

İŞLETMELERDE PERSONEL SEÇİMİNDE KULLANILAN TEKNİKLER VE ANALİZLER

Yard. Doç. Dr. Şehnaz DEMİRKOL

Yard. Doç. Dr. Suna Mugan ERTUĞRAL

İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi, Turizm İşletmeciliği Bölümü

İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi, İktisat Bölümü

ÖZET

İşletmeler ve organizasyonlar, personel seçimini kendilerine katma değer sağlayacak işgücünü bünyelerine çekmek için, mevcut işe alım süreçlerinin verimliliğini daha çok sorgulamaktadırlar. Bu nedenle farklı işe alma yöntemlerini uygulayarak verimliliğe ve etkinliğe katkıda bulunmak istemektedirler. Bir işletme işe alma süreçlerini etkin bir şekilde uygulayabilmek için personel planlamasına öncelik vermelidir. Personel planlaması işletmelerde uygulanan iş analizleri doğrultusunda gerçekleşmektedir. Eleman seçimi için işletmelerde çeşitli yöntemler uygulanmaktadır. Bu teknikler: Psikolojik testler, Geleneksel seçim teknikleri, Modern seçim teknikleri ve Diğer seçim teknikleridir. Doğru işe doğru eleman almak için, personel seçiminin ne kadar önemli olduğunu vurgulayan bu çalışma, personel seçimi süreci içerisinde nasıl bir yol izlenmesi gerektiği açısından bilgi vermektedir.

Anahtar Kelimeler: Personel planlama, işe alma süreçleri, teknikler ve analizler

ABSTRACT

Companies have been questioning, the effectiveness of their recruitment processes that would attract the staff who would add value to their organizations. This is why they are implementing various techniques of recruitment to contribute to effectiveness and efficiency. Every organization need to prioritize staff planning in order to apply the recruiting processes effectively. Staff planning is actualized through the job analysis performed in Organizations. Various methods are implemented in selecting personnel in companies. These techniques are Psychological Tests, Traditional Selection Techniques, Modern Selection Techniques and other selection techniques. This study, which states the importance of selecting personnel, instructs us about the path that should be followed in selecting personnel in order to recruit right people for the right jobs.

Key Words: Personnel Planning, recruiting process, techniques and analysis

GİRİŞ

Küreselleşmeye doğru yol alman şu günlerde, iletişim teknolojisindeki gelişmelerle birlikte, yok olan ülke sınırlarıyla, bilgiye daha kolay ulaşmaktadır. Dolayısıyla, çağımızda en önemli üretim mekanizması düşünen insandır. Şirketlerin verimlilik artırma hedeflerindeki en büyük gücü ise yine insandır. Bu düşünceden yola çıkılarak, bir şirketin çalışanlarının ilk gününden son gününe kadar en verimli ve en hızlı şekilde çalışmaları, o şirketi başarıya götürecek en önemli yollardan bir tanesidir. İşte bu yüzden dünyada en büyük güç olarak görülen insanın iyi seçilmesi gerekmektedir. Dolayısıyla personel seçiminin doğru ve planlı bir şekilde uygulanması gerekmektedir. İşletmeler insan kaynaklarıyla ilgili bu fonksiyonları yerine getirirken titiz davranmak zorundadırlar. Çünkü işletmelerin içinde bulunduğu rekabetçi ortam içinde onları başarıya taşıyacak en önemli faktör, insan gücüdür. İşletmelerin insan kaynakları fonksiyonu içinde en önemli ve zor olanı, işgörenleri bulma ve seçme fonksiyonudur. Bir işletmenin işin gereklerine uygun niteliklere sahip insan gücünü bulabilmesi ve bunlar arasından en vasıflı olanları seçmesi kolay olmadığı gibi, zaman, para, enerji gerektiren önemli bir maliyet unsuru oluşturmaktadır.

Doğru işe doğru eleman alabilmek için, personel seçiminin ne kadar önemli olduğunu vurgulayan bu çalışma, personel seçimi süreci içerisinde nasıl bir yol izlenmesi gerektiği açısından da bilgi vermektedir.

1. PERSONEL SEÇİMİNİN AMACI VE ÖNEMİ

1.1. Personel Seçiminin Amacı

Personel yönetimi, her şeyden önce, bir bütün olarak işletmenin amaçlarına hizmet eder. Yani, işletmenin kârlılığını artırmaya, büyüme ve sürekliliğini sağlamaya çalışır. Bu sebeple, personel yönetiminin temel amacının örgütte çalışan

herkesten azami faydayı sağlamak olduğu söylenebilir. Bu amaç insanların işletmede çalışmaya özendirilmesi, seçilip işe alınması ve işletmede korunmalarıyla ilgili görevleri kapsar.

Buna bağlı olarak personel seçiminin amacı; Gerekli işe göre doğru insan seçmek olmalıdır. İstenilen pozisyona en uygun ve en iyi elemanı seçmek işletmelerde başarıyı olumlu etkilemektedir. Bundan dolayı personel seçimi konusunda sistematik bir işleme neden gerek duyulduğu kolayca anlaşılabilir. İşletme tarafından oluşturulacak bir iş gücü bulma ve seçme planı ile hedeflenen bilgilere ulaşılabilir, her konuda doğru kararlar verilebilir. Böylece işletmenin doğru kişiyi seçme konusundaki şansı oldukça artmış olur.

1.2. Personel Seçiminin Önemi

Personel seçimine, işletme açısından bakıldığında; doğru işe doğru adam alınmadığı takdirde işletme içinde iş, kişi veya kişiler arası uyumsuzluk nedeniyle verimlilik düşüşü, çatışma, işgünü kaybı veya iş kazalarında artış ve sonuçta işten çıkarma veya çıkarılma kaçınılmaz olur. Böyle durumlarda boşalan işe yeniden işgören alınması söz konusu olacak ve giderler giderek artacaktır. Hangi iş olursa olsun işletmeye eleman alımı yapıldığı zaman iş ile aday arasında uyumun olması gerekir. Yanlış eleman seçimiyle gerçekleşen giderler, işletmeye ağır bir maliyet yükü katacaktır. Bu nedenle işi başından ciddiye almak gerekmektedir. İşletmenin gerçek gereksinimlerine uygun ve işgören çıkarlarını da gözetleyen, etkili ve düzenli işleyen bir seçim tekniği uygulamak gerekmektedir.

İşe uygun olmayan elemanla karşılaşılabilecek sorunlar şunlardır: (Sabuncuoğlu, 2000; 68).

▫ Kaliteyi yakalaması mümkün olmaz, iskarta çoğalır.

▫ Zorlandıkça olumsuzluklar üretir, zamanla etrafında negatif bir çevre oluşturur.

- İstenile hıza ulaşamaz, hedefi yakalayamaz.
 - Toplam kalite çalışmalarına ayak uyduramaz.
 - Eğitim süresi uzar, istenen düzeye ulaşması çoğu zaman mümkün olmaz.
 - Tüm enerjisini olumsuzluklarla mücadelede yitirdiğinden kendisini geliştirmek için enerjisi kalmaz.
 - Belli düzeye gelmek için daha uzun zaman ve deneyime ihtiyaç duyar.
 - Her şeyi eleştirir.
 - İş yaparken zorlanır, bu durum işten soğuma, iş tatminsizliği ve yabancılaşmaya neden olur.
 - İnsanın içinde yaşadığı topluma katılımını ve sadakatini engeller.
 - Asık suratlı ve tebessüm etmekte zorlanan bir görüntü sergiler.
 - Çok stres yaşar, dolayısıyla psikosomatik hastalıklara yakalanma riski daha çoktur.
 - Kendisini güçsüz, kayıtsız, anlamsız ve yalnız hisseder.
 - Yaratıcı olamaz. Böylece kendisinin ve şirketin gelişmesine katkıda bulunamaz.
 - Yaptığı işi ya gözünde büyütür ya da küçümser.
 - Daha çok iş kazasına neden olur.
 - Şirket kültürünü benimseyemez.
 - Ekstra bir işi angarya olarak görür.
 - Motivasyonu düşüktür.
 - Dışardan motive edilmeyi bekler.
- Uygun elemanın kendine ve işletmeye getireceği katkılar ise şunlardır**
- Daha verimlidir.
 - İşe ve çevreye kolay uyum sağlar.

- İş yapmaya her zaman gönüllüdür.
- İşle gurur duyar.
- Her şeye pozitif bakar.
- Enerjisini kendini geliştirmeye yöneltir.
- Çalıştığı şirkete ait olmaktan gurur duyar.
- İş yapmaktan zevk alır.
- Yaratıcı olur. Yaptığı işe katkıda bulunur.
- Yaptığı işte daha hızlı yol alır.
- İyi örnek teşkil eder.
- Kolayca işi öğrenir, eğitime daha az ihtiyaç duyar.
- Katkısı doğru yatırıma dönüşür.
- Kaliteyi daha çabuk yakalar.
- Mutluluğu görünümüne de yansır ve gülümsemesi hiç eksik olmaz.
- Daha hızlı çalışabilir.
- Şirket kültürünü benimser, ona layık olmaya çalışır.
- Daha az gözetime ihtiyaç duyar.
- İşini geliştirmek üzere öneriler getirir.
- Yaptığı işten tatmin olur.
- Kendi kendisini motive edebilir. (Telman ve diğ., 2004; 29):

1.3. İş Analizi ve İş Profillerinin Oluşturulması

İş analizi, işin işletmenin organizasyon şemasındaki konumuna uygun, belirli amaçları gerçekleştirmek için detaylı ve sistemli bir şekilde belirlenmesi sonucunda iş profilinin ortaya çıkarılmasıdır (Telman ve diğ., 2004; 164).

Bir diğer tanım ise; "İş analizi, bir iş hakkındaki güvenilir bilgileri toplama işlemi olarak tanımlanır. Bu bilgiler, işin cinsini, harcanan zamanı, kullanılan iş araçlarını, malze-

meleri, işin gerektirdiği yetenekleri, tecrübeleri, yetki ve sorumlulukları ve işin hangi koşullar altında yapıldığını kapsar. Her iş bu standart özellikleri yönünden analize tabi tutulur” (Eren, 1979; 145).

Bir iş analizi şu konuları kapsamaktadır:

a) İşin tanımı (kimliği); işin adı, kod numarası, mevkii ve özellikleri vb.

b) Teknik donanım (gereçler); makineler, tezgâhlar, aletler vb.

c) Çalışma koşulları; fabrika ya da bölüm durumu, ısı, nem, çalışma sürekliliği, tatiller vb.

d) Görevleri

e) Ücret

f) İş görececek olan kişinin katılması

g) İş öğrenme süresi

h) Temel özellikleri: öğrenim durumu, tecrübe, eğitimi vb.

ı) Temel değil fakat varsa değerli vasıflar

i) Çalışma şeklinin tanımı

j) Personelin gelecekte bu işte nasıl bir mevki kazanacağı. (Eren, 1979; 147–148)

Ülkemizde eleman seçimi için yapılması gereken iş analizleri ya şirketlerin kendi elemanları ya da danışmanlık şirketleri tarafından hazırlanır. Bu aşamada hazır kataloglardan da faydalanılabilir. Bireysel yapılan iş analizleri; ülkemizdeki kataloglarla, MESS’in (Metal İş Sendikası) metal işler için hazırlanmış olduğu “Metal Sanayi İş Gruplandırma Sistemi Kataloğu” (1996) ve İş ve İşçi Bulma Kurumu’nun hazırlanmış olduğu “Türk Meslekler Sözlüğü” (1983-1986) ile karşılaştırılabilir. Ayrıca Kanada Ulusal Meslekler Rehberi (CCDO Canada Classification and Dictionary of Occupation 1986) gibi gelişmiş ülkelerin katalogları da rehber olarak kullanılabilir. İş analizi, konuyu yönetme bilgisine

sahip vardiya mühendisleri, endüstri mühendisleri ya da işletmeciler tarafından yapılır (Telman ve diğ., 2004; 164).

İş analizi çalışmalarının ve sonuçlarının görüleceği gibi işletmelerde kullanım alanlarını genel olarak sıralayacak olursak (Gürbüz, 2002; 9):

- ➔ Ücret ve maaşların belirlenmesinde,
- ➔ İşgörenlerin performans değerlemelerinde,
- ➔ İşgörenlere yönelik parasal özendirme planlarının hazırlanmasında,
- ➔ İşgören seçme testlerinin hazırlanmasında,
- ➔ Terfi, transfer ve iş rotasyonuna yönelik kararların verilmesinde,
- ➔ İşle işgörenlerin eşleştirilmesinde,
- ➔ İşlerin yeniden yapılandırılması ve zenginleştirilmesi çalışmalarında,
- ➔ İşle ilgili performans standartlarının belirlenmesinde,
- ➔ İşlerle ilgili sorumluluk ve yetki belirleme çalışmalarında,
- ➔ Toplu pazarlık müzakerelerinde,
- ➔ İşçi-işveren arasında oluşabilecek uyuşmazlıkların çözümünde,
- ➔ Eğitim programlarının geliştirilmesinde,
- ➔ Yeni işgörenlerin işe alıştırılmaları çalışmalarında,
- ➔ İş güvenliği kriterlerinin belirlenmesinde kullanılmaktadır.

1.4. İş Analizinde Kullanılan Yöntemler

İş analizinde kullanılan belli başlı dört yöntem vardır. Bunlar; 1. iş analizi anketi, 2. gözlem, 3. görüşme ve 4. çalışma jurnalidir.

1.5. İş Tanımları ve İş Gereklileri

İş tanımları ve iş gereklileri, iş analizini tamamlayan unsurlardır. İş tanımı; “belli bir işin

görevlerimi, çalışma koşullarını ve diğer yönlerini ortaya koyan yazılı belgedir”.

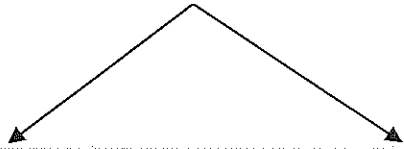
İş gerekleri ise; çalışacak kişinin, verilecek olan işi yapabilmesi için taşıması gereken özelliklerdir. (Bayraktaroğlu, 2003; 13).

İş analizi formlarıyla elde edilen bilgilerden hareket ederek yapılan iş tanımı, işin yapılması için işgörene yüklenen görevlerin, sorumluluklarının özet halindeki sunumudur. İş analizinde elde edilmiş bilgilerle hazırlanan iş tanımları, eleman seçiminde uygun vasıfların belirlenmesi ve bu vasıfları ayırt edici testlerin oluşturulması için rehber niteliğinde kullanılır (Telman ve diğ., 2004; 189).

2: PERSONEL SEÇİMİ YÖNTEMLERİ

2.1. Personel Bulma

Personel Bulma Süreci



İç Kaynaklar

- Yükselme
- İç Transferler
- Gönderme

Dış Kaynaklar

- Duyurular
- Doğrudan Başvuru CV
- Aracılarla Başvurma
- İş ve İşçi Bulma Kurumu
- Özel İnsan Kaynakla Danışmanlık Büroları
- Eğitim Kurumları
- Üst Düzey Yönetici Araştırma Şirketleri
- Kadınlardan ve Ek Görevlilerden Yararlanma
- Sakat ve Eski Hükümlüler
- İşgören Kiralama
- İnternet
- Diğer Kaynaklar

Son olarak, anket çalışması için öğrencilerden de yararlanılmaktadır.

* Boş pozisyonların örgüt dışı kaynakların değerlendirilerek doldurulması politikasının sağlayabileceği yararları şöyledir (Uğur, 2003; 103):

- İşletmeye yenilik ve canlılık kazandırır (taze kan),
- Değişimi kolaylaştırır (farklı bakış açıları),
- Mevsimlik değişimlerde ve ani üretim artışlarında vazgeçilmez kaynaktır,
- Düşük performanslı personele alternatif çözümdür.

* Boş pozisyonların örgüt dışı kaynakların değerlendirilerek doldurulması politikasının sağlayabileceği zararları ise şöyledir (Uğur, 2003; 103):

- İşe alma, seçme ve eğitime çalışmaları zaman ve maliyet kayıplarına yol açar.
- Yeni elemanların, iş ve işletmeye uyum sorunları çıkabilir,
- Çalışanlar arasında huzursuzluğa yol açabilir.

2.2. PERSONEL SEÇME

Personel yönetiminin en temel ve belirgin fonksiyonlarından biri eleman seçimidir. Bu konunun taşıdığı önem, kurumun devamlılığının sağlayacak personelin seçilmesinin kurum için taşıdığı önemden kaynaklanır. Gerçekte kurumun amaçlarını gerçekleştirecek elemanların bulunması günümüzde başlı başına bir iş alanı olarak karşımıza çıkmıştır. İnsan kaynakları merkezinin önemli bir çalışma konusunu oluşturan bu süreç, mevcut eleman ihtiyaçlarının tespiti, bu ihtiyacın uygun yollar ve araçlarla duyurulması, başvuruların alınması, görüşmelerin yapılması ve uygun adayların işe yerleştirilmelerini içerir (Fındıkçı, 2000; 167).

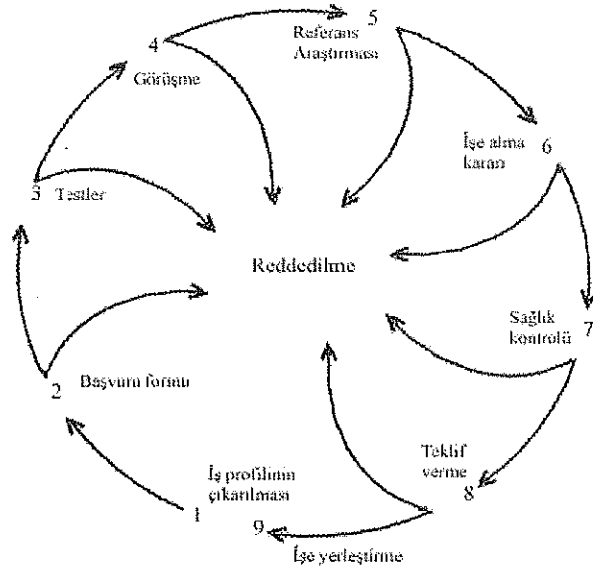
Personel seçimi işletmede herhangi bir nedenle boşalan görev yerinin gerektirdiği nitelikleri taşıyan adaylar ile yönetimin etkileşim içinde bulunduğu işlemlerden oluşur (Aldemir ve diğ., 1998; 93).

Seçme süreci insan kaynağını bulma faaliyetlerine dayanır. İşgören arama, bulma süreci adayların işe başvurmasıyla sona erer, başvurunun yapılmasıyla işgören seçim süreci başlar. İnsan gücü planlaması yapıp işgücü envanterleri hazırlandıktan ve devamsızlık, işgücü devri gibi ölçütlerde dikkate alınarak örgütün net insan gücü ihtiyacı belirlendikten sonra, iş analizleri, iş tanımları ve iş gerekleri de göz önünde bulundurulur, çeşitli işgören kaynakları araştırılır (Yüksel, 1998; 97).

İşletmelerin eleman alımında izledikleri yollar çok çeşitlidir. Bazı işletmeler yeni eleman alırken sadece bir ön görüşme yapıp bu görüşmenin sonucuna göre, bazıları işin gerektirdiği bilgilerin adaylardaki düzeyini saptamak için bilgi sınavı yaparak, bazıları çeşitli işçi bulma kurumlarının önerilerine göre işgören almaktadır. Yeni eleman alımında çok çeşitli süreçlerin olmasına rağmen, iyi bir seçim sistemine sahip olduğu söylenen kuruluşların uyguladığı standarda yakın bir süreç vardır (Erdoğan, 1990; 146). Bu standart seçim süreci Şekil 3.2'deki gibidir.

Bu aşamaların her biri sürecin devamı için karar vermede olumlu tepkilerin (feed-back'lerin) gerekliliğini göstermektedir. Olumsuz tepki halinde adayın reddedilmesi gündeme geleceğinden ilgili başvuru o noktada askıya alınır (Sabuncuoğlu, 2000; 82).

Personel seçimi sırasında gösterilen aşamaların her biri işletme açısından ayrı önem taşımaktadır.



Şekil 3.2: İşe Yerleştirmede Standart Seçim Süreci (Sabuncuoğlu, 2000; 81).

2.2.1. İş Profiline Çıkarılması

Seçim sürecinde ilk adım iş analizi bilgilerinden yararlanarak işin profili hakkında bilgi sahibi olmaktır. İşin gerektirdiği bilgi, yetenek ve iş deneyimi konusunda bilgi sağlanmalıdır. Kısacası, bir iş profilinin çıkarılması gerekmektedir.

2.2.2. Ön Görüşme ve Başvuru Formu

İşletmeler genellikle, adayların iş için bizzat başvurularını istemektedir. Başvurularının kabulünden sonra, adaylarla personel bölümünden bir yetkili arasında bir ön görüşme veya başlangıç görüşmesi yapılır. Bu görüşme süresi oldukça kısadır. Somut olarak işin gereklerine uymayanların ayıklanmaları amacı güdülmektedir.

(Bingöl, 1997; 115). Başvuru formu ise en yaygın eleme yöntemidir. Çünkü başvuru formu sayesinde gerekli olan tüm bilgileri bir arada görerek adayın istenilen özelliklere sahip olup olmadığını rahatlıkla saptayabilirsiniz. Ancak bu formun da önemle ve titizlikle hazırlanması gerekmektedir.

Başvuruların kabul edilmesi, alınacak yeni adaylar ile işletme arasında ilk iletişim ve etkileşim kurulacaktır. Bu nedenle bu süreç çok önemlidir. Başvurular genellikle iki yolla kabul edilebilir (Fındıkçı, 2000; 188):

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

2- Kuruma gelerek yapılan başvurular.

Başvuruların kabul edilmesine ilişkin prosedürde şu adımlar izlenmelidir (Fındıkçı, 2000; 189):

- ➔ Başvuru formu hazırlanmış olmalıdır.
- ➔ Başvuruları kabul edecek İKM görevlisi belirlenmiş olmalıdır.
- ➔ Başvuracak ya da telefonla arayacak adaylara ne tür cevapların verileceği belirlenmiş olmalıdır.
- ➔ Başvurular konusunda kurumun dış kapı görevlilerinin bilgilendirilmesi gerekir.
- ➔ Başvuruların gizli tutulması için gerekli önlemler alınmış olmalıdır.
- ➔ Başvuru prosedürü kurumdaki mevcut iş akışını engellemeyecek biçimde belirli zamanlarda kabul edilmelidir.
- ➔ Başvuru formunun doldurulacağı rahat bir oda ve oturma ortamı sağlanmalıdır.
- ➔ Başvurular belirli bir süre kabul edilmelidir.
- ➔ Başvuru için gelen adaylar, form doldurmak üzere bekletilmemelidirler.

- ➔ Form dolduranların olası sorularını cevaplandırarak yetkililer bulunmalıdır.
- ➔ Yapılan bütün başvuruların bir kaynaktan yönlendirilmesi sağlanmalıdır.
- ➔ Elemene ihtiyaç duyan birinci dereceden üst ve İKM görevlisi arasında yoğun bir iş birliği sağlanmış olmalıdır.
- ➔ Başvuruda bulunanlarla olumlu bir iletişim kurulmalıdır.
- ➔ Başvuru prosedürü ciddiyle gerçekleştirilmelidir.

2.2.3. Psikoteknik Testler

Testler, insanların çeşitli ölçülebilir özellik, yetenek ve becerilerini değerlemek üzere geliştirilmiş ölçüm araçlarıdır (A. Ü. İktisat-İşletme Fakültesi Yayın; 104).

Öncelikle işe alınacak personelin kişilik özellikleri, ruh sağlığı, psikolojik durumu ve ilgi alanları ile ilgili bazı yetenek ve becerileri önem kazanmaktadır. İşte bu özelliklerin açığa çıkarılması ve ölçülmesi, aynı zamanda personelin en iyi değerlendirebileceği iş alanında personelin en başarılı ve en verimli olacağı göreve yerleştirilmesi bakımından psikoteknik testler devreye girecektir. Meslek gruplarına göre, farklı testler bir paket haline getirilmektedir. Buna "test bataryaları" denilmektedir (Sabuncuoğlu, 2000; 86).

Bu batarya içinde yer alabilecek test türleri şu şekildedir;

⇒ Zekâ Testleri

Somut ve soyut düşünme gibi faktörleri ölçen ve insanın toplam zihinsel işlevlerinin düzeyi hakkında ipuçları veren bir testtir; bu amaçla, zekâ yaşı (IQ) formülü ve sorulara verilen yanıtlara göre zeka düzeyini ölçmeye yarayan

“tablolar” geliştirilmiştir. IQ zekâ derecesini (katsayısını) anlatmaktadır (Canman, 1995; 73).

⇒Dikkat Testleri

Dikkat, algılarımıza yön veren bir seçicilik halidir. Belirli bir anda insanın duyu organları sayısız uyarıcı ile etkilenir. Bu uyarıcılardan yalnız belli birine cevap vermek üzere algının yönlendirilmesine “konsantre dikkat”, birden fazla cevap verme haline ise “yaygın dikkat” denir (Sabuncuoğlu, 2000;87).

Dikkat testleri, muhasebe, sürücü, kalite kontrol elemanları için uygulanır.

⇒Yetenek Testleri

Yetenek, kişinin belirli ilişkileri kavrayabilme, analiz edebilme, çözümleyebilme, sonuca varabilme gibi zihinsel özellikleri ile bazı olguları gerçekleştirebilmesi biçimindeki bedensel özelliklerin tamamıdır (Bingöl, 1997; 133). Yetenek testleriyle, kişinin mekanik, müzik vb. yetenekleri, organlarını kullanma gibi bedensel özellikler belirlenmeye çalışılır. Buna karşın, bu testlerle bilinmeyen yeteneklerde ortaya çıkarılır.

Basit yeteneklerden bazıları şu şekildedir (Bingöl, 1997; 134); Sözlü yetenek;Türkçeyi daha rahat kullanabilme yeteneği, Sayısal yetenek;Dört işlem yeteneği, Uzaysal yetenek; Şekilleri ve boyutları algılama durumu,Mekanik yetenek; Mekanik ilkeleri anlama, El becerisi; Psikomotor beceri.

⇒Yaratıcılık Testleri

Bireyin yaratıcı özelliklerinin belirlenmesi amacıyla uygulanmaktadır. Bu testlerle, kişinin hayal gücünü, yeni durumlar karşısındaki hareketleri ve ilişkileri belirlenmektedir.

⇒Bilgi Testleri

“Bireyin yapacağı işe ilişkin kurumsal veya pratik bilgi düzeyini saptamak amacıyla ve genellikle kâğıt kalem testleri kullanılarak yapılan

testlerdir” (Sabuncuoğlu, 2000; 87). Böylece kişinin belirli bir konudaki bilgi düzeyi saptanır.

⇒Hafıza Testleri

Sözel veya yazılı bilgileri akılda tutabilme işidir. Bu test, özellikle sekreterler için uygulanmaktadır. Çünkü sekreterlerin işleri gereği hafızada tutabilme özelliklerinin yüksek olması gerekmektedir.

⇒Algı Testleri

Algı, duyu bilgilerini yorumlama ve anlamlı hale getirme sürecidir. Algılama doğuştan bir yetenektir ve hayat boyu öğrenme ile gelişmektedir. Algı testleriyle de bu doğuştan elde edilen ve geliştirilen beceriler ortaya çıkarılır.

⇒İlgi Testleri

Bir insan ilgilendiği, sevdiği bir işi ilgisini çekmeyen işe göre daha iyi yapar ve başarılı olur. Bu bakımdan ilgi testlerinin amacı, bir bireyin mesleği veya ifa ettiği görevi karşısında tutkularını, zevklerini, iş dışı uğraşlarını, tatil ve boş zamanlarını nasıl değerlendirdiğini belirlemektir (Bingöl, 1997; 135).

⇒Kişilik Testleri

Özellikle yönetim görevlerine seçilecekler için tercih edilmektedir. Bu testlerle sorumluluk, önderlik, kendi kendini denetleme vb. görev gerekleriyle, uyum, objektiflik, kararlılık gibi bireye ilişkin özelliklerin uygunluğunun saptanması amaçlanmaktadır. Yönetimsel görevlerin ne tür özellikler gerektirdiğini belirlemek zor olduğundan bu testlerin düzenlenmesi ile uygulanması da oldukça zordur (Yüksel, 1998; 103).

Kişilik koşullara bağlıdır ve kişilik testleri insanların koşul ve durumlarla karşılaştığında nasıl tepki verdiği hakkında enformasyon elde etmeye çalışır (Finnigan, 1997; 67).

Kişilik testleri; objektif ve projektif kişilik testleri olarak iki grupta toplanabilir (Sabuncuoğlu, 2000; 89):

- Objektif kişilik testleri; bunlar kâğıt-kalem tipinde testler olup, testi olanlardan kendi durumlarını en iyi şekilde betimleyen ifadeleri işaretlemeleri istenir. Minnesota çok yönlü kişilik envanteri, Kaliforniya psikoloji envanteri bu tür testlere örnek teşkil etmektedir. Bu testlerle kişiliğin, nörotik eğilimler, kendine yeterli olma, içe dönüklük, dışa dönüklük, baskınlık, kararlılık, özgüven, sosyal ilişkiler kurabilme gibi boyutlarının her biri için deneğin aldığı puanlardan oluşan bir puan dizisi elde edilir ve bireyin kişilik özelliklerinin ne olduğu çıkarılmaya çalışılır.

- Projektif kişilik testleri; belli bir uyarıcıya karşı kişinin tepkisi, algılaması ve yorumu bu tür testlerle analiz edilir.

Bu teste tabi tutulan kişinin karakteristik düşünceleri, gereksinimleri, korkuları, endişeleri ve çatışmaları ortaya çıkar. Bu tür testte kişi verdiği cevapların yorumunu bilmediğinden bir bakıma maskeli test olarak da yorumlanır. Bir başka deyişle, projektif testler kişiliğin bilinçaltı görünüşü veya gizliliğin açığa vurulmuş sonuçları olarak tanımlanabilir.

“Psikoteknik testlerin uygulanmasında önemli olan, bu testlerin sonuçlarının tutarlı olması gerektiği (güven taşınması), hedef aldığı nitelikleri ölçmesi (geçerlilik), bireyler arasındaki farklılıkları verebilmesi (duyarlılık) ve harcanan zamanın, emeğin minimum düzeyde olması (ekonomiklik) gerektiğidir” (Sabuncuoğlu, 2000; 90-91). Ancak bu özellikleri taşıyan testler uygulandığı takdirde başarı sağlar.

2.2.4. İş Görüşmesi

Personel seçme işleminin en zor aşaması görüşme aşamasıdır. Diğer bir adıyla mülakat, personel seçme işleminin bel kemiğini

oluşturmaktadır. Bu bölüm, araştırma, eleme ve seçme işlemlerinin yapıldığı yerdir. Mülakatın amacı, kısa bir süre içinde adayın aranılan niteliklere ne kadar uyumlu olup olmadığını belirlemesi bakımından önemlidir. Ön görüşme aday hakkında daha fazla bilgi almaya yönelik olduğu halde işe alma görüşmesi, pozisyon için en uygun adayı belirlemeye yöneliktir (Bayraktaroğlu, 2003; 76).

Bu görüşmenin temel amacı, işe en uygun adayı belirlemektir. Dikkat edilirse bu amaç aslında bütün seçim sürecinin de amacıdır. Dolayısıyla görüşme, seçim sürecinin doruk noktası biçiminde değerlendirilebilir. Böylesine belirleyici rolü bulunan görüşme, aslında iyi düzenlendiğinde sınav vb. değerlendirme yöntemlerinden çok daha kolay gerçekleşir (Fındıkcı, 2005; 196).

Görüşme türleri şu şekildedir:

Standart Görüşme, Baskılı Görüşme, Serbest Görüşme, Grup Görüşmesi, Sorun Çözme Görüşmesi, Sıralı Görüşme, Komisyon Görüşmesi

Görüşme süreci şu şekilde gerçekleşir:

a) Hazırlık, b) Görüşmenin gerçekleştirilmesi,

c) Görüşmede soru türleri

Görüşme sırasında sorulabilecek soru türleri şunlardır:

- İşle ilgili davranışlara yönelik sorular; bu sorular görüşmenin çatısını oluşturur. Bu bölümde sorulması gereken sorular adayın tanımlanmış niteliklerinin ve geçmiş deneyimlerinin, eğer seçilirse işletmedeki görevleri yerine getirmede ona ne derece katkıda bulunabileceğini yansıtan türde olmalıdır. Örneğin;

- Belirli bir ayrıntıya dikkat ettiğiniz için çok memnun olduğunuz bir deneyim yaşadınız mı? Lütfen anlatın.

- ➔ Şu anki işinizi daha kolay ve daha zevkli bir hale getirmek için ne yaptınız?
- ➔ Geçmişte müdürlerinizin en beğendikleri ve eleştirdikleri yanlarınız nelerdi?
- ➔ Yeni şartlara kısa sürede uyum sağlamanız gereken bir olay anlatın. Bu sizi nasıl etkiledi?
- ➔ İşinizle ilgili bir problemi önceden sezindiğiniz bir olayı anlatın.
- ➔ Önemli bir kararı etkilediğinizi gösteren ya da bir problemi çözmeye çalıştığınızı belirten bir olay hakkında yaptıklarınızı anlatın.. Sonuç nasıl oldu?
- ➔ Yakın zamanda bir grup halinde çalışmanız gerektiği bir olaydan bahsedin. Rolünüz neydi? İşsiz ve grubunuz ne kadar iyi yaptınız?

Genel sorular; başvuran kişinin biraz düşünme ve açıklama isteyen birkaç genel soruda görüşme kapsamına alınabilir. Aday soruları cevaplarken, görüşmeciyi kayıtların üzerinden geçip adaydan aldığı bilgilerde herhangi bir eksiklik varsa onu not eder. Örneğin;

- ➔ Bundan önceki işinizde yaşadığınız tipik bir günü anlatır mısınız?
- ➔ Kendi başarınız için ölçütleriniz nelerdir?
- ➔ Bu mesleği seçmeye ne zaman karar verdiniz? Bu kararı almanızda sizi etkileyen şey neydi?
- ➔ Kariyerinizde nereye kadar ilerlemek istediniz? Bunu nasıl gerçekleştirmeyi düşünüyordunuz?
- ➔ İşinizi yaparken performansınızı etkileyen faktörler nelerdir?
- ➔ Eğer baştan başlayabilseydiniz, iş yaşamınızda değiştirmeyi isteyeceğiniz şeyler neler olurdu?
- ➔ Burada tartışmadığınız ama kendinizle ilgili eklemek istediğiniz bir şey var mı?

Takip etme soruları; bunlar, kısa, özgeçmiş tekrarında kaçırıldığı anlaşılan bilgileri

tamamlayabilir. Ayrıca adayın verdiği bir bilginin doğruluğunu sınamak için daha sonra aynı soru farklı biçimlerde sorulabilir.

- Görüşme sırasında işi ve kuruluşu tanıtmak için yapılması gerekenler; başvuru sahibinin vasıfları belirlendikten sonra, şirketi ve işi daha detaylı olarak tanıtmak ve adaya soru sorması için fırsat tanımak gereklidir. (Gürbüz, 2002; 56)

d) **Görüşmenin sona erdirilmesi:** Görüşmeyi belirlenen süre içinde bitirmek gerekir.

2.2.5. Referans Araştırması

Bir adayı işe almadan önce, verdiği bilgilerin doğru olup olmadığını araştırmak çok önemlidir. Referans verilebilecek kişilerin adayın işini ve ilişkilerini yakından bilen, kendisine bağlı çalıştığı üst yöneticileri olması önemlidir (Barutçugil, 2004; 274).

2.2.6. İşe Alınma Kararı

Seçim sürecinin sonunda verilecek karar, ya işe alma ya da reddetmedir. Çoğu organizasyonda son kararı verecek kişi ya da komite, uygulayıcı yetkiye sahip yönetici düzeyindedir. İnsan kaynakları bölümü araştırmayı gerçekleştirir, ilk görüşmeyi yapar, sınav ve testleri uygular ve referansları kontrol eder. Çoğunlukla performans ölçütlerini ve seçimde uygulanacak prosedürleri de insan kaynakları bölümü saptar. Aday işe almayacaksa, bunu kendisine yine insan kaynakları bölümü bildirir (Barutçugil, 2004: 275).

Personel seçiminde karar verirken birçok faktör dikkate alınmalıdır. Her bir faktör veya özelliği göz önüne alarak çok sayıda adayın başvurduğu durumlarda bilgisayar programlarından yararlanılmaya başlanmıştır. Bu gibi durumlarda çok sayıda adayın birden fazla özelliğinin dikkate alınması ve değerlendirilmesi gerekir. Bu yöntemle “Çok Özellikli Karar Verme

Yaklaşımı” denilmektedir. İşletmeler doğru zamanda doğru karar vermek zorundadırlar. (Sabuncuoğlu, 2000; 99).

2.2.7. Sağlık Kontrolü

Sağlıklı bir elemanı istihdam etmek her işletme için önemlidir. Bu amaçla işletmeler işe yeni başlayacak elemanlarının bir sağlık taramasından geçmesini arzu ederler. Çoğu zaman da böyle bir taramayı işletme bizzat kendisi finanse eder (Gürbüz, 2002; 52).

2.2.8. Teklif Verme

Teklif verme, işletmenin elemanını seçtiği, işin detaylı olarak kapsamını ve kendisine sağlanacak olanakları tartışmak amacıyla son bir kez daha görüşmeye çağırdığı son aşamadır.

İlk olarak, görüşmeleri kimin yapacağına ilişkin bir karar verilmelidir. Bir departmanda yeni elemanın performansı ile iki kişi ilgilenebilir; departman müdürü ve en yakın amir. Her ikisi de aday ile görüşmelidir. (Gürbüz, 2002; 52).

İşletme tarafından, işe alınacak kişi belirlendikten sonra, başvuru sahibi kendisine iş teklifi yapılmak üzere tekrar bir görüşmeye davet edilir. Bu görüşmede; iş ile ilgili, ön koşullar, çalışma koşulları, maaş, yan ödemeler, diğer olanaklar, işe başlangıç tarihi ve teklifin kabulü için son gün görüşülür.

İlk görüşme daha akademik düzeyde ve kişi ile iş arasındaki uyumu yoklamaya yöneliktir. Bazı kişiler veya statülerde birkaç görüşme yapma ihtiyacı olabilir.

Eğer görüşmeye çağrılan ilk adayla maaşla ilgili anlaşılamazsa listede bulunana ikinci kişi görüşmeye alınır. Adayla maaş konusunda anlaşmaya varıldıktan sonra ise sözleşme imzalanır.

Sözleşme imzalandıktan sonra görüşmeye çağrılan diğer adaylara red mektubu gönderilmesi

unutulmamalıdır. Bu bilgilendirme adaylara geri besleme sağlamak bakımından önemlidir. Bazı kurumlar bu bilgilendirmeyi geciktirir ya da yapmazlar. Oysa ki bu, hem kurumun imajı hem de insanlara verdiği değer bakımından olumsuz izlenimler oluşturur (Fındıkcı, 2000; 212).

2.2.9. İşe Yerleştirme

Kurumun uygulamasına göre resmi işe alma işlemleri ve sözleşme yapılır. Kalan bireylere yeniden bir mektup gönderilerek durum hakkında bilgilendirilirler. Böylece bu bölümde planlanmış olan insan kaynağı ihtiyacının giderilmesine yönelik önemli bir adım olan seçim süreci tamamlanmış olmaktadır. Seçim sürecinin her aşamasında genel ilke olarak insanlara saygının esas alınması, tarafsız ve objektif davranılması, kurumun önceliklerinin önde olması gerektiğinin yeniden vurgulanmasında yarar vardır (Fındıkcı, 2000; 217).

İşletmelerde eleman seçim süreci bu şekilde tamamlanır. Bundan sonra kurum içinde yeni bir dönem başlamaktadır. Bu yeni dönem işe yeni alınan kişinin işe alıştırılması dönemidir. İşte burada kurum içinde yeni elemanın işe alıştırılması ve uyumlaştırılması için, işe alıştırma programlarının planlanması, hazırlanması ve uygulanması gerekmektedir. Bu durum işletme açısından biraz zaman gerektirse de iyi hazırlanmış bir işe alıştırma programının kuruma sağlayacağı katkı şüphesizdir.

Etkili bir işe alıştırma programının başarabileceklerini kısaca özetleyecek olursak (Gürbüz, 2002; 79):

- Yeni çalışanın o işletmede ve işte yapabileceklerinin farkına varmasına yardımcı olur.
- İşgörenin moral ve başarı güdüsünü artırır.

- Çalışanın, şirketin politikalarını, kurallarını ve uygulamalarını, sunduğu olanakları iyice anlamasını sağlar. Çalışanlar işlerinin getirdiği yarar ve kısıtlamaları daha iyi öğrenirler.
- İletişim eksikliği ve yanlış anlaşmaların başlamadan giderilmesine yardımcı olur.
- İşgöreni ihtiyacı olan bilgilerle donatarak işteki hata oranının, dolayısıyla denetime olan ihtiyacın azalmasına yardımcı olur.

SONUÇ

Küreselleşen dünyada ve açık toplumlarda çalışan tüm organizasyonlar personel seçimi sürecindeki sosyal sorumluluklarını yerine getirmek, etik ilkelere uygun davranmak ve farklılıklara saygı göstermek zorundadırlar. Personel seçiminin başarısı, her şeyden önce sistemli bir planlama başarısının yapılmasını gerektirmektedir.

Bu çalışmada personel bulma ve seçme yöntemleri sırasıyla izlenmiştir. Personel bulma aşamasında yer alan iç kaynaklardan veya dış kaynaklardan yararlanarak belirlenen adayların seçimi için önemli bir sürece geçilmektedir.

Bu süreçte başta iş profilinin çıkarılmasıyla başlayarak, ön görüşme ve başvuru formu, psikoteknik testler, iş görüşmesi (ikinci görüşme), referans araştırması, işe alma kararı, sağlık kontrolü, teklif vermeye devam ederek en son işe yerleştirme ile son bulmaktadır. Aynı zamanda işe yerleştirilen adayın işe alıştırılması ve uyumu için gerekli olan programların oluşturulması da işletme içinde kısa sürede verim alınması bakımından önemlidir.

Köklü değişimlerin kaçınılmaz olduğu günümüzün iş dünyasında yönetim anlayışını ve insan kaynaklarına bakış açısını değiştirmeyen organizasyonlar varlıklarını sürdüremeyeceklerdir.

Günümüz dünyasında sürdürülebilir işletme politikalarına hizmet edecek kişilerin, işletme işgönerilerinin olacağı unutulmamalıdır.

KAYNAKLAR

- ALDEMİR, Alpay Ataol ve Gönül Budal (1998), **Personel Yönetimi**, 3. Baskı, Barış Yayınları Fakülteler Kitapevi, İzmir.
- BARUTÇUGİL, İsmet (2004), **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1. Baskı, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.
- BAYRAKTAROĞLU, Serkan (2003), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Sakarya Kitapevi, Sakarya.
- CANMAN, Doğan (1995), **Çağdaş Personel Yönetimi**, TODAİE Yayın, Ankara.
- ERDOĞAN, İlhan (1990), **İşletmelerde Kişi Değerlemede Psikoteknik**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, Küre Ajans, İstanbul.
- EREN, Erol (1979), **İşletme Örgütleri Açısından Yönetim Psikolojisi**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul.
- FINDIKÇI, İlhami (2000), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 2. Baskı, Alfa Yayınları, İstanbul.
- FINNIGAN, John (1997), **Doğru İşe Doğru Eleman**, Rota Yayınları, İstanbul.
- GÜRBÜZ, Gülruh Özışık (2002), **Personel Araştırmaları ve İşgören Seçme Süreci**, Literatür Kitapevi, İstanbul.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat (2000), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ezgi Kitapevi, Bursa.
- TELMAN, Nursel ve İlknur Ö. Türetgen (2004), **Eleman Seçimi**, 1. Baskı, Epsilon Yayıncılık, İstanbul.
- UĞUR, Adem (2003), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1. Baskı, Sakarya Kitapevi, Sakarya.
- YÜKSEL, Öznur (1998), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Gazi Kitapevi, Ankara.