

**PERSONEL SEÇME YÖNTEMLERİNİN ETKİNLİK ALGISI VE
KULLANIM SIKLIĞININ DEĞERLENDİRMESİ: DENİZLİ
ÖRNEĞİ**

**Pamukkale Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Yüksek Lisans Tezi
Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Ana Bilim Dalı**

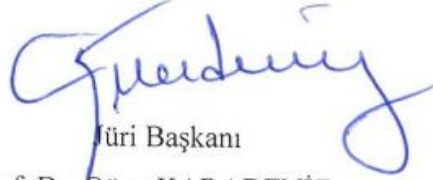
Emre UYSAL

Danışman: Prof. Dr. Kamil ORHAN

**Ağustos, 2019
DENİZLİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ ONAY FORMU

Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Ana Bilim Dalı Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Yüksek Lisans Programı öğrencisi Emre UYSAL tarafından Prof. Dr. Kamil ORHAN yönetiminde hazırlanan **“Personel Seçme Yöntemlerinin Etkinlik Algısı Ve Kullanım Sıklığının Değerlendirmesi: Denizli Örneği”** başlıklı tez aşağıdaki jüri üyeleri tarafından **26.08.2019** tarihinde yapılan tez savunma sınavında başarılı bulunmuş ve Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.



Jüri Başkanı

Prof. Dr. Oğuz KARADENİZ



Jüri-Danışman

Prof. Dr. Kamil ORHAN



Jüri

Prof. Dr. Hatice EROL

Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulunun 11/09/2019 tarih ve 36/01... sayılı kararıyla onaylanmıştır.



Prof. Dr. Ahmet BARDAKÇI

Enstitü Müdürü

Bu tezin tasarımı, hazırlanması, yürütülmesi, araştırmalarının yapılması ve bulgularının analizlerinde bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini; bu çalışmanın doğrudan birincil ürünü olmayan bulguların, verilerin ve materyallerin bilimsel etiğe uygun olarak kaynak gösterildiğini ve alıntı yapılan çalışmalara atıfta bulunulduğunu beyan ederim.



İmza

Emre UYSAL

ÖNSÖZ

Kendimi bulmamı sağlayan bana her zaman cesaret veren, çıktığım yolda hep yanımda olan akıl hocam ve danışmanım Prof. Dr. Kamil ORHAN'a minnettarım, teşekkür ederim.

Yıllardır emek veren, yetiştiren bölüm hocalarıma teşekkür ederim.

Benim her zaman yanımda olan, desteklerini hiç esirgemeyen, yolumu aydınlatan Ayşe Emel UYSAL ve Zekeriya UYSAL'a her şey için teşekkür ederim. İyi ki varsınız.

Değerli zamanlarını ayırıp çalışmama destek olan Batuhan TUNCER, Batuhan PEKMEZCİ, Batuhan KARAKAHYAOĞLU ve Neslihan ALTAN'a ayrıca değerli görüşlerini bildiren Tuğçe KARAMANOĞLU'na teşekkür ederim.

Kendilerini anlattıkları, paylaştıkları için tüm katılımcılara teşekkür ederim.

ÖZET

PERSONEL SEÇME YÖNTEMLERİNİN ETKİNLİK ALGISI VE KULLANIM SIKLIĞININ DEĞERLENDİRMESİ: DENİZLİ ÖRNEĞİ

UYSAL Emre

Yüksek Lisans Tezi

Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Programı

Tez Yöneticisi: Prof. Dr. Kamil Orhan

Ağustos 2019, viii+113 Sayfa

Günümüzde insan, tüm kurum ve işletmelere rekabet avantajı sunan en önemli faktör olarak öne çıkmaktadır. Personel seçme ve yerleştirme süreci, insan kaynağının verimli kullanılması sürecinin başlangıcıdır. Bu sebeple günümüz işletmeleri eleman seçimi sürecine çok önem vermekte; doğru işe doğru eleman eşleşmesini sağlamak için çeşitli sınav ve mülakat tekniklerinden faydalanmaktadırlar. İşletmeler sistemli ve düzenli bir personel seçim sürecinin işlemeyle eğitilmiş ve nitelikli personeller arasından en iyilerini işletmeye çekebilmek ve bunları işletmede tutabilmek için rekabet halindedirler. Bu nedenle personel seçim işlevi, işletmeler açısından büyük önem taşımaktadır. Bu çalışmada iş gücüne yeni girecek adayların insan kaynakları hakkında ne düşündükleri ve insan kaynakları yönetiminde personel seçim sürecinin adımları incelenerek, personel seçim sürecinin önemi ortaya konmaya çalışılmıştır. Çalışma çerçevesinde tez için özel olarak oluşturulan çağrışım anketi kullanılmıştır. Bu anket vasıtasıyla 187 lisans öğrencisinin “insan kaynakları uygulamaları”na ilişkin çağrışimleri analiz edilmiştir. Sonuçlara göre, Denizli’de öğrencilerin insan kaynakları uygulamaları denildiğinde aklına ilk gelen personel seçimi olduğu tespit edilmiştir. Öğrenciler açısından personel seçiminde de en çok kullanılan yöntemin mülakat olduğu anlaşılmıştır. Çalışmanın ikinci bir uygulamasında ise, Denizli’de faaliyet gösteren firmalarda görevli, 25 insan kaynakları sorumlusu ile mülakat yapılmıştır. Bu mülakatlarda hangi yöntemlerin tercih edildiği ve tercih edilme sebepleri araştırılmıştır. İnsan kaynakları açısından personel seçiminde en çok kullanılan yöntemin mülakat ve deneme yöntemi olduğu görülmüştür. Kurumsal olmayan firmalarda testlerin çok kullanılmamakta buna sebep olarak maliyet gösterilmektedir. Referansın şirketlerce önemli bulunduğu anlaşılmıştır. Son dönemin trend uygulamalarından yetenek yönetiminin ise henüz Denizli işgücü piyasasında yeterince bilinmemekte ve uygulanmamaktadır. Özellikle aile şirketlerinde insan kaynakları uygulamalarının sistemli bir şekilde uygulanmadığı anlaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: İnsan Kaynakları, Personel, Personel Seçimi, Mülakat, Testler

ABSTRACT

EVALUATION OF EFFECTIVENESS AND FREQUENCY OF USE OF PERSONNEL SELECTION METHODS: DENİZLİ CASE

UYSAL Emre

Master Thesis

Labour Economics and Industrial Relations Department

Adviser of Thesis: Prof. Dr. Kamil Orhan

August 2019, viii+113 Pages

Today, human beings stand out as the most important factor that offers competitive advantage to all institutions and enterprises. Personnel selection and placement process is the beginning of the process of efficient use of human resources. For this reason, today's enterprises attach great importance to the selection process; they use a variety of exam and interview techniques to ensure the right staff matches the right job. Businesses compete in order to attract and retain the best among the trained and qualified personnel through the operation of a systematic and regular personnel selection process. Therefore, the personnel selection function is of great importance for the enterprises. In this study, what the new candidates think about human resources and the steps of the personnel selection process in human resources management are examined and the importance of personnel selection process is tried to be revealed. Within the scope of the study, a connotation questionnaire which was specially created for the thesis was used. Through this survey, 187 undergraduate students' associations related to human resources practices analiz were analyzed. According to the results, it is found that the first choice of personnel is the selection of the human resources applications in Denizli. It was understood that the most commonly used method in the selection of personnel for the students was interview. In the second application of the study, 25 human resources officers working in companies operating in Denizli were interviewed. In these interviews, which methods are preferred and the reasons why they are preferred are investigated. In terms of human resources, it was seen that the most commonly used method in the selection of personnel was interview and trial method. In non-institutional companies, tests are not used much and the cost is shown as the reason. The reference was found to be important by companies. Talent management, which is one of the trend applications of the last period, is not known and applied in Denizli labor market yet. It is understood that human resources practices are not applied systematically especially in family companies.

Key Words: Human Resources, Personnel, Personnel Selection, Interview, Tests

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	i
ÖZET.....	ii
ABSTRACT.....	iii
İÇİNDEKİLER	iv
TABLolar DİZİNİ.....	vi
ŞEKİLLER DİZİNİ	vii
SİMGE VE KISALTMALAR DİZİNİ	viii
GİRİŞ.....	1
BİRİNCİ BÖLÜM: PERSONEL SEÇİMİ	3
1.1. Kavram olarak İnsan Kaynakları	3
1.2. İnsan Kaynaklarının Uygulamalarının Tarihçesi	5
1.3. İnsan Kaynaklarının Temel Uygulamaları	8
1.4. Personel Seçimi ve Tarihçesi	13
1.4. Personel Seçimi Yöntemleri	17
1.4.1. Kişilik Değerlendirmeleri	21
1.4.2. Yetenek Testleri	22
1.4.3. Mülakat	22
1.4.4. Zekâ Testleri	23
1.4.5. Biyografik Değerlendirme	24
1.4.6. Sağlık Kontrolü	25
1.4.7. İşe kabul	26
İKİNCİ BÖLÜM: TÜRKİYE’DE PERSONEL SEÇİMİ	30
2.1. Türkiye’de İnsan Kaynakları Yönetimin Önemi	30
2.2. Türkiye’de İnsan Kaynakları Tarihçesi	32
2.3. Türkiye’de İnsan Kaynakları Uygulamaları	36
2.4. Türkiye’de Personel Seçimi Tarihçesi.....	37
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: İNSAN KAYNAKLARI VE YÖNETİM BİRİMLERİNİN YETENEK YÖNETİMİ	
ALGISINA DAİR BİR ARAŞTIRMA.....	39
3.1. Araştırmanın Önemi ve Amacı	39
3.2. Araştırmanın Alanı ve Kısıtları	40
3.3. Araştırmanın Yöntemi	40
3.4. Araştırma Bulguları	41
3.4.1. Anket Katılımcılarının Demografik Bilgileri	41
3.4.2. Derinlemesine Mülakat Katılımcılarının Demografik Özellikleri	50

3.4.3. Şirketlerin Genel Bilgileri.....	52
3.4.4. Personel Seçim Sıklığı.....	53
3.4.5. Personel seçim yöntem kullanmanın olumlu ve olumsuz yönleri.....	57
3.4.6. Personel seçmede kullanılan yöntemler.....	61
3.4.7. Mavi yakalıların seçim süreci	65
3.4.8. Beyaz yakalıların seçim süreci.....	68
3.4.9. Personel seçme yöntemlerinin düzenli kullanılmaması.....	72
3.4.10. Personel seçiminde kullanılacak yöntemlerin seçimi	75
3.4.11. Yöntemlerin etkinliği.....	77
3.4.12. Bazı Yöntemlerin Elenme Sebebi	79
3.4.13. Etkili Olduğu Düşünülmesine Karşın Kullanılmayan Yöntemler.....	82
3.4.14. Kişilik değerlendirme yöntemlerini kullanma	83
3.4.15. Psikoteknik testler kullanma	85
3.4.16. Mülakat kullanma	86
3.4.17. Mülakatlarda en çok işe yaradığı düşünülen sorular	87
3.4.18. Referans kullanma	92
3.4.19. Yöntemlerin Sonuçları Açısından Değerlendirilmesi.....	96
3.4.20. Yetenek yönetimi hakkında ne biliyorsunuz? Uyguluyor musunuz?	98
3.5. Sonuç ve Değerlendirme.....	102
KAYNAKLAR.....	104
EK 1: Görüşme Soruları	111
EK 2: Anket Soruları.....	112
ÖZ GEÇMİŞ	113

TABLolar DİZİNİ

Tablo 1: Personel Seçim Yöntemleri	28
Tablo 3. Ankete katılan öğrencilerin bölümlere göre dağılımı	41
Tablo 4. Ankete katılan öğrencilerin sınıflara göre dağılımı	41
Tablo 5. Ankete katılan öğrencilerin yaşlara göre dağılımı	42
Tablo 6. Ankete katılan öğrencilerin cinsiyetlere göre dağılımı	42
Tablo 7. İnsan Kaynakları Yönetimi ile ilgili bir ders aldınız mı(ya da alıyor musunuz?)	42
Tablo 8. Daha önce herhangi bir yerde iş tecrübeniz (çalışma deneyiminiz) var mı?	42
Tablo 9. Öğrencilerin İnsan Kaynakları Çağrışımı	43
Tablo 10. İnsan Kaynakları ile İlgili Bir Ders Alan Almayan Öğrenciler Arasındaki Çağrışım Farkları	47
Tablo 11. İnsan Kaynakları Uzmanları Açısından İnsan Kaynakları Kavramının Çağrışımı	48
Tablo 11. Katılımcıların Demografik Özellikleri.....	51

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1: Personel Seçim Mantığı Sistematiği	18
Şekil 2: Personel Seçim Süreci	19
Şekil 3: Personel Seçiminde Kesme Noktası, Kriter ve Öngörücüler.....	20
Şekil 4: Buzdağı Modeli	21
Şekil 5. Üniveriste Öğrencilerinin İnsan Kaynaklarına Dair Çağrışım Burcu (ilk 10)...	46
Şekil 6. İK Uzmanlarına Göre İnsan Kaynakları Kavramının Çağrışım Burcu.....	49

SİMGE VE KISALTMALAR DİZİNİ

PY	: Personel Yönetimi
İK	: İnsan Kaynakları
İKY	: İnsan Kaynakları Yönetimi
SİKY	: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi
Eİ	: Endüstri İlişkileri
AB	: Avrupa Birliği
Vb.	: Ve benzeri

GİRİŞ

Dünyada her alanda meydana gelen değişim sürecinin, çalışma hayatı üzerinde de hızlı ve güçlü bir etkisi vardır. Son on yıllarda büyük ve kitlesel dönüşümler yaşanmıştır. Bir taraftan yaşam biçimleri, tüketim alışkanlıkları, değerler sistemleri gibi sosyal yaşam unsurları; diğer taraftan çalışma eğilim ve alışkanlıkları, işe verilen anlam, çalışma tutumları gibi iş yaşamının psiko-sosyal temelleri, küreselleşme, uluslararası rekabet, çok uluslu şirketlerin piyasa hâkimiyeti, teknolojinin hızla gelişmesi ve yaygınlaşması gibi birçok faktör tarafından etkilenmektedir.

Birçok işletmenin bu değişim sürecine katılabilmek ve rekabetçi bir ortamda varlığını sürdürebilmek için insan kaynakları yönetimi yaklaşımına ilgi duyduğu görülmektedir. İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları zaman zaman eleştirilse de yaygınlaşmış ve standart haline gelmiştir.

Günümüz dünyasında hangi perspektiften yaklaşırsak yaklaşalım, “insan”ın, bir işletmede verimliliğin, etkinliğin ve rasyonelliğin en önemli ve ümit verici özü olduğu kabul edilmektedir. Çünkü bir işi yönlendiren ve başarıya veya başarısızlığa götüren en önemli faktör insan gücüdür. İşletmelerin artan rekabet ortamında başarıyı hedeflemeleri açısından "insan" faktörünün gözden kaçırılmaması düşüncesi çalışma hayatında özellikle son yıllarda net kabul görmüştür.

Gelişen rekabet ortamıyla birlikte, bir işletme için, istihdam ettiği personel çok önemlidir. Eğer işletme çok ileri bir teknoloji kullanarak, modern bir tesis veya mükemmel bir kurumsal yapı kurulsa bile, sistemi işletmek için “işe uygun” bir personel ile çalışılmazsa, istenen verimliliği elde etmek çok zor olacaktır. İşletmelerin rekabetle başa çıkabilmeleri ancak nitelikli bir işgücüne sahip olmaları durumunda mümkündür. Bu nedenle, insan faktörünün önemi gittikçe artan biçimde vurgulanmakta ve işletmeler giderek seçme, işe yerleştirme, eğitim ve kariyer planlama gibi insan kaynakları faaliyetlerine daha çok odaklanmaktadır. Her geçen gün yeni teknik ve yöntemlerle bu uygulamaların etkinliği arttırılmaya çalışılmaktadır.

İnsan kaynakları yönetiminin bu fonksiyonlarından en önemlilerinden birisi, “personel seçim” sürecidir. Çalışma hayatındaki her faaliyetin en önemli bileşeninin insan olduğu anlaşıldığından, alanda etkin, kalifiye ve uzman personel ihtiyacının

giderilmesi için uygun kişilerin işe alınması daha belirleyici bir rol oynamaya başlamıştır.

Bir işletmenin başarısında veya başarısızlığında en önemli roller personele aittir. Görevlerin yerine getirilmesi ve kurumun başarısı için işi doğru ve yetenekli bir şekilde yerine getirebilecek olanların seçimine özen gösterilmektedir. Seçim sürecinin başarılı bir şekilde yapılması, en uygun adayın işe alınması ve kişi-iş uyumunun gerçekleştirilmesi, sistemin temel hedeflerinden biri olmalıdır. İnsanlar en önemli rekabet ortamı haline geldiğinde, kuruluşlar bu yükselen değeri elde etmek ve sürdürmek için çabalarını yoğunlaştırmaktadır. Seçim sürecinde verilecek karar yalnızca çalışan kişiyi değil, tüm organizasyonu etkileyecektir.

Yaklaşık yüz yıllık gelişme sürecinde, başta çalışma psikolojisi, sonrasında insan kaynakları alanında el yazısı analizinden karmaşık yapay sistemlerin kullanıldığı bilgisayar teknolojilerine kadar pek çok farklı yöntemin kullanılma sebebi de budur. Bu çeşitlilik içerisinde insan kaynakları biriminin amacına en uygun olanı tercih edip kullanması gerekmektedir.

Dünyada birbirinden farklı bakış açılarına dayalı olarak uygulamada yöntem çeşitliliği bulunmasına karşın, Denizli’de hangi yöntemlerin tercih edildiği, tam olarak bilinmemektedir. Bu çalışmanın temel amacı bu soruya daha net cevapları nedenleri ile birlikte verebilmektir.

Çalışmanın birinci bölümünde; ilk olarak insan kaynakları ile ilgili kavramlar tanımlanmış, insan kaynaklarının doğuşu ve gelişimi irdelenmiş ardından personel seçimi tarihçesi ve detaylı olarak personel seçim yöntemleri incelenmiştir.

İkinci bölümde ise insan kaynakları ve personel seçiminin Türkiye’deki tarihçesi ve durumu ele alınmıştır. Bu konuda yapılmış çalışmalardan ve kullanılan araç ve yöntemlerden örnekler verilmiştir.

Üçüncü bölümde ise, amaca istinaden Denizli ilinde insan kaynakları sorumluları ve ilgili bölümde okuyan lisans öğrencileri ile yapılan saha çalışması bulguları aktarılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM: PERSONEL SEÇİMİ

1.1. Kavram olarak İnsan Kaynakları

İnsan kaynakları kavramı, yönetim bilimleri alanında görece yeni bir olgudur. Kavram, kuruluşların mal ve hizmet üretimi olarak tanımlanan ana hedeflerine ulaşmak için kullanması gereken kaynaklardan biri olan insanı ifade eder. İnsan, diğer kaynakların yönetiminden farklıdır, çünkü rekabet açısından fark yaratan, üstünlük sağlayan ve taklit etmesi en zor olan örgütsel kaynaktır.

Bir kurumdaki insan kaynakları, örgüt yapısındaki işgücünü kapsamaları ve işgücünün mevcut dışında ve potansiyel olarak kullanılabilmesini göstermesi dolayısı ile hiyerarşi basamağının en üst düzeyindeki yöneticilerden, alt seviyesindeki vasıfsız çalışanlara kadar tüm çalışanları kapsamaktadır (Sabuncuoğlu, 1997:18).

Örgütsel hedeflere ulaşmak için, işletmede insan kaynaklarını en etkin ve verimli şekilde harekete geçirecek faaliyetleri düzenlemek ve yürütmekten sorumlu birim, insan kaynakları yönetimidir (Aldemir vd. 2001: 21). Örgütte insan kaynağı her çeşit iş ve meslekte çalışanlardır. İnsan kaynaklarının yönetimi, bu kaynağı rekabetçi ortamlarda üstünlük elde etmek için kullanılacak temel bir potansiyel olarak görmenin en etkili ve verimli yoludur.

Özellikle 1980'lerden bu yana ortaya çıkan küreselleşme ve dönüşüm süreci, işletmelerin personel departmanlarını etkilemiş ve bu alanda değişim ve dönüşüm ihtiyacı ortaya çıkmıştır. Başlarda bu değişimi kavram olarak ifade etme konusunda yaşanan sorunlar ve görüş ayrılıkları, daha sonra gerek uygulamanın ve gerekse akademisyenlerin de geniş kabulü ile sonraki yıllarda önemli ve stratejik bir ilgi alanı olarak "İnsan Kaynakları Yönetimi" (İKY) kavramı üzerinde birleşmiştir.

Günümüzde, insan kaynakları, spesifik bilgi gerektiren profesyonel bir uzmanlık haline geldikçe, internet ve bilgi teknolojilerine dayalı yeni bir insan kaynakları yaklaşımının ve birçok işletmede yeni uygulamaların ortaya çıktığı görülmektedir. İnsan kaynakları uygulamalarındaki gelişmeler, insan kaynakları biriminin stratejik konumu için de önemli avantajlar sağlamaktadır. Çalışanlar için planlanan işe alım, eğitim, performans yönetimi, kaynak kullanımı ve oryantasyon gibi alanlarda zaman ve diğer maliyetleri azaltmak, ancak teknolojiyi kaynak kullanımındaki yeniliklerle birleştirmekle mümkündür. Kullanılan insan kaynakları formlarının internet ortamına

taşınması, intranet platformları üzerinde kullanılması, eğitim ve içeriklerinin hazırlanarak aynı şekilde elektronik ortama sunulması, duyuruların, sunumların ve prosedürlerin bu ortamlarda tutulması, internet üzerinden işe alım gibi yüzlerce uygulama insan kaynaklarıyla teknolojiyi birleştirerek yeniden oluşturulmaktadır.

Kâr amacı gütsün ya da gütmesin işletmeler için en önemli unsur haline gelen insan kaynakları yönetimi, işletme bünyesindeki personelin en iyi biçimde konumlandırılması, işletme içinde etkili iletişimin sağlanması, mevcut personelin performansını en üst seviyeye taşınmasını sağlayarak, işletme için stratejik bir rol üstlenmektedir. Bugün, insan kaynakları yönetimi kavramı 1980'li yıllardan itibaren gündeme gelen, klasik personel yönetimi kavramından farklı bir anlama ve olguya sahiptir. Kavram olarak insan kaynaklarının gündemde yer almasıyla birlikte, teknoloji ve sermayenin olduğu kadar, çalışan olarak insan, hatta bu iki kaynaktan daha değerli bir şekilde görülmeye başlanmıştır. Böylece, nasıl ki; sermaye kullanımında verimlilik ve karlılığın sağlanması konusunda çekinilmiyorsa, teknoloji ile ilgili birçok yatırım harcaması yapılıyorsa, en az bu kavramlara olduğu kadar insan kaynağına da yatırım yapılarak, iyileştirilmesi için çaba harcanmalıdır. İnsan kaynakları yönetiminin temelini de bu yaklaşım oluşturmaktadır (Uğur, 2003: 27).

Literatürde İKY ile ilgili çok sayıda tanım mevcuttur. Bu tanımlar aşağıdaki gibidir; İnsan kaynakları yönetimi, “insan unsurunu organizasyon merkezine bir anlayış olarak yerleştiren ve insan fenomenini ön planda tutan bir yaklaşımdır (Aytaç, 1999: 27).

Şirketin ihtiyaçları için uygun ve çalışan personel sayısının sağlanması, çalışan personelin geliştirilmesi, personelin en verimli şekilde kullanılması, personelin geçim kaynaklarının değerlendirilmesi, ihtiyaçların ve sürekliliğin sağlanması insan kaynakları yönetimi olarak adlandırılır. İKY ayrıca etkin işgücünün oluşturulmasında önemli bir rol oynamaktadır (Stevens'tan aktaran, Keklik, 2007: 5).

İnsan kaynakları yönetimi; Kuruluş tarafından belirlenen hedeflere ulaşmada insan kaynaklarını etkin, verimli ve doğru kullanmaktır. İKY, insan kaynaklarını hukuka uygun olarak etkin bir şekilde yöneten tüm çevre ve organizasyonlara, her çevrede ve organizasyonda çevreye, kişiye ve kuruma yararlı olacak şekilde tanımlanabilir (Aktan, 1999: 16).

Bir diğerk tanımda, şirkette çalışan tüm çalışanların, bir başka deyişle, en düşük seviyeden en üst seviyeye kadar, işletmede belirli bir amaç için çalışan herkes (Boone ve Kurtz'dan aktaran, Mazak, 1997: 60) olarak tanımlanmaktadır. Bireyin iş ortamında işe alınmasından başlayarak, işe adaptasyon eğitimi, ücretin ayarlanması, işyeriyle bağlantısının yasal anlamda değerlendirilmesi, performans ve verimlilik, sosyalin tüm ihtiyaçlarını karşılayan tüm aşamaları kapsar (Fındıkçı, 1999: 5).

Görüldüğü gibi, kavram, özellikle uygulamaları çerçevesinde pratiğe dayalı tanımlanmaktadır. Kısaca insan kaynakları, içinde insan çalışan her bünye için, bireysel potansiyelleri kavrama uygun pozisyonlar için değerlendirme, iş ve birey için doğru tercihleri göstermede etkili ve gerekli unsurdur. İnsan kaynakları, tarihsel planda öncelikle personel yönetimi olarak ortaya çıkmıştır. Endüstri Devrimi'nin başlamasıyla birlikte makineleşmeye geçiş ve beraberinde gelen yenilikler değişimlere neden olmuştur. Bu değişimler bazı ihtiyaçların bir sonucu olarak personel yönetimi olgusunu yaratmıştır. Refah ve sendikal hareketleri, önem kazandığı 1800'lerin sonunda, çalışanların yaşadığı zorluklara dikkat çekmek için etkili olmuştur. Bu bakımdan, refah sekreterliği ortaya çıkmış ve çalışanlar dinlenme, eğitim, kültürel, mali, barınak ve tıbbi konulardan sorumlu olmuştur. Refah sekreterliği, personel yönetimi anlayışının ortaya çıkmasına zemin hazırlamıştır (Geylan, 2004: 5).

1.2.İnsan Kaynaklarının Uygulamalarının Tarihçesi

Yirminci yüzyılın başlarında, işçilerin verimliliğinin yanı sıra mal üretiminin öneminde de artış gerçekleşmiştir. Bu dönemde iş analizleri, iş tanımları ve iş çalışmaları iyileştirilmiş, zaman ve hareket çalışmaları başlatılmıştır. Bu yaklaşımın temelinde yirminci yüzyılda, Taylor ile Frank ve Lillian Gilbreth'in araştırmaları yer almaktadır. İKY'nin ortaya çıkışı, Taylor ve Gilbrethlerin çalışmalarının insan kaynakları ve iş üzerindeki olumlu etkilerini görerek bilimsel yöntemin ortaya çıkmasına dayanmaktadır (Butler vd. aktaran, Özsöz, 2006: 5).

Taylor'un öncülüğünde geliştirilen bilimsel yönetim anlayışı, çalışanlarına en yüksek verimi sağlamak için gerekli bilimsel yöntemleri, çalışma hayatına uyum ve koordinasyonu ve gerekli eğitimi getirmiştir (Bayraktaroğlu, 2003: 3). Bilimsel yönetim yaklaşımına göre, personelin doğru seçimi, eğitime ve finansal ödülün arttırılmasıyla yüksek verimin gerçekleştirilmesi sağlanacaktır. Toylar, geliştirmiş olduğu metotlar ile (veri toplama veri analizi) mevcut işler için gerekli alet ve hareketleri, verilecek her

görev için gereken zamanı baz alarak (zaman etütleri) araştırmalarını yapmıştır. Bilimsel verilere dayanarak oluşturulan araştırma sonuçlarında işverenin bireysel kararlarından uzak, adaletli bir performans sistemi kurulmuş ve Taylor tarafından personel faaliyetlerinin yürütülmesi için bir personel birimi oluşturulması ilk kez önerilmiştir. Bilimsel yönetim yaklaşımı, çalışanların üretime odaklanmaları ve işgücünü arka planda bırakmaları nedeniyle 1920'lerde önemini yitirmiştir. Taylor'un geliştirmiş olduğu bilimsel yönetim kavramı, günümüz insan kaynakları yönetiminde kullanılan modern tekniklerin temelini oluşturmaktadır.

İnsan ve insan ilişkilerinin temel olduğu tarihten itibaren insan kaynakları olgusundan bahsetmemiz mümkündür. İnsan kaynakları tarihçesi olarak insan yönetmenin tarihi de diyebiliriz. Eski toplumlar da özellikle el işçiliği ile yapılan işlerde usta-ıracak ilişkisi insan kaynağının karşılanmasında en önemli araçtır. Babil toplumunda zanaatkarlar sonraki kuşaklara bilgilerini aktarmaları için zorunlu tutulmaktaydılar. (Taylor ve Bressler, 2000). şu an günümüzde mentörlük ilişkisi olarak anılan geçmişte birçok toplumda lonca sistemi olarak görülen mekanizmalar sadece üretim toplulukları değil aynı zamanda insan kaynağı için bir merkez konumundaydılar. (etin ve ark. ,2015: 3) Makineleşme ve fabrika tipi üretim tarzının yol açtığı Endüstri devrimi, modern anlamda ilk insan kaynakları uygulamalarının başlamasına sebep olmuştur. 19. Yüzyılda demiryolu şirketlerinde işletme faaliyetlerinin çok karmaşık ve çalışanların çok fazla durumdadır. Bundan dolayı ailelerin bu yapıyı tek başına yönetemediğinden sadece işi yönetmek için yeni bir sınıf doğmuştur. (Chandler'den aktaran, etin; 2013, 3)

İlk personel uygulamaları işçi hareketleri ve sendikalaşma faaliyetleri ile birlikte 19. Yüzyılda Amerika, İngiltere ve Almanya'da ortaya çıkmıştır. Taylor'ın bilimsel yönetim anlayışı işin sistematik biçimde parçalara ayrılmasına etkin bir şekilde düzenlenmesini içermektedir. Parçalara ayrılmış bu işler için nitelikli personeller istihdam edilmeliydi bu da personel seçiminin önemini çok fazla arttırdı.

İnsan kaynaklarına yönelik araştırmalar yapan Endüstriyel ilişkiler danışmanlığı, Winconsin Üniversitesi tarafında aıklan Endüstriyel ilişkiler adlı ders, Tead ve Metcalf tarafından kaleme alınan Personel idaresi konulu kitap 1920' lerde insan kaynaklarına yönelik ilkler arasındadır (Kaufman, 2002). Büyük buhrandan etkilense de sonraki

süreçte insan kaynakları işletmelerin en önemli parçalarından biri olmaya devam etmiştir.

Elton Mayo ve arkadaşları 1930'lu yıllarda Western Electric deneyleri ile personel yönetimi uygulamalarına katkılar sağlamıştır. İş analizi, işe alma, eğitim gibi uygulamalar ilk defa bu dönemde etkinlik kazanmış ve insan ilişkileri moral düzeyleri ve verimliliğin insan kaynakları adına önemi ortaya çıkmıştır. (Wiren, 2005). Bernard personel yönetiminin esas odağının oluşturduğu iki hedef belirtmiştir. Bu hedeflere göre çalışanların yeterlilikleri ve gelişimleri personelle ilgili tüm uygulamaların merkezinde olacaktır ve çalışanların gelişiminin yanında grupların belirlenen hedefler doğrultusunda ilerlemeleri de sağlanacaktır. Eşgüdüm içinde hareket eden bu iki hedef insan kaynaklarına geçişin ilk adımı olma önemine sahiptir (Pattern, 1971:4).

Bu gelişmelere rağmen insan kaynakları 1960'lara kadar mavi yaka çalışanlara yönelik bir kavramdı. Çoğunlukla çalışanların rutin kayıtlarını tutan, sosyal hakları takip eden sendikalarla bağlantılar kuran bir konum içerisindeydi. 1960'dan sonra Kaufman'a göre iktisatçı düşünce yönetim ve insan ilişkilerine kaydı bunun sonucunda endüstriyel ilişkilere yönelik araştırmaların yerini örgütsel davranış araştırmaları almıştır. Aynı zamanda İnsan kaynakları yönetimi tabiri ilk kez Wight Bakke tarafından bu dönemde kullanılmıştır. Bir kaynak olarak insanında etkin ve verimli kullanılması gerektiğini belirtmiştir. Bakke bunu insan kaynağı işlevi olarak belirtmiştir (Strauss, 2001: 97).

Teknolojinin gelişmesi ve dünyanın globalleşmesi ile insan kaynakları daha farklı boyuta geçiş yapmıştır. Değişim sürekli hale gelmiş ve eğitim önemli bir işlev almıştır. İşletmelerin öğrenen örgütler haline gelmesi zorunlu şekilde olmuştur. Personel artık insan kaynağı olarak adlandırılmaya başlanmış ve geliştirilebilir ve kapasitesi arttırılabilir özelliğe sahip olduğuna karar kılınmıştır. Sınırsız yetenekleri ve sürekli gelişebilir kapasitesi ile işletmelerin hedeflerine ulaşmada birinci derece rol oynayan bir konuma gelmiştir.

Mihael Beer ve arkadaşları 1984'te Harvard'ta kaleme aldıkları makalelerinde insan kaynağını bir maliyet unsuru olarak değil bir işletme varlığı olarak ifade etmişlerdir. Bu öngörüyle bugünkü anlamda insan kaynakları yönetimi anlayışına zemin hazırlamışlardır (Beer ve Spector, 1984).

İnsan kaynakları kavramını stratejik yönetim ilke ilişkilendiren Michigan Üniversitesi kavramda günümüze uzanan bir gelişim süreci başlatmıştır. Bu süreçte beşerî sermayenin gelişimine dayanan modeller ve disiplinler ortaya çıkmıştır (F. Maidment, 1995: 17).

Günümüzdeki rekabet ve küresel değişimler nitelikli ve yetenekli insan kaynağını daha önemli hale getirmiştir. Bilgi teknolojilerinin gelişmesi ile bu bilgiyi kullanma ve yorumlamasına sahip nitelikli insan kaynağının temin edilmesi, elde tutulması ve geliştirilmesi için insan kaynakları politika ve uygulamalarının geliştirilmesine yol açmıştır. Bu gelişim doğrultusunda günümüzde örgütsel adalet ve yetenek yönetimi gibi kavramların doğmasına neden olmuştur (Smith ve Kelly, 1997: 200).

1.3. İnsan Kaynaklarının Temel Uygulamaları

Organizasyondan organizasyona farklılık göstermesine ve zamana göre değişmelerine rağmen, insan kaynakları yönetimi alanında bazı fonksiyonlar geliştirilmiştir. Bunlar, kurum içindeki insan kaynakları ile ilgili eylemlerin birlik ve düzen içinde yürütülmesine izin vermektedir (Yüksel, 1998: 28). Yüksel (2004) İnsan kaynakları yönetimi, fonksiyonlarını insan odaklı ve organizasyonlara yönelik fonksiyonlar olarak ikiye ayırmaktadır.

—**İnsana Dönük İşlevleri:** İnsan kaynaklarının sağlanması, yönetimi, eğitimi ve gelişimi ile iş gücü karşılığının ödenmesi.

—**Örgüte Dönük İşlevleri:** Yaşamın örgütlenmesi sonucu ortaya çıkan sendikalarla olan ilişkiler şeklinde şekillenmesidir.

Diğer bir deyişle; İnsan kaynakları yönetimi, organizasyona rekabet avantajı sağlamak için, gerekli insan kaynaklarını, istihdam ve kalkınma politikaları oluşturma, planlama, organize etme, yönetme ve kontrol etme faaliyetlerinin disiplini olarak tanımlamak mümkündür. (Yüksel, 2004: 8).

—**İnsan kaynakları planlanması:** En basit şekilde, şirketin gelecekte duyacağı insan kaynağının nicel ve nitel tahminidir. İnsan kaynakları planlaması, her şeyden önce, personel ihtiyacını belirlemeyi akla getirmektedir. Büyüme, beş yıllık planlar, bürokrasi, geleceği tahmin etme ve sayısal verilerin parçalanması ile ilgili geleneksel

personel planlamasına ek olarak insan kaynakları planlaması; ayrıca, görünmeyen varlıkların ve işin sahip olduğu bilgi, beceri ve kalite gibi kültürel değişimin gelişimi ile de ilgilenmektedir (O'Doherty, 1994: 142, Aktaran Özler, 2008). İnsan kaynakları planlaması, bir kuruluşun personel ihtiyaçlarını tahmin etmek ve bu ihtiyacı karşılamak için gerekli faaliyetleri basamaklandırmaktır (Schuler, 1995: 110, Aktar Özler, 2008), şirketlerin mevcut insan kaynaklarını aynı anda gözden geçirmelerini sağlamak olup bugünden belirlemesini sağlayan önemli bir fonksiyondur (Decenzo, 1999: 130, Aktaran Özler, 2008).

İşletmeler için insan kaynakları planlamasının önemi aşağıdaki gibidir (Sabuncuoğlu, 2005: 30) :

- ✓ İnsan kaynağı ihtiyacındaki daralmaları önceden görerek ihtiyaçların buna göre karşılanmasını sağlamak,
- ✓ İşgücünün bilgi ve becerisinden optimum verimliliğin elde edilmesini sağlamak,
- ✓ Örgütsel planlama sürecinin geliştirilmesine katkıda bulunmak,
- ✓ İhtiyaç duyulan spesifik işgücü niteliklerini ortaya koymak,
- ✓ Tüm örgütsel kademelerde insan kaynakları yönetiminin etkinliğini sağlamak

—**İş Analizleri:** İşletmelerde yapılan işleri belirlemek için iş analizi; çalışmayı doğru, etkin ve sağlıklı bir şekilde değerlendirebilmek için, organizasyondaki her bir çalışmanın doğası, miktarı, gereksinimleri, sorumlulukları ve çalışma koşulları hakkında bilimsel yöntemlerle bilgi toplayan ve toplayan bir tekniktir. İş analizinden elde edilen bilgiler, insan kaynakları planlamasında, insan kaynaklarının sağlanmasında ve seçilmesinde, insan kaynaklarının eğitimi ve geliştirilmesinde, sağlık, güvenlik ve diğer fonksiyonlarda kullanılmaktadır (Bingöl, 2003: 75-77). İş analizinin hazırlık aşaması, iş analizi bilgilerinin toplanması ve iş analizi bilgilerinin uygulanması olarak üç aşamada incelenmektedir.

—**İnsan kaynakları bulma ve seçme:** İnsan kaynakları yönetimi açısından en önemli ve en zor işlerden biri uygun insanları bulmak ve onları işe getirmektir. Sürekli gelişen teknolojik yenilikler ve hızla artan rekabet koşulları, doğru insanları bulma zorunluluğunu getirmiştir. İşe başvuran kişiler arasında en uygun olanı belirlemek ve bu kişiyi işletmeye getirmek çok önemlidir. İnsan kaynaklarının elde edilmesi;

fonksiyonları bulunması ve seçilmesidir. Çalışan bulma, yetenekli ve kalifiye adayların arandığı ve faaliyete geçirildiği tespit edilmiştir (Özler, 2008 : 307).

—**İşe alıştırma programları:** İlk girenlerin eğitimi olarak tanımlanan işe alım programları, işletmenin ne yaptığını, nasıl yaptığını, genel kural ve düzenlemelerin ne olduğunu öğretmek için tasarlanmıştır (Yüksel, 2004: 126-129). İşe alım programı, iş için seçilen yeni personelin görevlerini, amirlerini, çalışma gruplarını ve organizasyonun değer sistemlerini tanıtmaktır. Başarılı bir iş programından beklenen faydalar:

İşe alıştırma programı, yeni personelin işi kısa sürede öğrenmesini ve beklenen standartlara ulaşmasını ve başlangıçtaki maliyetleri azaltmasını sağlamaktadır. İşe alıştırma programı, yeni personeldeki gerilimi azaltarak işteki başarısızlık korkusunu önlemekte olup işe alım programı işten ayrılmayı azaltmaktadır. Yeni girenlere ve meslektaşlarına zaman kazandırmaktadır. Çalışma programı, iş için gerçek beklentileri sağlamak, bireyde olumlu tutum geliştirmek ve bireyin iş tatmini elde etmesine yardımcı olmak için tasarlanmıştır (Özler, 2008:12).

—**İnsan kaynakları eğitimi:** Eğitim, en kısa ifade ile değişim sürecidir. Bu açıdan bakıldığında, bireyin davranışındaki değişim sürecine kendi hayatı ve kasıtlı değişim yoluyla eğitim denilebilir (Kaya, 1979: 3). İşletmelerde insan kaynakları eğitimi İKY'nin temel işlevlerinden biri olarak görülmektedir. Eğitime önem vermeyen işletme çalışanlarının başarı şartlarında ve dolayısıyla yoğun rekabet koşullarında varlıklarını korumaları çok zor, hatta imkansızdır. (Bingöl, 1990: 147). Birçok yönetici eğitimi bir maliyet unsuru olarak görmektedir. Ancak, doğru kişiyi doğru yerde, doğru insanlarla, doğru yöntemlerle eğitirseniz eğitim bir fırsat, bir avantaj, bir yatırım olur (Özler, 2008: 311).

İşletmeler gelişmek ve ilerlemek zorundadır. Ayrıca, hayatta kalmak ve faaliyetlerini sürdürmek için dinamiklerini korumaları gerekmektedir. Herhangi bir nedenden dolayı, bu dinamizm zayıflarsa veya kaybolursa, operasyon kapanma tehlikesiyle karşı karşıya kalmaktadır. Bu nedenle, işletmelerin personeli, sektördeki gelişmelere ve teknolojideki değişimlere ayak uyduracak şekilde eğitilmelidir; Elde edecekleri bilgileri sistematik ve sürekli eğitim ve gelişim programları ile koruyabilecektir. Yetiştirme ve gelişme önemini aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Yalçın, 1994: 82):

- a) Nicelik ve nitelik bakımından verimliliği artırır,
- b) Kazaları azaltır,
- c) Denetimi azaltır,
- d) Organizasyonun stabilizesini artırır,
- e) Maneviyatı arttırır.

—**Kariyer Yönetimi:** Kariyer, insanların iş yaşamındaki pozisyonlarını ve davranışlarını ve pozisyonlarıyla ilgili tutum ve davranışlarını içeren bir süreçtir (Aytaç,1997:20). Kariyer yönetimi, personel; kuruluş içindeki hedeflerini, kariyer alanlarını, güçlü ve zayıf yönlerini, değerlerini ve iş fırsatlarını belirledikleri bir süreçtir (Noe,1999:327, Aktaran Özler, 2008).

—**Disiplin:** İnsan kaynakları işlevindeki bir başka işlev; ülkemizde genel olarak tehdit, zorlama, ceza, yetki vb. Disiplin, çalışanların kuruma karşı davranışlarından dolayı karşılaştıkları yaptırımlardır. Bu anlamda disiplin, suiistimalin cezasıdır. Amacı gelecekte benzer davranışları önlemektir (Tortop ve vd.: 251, Aktaran Özler, 2008).

—**Performans değerlendirme:** İşletme içinde çalışan personelin başarısını belirlemek, yani performanslarını değerlendirmek, insan kaynağının en önemli fonksiyonlarından biridir. Performans, personelin yapması gereken beklentiler ile gerçekte yaptıkları arasındaki ilişkinin bir işlevidir. Personelin görevini yerine getirmek için yaptığı her işlem ve eylemin performans davranışıdır (Başaran, 2000:135, Aktaran Özler, 2008). Performans değerlendirmesi, görevleri ne olursa olsun, bireylerin faaliyetlerinin, faaliyetlerinin, eksikliklerinin, yeterliliklerinin ve fazlalıklarının tüm yönleriyle gözden geçirilmesidir (Fındıkcı, 2000:297). Başka bir tanımlamaya göre; İşgücünün yeteneklerini, potansiyelini, çalışma alışkanlıklarını, davranışlarını ve benzer niteliklerini diğerleriyle karşılaştırmanın sistematik bir ölçüsüdür (Yücel, 1999:111, Aktaran Özler, 2008). İKY'nde performans değerlendirme sistemi; personel tespitinde ve seçiminde kullanılan faktörlerin geçerliliğini sağladığını, gerekli eğitim programlarının tasarlanmasını, istenen başarının elde edilmesini sağladığını göstermektedir. Geribildirimler ve bu geribildirimler sonucunda ödül ve ceza sisteminin iyileştirilmesidir (Olson, 1981:22, Aktaran Özler, 2008).

—**İş Değerlemesi ve Ücret Yönetimi:** İş değerlendirme, işletme içindeki diğer işlerle ilgili olarak tek bir işin değerini belirleme eylemidir. Başka bir tanımlamaya göre, işletme veya sektördeki her işin değerini veya göreceli değerini belirlemek ve iş

için uygun ücretleri belirlemek olarak tanımlanmaktadır (Aşkun,1982:69-71). İş değerlendirmesinin asıl amacı, çalışanlarına işlerinin karşılığında adil ve dengeli bir ücret sağlamaktır. Ücret fonksiyonunun, insan kaynakları fonksiyonlarında farklı bir yeri ve önemi vardır. Maliyet, işletmeye geldiğinde maliyet kalemi olduğu için; Devlet açısından, fiyatları, istihdamı, gelişme oranını, enflasyonu, yatırımları ve tasarrufları etkileyen bir faktöre sahip olmak, çalışanlarının hayatını sürdürebilmek, ihtiyaçlarını karşılamak ve toplumda belli bir statü kazanmak için önemlidir. İşverenler için karı azaltmak ve maliyetleri artırmaktır (Özler,2008 :322). Ücret yönetiminin temel amacı, şirket içinde ve dışında tutarlı, adil bir ücret sistemi oluşturmak ve işgücü için tam bir değer sağlamaktır (Geylan,1996).

—**Personel Sağlığı ve İş Güvenliği:** İş sağlığı ve güvenliği kavramının çağdaş anlamı, çalışanın sağlığını iş kazaları ve meslek hastalıklarının tanı ve tedavisinin ötesinde korumak ve sağlığını zedeleyebilecek çeşitli tehlikeleri ortadan kaldırmaktır (Bingöl,2003:455). İşyerlerini, işin yürütülmesi sırasındaki çeşitli nedenlerden dolayı sağlığa zarar verebilecek koşullardan korumak için yapılan sistematik ve bilimsel çalışmalardır (Yüksel,2004:235).

—**Endüstri İlişkileri:** Örgütlerde insan kaynakları bölümünün sorumluluğunda yürütülen endüstriyel ilişkiler geniş ve dar olmak üzere iki biçimdedir. Dar anlamda, yalnızca sanayi sektöründeki çalışanların çalışma koşullarını ve tüm ücret çalışanlarının çalışma koşullarını geniş anlamda belirlemek için kullanılmaktadır. Endüstri ilişkileri sisteminden dışlanabilecek temel faktörler, iş ilişkilerini etkileyen siyasi ve ekonomik yapı, sendikaların özellikleri, sendika taktikleri, toplu pazarlık yapısı ve devlet kontrol çerçevesidir. Endüstri ilişkileri arasında sendika ve toplu pazarlık vardır (Sabuncuoğlu, 2005:289-290).

—**Sosyal Yardım ve Hizmetler:** İşletmelerde çalışanların farklı ihtiyaç ve beklentilerine sahip olmak, bir yandan yardım ve hizmet çeşitliliğini, bir yandan da farklı düzeylerde çalışan memnuniyetini farklı özelliklere sahiptir. Yapılacak sosyal yardım ve hizmetleri belirlerken, organizasyondaki tüm personelin beklentilerini karşılayacak bir program yaratılmaya çalışılmalıdır (Özler,2008 :327). Sağlanan sosyal yardım ve hizmetler kuruluşlara, sektörlere ve ülkelere göre değişebilmektedir. Personele sağlanan sosyal yardım ve hizmetler; iş güvencesi (kıyafet yardımı, işten çıkarma tazminatı, eğitim planları, fazla mesai ücreti, dinlenme molaları vb.), yaşlılık ve

emeklilik ödemeleri ve hizmetleri (emeklilik, yaşlılık ödeneği, huzurevleri) sağlık hizmetleri (kaza ve hastalık sigortası, işyeri hekimliği, hastane) servisler vb. ile personelin organizasyona katılmasını sağlayan ve yardım sağlayan hizmetler ve servisler (ödülleri, spor tesisleri, kafeterya hizmetleri, kreş uygulamaları, kira yardımı, konut, eğlence programları vb.) olarak gruplandırmak mümkündür (Kavuncubaşı,2005:272-274, Aktaran Özler,2008).

1.4. Personel Seçimi ve Tarihçesi

Personel seçimi, mevcut iş için en uygun personelin sağlanmasıdır. Ancak, bu faaliyetten önce insan kaynakları bulma aşaması vardır. İnsan kaynaklarını bulmak; İnsan gücü planlamasından kaynaklanan personel ihtiyaçlarını karşılamak için gerekli bilgi, beceri, beceri ve motivasyona sahip adayları araştırmanın etkinliğidir. Arama bulma etkinliği tamamlandıktan sonra, personel seçim fonksiyonu aktif hale getirilmektedir. Personel seçimi, organizasyon için en iyi bireysel uyumu gösterecek adayların belirlenmesi ve belirli bir konum ve organizasyona dahil olmalarıdır (Yüksel, 2007: 101).

Bireylerin farklı yapıları, düşünceleri, davranışları ve yetenekleri vardır. Buna karşılık, yapılan işlerde farklılıklar vardır. Asıl sorun, bu farklılıklar arasındaki uyumu sağlamaktır. Bu konuda yapılacak çalışmalar personelin görevlendirilmesinde başlatılmaktadır. Çalışmanı seçme; işletmenin faaliyetlerinin etkin bir şekilde yürütülmesi, insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarının yerine getirilmesi için de bir önkoşuldur. Yapılacak çalışmalar, personelin görevlendirilmesiyle başlatılmaktadır. Hatalı seçimler ciddi sorunlara neden olmaktadır. Personel seçiminde başarı, diğer kararların alınmasında önemli bir rol oynamaktadır. Hatalar olsa bile, para ve zaman kaybı telafi edilemez.

İşe alınacak personelin iş için gerekli niteliklere ve yeteneklere sahip olup olmadığı güvenilir bir şekilde belirlenmelidir. Bu, verimlilik ve verimlilik amacıyla uygun işletmeler için zorunludur (Bingöl, 2006: 185). Birçok yönetici, seçimin yönetimin en zor ve önemli iş kararlarından biri olduğunu kabul etmektedir. Personel seçimi asla kolay bir iş değildir. Personel seçim sisteminin amacı, çalışanların becerileri ile iş gereksinimleri arasında en iyi ilişkiyi kurmak, çalışmaya kuruluşa başvuran adayları, kişilikleri, gördükleri eğitimi ve ilgilendikleri konuları incelemektir ve aralarında en uygun becerilere sahip olanları davet etmektir (Sözen, 1973: 8).

Seçim sürecindeki hataların çalışan için sorun yarattığı kesindir. Çalışan atandığı görevinde başarısız olduğunda, başarılı olamamasından memnun ve mutsuz olacaktır. Bunların dışında, seçilecek unsurların atanacakları iş için gerekli nitelikler açısından değerlendirilmediğini, ilerlemek isteyip istemediklerini ve bu potansiyele sahip olup olmadıklarını öğrenmek gerekmektedir. Seçim eyleminin etkinliği, iş için gerekli niteliklere sahip olan ve istihdam edilecek işlerde başarılı olma olasılığı yüksek olan kişilerin sağlanmasına dayanmaktadır (Bingöl, 2006: 186).

Önemli olan, boş pozisyonlara personel almak değil, doğru iş için doğru bireye ulaşmaktır. Buna ek olarak, bu işlem için hızlı çalışmak gerekmektedir. Doğru bireyi doğru işe almayan işletmelerde, iş insanı veya kişi arasındaki tutarsızlıklar nedeniyle verimlilik azalması ve iş gücü kaybı gibi sorunlar yaşanacaktır. Bunun sonucunda da personel devri oranı artacaktır.

Günümüzde personel devri önemli bir sorun alanı olarak görülmektedir. Personel devrinin yüksek olması, ciddi etkilere sahiptir. Ek harcamalara, gelir kaybına, diğer çalışanlarda moral kaybına yol açmaktadır. Personel devrinin yüksek olmasının birkaç nedeni olduğu düşünülmektedir: yanlış personel seçimi, iş tatminsizliği ve kötü yönetim (Kalugina ve Shvydun, 2014: 1102).

İşe alma ve personel seçimi politikası ve uygulanan teknikler, çalışanlar için çok önemlidir. Çalışanı işten çıkarmak moral, motivasyonel, ekonomik, yönetsel açılardan zor ve maliyetlidir. Bununla birlikte etik hassasiyet de gerektirmektedir. Ancak zorunlu ve zaruri durumlarda kullanılması gereken işten çıkarma durumlarında da, gerekli hassasiyet gösterilmelidir. Böylelikle çalışanlar, yasalar ve kurumlar karşısında (sosyal güvenlik kurumları, kamu kurumları, sendikalar vb.na karşı) hesap verebilir olmalıdır. Aksi durumlarda işyerinin çalışma barışı zedelenecektir. Bu nedenle, personeli sıkı tutmak ve doğru seçimleri yapmak son derece önemlidir. İyi bir işe alım sistemimiz yoksa, doğru personelin seçilmemesi için kurumun ve çalışanların neden olacağı zararları listeleyebiliriz;

Örgüt açısından zararları;

- a) İş kazaları artar,
- b) İstifalarda artış yaşanır,
- c) İş gören devir hızı artar,

- d) Zaman ve para kayıpları söz konusu olur,
- e) Maliyetler artar,
- f) Hizmet içi eğitim giderleri artar,
- g) Örgüt iklimi zarar görür,
- h) Diğer çalışanlar zarar görebilir,
- i) Verimlilik düşüşü yaşanır.

İş gören açısından zararları;

- a) Yeteneklerinin üzerinde bir işte olacağı için bunalım yaşayabilir,
- b) Yeteneklerinin altında bir işte çalışırsa da işi ciddiye almaz,
- c) İş doyumsuzluğu meydana gelir,
- d) İşe bağlılık azalır,
- e) Moral seviyesi düşüş gösterir.

Personel seçim fonksiyonunun amacı, çalışan becerileri ile iş gereksinimleri arasında en iyi ilişkiyi kurmaktır; örgüte başvuran adayların kişilikleri, eğitimleri, yetenekleri ve ilgilendikleri konular incelenmektedir (Sözen, 1973: 8). Öte yandan, işletmelerdeki operasyonlar arasında farklılıklar bulunmaktadır. Sorun, farklı yapılara sahip bireyler arasında bir uyum sağlamaktır. Bu, çalışanın işlem başlangıcında da başarılabilir. Aslında, çalışanları bulmak ve seçmek, ticari faaliyetlerin etkin bir şekilde yürütülmesi ve insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarının yerine getirilmesi için bir önkoşuldur. Kadrolamada başarılı veya doğru karar vermenin diğer fonksiyonları yerine getirmede etkileyici bir rolü vardır. Bu konudaki hataları düzeltmek çok zordur. Bazı hataların izole edilmesi mümkün olsa bile, bu büyük miktarda para ve zaman kaybına neden olmaktadır. Bu nedenle, işe alınacak personelin iş için gerekli niteliklere ve yeteneklere sahip olup olmadığını belirlemek gerekmektedir. Personel seçiminde kullanılan temel ölçüt formüle edilebilmektedir (Geylan, 1994: 69).

Açık olan işin gerekleri = Adayın nitelikleri

Aday seçiminde yürütülen yöntem ne olursa olsun, aday belirlenmeli ve sonuçta işe alınmalıdır. Aksi takdirde, özellikle personel için tüm seçim çabaları boşa harcanacaktır. İşe alınacak görevin gerektirdiği nitelikler ve yetenekler ile adayların nitelikleri ve yetenekleri arasında bir uygunluk sağlamak için öncelikle işin gerektirdiği nitelikleri ve becerileri belirlemek gerekmektedir.

Bir insan belirli bir iş için hangi nitelikleri ve yeteneklere sahip olmalıdır? Bu sorunun cevabı, iş analizi tarafından geliştirilen iş şartnamelerinde belirlenmiştir. Bu spesifikasyonlardaki öngörülerini bir kriter olarak değerlendirmek ve çalışanlar arasında en uygun olanları belirlemek ikinci bir eylem olacaktır. Seçim fonksiyonu titizlikle bu şekilde yapılırsa, işle çalışan arasında bir uyum veya çalışanın işine uygunluk sağlanacaktır. Böyle bir girişim kuruluşun amaçlarına, seçim fonksiyonunun başarısına ve dolayısıyla işe alınan çalışanların başarısına ve memnuniyetine katkıda bulunacaktır (Bingöl, 1990: 90).

Bazı yazarlara göre, mevcut beceri ve niteliklere sahip işgücünün boşta kalmaması, personel seçim fonksiyonunun bir amacıdır. Ancak, bu şekilde tespit edilebilecek personel seçiminin amacı, yukarıda belirtilen amaç ile çelişmektedir. Personel seçme işlevi, işgücünü mevcut becerilerle birlikte tutmak için değil, iş için en uygun öğeyi seçme kaygısı ile yapılmalıdır. Bu iki durum arasındaki fark, seçim ve yerleştirme arasındaki farktır. Bu bir örnekle açıklanabilir (Sözen, 1973: 9).

Elementlerin bazıları boşsa ve karşılık gelen pozisyon sayısı açıksa ve eldeki pozisyonların kullanılması durumunda, bu "yerleştirme"nin bir seçenek olmadığı anlamına gelmektedir. Atama sürecinde kişilerin beceri ve niteliklerinin dikkate alınması, bu niteliği değiştirmez. Atama sürecinin bir seçim işlevi olarak kabul edilebilmesi için, ödevi belirlemeden önce birçok öğenin gözden geçirilmesi ve her birinin başarılı olacağı derecenin belirlenmesi gerekmektedir.

Seçim işlevinde önemli olan iştir. Yerleştirmede önemli olan ise, eldeki boş işgücünün uygun bir yere uydurulmasıdır. Dolayısıyla seçim esnasında ortaya çıkan kaygı, belli bir işin yapılabilmesi için en yetenekli kişiyi bulmak iken, yerleştirme söz konusu olduğu takdirde, kişinin bir işe yerleştirilmesi kaygısı ön plana çıkmakta ve o kişinin bazı yeteneklere sahip olması gereği ikincil koşul olmaktadır. Yani seçim işleviyle kişide bazı mutlak yetenek ve nitelikler aranırken yerleştirme düzeninde kişinin şu veya bu niteliklere sahip olması, kişinin o işe atanmasında kendisine bir üstünlük kazandırmakta, işin yapılması için aranan bütün niteliklere sahip birisi yoksa bu niteliklerin bir kısmından fedakârlık edilerek mevcut yetenek ve niteliklerle yetinilmektedir (Tokmak,2008:32).

İnsan Kaynakları Departmanı, kimlerin kabul edeceği ve reddedeceği konusunda karar vermelidir. En uygun insanı seçmek basit ve açık bir çözümdür. Çeşitli görüşme

teknikleri ve testleri, kimlerin işe alınacağı konusunda karar vermeyi kolaylaştırmaktadır. Ancak, işe alım konusunda karar verirken kullanılan kriterlerin bazı zorlukları vardır (Türko, 1973: 20).

İşe alınan adayın nitelikleri işin gereklerini yerine getirmiyorsa, yanlış bir personel seçimi yapılmıştır. Uygun olmayan personel seçimi, işletme ve personel için önemli sorunlar yaratır. Uygun olmayan bir şekilde seçilen personel işletmeye ek bir eğitim yükü getirmekte, verimliliği azaltmakta, iş kazalarını arttırmaktadır. Yanlış seçilmiş personel genellikle kısa bir süre sonra şirketten ayrılmak zorunda kalır. Bu, iş açısından ikinci bir kişiyi bulmaya ve seçmeye çalışmak anlamına gelir. İkinci zaman, işe alım ve seçimde önemli bir maliyet ve zaman kaybı demektir.

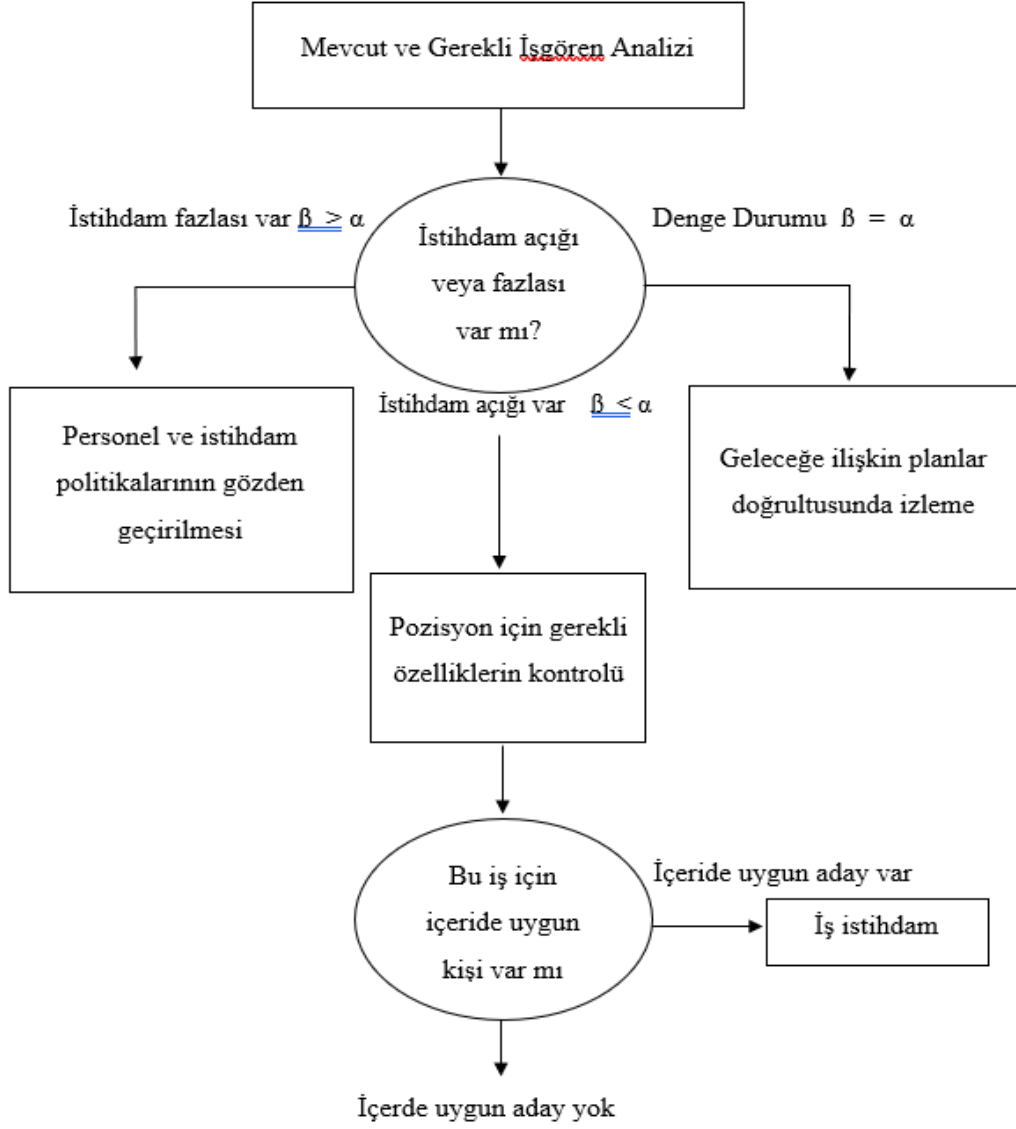
Yanlış seçim, seçilen personeli çok zor durumlarda terk etmektedir. Yeni personel işe ve iş arkadaşlarına uyum sağlayamaz, organizasyonda yalnız kalır ve moralin içine düşer. İş tatminsizliği ve iş stresi bu durumda artmaktadır. Özet olarak, yanlış seçilmiş personel kısa bir süre içinde psikolojik, sosyal ve ekonomik bir tahribata maruz kalmaktadır.

Görüldüğü üzere, işletmelerde personel seçimi hayati bir konudur ve işletmenin insan kaynakları departmanlarının sorumluluğundadır. Çok büyük işletmelerde personel bulma ve seçme görevi “insan kaynakları departmanı” bünyesindeki işe alım yöneticisine verilmektedir. Bu görev küçük ve küçük işletmelerdeki personel yöneticileri tarafından yerine getirilmektedir (Geylan, 1994: 69).

1.4. Personel Seçimi Yöntemleri

Personel seçimi insan kaynakları yönetiminde önemli bir rol oynamaktadır. Doğru iş için doğru personel seçmiş bir şirket seçilmiş kişiden maksimum fayda sağlar ve bu sayede kaynaklarını doğru kullanmış olur. Firmaya maddi olarak doğrudan yansıtılmayan avantajları da göz önüne alındığında, doğru personel seçim yöntemi uygulayan bir firmanın, rekabet ortamında bir adım öne geçtiği söylenebilir.

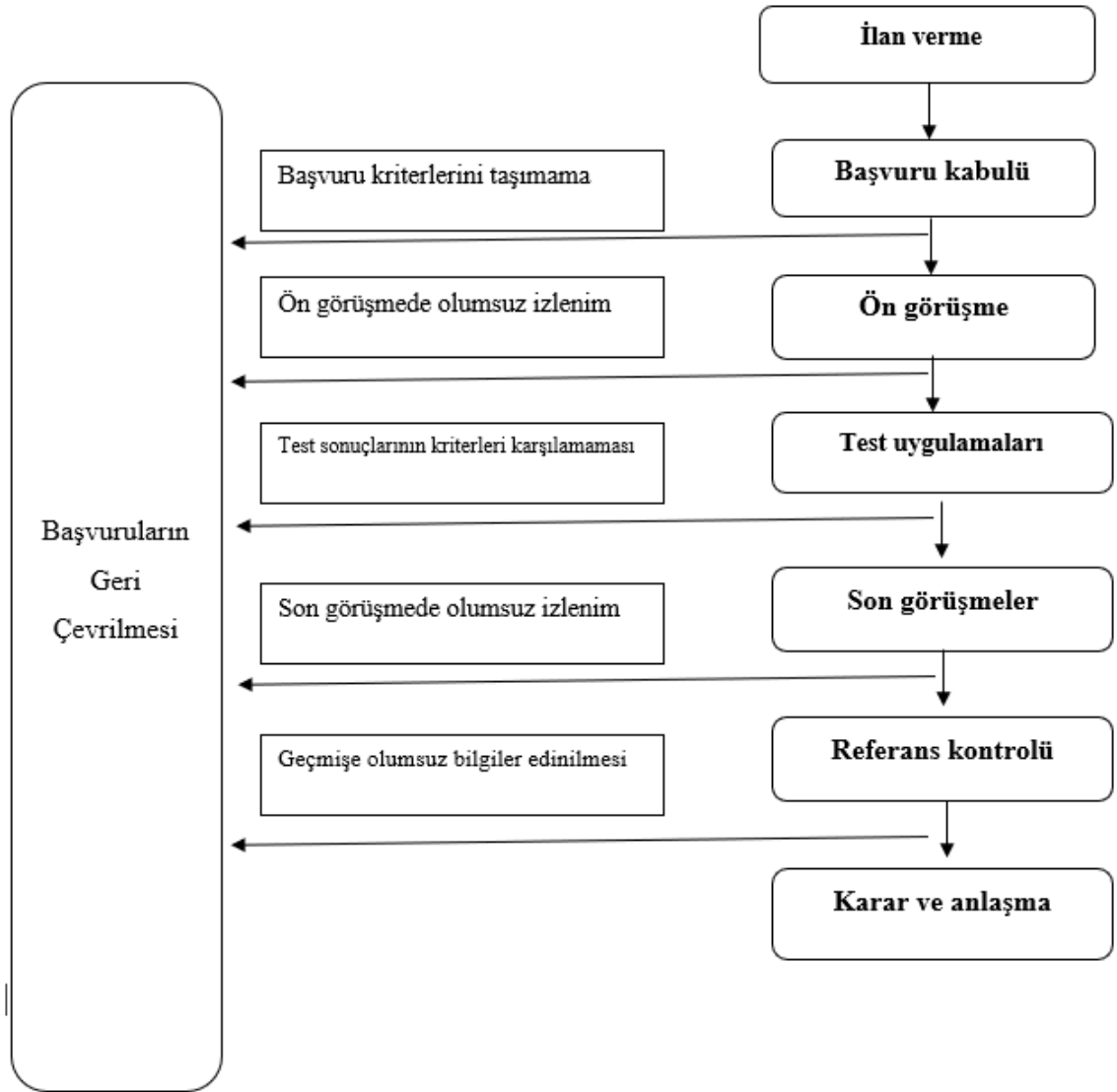
Herhangi bir seçim probleminde olduğu gibi, personel seçimi bir tür sorundur. Bu sorunlardan başlıcası karar verme sorunudur, kişisel yargı ve öznelliği içeren karar sorunları, doğruluk ve güvenilirlik sağlamak için ciddi riskler taşır. Bu da karar vericileri problem çözme aşamasında sistematik çözümlere yönelmektedir. Personel seçimi mantığındaki sistematik aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.



(Kaynak: Orhan, 2003)

Şekil 1: Personel Seçim Mantığı Sistematiği

Personel alınmasına karar verilmesinden sonra işleyen süreç aşağıda gösterilmiştir.



(Kaynak: Orhan, 2003)

Şekil 2: Personel Seçim Süreci

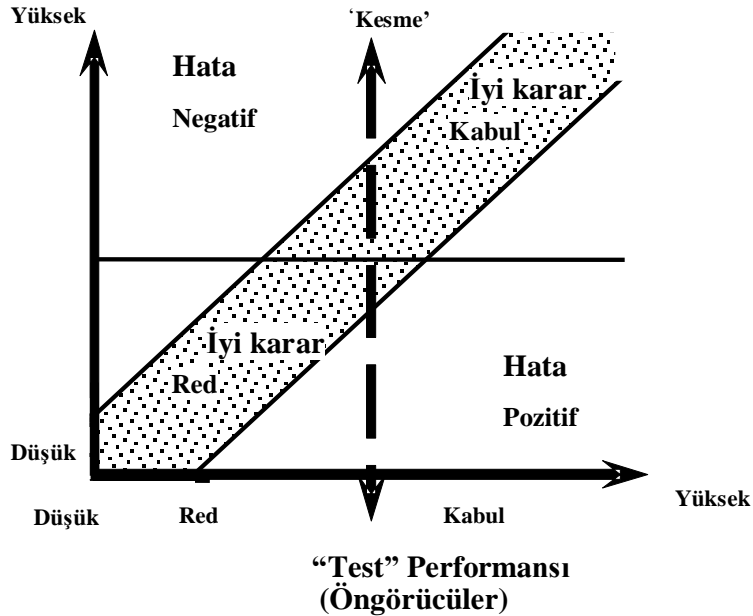
Personel seçim süreci genellikle insan kaynakları ve örgütsel gelişiminden sorumlu yöneticinin hedef işi net tanımlaması ile başlamalıdır. Adayda gereken minimum iş gerekleri tanımlandıktan sonra, en uygun yöntem belirlenmelidir. Halihazırda bu iki yöntemle yapılmaktadır. İlk olarak işine etkin yapılabilmesi için gereken minimum bilgi, beceri ve yeteneklerin (bilişsel yetenek testleri, iş bilgisi testleri, kişilik testleri vb.) ölçülmesi; ikinci olarak, adayların iş için kritik olabilecek görevleri yapma etkinliğinin (durum değerlendirme testi, iş örneği testleri, fiziksel yetenek testleri vb.) değerlendirilmesidir. Bu aşamadan sonra, iş portalından, veri tabanlarından, ilgili ağlardan ve diğer kaynaklardan öz geçmiş taranmaktadır. Kısa aday listesi oluşturularak işe alım kararı verilmektedir (Kalugina ve Shvydun, 2014: 1103).

Personel seçme aşamasında insan kaynaklarının gözetmesi gereken durumlar vardır bunlar işe uygun personel alınmasını ve işe alım yapıldıktan sonra maliyet ve verimliliği etkileyen unsurlardır bunları şu şekilde sıralayabiliriz:

- Eğitim maliyetleri
- Yöneticinin gereğinden fazla zaman harcaması
- Diğer iş görenlere düşen iş yükünün artıp azalması
- Örgütsel etkinlik ve verimlilik
- Yeniden yerleştirme maliyetleri
- Olası hatalar
- Personel seçme aracı fiziksel ve psikolojik özellikler
- Gözlem + Ölçüm + Hata
- Öngörü – Kriterler
- Performans Sonuç Korelasyon

Bu kriterler göz önüne alındıktan sonra karar verme sonucunda insan kaynaklarının personel seçiminde aşağıda verilen tabloyu referans alarak sonuca varması gerekmektedir

**İş performansı
(Kriterler)**



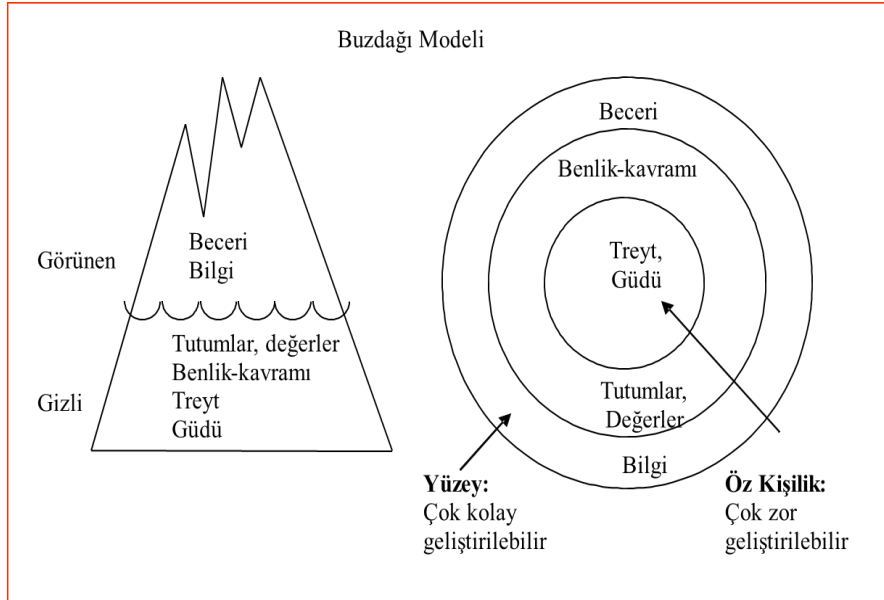
Kaynak: (Flynn, 2003, Aktaran Orhan, 2003)

Şekil 3: Personel Seçiminde Kesme Noktası, Kriter ve Öngörücüler

1.4.1. Kişilik Değerlendirmeleri

Kişilik, belirli bir kişiyi karakterize eden ve bireyler arasındaki farkı ortaya koyan psikolojik özelliklerin bütünüdür. Bu özelliklerin bir başka deyişle, bireyin psikolojik özellikleri ve kişilik yapısının kişilik testleriyle nasıl belirlenmeye çalışıldığıdır. Kişilik aynı zamanda bir grup yetenek ve genel zekâ gibi karakterlerle de ilgilidir. Psikologlar, bireyin kişiliğinin bir işe veya işletmeye adapte olmasında birincil rol oynadığını iddia etmişlerdir (Eren, 1979: 333).

Freud zihnin üç bölümünü daha anlaşılır kılmak için buzdağı metaforunu kullanmıştır. Buzdağının tepesi, görebildiğiniz kısım bilinçli zihindir. Bu bölüm herhangi bir zaman diliminde deneyimleyebileceğiniz her şey ile ilgilidir: algılar, anılar, fanteziler ve duygular. Buzdağının su içine gömülmüş olan fakat hala görülebilen kısmı ise zihninizin bilinç öncesi bölümü gibidir. Hatırlayabildiğiniz her şeyle ilgilidir. Bunlar, şimdiki zamanda artık deneyimleyemeyeceğiniz fakat bilinçli zihninizde ortaya çıkarabileceğiniz zamanlardır. Buzdağının, suyun altında gizlenen ana kısmı bilinçdışı gibidir. Burası, bilinçli zihninizin ulaşamadığı tüm anıların, duyguların ve düşüncelerin depolandığı yerdir. Kabul etmesi zor veya hoş olmayan, acı verici, rahatsız edici ve her şeyden önce acıklı şeyleri depolar.



Şekil 4: Buzdağı Modeli

Kişilik testleri, kişiliğin farklı boyutlarını ölçer ve kişinin gelecekte nasıl davranacağını tahmin etmektedir. Normal kişiliği ölçen iyi gelişmiş bir kişilik testi, işe

alımdan önce kullanıldığında eşit işe alım fırsatları, sosyal adalet ve artan üretkenlik ile ilgili önemli sonuçları öngörebilmektedir (Telman ve Türetgen, 2004: 93).

1.4.2.Yetenek Testleri

Her iş bazı yetenekler gerektirmektedir. Değerleme profili çalışmalarında hangi meslek için ne tür bir beceriye ihtiyaç vardır ve bu yeteneklerin önemi nedir? Daha sonra, bu yönlerden, adayların değerlendirilmesine izin veren zihinsel ve fiziksel yeteneklerin testlerini toplamaya çalışılmaktadır. Bugün, insanların fiziksel ve zihinsel yeteneklerini değerlendirmede başarıyla kullanılan testler vardır. Mekanik ya da matematiksel kavrama becerilerinden, parmak kullanabilme yeteneğine, çizilen bir makineyi algılayabilme, olaylarla ilişki kurabilme yeteneğine kadar tüm yetenekleri değerlendirmek için kullanılacak zihinsel ve fiziksel yetenek testleri vardır. Bu yetenek testleri, gerektiğinde belirli bir zamanda bireylerin durumunu değerlendirir ve ayrıca gerektiğinde bazı yaklaşımlarla gelecekteki başarılarını değerlendirmelerini sağlamaktadır (Erdoğan, 1990: 167).

1.4.3.Mülakat

Başvuranın, bu iş için başarılı olabileceği konusunda bilgi, beceri ve deneyime sahip olup olmadığını belirlemek için sınırlı bir süre içinde kişiler arası etkileşim süreci olarak tanımlanmaktadır. Görüşmeler yoluyla, adayın örgütsel kültürle eşleşebilen, aynı fikirde ve uyum sağlayabilecek bir insan olup olmadığını belirlemeye de çalışılır. Birçok işletme, adayın bir çatışma kaynağı olup olmayacağı, diğer çalışanlar üzerinde olumsuz etki yaratabileceği veya son derece mutsuz bir çalışan olup olmayacağı konusunda bilgilendirilmek için görüşme sürecini vurgulamaktadır.

Birçok potansiyel çalışanın ne düşündüğünün aksine, görüşmelerin amacı işvereni etkilememek, işveren ile gerçeğin yokluğunda kendisini tanıtmak ve işi kazanma uğruna yanıltıcı cevaplar vermektir. Aksine, müzakerelerin amacı; adayın özgeçmişinde veya yazılı belgelerinde belirtilen özelliklere sahip olup olmadığını görmek ve kişisel başarılarını ve özelliklerinin adayın sözlerinden duymasını sağlamaktır. İşveren, görüşmeler yoluyla, adayın kısa sürede çözüm üretme yeteneğini, yüz yüze toplantılara verdiği tepkileri ve insan ilişkilerinde ne gibi davranışları olduğunu anlamaya çalışır. Bu nedenle, başvuru sahibinin, problemleri mümkün olduğunca çözme yeteneğini değiştirebilmesi, diğer kişiyle fikir alışverişinde

bulunabilmesi ve görüşmecinin görüşlerini dürüst ve açık bir şekilde ifade edebileceğini hissetmesini sağlayabilmesi gerekmektedir (Holley ve Jennings, 1987: 218).

Adayı tanımak, düşüncelerini incelemek, bu şekilde sadece ne söylediğini değil aynı zamanda kullandığı beden dilini de değerlendirmek önemlidir. Aday hakkında ne kadar fazla bilgi edinilirse, daha sonraki analiz ve kararları kolaylaştıracak bilgilere sahip olmak o kadar fazla olmaktadır. Bu bağlamda, görüşmeci personeli üç temel sorunun cevabını bulmaya çalışır; Adayın işi yapma yeteneği, kendisine sunulan işi yapma isteği ve diğer adaylar arasındaki başarı derecesidir. Bu soruları cevaplarken, adayın geçmiş davranışı, geleceğini öngörmeye rol oynayabilir. Böyle bir röportajda, adayın arka planının ötesinde, bilgi seviyesi, eğitim, fiziksel görünüm, sosyal ve takım ruhu, heyecan, yönetme yeteneği. Ayrıca, iş ve iş hakkında yeterince bilgi vermek görüşmenin amaçlarından biridir. Böylece, girişimin onuru adaya ilgi gösterilerek ortaya çıkarmaktadır (Telman ve Türetgen, 2004: 218).

Görüşme bir anlamda, işe alınacak bireyi daha yakından tanımaya, karşılıklı etkileşim kurmaya olanak sağlamaktadır. Doğal olarak bu temel bilgilerin sağlanması kolay değildir. Dolayısıyla görüşmeyi işletme adına yapacak bireyin ya da bireylerin alanında yeterli olmaları gerekmektedir. Aksi durumda adaydan alınması düşünülen bilgiler edinilmediği gibi, bu konuda harcanan zaman ve emek de boşa gitmiş olur. Görüşmeyi yapacak kişinin yeterli olması, görüşme ile sağlanan ve test, bilgi sınavı gibi yöntemlerle edinilemeyen bilgilerin kısa yoldan sağlanması söz konusu olur (Solmuş, t.y.: 1-2).

1.4.4.Zekâ Testleri

Zekâ; Anlama, düşünme, öğrenme, gözlem, problem çözme ve algısal ilişkilerle ilgili zihinsel işlevlerin toplamı olan aklın etkin kullanım kapasitesidir. İşletmelerde psikoteknik ölçme ve değerlendirme açısından; İnsanların çevrelerine adapte olmalarını sağlayan olayları karşılaştırma ve anlama yeteneğini yaratan zihinsel bir yapıdır. Bu tanımlar bağlamında, belirli zihinsel yetenek türlerini ölçmek için istihbarat testleri kullanılır. Bu beceriler; anlama, entelektüel özellikler, ifade düzgünlüğü, hafıza, uyarlanabilirlik, mantık, öğrenme, sayma kolaylığı, algılama hızı, anlama gücü gibi yeteneklerdir (Bingöl, 1997: 132).

İnsanların becerileri, eğitim seviyeleri ve kişilikleri zekâ düzeyleriyle yakından ilgilidir. Ek olarak, personelin başarısı, istihbaratın işleyişinin yanı sıra genel zekâ seviyesine de bağlıdır. Bu ilişkiler nedeniyle işe alınacak personelin belirlenmesi veya personelin bir seviyeden diğerine transferinde istihbarat ölçümleri yapılması yararlı olacaktır (Erdoğan, 1990: 170).

Bir dizi meslek ve görev üzerinde yapılan birçok çalışmada, genel zihinsel yetenek testleri ile iş başarısında elde edilen puanlar arasında pozitif bağlantılar bulunmuştur. Zekâ testlerinde kullanılan malzemeler, basit aritmetik işlemleri gerçekleştirmeden, benzer şekillerle eşleşmeden ve verilen şekillere devam etmeden önce kelimeler arasındaki farklılıkları ortaya çıkarabilmektedir (Eren, 1979: 333).

Bununla birlikte, böyle bir testin başarısı, adayın işini mükemmel şekilde gerçekleştireceğini garanti etmez. Çünkü belirli bir iş türünün gereksinimleri bir zekâ testinde gerekli olan zekâ seviyesinden çok daha az veya çok olabilir. Yüksek bir puan aldığı söylenen adaylar ayrıca çalışmaları için nadir becerilere sahip olduklarını varsayabilir. Sık kullanılan testlere dayanarak, bu testler daha fazla sözel yetenek, sayısal yetenek, algısal hız, uzamsal yetenek ve mantık yürütme yeteneğini ölçmektedir (Telman ve Türetgen, 2004: 83-84).

1.4.5. Biyografik Değerlendirme

Başvuranlar, işle ilgili talepler nedeniyle kendileri hakkında bazı bilgileri abartıp hatta yanlış bilgilendirme yapabilmektedir. Adayların bu bilgileri kontrol etmek için belirledikleri kendileri hakkında bilgi sağlayabilecek adaylardan özel bilgi toplama aşamasıdır. Bunlar, adayın daha önce çalıştığı adayın sahipleri veya yöneticileri, son mezun olduğu okulda yönetici ve öğretim görevlileri veya adayı herhangi bir şekilde tanıyan ve karakterleri hakkında bilgi veren kişilerdir (Bingöl, 1990: 97).

İşletmeler adaylardan kendileri hakkında bilgi sağlayabilecek insanları bilgilendirmelerini ve başvuru sahibi tarafından verilen bilgilerin doğruluğunu test etmek için başvuruda bulunmalarını istemektedir. Adaylar hakkında telefonla veya mektup yollayarak ya da bilgi verebilecek kişileri ziyaret ederek bilgi toplarlar. Ancak, bu kişilerden gelen bilgilere güvenmek doğru olmayabilir. Adaylar, kendileri hakkında daha çok şey bilen ve kendileri hakkında olumlu şeyler söyleyenlere atıfta bulunmaktadır (Erdoğan, 1990: 84).

1.4.6. Sağlık Kontrolü

Personel seçim aşamasını başarıyla geçen adayların sağlık kontrolleri yaptırması zorunludur. Bazı işler için, gerekmediğinde ağır ve tehlikeli işlerde çalışacak olanlar için zorunludur. Buradaki amaç, adayın yerleştirilecek pozisyonun gerektirdiği fiziksel ve zihinsel sağlık koşullarını taşıdığını görmek. İş hayatında gizli bir sağlık sorununun ortaya çıkması, organizasyonu zorlu yasal ve ekonomik anlamda bırakabilmektedir (Barutçugil, 2004: 275). Bazı işletmelerde sağlık kontrolünde uyuşturucu, alkol ve genetik testler de yapılmaktadır.

İstihdam ederken bedensel muayene şu nedenlerle yapılmaktadır (Bingöl, 1997: 100).

- Adayın fiziksel yeterliliklerinin işin gereklerini karşılayıp karşılayamadığını belirleme,
- Daha soma meydana gelebilecek kazalar sonucu oluşabilecek yaralanmaları belirlemek amacıyla önceki durumu saptamak,
- Bulaşıcı hastalıklara karşı çalışanları korumak, istihdam edilebilenleri yerleştirmek, belli işlere sakat işgücününün yerleşmesini sağlamak.

Yasal gerekliliğe ek olarak, bazı işletmeler tüm tıbbi muayeneleri yapar. Sağlık muayenesinin sona ermesinin nedeni, özel sağlık kurumlarına yaptırılmasının pahalı bir araç olması ve devlet sağlık kurumlarında yapılması zaman alıcı olmasıdır.

Seçilen adayın sağlık açısından uygunluğu araştırılmalıdır. Personelin sağlık durumu, özellikle fiziksel çalışma gerektiren işlerde, çalışma koşullarına uygun olmalıdır. Sağlık kontrolü genellikle devlet hastanelerinde veya özel sağlık kuruluşlarında yapılmaktadır. Ancak, revize edilmiş tesislere sahip işyerleri sağlık kontrollerini de kendisi yapabilir. İşe alınmadan önce sağlık kontrolü, bazı durumlarda seçim sürecidir. Hazırlanacak sağlık ve kaza raporu ile adayın genel sağlığı hakkında bilgi edinilir. Benzer şekilde, bazı resmi evraklar, adayın genel kimlik bilgilerinin doğruluğunu belgelemek için de gereklidir (Erdoğan, 1990: 85).

1.4.7. İŖe kabul

Sağlık kontrolünden sonra, bu teklif adaylara yapılmalıdır. Bu süre mümkün olduğunca kısa tutulmalıdır. Böylece diğer firmalara kaybedilme riski bir anlaşma süreci sonucunda en aza indirilecektir. Ayrıca, boş konumun bir süre boş kalması da engellenir.

Dikkat edilmesi gereken bir diğer husus, bu olumsuz sonucun, çalışmaya kabul edilmeyen ve nedenini kısaca açıklayan adaylara mektup veya e-posta ile iletilmesi gerektiğidir. Ayrıca başvuru sahibinin başvurusu için teşekkür edilmeli ve bilgi, tecrübe ve eğitime uygun yeni bir pozisyon yaratılırsa kendisine iletilmelidir. Bu tür davranış firmanın imajı için son derece önemlidir.

İŖe alınmaya karar verilen ve tıbbi bir rapor alan bir kişi, son aşamada söz konusu iş tarafından karşılanır ve iŖe alınır. İŖe yerleştirilen personel için personel kayıtları ve personel dosyaları ile personel sağlık dosyaları oluşturulmalı ve ilgili belgeler, bilgi ve raporlar dosyalanmalıdır.

Seçim kararı verildikten ve iş adaya teklif edildikten sonra iŖe yerleştirme süreci başlar. Yeni elemanların iŖe alınmasına resmi ve resmi olmayan yaklaşımlar var. Yaygın yaklaşımda, seçilen kişi meslektaşlarıyla tanışır ve hemen iŖe başlar. Resmi yaklaşımda, seçilen kişi içerik ve süre bakımından oryantasyon programlarına tabi tutulur. Adayın yerleştirme aşamasında, çalışma ortamını tanımak ve çalışma tarzını, kurum kültürünü ve işin nasıl yapıldığını gözlemlemek için kısa bir oryantasyon programına sahip olmak yararlı olacaktır (Acar, 1998: 94).

Organizasyonlar, idari ve operasyonel fonksiyonların yürütülmesinde sahip oldukları yöntem ve uygulamalar sayesinde sürekliliğini sürdürmeye, pazar payını sağlamaya ve rekabette söz sahibi olmaya çalışmaktadırlar. Bu nedenle, makro (evre, teknoloji vb.) yapısal düzenlemelerini gerçekleştirmek için kaynaklarını ve uygulamalarını dikkate alırlar.) ve mikro (bireysel, topluluk, vb.) düzeyler. Kaynaklar bireysel olarak değerlendirildiğinde, sürdürülebilirliği örgütsel anlamda sağlamak, koordine etmek ve ağlamak önemlidir. Teknolojik, kültürel ve sosyal alanlarda, vresel ve sektörel alanlarda kaynak elde etmek ve uygulamaları yürütmek farklı Ŗekillerde gerçekleşebilir. Farklılıkların ortaya çıkması, kuruluşların birbirine eşit olarak benzememesine neden olur (Dimaggio ve Powell, 1983:88), bu da "zgnlk "

anlamına gelebilir. Örneğin, aynı sektörde sadece bir veya daha fazla kuruluşun Toplam Kalite Yönetimi yaklaşımı varsa, diğer kuruluşlardan farklı pozisyonlarda bulunabilirler. Özgünlük ifadesinin "bu anlamda fark da " olarak kabul edilmesi, çalışmanın ana fikrini ortaya koymaktadır. Bu bağlamda, çalışma için sorulması gereken soru, kuruluşlar ile bunların nasıl oluştuğu arasındaki farklardır. Bu soru, işe alım sürecine uygun olarak çalışma tarafından cevaplandırılacaktır. İşverenlerin aday hakkındaki kararları örgütsel ve bireysel olarak önemli hale gelir. Bu nedenle hem yöneticiler hem de organizasyondaki insanlar seçimden sorumludur (Farnham ve Stevens, 2000). Bunun nedeni, işe alım ve değerlendirme sürecinin ilk amacı olan aday ile iş arasındaki uygunluğu belirleyebilmektir. Bu bağlamda, hangi seçim kriterlerini ve yöntemlerini seçmek için sürecin bir başka amacıdır. Wilk ve Capelli'ye (2003: 104) göre, farklı sektör, beceri ve karakterlere sahip çalışanların seçiminde yöntemler farklı olabilir. Örneğin, bir adayın sosyal ve kültürel yapısının, yurtdışında bir pozisyona atanmak üzere seçilmesi istendiğinde ne olduğunu belirlemek gerekebilir. Öte yandan, bir seçim kriterinin havuzdan en iyi adayı çıkaracağı ve kendi geçerliliğini sağlayacağı beklentisi içindedir (Shotland, Alliger ve Sales, 1998). Bu nedenle, seçim tekniği ile örgütsel kriterler (örneğin iş performansı) arasındaki ilişki "geçerlilik" olarak ortaya çıkacaktır "(Guion, 1987; Bernardin ve Russel, 2003). Yüksek geçerlilik, seçim yönteminin doğru belirlendiği ve bu yöntemin örgütsel kriterler üzerinde bir etkisi olduğu anlamına gelir. Düşük geçerlilik hem kuruluşlar hem de adaylar tarafından farklı şekillerde algılanabilir. Örneğin, shotland, Alliger ve Sales'a (1998: 125) göre, geçerli olmayan bir seçim yöntemi kullanıldığında, adaylar haksız ve etik olmayan, ancak sinir bozucu olduğunu düşünebilirler. Bu tür durumları en aza indirmek için doğru seçim yöntemlerinin belirlenmesi bir kez daha önemli hale gelir. Guion (1987) bunun için farklı öneriler yaptı. Ona göre, tahmincilerin seçimi (seçim yöntemleri) ve kriterler, aday hakkında veri toplama, bu verileri tahmincilerle Değerlendirme ve tahmincilerin geçerliliğini çeşitli yöntemlerle test etme (örneğin istatistiksel yöntemler) organizasyonlara çalışanların daha sağlıklı bir şekilde seçilmesinin avantajını verecektir.

Bir yöntemi geçerli ve güvenli kılan şey, ne kadar doğru ve adil bir şekilde uygulandığıdır. Geçerlilik, bir yöntemin gerçekten ölçmek istediği şeyi ölçüp ölçmediği anlamına gelir. Bir yöntem her uygulandığında aynı şeyi ölçtüğünde güvenilirlik ifade edilebilir. Bu ölçüm, farklı işe alım yöntemlerinin kullanımına bağlı olarak değişir. Daha önce de belirtildiği gibi, yönteme bağlı tahminciler (örn. uygulamalı bir test veya

mülakat) ile bir kriter (örn. performans, etkinlik) arasındaki geçerlilik istatistiksel olarak test edilmeye çalışıldığında, buna "kriter tabanlı geçerlilik istatistiksel'i" denir (Bernardin ve Russell, 1998: 139; guion, 1987). Bu iki değişken arasındaki ilişki bir katsayı olarak verilebilir. Bu bağlamda, katsayı değeri yüksekse, tahmincisi yöntemlerinin geçerli olduğu söylenebilir. Düşük bir değer yöntemleri iş performansı gibi ölçütleri etkilemez anlamına gelir. Test tabanlı seçim yöntemleri, ölçüt tabanlı geçerliliğin test edilebileceği örnekler olarak gösterilebilir. Nominal, sıralı, ölçek veri türleri istatistiksel yöntemler (kanonik korelasyon, korelasyon, hiyerarşik regresyon analizi gibi) kullanılarak kolayca belirlenebilir.

Tablo 1: Personel Seçim Yöntemleri

	BAŞVURU FORMU	TESTLER	KİŞİLİK ENVAN.	İŞ ÖRNEKLE.	GÖRÜŞME	DEĞERLEN. MERKEZ.
MALİYET	DÜŞÜK	ORTA	ORTA	ORTA	ORTA	YÜKSEK
GEÇERLİLİK	ORTA	YÜKSEK	ORTA	YÜKSEK	YÜKSEK	YÜKSEK
UYGULANMA KAPASİTESİ	YÜKSEK	YÜKSEK	DÜŞÜK	ORTA	DÜŞÜK	DÜŞÜK
İNCELİK	DÜŞÜK	DÜŞÜK	ORTA	ORTA	ORTA	YÜKSEK
KONUM	ÖN	ORTA	SON	ORTA-SON	ORTA-SON	SON

(Kaynak: : Wood ve Payne, 2000: 49)

Ölçümün sayısal ifadelerle geçerliliğinin sağlanmasına ek olarak, farklı doğrular incelenebilir. Örneğin, görüşmecinin geçerliliği alınan eğitimle ilgili olabilir (Arvey ve Champion, 1982). Görüşmenin, kuruluşun kişisel kararlarını ve özelliklerini dikkate alarak doğru kişiyi seçmesi her zaman kolay olmayabilir. Wilk ve Capelli (2003) eğitim ve mülakat arasındaki ilişkiyi inceledi. Onlara göre, eğitim; Personelin seçme yöntemleri ve görüşmecilerin tutum ve davranışları ile olumlu bir ilişkisi vardır. Görüşülen kişilerin geçerliliğine ek olarak, adayların yöntemlerin doğru uygulanmasıyla ilgili inançları bir çeşit geçerlilik olarak düşünülebilir. Adayların kendilerine uygulanan seçim yöntemlerini güvenilir ve adil bulmaları, örgüt tarafından seçilen yöntemlerin ne kadar geçerli olduğu anlamına gelebilir. Bu tür doğrulamaları sayısal yöntemlerle kolayca ölçmek mümkün olmadığından, kendi düşünceleri geçerlilik açısından da düşünülebilir. Ölçülebilir veya ölçülebilir olsun ya da olmasın, bir kuruluş tarafından kullanılan yöntemler, her uygulandığında gerçeğe yakın bir personel düzeyini seçebilir ve bu da kuruluşa bu yöntemlerin ne kadar güvenilir olduğuna dair bir fikir verebilir. Son derece güvenilir yöntemler kullanan kuruluş, doğru öğeleri etkili bir şekilde seçebilir ve öne çıkabilecek yönde adımlar atabilir. Aslında, uygulandığı yöntemlerle diğer kuruluşlara bir model olarak kendini gösterebilir. Bu şekilde, organizasyon rekabet avantajını artırma etkisine sahip olabilir. Piyasada taklit etmek zor olan

kuruluşlar hayatlarını daha sağlıklı bir şekilde sürdürebilirler. Bununla birlikte, bir model oluşturduklarından, ortaya çıkabilecek zorluklarla ve risklerle karşı karşıya kalırlar. Bununla birlikte, uygulayacakları yöntemlerin geçerliliği ve güvenilirliği sayesinde, bu durumları atlatmaya çalışacaklardır.

Değerlendirme Merkezleri son 60 yıldır, insan kaynakları alanında pek çok amaçla kullanılmaktadır. Özellikle personel seçimi sürecinde kullanıldığında bir adayın gelecekteki performansını birçok farklı değerlendirmeyi dikkate alarak tek değerlendirme derecelemesinde birleştirilmesi söz konusu olmaktadır. Değerlendirme merkezleri oldukça geniş bir yönetim perspektifte farklı pozisyonlar için kullanılabilir (Thornton III ve Gibbons, 2009: 169-170).

İKİNCİ BÖLÜM: TÜRKİYE'DE PERSONEL SEÇİMİ

2.1.Türkiye'de İnsan Kaynakları Yönetimin Önemi

Bu bölüm, Türkiye'deki mevzuattaki sosyal ve ekonomik değişikliklerle birlikte gelişen ve İKY uygulamalarını özetleyen insan kaynakları yönetimini kısaca açıklamaktadır. Dünyadaki bazı gecikmelere rağmen, Türkiye'deki İKY'nin gelişimi, bu alandaki ve aynı zamanda sanayileşmiş Batı toplumlarının takip ettiği Türkiye gibi diğer ülkelerde de aynı süreçte yaşamak için insan kaynakları gelişimine paralel olduğunu göstermektedir (Pektaş, 2009). Bu nedenle, tarım toplumu bir sanayi toplumu ve sanayi toplumu bir bilgi toplumu olarak Türkiye'de geçiş olgusunun insanlara benzer şekillerde etkisini görülmektedir.

Türkiye'de iş kazaları, meslek hastalıkları ve analık sigortası gibi çalışma hayatını düzenleyen uygulamalar 1945 yılında 4772 sayılı kanunun yürürlüğe girmesi ile başlamıştır. Bunun yanında Türkiye'de 1960'lı yıllar çalışan haklarının kazanıldığı yıllar olarak görülebilir. Sosyal güvenlik ile ilgili ve işçi statüsünde çalışanların çeşitli kanunlara dağıtılmış düzenlemeleri barındıran 1961 Anayasası yürürlüğe girmiştir. Bu süreçten sonra 1964 yılında 506 sayılı Sosyal Sigortalar Kanunu ile birleştirilmiştir. Sonrasında 932 sayılı iş kanunu, 1475 sayılı kanun ve 4857 sayılı iş kanunu yürürlüğe girmiştir. Türkiye'de çalışma şartlarını belirleyen ve Türk İş Kanunu'nu AB'ye uyumlu hale getiren 4857 sayılı kanun 2003 yılında faaliyete geçmiştir.

Türkiye'de 1980'e kadar hukuki gelişmeler haricinde insan kaynakları uygulamalarında kayda değer bir ilerleme olmamıştır. Bu yıla kadar Türkiye için ekonomik dengelerin kırılğan olduğu, liberal sistemin tam anlamıyla oturmamış olduğu, yabancı yatırıma kapalı olduğu, şirketlerin aile şirketlerinden öteye geçememiş olduğu söylenebilir. Yine bu yıla kadar hazırlanan kanunlar liberal görüşle hazırlanmış olsa da Türkiye'ye gelen yabancı sermaye miktarı ve kurulan şirket sayısı nitelikli bir sayıya ulaşmamıştır. O dönemki hükümetin 24 Ocak 1980 kararıyla kısa dönemli enflasyon azalması ve ekonomik serbestliği hedefleyen bir dizi önlem ile Türkiye ekonomisi adına dışa açılım sürecini başlatmıştır (Kibritçioğlu,2001:58). Alınan kararlardan sonra politik çalkantılar ekonomiyi etkilese de teşvik edilen ve önü açılan yabancı yatırımlar ile şirketlerin yapısı ve dinamikleri değişmeye başlamıştır. Türkiye'de kurulan yabancı yatırımlı şirketler ile kendi kültür ve yapılarını Türkiye'ye taşımışlardır. Böylelikle yönetsel kültür ve insan kaynakları süreçleri değişime

uğramıştır (Eğinli,2011:48). Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası verilerine göre, Türkiye 2010 yılında 8899 USD değerinde 4,762 milyon dolar DYY girişi olmuştur ayrıca hazine verilerine göre yine aynı yıla 25800'den fazla yabancı şirket faaliyet yürütmüştür. Türkiye' ye doğrudan yatırım yapan Avrupa Birliği ülkeleri ile insan kaynakları süreçlerinde değişimin olduğu görülmüştür.

İnsan kaynakları uygulamaları Türkiye'de uzun vadeli şekilde yapılmamakta ve uzun vadeli işe alım ve istihdam programları dikkate alınmamaktadır. Bu durum tarih sürecinde ekonomik aktörlerin sık sık krizle karşılaştıkları ve uzun vadeli planlar yapamadıkları gerçekleriyle açıklanabilir (Taylor, 2007).

Türkiye'de seçim yöntemi olarak ilk sırada % 71,7 ile sosyal ağlar ve web siteleri yer alırken, ikinci sırada % 51,9 ile istihdam ve iş bulma kurumlar, özel iş kurumları yer alır. Eğitim kurumları genel olarak personel seçimi konusunda kaynak olarak görülmemektedir. Okul hayatı ve iş hayatı ile kariyer haftaları, staj programları ile bağlantı kurulmaya çalışılsa da bu kurumlar arasında henüz iyi hale getirilmiş bir geçiş stratejisi uygulanamamıştır (Yeniçikti.2016:98).

Türkiye'de işletmeler çoğunlukla aile tipi işletmelerdir. Kilit pozisyonlara yetenek, beceri ve deneyim olmadan genellikle aile üyeleri getirilmektedir. Kariyer planlamaları çalışmaları ABD, Avrupa ve Japon işletmelere kıyasla çok düşük kalmaktadır (Taş, 2012)

Türkiye'de diğer insan kaynakları fonksiyonlarından biri olan performans değerlendirme incelendiğinde, ücretlendirme ve terfilerin belirlenmesinde giderek daha da önemli hale gelmektedir. (Deringöl, 2010). Kıdem de hala geçerli bir terfi ve maaş arttırma sebebi olmaya devam etmektedir. Bu konuda yapılan araştırmalardan biri olan İkyworld'ün yaptığı araştırmada, Performans değerlendirme sistemini Türkiye'de şirketlerin %46sı kullanmaktadır. Yine aynı araştırma da %41 oranında kişi yapılan sistemi adil bulmamaktadır. Ayrıca %43 oranında bir kesim kişisel gelişimlerine katkıda bulunmadığını söylemiştir. Araştırma da Türkiye'de performans yönetiminin en çok bonus ve prim konusunda, işten çıkartmalarda ve terfilerde kullanıldığı görülmüştür (Zeylan, 2007).

Kıdem ve kıdem tazminatı Türkiye'de çalışanları işten çıkartması için büyük bir yük olarak görülmektedir. Sendikalaşmanın az ve iş gücünün esnek olduğu,

AB'ye göre sendikaların daha az işlevli olduğu bir ortamda kıdem ve kıdem tazminatı gibi unsurlarla çalışanlar bir nebze korunması sağlanmıştır (İşcan ve Timuroğlu:2007:121)

Bu uygulamaların yanında Türkiye'de konuşulan konulardan birisi güç mesafesi ve hiyerarşidir. Türkiye de örgütlenme yapısı Avrupa'ya göre daha hiyerarşik bir yapıdadır ve aradaki güç mesafesi çok yüksek durumdadır. Özellikle kurumsallaşmamış firmalarda ve kamu idarelerinde merkeziyetçi ve katı hiyerarşik yapıdan söz edilebilir. Bunlara rağmen Türkiye ne tam bir kolektivist ne de tam anlamıyla bireyselci olduğu söylenebilir (Kocabacak ve Öğüt, 2007).

Türkiye olarak kapitaliz sistemiyle geç tanışmış bir ülkeyiz. Bu noktada girişimci sınıfımız oldukça yeni ve şirketler işletmecilik faaliyetlerinden yoksundur. Ülkemiz bu noktada gümrük vergileri ile korunmaktadır. Büyüme ve profesyonelleşme üzerine çalışmalar yapan böyle bir ortamda bir temele sahip iç talep ile ayağa kalkmış işletmeler, yukarıdaki parametreler düzleminde değişime uğrayacaklardır (Taş, 2007)

2.2.Türkiye'de İnsan Kaynakları Tarihçesi

İKY'ni kavramsal olarak ilk kez 1984 yılında Peryön Dergisinde kullanılmıştır. Kavram 1990'lı yıllardan itibaren de Türkiye'de meslek olarak nitelik kazanmıştır (Erçek, 2006). Açıklanan kavramsal değişim süreci PY disiplininin gelişim sürecini zorunlu kılan bir gösterge kabul edilmiştir. Bunun yanında göstergelerden bir diğeri ise İKY kavramının yenilik ve üstünlüğü ile ilgili kuşkular yanında Profesyonel anlamda PY'nin yerini alarak açıklık kazanmıştır. Yine de İKY'nin tanımı ve özelliklerinin netleştirme çabası doksanlı yıllar boyunca devam etmiştir (Erçek, 2006).

Benzeşme ve ayrışmayı İKY'nin süreç ve uygulamalarına bakıldığında ele alınması gereken bir ikilem olarak görebiliriz. Bir yanda tek tipleşme çabası (Buğra, 2007), faaliyet olarak global ekonomide yer alması ve AB süreci sebebiyle ortaya çıkan durumu göstermektedir. Bir yandan da mikro yönden ortaklık yapısı, çalışan rakamları(Sayım, 2008) gibi kurumsal kavram özellikleri(Aycan, 2005) ve makro yönden global ölçüde yerel karar verme zorunluluğu ortaya çıkması (Özgen ve diğ., 2001), kültürel faktörler (Aycan,2005) ayrışmayı desteklemektedir. İKY'ni kültürün temel maddeleri yönetsel ideolojilerini etkilemekte ve bu ideolojiler şekillendirmektedir (Mcguire ve O'Donnell, 2002: 25; akt. Erdem ve diğ., 2005). İKY'ne kültürün etkisini

çalışanlar ve yöneticiler yönünden de bakmak gerekmektedir. İnsanlar kişisel özellikleri gibi buldukları ortamın sosyo-ekonomik etkilerini, toplumsal nitelik ve kültürel değerlerini çalıştıkları yerlere taşımakta ve göstermektedir (Aydın, 1977). Örneğe bakacak olunursa eğitim sistemimiz batı ölçülerine göre hazırlanmış fakat temel davranış ve düşünce yapılarımız çoğunlukla yerel kültüre göre olduğu söylenebilir. Bu kültürel olarak farklılaşmayı teşkil etmektedir (Sargut, 2001: 171).

İKY'nin etkilediğini düşündüğümüz Hofstede'nin kültür modeline göre aşağıdaki özelliklere sahip olduğu söylenebilir (Hofstede, 1980).

- Ortak hareket bireysel davranışlardan önce gelmektedir.
- Belirsizlikten kaçınma eğilimi Determinizm egemen olduğundan dolayı yüksektir.
- Örgütte güç mesafesi yüksektir.
- Sözsüz iletişim geniş bir yapıya sahiptir.
- Egemen olan dişi kültür özellikleridir. Fakat erkek kültürü sınırına yakındır.

(Sargut, 2001);

Uluslararası değerlendirmeler söz konusu olduğunda Türk Kültürü kendisine has özellikler arz etmektedir. Bu boyutlar

Türk kültürüne bakacak olursak diğer farklı ülkeler ile benzeyen yönlerimiz olduğunu bahsedebilmekteyiz. Bu anlamda incelendiğinde yakın kültürlerdeki ülkelerin birbirlerine benzediği düşünülmektedir. Uluslararası ilişkiler açısından bu önemli bir güce sahiptir. Bu kültürel etkinin ne durumda olduğu uygulamalara bakarak incelenmelidir. Bunun nedeni Türkiye' de uygulamaların tam anlamıyla etkin bir şekilde uygulanmadığından dolayıdır (Göçmen, 2007). Bu değerlendirmeler sonucunda kültürün işletme içindeki ilişkiler ve İKY de içine katılması üzerine yönetsel bakımsan etkileri incelenmelidir. Sonucunda evrensel anlamda uygulamaların gerçekliği görülmelidir.

Türkiye'de Cumhuriyetin ilk yıllarından itibaren modernleşme ve yeniden oluşum konusunda çağdaş sayılan ülkeleri rol model almıştır. Bu süreç hem personel yönetimi hem de oluşum aşamasından itibaren insan kaynakları içinde geçerlidir. Modern Türkiye'nin ilk zamanlarında Avrupa'daki Anglo-Sakson modeller ve Osmanlı İmparatorluğu'ndan geriye kalanlar bütünleştirilmeye gayret edilmiştir. Amerika'nın etkisi ise 1980 yılından sonra daha hissedilir olmuştur. Bu iki sürecin etkisiyle özellikle

uygulama açısından bir hayli ilginç sonuçlarla karşılaşmıştır (Açıklan, 1996: 38-39). Türkiye’de üniversitelerde 1930-1951 yılları arasında işletmecilik ve yönetim alanında Almanya’dan gelen akademisyenler ağırlıklı iken 2. Dünya Savaşı sonrasında siyasal sebeplerden dolayı ABD etkisi başlamıştır (Üsdiken, 2008). Türkiye’de yönetsel olarak ABD etkisi hissedilirken İKY alanında Avrupa benzerliğinden bahsedilebilir (Erçek, 2006).

Türkiye’de İKY personel yönetiminin ilk başladığı andan itibaren çalışanlar ve yöneticiler açısından önemli ve güncel bir konu olmuştur. Teknik anlamda gelişimi hızlı olmuş fakat uygulama alanında çelişkiler yaşanmıştır (Açıklan, 1996). Yabancı kaynak merkezli anlatım, İKY’nin gelişim aşamalarında varlığını devam ettirmesi ve anlamlı hale gelmemiş olması, bilimsel anlamda tam olarak teorik ve metodolojik bir olgunluğa erişmemiş olması gibi sebeplerin Türkiye’de etkili olduğunu söyleyebiliriz (Coşkun, 2009).

İnsan Kaynakları Yönetiminin PY ve Eİ’nin yerini alması ve böyle bir söylemin ortaya çıkması yabancı kaynaklardan transfer edilmesi ile ortaya çıkmıştır (Erçek, 2006). İşletmelerde yöneticilerin çalışanlara karşı tutumlarının değişmesine ve personel yönetiminin insan kaynakları yönetimine dönüşmesini hızlandıran faktörleri ülkemize özgü şekilde aşağıdaki gibi ele almak mümkündür:

- İşlerin gelişmesi sonucunda uzman niteliklere sahip kişilere ihtiyaç duyulması fakat buna uygun çalışan bulmada yaşanan problemler,
- Teknolojinin hızla gelişmesi ve yaşanan yenilikler,
- Rekabetin globalleşmesi ve yoğunlaşması,
- İşgücünde yapısal değişiklikler olması,
- Ülkemizdeki eğitim ve öğretim düzeyindeki yükselme,
- Yasal anlamda gelişmenin olması ve sendikalaşmanın artması,
- PY’nin hizmet anlamında kapsamının genişlemesi,
- PY’nin yeni koşullar karşısında yetersiz kalması,

- Rekabetin yoğun hissedildiği ortamda üretim araçlarının sınırlarını zorlayabilmek için İK'nın fonksiyonlarına daha fazla ihtiyaç duyulması (Açıkalin, 1996: 9, 12).

İKY'nin gelişiminde hem genel faktörlerin hem de Türkiye'ye özgü koşulların etkisinden söz edebiliriz. Bu koşullar aşağıda gibidir (Yüksel, 2007: 59-62):

- Hızlı Nüfus Artışı: Gençlerin üniversiteye yerleşememeleri, genellikle düz lise mezunu olmaları nitelikli ara eleman bulma konusunda sorunlara neden olmaktadır. Ülkemizde genç nüfusun fazla olması işgücü arzını artırmaktadır. İşletmeler daha çok aday arasından tercih yapabileceklerdir fakat iş arayanların nitelikleri önem taşımaktadır.

- Kadınların iş hayatında daha etkin rol alması: Ekonomik anlamda koşulların gelişmesi, toplum içinde kadına bakış açısının değişmesi, çalışma koşullarındaki değişiklikler kadınların iş hayatında daha etkin rol almalarına sebep olmuştur. Böylelikle hem çalışan kadın sayısı artmıştır hem de çalışan kadınların nitelik seviyesi yükselmiştir.

- Yaşlı çalışan sayısındaki artış: Emeklilik yaşının artırılması konusunda yasal düzenlemeler nedeniyle işletmelerde yaşlı ve genç çalışanlar konusunda bir denge oluşmuştur. Bu da bu duruma uygun eğitim ve geliştirme programlarının oluşmasına sebep vermiştir.

- İki işi olan çalışan sayısının artması: Genç emekliler ve ekonomik sorunlar sebebiyle iki iş yapan kişi sayısı artmıştır. Bu nedenle çalışanlarda örgütsel bağlılık azalmış ve motivasyon sorunları oluşmaya başlamıştır.

- Toplam kalite yönetimi uygulamaları: İnsan faktörü, toplam kaliteye ulaşılmasında önemli bir faktördür. İKY toplam kaliteye ulaşmak isteyen bir işletme için çok yönlü bir fonksiyon niteliğindedir. Toplam KY ve İKY bütünleşik bir yapıya sahiptir (Tak, 1999; akt. Sabuncuoğlu, 2008: 25). İnsan kaynakları yöneticileri ile kalite yönetim departmanları arasında sürekli bir iletişim hali mevcuttur. Toplam kalite için önemli kavramlar olan etkili iletişim, paylaşım, yaratıcılık, sürekli gelişime açık olma ve verimlilik eğitim ve gelişim ile sağlanabilmektedir (Argüden, 1998; akt. Erçek, 2006).

- PY açısından yeni yaklaşımlar 1980’li yıllardan dışa açılmaya elverişli ve liberal bir yapı oluşturmayı hedefleyen politikalar sebebiyle devletin küçülmesi ve özelleştirmelerin artmasıyla gerekli olmuştur (Açıkalın, 1996: 41).

İKY’nin ortaya çıkışını etkileyen bu faktörlerin yanı sıra İKY’ye geçişi hızlandıran ve gelişmesini sağlayan faktörler şunlardır (Kaynak ve diğ., 1998):

- Nitelikli iş gücüne duyulan ihtiyacın artması, iş gücü maliyetinin değişmesi, iş gücü ihtiyacının azalması teknoloji ve otomasyon gibi gelişmeler nedeniyle meydana gelmiştir.

- İşyerlerinde toplam kalite yönetimi ile verimlilik önem kazanmış ve iş tatmini yüksek, başarıma arzusu yüksek çalışanlara daha fazla ihtiyaç oluşmuştur.

- Gelişen süreçle üretim teknolojisinde ve yönetim anlayışındaki değişimler klasik yönetim anlayışının yetersiz kalmasına sebep olmuştur.

- Verimsizlik, tatminsizlik ve iş yerine yabancılaşma gibi nedenler iş gücünü olumsuz yönde etkileyen faktörlerdendir.

- İşletmeler de yapının değişmesi

- Küreselleşme ve rekabette yoğunlaşma (Keser, 2004),

- İşletmelerde her türlü faaliyet ve eylemin merkezinde insan faktörünün yer alması (Eroğlu, 1997).

- Teknolojik gelişmeler ile bilgi ve veri sistemlerinin kullanılması başlamıştır. Bu sebeple personel yönetiminin geleneksel süreçleri ve rolleri azalmıştır. Yönetimsel anlamda işlerin hızlanması sonucunda çalışanlara daha fazla gelişmeleri için emek ve zaman harcama imkânı doğmuştur (Çınar, 2007).

Sonuç olarak ülkemize özgü faktörler ile diğer faktörler Türkiye’de İKY’nin ortaya çıkışı ve gelişimini oluşturan süreci başlatmıştır.

2.3.Türkiye’ de İnsan Kaynakları Uygulamaları

İKY uygulamaları Türkiye’de İnsan Kaynakları Yönetimi fonksiyonu tarafından şekillenmektedir. Bu durumu anlamak için İKY fonksiyonları bu bölümde kısaca

tanıtılacak ve İKY'nin hangi yöntemler kullanılarak yerine getirildiği konusunda bilgi verilecektir.

İKY uygulamaları küreselleşme ve AB, teknoloji, stratejik yönetim ve yasal düzenlemeler gibi faktörlerden detaylı şekilde etkilenmektedir (Bayraktaroğlu ve Özdemir, 2007). İKY fonksiyonlarının çalışmasında, basitleştirilip kolaylaştırılmasında Teknolojinin etkisi büyüktür. Bu etki, elektronik İKY ve İK bilgi sistemleri şeklinde görülmektedir.

Birinci bölüm ve bu bölümde detaylı bir şekilde açıklanan stratejik yönetimin İKY gelişimini etkilemiş ve İKY ve stratejik yaklaşımın benimsenmesini ve Stratejik İKY'nin ortaya çıkmasını etkilemiştir.

Avrupa'nın ve AB'nin değişen rekabet koşulları ile İKY'nin çerçevesi yeniden şekillenmiştir. Ortam istihdam stratejilerine yani istihdamın artırılması, girişimcilik, istihdamda fırsat eşitliğine uyum sağlanması zorunlu hale gelmiştir (Öncü,2006). İKY bağlamında günümüz koşulları 4857 sayılı İş Kanunu ile ilişkili haldedir (Başeskioglu, 2004; akt. Acar ve diğ., 2004).

Yasal düzenlemeler İKY'nin hem asgari şartlarını hem de işleyişini belirlemektedir (Bingöl, 2006; Özçelik, 2006). Yasal düzenlemeler ve 4857 sayılı İş Kanunu ile İKY'de çalışma şekilleri, özel istihdam büroları, kıdem tazminatı, iş sağlığı ve güvenliği gibi düzenlemeler yapılmıştır. Bu düzenlemeler ile İK işleyişinde yer alan performans değerlendirme, İK Planlaması, personel seçimi ve yerleştirmesi, eğitim gibi fonksiyonları etkilemektedir (Bayraktaroğlu ve Özdemir, 2007).

2.4.Türkiye'de Personel Seçimi Tarihçesi

İKY birçok işlemi içinde bulunduran uzun vadeli bir süreçtir. İşe alım ve yerleştirme planlaması ile başlar aday bulma, seçme ve yerleştirme ile devam eder. Aday sayısının belirlenmesi, aday sayısının karşılaştırılması ve iş yerinde yer alan çalışan sayısının sağlanması planlama işleminin bir parçasıdır. Yani genel olarak insan kaynaklarında planlama işlemi, işletmelerde çalışan sayısını optimum düzeyde yer almasını hedefler (Kaynak, 1996: 60).

İşe alma ve yerleştirme süreci planlaması yapma işleminin devamında adayların işe alınması ve yerleştirilmesi süreci başlar. Adayların işe alınması ve yerleştirilmesi

için işletmeler iki yol izlerler. Birincisi şirket içinde duyuru ve tanıtım ile ikincisi dış kaynakların kullanımı iledir. İşletmeler adaylarını kendi içlerinde çalışan personellerden ihtiyaç duyduğu oranda aday seçebileceği gibi dışarıdan da aday seçebilmektedirler. Dışarıdan aday seçebilmek için işletmeler şu yolları izlemektedir. Belirli yerlere verilen iş ilanları, adayların iş için kendiliğinden başvurması, işletmeler de yer alan veri tabanları ve aday havuzları, çalışan kişilerin ya da tanıdıkların referansları ve tavsiyeleri, internet üzerinden başvurular, Türkiye İş ve İşçi Bulma Kurumundan alım, Özel istihdam bürolarından alım, Meslek kuruluşlarının yönlendirmesi, adayların okul referansları, staj ve zorunlu hizmet uygulamaları ile kişilerin kazanılması, İK firmaları ve portallarındır (Uğur, 2003; Bayraktaroğlu, 2006; Köksal, 2005). Adaylar, belirtilen yöntemler ile tespit edildikten sonra, işletmeler seçim ve yerleştirme sürecini başlatırlar. Bu süreçte adayların işe yerleştirilmesi için ilk olarak başvurularının kontrolü ve kabul edilmesi yapılır sonrasında bir sınav gerçekleşir. Başvuru formu doldurulur sınav ve test başvurusu alınır. İşe alım mülakatı yapılır. Adayın geçmiş tecrübeleri ve referansları araştırılır. Seçim kararından sonra tıbbi muayene de yapıldıktan sonra işe yerleştirme gerçekleştirilir (Acar, 2008).

Wilhelm Stren tarafından 1903 yılında Almanya’da ilk defa tanıtılan “Psikoteknik” daha sonra ABD ve Fransa’da aynı yılda aday seçimi için kullanılmıştır. 1920 yılında Cenevre’deki sürücüler tarafından ilk uluslararası “Psikoteknik Kongresi” düzenlenmiştir. Daha sonra İngiltere, Rusya, Avusturya ve Japonya’da katılmıştır. Bu süreçten sonra ilk psikoteknik laboratuvar Türkiye’de 1946 yılında Milli Eğitim Bakanlığı tarafından kurulmuştur. Daha sonrasında 1950 yılında Öğretmen Teknik Okulunda, yine aynı yıl Eskişehir Demiryolu Okulunda 1955 yılında Sümerbank’ın bazı fabrikalarında, İstanbul’da İETT’de, 1960’larda Kara kuvvetlerinde ve bazı Tıp fakültelerinde, 1973’te İstanbul Üniversitesinde 1978 yılında pilot seçimi için Hava Kuvvetlerinde, 1980 yılında SSK ve Kartal Meslek Hastanesinde bu laboratuvarlar kurulmuştur. Sonraki yıllarda da birçok özel ve kamu kurumlarında kurulmaya devam etmiştir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: İNSAN KAYNAKLARI VE YÖNETİM BİRİMLERİNİN YETENEK YÖNETİMİ ALGISINA DAİR BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Önemi ve Amacı

Bu çalışmanın amacı, “Personel seçme yöntemlerinin etkinlik algısı ve kullanım sıklığının değerlendirilmesi: Denizli örneği” çalışması kapsamında Denizli’deki şirketlerin insan kaynakları politikalarının analiz edilmesidir. Bu bağlamda, ne sıklıkla ve nasıl personel seçtiklerinin, personel seçimine ve insan kaynaklarına nasıl baktıklarının çerçevesini çizmektir. İlk iki bölümdeki literatür araştırmasından sonra “Ne sıklıkla personel seçimi yaptıkları, hangi seçim yöntemlerini kullandıkları, bu yöntemleri kullanmaya neden ve nasıl karar verdikleri, kişilik değerlendirme yöntemleri, kullanılan testler, kullanılan yöntemlerin verimlilikleri, yetenek yönetimi, personel seçimine ve insan kaynaklarına bakış açıları” gibi konularda Denizli’deki insan kaynakları sistemi açıklanmaya çalışılmıştır. Ayrıca Pamukkale Üniversitesi öğrencilerine uygulanan anketle de “İnsan kaynaklarına ve personel seçimine” bakış açıları anlaşılmıştır.

Ege bölgesinin güney doğusunda yer alan Denizli, Türkiye’nin büyükşehirlerinden birisidir. Denizli ili, 2019 kayıtlarında 1027782 nüfusa sahiptir. Denizli; horozu, Pamukkale travertenleri, tekstil ürünleri ve mermeri ile meşhurdur. Ege ve Akdeniz Bölgeleri arasında bir geçit konumuna sahiptir. Doğudan Burdur, Afyon batıdan Aydın, Manisa kuzeyden Uşak güneyden Muğla illeri ile komşudur.

Ekonomik anlamda lokomotif şehirlerden olan Denizli sanayi ve ticaret merkezi olarak marka bir şehirdir. Son yıllarda büyük bir gelişim ve büyüme durumundadır. Tekstil, mermer, turizm, enerji ve kablo sektörlerinde öncü durumdadır. Bu sektörlerdeki faaliyetlerinde dünya ile rekabet edebilir durumdadır. Denizli iş piyasası dışı açık ve ihracata dayalı bir sanayileşme göstermiştir. Türkiye’nin en büyük 500 sanayi kuruluşu arasında 11 Denizli firması bulunmaktadır (ISO, 2018). Şehirdeki gelirin büyük çoğunluğu sanayiden oluşmaktadır. Türkiye de ve dünya da tekstilin başkenti olarak anılır. Ayrıca son yıllarda mermer ve doğal taşa ön plana çıkmaktadır. Denizli enerji merkezi olma yolunda da hızla ilerlemektedir. Yenilenebilir enerji potansiyeli açısından da oldukça zengindir. İç ve dış turizme hizmet sunan Denizli on iki ay hizmet sunabilmektedir. En çok turist çeken iller sıralamasında ilk 5 il içerisinde yer almaktadır.

Ülke sanayisinde de böylesine önemli bir yer tutan Denizli'nin mal ve hizmet üretiminde insan kaynağının önemi büyüktür. Önceki bölümlerde de değinildiği gibi, şehrin ürettiği katma değer artmasında genelde doğru insan kaynakları politikalarının özelde de personel seçimi politikalarının geliştirilmesi olumlu etki yaratacaktır.

Bu çalışma, şehirdeki insan kaynakları politikalarının bir fotoğrafını çekerek, durumu tanımlayacak, olası çözüm önerilerini gündeme getirecektir. Bu amaçla gerek halihazırda bu politikalara yön veren uzmanlarla gerekse olası gelecekte bu alanda yer alacak üniversite öğrencileriyle görüşülmüştür.

3.2. Araştırmanın Alanı ve Kısıtları

Çalışma Denizli'nin şehir içindeki şirketleri ve Pamukkale Üniversitesi öğrencileri ile sınırlandırılmıştır. Şirketler odalardaki kayıtlardan ve Pamukkale Üniversitesi öğrencileri İİBF öğrencileri arasında rasgele seçilmiştir. Seçilen şirketlerin 43 tane İnsan Kaynakları yöneticisine ulaşılmış fakat insan kaynakları yöneticilerinden 32 tanesi ile görüşme sağlanmıştır. Bu görüşmelerden sağlıklı veri toplanan 25 tanesi dikkate alınmıştır. Pamukkale Üniversitesi öğrencilerinden 187 tanesi ile anket yapılmış ve görüşleri alınmıştır.

3.3. Araştırmanın Yöntemi

Çalışmada nitel ve nicel araştırma teknikleri kullanılmıştır. İnsan kaynakları yöneticileri ile nitel araştırma yöntemlerinden olan görüşme yöntemi ve gözlem metodu ile veriler toplanmıştır. Pamukkale Üniversitesi öğrencileri ile de anket yöntemi ile görüşleri alınmıştır. Çalışma da bu yöntemlerin seçilmesindeki amaç, bir hipotezi test etmekten ziyade Denizli de personel seçimi sisteminin nasıl işlediğinin, ayrıca Denizli de İnsan kaynakları yöneticilerinin ve öğrencilerin insan kaynakları sistemine nasıl baktıklarının analiz edilmesidir. Araştırmada yarı yapılandırılmış görüşme formları kullanılmıştır. Formlarda ki sorular açık ve kapalı uçlu sorulardan oluşmaktadır. Görüşmeler İnsan kaynakları yöneticilerinden mail ve telefonla randevu alarak şirket ofislerinde yapılmıştır. Öğrenciler ile üniversite kampüsünde görüşülmüştür. Görüşme süreleri 25 dk ile 75 dk arasında değişmiştir. Öğrenciler ile yüz yüze anket yapılmış ve 5-10 dk arasında sürmüştür. Görüşme yapılan kişilerin kimliklerini korumak amacıyla Katılımcılara Kişi 1, Kişi 2, Kişi 3,... şeklinde kodlar verilmiştir.

Çalışmada kullanılan görüşme formları bu tez çalışması için özel olarak oluşturulmuş ek olarak tez sonunda sunulmuştur.

3.4. Araştırma Bulguları

3.4.1. Anket Katılımcılarının Demografik Bilgileri

Tablo 1. Ankete katılan öğrencilerin bölümlere göre dağılımı

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
ÇEEİ	70	40,5	40,5	40,5
Diğer	4	2,3	2,3	42,8
İktisat	29	16,8	16,8	59,5
İşletme	37	21,4	21,4	80,9
Maliye	29	16,8	16,8	97,7
YBS	4	2,3	2,3	100,0
Toplam	173	100,0	100,0	

Ankete katılan öğrencilerin görece çoğunluğu çalışma ekonomisi ve endüstri ilişkileri bölümü öğrencilerinden oluşmaktadır. Daha sonra işletme, iktisat ve maliye bölümü öğrencileri yer almıştır (Tablo 1).

Tablo 2. Ankete katılan öğrencilerin sınıflara göre dağılımı

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
	16	9,2	9,2	9,2
1	1	,6	,6	9,8
2	5	2,9	2,9	12,7
3	41	23,7	23,7	36,4
4	105	60,7	60,7	97,1
5	4	2,3	2,3	99,4
6	1	,6	,6	100,0
Toplam	173	100,0	100,0	

Ankete katılan öğrencilerin büyük çoğunluğu piyasaya aday konumunda olan 3. Sınıf üstünde yer alan öğrencilerden oluşur (Tablo 2). Genel olarak yaşları 21-24 yaş arasında olup ortalaması 22,61, ranjı 20-42 dir (Tablo 3). Yaklaşık üçte ikisi kadın geri kalanı erkektir (Tablo 4). Yaklaşık % 70'i insan kaynakları ile ilgili bir ders almış (Tablo 5) ve % 80'i bir çalışma deneyimine sahiptir (Tablo 6).

Tablo 3. Ankete katılan öğrencilerin yaşlara göre dağılımı

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
20	11	6,4	6,4	6,4
21	40	23,1	23,1	29,5
22	42	24,3	24,3	53,8
23	42	24,3	24,3	78,0
24	17	9,8	9,8	87,9
25	13	7,5	7,5	95,4
26	5	2,9	2,9	98,3
27	1	,6	,6	98,8
29	1	,6	,6	99,4
42	1	,6	,6	100,0
Toplam	173	100,0	100,0	

Ankete katılan öğrencilerin görece çoğunluğunu 21-23 yaş arasında yer alan öğrenciler oluşturmaktadır. Daha sonra 24, 26 ve 20 yaş gelmektedir.

Tablo 4. Ankete katılan öğrencilerin cinsiyetlere göre dağılımı

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Erkek	67	38,7	38,7	38,7
Kadın	106	61,3	61,3	100,0
Toplam	173	100,0	100,0	

Tablo 5. İnsan Kaynakları Yönetimi ile ilgili bir ders aldınız mı (ya da alıyorsunuz?)

Evet	123	71,1	71,1	71,1
Hayır	50	28,9	28,9	100,0
Toplam	173	100,0	100,0	

Tablo 6. Daha önce herhangi bir yerde iş tecrübeniz (çalışma deneyiminiz) var mı?

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Evet	140	80,9	80,9	80,9
Hayır	33	19,1	19,1	100,0
Toplam	173	100,0	100,0	

Tablo 7. Öğrencilerin İnsan Kaynakları Çağrışımları

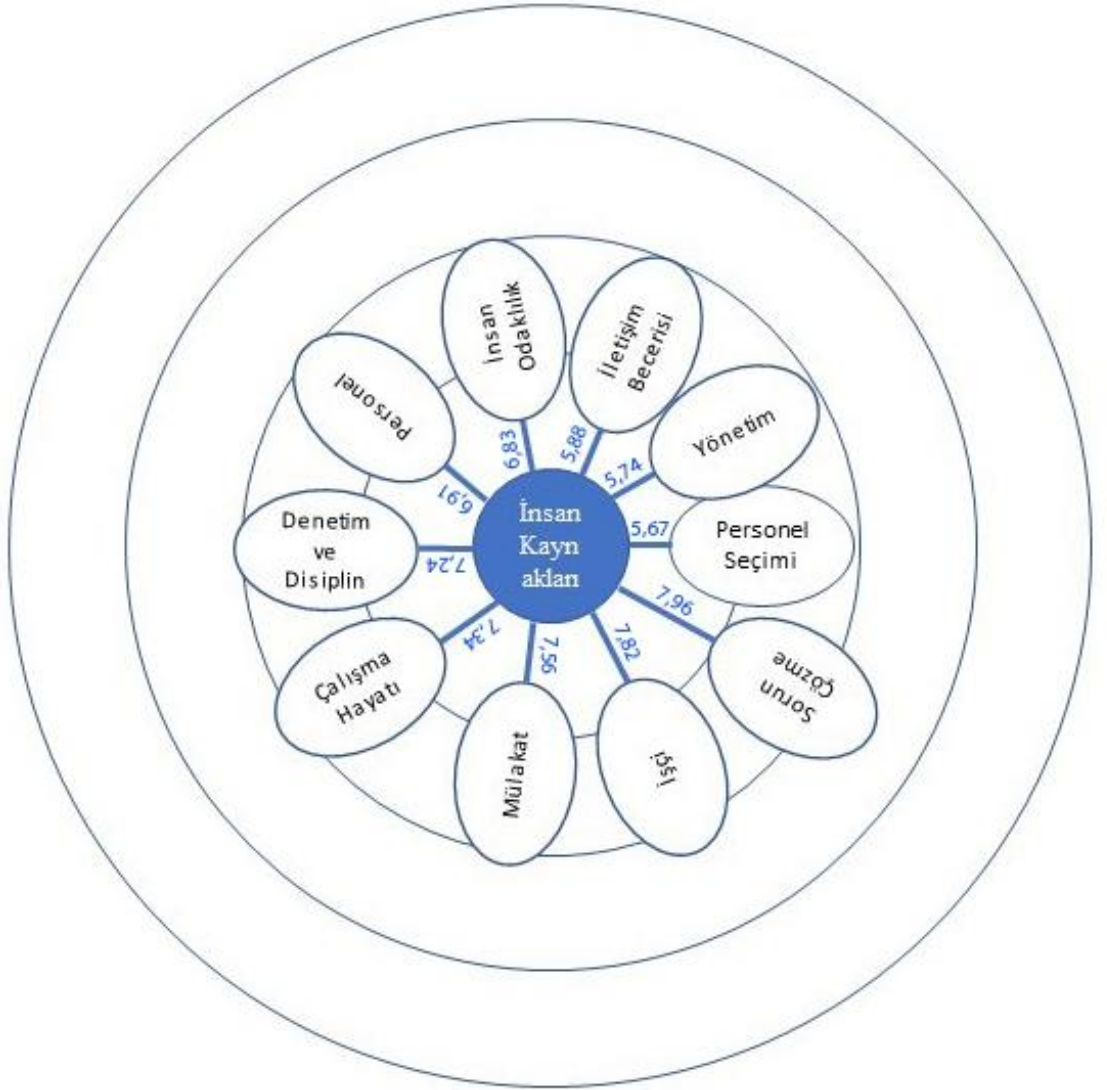
Çağrışım	Sıklık	Yüzde	Çağrışım	Sıklık	Yüzde	Çağrışım	Sıklık	Yüzde	Çağrışım	Sıklık	Yüzde	Çağrışım	Sıklık	Yüzde
Personel Seçimi	58	7,25	Liderlik	6	0,75	İnsan İlişkileri	2	0,25	Fatura	1	0,13	Mavi yaka	1	0,13
Yönetim	55	6,88	Fabrika	5	0,63	Kamu	2	0,25	Finans	1	0,13	Mola ve izinler	1	0,13
İletişim becerisi	50	6,25	Müşteri hizmet. ve ilişkileri	5	0,63	Kurum	2	0,25	Fotokopi Makinası	1	0,13	Mutluluk	1	0,13
İnsan Odaklılık	29	3,63	Anlayışlılık	4	0,50	Mesai saati	2	0,25	Gözlem	1	0,13	Nitelik	1	0,13
Personel	28	3,50	Düzen	4	0,50	Müdür	2	0,25	Hedef	1	0,13	Odaklanma	1	0,13
Denetim ve disiplin	24	3,00	Emek	4	0,50	Özgürlük	2	0,25	Hem patron hem işçi	1	0,13	Opsiyonellik	1	0,13
Çalışma hayatı	23	2,88	İşletme	4	0,50	Özgüven	2	0,25	İletişim Becersi	1	0,13	Otorite	1	0,13
Mülakat	21	2,63	Kariyer Planlama	4	0,50	Pazarlama	2	0,25	İnsan kaynakları	1	0,13	Oturmak	1	0,13
İşçi	19	2,38	SGK	4	0,50	Prim	2	0,25	İstatistik	1	0,13	Ödül	1	0,13
Sorun çözme	19	2,38	Sorumluluk	4	0,50	Risk yönetimi	2	0,25	İş hukuku	1	0,13	Paydos	1	0,13
İşveren	18	2,25	Yardımlaşma	4	0,50	Sağlık	2	0,25	İş paylaşımı	1	0,13	Plaza ağzı	1	0,13
Haklar	17	2,13	Arz ve talep	3	0,38	Servis	2	0,25	İş sözleşmesi	1	0,13	Pozitif	1	0,13
Verimlilik	16	2,00	Bireysellik	3	0,38	Terfi	2	0,25	İş tecrübesi	1	0,13	Pratik zeka	1	0,13

Çağrışım	Sıklık	Yüzde	Çağrışım	Sıklık	Yüzde	Çağrışım	Sıklık	Yüzde	Çağrışım	Sıklık	Yüzde	Çağrışım	Sıklık	Yüzde
Deneyim	14	1,75	Bürokrasi	3	0,38	Topluluk	2	0,25	İşçi keyfiyeti	1	0,13	Program	1	0,13
Eğitim ve geliştirme	14	1,75	Çalışma Psikolojisi	3	0,38	Verimlik	2	0,25	İşçi performansı	1	0,13	Rekabet	1	0,13
İş ve istihdam	14	1,75	Departman	3	0,38	Yıllık izin	2	0,25	İşini seven insanlar	1	0,13	Sendika	1	0,13
Güven	13	1,63	Görev	3	0,38	Aciliyet	1	0,13	İşletme	1	0,13	Serkan Dolma	1	0,13
İş güvenliği ve iş sağl.	13	1,63	İş Analizi	3	0,38	Adalet	1	0,13	İşleyiş	1	0,13	Sermaye	1	0,13
Uyum	13	1,63	İşbilemezlik	3	0,38	Aktif	1	0,13	İşsizlik	1	0,13	Sistem	1	0,13
Çalışan merkezli kavramlar	12	1,50	işçi	3	0,38	Arabuluculuk	1	0,13	İşten çıkartma	1	0,13	Soğukkanlı	1	0,13
Ücret	11	1,38	Kanun	3	0,38	Araştırma	1	0,13	İzin	1	0,13	Tarafsız	1	0,13
Motivasyon	10	1,25	Karar verme	3	0,38	AVM	1	0,13	Kabul/Red	1	0,13	Taylor	1	0,13
Perfonmas yönetimi	9	1,13	Organizasyon	3	0,38	Başarı	1	0,13	Kalite	1	0,13	Teşvik etmek	1	0,13
Psikoloji	8	1,00	Özgeçmiş	3	0,38	Başvuru	1	0,13	Kalp	1	0,13	Torpil	1	0,13
Üretim	8	1,00	Planlama	3	0,38	Beyaz yaka	1	0,13	Kar	1	0,13	Uluslar arası ilişkiler	1	0,13
Bilgi birikimi	7	0,88	Şirket	3	0,38	Bilim	1	0,13	Kişilik envanteri	1	0,13	Uygulamalar	1	0,13
İnsan ilişkileri	7	0,88	Ürün	3	0,38	Çalışkan	1	0,13	Kontrol	1	0,13	Uykusuzluk	1	0,13
Prestij	7	0,88	Analiz	2	0,25	Çalışma psikolojisi	1	0,13	Konuşma	1	0,13	Yatırım	1	0,13

Çağrışım	Sıklık	Yüzde	Çağrışım	Sıklık	Yüzde	Çağrışım	Sıklık	Yüzde	Çağrışım	Sıklık	Yüzde	Çağrışım	Sıklık	Yüzde
Strateji yönetimi	7	0,88	Ciddiyet	2	0,25	Değersizlik	1	0,13	Koşul	1	0,13	Yemek	1	0,13
Ahlak	6	0,75	Dayanışma	2	0,25	Devamlılık	1	0,13	Köprü	1	0,13	Yenilik	1	0,13
Bordro	6	0,75	Değer	2	0,25	Endüstri 4.0	1	0,13	Kurumsal	1	0,13	Yetki	1	0,13
Danışmanlık	6	0,75	Değerlendirme	2	0,25	Ergonomi	1	0,13	Maliyet	1	0,13	Yöntem	1	0,13
Eşitlik	6	0,75	Halkla ilişkiler	2	0,25	ERP	1	0,13	Maliyet azaltma	1	0,13	Zimba	1	0,13
İşten çıkarma	6	0,75	Hizmet	2	0,25	Etkin denetim	1	0,13						

Öğrencilerin genel çağrışımına bakıldığında, İnsan Kaynakları uyarının en sık çağrıştırdığı ilk beş kavram sırasıyla; “Personel Seçimi”, “Yönetim”, “İletişim becerisi”, “İnsan Odaklılık”, “Personel”, “Denetim ve disiplin”, “Çalışma hayatı”, “Mülakat”, “İşçi”, “Sorun çözme” olmuştur.

Sonuçlara göre, İnsan Kaynakları denildiğinde öğrencilerin aklına ilk olarak personel seçimi gelmektedir. Aynı zamanda bu çağrışımlarda, en sık kullanılan personel seçim yöntemlerinden mülakatın da ayrı bir başlık olarak yer aldığı görülmektedir. İkinci bir önemli eksen olarak, iletişim becerisi, insan odaklılık, sorun çözme gibi insan ilişkilerinin algılandığı düşünülmektedir. Buna paralel çalışma hayatı, işçi ve personel kavramlarının da insan merkezliliği vurguladığı düşünülmektedir.



Şekil 5. Üniversite Öğrencilerinin İnsan Kaynaklarına Dair Çağrışımının Grafısel Analizi (ilk 10)

Çağrışımın grafiksel analiz sonuçlarında dikkat çekici şekilde insan kaynaklarının insanı merkez alan uygulamaları ve bunlardan kaynaklanan kavramlar merkezi çağrışımında yer almaktadır. İnsan Kaynaklarının bürokratik ve özlük ile ilgili uygulamaları öğrencilerin çağrışımında yer almamıştır.

Tablo 8. İnsan Kaynakları ile İlgili Bir Ders Alan Almayan Öğrenciler Arasındaki Çağrışım Farkları

Kavram	Sayı	%	Kavram	Sayı	%
İK Dersi Alanlar			İK Dersi Almayanlar		
Personel Seçimi	58	6,7	İletişim becerisi	15	6
Yönetim	55	6,4	Yönetim	15	6
İletişim becerisi	50	5,8	Personel Seçimi	12	4,8
İnsan Odaklılık	29	3,4	Çalışma hayatı	9	3,6
Personel	28	3,2	Deneyim	6	2,4
Denetim ve disiplin	24	2,8	İnsan Odaklılık	6	2,4
Çalışma hayatı	23	2,7	İşçi	6	2,4
Mülakat	21	2,4	Personel	6	2,4
İşçi	19	2,2	Çalışan merkezli kavramlar	5	2
Sorun çözme	19	2,2	Denetim ve disiplin	5	2

İnsan kaynakları ile ilgili bir ders alıp almamanın üniversite öğrencilerinin bu alana ilişkin çağrışımını etkileyebileceği düşünülebilir. Bu açıdan bu iki grup üniversite öğrencisinin çağrışımları kıyaslanmıştır (Tablo 10). Bu çağrışımların sonuçlarına göre, ders alanlar grubunda ilk 10 çağrışım aşağıdaki gibi ortaya çıkmıştır.

- Personel Seçimi
- Yönetim
- İletişim becerisi
- İnsan Odaklılık
- Personel
- Denetim ve disiplin
- Çalışma hayatı
- Mülakat
- İşçi
- Sorun çözme

Ders almayanların ise çağrışımı da bu çağrışım ile paraleldir. Sadece, ilk grupta yer alan mülakat ve sorun çözme yerine bu grupta deneyim ve çalışan merkezli kavramlar yer almıştır. Görüldüğü gibi, dersi almak ya da almamak çağrışımında

bir farka yol açmamaktadır. Genel olarak insan kaynakları kavramı insan odaklı çağrışımlarla algılanmaktadır. Yine genel değerlendirme yapıldığında, İnsan Kaynaklarının bürokratik ve özlük ile ilgili uygulamaları öğrencilerin çağrışımında yer almamıştır.

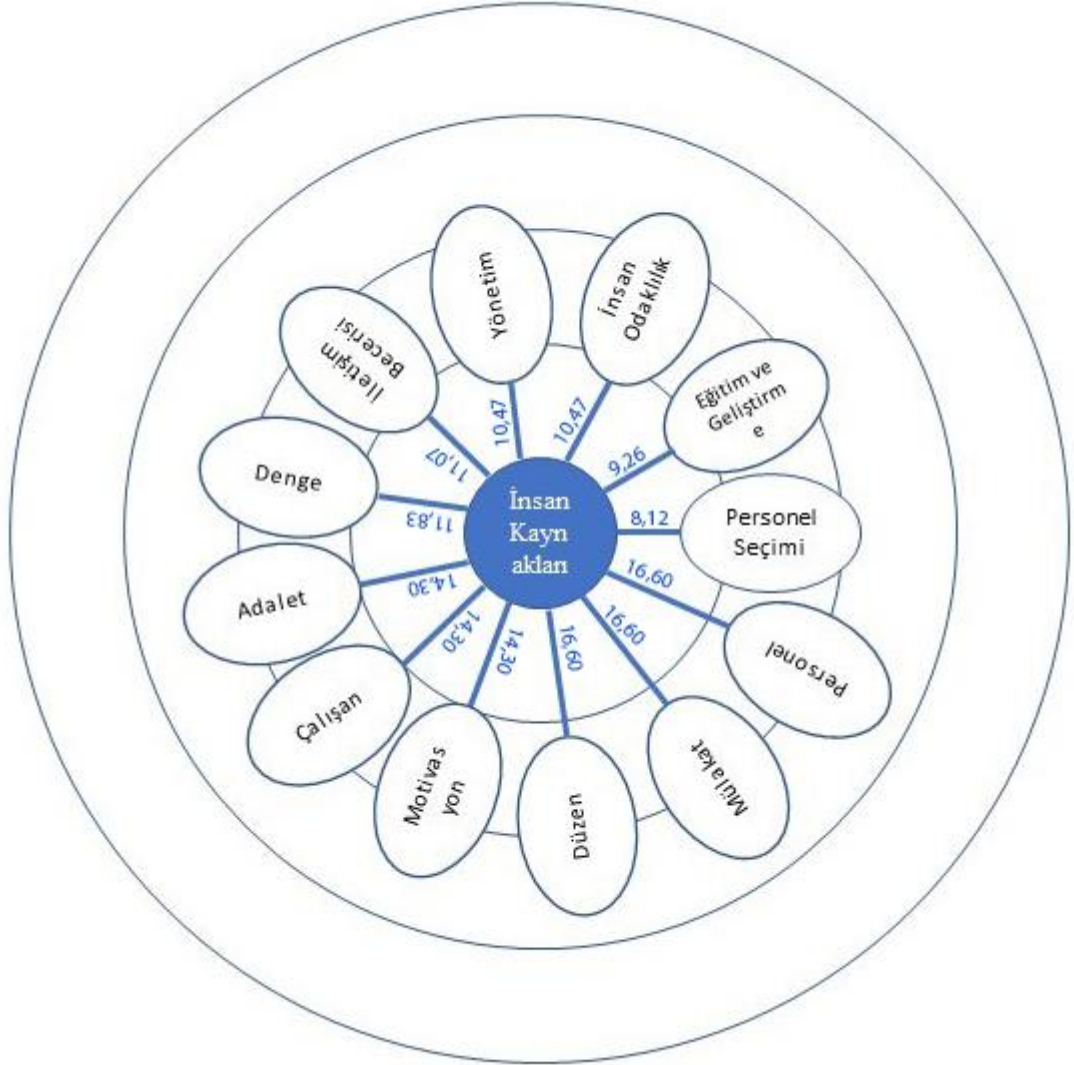
Tablo 9. İnsan Kaynakları Uzmanları Açısından İnsan Kaynakları Kavramının Çağrışımı

Kavram	Sıklık	Yüzde	Kavram	Sıklık	Yüzde	Kavram	Sıklık	Yüzde
Personel Seçimi	17	13,6	Bürokrasi	2	1,6	İş Birliği	1	0,8
Eğitim ve geliştirme	12	9,6	Deneyim	2	1,6	İş Kur	1	0,8
İnsan Odaklılık	9	7,2	Emek	2	1,6	İşçi	1	0,8
Yönetim	9	7,2	Haklar	2	1,6	İşveren	1	0,8
İletişim becerisi	8	6,4	İş Sağlığı ve İş Güvenliği	2	1,6	Karar	1	0,8
Denge	7	5,6	İş ve istihdam	2	1,6	Önemli iş	1	0,8
Adalet	5	4,0	Stres	2	1,6	Performans	1	0,8
Çalışan	5	4,0	Azım	1	0,8	Psikoloji	1	0,8
Motivasyon	5	4,0	Çalışma Merkezli Kavramlar	1	0,8	Sendika	1	0,8
Düzen	4	3,2	Çile	1	0,8	Uyum	1	0,8
Mülakat	4	3,2	Güven	1	0,8	Üniversite	1	0,8
Personel	4	3,2	Hayat	1	0,8	Vicdan	1	0,8
Ücret	3	2,4	İş Analizi	1	0,8	Yaşam	1	0,8

İnsan Kaynakları uzmanları açısından çağrışımlar ele alındığında, ilk 10 çağrışım aşağıdaki şekilde ortaya çıkmıştır:

- Personel Seçimi
- Eğitim ve geliştirme
- İnsan Odaklılık / Yönetim
- İletişim becerisi
- Denge
- Adalet / Çalışan / Motivasyon
- Düzen / Mülakat / Personel

Bu sonuçlara göre İK uzmanları tarafından insan kaynakları kavramının çağrışımının ne ölçüde olduğu da grafiklendirilmiştir. Sonuç şekildeki gibidir.



Şekil 6. İK Uzmanlarına Göre İnsan Kaynakları Kavramının Çağrışımının Grafikselsel Analizi

Her iki grupta da İnsan Kaynaklarının en çok çağrışım yaşanan kavram Personel Seçimidir. Bunun dışında, yönetim, iletişim becerisi, insan odaklılık, personel, mülakat uyarıları da ortak olarak yüksek çağrışımaya yol açmıştır.

Bununla birlikte uzmanların ilk 10 listesinde yer alan ancak öğrencilerin listesinde yer almayan kavramlar; eğitim ve geliştirme, denge, adalet, çalışan, motivasyon ve düzen olarak tespit edilmiştir.

Öğrencilerin listesinde yer alan, denetim ve disiplin, çalışma hayatı, işçi ve sorun çözme çağrışimleri de diğer listede yer almamıştır.

Personel seçimi her iki listede ne olarak en üstte yer almıştır. Buna mülakat çağrışımı da, her iki listede yer aldığı dikkate alınarak eklendiğinde, personel seçimi sürecinin, çağrışimsal olarak insan kaynakları kavramlarının en temeli olduğu düşüncesini uyandırmıştır.

Bununla birlikte, öğrencilerin çağrışımında yer alamayan denge, düzeni sağlamak, eğitim-geliştirme ve motivasyon uygulamalarının uzmanlarca ön planda çıktığı görülmektedir. Bu sonucun, alana dair eğitimlerdeki uygulama ve pratik arasındaki farklılıktan ortaya çıktığını düşündürmüştür.

İnsan kaynakları uygulamaları içinde personel seçiminin ve mülakatın taşıdığı ağırlık sebebiyle, alanda uzmanlarla yapılan derinlemesine mülakatlarla konu açıklanmaya çalışılacaktır. Derinlemesine mülakatlarda Denizli özelinde piyasada kullanılan yöntemlerin ağırlıkla neler olduğu, başvuruların nasıl değerlendirildiği tanımlanmaya çalışılmıştır.

3.4.2. Derinlemesine Mülakat Katılımcılarının Demografik Özellikleri

Katılımcılar Denizli Sanayi Odasına ve Denizli Ticaret Odasına kayıtlı şirketlerden ulaşılabilirliğe göre, rastgele seçilmiştir. Katılımcılar seçilen şirketlerin İnsan kaynakları uzmanları/yöneticileridir. Bu katılımcıların, hiyerarşik basamaklarda farklı kademelerde olsalar da konu ile ilgili karar verici konumda olmaları dikkate alınmıştır. Buna paralel olarak, personel seçimi konusunda da yetkin kişilerdir.

Tez çalışmasının bu uygulaması çerçevesinde, 56 yöneticiye ulaşılmıştır. Bu yöneticilerin 32 ile alınan randevu gerçekleştirilebilmiştir. Elde edilen görüşmelerde sağlıklı cevap alınmadığı düşünülen, yeterli deneyime sahip olmayan katılımcılardan gelen yedi adeti elenerek, toplamda 25 insan kaynakları yöneticisi ile yapılan görüşmeler değerlendirmeye teme alınmıştır.

Tablo 10. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Kişi No	Eğitim	Cinsiyet	Yaş	Unvan	Çalışma Süresi (Yıl)	Çalışan Sayısı	Sektörler
Kişi 1	Lisans	Kadın	26	İnsan Kaynakları Sorumlusu	5	427	Tekstil
Kişi 2	Lisans	Erkek	30	İnsan Kaynakları Uzmanı	9	142	Enerji
Kişi 3	Lisans	Kadın	29	İnsan Kaynakları Sorumlusu	7	761	İmalat
Kişi 4	Lisans	Erkek	41	İnsan Kaynakları Sorumlusu	18	300	Tekstil
Kişi 5	Lisans	Kadın	41	İnsan Kaynakları Müdürü	7	219	Tekstil
Kişi 6	Lise	Kadın	32	Personel Yetkilisi	10	142	Tekstil
Kişi 7	Lisans	Kadın	36	İnsan Kıymetleri Lideri	4	110	Kablo
Kişi 8	Lisans	Kadın	29	İnsan Kaynakları Sorumlusu	6	319	Tekstil
Kişi 9	Lisans	Kadın	33	İnsan Kaynakları Sorumlusu	10	147	İmalat
Kişi 10	Lisans	Erkek	33	İnsan Kaynakları Sorumlusu	10	510	Mermer
Kişi 11	Lisans	Erkek	50	İnsan Kaynakları Müdürü	21	580	Tekstil
Kişi 12	Lisans	Kadın	32	İnsan Kaynakları Sorumlusu	8	120	Tekstil
Kişi 13	Yüksek Lisans	Erkek	30	İnsan Kaynakları Yöneticisi	7	2750	Enerji
Kişi 14	Lisans	Erkek	28	İnsan Kaynakları Sorumlusu	3	35	Tekstil
Kişi 15	Lisans	Erkek	33	İnsan Kaynakları Yetkilisi	7	114	Kablo
Kişi 16	Lisans	Erkek	27	İnsan Kaynakları Sorumlusu	5	1350	Perakende
Kişi 17	Lisans	Kadın	25	İnsan Kaynakları Sorumlusu	3	48	İmalat
Kişi 18	Lise	Kadın	38	İnsan Kaynakları Sorumlusu	19	830	Tekstil
Kişi 19	Lisans	Kadın	37	İnsan Kaynakları Müdürü	3	160	Tekstil
Kişi 20	Yüksek Lisans	Erkek	41	İnsan Kaynakları Sorumlusu	11	270	Kablo
Kişi 21	Lisans	Kadın	36	İnsan Kaynakları Sorumlusu	9	3000	Tekstil
Kişi 22	Lisans	Erkek	27	İnsan Kaynakları Sorumlusu	5	65	Mermer
Kişi 23	Lisans	Kadın	32	İnsan Kaynakları Sorumlusu	9	320	Tekstil
Kişi 24	Lisans	Kadın	29	İnsan Kaynakları Sorumlusu	6	160	Tekstil
Kişi 25	Lisans	Kadın	26	İnsan Kaynakları Sorumlusu	4	825	Hizmet

Görüşülen insan kaynakları sorumlularının yaşı, 25 ile 50 yaş aralığındadır. İnsan kaynakları yöneticilerinin eğitim durumlarına bakıldığında 2 tanesi lise mezunu, 21 tanesi lisans mezunu, 2 tanesi yüksek lisans mezunudur. Görüşülen kişilerin 10' u erkek 15'i kadındır. Çalışma deneyimi olarak genel itibariyle yeni sayılacak kişiler olduğu gibi yıllardır insan kaynakları alanında çalışan deneyimli kişiler de vardır. Çalışma süresi açısından 3 yıldan 21 yıla kadar farklı deneyimdeki katılımcılardan bilgi alınmıştır. Çalışma deneyimi üç yıldan az olan katılımcılarla görüşme yapılmamış, yapılan görüşmeler iptal edilmiştir. Böylelikle toplanan bilgilerin deneyim sonucu oluşmuş uzman görüşmeleri olması sağlanmaya çalışılmıştır. Bu noktada farklı kuşaklardan personel seçimine ve insan kaynaklarına sistemine bakış açısını görmüş olacağız.

Çalışma çerçevesinde, 50'den fazla kişinin çalıştığı işletmelerde personel seçiminin nasıl yapıldığı ve buna karar verilmesini sağlayan paradigmlar anlaşılmaya çalışılmıştır.

3.4.4. Personel Seçim Sıklığı

İnsan kaynakları bölümlerinin personel seçme sürecinde bir sistem oluşturmasını gerektirecek bir unsur olarak ne sıklıkta personel seçmek zorunda oldukları önemli bir parametre gibi görünmektedir. Sıklıkla personel seçiminin yapıldığı ortamlarda daha çok ve gelişmiş bir sistem kurulacağı düşünülmüştür.

Katılımcıların genel cevaplarına bakılırsa planlı hareket edilmediğini görülmektedir. Genel olarak personel seçimleri ihtiyaca göre anında yapılmaktadır.

“Personel seçiminde bir rutinimiz yok ihtiyaç durumunda alım yapıyoruz. Ayrıca cv havuzumuzda var gelen başvuruları topluyoruz. İhtiyaç durumunda arama yapıyoruz.” (Kişi 1)

“İhtiyaca göre belirleniyor. Bana kalsa içinde personel değiştirmiyorum fakat bazı arkadaşlar firmayı beğenmiyor. Şeflerden bazıları çalışanı beğenmiyor. Girdikten bir süre sonra zaten 2 aylık bir deneme süreci koyuyoruz sözleşmede o süreç içerisinde işçide işverende, usta da birbirine bakıyor beğeniyorlar-beğenmiyorlar ona göre çıkartıyorlar. Aşağı yukarı aylık bir yirmiyi gecik sirkülasyonumuz oluyor giriş çıkışlarda.” (Kişi 4)

“İhtiyaca göre alım yapıyoruz. İhtiyaç olması durumunda ilan çıkıyoruz. Belli bir periyot yok.” (Kişi 5)

“Personel seçimi belirli bir düzende değil, arkadaşlarımız ayrıldıkça ihtiyaç oldukça personel seçimi yapıyoruz. Bunun bir periyodu yok” (Kişi 9)

“Belli bir düzeni yok, ihtiyaç durumunda seçim yapıyoruz” (Kişi 10)

“Belli bir periyot yok. Şöyle söyleyeyim biz kapıya gelen hiç kimseyi çevirmiyoruz. Prensibimiz var. Turnover düşük yüzde 2’lerde. Her gelenin en azından başvurusunu alıyoruz. Bir ihtimal içerde değerlendirme şansımız oluyorsa mesela dikiş bölümü diyor iş yüküne göre izin planına göre 5 tane ihtiyacım var onları dikişe geldiyse başvuru sahibini denetiyoruz. Ama ben ambarda çalışmak istiyorum ambarda hiçbir ihtiyaç yok onların sadece başvurusunu alıyoruz. Çocuklar klasörlüyor. Ambarda ihtiyaç olduğu zaman gidip bakıyor. Beyaz yakada da bizim fabrikada kıdem ortalamamız çok yüksek, beyaz yakada ort alama 11,4. o yüzden bizde beyaz yakada çok değişim olmuyor genelde işte mühendisler şehir değiştiriyor yada evlenenler çocuk sahibi oluyorlar devam etmek istemiyorlar. Yeni nesil biraz farklı y kuşağına adapte olmaya çalışıyoruz. Onun haricinde çok beğenmeyip de çıkardığımız beyaz yaka yok. Kıdem de çok yüksek olduğu için beyaz yakada dönem dönem başvuru alıyoruz. Kapıya geliyor mesela cv bırakacağım diyor bakıyorum iyi bir cv ise diyorum hadi İngilizce testini de yapın! Şu mühendisle de görüştürün, notlarımı alıyorum. Diyorum ihtiyacımız yok ama biz sizi tanımak için böyle bir şey yaptık. Dosyalıyoruz. İhtiyaç olursa biz önce bir bizim 6 aylıktır dosyalarımız beyaz yaka da olsa mavi yaka da olsa 6 aydan uzun süre başvuru tutmuyoruz imha ediyoruz. O yüzden hemen bakıp oradan gerekirse çağırabiliyoruz.” (Kişi 11)

“Gerektiğinde personel seçimi yapıyoruz.” (Kişi 12)

“Personel seçimini sadece gerekli durumlarda yapmaya özen gösteriyoruz. Mecbur kalmadığımız sürece mevcut personelimizi işten çıkarmıyor, yerine yeni personel almaya çalışmıyoruz.” (Kişi 24)

“İhtiyaç halinde personel alımı yapıyoruz. Ara ara genel başvuruları değerlendirip CV’leri topluyoruz ve kendi içimizde bir CV havuzu oluşturuyoruz. Daha sonra ihtiyaç halinde özellikle mavi yaka çalışanlarımızı öncelikli olarak bu havuzdan seçmek üzere alım yapıyoruz.” (Kişi 15)

“Personel seçimi bölge ofisin ihtiyacı dahilinde yılda bir kaç kez, depo kısmında ise her ay yapılmaktadır.” (Kişi 16)

Görüşülen bir firmada ise yıllık planlamaların yapıldığını belirtti bunun yanında ihtiyaç olması halinde de planlama harici alım yapılabildiğini belirtti.

“İşe alımlar konusunda başta ocak ayında genel merkezden bize bir bütçe gelir. Bu bütçe doğrultusunda kaç kişiyi işe almamız gerektiğini çıkartırız bizde buna yönelik aksiyon eylem planı yaparız. Örnek veriyorum derler ki bu sene 630 kişi çalıştıracaksınız toplamda derler bizde 605 çalışan vardır. Bu eksiklerin nereler olduğu tespit edilir. Ona yönelik eylemler uygularız.” (Kişi 3)

“Senede bir olan seçimler var, bir de ihtiyaca binaen seçimler var. Bu sıklıkla ayda bir iki mülakat programı diyebiliriz.” (Kişi 13)

Üretim sektöründen de gelen bilgiler ışığında, özellikle mavi yakalı personel söz konusu olduğunda işe alım amaçlı belirli bir aralıkla yürütülen personel seçim süreci çok yaygın olarak kullanılmasa da sıklıkla yapılabilmektedir.

“Sık sık yapıyoruz. Şu an alımlarımızı tamamladık. Eğer birisi işten çıkarsa onun yerine yapıyoruz.” (Kişi 8)

Bununla birlikte, daha çok mavi yakalılar için işe alımda yapıldığı da ifade edilmiştir. Daha çok mavi yakalılarda süreç yürütülmesi söz konusudur ve bu beyaz yakalılarda sirkülasyonun düşük olmasıyla açıklanmaktadır.

“Şu an beyaz yakalı alımımız yok” (Kişi 8)

“En az ayda bir yapmak zorunda kalıyoruz. Sirkülasyonumuz beyaz yaka da yüksek değil ancak mavi yaka personel de daha çok işim alım yapıyoruz.” Kişi2

Beyaz yakalıların alımının daha seyrek olarak yapılması beyaz yakalılarda sirkülasyonun az olması ile açıklansa da, işletmelerde mavi yakalı ve beyaz yakalı oranının da bunda etkili olduğu düşünülmektedir. Bir firmada daha yüksek miktarda mavi yakalı çalışan istihdam edilmektedir. Buna karşılık beyaz yakalı sayısı daha azdır. Bu sebeple alım da daha çok mavi yakalılarda yapılmaktadır. Genelde ülkemizde, özelde Denizli’de üretimde çalışan mavi yakalıların düşük nitelikli olması nedeniyle, bir işçinin yerinin kolaylıkla ikame edilebilmesi söz konusudur. Bu nedenle, işletmeler mavi yakalıdan kolay vazgeçebilmektedir. Ortalama ücret düşüklüğü ise, mavi yakalının işyerinden kolay vazgeçebilmesine yol açmaktadır. Bu sebepler ise, işgücü devrini yükseltmektedir.

Genel olarak firmalar özellikle beyaz yaka da çok fazla alım yapılmadığını söyledi.

“Nadiren personel alımı yapıyoruz. Çok fazla personel değiştirmemeye gayret gösteriyoruz.” (Kişi 6)

“Buradaki makine operatörü alıyoruz. Şöyle anlatayım ben durumu buradaki idari kadro oturmuş bir idari kadro olması isteniyor. Burada en kısa süredir bizimle olan kişi 1 yıldır bizimle beraber. İşten ayrılanların yerine biz ikame ediyoruz. Onun dışında çok fazla sirkülasyon istemediğimiz için işe alımlarda da konuyu birazcık ciddi tutmaya çalışıyoruz. Ama malumunuz mavi yaka çalışanlarda işe giriş

ve çıkışlar biraz daha fazla. Çünkü sektör ağır bir sektör ve hani el becerisi ve yetenek gerektiren kısım bu. Son zamanlarda aşırı personel alımı yapmadık. Oturmuş bir kadro çünkü.” (Kişi 7)

3.4.5. Personel seçim yöntem kullanmanın olumlu ve olumsuz yönleri

Uzmanlar, olumlu yön olarak doğru personeli seçmek için bu araçların bir nebze işe yaradığını belirtmiştir.

“Olumlu yönü en iyi kişiyi seçmeye çalışıyorsun en iyi kişiyi bulmaya çalışıyorsun. (Kişi 1)

“İşe göre insan seçmek için gayet olumlu” (Kişi 9)

“Olumlu yönü olarak insanların geçim sıkıntısı çektiği ve bir işe girmeleri gerektiği için her işe başvurması ve bizim de bu testler sayesinde başvuran kişinin işe uygun olup olmadığına, uygunsa hangi pozisyona uygun olduğuna karar verebilmemiz söylenebilir.” (Kişi 25)

Olumlu bir yön olarak bireyin işin gerektirdiği niteliklere uygunluğunun anlaşılması gösterilmektedir.

“Avantajları işe alınacak kişinin işin gerektirdiği nitelik ve yetenekte olup olmadığını kısa sürede ve güvenilir şekilde anlamamızı sağlıyor.” (Kişi 2)

“İhtiyaca uygun kişiler seçmek için olumlu adayları doğru analiz etmemiz gerekiyor bu yöntemlerde en iyi araçlar.” (Kişi 3)

“... yine de en iyi kişileri seçmeye çalışıyoruz.” (Kişi 10)

“Personel seçimi yöntemleri konusunda olumsuz bir yöntem olmadığını düşünüyorum. Söz konusu kişinin firmaya ve kendine katacağı değerler doğrultusunda yapılan seçme yöntemlerinin çok büyük faydaları olduğunu düşünüyorum.” (Kişi 16)

Uygun testler seçilerek birden fazla özelliğin anlaşılması mümkün olmaktadır.

“Şöyle olumlu yönü var adayı çok farklı test etme yada çok farklı görme şansınız oluyor.” (Kişi 11)

Özellikle nitelikli elemanların seçiminde kilit rolde görülmektedir.

“Olumlu yönü nitelikli eleman seçiminde mutlaka gerekli.” (Kişi 5)

Aynı zamanda başvuru fazla olduğunda hızla eleme imkanı sağladığı düşünülmektedir.

“Bunların olumlu yönleri bize bir artı katıyor çok fazla başvuru oluyor çok fazla gelen kişi oluyor onları elemek böylelikle daha kolay olmuş oluyor.” (Kişi 8)

Olumsuz yön olarak ise, bu yöntemlerin tam olarak işe yaramadığını yanılma paylarının çok yüksek olduğunu ifade etmektedir.

“... olumsuz yönü, bu yöntemler bence tam sonucu vermiyor bir noktada tıkanıyor. Yine en iyi yöntem için başında görmen bunu da her zaman yapman imkânsız bir şey.” (Kişi 1)

“Hiçbir yöntem tam olarak yüzde yüz başarılı sonuç vermiyor bu bence en olumsuz faktör.” (Kişi 10)

Yöntemlerin varlığı doğru seçimi kolaylaştırmamakta, zorlaştırmaktadır.

Olumsuz ise doğru seçim yapmak zor olabiliyor.” (Kişi 5)

“Olumsuz yönü olarak tam anlamıyla doğru kişiyi seçmek zor olabiliyor.” (Kişi 6)

Bununla birlikte testlerin özellikle kuruma özgü olmaması eleştirilmektedir. “Terzi usulü” yöntemle kuruma özgü testlerin ve ölçme yöntemlerinin kullanılması gerektiğinin alt çizilmektedir. Çözüm olarak, birden fazla yöntem kullanmak gerektiği ifade edilmektedir.

“Ama ben şuna karşıyım bu yöntemlerde Bu yöntemler biraz şirkete özel olmalı. Ben x danışmanlık firmasında bu testi alıp bunu yaparsam işte şöyle adam seçersin ben bunu şey olarak görüyorum bana bir 40 beden elbise verip ben herkesi bu 40 bedene sokmaya çalışıyorum. Bence bu böyle olmamalı. Ben o testi almıyım. İncelemeliyim. Revize etmeliyim. Buradaki çalışabilecek insan portföyüne göre bu testi yapıp çerçeveyi belirlemeliyim. İçine doğru fotoğrafı koyayım. Ama bana çerçeveyi verdikleri zaman bazen o fotoğraf küçük geliyor. Bazen büyük geliyor. İşte ben demeliyim şu şirkete şu personeli alacağım danışmanlık firması da buna göre test yapmalı. Bu noktada eleştiriyorum testleri.” Kişi 11

“Personel seçiminde tek yönetime bağlı kalınması personelin yeteneklerini etkili biçimde sergileyememesine ve personelin sadece o durumda değerlendirilmesine yol açabilir.” (Kişi 14)

Yöntemlerin eleştirilmesine sebep olan özelliği ise, iş ile ilgili bilgilerin alınması ile birlikte, yöntemlerin insan ilişkilerine dair yeterinde bilgi sunmaması gösterilmektedir.

“Olumsuz tarafları ise, yöntemler iş becerisi hedefli olduğu için kişilik ve çalışma ortamında ki iletişim yetenekleri hakkında yeterli bilgiye sahip olamıyoruz.” (Kişi 2)

“Güzel bir soru yani direkt bunun olumsuz yönünün olduğunu bilmek iyi bir şey. Ne yazık ki insan kaynakları Amerikan Avrupa sistemlerini kopyala yapıştır bir departmana dönmüş. İnsan seçmek çok zor bir iş ben bu işte insan sarrafi olmaz insan böyle bir şey değil. Bakıp da görebileceğim dokunupta anlayabileceğim değil. Çünkü karşında değişken bir yapı var varlık var değişik bir psikoloji var. Şunu unutmamak lazım insanlar yolda da değişiyor. Ne olur bir fikriniz olur o insana bir fikrimiz olur çok keskin konuşmamak o fikirlerimizi beyan edersiniz şu kişinin yetkinlikleri şudur. İşte yetkinlikleri budur. Şu şu konularda başarılıdır. Şu şu konularda başarılı olacağını düşünüyorum gibi. O yüzden bu seçme yöntemlerinin çok ta doğru olduğunu düşünmüyorum. Keşke zaman ve maddiyat kısmı olsa insanları deneyerek adamın iyisi iş başında belli olur. En iyi seçme yöntemi deneme süresidir. Deneme süresinde görürsün çünkü o bir role bürünüp geldiği için zaten işe de ihtiyacı olduğu için o esnada seni hep yönlendirerek kendini öne sunar.”Kişi13

Aynı zamanda yöntemler maliyetli ve zaman alıcı görülmektedir.

“Olumsuz yönü maliyet ve zaman.” (Kişi 3).

Zaman alıcı olması sebebiyle de testlere girenler tarafından sıkıcı bulunmaktadır.

“Olumsuz tarafı da özellikle mavi yakadan olumsuz tepkiler alabiliyoruz. Çünkü arkadaşlar mesela o testleri yaparken sıkılabiliyor yada ilk okul mezunu oluyor diyelim beceremiyorlar.” (Kişi 8)

3.4.6. Personel seçmede kullanılan yöntemler

Görüşülen şirketler seçme yöntemi olarak özellikle mülakatın hem beyaz yaka hem de mavi yaka için kullanıldığını belirtilmiştir. Aşağıdaki yanıtlardan da anlaşıldığı gibi piyasada en sık kullanılan değerlendirme yöntemi mülakat olarak görülmektedir. Bazı durumlarda sadece mülakatlar kullanılırken bazı durumlarda test gibi başka yöntemler ile birlikte kullanılmaktadır. Bununla birlikte, yanıtlardan anlaşıldığı kadarıyla, mülakat yöntemi genellikle klasik yapılandırılmamış yöntemlerle kullanılmaktadır.

“Mülakat ve deneme yöntemini kullanıyoruz. Deneyim ve kıdemini kontrol ediyoruz. Referansla eleman alıyoruz.” (Kişi 5)

“En çok mülakat yöntemini kullanıyoruz. Personeli tanımaya çalışıyoruz.” (Kişi 6)

“Özel anlamda seçmelerimiz ya da örneğin söylenilecek test kısmı yok ama daha çok cv üzerinden birebir görüşme ile bu işleri yürütüyoruz. Bizim kişiyi de görmemiz lazım burada. Kişinin yapabilecekleri en azından konuşmalarından anlamamız gerekiyor. O kısımda hani yüzde 80 olsa da yüzde 20 sapması oluyor. Bu işi yapabilirmiş dediğimiz kişilerin kaçması durumunda.” (Kişi 7)

“Seçme yöntemi olarak hem mülakat kullanıyoruz.” (Kişi 8)

“En çok kullandığımız yöntem mülakat yöntemi.” (Kişi 10)

“Genelde birebir görüşme yöntemini kullanıyoruz.” (Kişi 12)

“Birebir görüşmeler, ... kriz yönetimiyle ilgili mülakatlar ve yapılandırılmış mülakatlar.” (Kişi 24)

“Personel aday havuzundan seçilen personelin bünyemizde oluşturduğumuz başvuru formlarını da değerlendirip mülakat aşaması değerlendirme şeklinde bir süreç işleniyor.” (Kişi 16)

“Özellikle birebir mülakat kullanıyoruz.” (Kişi 1)

Ayrıca mavi yaka için özellikle kullanacağı makine veya aletin başına geçirilip muhakkak denetilmesi gerektiğini önemle söylediler. Bir başka yöntem olarak el becerisine dayalı değerlendirme yöntemleri de kullanılmaktadır.

“Yani klasik sorularımız oluyor kullanıyoruz ama daha çok el becerisine dikkat ediyoruz. Üretimle ilgili zaten şimdi bizim beyaz yakada çok değişiklik olmuyor beyaz yaka eskiyor orada. Yönetim sağ olsun o konuda anlayışlı ama üretimde sürekli işte hedeflerimiz olduğu için sayı alıyorlar falan böyle biraz koşturmaca geçiyor onları yakalamayanlar yakalayamayan arkadaşlar yada temposu ağır gelen arkadaşlar çıkış süreçleri orada başlıyor. O yüzden hani işe alım sürecinde daha çok el becerisine işi biliyor mu yapabiliyor mu yani ne kadar hızlı işte makineci ise hangi makinayı kullanabiliyor gibi şeylere bakıyoruz. (Kişi 4)

“Özellikle birebir mülakat kullanıyoruz. Mavi yaka seçiminde muhakkak makinayı deneme yapıyoruz bilip bilmediğini görmek için.” (Kişi 1)

“El becerisini yani bakıyoruz başka türlü bir şeyimiz yok.” (Kişi 4)

“Ben makineciyim diyor makinanın başına geçtiği zaman aaa ben bunu bilmiyorum diyor. Yani gel otur şuna dediğin zaman şimdi bu süreçte formunu alıp evrak listesinde makineciyim diyen kişiye evrakları getirdikten çünkü evrak getiren kişide evrakları hazırlamak için masraf yapıyor 50-60 TL bu masrafı yapıyor sonra makinaya oturuyor. Ben bunu yapamıyorum diyor. Ben sigorta girişini yapmış oluyorum. O masrafını yapmış oluyor. Mecburen çıkartmak zorunda kalıyorum. Evraklarını da sigorta girişi yaptığım için geri vermiyorum hem işçi mağdur oluyor hem biz emek harcıyoruz zaman kaybı yaşıyoruz. Onu aldık diye başka geleni de almıyoruz. Kadro doldu diye o yüzden böyle başta bir deneme süreci yani süreç derken onu da hani baştaki deneme süreci konuşuluyor sonrasında makineci yapacağı işe geçiyor beş dakika on dakika hani böyle saatlerce çalıştırmıyoruz o da riskli iş iş kazası falan olursa zaten çok yanlış olur. Yani çalışma maksadıyla değil de hani bir yorganın bir kenarını diktiriyorsun mesela zaten usta anlıyor. Makinayı açıp kapatmasından bile anlıyor.” (Kişi 4)

“Sadece cvlerin üzerinden yada sadece başvuruların üzerine gitmek tam anlamıyla istediğimiz şeyi karşılamıyor. Çünkü kişiler cvlerinde kendilerini tanıtırken farklı şekilde tanıtabiliyorlar. Mesela kişilerin tertipli düzenli yada zamanına uygun dakik olmalarını istediğim zaman ben direk saat vererek çağırıyorum kendilerini görüşmeye geldiklerinde derli toplu oluşları düzenli oluşları en azından temiz giyinmeleri işine de saygı duyduğu anlamına geliyor. Dakik olmaları zamanında geleceğine iş düzenine önem verdiklerini gösteriyor. O yüzden biraz daha cvler yada mail yoluyla değil de mülakatlarla zamanlı özellikle saat verilen istediğin zaman gelin değil yani.” (Kişi 7)

Beyaz yaka içinde kullanılan envanterler ve testler mevcut.

“Aslında klasik seçme yöntemlerini kullanıyoruz. Ön başvuru süreci ile değerlendirmeye aldığımız adaylar arasında cv'lerinden

değerlendirip davet ettiğimiz adaylarımıza ilk olarak yetenek testi uygulamaktayız.” (Kişi 2)

“Sayısal, sözel, dikkat ve fiziksel kabiliyet testleri uyguluyoruz. Cv ve mülakat üzerinden gidiyoruz. Eski iş deneyimlerine bakıyoruz. Referans kontrolü yapıyoruz. Beyaz yaka için yetenek ve kişilik testleri uyguluyoruz. Dil sınavı yapıyoruz.” (Kişi 3)

“Mavi yakalılarda beceriye ilişkin matris test sistemini evet kullanıyoruz. Beyaz yakalılarda işte mezun olduğu üniversite teknik bilgisi bilgisayar bilgisi İngilizce veya diğer yabancı dil bilgilerine dikkat ediyoruz. Onun haricinde mutlaka mülakata alıyoruz çünkü iletişim çok önemli grup çalışmasına yatkınlığı çok önemli.” (Kişi 9)

“Kişilik testleri, dikkat testi, renk körlüğü testi, kişilik testi, İngilizce testi, mülakat yöntemi, referans kontrolü” (Kişi 11)

“Türkiye’de kullanılan belli başlı firmaların Yani dünyada kullanılan yöntemler ve bu zaten artık klasikleşmiş kariyer.net de secretcvninde aynı yöntemler kullanılıyor süreci var bu işin ama biraz önce de söylediğim gibi işte mülakat yoluyla yaptığımız online yaptığımız mülakatlar sınavlar işte dil sınavı bölüm sınavı Türkçe matematik sınavı gibi sınavlarla personelleri seçiyoruz.” (Kişi 13)

“Hem de mavi yakan için diyeyim dikkat testlerimiz var 4 tane bir danışmanlık şirketinden almışız önceki süreçlerde. Beyaz yaka içinde hem mülakat yöntemini kullanıyoruz hem de kişilik testi yapıyoruz. Hem de İngilizce testi uyguluyoruz.” (Kişi 8)

Özellikle mavi yaka için dikkat ve teknik testler kullanıyoruz beyaz yaka içinde testlerimiz mevcut.” (Kişi 10)

“Birebir görüşmeler, kişilik testleri, geçmiş deneyimler ve iş tecrübeleri ve kriz yönetimiyle ilgili mülakatlar ve yapılandırılmış mülakatlar.”Kişi14

3.4.7. Mavi yakalıların seçim süreci

Mavi yaka personel seçimi firmalar da ilan süreci ile başlıyor. Burada ilanlar gazetelere, odalara hatta kahvelere asılarak bile verilebiliyor. İŞKUR da mavi yaka seçiminde kullanılan kurumlardan bir tanesi olduğu anlaşılmaktadır Şirkete gelen her mavi yakanın değerlendirilmesi önemli olarak gözüküyor. Firmaya gelen her mavi yakayla muhakkak mülakat yapılıyor. Mülakattan sonra işin içeriğine göre muhakkak kısa bir deneme yapılıyor. İş bilgisi böyle analiz ediliyor. Gerekli görüldüğünde dikkat vb testler de yapılabilir.

“Mavi yaka seçiminde ilan veriyoruz. İŞKURA bildiriyoruz. Ya da firma içindeki kişilerin referansı ile görüşme yapıyoruz. Özellikle kullanacağı makineyi bilip bilmediğini kontrol ediyoruz. Şartlarda da anlaşırsak alım yapıyoruz.” (Kişi 1)

“Mavi yaka personelimiz sahada ve risk faktörü yüksek iş sahasında çalıştıkları için önceliğimiz disiplinli personel ile çalışmak. Bu nedenle burada geçmiş iş deneyimleri ve referansları önemli oluyor. Mavi yaka seçiminde de kişilik envanteri onarı tanımamızda en önemli yardımcı oluyor.” (Kişi 2)

“Mavi Yaka bütçeye bakılarak ihtiyaç belirlenir. İhtiyaç doğrultusunda iş ilanı verilir. İş başvurusunun kabulü ile başlar, İnsan Kaynakları uzmanlarının yaptığı mülakat ve Yetenek testlerinin

uygulanması ile devam eder. İK uzmanlarından sonra teknik mülakat için İlgili bölüm yöneticileri ile görüşme sonucu işe kabul edilmesi planlanan adayların referans araştırmaları yapılır. Daha sonra ücret teklifi yapılır ve kabul eden adaylarımız işyeri hekimlerimiz tarafından detaylı sağlık kontrollerinden geçirilir. İşyeri hekimlerimiz tarafından çalışmasına olur verilen adaylarımızın yasal işe girişleri yapılır ve çalışacağı bölüme göre belirlenen oryantasyon programının uygulanması ile sona erer” (Kişi 3)

“Mavi yakalı içerde deneme yapıyoruz. Yani formunu alıyoruz. Formunda aksi bir durum yoksa denemeye giriyor içeriye yani saatlerce olmuyor da bir on on beş dakika dediği gibi makinacıym diyorsa biliyor mu makinayı yada şu makinaları biliyorum diyorsa o makinaları biliyor mu ona bakıyoruz.” (Kişi 4)

“Mavi yakada deneyim ve iş bilgisini kontrol ediyoruz. Başvuru sonrasında gelen kişiyi deneme yaptırarak deneyimine ve bilgisine bakıyoruz. Firmamız için deneyim ve kıdem çok önemli.” (Kişi 5)

“Mavi yakanın yetkinliklerine bakıyoruz. Deneyimleri ve iş bilgisini anlamaya çalışıyoruz. Makine kullanabiliyor mu hangi makinaları kullanıyor bunları soruyoruz.” (Kişi 6)

“Mavi yaka daha çok ilk görüşmede karar veriliyor” (Kişi 7)

“Mavi yaka için mülakat ve dikkat testleri kullanıyoruz” (Kişi 8)

“Mavi yaka seçiminde başvurulardan sonra kişiler ile mülakat yapıyoruz mülakat sırasında teknik ve dikkat testleri yapıyoruz. Referans kontrolünden sonra iş teklifi yapıyoruz.” (Kişi 10)

“Mavi yakada hem bir alanda fiili bir deneme şeklinde hem bir de renk körlüğü testi el becerileri testi, dikkat testi o tür testleri de yapıyoruz” (Kişi 11)

“Birebir görüşme yöntemiyle seçiyoruz.” (Kişi 12)

“Mavi yakada genelde biz sendikalı işçi çalıştırdığımız için öncelikle gazete ilanları çıkıyor yani şöyle söyleyeyim ilanın türüne göre değişiyor gerekirse ben kahvehanelere ben ilan bile astım. Mesela odaları aradım. İlanlar çıkarım yayınlar belediye anonsları yaptırdım. Mavi yakaya ulaşmak beyaz yakaya ulaşmak gibi değil ama onlarda da hepsinde bir özgeçmiş doldurtuluyor. Özgeçmişler elendikten sonra bir yüz yüze bir mülakat yapılıyor. Buradan bir eleme yapıldıktan sonra çok detaylı teknik bir sınav yapılıyor. Yani bu işin uzmanlarıyla birlikte İK yöneticileri beraber bir sınav komisyonu oluşturuyorlar. Biz belgelerine ehliyetlerine sertifikalarına değil o sınav esnasındaki hem sözel test soruları hem açık uçlu sorular hem de teknik başarılarına bakılıyor.” (Kişi 13)

“Birebir görüşmeler, geçmiş deneyimleri ve küçük bir uygulamalı mülakat ile seçiyoruz.” (Kişi 14)

“Yetkinlik çok önemli. Davranışsal yetkinliklerine bakıyoruz, artı teknik yetkinliklerine ve eğitimsel yetkinliklerine bakıyoruz. Özellikle

meslek lisesi mezunu ve meslek yüksek okulu mezunu olmasına özen veriyoruz.” (Kişi 15)

“Mavi yaka personel seçimi birim şefleri tarafından gelen başvuru ve firma bütçesinde ki uygunluk durumuna göre seçiliyor.” (Kişi 16)

3.4.8. Beyaz yakalıların seçim süreci

Beyaz yaka seçimi Denizli’de firmalarda çok az yapılmaktadır. Evlilik ve özel durumlardan ayrılan personel yerine ihtiyaç üzerine alım yapılmaktadır. CV’ler alındıktan sonra birden fazla mülakat yapılmaktadır. İlk mülakat insan kaynakları yöneticileri ile olmaktadır. Daha sonraki mülakatlar başvurduğu pozisyona göre birim yöneticileri ya da patronlar ile yapılmaktadır. Mülakatlardan önce kişilere kişilik envanteri ve İngilizce testi uygulanmaktadır. Sonraki süreçte referans kontrolü yapılarak iş teklifi yapılır.

“Beyaz yaka daha farklı ilan açıyoruz. 2 defa mülakat oluyor. Testler de yapıyoruz. Hem İngilizce hem de kişilik testi. En iyi adayı seçmeye çalışıyoruz. Teknik anlamda da bir mülakatımız oluyor.” (Kişi 1)

“Beyaz yaka personelimiz de öncelik yetkin kalifiye eleman sahibi olmak. Bunun için şirketimiz kriterlerine uygun personel seçiminde birkaç test aşamamız oluyor. Dil yeterliliği için yabancı dil sınavımız, yetenek ve dikkat testleri kullandığımız metotlardan. Bunların yanı sıra mülakat aşamasında diksiyon ve kendini ifade yeteneği çok önemli çünkü şirketin yüzü olacak beyaz yaka personelimizdir.” (Kişi 2)

“En başında bahsettiğim ocak ayı kadroda ihtiyaç duyulan hangi iş ise örnek veriyorum insan kaynaklarına bir tane daha sorumlu

alınması öngörülüyor. Bu öngörü doğrultusunda biz bir personel istek formu dolduruyoruz ve bunu genel merkeze gönderiyoruz. Bize böyle bir bütçe öngörmüştünüz biz bu personeli işe almak istiyoruz diye. Daha sonra bu konuda gerekli onaylar alındıktan sonra bununla ilgili ilanlar veriliyor. O pozisyonun gerekleri de ilan verilirken tartışılıyor işte örnek veriyorum insan kaynakları sorumlusu ne mezunu olması gerekiyor deneyimleri nasıl olması gerekiyor. İşte bizim ondan isteklerimiz neler yetkinliğinin nasıl olması gerekiyor. Bilgisayar deneyimi vs. Dil yeterliliği çok önemli bu arada. O pozisyon için ilan veriyoruz ve bize gelen başvuruları değerlendirmeye başlıyoruz. İlk olarak ön görüşmeye çağırıyoruz. Kişi hakkında bilgileri ediniyoruz. Kendi cv sini alıyoruz. Bizdeki kendi cv mizin bizim kendi hazır cv miz var onu doldurmasını istiyoruz. Daha sonra küçük bir ön görüşme yapıyoruz. Kişi hakkında bilgi edinmek açısından bu ön görüşme yapıldıktan sonra aslında küçük bir eleme olmuş oluyor kendi kafamızda bazı adaylar çok uygun olmuyor ya da onlar ön görüşmeye geldiğinde şirketi daha iyi tanıma fırsatı buluyorlar kendileri de vazgeçebiliyorlar. Kendilerini yeterli görmeyip vazgeçme olabiliyor ya da buraya ayak uyduramayacağını düşünüyor. Ön elemeyi geçtikten sonra biz o isimleri İstanbul' a gönderiyoruz. Şu şu adaylar bize başvuruda bulunmuştur diye. İstanbul' da aynı şekilde içlerinden örnek veriyorum 20 kişi bunlardan 15 kişiyi dil sınavına çağırın der burada bir dil sınavı yaparız. Dil sınavı tabi gerekliyse. Her pozisyon için gerekli olmayabiliyor. Ama yüzde 80-90 gereklidir. Dil sınavı yapıldıktan sonra belli bir barajın üstündeki kalan kişilerle ilerlemeye devam edilir. İkinci bir mülakatı İstanbul yapar. İstanbul skype üzerinden bir mülakat yapar. İngilizce yapmak isterse İngilizce yapabilir. Bölümüne göre değişir mühendisye yapma olasılığı yüksek. Sorumlu gibi biraz daha yüksek pozisyonlarda İngilizce mülakat isteyebiliyorlar. Türkçe mülakatta olabilir dediğim gibi. Biraz uzun sürüyor skype mülakatı. Daha sonra onların içinden de bir eleme yapılır. Artık geriye çok az kişi kalmıştır. Ve o kişiler arasındaki tercih biraz bize bırakılıyor. Son mülakatı artık biz burada yapıyoruz. Bizim bu seçilen kişiler arasında herhangi bir inisiyatifimiz olmuyor.

İşin içine İstanbul giriyor. Herhangi bir kişiye torpil ayrıcalık tanıma gibi bir şey söz konusu olmuyor. O kalan kişiler arasından da son şekli belirliyoruz. Bize en uygun aday hangisi bize hangisi ayak uydurabilir. Hangi aday bizi daha çok istiyor gibi. Orada bir eleme yapıyoruz. Daha sonra işe alımlar başlatılmış oluyor” (Kişi 3)

“Beyaz yakada yani bölümlerin ihtiyacına göre mesela ihracat orada biraz ihtiyaç olabiliyor. Çalışan arkadaşlar gidebiliyor kendi tercihlerinden dolayı. Fazla fiyatları alan yerler var. Yani orada İngilizcedir bölümün şartları gerekleri ne ise ona göre seçim yapmaya çalışıyoruz. Pazarlama bölümünde geçmişinde pazarlama olması lazım mesela iç piyasadaki arkadaşlarda ihracatta İngilizce bilmesi lazım süreçte ihracat işlerini bilmesi lazım sevkiyat lojistik şu bu bilmesi lazım muhasebe mesela malzemeyi bilmesi lazım bu tarz özellikleri varsa ona göre değerlendiriyoruz.” (Kişi 4)

“Beyaz yaka ile birkaç görüşme yapmamız gerekiyor. Çünkü beyaz yaka seçimlerinde elimizdeki direkman dokümanları oluşturup ta birkaç kişi en azından opsiyonel kısımda seçim yapabilmek adına ilk görüşme genellikle cvler üzerine oluyor ikinci görüşme birebir ve yapılabilecek ve yapılamayacak şeyler üzerine oluyor.” (Kişi 7)

“Beyaz yaka için kişilik testleri mülakat ve İngilizce testi kullanıyoruz.” (Kişi 8)

“Beyaz yaka da çok fazla personel alımı yapmıyoruz. Başvuruları alıp kişilik testi ve İngilizce testi yapıyoruz. Pozisyona göre birden fazla mülakat yapabiliyoruz.” (Kişi 10)

“Beyaz yakada testlerimiz var. İşte yabancı dil testi kişilik testi gibi testleri uyguluyoruz. Ondan sonra ben insan kaynakları olarak daha çok kurum kültürü ve kişilik özellikleri anlamında bir mülakat yapıyorum. Yeterli görüldüğü zaman bir de fabrika müdürü arkadaşımızda mühendislik olarak test ediyor. Genelde üretim tabanlı olduğu için mühendisle görüşüyoruz.” (Kişi 11)

“Test, çeviri ve birebir görüşme yöntemlerini kullanıyoruz. Mülakatlar genelde 3 şekilde oluyor. İlk mülakat 30-45 dakika sürelerinde geçen birebir mülakat oluyor. Eğer olumlu geçmişse kalabalık bir şekilde yapılan ikinci mülakat oluyor. İlk mülakat ile ikinci mülakat arasında adayda değişiklikler olabiliyor bu yüzden ikinci mülakat bazıları için olumsuz da geçebiliyor. Çok gerekli olduğu durumlarda 3. Mülakatı da yapıyoruz.” (Kişi 12)

“Beyaz yakalılar mavi yakalılara göre evrak bürokrasi kısmı biraz daha fazla genel yöntemle bu da ilana çıkışla başlıyor. 20-30 gün arası bir ilanda kalma süresi var. İlanda kaldıktan sonra ilana 500-600 başvuru oluyor. Bu sayı filtreleme yöntemi ile 50-100 e düşüyor. Bunlarla bir telefon mülakatı online mülakat yapılıyor. Arkasından kişilik testleri gönderiliyor. Arkasından sınavlar gönderiliyor. Bunların hepsinden geçtikten sonra 10 kişilik bir ekip mülakata çağrılıyor. İlk mülakata çağrılanlar başarılı geçtikten sonra bir sonraki mülakat bu da genelde üst düzey yöneticiler ile oluyor. Daha sonra da iş teklif kısmı deneme süresi. Bizde deneme süresi bittikten sonra başlamıştır iş öyle bakarız. Oryantasyondan sonra deneme süresinde sonra sahada kesinlikle takip ederiz bir 57nci gün çok önemli personel tarafında bir de 6 ay dolmadan süre önemlidir.” (Kişi 13)

“Birebir görüşmeler, kişilik testleri, geçmiş deneyimleri ve bölümüne bağlı olarak kriz yönetimiyle ilgili mülakatlar ve yapılandırılmış mülakatlar.” (Kişi 14)

“Davranışsal yetkinliklerine bakıyoruz, PI dediğimiz kişilik envanter testine bakıyoruz. Yabancı dil soracaksak eğer İngilizce eğitimine bakıyoruz.” (Kişi 15)

Bazı firmalarda eğitim ve deneyimle seçme yapılmaktadır.

“Beyaz yaka da ise eğitimi çok önemli. Başvurulan pozisyona göre aranan şartlar değişebiliyor. Bizim için deneyim de çok önemli.” (Kişi 5)

“Beyaz yaka biraz daha farklı diye cevap vereyim. Deneyimine bakıyoruz.” (Kişi 6)

“Beyaz yaka işe alımlarında personelin özgeçmişi incelenerek ilgili departman ile ilgili yeterlilik düzeyi ölçülür, görüşmeye çağırılan personel kendi bünyemizde oluşturduğumu başvuru formu ile birlikte değerlendirmesi pekiştirilir. Bağlı olduğumuz birim müdürü ile birlikte görüşmeye girilir.” (Kişi 16)

3.4.9. Personel seçme yöntemlerinin düzenli kullanılmaması

Beklentimizin aksine bu yöntemlerden herhangi birisinin kullanılmayarak rastgele eleman alımı yapan firma bulunmamaktadır. Görüşülen bütün firmalar düzenli olarak mülakat ve referans kontrolünü hem mavi yaka için hem de beyaz yaka için

kullanıyorlar. Mavi yaka için deneme yöntemi de düzenli kullanılan yöntemler arasında. Beyaz yaka için personeli tanımak adına kişilik envanterleri de kullanılmaktadır.

“Birebir mülakatı kullanıyoruz en çok. Kişileri en iyi tanıma yöntemi bence o. Konuştukça karşıdaki insan açılıyor ve bilgi alabiliyorsunuz.” (Kişi 1)

“Alım yapılacak departmanın özelliklerine göre çeşitli yöntemler kullanıyoruz. Ancak hepsinde ortak yöntemimiz mülakat ile adayı tanımaya çalışmak. Her zaman geçerli yöntem” (Kişi 2)

“Personel seçme yöntemlerinden denemeyi kullanıyoruz. Girmeden önce deniyoruz girdikten sonra da zaten sigorta başladıktan sonra o iki aylık deneme sürecinde karşılıklı birbirimizi görüyoruz orada. Bu deneme süreci hepsinde var. Beyaz yakada da var. Tüm sözleşmelerde koyuyoruz. İlgili bölümün müdürüyle bunu karşılıklı oturtup birlikte İngilizcesi var ise ihracat müdürü pazarlamaysa pazarlama müdürü gibi o tarz onlarla birlikte karar veriliyor” (Kişi 4)

Daha önce de değinildiği gibi ağırlıklı olarak mülakatlar kullanılmaktadır.

“Mülakat, deneme ve referans kontrolünü düzenli kullanıyoruz.” (Kişi 5)

“Mülakat yapıyoruz” (Kişi 7)

“Mülakat ve dikkat testlerini kullanıyoruz doğru tercihi yapmamızı sağlıyor” (Kişi 8)

“Mülakat düzenli olarak kullanıyoruz.” (Kişi 9)

“Mülakat ve testleri düzenli kullanıyoruz” (Kişi 10)

“... hepsini düzenli kullanıyoruz. Mavi yakada bir 15 dakika da olsa uygulama işini hiç atlamıyoruz yani. Kapıdan gelen herkesi eğer ben hamallık istiyorum demediği sürece Tabiri caizse elinin kırıklığı görmek istiyoruz. Çünkü kimisi diyor ben 15 yıllık makinacıyım oturtuyorsun daha açma düğmesini bilmiyor. Nasıl makinacılık yaptıysa. Öyle özel bir uygulamamız yok. Tamamen üretim merkezi olmamızdan kaynaklanan biz insanların özellikle mavi yakanın tecrübesini ölçme tarafındayız. Kalite kontrolü alırken işte lise mezunu aşağı almıyoruz. Renk körlüğü testi yapmadan almıyoruz. Onlarda rutin akciğer kontrol ölçümleri var bunları rutinde yapmadan hiçbir şekilde almıyoruz.” (Kişi 11)

“Daha etkili olduğunu düşündüğümüz için [mülakat] kullanıyoruz.” (Kişi 12)

“Seçme yöntemlerinden en iyisi söylediğim gibi açık uçlu sorularla yüzyüze mülakat onun zaten geldiği akademi üniversite az çok bilgi veriyor sınavlarda çok yanılmıyor bir matematik sınavına girdiğinde ODTÜden birinin ne yapacağını biliyorsunuz orada sapma olmuyor sapma nerede oluyor yüz yüze mülakatlarda oluyor ağızından laf alamıyorsunuz çok kapalı yani artık diploma sensin” (Kişi 13)

“Elektronik yollarla birebir görüşme yapmamaya özen gösteriyoruz. Personel adayımızın gelip iş yerimizde nasıl davranacağını, hal ve

hareketlerinin nasıl olacağını canlı olarak görmeyi tercih ediyoruz.”

(Kişi 14)

3.4.10. Personel seçiminde kullanılacak yöntemlerin seçimi

Kullanılan yöntemlere genelde şirket yöneticileri karar vermişlerdir ya da geleneksel biçimde, firma kültürünün bir parçası olarak eskiden beri kullanılan yöntemlerdir.

“Firma uzun zamandan beri bunları kullanıyor. Yöneticilerin kararı.”(Kişi 5)

“Önceden karar verilmiş şeyler bizden önce de bunlar kullanılıyordu.” (Kişi 6)

Firma kültüründe etkinliğine güven duyulan yöntemlerin kullanılması söz konusudur. Kullanılacak yöntem, firmanın yöntemlere dair olumlu deneyimleri sonucunda belirlenmektedir.

“Yani firma olarak en iyi yöntemlerin o olacağını düşünüyoruz bundan dolayı onları kullanmaya başladık.” (Kişi 1)

“Personel seçiminde test edilmiş güvenilirliği sağlanmış yöntemleri ve testleri kullanmaya çalışıyoruz bunun için özel test merkezlerinden de destek alıyoruz ve zaman zaman farklı testler de satın alıyoruz.” (Kişi 2)

“Şirket prosedürü.” (Kişi 12)

“Firmanın geliştirmiş olduğu başvuru formu üzerinden aynı şekilde görüşme süreçleri sürüyor.” (Kişi 16)

“Bunları kullanmaya biz karar vermedik yıllardır burada bunlar kullanılıyormuş müdürümüz karar vermiş aynı şekilde devam ediyor”
(Kişi 8)

“Firmanın politikası uzun zamandır kullanılıyor” (Kişi 9)

“En iyi seçme yöntemlerinin bunlar olacağına karar verdik ondan dolayı bunları kullanıyoruz” (Kişi 10)

Holding ya da bir merkeze bağlı çalışmanın yapıldığı firmalarda hangi yöntemin merkezi otorite karar vermektedir.

“Firma merkezinin yönlendirilmesi ve isteği doğrultusunda belirleniyor” (Kişi 3)

“Karar şöyle yüzde 50 holding standardı diyeyim. Holding de şöyle bir mantık var ölçmeden hiçbir şeyi değerlendiremezsin diye. Biz o yüzden yapabileceğimiz her şeyi işe alımda olsa kendi işimizde olsa bir ölçümlemeye ölçümlemek zorunda kalıyoruz diyeyim. Yeni biri gelse bunu eleştiriyor. Ama bu işi yapmanın yüzde 50 si holding tarafında yüzde 50 de fabrikada” (Kişi 11)

Kullanılacak yöntemlerin evrensel bir kullanıma sahip olması da kullanma kararını etkilemektedir.

Bu yöntemlerin tüm dünyada kullanılıyor olması yani evrensel metotlar olması nedeniyle güveniyoruz ve kullanıyoruz.” (Kişi 2)

3.4.11. Yöntemlerin etkinliği

Yöntemlerin etkinliği açısından yapılan değerlendirmelerde, etkin olmadığını düşünen kimse çıkmamıştır. Yöntemler, kısmen ya da bütünüyle etkin bulunmaktadır.

Genelde yöntemlerin bir ya da birkaçını etkin bulan, memnuniyetini ifade eden uzmanlar dikkat çekmektedir.

“Evet etkin yöntemler” (Kişi 3)

“Bize göre etkili ki kullanıyoruz.” (Kişi 4)

“Evet etkin yöntemler” (Kişi 5)

“Evet etkin” (Kişi 8)

“Evet anlamak için etkin yöntemler” (Kişi 9)

“Evet etkin yöntemler” (Kişi 10)

“Yani şöyle bakmak lazım bu işin en kolay yolu en pratik olanıdır. Siz bir işverensiniz bir şirketiniz var. Ve bunun personel maliyetleri ortada personel çıkartmanın maliyetleri ortada sadece buna bir plan olarak bakmak yeterli değil buna bir yatırım yapıyorsunuz. Empati kurmanız lazım siz olsanız kimi işe alırsınız. Doğru soruyu sorduğunuz zaman o cevapları veriyor. İnsan kaynaklarında yapılan

işler çok öyle atla deveyle işler değil olması gereken yapılıyor yani kimi alırım ben işe satın alma birimi var onu bir kitle olarak düşün örneklem olarak da bir yere gidip bir şey aldığında ya da kıyafet baktığında bu da bir satın alma süreci burada empati kurduğunuzda soruların hepsini cevaplayabiliriz burada iş personel seçme insan kaynaklarının işi çok fazla yönetmeliklerle çok fazla prosedürlerle boğmak yerine biraz daha insana dokunma emeğe dokunma kısmı dediğim gibi emperyal sistemlerin kopyalanmış şekilleri cidden içini boşaltıyor. Bu işi yaparken aşağıda saha da olmalı iş bu yüzden ben endüstri mühendislerine çok yakıştırıyorum bu meslekte başarılı da oluyorlar. Hem mühendis tarafı üretimde olmaları hem de hem matematiği hem de Türkçeyi bir arada kullanmak gibi” (Kişi 13)

“Daha sonrasında yarı yolda bırakılmamak ve zor duruma düşmemek için elimizden geldiğince etkili olduğunu düşündüğümüz teknikleri kullanmaya özen gösteriyoruz.” (Kişi 14)

“Evet, tabii. Bu yöntemleri belirlerken başarıya bakıyoruz. İşletme şu an kendi açısından gayet iyi gidiyor ama yine de yaptığımız iş sadece kendi açımızdan değerlendirebileceğimiz bir iş değil ülkenin küresel açıdan durumu da göz önüne alınması gerekiyor. Yani dış etkenler yüzde yüz bu işin içerisinde. Bu yüzden etkin olduğunu söylemem çokta doğru olmaz.” (Kişi 15)

İnsan kaynakları yöneticileri şu an kullandıkları yöntemleri kısmen ve duruma göre etkin yöntemler olarak görüyorlar fakat tam anlamıyla yeterli olmadıklarını da belirtiyorlar

“Tam olarak olmasa bile seçim yönteminde idare ediyor en iyi tanıma ve seçme yöntemi olabiliyor.” (Kişi 1)

“Duruma göre etkin yöntemler” (Kişi 7)

“Genellikle etkili fakat yanılma payı da mutlaka oluyor.” (Kişi 12)

“Geliştirilmesi gereken daha fazla detaylı yöntemler eklenmesi gerektiğini düşünüyorum.” (Kişi 25)

Kullanılan yöntemler tam olarak etkin bulunmasa da genel olarak fayda ürettiği düşünülmektedir.

“Hiçbir şey %100 etkin verimli değildir ancak doğruluk değerleri yüksek ve bugüne kadar işlerimizi kolaylaştırdılar ve bize yardımcı oldular.” (Kişi 2)

Bu yöntemlerden CV ler üzerinden değerlendirme yapılması eleştirilmektedir.

“Bu biraz şey. Bunları zamanla yaşamadıktan sonra çalıştırmadıktan sonra göremiyorsunuz. Cv gerçekten çok dolu mükemmel görüyorsunuz ama çalışmaya başladığında daha farklı olabiliyor. Yani diplomalar sertifikalarla pratik yaşam her zaman uyumuyor maalesef.” (Kişi 6)

3.4.12. Bazı Yöntemlerin Elenme Sebebi

Kullanılmayan bazı yöntemlerin sistemde düşünülmemesinin sebebi anlaşılma çalışılmıştır.

İlk olarak, halihazırda kullanılan yöntemlerden memnuniyet söz konusu ise, yenisi aranmamaktadır.

“En iyi yöntemlerin bu olduğuna inandık.” (Kişi 1)

“Usul genelde bu şekilde ben altı yıldır bu şekilde alıyorum genelde bu şekilde.” (Kişi 4)

“Yani bizden öncekiler karar vermiş” (Kişi 6)

“Biz karar vermedik daha önce karar verilmiş” (Kişi 8)

“Yararlı olduğunu düşündüğümüz yöntemleri kullanıyoruz.” (Kişi 9)

“En iyi yöntemlerin bunlar olduğunu düşündük bundan dolayı bu yöntemleri kullanıyoruz.” (Kişi 10)

“Şirket prosedürü” (Kişi 11)

“Firma yetkilileri tarafından henüz onaylanmadığı için” (Kişi 16)

Bir yöntemin kullanılmaması için temel sebebin, beklendiği gibi, maliyet olduğu anlaşılmaktadır.

“Bazı yöntemler hem işe yaramıyor hem de gereksiz maliyet.” (Kişi 1)

Bir başka önemli sebep ise, ihtiyaç ve işin özellikleri gereği kullanılmasının uygun olmadığı ifade edilen yöntemler sistem dışı bırakılmıştır.

“Diğer yöntemleri elemiyoruz aslında sadece hedefe yönelik seçimler yapıyoruz. Mesela en az kullanılan yöntem motor beceriler testidir.

Bunu elemiyoruz ancak motor becerileri önemli olan bir alım yapmamız gerektiğinde ihtiyaç duyuyoruz.” (Kişi 2)

“Gerekli yöntemleri kullanıyoruz.” (Kişi 5)

“Uygun yöntemleri kullanmaya çalışıyoruz.” (Kişi 7)

“Stres mülakatı Türkiye de çok yanlış anlaşılan ve çok yanlış kullanılan bir şey. İnsan kaynakları departmanın da çalışan arkadaşlar aynı zamanda işveren temsilcisi aynı zamanda işçi temsilcisi hep bu ikincisini unutuyorlar. Arada bir köprü insan kaynakları. Karşıdaki insan bir mülakata geldiğinde yani ben orada hep empati kurarım yani adam işsiz o esnada belki oraya gelecek dolmuş parası bile cebinde yoktu ve böyle psikolojideki bir adama ne kadar yüklenebilirsiniz. Bu stres mülakatları biraz ego ile birleşince kötü sonuçlar doğurabiliyor. Bu yöntemi kullanmıyorum zaten mülakat sırasında kişiyi o rolden çıkartıp refleks hareketlerini ortaya çıkarabilirsiniz daha başarılı bir mülakat olur yoksa o basma kalıp herkesin gördüğü şeyle olmaz” (Kişi 12)

“Elediğimiz bir yöntem yok. Gerekli olduğunu düşündüğümüzde diğer personel seçme yöntemlerini de kullanıyoruz ama gerekli olmadığı sürece bu tekniklerle personel alımını gerçekleştiriyoruz.” (Kişi 14)

Firma merkezi tarafından belirlenmesi de bazı yöntemlerin kullanılmamasına yol açmaktadır.

“Firma merkezi karar veriyor” (Kişi 3)

3.4.13. Etkili Olduğu Düşünülmesine Karşın Kullanılmayan Yöntemler

İnsan kaynakları yöneticileri şu an kullanılan yöntemler dışında farklı ve daha etkin bir yöntem olmadığını düşünmektedirler. Daha önce de ifade edilen cevaplardan hareketle, bu tavırda halihazırda var olan bir durumu değiştirmek için gayret ve enerji sarf etme gereği görmeme etkisinin olduğu düşünülmektedir.

“Öyle bir yöntem olduğunu düşünmüyorum.” (Kişi 1)

“Hayır yok” (Kişi 2)

“Yok ihtiyacımız olan yöntemleri kullanıyoruz” (Kişi 3)

“Yani daha iyi olabileceğini düşündüğümüz bir seçim olsa sanırım onu kullanırdık.” (Kişi 4)

“Yok gerekli olanları kullanıyoruz.” (Kişi 5)

“Hayır yok” (Kişi 9)

“Yok gerekli yöntemleri kullanıyoruz” (Kişi 10)

“Yok hiç denemedim” (Kişi 11)

İki katılımcı yönetim tarafından böylesi bir olanağı kullanılmasının kısıtlandığını ima etmiştir.

“Karar verilenler bunlar” (Kişi 8)

“Şuan için yok, firma içerisinde kabul edilmiş uygulamalar olduğu için” (Kişi 16)

Alternatif arayışları olduğunu ifade eden iki katılımcı bulunmaktadır.

“Grup mülakatları etkili olabileceğini düşündüğümüz bir teknik ama doğruluğu ve kontrol edilebilirliğinden şüphelendiğimiz için pek kullanmamaya çalışıyoruz.” (Kişi 14)

“Aslında çoktan seçmeli sorularla yapılan farklı tarzda mülakat yöntemleri de var test üzerinden gidip test üzerinde yapabileceğimiz onların olmasını isterdim fakat çok uygunluğu sağlamadığı için yapamıyoruz bunları. Bu beyaz yakada daha çok işimize yarayacak bir yöntem mavi yaka için kullanılabilirliği çokta mümkün olmuyor.” (Kişi 7)

3.4.14. Kişilik değerlendirme yöntemlerini kullanma

İnsan kaynakları yöneticileri özellikle beyaz yaka seçiminde kişilik envanterlerinin kullanıldığını söylemişlerdir.

Testte başarılı olan adaylara ikinci aşamada kişilik envanteri uygulanır ve son olarak departman yöneticilerinin de katılımı ile kurul mülakatı ile adayımızı yaptığımız testlerin yanı sıra sözlü sorularımız le daha yakından tanımaya çalışırız.” (Kişi 2)

“Evet kullanıyoruz. Danışman şirketlerden hizmet aldığımız testler var.” (Kişi 1)

“Evet kullanıyoruz. Minnesota kişilik envanteri bunlardan birisi. Hacettepe kişilik envanteri vb.” (Kişi 2)

“Evet kullanıyoruz merkezin satın aldığı testler var” (Kişi 3)

“Kişilik envanteri kullanıyoruz. Kişilik envanterini de bir şirketten alıyoruz o da 240 soruluk bir envanter. Kişiliğini oradan ölçüyoruz daha sonra da yorumluyoruz çıkan sonucu.” (Kişi 8)

“Kullandık ama işte bir senedir revizyon bekliyoruz. Bu senenin başında revize edilecek diye kestiler testleri 2019 da daha hiçbir test yapmadık.” (Kişi 11)

“Evet kişilik testleri kullanıyoruz kariyer nette birlikte kullandığımız birde dışarıdan danışmandan aldığımız bir tane var bir yöntem ama benim için yüzde 15 etkili sadece bir fikir verir çok uç noktaları tespit edebilirsiniz. Benim için çok etkili bir yöntem değil” (Kişi 13)

“Beyaz yakada PI testi, mavi yakada da el becerisiyle alakalı genel yetenek testi kullanıyoruz.” (Kişi 15)

Fakat kullanmayan şirketler de vardır.

“Yok o testleri çok kullanmıyoruz.” (Kişi 4)

“Hayır kullanmıyoruz.” (Kişi 5)

“Kişilik değerlendirme yöntemleri kullanmıyoruz.” (Kişi 6)

“Hayır kullanmıyoruz” (Kişi 7)

“Kullanmıyorum.” (Kişi 12)

“Hayır, tüm personel adaylarına ayrı ayrı kişilik testi yapmak zaman kaybettirip, mali açıdan bizi kötü etkileyeceği için kişilik testlerini kullanmıyoruz.” (Kişi 14)

“Sadece sözlü mülakat yöntemi kullanılıyor.” (Kişi 16)

3.4.15. Psikoteknik testler kullanma

Genel anlamda psikoteknik testler de seçim esnasında kullanılmamaktadır. Çok nadir olan bu uygulama sadece iki firma tarafından kullanılmaktadır.

“Hayır kullanmıyorum.” (Kişi 1)

“Hayır kullanmıyoruz.” (Kişi 6)

“Kullanılıyor ama zaman zaman çok kullandığımız yöntem değil beraber çalıştığımız firmalar var onlar yapıyor” (Kişi 13)

Fakat nadir de olsa firmalar dolaylı yoldan ya da kendileri psikoteknik testleri kullanabilmektedir.

“Evet, personelimizi hangi bölümde nasıl şekilde geliştirebileceğimizi öğrenmek için psikoteknik yöntemler kullanıyoruz.” (Kişi 14)

“Evet çeşitli testleri kullanıyoruz.” (Kişi 24)

3.4.16. Mülakat kullanma

İnsan kaynakları yöneticilerinin hem beyaz yaka da hem de mavi yaka da kullandığı en önemli yöntem mülakat yöntemidir. Hemen hemen bütün işe alım görüşmelerinde mülakat yöntemi kullanılmaktadır. Beklendiği gibi, hemen her zaman olduğu gibi, mülakat en sıklıkla kullanılan yöntemdir.

“Evet kullanıyoruz sürekli kullandığımız bir yöntem.” (Kişi 1)

“Kesinlikle kullanıyoruz Bir kişiyi tanımanın ve değerlendirmenin en etkili yöntemi olarak karşılıklı görüşme tekniği olduğunu düşünüyorum.” (Kişi 2)

“Evet en çok kullanılan yöntemlerden biri” (Kişi 3)

“Tabi mülakat yapıyoruz. Onu da deniyoruz ama oturduğu zaman oturup kalkmasına konuşmasına referansına falan dikkat ediyoruz yani. Olumsuz bir şey de ne kadar iyi de olsa olmuyor. Sabıka kaydı varsa mesela onlara bakıyoruz. Yani bazı noktalarda yönetime sorup onu değerlendirebiliyoruz.” (Kişi 4)

“Evet hem mavi yaka için hem de beyaz yaka için mülakat yöntemini kullanıyoruz.” (Kişi 5)

“Evet kullanıyoruz.” (Kişi 6)

“Mülakat kullanıyoruz en çok kullandığımız yöntem.” (Kişi 8)

“Evet kullanıyoruz en çok kullandığımız yöntem” (Kişi 9)

“Evet hem mavi yaka hem de beyaz yaka seçiminde mülakat yöntemini kullanıyoruz.” (Kişi 10)

“Evet hem mavi yaka hem de beyaz yaka seçiminde mülakat yöntemini kullanıyoruz” (Kişi 13)

“Evet, neredeyse her iş yeri gibi bizde personel seçimlerinde canlı mülakata önem veriyoruz.” (Kişi 14)

“Evet, neredeyse her iş yeri gibi bizde personel seçimlerinde canlı mülakata önem veriyoruz.” (Kişi 16)

3.4.17. Mülakatlarda en çok işe yaradığı düşünülen sorular

En çok kullanılan yöntemlerin başında gelen mülakat yönteminde insan kaynakları yöneticileri adayları tanımaya yönelik sorular sormaktadır. Buna yönelik birçok soru ve yöntem kullanılmaktadır. İlk olarak demografik sorular ile başlayıp daha sonra adayın kişiliği hakkında bilgi edinici sorular sorulmaktadır. Beyaz yaka ile

yapılan mülakatta başvurduğu pozisyona göre birim yöneticisi ile de mülakat yapılabilmektedir.

Bu mülakatlarda adayları tanımaya dönük sorular sorulmaktadır.

“Adayı tanımaya yönelik sorular soruyoruz. Demografik bilgileri almaya yönelik sorular. Teknik bilgisini sorguluyoruz. Stres durumunda nasıl davranacağını anlamaya yönelik sorular soruyoruz.” (Kişi 1)

“Adayı yetkinliği anlamaya yönelik mülakat yapmaya çalışıyoruz. Özellikle alınacak birime göre sorular soruyoruz. Daha çok tanımaya yönelik sorular” (Kişi 3)

“Yani nerden çıktığını soruyorum ve neden çıktığını soruyoruz. Geçmiş hakkında bilgi alamaya çalışıyoruz. Bu noktada tabii yanlış bilgi verenlerin sonra referans için aradığımızda ortaya çıktığında yine de daha sonra bizi de yanıltabileceğini düşündüğümüzden değerlendirme yapıyoruz.” (Kişi 4)

“Özellikle bilgi ve tecrübesini ölçebilecek sorular soruyoruz. Elemanların seçiminde deneme yaptırıyoruz.” (Kişi 5)

“Genel tanımaya yönelik sorular soruyoruz” (Kişi 6)

“Biraz önce belirttiğim gibi kişiyi tanımak için iyi bir yöntem” (Kişi 7)

“Mülakatlarda en çok işe yarayan soru geçmişteki çalıştığı yerlerle ilgili sorular. O soruları cevaplarken insanlar kişilikleri ortaya çıkıyor diyebilirim insanların.” (Kişi 8)

“Yüz kuruş kaç lira eder diyorum. Buna cevap veremeyen mühendisler var. Tersini de sorarız 1 lira kaç kuruş deriz. Analitik düşünüyor mu diye. Ondan sonra ben şeyi çok sorarım işimiz konfeksiyon olduğu için burada aksiyon hiç bitmez. 5 buçukta mesai biter 5 i 25 geçe bir şey patlayabilir. 5 buçukta zil çalar o anda bakar yanlış etiket dikilmiş tır çıkacak falan böyle ciddi anlamda da aksiyonlar yaşanabilir. Ben mesela onunla ilgili şey derim. Yolda yürüyorsun geldi polis kimliğini gösterdi karakola geleceksiniz dedi ne yaparsınız diye bunu sorduğum zaman düşer bayılırım diyen var, ağlarım diyen var, ondan sonra gocunacağım bir şey yoksa beraber gideriz diyen var diyorum hiç birine sormaz mısın mesela hani birinden yardım istemez misin diyorum. Benim orada ölçmek istediğim kendince yardım istemesi yada birine sırtını dayaması o zaman burada da sürekli birine sırtını dayayacak özgüven eksikliği anlamında orada istediğim şey giderim öğrenirim sonra duruma göre birilerini ararım. Öyle bir durum analizi yapar sonra hatanın neticesini çıkartır ona göre çözer yada işte atıyorum olaya bağlarsak anasını babasını arar patronunu arar işte böyle bir şey var gelin karakola kurtarın der yada basit bir işse gider ifadesini verir çıkar gider işte burada oysa işi çözer gider değilse de boyunu aşan bir şeyse doğru kişileri arar bunu mesela çok ne diyeyim on tane adayla konuşursak bir tanede falan çıkıyor yani. Bazen somut örnek veriyorum işte akşam çıkacaksın akşama da evde misafirin var yemeğin var böyle bir sorun geldi ne yapacaksın. Maalesef son 2 yılda özgüveni düşük ne istediğini bilmeyen bir jenerasyon geliyor.” (Kişi 11)

“Şimdi mülakatlarda işin bir demografik özelliklerini öğrenmek için sorduğumuz sorular var kişinin üç tane yetkinliği var birincisi temel

yetkinlik herkeste şirkette çalışan iletişim bir fonksiyonel o işte kullanması gereken orada işte işin uzmanlarından destek alıyoruz bir de yönetsel yetkinlikler içinü öğrenmeye çalışıyoruz temel ve yönetsel ik uzmanının işi fonksiyonelde biraz daha mesleki ben kendi adıma söyleyeyim tüm elemeler yapıldıktan sonra işe alınma kısmı mülakat sürecidir. Orada samimi bir sohbet olur. Ve tabi çapraz sorularla bazen onun tutarsızlığını ortaya çıkardığında vereceği cevaplarla o soruları sormaya çalışırız. Benim en sevdiği soru çok iyi bildiğiniz bir şeyi 2 dakika anlatınız. Bu çok basit gelir herkese ama o kadar iyi elersiniz ki çünkü seçtiği konu bir fikir verir giriş gelişme sonuç bir fikir verir zamanı kullanması süreyi kullanması etkin anahtar cümleler kurması ezbere konuşması konuşamaması genelde yüzde 60-70 iki dakikayı tamamlayamaz. Genelde birinci dakikadan sonra söyleyecekleri bir şey kalmaz. Her şey şu an kopyalamak üzerine kurulu sistem şu an onun üzerine kurulu.” (Kişi 13)

“Şahsi tecrübelerime dayanarak en etkili soruların “Boş zamanlarını hangi aktivitelerle doldurursun?” ve “Geçmişte çalıştığınız iş yerlerinden neden ayrıldınız?” olduklarını söyleyebilirim.” (Kişi 14)

“Personelin sabır sınırlarını ölçebileceğimiz sorular” (Kişi 16)

Mülakatlarda sektörel sorular sorulmaktadır.

“En çok işe yarayan sorunun Sektör ve departmanın işleyişi hakkında ne biliyorsunuz? Olduğunu düşünüyorum. Bu soru adayın bu iş ilanına rastgele mi başvurduğunu yoksa bilerek ve ne yapacağını ön görebilip göremediği gösteriyor.” (Kişi 2)

İşletmeyi tercih etme sebebi sorulmaktadır.

“İşyerimizi tercih etmesindeki amaç yani sadece para kazanmak mı nedir ona bakıyoruz. Uzun süre bizle çalışacak mı ayrılacak mı onları anlamaya çalışıyoruz” (Kişi 9)

Adayın teknik özelliğinin değerlendirilebileceği sorular sorulmaktadır.

“Özellikle teknik anlamda bilgisi var mı onu kontrol ediyoruz. Yazdığı bilgilerde doğru bilgiler veriyor mu onu kontrol ediyoruz. Adayı tanımaya çalışıyoruz bu çok önemli.” (Kişi 10)

Adayda firmaya sosyal uyum sağlayıp sağlayamayacağı anlaşılmaya çalışılmaktadır.

“İşe alım yaparken çalışanlarımızla uyumlu birini almamız gerekiyor tabiki ve bir mülakatta gelen kişiye “Hiç tartıştığın bir arkadaşın oldu mu?” sorusunu sorduğumda “Evet çünkü haksızlık yapmıştı ve ben hiç haksızlığa gelemem” cevabını vermişti ve bu yüzden onu işe almıştım. Bunun yanında “Eski iş yerinizden neden ayrıldınız?” sorusu da mülakatlarda sıkça kullandığımız sorulardan biridir.” (Kişi 12)

Mülakatı sohbet havasında yaptığını da ifade eden katılımcı da olmuştur.

“Hayır cevapları ve insanları bu kalıplara sokmayı doğru bulmuyorum. Ülkece yıllardır çoktan seçmeli sınavların yanlışlığını tartışıyoruz ama iş yerlerinde yaptığımız bu mülakatlar da bu çoktan seçmeli sınavlara çok benziyor. İK’da bugün verilen bir cevap bugünün psikolojisiyle verilmiştir ve bu yüzden bugün için geçerlidir

ve yarın farklı olabilir. Bu yüzden gelenlerle oturup karşılıklı sohbet havasında konuşuyoruz.” (Kişi 15)

3.4.18. Referans kullanma

İnsan kaynakları yöneticilerinin büyük bir çoğunluğu referans yöntemini kullanıyor ve sonuçlarından memnun olarak bahsediyor. Özellikle güvenilir bir referans ile gelen işe başvuran personel daha öncelikli konuma geçmektedir.

“Referans kontrolü muhakkak yapıyoruz. En iyi adayı tanıma yöntemi beraber çalıştığı kişilerden bilgi almak” (Kişi 1)

“Referans ile alım yapıyoruz. Referans kişinin benzer bir işte ne gibi performans sergilediği hakkında ipuçları veriyor. Yani denenmiş test edilmiş eleman alıyorsunuz.” (Kişi 2)

“Cv de yazan bilgilere göre hem referans hem de eski çalıştığı firmaları arayarak kontrol yapıyoruz” (Kişi 3)

“Referansta bu şekilde kullanıyoruz. Yani insanlar ne diyor iş yeri kapandı diyor bunun gibi şeyler söylüyor. İş yeri beni çıkarttı diyor yada ben istifa ettim diyor ama tam tersi oluyor. Ne bileyim 1600 dan dolayı çıktığını söylemiyor iş yeri çıkarttı diyor tazminatımı aldım diyor ama sigortadan kağıt getirip vermiş oluyor. Yani bunlar da önemli 3600dan emekli ikramiye kıdem tazminatını almak bir kereye mahsus bazı kanunlarda bazılarında böyle bir iki kere alabiliyor ama mahkeme sürecinde kazanabiliyorsun da kaybedebiliyorsun da yani onları mesela bu şekilde not aldığımızda bir daha bize 3600 dan evrak sunabiliyorsun mesela.” (Kişi 4)

“Evet genellikle referans yönlendirme ile eleman alıyoruz.” (Kişi 5)

“Evet yapıyoruz. Biz biraz daha patron odaklı bir firmayız genel olarak idari kısım için konuşacak olursak beyaz yakalıları patronlar o insanları görmek isterler. Yılların vermiş olduğu deneyimle şöyle süzerek karar verirler. Cvlerden referansların dışında bu da çok etkin rol oynuyor.” (Kişi 6)

“Evet yapıyoruz. Daha önce bir çalışanın işine güvenilmiş arkadaşlar geldiği zaman bunları özellikle değerlendirmeye alıyorum çünkü şu an piyasanın durumundan kaynaklanan küçülmeler yaşanıyor. Küçülmelerin etkisinde kalan insanları referansla aldığımızda referansla geldiğinde daha iyi çalışabiliyorlar. Ama bu tabii patron yada torpil manasında değil işi referansı kişinin çalıştığı yerlerden gelen doğru referanslar. Referansın işe yaramasının sebebi de ne istediğinizi söylediğiniz zaman o sizin işinize yarayan işe yönelik bir kişiyi yönlendiriyorlar.” (Kişi 7)

“Referans kontrolü yapıyoruz. Mesela bir arkadaş vardı o arkadaş daha önceden işte bir yere müdür olarak girmiş daha sonra oradan bu çok fazla mesaiye kalmadığı için işten çıkarılmış falan daha sonra biz bundan şüphelendik geçmişteki iş yerini aradık orada da aslında iletişimin kötü olduğunu işyerinde fazla mesaiye kaldığını işten ayrıldıktan sonra fazla mesailer için dava açtığını falan öğrendik.” (Kişi 8)

“Evet alıyoruz çoğunlukla referansla alım yapıyoruz çünkü daha kolay oluyor. Birisinin referansıya olumlu yönlerini olumsuz yönlerini bilerek bir personeli almak bizim için daha güvenli” (Kişi 9)

“Referansla gelen kişiler bizim için çok önemli tanıdık bildik çalışmasını güvendiğimiz kişilerden gelen referanslar önceliğimiz oluyor.” (Kişi 10)

“Referansın mutlaka bir güveni var. Tanıdığınız bir adam birini gönderdiği zaman beni de tanıdığı için bana göre adam göndermiştir dediğim bir güveni var. Yani biz çerçeveyi belirlemiştir. Çerçeve derken tanımımızdır, nasıl yapılacağıdır kimlerin yapabileceğidir işte biz o çerçevenin içine doğru fotoğrafı oturtmaya çalışırız. Öyle patronların yönlendirdiği kişiler bile uygunsuz alınırsa. Öyle patron bir akrabasını yolladı baktık konuştuk o an ihtiyaç yoktu başka şirketlere yönlendirdik. Bazen bir fotoğraf çok diye oturmaz ama umut vardır gelişmeye yönelik gibi biz genelde öyle yapıyoruz.” (Kişi 11)

“Referans ile işe alım çok yapmamaya çalışıyoruz. Yapılan alım sonucunda alınan personel bizden memnun kalmayabiliyor veya biz alınan personelden memnun kalmayabiliyoruz, bu durumda referans alınan kişiyle aramız bozulabiliyor bu yüzden çok nadiren bu yöntemi kullanıyoruz.” (Kişi 12)

“Referans önemlidir gerçekten bu mülakat yöntemlerinin bir araştırmasında da referans araştırma yöntemi vardır. Sosyal medya yönetimi hesapları araştırılır. Referanslar aranır. Eski iş yerindeki referanslarının dışında gizlice başka kişilerde aranır. Burada çok elenen oluyor o aşamaya kadar kişiyi tespit edemiyorsunuz. Örneğin şirketin mali işler bölümüne birini alacaksınız özgeçmiş tamam

mülakatlar tamam bütün standartlar tutuyor verdiği referanslar çok iyi arıyorsunuz ama gizli referanslarından birisi şirkette üzerine para geçirdiğini söylüyor araştırdınız doğru çıkıyor mesela milyon dolarları yöneten bir şirketin mali işlerinin başına koyduğunuzda sonuçları çok ağır olabilir. Türkiyede referansla torpil çok karıştırılan bir şey. İnsanlar genelde referans isimlerine torpil geçirtebilecek kişilerin ismini yazıyorlar. Mesela ben referansta üniversite hocalarının ismini gördüğümde o kişi artı bir alıyor kesinlikle. Ya da bir yerde bir hafta bile çalıştığı yerdeki bir arkadaşını söylemesi en iyi referanstır.” (Kişi 13)

“Referans görüşmesi yapıyoruz. Gelip başlamak isteyenlerle görüşüyoruz ama referans bu işte sadece bir aracı. Yönetim kurulu başkanımız bile bunu alım şeklinde yapmıyor. Referansı sağlam olup bize bir görüşün diye gönderdiği oluyor ama son söz bizde oluyor. Zaten bizim kültürümüzde referans diye bir şey yok. En nihayetinde bu fabrikanın tek bir amacı var kar etmek.” (Kişi 15)

Az da olsa referans yöntemini kullanmayan ve önemsemeyen firmalarda vardır.

“Çok özel durumlar olmadığı sürece referans kullanarak işe alım yapmamaya çalışıyoruz.” (Kişi 14)

“Referans ile işe alım çok nadir gerçekleşen bir durum firmamız bünyesinde.” (Kişi 16)

Çokta referansında da kötü bir şey yoksa çokta fazla irdelemiyoruz yani. Çünkü fazlada piyasa da işsiz çok ama işçi bulunmuyor. Garip durum.” (Kişi 4)

3.4.19. Yöntemlerin Sonuçları Açısından Değerlendirilmesi

Görüşülen insan kaynakları yöneticilerinin büyük bir çoğunluğu mülakat yönteminin ve referans kontrolünün sonuçlarından memnundur.

“Birebir yüz yüze mülakat en iyi ve en verimli yöntem.” (Kişi 1)

“Yetkinlik bazlı mülakat yöntemini ağırlıklı olarak kullanıyoruz” (Kişi 3)

“Hepsinde bir şey var mesela referans iyi olabilir bu adam iyi diyebilirler işinde iyi diyebilirler güzel konuşabilir. Kendini güzel ifade eder. Ama içerde işi yapamaz. İçerde işi yapar referansları bu adam sıkıntılı diyebilir. Yani üç gün sonra sizi yarı yolda bırakır diyebilir. Dolayısıyla hepsini bir kotada kullanmak gerekiyor.” (Kişi 4)

“Mülakat yöntemi yararlı” (Kişi 8)

“Hem mülakat özellikle referans yöntemiyle seçimden memnunuz.” (Kişi 9)

“Mülakat yöntemi en çok sonuçlarından memnun olduğumuz yöntem” (Kişi 10)

“Birebir görüşme.” (Kişi 12)

“Canlı mülakat genelde yaniltıcı olabilmesine rağmen en etkili yöntemimizdir.” (Kişi 14)

“Görüşme kesinlikle en iyisi. Testler falan hikaye çünkü diğerlerinde yanılma payı çok fazla oluyor. Karşınızdakini rahat ve serbest bırakmalısınız ki kişi tam performansını gösterebilsin.” (Kişi 15)

“Yok şöyle yok ben şuna inanıyorum mülakatın işi bilenler tarafında yapılmasının daha doğru sonuç verdiğiğine inanıyorum. Yani piyasada da biliyorum işte mühendiste gelse başka şeyde gelse işte adamı veriyor usta başına bak bakalım işe yarar mı diye ya tamam o onun teknik bilgisi işte bizde de tamam ben diyorum burada muhabbet edeceğiz ben sorular soracağım ama teknik bilgimizi mühendisler soracak ama işte maalesef Denizli için konuşuyorum bu adamın hem kişisel becerilerini hem kişilik yönü bunları ölçümlenmeden direk iş bilgisi ve tecrübesi ölçülüp belki adama o kadar büyük koltuklar ve o kadar büyük yetkiler sorumluluklar veriliyor ki ya yanlış oluyor ya adam çöküyor hata hata hata ondan sonra onu da kaybediyorsunuz firma olarakta zarar görüyorsunuz. O yüzden ben özellikle mülakatta çift taraflı toplu mülakatta olabilir. Çift taraflı olabilir. Yoksa testleri söyledim. Bizim İngilizce sınavı da özel daha tekstile yönelik. Ben o testin sonucuna baktığım zaman yanılma olmuyor o bana doğru sonuç veriyor.” (Kişi 11)

Diğer yandan insan kaynakları yöneticileri kullanılan tüm yöntemlerin beraber kullanılması gerektiğini savunmaktadır.

“Kullandığımız yöntemlerin hepsini kullanmak yararlı.” (Kişi 5)

“Hepsi beraber kullanıldığında işe yarar” (Kişi 7)

Kullanılan yöntemler arasında deneme yöntemi de en çok kullanılan ve memnun kanılan yöntemler arasındadır.

“Hepsinin toplamında yüz yüze mülakat ama bu yüz yüze mülakatı yapanda çok önemli aklınıza böyle sohbet havası gelmesin bu işin çok yöntemleri var mikro ifadeler iletişim teknikleri çapraz mülakatlar birisi bu biriside deneme süresi. Deneme süresi en iyi seçme yöntemi. Şimdi diyecekler ki bizim o kadar şeyimiz yok yani her adamı deneme süresine sokamayız. Bunu yapamayız falan. Evet o kadar bir zamanı var yapacakta bir şey yok iyi bir adamı seçmek istiyorsanız. Adamın iyisi iş başında belli olur. Şöyle bir yöntem var atladığım bir gün önceden en son çağıracağımız kişiyi mülakata üç kişi dört kişi kaldıysa 5 dakikalık akşam bir sunum hazırlamalarını istiyoruz. Bu da çok eleyici bir yöntemdir. Ya strese kapılırlar yada zaman yönetimi stres yönetimi sunum taktiği konuya hakimiyet gibi birçok konu ortaya çıkar mesela sunum istersiniz. Adam diyor ben gelmiyorum uğraşmak istemiyor. Ne güzel seni işte orada sevindiriyor. Zamanını kaybettirmiyor gerçekten o sunumlar genelde İngilizce yaptırıyoruz o sunumları ne yapmış akşam nasıl yapmış çok fikir veriyor” (Kişi 13)

Görüşülen Katılımcılar arasında farklı önerileri olan insan kaynakları yöneticileri de mevcuttur.

“Şu ana kadar bahsetmiş olduğum yöntemler yeterli sonuçlar sağlamaktadır. Fakat daha da geliştirilebilir.” (Kişi 16)

“Yetenek testi kullanmaktan memnunum kişinin belli ilişkileri kurma ve analiz edebilme yeteneklerini ortaya çıkarıyor” (Kişi 2)

3.4.20. Yetenek yönetimi hakkında ne biliyorsunuz? Uyguluyor musunuz?

İnsan Kaynakları alanında son yıllarda yetenek yönetimi kavramı tartışılmaktadır. Denizli İnsan Kaynakları camiasında bu yeni kavrama ilişkin farkındalığı da anlaşılmaya çalışılmıştır. Görüşmeye katılan insan kaynakları

yöneticilerinin büyük bir bölümünün ya yetenek yönetiminden haberi yok ya da yetenek yönetimi şirketlerde kullanılmıyor.

“Çok az bilgim var. Firmamızda kullanmıyoruz.” (Kişi 1)

“Hayır şu an yok” (Kişi 4)

“Hayır kullanmıyoruz.” (Kişi 5)

“Uygulamıyoruz.” (Kişi 6)

“Hayır kullanmıyoruz.” (Kişi 7)

“Şirketimizde çok uygulamıyoruz.” (Kişi 9)

“Yetenek yönetimi uygulamıyoruz” (Kişi 10)

“Kullanmıyoruz.” (Kişi 12)

“Bu tarz bir uygulamamız bulunmamaktadır.” (Kişi 16)

“Yetenek yönetimi hakkında bilgim var ama uygulamamız dar çünkü sermayenin derdi yeteneği yönetmekten çok sermayeyi yönetmek. Fayda maliyet ilişkisi. Ben bu adamdan ne kadar faydalaniyorum daha da faydalanır mıyım dan ziyade ne yazık ki sermaye verdiğim

ücreti alıyor muyum ona bakıyor. Şimdi iki söylediğim arasında fark var. 3 dil bilen yurtdışı eğitimi olan yönetsel yetkinlikleri üst düzey bir kişi ama patronun daha çok umrunda değil ya bir satın alma uzmanı arıyorsa satın alma uzmanlığını iyi yapabiliyor mu o adam orada yıllarca kalabiliyor. Onun o bildiği diller yaptığı işler birileri gelip genelde a bundan faydalanalım demiyor ne yazıkki böyle” (Kişi 13)

Fakat bu konuda bilgisi olan ve kullanmaya çalışan şirketler de mevcut. Az da olsa sistemi firmalarında uygulamaya çalışıyorlar.

“Henüz yeni adapte olmaya çalıştığımız bir uygulama olarak yetenek yönetimini pek fazla uygulayamıyoruz ama bu konunun üstüne daha fazla düşmeye çalışacağız.” (Kişi 14)

“Masalarını belirliyoruz ve bu masaların potansiyelini, yapabileceklerini belirleyen derin çalışmalar yapıyoruz. Ve ona göre eğitim planlamalarını oluşturuyoruz. Bu planlamalarla çalışanlarımızın yetkinliklerini arttırmaya çalışıyoruz.” (Kişi 15)

“Yetenek yönetimi özetle doğru personelin seçilip eğitimlerle alanında geliştirilmesi ve o personelin elde tutulabilmesidir. Biz de personelimizin alanında gelişimi için uzmanlardan destek alarak eğitimlerine devam ediyoruz. Şirketimizde yaşam boyu öğrenme devam ediyor.” (Kişi 2)

“Evet bilgim var şirketimizde de her çalışanımızın fırsatlarla donatılmış kariyer yolları mevcuttur. Sektörde ve sektör dışındaki İK uygulamaları arasında bir ilk olarak Şirketimiz çalışanları kariyer haritalarına sahiptir. Kariyer Gelişim Modeli yaklaşımımız kapsamında organizasyonumuz içinde bir pozisyondan diğerine

ilerleyebilmenin yollarını gösteren Kariyer Haritaları bir nevi çalışanlarımız için bir kariyer rehberidir. Bu haritalar tüm pozisyonları içeren, pozisyonlar arasında geçiş yollarının net olarak belirlendiği şemalardan oluşmaktadır. Bu şemalarda hangi pozisyondan sonra hangi pozisyonlara geçilebileceği ve bunun için gerekli deneyim ve yetkinlikler açıkça belirtilmiştir” (Kişi 3)

“Doğru insanı bulup onu doğru işe alıp onun performansını takip edip onu geliştirmeye çalışmak onlara farklı uygulamalarla gelişmelerini sağlamak onlara eğitimler vermek onlara yedekleme süreçlerini takip etmek bunlar yetenek yönetimi olarak adlandırılır diye düşünüyorum. Onun dışında biz şu an yetenek yönetimini bir nebze uygulamaya çalışıyoruz. Ama kesinlikle yetenek yönetimi uyguluyoruz diyemem” (Kişi 8)

“Ben uygulamıyorum ama holding uyguluyor. MT programları var. Bu sene ciddi anlamda uygulamaları var.” (Kişi 11)

3.5. Sonuç ve Değerlendirme

Gelişen rekabet ortamı ile birlikte insan faktörünün önemi daha da artmıştır. Tüm üretim ve diğer yönetim araçlarının yanında rekabette insan faktörünü ele alarak öne geçilebileceği son yıllarda çok net bir şekilde görülmüştür. Dünya üzerinde rekabet üstünlüğünü ele geçirmiş örgütlerin geneli insan kaynakları uygulamaları ile bunu başarmış ve bu rekabet ortamında bulunmaya çalışan diğer işletmelerde İKY'yi örgüt stratejileri ile bir bütün haline getirmiştir. Türkiye'nin de geri kalmayı istemeyeceği söz konusu örgüt rekabeti ortamında örgütler stratejilerini İK doğrultusunda oluşturarak örgüt hedeflerine doğru yola çıkmaktadırlar

Endüstri 4.0'ın Türkiye de iş dünyasına girmesi ile birlikte nitelikli ve yetkin çalışan kavramı önemli hale gelmiştir. Bu nedenden dolayı doğru işe doğru kişiyi yönlendirmek için personel seçimi daha dikkatli yapılmalıdır. İKY' de personel seçimi uygulamaları düzgün yapıldığı takdirde örgütsel verimliliğe ve örgütsel performansa pozitif ve anlamlı katkısının olduğu net bir şekilde anlaşılmıştır.

Bu çalışmada ilk olarak Pamukkale Üniversitesi öğrencilerinin İnsan kaynakları denildiğinde nasıl bir çağrışım olduğu anlaşılacak istenmiştir. Özellikle personel seçimi ve insan kavramının çağrışımsal olarak ön plana çıktığı anlaşılmıştır. Bu perspektifle öğrencilerin işletmelerden açıkça doğru personel seçimi ve yerleştirme beklentisi ortaya çıkmıştır. Ayrıca İK dersi almayan grupta İK dersi alan grupla paraleldir. İK dersi almayan grupta İK dersi alanlarda bulunan mülakat ve sorun çözme yerine deneyim ve çalışan merkezli kavramlar yer almıştır.

Denizli'deki durumu görmek adına çalışma da Denizli'deki İnsan kaynakları yöneticileri/sorumluları ile mülakat yapılmıştır. Mülakat sonucunda insan kaynakları uzmanlarında çağrışımsal olarak personel seçimi ve eğitim, geliştirme ön plana çıkmıştır. Öğrencilerden farklı olarak onların listesinde olmayan denge, adalet, çalışan motivasyon ve düzen gibi kavramlar İK uzmanlarının listesinde yer almıştır.

Denizli'de görüşülen şirketler ölçek olarak büyük olsalar da kurumsal yapının olmadığı görülmüştür. Personel alımı yıllık olarak planlayan firma çok az sayıdadır. Çoğunlukla ihtiyaç durumunda mavi yaka alımı yapılmaktadır. Beyaz yaka alımı çok az sayıdadır. Görüşülen katılımcılar beyaz yaka çalışanların çok uzun süre firmalarında

çalıştığını çok nadir özel sebeplerden dolayı ayrılan olursa beyaz yaka seçimi yapıldığını bildirmişlerdir.

Mavi yaka personel seçiminde en çok kullanılan yöntem mülakat ve iş başında kısa süre deneme yöntemidir. Referans ile genel mavi yaka adayları bir adım ön plana çıkmaktadır. Mülakat sonrasında referans kontrolü muhakkak yapılmaktadır. Görüşülen katılımcılardan kurumsal firmalar mavi yaka için dikkat testleri gibi testleri yapmaktadır.,

Beyaz yaka seçimi çok az olsa da alınacak personel için en çok kullanılan yöntem burada da mülakat yöntemidir. Mavi yakadan farklı olarak birden fazla mülakat yapılabilmektedir. Yöneticiler ve işletme sahibi ile de mülakat yapılabilmektedir. Kişilik değerlendirme yöntemleri ve psikoteknik testler genel olarak kullanılmamaktadır. Denizli’de İnsan kaynakları yöneticileri ve şirketlerin insana değer verdiğini fakat yetenek yönetimi sisteminin hala tam oturmadığını görebiliyorken yine de bu konuda geride olduğunu anlamaktayız.

Denizli’de şirketlerin ağır rekabet şartlarıyla karşı karşıya kaldığını ve global ölçüde çalıştıklarını görebiliyoruz. Mavi yaka seçimi çok fazla yapmalarına rağmen bir sistemlerinin olmadığı çalışma sonunda ortaya çıkmıştır. Beyaz yaka konusunda net bir sistemin ve özellikle rekabetin önemli faktörü olan insan ve yetenek konusunda hiçbir çalışmanın olmadığı anlaşılmıştır. Eğer ağır rekabet şartlarında hayatta kalmak istiyorlarsa bu eksiklerini kapatmak zorundalar

KAYNAKLAR

- Acar, A. C., F. Aydın ve O. Yıldırım (2004) “4857 Sayılı İş Kanununda Yer Alan Başlıca Yeni Düzenlemeler Ve Bu Düzenlemelerin İnsan Kaynakları Yönetimine Etkisi”, *12.Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi*, 27-29 Mayıs, Bursa, S. 258-264.
- Acar, Ahmet Cevat (2008) “İnsan Kaynakları Planlaması Ve İşgören Seçimi”, *İçinde İnsan Kaynakları Yönetimi*, Edit. Cavide Uyargil Ve Diğ., Beta Yayınları, İstanbul, S. 99-243.
- Açıklık, Aytaç (1996) *Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Yönetimi*, Pegem (Personel Eğitim Merkezi), Yayın No: 7, Ankara.
- Ahmet Cevat Acar, “İnsan Kaynakları Temin Ve Seçimi,” *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, 1998
- Aktan C.C. (1999). *2000’li Yıllarda Yönetim Teknikleri: 3 İnsan Mühendisliği*. İstanbul: Tügiad Yayınları.
- Aldemir, C., Ataol, A., Budak, G. (2001). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Barış Yayınları, İv. Baskı, İzmir.
- Andrea S. Taylor ve Jeanette Bressler, *Mentoring Across Generations: Partnership for Positive Youth Development*, Springer Science & Business Media, 2000, s.viii
- Arvey, Richard. D., ve Champion, James E. (1982): “The Employment Interview: A Summary and Review of Recent Research”, *Personnel Psychology*, Cilt 35, Sayı 2, ss. 281-322.
- Aşkun, İ, C; 1982; *İşgören*; Bayteş Yayıncılık; İstanbul.
- Aycan, Zeynep (2005) “The Interplay Between Cultural And Institutional/Structural Contingencies In Human Resource Management Practices”, *International Journal Of Human Resource Management*, Vol. 16, No. 7, Pp. 1083–1119.
- Aydın, V. (1977). *Örgüt Gerçeği ve Personel Sorunları*, N:402, SBF Yayınları, Ankara
- Aytaç, B. (1999). *İnsan Kaynakları Yönetimi Ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlanması*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım
- Aytaç, S. (1997). *İşgücü İhtiyacının Karşılansında Üniversitelerin İş Dünyası İle İlişkileri*. *Bakış*, Mayıs-Haziran, Sayı 60, 50-53.
- Barutçugil, İ. (2004), *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Bayraktaroglu, S. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (1. Baskı). Sakarya: Sakarya Kitabevi.

- Bayraktaroğlu, Serkan (2006) *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Genişletilmiş 2.Baskı, Sakarya Kitabevi, Sakarya.
- Bayraktaroğlu, Serkan Ve Özdemir, Y. (2007) “*İnsan Kaynaklarında Yaşanan Dönüşümler*”. *İçinde Türkiye’de İşletmecilikte Yeni Perspektifler*, Kurt, M. Ve Bayraktaroğlu, S. (Der.), Gazi Kitabevi, Ankara, S. 261–288.
- Beer, M. Ve Spector, B.“*Human Resources Management: The Integration of Industrial Relations and Organizational Development*”, K. Rowland ve G. Ferris, *Research in Personnel and Human Resources Management içinde*, Vol. 2, JAI Press, Greenwich: 1984.
- Bernardin, John H. ve Russel A.E.Joyce, (1998): *Human Resource Management: An Experiential Approach*, İkinci Baskı, McGraw-Hill International Studies,
- Bingöl Dursun, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 3.Baskı, İstanbul, 1997.
- Bingöl, D. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (5. Baskı). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Bingöl, D. 1990 *Personel Yönetimi Ve Beşeri İlişkiler*, Erzurum: Atatürk Üniversitesi Yayınları.
- Bingöl, Dursun (2006) *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Arıkan Yayınları, 6. Baskı, İstanbul.
- Bruce E. Kaufman, “*The Theory and Practice of Strategic HRM and Participative Management: Antecedents in Early Industrial Relations*” , *Human Resource Management Review*, 11/4: 505 34, 2002
- Buğra, Ayşe (2007) *Devlet Ve İşadamları*, 5. Baskı, Çev. Fikret Adaman, İletişim Yayınları, İstanbul.
- Çetin, C. (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Çetin, C., Arslan, M. L. Ve Dinç, E. (2015) *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Yayınları, Yayın No: 3285, İstanbul.
- Coşkun, Recai (2009) “*Türkiye’de İnsan Kaynakları Yönetiminin Alanı: İky Ders Kitapları Üzerinden Bir Tartışma*”, 17. Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi, 21–23 Mayıs, Eskişehir, Bildiri Kitabı, S. 28–31.
- Çınar, İkrım (2007), “*Personel Yönetimi Anlayışından İnsan Kaynağı Yönetimine Geçiş*”, E-Eğitim, Bilim Ve Sanat Dergisi, Sayı 17, Issn 1307-1785.
- Deringöl, H., 2010. *Tarihsel gelişimi içinde insan kaynakları yönetimi, anlayışı, amaçları ve fonksiyonları üzerine Çukurova Bölgesi’nde faaliyet gösteren işletmelerden bir araştırma*. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi. Ankara. Çukurova Üniversitesi

- Decenzo, David A., Robbins, Stephen P., *Personel/Human Resources Management*, 3. Baskı, Prentice Hall, New Jersey, 1988.
- Dımaggio, Paul J. ve POWELL Walter W. (1983): “*Iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields*”, *American Sociological Review*, Cilt 48, ss. 147-160.
- Eğimli, A. T., (2011). *Kültürlerarası yeterliliğin kazanılmasında kültürel farklılık eğitimlerinin önemi*. *Öneri Dergisi*, 9(35), 215-227
- Erçek, Mehmet (2006) “*Hrmization İn Turkey: Expanding The Rhetoric– Reality Debate İn Space And Time*”, *International Journal Of Human Resource Management*, Vol. !7, No. 4, Pp. 648–672.
- Erdem, İ.A., Börü, D., İslamoğlu, G., Yurtkoru, S., Sipahi, B., Çalışkan, K., Ergun, S., (2005), *Üniversite Gençliği Değerleri: Korkular ve Umutlar*, İstanbul, TESEV Yayınları
- Erdoğan, İlhan., *İşletmelerde Kişi Değerlemede Psikoteknik, (Psikoteknik)*, İstanbul, 1990.
- Eren, Erol., *İşletme Örgütleri Açısından Yönetim Psikolojisi*, Meter Matbaası, İstanbul, 1979.
- Eroğlu, Feyzullah (1997) “*Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine*”, *Mpm Anahtar Dergisi*, Sayı 104.
- Farnham, David ve Stevens, Amanda (2000): “*Developing and Implementing Competence Based recruitment and Selection In A Social Services Department*”, *The International Journal of Public Sector Management*, Cilt 13, Sayı 4, 369-382.
- Fındıkçı, İ. (1999). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, (1. Baskı). İstanbul: Alfa Basım Yayın.
- Fındıkçı, İ. 2000 *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Alfa Yayınları.
- Geylan, R. (1994). *Personel Yönetimi*. Eskişehir.
- Geylan, R., (1996), *Personel Yönetimi*, Eskişehir.
- Geylan, R. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Anadolu Üniversitesi Yayınları No: 1561, Açık Öğretim Fakültesi Yayınları No:820, Ed. R. Geylan, Eskişehir: Açık Öğretim Web Ofset.
- Göçmen, Selin (2007) “*Farklılık Yaratan Türk Kültürünün İky’ Ye Etkisi*”, http://www.is-ge.com/default.asp?subject=haber_detay&haber_id=19
- Guon, M. Robert M. (1987): “*Changing Views for Personel Selection*”, *Personel Psychology*, Cilt 40, Sayı 2, ss. 199-213.

- Guion, M. Robert M. (1987): “*Changing Views for Personel Selection*”, *Personel Psychology*, Cilt 40, Sayı 2, ss. 199-213.
- Hofstede, G. (1980), “*Measuring Organizational Cultures: A Qualitative And Quantitative Study Across Twenty Cases*”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, No. 2.
- Holley, William H. And Jennings, Kenneth M., *Personnel Human Resources Management Contrubutions And Activities*, Chicago, 2’nd, 1987.
- İSO 500 *Türkiye ’nin en büyük 500 Sanayi Kuruluşu* (2018)
- İşcan, Ö. F., & Timuroğlu, M. K. (2007). *Örgüt kültürünün iş tatmini üzerindeki etkisi ve bir uygulama*. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 21(1), 119-135.
- Kalugina, E., & Shvydun, S. (2014). *An effective personnel selection model*. *Procedia Computer Science*, 31, 1102-1106.
- Kaya, Y. K. 1979 *Eğitim Yönetimi Kuram Ve Türkiye’deki Uygulama*, Ankara: Todaie Yayını.
- Kaynak, Tuğray (1996) “*İnsan Kaynakları Planlaması*”, *İçinde İnsan Kaynakları Yönetimi*, Edit. Ramazan Geylan, Anadolu Üniversitesi Yayını, Yayın No: 968, Eskişehir, S. 60-88.
- Kaynak, Tuğrul, Z. Adal Ve Diğerleri (1998) *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Edit. Ramazan Geylan, Anadolu Üniversitesi Yayını, Yayın No: 968, Eskişehir.
- Keklik, B. (2007). *İnsan Kaynakları Temininde Kullanılan Tekniklerin Etkinlikleri’ne İlişkin Kobi’lerde Bir Araştırma Ve Model Önerisi*. Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Keser, A.(2004) *Değişen Yönleriyle Personel Yönetimi: İnsan Kaynakları Yönetimi*, <http://www.isguc.org/askin5.htm>
- Kibritçiöğlü, A., 2011. *Türkiye’de ekonomik krizler ve hükümetler, 1969-2001*. Yeni Türkiye Dergisi Ekonomik Kriz Özel Sayısı.
- Kocabacak, A. ve Öğüt A., 2007. *Küreselleşme Sürecinde Türk İş Kültüründe Yaşanan Dönüşümün Boyutları*. 5. Uluslararası Türk Dünyası Sosyal Bilimler Kongresi, 11-13 Haziran, Celalabat, Kırgızistan. ss.53-62.
- Koç, M., & Görücü, İ. (2011). *4857 Sayılı İş Kanunu’na Göre Kısmi Çalışma Uygulaması ve Sonuçları*. Çalışma ve Toplum Ekonomi ve Hukuk Dergisi, 28(2011), 149-178.
- Köksal, Mustafa (2005) *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Avcı Ofset, İstanbul.

- Maidment, F. “*Strategic Human Resources Management: Linking the People with the Strategic Needs of the Business*”, Human Resources 95/96, 5th edition, Dushkin Publishing, 1995
- Mazak, A. (1997). *İstanbul Büyükşehir Belediyesinde İnsan Kaynakları Yönetimi*. Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Orhan, K. (2003). *Türkiye’de Personel Seçimi Uygulamaları Ve Tekstil Sektöründe Kullanılabilecek Bir Personel Seçimi Bataryasının Oluşturulması*; Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İzmir: Ege Üniversitesi.
- Öncü S ve Aktaş H (2006), *The Stock Market Reaction to Extreme Events The Evidence from Turkey International Research Journal of Finance and Economics Issue 6* 78 85. journal of finance and economics(6), 78 (Yayın No: 690779)
- Özçelik, A. O. (2006) “4857 Sayılı İş Kanununun İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonlarına Etkileri Ve Konuyla İlgili Bir Araştırma”, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, Nisan, Cilt 35, Sayı1, S. 85-107.
- Özgen ve diğ. (2001). *Temel İşletmecilik Bilgisi*. Adana: Nobel Kitabevi.
- Özler, D. E. (2008). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ekin Basım Yayın, Editör: Dr. Uğur Dolgun, Şubat 2018, İstanbul, 279
- Özsöz, B. (2006). *İşletmelerde Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması Ve Uygulamadan Bir Örnek*. Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Pektaş, M. S., 2009. *Stratejik insan kaynakları planlaması ve Türkiye’de Cumhuriyet Merkez Bankası Uygulaması*. Uzmanlık Yeterlilik Tezi. Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü. Ankara.
- Sabuncuoğlu Z ve Tüz M., (2008), *Örgütsel Psikoloji*, 4. Baskı, Alfa Aküel Yayınları, 1 Ocak 2008, 370
- Sabuncuoğlu, Z. Ve Tokol, T. (2005). *İşletme*. Bursa: Furkan Ofset.
- Sabuncuoğlu, Z.1997. *Personel Yönetimi: Politika Ve Yönetimsel Teknikler*. Uludağ üniversitesi: Bursa
- Sargut, Selami (2001) *Kültürler Arası Farklılaşma Ve Yönetim*, İmge Kitabevi, 2. Baskı, Ankara.
- Sayım, M. ve Yalama, A. (2008). “*Veri Zarflama Analizi İle İmalat Sektörünün Performans Değerlendirmesi*”: Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt 23, Sayı 1: 89-107.

- Schuler, Randall S., *Managing Human Resources*, 5th.Ed., West Pub.Co., New York, 1995.
- Sosyal Güvenlik Kurumu Aylık Bülteni* (Aralık 2018)
- Shotland, Allison; Alliger M. George ve Sales, Tom (1998): “*Face Validity in the Context of Personel Selection: A Multimedia Approach*”, *International Journal of Selection and Assesment*, Cilt 4, Sayı 6, ss. 124-130.
- Smith, A.F. ve Kelly, T. “*Human Capital in the Digital Economy*”, F. Hesselbein, M. Gold-smith ve R. Beckhard (Editörler), *The Organization of the Future içinde* (ss 199-212), Jossey-Bass, San Francisco: 1997
- Solmuş Tarık, “*Personel Seçim Sürecinde Mülakat Tekniği*”. İş Güç Bakış – İş Yaşamı Dergisi. (T.Y.). Cilt.5. Sayı.2. 1-2, <http://www.isguc.org/arc view.php?ex=139>.
- Sözen, U. , (1973), *Yönetici Değerlemesinde Personel Seçiminin Bir Faktör Olarak Kullanılması*, Ankara İktisadi Ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları, Ankara
- Strauss, G. “*HRM in the United States: Correcting Some British Impressions*”, *International Journal of Human Resource Management*, 12, September 2001
- Taş, A., 2007. *Türk yönetim tarzı (örgütlenme, sahiplik, insan kaynakları ve stratejik yönetim boyutlarına)*. Yayınlanmış Doktora Tezi. Sakarya Üniversitesi Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı.
- Taş,A., 2012. *Türk Yönetim Tarzının Tarihsel Arka Planı*, Türk Dünyası Araştırmaları Dergisi, 2012/1/1, 196
- Taylor S ve Jenner S (2007) *Employer Branding The Latest Fad or the Future for HR*, CIPD Report
- Telman, N., & Türetgen, İ. Ö. (2004). *Eleman Seçimi*. Epsilon,
- Thornton III, G. C., & Gibbons, A. M. (2009). *Validity of assessment centers for personnel selection. Human Resource Management Review*, 19(3), 169-187.
- Tokmak, İ. (2008). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin İşletmelerin Yenilikçilik Yeteneğine Etkisi ve Elektronik Sanayisine Yönelik Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Türko, R.Metin., *Bilimsel Yönetim Açısından Güdüleme*, Atatürk Üniversitesi Yayınları, No:296, Sevinç Matbaası, Ankara, 1973.
- Uğur, A. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (1. Baskı). Sakarya: Sakarya Kitabevi.
- Üsdiken, Behlül (2008) *Türkiye’de İşletmecilik İle İlgili Seminer*, 10.04.2008, Sakarya.

- Wilk Stefaniel L. ve Cappelli, Peter (2003): “*Understanding the Determinants of Employer Use of Selection Methods*”, *Personnel Psychology*, Cilt 56, ss. 103 - 124.
- Wood, R. Payne, T. (2000). *Competency-Based Recruitment & Selection: A Practical Guide* (Wiley Series in Strategic HRM), West Sussex: John Wiley.
- Wren, D., *History of Management Thought*, 5 th edn., Wiley, New York: 2005 Thomas H. *Pattern, Manpower Planning And The Development of Human Resources*, Wiley Interscience,1971
- Yalçın, S., *Personel Yönetimi*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 5. Baskı, İstanbul, 1994.
- Yeniçıktı, N. T. (2016). *Hakla İlişkiler Aracı Olarak Instagram: Sosyal Medya Kullanan 50 Şirket Üzerine Bir Araştırma*. Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi, 9(2), 92-115.
- Yılmaz, H., 2004. *Yönetimde sıfır hiyerarşi anlayışının genel stratejileri ve avantajları*. <http://www.ceterisparibus.net/arsiv.htm>
- Yücel, R. (1999), “*İnsan Kaynakları Yönetiminde Başarı Değerlendirme*”, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:1 Sayı:3.
- Yüksel, Ö. (1998). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (2. Baskı). Ankara: Gazi Kitabevi.
- Yüksel, Ö. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Yüksel, Ö. , (2007), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Gazi Kitapevi, Ankara.
- Zeylan U. S., 2007. *Performans değerlendirilince daha mı değerli?* Milliyet İnsan Kaynakları Gazetesi. 25 Aralık.

EK 1: Görüşme Soruları

Eğitiminiz:

Yaşınız:

Ünvanınız:

Çalışma süreniz

1. Şirketinizi biraz tanıtır mısınız? Örneğin de kaç kişi çalışıyor? Cirosu ne kadar, kaç yılında kuruldu sektörü nedir vb.
2. Ne sıklıkta personel seçimi yapıyorsunuz?
3. Sizce personel seçimi için bir yöntem kullanmanın olumlu ve olumsuz yönleri nelerdir?
4. Hangi seçme yöntemlerini kullanıyorsunuz?
5. Mavi yakalıları nasıl seçiyorsunuz?
6. Beyaz yakalıları nasıl seçiyorsunuz?
7. Personel seçme yöntemlerinden birisini düzenli kullanmıyorsanız neden?
8. Bunları kullanmaya nasıl ve neden karar verdiniz?
9. Sizce bunlar etkin yöntemler mi?
10. Diğer yöntemleri neden elediniz?
11. Sizce kullanmadığınız ve etkin olan yöntem var mı? Neden kullanmıyorsunuz?
12. Kişilik değerlendirme yöntemlerini kullanıyor musunuz? Hangilerini
13. Psikoteknik testler kullanıyor musunuz?
14. Mülakat kullanıyor musunuz?
15. Mülakatlarda en çok işe yaradığını düşündüğünüz sorular nelerdir? Neden ve nasıl? Sizin tecrübelerinize göre işe yarıyor mu? Bununla ilgili bir örnek olay anlatır mısınız?
16. Referans ile işe alım yapıyor musunuz? Sizin tecrübelerinize göre işe yarıyor mu? Bununla ilgili bir örnek olay anlatır mısınız?
17. En çok hangi yöntemin sonuçlarından memnunsunuz?
18. Yetenek yönetimi hakkında ne biliyorsunuz? Uyguluyor musunuz?
19. Size aşağıdaki sözcükleri söylediğimde bana çağrışım yapan ilk 5 sözlüğü söyler misiniz?

(İnsan kaynakları, personel, istihdam, testler, kişilik envanterleri, mülakat)

İnsan kaynakları yönetimini dediğimizde aklınıza ilk gelen 5 sözcüğü yazınız?

.....
.....

Personel seçimini bir bitkiye benzetmeniz gerekirse bu hangi bitki olacaktır? Neden?

.....
.....

Personel seçimini bir hayvana benzetmeniz gerekirse bu hangi hayvan olacaktır?

Neden?

EK 2: Anket Soruları

Bölümünüz:..... Sınıfınız:..... Yaşınız:..... Cinsiyetiniz:.....

İnsan Kaynakları Yönetimi ile ilgili bir ders aldınız mı (ya da alıyor musunuz)?

Evet Hayır

Daha önce herhangi bir yerde iş tecrübeniz (çalışma deneyiminiz) var mı?

Evet Hayır

İnsan kaynakları yönetimi dediğimizde aklınıza ilk gelen 5 sözcüğü yazınız?

.....
.....
.....
.....

Personel seçimini bir bitkiye benzetmeniz gerekirse bu hangi bitki olacaktır? Neden?

.....
.....
.....
.....

Personel seçimini bir hayvana benzetmeniz gerekirse bu hangi hayvan olacaktır?

Neden?

.....
.....
.....
.....

Sizece en etkin personel seçme yöntemi hangisidir? Neden?

.....
.....
.....
.....

ÖZ GEÇMİŞ

KİMLİK BİLGİLERİ

Adı Soyadı : Emre Uysal
Doğum Yeri : Kütahya/Gediz
Doğum Tarihi : 05.03.1990
E-posta : euysalmail@gmail.com

EĞİTİM BİLGİLERİ

Lise : Gediz Lisesi (Süper Lise)
Lisans : Pamukkale Üniversitesi İşletme Bölümü
Yüksek Lisans : Pamukkale Üniversitesi Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri
Yabancı Dil ve Düzeyi: İngilizce-İyi Düzey

İŞ DENEYİMİ : - Hermesvision Bilişim ve Arge Hizmetleri (2017-2019)
Kurucu Ortak
- Geyikbox E Ticaret (2014-2015)
Kurucu Ortak ve Yönetici
- Denizli İnternet Hizmetleri
Sosyal Medya Uzmanı

ARAŞTIRMA ALANLARI: İnsan Kaynakları, Personel Seçme ve Yerleştirme, Yetenek Yönetimi, Girişimcilik