

**TC
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ
YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**ELEMAN SEÇME VE YERLEŞTİRME SÜRECİNDE
YETKİNLİK BAZLI MÜLAKATIN ÖNEMİ VE BİR
UYGULAMA**

**SEYDİ SERDAR KOÇ
2712003**

Yrd. Doç. Dr. Muhteşem BARAN

**İSTANBUL
2010**

**TC
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ
YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**ELEMAN SEÇME VE YERLEŞTİRME SÜRECİNDE
YETKİNLİK BAZLI MÜLAKATIN ÖNEMİ VE BİR
UYGULAMA**

**SEYDİ SERDAR KOÇ
02712003**

**Tezin Enstitüye Verildiği Tarih :
Tezin Savunulduğu Tarih : 22.10.2010**

Tez Oy birliği ile başarılı bulunmuştur.

Unvan Ad Soyad

**Tez Danışmanı
Jüri Üyeleri**

**: Yrd. Doç. Dr. MUHTEŞEM BARAN
: Doç. Dr. YONCA GÜROL
Yrd. Doç. Dr. A. TUĞRUL SAVAŞ**

İmza

**İSTANBUL
EKİM 2010**

ÖZ

ELEMAN SEÇME VE YERLEŞTİRME SÜRECİNDE YETKİNLİK BAZLI MÜLAKATIN ÖNEMİ VE BİR UYGULAMA

Seydi Serdar Koç

Ekim, 2010

Günümüz işletmelerinde nitelikli insan kaynağına duyulan ihtiyacın artması ancak bu ihtiyacın istenilen şekilde karşılanamaması eleman seçme ve yerleştirme sürecinin önemini bir kez daha ortaya koymaktadır. Bu tezde eleman seçme ve yerleştirme sürecinin nasıl yapılandırılması, yönetilmesi, sonuçlandırılması ve nelere dikkat edilmesi gerektiği üstünde durulmuş böylece etkin bir işe alma sürecinin işletmeler açısından öneminin vurgulanması amaçlanmıştır.

Eleman seçme ve yerleştirme sürecinde doğru adayı seçmek için birçok araç kullanılmaktadır. Adayın yetkinlik ve becerilerinin pozisyon için yeterliliğini araştırarak ve adaylar arasında güvenilir bir değerlendirme yapmayı amaçlayan yöntemlerden biri de yetkinlik bazlı mülakattır. Tezde bu mülakat sürecinin nasıl yapılandırılacağı, sürecin yönetimi ve sonuçların değerlendirilmesini içeren bir uygulamaya yer verilmiştir. Uygulamanın yapıldığı işletmede önceden var olan ve sadece başvuru formları üstünden takip edilen mülakat sürecinin çıktılarıyla yeni sürecin çıktıları karşılaştırılmıştır. Karşılaştırma sonuçları özellikle sayısal verilerle ifade edilmeye çalışılmış böylece tezin amacının geçerliliği araştırılmıştır. Bu bağlamda yetkinlik bazlı eleman seçme ve yerleştirme sürecinin önceki sürece göre işletmenin zaman ve ücret maliyetini anlamlı bir şekilde azalttığı tespit edilmiştir. Ayrıca işlemlerin bir yönetmelik şeklinde düzenlenmesi süreç aşamalarının takibini kolaylaştırmış ve sürecin etkinliğini de arttırmıştır.

Her türlü kaynağın gün geçtikçe azaldığı ve rekabetin de sürekli arttığı dünyamızda işletmeler süreçlerini sürekli iyileştirmelere tabi tutmalı hiçbir zaman mevcutla yetinmemelidirler. Bu bağlamda başarıya ulaşmış firmalarla benchmark yapılabileceği gibi işletmeler kendi kaynaklarından faydalanarak sıfırdan süreç tasarımına da

gidebilirler. Unutulmaması gereken her işletmenin kendi kültürü ile yaşayan bir organizasyon olduğudur.

Anahtar Kelimeler : İnsan kaynakları yönetimi, iş analizleri, eleman seçme ve yerleştirme süreci, yetkinlikler, yetkinlik bazlı mülakat.

ABSTRACT

THE IMPORTANCE OF COMPETENCY BASED INTERVIEW ON EMPLOYEE RECRUITMENT AND SELECTION PROCESS AND A STUDY

Seydi Serdar Koç

September,2010

The increase in the need of qualified human resource in today's firms although not well supplied, emphasises the importance of employee recruitment and selection process once more. This thesis marks how a selection process to be built up, managed, completed and what to be taken care of. And focuses on the importance of an effective recruitment and selection process for the firms.

There are several ways to choose the right candidate in recruitment and selection process. Competency based interview is one of these ways' to look for the degree of the candidates' competencies and abilities and a reliable evaluation for them. This thesis includes a study on how a competency based interview to be built up, the managing of the process and evaluating the results. The study compares two different selection processes, one to be made just on the application forms and the other is the competency based process. For the validity of the thesis and the comparison of the results, effects are mostly tried to be shown in numbers. In this case the competency based system substantially decreased the time and wage costs of the firm. On the other hand, the flow of the process from a selection procedure made the control of the process easier and increased the effectiveness of the steps.

In the world of descending sources and great competition firms must re-build their workflows and procedures and always look for better. Benchmarking is a way for this aim. Firms can also use their equities and start from the beginning. The thought shouldn't be forgotten is that firms are living organisms with their self cultures.

Key Words :Human resource management, job analysis, employee selection and recruitment process, competencies, competency based interview.

ÖNSÖZ

Ülkemizde birçok kişi lisans eğitiminde almış olduğu bilgileri iş hayatında kullanamamakta ve farklı branşlarda çalışarak hayatlarını sürdürmektedir. Eğitimiyle paralel bir pozisyonda görev alan ve şanslı azınlık olarak adlandırdığım bu grupta yer almaktan büyük mutluluk duyduğumu özellikle belirtmek isterim. Seçtiğim tez konusu üstünde çalışırken değerli hocalarımın kitap ve yayınları kadar gerek kendi tecrübelerimden gerekse de diğer meslektaşlarımdan birikimlerinden büyük ölçüde faydalandım ve her aşamada desteklerini aldım. Temennim bu çalışmanın tüm meslektaşlarıma ve konuyla ilgilenen paydaşlara katkıda bulunmasıdır.

Tezin hazırlanması sürecinde tarafıma vermiş olduğu manevi destekten ötürü eşim Hülya' ya; yine göstermiş olduğu samimiyet ve desteklerinden ötürü kıymetli hocam Sn. A.Tuğrul Savaş' a ve maddi manevi varlığını sürekli yanımda hissettiğim değerli yöneticim Sn. H. Sadun Gülbahar' a teşekkürü bir borç bilirim.

Dünyada ve özellikle ülkemizde insana verilen değer sürekli artması dileğiyle.

S. Serdar Koç
Ekim, 2010

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No
ÖZ	iii
ABSTRACT	v
ÖNSÖZ	vi
İÇİNDEKİLER	vii
TABLolar LİSTESİ	x
KISALTMALAR	xi
1. GİRİŞ	1
2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TANIM VE ÖNEMİ	3
2.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Organizasyon İçindeki Yeri	4
2.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Fonksiyonları	4
2.2.1. İnsan Kaynakları Planlaması	4
2.2.2. Eleman Seçme ve Yerleştirme	5
2.2.3. İnsan Kaynakları Eğitim ve Gelişimi	6
2.2.4. Performans Yönetimi	7
2.2.5. Kariyer Yönetimi	8
2.2.6. Ücret Yönetimi	9
2.2.7. Personel ve İdari İşler	9
3. ELEMAN SEÇME VE YERLEŞTİRME	11
3.1. Eleman Seçme ve Yerleştirme Tanım ve Önemi	11
3.2. Eleman Seçme ve Yerleştirme Yöntemleri	11
3.2.1. Mülakat	11
3.2.2. Polygraph	12
3.2.3. Graphology	13
3.2.4. Biodata	13
3.3. Eleman Seçme ve Yerleştirme Süreci	14
3.3.1. İş Analizleri	14
3.3.1.1. İş Analizinin Amacı ve Kullanım Alanları	15
3.3.1.2. İş Analizi Sürecinin Aşamaları	17
3.3.1.2.1. Hazırlık Çalışması	17
3.3.1.2.2. İş Analizi Bilgilerinin Toplanması	18
3.3.1.2.3. İş Analizinde Bilgi Toplama Yöntemleri	19
3.3.1.2.4. İş Analizi Bilgilerinin Kullanılması	22

3.3.1.3.	İş Analizcisinin Nitelikleri	24
3.3.2.	İnsan Kaynakları Planlaması	26
3.3.2.1.	İnsan Kaynakları Planlaması Tanım ve Önemi	26
3.3.2.2.	İnsan Kaynakları Gereksinimleri ve Planlama Yöntemleri...	27
3.3.2.3.	İnsan Kaynakları Planlaması Sürecinin Aşamaları	31
3.3.2.3.1.	Organizasyonel Amaçların Belirlenmesi	31
3.3.2.3.2.	Beceri / Yetkinlik ve Personel Sayısı Tespiti	31
3.3.2.3.2.1.	Beceri ve Yetkinliklerin Tespitinde Kullanılacak Yöntemler.....	32
3.3.2.3.2.2.	Personel Sayısının Tahmininde Kullanılan Yöntemler.....	34
3.3.2.3.2.3.	Ek İnsan Kaynağı Gereksiniminin Sağlanacağı Kaynaklar.....	36
3.3.2.4.	Hareket Planının Oluşturulması	39
3.3.2.5.	İnsan Kaynakları Planlamasında Yapılan Hatalar	39
3.3.3.	Eleman Seçme ve Yerleştirme	41
3.3.3.1.	Aday Havuzu Oluşturma Yöntemleri	42
3.3.3.2.	İş Başvuru Formları	46
3.3.3.2.1.	İş Başvuru Formlarının Hazırlanması	47
3.3.3.2.2.	İş Başvuru Formlarının Değerlendirilmesi ve Ön Eleme.....	48
3.3.3.3.	Testler	49
3.3.3.3.1.	Testlerle İlgili Temel Kavramlar.....	49
3.3.3.3.2.	Test Çeşitleri.....	50
3.3.3.3.3.	Test Uygulamalarında İzlenmesi Gereken Aşamalar	53
3.3.3.3.4.	Testlerin Kullanılmasında Dikkat Edilmesi Gereken Noktalar.....	54
3.3.3.3.5.	Testlerin Olumlu ve Olumsuz Yönleri	55
3.3.3.4.	Mülakatlar	56
3.3.3.4.1.	Mülakatın Tanım ve Önemi	56
3.3.3.4.2.	Mülakatın Aşamaları	57
3.3.3.4.2.1.	Mülakatın Amacının Belirlenmesi.....	57
3.3.3.4.2.2.	Mülakatçının Belirlenmesi.....	58
3.3.3.4.2.3.	Mülakatın Planlanması.....	58
3.3.3.4.2.3.1.	Mülakat Yöntemleri.....	60
3.3.3.4.2.3.2.	Mülakat Teknikleri.....	62
3.3.3.4.2.4.	Mülakat Ortamının Hazırlanması.....	64
3.3.3.4.2.5.	Mülakatı Yönetmek.....	64
3.3.3.4.2.6.	Mülakatın Bitirilmesi ve Değerlendirilmesi	67
3.3.3.4.3.	Mülakatta Yapılan Hatalar	69
3.3.4.	Referans Kontrolü	72
3.3.5.	Sağlık Kontrolü ve Hizmet Akdinin İmzalanması	73
3.3.6.	Oryantasyon	73

4. YETKİNLİK BAZLI ELEMAN SEÇME VE YERLEŞTİRME SÜRECİ.....	75
4.1. Temel Kavramlar.....	75
4.2. Yetkinliklerin İşletmelere Sağladığı Faydalar.....	77
4.3. Yetkinlik Bazlı Mülakatın Tanımı ve Faydaları.....	78
4.4. Yetkinlik Bazlı Eleman Seçme ve Yerleştirme Süreci.....	79

4.4.1.	Pozisyonun Gerektirdiği Yetkinliklerin Belirlenmesi.....	79
4.4.1.1.	Sistematiik Gözlem.....	80
4.4.1.2.	Görüşme.....	80
4.4.1.3.	Atölye Çalışması.....	80
4.4.1.4.	Kritik Vaka Tekniğı.....	81
4.4.2.	Yetkinliklerin Puanlanması.....	81
4.4.3.	Yetkinlik Bazlı Mülakatın Uygulanması.....	82
4.4.4.	Mülakatın Sona Erdirilmesi ve Değerlendirilmesi.....	83
4.5.	Yetkinlik Bazlı Mülakatlarla Geleneksel Mülakatların Karşılaştırılması.....	84
5.	YETKİNLİK BAZLI MÜLAKAT UYGULAMASI	86
5.1.	Uygulamanın Yapıldığı Sektör ve İşletme Hakkında Bilgi.....	86
5.2.	Uygulamanın Yöntemi.....	89
5.2.1.	Uygulamanın Amacı.....	89
5.2.2.	Uygulama Modeli ve Örneklem.....	89
5.2.3.	Uygulama Öncesi Durum.....	90
5.2.4.	Uygulama Safhası.....	91
5.3.	Bulgular ve Yorumlar.....	109
6.	SONUÇ	112
	KAYNAKÇA	114
	EKLER	117
Ek 1.	İş Analizi Formu	117
Ek 2.	Referans Araştırma Formu.....	124
Ek 3.	Ticaret Muhasebesi Memuru Mülakat Süreleri.....	126
Ek 4.	İş Başvuru Formu	128
Ek 5.	Ticaret Muhasebesi Memuru Görev Tanımı (Eski).....	132
Ek 6.	Ticaret Muhasebesi Memuru Görev Tanımı (Yeni)	134
Ek 7.	Genel Özellikler, Temel, Fonksiyonel ve Yönetmel Yetkinlikler.....	137
Ek 8.	X A.Ş. Eleman Seçme ve Yerleştirme Süreci.....	143
Ek 9.	Personel Talep Formu.....	150
Ek 10.	Birinci Mülakat Değerlendirme Formu.....	151
Ek 11.	Yetkinlik Bazlı Mülakat Soru Örnekleri.....	152
Ek 12.	İkinci Mülakat Değerlendirme Formu.....	167
Ek 13.	Üçüncü Mülakat Değerlendirme Formu.....	168
ÖZGEÇMİŞ	169	

TABLÖLAR LİSTESİ

	Sayfa No
Tablo 1: Eleman Seçme ve Yerleştirme Sürecinde Kullanılan 5' li Skala.	84
Tablo 2: Uygulamanın Yapıldığı Şirket Çalışanlarının Tahsil Durumunu Gösterir Tablo.....	88
Tablo 3: Uygulamanın Yapıldığı Şirket Çalışanlarının Kıdem Durumunu Gösterir Tablo.....	88
Tablo 4: Ticaret Muhasebesi Memuru Yetkinlik ve Ağırlıkları.....	97
Tablo 5: Temel Ağırlıklandırma Yüzdeleri.....	98
Tablo 6: Ticaret Muhasebesi Memuru İş İlanı.....	100
Tablo 7: Değerlendirme Sonucu Uygun Görülmeyen Adaylara Gönderilen Teşekkür Mektubu.....	100
Tablo 8: Birinci Mülakat Değerlendirme Uygulaması.....	103
Tablo 9: İkinci Mülakat Değerlendirme Uygulaması.....	107
Tablo 10: Ticaret Muhasebesi Memuru Mülakat Süreçlerinin Zaman Yönünden Karşılaştırılması.....	109

KISALTMALAR

DAB	: D�v�z Alım Belgesi
GM	: Genel Müdür
GMY	: Genel Müdür Yardımcısı
�MKB	: �stanbul Menkul Kıymetler Borsası
MKK	: Merkezi Kayıt Kuruluşu
SMMM	: Serbest Muhasebeci Mali M��avir
SPK	: Sermaye Piyasası Kurulu
SSK	: Sosyal Sigortalar Kurumu

1. GİRİŞ

İş yaşamında insana verilen önem sanayi devrimiyle birlikte başlamış ve 1980' li yılların başında insan kaynakları yönetiminin ortaya çıkmasıyla bu konudaki çalışmalar hız kazanmıştır. İşletmelerin başarılı olmalarında ve karlılıklarını arttırmalarında sermaye kadar insan kaynağının da önemi gün geçtikçe artmaktadır. Kıt kaynakları en verimli şekilde değerlendirmeyi temel amaç edinen işletmeler aynı felsefeyi insan kaynağı için de düşünmek zorundadırlar. Bu bağlamda optimum sayıda çalışanla en yüksek verimi elde edecek iş akışları ve planlamalar yapılmalıdır.

İnsan kaynağına verilen önemin artması eleman seçme ve yerleştirme sürecinin hassasiyetini de aynı oranda artırmıştır. İşveren ihtiyaç duyduğu nitelikli iş gücünü en iyi şekilde, en kısa yoldan ve en düşük maliyetle karşılama çabasıdadır. Bu süreçte yapılacak ve önemsiz olarak nitelendirilebilecek hatalar işgücü kaybı, niteliksiz işgücü temini ve maliyet kayıpları gibi sonuçlara sebep olabilecektir. Bu tür olumsuzlukları başından önlemek ise ancak işlerin iyi analiz edilmesi, iş süreçlerinin ve ihtiyaçların planlanması, iş analizi sonuçlarına göre hangi adayın seçileceğinin tespiti, eleman ihtiyacının nasıl ve kim tarafından karşılanması gerektiğinin baştan belirlenmesi ile mümkün olacaktır. Doğru elemanın işe alınmasıyla birlikte çalışanın başarı ve motivasyonunun artırılması için insan kaynakları yönetiminin diğer fonksiyonları devreye girecektir. Performans yönetimiyle çalışanın performansı ölçülüp yönlendirmelerde bulunulacak, eğitim ve gelişim süreciyle çalışan şirket ve bireysel beklentileri doğrultusunda geliştirilecek, ücret yönetimiyle çalışmalarının karşılığını maddi açıdan, adil bir şekilde alacak, kariyer planlamasıyla da sosyal yönden tatmin sağlayarak kariyer hedefleri doğrultusunda ve şirket amaçlarıyla paralel bir şekilde ilerleyecektir.

Bu tezin amacı yukarıda belirtilen hususlardan yola çıkarak günümüz insan kaynakları yönetiminde eleman seçme ve yerleştirme sürecinin işletmeler açısından önemini vurgulamak, ideal sistemin kurgulanması sürecini anlatmak ve teorik olarak

bahsedilen konuları bir uygulama vesilesiyle anlamlandırmaktır. Doğru elemanı en kısa sürede seçmenin işletmenin zaman ve işçilik maliyetlerini düşüreceği açıktır. Ancak sonuçların nasıl farklılıklar göstereceği tezde yapılacak uygulama ile sayısal olarak da ortaya çıkacaktır.

Ülkemizde modern insan kaynakları uygulamaları gelişmiş ülkelere göre maalesef daha kısır kalmaktadır. Bu durum kendini konu ile ilgili akademik kaynaklarda da göstermektedir. Tezin teorik kısmında yapılan açıklamalarda daha ziyade örnek uygulama diyebileceğimiz süreçleri içeren yabancı kaynaklardan faydalanılmıştır.

Bu çalışma yukarıda da değinildiği gibi eleman seçme ve yerleştirme sürecinin kurgulanması sürecini uygulamayla birleştirerek anlatmayı amaçlamaktadır. Bu bağlamda öncelikle insan kaynakları yönetiminin temel fonksiyonları kısa bir şekilde açıklanmıştır. Daha sonra esas konu olan eleman seçme ve yerleştirme sürecine geçiş yapılmış bu bağlamda öncelikle sürecin işletmeler açısından önemi üstünde durulmuştur. Hemen arkasından sürecin doğru bir şekilde kurgulanması için izlenmesi gereken aşamalar açıklanmıştır. Burada mümkün olduğunca uygulamayı da kapsayacak şekilde açıklamalar verilmeye çalışılmış, iş analizlerinden başlayarak oryantasyona kadar uzanan süreç detaylı bir şekilde ele alınmıştır.

Teorik kısmın ardından da günümüzde işe alım sürecinde sıklıkla kullanılmaya başlanan ve adayın pozisyon için yetkinliklerini araştıran yetkinlik bazlı eleman seçme sistemi üstüne bir uygulama verilmiştir. Teorik kısımda anlatılan konular bu uygulama üstünde aynı sırada incelenmiş ve sonuçları farkın daha iyi görülebilmesi amacıyla daha ziyade sayısal olarak ortaya koyulmaya çalışılmıştır.

2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TANIM VE ÖNEMİ

İnsan kaynakları yönetimi, herhangi bir örgütsel ve çevresel ortamda insan kaynaklarının örgüte, bireye ve çevreye yararlı olacak şekilde, yasalara da uyularak, etken yönetilmesini sağlayan işlev ve çalışmaların tümüdür.¹ İnsan kaynağı, örgütlerin mal ve hizmet üretmek için kullandıkları kaynaklardan biri ve beklide en önemlisi olan çalışanı ifade eder. Bu ifade sadece örgüt içinde üst düzeyde yer alan çalışanları değil, en üst düzeyden vasıfsız elemanlara kadar uzanan bir bütünü ifade eder. İnsan kaynağının verimli kullanılamaması diğer kaynakların etkinliği ne derece olursa olsun işletmenin verimliliğini olumsuz yönde etkileyecektir. Bu sebeple işletmeler insan kaynağının kullanılmasına büyük önem vermelidirler.

Klasik personel yönetim yaklaşımları bu ihtiyacı tam olarak karşılamaktan uzak kalmış ve daha çok çalışanların özlük haklarının yönetimi üstünde durmuştur. Günümüz insan kaynakları yönetimiye klasik personel yönetimi işlevlerini içine alacak şekilde yeniden yapılanmış ayrıca çalışan motivasyonu ve işletmenin verimliliğini arttırmak için birçok faktörü bir arada değerlendirmiştir.²

İnsan kaynakları yönetiminin temel amacı verimliliği arttırmak ve iş yaşamının niteliğini yükseltmekle rekabet üstünlüğü sağlamaktır.³

İnsan kaynakları yönetimi tüm çalışanları işletme amaçları doğrultusunda kullanmak için kurum kültürü etrafında toplamaya çalışır. Bu süreç içinde çalışanların eksikliklerini tespit edip bireysel gelişimi sürdürülebilir hale getirir.

¹ Prof.Dr.Cavide Uyargil ve diğerleri, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 3. bs. (İstanbul: Beta Basım,2008), 3.

² Prof.Dr.Zeyyat Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**,2.bs.(Bursa: Alfa Aktuel Basım, 2005),7.

³ L.E.Mcentire, vd., “Innovations In Job Analysis: Development and Aplication of Metrics to Analyze Job Data”, Human Resource Management Review, Vol.16.,2006, 311.’ den aktaran Prof.Dr.Cavide Uyargil ve diğerleri, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 3. bs. (İstanbul: Beta Basım,2008), 2.

Ayrıca iş tatmini ve motivasyonunun sağlanması için büyük önem taşıyan çalışan ilişkilerinin de etkin bir şekilde yönetilmesini sağlar.

Genel bir İnsan Kaynakları Yönetimi tanımı yapmak gerekirse; "İnsan Kaynakları Yönetimi, örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için yeni insan kaynakları sağlamayı, mevcut insan kaynaklarını muhafaza etmeyi ve geliştirmeyi içeren faaliyetlerin tümüdür."⁴

2.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Organizasyon İçindeki Yeri

İnsan Kaynakları Yönetiminin amaçlarına ulaşabilmesinin en önemli şartlarından biri organizasyon içinde sağlam bir yapılanmaya gidilmesi ve tepe yönetimin insan kaynakları yönetimine gereken önemi vermesidir. Önemli olan bu organizasyona kurum içinde verilen isim değil, işlevlerdir. İnsan Kaynaklarının organizasyon içindeki yeriyle ilgili kesin bir yargıya ulaşılmamakla birlikte belli sınırlar içinde bir çerçeve çizilmiştir. İnsan Kaynaklarının örgütlenme şekli kurumun niteliği ve büyüklüğüne göre farklılıklar gösterebilmektedir.

Küçük ölçekli işletmelerde büyük firmalara oranla daha dar kapsamlı bir insan kaynakları yönetimi söz konusudur. Gerektiği zamanlarda yöneticiye yardımcı olabilecek bir uzman küçük ölçekli bir işletme için daha uygun olacaktır.⁵

2.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Fonksiyonları

2.2.1. İnsan Kaynakları Planlaması

Planlama her konuda olduğu gibi insan kaynakları yönetiminde de temel adımdır. Faaliyete başlamadan önce yapılacak işin amacı, nasıl yapılacağı, izlenecek süreçler ve karşılaşılabilecek sorunlar genel hatlarıyla değerlendirilmelidir.

Organizasyonun hedeflerine ulaşması için insan kaynağını en etkin nasıl kullanırım sorusuna cevap arayan insan kaynakları yönetiminin iyi yapılanmış bir planlama

⁴ M.Şerif Şimşek, H.Serdar Öge, **Stratejik ve Uluslararası Boyutları ile İnsan Kaynakları Yönetimi**, (Ankara: Gazi Kitabevi, 2007), 2.

⁵ İlhami Fındıkçı, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 4.bs. (İstanbul: Alfa Basım, 2002), 35.

sürecine ihtiyacı vardır. Örgütün sahibi olduğu mevcut İnsan Kaynaklarını en akılcı bir biçimde kullanmayı ve bugünden gelecekteki insan gücü kaynağını nitelik ve nicelik yönünden kararlaştırmayı amaçlayan öngörüye İnsan Kaynakları Planlaması denir.⁶

Klasik yönetim tarzının hüküm sürdüğü dönemlerde işlerin fazla bilgiye gerek duyulmadan genellikle tepe yönetimin kati kararlarıyla yapılmış olması insan kaynakları planlamasına önem verilmemesini de beraberinde getirmişti. Ancak 1980'lerden sonra küreselleşmenin hız kazanmasıyla birlikte bilgi akışının hızlanması ve buna bağlı olarak bilgiye olan ihtiyacın artması insana verilen önemi de artırmış oldu. Çalışanların kurum içi ve dışında meydana gelen değişikliklere en kısa sürede adapte olmaları, hızla artan bilgi yükü altında ezilmemeleri, bilgi eksiklikleri nedeniyle verimliliklerinin düşmesinin engellenmesi etkin bir insan kaynakları planlaması sayesinde gerçekleşti. Unutulmaması gereken en önemli nokta insan kaynakları planlamasının bir süreç olduğudur. Günü kurtarmaya yönelik politikalar işletmeyi hiçbir şekilde istenen amaçlara ulaştıramayacaktır. Bu bağlamda insan kaynaklarının nitelik ve nicelik bakımından değerlendirilmesi, iş analizlerinin yapılması ve buna bağlı olarak unvan ve statülerin belirlenmesi, görev tanımlarının yapılması, kurum içi ve kurum dışı değişikliklere en hızlı şekilde ayak uydurulması amacıyla eğitim programlarının hazırlanması ve işverenle birlikte işçiyi de memnun edecek ücret hadlerinin belirlenmesi ancak etkin bir insan kaynakları planlamasıyla mümkün olabilecektir.

Etkin bir planlama süreci eksikliğinin iş yerinde yığılmalara, yüksek iş gücü devrine, çalışan tatminsizliğine ve motivasyon bozukluklarına sebep olacağı ve işletmeyi hantal bir yapı haline getireceği göz ardı edilmemelidir.⁷

2.2.2. Eleman Seçme ve Yerleştirme

İşletmeler sahip oldukları insan kaynaklarını en uygun şekilde kullanırken, bir yandan da ihtiyaç duyulan pozisyonlara en etkin elemanları bulmaya çalışırlar. Eleman ihtiyacı mevcut kadrolarla personel sayısı arasındaki fark ya da gelecekte

⁶ Burhan Aykaç, **İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlaması**, Ankara: Nobel Yayın-Dağıtım, 1999), 93.

⁷ Tuğray Kaynak, **İnsan Kaynakları Planlaması**. 2. bs. (İstanbul: Alfa Basım, 1996), 1-22.

işletmede ortaya çıkacak yeni kadrolar oranında belirlenir. Bu bakış açısıyla eleman seçme ve yerleştirme, insan gücü planlaması sonucunda ortaya çıkan personel açığını karşılamak üzere gerekli bilgi, yetenek, beceri ve motivasyona sahip adayları araştırma ve kuruluşa çekebilme faaliyetleri olarak tanımlanabilir.⁸

Bu noktada insan kaynakları planlaması ve iş analizlerinin işe alma konusundaki önemi de ortaya çıkmaktadır. İş analizleri sonucunda elde edilen gören tanımları, iş standartları ve işin nasıl yapılacağına ilişkin diğer bilgiler ve bu bilgilerden faydalanılarak yapılacak etkin bir insan kaynakları planlama süreci işe alma aşamasında işletmeye önemli ölçüde ışık tutacaktır.⁹

2.2.3. İnsan Kaynakları Eğitim ve Gelişimi

Eğitim hayatın başlangıcı ile başlayan ve hayat boyunca devam eden bir bilgilendirme sürecidir. Bireyin çevresinde meydana gelen değişikliklere ayak uydurması ve yeni bilgiler edinebilmesi ancak eğitim yoluyla gerçekleşebilir. Günümüz işletmeleri bu önemli olgunun farkına varıp organizasyonlarını sürekli öğrenen yapılar haline getirmeye çalışmaktadırlar. Bazı kurumların eğitimi bir moda ya da süs gibi gördüğü ve gereken önemi vermediği görülmektedir. Bunun yanında eğitimin yüksek bir maliyet içermesi de birçok firmanın bu konuya yeterli önemi gösterememesine sebep olmaktadır. Bu bağlamda eğitim ve gelişim çalışanların işini etkin bir biçimde yapma yeteneğini arttırarak şu anki ve gelecekteki performansını iyileştirme yönündeki herhangi bir girişim ya da eylemdir.¹⁰

Eğitim ihtiyacının doğru şekilde tayin edilmesi için daha önce yapılmış performans değerlendirme sonuçlarından ve yıl içinde yapılabilecek eğitim ihtiyacı belirleme anketlerinden faydalanmak akıllıca olacaktır.

Eğitim esnasında aktif katılım sağlanarak katılımcıların öğrenme düzeyi üst seviyeye çıkarılmalıdır. Ayrıca eğitimin verileceği ortam, eğitimi verecek kişi

⁸ Prof.Dr.Öznur Yüksel, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 6.bs. (Ankara: Gazi Kitabevi, 2007), 101.

⁹ R. Wayne Mondy, SPHR, **Human Resources Management**, 11th Edt., (USA: Pearson Education, 2010), 92-93.

¹⁰ M.Şerif Şimşek, H.Serdar Öge, **Stratejik ve Uluslararası Boyutları ile İnsan Kaynakları Yönetimi**, (Ankara: Gazi Kitabevi, 2007), 231.

ya da kişiler ve uygulanacak eğitim programı titizlikle seçilerek eğitimden beklenen fayda artırılmalıdır.

Kısaca kurumlar bilgiyi değeri kaybolmayacak bir servet olarak görmeli ve eğitim için yapılan yüklü harcamaları boşa gidecek masraflar olarak değil gelecek adına yapılan en kıymetli yatırım olarak görmelidirler.¹¹

2.2.4. Performans Yönetimi

İşletmeye yeni alınacak ya da işletme bünyesinde çalışmakta olan elemanların belirlenen iş ve görev tanımları çerçevesinde işlerini ne ölçüde iyi yaptıklarını tespit etmek temel amacıyla kullanılan performans değerlemesi insan kaynakları yönetiminin en önemli fonksiyonlarındanıdır. Diğer bir ifadeyle performans yönetimi üzerinde anlaşmaya varılmış gayeler, amaçlar ve standartlar çerçevesi içinde performansı anlayıp yöneterek örgütten, takımlardan ve bireylerden daha iyi sonuçlar almanın bir aracıdır.¹² Büyük ölçüde insana bağlı olduğundan yani subjektif özellikler ağır bastığından performansın etkin bir şekilde ölçülmesi de son derece zorlaşmaktadır. Bununla birlikte ölçümlerin sadece çalışan bazında yapılabileceği düşünülmemeli bir bütün olarak kurum performansının da ölçülebileceği unutulmamalıdır.

Değerleme sonucu elde edilen bilgiler hem kurum hem de çalışan açısından büyük önem taşır. Çalışan kendi eksiklerini görür ve bireysel başarısını arttırmanın yollarını arar. Yani sonuçlar çalışan için bir motivasyon aracı haline dönüşür. Kurum ise çalışanın performansına bakarak kendisinden beklenen işin ne ölçüde gerçekleştirildiğini izler. Ortaya çıkan olumsuzlukların kaynağını araştırır ve çözümler üretir. Sorun kurumun yapısından kaynaklanıyorsa süreçler yeniden gözden geçirilir ve gerekiyorsa yeni yapılanmalara gidilir. Ayrıca terfi, ücret artışı, iş zenginleştirme ve genişletme, işten çıkarma, eğitim ihtiyacının belirlenmesi ve kariyer planlama gibi birçok konuda performans değerlendirmesi sonucu elde edilen bilgilerden faydalanılır.¹³

¹¹ Dursun Bingöl, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 5. bs. (İstanbul: Beta Basım, 2003), 206-208.

¹² Michael Armstrong, **A Handbook of Personnel Management Practice**, 4th Ed., (London: Kogan Page, 1991), 397.

¹³ John M. Ivancevich, **Human Resources Management**, 11th Ed., (USA: McGraw-Hill, 2010), 253.

Her süreçte olabileceği gibi performans değerlendirme sürecinde de farklı sorunlarla karşılaşılabilir. Değerlemeyi yapan kişi çalışanlarla ilgili düşündüklerinin etkisinde kalarak objektif bir değerlendirmeden uzaklaşabilir. Bunun yanında değerlemesi yapılanın baskın yönünün ön plana çıktığı durumlarda ve performans ölçümünde yanlış araçlar kullanılmasında aynı olumsuzluklar gerçekleşebilecektir.

Birçok fonksiyona veri sağlayan performans değerlemenin etkinliğini üst düzeyde tutmak için değerlemeyi yapacak kişinin iyi bir eğitimden geçmiş olması aranmalı ve objektif karar vermeyi kolaylaştıracak sistemler ve ölçme araçları geliştirilmelidir.¹⁴

2.2.5. Kariyer Yönetimi

Belirsizliklerle dolu iş dünyası bir bütün olarak kurumları etkilediği gibi kurum içindeki çalışanları da etkileyecektir. Çalışan böyle bir durumda geleceğe güvenle bakamayacak, motivasyonu bozulacak ve kurum amaçlarıyla kendi amaçlarını bütünleştiremeyecektir. Çalışanın kariyer planının olmaması yani gelecekte nerede ve nasıl bir durumda olacağını görememesi bu olumsuzlukların baş mimarlarından. İnsan kaynakları yönetiminin fonksiyonlarından biri olan kariyer planlamasının konusu da çalışanı bu karamsar tablodan kurtarmak için ona kariyer planı çıkarmak ve bu plan doğrultusunda çalışanı yönlendirmektir.

Kariyer yönetimi bir çalışanın mevcut bulunduğu konumun farkında olması, kendi için bir sonraki adımda neyin olduğunu bilmesi, iş geleceğini öngörmesi, gelişme seyrine uygun hazırlıkları yapabilmesi kısacası kendini geleceğe hazırlaması bakımından çok gerekli ve yararlı bir çalışmadır.¹⁵

Kariyer yönetimi iki farklı açıdan ele alınmalıdır. Öncelikle çalışan ne yapmak istediğini bilmeli, ne tür becerilere sahip olduğunun farkında olmalı ve amaçlarını belirlemelidir. Kurum ise çalışanı belirlediği amaçlar doğrultusunda nasıl

¹⁴ David A.Decenzo, Stephen P.Robbins, **Fundamentals of Human Resources Management**, 9th Edt., (USA: John Wiley&Sons Inc.,2007), 277.

¹⁵ İlhami Fındıkçı, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 4.bs. (İstanbul: Alfa Basım, 2002), 343.

yönlendirmesi gerektiğini iyi tespit etmelidir. Bu amaçla çalışana yardımcı olmalı, gelecekte bulunabileceği pozisyonlarla ilgili onu aydınlatmalı, yönlendirmeli ve terfilerde objektif kriterlere dayanmalıdır. Çalışanların gayreti, yetenekleri ve iş başarısı kariyer yönetimi sürecinde referans noktalar olmalı, adaletsiz uygulamalardan kaçınılarak her çalışana eşit şans ve imkânlar sağlanmalıdır.

2.2.6. Ücret Yönetimi

“İş görenlerin uzmanlık ve hizmetlerinin karşılığı olan kazanç ve ödüllerle ilgili ücret sistemlerinin tasarımı ve yönetilmesi”¹⁶ olarak ifade edilen ücret yönetimi kurum ve çalışan arasında en hassas olan noktadır. Ücret kurum için maliyet, çalışan için de gelir ifade eder. Yönetim ücret giderlerini kısma çalışırken çalışanlar da bunun aksine ücret gelirlerini arttırmaya uğraşırlar. Bu olgu çoğu zaman sürtüşmelere ve bununla birlikte de çalışanların iş tatmini ve motivasyonlarının düşmesine böylece de iş verimliliğinin azalmasına sebep olur.

Oluşabilecek olumsuzlukları önlemek amacıyla anlık düşüncelerden uzaklaşılmalı ve objektif kriterlere dayanan uzun vadeli ücret politikaları oluşturulmalıdır. Bu aşamada iş gücü arz talep dengesi yakından takip edilmeli, rakiplerin uyguladığı ücret politikaları incelenmeli ve mümkünse uzman kişi ya da kuruluşlardan faydalanılmalıdır.

Bununla birlikte ücret artışının kişiye özel olduğu unutulmamalı, çalışanların göstermiş oldukları performansları ve başarıları da ücretlerine yansıtılmalıdır.^{17 18}

2.2.7. Personel ve İdari İşler

Klasik kurum yapısında insan kaynakları uygulamaları sadece personelle ilgili idari işler çerçevesinde kalmakta ve günümüz insan kaynakları fonksiyonlarına değinmemekteydi. Bugün ise personel ve idari işler, insan kaynakları yönetiminin

¹⁶ Prof.Dr.Cavide Uyargil ve diğerleri, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 3. bs. (İstanbul: Beta Basım,2008), 412.

¹⁷ Wendell L.French, **Human Resources Management**, 6th Edt., (USA: Houghton Mifflin Company, 2007), 395-397.

¹⁸ Luis R.Gomez-Mejia, David B. Balkin, Robert L. Cardy, **Managing Human Resources**, 6th Edt., (USA: Pearson Education, 2010), 330-331.

bir alt işlevi haline gelmiştir.

“Personel bölümünde operasyonel destek faaliyetler olarak en çok şu işlevlerden söz edilebilir:

İşçi seçimi, sicil dosyalarını oluşturma, ücret bordrolarını hazırlama, avans ve ikramiyeler, yıllık izinler, hasta vizite kağıtları, personel devamını izleme, iş sağlığı ve iş güvenliği, sivil savunma işlemleri, SSK-İş Kurumu ile ilişkiler, hizmet içi eğitimler, servis organizasyonu, vardiya organizasyonu.”¹⁹

Bu kapsamda, personel alımında adaydan istenecek belgelerin listelenmesi, çalışanların özlük hakları, iş yerinin ilgili kamu kurum ve kuruluşlarına bildirilmesi gibi konular bu bağlamda ele alınabilmektedir

¹⁹ Prof.Dr.Zeyyat Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**,2.bs.(Bursa: Alfa Aktuel Basım, 2005),8.

3. ELEMAN SEÇME VE YERLEŞTİRME

3.1. Eleman Seçme ve Yerleştirme Tanım ve Önemi

İnsan kaynakları yönetiminin önde gelen fonksiyonlarından biri olan eleman seçme ve yerleştirme, insan kaynakları planlamasından başlayarak işe alımın gerçekleşmesi ve oryantasyon çalışmalarına kadar uzanan uzun bir süreçtir. Ancak etkin bir planlama süreci de işlerin detaylı ve başarılı bir şekilde analiz edilmesiyle gerçekleşebilir.²⁰

Firmayı hedeflediği amaçlarına ulaştıracak personelin seçimi kurum açısından büyük önem taşımaktadır. Yanlış bir seçim çalışan memnuniyeti ve firma verimliliğini olumsuz etkileyeceğinden işe alma sürecinin son derece rasyonel bir şekilde değerlendirilmesi gerekmektedir. Bunun için iş analizleri sonucu elde edilecek görev tanımları dikkate alınarak işletmenin stratejik planları doğrultusunda seçim yapılmalıdır. Firmanın şu anki durumunun yanında misyon ve vizyonu, iş gücü devir oranı ve departmanları iş yükü oranları da dikkate alınmalıdır.

²⁰ Gary Dessler, **Human Resource Management**, 11th Edt., (USA: Pearson-Prentice Hall, 2008), 166.

3.2. Eleman Seçme ve Yerleştirme Yöntemleri

3.2.1. Mülakat

İşe alma yöntemlerinin en yaygın olarak kullanılanı olan mülakatlar esas amacıyla aday ya da adaylarla firma temsilcisi ya da temsilcilerinin bir araya geldiği ve personel seçiminde adayların belirli özelliklerinin saptanması amacıyla yapılan karşılıklı görüşmedir. Mülakatın bir değerlendirme tekniği olabilmesi için sistematik ve bir amaca yönelik olarak uygulanması gerekmektedir.²¹

3.2.2. Polygraph

Polygraph, genellikle ve yanlış olarak kullanılan diğer adıyla yalan makinesi, kişinin vücudundaki biyolojik değişiklikleri, kalp atışlarında ve nefes alma düzenindeki dalgalanmaları ölçen mekanik bir alettir.²² Adaya bir uzman eşliğinde özel sorular sorulur. Aday soruları cevaplarken vücudunda meydana gelen fiziksel değişiklikler kaydedilerek uzmanlar tarafından analiz edilir. Adayın kan basıncı ve nabzındaki değişiklikler, nefes alma hızı ve terleme oranı analizde kullanılan temel değişkenlerdendir.

Yöntemin temel varsayımı korku, suç ve stres gibi duyguların insan vücudunda fizyolojik değişiklikler yaratacağı yönündedir.

Bu yöntemin uygulanabilmesi birçok ülkede yasal şarta bağlanmıştır. Amerika'da ancak özel güvenlik görevlisi alımında, daha önceden uyuşturucu kullandıkları tespit edilenlerin işe alınmasında, ekonomik krizlerin sonuçlarının veya işyerinde hırsızlık araştırılması gibi durumlarda kullanılmasına izin verilir.²³

²¹ Prof.Dr.Cavide Uyargil ve diğerleri, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 3. bs. (İstanbul: Beta Basım, 2008), 167.

²² Robert L. Mathis, John H.Jackson, **Human Resouce Management**, 12th Edt., (USA: South-Western, 2008), 240.

²³ Lloyd L. Byars, Leslie Rue, **Human Resource Mnagement**, 6th Edt., (USA: Irwin McGraw-Hill, 2000), 181.

3.2.3. Graphology (El Yazısı Analizi)

Bu yöntemde uzmanlar değerlendirilmesi yapılacak kişinin yazı şekline, kullandığı çizgilerin kıvrımlarına ve köşelerine bakarak bireyin kişilik özellikleri, dürüstlüğü, duygusal sorunları ve muhtemel performans düzeyi üstüne yorumlarda bulunurlar.

Güvenilirliği tam olarak kabul edilmemiş olan bu yöntemin etkinliği uygulamayı gerçekleştiren uzmanın bilgi ve tecrübesiyle doğrudan ilişkilidir.²⁴

3.2.4. Biodata (Biyografik Bilgi)

Yöntem adaylarla ilgili biyografik bilgilerin detaylı bir şekilde toplanarak analiz edilmesine dayanır. Bu terim ilgilinin kişisel geçmişiyle, deneyimleriyle veya eğitimiyle ilgili farklı bilgileri içerebilir.

Yöntem iki temel esas üstüne kurulmuştur.

Bunlardan birincisi deneyimlerin kişilerin ayırt edici davranışları üstünde büyük etkisi olduğu; ikincisi ise gelecekteki davranışların ve gösterilecek performans düzeyinin tahmininde yine deneyimlerin ve bireyin geçmişinin etkili olacağıdır.

Yöntemin uygulanması sürecinde öncelikle iş analizleri doğrultusunda toplanması gereken kişisel bilgiler tespit edilmeli ve bu tespitler doğrultusunda adaya yöneltilecek sorular hazırlanmalıdır. Elde edilen veriler doğrultusunda adayın güçlü ve zayıf noktaları tahmin edilmeye çalışılır.²⁵

²⁴ Gary Dessler, **Human Resource Management**, 11th Edt., (USA: Pearson-Prentice Hall, 2008), 238.

²⁵ Cynthia D. Fisher, Lyle F. Schoenfeldt, James B. Shaw, **Human Resource Management**, 6th. Edt. (USA: Houghton Mifflin Company, 2006), 325.

3.3. Eleman Seçme ve Yerleştirme Süreci

3.3.1. İş Analizleri

Her bir insan kaynakları fonksiyonu için veri sağlayan temel adım etkin bir iş analizi sürecidir. İş Analizi, "...belirli bir işin doğasıyla ilgili bilgileri toplama süreci" ya da "... belirlenen pozisyonlar ve bu pozisyonları dolduracak çalışanların özelliklerinin tespitiyle ilgili prosedür yada "belirli bir işin değişip değişmediğine ve bu işle ilgili ne tür bilgi, beceri, kalite ve yeteneğin gerekli olduğunu anlama"²⁶ süreci olarak ifade edilebilir.

Kurallarına uyularak yapılmış etkin bir iş analizi şu sorulara cevap vermelidir.

- İşle ilgili genel bilgiler nelerdir? (İş süreçleriyle ilgili bilgiler nasıl toplanır, nasıl işlenir vb.)
- Temel iş süreçleri nelerdir?
- Çalışanın işi gerçekleştirebilmesi için ne tür fiziki ve zihinsel özelliklere ihtiyacı vardır?
- İşin yapıldığı yerin fiziksel koşulları nedir?
- Çalışanda bulunması gereken temel yetenekler, ilgiler ve çalışma tarzları nelerdir?
- Pozisyonla ilgili işlerin yapılabilmesi için gerekli olan mesleki bilgiler, eğitim gereksinimleri ve sosyal ilişkileri yürütebilme becerileri nelerdir?²⁷

İş analizinden istenilen başarının elde edilebilmesi için uygulamaya geçilmeden önce etkin bir planlama süreci yapılmalı ve uygulama yapılan planlar doğrultusunda sürdürülmelidir.

²⁶ Gary Dessler, **Human Resource Management**, 8th Edt., (USA: Prentice-Hall,2000), 84.

²⁷ Cynthia D. Fisher, Lyle F. Schoenfeldt, James B. Shaw, **Human Resource Management**, 6th. Edt. (USA: Houghton Mifflin Company, 2006), 145-146.

3.3.1.1. İş Analizinin Amacı ve Kullanım Alanları

İş analizinin amacı analiz edilecek işin süreçlerini ayrıntısıyla incelemek, işle ilgili her türlü bilgiye ulaşmak ve elde edilen bilgileri işletmenin amaçları doğrultusunda en etkin ve verimli bir şekilde kullanmaktır.

İş analizi sonucu elde edilen bilgiler çok farklı amaçlarla kullanılabilir.

- **Eleman Seçme ve Yerleştirme**

İş analizleri sonuçlarının temel kullanım alanlarından biri insan kaynakları planlaması sürecidir. İş analizi sonuçları iş gerekleri ve işi gerçekleştirecek adayın yetkinlikleriyle ilgili veri sağlar. Personel alımında bu bilgilerin titizlikle kullanılması, sürecin verimliliğini büyük ölçüde arttıracaktır.²⁸

- **Ücretleme**

İş analizleri, işin görülmesi için gerekli olan yetenek, eğitim düzeyi ve performans ölçütleri hakkında bilgi sağlar. Bu bilgiler doğrultusunda farklı iş grupları ve her bir iş grubu için farklı ücret basamakları tespit edilir. Daha çok bilgi, beceri ve yetkinlik isteyen işlere daha yüksek ücret düzeyleri belirlenir.²⁹

- **Performans Değerleme**

İşletmelerde yürütülen performans değerlendirme çalışmalarının etkinliği, önemli ölçüde önceden belirlenen performans standartlarına bağlıdır. Performans standartlarının genellikle sayısal olması arzulanırsa da birçok işte sayısal standartların saptanması oldukça güçtür. Performans değerlendirme sistemlerinde standart olarak genellikle hedefler ve/veya değerlendirme kriterleri/faktörleri ya da yetkinlikler kullanılmaktadır. Ancak bunlardan hangisi kullanılırsa kullanılsın, gerçekçi, anlaşılabilir, kesin, spesifik, yapılan işle ilgili olması gibi özellikleri de sayısal olması kadar önemlidir.³⁰ Bu özelliklere sahip

²⁸R. Wayne Mondy, SPHR, **Human Resources Management**, 11th Edt., (USA: Pearson Education, 2010), 93.

²⁹a.g.e., 94.

³⁰Prof.Dr.Cavide Uyargil ve diğerleri, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 3. bs. (İstanbul: Beta Basım, 2008), 64-65.

standartları belirleyen en güçlü bilgi kaynağı iş analizleridir.

- **Personel Eğitimi**

Eğitim programları, eksik olan ya da önemli derecede başarı düzeyi ile uygun moral için gerekli bulunan becri, bilgi vs. dürtüleri sağlayacak biçimde tasarlanmalıdır. Eğitim, fiili ve beklenen davranış arasında bir uyum meydana getirir. İş analizi sonucu elde edilen veriler ise kimin, hangi konularda ve ne derecede eğitim ihtiyacı olduğunun saptanmasına yardımcı olur.³¹

- **Kariyer Planlama**

İşletme içinde yer alan her pozisyonun daha iyi analiz edilmiş olması kariyer planlaması yapan insan kaynakları uzmanlarına ışık tutacak ve böylelikle personelin özellikleriyle örtüşecek etkin kariyer yolları çizilebileceklerdir. Ayrıca çalışanlar da geleceği daha net görebilecek ve kendi kariyer planlarını daha etkin şekilde yapabileceklerdir.

- **İş Güvenliği ve İşçi Sağlığı**

Ayrıntılı olarak hazırlanmış iş analizleri, işletmedeki tehlikeli ve sağlığa zararlı olan koşulların belirlenmesinde ilgililere yardımcı olurlar. Çalışma koşullarının önceden tespit edilmesi tehlike doğurabilecek konularda önceden önlem alınmasını sağlar.³²

³¹ Dursun Bingöl, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 5. bs. (İstanbul: Beta Basım, 2003), 76.

³² Prof.Dr.Cavide Uyargil ve diğerleri, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 3. bs. (İstanbul: Beta Basım, 2008), 64-65.

3.3.1.2. İş Analizi Sürecinin Aşamaları

3.3.1.2.1. Hazırlık Çalışması

İş analizi sürecinin uygulamaya konulmasından önce işletmenin örgüt yapısının tespit edilmesi, iş analizinde hangi bilgilerin toplanması gerektiğinin belirlenmesi ve bu amaçla uygulanacak anket formunun hazırlanması gerekir.

Hangi bilgilerin toplanacağını belirlemek ilk aşama olarak karşımıza çıkmaktadır. Sonuçlara göre hangi bilgi toplama yöntemlerinin kullanılabileceği hakkında yorumlar yapılır. Toplanacak bilgi türüne göre uygulanacak teknikler farklı sonuçlar doğuracaktır. Mesela, özellikle üretim işletmelerinde çalışanlarla mülakat yapılması işe alma konusunda, gözlem yönteminin kullanılmasıysa daha çok iş süreçlerinin geliştirilmesinde daha etkin rol oynayacaktır.

Toplanacak bilgilerin ve izlenecek yöntemlerin belirlenmesinden sonra organizasyon şemalarının oluşturulması ya da yeniden gözden geçirilmesi gerekecektir. Elde edilen sonuçlardan işletmenin örgütlenme şekli, çalışanlar arasındaki temel ilişkiler ve iletişim kanallarıyla bilgi elde edilir. Böylece iş ünvanları belirlenecek ve hangi pozisyon için hangi bilgilerin toplanacağı açık bir hal alacaktır.

Bununla birlikte önceden yapılmış benzer çalışmaların, iş akış diyagramlarının ve ücret düzeylerinin incelenmesi de etkin bir iş analizi süreci için yol gösterici olacaktır.

Son olarak toplanacak bilgilerin türü ve izlenecek yöntemlere göre bir iş analizi formu hazırlanmalıdır.^{33 34} (Ek 1)

³³ H.John Bernardin, **Human Resource Management**, 5th.Edt., (USA: Mc Graw-Hill, 2010), 91-92.

³⁴ R.Wayne Mondy,SPHR, **Human Resources Management**, 11th Edt., (USA: Pearson Education, 2010), 92-93.

3.3.1.2.2. İş Analizi Bilgilerinin Toplanması

İş analizinin uygulanmasındaki kadar toplanacak bilgilerin kalitesi ve geçerliliği de analiz sürecinin etkinliğini doğrudan etkileyecektir. Bir iş analizi sürecinde toplanacak bilgiler;

- Anketin uygulanacağı kişinin adı, soyadı, bağlı olduğu departman, işinin adı ve kime bağlı olduğu (Organizasyon şeması içindeki yeri),
- Temel iş süreçleri,
- Çalışanın üstlendiği görevler ve sorumluluklar (Detaylı bir şekilde),
- Temel sorumluluklarını yerine getirmek için özel bir yeteneğe gerek duyulup duyulmadığı (Özel bir eğitim, sertifika programı vb.),
- İşin yapılması esnasında kullanılan makine ve araçlar,
- Diğer departmanlarla ya da işletme dışı kurum ve kuruluşlarla bağlantılar,
- Kime raporlama yaptığı, kimden rapor aldığı,
- İş ortamı (Fiziksel iş koşulları, sosyal ilişkiler),
- İş gerekleri (Eğitim, tecrübe, ek eğitim gereksinimleri, özel yetenekler, yetkinlikler, kişisel özellikler),
- Diğer bilgiler.

Bu tür bilgiler analizci tarafından herhangi bir formata bağlı kalmadan da sorulabilir. Ancak daha objektif ve etkin bir iş analizi süreci için ulaşılmak istenen bilgileri elde etmeye yönelik bir anket formunun hazırlanması daha rasyonel olacaktır.^{35 36}

³⁵ Lloyd L. Byars, Leslie Rue, **Human Resource Mnagement**, 6th Edt., (USA: Irwin McGraw-Hill, 2000), 66-67.

³⁶ R.Wayne Mondy,SPHR, **Human Resources Management**, 11th Edt., (USA: Pearson Education, 2010), 95.

3.3.1.2.3. İş Analizinde Bilgi Toplama Yöntemleri

İş analizi sürecinde kullanılması düşünülen yöntem işletmenin örgüt yapısıyla örtüşür nitelikte olmalıdır. Amaca uygun olacak tek bir yöntem kullanılacağı gibi farklı yöntemlerin birlikte kullanılması da başarı getirebilecektir. İş analizi sürecinde kullanılacak bilgi toplama teknikleri;

Gözlem

Bu yöntemde analizci çalışanları doğrudan ya da kamerayla izler.³⁷ Bu yöntem daha çok basit ya da standartlaşmış işlerin analizinde kullanılır. Buna göre fiziksel özelliklerin yanında zihinsel özelliklerin de kullanıldığı bir işin analizinin yapılmasında sadece gözlem tekniğini kullanmak etkin bir sonuç vermeyebilir. Analizci hangi işin, nasıl ve ne kadar sürede yapıldığı, işin yapılması sırasında hangi aletlerin kullanıldığı ve iş çevresinin görünümüyle ilgili notlar alır.³⁸ Gözlem metodunda iki ana yöntem izlenir.

- **Zaman Etüdü**

Bir işi başarmak için gerçekleştirilmesi gereken bölümlerin tespiti, bu bölümlerin sırası ve bunların etkin bir şekilde yapılabilmesi için gerekli olan zamanın bulunması olarak tanımlanan zaman etüdünün temel amacı işin yapılması için gerekli olan zamanın tespit edilmesidir.

- **Hareket Etüdü**

Hareket etüdüyle temel olarak bir işin yapılması için gerekli olan hareketler tespit edilir ve etkin sonuçlara ulaşmak için bu hareketler dizayn edilir.

Gözlem metodunda önemli olan gözlemcinin iyi eğitilmiş olmasıdır. Neyi, nasıl gözlemleyeceğini ve nasıl kaydedeceğini iyi bilmelidir. Ayrıca sürecin etkinliğinin arttırmak adına işe uygun bir iş analizi anket formu hazırlamalı ve uygulamalıdır.³⁹

³⁷ David A.Decenzo, Stephen P.Robbins, **Fundamentals of Human Resources Management**, 9th Edt., (USA: John Wiley&Sons Inc.,2007), 132.

³⁸ Gary Dessler, **Human Resource Management**, 8th Edt., (USA: Prentice-Hall,2000), 137.

³⁹ Lloyd L. Byars, Leslie Rue, **Human Resource Mngement**, 6th Edt., (USA: Irwin McGraw-Hill, 2000), 101.

Mülakat (Görüşme)

Bu yöntem iş analizini yapan kişilerin personel ve sorumlularla yüz yüze görüşmesi şeklinde gerçekleştirilir. Genellikle işin yapıldığı yerde gerçekleşen mülakatta, mülakatçı çalışana ya da çalışanlarla birlikte amirlerine yaptığı işle ilgili sorular yöneltir. Mülakatçı görüşmeyi belli bir forma bağlı kalarak yaparsa yapılandırılmış bir mülakat aksi halde ise yapılandırılmamış bir mülakat gerçekleştirmiş olur. Yapılandırılmış mülakatta çalışanları daha objektif değerlendirme şansı olduğundan genellikle kullanılan yöntem olarak görünür.

Bu yöntemin en avantajlı yönü işin içeriğiyle ilgili daha doyurucu bilgi alınabilmesidir. Mülakatçı anlamadığı konularda çalışana ek sorular yönelterek süreçleri daha iyi anlayacaktır. Bununla birlikte mülakat yönteminin çok zaman alması ve maliyetli olması olumsuzluklar olarak göz önüne çıkmaktadır.⁴⁰

Anket

Bu yöntem iş analizini yapan kişinin çalışanlara işleriyle ilgili yazılı soruların sorulması ve çalışanların da işleriyle ilgili bilgileri bu kişilere aktarmasıyla gerçekleşmektedir. Hazırlanan anket yetkili yöneticiye gösterilir ve onayı alındıktan sonra uygulamaya geçilir. Düşük maliyetli ve uygulama zamanının kısa olmasından dolayı genellikle tercih edilen bir analiz yöntemidir. Bununla birlikte anketi uygulayacak olan kişinin işi tanıyor olması anketin başarısını arttıracaktır.

Çalışanları işleriyle ilgili doğru bilgi vermekten kaçınmaları, anketin oluşturulması esnasında çok zaman kaybedebilme riskinin bulunması yöntemin olumsuzlukları olarak göz önüne çıkmaktadır.

Anket uygulamaları iki temel yapıda gerçekleştirilir. Bunlar Mevki Analiz Anketleri olarak da adlandırılır.⁴¹

⁴⁰ Lloyd L. Byars, Leslie Rue, **Human Resource Mnagement**, 6th Edt., (USA: Irwin McGraw-Hill, 2000), 102.

⁴¹ **age.** 102.

- **Pozisyon Analiz Anketleri (PAQ)**

Pozisyon Analiz Anketleri, çalışan faaliyetleriyle ilgili herhangi bir işi analiz etmede kullanılan özelleştirilmiş bir yöntemdir.⁴² Çalışan faaliyetleriyle ilgili 6 ana kategori ve bu ana kategorileri tanımlayan 187 tanımlayıcı vardır. Bu 6 kategori;

- Bilgi Girdisi: Çalışanların işlerini yapmak için gerekli bilgileri nereden ve nasıl aldıklarını belirtir.
- Mantıksal Süreç: İş yaparken nelere dikkat edilmesi gerekir?
- İş Çıktısı : İş süreçlerinde ne tür fiziksel aktiviteler yapılıyor?
- Diğerleriyle İlişkiler : İş yaparken kimlerle iletişim kurmak gerekiyor?
- İş İçeriği : İşle ilgili sosyal ve fiziksel şartlar nelerdir?
- Diğer : İşle ilgili başka neler önemli olabilir?⁴³

- **Yönetim Pozisyonları Tanımlama Anketleri (MPDQ)**

Yönetim Pozisyonları Tanımlama Anketleri genellikle yönetim kademesinde yer alan işlerin tanımlanması için dizayn edilmiş ve işlerin analizinde checklist kullanan bir metottur.⁴⁴ Yönetimle ilgili sorumluluklar, sınırlar, talepler ve diğer özelliklerle ilgili başlıkların altında farklı kategoriler bulunmaktadır.

Çalışan Kayıtları

Bir başka bilgi toplama yöntemi olan çalışan kayıtlarında, “çalışanların işleriyle ilgili neler yaptıklarını ve yaptıklarının sıklığını kaydetmeleri istenir.”⁴⁵ Bu yöntemle elde edilen bilgiler özellikle çalışanlarla yapılan mülakatlar esnasında kullanılarak işin nitelikleri konusunda daha ayrıntılı bilgiler elde edilir. Ancak çalışanların kayıt zamanına riayet etmemeleri, objektif kayıtlama

⁴² Gary Dessler, **Human Resource Management**, 8th Edt., (USA: Prentice-Hall,2000), 94

⁴³ Robert L. Mathis, John H.Jackson, **Human Resouce Management**, 12th Edt., (USA: South-Western, 2008), 180.

⁴⁴ R.Wayne Mondy,SPHR, **Human Resources Management**, 11th Edt., (USA: Pearson Education, 2010), 97.

⁴⁵ John M. Ivancevich, **Human Resources Management**, 11th Ed., (USA: McGraw-Hill, 2010), 155.

yapmamaları yöntemin etkinliğini azaltabilmektedir. Bunu önlemek amacıyla belirli zaman aralıklarıyla önceden haber vermeksizin kontroller yapılarak kayıtlarla fiili durum arasında kıyaslama yoluna gidilebilir.

3.3.1.2.4. İş Analizi Bilgilerinin Kullanılması

İş Tanımı (Görev Tanımı)

“İş tanımı işin görev, sorumluluk, çalışma koşulları ve özelliklerini belirleyen, tanımlayan ve açıklayan yazılı dokümandır.”⁴⁶

İş analizi ile iş tanımı sürekli karıştırılan kavramlardır. İş analizi işe yöneliktir ve işle ilgili her bir parçayı detaylı olarak inceler. Görev tanımıysa işin bir alt parçası olan görev ve görevi üstlenen çalışanı, çalışanın işi nasıl yapacağını, görev ve temel sorumluluklarını inceler. Buna göre görev tanımında yer alması gereken temel unsurlar⁴⁷ ;

- İşin tespit edilmesi
- İşin özeti
- Görev ve sorumluluklar
- Performans standartları ve temel yetkinlikler
- İş ortamı
- İşle ilgili diğer özellikler

Üstünde durulması gereken ilk konu görevin ne olduğunun yani adının belirlenmesidir. Formda yer alacak bilgilerin hangi pozisyona ait olacağının belirlenmesinden sonra bahsedilen görevin hangi departmanda yapıldığı ve hangi departmanlarla ilişkilerinin olduğu belirlenmelidir. Ayrıca formun kimin tarafından ve hangi tarihte hazırlandığının belirtilmesi de ilerleyen zamanlarda form üstünde yapılacak revizyonların belirlenmesi sürecinde faydalı olacaktır.

⁴⁶ Luis R.Gomez-Mejia, David B. Balkin, Robert L. Cardy, **Managing Human Resources**, 6th Edt., (USA: Pearson Education, 2010), 97.

⁴⁷ Garry Dessler, **Human Resource Management**, 11th Edt. (USA: Pearson Education, 2008), 140.

İş özeti, işin genel doğasıyla birlikte temel fonksiyon ve faaliyetlerini belirtmelidir. İş özeti hazırlanırken genel ve yuvarlak ifadelerden sakınmak ve spesifik tanımlar üstünde durulmalıdır. Bu koşula uyulmaması formu kullanacak kişilerin görev hakkında yanlış bilgiler edinip farklı yorumlarda bulunmalarına sebep olabilir.

Çalışanın görev ve sorumlulukları da iş tanımında yer alması gereken bilgilerdendir. Bu bölümde iş özetinde verilen bilgiler daha detaylı olarak incelenir ve çalışanın yapmakla sorumlu olduğu işler incelenir. Bununla birlikte çalışanın işini yaparken ilişkide bulunduğu firma içi ve firma dışı kişi ve kuruluşlar hakkında da ana hatlarıyla bir inceleme yapılır.

Bir diğer önemli nokta da çalışanların yetki sınırlarının tespit edilmesidir. Çalışanın kimlere rapor vereceği, kimlerin sorumluluğu altında olacağı ve firma ile ilgili hangi kararları verebileceği bu başlık altında ele alınır.

Bir diğer nokta da iş standartlarının oluşturulmasıdır. Burada yapılmak istenen çalışanın belirli bir iş ortamında önceden planlanmış ve kendisinden istenmiş olan standartları tutturabilmesidir. Standartlar, yetki ve sorumluluklar çerçevesinde şekillenirler. İş tanımında yer alan görevlerde aranan asgari başarı düzeyleri standartları oluşturur.

Formda yer alacak bilgiler son derece açık ve spesifik olmalıdır. Bununla birlikte sonuçlar tanımlamaları yapan yetkililer gerekse de çalışanlar ve üstleri tarafından kontrol edilmelidir.^{48 49}

İş Gereklere

İş tanımı bir işin nasıl yapılacağıyla ilgilenirken iş gereklere iş için gerekli olacak kişisel nitelikler üstünde durur. Çalışanın işine uyum sağlayabilmesi için ne gibi özelliklere sahip olması gerektiği ön plana çıkartılır.⁵⁰ İş gereklere 4 anahtar faktör üstüne kurulur. Bunlardan birincisi tanıtım bilgisidir. Tanıtım bilgisi işin ad, hangi bölümde olduğu ve iş analizi araştırmasının kimin tarafından ve ne zaman yapıldığı

⁴⁸ John M. Ivancevich, **Human Resources Management**, 11th Ed., (USA: McGraw-Hill, 2010), 161-164.

⁴⁹ Prof.Dr.Cavide Uyargil ve diğerleri, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 3. bs. (İstanbul: Beta Basım,2008), 69-70.

⁵⁰ M.Şerif Şimşek, H.Serdar Öge, **Stratejik ve Uluslararası Boyutları ile İnsan Kaynakları Yönetimi**, (Ankara: Gazi Kitabevi, 2007), 98.

gibi bilgileri içerir.

Bir diğer faktör işin özetidir. Bu bölümde özet bir şekilde işle ilgili görev ve sorumluluklar ve işin organizasyon içindeki yeri belirtilir.

Üçüncü bölüm ise işle ilgili sorumluluklar ve işin yapılış şeklinin anlatıldığı aşamadır. Burada işle ilgili ayrıntılar verilir ve bunların neden, ne zaman ve nasıl yapıldığı belirtilir.

Son aşama ise iş tanımları ve işin yapılması için gerekli olan asgari özelliklerin belirtilmesidir. Bu bölümde işin daha iyi yapılması için işi yapacak kişide bulunması gereken özellikler belirtilir. Bu aşama performans göstergeleriyle doğrudan ilişkilidir.⁵¹

3.3.1.3. İş Analizcisinin Nitelikleri

İş analizleri ve analizler sonucu elde edilen iş tanımları, iş gerekleri ve iş standartları bu konuda eğitim almış kişiler tarafından yapılmalıdır. Buna göre iş analizcisinde bulunması gereken kişisel ve özel nitelikler;^{52 53}

- Tarafsız olma, olaylara ve kişilere objektif gözle bakabilme.
- İş analizi sürecini yönetebilecek bilgi ve beceriye sahip olma.
- Bilgi toplama ve toplanan bilgileri analiz edip yorumlama becerisi.
- Zaman kontrolü ve düzenli çalışma.
- Analizi yapılacak kurumun organizasyon yapısının belirlenmesi.
- Farklı olayları aynı anda değerlendirip çözüm bulma yeteneği; analitik düşünme.
- Güven odaklı ilişkiler kurabilme yeteneği.

⁵¹ Luis R.Gomez-Mejia, David B. Balkin, Robert L. Cardy, **Managing Human Resources**, 6th Edt., (USA: Pearson Education, 2010), 100-101.

⁵² Prof.Dr.Zeyyat Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**,2.bs.(Bursa: Alfa Aktuel Basım, 2005), 69.

⁵³ Prof.Dr.Cavide Uyargil ve diğerleri, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 3. bs. (İstanbul: Beta Basım, 2008), 72.

İş analizcisinin etkin bir analiz yapabilmesi için bu gibi niteliklere asgari düzeyde sahip olması gerekmektedir. Aksi halde farklı sorunlarla karşılaşması muhtemel olacaktır. İş analizinde karşılaşılabilecek muhtemel sorunlar;

- Olaylara ve kişilere objektif bakamama sonucu isabetli değerlendirmeler yapamamak.
- İş analizi bilgi kaynaklarından tam ve doğru bilgi alamamak, kaynak sayısını düşük tutmak.
- İş analizcisinin yeterli bilgi ve beceriye sahip olmaması sonucu süreçlere hakim olamaması.
- Tepe yönetimin iş analizinin önemini kavrayamaması ve iş analizini gereksiz bir maliyet kalemi olarak görmesi.
- İş analizi formunun gerektiği gibi hazırlanamaması.
- İş analizi süreçlerine gerektiği önemin verilmemesi, gerekli zamanın ayrılmaması.
- İş analizinin öneminin yöneticilere ve çalışanlara tam olarak anlatılamaması.

İşe en uygun adayın alınması için başarılı bir iş analizi sürecinin gerçekleştirilmesinden sonra etkin bir insan kaynakları planlaması yapılması gerekir.^{54 55}

⁵⁴ Gary Dessler, **Human Resource Management**, 11th Edt., (USA: Pearson-Prentice Hall, 2008), 130.

⁵⁵ Kenneth M. York, **Applied Human Resource Management**, (USA: Sage Publications, 2010), 78-79.

3.3.2. İnsan Kaynakları Planlaması

3.3.2.1. İnsan Kaynakları Planlaması Tanım ve Önemi

Planlama hayatın her alanında olduğu gibi yönetim sürecinin de önemli bir parçasıdır. "Bir işin bir yapının gerçekleştirilmesi için uyulması tasarlanan düzen"⁵⁶ olarak tanımlanan planlar vasıtasıyla yapılacak olan işler önceden belirlenmiş bir akış doğrultusunda gerçekleştirilir. Organizasyon açısından planlama, yapılacak çalışmaların uyacağı esaslar ve işin akış planının önceden kestirilmesini içeren hazırlık sürecidir. Başka bir tanıma göre de İnsan Kaynakları Planlaması "organizasyonların insan kaynakları ihtiyaçlarının organizasyonların amaçları ve rekabet durumları ışığında belirlenmesi ve bu bağlamda rekabetçi ve işine bağlı işgücünün temini ile ilgili planlar yapılması sürecidir"⁵⁷

İnsan kaynakları yönetimi açısından bakıldığında planlama, işletmenin stratejik planları göz önünde bulundurularak gelecekte oluşabilecek yeni pozisyonları, bu pozisyonları dolduracak elemanları ve bu gereksinimlerin iç ya da dış kaynaklardan mı sağlanacağını tahmine yarayan bir süreç olarak ifade edilebilir. İnsan kaynakları planlaması bununla da kalmayıp şu anki ve gelecekteki sosyo-kültürel, ekonomik ve politik değişikliklere ayak uydurulabilmesi için izlenmesi gereken süreçlerinde planlamasını yapar. Bu süreç sadece üst düzey yöneticiler için değil firma bünyesinde bulunan en alt düzey çalışan için de uygulanır.⁵⁸

İnsan kaynakları planlamasında dikkat edilmesi gereken en önemli nokta planlamanın sadece insan kaynakları uzmanlarının hedefleriyle ve çalışmalarıyla sınırlı bırakılmayıp, işletmenin stratejik planlarıyla güdümlü bir şekilde uygulanmasıdır. Aksi halde, yapılacak planlar işletmenin vizyon ve misyonu ile tam olarak uyum sağlamayacak ve sorunlara kısa vadeli çözümler getirerek işletme içindeki entegrasyonu bozacaktır.

⁵⁶ İlhami Fındıkçı, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 4.bs. (İstanbul: Alfa Basım, 2002), 125.

⁵⁷ Wendell L.French, **Human Resources Management**, 6th Edt., (USA: Houghton Mifflin Company, 2007), 132.

⁵⁸ Dursun Bingöl, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 5. bs. (İstanbul: Beta Basım, 2003), 112-113.

3.3.2.2. İnsan Kaynakları Gereksinimleri ve Planlama Yöntemleri

İnsan kaynakları planlamasının amaçlarının başında çalışanların mevcut ve gelecekteki verimlerini hesaplayarak gerekli önlemleri almak ve süreç içinde personel gereksinimlerini dengelemektir. Bu tanım dikkatle incelendiğinde üstünde durulması gereken iki kavram ortaya çıkmaktadır. "Mevcut" ve "olması gereken" personel miktarı. İşletmede faaliyet gösteren çalışanların toplam sayısı mevcut personel miktarı, toplam üretimin gerçekleştirilmesi için gereksinim duyulacak iş gücü kapasitesini oluşturacak değeri de olması gereken personel miktarı olarak tanımlanabilir.⁵⁹

Buna göre gerek duyulabilecek personel ihtiyaçları;

- **Gerçek Personel Gereksinmesi**

Gerçek personel gereksinmesi, işletmenin ürettiği mal ya da hizmete yönelik talebi karşılayabilmek üzere faaliyette bulunması gereken iş gücü miktarı olarak tanımlanabilir.

Gerçek personel gereksinmesi, talebi karşılamak için yapılması gereken faaliyetlerin toplam zamanının, o faaliyette bulunan bir kişinin o iş için kullanacağı zamana bölünmesiyle elde edilir. Buna göre;

I = İşteki bir işlemin yenilenme sayısı.

Z = İşlemin bir kere yapılması için gerekli zaman.

$KÇZ$ = Kişi Başına düşen çalışma zamanı.

$$GPG = (\sum_{i=1}^n I_i * Z_i) / KÇZ \quad 60$$

⁵⁹ Tuğray Kaynak, **İnsan Kaynakları Planlaması**, 2. bs. (İstanbul: Alfa Basım, 1996), 25.

⁶⁰ a.g.e., 27.

- **Yedek Personel Gereksinmesi**

Normal şartlar altında faaliyetlerini sürdürmesi beklenen bir çalışanın beklendik (yıllık izi) ya da beklenmedik (hastalık) sebepler dolayısıyla işini yapamamasından kaynaklanan açıkların giderilmesi amacıyla ihtiyaç duyulacak personeli ifade eder.

Bu konu işletmeler için son derece önemli bir noktadır. Optimum personel sayısına ulaşmak görüldüğü kadar kolay olamamaktadır. Yedek personel sayısının fazla tutulması verimliliği düşürecek, gereğinden az olması halinde de faaliyetler istenen süre içinde tamamlanamayacaktır.⁶¹

$$\text{YPG} = \text{DO}(\%) \times \text{GPG} \text{ (Gerçek Personel Gerekinmesi)}$$

DO (Devamsızlık Oranı)= % (Kaybedilen gün/insan sayısı / Ortalama Personel Sayısı)

Ortalama Personel Sayısı = (Dönem Başı Personel Sayısı + Dönem Sonu Personel Sayısı) / 2

- **Ek Personel Gereksinmesi**

İşveren ya da işçiden kaynaklanan farklı sebepler nedeniyle işten ayrılmalar yaşanabilir. İşvereni işçi maliyetlerini karşılayamıyor olması, organizasyon yapısındaki değişiklikler, çalışanların daha iyi koşullarda yeni iş imkânları bulmaları ve emeklilik bu sebeplerden sayılabilir. Dikkat edilmesi gereken nokta bu çıkışların işletmenin faaliyetlerini sürdürmesine engel olmamasıdır. Bunu önlemek için muhtemel çıkışlar önceden tahmin edilmeli ve oluşması muhtemel boş pozisyonlar ek personel sağlanmasıyla doldurulmalıdır. Bu noktada öne çıkan kavram "işgücü dönüşüm oranı" dır. Bu oran belli bir dönemde işyerinden çeşitli sebeplerden ayrılan personelin toplam personel sayısına oranını ifade eder ve

$$\text{İDO (İşgücü dönüşüm Oranı)} = (\text{Çıkışlar} / \text{Ortalama Personel Sayısı}) \times 100$$

şeklinde hesaplanır.⁶²

Ortalama Personel Sayısı = (Dönem Başı Personel Sayısı + Dönem Sonu Personel Sayısı) / 2

$$\text{EPG (Ek Personel Gereksinmesi)} = \text{İDO}(\%) \times \text{GPG}$$

⁶¹ Tuğray Kaynak, **İnsan Kaynakları Planlaması**, 2. bs. (İstanbul: Alfa Basım, 1996), 28-29.

⁶² a.g.e., 35-43.

- **Yeni Personel Gereksinmesi**

İşletmeler farklı iç ve dış sebeplerden dolayı yeni personel gereksinimi duyarlar. Bunlar;

- Talep artışına bağlı olarak yeni ya da ek yatırımların yapılması
- AR-GE yatırımlarının arttırılmasıyla teknik personele duyulan ihtiyacın artması.
- Organizasyonun örgütlenme biçiminde meydana gelen değişiklikler.

İlk maddede yer alan personel gereksinmesi, ek üretim miktarı için gereken toplam zamanın kişi başına düşen toplam çalışma zamanına bölünmesiyle elde edilir. Diğer maddelerde yeni personel gereksinmesi aynı yöntemle çözülemez. Özellikle işletmeye farklı birimlerin eklendiği durumlarda, ofis ortamında çalışacakların bir işi yapmak için harcayacakları zamanda standartlara ulaşmak zor olacağından genellikle ortaya çıkacak yeni pozisyonların doldurulması yolu izlenebilir.⁶³

- **Personel Çıkarma Gereksinmesi**

Personel çıkarma işyerinde faaliyet gösteren personel sayısının olması gerekenden fazla olması durumunda ortaya çıkan durumu ifade eder. İşten çıkarma kararı verimlilik ve karlılıkla orantılı olarak verilir. Buna göre;

- İşletmenin satışlarının azalması
- Yeni teknolojilerin kullanılmaya başlanması ve otomasyona gidilmesi
- Piyasadaki ekonomik dalgalanmalar sebebiyle işletmenin faaliyetlerine son vermesi

gibi durumlarda işten çıkarmalarla karşılaşılabilir.

⁶³ Tuğray Kaynak, **İnsan Kaynakları Planlaması**, 2. bs. (İstanbul: Alfa Basım, 1996), 49-50.

İşten çıkarmalarda farklı yöntemler izlenebilir;

- İşletmenin belirli bir bölümünde oluşan işgücü fazlasının işgücü açığının bulunduğu diğer bölümlere aktarılması ve kısa çalışma,
- Piyasa şartlarına bağlı olarak üretimin düşmesi halinde, iş saatlerinin üretimle orantılı olarak azaltılması yoluyla,
- İşgücü devir imkanı yoksa öncelikle yedek personelin işten ayrılmasının sağlanmasıyla,
- Gönüllü ayrılmaların ek menfaatler yoluyla teşvik edilmesiyle.

Bu noktada karşılaşılabilecek kanuni yükümlülükler ve diğer ek maliyetler üstünde durulmalıdır. İşten çıkarma sonucu ödenecek olan ihbar ve kıdem tazminatları, erken emeklilik tercih edildiğinde ödenmesi gerekecek ikramiyeler ve emeklilik aylıkları ve çalışanın normal koşullar altında emekli olmasını beklerken kendisine ödenecek olan ücretler dikkatle hesaplanmalıdır.⁶⁴

⁶⁴ Tuğray Kaynak, **İnsan Kaynakları Planlaması**, 2. bs. (İstanbul: Alfa Basım, 1996), 50-56.

3.3.2.3. İnsan Kaynakları Planlaması Sürecinin Aşamaları

3.3.2.3.1. Organizasyonel Amaçların Belirlenmesi

Organizasyonel amaçlar, istenilen sonuçlara ulaşmak için organizasyona ve üyelerine yön ve hedef gösterir.⁶⁵ Etkin insan kaynakları planlaması süreci, işletmenin misyon tanımında belirtilen organizasyonun genel amacının ifade edilmesi ile başlar. Bu tanım işletmenin stratejik planları doğrultusunda ve mümkün olduğunca uygulanabilir olmalıdır. Misyon tanımından yola çıkarak organizasyonel amaçlara ulaşılır. Amaçlar belirlenirken pazar ihtiyaçları, rekabet koşulları, fayda-maliyet analizi sonuçları ve kurum kültürü mutlaka dikkate alınmalıdır.⁶⁶

3.3.2.3.2. Beceri / Yetkinlik ve Personel Sayısının Tespiti

Organizasyonel amaçların belirlenmesinden sonra yapılması gereken işletmeyi belirlemiş olduğu amaçlarına ulaştıracak personelde bulunması gereken beceri ve yetkinliklerin tespit edilmesidir. Beceri, bir işi yapabilmek için çalışanda asgari düzeyde bulunması gereken kişisel, zihinsel ve fiziksel özellikleri ifade eder. Yetkinlik ise becerilerin bir işte sınanmış ve başarıya ulaşmış şeklidir.

Beceri ve yetkinliklerin tespitinde, önceki aşamada yapılmış olan iş analizleri sonucu elde edilen görev tanımları referans alınacaktır. Farklı yöntemler kullanarak, görev tanımında yer alan sorumlulukları gerçekleştirebilmek için gerekli olacak beceri ve yetkinlikler tespit edilir. Her bir pozisyon için öngörülen beceri ve yetkinlikler ayrı ayrı tanımlanır ve bir kitapçık haline getirilir. Gerek terfilerde gerekse de yeni personelin işe alımında adaylarda bu özellikler aranır. Ayrıca, her bir beceri ve yetkinliğin tanımlamaları yapılmış olduğundan değerlendirmede de objektiflik sağlanacaktır.

Üstünde durulması gereken en önemli nokta, belirlenmiş olan beceri ve yetkinliklerin işletmenin şu anki ihtiyaçlarını karşılayabilmesi yanında işletmenin hedeflerine ulaşması sürecinde yeterli kalabilmesidir.

⁶⁵ Lloyd L. Byars, Leslie W. Rue, **Human Resource Management**, 9th. Edt., (Singapore: McGraw Hill, 2008), 90.

⁶⁶ Wendell L. French, **Human Resources Management**, 6th Edt., (USA: Houghton Mifflin Company, 2007), 137-139.

3.3.2.3.2.1. Beceri ve Yetkinliklerin Tespitinde Kullanılacak Yöntemler

Delphi Tekniği

İşletme bünyesinde oluşturulan uzmanlar kurulu üyelerinin her biri kendi öngörülerine dayanarak konuyla ilgili ve geleceğe yönelik, yüzyüze gelmeksizin, tahminlerde bulunurlar. Her üye konuyla ilgili görüşünü açık bir şekilde ifade eder ve üyeler arasında fikir birliği sağlanana kadar bu süreç devam eder. Yöntem tamamen tecrübe ve sezgiye dayanır. Ayrıca uygulaması basit ve maliyeti düşüktür. Ancak tamamen tahmine dayanıyor olması tekniğin hata ihtimalini yüksek tutmaktadır.⁶⁷

Yönetimin Kararı

Yöneticilerin uygulamadan gelen bir takım tecrübelerle sahip oluşları yönetimin etkinliğini artırmaktadır. Bu yönetime göre yönetsel pozisyonda bulunanlar geçmişte gerçekleşmiş insan kaynakları talebini dikkate alarak gelecekteki ihtiyacın ne düzeyde olacağına karar vermektedirler. Bu tahminler en alt kademeden en üst kademeye kadar tüm kademe yöneticilerin yaptığı tahminlerden elde edilirler. Gelecekte meydana gelmesi umulan değişiklikler ile geçmiş deneyimler arasında bir benzerlik söz konusu olmadığında bu yöntem yetersiz kalacak, doğru sonuç verme olasılığı azalacaktır.⁶⁸

Kıyaslama (Benchmarking)

Kıyaslamada iç süreç ve prosedürler ayrıntılı olarak analiz edilir ve başarılı işletmelerin yaptıklarıyla kıyaslanarak değerlendirilir. Dikkat edilmesi gereken nokta kıyaslamanın yapılacağı firmaların faaliyet alanlarının birbirine benzer nitelikte olmasıdır. Bu yöntemin en önemli avantajı, kişileri başka türlü iş yapmayı

⁶⁷ Prof.Dr.Cavide Uyargil ve diğerleri, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 3. bs. (İstanbul: Beta Basım,2008), 113.

⁶⁸ Ramazan Geylan, **Personel Yönetimi**, Eskişehir, 1994, 20.' den aktaran M.Şerif Şimşek, H.Serdar Öge, **Stratejik ve Uluslararası Boyutları ile İnsan Kaynakları Yönetimi**, (Ankara: Gazi Kitabevi, 2007), 73.

düşünmeye zorlamasıdır.⁶⁹

Firma kendi bünyesinde başarılı bir tahmin süreci uyguluyor olsa bile diğer firmalardan yeni yaklaşımlar öğrenebileceği düşüncesiyle kıyaslama yapmalıdır.

Senaryo Analizleri

Yönetimin ve insan kaynakları sorumlularının bir araya gelerek gerçekleştirdikleri bu teknikte firmanın uzun vadede insan kaynakları ihtiyaçlarının ne olacağı, ne gibi sosyal, kültürel ve ekonomik değişiklikler meydana gelebileceğiyle ilgili senaryolar yazılır. Her hangi bir sınırlama olmaksızın yazılan senaryolar sonucu ortaya çıkan potansiyel problemlerle ilgili çözüm yolları aranır.⁷⁰

⁶⁹ L.L.Byars and L.W. Rue, **Human Resource Management**, 7.Edt. McGraw-Hill, New York, 2003, 120-121' den aktaran Prof.Dr.Cavide Uyargil ve diğerleri, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 3. bs. (İstanbul: Beta Basım,2008), 114.

⁷⁰ Prof.Dr.Cavide Uyargil ve diğerleri, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 3. bs. (İstanbul: Beta Basım,2008), 114.

3.3.2.3.2.2. Personel Sayısının Tahmininde Kullanılan Yöntemler

Trend Analizleri

Bu yöntemde önceki yılların verilerinden faydalanarak geleceğe yönelik varsayımlarda bulunulur. Geçmiş yıllar arasında personel sayılarında oluşan artış ya da azalış oranları doğrultusunda tahminlerde bulunulur. Bu yöntemde dikkat edilmesi gereken nokta, yıllar arasında meydana gelişen değişikliklerin farklı olaylar sonucu oluşabileceğidir. (Ekonomik krizler, döviz kurlarında meydana gelen değişiklikler, dünya ekonomisindeki dalgalanmalar vb.) Bu noktada yöneticilerin tecrübe ve sezgilerinin önemi de artmaktadır.⁷¹

Dağılım Haritası (Scotter Plot)

Bu yöntemde işgücü miktarı ile çıktı, ürün, satış miktarı, verimlilik gibi iki farklı veri arasında ilişki kurularak geleceğe yönelik varsayımlarda bulunulur. Değişkenlerden birinde meydana gelecek artış ya da azalışın tahmin edilmesi diğer değişken hakkında da bilgi sahibi olunmasını sağlayacaktır. Bu aşamada iki değişken arasındaki korelasyon ve kullanılan yöntemin geçerliliği son derece önemlidir.^{72 73}

Oran Analizleri

Bu analiz yöntemi çalışan sayısı ve bu sayıyı etkileyen nedensel faktörler (satış hacmi gibi) arasında ilgi kurarak tahminler yapmayı hedefler. Bu yöntem verimliliğin değişmeyeceği varsayımından yola çıktığından yapılan tahminlerin uzun süreli geçerliliği olamayacaktır.⁷⁴

⁷¹ Gary Dessler, **Human Resource Management**, 11th Edt.,(USA: Pearson-Prentice Hall, 2008), 167.

⁷² Prof.Dr.Cavide Uyargil ve diğerleri, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 3. bs. (İstanbul: Beta Basım,2008), 116.

⁷³ Gary Dessler, **Human Resource Management**, 11th Edt.,(USA: Pearson-Prentice Hall, 2008), 168.

⁷⁴ a.g.e., 168.

Yönetici Tahmini

Yöneticiler daha çok geçmiş deneyimlerine dayalı olarak gelecekteki işgören ihtiyacını tahmin ederler. Bu tahminler, üst ve alt düzey yöneticiler tarafından yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya doğru kademeli olarak da yapılabilir. Aşağıdan yukarıya tahminde en alttaki yöneticiler kendi birimlerle ilişkin işgücü ihtiyacını tahmin ederek bir üst yöneticiye iletirler. Bu yöneticiler de kendi bölümlerine ilişkin tahminleri yaparak daha üst kademeye iletirler. Böylece tüm tahminler en üstte toplanarak örgütün toplam insan kaynağı ihtiyacı tahmin edilir.⁷⁵

Bilgisayar Destekli Tahmin Yöntemleri

Bu yöntemde bilgisayara aylık / yıllık beklenen gelir, satış / üretim miktarı ve ortalama beceri ve yetkinlik düzeyleri gibi veriler girilerek işletmeyi amaçlarına ulaştıracak optimum personel sayısının belirlenmesine çalışılır.⁷⁶

İstatistiksel Yöntemler

Regresyon Analizi

Geçmiş dönemlere ait satış ve üretim miktarları ve katma değer yaratan diğer verilerle personel sayısı arasında ilişki bulunmaya çalışılır. Daha sonra kullanılan verilerin geleceğe yönelik tahminleri yapıp, geçmiş senelerdeki oranlarla ilişkilendirilerek optimum personel sayısına ulaşılmaya çalışılır.

Bu yöntemde dikkat edilmesi gereken nokta ise sapmaların doğru olarak hesaplanmasıdır.^{77 78}

⁷⁵ Prof.Dr.Cavide Uyargil ve diğerleri, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 3. bs. (İstanbul: Beta Basım,2008), 113.

⁷⁶ Gary Dessler, **Human Resource Management**, 11th Edt.,(USA: Pearson-Prentice Hall, 2008), 169.

⁷⁷ Luis R.Gomez-Mejia, David B. Balkin, Robert L. Cardy, **Managing Human Resources**, 6th Edt., (USA: Pearson Education, 2010), 189.

⁷⁸ H.John Bernardin, **Human Resource Management**, 5th.Edt., (USA: Mc Graw-Hill, 2010), 136.

Verimlilik Oranları

Bu yöntemde "geçmiş dönem verilerinden faydalanılarak verimlilik indeksi (P) elde edilir."⁷⁹

$$P = \text{İş Yüğü} / \text{Çalışan Sayısı}$$

Gelecekte beklenen iş yükü formülde yerine yazılarak aynı indeksi verecek personel sayısına ulaşılır.

Zaman Serileri Analizi

Bir zaman serisi ardışık ve eşit aralıklı zamanlarda bir bağımsız değişkenin aldığı değerleri gösteren bir küme şeklinde tanımlanabilir. Bağımsız değişken firmanın faaliyet gösterdiği yıllar olarak ele alınır. Amaç, geçmiş dönem verilerinden faydalanarak gerekli varsayımlarda bulunmaktır. Verilerdeki değişikliklerin sebepleri ise trendler, mevsimsel dalgalanmalar, uzun vadeli dalgalanmalar ve tesadüfi değişimlerdir.

Bu analiz yönteminde geçmişte yaşananların fazla değişikliğe uğramadan aynen yaşanacağı düşünüldüğünden belirsizlik ortamlarında uygulanması rasyonel olmayacaktır. Önemli olan nokta veri değişikliklerine neden olan değişiklikleri iyi tahmin etmek ve sapmaları doğru biçimde ayarlayabilmektir.⁸⁰

3.3.2.3.2.3. Ek İnsan Kaynağı Gereksiniminin Sağlanacağı Kaynaklar

Firmanın faaliyetlerini etkin biçimde sürdürebilmesi için gereken personel sayısı ve bunların yetkinliklerini belirledikten sonra bu ihtiyacın hangi kaynaklardan karşılanacağı gündeme gelir.

İç Kaynaklar

Ortaya çıkan iş gücü açığının işletmenin bünyesinde bulunan kişiler tarafından

⁷⁹ Lloyd L. Byars, Leslie Rue, **Human Resource Mnagement**, 6th Edt., (USA: Irwin McGraw-Hill, 2000), 131.

⁸⁰ Bülent Kobu, **Üretim Yönetimi**, 10. bs., (İstanbul: Avcıol Basım, 1998), 93-94.

karşılanması ihtiyacın iç kaynaklardan sağlanmış olduğunu gösterir. Eleman gereksiniminin iç kaynaklardan sağlanması işletmeye farklı konularda avantaj sağlar.

- Çalışanlar rekabetin ödüllendirildiğini görecekle ve performanslarını arttıracaklardır.
- Kurum kendi kaynaklarından faydalanacağından eğitim, transfer ücreti ve diğer işe alma maliyetlerinden kurtulacaktır.
- Dışarıdan alınacak personelin kuruma uyum sağlayamama riski ortadan kalkacaktır.
- Kurumdan personel çıkışının önlenmesiyle kurum için önemli olan bilgiler yine kurum içinde kalacaktır.
- Kurum çalışanlarının kurum kültürünü iyi bilmesi verimliliği üst düzeyde tutacaktır.^{81 82}

Firmada önceden çalışmış ancak daha iyi imkânlar bulduğunda işinden ayrılmış olan eski çalışanların yeniden organizasyon içinde yer alması da iç kaynaklardan eleman sağlamak anlamına gelir. Bu kişilerin kurum kültürü ve amaçlarını önceden biliyor olmaları verimliliği olumlu yönde etkileyecek ayrıca eğitim maliyetlerini de minimuma indirecektir. Ancak bunun yanında firmadan ayrılmanın daha iyi bir pozisyona gelmek için etkili bir yol olabileceği gibi olumsuz düşüncelerin de oluşması mümkün olacaktır.

İşgücü ihtiyacının iç kaynaklardan sağlanması amacıyla iş zenginleştirme, iş genişletme, geçici görevlendirme, rütbe indirimi, rotasyon ve terfi gibi yöntemler kullanılır. Uzmanlaşma sonucu bilgi birikiminin artması ve buna bağlı olarak yapılan iş miktarının artması sonucu iş zenginleşmesi, farklı işlerin çalışanın iş tanımına eklenmesi sonucu iş genişlemesi, başarılı personele verilen terfilerle iş ve sorumluluğun artması, rütbe indirimi ile yetki düzeyinin azaltılması ve önceki pozisyona göre alt düzeyde olan pozisyonların doldurulması ve geçici

⁸¹ David A.Decenzo, Stephen P.Robbins, **Fundamentals of Human Resources Management**, 9th Edt., (USA: John Wiley&Sons Inc.,2007), 152.

⁸² İlhami Fındıkçı, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 4.bs. (İstanbul: Alfa Basım, 2002), 171-172.

görevlendirme ile çalışanın farklı bir görev tanımıyla geçici olarak yani vekâleten çalışmalarını sürdürmesi açık pozisyonların iç kaynaklar kullanarak doldurulmasını sağlar.⁸³

İşletmelerin iç kaynaklarını etkin bir şekilde kullanabilmeleri için bazı prosedürleri izlemeleri gerekir. Bu amaçla işletmelerin insan kaynakları envanteri ve yedekleme planı hazırlamaları akıllıca olacaktır.

İnsan kaynakları envanterinde çalışanın almış olduğu eğitim, katıldığı seminerler, bildiği diller, beceri ve yetkinlikleri ve ilgi alanları yer alır. Ayrıca görev tanımında yer alan temel sorumluluklar ve insan kaynakları yöneticilerinin çalışan hakkındaki görüşlerine de yer verilir.

Dış Kaynaklar

Kurum içinde meydana gelen açık pozisyonların işletme bünyesinde bulunmayan kişilerle doldurulması ihtiyacın dış kaynaklardan giderilmiş olduğunu gösterir. Bu yöntemle firmanın iş süreçlerine ve muhtemel sorunlarına dışarıdan farklı bakış açıları geleceğinden süreçlerde hareketlilik sağlanır. Ayrıca aday havuzu iç kaynaklara göre daha zengin olduğundan doğru adayın seçilmesi olasılığı da artar. Bununla birlikte özellikle teknik elemanların dış kaynaklardan tedarik edilmesi şirket bünyesinde çalışanlara ekstra eğitim maliyeti yapılmasını önleyeceğinden daha ucuz bir seçme yöntemi olacaktır.

Dış kaynaklı seçme ve yerleştirme sürecinde potansiyel adaylara ulaşmak ve değerlendirmek daha zor olacağı gibi, işe yeni başlayacak çalışanın oryantasyon ve alıştırma süreci daha uzun olacaktır. Bununla birlikte halen şirket bünyesinde çalışmakta olan yetkin personellerde de motivasyon kaybı yaşanacaktır.⁸⁴

⁸³ Prof.Dr.Cavide Uyargil ve diğerleri, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 3. bs. (İstanbul: Beta Basım,2008), 134-139.

⁸⁴ Lloyd L. Byars, Leslie W. Rue, **Human Resource Management**, 9th. Edt., (Singapore: McGraw Hill, 2008), 115.

3.3.2.4. Hareket Planının Oluşturulması

Firma için gerekli olan insan kaynakları ihtiyaçları belirlendikten sonra firmayı istenen amaçlara ulaştıracak bir hareket planının oluşturulması gerekir. Amaç, firmanın insan kaynaklarıyla ilgili genel bir tablo sunmak ve potansiyel sorunlar için çözüm yolları aramaktır. Planlama sürecinin sonucunda üç farklı durumla karşılaşılabilir. Bunlardan birincisi işgücü arzı ile işgücü talebinin eşit olduğu durumdur. Bu durumda yapılması gereken bu eşitliğin korunmasına yönelik planları hazırlamak ve uygulamaktır.

Bir diğer durum da işletmede işgören fazlası olduğu durumdur. Bu aşamada bu fazlalığın büyüklüğüne, niteliğine ve ne zaman, nerede ortaya çıkacağına göre dengeyi sağlayıcı azaltmaya veya küçültmeye yönelik bazı önlemlerin alınması gerekecektir. Firma küçülmeye karar vermişse ya bazı elemanlarını işten çıkaracak ya da erken emekliliklerini sağlayacaktır. Bu aşamada muhtemel maliyetler göz önüne alınarak karar verilmelidir. (İşten çıkarma esnasında ihbar ve kıdem tazminatları, erken emeklilikte ikramiye ve maaşların maliyeti, normal emeklilik süresinin beklenmesi durumunda personele ödenecek ücretler.)

Son olarak da işletmede işgücü açığının olduğu durum hesaplanmalıdır. Böyle bir durumda gereksinimin miktarına, zamanına, süresine ve niteliğine göre eldeki işgücü ile eksikliğin karşılanması veya geçici veya sürekli statüde yeni personel istihdamı yoluna gidilebilir.⁸⁵

3.3.2.5. İnsan Kaynakları Planlamasında Yapılan Hatalar

İşletmeler için çok önemli bir süreç olan insan kaynakları planlamasında farklı hatalar yapılabilir.

- Birçok etki altında karar vermek zorunda olan insan kaynakları çalışanları ve yöneticilerin etkin kararlar alamamaları.
- Planlamaya gerekli önemin verilmemesi.
- Planda ifade edilmiş değişikliklere direnç.

⁸⁵ Prof.Dr.Cavide Uyargil ve diğerleri, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 3. bs. (İstanbul: Beta Basım,2008), 125-128.

- İnsan kaynakları planlamasının organizasyonel amaçlarla örtüşmemesinden doğan uyumsuzluk sorunları ve etkinliğin düşmesi.
- Planlama esnasında yanlış tekniklerin kullanılması.
- Geriye yönelik tam ve doğru işgören kayıtlarına sahip olamama.
- Tepe yönetimin insan kaynakları planlamasına gereken önemi ve desteği vermemesi.
- Planlamayı yapan kişi ya da kişilerin sadece işletme içi faktörleri göz önünde tutup işletme dışı faktörlere önem vermemeleri.⁸⁶

Bu aşama sonrası işe adam alma süreci öncesi hazırlıklar son bulmuş olacaktır.

⁸⁶ Dursun Bingöl, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 5. bs. (İstanbul: Beta Basım, 2003), 129.

3.3.3. Eleman Seçme ve Yerleştirme

İnsan kaynakları yönetiminin önemli fonksiyonlarından biri olan eleman seçme ve yerleştirme, insan kaynakları planlamasından başlayarak işe alımın gerçekleşmesi ve oryantasyon çalışmalarına kadar uzanan bir süreçtir.⁸⁷ Eleman ihtiyacı olan yada gelecekte olacağı düşünülen departman yöneticileri personel talep formu doldurarak insan kaynakları çalışanına verirler. Bu formda eleman ihtiyacının sebepleri, adayda aranan temel özellikler ve pozisyonla ilgili diğer bilgiler yer alır. İnsan kaynakları departmanı formda yer alan bilgiler doğrultusunda personel ihtiyacını gidermeye çalışacaktır. Bu amaçla ya firmanın kendi bünyesindeki çalışanlardan yani iç kaynaklardan ya da dış kaynaklardan faydalanacaktır.

İç Kaynaklardan Eleman Temini

İşletmenin iyi bir işe alma sistemi varsa ve geçmişte de iyi bir eleman seçim süreci gerçekleştirmişse açık pozisyonları doldurmak için iç kaynaklarını kullanabilecektir. Ancak bu durumda bile dış kaynaklardan eleman sağlıyormuş gibi son derece titiz ve dikkatli bir seçim yapılması gerekmektedir. Açık pozisyon için düşünülen çalışan yeni pozisyonun görev tanımı doğrultusunda değerlendirmeye tabi tutulmalı, gerekli beceri ve yetkinlikler aranmalıdır.

Dış Kaynaklardan Eleman Temini

Departmanlardan gelen yeni eleman taleplerinin iç kaynaklardan karşılanamaması ya da dış kaynaklardan eleman sağlamanın verimliliği arttıracığının düşünüldüğü durumlarda işletme dış kaynaklara yönelir. İşe alma sürecinde yapılacak ufak bir hata çalışan memnuniyeti ve motivasyonunu olumsuz etkileyebileceği gibi firmanın verimliliğini de düşürecektir. Etkin bir işe alma süreci için aşamalar titizlikle planlanıp uygulanmalıdır.

Öncelikle yapılması gereken istenilen niteliklere uygun adaylardan oluşan bir havuz oluşturulmasıdır. Bu süreç ilan verme ile başlar.

⁸⁷ Gary Dessler, **Human Resource Management**, 11th Edt.,(USA: Pearson-Prentice Hall, 2008), 166.

3.3.3.1. Aday Havuzu Oluşturma Yöntemleri

İlan Verme

İstenilen nitelikteki adaylara ulaşmanın en etkili yollarından biri ilan vermektir. İlan, adayla firmanın iş görüşmesi sürecinde karşı karşıya geldiğı ilk aşamadır. Bir başka değışle ilan kurumu adaya aynı zamanda potansiyel müşterilerine tanıtan etkili bir araçtır. Bu sebeple ilan hazırlanırken son derece titiz ve dikkatli davranılmalı ve tüm prensiplerine uyulmalıdır.

Bir diğerk önemli nokta da ilanların hangi araçlarla duyurulacağı konusudur. Bu amaçla internetten, görüntülü, sesli ve yazılı medyadan, el broşürleri ve duvar afişlerinden faydalanılabilir. Bu araçlardan hangisinin kullanılacağına karar verirken maliyet unsurunun yanı sıra hitap edilen adayların nitelikleri de dikkate alınmalıdır. Yönetim kademesiyle ilişkisi olmayan ve daha ziyade teknik çalışanlara yönelik ilanların internet ve gazetelerde yer alması, bununla birlikte idari personel için verilecek ilanların mesleki dergilerde ve yüksek tirajlı basın organlarında yer alması akıllıca olacaktır.⁸⁸

İlan Verme Prensipleri

İlanın adaylar ve potansiyel müşterilerle karşılaşılmasının ilk aşaması olduğı düşünülürse ilanın hazırlanması sürecine verilmesi gereken önem daha iyi anlaşılacaktır. Bu amaçla⁸⁹;

- İlanın diğerk ilanlara oranla daha dikkat çekici olması gerekir. Özellikle bitişik şekilde ve ufak harflerle yayınlanan ilanlarda, firmanın ilanı bir özelliğıyle ön plana çıkmalıdır. Bu, yazı şeklinin değışikliğı ve firma logosunun kullanılması gibi farklı yollarla sağlanabilir. Ancak hiçbir şekilde de aşırılığa gidilmemelidir.
- İlan dış görünüşü kadar içeriğıyle de ilgi çekici olmalıdır. Pozisyonun çalışana getireceğı haklar, çalışma yeri ve görev tanımı ilanda açıkça

⁸⁸ Prof.Dr.Cavide Uyargil ve diğerkleri, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 3. bs. (İstanbul: Beta Basım,2008), 140-142..

⁸⁹ Gary Dessler, **Human Resource Management**, 8th Edt., (USA: Prentice-Hall,2000), 136.

belirtilmelidir.

- İlanı okuyan kişi kendi nitelikleriyle adayda istenen nitelikleri kolaylıkla örtüştürebilmelidir. Bunun için ilanın hazırlanması sürecinde görev tanımı esas alınmalıdır.
- Bir ilanda yer alması gereken temel bilgiler;
 - İşletmenin vizyon ve misyonu
 - İşin adı ve görev tanımı
 - İşyerinin adı ve logosu
 - Gerek / yeter şartların ve yetkinliklerin belirtilmesi
 - Başvuru tarihi
 - Başvuru yolları
 - İşyerinin telefon numarası ve adresi

Aday havuzu oluşturmada ilan verilmesi yanında farklı yöntemlerden de faydalanılabilir.

Danışman Firmalar

Firmalar ihtiyaç duydukları elemanları kendi uyguladıkları süreçlerle bulabilecekleri gibi eleman seçme konusunda uzmanlaşmış danışman firmalardan da yararlanabilirler. Bu danışman firmalar özel kişilere ait olabileceği gibi devlet tüzel kişiliğinin bünyesinde de olabilir.

Danışman firmaların desteği belli şartlar altında alınmalıdır.

- Firmanın kendi bünyesinde bir insan kaynakları merkezi yoksa.
- Firmanın kendi işine yoğunlaşmış olmasından bu sürece vakit ayıramaması.
- Açık pozisyonun hızlı bir şekilde doldurulmasının gerektiği durumlarda.

- Açık pozisyonun doldurulması için yüksek nitelikli ve uzman bir personele gerek duyulduğunda.

Dikkat edileceği gibi insan kaynağının dışarıdan karşılanması sürecinde uzman bir danışmanlık şirketinden yararlanılması kurumun durumuna, büyüklüğüne, amacına ve ihtiyaç duyulan personele göre değişebilmektedir.^{90 91}

Eleman seçme ya da bir diğer insan kaynakları fonksiyonu uygulamasının bir danışmanlık firmasına bırakılması sorunların çözüldüğü anlamına gelmez. Firma, danışmanlık firmasıyla sürekli irtibat halinde olmalıdır. İlgili pozisyonla ilgili iş tanımlarının eksiksiz bir şekilde danışmanlık firmasına verilip, başvuruların müşterek bir şekilde yeniden değerlendirilmesi gerekir.

Danışman firmalardan faydalanmanın dezavantajları da olabilmektedir. Eğer danışman firmaya yapılacak ödeme açık pozisyon doldurulduktan sonra gerçekleşecekse danışman kaliteli eleman tedarik etmeye çalışmak yerine bir an önce pozisyonu doldurmayı seçebilecektir.⁹² Bazı durumlarda da (özellikle yönetici adaylarda) danışman firmalar yüksek maliyetlere de sebep olabilmektedirler.

Üniversiteler ve Stajyer Öğrenciler

Firmalar istedikleri niteliklere uygun adaylara ulaşabilmek için üniversitelerden ve stajyer öğrencilerden de faydalanabilirler. Bu süreç adayların dikkatini firmaya ve firmanın kariyer imkânlarına çekmekle gerçekleşir. Belirli aralıklarla düzenlenecek toplantılar, kampus ziyaretleri, fuarlar ve benzer iletişim araçları bu amaçla kullanılacak etkin yöntemlerdendir.⁹³

⁹⁰ David A.Decenzo, Stephen P.Robbins, **Fundamentals of Human Resources Management**, 9th Edt., (USA: John Wiley&Sons Inc.,2007), 156.

⁹¹ Gary Dessler, **Human Resource Management**, 11th Edt., (USA: Pearson-Prentice Hall, 2008),184.

⁹² Kenneth M. York, **Applied Human Resource Management**, (USA: Sage Publications, 2010), 88.

⁹³ Luis R.Gomez-Mejia, David B. Balkin, Robert L. Cardy, **Managing Human Resources**, 6th Edt., (USA: Pearson Education, 2010), 195.

Kariyer Günleri

Genellikle eğitim kurumları ya da ticaret odaları tarafından düzenlenen kariyer günlerinde firmalar, ihtiyaç duyacakları nitelikli elemanları bir arada görme şansına sahip olurlar. Bununla birlikte katılımcılarda ilgilendikleri iş kolları ve meslekler hakkında uygulamaya yönelik detaylı bilgiler alarak kendi kariyer yollarını çizerler.⁹⁴

Referanslar

İstenilen nitelikte adaylara ulaşmada kullanılabilecek bir diğer yöntem de firma için çalışanların vereceği referanslardan faydalanmaktır. Bu yöntem dış kaynaklardan ziyade iç kaynaklardan eleman temin etme yönteminden sayılır.⁹⁵ Firma çalışanlarının ilgili pozisyonun gereklerini iyi analiz edebilir olmaları bu yöntemin olumlu yönüdür. Ancak önemli olan nokta çalışanların referans gösterirken objektif olmaları ve işin gerektirdiği niteliklere haiz olan kişileri önermeleridir.

Headhunter

Üst düzey yöneticilere gerek duyulduğu durumlarda kullanılan bu yöntem oldukça karmaşık ve zahmetli olan bu süreci kolaylaştırmaktadır. Bazı firmalar bu süreç için internetten faydalansalarda istenilen nitelikte yöneticilere çoğu zaman ulaşamazlar.

Headhunter kendisine başvurmuş olan firmalara portföyündeki yönetici adaylarından uygun olanını önerir. Bu süreçte gizlilik çok önemlidir. İşini değiştirmek isteyen yöneticinin bu talebinin ortaya çıkması durumu zorlaştıracaktır.

Başvuru yapan yöneticilerin headhunter seçiminde dikkatli olmaları gerekir. Firmanın müşteri potansiyeli, güvenilirliği, isteklere cevap verme düzeyi ve hızı ve referanslar titizlikle incelenmelidir.⁹⁶

⁹⁴ Gary Dessler, **Human Resource Management**, 11th Edt., (USA: Pearson-Prentice Hall, 2008),190.

⁹⁵ Wayne F.Cascio, **Managing Human Resources**, 8th Edt. (USA: McGraw-Hill Irwin, 2010), 209.

⁹⁶ Robert L. Mathis, John H.Jackson, **Human Resouce Management**, 12th Edt., (USA: South-Western, 2008), 210-211.

Internet

"Büyük balık küçük balığı yutar" sözünün eskiyip "hızlı balık yavaş balığı yutar" sözünün geçerliliğini ispatladığı günümüzde internetin sağlayacağı faydalar açıktır. İşe alım sürecinde internet kullanmanın avantajları;

- Diğer duyuru araçlarına oranla daha düşük maliyetle faydalanma imkânı.
- İlanların, gazete ve diğer duyuru kanallarına oranla daha uzun süre yayınlanması.
- Açık pozisyonun acil şekilde dolmasının gerektiği durumlarda ilanın yayınlama süresinin kısılması.

İnternet üstünden başvuru kolay ve maliyetsiz olduğundan, bazı adayların istenilen nitelikleri taşımamalarına rağmen başvuru yapılması değerlendirme sürecini uzatmaktadır. Ancak yine bilgisayar yardımıyla, pozisyon için uygun olmayan adayların aday havuzuna girmeden elenmeleri bu olumsuzluğu ortadan kaldırmaktadır.⁹⁷

3.3.3.2. İş Başvuru Formları

İnsan kaynakları ihtiyacı çeşitli yollarla duyurulduktan sonra pozisyonla ilgili başvuruların kabul edilmesi gerekir. Başvurular e-posta, mektup ve faks gibi araçlarla yapılabileceği gibi doğrudan firmaya gelip başvuru formunun doldurulmasıyla da olabilir.

Formlar, seçim sürecinde adaylarla ilgili farklı bilgilere hızlı ve sistematik bir şekilde ulaşılması için kullanılırlar. Adayın işle ilgili eğitim, deneyim ve benzeri özellikleri ne derece karşıladıkları da formlar üstünden tespit edilebilir.⁹⁸ Firmaya yapılan başvurularda aday yabancılık çekmemeli, başvuruların nereden ve nasıl yapılabileceğini kolayca öğrenebilmelidir. Bu amaçla firma içinde çeşitli noktalarda süreç hakkında bilgi verebilecek konuyla ilgili kişilerin bulundurulması gerekir. Ayrıca, adaylar başvuru formunu doldurmak için bekletilmemeli, rahat ve sessiz bir

⁹⁷ Gary Dessler, **Human Resource Management**, 8th Edt., (USA: Prentice-Hall,2000), 153-154.

⁹⁸ Scott Snell, George Bohlander, **Principles of Human Resource Management**, 15th Edt., (USA: South-Western, 2010), 260-261.

ortamda başvurularını yapmalıdırlar.

3.3.3.2.1. İş Başvuru Formlarının Hazırlanması

Birçok firmanın iş başvurularında adayların kendi hazırladıkları özgeçmişleri kullanmak yerine başvuru formu doldurtmalarının amacı nedir? Adaylar tarafından hazırlanmış olan özgeçmişler firmanın seçim sürecinde gerek duyacağı bilgileri içermeyebilir. Bu sağlanmış olsa bile, başvuruların kısa bir süre içinde doğru olarak değerlendirilebilmeleri için adayla ilgili bilgilerin belirli bir sistematik içinde kaydolmuş olması gerekir. Bu gereklilik bilgisayar kullanımının olduğu değerlendirme süreçlerinde daha da önem kazanır. Bu amaçla, başvuru formları büyük bir titizlikle hazırlanmalı ve adaylardan istenecek bilgiler ilgili pozisyonun görev tanımıyla kıyaslama yapılabilecek şekilde istenmelidir.⁹⁹

Başvuru formlarında yer alması gereken temel bilgiler;

- Adayla ilgili kişisel bilgiler (Ad-Soyad, doğum yeri ve tarihi, adres, telefon, başvuru tarihi)
- Başvurulan pozisyon.
- Eğitim bilgileri.
- Bilinen yabancı diller.
- Kurs ve seminer bilgileri.
- İş deneyimi (Çalıştığı kurumlar, işe giriş ve çıkış tarihleri)
- Referanslar (Referans olacak kişinin adı-soyadı, işi, adres ve telefonu)
- Adayın sağlık durumu.
- Diğer bilgiler. (Ehliyet, ikamet durumu)
- Açıklamalar

Başvuru formları okunaklı anlaşılır olmalıdır. Ayrıca formda istenecek

⁹⁹ Dursun Bingöl, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 5. bs. (İstanbul: Beta Basım, 2003), 168-171.

bilgilerin hazırlanmasında ilgili birim yöneticilerinin de görüşü alınmalıdır.¹⁰⁰

3.3.3.2.2. İş Başvuru Formlarının Değerlendirilmesi ve Ön eleme

Başvuru formlarının değerlendirilmesinde dikkat edilmesi gereken en önemli nokta adaylara eşit şans verilmesidir. Hiçbir adaya ırk, din, cinsiyet ya da siyasi görüşü dolayısıyla ayırım yapılmamalıdır. Bu amaçla nitelikli pozisyonlar dışında, adaya hangi dernek ve kulüplere üye olduğu, medeni hali ve benzeri konularda sorular sorulmamalı ya da sınırlı tutulmalıdır. Ancak, yapılan araştırmalar bu gibi bilgilerin bazı konularda işverene ışık tuttuğunu göstermektedir. Çalışanların medeni hallerinin işgücü dönüşüm oranıyla, özel mülkiyet sahipliğinin ve aile yanında yaşamanın işyerindeki hırsızlık oranlarıyla bağlantıları saptanmıştır.¹⁰¹ Yöneticiler tüm bu verileri dikkate almalı, yasalar ve hassasiyetleri çerçevesinde, adayları değerlemeye tabi tutmalıdırlar.

Başvurular alındıktan sonra, formlarda yer alan bilgiler doğrultusunda gerek/yeter şartları sağlamayan adaylar elenirler. Formların bilgisayar ortamında değerlendirildiği durumlarda bu aşama daha kolay bir şekilde geçerli.¹⁰²

Uzmanlık isteyen ya da belirli niteliklerin ön plana çıktığı işlerde başvuruların değerlendirilmesinde ağırlıklı değerlendirme yöntemi kullanılabilir. Bu yöntemde iş için önemli olan nitelikler önem derecesine göre ağırlıklandırılır ve değerlendirme bu puanlama sistemine göre uygulanır.¹⁰³

Ön eleme, başvuruların sayısına göre konusunda uzman bir insan kaynakları uzmanı, insan kaynakları yöneticisi ya da insan kaynakları uzmanı ile işe alınacak elemanların çalışacakları birimlerden bir yöneticinin oluşturacağı grup tarafından yapılabilir. Ön eleme sırasında ciddiyetsiz doldurulmuş formlar ve ilgili pozisyon için gereken asgari nitelikleri taşımayan adaylar öncelikle elenmelidir. Ayrıca değerlendirme objektif kriterlere dayanarak yapılmalı, kişisel yargılardan uzak durulmalıdır.

¹⁰⁰ İlhami Fındıkçı, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 4.bs. (İstanbul: Alfa Basım, 2002), 191-192.

¹⁰¹ Gary Dessler, **Human Resource Management**, 8th Edt., (USA: Prentice-Hall, 2000), 164.

¹⁰² Prof.Dr.Cavide Uyargil ve diğerleri, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 3. bs. (İstanbul: Beta Basım, 2008), 154.

¹⁰³ Wendell L.French, **Human Resources Management**, 6th Edt., (USA: Houghton Mifflin Company, 2007), 246.

Ön eleme başvuru formları üstünden yapılabileceği gibi ön mülakatla ya da test uygulamasıyla da yapılabilir. Kullanılacak olan teknik firmanın işe alma stratejisi, iş için başvuru yapan adayların sayısı ve pozisyonun firma için taşıdığı önem derecesine göre değişir.

Ön eleme sonucu elenen adaylara durumu kendilerine anlatan bir teşekkür mektubu gönderilmelidir.

3.3.3.3. Testler

İşletmeler işe alma sürecinde en uygun adayı bulmak için başvuru formlarını büyük bir dikkatle inceleyerek ön elemeye tabi tutarlar. Ancak bazı durumlarda ön eleme yeterli olmamakta adayı değerlendirecek daha objektif kriterler aranmaktadır. Pozisyonla ilgili bedensel, zihinsel ya da kişilik özelliklerinin ön plana çıktığı durumlarda bu ihtiyaç kendini daha da hissettirmektedir. Ayrıca firmaya yapılan başvuru sayısının beklenenin üstünde olduğu durumlarda başvuru formları üstünden ön eleme yapmak uzun zaman alacağından seçim sürecinde test kullanımına ağırlık verilebilecektir.¹⁰⁴

Eleman seçimi sürecinde adayları daha iyi tanımak ya da ön eleme sürecini kısaltmak amacıyla yapılan ve objektif kriterlere dayanan uygulamalar test (psikoteknik yöntemler) olarak adlandırılır. İşgören seçiminde psikoteknik yöntemlerden yararlanmak seçim işlerini yapanların tahmin güçlerini arttıracak, aday değerlendirme işlemini kişisel yetenek ve bireysel tutumla sınırlı olmaktan kurtaracaktır.¹⁰⁵

3.3.3.3.1. Testlerle İlgili Temel Kavramlar

Test genel anlamıyla bir kişinin zekâsını ve yeteneklerini ölçmek için yapılan deneme olarak tanımlanmaktadır. İşletmeler testleri özellikle işe alma sürecinde ilgili pozisyonu dolduracak en uygun adayı bulmak için kullanırlar. Bu uygulama psikoteknik ölçme ve değerlendirme olarak adlandırılır ve uzman kişilerin

¹⁰⁴ Prof.Dr.Cavide Uyargil ve diğerleri, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 3. bs. (İstanbul: Beta Basım,2008), 160.

¹⁰⁵ İlhan Erdoğan, “İşgörenin Seçim ve İşe Yerleştirilmesinde Psikoteknik Yöntem”, **İ.Ü.İ.F. İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi** No:6 (1978), 68.

gözetimi altında gerçekleştirilir. "Psikoteknik ölçme ve değerlendirme yöntemi belirli özellikleri taşıyan ve özel bir sistem içerisinde toplanan testlerle kişilerin değişik yönlerini saptamaya yarayan davranışsal ölçme tekniğidir."¹⁰⁶ Bu yöntem içinde uygulanacak testlerin bazı asgari şartları karşılaması gerekir. Bunların başında "geçerlilik" gelir. Uygulanan testin gerçekten ölçmek istediğini mi ölçtüğü sorusuna verilecek cevap doğrudan testin geçerliliğiyle ilgilidir. Testler adayın işe yatkınlığını yani işle ilgili performans kriterlerine uygunluğunu ölçmek için geliştirilmiştir. İşle ilgili performans kriterleriyle testlerde aranan kriterlerin birbirinden farklı olması işletmeyi doğru adayı seçmekten uzaklaştıracaktır.¹⁰⁷

Bir diğer önemli nokta da uygulanacak testin "güvenilirliği" dir. Testin güvenilirliği, bir kişiye önceden uygulanmış bir testle, uygulanan teste benzer nitelikte olan başka bir testin aynı kişiye uygulandığında benzer sonuçları verip verememesiyle ilgilidir.¹⁰⁸

Bu asgari şartların sağlanması testlerden beklenen başarıların elde edilebilmesi için büyük önem taşımaktadır. Bu sebeple testlerin belirli bir sistematik içinde ve konunun uzmanları tarafından uygulanması gerekmektedir.

3.3.3.3.2. Test Çeşitleri

Yetenek Testleri

Yetenek testleri , adaylarda işin gerektirdiği zihinsel ve fiziksel özellikleri aramaya yönelik testlerdir. Farklı gruplar altında incelenebilirler

Zihinsel Yetenek Testleri

Zihinsel yetenek testleri adayların genel zekâ düzeyini ölçebileceği gibi işin niteliğine göre sayısal ve sözel yeteneklerini de ölçmeye yönelik olabilir. Sayısal yetenekler toplama, çıkarma, çarpma ve bölme; sözel yetenekler düşündüklerini ifade ve iletişim becerisini içerir. Ayrıca, dikkat testleriyle adayların olaylar

¹⁰⁶ İlhami Fındıkçı, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 4.bs. (İstanbul: Alfa Basım, 2002), 208.

¹⁰⁷ David A.Decenzo, Stephen P.Robbins, **Fundamentals of Human Resources Management**, 9th Edt., (USA: John Wiley&Sons Inc.,2007), 188.

¹⁰⁸ Cynthia D. Fisher, Lyle F. Schoenfeldt, James B. Shaw, **Human Resource Management**, 6th. Edt. (USA: Houghton Mifflin Company, 2006), 288.

arasındaki benzerlik ve farklılıkları algılama yeteneği de ölçülebilir.

Fiziksel Yetenek Testleri

Fiziksel yetenek testleri adayların parmak hızları, kol hareketleri, tepki verme zamanları, vücut koordinasyonu ve güç düzeyi gibi birçok yeteneğini ölçebilir. Bu tür yetenekler genellikle montaj hattında çalıştırılması düşünülen personelde aranır.¹⁰⁹

Kişilik Testleri

İşe adam alma sürecinde, yetenek testlerinden elde edilen sonuçlar tek başına değerlendirilmemelidir. Yeteneklerin yanı sıra kişilik özelliklerinin öneminin arttığı pozisyonların doldurulması da gerekebilir. Bu amaçla adayların kişilik özelliklerini ölçmeye yönelik kişilik testleri uygulanabilmektedir. Bu testlerde adayların duygusal dengeleri, yeniliklere açık olmaları, takım çalışmasına yatkınlıkları ve tutarlılıkları gibi kişilik özellikleri hakkında bilgi edinilebilir. Bu özellikleri değerlemek için iki farklı yöntemden faydalanılır.¹¹⁰

Kişisel Değerleme

Kalem-kağıtla uygulanan bu yöntemde, testin uygulandığı kişiye bazı kişilik durumlarıyla ilgili sistematik sorular yönelendirilir ve kişinin kendini değerlemesi istenir.

Projektif Teknik

Bu yöntemde kişiye aslında bakıldığında doğrudan bir anlam ifade etmeyen resim veya şekiller gösterilir. Kişinin bu şekiller için yaptığı benzetmeler onun kişilik özellikleri hakkında ipuçları verir.

Farklı konularda yetenekli olan kişilerin aynı zamanda mükemmel kişilik özelliklerine sahip olabilecekleri düşünülmemeli, yetenek testlerinin yanında birbiriyle örtüşebilecek kişilik testleri de uygulanmalıdır.

¹⁰⁹ Robert L. Mathis, John H.Jackson, **Human Resouce Management**, 12th Edt., (USA: South-Western, 2008), 237.

¹¹⁰ Angelo S. Denisi, Ricky W.Griffin, **Human Resources Management**, 3rd Edt. (USA: Houghton Mifflin Company, 2008), 228-229.

İlgi Testleri

İlgi testleri firma çalışanlarıyla firmada çalışmak isteyen adayların farklı konulara olan ilgilerini kıyaslar. Temel varsayım, adaylardan firma için çalışanlarla aynı konulara ilgi duyanların başarılı olacağı yönündedir. Bu testler işe almanın yanı sıra kariyer planlaması sürecinde de kullanılabilir. Kişinin ilgi alanına göre gelecekte başarılı olabileceği pozisyonlar bu yöntem ile tespit edilebilir.¹¹¹

Başarı Testleri

Bu testler adayın deneyimlerini tespit etmeye yönelik olup, neyi, ne oranda öğrendiğini belirlemeyi amaçlar ve genellikle teknik işlerle uğraşan gruplar üstünde uygulanır. Başarı testleri farklı işyerlerindeki tecrübeleri sınamaya yönelik olabileceği gibi, ilgili işletmede verilmiş olan bir eğitimi değerlemek amacıyla da kullanılabilir.¹¹²

Mevki Testleri

Bu yöntemde adaya iş süreçlerinde karşılaşılabileceği bir durum örnekleme verilir ve bu durumda nasıl davranacağı sorulur. Testi uygulayan kişi ya da grup ise adaydan aldığı cevaplara göre ek sorular sorarak uygulamayı sürdürürler.

Test Bataryası

Birçok pozisyonda adayın tek bir yönü hakkında bilgi edinilmesi yeterli olmayabilir ya da sadece bir test istenilenin ölçülmesi konusunda yeteri kadar güvenilir olmayabilir. Bu durumda birbirini tamamlar nitelikte farklı testlerin uygulanması gerekir. İşte birbirini tamamlar nitelikte birden fazla testin bir araya getirilmiş haline test bataryası adı verilir.¹¹³

¹¹¹ Lloyd L. Byars, Leslie W. Rue, **Human Resource Management**, 9th. Edt., (Singapore: McGraw Hill, 2008),137.

¹¹² Gary Dessler, **Human Resource Management**, 11th Edt., (USA: Pearson-Prentice Hall, 2008),224.

¹¹³ Prof.Dr.Cavide Uyargil ve diğerleri, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 3. bs. (İstanbul: Beta Basım,2008), 161.

3.3.3.3. Test Uygulamalarında İzlenmesi Gereken Aşamalar

Test uygulamalarında izlenmesi gereken aşamalar aşağıdaki gibidir.^{114 115}

İşin Analiz Edilmesi

Adayların değerlendirilmesinden önce onların yapacakları işlerin değerlendirilmesi gerekir. İlgili pozisyonun gerektirdiği beceri ve yetkinlikler, kişisel özellikler ve bilgi düzeyi ancak etkin bir şekilde yapılmış iş analizleri sonucunda ortaya çıkar. Elde edilen veriler işletmenin stratejik planlarıyla da ilişkilendirilerek adaylarda aranacak performans kriterlerini belirler. Her işin kendine has özellikleri olduğu ve buna bağlı olarak da aynı performans kriterlerinin farklı önem taşıyacağı unutulmamalıdır.

İşlere Göre Değerleme Profillerinin Hesaplanması

İlk aşama sonucu elde edilen ağırlıklandırılmış kriterler doğrultusunda işlere göre farklılaştırılmış değerlendirme profilleri hazırlanır. Değerleme profili, işe göre gerekli olan özelliklerin gruplandırılmış ve değerlendirilmiş dökümü olarak düşünülmelidir. Buna göre bir değerlendirme profilinde belirli bir iş için gereken yetenek ve özellikler, bu yetenek ve özelliklerin hangi kriterlere göre değerlendirileceği ve bunların toplam puan değeri içindeki ağırlıkları yer alır.

Uygulanacak Test ya da Test Bataryasının Seçimi

Değerleme profilinin hazırlanmasından sonra uygulanacak olan test ya da testlerin seçilmesi gerekir. İş için gerekli olan niteliklerin tespit edilmesinde tek bir test yeterli olmayacaksa, birden fazla testin uygulandığı test bataryaları kullanılır. Kullanılacak test ya da testlerin seçilmesinde uzmanlardan ya da deneyimli yöneticilerden faydalanmak akıllıca olacaktır.

¹¹⁴ Gary Dessler, **Human Resource Management**, 8th Edt., (USA: Prentice-Hall,2000), 176-178.

¹¹⁵ Dursun Bingöl, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 5. bs. (İstanbul: Beta Basım, 2003), 173-174.

Testin Uygulanması

Test uygulamaları iki şekilde ele alınabilir. Bunlardan ilki testin mevcut çalışanlar üstünde uygulanmasıdır. Testlerden elde edilen sonuçlarla performans düzeyi arasında ilişki kurulmaya çalışılır.

İkincisi şekil ise testlerin henüz işletme bünyesine dahil olmamış adaylar üstünde uygulanmasıdır. İşe alma sürecinde başarı gösterip işletme için çalışmaya başlayan personel ilerleyen zamanlarda kendisine uygulanmış olan testle benzer nitelikler taşıyan diğer bir teste tabi olurlar. İki test sonucu karşılaştırılır ve sonuçlarla çalışanın performans düzeyindeki değişiklikler arasında bağlantı kurulur.

Testlerin Geçerliliğinin Araştırılması

Bir testin geçerli olması ölçmek istediği kriterli doğru bir şekilde ölçmesiyle orantılıdır. Çalışanlar ya da adaylar üstünde uygulanmış olan testler sonucu elde edilen değerlerle performans değerleri arasında korelasyon olması testin geçerli olduğunu gösterir. Başka bir ifadeyle, eğer test sonuçları yüksek çıkmış ve buna bağlı olarak çalışanın performans düzeyinde aynı oranda bir artış meydana gelmişse uygulanan test geçerliliğini ispat etmiş demektir.

3.3.3.3.4. Testlerin Kullanılmasında Dikkat Edilmesi Gereken Noktalar

Eleman seçme ve yerleştirme sürecinde etkin bir araç olarak kullanılan testler, doğru şartlar altında uygulanmalıdır.^{116 117} Buna göre;

- İşe seçme ve yerleştirme sürecinde testlerin tek kaynak olarak değil, destekleyici kaynak olarak kullanılması gerekir.
- Kullanılacak testin daha önceden denenmiş olması gerekir. Böylece

¹¹⁶ Wendell L.French, **Human Resources Management**, 6th Edt., (USA: Houghton Mifflin Company, 2007), 254.

¹¹⁷ Luis R.Gomez-Mejia, David B. Balkin, Robert L. Cardy, **Managing Human Resources**, 6th Edt., (USA: Pearson Education, 2010), 201-202.

testin güvenilirliği ve geçerliliği de sınanmış olur.

- Uygulanacak olan testlerle iş analizleri arasında bağlantı kurulması gerekir.
- Gerek uygulama gerekse de değerlendirme aşamasında uzmanlardan yardım almak gerekir.
- Testin uygulanacağı ortamın her türlü rahatsız edici unsurdan uzaklaştırılması gerekir.
- Test formatının yalın yani herkesin anlayabileceği bir tarzda olması gerekir.
- Testlerin işletmenin işe alma politikası doğrultusunda sürecin hangi aşamasında kullanılacağını belirlenmesi gerekir.

Sürecin dikkatli bir şekilde uygulanması durumunda, testlerin işe adam alma sürecinde etkin bir araç olacağı açıktır.

3.3.3.3.5. Testlerin Olumlu ve Olumsuz Yönleri

Her konuda olduğu gibi test uygulamalarında da artı ve eksiler birlikte bulunmaktadır.¹¹⁸

Testlerin olumlu yönleri;

- Testler, destekleyici bir araç olarak işe alma sürecinin etkinliğini artırır.
- Adayların belirli bir standart üstünden değerlendirilmesini sağlandığından, farklı bakış açılarıyla oluşabilecek subjektif unsurlar asgariye iner.
- Mülakat yoluyla anlaşılamayacak gizli kişisel özellikler ortaya çıkar.
- Testler sonucu kişilik özellikleri ve yetenekler ortaya çıkacağından kariyer planlaması gibi işe alma sonrası çalışmalar daha kolay planlanır.
- Uygulama ve değerlendirme süresi diğer yöntemlere göre daha kısa olduğundan zaman maliyeti düşürülür.

¹¹⁸ R. Wayne Mondy, **Human Resource Management**, 11th Edt., (USA: Prentice Hall, 2010), 167-168.

Testlerin olumsuz yönleri;

- Testlere gereğinden fazla önem verilmesi diğer yöntemlere olan ilgiyi azaltabilir. Bu ise değerlendirme sürecinde insan faktörünün önemini asgariye indirir.
- Testler, işin yapılması için en gerekli özellikleri aradığından bireyin ileride önem kazanacak farklı nitelikleri gözardı edilebilir.

Tüm yönleriyle ele alınarak uygulanmış bir test, işe adam alma sürecinde işletmeyi aradığı ideal personele ulaştırabilecek etkin bir yöntem olacaktır.

3.3.3.4. Mülakatlar

Firmalar kendilerine yapılan başvuruları başvuru formları üzerinden ya da mülakatlarla ön elemeye tabi tutarlar. Ön elemelerde başvuru yapan adayın eğitim düzeyi, iş tecrübesi ve kişisel özellikleri gibi temel nitelikleriyle kurum kültürüne uyum sağlayıp sağlayamayacağı araştırılır. Ön elemelerde başarılı olan adaylar gerektiğinde işin niteliğine göre teste tabi olurlar. Önceden hesaplanmış puan aralıklarında derece alan adaylar işe alma sürecinin belki de en önemli aşaması olan mülakata çağırılırlar. Bu aşamada adayın başvuru formunda ya da özgeçmişinde vermiş olduğu bilgiler derinlemesine incelenir ve pozisyonla ilgili diğer gerekliliklerin adayda olup olmadığı araştırılır.¹¹⁹

3.3.3.4.1. Mülakatın Tanımı ve Önemi

İşgören seçiminde en çok kullanılan değerlendirme araçlarından biri de görüşme (mülakat) yöntemidir. Mülakat kısaca bir amaca dayalı karşılıklı konuşma veya yüzyüze gerçekleştirilen amaçlı bir söyleşi olarak tanımlanabilir. İşe alma görüşmesinde amaç adayların işe uygunluğunu belirlemektir. Bunun için, adaya öğrenilmek istenen özellikleri ile ilgili sorular sorulur.¹²⁰ Mülakatı sadece bir işe alma aracı olarak görmek yanlış olacaktır. Mülakat işe alma yanında pazar araştırmalarında, müşteri memnuniyeti tespitinde, performans değerlemede,

¹¹⁹ Prof.Dr.Zeyyat Sabuncuoğlu, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 2.bs.(Bursa: Alfa Aktuel Basım, 2005), 106.

¹²⁰ Prof.Dr.Cavide Uyargil ve diğerleri, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 3. bs. (İstanbul: Beta Basım, 2008), 167.

personelin işten ayrılmasında ve terfilerde kullanılabilecek çok yönlü bir araçtır.

Mülakatın bir değerlendirme tekniği olabilmesi için sistematik ve bir amaca yönelik uygulanıyor olması gerekir.

İşe alma amacıyla yapılan mülakatların önemsenmemesi sonucu yapılan hataların ağır maliyetleri olabilir. İşin gerektirdiği nitelikleri tam anlamıyla taşımayan bir adayın istihdam edilmesi verimliliği düşürecektir. Ayrıca, mülakat için yapılan masraflar ve harcanan zaman, ilan giderleri, adayın işe giriş giderleri, kurum iç ve kurum dışında yapılan eğitim harcamaları, çalışanın maaşı ve işverene getirdiği diğer yasal yükümlülükler önemli maliyet kalemleri olarak büyük önem taşımaktadır. Bununla birlikte, işe alınan personelden istenilen düzeyde faydalanılamadığı durumda bu kişinin işten çıkarılması ve yeni personel arayışına gidilmesi adı geçen maliyetlere yeniden katlanması anlamına gelecektir.

Bu olumsuzları önlemek için mülakatın her aşaması büyük bir titizlikle planlanmalı ve sıradan mülakatçılar yerine konunun uzmanlarından faydalanılmalıdır.

3.3.3.4.2. Mülakatın Aşamaları

3.3.3.4.2.1. Mülakatın Amacının Belirlenmesi

Mülakatlar etkin bir personel seçme aracı olarak düşünülebileceği gibi, terfilerde, performans değerlemelerinde, işten ayrılmalarda ya da müşteri memnuniyetinin ölçülmesi gibi özel durumlarda da kullanılabilecek bir araçtır. Mülakatın başarısı büyük ölçüde iyi hesaplanmış bir planlama sürecine bağlıdır. Mülakatın amacının belirlenmesi ise planlama sürecinin etkinliğini arttıracaktır. Mülakat neden yapılacaktır, adayların ne tür özellikleri mülakat sırasında analiz edilecektir, bulunmak istenen bireysel özelliklerin amaç içindeki yeri nedir gibi sorulara cevap bulmadan mülakata başlamak bu tekniği sadece düz bir konuşma olarak görmektedir.¹²¹

Mülakatın amacı belirlenirken, örgütsel amaçlarla birim amaçları birlikte değerlendirilmelidir. İşletmenin uzun vadeli stratejileri doğrultusunda işe alımlarda genç adaylara öncelik tanınması, tecrübeli elemanlar arandığında

¹²¹Gary Dessler, **Human Resource Management**, 8th Edt., (USA: Prentice-Hall,2000), 220.

yetkinliklerin, yetiştirilmek üzere elemanlar arandığında ise becerilerin ön plana çıkması amaç birliğini açık bir şekilde ifade etmektedir.

3.3.3.4.2.2. Mülakatçının Belirlenmesi

Mülakatın amacının belirlenmesinden sonra mülakatı yönetecek kişi ya da kişilerin belirlenmesi gerekir. Mülakatçılar hakkındaki temel düşünce dinlemeyi ve konuşmayı bilen herkesin etkin bir mülakat yapabileceği yönündedir. Halbuki mülakatı yönetecek kişi ya da kişilerin işe alma süreci hakkında bilgi sahibi olmaları gerekmekte ve başarılı bir mülakatçının taşınması gereken olmazsa olmaz şartları taşınması gerekir.

Başarılı bir mülakatçı her bireyin farklı kişilik özellikleri taşıdığını bilmeli ve adaylara toleranslı davranmalıdır. Onların hatalarını ortaya çıkarmak yerine samimi bir yaklaşımla yardımcı olmalı ve adayla işin uyumunu araştırmalıdır. Bu şartların sağlanması için de mülakatçının eğitim almış olması gerekir. Görüşen eğitiminin teoriyi öğrenmek ve değişik becerileri uygulamak şeklinde iki yönü mevcuttur. İdealde olması gereken de teori ve pratiği uygun bir şekilde dengelemektir.

Bunun yanında vücut diliyle adayı rahatsız edici davranışlarda bulunan bir mülakatçı ne kadar becerikli olsa da mülakattan istediği sonucu alamayacaktır. Başarılı bir mülakatçı oturuşuyla, adaya bakışıyla, tebessümüyle ve samimi yaklaşımlarıyla dinamizmini dışarı yansıtmalı ve adaya kendisine değer verildiğini hissettirmelidir.

Bu şartları sağlayan bir mülakatçı aday karşısında inandırıcı olacak ve onun güvenini kazanacaktır. Böylece sorduğu sorulara doğru ve yeterli cevaplar alarak mülakatı amacına uygun bir şekilde yürütüp, istenilen sonuçları alabilecektir.^{122 123}

3.3.3.4.2.3. Mülakatın Planlanması

Mülakatı sıradan bir konuşmadan ayıran temel özellik belirli bir sistematığa dayanması yani bir plan çerçevesinde ve belirli bir amaca yönelik olarak yürütülmesidir. Etkin bir mülakat süreci için öncelikle mülakatın amacının

¹²² Marjorie Corbride, Stephen Pilbeam, **Employment Resourcing**, 1st Edt. (Great Britain: Prentice Hall), 109.

¹²³ M.Şerif Şimşek, H.Serdar Öge, **Stratejik ve Uluslararası Boyutları ile İnsan Kaynakları Yönetimi**, (Ankara: Gazi Kitabevi, 2007), 138.

belirlenmiş olması gerekir. Bu amaç doğrultusunda mülakatçı, kullanacağı yöntem ve tekniği tespit eder. Mesela; uzmanlık isteyen bir pozisyonun doldurulmasında durumsal mülakat tekniğinin, takım çalışmasının ön plana çıktığı bir iş ortamında ise çalışma arkadaşları grubu yönteminin kullanılması bu durumu ifade eden iyi örneklerdir.

Mülakatçının kullanacağı teknik ve yöntemleri tespit etmesinin yanında geçmiş bilgilerini tazelemesi de sürecin etkinliğini arttıracaktır. Özellikle işe alma ve terfi amacıyla yapılan mülakatlarda ilgili pozisyonlarla ilgili görev tanımları yeniden incelenmeli ve adaylarda aranacak özelliklerin üstünde bir kez daha durulmalıdır. Ayrıca bu özellikleri ortaya çıkarmaya yönelik sorular hazırlanmalı ve bir sistematik içinde sıralanmalıdır.

Bir diğer önemli nokta da mülakat sürecinde önemli olabilecek adayla ilgili bilgilere ulaşmaktır. Bu amaçla gerek özgeçmiş ve referanslardan gerekse de başvuru formlarından faydalanılmalı ve mülakata girmeden önce adayla ilgili ön bilgi edinilmelidir. Böylece mülakat sürecinde hangi konuların üstünde durulacağına karar verilecek ve gerekli olan notlar alınacaktır. Bu aşamada mülakatın süresi tahmini olarak hesaplanmalı ve sorulacak sorular çerçevesinde mülakata bir sınır çizilmelidir.

Diğer bir nokta mülakatın zamanın tespitidir. Mülakatçı adayın da bir özel yaşantısı olduğunu unutmamalı ve mülakat zamanının tayininde adayın da fikrini almalıdır.

Mülakatın planlanması aşamasında üstünde durulması gereken en önemli noktalardan biri de mülakatın hangi yöntem ve tekniklerin uygulanacağı ve ne tür sorular sorulacağıdır. Mülakatçı bu yöntem ve tekniklerden mülakatın amacına uygun olarak istediğini uygulayacağı gibi birbiriyle uyum gösterecek yöntemleri de bir arada kullanabilir.^{124 125 126}

¹²⁴ Cynthia D. Fisher, Lyle F. Schoenfeldt, James B. Shaw, **Human Resource Management**, 6th. Edt. (USA: Houghton Mifflin Company, 2006), 345-436.

¹²⁵ Scott Snell, George Bohlander, **Principles of Human Resource Management**, 15th Edt., (USA: South-Western, 2010), 283-285.

¹²⁶ R. Wayne Mondy, **Human Resource Management**, 11th Edt., (USA: Prentice Hall, 2010), 174.

3.3.3.4.2.3.1. Mülakat Yöntemleri

Birebir Mülakat

Bu yöntemde mülakat bir aday ve bir mülakatçı arasında geçer. Adayın birden fazla mülakatçıyla bir araya gelmesine oranla daha rahat ettiği ve daha iyi iletişim kurabildiği bir süreçtir. Aday tek bir mülakata girebileceği gibi yine birebir olmak kaydıyla birden fazla mülakata da girebilir. Bu yöntemde mülakatçı diğer yöntemlere oranla daha dikkatli olmalı ve planlama sürecine daha önem vermelidir. Ayrıca, yapılandırılmamış bir mülakatta değerlendirmenin tek bir mülakatçı tarafından yapılması, mülakatın sübjektiflik özelliğini ve buna bağlı olarak hata yapma ihtimalini arttırmaktadır.¹²⁷

Panel Mülakat

Panel mülakat birden fazla mülakatçının mülakat sürecinde birbirinden bağımsız olarak kayıt tuttuğu ve adayın cevaplarını mülakat boyunca değerlendirdiği yöntemdir.¹²⁸

Mülakata katılacak olan bölüm yöneticileri ve insan kaynakları yetkilisi genel ve özel amaçlar doğrultusunda ortak bir karar vererek adayın ilgili pozisyonun gereklerini ne ölçüde karşıladığını araştırırlar.

Birebir mülakata oranla daha kısa sürede amaca ulaştırmasına rağmen özellikle panel yöneticisinin yetkin olmadığı durumlarda adayla mülakatçılar arasındaki iletişimi zayıflatacak ve mülakatın başarı düzeyini etkileyecektir.

Çalışma Arkadaşları Grubu

Takım çalışmasının öneminin artmasıyla birlikte uygulama alanı da artan bu yöntemde aday, muhtemel çalışma arkadaşlarının değerlendirmesine tabi tutulur. Yöntemin amacı adayın gruba uyum sağlayıp sağlayamayacağını belirlemektir. Ayrıca çalışanların işe alım sürecine dahil edilmesi onları motive etmektedir.

¹²⁷ Gary Dessler, **Human Resource Management**, 11th Edt., (USA: Pearson-Prentice Hall, 2008), 259.

¹²⁸ H.John Bernardin, **Human Resource Management**, 5th.Edt., (USA: Mc Graw-Hill, 2010), 206.

Grup Mülakat

Bu yöntemde birden fazla aday aynı anda birden fazla mülakatçıyla iletişimde bulunur. Mülakatçılardan biri süreci yönetirken diğerleri adayların performanslarıyla ilgili notlar alırlar. Bu yöntemde incelenen performans kriterleri genellikle sosyallik, kendine güven ve rekabete yatkınlık gibi subjektif özellikler üstüne yoğunlaşır.

Diğer yöntemlere oranla daha kısa sürede daha çok adayla iletişim kurulabildiğinden zaman maliyeti asgariye inmektedir.¹²⁹

Görüşme sürecinde bazı adayların daha baskın çıkarak diğer adaylar üstünde olumsuz etki yapması adayları eşit değerlendirme şansını azaltabilmektedir. Bu olumsuzluğu gidermek görüşmeyi yöneten mülakatçıya düşmektedir. Yönetici fazla konuşmayan adaylara söz vererek onların da konuyla ilgili fikirlerini almalı ve katılımlarını sağlamalıdır.

Değerlendirme Merkezi

Değerlendirme merkezi “adayların işlerinde karşılaşılabilecekleri sorunlara benzer sorunlarla yüzleştirildiği” bir yöntemdir.¹³⁰ Özellikle terfi yoluyla işgören sağlamada yönetici adaylarının potansiyelini değerlemek için kullanılan; mülakat, test uygulaması, işletme oyunları, grup tartışmaları vb. gibi değerlendirme ve ölçüm araçlarının kullanıldığı bir yaklaşımdır.¹³¹

Genellikle üçten fazla adayın katıldığı grup görüşmelerinde iş örnekleri ve simülasyon yöntemleri uygulanır. Adaylar takım çalışması, firma kültürüne uygunluk, teknik bilgi, liderlik özellikleri, iletişim becerisi, sözel ve sayısal yetenek ve muhakeme becerisi gibi konularda değerlendirmeye alınır.¹³²

¹²⁹ Dursun Bingöl, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 5. bs. (İstanbul: Beta Basım, 2003), 187.

¹³⁰ R. Wayne Mondy, **Human Resource Management**, 11th Edt., (USA: Prentice Hall, 2010), 173.

¹³¹ Prof.Dr.Cavide Uyargil ve diğerleri, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 3. bs. (İstanbul: Beta Basım,2008), 163.

¹³² Wayne F.Cascio, **Managing Human Resources**, 8th Edt. (USA: McGraw-Hill Irwin, 2010), 261-262.

3.3.3.4.2.3.2. Mülakat Teknikleri

Yapılandırılmış / Yapılandırılmamış Mülakat Tekniği

“Yapılandırılmış mülakat sorulacak temel ve anahtar sorularla ilgili üst düzey bir hazırlığın yapıldığı böylelikle bütün adaylara benzer soruların sorulduğu bir tekniktir.”¹³³ Adaylara genellikle dört farklı konuda sorular yöneltilir. Bunlardan biri adaya geçmişte yaptıklarıyla ilgili sorulan durumsal sorular, diğeri mesleki bilgisini ölçmeye yönelik sorular, diğeri işi yaparken karşılaşılabileceği sorunlarda nasıl davranacağını ölçmeye yönelik sorular ve son olarak da adayın işle ilgili beklentilerini öğrenmek için sorulacak sorulardır.¹³⁴

Adaylara aynı sorular sorulduğundan mülakatın doğasında olan subjektiflik azaltılmış olacak ve daha geçerli ve güvenilir bir teknik olarak uygulanabilecektir. Bunun yanında önceden belirlenmiş bir sistematik içinde ve tek bir forma bağlı olarak yapılıyor olması mülakatın esnekliğini de azaltabilecektir.

Yapılandırılmamış mülakat ise önceden belirlenmiş sorular dizisine bağlı kalmadan uygulanan bir tekniktir. Mülakatçı mülakatı akışına bırakır ve genellikle adayın son cümleleriyle ilgili sorular sorar. En çok sorulan sorular; “Bana kendinizden bahseder misiniz?, Kuvvetli ve zayıf yönleriniz nelerdir? şeklindedir. Bu yöntemde amaç adayı daha çok konuşturmak için cesaretlendirmektir. Her adaya farklı sorular yöneltildiğinden objektif bir değerlendirme yapma şansı da azalmaktadır.¹³⁵

¹³³ Angelo S. Denisi, Ricky W.Griffin, **Human Resources Management**, 3rd Edt. (USA: Houghton Mifflin Company, 2008), 231.

¹³⁴ R.Wayne Mondy,SPHR, **Human Resources Management**, 11th Edt., (USA: Pearson Education, 2010),176-177.

¹³⁵ a.g.e., 176.

Durumsal Mülakat Tekniği

Bu teknikte adaya ilgili pozisyonda karşılaşılabileceği olayları içeren senaryolar verilir. Önemli olan senaryolar hayal bile olsa iş ortamında karşılaşılabilecek nitelikte olmasıdır.

Tekniğin amacı adayların mesleki bilgisi ve yaklaşımlarını ölçmek olduğundan, "..... gibi bir durumla karşılaşırsanız neler yapardınız?" şeklinde sorular sorulur. Ayrıca, ölçülecek kriter adayın mesleki bilgisi olduğundan mülakatçının ilgili konuda uzman bir kişi olması gerekmektedir.¹³⁶

Davranışsal Mülakat Tekniği

Bu tekniğin temel varsayımı adayın gelecekteki davranışlarının, geçmiş davranışlarının bir yansıması olacaktır. Bu amaçla adaya geçmişte yaşamış olduğu olayları nasıl ele aldığına yönelik sorular sorulur. Stresli bir ortamda nasıl karar aldığı, hangi verileri değerlendirdiği, takım arkadaşları arasındaki koordinasyonu nasıl sağladığı ve niye bu şekilde davrandığı gibi sorular bu teknikte sıklıkla karşılaşılabilecek türdendir.¹³⁷

Stres Mülakatları

Stres mülakatlarında amaçlanan, adayın dengesini nasıl koruduğu, uyum yeteneğini ve beklenmeyen olaylar karşısında kendisini ne kadar çabuk toparladığını görmektir. Daha çok finans ve bankacılık sektörü gibi stresli ortamlarda yürütülen işler için uygulanan bu mülakat tekniğinde mülakatçı farklı yöntemler kullanarak adayda stres yaratmaya çalışır ve sonuçlarını gözlemler. Bu amaçla;

- Mülakatçı görüşmenin ilk dakikalarında hiçbir şey söylemez.
- Mülakatçı aday içeri girdiğinde başka işlerle uğraşıyor görünür ve adaya ilgi göstermez.
- Mülakatçı adayın deneyimleri ve eğitimiyle alay eder.

¹³⁶ Robert L. Mathis, John H.Jackson, **Human Resouce Management**, 12th Edt., (USA: South-Western, 2008), 242.

¹³⁷ Gary Dessler, **Human Resource Management**, 11th Edt., (USA: Pearson-Prentice Hall, 2008), 258.

- Mülakatçı adaydan aldığı cevaplara karşı çıkar ve sert bir diyaloga girer.

Bu gibi durumlarda aday dengeli olmalı ve mümkün olduğunca soğukkanlılığını koruyarak mülakat sürecini başarıyla tamamlamaya çalışmalıdır.

3.3.3.4.2.4. Mülakat Ortamının Hazırlanması

Mülakatta başarıyı getiren temel faktörlerden biri de mülakatın yürütüleceği ortamın önceden hazırlanmasıdır. Başarılı sonuçlar almak için mülakatın özel bir ortamda yapılması, kapalı bir ofiste ve telefonun rahatsız ediciliğinden uzak kalınması, adayın anlattıklarının diğer çalışanlar ve diğer adaylar tarafından duyulmaması gerekir. Amaç adayla mülakatçı arasında etkin bir iletişim ortamı yaratmaktır. Ayrıca;

- Adayın kendini rahat hissetmesi gerekir. Bu amaçla aday içeri girdiğinde sıcak davranılmalı, güler yüz gösterilmeli ve adaya oturacağı koltuğu seçme imkanı verilmelidir.
- Adayın mülakattan önce beklemesi gerekiyorsa, bekleme yeri önceden düzenlenmeli ve adaya ufak ikramlarda bulunulmalıdır.

Bu konulara dikkat edilmediği durumlarda zaten heyecanlı olan aday kendini daha da huzursuz hissedecek ve mülakatta gerçek performansını sergileyemeyecektir.¹³⁸

3.3.3.4.2.5. Mülakatı Yönetmek

Mülakatın etkin bir şekilde yönetilmesi için öncelikle adayın kendini rahat bir ortamda hissetmesi gerekir. Aday ile mülakatçı muhtemelen ilk kez karşılaşacaklarından ilk dakikalardaki izlenimler tüm mülakat sürecinde etkili olacaktır. Aday, mülakatın yapılacağı odaya girdiğinde mülakatçı adayı ayakta karşılamalı, oturacağı yeri göstermeli ve mümkünse bu konuda adayı serbest bırakmalıdır.

¹³⁸Prof.Zeyyat Sabuncuoğlu,İnsan Kaynakları Yönetimi,2.bs.(Bursa:Alfa Aktuel Basım,2005),109.

Görüşmenin başladığı ilk dakikalarda buzları eritme önemlidir. Bunu sağlamak için adayın hobileri ve ilgi alanları gibi rahatlatıcı sohbetler tercih edilmelidir. Adayın bildiği konular hakkında konuşmak onu rahatlatacak ve özgüven verecektir.¹³⁹

İlerleyen aşamalarda adaya mülakatla ilgili bilgi verilmelidir. Görüşmenin amacı, toplanan bilgilerin nasıl ve hangi amaçlar için kullanılacağı ve görüşme sırasında adaydan beklenenler kendisine samimi bir şekilde anlatılmalıdır. Görüşme sırasında adaya yardımcı olmak çok önemlidir. Çünkü her aday az da olsa belirli bir sıkıntı içindedir. Bu sıkıntı ve heyecanı görüşme ortamına yansıtabilir. Yanlış şyer söyleyebilir, elleri titreyebilir. Bütün bunları hoş karşılamak ve adayın rahat hissetmesini sağlamak mülakatçının başarısına bağlıdır. Önemli olan adayın işe alınsın ya da alınmasın iyi bir görüşme yaptım diyebilmesidir.¹⁴⁰

Bu kısa süreçten sonra mülakatın en önemli aşaması olan bilgi toplama sürecine geçilir. Mülakatçının bu aşamada çok dikkatli olması, cevapları çok iyi dinleyip analiz etmesi ve adayı rahatsız etmeyecek şekilde not tutması gerekir. Not tutma işlemi daha önceden hazırlanmış değerlendirme formu üstünde yapılmalıdır. İş analizleri sonucu elde edilen ve işin görülmesi sürecinde gerekli olan beceri ve yetkinlikler ve kişilik özellikleri, pozisyona göre kullanılacak makine ve cihazlar, bilgisayar programları ve adaylarda aranacak diğer nitelikler değerlendirme formu üstünde belirtilmelidir. Mülakatçı adaya soracağı sorularla bu niteliklerin adaylarda olup olmayacağını araştırır. Bu amaçla adaya önce iş deneyimleriyle ilgili sorular sorulmalıdır. Aday deneyimlerini anlatacağından rahat olacak ve kendini daha iyi ifade edecektir. Bu esnada mülakatçı da adayın konuşma, anlama, kendini ifade ve istenileni verebilme gibi becerilerini de ölçme fırsatı bulacaktır.¹⁴¹

İlerleyen aşamalarda mülakatçı önceden almış olduğu cevaplar doğrultusunda adaya daha detaylı sorular yönelterek işin görülmesi için aranan beceri ve yetkinlikleri araştırabilecektir. Mülakatçı soru sorarken adayın üstüne fazla gitmemeli, soruları birer birer ve doğrudan sormalıdır. Aksi halde aday sorulara istenen cevapları veremeyeceğinden mülakat planında sapmalar olacaktır.

¹³⁹ Wendell L.French, **Human Resources Management**, 6th Edt., (USA: Houghton Mifflin Company, 2007), 257.

¹⁴⁰ İlhami Fındıkçı, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 4.bs. (İstanbul: Alfa Basım, 2002), 205.

¹⁴¹ Gary Dessler, **Human Resource Management**, 11th Edt., (USA: Pearson-Prentice Hall, 2008), 268-269.

Bunun yanında adaya evet / hayır gibi cevaplar verdirecek kapalı uçlu sorular sormak yerine adayı konuşmaya teşvik edecek açık uçlu sorular tercih edilmelidir. Mülakatın amacının mülakatçıyı değil adayı konuşturmak ve adayın iş için yeterliliğini araştırmak olduğu unutulmamalıdır.

Adaylara deneyimleriyle ilgili sorulan sorularda kısa bir bekleme süresi verilmelidir. Ancak bu sürenin uzamasının da aday üstünde olumsuz bir etki yapacağı unutulmamalıdır. Böyle bir durumda mülakatçı adaya benzer sorular yöneltmeli ve adayın stresini azaltmalıdır.¹⁴²

Mülakat esnasında sorulacak sorular önceden planlanmalı ve aynı konuyla ilgili soruların ardı ardına gelmesine dikkat edilmelidir. Ayrıca amaç adayla ilgili bilinmeyenleri öğrenmek olduğundan hiçbir soru anlamsız olmamalıdır.¹⁴³

Mülakatçının adaya yöneltebileceği farklı soru tipleri vardır. Mülakatçı adaya açık uçlu sorular sorup adayı konuşmaya, davranış, bilgi ve tecrübelerini anlatmaya sevk edebilir. Kapalı uçlu sorular ise genellikle adayın “evet” ya da “hayır” gibi kısa cevaplarla yanıtlayabileceği ve genellikle mülakat sürecini olumsuz etkileyen soru tipleridir.

Mülakatçının adayın cevaplarını doğru yorumlayabilmesi çok önemlidir. Mülakatçı adayın kullandığı sözcüklerden, sözcüklerin söylenme şeklinden ve en önemlisi adayın vücut dilinden faydalanmalıdır. Vücut dili, kişinin içinde bulunduğu psikolojik durumu, duygu ve düşüncelerini istemsiz olarak, görülebilen beden hareketleri, giyim tarzı ve vücuttaki fiziksel değişiklikler yardımıyla ortaya çıkaran bir iletişim aracıdır. Beden diliyle ifade edilenler kullanılan sözcüklerle birlikte değerlendirilmelidir. Ancak bazı durumlarda sözcüklerin arkasında yatan gerçekleri istem dışı olarak sallanan bir ayak, öne eğilmiş bir baş yada kaşınan bir burun gün ışığına çıkarabilir. Önemli olan tüm verilerin birbiriyle tutarlı olmasıdır.¹⁴⁴

¹⁴² Prof.Dr.Öznur Yüksel, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 6.bs. (Ankara: Gazi Kitabevi, 2007), 119.

¹⁴³ G. Özışık Gürbüz, **Personel Araştırmaları ve İşgören Seçme Süreci**, (İstanbul: Literatür Yayınları, 2002), s.5’ ten aktaran M.Şerif Şimşek, H.Serdar Öge, **Stratejik ve Uluslararası Boyutları ile İnsan Kaynakları Yönetimi**, (Ankara: Gazi Kitabevi, 2007), 138.

¹⁴⁴ Cynthia D. Fisher, Lyle F. Schoenfeldt, James B. Shaw, **Human Resource Management**, 6th. Edt. (USA: Houghton Mifflin Company, 2006), 342.

Mülakat esnasında adayı tüm yönleriyle tanımaya çalışmak ve pozisyona uygunluğunu araştırmak için sözlü ya da sözsüz olsun iletişime büyük önem verilmelidir. Etkin bir iletişimin en büyük düşmanı ise mülakata odaklanamayıp adayı dinleyememektir.

Etkin dinlemenin karşısındaki engelleri sözel ve sözel olmayan olarak iki grupta incelemek mümkündür. Konuşanın sözünün kesilmesi, bir konu hakkında yoğunlaşmışken başka konular hakkında sorular sorulması, kapalı sorular sormak ya da ayrıntılarla gereğinden fazla uğraşmak sözel engeller; göz teması kuramamak, mülakattan başka şeylere odaklanmak, huzursuz görünmek ve fiziksel ortamın eksiklikleri de sözel olmayan engellere örnek verilebilir.

Mülakatın son aşamasında adaya merak ettiği konularda bilgi alması için soru sorma fırsatı tanınmalıdır. Adayın işletmeyi tanıma hakkına saygı gösterilmeli ve sorularına samimiyetle cevap verilmelidir.¹⁴⁵

3.3.3.4.2.6. Mülakatın Bitirilmesi ve Değerlendirilmesi

Mülakatçı, mülakat esnasında adayla ilgili bilgi toplamaya çalışır ve elde ettiği veriler doğrultusunda da aydın ilgili pozisyon için yeterliliği araştırır. Bu aşamayı hızlı bir şekilde geçmek istenen nitelikte bilginin toplanamamasına, gereğinden fazla uzatmak da hem adayın hem de mülakatçının dikkatini dağıtıp görüşmenin etkinliğinin azalmasına neden olacaktır. Bunu önlemek için mülakatçı adayla ilgili yeterli bilgiye ulaştığını düşündüğünde adaya teşekkür ederek görüşmeyi sonlandırmalıdır.¹⁴⁶

Mülakatçı, aday görüşme salonundan ayrıldıktan sonra başvuru formu ya da CV üzerinden bir değerlendirme daha yapmalı ve mülakat esnasında aldığı notları bir bütün halinde incelemelidir. Bu genel değerlendirme esnasında CV'nin hazırlanması ya da başvuru formunun doldurulmasına gösterilen özene de dikkat

¹⁴⁵ Gary Dessler, **Human Resource Management**, 11th Edt., (USA: Pearson-Prentice Hall, 2008), 271.

¹⁴⁶ R. Wayne Mondy, SPHR, **Human Resources Management**, 11th Edt., (USA: Pearson Education, 2010), 181.

edilmelidir.¹⁴⁷

İşe adam alma sürecinin belki de en can alıcı noktası karar verme aşamasıdır. Karar verme aşamasında birden fazla yol izlenebilir.

İşletme işe adam alma sürecinde test ya da test bataryası kullanmış olabilir. Önemli olan test sonuçlarının tek başına kullanılmaması ve diğer değerlendirme araçlarından alınmış sonuçlarla birlikte bir bütün olarak değerlendirilmesidir.¹⁴⁸

Karar alma aşamasında işletmenin izleyebileceği diğer bir yöntem de birinci mülakata ek olarak yeni mülakatlar gerçekleştirmektir. Birinci mülakat sonucunda istenilen nitelikte bilgilere ulaşılamaması, tahmin edilen sayıdan fazla adayın pozisyon için gereken şartları sağlaması, ilk mülakatın genel değerlendirme amacıyla yapılmış olması ya da işe alımlarda işletmenin çok seçici davranıyor olması birden fazla mülakat yapılmasının sebepleri olabilir.

İkinci mülakatta, ilk mülakatta elde edilen bilgiler kısa bir şekilde tazelenir ve varsa eksik kalmış noktalar tekrar sorgulanarak tamamlanır. Ayrıca işle ilgili fonksiyonel yani işin yapılmasıyla ilgili temel yetkinlikler de bu süreçte araştırılır.

İşe adam alma sürecinde birden fazla mülakatın uygulandığı durumlarda ilk mülakatlar daha çok adayın kişisel özelliklerini, kurum kültürüne ve işin genel havasına uygunluğunu ortaya çıkarmaya yönelik olur. Bu genel amaçlı görüşmeler sıklıkla insan kaynakları yetkilisi tarafından gerçekleştirilir.

İkinci ve üçüncü mülakatlar ise daha özel amaçlıdır ve işletme strateji ve politikalarından daha çok, ilgili birim amaçları doğrultusunda aday tanınmaya çalışılır. Bu sebeple, çoğunlukla insan kaynakları yetkilisinin de bulunduğu bir ortamda ilgili bölüm yöneticisinin katılımıyla gerçekleştirilirler.¹⁴⁹

İşe adam alma sürecinde insan faktörü ön plana çıktığından sübjektif özelliklerde kendini göstermektedir. Mülakatçının karar alma esnasında psikolojik, algısal ve fiziksel etkilerin altında kalması birçok zaman hatalara sebep olmakta ve

¹⁴⁷ Prof.Dr.Cavide Uyargil ve diğerleri, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 3. bs. (İstanbul: Beta Basım,2008), 170.

¹⁴⁸ H.John Bernardin, **Human Resource Management**, 5th.Edt., (USA: Mc Graw-Hill, 2010), 205.

¹⁴⁹ Lloyd L. Byars, Leslie W. Rue, **Human Resource Management**, 9th. Edt., (Singapore: McGraw Hill, 2008), 139.

sürecin başarı düzeyini düşürmektedir. Bu olumsuzluk kendini özellikle test uygulamalarına yer verilmediğinde göstermektedir. Bu sebeplerden dolayı, işe adam alma sürecinde subjektifliği ortadan kaldıracak yöntemlerin uygulanması akıllıca olacaktır. Ağırlıklandırma yöntemi bu olumsuzlukları önleyebilecek ideal bir araç olacaktır.

Bu yönteme göre işin görülmesi için gerekli olan yetkinlik ve beceriler ağırlıklı olarak puanlandırılır ve adayın her birinden almış olduğu puan kendi ağırlığıyla çarpılır. Buna göre en çok puanı almış olan aday kural olarak işe kabul edilir.

Ağırlıklandırma yönteminde önemli olan, en yüksek puanın işle ilgili ana sorumlulukların yerine getirilebilmesi için gerekli olacak yetkinliklere, düşük puanların ise işin görülmesinde daha az önem taşıyan beceri ve temel yetkinliklere verilmesidir.¹⁵⁰

Ağırlıklandırma yöntemini kullanmanın temel şartı adaylara yapılandırılmış bir mülakat uygulamaktan geçer. Her adaya benzer sorular sorulacağından değerlendirme süreci daha objektif kriterler üstüne oturacaktır.

Beceri ve yetkinliklerin ağırlıklandırılması kadar adaylara verilecek puanların tespiti de önemlidir. Bunun için her puanın neyi ifade ettiği önceden belirtilmelidir. Mesela; 5' li bir değerlendirme skalasında, 1 Yetersiz, 2 Geliştirilebilir, 3 Yeterli, 4 Beklentiyi Karşılıyor, 5 Beklenti Üstü gibi ifadelere yer verilmesi, yöntemin esas amacı olan objektif değerlendirmeyi gerçekleştirecektir.¹⁵¹

İş başvurusu olumsuz yanıtlanacak adaylara önceden hazırlanış bir mektup gönderilmelidir. Mektup içerik açısından son derece yumuşak ve saygılı olmalıdır.

3.3.3.4.3. Mülakatta Yapılan Hatalar

Her ne kadar subjektif unsurlar asgariye indirgenmeye çalışılsa da insan

¹⁵⁰ David A.Decenzo, Stephen P.Robbins, **Fundamentals of Human Resources Management**, 9th Edt., (USA: John Viley&Sons Inc.,2007), 176.

¹⁵¹ Prof.Dr.Zeyyat Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**,2.bs.(Bursa: Alfa Aktuel Basım, 2005), 113.

faktörünün ağırlıklı olduğu her konuda olduğu gibi mülakatlarda da farklı hatalar yapılabilir. Bu hatalar;

- **Adaylara Önyargılı Yaklaşmak**

Mülakatlarda en çok rastlanılan hatalardan biri, mülakatçının daha mülakat başlamadan, başvuru formları üzerinden ya da adayın dış görünüşünden yola çıkarak adayı değerlendirmesidir. Yapılan araştırmalar mülakatların % 85' inin bu doğrultuda gerçekleştiğini göstermektedir.¹⁵² Daha mülakatın başında sonuca varılması gibi büyük bir hata sürecin başarı oranını düşürmektedir.

Önyargılı yaklaşımın diğer bir boyutu da aday hakkında alınan olumsuz referanslardan hareket ederek mülakatın başından sonuna kadar adaya zor sorular yöneltmek ve adayla zıtlılaşmaktır. Böyle bir durumda mülakatçı objektifliğini korumalı ve adaya normal mülakat sürecini uygulamalıdır. Mülakat sonunda elde edilen bilgilerle referanslar yoluyla gelen bilgiler karşılaştırılmalı ve objektif bir değerlendirme yapılmalıdır.¹⁵³

- **İşi Özümseyememek**

Mülakatçının her şeyden önce hangi pozisyon için mülakat yapacağını bilmesi gerekir. Mülakat, ilgili pozisyon için gerekli olan beceri ve yetkinlikler doğrultusunda yapılandırılmalı ve sorular bu doğrultuda adaya yöneltilmelidir. Hangi limana yanaşacağını bilmeyen kaptana hiçbir rüzgârın yardım edememesi gibi, hangi niteliklerde eleman arayacağını bilmeyen insan kaynakları yöneticisine de hiçbir süreç yardım edemez.¹⁵⁴

- **Zıtlık Hatası (Contrast Hatası)**

Mülakatçının daha önceki adaylarla, görüşmekte olduğu adayı yanlış bir şekilde kıyaslamasından doğan hatadır. Mülakatçı, önceki adayların istenilen niteliklerin çok altında olmasından dolayı sonraki adayları da öncekiler gibi olacak

¹⁵² Gary Dessler, **Human Resource Management**, 8th Edt., (USA: Prentice-Hall,2000), 225.

¹⁵³ Prof.Dr.Cavide Uyargil ve diğerleri, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 3. bs. (İstanbul: Beta Basım,2008), 172.

¹⁵⁴ Gary Dessler, **Human Resource Management**, 8th Edt., (USA: Prentice-Hall,2000), 225.

düşüncesiyle yanlış bir değerlendirmeye tabi tutar.¹⁵⁵

- **Vücut Dilinin Etkisi**

Vücut dilini diğer adaylara oranla daha etkili kullanan ve mülakatçılarla etkin bir sözsüz iletişim kuran adaylar birçok zaman diğer adaylara göre daha az yetkin olmalarına rağmen mülakatlarda daha başarılı olabilirler. Mülakatçının sözlerinin baş hareketleriyle onaylanması, mülakatçıyla göz göze gelmek ve benzeri davranışlar mülakatçıyı etki altında bırakabilir. Böyle bir durumda mülakatçı objektif kriterler doğrultusunda adayı değerlendirmeli ve işin görülmesi için gerekli olan beceri ve yetkinlikleri aramalıdır.¹⁵⁶

- **Çok Az / Çok Fazla Konuşmak**

Mülakatçının esas amacı adayı konuşturmak ve ilgili pozisyon için yeterliliğini araştırmaktır. Mülakatçının fazla konuşması durumunda aday yeterli söz hakkı alamayacağından kendini gösteremeyecek ve başarısız olarak nitelendirilebilecektir.

Bir diğer bakış açısıyla da aday bilmesi gerekenden fazlasını öğreneceğinden, mülakatçının kendisinden beklediği cevapları tahmin edecek ve pozisyon için yeterli olmasa bile mülakatta başarılı olarak algılanabilecektir.

Mülakatçının çok az konuşması durumunda aday yeteri kadar yönlendirilemeyeceğinden kendini istenilen ölçüde ifade edemeyecek hatta kimi zaman gereksiz ve moral bozucu sessizlikler oluşacaktır.¹⁵⁷

- **Hale Etkisi**

Adayın olumlu ya da olumsuz bir özelliğinin tüm mülakat sürecinde etkili olması durumunu ifade eder. Mülakatçı tarafından çok olumlu karşılanan bir özellik, adayın olumsuz yönlerini mülakatçıya normal ya da olumlu gibi gösterebilir.¹⁵⁸

¹⁵⁵ Cynthia D. Fisher, Lyle F. Schoenfeldt, James B. Shaw, **Human Resource Management**, 6th. Edt. (USA: Houghton Mifflin Company, 2006), 341.

¹⁵⁶ Cynthia D. Fisher, Lyle F. Schoenfeldt, James B. Shaw, **Human Resource Management**, 6th. Edt. (USA: Houghton Mifflin Company, 2006), 342.

¹⁵⁷ Gary Dessler, **Human Resource Management**, 8th Edt., (USA: Prentice-Hall, 2000), 228.

¹⁵⁸ Lloyd L. Byars, Leslie W. Rue, **Human Resource Management**, 9th. Edt., (Singapore: McGraw Hill, 2008), 139.

3.3.4. Referans Kontrolü

İşe adam alma sürecinin aşamalarından biri olan referans kontrolünde (Ek 2) amaç adayın işe alma sürecinde vermiş olduğu bilgilerin doğruluk derecesini ve ihtiyaç duyulabilecek ek bilgileri, adayın daha önce çalıştığı işletmelerde ya da adayı yakından tanıyan kişilerde araştırmaktır. Adayın yetenek ve performansı ile ilgili en güvenilir bilgiler genellikle adayın önceki amirinden gelir.

Adayın önceden çalışmış olduğu işletmelerden alınacak bilgiler, askerlik durumu kontrolü, eğitim, adres ve nüfus bilgileri ve diğer kişisel bilgiler referans kontrolüyle araştırılabilecektir.

Referans kontrolünde en çok kullanılan yöntem telefonla bilgi alınmasıdır. Adayın teknik bilgi düzeyi, takım çalışmasına yatkınlığı, performans değerlendirme sonuçları ve işe ilgisi gibi birçok konu hakkında telefon görüşmesi yoluyla bilgi edinilebilir. Bu yöntemin etkinliği telefon görüşmesinin önceden planlanmasıyla doğrudan ilişkilidir. Bunun için görüşme öncesinde bir plan hazırlanması ve soruların bu plan doğrultusunda sorulması başarıyı artırıcı bir yöntem olacaktır.

Referans kontrolü amacıyla uygulanabilecek bir diğer yöntem de adayın araştırılacağı kuruma "referans kontrol formu" adında bir mektup göndertmektir. Bu mektupta adayda alınmış bilgilerin önceki yöneticisi tarafından doğrulanması istenir.

Bu yöntemin en büyük sakıncası, doğrulamayı yapacak kişilerin objektif olamaması ve yanıltıcı bilgi vermeleridir. Adayın, halen çalışmakta olduğu firma tarafından istenmemesi durumunda yanıltıcı bilgi alma riski büyük oranda artar. Bu sebeple tek bir kaynaktan referans almak yerine farklı kaynaklardan yararlanmak ya da referans kontrolü yapmayı uzmanlık alanı seçmiş firmalardan yardım almak faydalı olacaktır.

Adayın başvuru formunda yanıltıcı bilgi vermemesi için başvuru formunun altına yanlış bilgi verilmesi durumunda adayın karşılaşacağı sonuçlar hakkında bilgi verilen bir paragraf bulunması (haklı sebeple işten çıkartılabileceği gibi) ve adayın bu maddeyi kabul ettiğini ispatlar imzasının atılması sağlanabilir.¹⁵⁹

¹⁵⁹ Scott Snell, George Bohlander, **Principles of Human Resource Management**, 15th Edt., (USA: South-Western, 2010), 264.

3.3.5. Sağlık Kontrolü ve Hizmet Akdinin İmzalanması

İşe alınması uygun görülen aday, işletmenin sağlık politikası ve sağlık hizmetleri standardına uygun olarak işe başlamadan önce sağlık muayenesini yaptırır. Amaç adayın ilgili pozisyonun gerektirdiği görev ve sorumlulukları eksiksiz bir şekilde ve aksatmadan yapabilmesi için sağlığı açısından hiçbir sorunu olmadığını ispatlanmasıdır.¹⁶⁰

Bu aşamadan sonra işletme ve aday arasında hizmet akdi imza edilir. Borçlar Kanunu'na göre hizmet akdi "işçinin, muayyen veya gayri muayyen bir zamanda hizmet görmeyi ve iş sahibi dahi ona bir ücret vermeyi taahhüt ettiği" sözleşmedir.¹⁶¹ Kanun maddesinden de anlaşılacağı üzere, hizmet akdinin imzalanmasıyla çalışan yapmayı taahhüt ettiği işleri işverenin isteği doğrultusunda yapmayı, işveren ise çalışana taahhüt ettiği ücret ve her türlü sosyal hakkı zamanında ödemeyi kabul etmiş olur.

3.3.6. Oryantasyon

İşe adam alma sürecinin son aşaması oryantasyon yada işe alıştırma eğitimi olarak adlandırılan süreçtir. İşletmeye yeni giren yada bölüm değiştiren çalışanlara işe başlamadan önce yada işe ilk girdiği günlerde uygulanan eğitime işe alıştırma ve oryantasyon eğitimi adı verilir.

İşe alman kişi ne kadar yetkin ve becerikli olursa olsun yeni iş ortamına bir süre yabancı kalacaktır. Oryantasyon ile amaçlanan bu süreci asgariye indirmek ve işe uyumu en kısa zamanda sağlamaktır.

Genel anlamda kurum amaçlarının, kurum kültürünün, misyon ve vizyonunun açıklanması; işletmede uygulanan ücret sisteminin, çalışma koşulları ve diğer sosyal hakların anlatılması gerekir. Daha dar kapsamda ise çalışanın faaliyet göstereceği departmanın amaçları ve çalışma sistemi anlatılmalı ve çalışan takım arkadaşlarıyla tanıştırılmalıdır. Anlaşılacağı üzere oryantasyon sadece insan

¹⁶⁰ Prof.Dr.Cavide Uyargil ve diğerleri, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 3. bs. (İstanbul: Beta Basım,2008), 175.

¹⁶¹ Borçlar Kanunu, 1926, 313.

kaynakları departmanının değil, bütün çalışanların sorumluluğudur.¹⁶²

¹⁶² M.Şerif Şimşek, H.Serdar Öge, **Stratejik ve Uluslararası Boyutları ile İnsan Kaynakları Yönetimi**, (Ankara: Gazi Kitabevi, 2007), 141-143.

4. YETKİNLİK BAZLI ELEMAN SEÇME VE YERLEŞTİRME SÜRECİ

Yetkinlik Bazlı Eleman Seçme ve Yerleştirmenin detayına girmeden önce konuyla ilgili temel kavramları incelemek faydalı olacaktır.

4.1. Temel Kavramlar

Yetkinlik

Yetkinlik kavramını insana ilişkin bir unsur olarak ilk defa White 1959’ da kullanmış ancak kavram insan kaynaklarındaki asıl yerini McClelland’ ın 1973’te American Psychologist dergisinde yayımladığı “Testing for Competence Rather than Intelligence” adlı makaleden sonra almıştır.¹⁶³ Genel anlamıyla yetkinlik bilgi, beceriler, yetenekler, motivasyon, inançlar, değerler ve ilgilerin bir karışımı ya da bir işteki yüksek performans ile birleşen bilgi, beceri, yetenek ve özelliklerdir.¹⁶⁴ Bir başka ifadeyle yetkinlik başarılı olmak için tanımlanmış olan davranış grubudur. Tutumları, becerileri ve bilgiyi davranışlar olarak adlandırır.¹⁶⁵ Bir başka tanımla da yetkinlik, mükemmel performansın elde edilmesinde ayırt edici olan bilgi, beceri ve tutumları kapsayan gözlemlenebilir davranışlar olarak tanımlanmaktadır. Buna göre en düşük ve en yüksek kabul edilir performans düzeyleri tanımlanarak standart hale getirilir ve çalışanlar bu iki uç nokta arasında dağıtılır.¹⁶⁶

¹⁶³ Jon P. Briscoe, Douglas T. Hall, **An Alternative Approach and New Guideline For Practice, Organizational Dynamics**, Vol. XXVIII, No:2, Autumn 1999, s.37-52’den aktaran A.Tuğrul Savaş, **Eleman Seçiminde Yetkinlik Bazlı Mülakat Teknikleri**, 1. bs., İstanbul: ANKA Matbaacılık, 2006, 87.

¹⁶⁴ A.Tuğrul Savaş, **Eleman Seçiminde Yetkinlik Bazlı Mülakat Teknikleri**, 1. bs., İstanbul: ANKA Matbaacılık, 2006, 87.

¹⁶⁵ “Competence Based Interviewing”, www.beselect.co.uk/document_uploaded/COMPETENCE%20%INTERVIEWING.pdf [27.02.2010]

¹⁶⁶ Zuhâl Sakıcı, **“Yetkinlikler ve Yetkinlik Bazlı İnsan Kaynakları Sistemleri THY’ de Bir Uygulama”** (Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1998),21.

Bilgi

Belirli bir konuda yetkin olabilmek için öncelikle o konu hakkında bilgi sahibi olmak gerekir. Bu bilgiyi deneyim yoluyla kazanabileceği gibi eğitim yolu ile de kazanabilir.

Beceri

Yetkinliğin ikinci boyutu olan beceri kısaca “güç sanılan, ustalık isteyen bir işi yapabilme yetisi” olarak tanımlanmaktadır. Bir konuda beceri sahibi olmak için de o konuda yetenekli olunması gereği açıktır. Bu yetenek bireyde doğal olarak bulunabileceği gibi sonradan da kazanılabilir. Örneğin bireyin kişilik yapısı başkaları ile birlikte bir ekip içerisinde çalışmaya uygun ise bu konuda doğal bir yeteneğe sahip olduğu söylenebilir. Kişilik yapısı yalnız çalışmaya uygun olan bir birey de zaman içinde başkaları ile bir ekip içerisinde diğerleri ile uyum içerisinde çalışma yeteneğini kazanabilir. Sonradan kazanılan becerilerde deneyimin etkisi büyüktür. Bilgi daha çok eğitimle kazanılırken beceri yaparak, yaşayarak kısaca deyimle kazanılır.

Tutum

Yetkinliğin üçüncü boyutu olan tutum ise bireylerin belirli kişi, kurum ve objelerle ilgili olarak zihninde oluşturduğu düzenlenmiş bir inanç ve düşünce sistemidir. Bireyin belirli bir konu ile ilgili tutumu o konudaki davranışını şekillendiren önemli bir öğedir. Örneğin bireyin ekip çalışması konusunda gerekli bilgiye sahip olması ve o konuda beceri kazanmış olması, o konuda yetkinleşmesi için yeterli olmamaktadır. Çünkü bireyin bilgi ve becerisinin gözlemlenebilir davranışa dönüştürülmesi gerekmektedir. Bunun için de bireyin ekip çalışması karşısındaki tutumu ön plan çıkmaktadır.

Eğer birey ekip çalışmasını, işbirliğini sinerjisinden yararlanarak daha başarılı sonuçlar alma olarak algılsa bilgi ve becerisini o yönde kullanarak davranışa dönüştürecek, tam tersine başkalarının kendi performansını düşüreceği yönünde bir düşünce sistemi geliştirmişse davranışlarında bu konudaki bilgi ve becerisini kullanım alanı bulamayacaktır.¹⁶⁷

4.2. Yetkinliklerin İşletmelere Sağladığı Faydalar

Yetkinliklerin işletmelere sağladığı yararlar oldukça fazladır. Bu yaralara bakıldığında bazı unsurlar öne çıkmaktadır.¹⁶⁸ Bunlar;

- Karar vermeyi kolaylaştıracak standart ve kriterleri belirlemek.
- Çalışanlarda hangi başarı standartlarının ve ne tür davranışların beklendiğini net olarak ortaya koymak,
- Kişisel gelişim için bir yön belirlemeye yardımcı olmak,
- Gözlemlenebilir kriterler doğrultusunda daha adil ve doğru değerlendirmeler yapılmasını sağlamak,
- Tüm insan kaynakları süreç, uygulama ve çıktılarının entegrasyonunu sağlamak.
- İç müşteri kavramı temelinde işletme çalışanlarının mutluluğunu ve tatminini sağlamaya yönelik müşteri odaklı olabilmeyi sağlamak, şeklinde sıralanabilir.

¹⁶⁷ Mehmet Cemil Özden, www.mcozden.com, (24.12.2004)' den aktaran A.Tuğrul Savaş, Eleman Seçiminde Yetkinlik Bazlı Mülakat Teknikleri, 1. bs., İstanbul: ANKA Matbaacılık, 2006, 93.

¹⁶⁸ Mehmet Murat Yüksel, “İşe Alım Süreci ve Aday Yetkinliklerinin Değerlendirilmesi: Bir Uygulama” (Yüksek Lisans Tezi, YTÜ, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2004), 68-69.

4.3. Yetkinlik Bazlı Mülakatın Tanımı ve Faydaları

Yetkinliklere dayalı görüşme; son zamanlarda yaygınlaşan, yetkinlik faktörlerine ve göstergelerine göre adayların değerlendirilmesini amaçlayan bir planlı mülakat türüdür.¹⁶⁹ Diğer bir ifadeyle geçmişte yapılan işle ilgili bilgi toplama yöntemidir. Mülakatçılar geçmişte yapılanların gelecekte yapılacaklarla ilgili tahminlerin isabet derecesini yükselteceğine inanmaktadırlar. Önemli olan “ne yapardınız” dan ziyade “ne yaptınız” sorusuna verilecek cevaptır.¹⁷⁰ Burada asıl amaç pozisyonun gereklerine uygun adayı işe almaktır. İş analizleri sonucunda işin başarılmaması için gerekli olan temel yetkinlikler tespit edilir. Bunlar yüksek performans için gerekli olan bilgi, beceri, yetenek ve diğer faktörlerdir.¹⁷¹ Bu sonuçlardan yola çıkarak mülakat esnasında diğer mülakatlardan farklı olarak iş için gerekli olan yetkinlikleri araştırmaya yönelik sorular yöneltilir. Diğer mülakatlarda mülakatçılar adaylara yetkinliklerden bağımsız olarak ve genel bir değerlendirme amaçlı sorular yönelendirirler. Sorular farklılık gösterdiği gibi çoğu zaman da açık uçlu olur. Aday daha ziyade genel yargılar üstünde değerlendirildiğinden mülakat süreci de daha subjektiftir. Bu ise karar aşamasında yanlış adayın işe alınması, mülakat süresinin kontrol edilememesi gibi durumlarla karşı karşıya kalma ihtimalini arttırmaktadır.¹⁷²

Sonuç olarak değerlendirmek gerekirse yetkinlik bazlı mülakatlar işin gereksinimlerine ilişkin resmin bütününe bakılmasını sağlar. Böylece sadece adayın belli özelliklerine odaklanıp diğer özelliklerini göz ardı etme şansını ortadan kaldırır.

Ayrıca işi başarılı bir şekilde yapacak insanların işe alınma olasılığını artırır. Bu durum işin etkin ve yüksek performans sağlayacak şekilde yapılmasını sağlayacağı gibi işgücü dönüşüm oranları üstünde de olumlu bir etki yaratacaktır.

Mülakat esnasında yapılandırılmış sorular sorulması ve her adaya benzer soruların yönelendirilmesi mülakat sürecini sistematik bir hale sokar. Bu durum mülakatçının

¹⁶⁹ Prof.Dr.Cavide Uyargil ve diğerleri, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 3. bs. (İstanbul: Beta Basım,2008), 169.

¹⁷⁰ “Competency Interviews-How To Do Better Than Your Competition And Land The Job”, www.job-application-and-interview-advice.com/competency-interviews.html. [12.05.2010]

¹⁷¹ Scott Snell, George Bohlander, **Principles of Human Resource Management**, 15th Edt., (USA: South-Western, 2010), 255.

¹⁷² “Competency Based Interviews”,www.scribd.com/doc/4547766/Competency-Based-Interviews [15.6.2010]

zaman faktörünü iyi kullanmasını ve buna bağlı olarak mülakatçılar açısından ücret maliyetlerinin aşağı çekilmesini sağlar.¹⁷³

4.4. Yetkinlik Bazlı Eleman Seçme ve Yerleştirme Süreci

İşletmeleri yetkinliğe dayalı eleman seçme ve yerleştirme sürecine iten nedenler yüksek devir hızları, kritik pozisyonlarda düşük performans gösterilmesi, eğitim ihtiyacının işe giriş aşamasında belirlenmesi isteği, sürecin zaman ve ücret maliyetlerinde yaşanan olumsuzluklar ve örgütsel değişim ihtiyacı olabilir. Bu sakıncaları önlemek için yetkinlik bazlı sürecin son derece dikkatli bir şekilde planlanması gerekmektedir. Bu amaçla izlenmesi gereken aşamalar aşağıdaki gibidir.

4.4.1. Pozisyonun Gerektirdiği Yetkinliklerin Belirlenmesi

Görev tanımlarından faydalanarak pozisyonların yetkinlikleri belirlenmelidir. Görev tanımlarının yetkinlik belirlemede yeterli olmayacağı durumlarda yetkinlikleri belirleyebilmek için ilgili pozisyondaki kişi, yaptığı iş ve işi yapmak için gerekli beceriler gözlemlenerek yetkinliklere ulaşılmaya çalışılır.

İşletmelerde kullanılan yetkinlikler genel olarak temel yetkinlikler, fonksiyonel yetkinlikler, kişisel yetkinlikler ve kültürel yetkinlikler şeklinde sıralanabilir. Temel yetkinlikler, bir işletmede çalışan tüm personelin sahip olması gereken yetkinliklerdir. Bu yetkinlikler için işletme değerleri de denilebilir. Fonksiyonel yetkinlikler ise işletmelerde her fonksiyonel bölümde yapılan işlerle ilgili olarak personelin sahip olması gereken yetkinliklerdir. Bunlar, sonradan kazanılmış yetkinlikler olarak da adlandırılır. Kişisel yetkinlikler kişinin bir işte çalışmaya başlamadan önce de var olan ve çalışmasıyla birlikte ortama soktuğu yetkinliklerdir. Kültürel yetkinlikler ise bireyin yabancı dile hakim olabilme, yabancı kültüre adapte olabilme ve çalışma koşullarına uyum sağlayabilme gibi yetkinlikleridir. Kültürel yetkinlikler özellikle yabancı bir ülkede çalışacak personel için önemlidir.

¹⁷³ A. Tuğrul Savaş, **Eleman Seçiminde Yetkinlik Bazlı Mülakat Teknikleri**, 1 bs., İstanbul: ANKA Matbaacılık, 2006, 101.

Yetkinliklerin tespit edilmesi sürecinde kullanılabilecek yöntemler,¹⁷⁴

4.4.1.1. Sistematik Gözlem

Bu yöntem, yapılan iş hakkında personelin görevlerinin ve işin zorluk derecesinin ne olduğu gibi genel bilgilerin edinilmesini sağlar. Yöntemde ideal olan, düşük performans gösteren personelle, yüksek performans gösteren personelin arasında ne gibi farklılıkların olduğunun gözlemlenmesidir. Bu sayede, o iş için ihtiyaç duyulan yetkinliklerin ne olduğu belirlenebilecektir.

Yöntemin avantajı tüm bilgilere ilk elden ulaşılması, dezavantajı ise gözlemi yapan kişinin subjektif olması ihtimalidir.

4.4.1.2. Görüşme

Görüşme yöntemi yetkinlikleri belirlemek için en sık kullanılan yöntemdir. Görüşmenin temel amacı, mükemmel performansa ulaşmak için kritik olan davranışları tespit etmektir. Bunun için başarı hikayeleri ve olumlu deneyimler içeren olaylar üzerinden giderek, kritik davranışların neler olduğu çıkarılmaktadır. Bunun dışında yaşanan zorluklar ve bu zorlukların üstesinden nasıl gelindiği, mevcut rol ve sorumluluklar, teknik bilgi ve beceriler görüşmedeki diğer konu başlıklarıdır. Bu yöntemin olumlu yönleri,

- Görüşülen kişiden dürüst cevaplar alınmasını sağlar,
- Görüşmecilerin ilave detaylara girmesine müsaade eder,

Görüşme yönteminin oldukça zaman alıcı olması ve maliyetinin yüksek olması olumsuz yönleri olarak ortaya çıkmaktadır.

4.4.1.3. Atölye Çalışması

Atölye çalışması uzmanlığı olan, yönetici veya bizzat işi yapanlardan oluşan bir grubu bir araya getirir. Atölye çalışması işletmenin başarıya ulaşabilmek için hangi işi iyi yapmak zorunda olduğu anlamına gelen temel yetkinliklerin analizi ile başlar.

¹⁷⁴ Mehmet Murat Yüksel, “İşe Alım Süreci ve Aday Yetkinliklerinin Değerlendirilmesi: Bir Uygulama” (Yüksek Lisans Tezi, YTÜ, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2004), 74-75.

Daha sonra işe ilişkin yetkinlik alanları ve tartışma konusu rollerde bulunan kişilerin sergiledikleri kilit davranışlar konusunda uzlaşma sağlanır.

Grup üyeleri yetkinlik alanlarını bir çatı olarak kullanarak, istenilen amaçları elde etmek için hangi davranışların uygun olduğu yönünde davranış örnekleri geliştirirler. Buradaki temel soru, söz konusu pozisyonda bulunan kişilerin hangi işleri yaptıkları ve rolleri etkili biçimde yerine getirirken nasıl davrandıklarıdır. Soruya verilecek cevaplarda mümkün olduğu durumlarda davranış türüne ilişkin gerçek örneklerle atıfta bulunulur. Grup verilen cevapları analiz eder ve onları gerçek davranış koşullarında tanımlanan yetkinlik başlıklarının altına yerleştirir.

4.4.1.4. Kritik Vaka Tekniği

Kritik vaka teniği, gerçek vakalara dayanan, kritik durumlara ilişkin örneklerdeki hangi davranışın etkili veya daha az etkili olduğu konusunda bir veri sağlama aracıdır. Görüşmeciler bu amaçla çalışanlara belirli bir alandaki uygulamalara ilişkin spesifik sorular sorarlar. Bu analiz sonucunda neticenin oluşmasında kritik değer taşıyan olaylar ve faktörlerle ilgili ayrıntılı bilgi edinilir. Yöntemin avantajı, etkili performansa katkıda bulunan temel niteliklerin açığa çıkarılmasıdır. Dezavantajı ise veri toplanılmasındaki sübjektiflik ve maliyetin yüksek oluşudur.

4.4.2. Yetkinliklerin Puanlanması

Her pozisyon için yetkinliklerin belirlenmesinden sonra yetkinliklerin bizim tarafımızdan ağırlıklı puanları verilerek belirli bir standart oluşturulur. Bu standart puan o pozisyon için gerekli olan en yüksek puanı temsil etmektedir.¹⁷⁵ Bu aşamada işin yapılması için en çok önem taşıyan yetkinliğe en yüksek ağırlık verilir.

Ağırlıklı puanlama sistemi mülakatçılara başarılı başarısız aday ayırımında büyük yardım sağlamaktadır.¹⁷⁶

¹⁷⁵ A.Tuğrul Savaş, **Eleman Seçiminde Yetkinlik Bazlı Mülakat Teknikleri**, 1. bs., İstanbul: ANKA Matbaacılık, 2006, 104.

¹⁷⁶ David A.Decenzo, Stephen P.Robbins, **Fundamentals of Human Resources Management**, 9th Edt., (USA: John Wiley&Sons Inc.,2007), 176.

4.4.3. Yetkinlik Bazlı Mülakatın Uygulanması

Yetkinlik bazlı mülakat süreci diğer mülakat süreçleriyle aynı temelde olmakla birlikte soruların niteliği ve sorularla ulaşılmak istenen bilgiler bakımından farklılıklar gösterir. Bu mülakat türünün çıkış noktası iş analizleridir. İş analizlerinde işin yapılması için gerekli olan yetkinliklere bağlı kalarak işte karşılaşılabilecek muhtemel bir durumda ne yapacağından ziyade daha önceki tecrübelerinden hareket ederek benzer durumda neler yaptığını araştırır. Mülakatçı değerlendirmesini standartlaştırılmış bir form üstünden yapar ve yapılandırılmış bir mülakat uygular. Soruları sorarken aldığı cevaplara göre işletmenin değerlendirme skalasında adayı yetersiz, ortalama veya iyi derece gibi notlarla değerlendirir.¹⁷⁷

Bu bağlamda sorulabilecek bazı soru örnekleri;¹⁷⁸

- Bir problemi çözerken iyi bir yargılama ve mantık yürütme süreci kullandığınız duruma örnek veriniz.
- Bir problemi çözerken sorunun nedenini araştırdığınız bir duruma örnek veriniz.
- Potansiyel sorunları önceden sezdiğiniz ve bunlar için önlemler aldığınız duruma örnek veriniz.
- Bir sorun ile ilgili karar vermeden önce hangi adımları takip edersiniz?

Yetkinlik bazlı mülakatla ilgili soruların planlanmasında sağlıklı ve objektif bir değerlendirme süreci için S.T.A.R. tekniği kullanılabilir. Bu teknik;

S (Situation) - Durum : Aday içinde bulunduğu durumu açıkladı mı ya da hangi aşamasında yer aldı?

T (Task) - Görev : Bu durum içerisinde üstlenilen sorumlulukların /

¹⁷⁷ Cynthia D. Fisher, Lyle F. Schoenfeldt, James B. Shaw, **Human Resource Management**, 6th. Edt. (USA: Houghton Mifflin Company, 2006), 344-345.

¹⁷⁸ H. John Bernardin, **Human Resource Management**, 5th. Edt., (USA: Mc Graw-Hill, 2010), 207.

faaliyetlerin neler olduğunu, anlatılan durum içerisinde nasıl bir görevin/rolün alındığı belirtildi mi?

A (Action) - Davranış : Aday bu durum karşısında nasıl bir yaklaşım izlediğini anlattı mı?

R (Result) - Sonuç : Aday durum karşısında sergilediği davranışın sonuçlarını anlattı mı?^{179 180}

4.4.4. Mülakatın Sona Erdirilmesi ve Değerlendirilmesi

Mülakatın sonunda başvurulacak pozisyonla ilgili adaya yeterli bilgi verilmeli ve varsa adayın merak ettiği konularda mülakatçıya soru sorması için fırsat tanınmalıdır. Adayın mülakat sürecinde gözlemlenen yetkinlikleri, bilgi ve deneyimleri mülakat sonunda mevcut pozisyon profili ile karşılaştırılmalı ve mülakat değerlendirme formu üzerinde objektif bir şekilde değerlendirilmelidir.

Kritik yetkinliklerin her biri için elde edilen veriler ve mülakat sürecinde alınan notlar göz önünde bulundurularak 5’li skalada (Tablo 1) değerlendirme yapılır. Her yetkinliğin pozisyonun gerektirdiği şekilde ve önceden planlanmış olan bir ağırlıklı notu vardır. Bu not o yetkinliğin pozisyon için önemini gösteren en yüksek nottur. Adayın ilgili kriterden 5’li skalada aldığı değer o kriterin ağırlıklı puanıyla çarpılır. Bütün yetkinlik kriterleri aynı şekilde hesaplandıktan sonra ortaya çıkan puanlar toplanır ve şirket politikası kapsamında belirlenen puanın üstünde not alan adaylar eleman seçme ve yerleştirme sürecinin ilerleyen aşamalarına geçer. Bütün sürecin sonunda en yüksek puanı alan aday işe alınır. Eğer birden fazla aday aynı puanı almış ise, yetkinlik puanı en yüksek olandan başlanarak yeterli olan adaylar arasından biri seçilir.¹⁸¹

¹⁷⁹ A.Tuğrul Savaş, **Eleman Seçiminde Yetkinlik Bazlı Mülakat Teknikleri**, 1. bs., İstanbul: ANKA Matbaacılık, 2006, 201.

¹⁸⁰ “Competency Interviews-How To Do Better Than Your Competition And Land The Job”, www.job-application-and-interview-advice.com/competency-interviews.html. [12.05.2010]

¹⁸¹ A.Tuğrul Savaş, **Eleman Seçiminde Yetkinlik Bazlı Mülakat Teknikleri**, 1. bs., İstanbul: ANKA Matbaacılık, 2006, 118-119.

Tablo 1 : Eleman Seçme ve Yerleştirme Sürecinde Kullanılan 5' li Skala

YETKİNLİK BAZLI MÜLAKAT DEĞERLENDİRME FORMU							
Mülakata Alınan Kişi							
Mülakatın Gerçekleştirildiği Pozisyon							
Mülakatı Gerçekleştiren Kişi							
Mülakatın Gerçekleştirildiği Tarih - Saat							
Değerlendirme Kriterleri		5 Beklenti Üstü 4 Beklentiyi Karşılıyor 3 Yeterli 2 Geliştirilebilir 1 Yetersiz					
Genel Değerlendirme / Yetkinliklerin Değerlendirilmesi							
Değerlendirme Kriterleri	5	4	3	2	1	Ağırlık	Alınan Puan
1						5	
2						5	
3						5	
4						5	
5						5	
6						5	
Toplam Puan						30	

A. Tuğrul Savaş, **Eleman Seçiminde Yetkinlik Bazlı Mülakat Teknikleri** (İstanbul: Anka Matbaacılık, 2006), 187' den uyarlandı.

4.5. Yetkinlik Bazlı Mülakatlarla Geleneksel Mülakat Tekniklerinin Karşılaştırılması

- Geleneksel mülakat tekniklerinin ana teması adayların eğitim, nitelik ve iş tecrübeleridir. Eğer aday bu nitelikleri sağlıyorsa pozisyon için uygun görülür. Yetkinlik bazlı mülakatlar ise iş analizlerinden yola çıkar ve bu özelliklerin işle ilgili performans göstergelerine nasıl yansıdığını araştırır.
- Geleneksel mülakat tekniklerinde sorulan sorular genellikle adayın gelecekte karşılaşılabileceği bir durumda nasıl davranacağını ölçerken yetkinlik bazlı

mülakatlar aynı durumda adayın geçmişte nasıl bir davranış sergilediğini, bu davranış şeklinin sebep ve sonuçlarını araştırır.¹⁸²

- Geleneksel mülakat teknikleri genellikle yapılandırılmamış olarak uygulandıklarından sübjektif değerlendirme riski son derece yüksektir. Yetkinlik bazlı mülakatlar bir değerlendirme formuna bağlı olarak uygulanıp, adaylara işle ilgili standart sorular yönlendirildiğinden sübjektiflik asgariye indirgenmiştir.
- Yetkinlik bazlı mülakat teknikleriyle işe alınan adaylar için harcanacak eğitim saat ve maliyetleri geleneksel yöntemle işe alınan adaylara oranla daha düşük olacaktır.
- Yetkinlik bazlı mülakatlar adayların başarı performanslarını araştırdığından doğru işe doğru adayın yerleşme şansı geleneksel mülakat tekniklerine göre daha yüksek olur. Bunun ise işgücü dönüşüm oranları üstünde olumlu etkisi olacaktır.¹⁸³ Yapılan araştırmalar yetkinlik bazlı mülakatların doğru adayın tahmin başarısını 55%, geleneksel mülakat tekniklerinin ise 10% olarak göstermektedir.¹⁸⁴
- Yapılandırılmış bir süreci olan yetkinlik bazlı mülakatlar geleneksel mülakat tekniklerine göre daha kısa sürede tamamlanır. Bu durum mülakatlar için harcanan toplam zamanı kısalttığı gibi mülakatçılardan kaynaklanan ücret maliyetlerini de indirir.

¹⁸² “Tips for Succesful Interviwing”, www.govtjob.net/Interview%20Tips.htm, [15.08.2010]

¹⁸³ “Behavioral Interviewing”, www.argus-tech.com/interview/ie_behav1.htm, [14.07.2010].

¹⁸⁴ Katharine Hansen, Ph.D., “Behavioral Job Interviewing Strategies”, www.quintcareers.com/behavioral_interviewing.html, [15.09.2010].

5. YETKİNLİK BAZLI MÜLAKAT UYGULAMASI

5.1. Uygulamanın Yapıldığı Sektör ve İşletme Hakkında Bilgi

Uygulamanın yapıldığı X A.Ş. döküm sektöründe faaliyet gösteren ve ISO 500 listesi içinde bulunan köklü bir firmadır. Tezin hazırlanma dönemi itibariyle halen İnsan Kaynakları Şefi olarak görev yaptığım firmada güvenilir bilgiye, kısa süre içinde ve çabuk ulaşılabileceği düşüncesiyle bu sektörü ve firmayı seçmiş bulunmaktayım.

Demir ve çelik döküm sanayi sektörü; endüksiyon, ark veya kupol ocaklarında, çeşitli pik demiri, çelik hurdaları ve ferro alaşımların ergitilerek, kalıplama tesislerinde hazırlanmış kum, seramik veya metal kalıplar içerisinde şekillendirilmesi veya özel ısıtma işlemleri ile değişik mekanik özellikler kazandırmak sureti ile tüm sanayi sektörlerinin ihtiyacı olan pik döküm, çelik döküm, sfero döküm ve temper döküm türündeki ürünleri ham döküm, işlenmiş döküm ve mamul olarak üreten bir sanayi sektörüdür.

Demir ve çelik döküm sanayi üretmekte olduğu pik döküm, çelik döküm, sfero döküm ve temper döküm türündeki 4 ana mal ile inşaat ve hafriyat makineleri, sanayi, otomotiv ve tarım makineleri sanayi, dayanıklı tüketim malları sanayi, genel makine imalat sanayi, demir-çelik sanayi, ulaşım sanayi, çimento ve toprak sanayi, maden ve cevher hazırlama sanayi, kimya ve Petro kimya sanayi ve savunma sanayine hizmetler vermektedir.¹⁸⁵

Sektöründe 2009 yılının ihracat şampiyonu olan firmanın amacı kaynakların doğru ve etkin kullanımı ile müşterileri, çalışanları, ortakları ve toplum için en yüksek

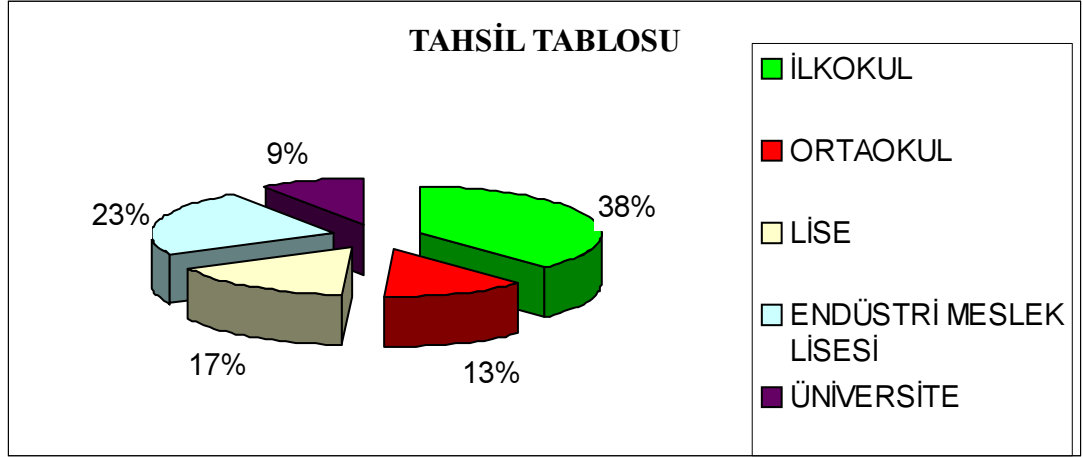
düzeyde değer yaratmak, ürün ve hizmet kalitesi ile sektöründe en iyi olmak ve global pazarda başarıya ulaşmaktır. Bu amaçla firma 1997 yılında halka açılmış olup halen İMKB’ de faaliyet gösteren firmalar arasında yer almaktadır.

Firma üretimine 130.277 m² arazi üzerine kurulmuş 74.957 m² kapalı alana sahip tesislerde devam etmekte olup halen otomotiv endüstrisi için fren diskleri, fren kampanaları, volanlar, egzost manifoldları, kasnaklar ve fren emniyet parçaları; soğutma sektörü için hermetik pistonlu kompresör paçaları ve scroll kompresör parçaları üretmektedir.

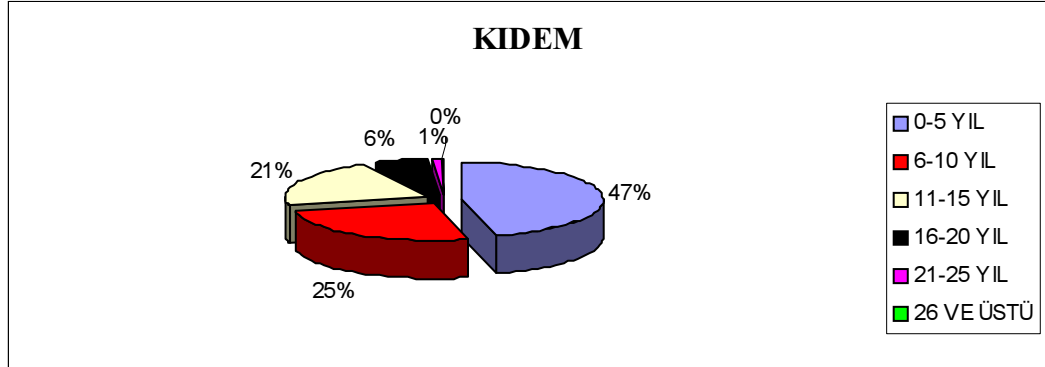
Firmanın 2010 Ağustos ayı itibariyle toplam 519 çalışanı bulunmaktadır. Bu çalışanlardan 418 tanesi mavi yakalı geriye kalan 101 tanesi de beyaz yakalıdır. Beyaz yakalı çalışanların 41 tanesi şirketin genel merkezinde, 60 tanesi ise üretim tesislerinde görevlerine devam etmektedirler. Firma ağır sanayi kapsamına girdiğinden bayan çalışan sayısı 20 ile sınırlı kalmış ve bunların tamamı üretimle doğrudan ilişkili olmayan bölümlerde istihdam edilmiştir. Sektörde faaliyet gösteren çok sayıda firma olmadığından ve dökümcülük önemli ölçüde tecrübe gerektirdiğinden işe başlayan bir çalışan uzun yıllar firma bünyesinde görevine devam etmekte; bu ise çalışanların yaş ortalamasını yükseltmektedir. 2010 Ağustos dönemi itibariyle çalışanların yaş ortalaması 36’ dır. Firmayla ilgili diğer demografik şekiller ekteki tablolarda belirtilmiştir.

¹⁸⁵ “Türkiye’ de Döküm Sektörü”, www.tubitak.gov.tr, (24.02.2007)

Tablo 2: Uygulamanın Yapıldığı Şirket Çalışanlarının Tahsil Durumunu Gösterir Tablo



Tablo 3: Uygulamanın Yapıldığı Şirket Çalışanlarının Kıdem Durumunu Gösterir Tablo



5.2. UYGULAMANIN YÖNTEMİ

5.2.1. Uygulamanın amacı

Yetkinlik bazlı mülakatlarda pozisyonun gerektirdiği ve önceden belirlenen yetkinliklerin tespit edilmeye çalışılması bu mülakat türüne diğer mülakat türlerine göre daha objektif bir bakış açısı kazandırmıştır. Bununla birlikte mülakat süreci belirli bir amaca yönelik sorularla ve sistematik bir şekilde gerçekleştirildiğinden mülakatı yönetmek daha kolaylaşmış, mülakatçılar böylelikle mülakat süresini kontrol edebilir duruma gelmişlerdir. Bu ise mülakatçılar açısından zaman ve ücret maliyetini daha kontrol edilebilir bir hale getirmiştir.

Eleman seçme ve yerleştirme sürecinin temel amacının işi en iyi yapacak adayın, en kısa sürede ve en düşük maliyetle temin edilmesi olduğu düşünüldüğünde yetkinlik bazlı mülakatın işletmeler açısından bu süreçte taşıdığı önem ortaya çıkmaktadır.

Uygulamanın yapıldığı işletmede eleman seçme ve yerleştirme sürecindeki eksikliklerden kaynaklanan şikayetler oluşmuştur. Şirketin işgücü dönüşüm oranı ve doğru adayın işe alınması ile bir sıkıntısı olmamakla birlikte mülakat sürelerinin uzunluğu, orta düzey yöneticilerin mülakatlar için harcadıkları zamanın artması ve bu bağlamda mülakatlarda geçen zaman için ücret maliyetlerinin artması temel sorun olarak görünmekteydi.

Bu bağlamda tezin amacı, yetkinlik bazlı mülakat sürecinin işletmenin iş gücü dönüşüm oranı ve doğru elemanın temini konuları kapsam dışında tutularak, mülakat süreleri ve ücret maliyetleri üstündeki etkisini araştırmak ve nasıl uygulanması gerektiği üstüne araştırma yapmaktır.

5.2.2. Uygulama Modeli ve Örneklem

Uygulamaya başlanmasının temel amacı mülakat sürelerinin kısaltılması ve buna bağlı olarak ücret maliyetlerinin azaltılmasıdır. Bu bağlamda yapılandırılmış ve bir skala üstünden önceden belirlenmiş başarı kriterlerini değerlendiren yetkinlik bazlı mülakat sürecinin mülakat süreleri ve ücret maliyetleri üstünde ne düzeyde bir etkisi olduğu ölçülmek istenmiştir. Ölçme işleminin subjektiflikten mümkün olduğunca uzaklaşması için sayısal veriler kullanılmaya çalışılmıştır.

Bu amaçla araştırmanın yapılacağı Muhasebe Müdürlüğü nezdindeki “Ticaret Muhasebesi Memuru” pozisyonu için başvuru yapan 767 adaydan ön eleme sonucu seçilen 32 adayla toplam 35 yetkinlik bazlı mülakat yapılmış, elde edilen sonuçlar yetkinlik bazlı mülakatlara başlamadan önce yapılmış olan mülakat sonuçlarıyla karşılaştırılmıştır. (Ek 3)

5.2.3. Uygulama Öncesi Durum

Şirket işe alma süreçlerinde öncelikle kariyer portallarından faydalanmakta (www.kariyer.net) bununla birlikte çalışan referanslarına da büyük önem vermektedir.

Açık pozisyonlar için verilen ilanlara gelen başvurular bir havuzda toplanmakta ve İnsan Kaynakları çalışanlarının internet ortamındaki başvurular üstünden yaptığı ön elemeye işe alım süreci devam etmekteydi. Şirket, İnsan Kaynakları politikaları gereği ilan için yapılan başvuruların yaklaşık 10% gibi bir bölümüyle görüşmeyi hedef edinmiş böylelikle adaylar arasından daha uygun tercih yapma olasılığını arttıracaklarını düşünmüştü.

Formlar üstünde yapılan ön eleme sonucunda pozisyon için uygun görünen adaylar İnsan Kaynakları yetkilileriyle yapacakları birinci görüşmeye davet edilmekteydiler. Görüşmeye geçilmeden önce adayların insan kaynakları müdürlüğünce hazırlanmış olan başvuru formunu doldurmaları istenmekteydi (Ek 4). Her ne kadar yapılandırılmış bir mülakat uygulanmak istense de sorulacak sorular ve mülakatın akışı önceden bir plan dahilinde hazırlanmadığından ilk görüşme sürecinin başarısı daha çok görüşmeyi yapan İnsan Kaynakları yetkilisinin tecrübesine dayanmaktaydı. Mülakatlarda sorulan sorular adayın geçmişte neyi nasıl yaptığını ve yaptıklarının sonuçları hakkında görüşlerini almaktan ziyade muhtemel sorunlarla nasıl başa çıkacağını algılamaya yönelik, genel kanaat uyandıracak sorulardı.

- Bana kendinizden bahseder misiniz?
- Sizi diğer adaylardan ayıran özellikleriniz nelerdir?
- Güçlü ve zayıf yönleriniz nelerdir? Niye sizi seçmeliyiz?
- Yoğun iş temposu altında stresle başa çıkabilir misiniz?

- Niye şirketimizi seçtiniz? Neden biz?

şeklindeki sorular aday hakkında yeterli ve güvenilir bilgi almayı zorlaştırmakta ve mülakatçının istediği bilgiye kolay ulaşamaması ilk görüşmelerde yüksek işgücü kaybını beraberinde getirmektedir.

İlk görüşme sonucunda başarılı olarak nitelendirilen adaylar ilgili pozisyonun bölüm yöneticisinin ve bir İnsan Kaynakları yetkilisinin katıldığı ikinci görüşmeye davet edilmekteydiler. İkinci görüşmeler yine adayın başvuru formu üstünden yapılmakta, ayrı bir değerlendirme formu kullanılmamaktaydı. Bu görüşmelere birinci görüşmede konuşulan konuların özetiyle başlanmakta, ilerleyen dakikalarda bölüm yöneticisi teknik konular hakkında adaya sorular sorarak pozisyon için uygunluğunu tespit etmeye çalışmaktaydı. Birinci görüşme sonuçları ikinci görüşme öncesinde yeterli olarak tartışılmadığından ve yeterli notlar alınmadığından ikinci görüşmeler de uzun süre almakta, İnsan Kaynakları yetkileriyle birlikte ilgili bölüm yöneticileri için de büyük zaman kayıpları oluşturmaktaydı. Özellikle yöneticilerin saat ücretlerinin yüksek olması ücret maliyetini kabul edilmez seviyelere çıkartmaktaydı.

İkinci görüşmeler sonucunda uygun görünen adaylar son görüşme için müdürlüğün bağlı bulunduğu Genel Müdür Yardımcısıyla görüşmeye davet edilmekteydi. Bu görüşme kısa sürmekte ve daha ziyade önceki görüşmeler için bir onay niteliği taşımakta ve kısa bir tanışma toplantısı gibi düşünülmekteydi.

Genel müdür yardımcısının pozisyon için uygun gördüğü aday / adaylara İnsan Kaynakları Müdürlüğünce ücret teklifi yapılmakta ve anlaşmanın sağlanması durumunda aday tarafından gerekli evrakların tamamlanmasından sonra (sağlık raporu, çalışma belgesi, bonservis, sabıka kaydı, vesikalık fotoğraf, ikametgah, nüfus cüzdanı örneği, erkek adaylar için terhis belgesi vb.) iş akdi imzalanmaktaydı.

5.2.4. Uygulama Safhası

Şirketin farklı bölümlerinden mülakat sürelerinin uzunluğu konusunda gelen şikayetler sonucu şirket yönetimi her pozisyonun görev tanımını revize etme kararı almıştı. Bunun için, içinde İnsan Kaynakları yetkilileri ve ilgili bölüm yöneticisinin de bulunduğu ekipler oluşturulmuş, görüşme tekniği kullanılarak hem bölüm yöneticileri hem de ilgili pozisyonda çalışan personeller ile mülakatlar yapılmış ve

görev tanımları revize edilmiştir. Örnek uygulama “Ticaret Muhasebesi Memuru” pozisyonu için yapıldığından, tezde belirtilen pozisyonun eski ve revize görev tanımlarına yer verilmiştir (Ek 5 ; Ek 6). Görev tanımlarında yer alan yetki ve sorumluluklar yeniden incelenirken gerek duyulan noktalarda bazı ekleme ve çıkartmalar yapılmıştır. Bununla birlikte bu yetki ve sorumlulukların yerine getirilmesi için şirket stratejileri doğrultusunda ve olandan ziyade olması gereken nitelikler üstünde durulmuş yani pozisyonu dolduran kişiler değil pozisyonun gereksinimleri dikkate alınarak pozisyonla ilgili yetkinlikler de tespit edilmiştir.

Şirket yetkinlikleri 3 kategoride toplamaya karar vermiştir. Bunlar;

1. Genel Özellikler ve Temel Yetkinlikler : Şirketin üst düzey yöneticileri dışında, müdürler dahil bütün çalışanlarda yine şirket yönetimi tarafından takdir edilen ağırlıklarda bulunması gereken özelliklerdir. Genel özellikler; kendine güven, göz teması ve genel görünümdür. Temel yetkinlikler; müşteri odaklılık, takım çalışması, kendini geliştirme ve iletişimdir.

Kendine Güven : Şirket yönetimi çalışanlarının inisiyatif alabilen ve gerektiğinde sınırları dahilinde etkin karar alabilecek bireyler olmasını hedeflemekte ve bu amaçla da çalışanlarını desteklemektedir. Bu bağlamda her şirket çalışanı aldığı kararların arkasında durmalı ve farklı görüşler karşısında kendi değerlerini korumalıdır.

Göz Teması : Şirket yönetimi iş süreçleri kadar bireysel ilişkilere de büyük önem vermektedir. Bu bağlamda şirket içi ve dışı ortamlarda yüz yüze iletişimde göz temasının önemli olduğu kanaatindedir.

Genel Görünüm : Her çalışan gerek şirket içinde gerekse de şirket dışında kurumunu temsil etmektedir. Bu bağlamda çalışanın kıyafet tercihleri ve kişisel bakımı şirketi her ortamda iyi bir temsile yeterli olmalıdır.

Müşteri Odaklılık : Her şirket çalışanı müşteri ihtiyaçlarının belirlenmesi ve karşılanması için çaba göstermelidir. Bu sebeple müşteri şikayetlerini bir tehdit olarak değil süreçlerin iyileştirilmesi için bir fırsat olarak görür. Her türlü

şikayeti ciddiye alır ve müşterileri sabırlı ve saygılı bir şekilde dinleyerek çözüm yolu arar.

Takım Çalışması : Her şirket çalışanı bu büyük ailenin vazgeçilmez bir üyesi olduğunun farkındadır. Bu sebeple şirket amaçlarının gerçekleşmesinin kendi amaçlarına ulaşması için gerekli olduğunu bilir. Kişisel amaçlarıyla takım amaçlarını dengeler ve diğer takım üyeleriyle uyum içinde çalışır. Takım içinde doğabilecek olumsuzlukları önce takım içinde çözmeye çalışır.

Kendini Geliştirme : Döküm sektörü rekabetin son derece yoğun yaşandığı ve sürekli iyileştirme gerektiren bir sektördür. Her çalışan alanıyla ilgili yenilikleri, teknik ve yasal uygulamaları takip ederek bu süreçte üstüne düşünü yapar. Hayatın her aşamasında eğitime önem gösterir.

İletişim : Rekabet, iş süreçlerinin yoğunluğu ve karmaşıklığı, departmanlar arası ilişkilerin son derece önemli olması ve stresli iş ortamı iletişimi vazgeçilmez bir zorunluluk haline getirmektedir. Bu sebeple her çalışan herkesin farklı algılama süreçleri olduğunu bilir ve kuvvetli bir iletişim için ona uygun bir iletişim yolu seçer. Bu amaçla sözlü ve yazılı iletişim araçlarını etkili kullanır.

2. **Fonksiyonel Yetkinlikler :** Bütün şirket çalışanlarında şirket yönetimi tarafından takdir edilen ağırlıklarda bulunması gereken ve doğrudan görevlerin yerine getirilmesi sırasında kullanılan, işle ilgili yetkinliklerdir. “Ticaret Muhasebesi Memuru” için bu yetkinlikler talimatları izleme, baskıyla başa çıkma, yasal zorunluluklara uyum, zaman yönetimi, çatışmaları uzlaştırma, dürüst davranma, sorumluluk alma, analiz yeteneği ve mesleki bilgidir. Yetkinlik örneklerinin şirket içindeki farklı uygulamaları için bkz. Ek 7.

Talimatları İzleme : Ticaret Muhasebesi Memuru pozisyonunun iş çıktıları kendi bölümünün olduğu kadar görev tanımında belirtilen diğer bölümlerin de iş süreçlerinde kullanılır. Bu sonuçlar belli bir terminde ve iş süreçlerinde belirtildiği şekilde elde edilmelidir. Yanlış ve gecikmeli çıktılar diğer iş süreçlerini de olumsuz etkileyecektir. Bu sebeple üstlerin yazılı ve sözlü

talimatlarına uyulmalı, işler süreçlerde belirtildiği şekilde yapılmalıdır.

Baskıyla başa çıkma : Ticaret Muhasebesi Memuru gerek evrak akışının gerekse de diğer bölümlerle olan ilişkilerin yoğunluğu sebebiyle stresli bir çalışma ortamı içinde bulunur. İş sonuçlarının diğer bölümler tarafından veri olarak kullanılması ve yasal zorunluluklar sebebiyle de hatasız iş yapması beklenir. Bu bağlamda iş ortamında üstlerinin telkinine gerek kalmadan kendi dengesini koruyabilmeli ve doğru kararlar alıp, doğru işlemler yaparak hatasız çıktılar üretmelidir.

Yasal Zorunluluklara Uyum : Ticaret Muhasebesi Memuru muhasebe mesleği gereği yasal zorunluluklara uyum konusunda en dikkatli davranması gereken pozisyonlardan biridir. Mevzuata aykırı yapılan işlemler şirketi gerek iş süreçleri gerekse de yasal açıdan zor durumda bırakacağı gibi iştirakler ve diğer paydaşlar nezdinde olumsuz bir imaj da doğuracaktır. Bu sebeple işle ilgili mevzuattan kaynaklanan yasal zorunluluklar takip edilmeli, ilgili hükümler iyi bir şekilde anlaşılıp uygulamaya geçirilmelidir.

Zaman Yönetimi : Ticaret Muhasebesi Memuru yoğun iş temposu altında ve belirlenen temrinlere göre kendisinden beklenen işleri yerini getirmekle mükelleftir. Bu sebeple işleri önem ve zaman kavramları nispetinde önceliklendirmeli ve zamanını iyi kullanmalıdır. Hatalardan kaynaklanabilecek kayıpları yok etmek için yapmış olduğu işleri belli aralıklarda kontrol etmelidir. Ayrıca takımın bir parçası olarak diğer üyelerin de iş akışlarını göz önünde bulundurmalıdır.

Çatışmaları Uzlaştırma : Ticaret Muhasebesi Memuru, yaptığı işlerin sonuçları gereği birçok bölümle eş zamanlı çalışmak zorundadır. Bu süreçte çıkabilecek sorunları önceden algılamalı ve farklı beklentileri aynı anda gerçekleştirecek şekilde işlem yapmalıdır. Muhtemel sorunlarda çözüm için diğer takım üyeleriyle uyumlu bir çalışma sergilemelidir.

Dürüst Davranma : Ticaret Muhasebesi Memuru üstlendiği her görevi sıfır hata ile gerçekleştirmekle mükelleftir. Gayri ihtiyari önüne

geçilemeyen hatalar olmuş ise bu hataların üstü hiçbir şekilde örtülmemeli, hangi aşamada olursa olsun hataların düzeltilmesi yoluna gidilmeli, hatalı bilgiyi iş süreçlerinde kullanan diğer çalışanlar ve amirler derhal durumdan haberdar edilmelidir.

Ticaret Muhasebesi Memurunun iş süreçlerinde kullanmış olduğu her türlü evrak (alış-satış faturaları, mahsup-tediye fişleri, makbuzlar, döviz alım belgesi vb.) gizli mahiyette olup hiçbir şekilde yetkisiz kişilerle paylaşılmamalıdır.

Sorumluluk Alma : Ticaret Muhasebesi Memuru yapmış olduğu işlemlerin ve davranışlarının sonuçlarını kabullenir. Bu sonuçları gerek kendi iş süreçleri gerekse de diğer departman süreçleri üstündeki etkisini muhakeme eder. İşini talimatlar ve süreçler doğrultusunda gerçekleştirir, gereksiz soru sormaktan kaçınır. Sürekli gelişimi desteklediğinden iş akışını bozmayacak şekilde farklı projelerde görev almak ister.

Analiz Yeteneği : Ticaret Muhasebesi Memuru yoğun bir evrak akışı içinde görevini sürdürdüğünden son derece dikkatli olmalı ve kendine bir otokontrol mekanizması kurmalıdır. İşleyle ilgili detaylara önem vermeli ve şüpheli yaklaşmalıdır. Bir işi sadece süreçlerde yazdığı için değil neden yapması gerektiğini bilerek yapar ve neden-sonuç analizi yaparak işlemlerini kontrol eder.

Mesleki Bilgi : Ticaret Muhasebesi Memuru mesleğinin ifası için görev ve sorumluluklarını yerine getirecek düzeyde genel muhasebe, ticari muhasebe, sosyal güvenlik mevzuatı, Türk Ticaret Kanunu ve İş Hukuku mevzuatı konularında bilgi sahibidir.

3. Yönetmelik Yetkinlikler : Şirketin yönetim kademesinde bulunan çalışanlarında ve yönetim tarafından takdir edilen ağırlıklarda bulunması gereken yetkinliklerdir. Uygulamanın yapıldığı “Ticaret Muhasebesi Memuru” pozisyonu yönetmelik bir süreç olmadığından ilgili yetkinliklere bu bölümde değinilmemiştir. Yönetmelik yetkinlik örnekleri için bkz. Ek 7.

Şirket yönetimi bu üç temel göstergeyi esas alarak her pozisyon için hazırladığı yetkinlikleri önem derecesine göre ağırlıklandırmıştır. Bu ağırlıklı not, o pozisyonda yapılması gereken işlerin icrası için sahip olunması gereken yetkinliğin maksimum değerini ifade etmektedir. Ticaret Muhasebesi Memuru pozisyonu için aranan yetkinlikler ve ağırlıkları Tablo 4’ te gösterilmiştir.

Tablo 4 : Ticaret Muhasebesi Memuru Yetkinlik ve Ağırlıkları

		POZİSYON
		TİCARET MUHASEBESİ MEMURU
GENEL ÖZELLİKLER VE TEMEL YETKİNLİKLER	Kendine Güven	7
	Göz Teması	5
	Genel Görünüm	5
	Müşteri Odaklılık	9
	Takım Çalışması	9
	Kendini Geliştirme	8
	İletişim	7
FONKSİYONEL YETKİNLİKLER	Sorumluluk Alma	6
	Talimatları İzleme	8
	Çatışmaları Uzlaştırma	8
	Baskıyla Başa Çıkma	8
	Zaman Yönetimi	7
	Analiz Yeteneği	10
	Yasal Zorunluklara Uyma	9
	Dürüst Davranma	8
	Mesleki Bilgi	9
YÖNETSEL YETKİNLİKLER	*****	0
	*****	0
	*****	0
	*****	0
	*****	0

Tablo 4’ te belirtilen ve her yetkinlik için ayrı ayrı takdir edilen puanlar, adayın mülakat değerlendirmesi sonucu 5’ li skaladan aldığı notla çarpılır. Elde edilen ağırlıklı yetkinlik puanları, genel özellikler ve temel yetkinlikler, fonksiyonel yetkinlikler ve yönetsel yetkinlikler başlıkları altında toplanır. Bu toplamaların yönetim ve bölüm müdürlerince belirlenmiş olan bir yüzde ile çarpılması sonucu

temel puanlara ulaşılır (Tablo 5). Bu uygulamanın çıkış noktası bir çalışanın işini etkin ve verimli bir şekilde yapması için gerekli fonksiyonel yetkinliklerle, bütün çalışanlarda bulunması gereken temel yetkinliklerin ve yönetsel yetkinliklerin aynı ağırlıkta değerlendirilemeyeceği görüşüdür. Elde edilen puanlar toplanarak adayın nihai notuna ulaşılır.

Tablo 5: Temel Ağırlıklandırma Yüzdeleri

	Sekreter, Memur Teknisyen, Uzman	YÖNETSEL POZİSYONLAR (Müdür, Şef)	YÖNETSEL POZİSYONLAR (Genel Müdür, GMY)
GENEL ÖZELLİKLER VE TEMEL YETKİNLİKLER	30%	20%	0%
FONKSİYONEL YETKİNLİKLER	70%	70%	30%
YÖNETSEL YETKİNLİKLER	0%	10%	70%

Daha önce de bahsedildiği gibi yetkinlik bazlı mülakat sisteminin şirketin zaman ve ücret maliyeti açısından test edilmesi için şikayetlerin en çok geldiği ve bünyesinde açık pozisyon bulunan muhasebe müdürlüğü kadroları dikkate alınmıştır. Şirketin Muhasebe Müdürlüğü nezdinde mevcut kadrolar;

- Muhasebe Müdürü
- Ticaret Muhasebe Şefi
- Yönetim Muhasebesi Şefi
- Ticaret Muhasebesi Memuru
- Yönetim Muhasebesi Memuru

Muhasebe Müdürlüğü çalışanın şahsi sebeplerle istifa ederek işten ayrılması sonucu “Ticaret Muhasebesi Memuru” pozisyonunda açık doğmuştur. Şirket eleman seçme ve yerleştirme süreci paralelinde (Ek 8) açık pozisyonu doldurmak için çalışmalara başlamıştır. Yıl içinde ortaya çıkan bu tür ihtiyaçların karşılanması için öncelikle onay mekanizmasının işlemesi gerekmektedir. Muhasebe Müdürü pozisyonun gereklerini ve adaylarda bulunması gereken şartları gösteren “Personel

Talep Formu” nu doldurarak bağılı olduğu Genel Müdür Yardımcısından onay almıştır (Ek 9). (Onaylanmayan taleplerde işe alma süreci sonbulur) Genel Müdür Yardımcısının uygun gördüğü talep son onay için Genel Müdür makamına taşınmış ve gerekli onayları alan talep, ilan aşamasına geçilmesi için İnsan Kaynakları Müdürlüğü’ ne gönderilmiştir (Genel Müdürün talebi onaylamaması durumunda işe alma süreci son bulur). İnsan Kaynakları Müdürlüğü açık pozisyonu doldurmak için çalışan referanslarından faydalanmak amacıyla intranet üstünden (Lotus Notes) genel bir duyuru yapmış ve duyuruda açık pozisyonun ne olduğu ve ne gibi özelliklerin arandığını belirtmiştir. Bu duyurunun ardından ilan verme sürecine geçilmiştir. Şirket politikası gereği beyaz yaka pozisyonların doldurulmasında ağırlıklı olarak internet üstündeki kariyer portalları kullanılır (www.kariyer.net). Mavi yaka pozisyonların doldurulmasında daha ziyade bölgesel gazete ilanlarından ve çalışan referanslarından faydalanılır.

“Ticaret Muhasebesi Memuru” pozisyonunun doldurulması için ilgili kariyer portalına Tablo 6’ daki iş ilanı verilmiştir. Başvuruların gelmesiyle birlikte insan kaynakları yetkilisi formlar üstünde adayın eğitim, tecrübe, yaş, ikamet ve daha önceki çalışmalarında yapmış olduğu işler gibi faktörleri göz önünde tutarak ön eleme yapmış ve ön eleme sonucunda uygun görünmeyen adaylara Tablo 7’ de görünen “Teşekkür Mektubu” mail yoluyla gönderilmiştir.

Tablo 6: Ticaret Muhasebesi Memuru İş İlanı

TİCARET MUHASEBESİ MEMURU (Ref:)	ŞİRKET ADI VE LOGOSU
► İlan Tarihi:	
► Şehir/Ülke: İstanbul (Asya), Kocaeli	
► Personel Sayısı: -	
► Genel Nitelikler:	
500' ün üstünde çalışanıyla döküm sektörünün öncülerinden olan şirketimizin Darıca-Gebze' de bulunan genel merkezinde çalışacak "Ticaret Muhasebesi Memuru" aranmaktadır.	
• Üniversitelerin muhasebe, finansman, işletme ve iktisat bölümlerinden mezun, • Konusunda 2 yıl deneyimli, • Genel muhasebe, ticari muhasebe, Sosyal Güvenlik Kanunu, Türk Ticaret Kanunu ve İş Kanunu konularında; konusuyla ilgili deneyim sahibi, • Tercihen SAP FI modülünde deneyimli, • Yoğun iş ortamında çalışabilecek, • Analiz yeteneği kuvvetli, • Sorumluluk alan, • İnsan ilişkileri kuvvetli, • Erkek adaylar için askerliğini tamamlamış, • 30 yaşını aşmamış.	
► İş Tanımı:	
• Muhasebe müdürlüğüne gelen her türlü evrağı muhasebeleştirmek ve arşivlemek, • Banka ekstrelerini kontrol etmek ve gerekli muhasebe kayıtlarını yapmak, • Yevmiye defteri ve defteri kebir kayıtlarını kontrol etmek, yasal süresi içinde basmak, • İş süreçlerinin sağlıklı bir şekilde gerçekleşmesi için ilgili bölümlerle koordineli olarak çalışmak, • KDV ve Damga Vergisi beyannamelerini düzenlemek, • Diğer genel muhasebe işlemlerini yapmak.	

**Tablo 7: Değerlendirme Sonucu Uygun Görülmeyen Adaylara Gönderilen
Teşekkür Mektubu**

Değerli Adayımız,

Şirketimize yaptığınız başvuru incelenmiş, yapılan değerlendirmeler neticesinde ilgili pozisyon için şu anda sizinle çalışma imkanı bulunamamıştır. Başvurunuz ileride doğabilecek uygun pozisyonlarda değerlendirilmek üzere bilgi bankamıza kaydedilmiştir.

Şirketimize göstermiş olduğunuz ilgiye teşekkür eder, çalışma yaşamınızda başarılar dileriz.

Saygılarımızla.

X A.Ş.
İNSAN KAYNAKLARI MÜDÜRLÜĞÜ

İnsan kaynakları bölümü tarafından yapılan ön değerlendirme neticesinde pozisyon için uygun bulunan adaylar telefonla birinci görüşmeye çağırılmış, adaya insan kaynakları bölümünce hazırlanmış olan başvuru formu doldurulmuş ve görüşme esnasında her aday için “Birinci Mülakat Değerlendirme Formu” doldurulmuştur (Ek 10). “Ticaret Muhasebesi Memuru” birinci mülakat sürecinde adayların pozisyonun görev tanımında belirtilen genel özellik ve temel yetkinlikleri ne ölçüde karşıladığı araştırılmıştır. Mülakat sırasında adayın kendini ifade etme şekli, vücut dilini kullanması, konuşurken göz teması kurması, seçtiği kıyafetler, temizlik ve tertibi ve genel görünümü onun genel özellikleri hakkında mülakatçıya bilgi vermiştir.

Müşteri odaklılık, takım çalışması, kendini geliştirme ve iletişim yetkinliklerini araştırmak için mülakatçı adaya geçmişte bu yetkinlikleri kendisine kazandırmış durumlarla ilgili sorular sormuştur. Amacı adayı konuşturmak, bu yetkinlikleri hangi durumlarda kullandığını, nasıl tepkiler aldığını, sonuçlarını, sonuçların yansımalarını ve benzer bir durumda neleri yapıp neleri yapmayacağını öğrenmek olmuştur. Bu yetkinliklerden biriyle ilgili sorulabilecek sorulara örnek vermek gerekirse; adayın müşteri odaklı olup olmadığını anlamak için mülakatçı adaya:

Yapmış olduğunuz işiniz gereği, bir müşterinizi kaybetmemek için ona devamlı önemini ve önceliğini hissettirdiğiniz bir durumu anlatınız.

- a) Durum neydi?
- b) Müşterinize, ona verdiğiniz önem ve önceliği nasıl hissettiriyordunuz?
- c) Müşterinizden bu davranışınıza nasıl tepki alıyordunuz?
- d) Bu davranışı yineleme sıklığınız neydi?

Müşterilerinizin talep ve ihtiyaçlarını karşılayabilmek adına bu talep ve ihtiyaçları periyodik olarak takip ettiğiniz bir deneyiminizi anlatınız.

- a) Karşı karşıya kaldığınız durum neydi?
- b) Müşteri talep ve ihtiyaçlarını neden takip etmek zorundaydınız?
- c) Bu ihtiyaçlara cevap verebilmek için hangi bilgilerden yararlanıyordunuz?
- d) Bu bilgileri hangi aralıklarla takip ediyordunuz?
- e) Bu talepleri incelerken gelecekte karşınıza çıkabilecek talepler hakkında

da planlama yapıyor muydunuz? Anlatır mısınız?

Müşterilerinizle girdiğiniz ilişkilerde kendisinin ihtiyaç ve beklentilerini anlamak durumunda kaldığınız bir deneyiminizi anlatınız.

- a) Durum neydi?
- b) Müşterinin beklentisini öğrendikten sonra nasıl davrandınız?
- c) Müşteriniz, sizin beklentisini karşıladığınızı düşündü mü, nasıl tepki gösterdi?
- d) Yine aynı durumla kalsanız neyi farklı yapardınız? gibi sorular yöneltebilecektir.

1. mülakat sonucunda her aday mülakatçı tarafından 1. mülakat değerlendirme formu ile değerlendirilmiş ve mülakatta alınabilecek maksimum puanın 70 %' i ve üstü puan alan adaylar 2. mülakat sürecine geçmiştir. Tablo 8' deki örnek uygulamaya bakılacak olursa;

Tablo 8 : 1. Mülakat Değerlendirme Uygulaması

1. MÜLAKAT DEĞERLENDİRME FORMU

ADAY ADI/SOYADI	19. ADAY
ADAY NO	19
GÜNCEL TELEFONLAR	0262 XXX XX XX
MÜLAKATI YAPAN GÖRÜŞMECİLER	İNSAN KAYNAKLARI YETKİLİSİ
GÖRÜŞÜLEN POZİSYON	TİCARET MUHASEBESİ MEMURU
TARİH / SAAT	16.03.2010 – 10:00

ADAY HAKKINDA GENEL GÖRÜŞLER

Aday görüşme yerine vaktinde gelmiştir. Genel görünümü olumlu olmakla birlikte kendini ifade etmekte sıkıntılar yaşamış ve göz temasından kısmen de olsa kaçınmıştır. Başvuru formunda gerekli tecrübe ve eğitim gereksinimlerini sağlar görünmekle birlikte özellikle mevzuat takibi konusunda eksiklikleri ön plana çıkmaktadır. Yönlendirilmeye ihtiyacı var.

ARANAN PROFİLE UYGUNLUK

GENEL ÖZELLİKLER	ÇOK ZAYIF	ZAYIF	ORTALAMA	İYİ	ÇOK İYİ	VERİ YETERSİZ
GENEL GÖRÜNÜM (Giyim, bakım, temizlik)	1	2	3	4	5	
GÖZ TEMASI	1	2	3	4	5	
KENDİNE GÜVEN	1	2	3	4	5	

YETKİNLİK DEĞERLENDİRMESİ

TEMEL YETKİNLİKLER	ÇOK ZAYIF	ZAYIF	ORTALAMA	İYİ	ÇOK İYİ	VERİ YETERSİZ
MÜŞTERİ ODAKLILIK (iç ve dış)	1	2	3	4	5	
TAKIM ÇALIŞMASI	1	2	3	4	5	
KENDİNİ GELİŞTİRME	1	2	3	4	5	
İLETİŞİM	1	2	3	4	5	

ADAY HAKKINDA GENEL SONUC

1. ADAY, ARANAN POZİSYON İÇİN MÜTLAKA DEĞERLENDİRİLMELİDİR.

2. ADAY, ARANAN POZİSYON İÇİN DEĞERLENDİRİLEBİLİR.

3. ADAY. BAŞKA GÖREVLER İÇİN DÜŞÜNÜLEBİLİR.

NOT.....

4. ADAY, KURUMA UYGUN DEĞİLDİR.

19. aday “Ticaret Muhasebesi Memuru” pozisyonu için 16.03.2010 tarihinde görüşmeye gelmiş ve görüşme neticesinde mülakatçının değerlendirmesiyle aşağıda belirtilen puanları almıştır.

Şirketin yetkinlik skalasında ticaret muhasebesi memurunun sahip olması gereken genel özellik ve temel yetkinliklerle ilgili puanlama;

	Ağırlık
Kendine Güven	: 7
Göz Teması	: 5
Genel Görünüm	: 5
Müşteri Odaklılık	: 9
Takım Çalışması	: 9
Kendini Geliştirme	: 8
İletişim	: 7

şeklinde olduğundan 5’ li skalada adayların alabileceği maksimum puan 250’ dir (50 Ağırlık Puanı*5-skala değeri-). Bu puan şirketin temel ağırlıklandırma yüzdesine göre genel değerlendirmede (250*30%) 75’ tir. Adayın 1. mülakatta başarı gösterebilmesi için puanın en az 75 puanın 70 %’ si olan 52,5 ve üstü olması gerekmektedir.

19. adayın aldığı puanlara baktığımızda;

	Ağırlık	Puan	Toplam
Kendine Güven	: 7	3	21
Göz Teması	: 5	3	15
Genel Görünüm	: 5	4	20
Müşteri Odaklılık	: 9	3	27
Takım Çalışması	: 9	3	27
Kendini Geliştirme	: 8	2	16
İletişim	: 7	3	21

Adayın aldığı puanlarla yetkinlik ağırlıklarının çarpımları toplamı 147’ dir. Temel ağırlıklandırma katsayı olan 30 % uygulandığında bu puan 44,1’ dir. Adayın puanı sınır olan 52,5 puanın altında kaldığından aday 1. mülakatta başarısız adledilmiş ve

2. mülakat sürecine geçememiştir. Diğer bir ifadeyle toplamda 175 puan alamayan adaylar 1. mülakat sürecinde başarısız sayılmışlardır.

1. mülakat sonucunda başarısız olan adaylara teşekkür mektubu gönderilmiş ve adaylarla ilgili başvuru ve değerlendirme formları dosyalanarak saklanmıştır. 1. mülakat sonunda başarılı olan adaylar için referans araştırması yapılmış böylece adayın gerek başvuru formunda gerekse de mülakat esnasında vermiş olduğu bilgilerin doğruluğu araştırılmıştır. Referans araştırması telefonla ve insan kaynakları müdürlüğünce hazırlanmış olan referans araştırma formuyla yapılmıştır (Ek 2). Hakkında olumlu referans alınan adayların başvuru ve değerlendirme formları muhasebe müdürü tarafından 2. mülakata hazırlık amacıyla tekrar değerlendirilip kontrol edildikten sonra ilgili adaylar insan kaynakları müdürlüğünce 2. mülakata davet edilmişlerdir.

2. mülakat insan kaynakları yetkilisi ve bölüm müdürünün katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Bu mülakatın amacı işin yapılması için adaylarda bulunması gereken fonksiyonel yetkilikleri araştırmaktır. “Ticaret Muhasebesi Memuru” pozisyonu için gerekli olan fonksiyonel yetkinliklerin tespit edilmesi amacıyla aşağıda belirtilen örnekteki gibi sorular yöneltilmiştir. Çatışmaları uzlaştırma ile ilgili olarak;

İnsanlarla iletişiminizde ortama bağlı olarak farklı üslup kullandığınız bir deneyiminizi anlatınız.

- a) İçine girdiğiniz ortam neydi?
- b) Söz konusu ortamda hangi dili ve tonu kullanmanız gerektiğine neye göre karar verdiniz?
- c) Zaman zaman yanlış bir iletişim tarzını kullandığınız oldu mu? Kullandığınız iletişim tarzı sizce neden sorun yaratmıştı?
- d) Özellikle zorluk yaşadığınız bir iletişim ortamı oldu mu?
- e) Tekrar olsa neleri farklı yapardınız?

Bir tartışma ortamında iyi bir dinleyici olduğunuzu gösteren bir deneyiminizi anlatınız.

- a) Ortam neydi?
- b) Dinlediğiniz kişi kimdi?
- c) Karşınızdakini iyi dinlemiş olmak size ne kazandırdı?

d) Dinlerken özellikle faydalı bulduğunuz bir yöntem var mı?

İlımlı ve uzlaşmacı bir yaklaşımla bir çatışmayı yatıştırdığınız bir deneyiminizi anlatınız.

- a) Ortam neydi?
- b) Nasıl bir yaklaşım sergilediniz?
- c) Özellikle etkili olduğunu farkettiğiniz yatıştırma yöntemi ve iletişim şekli ne oldu?
- d) Nerelerde zorluk yaşadınız?
- e) Çatışma ortamını nasıl yönettiniz ve yönlendirdiniz?
- f) Nerelerde kritik kararlar vermeniz gerekiyordu?
- g) Bu kararları nasıl verdiniz? Nerelerde zorlandınız?
- h) Sonuç ne oldu?
- i) Tekrar olsa neyi farklı yapardınız?

Bir tartışma ortamını yönettiğiniz bir deneyiminizi anlatınız.

- a) Ortam neydi?
- b) Katılımcılar kimlerdi, konu neydi?
- c) Söylenenleri doğru şekilde anlayıp herkesin anlayabileceği dilde örneğin flip-chart üstünde özetlemeler yaptınız mı? Bunda zorlandınız mı? Neden?
- d) Neleri flip-chart'a aktarmak gerektiği konusunda zorlandınız mı? Diğer bir deyişle, konuşmalarda kritik olan ile olmayanları ayırtetmekte zorlandınız mı?
- e) Bu tarz oturumların yönetiminde özellikle yararlandığınız yöntemler var mı? Öte yandan etkisiz olduğunu farkettiğiniz yöntemler oldu mu?
- f) Tekrar olsa neleri farklı yapardınız? (Diğer soru örnekleri için bkz. Ek 11)

İkinci mülakatın gerçekleşmesi sırasında “ikinci mülakat değerlendirme formu” doldurulmuş (Ek 12) ve mülakatın bitmesinden hemen sonra insan kaynakları yetkilisi ve ilgili bölüm müdürü (muhasabe müdürü) adayı yetkinliklerine göre değerlemişlerdir. Tablo 9’ da 24. adayın 2. mülakat değerlendirme formu gösterilmektedir.

Tablo 9: İkinci Mülakat Değerlendirme Uygulaması

**2. MÜLAKAT
DEĞERLENDİRME FORMU**

ADAY ADI/SOYADI	24. ADAY
MÜLAKATI YAPAN GÖRÜŞMECİLER	İK YETKİLİSİ – MUHASEBE MÜD.
GÖRÜŞÜLEN POZİSYON	TİCARET MUHASEBESİ MEMURU
TARİH / SAAT	19.03.2010 – 15:10

ADAY HAKKINDA GENEL GÖRÜŞLER

ADAYIN MESLEKİ BİLGİSİ MAKUL SEVİYEDE ANCAK YETİŞTİRİLME İHTİYACI VAR. DÜRÜST VE GÜVENİLİR BİR KİŞİ. ANCAK ÇEKİNGENLİĞİ VE İÇİNE KAPANIKLIĞI ZOR DURUMLARINDA DEZAVANTAJ YARATABİLİR. BU SORUN MESLEKİ BİLGİSİNİN ARTTIRILMASIYLA ÇÖZÜLEBİLİR. BİR ÜST GÖRÜŞME SÜRECİ İÇİN YEDEK OLARAK BEKLETİLMESİ UYGUN OLACAKTIR.

FONKSİYONEL YETKİNLİK DEĞERLENDİRMESİ

FONKSİYONEL YETKİNLİKLER	ÇOK ZAYIF	ZAYIF	ORTALAMA	İYİ	ÇOK İYİ	VERİ YETERSİZ
SORUMLULUK ALMA	1	2	3	4	5	
TALİMATLARI İZLEME	1	2	3	4	5	
ÇATIŞMALARI UZLAŞTIRMA	1	2	3	4	5	
BASKIYLA BAŞA ÇIKMA	1	2	3	4	5	
ZAMAN YÖNETİMİ	1	2	3	4	5	
ANALİZ YETENEĞİ	1	2	3	4	5	
YASAL ZORUNLULUKLARA UYMA	1	2	3	4	5	
DÜRÜST DAVRANMA	1	2	3	4	5	
MESLEKİ BİLGİ	1	2	3	4	5	

YÖNETSEL YETKİNLİK DEĞERLENDİRMESİ (YÖNETİM KADEMESİNE ADAY OLANLAR İÇİN DEĞERLENDİRİLECEKTİR)

YÖNETSEL YETKİNLİKLER	ÇOK ZAYIF	ZAYIF	ORTALAMA	İYİ	ÇOK İYİ	VERİ YETERSİZ
-----	1	2	3	4	5	
-----	1	2	3	4	5	
-----	1	2	3	4	5	
-----	1	2	3	4	5	
-----	1	2	3	4	5	

1. ADAY, ARANAN POZİSYON İÇİN MUTLAKA DEĞERLENDİRİLMELİDİR.

2. ADAY, ARANAN POZİSYON İÇİN DEĞERLENDİRİLEBİLİR.

3. ADAY BAŞKA GÖREVLER İÇİN DÜŞÜNÜLEBİLİR.

NOT.....

4. ADAY, KURUMA UYGUN DEĞİLDİR.

Tablo 9’ da gösterilen 2. mülakat değerlendirme formunda adayın almış olduğu yetkinlik puanları ilgili yetkinlik ağırlıklarıyla çarpılarak süreç devam etmiştir. Buna göre;

	Ağırlık	Puan	Toplam
Sorumluluk Alma :	6	3	18
Talimatları İzleme :	8	4	24
Çatışmaları Uzlaştırma:	8	3	24
Baskıyla Başa Çıkma :	8	3	24
Zaman Yönetimi :	7	3	21
Analiz Yeteneği :	10	3	30
Yasal Zorunluluklara Uyma :	9	4	36
Dürüst Davranma :	8	5	40
Mesleki Bilgi :	9	3	27

Adayın ikinci mülakattan aldığı toplam puan 244’ tür. Şirketin eleman seçme ve yerleştirme sürecinde memur pozisyonları için öngördüğü temel ağırlıklandırma %’ si 70’ tir. Bu sebeple adayın ikinci mülakattan almış olduğu nihai puan ($244 \times 70\%$) 170’ tir. Bu puan adayın birinci mülakat neticesinde almış olduğu puanlar toplanmış ve adayın ilk iki görüşme neticesindeki toplam puanına ulaşılmıştır.

İlk iki görüşme sonucunda en yüksek puanı alan adaylar (bu sayıya ilgili bölüm yöneticisi adayların özelliklerine göre karar vermekle birlikte genellikle 3 adayı bir üst aşamaya yani üçüncü mülakat sürecine geçirir) ilgili bölümün genel müdür yardımcısıyla üçüncü mülakat sürecine geçmişlerdir.

Üçüncü mülakatı gerçekleştiren genel müdür yardımcısı bu süreçte “Üçüncü Mülakat Değerlendirme Formunu” kullanır (Ek 13). Mülakatçı bu aşamada adayların geçmiş oldukları süreçleri genel olarak değerlendirmiş ve bu bilgilerle birlikte tecrübeleri ışığında işe başlatılacak aday için karar vermiştir.

İşe başlatılması uygun görülen adaya telefon yoluyla ya da tekrar davet edilerek görev ve ücret teklifi yapılır (Örnek uygulamada teklif telefonla yapılmıştır). Adayın teklifi kabul etmesiyle işe başlayabilmesi için gerekli olan evraklar kendisine iletilmiş ve işbaşı tarihi kararlaştırılarak açık pozisyon doldurulmuştur.

Görüşme sonucu olumsuz olan adaylara durum mail yoluyla bildirilmiş, adaylarla ilgili her türlü evrak ve form dosyalanarak arşivlenmiştir.

5.3. Bulgular ve Yorumlar

Yetkinlik bazlı mülakat süreci, adaylarda, iş analizleri sonucu elde edilen performans göstergelerini yani yetkinlikleri sayısal yöntemlerle ve yetkinliklerin görev içindeki ağırlıklarına göre araştırır. Böylece mülakatın doğasında olan subjektifliği en aza indirerek doğru adayın işe alınması için büyük bir avantaj sağlar. Bununla birlikte yapılandırılmış bir teknik olması sebebiye mülakatın farklı yönleri kaymasını engeller ve asıl öğrenilmek istenen konular üstüne odaklanır. Bu durum mülakatçının işe alma sürecindeki hakimiyetini artırır. Mülakatçı, mülakat süresini kontrol altına alır ve bir plan dahilinde sonuçlanır. Daha önce de belirtildiği gibi bu tezde yetkinlik bazlı mülakatın nasıl kurgulanıp uygulanacağı ve sürecin zaman ve ücret maliyetleri üstünde etkisi araştırılmıştır.

Yetkinlik bazlı mülakat sürecinin uygulanmaya başlamasından önce kullanılan geleneksel ve yapılandırılmamış mülakat süreci ile ilgili verilere göre (Ek 3) “Ticaret Muhasebesi Memuru” için birinci mülakatta görüşmesi süresi ortalama 34,03 dakika/aday iken birinci mülakat toplam süresi 1225 dakika olarak hesaplanmıştı. Yine aynı pozisyon için ikinci mülakat süresi ortalama 32,67 dakika/aday olurken ikinci mülakatın toplam süresi 490 dakika olarak tespit edilmişti (Tablo 10).

Tablo 10: Ticaret Muhasebesi Memuru Mülakat Süreçlerinin Zaman Yönünden Karşılaştırılması

<u>TİCARET MUHASEBESİ MEMURU</u>						
		ADAY SAYISI	TOPLAM SÜRE (dk)	TOPLAM SÜRE (s)	BİRİM SÜRE (dk)	BİRİM SÜRE (s)
1. MÜLAKAT	GELENEKSEL	36	1225	20,42	34,03	0,57
	YETKİNLİK BAZLI	27	710	11,83	26,30	0,44
2. MÜLAKAT	GELENEKSEL	15	490	8,17	32,67	0,54
	YETKİNLİK BAZLI	6	265	4,42	44,17	0,74

Yetkinlik bazlı mülakat sürecinde ticaret muhasebesi memuru için birinci mülakatta görüşmesi süresi ortalama 26,30 dakika/aday iken toplam süre 710 dakika olarak hesaplanmıştır. Yine aynı pozisyon için ikinci mülakatta ortalama görüşme süresi 44,17 dakika/aday olurken ikinci mülakatın toplam süresi 265 dakika olmuştur.

Eleman seçme ve yerleştirme süreçleri arasında zaman faktöründe olan değişiklikleri incelediğimizde yetkinlik bazlı mülakat süreci geleneksel mülakat sürecine göre birinci mülakat sürecinde birim zamanda yaklaşık 23% azalış sağlamıştır (Birinci mülakata davet edilen aday sayıları eşit olmadığından toplam süreler yerine aday / dakika verileri kullanılmıştır). Buradan hareketle mülakatçı birinci mülakata davet edeceği aday sayısını optimumda tutmalı, ikinci mülakat süreci için, aldıkları puanlara göre yeterli sayıda ve nitelikte adaya ulaştığını düşündüğünde birinci mülakat sürecini askıya almalıdır.

İkinci mülakat süreçlerine bakıldığında, yetkinlik bazlı mülakat sürecinde geleneksel mülakat sürecine göre birim zamanda 35% bir artış görülmekle birlikte toplam sürede yaklaşık 46%' lik azalış sağlanmıştır. Bu noktada, yetkinlik bazlı mülakat sürecinde, ikinci mülakatlarda görüşülen aday sayısının geleneksel mülakat sürecine göre azalmasının ve fakat her bir aday için harcanan birim zamanın artmasının bu sonucu ortaya çıkardığına dikkat edilmelidir. Bu açıdan bakıldığında, yetkinlik bazlı mülakat sürecinde adayların birinci mülakatlar sonunda sayısal ifadeler ile değerlendirilmesi seçim sürecinin nesnelliğini arttıracak, birinci mülakata katılan aday sayısı ne olursa olsun ikinci mülakata davet edilecek aday sayısı belli bir düzeyde kalacaktır. Bu bağlamda ikinci mülakat süreçlerinde kıyaslama yapılırken birim süreler yerine toplam sürenin dikkate alınması süreçlerin karşılaştırılması açısından daha doğru sonuçlar verecektir.

Üçüncü mülakat sürelerinde yetkinlik bazlı mülakat sürecinden kaynaklanan herhangi bir değişiklik olmadığından bu süreler hesaplama dışında tutulmuştur.

Konuyu ücret maliyetleri açısından ele aldığımızda, birinci mülakatın insan kaynakları yetkilisince, ikinci mülakatın ise insan kaynakları yetkilisi ve bölüm yöneticisinin müşterek katılımıyla yapıldığı anımsanmalıdır. Uygulamada mülakat sürelerinin kısalması mülakatlar için planlanan ücret maliyetini de aşağı çekecektir.

Özellikle ikinci mülakat sürecine bölüm yöneticisinin de müdahil olması ve ücretinin diğer pozisyonlara göre daha yüksek olması, ikinci mülakat toplam süresinin büyük ölçüde alması sebebiyle ücret maliyeti açısından daha büyük fayda sağlayacaktır.

6. SONUÇ

İnsan kaynağının öneminin gün geçtikçe artması ve istenilen nitelikte eleman bulmanın zorlaşmasıyla eleman seçme ve yerleştirme sürecinin şirketler için ne denli önemli olduğu ortaya çıkmaktadır. Doğru işe doğru elemanı almanın yolu öncelikle işin doğru tanımlanmasından ve işle ilgili yetkinliklerin tespit edilmesinden başlar. İşin doğru tanımlanması için ilk adım süreçlere uygun olarak yapılmış iş analizleridir. Bu süreç sonunda elde edilen verilerden yola çıkarak tespit edilen yetkinlikler işe alma sürecinde olduğu kadar, iş geliştirme süreçlerinde, eğitim ve kariyer planlamasında ve etkin bir performans yönetim sürecinin idamesinde önemli bir rol oynar.

Yetkinlik tespitinden sonra dikkat edilmesi gereken diğer bir önemli nokta da işi kaç kişinin yapacağı konusudur. Bu bağlamda iş analizi verilerinden yola çıkarak parçalara ayrılmış olan işle ilgili nasıl bir görev dağılımı yapılması gerektiği tespit edilmelidir ve etkin bir insan kaynakları planlamasıyla sonuca varılmalıdır.

Eleman seçme ve yerleştirme sürecinin en sübjektif adımı mülakat sürecidir. Uygulanabilecek birtakım testlerle birlikte adaya sadece sorular sorarak pozisyona uygunluğunu araştırmak dikkat edilmesi gereken bir aşamadır. Burada tahmini veriler ve beklentilerden yola çıkmak yerine adayın tecrübelerini araştırmak daha doğru olacaktır. İşin yapılması için hangi yetkinliğin hangi ağırlıkta aranması gerektiği tespit edildikten sonra doğru sorularla adayın bu yetkinlikleri ne ölçüde karşıladığı araştırılmalıdır. Mülakat sürecinin sübjektifliğini ortadan kaldırmanın yolu yaşananlardan yola çıkarak adayı sayısal ifadelerle değerlendirmekten geçer.

Araştırmanın yapıldığı şirkette daha önce uygulanmakta olan yapılandırılmamış eleman seçme ve yerleştirme süreci farklı bölüm yöneticilerinden mülakat süreçlerinin uzunluğu konusunda şikayetler almıştır. Özellikle ikinci mülakatlara katılan bölüm yöneticileri uzayan süreler sebebiyle görev tanımlarında belirtilen ana

sorumluluklarından geri kaldıklarını belirtmişlerdir. Gerek bu şikayetler gerekse de artık birçok firma uygulamasının yetkinlik bazlı mülakat sürecinin önemini ortaya çıkartması sebebiyle bu sürece geçiş zorunlu hale gelmiştir.

Yetkinlik bazlı mülakatın yapılandırılma süreci başarıyla tamamlandığında yola çıkma kararı aldırان olumsuzlukların da ortadan kalktığı gözlemlenmiştir. Daha önce uygulanan süreçlerle kıyaslandığında yetkinlik bazlı mülakat sürecinin mülakat süresini ciddi ölçüde azalttığı ve bunun mülakatçıların süreç ile ilgili ücret maliyetlerine de yansıdığı tespit edilmiştir. Uygulamadan yola çıkarsak şirketlerin daha etkin ve düşük maliyetli eleman seçme ve yerleştirme süreçlerine sahip olabilmesi için teknolojik destek almaları gerektiği ortaya çıkacaktır. Birinci mülakata davet edilecek adaylarla yüz yüze görüşülmeyip sadece başvuru formları üstünden ön eleme yapılması görüşülecek aday sayısının artması, ön eleme için harcanan zamanın uzaması veya istenilen nitelikte adayların görüşmeye çağrılmaması gibi sonuçlar doğuracaktır. Bunu önlemek için aday sistem üstünden başvurusunu yapmak istediğinde standartlaştırılmış bir başvuru formu doldurması istenip buradaki bilgilerin eş anlı olarak sistem üstünden değerlendirilmesi sağlanabilir. Sürecin ilerleyen aşamalarında olan puana dayalı seçim işlemi böylelikle ilk adımla başlamış olur.

İşletmelerin rekabetin sürekli arttığı günümüzde kendisini başarıya ulaştıracak insan kaynağını temin edecek, doğru işe doğru elemanın alınmasını sağlayacak ve bunu da en düşük maliyetle ve en az zamanda yapacak yöntem yetkinlik bazlı mülakat sistemidir.

KAYNAKÇA

- Bernardin, H.John. **Human Resource Management: An Experiential Approach**. 5. Edt. USA: McGrawHill, 2010.
- Bingöl, Dursun. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. 5. bs. İstanbul: Beta Basım, 2003.
- “Borçla Kanunu (818 S.K.)”. **Resmi Gazete**, 359, Nisan 1926.
- Briscoe, Jon. P., Hall, Douglas, T. **An Alternatine Approach and New Guidline For Practice, Organizational Dynamics**, Vol. XXVIII, No:2, Autumn 1999, s.37-52 (Aktaran: Savaş, A.Tuğrul. Eleman Seçiminde Yetkinlik Bazlı Mülakat Teknikleri, 1. bs., İstanbul: ANKA Matbaacılık, 2006).
- Byars, Lloyd L., Leslie W. Rue. **Human Resource Management**, 9. Edt. USA: McGrawHill, 2008.
- _____. **Human Resource Management**, 6. Edt. USA: McGrawHill, 2000.
- Cascio, Wayne F. **Managing Human Resources**. 8. Edt. USA: McGrawHill-Irwin, 2010
- Corbridge, Marjorie, Stephen Pilbeam. **Employment Resourcing**. Great Britain: Pearson Education, 1998.
- Decenzo, David A., Stephen P. Robbins. **Fundamentals of Human Resource Management**. 9. Edt. USA: John Wiley & Sons, 2007.
- Denisi, Angelo S., Ricky W.Griffin. **Human Resource Management**. 3. Edt. USA: Houghton Mifflin, 2008.
- Dessler, Gary. **Human Resource Management**. 11. Edt. London: Pearson Printice Hall, 2008.
- _____. **Human Resource Management**. 6. Edt. London: Printice Hall, 2000.
- Fındıkçı, İlhami. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. 4. bs. İstanbul: Alfa Basım Yayım, 1999.
- Fisher, Cynthia D., Lyle F. Schoenfeldt, James B. Shaw. **Human Resource Management**. 6. Edt. USA: Houghton Mifflin, 2006.
- French, Wendell L. **Human Resources Management**. 6. Edt. USA: Houghton Mifflin, 2007.
- Geylan, Ramazan. **Personel Yönetimi**, Eskişehir, 1994, 20. (Aktaran: Şimşek, M.Şerif, Öge, H.Serdar. Stratejik ve Uluslararası Boyutları ile İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara: Gazi Kitabevi, 2007)

- Gomez-Mejia, Luis R., David B. Balkin, Robert L. Cardy. **Managing Human Resources**. 6. Edt. USA: Pearson, 2010.
- Gürbüz, G.Özışık, **Personel Araştırmaları ve İşgören Seçme Süreci**, (İstanbul: Literatür Yayınları, 2002), s.5 (Aktaran: Şimşek, M.Şerif, Öge, H. Serdar. Stratejik ve Uluslararası Boyutları ile İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara: Gazi Kitabevi, 2007).
- Ivancevich, John M. **Human Resource Management**. 11. Edt. USA: McGrawHill, 2010.
- Kaynak, Tuğray. **İnsan Kaynakları Planlaması**. 2. bs. İstanbul: Alfa Basım, 1996.
- Kobu, Bülent. **Üretim Yönetimi**. 10. bs. İstanbul: Avcıol Basım, 1999.
- Mathis, Robert L., John H. Jackson. **Human Resource Management**. 12. Edt. USA: South-Western, 2008.
- Mcentire, L. E. vd., **Innovations In Job Analysis: Development and Aplication of Metrics to Analyze Job Data, Human Resource Management Review**, Vol.16., 2006, 311. (Aktaran: Uyargil, Cavide ve diğerleri, İnsan Kaynakları Yönetimi, 3. bs. İstanbul: Beta Basım, 2008.
- Mondy, R.Wayne. **Human Resource Management**. 11. Edt. USA: Prentice Hall, 2010.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat. **İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalı**. 2. bs. Bursa: Alfa Aktuel, 2005.
- Savaş, Tuğrul. **Eleman Seçiminde Yetkinlik Bazlı Mülakat Teknikleri**. 1. bs. İstanbul: ANKA Matbaacılık, 2006.
- Snell, Scott, George Bohlander. **Principles of Human Resource Management**. 15. Edt. USA: South-Western, 2010.
- Şimşek, M.Şerif, H.Serdar Öge. **Stratejik ve Uluslararası Boyutları ile İnsan Kaynakları Yönetimi**. Ankara: Gazi Kitabevi, 2007.
- Uyargil, Cavide, ve diğerleri. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. İstanbul: Beta Basım Yayım, 2008.
- York, Kenneth M. **Applied Human Resource Management**. USA: Sage, 2010.
- Yüksel, Öznur. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. 6. bs. Ankara: Gazi Kitabevi, 2007.

MAKALELER

- www.beselect.co.uk, “**Competence Based Interviewing**”, 27.02.2010.
- www.scribd.com, “**Competency Based Interviews**”, 15.06.2010
- www.job-application-and-interview-advice.com, “**Competency Interviews**”, [12.05.2010].
- www.tubitak.gov.tr, “**Türkiye’ de Döküm Sektörü**”, 24.02.2007.
- Hansen, Katharine, Ph.D. www.quintcareers.com/behavioral_interviewing.html, “**Behavioral Job Interviewing Strategies**”, [15.09.2010].
- www.argus-tech.com/interview/ie_behav1.htm., “**Behavioral Interviewing**”, [12.09.2010].
- www.govtjob.net/Interview%20Tips.htm., “**Tips For Successful Interviewing**”, [10.08.2010].

TEZLER

- Sakıcı, Zuhale. “Yetkinlikler ve Yetkinlik Bazlı İnsan Kaynakları Sistemleri THY’ de Bir Uygulama”. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1998.
- Yüksel, Mehmet Murat. “İşe Alım Süreci ve Aday Yetkinliklerinin Değerlendirilmesi: Bir Uygulama” Yüksek Lisans Tezi. YTÜ. Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2004.

Ek 1. İş Analizi Formu

ANALİZCİ/LER (İsim/Görevi)	ANALİZ TARİHİ	GÖRÜŞÜLEN (İsim/Görevi)
----------------------------	---------------	-------------------------

İŞİN ADI	İŞİN KADRO ÜNVANI	ÇALIŞAN SAYISI	BÖLÜMÜ
----------	-------------------	----------------	--------

A. ORGANİZASYONEL İLİŞKİLER	
DİREKT RAPOR VERİLEN ÜST YÖNETİCİ (İsim/Görevi)	
Yönetimi Altındaki Bölüm / Birim ve Çalışan Sayıları	
Bölüm / Birim	Çalışan Sayısı
Yetkiler	
☐ İzin Verme	
İzin Türü	:
Kimlere	:
☐ İmza / Onay	:
☐ Satınalma	:
Limit	:
☐ Temsil	:
☐ Diğer	:
Yetkinizin az olduğu konular nelerdir ? Bu konulara ilişkin yetkinizin sınırları ne olmalıdır ?	
Yönetim rolünüz aşağıdakilerden hangilerini içermektedir?	
☐ Performans Değerlendirme	☐ Geribildirim Verme ve Gelişim Planlaması
☐ Eğitim	☐ Yapılan İşlerin Kontrolü
☐ Koçluk / Rehberlik	
☐ Diğer (belirtiniz)	

İşin Kısa Tanımı		
B. İŞİN AYRINTILI AÇIKLAMASI		
Yapılan İşler		
Görevler Ne Yapılıyor? (Aktiviteler)	Sonuçlar Neden Yapılıyor? (Sonuçlar / Çıktılar)	Harcanan Zaman (%)

C. İŞİN ANALİZİ

İşle ilgili hazırlanan, kontrol edilen veya onaylanan form, doküman ve raporlar ile başvurulan bilgi kaynakları (kanun, yönetmelik, prosedür, talimat, kontrol listesi vb.) nelerdir ?

Başka bölümlerde yapılan, ancak bölümünüz tarafından yapılması gereken faaliyetler var mı ? Varsa bunlar nelerdir ?

Faaliyetler	Gerçekleştiren Bölüm

Bölümünüzce yapılan ancak başka bölümler tarafından yapılmasının daha yararlı olacağını düşündüğünüz faaliyetler var mı ?

Bölüm Faaliyetleri	Yapması Gereken Bölüm

Diğer birim veya bölümlerle koordineli olarak gerçekleştirilmesi gereken ancak bu koordinasyonun sağlamadığı faaliyetler varsa nedenlerini ve çözüm önerilerini belirtiniz.

D. İŞİN GEREKLERİ VE ÖZELLİKLERİ

Bu işin, gerektiği gibi düzenli ve doğru bir biçimde yapılabilmesi için gerekli eğitim düzeyi ve eğitim konusu ne olmalıdır?

Eğitim Düzeyi :

Eğitim Konusu :

İşin düzenli ve doğru olarak yapılabilmesi için hangi özel mesleki bilgi gereklidir ? Gereken özel bilginin konusunu ve ne sürede öğrenilebileceğini belirtiniz.	
Özel Bilgi Konusu	Öğrenme Süresi
İşin doğru ve düzgün bir biçimde yapılabilmesi için bu işle ilgili ne kadar süreli bir deneyim gereklidir?	
İş, yabancı dil bilgisi gerektirmekte midir?	
☐ Gerektirmiyor ☐ Gerektiriyor Hangi faaliyetler için ne düzeyde:	
İşin yapılması başka hangi fonksiyonlara ait ek bilgi gerektirmektedir?	
Fonksiyonlar	Gerekli Bilgi Düzeyi
İşin yürütülmesi sırasında;	
☐ Basit talimatlar alınır ve aynen yerine getirilir. ☐ Genel talimatlar alınır ve bu talimatlar doğrultusunda günlük hareket biçimini belirlemek üzere inisiyatif kullanılır ☐ Bölüm, birim veya fonksiyonun belirlenmiş genel iş planları ve hedefleri çerçevesinde çalışılır, uygulama ve iyileştirme amaçlı inisiyatif kullanılır. ☐ Şirket politikaları çerçevesinde çalışılır.	
Açıklama:	

Bu işte çalışan hangi konularda bağımsız karar verebilir? (Diğer konularda, kimlerden, ne tür yardım alarak kararlar verildiğini de belirtiniz)	
Bağımsız Karar Alanı (Karar Verilen Konular)	Karar Alanı Dışında Kalan Konular
İşin yapılması sırasında ne tür problemler ortaya çıkar ve nasıl çözülür ?	
İlişki Kurulan Kişiler	Sıklık %
☐ Az sayıda ve iyi tanımlanmış görevler sırasında nadiren problemler ortaya çıkar.	
☐ Sınırlı sayıda, ve çözümleri iyi bilinen basit problemler ortaya çıkar.	
☐ Belirli bir alanda, genellikle benzer problemler ortaya çıkar, bazı çözümler için analiz gerekir.	
☐ Geniş bir kapsamda ya da farklı alanlarda, sık karşılaşılmayan problemler ortaya çıkar, çözüm için kapsamlı bilgi toplama ve analiz gerekir	
☐ Soyut ve belirgin bir tanımı olmayan farklı problemler ortaya çıkar, çözüm için araştırma, kapsamlı analiz ve yaratıcılık gerekir.	
İşin yapımı sırasında, zamanın büyük bölümünde harcanan zihinsel çabanın karmaşıklık ve yoğunluk derecesi nedir?	
☐ Basit yazılı ya da sözlü bilgilerle çalışma.	
☐ Ortalama zorluktaki yazılı/sözlü bilgiler ile basit sayısal verilerle çalışılır; talimatları anlama, basit hesaplar yapma.	
☐ Karmaşık yazılı/sözlü bilgiler ile çalışarak plan ve rapor hazırlama, sayısal verilerle çalışırken uzun süreli dikkat toplama.	
☐ Karmaşık yazılı/sözlü/sayısal veriler ile birlikte, şema ve diyagramlarla aktarılan bilgileri anlama-değerlendirme, yeni bilgi, kavram ve yapı geliştirme.	
☐ Karmaşık yazılı/sözlü/sayısal ve şematik verileri bir araya getirip, anlama-değerlendirme, olasılıkları hesaplama, yeni olasılıklar belirleme.	
Açıklamalar:	
İşin yapılmasında fiziksel çaba gerektiren işlemler hangileridir ve ne sıklıkta yapılmaktadır?	
Çalışma Biçimi	Sıklık (zaman %)
☐ Oturarak	
☐ Dolaşarak	
☐ Ayakta	
☐ Hafif yük taşıma	
☐ Ağır yük taşıma	
☐ Makina / malzeme kullanma	
Çalışma sırasında yapılabilecek hatalar nelerdir ? Ne tür zararlara yol açar ve kuruluşu ne ölçüde etkiler ? (Örnek veriniz)	
☐ Yapılan hatalar hemen fark edilir, hiç bir zarara neden olmaz.	
☐ İş akışında sınırlı bir aksama, ya da çok sınırlı bir mali kayıpla düzeltilebilen hatalar.	
☐ Makina/malzeme üzerinde zarar/kayıplara ve/veya iş akışında gecikmelere neden olan, ve genellikle bir birimin çalışmaları ile sınırlı kalan hatalar.	
☐ Detaylı rutin kontroller yapıldığı halde tespit edilip, düzeltilmesi zor olan, önemli parasal kayıplar ile iş ilişkilerinin etkilenmesine yol açan hatalar ya da nezaret ve denetim görevleri sırasında, diğerlerinin kontrolü sırasında yapılan hatalar.	

☐ Ürünün tamamını etkileyen çok ciddi parasal kayıplar ve /veya prestij kaybına neden olabilen hatalar.	
Açıklamalar:	
Yaptığınız işle ilgili olarak, kuruluş içi çalışanlarla, ne sıklıkta ilişki kurmaktasınız? (Arasıra: Zamanın %1-10, Orta Sıklık: %10-20, Sık Sık: %21 -)	
İlişki Kurulan Kişiler	Sıklık Derecesi
Bölüm İçi Diğer Çalışanlar	
Diğer Bölümlerdeki Çalışanlar	
Diğer Bölüm Yöneticileri	
Üst Yönetim	
Yaptığınız işle ilgili olarak, kuruluş dışı birimlerle ve müşterilerle ne sıklıkta ilişki kurmaktasınız? (Arasıra: Zamanın %1-10, Orta Sıklık: %10-20, Sık Sık: %21 -)	
İlişki Kurulan Kişiler	Sıklık Derecesi
Diğer Şirketlerin / Kamu Kuruluşlarının Çalışanları	
Diğer Şirketlerin / Kamu Kuruluşlarının Yöneticileri	
Kamuoyu / Basın	
Müşteriler	
Yaptığınız işle ilgili kurduğunuz ilişkilerin amacını/biçimini belirleyiniz. (Arasıra: Zamanın %1-10, Orta Sıklık: %10-20, Sık Sık: %21 -)	
İlişkinin Amacı / Biçimi	Sıklık Derecesi
Bilgi/belge alış veriş	
İşle ilgili teknik açıklamalar yapmak	
İşle ilgili teknik sorunları çözümlmek üzere konuları tartışmak	
Talimat vermek, yol göstermek	
Tavsiyelerde bulunmak, koçluk yapmak	
Diğerlerini ikna etmek/ görüş birliği sağlamak	
Kuruluş adına konuları müzakere etmek	
Resmi konuşmalar / sunuşlar yapmak, diğerlerini etkilemek	
İş ortamında rahatsız edici fiziksel koşullar varsa, bu koşullar ve bu koşullarda bulunma süreleri nelerdir ? (Gürültü, toz, koku, sıcak, soğuk vb.)	
Koşullar	Bulunma Süresi
İş, seyahat etmeyi gerektiriyor mu?	
Amaç	Sıklık

Ek 2. Referans Araştırma Formu

REFERANS ARAŞTIRMASI FORMU

ADAYIN ADI SOYADI	
ADAYIN İLGİLİ İŞYERİNDE ÇALIŞMA TARİHLERİ VE ÜNVANI	
REFERANS ALINACAK KİŞİNİN ADI SOYADI	
REFERANS ALINACAK KİŞİNİN ÇALIŞTIĞI YER VE TELEFON NO	

Referans alınacak kişiye arama nedeni belirtilir, soru sormak için izin alınır.

SORULAR

1. Adayı, sizinle birlikte çalıştığı dönemde elde ettiği iş sonuçları açısından değerlendirir misiniz?

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

2. Adayın firmanızdan ayrılma nedeni neydi?

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

3. Sizinle çalıştığı dönemde gözlemleyebildiğiniz kadarı ile ;

a- Adayın güçlü yönleri nelerdir?

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

b- Adayın geliştirmesi gerektiğini düşündüğümüz yönleri nelerdir?

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

- 4 . Varsa astları , çalışma arkadaşları ve yöneticileri ile ilişkileri nasıldı?

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

Ek 2. devam.

5. Ekleme istediğiniz başka hususlar var mıdır?

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

Teşekkür ederiz.

Ek 3. Ticaret Muhasebesi Memuru Mülakat Süreleri

ESKİ MÜLAKAT SİSTEMİ										
	ADAY	BAŞVURU TARİHİ	1.MÜLAKAT TARİHİ	1. MÜLAKAT SÜRESİ (dk)	2. MÜLAKAT TARİHİ	2. MÜLAKAT SÜRESİ (dk)	3. MÜLAKAT TARİHİ	3. MÜLAKAT SÜRESİ (dk)	TOPLAM SÜRE (DK)	İŞBAŞI TARİHİ
TİCARET MUHASEBESİ MEMURU	1. ADAY	05.09.2008	11.09.2008	35					35	
	2. ADAY	05.09.2008	GELMEDİ						0	
	3. ADAY	05.09.2008	11.09.2008	30	08.10.2008	40			70	
	4. ADAY	05.09.2008	11.09.2008	40	08.10.2008	35			75	
	5. ADAY	05.09.2008	12.09.2008	45					45	
	6. ADAY	05.09.2008	12.09.2008	20					20	
	7. ADAY	05.09.2008	12.09.2008	30					30	
	8. ADAY	06.09.2008	12.09.2008	15					15	
	9. ADAY	06.09.2008	12.09.2008	35	08.10.2008	40	13.10.2008	25	100	
	10. ADAY	06.09.2008	GELMEDİ						0	
	11. ADAY	06.09.2008	17.09.2008	45	08.10.2008	25			70	
	12. ADAY	06.09.2008	17.09.2008	30					30	
	13. ADAY	06.09.2008	17.09.2008	40					40	
	14. ADAY	07.09.2008	18.09.2008	25					25	
	15. ADAY	07.09.2008	GELMEDİ						0	
	16. ADAY	07.09.2008	18.09.2008	45	08.10.2008	35	13.10.2008	20	100	14.10.2008
	17. ADAY	07.09.2008	18.09.2008	50	09.10.2008	30	13.10.2008	35	115	
	18. ADAY	07.09.2008	19.09.2008	30					30	
	19. ADAY	07.09.2008	19.09.2008	35					35	
	20. ADAY	07.09.2008	19.09.2008	25	09.10.2008	10			35	
	21. ADAY	07.09.2008	GELMEDİ						0	
	22. ADAY	07.09.2008	19.09.2008	30					30	
	23. ADAY	08.09.2008	19.09.2008	30					30	
	24. ADAY	08.09.2008	23.09.2008	45	09.10.2008	35			80	
	25. ADAY	08.09.2008	23.09.2008	40					40	
	26. ADAY	08.09.2008	23.09.2008	25					25	
	27. ADAY	09.09.2008	23.09.2008	35					35	
	28. ADAY	09.09.2008	24.09.2008	25	10.10.2008	25	13.10.2008	20	70	
	29. ADAY	09.09.2008	24.09.2008	35	09.10.2008	40			75	
	30. ADAY	09.09.2008	24.09.2008	30	10.10.2008	25			55	
	31. ADAY	09.09.2008	24.09.2008	45					45	
	32. ADAY	09.09.2008	GELMEDİ						0	
	33. ADAY	09.09.2008	26.09.2008	35					35	
	34. ADAY	09.09.2008	26.09.2008	30	10.10.2008	40			70	
	35. ADAY	12.09.2008	26.09.2008	45	07.10.2008	45			90	
	36. ADAY	12.09.2008	GELMEDİ						0	
	37. ADAY	12.09.2008	26.09.2008	50	07.10.2008	30			80	
	38. ADAY	13.09.2008	07.10.2008	25					25	
	39. ADAY	13.09.2008	07.10.2008	30					30	
	40. ADAY	14.09.2008	07.10.2008	35					35	
	41. ADAY	14.09.2008	07.10.2008	40	10.10.2008	35			75	
	42. ADAY	15.09.2008	07.10.2008	20					20	

Ek 3. Devam

YENİ DURUM-YETKİNLİK BAZLI MÜLAKAT										
	ADAY	BAŞVURU TARİHİ	1.MÜLAKAT TARİHİ	1. MÜLAKAT SÜRESİ (dk)	2.MÜLAKAT TARİHİ	2. MÜLAKAT SÜRESİ (dk)	3.MÜLAKAT TARİHİ	3. MÜLAKAT SÜRESİ (dk)	TOPLAM SÜRE (DK)	İŞBAŞI TARİHİ
TİCARET MUHASEBESİ MEMURU	1. ADAY	26.02.2010	08.03.2010	35					35	
	2. ADAY	26.02.2010	08.03.2010	30					30	
	3. ADAY	26.02.2010	GELMEDİ						0	
	4. ADAY	26.02.2010	GELMEDİ						0	
	5. ADAY	26.02.2010	09.03.2010	20	23.03.2010	40			60	
	6. ADAY	28.02.2010	08.03.2010	25					25	
	7. ADAY	03.03.2010	09.03.2010	20					20	
	8. ADAY	03.03.2010	09.03.2010	25					25	
	9. ADAY	05.03.2010	12.03.2010	25					25	
	10. ADAY	05.03.2010	12.03.2010	30	23.03.2010	45			75	
	11. ADAY	08.03.2010	12.03.2010	15					15	
	12. ADAY	09.03.2010	15.03.2010	30					30	
	13. ADAY	10.03.2010	19.03.2010	30	23.03.2010	60	26.03.2010	20	110	01.04.2010
	14. ADAY	07.03.2010	15.03.2010	20					20	
	15. ADAY	07.03.2010	15.03.2010	15					15	
	16. ADAY	05.03.2010	09.03.2010	35	19.03.2010	40	26.03.2010	15	90	01.04.2010
	17. ADAY	07.03.2010	GELMEDİ						0	
	18. ADAY	12.03.2010	15.03.2010	20					20	
	19. ADAY	12.03.2010	16.03.2010	25					25	
	20. ADAY	14.03.2010	17.03.2010	25					25	
	21. ADAY	14.03.2010	17.03.2010	30	19.03.2010	35			65	
	22. ADAY	15.03.2010	18.03.2010	35					35	
	23. ADAY	15.03.2010	GELMEDİ						0	
	24. ADAY	16.03.2010	18.03.2010	20	19.03.2010	45			65	
	25. ADAY	16.03.2010	22.03.2010	30					30	
	26. ADAY	18.03.2010	22.03.2010	25					25	
	27. ADAY	18.03.2010	22.03.2010	20					20	
	28. ADAY	19.03.2010	24.03.2010	30					30	
	29. ADAY	20.03.2010	24.03.2010	40					40	
	30. ADAY	20.03.2010	GELMEDİ						0	
	31. ADAY	20.03.2010	24.03.2010	25					25	
	32. ADAY	20.03.2010	24.03.2010	30					30	

Ek 4. İş Başvuru Formu

Kişisel Bilgiler

Adınız , Soyadınız		TC Kimlik No	
Doğum Yeriniz		SKK Sicil No	
Doğum Tarihiniz		Ücret dışında gelir ve mal varlığınızı belirtiniz. (Var ise)	
Uyruğunuz, Cinsiyetiniz	☐ Erkek ☐ Kadın		
Babanızın Adı ,Mesleği, İş adresi ,Tel no :		Bedeni bir arızanız var mı? (Var ise belirtiniz)	
Annenizin Adı, Mesleği, İş adresi, Tel no:		Önemli hastalık ve ameliyat geçirdiniz mi? (Evet ise belirtiniz)	
Medeni Durumunuz	☐ Bekar ☐ Evli ☐ Diğer	Sigara Kullanıyor musunuz ?	☐ Evet ☐ Hayır
		Gözlük Kullanıyor musunuz ?	☐ Evet ☐ Hayır
Eşinizin Adı ,Mesleği , İş adresi, Tel No.		Yargılandınız mı ? Hüküm giydiniz mi ? (Hükümlülük gerekçesi ve süresi)	
Kardeşlerinizin Adı, Soyadı Görevleri		Kuruluşumuzda çalışan akraba veya yakınlarınız var mı ? (Var ise isimleri)	
Askerlik durumunuz (Terhis tarihi, görev yeri, süre, sınıf ve rütbe) Tecilli ise tarihi		Kuruluşumuza daha önce iş başvurusu yaptınız mı ? Tarihi ?	
		İlk defa bir Sosyal Güvenlik Kuruluşuna girdiğiniz tarih ve ismi	
Başvuruza esas gerekçe (Tavsiye eden varsa ismi)		Emekli iseniz; emeklilik tarihiniz ve emekli olduğunuz Sosyal Güvenlik Kuruluşu	
Ev Adresiniz, Telefon No:			
Gerektiğinde haber verilecek kişi, adres ve telefon numarası :			

ÖĞRENİM DURUMU

DÜZEY	YER- OKUL İSMİ	BAŞLANGIÇ- BİTİRME TARİHLERİ	ÖĞRENİM KONUSU	MEZUNİYET DERECEŚİ	BİTİRİLMEMİŐE AYRILMA TARİHİ
İLKOKUL					
ORTAOKUL					
LİSE					
ÖN LİSANS					
LİSANS					
Y. LİSANS					
DOKTORA					

YABANCI DİL BİLGİSİ (Uygun Kutular İçine x İşareti Koyunuz.)

Bildiğiniz Yabancı Diller	OKUMA				YAZMA				KONUŞMA				ANLAMA			
	AZ	ORTA	İYİ	ÇOK İYİ	AZ	ORTA	İYİ	ÇOK İYİ	AZ	ORTA	İYİ	ÇOK İYİ	AZ	ORTA	İYİ	ÇOK İYİ

İŞTİRAK EDİLEN EĞİTİM PROGRAMLARI, KURS VE SEMİNERLER

EĞİTİM KONUSU	SÜRESİ -YILI	DÜZENLEYEN KURULUŞ	DÜZENLENEN YER	SERTİFİKANIZ VAR MI ?

DİĞER BİLGİLER

Gerektiğinde mesai saatlerine bağlı kalmadan çalışabilir misiniz ?	☐ Evet ☐ Hayır	Merkez için ; İstanbul dışında görev alabilir misiniz ?	☐ Evet ☐ Hayır
Seyahat edebilir misiniz ?		Vardiya düzeninde çalışabilir misiniz ?	☐ Evet ☐ Hayır
Bildiğiniz programlama Dilleri :		Ne zaman işe başlayabilirsiniz ?	
Kullandığınız paket programlar :		Üye olduğunuz Oda, Dernek, Sendika, Sosyal ve Mesleki Kuruluşlar:	
Kullandığınız büro malzemeleri :		Yurtdışında bulundunuz mu ? (Evet ise bulunulan ülkeler, tarihleri, kalınan süre ve gerekçeleri)	
Sürücü Belgeniz varsa sınıfı ,alındığı tarih , yer ve numarası :			

ÇALIŞILAN İŞYERLERİ (Son görev yerinizden başlayarak, tarih sırasına göre yazınız.)

İşyeri İsmi	İşe Giriş Tarihi	İşyerindeki Brüt Aylık	İşyerindeki Son Görev, Ünvanı	Çıkış Tarihi	Ayrılma Nedeni	En yakın Amirinin adı-soyadı Görevi,Tel-No :

SON YAPILAN İŞİN TARİFİ

Halen (veya en son) bulunduğunuz görevde yapmış olduğunuz işi kısa ve özlü olarak açıklayınız :

GÖREV VE ÜCRET TALEBİ

Şirketimizde çalışmak istediğiniz görev alanlarını belirtiniz :

Talep ettiğiniz brüt aylık ücreti belirtiniz :

.....

Halen veya en son çalıştığınız görevdeki toplam aylık brüt kazancınızın belirtiniz.(Tüm ödemeler dahil) :

.....

BAKMAKLA SORUMLU OLDUĞUNUZ KİŞİLER

Adı Soyadı	Doğum Tarihi	Aile Bağı	Öğrenci İse Okulu ve Sınıfı	Çalışıyorsa İşyeri Adı

ÖZEL İLGİ ALANLARINIZ

--

ADAY TARAFINDAN BELİRTİLMEK İSTENEN DİĞER HUSUSLAR

--

REFERANSLAR

Adı ve Soyadı	İşyeri Adı ve Görevi	Adresi , Tel - No :	Referans Kontrol (İnsan Kaynakları Müdürlüğü' nce doldurulacaktır.)

Hakkımda yapılacak araştırma konusunda şirketinizi yetkili kılıyorum .Bu iş başvurusundaki beyanlarım tamamen doğrudur.Zaman içerisinde değişecek olan bilgilerimi en geç 10 gün içerisinde beyan edeceğimi taahhüt ederim.Yanlış bilgi verdiğim veya bazı bilgileri gizlediğim anlaşıldığı taktirde,bundan doğacak sorumluluğu şimdiden kabul ediyorum ve bu sebeple şirketin işime son vermesi karşısında hiçbir hak ve tazminat talebinde bulunmayacağımı,eksik veya hakikat dışında beyanım ile işe alınmamdan dolayı şirketin uğrayabileceği her türlü zarar ve ziyanı tanzim edeceğimi şimdiden kabul ve taahhüt ettiğimi beyan ederim.

İMZA

Tarih : / /

ATAMA KOŞULLARI

SERVİSİ		BAŞLANGIÇ ÜCRETİ	
KADROSU		KADROYA GEÇİŞ TARİHİ VE ÜCRETİ	
HİZMET AKDİ TİPİ		HİZMET AKDİ BİTİŞ TARİHİ	
DENEME SÜRESİ		YARARLANILACAK HAKLAR	

ATAMA ONAYI

..... görevine atanması uygundur.			
BÖLÜM MÜDÜRÜ	İNSAN KAYNAKLARI MÜDÜRÜ	GENEL MÜDÜR YARDIMCISI	GENEL MÜDÜR

SİCİL VE KADRO KONTROL BİLGİLERİ

SİCİL NO		☐ Sicil işlemleri yapılmıştır	
MASRAF YERİ NO		☐ Yeni kadroya alınmıştır	
İŞBAŞI TARİHİ		☐ Boş kadroya.....yerine alınmıştır	
Yürürlükte bulunan mevzuata, şirketin iç yönetmelik ve tamimlerine, alacağı kararlara, her türlü cari uygulamalarında , görevimin niteliğinde, yerinde ve özlük haklarımda yapacağı değişikliklere uymayı kabul ederim . Tarih : / / İMZA			

Ek 5. Ticaret Muhasebesi Memuru Görev Tanımı (Eski)

POZİSYON			TİCARET MUHASEBESİ MEMURU
ORGANİZASYONEL BİLGİLER	Bölümü	Muhasebe Bölümü	
	İlk Yönetici	Ticaret Muhasebesi Şefi	
	Raporlayan Pozisyon(lar)	-	

İŞİN AMACI VE TANIMI	Şirketin Ticari Muhasebe işlemlerinin, ilgili defterlere kayıtlarını yapmak, usulüne uygun olarak derleyerek klase etmek, bilgisayar ortamına yapılan kayıtların kanuni süreler içinde basımını yapmak, alıcı ve satıcı cari hesaplarının mutabakatını sağlamak, kasa ve banka hesaplarının defter kayıtları ile mutabakatını sağlamak, muhtasar ve KDV beyannemelerinin tahakkukunu sağlamak, mahsup ve ödemelerini takip etmekten sorumludur.
----------------------------	---

ANA SORUMLULUKLAR	1. Muhasebeye gelen her türlü evrağı muhasebeleştirmek ve arşivlemek 2. Banka ekstrelerini kontrol etmek, eksik dekont ve DAB' ları temin etmek 3. Yevmiye ve büyük defteri kontrol etmek ve basımını yapmak 4. Banka hareketlerini muhasebeleştirmek 5. Muhasebe fişlerini klase etmek 6. Alıcı ve satıcı hesaplarını işlemek ve mutabakatını yapmak 7. Satınalma Bölümü ve diğer bölümler tarafından iletilen (satış komisyon faturaları, satış ve lojistik hizmet faturaları vb.) satınalma faturalarını ve kur / vade farkı faturalarını sisteme girmek 8. Satış ve Lojistik Bölümü tarafından açılan alacak/borç dekontu taleplerini kontrol etmek, muhasebeleştirmek, alacak/borç dekontlarını bastırmak ve şirket içi ve dışında ilgili taraflara iletmek 9. Kur ve vade farkı faturalarını düzenlemek ve ilgili taraflara iletmek 10. Müşteri ve/ya tedarikçilere kesilecek iade faturalarını düzenlemek bastırmak ve ilgili taraflara iletmek 11. Komisyoncu firmalar tarafından düzenlenen alacak/borç dekontlarını sisteme girmek 12. Şirket ve ortaklar arasındaki işleri organize etmek ve uygulamak 13. Şirketin Genel Kurul toplantıları ile ilgili hazırlıkları yapmak 14. Satınalma Bölümü tarafından talep edilen tedarikçi firma değerlendirmelerini sıradışı bir durum olmaması halinde 1 gün, sorunlu bir durum olması halinde en fazla 3 gün içerisinde gerçekleştirmek ve sonucu Ticaret Muhasebesi Şefi ile Satınalma Bölümüne bildirmek. Satış hesaplarını kontrol etmek ve muhasebeleştirmek 15. Kambiyo senetleri, damga vergisi ve envanter defterini tutmak ve basımını yapmak
-------------------	---

ANA SORUMLULUKLAR	16. GÇB'leri takip etmek, KDV beyanını hazırlamak 17. DAB'ları takip etmek, muhasebeleştirilmesini sağlamak. 18. KDV beyannamesini hazırlamak, tahakkuku, mahsup ve ödenmesini takip etmek 19. Muhasebe tarafından hazırlanan tabloları bilgisayarlara kaydetmek 20. Yatırım teşvik belgesi kapsamında yapılanları kontrol etmek ve uygun formlar halinde yetkililere sunmak 21. Kapasite raporu, Sanayi Sicil Belgesi vb. raporların alınması, vize yenilemesi gibi işlemleri yapmak 22. Çalışmaları ile ilgili gerekli bilgileri, raporları, gelişmeleri ve ortaya çıkan sorunları Ticaret Muhasebesi Şefine rapor etmek ve faaliyetleri konusunda bilgi vermek 23. Ticaret muhasebesi faaliyetleri ile ilgili verilerin doğru ve zamanında sistem kaydını gerçekleştirmek 24. Sorumlu olduğu alanların düzenli ve temiz olmasını sağlamak 25. Sorumluluk alanındaki ekipmanların güvenliğini, bilgi ve dokümanların gizliliğini sağlamak
--------------------------	--

YETKİ VE KARAR ALMA	1. Pozisyonu ve deneyimleri ile ilgili seçildiği komitelere/toplantılara katılmak ve karar almak. 2. Şirket içinde ve dışında düzenlenen toplantı/seminerlerde şirketi temsil etmek.
----------------------------	---

İŞİN GEREKLİLİKLERİ	Eğitim Düzeyi	Üniversite
	Eğitim Alanı	Muhasebe / İktisat / İşletme
	Yabancı Dil	
	Bilgisayar Bilgisi	MS Office Lotus Notes SAP
	Teknik Bilgi ve Beceri	- Genel muhasebe bilgisi - Ticari muhasebe bilgisi - Sigorta mevzuatı bilgisi - Türk Ticaret Kanunu bilgisi - İş Hukuku mevzuatı bilgisi
	Deneyim	En az 3 yıl
	Çalışma Koşulları	Çalışma yeri: İstanbul

Ek 6 – Ticaret Muhasebesi Memuru Görev Tanımı (Yeni)

POZİSYON : TİCARET MUHASEBESİ MEMURU		
ORGANİZASYONEL BİLGİLER	Bölümü	Muhasebe Bölümü
	İlk Yönetici	Ticaret Muhasebesi Şefi
	Raporlayan Pozisyon(lar)	-

İŞİN AMACI VE TANIMI	Şirketin Ticari Muhasebe işlemlerinin, ilgili defterlere kayıtlarını yapmak, usulüne uygun olarak derleyerek klase etmek, bilgisayar ortamına yapılan kayıtların kanuni süreler içinde basımını yapmak, alıcı ve satıcı cari hesaplarının mutabakatını sağlamak, kasa ve banka hesaplarının defter kayıtları ile mutabakatını sağlamak, personel hareketlerini izlemek, muhtasar, KDV ve damga vergisi beyannamelerini tanzim etmek, tahakkukunu sağlamak, mahsup ve ödemelerini takip etmekten sorumludur.
-----------------------------	---

ANA SORUMLULUKLAR	1. Muhasebeye gelen her türlü evrağı muhasebeleştirmek ve arşivlemek 2. Banka ekstrelerini kontrol etmek, eksik dekont ve DAB' ları temin etmek 3. Yevmiye ve büyük defteri kontrol etmek ve basımını yapmak 4. Banka hareketlerini muhasebeleştirmek 5. Muhasebe fişlerini klase etmek 6. Alıcı ve satıcı hesaplarını işlemek ve mutabakatını yapmak 7. Satınalma Bölümü ve diğer bölümler tarafından iletilen (satış komisyon faturaları, satış ve lojistik hizmet faturaları vb.) satınalma faturalarını ve kur / vade farkı faturalarını sisteme girmek 8. Satış ve Lojistik Bölümü tarafından açılan alacak/borç dekontu taleplerini kontrol etmek, muhasebeleştirmek, alacak/borç dekontlarını bastırmak ve şirket içi ve dışında ilgili taraflara iletmek 9. Kur ve vade farkı faturalarını düzenlemek ve ilgili taraflara iletmek 10. Müşteri ve/ya tedarikçilere kesilecek iade faturalarını düzenlemek bastırmak ve ilgili taraflara iletmek 11. Komisyoncu firmalar tarafından düzenlenen alacak/borç dekontlarını sisteme girmek 12. Şirket ve ortaklar arasındaki işleri organize etmek ve uygulamak 13. Sermaye piyasası mevzuatındaki değişiklikleri takip etmek 14. Şirketin Genel Kurul toplantıları ile ilgili hazırlıkları yapmak 15. Satınalma Bölümü tarafından talep edilen tedarikçi firma değerlendirmelerini sıradışı bir durum olmaması halinde 1 gün, sorunlu bir durum olması halinde en fazla 3 gün içerisinde gerçekleştirmek ve sonucu Ticaret Muhasebesi Şefi ile Satınalma Bölümüne bildirmek 16. Satınalma Bölümünden iletilen bilgiler doğrultusunda tamire gidecek olan eşyaların sistem üzerinde duran varlık alımı mı bakım hizmeti alımı mı olarak
--------------------------	---

ANA SORUMLULUKLAR	takip edileceğini belirlemek ve Satınalma Bölümüne bildirmek 17. Satış hesaplarını kontrol etmek ve muhasebeleştirmek 18. Kambiyo senetleri, damga vergisi ve envanter defterini tutmak ve basımını yapmak 19. GÇB'leri takip etmek, KDV beyanını hazırlamak 20. DAB'ları takip etmek, muhasebeleştirilmesini sağlamak. 21. KDV iadesi ile ilgili iade listelerini hazırlamak 22. KDV beyannamesini hazırlamak, tahakkuku, mahsup ve ödenmesini takip etmek 23. Damga vergisi beyannamesinin tanzimi ile tahakkuku ve ödenmesini takip etmek 24. Muhasebe tarafından hazırlanan tabloları bilgisayarlara kaydetmek 25. Yatırım teşvik belgesi kapsamında yapılanları kontrol etmek ve uygun formlar halinde yetkililere sunmak 26. Kapasite raporu, Sanayi Sicil Belgesi vb. raporların alınması, vize yenilemesi gibi işlemleri yapmak 27. Çalışmaları ile ilgili gerekli bilgileri, raporları, gelişmeleri ve ortaya çıkan sorunları Ticaret Muhasebesi Şefine rapor etmek ve faaliyetleri konusunda bilgi vermek 28. Ticaret muhasebesi faaliyetleri ile ilgili verilerin doğru ve zamanında sistem kaydını gerçekleştirmek 29. Sorumlu olduğu alanların düzenli ve temiz olmasını sağlamak 30. Sorumluluk alanındaki ekipmanların güvenliğini, bilgi ve dokümanların gizliliğini sağlamak
---	--

YETKİ VE KARAR ALMA	1. Pozisyonu ve deneyimleri ile ilgili seçildiği komitelere/toplantılara katılmak ve karar almak 2. Şirket içinde ve dışında düzenlenen toplantı/seminerlerde şirketi temsil etmek
---	---

Ek 6. devam

İŞİN GEREKLİLİKLERİ	Eğitim Düzeyi	Yüksekokul / Üniversite
	Eğitim Alanı	Muhasebe / Finansman / İşletme /Ekonomi vb.
	Yabancı Dil	
	Bilgisayar Bilgisi	MS Office Lotus Notes SAP
Fonksiyonel Yetkinlikler (Teknik Bilgi)	• Talimatları izleme • Baskıyla başa çıkma • Yasal zorunluluklara uyum • Zaman yönetimi • Çatışmaları uzlaştırma • Dürüst davranma • Sorumluluk alma • Analiz yeteneği • Genel muhasebe bilgisi • Ticari muhasebe bilgisi • Sigorta mevzuatı bilgisi • Türk Ticaret Kanunu bilgisi • İş Hukuku mevzuatı bilgisi	
Deneyim	2 yıl	
Çalışma Koşulları	Çalışma yeri: İstanbul	

Ek 7. Genel Özellikler, Temel, Fonksiyonel ve Yönetsel Yetkinlikler.

Genel Özellikler

Kendine güven:

- Aldığı kararların arkasında durur.
- Farklı görüşler karşısında kendi değerlerini korur.

Göz teması:

- Konuşurken ve dinlerken muhatabıyla göz teması sağlar.

Genel görünüm:

- Kıyafet tercihleri ve kişisel bakımı şirketi her ortamda iyi bir temsile yeterli olmalıdır.

Temel Yetkinlikler

Müşteri odaklılık

- Müşteri ihtiyaçlarının belirlenmesi ve karşılanması için çaba gösterir.
- Müşteri şikayetlerini süreçlerin iyileştirmesi için fırsat görür.
- Müşteri şikayetlerini sabırlı ve saygılı bir şekilde dinleyerek uygun çözüm arar.
- Her türlü şikayeti ciddiye ve çözüm yolu arar.

Takım çalışması

- Kişisel amaçlarıyla takım amaçlarını dengeler.
- Takımın diğer üyeleriyle uyum içinde çalışır.
- Takım içinde doğabilecek olumsuzlukları önce takım içinde çözmeye çalışır.

Ek 7. devam

Kendini geliştirme

- Kendi alanında gelişim isteği gösterir.
- İş süreçlerinde farklı teknik ve yasal uygulamaları takip eder.
- Hayatın her aşamasında eğitime önem gösterir.

İletişim

- Herkesin farklı algılama süreçleri olduğunu bilir ve ona uygun bir iletişim yolu seçer.
- Sözlü ve yazılı iletişim araçlarını etkili kullanır.

Fonksiyonel Yetkinlikler

Sorumluluk Alma

- Kendi davranışlarının sonuçlarını kabullenir. Bu davranışların gerek kendi gerekse de organizasyon üstündeki etkilerini muhakeme eder.
- Kendi işini aksatmayacak şekilde farklı projelerde de görev almak ister.
- Gereksinim soru sormadan kendi kararlarıyla işini yapar.

Takım Amaçlarını Belirleme

- Yoğun iş süreçlerinde astlarının ana hedeflerini tespit eder.
- Takım üyeleri arasında adil bir iş dağılımı gerçekleştirir.
- Amaçların belirlenmesinde takım üyelerinin beceri ve yetkinliklerini gözönünde tutar.

Ek 7. devam

Rapor Oluşturma

- Farklı kaynaklardan topladığı verileri kısa ve anlaşılır şekilde raporlar.
- Hazırladığı raporlarda 0 hata hedefler ve gereksiz bilgilerden kaçınır.
- şirketin teknolojik alt yapısından da faydalanarak rapor hazırlama süresini asgariye indirir.

Zaman Yönetimi

- Zamanı öncelendirir ve etkin kullanır.
- Kontrol ve dönüm noktalarıyla yapılan işleri belirli aralıklarla kontrol eder.
- Mensubu olduğu takımın diğer üyelerinin de iş akışlarını göz ününde bulundurur.

Analiz Yeteneği

- Sayısal verileri ve diğer bilgi kaynaklarını müşterek değerlendirerek analiz eder.
- Neden-sonuç ilişkilerini inceler.
- İşini yaparken gerekli yerlerde detaya odaklanır ve şüpheci yaklaşır.

Yasal Zorunluluklara Uyma

- İşle ilgili mevzuattan kaynaklanan yasal zorunlulukları takip eder; bilgilerini güncel tutar.
- Bulunduğu pozisyonun yasal zorunluluklarını anlar ve uygular.

Ek 7. devam

Dürüst Davranma

- İş süreçlerinden yapılan hataların üstünü örtmez; hataları düzeltme yoluna gider.
- Gerek amirlerine gerek diğer mesai arkadaşlarına yanlış bilgi vermez, yaptıklarının arkasında durur.
- İşle ilgili her türlü bilgiyi gizli tutar, yetkisiz kişilerle paylaşmaz.

Talimatları İzleme

- Üstlerinin yazılı ve sözlü talimatlarına uyar.
- İş süreçlerinde gördüğü noksanları kendisi düzeltmeye çalışmadan konuyu bir üst amiriyle paylaşır.

Çatışmaları Uzlaştırma

- Farklı referans gruplarının beklentilerini aynı potada eritebilir.
- Sorunun değil çözümün parçası olur.

Baskıyla Başa Çıkma

- Yoğun iş süreçleri içinde doğru kararlar alabilir. İşini hatasız yapar.
- Stresli ortamlarda üstlerinin telkinine gerek kalmadan kendi dengesini koruyabilir.

Çalışanları Yetkilendirme

- Yetki ve sorumlulukları çalışanların performans ve kişisel özelliklerini dikkate alarak dağıtır.
- Yetki ve sorumluluk verilen çalışanları izler, gerekli zamanlarda önlemler alır, ikazlarda bulunur.

Ek 7. devam

Dinleme

- Karşısındakini dinlerken onun fikirlerine değer verdiğini belli eder.
- Diğerlerini görüş, duygu ve düşünlerini paylaşımları yönünde cesaretlendirir.

Yönetsel Yetkinlikler

Delegasyon

- İşleri uygun kişilere delege eder ve bunu başaracaklarına inanır ve inandırır.
- İşleri delege ettiği kişilerin görev ve hizmetlerini dengeler, bunların yalnızca sıradan işler olmamasını aynı zamanda zorlayıcı ve önemli görevleri de içermesini sağlar.

Performans Yönetimi

- Performans yönetimini iş sürecinin bir parçası olarak görür.
- Çalışanların yüksek performansını ödüllendirerek gelişimlerine katkıda bulunmayı amaçlar.
- Performans düşüklüğü gördüğü durumda eş zamanlı müdahalede bulunur.
- Performans yönetimini çalışanın ve şirketin ortak hedefler altında başarıya ulaşması için bir araç olarak görür.

Karar Verme

- Riskli kararlar alırken inisiyatif kullanır.
- Aldığı kararların arkasındadır.
- Hızlı kararlar alabileceği gibi gerektiğinde takımın diğer üyelerinin de görüşlerini alarak karar verir.

Ek 7. devam

Koçluk

- Çalışanlara koçluk ve rehberlik yapar.
- Tavsiyelerde bulunur, kaliteli ve yapıcı geri bildirim verir.
- Çalışanları, yeteneklerini en iyi kullanmaları için cesaretlendirir.

İnsan Odaklılık

- İnsanı şirketin en önemli değeri olarak görür.
- Kurumsal hedeflerle bireysel hedefleri birleştirerek karar alır.
- Çalışanların gelişimine destek verir, bunun için fırsat yaratır.

Ek 8. X. A.Ş. Eleman Seçme ve Yerleştirme Süreci

NO	SÜREÇ ADIMI	AÇIKLAMA	SORUMLU	SİSTEM
7.2.1	Açık pozisyon tespiti	İlgili Bölüm/Birim amirleri yıl içerisinde değişen iş koşulları, işten akdinin feshi gibi sebeplerden dolayı doğan insan kaynakları ihtiyaçlarını tespit ederler.	İlgili Bölüm/Birim	
7.2.2	İnsan gücü talebi yıllık raporda mevcut mu?	Oluşan insan kaynağı talebi yıllık “İnsan gücü ihtiyacı raporunda” mevcutsa süreç “7.2.5 Talebin Görüşülmesi” adımıyla, Mevcut değil ise, “7.2.3 Talep Onayı” adımıyla devam eder.	İlgili Bölüm/Birim	
7.2.3	Talep onayı	“Yıllık insan gücü raporunda” yer almayan insan kaynağı talepleri İlgili Bölüm/Birim GMY’si tarafından “Eleman Talep Formu” üstünde değerlendirilir. Talep onaylanıyorsa süreç “7.2.4 Talep Onayı” (GM) adımıyla devam eder. Talep onaylanmadığı takdirde süreç sona erer.	İlgili GMY	
7.2.4	Talep onayı	GM yıllık insan gücü raporunda yer almayan ve ilgili GMY tarafından onaylanmış talepleri değerlendirir. Talep onaylanıyorsa süreç “7.2.5 Açık pozisyonun ilanı” adımıyla devam eder. Talep onaylanmadığı takdirde süreç sona erer.	GM	
7.2.5	Talebin görüşülmesi	Yıllık insan gücü raporunda yer alan, insan kaynağı talepleri görüşülür. İlgili Bölüm/Birim amiri zamanlama, aranan adayın özellikleri gibi hususlar konusunda İlgili GMY ile mutabakata vararak, insan kaynağı talebini İK Bölümüne bildirir.	İlgili Bölüm/Birim, İlgili GMY	

NO	SÜREÇ ADIMI	AÇIKLAMA	SORUMLU	SİSTEM
7.2.6	Açık pozisyonun ilanı	Maliyet, açık pozisyonun gereksinimleri ve zaman faktörlerine göre İK Bölümü yukarıdaki araçlardan bir ya da birden fazlasını kullanarak açık pozisyonu ilan eder. • Şirket içi duyuru yapılması (Açık pozisyonlar öncelikli olarak şirket içerisinde duyurulur ve pozisyonlara başvurmak isteyen personel, özgeçmişlerini elektronik posta veya baskı kopya olarak İnsan Kaynakları Müdürlüğüne ulaştırır) • Mevcut aday başvuru havuzu (Geçmişte doldurulmuş olan İş Başvuru Formları, İnsan Kaynakları Müdürlüğüne gönderilmiş olan özgeçmişler ya da referansla gelen başvurular) • Gazete ilanı, • Kariyer portalları • Danışmanlık şirketleri, • Üniversite kariyer fuarları / tanıtım toplantıları, • Üniversitelerin kariyer merkezleri	İK Bölümü	Lotus Notes
7.2.7	Aday başvurularının değerlendirilmesi	Birinci hafta sonunda toplanan aday başvuruları Bölüm/Birim tarafından belirlenen kriterlere göre ön değerlendirmeye tabi tutulur. Pozisyon için uygun olmayan başvurular için süreç “7.2.8 Adaya kararın bildirilmesi”, Uygun başvurular için “7.2.10 Uygun adayların görüşmeye çağırılması” adımıyla devam eder.	İK Bölümü	
7.2.8	Adaya kararın bildirilmesi	Pozisyonun kriterlerine uygun olmayan adaylara alınan karar mail yoluyla bildirilir.	İK Bölümü	Lotus Notes
7.2.9	Aday özgeçmişlerinin arşivlenmesi	Aday havuzunda toplanan bütün özgeçmişler arşivlenir.	İK Bölümü	
7.2.10	Uygun adayların görüşmeye çağırılması	İK Bölümü tarafından yapılan ön değerlendirme neticesinde pozisyon için uygun bulunan adaylar görüşmeye çağırılır.	İK Bölümü	
7.2.11	1. Mülakatın gerçekleştirilmesi	İK Bölümü, adaylarla ilk görüşmeyi gerçekleştirir. Görüşme sırasında “1. Mülakat Formu” doldurulur.	İK Bölümü	

NO	SÜREÇ ADIMI	AÇIKLAMA	SORUMLU	SİSTEM
7.2.12	Mülakat sonuçlarının değerlendirilmesi	1.mülakat sonuçları değerlendirilerek görüşülen adaylar içerisinde yeterli puana ulaşanlar (maksimum puanın 70 %' i ve üstü olanlar) bir sonraki aşamaya geçer. Sonuçlar olumsuz ise, süreç “7.2.13 Kararın adaya bildirilmesi” adımıyla, Olumlu ise, “7.2.15 Referans araştırması yapılması” adımıyla devam eder.	İK Bölümü	
7.2.13	Kararın adaya bildirilmesi	Adaya e-posta yoluyla başvurusuna olumlu yanıt verilemediği ancak ileride doğabilecek açık pozisyonlar göz önüne alınarak öz geçmişinin arşivlendiği bildirilir.	İK Bölümü	Lotus Notes
7.2.14	Aday bilgilerinin arşivlenmesi	Görüşme yapılan adaya ait tüm form ve bilgiler İK Bölümü tarafından arşivlenir.	İK Bölümü	
7.2.15	Referans araştırması yapılması	Mülakat sonuçları olumlu bulunan adayların bildirmiş oldukları referanslarına telefon ya da e-posta yoluyla ulaşılır. Referans kişilerle yapılan görüşme neticesinde “Referans Araştırma Formu” doldurulur.	İK Bölümü	Lotus Notes, telefon
7.2.16	Referans bilgilerinin değerlendirilmesi	Referans görüşmesi sonucunda olumsuz bildirim alınan adaylar için süreç “7.2.13 Kararın adaya bildirilmesi” adımıyla devam eder. Referans bildirimleri olumlu ise, süreç “7.2.17 İngilizce testi gerekiyor mu?” adımıyla devam eder.	İK Bölümü	
7.2.17	İngilizce testi gerekiyor mu?	Şirkette uzman ve üstü kadrolar için değerlendirilen adayların İngilizce okuma, yazma ve konuşma becerisine sahip olmaları beklenir. Şef ve Uzman pozisyonları için (görevi gerektiriyorsa) İngilizce mülakata katılmaları ya da TOEFL sonuçlarını (son 2 yılda alınmış) getirmeleri sağlanır. Müdür adayları İngilizce testine alınmaz; varsa TOEFL sonuçları istenir veya Genel Müdürle yapılacak mülakatın bir bölümü İngilizce yapılır. İngilizce testi gereken adaylar için süreç “7.2.18 İngilizce testinin uygulanması” adımıyla devam eder. İngilizce testi gerekmeyen adaylar için süreç 7.2.19 Sonuçların değerlendirilmesi” adımıyla devam eder.	İK Bölümü	

NO	SÜREÇ ADIMI	AÇIKLAMA	SORUMLU	SİSTEM
7.2.18	İngilizce testinin uygulanması	Geçerli bir TOEFL sonucu olmayan adaylar için İngilizce testi uygulaması yapılır.	İK Bölümü	
7.2.19	Sonuçların değerlendirilmesi	Müdür dışındaki tüm pozisyonlar için test, referans ve görüşme bilgileri İlgili Bölüm/Birim amiri tarafından değerlendirilir. Pozisyon için uygun bulunan adaylar için süreç “7.2.23 2. Mülakat Tarihinin Belirlenmesi” adımıyla devam eder. Pozisyon için uygun bulunmayan adaylar için süreç “7.2.21 Kararın adaya bildirilmesi” adımıyla devam eder.	İlgili Bölüm/Birim	
7.2.20	Sonuçların değerlendirilmesi	Müdür adayları için referans ve görüşme bilgileri İlgili GMY amiri tarafından değerlendirilir. Pozisyon için uygun bulunan adaylar için süreç “7.2.23 2. Mülakat Tarihinin Belirlenmesi” adımıyla devam eder. Pozisyon için uygun bulunmayan adaylar için süreç “7.2.21 Kararın adaya bildirilmesi” adımıyla devam eder.	İlgili GMY	
7.2.21	Kararın adaya bildirilmesi	Adaya e-posta yoluyla başvurusuna olumlu yanıt verilemediği ancak ileride doğabilecek açık pozisyonlar göz önüne alınarak öz geçmişinin arşivlendiği bildirilir.	İK Bölümü	Lotus Notes
7.2.22	Form değerlendirme ve sonuçlarının arşivlenmesi	Görüşme yapılan adaya ait tüm form ve bilgiler İK Bölümü tarafından arşivlenir.	İK Bölümü	
7.2.23	2. Mülakat tarihinin belirlenmesi	İlgili Bölüm/birim amirleriyle ya da İlgili GMY’lerle görüşülerek seçilen adaylar için 2. Mülakat için tarihleri ve saatler belirlenir.	İK Bölümü	Lotus Notes, Telefon
7.2.24	Adayın 2. Mülakata çağırılması	Adaylarla temasa geçilerek adaylar 2.mülakata çağırılır.	İK Bölümü	
7.2.25	2. Mülakatın gerçekleştirilmesi	Sorumlu, memur, sekreter, teknisyen, şef ve uzman pozisyonları için 2. Mülakatı İlgili Bölüm/Birim amirleri ve insan kaynakları yetkilisi birlikte gerçekleştirirler. Görüşme sırasında “2. Mülakat Değerlendirme” formu doldurulur. Süreç “7.2.27 Aday pozisyona uygun mu?” adımıyla devam eder.	İlgili Bölüm/Birim	

NO	SÜREÇ ADIMI	AÇIKLAMA	SORUMLU	SİSTEM
7.2.26	2. Mülakatın gerçekleştirilmesi	Müdür pozisyonları için 2. Mülakatı İlgili Bölüm/Birim amirleri gerçekleştirirler. Görüşme sırasında “2. Mülakat Değerlendirme” formu doldurulur. Süreç “7.2.27 Aday pozisyona uygun mu?” adımıyla devam eder.	İlgili GMY	
7.2.27	Aday pozisyona uygun mu?	Açık pozisyonlar için İlgili Bölüm/Birim amirleri aday dosyalarını inceleyerek pozisyon için uygun adayı belirlerler. Pozisyon için uygun bulunan aday için süreç “7.2.28 3. Mülakatın Gerçekleştirilmesi” adımıyla devam eder. Aday pozisyona uygun değil ise, süreç “7.2.34 Aday başka görevler için önerilmiş mi?” adımıyla devam eder. Yapılan başvurular arasından uygun aday bulunamadığı takdirde süreç 7.2.6 Açık Pozisyonun İlanı” adımına geri döner.	İlgili Bölüm/Birim	
7.2.28	3. Mülakatın gerçekleştirilmesi	3. Mülakat ilgili bölüm GMY tarafından gerçekleştirirler. Görüşme sonrasında “3. Mülakat Genel Değerlendirme” formu doldurulur.	İlgili bölüm GMY	
7.2.29	3. Mülakatın gerçekleştirilmesi	Müdür pozisyonları için 3. Mülakatı GM gerçekleştirir. Görüşme sonrasında “3. Mülakat Genel Değerlendirme” formu doldurulur. Mülakatın bir kısmı İngilizce yapılır.	GM	
7.2.30	Aday pozisyona uygun mu?	Adayla ilgili tüm bilgiler değerlendirilerek pozisyon için uygun olup olmadığına karar verilir. Pozisyon için uygun bulunan aday için süreç “7.2.32 Adaya görev teklifinin yapılması” adımıyla devam eder. Aday pozisyona uygun bulunmadıysa süreç “7.2.34 Aday başka görevler için önerilmiş mi?” adımıyla devam eder.	İlgili Bölüm/Birim, İlgili GMY	
7.2.31	Aday pozisyona uygun mu?	Adayla ilgili tüm bilgiler değerlendirilerek pozisyon için uygun olup olmadığına karar verilir. Pozisyon için uygun bulunan aday için süreç “7.2.33 Adaya görev teklifinin yapılması” adımıyla devam eder.	GM, İlgili GMY	

NO	SÜREÇ ADIMI	AÇIKLAMA	SORUMLU	SİSTEM
7.2.32	Adaya görev teklifinin yapılması	Müdür dışındaki pozisyonlar için İlgili Bölüm/Birim amirleri pozisyon için uygun bulunan adaylara daha önce belirlenmiş olan şartları sunarlar ve görev teklifini gerçekleştirirler. Aday yapılan teklifi kabul ettiği takdirde süreç “7.9.1 İşe Giriş İşlemleri” süreci ile devam eder. Aday yapılan görev teklifini kabul etmediği takdirde süreç “7.2.24 Sonuçların değerlendirilmesi” adımıyla devam eder.	İlgili Bölüm/Birim	
7.2.33	Adaya görev teklifinin yapılması	Müdür pozisyonları için İlgili GMY pozisyon için uygun bulunan adaya daha önce belirlenmiş olan şartları sunarlar ve görev teklifini gerçekleştirirler. Aday yapılan teklifi kabul ettiği takdirde süreç “7.9.1 İşe Giriş İşlemleri” süreci ile devam eder. Aday yapılan görev teklifini kabul etmediği takdirde süreç “7.2.24 Sonuçların değerlendirilmesi” adımıyla devam eder.	İlgili GMY	
7.2.34	Adaya başka görevler önerilmiş mi?	Pozisyon için uygun bulunmayan adaylardan, mülakat formlarında şirket için farklı görevlerde faydalı olabilecekleri düşünülenler, tekrar değerlendirmeye alınır. Eğer adaya farklı bir pozisyon için düşünülmüyorsa süreç “7.2.35 Kararın adaya bildirilmesi” adımıyla devam eder. Adaya farklı bir pozisyon önerisi mevcutsa süreç “7.2.37 Adaya görev önerisinin yapılması” adımıyla devam eder.	İK Bölümü	
7.2.35	Kararın adaya bildirilmesi	Adaya e-posta yoluyla başvurusuna olumlu yanıt verilemediği ancak ileride doğabilecek açık pozisyonlar göz önüne alınarak öz geçmişinin arşivlendiği bildirilir.	İK Bölümü	
7.2.36	Form değerlendirme ve sonuçlarının arşivlenmesi	Görüşme yapılan adaya ait tüm form ve bilgiler İK Bölümü tarafından arşivlenir.	İK Bölümü	
7.2.37	Adaya farklı görev önerisinin yapılması	Adaya başvuru yaptığı pozisyon için olumlu yanıt verilemeyeceği fakat başvurusunun şirket içerisinde doğan diğer açık pozisyonlar için değerlendirmeye alınabileceği bildirilir.	İK Bölümü	

NO	SÜREÇ ADIMI	AÇIKLAMA	SORUMLU	SİSTEM
7.2.38	Aday öneriyi kabul ediyor mu?	Aday farklı pozisyonlar için başvurusunun dikkate alınmasını kabul ederse süreç “7.2.24 Adayın 2. Mülakata çağırılması” adımıyla devam eder. Aday yapılan görev önerisini kabul etmediği takdirde süreç “7.2.36 Form ve değerlendirme sonuçlarının arşivlenmesi” adımıyla devam eder.	İK Bölümü	

Ek 9. Personel Talep Formu

PERSONEL TALEP FORMU			
Birim : Talep Tarihi :/...../.....			
Pozisyon :			
Görev Yeri: (Ülke Şehir Belirtiniz) :			
İşin Süresi: Sürekli () Geçici () Geçici İşe Süresi :			
Beklenen Başlama Tarihi:/...../.....			
Kadro Durumu: Boş Kadro () Boşalacak Kadro () Yeni Kurulan Kadro ()			
Açıklama: İşin Özet Tanımı:			
Yaş : Cinsiyet :			
Tecrübe : En az.....yıl deneyim. Yabancı Dili-Seviyesi :			
Öğrenim Durumu: Lise () Meslek Lisesi () Yüksekokul () Üniversite () Y.Lisans ()			
Mezun Olduğu Bölüm :			
Askerlik Durumu :			
Yerleşim Yeri : Seyahat Gerekliliği :			
Teknik Beceriler :			
Diğer Şartlar:			
<u>İnsan Kaynakları Birimi Görüşü</u> Kadro / Bütçe Onayı:			
Talep Eden	İnsan Kaynakları Müdürü	Genel Müdür Yardımcısı	Genel Müdür:

Ek 10. Birinci Mülakat Değerlendirme Formu

1. MÜLAKAT DEĞERLENDİRME FORMU

ADAY ADI/SOYADI	
ADAY NO	
GÜNCEL TELEFONLAR	
MÜLAKATI YAPAN GÖRÜŞMECİLER	
GÖRÜŞÜLEN POZİSYON	
TARİH / SAAT	

ADAY HAKKINDA GENEL GÖRÜŞLER

ARANAN PROFİLE UYGUNLUK

GENEL ÖZELLİKLER	ÇOK ZAYIF	ZAYIF	ORTALAMA	İYİ	ÇOK İYİ	VERİ YETERSİZ
GENEL GÖRÜNÜM (Giyim, bakım, temizlik)	1	2	3	4	5	
GÖZ TEMASI	1	2	3	4	5	
KENDİNE GÜVEN	1	2	3	4	5	

YETKİNLİK DEĞERLENDİRMESİ

TEMEL YETKİNLİKLER	ÇOK ZAYIF	ZAYIF	ORTALAMA	İYİ	ÇOK İYİ	VERİ YETERSİZ
MÜŞTERİ ODAKLILIK (iç ve dış)	1	2	3	4	5	
TAKIM ÇALIŞMASI	1	2	3	4	5	
KENDİNİ GELİŞTİRME	1	2	3	4	5	
İLETİŞİM	1	2	3	4	5	

ADAY HAKKINDA GENEL SONUC

1. ADAY, ARANAN POZİSYON İÇİN MUTLAKA DEĞERLENDİRİLMELİDİR.

2. ADAY, ARANAN POZİSYON İÇİN DEĞERLENDİRİLEBİLİR.

3. ADAY. BAŞKA GÖREVLER İÇİN DÜŞÜNÜLEBİLİR.

NOT.....

4. ADAY, KURUMA UYGUN DEĞİLDİR.

Ek 11. Yetkinlik Bazlı Mülakat Soru Örnekleri

Delegasyon

1. İşlerinizi ne şekilde önceliklendirdiğinizi bir örnek üzerinden anlatınız.
 - a) Elinizde ne kadar iş vardı, bu işler nelerdi?
 - b) Önceliklendirmeyi hangi kriterlere göre yaptınız?
 - c) Bir işi yanlış önceliklendirdiğiniz oldu mu, sizce bu yanlışlık neden oldu?
 - d) İşleri önceliklendirirken özellikle tavsiye edeceğiniz noktalar var mı?
 - e) Tekrar olsa neleri farklı yapardınız?
2. İş paylaşımını nasıl yaptığınızı bir örnek üzerinden anlatınız.
 - a) Hangi işleri hangi çalışanlarınıza devrettiniz?
 - b) İşleri paylaştırırken nelere dikkat ettiniz?
 - c) Bir işi yanlış kişiye verdiğiniz oldu mu? Bunu nasıl fark ettiniz? Sizce bu neden oldu, atladığınız nokta neydi?
 - d) İşleri paylaştırırken nerelerde zorluk yaşadınız?
 - e) İşleri paylaştırırken özellikle faydalı olduğunu farkettiğiniz bir yöntem var mı?
 - f) İşlerin takibini nasıl yaptınız, bu konuda nasıl bir yöntem kullandınız?
 - g) Sonuç ne oldu?
 - h) Tekrar olsa neleri farklı yapardınız?
3. Astlarınız yetkilendirdiğiniz bir deneyiminizi anlatınız.
 - a) Astlarınızı yetkilendirdiğiniz işler nelerdi?
 - b) Neden buna gerek duydunuz?
 - c) Yetki devri için seçiminizi hangi kriterlere göre yaptınız?
 - d) Hangi işlerle ilgili kimleri yetkilendirmek gerektiği konusunda karar verirken özellikle faydalı bulduğunuz bir yaklaşım var mı?
 - e) Yetkiyi devrederken kontrolü tamamen kaybetmemek için neler yaptınız?
 - f) Özellikle nerelerde zorluk yaşadınız?
 - g) Bir işle ilgili yetkiyi yanlış kişiye verdiğiniz oldu mu? Hatayı nasıl farkettiliniz? Ne yaptınız? Sonuç ne oldu?

Ek 11. devam

İnsan Odaklılık

4. Kişilerarası ilişkilerinizde duyarlı davrandığınız bir deneyiminizi anlatınız.
 - a) Durum neydi?
 - b) Ne şekilde duyarlı davrandınız?
 - c) Karşınızdaki kişi bunu ne şekilde karşıladı? Sonuç ne oldu?
 - d) Tekrar olsa neyi farklı yapardınız?
5. Kendinizi karşınızdakinin yerine koyup onun ihtiyaçlarını sezmeye çalıştığınız bir deneyiminizi anlatınız.
 - a) Durum neydi?
 - b) Kendinizi başkasının yerine koyma gereği nasıl doğdu?
 - c) Bunu başarabildiniz mi? Karşınızdaki kişinin ihtiyaçlarını gerçekten sezebildiniz mi?
 - d) Karşınızdaki kişi sizce bunu hissedebildi mi?
 - e) Nerelerde zorlandınız?
 - f) Sonuç ne oldu?
 - g) Tekrar olsa neleri farklı yapardınız?
6. Çevrenizdeki kişilerin görüş ve ihtiyaçlarını doğru şekilde tespit ettiğiniz bir deneyiminizi anlatınız.
 - a) Durum neydi?
 - b) Kişilerin görüş veya ihtiyaçlarını nasıl anladınız?
 - c) Bu tip şeyleri anlayabilmek için özellikle yaptığınız bir şey, faydalandığınız bir yöntem var mı?
 - d) Nerelerde zorlandınız?
 - e) Sonuç ne oldu?
 - f) Tekrar olsa neleri farklı yapardınız?

Ek 11. devam

Karar Verme

7. Görevinizle ilgili karar almanızı gerektiren bir süreç içerisinde, hangi kararların alınması gerektiği hakkında bilgi sahibi olduğunuz bir deneyiminizi anlatınız.
 - a) Durum neydi?
 - b) Hangi kararları almanız gerekiyordu?
 - c) Bu kararların alınması gerektiği hakkında nasıl bilgi edindiniz?
 - d) Kararların alınması hakkındaki bilgileri edinirken hangi kaynaklardan yararlandınız?
 - e) Kişisel olarak bu kararları verirken karara nasıl bir ek kalite sağladınız?
 - f) Aynı durumla tekrar karşılaşırsanız neyi farklı yapmak isterdiniz?
8. Bir karar alırken çevrenizdeki kişilerden de fikir almak durumunda kaldığınız bir deneyiminizi anlatınız.
 - a) Durum neydi?
 - b) Neden bireysel olarak karar almak yerinde diğer kişilere de kulak verdiniz?
 - c) Size gelen fikirler arasında uygun olmayan fikirlere ve eleştirilere karşı nasıl davrandınız?
 - d) Çevrenizdeki kişilerin fikirlerine sizin nasıl bir katkınız oldu, bu fikirleri nasıl harmanladınız?
 - e) Çevrenizdekilerin fikirlerinden tam anlamıyla yararlanabildiğinizi düşünüyor musunuz?
 - f) Bir daha böyle bir durumla karşılaşırsanız neyi daha farklı yaparsınız?
9. Bir karar alırken, alacağınız kararın artı ve eksilerini değerlendirdiğiniz bir durumu anlatınız.
 - a) Konu neydi?
 - b) Aldığınız karar dışında alternatifleriniz neydi?
 - c) Kararınızın avantaj ve dezavantajlarını nasıl değerlendirdiniz?
 - d) Kararınızı diğer alternatiflere göre daha uygun kılan faktörler neydi?

Ek 11. devam

10. Deneyimlerinize dayanarak etkili, zamanında ve sağlam bir karar aldığınız bir deneyiminizi anlatınız.

- a) Konu neydi?
- b) Kararınızı zaman baskısı altında mı almak zorunda idiniz?
- c) Eğer zaman baskısı yaşadıysanız, zamanında ancak sağlam bir karar alabilmek için ne yaptınız, kullandığınız özel bir yöntem var mı?
- d) Kararınızın amacına ulaştığından nasıl emin oldunuz?
- e) Kararınızın zaman baskısı altında verilmesinden ötürü kararınızın sağlamlığından şüphe duydunuz mu?
- f) Aynı durumla tekrar karşılaştığınız nasıl bir süreç yaşadınız?

11. Daha önce almış olup, hayata geçirdiğiniz bir kararınızı anlatınız.

- a) Konu neydi?
- b) Aldığınız karar neydi?
- c) Bu kararın uygulanabilir ve mantıklı olduğundan nasıl emin oldunuz?
- d) Kararınız uygulamak için ek çalışmalar yaptınız mı?
- e) Kararınızı nasıl uyguladınız?
- f) Kararınızla ilgili olarak çevreden aldığınız tepkiler nasıldı?
- g) Kararınızı tekrar düşündüğünüzde neyi daha farklı uygulamış olmayı tercih ederdiniz?

12. Çevrenizdekilerin bir karar almasını sağlayıp kararın uygulanmasını takip ettiğiniz bir deneyiminizi anlatınız.

- a) Durum neydi?
- b) Çevrenizdekileri bu kararı almaları için nasıl yönlendirdiniz?
- c) Bu aşamada çevrenizdekilerden nasıl tepki aldınız?
- d) Bu kişiler için herhangi bir iş dağılımı planladınız mı?
- e) Alınan kararın ilgili yerlere duyurulduğundan nasıl emin oldunuz, bunun için nasıl bir çalışma yaptınız?
- f) Alınan kararın uygulandığını nasıl takip ettiniz?
- g) Tekrar olsa kararın alınması, iletişimi ve takibi bölümlerinde farklı ne yapardınız?

Ek 11. devam

Kendini Geliştirme

13. Sahip olduğunuz mevcut bilgilerle yetinmeyerek, kendinizi bir adım daha ileriye götürmek için yapmış olduğunuz bir girişiminizi anlatınız.

- a) Konu neydi?
- b) Neden sahip olduğunuz bilgilerle yetinmediniz?
- c) Bu bilgileri arttırmak için ne yaptınız?
- d) Bilgileri hangi kaynaklardan topladınız?
- e) Edindiğiniz bilgiler söz konusu durumda sizin için yeterli oldu mu?
- f) Konuyla ilgili edindiğiniz bilgileri periyodik olarak geliştirmeye devam ettiniz mi?
- g) Yapmış olduğunuz girişimin kişisel gelişiminize destek olduğunu düşünüyor musunuz?
- h) Konuyla ilgili olarak çevreden nasıl bir tepki aldınız?

14. Kendinizi geliştirme ihtiyacı hissettiğiniz bir döneminizi anlatınız.

- a) Bu şekilde hissetmenize neden olan unsur kendinizi geliştirmek miydi, yoksa işinizi yapabilmek için gerekli donanıma sahip olma isteği miydi?
- b) Kendinizi geliştirmek için neler yaptınız?
- c) Yapmış olduğunuz girişimlerin yeterli olduğunu ya da bunlara yeterli zamanı ayırabildiğinizi düşünüyor musunuz?
- d) Kendinizi sürekli geliştirmek için arzuladığınız ancak şu ana kadar yapma fırsatınız olmayan şeyler nelerdir?

15. İşinizle ya da uzmanlık alanınızla ilgili olan gelişmeleri yakından takip ediyor musunuz?

- a) İşinizi sürdürmeniz için bu gelişmeleri takip etmeniz hayati önem taşıyor mu, yoksa sadece işinizi daha iyi yapabilmek amacıyla mı bu gelişmeleri takip ediyorsunuz?
- b) Ne gibi gelişmeleri takip ediyorsunuz?
- c) Gelişmelerden sizi haberdar eden sistematik bir düzen var mı?
- d) Takip ettiğiniz gelişimlerin işinize yansması nasıl oluyor?

Ek 11. devam

16. Çalışmakta olduğunuz alanda gerçekleşen yeni uygulamaları ve gelişmeleri iş hayatınıza nasıl aktardığınızı bir örnek üzerinden anlatınız.

- a) Yeni uygulama neydi?
- b) Söz konusu uygulamaları özümsemek için ne kadarlık bir zaman dilimi ayırdınız?
- c) Yeniliği yaşıntınıza aktarmadan önce nasıl bir hazırlık dönemi yaşadınız?
- d) Söz konusu yeniliği yaşıntınıza hızlı bir şekilde adapte edebildiğinizi düşünüyor musunuz?
- e) Yaptığınız bu değişiklik çevrenizde nasıl bir etki yarattı?

17. Kendinizde eksik olduğunu düşündüğünüz bir yönünüzü geliştirmek çaba gösterdiğiniz bir durumu anlatınız.

- a) Kendinizde bir eksik yön olduğunun nasıl farkına vardınız?
- b) Bu yönünüzü güçlendirmek adına nasıl bir girişimde bulundunuz?
- c) Yapmış olduğunuz girişim gerçekten başarılı oldu mu, eksik bulduğunuz yönünüzü güçlendirdiğinizi düşünüyor musunuz?
- d) Böyle bir girişimde daha sonraki dönemlerde de bulundunuz mu?
- e) Kendinizde halen eksik olduğunu düşündüğünüz yönler var mı?
- f) Bunları geliştirmek için nasıl bir yöntem planlıyorsunuz?

18. Kendinizi bir bütün olarak incelediğinizde her konuda yeterince bilgili olduğunuzu düşünüyor musunuz?

- a) Eğer düşünmüyorsanız, bu sonuca nasıl vardınız?
- b) Eksiklerinizi telafi etmek amacıyla yapmış olduğunuz girişimler var mı?
- c) Bundan sonraki dönemlerde kişisel gelişiminizi sağlayacağınızı düşündüğünüz aksiyonlar neler?
- d) Kişisel gelişiminizi bir süreç olarak düşündüğünüz zaman kendinizi şu anda bu sürecin neresinde görüyorsunuz?

Ek 11. devam

Müşteri Odaklılık

19. Yapmış olduğunuz işiniz gereği, bir müşterinizi kaybetmemek için ona devamlı önemini ve önceliğini hissettirdiğiniz bir durumu anlatınız.

- a) Durum neydi?
- b) Müşterinize, ona verdiğiniz önem ve önceliği nasıl hissettiriyordunuz?
- c) Müşterinizden bu davranışınıza nasıl tepki alıyordunuz?
- d) Bu davranışı yineleme sıklığınız neydi?

20. Müşterilerinizin talep ve ihtiyaçlarını karşılayabilmek adına bu talep ve ihtiyaçları periyodik olarak takip ettiğiniz bir deneyiminizi anlatınız.

- f) Karşı karşıya kaldığınız durum neydi?
- g) Müşteri talep ve ihtiyaçlarını neden takip etmek zorundaydınız?
- h) Bu ihtiyaçlara cevap verebilmek için hangi bilgilerden yararlanıyordunuz?
- i) Bu bilgileri hangi aralıklarla takip ediyordunuz?
- j) Bu talepleri incelerken gelecekte karşınıza çıkabilecek talepler hakkında da planlama yapıyor muydunuz?

21. Müşterilerinizle girdiğiniz ilişkilerde kendisinin ihtiyaç ve beklentilerini anlamak durumunda kaldığınız bir deneyiminizi anlatınız.

- e) Durum neydi?
- f) Müşterinin beklentisini öğrendikten sonra nasıl davrandınız?
- g) Müşteriniz, sizin beklentisini karşıladığınızı düşündü mü, nasıl tepki gösterdi?
- h) Yine aynı durumla kalsanız neyi farklı yapardınız?

22. Müşterilerinizden bugüne kadar almış olduğunuz geribildirimlerden bahsedermisiniz?

- a) Müşterilerinizden nasıl geribildirimler aldınız?
- b) Bu geribildirimler arasında olumsuz olanlar da bulunuyor muydu?

Ek 11. devam

- c) Geribildirimlere karşı tepkiniz ne oldu?
- d) Geribildirimleri ilgili yerlerle paylaştınız mı?
- e) Geribildirimler gereği bir aksiyon aldınız mı?
- f) Aksiyonlarınızın sorumluluğu size mi aitti?
- g) Bu sorumluluk gereği ek yapmak zorunda kaldığınız çalışmalar oldu mu?
- h) Geribildirimlere vermiş olduğunuz yanıtlar müşterileriniz tarafından nasıl karşılandı?

23. Ekibinizi ve çalışma arkadaşlarınızı, müşteriye hizmet verme aşamasında izlemlediğiniz bir durumu anlatınız.

- a) Durum neydi?
- b) Bu durumun müşteri memnuniyeti sağladığını düşünüyor musunuz?
- c) Müşteri memnuniyeti ve kaliteli hizmet dengesi nasıl sağlanıyordu?
- d) Bu durum hakkında yapmış olduğunuz bir değişiklik oldu mu?
- e) Şu anda aynı durumda kalsanız neyi farklı yapardınız?

24. Müşterilerinize daha hızlı hızlı ve doğru bir hizmet verebilmek için yapmış olduğunuz bir girişim var mı, varsa anlatınız.

- a) Yapmış olduğunuz girişim neydi?
- b) Neden bu girişimi yapma ihtiyacı hissettiniz?
- c) Yapmış olduğunuz girişimin sonucu ne oldu?
- d) Bu girişime, çalışma çevrenizde bulunan kişilerin tepkisi ne oldu?
- e) Bu girişime müşterilerinizin tepkisi ne oldu?

25. Değişen müşteri ihtiyaç ve beklentilerine yönelik olarak iş önceliklerinizi değiştirdiğiniz ya da gerekli hazırlıkları yaptığınız bir deneyiminizi anlatınız.

- a) Değişen müşteri ihtiyaç ve beklentileri nelerdi?
- b) Bu beklentileri nasıl öngördünüz?
- c) Bu beklentilere bağlı olarak nasıl bir hareket planı hazırladınız ve uyguladınız?
- d) Bu çalışmalarınızın sonucu ne oldu?
- e) Bu çalışmalarınıza nasıl tepki verdiniz?
- f) Yine aynı durumla karşılaşırsanız neyi daha farklı yapardınız?

Ek 11. devam

Çatışma Yönetimi

26. İnsanlarla iletişiminizde ortama bağlı olarak farklı üslup kullandığınız bir deneyiminizi anlatınız.

- a) İçine girdiğiniz ortam neydi?
- b) Söz konusu ortamda hangi dili ve tonu kullanmanız gerektiğine neye göre karar verdiniz?
- c) Zaman zaman yanlış bir iletişim tarzını kullandığınız oldu mu? Kullandığınız iletişim tarzı sizce neden sorun yaratmıştı?
- d) Özellikle zorluk yaşadığınız bir iletişim ortamı oldu mu?
- e) Tekrar olsa neleri farklı yapardınız?

27. Bir tartışma ortamında iyi bir dinleyici olduğunuzu gösteren bir deneyiminizi anlatınız.

- a) Ortam neydi?
- b) Dinlediğiniz kişi kimdi?
- c) Karşınızdakini iyi dinlemiş olmak size ne kazandırdı?
- d) Dinlerken özellikle faydalı bulduğunuz bir yöntem var mı?

28. Ilımlı ve uzlaşmacı bir yaklaşımla bir çatışmayı yatıştırdığınız bir deneyiminizi anlatınız.

- a) Ortam neydi?
- b) Nasıl bir yaklaşım sergilediniz?
- c) Özellikle etkili olduğunuzu farkettiğiniz yatıştırma yöntemi ve iletişim şekli ne oldu?
- d) Nerelerde zorluk yaşadınız?
- e) Çatışma ortamını nasıl yönettiniz ve yönlendirdiniz?
- f) Nerelerde kritik kararlar vermeniz gerekiyordu?
- g) Bu kararları nasıl verdiniz? Nerelerde zorlandınız?
- h) Sonuç ne oldu?
- i) Tekrar olsa neyi farklı yapardınız?

Ek 11. devam

29. Bir tartışma ortamını yönettiğiniz bir deneyiminizi anlatınız.

- a) Ortam neydi?
- b) Katılımcılar kimlerdi, konu neydi?
- c) Söylenenleri doğru şekilde anlayıp herkesin anlayabileceği dilde örneğin flip-chart üstünde özetlemeler yaptınız mı? Bunda zorlandınız mı? Neden?
- d) Neleri flip-chart'a aktarmak gerektiği konusunda zorlandınız mı? Diğer bir deyişle, konuşmalarda kritik olan ile olmayanları ayırtetmekte zorlandınız mı?
- e) Bu tarz oturumların yönetiminde özellikle yararlandığınız yöntemler var mı? Öte yandan etkisiz olduğunu farkettiğiniz yöntemler oldu mu?
- f) Tekrar olsa neleri farklı yapardınız?

30. Uyuşmazlığın ağır bastığı bir tartışma ortamını nasıl yönettiğinizi bir örnek vererek anlatınız.

- a) Ortam neydi?
- b) Katılımcılar kimlerdi, konu neydi?
- c) Uyuşmazlığın ana kaynağı sizce neydi?
- d) Birbiriyle çatışan görüşleri ilk etapta tespit edebildiniz mi, bu ne kadar kolay veya zor oldu?
- e) Birbiriyle çatışan görüşleri ne şekilde ele aldınız? Belirli bir flip-chart yöntemi veya başka tip bir yöntem kullandınız mı?
- f) Bilgileri ne şekilde değerlendirip sentezleyebildiniz? Nerelerde zorlandınız?
- g) Sonuç ne oldu? Nasıl bir karar alındı? Bu kararın alınmasında sizin etkiniz neydi?

Ek 11. devam

İletişim

31. Kendinize iletilen bir şeyi doğru anlamadığınız oldu mu?

- a) Konu neydi?
- b) Size iletilen neydi, siz bunu ne şekilde anladınız?
- c) İletileni yanlış anlamanız sizce neden kaynaklandı?
- d) Sonuç ne oldu?
- e) Tekrar olsa neleri farklı yapardınız?

32. Karşınızdaki kişiyi iyi bir şekilde dinleyebilmek için ne gibi yöntemlere başvurduğunuzu bir örnek üzerinden anlatınız.

- a) Dinlerken özellikle etkili bulduğunuz yöntem neydi?
- b) Etkili bulmadığınız bir dinleme yöntemi oldu mu?
- c) Nerelerde zorlandınız?

33. Karşınızdaki kişiyle aynı dili konuşabilmeye özen gösterdiğiniz bir deneyiminizi anlatınız.

- a) Ortam neydi?
- b) Karşınızdaki kişi kimdi, sizi ona uygun farklı bir dil kullanmaya iten şey ne oldu?
- c) Kullandığınız dil neydi?
- d) İletişiminizde başarılı oldunuz mu?
- e) Nerelerde zorluk yaşadınız?
- f) Tekrar olsa neleri farklı yapardınız?

34. Mesajlarınızı doğru zamanda doğru kişilere nasıl bir yöntemle aktardığınızı bir örnek üzerinden anlatınız.

- a) Özellikle yararlı bulduğunuz yöntem nedir?
- b) Özellikle etkisiz bulduğunuz yöntem ne oldu?
- c) Mesajınızın doğru zaman gittiğini nasıl takip ettiniz?

Ek 11. devam

- d) Mesajınızın yanlış kişiye gitmesini önlemek için özel olarak aldığınız önlemler nelerdir?

35. İletişiminizde vücut dilinizi ve ses tonunuzu ne şekilde kullandığınızı bir örnek üzerinden anlatınız.

- a) Vucüt dilinizde neye dikkat ettiniz?
- b) Ses tonunuzda nelere dikkat ettiniz?
- c) Vücüt dilinde ve ses tonunda özellikle kaçınılması gerektiğini tespit ettiğiniz şeyler nelerdir?

36. Düşüncelerinizi ve bilgileri yazılı ve sözlü olarak net, anlaşılır ve yalın bir şekilde ifade edebilmeyi nasıl sağladığınızı bir örnek üzerinden anlatınız.

37. Olaylara ılımlı ve uzlaşmacı yaklaşımınız sayesinde başarılı bir iletişim ortamını yaratarak bir deneyiminizi anlatınız.

- a) Konu neydi?
- b) Pozitif ortamı nasıl yaratabildiniz?
- c) Yaklaşımınız tam olarak neydi? Nelere dikkat ettiniz, nelerden kaçındınız?
- d) Nereelerde zorlandınız?
- e) Sonuç ne oldu?
- f) Tekrar olsa neleri farklı yapardınız?

38. Karşınızdakini dinlerken kendinizi onun yerine koyarak dinlemeye çalıştığınız bir deneyiminizi anlatınız.

- a) Konu neydi?
- b) Kendinizi başkasının yerine koyma gereğini nasıl hissettiniz?
- c) Bunu başarabildiniz mi? Karşınızdaki kişi sizce bunu hissedebildi mi?

Ek 11. devam

- d) Nerelerde zorlandınız?
- e) Sonuç ne oldu?
- f) Tekrar olsa neleri farklı yapardınız?

39. Karşınızdaki kişiye kendisini rahat ifade edebilmesi için gerekli etkileşim ortamını nasıl yarattığınızı bir örnek üzerinden anlatınız.

- a) Konu neydi?
- b) Kişiyi rahat hissettirebilmek için neler yaptınız?
- c) Kişiyi anlamak için neler yaptınız, ne kadar zaman ayırdınız?
- d) Sizce rahat bir etkileşim ortamı yaratabildiniz mi? Nerelerde eksik kaldınız?
- e) Sizi en çok zorlayan şey neydi?
- f) Sonuç ne oldu? Kişiden gördüğünüz karşılık ne oldu?
- g) Tekrar olsa neleri farklı yapardınız?

40. Ortamına göre farklı bir iletişim tarzı ve iletişim araçları kullandığınız bir deneyiminizi anlatınız.

- a) Söz konusu farklı ortamlar nelerdi?
- b) Hangi ortamda ne tip bir iletişim tarzını kullandınız? Buna uygun olarak kullandığınız iletişim araçları neler oldu?
- c) Nerelerde zorluk çektiniz?
- d) Sonuç ne oldu?
- e) Tekrar olsa neleri farklı yapardınız?

Ek 11. devam

Takım Çalışması

41. Takım çalışmasına olan inancınızı ve desteğinizi sergileyen bir deneyiminizi anlatınız.

- a) Konu neydi?
- b) Ne yaptınız?
- c) Sonuç ne oldu?
- d) Tekrar olsa neyi farklı yapardınız?

42. Eleştiriye karşı açık olduğunuzu sergileyen bir deneyiminizi anlatınız.

- a) Konu neydi?
- b) Ne yaptınız?
- c) Sonuç ne oldu?
- d) Tekrar olsa neyi farklı yapardınız?

43. Ekip bilinciyle hareket edip çok katılmadığınız halde farklı görüşlerin de tartışılmasını sağladığınız bir deneyiminizi anlatınız.

- a) Konu neydi?
- b) Başka kişilerin dile getirdiği ancak şahsen katılmadığınız görüş(ler) var mıydı, bunlar nelerdi?
- c) Kişilerin kendi görüşlerini dile getirmelerini ne şekilde teşvik ettiniz, bu tarz bir ortamı nasıl sağladınız?
- d) Durum nasıl sonuçlandı?

44. Kendi hedeflerinizi bir kenara koyup takım başarısına odaklandığınız bir deneyiminizi anlatınız.

- a) Konu neydi?
- b) Bireysel hedefiniz ile takım hedefi ne kadar örtüşüyordu?

Ek 11. devam

- c) Takımın başarısına nasıl bir katkınız oldu?
- d) Tekrar olsa neyi farklı yapardınız?

45. Ekip arkadaşlarınızla rekabet etmek yerine işbirliği içinde çalışarak başarılı bir çalışma ortaya çıkardığınız bir deneyiminizi anlatınız.

- a) Hedef neydi?
- b) Nasıl bir işbirliğine gidildi? Sizin rolünüz neydi?
- c) Paylaşılması gereken bilgiler, ekipman vb. nelerdi?
- d) Hedefinize ne kadar sürede ulaştınız?
- e) Zorluklar yaşadınız mı?
- f) Sonuç ne oldu?
- g) Tekrar olsa neleri farklı yapardınız?

Ek 12. İkinci Mülakat Değerlendirme Formu

2. MÜLAKAT DEĞERLENDİRME FORMU

ADAY ADI/SOYADI	
MÜLAKATI YAPAN GÖRÜŞMECİLER	
GÖRÜŞÜLEN POZİSYON	
TARİH / SAAT	

ADAY HAKKINDA GENEL GÖRÜŞLER

FONKSİYONEL YETKİNLİK DEĞERLENDİRMESİ

FONKSİYONEL YETKİNLİKLER	ÇOK ZAYIF	ZAYIF	ORTALAMA	İYİ	ÇOK İYİ	VERİ YETERSİZ
	1	2	3	4	5	
	1	2	3	4	5	
	1	2	3	4	5	
	1	2	3	4	5	
	1	2	3	4	5	
	1	2	3	4	5	

YÖNETSEL YETKİNLİK DEĞERLENDİRMESİ (YÖNETİM KADEMESİNE ADAY OLANLAR İÇİN DEĞERLENDİRİLECEKTİR)

YÖNETSEL YETKİNLİKLER	ÇOK ZAYIF	ZAYIF	ORTALAMA	İYİ	ÇOK İYİ	VERİ YETERSİZ
	1	2	3	4	5	
	1	2	3	4	5	
	1	2	3	4	5	
	1	2	3	4	5	
	1	2	3	4	5	

1. ADAY, ARANAN POZİSYON İÇİN MUTLAKA DEĞERLENDİRİLMELİDİR.

2. ADAY, ARANAN POZİSYON İÇİN DEĞERLENDİRİLEBİLİR.

3. ADAY BAŞKA GÖREVLER İÇİN DÜŞÜNÜLEBİLİR.

NOT.....

4. ADAY, KURUMA UYGUN DEĞİLDİR.

Ek 13. Üçüncü Mülakat Değerlendirme Formu

3. MÜLAKAT DEĞERLENDİRME FORMU

ADAY ADI/SOYADI	
MÜLAKATI YAPAN GÖRÜŞMECİLER	
GÖRÜŞÜLEN POZİSYON	
TARİH / SAAT	

ADAY HAKKINDA GENEL SONUÇ

This image shows a full page of primary-ruled notebook paper. It features a series of evenly spaced horizontal blue lines for writing. A single vertical red line runs down the left side of the page, creating a margin. The paper is otherwise blank, with no text or other markings.

1. ADAY, ARANAN POZİSYON İÇİN MUTLAKA DEĞERLENDİRİLMELİDİR.
2. ADAY, ARANAN POZİSYON İÇİN DEĞERLENDİRİLEBİLİR.
3. ADAY. BAŞKA GÖREVLER İÇİN DÜŞÜNÜLEBİLİR.

NOT.....

4. ADAY, KURUMA UYGUN DEĞİLDİR.

ÖZGEÇMİŞ

S.Serdar KOÇ, 1980 yılında İstanbul' un Adalar ilçesinde doğdu. 2002' de İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi İşletme bölümünü bitirdi. Bir süre dış ticaret konusunda çalıştıktan sona 2004 yılında İnsan Kaynakları Elemanı olarak Türkiye' nin önde gelen toz deterjan ve hijyenik ürünler üretim firmasında göreve başladı. Burada şirketin insan kaynakları departmanının yeniden yapılanması sürecinde oluşturulan takımların üyesi oldu. 2007 yılında Türk Döküm Sektörünün öncülerinden olan bir firmada İnsan Kaynakları Sorumlusu olarak göreve başlayan KOÇ, halen aynı firmada İnsan Kaynakları Şefi olarak görevine devam etmektedir. İngilizce dilini bilen S.Serdar KOÇ evlidir.