması istenmektedir. Görüş ve öneriler yazılı bir rapor veya sözlü biçimde sunulabilmektedir.

Değerlendirme merkezi uygulamalarından başarılı sonuçlar alabilmek için öncelikle kullanılan her bir teknik ile ilgili değerleyicilerin uzmanlık bilgi ve birikimine sahip olması gerekir. Firmayı iyi tanımaları ve çalışanlar ile irtibatlı bir biçimde yürütmeleri gerekmektedir.

• **İş Örneklemesi:** Personel temin edilecek iş için bazı önemli unsurları, kontrollü ortamlarda adaylara yaptırılarak performanslarının değerlendirilmesidir. Örneğin yönetici asistanlığı pozisyonuna aday bir kişiye bilgisayar ve daktilo kullandırmak örneğinde olduğu gibidir (Uyargil vd, 2008: 163).

• **Bilgi Testleri:** İşgörenlerin değerlendirilmesi ve bireyler arası karşılaştırmaların yapılması amacıyla sahip oldukları bilgi düzeylerini ve bilgilendirme durumlarını ortaya koymak için yapılan testlerdir.

5.4.4. Mülakat (İş Görüşmesi)

Mülakat (iş görüşmesi) Türk Dil Kurumunun Türkçe Sözlüğünde "bir işe alınacak elemanlar arasında seçim yapabilmek amacıyla kendileri ile karşılıklı konuşma, görüşme" şeklinde tanımlanmaktadır (TDK, 1998: 1606). Mülakat, iş gören seçim süreci açısından çok önemli bir dönüm noktasını oluşturmaktadır. Zira işletme için işgören adayının, aday olmaktan çıkıp kurumun bir çalışanı olması büyük ölçüde yapılan iş görüşmesinin sonucuna bağlıdır. Görüşmenin temel amacı işe veya iş gereklerine en uygun adayın belirlenmesidir. İş görüşmesi, Türkiye'de KOBİ'ler tarafından %92 gibi büyük bir oranla işgören seçiminde tek araç olarak kullanılmaktadır.

İş görüşmelerinde genellikle adayların geçtiği aşamalar şöyle sıralanabilir (Fındıkçı, 2003: 204-205):

- Adayla karşılıklı tanışma,
- Adayın özgeçmişini kısaca özetlemesi,
- Özgeçmiş ile ilgili anlaşılamayan konuların sorularak öğrenilmesi,
- İşin gerektirdiği özelliklerin adayda bulunma düzeyini belirlemeye yönelik görüşme,
- Komisyon üyelerinin aday hakkında ayrıca öğrenmek istedikleri ve görüşme sırasında ortaya çıkan soruların cevaplanması,
- Görüşme sonunda adaya görüşme konusunda geri besleme yapılması,
- Cevabın kendilerine nasıl verileceğinin belirtilmesi,
- Adayın ikamet ettiği yerin kuruma yakınlığının gözden geçirilmesi,
- Adayın ücret beklentisinin öğrenilmesi,
- Görüşmenin sona erdirilmesi.

Bir başka kaynakta da yine neredeyse her iş görüşmesinde sorulan bazı sorular iş görüşmesine hazırlanan kişilere de yararlı olması bakımından aşağıda sıralanmıştır (Capital, 2011: 7):

- Neden bu eğitim yolunu seçtiniz?
- Neden bu meslekte karar kıldınız?
- Neden bizimle çalışmak istiyorsunuz?
- Bu pozisyonda en fazla ve en az ilginizi çeken şeyler neler?
- Ailenizin bu kararınıza yaklaşımı nasıl?
- Bizim hakkımızda neler biliyorsunuz?
- Bu pozisyon için sahip olduğunuz özel yetenekleriniz nelerdir?
- İş arkadaşlarınız sizi nasıl tarif ederdi?
- En büyük başarınız neydi?
- Kendinizi beş yıl sonra nerede görüyorsunuz?
- Mesleğinizde neye değer veriyorsunuz?
- Son işinizde hoşunuza gitmeyen şeyler nelerdi?
- Ne kadar maaş istiyorsunuz?
- İşe tam olarak alışmış olmak için ne kadar süreye ihtiyaç duyuyorsunuz?

İş görüşmesi işgören seçiminde çok önemli bir aşama olduğu için bu aşamayı yönetme noktasında görüşmecilerin nitelik ve becerileri de ayrıca göz önünde bulundurulmalıdır.

Görüşmeciler; İK yönetici veya uzmanları, işe alınacak birimin yöneticileri, diğer üst düzey yöneticiler, danışmanlık şirketi uzmanları olabilir. Bu kişilerde, nesnellik (objektiflik) ve görüşme hatalarına düşmemek ile İKY/(iş görüşmesi konularında bilgi sahibi olma özellikleri aranır.

İş görüşmesi esnasında görüşmecinin sergilemesi gereken davranışlar aşağıda sıralanmıştır (Can vd. 2012: 179):

- Adayın kişiliğine saygı göstermelidir,
- Adayın heyecanı azaltılarak rahatlatılmalıdır,
- Zaman parametrelerini belirlemeli ve adaya bildirmelidir,
- Adayı dikkatli biçimde dinlemelidir,
- Nesnel olmalıdır,
- Adayı fazlaca isteklendirmek veya korkutmaktan kaçınmalıdır,

- Düzenli not tutmalıdır,
- Bir sorusu tamamen yanıtlanmadan başka bir soruya geçmemelidir,
- Adaya da soru sorma imkanı tanınmalıdır,
- Adayla göz teması kurulmalıdır.

İşgören seçiminin çok önemli bir aşamasını oluşturan iş görüşmesinin uygulanış biçimlerine göre farklı türleri bulunmaktadır. *Bunlar; planlı, planlı olmayan, kurul, grup, baskıcı (stres), sorun çözme ve karma görüşmelerdir.*

Planlı (Yapılandırılmış) Görüşme: Bu iş görüşmesinde, iş analizi ile elde edilen bilgilere dayalı olarak görüşmede değerlendirilecek hususlar, sorulacak sorular ve bunların ayrıntıları önceden belirlenir ve uygulamada bu plan dahilinde hareket edilir.

Planlı Olmayan (Yapılandırılmamış) Görüşme: Bir sistem, ön hazırlık ve planlama olmaksızın gerçekleştirilen mülakatlardır. Burada görüşmenin gidişatına göre sorular şekillenir.

Kurul (Panel Tipi) Görüşme: Birden fazla görüşmecinin bir adayla görüştüğü çok sık başvurulan bir mülakat şeklidir. Türkiye’de kamu kesiminde özellikle askeri örgütler ve üniversitelerde sık rastlanan bir uygulamadır.

Grup Görüşmesi: Bu görüşme türünde görüşmeci birden fazla aday aynı anda mülakata almaktadır. Çok başvurunun ve zaman baskısının olduğu durumlarda ve adayların grup içi davranış, etkileme ve iletişim becerilerinin önemli olduğu durumlarda başvurulur.

Sorun Çözme Görüşmesi: Özellikle adayların problem çözme ve karar verme yetilerini değerlendirmek için uygulanan bir görüşme türüdür. Adaylara bir sorun veya vaka verilerek bunu çözmeleri istenir. Bu esnada soruna yaklaşım tarzları, verdikleri kararlar ve davranışları gözlemlenir.

Baskıcı (Stres) Görüşme: Yapay da olsa stresli (adaylar üzerinde psikolojik baskı kuran) bir çalışma ortamı oluşturularak, adayı rahatsız edici, kızdırıcı ve beklemediği bir mülakat atmosferi oluşturulur ve bu durumda ne tür tepkiler verdiği ya da ne şekilde davrandığı değerlendirilir. Bu yöntem, sabır, soğukkanlılık ve strese dayanıklılık gerektiren; güvenlik, danışma ve çağrı merkezi gibi hizmetlerde çalışacak kişilerin seçiminde başvurulabilir.

Ardışık (Sıralı) Görüşme: Bu görüşme türünde bir aday, birden fazla görüşmeci ile tek tek görüşür. Aday sayısının az olduğu ve acil personel gereksiniminin olmadığı durumlarda bu yöntem başvurulabilir.

Yetkinliklere Dayalı Görüşme: Adayların, yetkinlik faktörleri ve göstergelerine göre değerlendirildikleri mülakat türüdür. Bu kapsamda başvuru- lan bir mülakat şekli davranışsal mülakattır. Burada adayın geçmişte belirli bir kritik durumda nasıl davrandıklarını ortaya çıkarmak ve buna göre de gelecekteki davranışlarını da tahmin etmeye dayalı bir mülakat türüdür. Bu kapsamdaki bir diğer mülakat ise durumsal mülakattır. Burada belirli durumlarda adayın nasıl davranmayı düşündüğü belirlenmeye çalışılır.

Karma Görüşme: Yukarıda belirtilen mülakat türlerinin bir kaçının bir arada kullanıldığı mülakat şeklidir. Örneğin planlı görüşme yaparken birden baskıcı görüşme tekniğine geçme şeklinde uygulanabilir.

İşgören seçiminde bu denli önemli olan görüşmeler sonucu seçilen işgörenler performans olarak her zaman beklenileni verememektedir. Bir başka deyişle mülakatlar her zaman geçerli sonuç veremeyebilmektedir. Bu durumun ortaya çıkmasında işgören kaynaklı nedenler olabildiği gibi belki bundan daha fazla görüşmeden ya da görüşmeciden kaynaklanan hatalar ya da nedenler de olabilmektedir. Bu konu ilgili literatürde, görüşme/görüşmeci hataları başlığı ile ele alınmaktadır (Uyargil vd. 2008: 171-172; Ergin, 2002: 87-89).

Görüşmelerde yapılan görüşme/görüşmeci hatalarını aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Uyargil vd. 2008: 171-172; Ergin, 2002: 87-89):

Hale Etkisi ve Önyargı: Bu iki görüşmeci hatası türünde de sınırlı ve ya yetersiz bilgiye dayalı oluşan yargının etkisi vardır. Hale etkisinde adayın bir olumlu yönünden hareketle, bilgi sahibi olunmayan diğer yönlerinin de olumlu olacağına dair kanaat oluşturulması durumudur. Örneğin, güzel konuşan birisinin aynı zamanda; çalışkan, dürüst, vb. olacağına varsayılmasıdır. Önyargıda ise aday veya mensup olduğu grup hakkında geliştirilen peşin hükümlerin adaya da mal edilmesidir. Mühendislerin yöneticilik yapamayacağı değerlendirilmesine sahip olan birinin karşısına, mühendis kökenli bir adayın çıkması durumunda onu yetersiz bulması buna örnek olarak verilebilir.

Yönlendirici Sorular: Görüşmecilerin adayı belli bir cevabı vermeye yönlendirme şeklinde sordukları sorular da sağlıklı bir iş görüşmesine engeldir. Örneğin görüşmecinin adaya "kitap okursunuz değil mi?" şeklinde bir soru yöneltmesinde olduğu gibi.

Hep Görüşmecinin Konuşması: Adayın konuşturularak bilgi alınması yerine sürekli görüşmecinin konuşması da görüşmeciden kaynaklanan hatalardandır.

Adayların Yeterli ve Doğru Bilgi Vermemeleri: Adayların bu yönde davranışları da görüşmeyi ve oluşacak sonucu olumsuz yönde etkileyecektir.

Bu noktada adayın samimi ve doğru yanıt vermesini sağlayıcı yönde cesaretlendirilmesi ve varsa yersiz endişelerinin giderilmesi gerekir.

Görüşmecinin Kendine Benzeyen Kişileri Tercih Etmesi: Görüşmecinin kendi görüş, tutum ve düşüncelerine yakın olan adayları tercih etme eğiliminde olmasıdır.

Adayların Görüşme Sırası (Kontrast Hatası): Vasat bir adayın çok güçlü adaylardan sonra görüşmeye alınması onun çok yetersiz, zayıf adaylardan sonra alınması ise çok başarılı şekilde değerlendirilmesine neden olabilecektir. Bu hataya çok sayıda aday ile ard arda iş görüşmesi yapılması gerektiği durumlarda düşülebilmektedir.

Erken Karar Vermek: Yapılan araştırmalara göre adaylar hakkında oluşan kanaatler görüşmenin ilk birkaç dakikası içinde şekillenmektedir. Görüşmenin devamında da oluşan bu kanaatin pekiştirilmeye ve desteklenmeye çalışıldığı saptanmıştır. Bu durumdan kaçınmak için kanaatin belirginleşmesi için görüşmenin sonunun beklenmesi ve görüşmenin planlı yapılması önerilmektedir.

Olumsuz Yönler Önem Verme: Adayların olumlu yönlerinden çok olumsuz yönlerinden etkilenilmesi ve buna göre görüşmecinin kararının olumsuz yönde şekillenmesi durumudur.

Sözel Olmayan Davranışlar: Adayların; giyimleri, duruşları, bakışları ve el sıkılmaları gibi davranışlar da görüşmecilerin kararları üzerinde olumsuz etkilerde bulunabilmektedir.

İyi Bir Dinleyici Olmama (Dinleme Engelleri): Görüşmecinin adayı dikkatli bir biçimde dinlememesi ve göz teması kurmaması da görüşmeciden kaynaklı hatalardandır.

Görüşmelerin başarılı olması için; görüşmecilerin yukarıda sıralanan hatalar konusunda bilgili ve duyarlı olmaları ve görüşmelerin planlı olması ve iş görüşmesinin yerinin ve organizasyonun uygun olması altı çizilmesi gereken hususlardandır.

5.4.5. Adayın Geçmişinin ve Referanslarının İncelenmesi

Adayın doldurduğu başvuru formunda verdiği bilgilerin doğruluğunu teyit etmek ve aday hakkında yeni bilgiler almak için referans araştırması yapılır. Referans araştırması; adayın, tecrübeleri, daha önce çalıştığı iş ve işletmelerdeki başarısı, iş performansı, çalıştığı süre, almış olduğu ücret, ayrılış nedeni, üstleri ve mesai arkadaşlarıyla olan ilişkisi, devam durumu hakkında bilgi edinilmesini ve aday hakkında yapılan değerlendirmenin boyutunu belirlemektedir. Bu aşamada, adayın önceki işverenleri, referans veren kişiler ile aday hakkında bilgi alınabilecek diğer kişilerle ya da kurumlarla temas kurulur ve aday hakkında bilgi toplanır (DeCenzo ve Robbins,

1996: 127). Referans kontrolü yoluyla bilgi alma yöntemleri işletmeler açısından farklılık gösterebilmektedir. Adayın; işe alınacağı pozisyon, hiyerarşik konumu ve işletmenin niteliği yöntemlerin belirlenmesinde etkili olmaktadır. Yüz yüze görüşme, referans mektubu, telefonla görüşme, internet ve elektronik ileti yoluyla bilgi alımı gerçekleştirilebilir.

Adayın yakın arkadaş çevrelerinden ve yakınlarından elde edilen kişisel referanslar ile adayın geçmişte istihdam edildiği kurumlarca sunulan istihdam referanslarına sıklıkla başvurulmasına rağmen referanslara İK profesyonellerince temkinli yaklaşılmaktadır. Zira referans verenler adayların genellikle olumsuz yönlerine değinmeme eğilimindedirler. Bu nedenle verilen yazılı referanslarla yetinilmeyip referans olan kişi ya da kişilerle yüz yüze görüşme yapılarak aday hakkında detaylı bilgi sahibi olma yoluna gidilebilir. Bu süreçte edinilecek bilgiler sonucu aday ya bu aşamayı geçemeyip elenecek ya da bir sonraki İK seçim sürecine dahil olacaktır.

5.4.6.Sağlık Muayenesi

Sağlık muayenesi, potansiyel işgörenin bedensel ve ruhsal bakımdan iyi ve iş görebilir olup olmadığının değerlendirilmesi amacıyla yapılır. Sağlık muayeneleri işe alma kararı ve teklifinden önce veya sonra yaptırılmaktadır. Sağlık muayenesi sonucu bedensel ve ruhsal yönden engeli bulunanlar işe alınmazlar. Öte yandan işe alımlarda kendilerine belirli bir kontenjan ayrılan özürülüler için özürülülük oranının tespit edilebilmesi için de sağlık muayeneleri istenmektedir. Ayrıca sağlık kontrolleri kapsamının dışında özellikle batılı ülkelerde Aids testi ve uyuşturucu testleri de işverenlerce talep edilebilmektedir.

5.4.7.İşe Alma Kararı (İş Teklifi)

Bu aşama, kimlere işe alma teklifi yapılacağına karar vermek şeklinde tanımlanabilir. Seçim kararının kim veya kimlerce ve nasıl verileceği koşullara göre değişebilmektedir. Bu aşamada sağlıklı seçimin yapılabilmesi ve nesnel bir karar verilebilmesi için işletme yöneticisi, ilgili birim yöneticisi ve insan kaynakları yöneticisi tarafından bir kurul oluşturulabilmektedir. Kurumsallaşmış bazı işletmelerde ise seçim kararının alınmasında kimlerin, görevlendirileceği bazı kurallar ve prosedürler kapsamında yapılmaktadır. Karar alma aşamasında, ilgili birim yöneticisinin bulunmaması, alım kararının doğru yapılamaması ve ileride bazı problemlerin yaşanması olasılığını artırmaktadır.

Seçim kararının verilmesinden sonra, seçilen aday son defa görüşmeye davet edilerek, işin detayı ve adaya daha önce belirtilmeyen konular görülmekte ve adaya; işin gerektirdiği sorumluluklar, programlar, çalışma saatleri, ücret, sosyal imkânlar, izin, çalışacağı bölge ya da şehir bilgisi gibi koşullar belirtilmekte, bu koşullar dâhilinde işletmede çalışmayı kabul edip

edemeyeceği sorulmaktadır. İşletme tarafından adaya yapılan iş teklifi sözlü ve yazılı olarak yapılabilen, işletmeye alınacak nitelik gerektirmeyen işgören kadrosu için iş teklifi, birim amiri veya diğer görevli kişi tarafından, aday yönetici kadrosuna alınıyor ise insan kaynakları yöneticisi tarafından yapılmaktadır.

Seçim sonuçlarının işe alınmayan adaylara da bildirilmesi, hem firmanın halkla ilişkileri hem de kurumsal imajı açısından çok önemlidir. Bu noktada yazılı ve sözlü bilgilendirmede bulunurken, kısa bir şekilde adayın duyguları da dikkate alınarak elemanın "kişisel nedenlerle olmadığı" belirtilmeli, elenen kişinin yetenek ve özelliklerinden övgü ile bahsedilmeli, ileride ortaya çıkabilecek pozisyonlar için değerlendirilebileceği belirtilmeli ve ilgisine teşekkür edilmelidir (Uyargil, 2008: 177). Seçim kararı adayın kabulü, yetkili yöneticiler ve organların onayı ile giriş işlemlerinin yapılması sonucunda geçerlilik kazanmaktadır.

5.4.8.İşe Yerleştirme

Adayın işi kabul etmesi ve gerekli tüm prosedürlerin yerine getirilmesinin ardından, işe yerleştirme süreci başlamaktadır. İşe yerleştirme; işe başlayanların bireysel yeteneklerini, bilgilerini, becerilerini, tercihlerini, ilgilerini ve kişiliklerini işle eşleştirme eylemidir. İşe yerleştirme iki şekilde gerçekleşmektedir. Biçimsel olmayan şekilde yapılan yerleştirmelerde, yeni alınan personel sadece iş arkadaşlarıyla tanıştırılarak hemen işe başlatılmaktadır. Biçimsel ve sistemli yerleştirmede ise birey, belirli bir süreyi kapsayan ve farklı içeriklere sahip oryantasyon (işe alıştırma) programına tabi tutulmaktadır (Erdoğan, 2013: 117).

İşe yerleştirme aşamasıyla ilgili yapılan araştırmalar, yeni işgörenlerin istifa etme oranının %50'den fazlasının işe başlama tarihinden itibaren ilk altı ay içinde yoğunlaştığına, bunun nedenin ise personelin işe başlamasından itibaren iş konusunda kendine izlemesi gereken bir yol gösterilmeyerek yalnız bırakılmasından kaynaklandığına işaret etmektedir (Erdoğan, 2013: 118). Bu nedenle işe yerleştirme seçilen işgörenlerin gelecek performansları ve işletmede kalmaları açısından oldukça önemlidir. İşletmeler açısından, özellikle yeni işgörenlerin, içeriği ve süresi farklı da olsa bir işe alıştırma/oryantasyon sürecinden geçirilmesi önerilmektedir (Uyargil, 2008: 178).

Örnek Olay: Özel Hastaneye Halkla İlişkiler Uzmanı Alınıyor²

Özel bir hastaneye halkla ilişkiler sorumlusu alınacaktır. Kurum gerekli ilanı vermiş ve başvuruları almıştır. Aynı gün beş adaya randevu verilmiştir. Adaylar sırası ile görüşmeye alınır. Görüşmeye kurumun İK yöneticisi, hastanenin yönetim kurulu başkanı (patron), başhekim ve yıllardır hastanede çeşitli kademelerde çalışan ve halen danışmanlık statüsünde olan yöneticinin katılması planlanmıştır.

Özel hastanelerde halkla ilişkilerin çok önemli bir fonksiyon olduğunu düşünen yönetim kurulu başkanı bu görüşmelere özellikle katılmak istemiştir. Ancak görüşme günü ortaya çıkan önemli bir işinden dolayı görüşmeye katılamamıştır.

Görüşmeciler halkla ilişkiler müdürü adayları ile görüşmeye başlamışlar. Oturumu İK yöneticisi idare etmiş ve diğer katılımcılar da sırasıyla adaylarla görüşmüşlerdir.

Hastane danışmanı Hilmi Bey'in, genellikle adayların siyasi görüşlerini belirleme çabası içinde olduğu dikkati çekmiştir. Adayların okuduğu kitapları, dergileri, izledikleri gazeteler ve TV kanallarını öğrenemeye çalışmıştır. Bu durum adayları oldukça rahatsız etmiştir.

O gün görüşülen adaylardan sonuncusunun başvurular içinde en yatkın kişi olduğu dikkati çekmiştir. Danışman Hilmi Bey; "Ülkemizdeki son siyasi gelişmeler konusunda neler düşünüyorsunuz" sorusunu sorduğunda bu aday, önce şaşırmış sonra da kendisine göre bir yorum yapmıştır. Ancak bu yorum, danışman Hilmi Bey'in beklediği ve arzuladığı açıklama olmadığından bu konuda ikinci, üçüncü soruları da sormuştur. Bir süre sonra aday ile danışman Hilmi Bey'in ülkenin genel siyasi durumuna ilişkin görüşlerinin karşılıklı olarak tartışıldığı dikkati çekmiştir. İK yöneticisinin olayı tatlıya bağlamaya yönelik girişimi ile görüşme son bulmuştur.

Bu görüşme sonunda bütün adayların durumları gözden geçirildiğinde son adayın işe en uygun kişi olduğu belirlenmişse de danışman Hilmi Bey, bu adayın tercih edilmemesi konusunda komite üyelerini etkilemeye çalışmıştır. Durum yönetim kurulu başkanına aktarıldığında son adayın tercih edilmediği görülmüştür. Danışman Hilmi Bey ile hastane yönetim kurulu başkanının aynı dünya görüşünü paylaştıkları ve eleman alımında buna önem verdikleri bilinmektedir.

² (Fındıkçı, 2003: 201-202)

İK yöneticisi ile hastane başhekiminin daha sonra konuyu değerlendirdikleri bir görüşmede başhekim şöyle söylemiştir: "Son aday, hem konusunda deneyimli hem de çok etkileyici bir insan ilişkileri yaklaşımına sahipti. Bize en uygun adaydı. Ama ilginç. Bize ne dünya görüşünden. Ayrıca dünya görüşü bakımından ortalamaya yakın görüşleri vardı. Hiç uçuk bir tarafı yoktu. Acaba biz değerlendiriciler mi uçlardayız, uçuk davranıyor ve kişilerin bize yakın olmalarını bekliyoruz?"

Sorular:

1. Halkla ilişkiler sorumlusunun alımında tercih edilen görüşme türü hakkında bilgi vererek, görüşmeci grubunun yapısının uygunluğunu değerlendiriniz?
2. Özellikle Hilmi Bey'in sergilediği tutumu, görüşmeci hataları çerçevesinde değerlendirdiğinizde hangi hatalar ön plana çıkmaktadır, bilgi veriniz?
3. Özellikle uzman veya nitelik gerektiren pozisyonlar için işgören temin ve seçiminde temel felsefenin ne olması gerektiğini, yukarıdaki örnek olay kapsamında ortaya koyunuz?

Yararlanılan Kaynaklar

- Bayraktaroğlu, S., Ersoy, S. ve Mustafayeva, L. (2010).“Yeniden Yerleştirme Danışmanlığı (Outplacement) Programına Katılan Kişilerin ve İşletme Yöneticilerinin Bu Programla İlgili Düşüncelerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, S. 26, ss.12-23.
- Bingöl, D. (2010). İnsan Kaynakları Yönetimi, 7. Baskı, İstanbul: Beta Yayıncılık,
- Can, H., Kavuncubaşı, Ş. ve Yıldırım, S. (2012). Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi, 7. Baskı, Ankara:Siyasal Kitabevi.
- Capital, (2011). Kariyer Kavşağı, Jobnak.com
- Colley, A. (2005). İnsan Kaynaklarında Yeni Eğilimler, Editör: Deniz Yalım, içinde “Değerlendirme Merkezi Uygulamalarında Firmaya Özel Tasarımlar”, ss.19-25, İstanbul:Hayat Yayıncılık.
- DeCenzo DA, Robbins SP (1996). Human Resources Management, New York: John Wiley and Sons, Inc.
- Dessler, G. (2005). Human Resource Management, 10th Edition. Upper Saddle River, Pearson NJ
- Erdoğan, E. (2013). İnsan Kaynakları Yönetiminde Personel Seçimi ve Psikoteknik Testlerin Önemi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Ergin, C. (2002). İnsan Kaynakları Yönetimi: Psikolojik Bir Yaklaşım, İstanbul:Academyplus Yayınevi.
- Fındıkcı, İlhami (2003). İnsan Kaynakları Yönetimi. 5. Baskı,İstanbul:Alfa Yayınları,
- Goleman, D. (1998). Duygusal Zeka, İstanbul:Varlık Yayınları.
- Karacaoğlu, K. ve Yörük D. (2012). “Çalışanların Nepotizm ve Örgütsel Adalet Algılamaları: Orta Anadolu Bölgesinde Bir Aile İşletmesi Uygulaması”, *“İŞ-GÜÇ” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Temmuz, C. 14, S. 3, ss.43-64.
- Özgen, H., Öztürk, A. ve Yalçın, A., (2002). İnsan Kaynakları Yönetimi, Adana: Nobel Kitabevi,
- Şimşek, M.Ş. ve Öge, H.S. (2011). İnsan Kaynakları Yönetimi, 4. Baskı, Konya: Eğitim Akademi.
- Temir, A. (2002). İnsan Kaynakları Yönetimi, Kara Harp Okulu Basımevi, Ankara
- Uyargil, Adal, C., Z., Ataay, İ. D., Acar, A. C., Özçelik, A. O., Sadullah Ö., Dündar, G., Tüzüner, L. (2008). İnsan Kaynakları Yönetimi, 3. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.