İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ



THG
0276163
HYE

EKİN Basım Yayın Dağıtım
Şehreküstü Mah. Cumhuriyet Cad.
Durak Sk. No: 2 Osmangazi / BURSA
Tel.: (0224) 220 16 72 - 223 04 37
Fax: (0224) 223 41 12
e-mail: info@ekinyayinevi.com

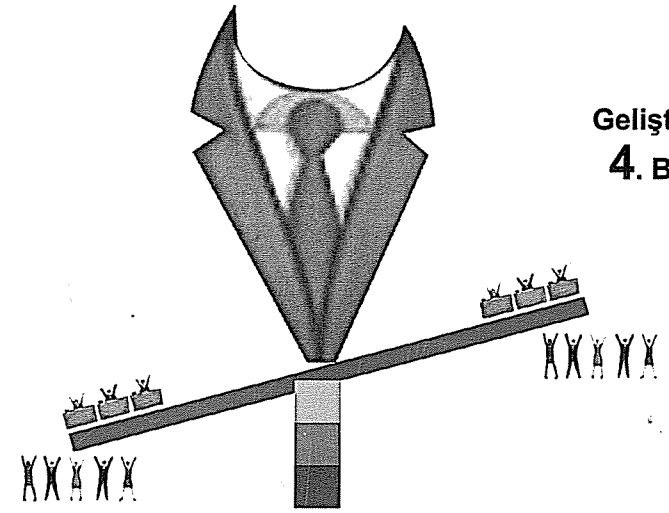
Sipariş
www.ekinyayinevi.com

ISBN: 978-605-327-613-5

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

ekin

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ



Geliştirilmiş
4. BASKI

Editör: Uğur DOLGUN

Prof.Dr. Tekin AKGEYİK
Yrd.Doç.Dr. Uğur DOLGUN
Yrd.Doç.Dr. Birgül ÇİFTÇİ
Yrd.Doç.Dr. Derya ERGUN ÖZLER
Doç.Dr. Deniz KAĞNICIOĞLU
Yrd.Doç.Dr. Mehmet Ferhat ÖZBEK
Yrd.Doç.Dr. Aytül ÇOLAK
Yrd.Doç.Dr. Celalettin SERİNKAN

ekin

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Geliştirilmiş 4. Baskı

Editör: Uğur DOLGUN

Prof.Dr. Tekin AKGEYİK
Yrd.Doç.Dr. Uğur DOLGUN
Yrd.Doç.Dr. Birgül ÇİFTÇİ
Yrd.Doç.Dr. Derya ERGUN ÖZLER
Doç.Dr. Deniz KAĞNICIOĞLU
Yrd.Doç.Dr. M. Ferhat ÖZBEK
Yrd.Doç.Dr. Aytül ÇOLAK
Yrd.Doç.Dr. Celalettin SERİNKAN

EKİN
Basım Yayın Dağıtım
2018

giderilmesine yönelik şekilde çifte işlevselliğe sahip olan İnsan Kaynakları Yönetimidir.

Bu çalışmada, söz konusu etkenler ışığında insan kaynağının yönetimine ilişkin konular genel bir perspektif içinde ele alınarak, teoriye ve pratiğe uygun bir yaklaşım tercih edilmiştir. Bu bağlamda, kitapta yer alan dokuz bölüm içinde İnsan Kaynakları Yönetimi ile ilgili tüm alanlar hem temel felsefesi içinde hem de mevcuttaki uygulamaları doğrultusunda verilmeye çalışılmıştır.

Yrd. Doç. Dr. Uğur DOLGUN
Bursa - Ocak 2007

KATKIDA BULUNANLAR

BİRİNCİ BÖLÜM: İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE GİRİŞ

Yrd.Doç.Dr. Uğur DOLGUN, İstanbul Üniversitesi, İktisat Fakültesi

İKİNCİ BÖLÜM: İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI

Yrd.Doç.Dr. Derya ERGUN ÖZLER, Dumlupınar Üniversitesi, İ.İ.B.F.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: İŞ ANALİZİ

Yrd.Doç.Dr. Aytül ÇOLAK, Trakya Üniversitesi, İ.İ.B.F.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: İNSAN KAYNAKLARININ BULUNMASI VE SEÇME SÜRECİ

Prof.Dr. Tekin AKGEYİK, İstanbul Üniversitesi, İktisat Fakültesi

BEŞİNCİ BÖLÜM: İNSAN KAYNAĞININ EĞİTİMİ VE EĞİTİM YÖNETİMİ

Yrd.Doç.Dr. Mehmet Ferhat ÖZBEK, Gümüşhane Üniversitesi, İ.İ.B.F.

ALTINCI BÖLÜM: KARİYER PLANLAMA

Yrd.Doç.Dr. Birgül ÇİFTCİ, Muğla Üniversitesi, İ.İ.B.F.

YEDİNCİ BÖLÜM: PERFORMANS DEĞERLENDİRME

Prof.Dr. Tekin AKGEYİK, İstanbul Üniversitesi, İktisat Fakültesi

SEKİZİNCİ BÖLÜM: İŞ DEĞERLEMESİ VE ÜCRET YÖNETİMİ

Yrd.Doç.Dr. Celalettin SERİNKAN, Pamukkale Üniversitesi, İ.İ.B.F.

DOKUZUNCU BÖLÜM: ÇALIŞMA İLİŞKİLERİ VE İNSAN KAYNAKLARININ İŞ GÜVENLİĞİ

Doç.Dr. Deniz KAĞNICIOĞLU, Anadolu Üniversitesi, İ.İ.B.F.

Editör: Uğur DOLGUN

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARININ BULUNMASI VE SEÇME SÜRECİ

İnsan kaynağının bulunması ve mevcut iş pozisyonu özelliklerine en uygun adayların seçilmesi süreci, en önemli ve kritik fonksiyonlardandır. Uygun aday, iş gereklerini tam olarak karşılayan insan kaynağını ifade etmektedir. İş gereklerinden daha düşük niteliklerde olmalarına rağmen istihdam edilen kişiler, işletme için hem yönetsel hem de yasal açılardan çeşitli olumsuz sonuçlar doğurabilmektedirler.

Yönetsel açıdan, iş gerekleri ile uyumlu olmayan insan kaynağı, öncelikle işletmede verimlilik kaybına yol açacaktır. Bu durumda işletme yönetimi, ya bu çalışanların deneyim ve eğitimleri için gerekli maliyetlere katlanacak ya da uygun aday arayışına girecektir. Tedarik sürecinin yeniden başlaması ise, ilave maliyetler, zaman kaybı ve fazladan işyükü anlamlarına gelmektedir.

Uygun niteliklere sahip olmayanların seçilmesi, yasal açıdan da çeşitli riskler yaratabilmektedir. İş güvencesi hükümleri, çalışanların işten çıkarılmalarında "*geçerli neden*" öngörmektedir. İşten çıkarılanlar, iş mahkemelerine başvurarak, iş sözleşmesinin sona erdirilmesinin denetlenmesini talep etme hakkına sahiptirler. Geçerli nedeni mahkemede ispat edemeyen işverenler de, ya işten çıkardıkları insan kaynağı ile yeniden çalışmak ya da ağır tazminatlar ödemek zorunda kalabilmektedir.

Öte yandan, iş gereklerinden daha yüksek niteliklerdeki adayların istihdam edilmeleri, bu sefer daha farklı riskler yaratabilmektedir. Söz konusu niteliklere sahip çalışanlar, işe girdikten bir süre sonra mevcut iş koşullarını yeterli görmeyerek yeni iş arayışlarına girebilmekte veya motivasyonlarını yitirebilmektedirler. İşten ayrılmalar sonrasında, tedarik süreci yeniden başlatılmakta; bu durum da, hem işletmedeki işgücü devir hızını yükseltmekte hem de işten ayrılmayı planlayan mutsuz çalışanları teşvik edebilmektedir. Ayrılmayı tercih etmeyen motivasyon yoksunu çalışanlar ise, verimlilik kaybına yol açabilmektedirler.

I. İNSAN KAYNAKLARININ BULUNMASI

A. İşgücü Piyasaları

İşgücü piyasaları, emeğini satmak isteyenler ile emek talebinde bulunanların çeşitli biçimlerde karşı karşıya geldikleri piyasaları tanımlar. İşgücü piyasaları çeşitli biçimlerde sınıflandırılabilir: Coğrafi açıdan -yerel, bölgesel, ulusal ve uluslararası- piyasalar; kamu ve özel sektör piyasaları ya da sanal piyasalar gibi... Bu piyasaları, genel olarak içsel ve dışsal kaynaklar kapsamında sınıflandırmak mümkündür.

1. İçsel ve Dışsal Piyasalar

Bu tür emek piyasaları, işletme içi ve dışı kaynakları tanımlamak amacıyla yapılan sınıflandırmaları ifade eder.

a) İçsel Piyasalar

İnsan kaynağı gereksinimini karşılamada öncelikli olan, işletme içi kaynaklardır. Diğer bir ifadeyle, mevcut çalışanların yatay veya dikey bir şekilde terfi ettirilmesi yoluyla insan kaynağı açığının giderilmesidir. Bu ihtiyacın iç kaynaklardan karşılanması; her şeyden önce maliyet avantajı sağladığı gibi, çalışanın işgücüne uyum riskini de ortadan kaldırır. Ayrıca yeni iş pozisyonuna atanan çalışan, vasıflarını geliştirme olanağı bulacak ve iş monotonluğunu aşabilecektir. Özellikle dikey terfilerde; işyerine bağlılık gelişmekte, hakkaniyet algılaması olumlu yönde değişmekte ve nihai süreçte de verimlilik artmaktadır.

Buna karşılık, içsel kaynaklar her zaman en ideal piyasaları tanımlamazlar. Her şeyden önce, boş olan bir pozisyon terfi yoluyla doldurulmuş olsa da, bu sefer yeni bir pozisyon boşalmaktadır. Bunun yanında, terfi beklentisi gerçekleşmeyen çalışanların işletmeye karşı sadakatleri azalacağı gibi, işten ayrılmaları da söz konusu olabilecektir.

b) Dışsal Piyasalar

Yeni insan kaynağı ihtiyaçları, çoğunlukla dışsal emek piyasalarından karşılanmaktadır. Dışsal piyasalardan insan kaynağı tedariki maliyetli olmakla beraber, yeni çalışanların neden olacağı değişim; motivasyon, yaratıcılık ve

bunların mevcut çalışanlar arasında rekabeti teşvik etmesi gibi avantajları da beraberinde getirebilmektedir.

İnsan kaynağının temin edildiği dışsal piyasalar arasında; ilanlar, işletmeye yapılan iş başvuruları, tavsiyeler, eğitim kurumları, özel veya kamu istihdam kurumları, sanal iş piyasaları ve sendikalar bulunmaktadır.

(1) İlanlar

İlan yoluyla insan kaynağı tedariki, en yaygın ve en eski emek piyasası yöntemidir. Gazete veya benzeri yayınlar yoluyla insan kaynağı ihtiyaçlarını duyuran işletmeler, özellikle internetin yayılmasıyla sanal emek piyasalarına da yönelmişlerdir. İlanların bir diğer türü, özellikle küçük işletmelerin işyeri kapısına astıkları duyurular biçiminde olabilmektedir.

Hangi biçimde olursa olsun, ilanlar hem kolay hem de pratik bir yöntemdir. Maliyet açısından da, diğer dışsal kaynaklarla kıyaslandıklarında belli ölçülerde avantajlar taşımaktadırlar. Özellikle internet aracılığıyla yapılan ilanlar, bazı durumlarda tamamen veya büyük ölçüde maliyetsiz olabilmektedir. İlanların bir diğer avantajı da, çok sayıda adaya ulaşmalarıdır. İnternet ilanları milyonlarca kişiye ulaşma olanağı verirken, gazete ilanları da on binlerce veya yüz binlerce adayın boş olan iş pozisyonlarını öğrenmesini mümkün kılabilmektedir.

İlanların, avantajları yanında çeşitli dezavantajları da mevcuttur. Öncelikle, ilanlara dayalı insan kaynağı tedarikinin etkinliği çoğu zaman tartışmalıdır. Çok sayıda kişiye ulaşma olanağı, aynı zamanda ilanların etkinliğini sınırlandırabilen bir niteliktir. "Şansını deneme" isteği, kimi durumlarda ilandaki vasıflar ile hiçbir ilgisi olmayan kişilerin, en azından bilgi almak amacıyla işletmeyle iletişim kurma çabalarına yol açabilmektedir. Bazı durumlarda da, vasıfları ile ilgili yanlış bilgi veren adayların, seçme sürecine dâhil olarak ilave bir iş yükü yaratmaları ve zaman kaybına yol açmaları söz konusu olabilir.

Özellikle iş gereklerini detaylı bir şekilde içermeyen -"sekreter aranıyor" ya da "tahsilâtçı aranıyor" gibi- ilanlara çok sayıda aday başvurmaya yönelmekte, böyle bir durumda da uygun adayı tespit etmek oldukça zahmetli bir iş yüküne dönüşmektedir.

(2) Doğrudan İş Başvuruları

Doğrudan iş başvuruları, giderek önemini yitiren veya biçim değiştiren bir tedarik kanalıdır. Geleneksel olarak iş piyasasına giren kişiler, özgeçmişleri veya başvuru formlarıyla, doğrudan şirkete giderek iş taleplerini iletmekteydiler. Ancak bu yöntem, şirketlerin kurumsallaşması, internete dayalı sanal piyasa ortamlarının gelişmesi, coğrafi emek piyasası alanının genişlemesi gibi nedenlerle giderek önemini yitirme eğilimindedir.

Tablo 1: Yasal ve Etik Sınırlamalar

1. Çalışma Yaşı
İstisnai şartlar bir yana bırakılacak olursa, İş Yasası'na göre 15 yaşını doldurmamış bir kişiyi istihdam etmek yasaktır (md.77).
2. Özürlü İstihdamı
50 ve daha fazla işçi çalıştırılan işletmelerde, İş Yasası'na göre %3 oranında özürlü istihdamı zorunludur (md.30).
3. Etik Değerler
İnsan kaynakları açısından, özellikle ön plana çıkan etik düzenlemeye ilişkin alanlar; "*temel insan hakları*", "*sosyal ve örgütsel hakkaniyet*", "*hümanistik eğilimler*" ve "*toplumsal değer yargıları*" gibi konu ve tartışmaları içermektedir. Bazı çalışmalarda da, insan kaynakları yönetimindeki etik tartışmalar özellikle "*hakkaniyet*" kavramı çerçevesinde ele alınmaktadır.
Örgüt bazlı bazı analizlerde ise, işletme-çalışan ilişkisi açısından bazı değerler öne çıkmaktadır: İlk olarak, "*ayrımcılığın önlenmesi*" insan kaynakları yönetimindeki temel ilkedir. İkinci olarak, "*özel yaşamın korunması*" yine önemli bir etik değere vurgu yapar. Benzer şekilde, "*fırsat eşitliği*" ve "*işletme farklılıklarının korunması*" da asla göz ardı edilmemesi gereken etik değerlerdir.

Doğrudan iş başvuruları, son yıllarda biçim değiştirerek insan kaynakları havuzuna dönüşmektedir. Adaylar internet üzerinden ilgili işletmeye iş başvurusu yaptıklarında, insan kaynağı veri bankasına dâhil olmakta ve gerektiğinde iş görüşmesine çağırılmaktadırlar.

(3) Tavsiyeler

Çalışma hayatına ilişkin istatistikler, tavsiyelere dayalı istihdamın ülkemizde hala en yaygın işe yerleştirme araçlarından olduğunu göstermektedir. Mevcut çalışanların tavsiyeleri yanında; eş-dost, konu-komşu, vb. gibi kimselerin araya girmeleri de, iş arama ve çalışan bulma sürecinde etkili bir araç olarak kullanılmaktadır. İnsan kaynağını sağlamada, bu yöntem özellikle küçük ölçekli işletmelerde ilk sırada yer almakla beraber, çoğu zaman büyük ölçekli işletmelerde bile işlerliğini korumaktadır.

Tavsiye kanalının yaygınlığı, işgücü piyasasının yeterince modernleşemediğinin ve etkili şekilde işlemediğinin göstergesidir. Teknik vasıflara ve işletme kültürüne ilişkin iş gereklerinin açık şekilde belirlenmemiş olması, çoğunlukla sadece "*güvenilir kişi*" kriterini baz alan bir istihdam politikasının ön plana çıkarılmasına zemin hazırlamaktadır. Ayrıca, işgücü piyasasının yeterince şeffaf olmadığı -yani açık iş pozisyonlarına ve iş arayanlara ilişkin verilerin yetersiz olduğu- durumlarda, tavsiyeler büyük önem arz etmektedir.

Tavsiyeler, hızlı ve maliyetsiz bir şekilde tedarik olanağı sağlasa da, iş yetkinlikleriyle uyumlu olmayan kişilerin istihdamına ve işletmelerin verimlilik maliyetine katlanmasına yol açabilmektedir. Ayrıca mevcut çalışanların tavsiyeleriyle işe alınanlar, kimi zaman işletmede aynı memleketli, aynı okullu veya benzer sosyal kimlikli enformel gruplaşmaların oluşmasına zemin hazırlamakta ve bu durum da işyeri disiplini açısından ciddi sakıncalar yaratabilmektedir.

(4) Eğitim Kurumları

Eğitim kurumları -üniversiteler, meslek okulları, çıraklık okulları, mesleki kurslar, vb.- aday insan kaynağına ulaşma açısından en önemli kaynaktır. Bu kanal aracılığıyla gerçekleştirilen istihdam veya oluşturulan insan kaynakları havuzlarının, çalışan tedarikinde şirketlere önemli kazançlar sağlayacağı açıktır. Her şeyden önce, iş gereklerine uygun adaylara bu şekilde doğrudan ulaşmak olasıdır. Ayrıca hem iş yükü hem de maliyet açısından çok avantajlıdır. Buna karşılık deneyim eksikliği, çoğunlukla işletmeleri bu kaynaklara yönlendirmedeki en temel kısıtlamadır. Ayrıca okullarda "kariyer günleri" gibi organizasyonlarla iş başvurularının alınması, ciddi bir kurumsal alt yapı gerektirmektedir.

(5) Kamu veya Özel İstihdam Kuruluşları

Türkiye İş Kurumu (İşkur) gibi kamu kuruluşları ile özel istihdam büroları -veya bu kapsamda faaliyet gösteren danışmanlık büroları- insan kaynakları tedarikinin sağlanmasında önemli kanallardır. Buna karşılık, özel ve kamu istihdam kurumlarının etkinliği, ülkemizde olduğu gibi diğer birçok ülkede de tartışmalı bir konudur. Ağır bürokratik mekanizmalar, yetkin olmayan insan kaynağı ve değişime ayak uyduramayan yönetim anlayışı, kamu istihdam kuruluşlarının performansını sınırlayan hususlardır. Nitekim 2009 yılı verilerine göre; İşkur kendisine başvuran 1.435.024 işsizin sadece yüzde 0.82'sini işe yerleştirebilmiştir.

(6) Sanal İş Piyasaları

Internetin yaygınlaşması, sanal emek piyasalarının da genişlemesine zemin hazırlamaktadır. Sanal emek piyasalarına üye olan iş arayışındaki insan kaynakları ile işverenler, bu sayede çok daha hızlı ve kolay bir şekilde karşı karşıya gelebilmektedirler. Sanal piyasalar, aynı zamanda coğrafi sınırlamaları da ortadan kaldırmaktadır. Küresel içerimdeki sanal emek piyasaları, bir yandan insan kaynağının tedarikini yeryüzünün her yerinden mümkün kılarken diğer yandan da çalışanlara uluslararası kariyer fırsatları sağlamaktadır.

Tablo 2: Popüler İş Arama Motorları

Yerel Adresler	Küresel Adresler
Kariyer.net	Beyond.com
Jobnak.com	Careerbuilde.com
Yenibiris.com	Craigslist.com
Secretcv.com	Execu-search.com
Elemanonline.com	Hound.com
Isarayan.org	Indeed.com
Iskur.gov.tr	Jobcentral.com
Careerjet.com.tr	Jobserve.us
Kalifiye.net	Jobster.com
Linkaycv.net	Linkedin.com
Cvtr.net	Monster.com
	Ontargetjobs.com
	Tweetmyjobs.com

Ülkemizde en çok kullanılan sanal piyasalar arasında yenibiris.com, secretcv.com ve kariyer.net gibi internet adresleri bulunmaktadır. Dünyanın en büyük sanal iş piyasasıysa Careerbuilder'dir. Bu siteyi ayda 23 milyon kişi ziyaret etmektedir. 1995 yılında kurulan site, milyonlarca kişi ve işletme arasında küresel ölçekte bir network ağı yaratmayı başarmıştır. Benzer bir network ağı kuran XING, kariyer profili üzerinden üyelerine milyonlarca iş imkânı sunmaktadır. İki yüzden fazla ülkede faaliyette bulunan bu işletmenin, 10 milyona yakın üyesi bulunmaktadır.

B. İş İlanı

1. Niteliği ve Kapsamı

İş ilanları, hem işe ve işletmeye ilişkin bilgilerin hem de işin gereklerine ilişkin kriterlerin yer aldığı dokümanlardır. İş ilanları, işletmenin ciddiyetini ve profesyonelliğini yansıtması açısından da oldukça önemlidir. Kapsamı ve içerdiği bilgilerin niteliği, her ne kadar ilanın hacmine bağlıysa da, bazı temel verileri içermesi tedarik sürecinin etkinliği açısından son derece kritik bir öneme sahiptir.

Bir iş ilanı, öncelikle aranan insan kaynağına ait iş gereklerini öne çıkartacak nitelikte olmalıdır. Talep edilen eğitim profili ve seviyesi, aranan bireysel ve teknik yetkinlikler, beklenen deneyim düzeyi gibi temel iş gereklilikleri mutlaka belirtilmelidir.

İş ilanında yer alması gereken bir diğer unsur, işin kimliğini tanımlayan hususlardır. Pozisyonun unvanı, bağlı olduğu birim, ücret ve sosyal hakları gibi detaylar ilanda yer almalıdır. Ayrıca, işletmeye ilişkin bilgiler ile adaylardan talep edilen bilgi - belgeleri de içermelidir: İşletmenin adı, ana faaliyet kolu, lokasyonu, son başvuru tarihi, adaylardan özgeçmiş istenip istenmediği, adayların iletişim bilgileri vb.

2. Adayların Sınırlandırılması: Filtreler

Tedarik sürecinde, iş yükünü azaltmak veya hedef aday profiline daha etkili bir şekilde ulaşmak amacıyla, işletmeler çeşitli filtreler kullanma yoluna gidebilmektedir. Kullanılan kimi kriterler yasal düzenlemelere veya etik değerlere uygun olmasa da, bu tip filtrelere iş ilanlarında yaygın şekilde rastlanmaktadır: Yaş sınırı, cinsiyet tercihi, mezun olunan okul, adayın ikamet ettiği bölge gibi sübjektif kriterler yanında, yabancı dil seviyesi veya başvuru süresi gibi diğer kriterler de seçme sürecinde aday hacmini azaltmak amacıyla kullanılabilmektedir.

3. İş İlanı ve Adaylar

İş ilanının cazibesi, doğru aday grubuna ulaşmada son derece önemlidir. Hedeflenen aday grubunun aradığı nitelikteki değişkenleri içermeyen bir ilan,

tedarik ve seçme sürecini olumsuz yönde etkileyecektir. Bu nedenle genel geçer bir şablon yerine, ulaşılması istenen insan kaynağı profilinin beklentilerine uygun bir ilan tasarımı, etkinlik açısından hayati önemdedir.

Adayların özellikle, ücret ve sosyal haklar, işletmenin piyasa veya kamuoyundaki imajı, yukarı doğru kariyer fırsatları, iş güvencesi -ya da istihdamın sürekliliği- ve işletmenin coğrafi lokasyonu gibi kriterleri ciddi biçimde önemsedikleri bilinmektedir. Kuşkusuz adayların eğitim seviyeleri, yetkinlikleri ve beklentileri gibi faktörler, bu değişkenlere atfedilen değerleri farklılaştıracaktır.

II. İNSAN KAYNAĞI SEÇME SÜRECİ

A. Roller ve Sorumluluklar

Gerek insan kaynağının bulunması gerekse doğru adayın seçilmesi sürecinde, hem insan kaynakları yönetiminin hem de söz konusu çalışanı talep eden ilgili birim veya departmanın bazı rol ve sorumlulukları mevcuttur. Ancak aynı şekilde, adayların da çeşitli sorumlulukları olduğu bilinmelidir.

1. İnsan Kaynakları Departmanı

İnsan kaynakları departmanı, bir işletmede insan kaynağı ile ilgili her türlü iş ve işlemin ana sorumlusu konumundadır. Diğer departmanların katkı ve destekleri olmadan insan kaynakları yönetiminin tek başına bir şirketteki insan kaynakları politika ve uygulamalarını etkin bir şekilde gerçekleştirmesi mümkün değildir. Bu nedenle, insan kaynakları yönetiminin rolü ağırlıklı olarak bir tür danışmanlık veya koordinasyon biçimindedir.

Tedarik ve seçme sürecinde insan kaynakları departmanının öncelikli sorumluluğu, ilgili departmanların talep ettiği niteliklere uygun adaylara ulaşmak ve onları işletmeye çekmektir. Bu en önemli sorumluluktur, çünkü sonraki aşamaların başarısı büyük ölçüde bu ilk aşamadaki etkinliğe bağlıdır.

Seçme sürecinde ise; insan kaynakları departmanı ilk kabulü gerçekleştirir, mülakat için ön incelemelerde bulunur, istihdam testlerini yönetir, referans kontrolleri yapar, nihai istihdam için en uygun adayları saptar ve seçme süreci tamamlandıktan sonra da sürecin etkinliğini analiz eder.

2. Diğer Departmanlar

Bir işletmedeki insan kaynakları yönetiminin başarısı, her düzeydeki yöneticinin insan kaynakları departmanının uygulamalarına aktif destek vermelerine bağlıdır. Bu nedenle, her yöneticinin birer insan kaynakları profesyoneli olduğu ifade edilmelidir. Bağlı astların iyi yönetilmesi, motivasyonlarının ve yetkinliklerinin kurumsal veya birimsel hedefler doğrultusunda etkin şekilde kullanılması gibi değişkenler, bu sorumluluğun somutlaştırılmasını yansıtmaktadır.

Seçme sürecinde ise, diğer yöneticiler gereksinim duyduğu boş iş pozisyonlarını bildirmek, seçme sürecine destek vermek, mülakatlara katılmak, nihai seçme kararında görüş belirtmek ve kabul edilmiş olan adayların deneme sürecindeki performans ve uygunluklarını geribildirim olarak insan kaynakları departmanına aktarmak gibi rolleri ve sorumlulukları mevcuttur.

3. Adaylar

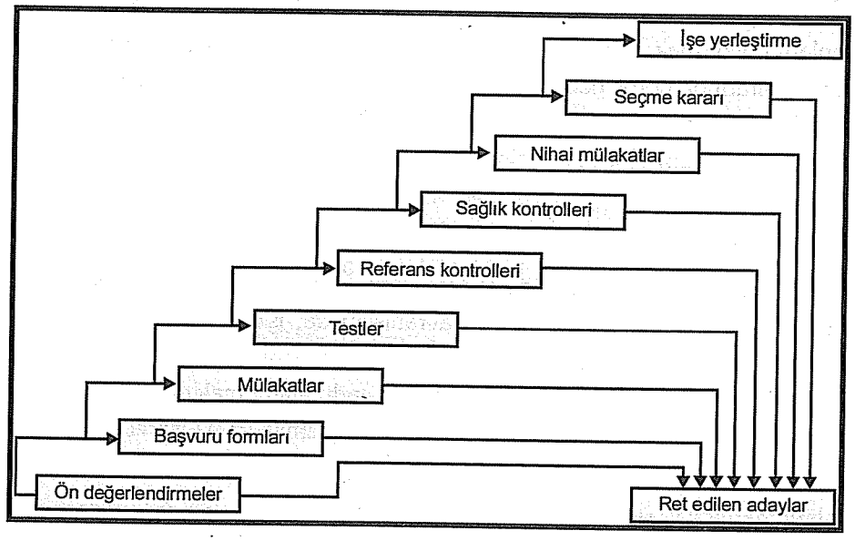
Seçme sürecinin etkinliği, sadece işletme içi rollerin yerine getirilmesine bağlı değildir. Adayların tutum ve davranışları da, işletme için doğru adayın hızlı ve isabetli şekilde bulunup istihdam edilmesi açısından son derece önemlidir. Adayların, seçme sürecinde dürüst ve tutarlı davranmak gibi etik bir tutum sergilemeleri, söz konusu süreçte adayların da sorumluluğuna işaret etmektedir.

Özellikle vasıflarıyla ilgili yanıltıcı bilgi veren adayların kötü şöhretleri, onların zamanla piyasadaki işletmelerin insan kaynakları havuzlarından çıkarılmalarına yol açabilecektir. Bu nedenle, seçme sürecinde bir adaydan beklenen en önemli sorumluluk; özgeçmiş, başvuru formu veya mülakat sürecinde deneyimleri, kişisel ve teknik vasıfları, beceri ve yetkinlikleri gibi konularda yanıltıcı veya abartılı bilgi vermekten kaçınmalarıdır.

Ayrıca, kariyer yapmayı düşünmedikleri işletmelerin ilanlarına başvurmamaları, kendilerine verilen mülakat tarihleri ve saatlerine uymaları, uyamayacaklarsa bunu ilgili kişilere önceden bildirmeleri, kabul edilmedikleri işletmeler hakkında haksız itham ve ifadelerde bulunmamaları gibi koşullar tüm adaylardan beklenen temel etik tutumlardır.

B. Seçme Sürecinde Kullanılan Seçme Araçları

Doğru adayın seçilmesinin yönetsel ve hukuksal açıdan önemi yukarıda izah edilmişti. İnsan kaynakları yönetimleri, bu nedenle iş gereklerine uygun adayı veya adayları seçerken birçok araç kullanırlar. Bunlar arasında başvuru formları, mülakatlar, kişilik ve yetenek testleri, sağlık kontrolleri ve referans analizleri gibi öncelikli olarak sıralanabilecek seçme teknikleri ve araçları yer almaktadır.



Şekil 1: Seçme Süreci

1. Başvuru Formları

İşe başvurularında adaylar, öncelikle bir başvuru formu doldurmak durumundadırlar. Başvuru formu, adayın kendisi ile ilgili kişisel ve teknik bilgileri sıralamadığı dokümanlardır. İşletme, aday hakkında ilk detaylı bilgileri ve değerlendirmeleri başvuru formları ile elde etmektedir.

Başvuru formları, işletmeye aday hakkında ön bilgilenme olanağı sağlamaktadır. Adayın sonraki aşamalara geçip geçmeyeceği, genellikle bu formlarda yer alan bilgilerin esas alındığı ön değerlendirmelerle belirlenmektedir. Başvuru formları, biyografik olabilecekleri gibi, -daha az sıklıkla rastlanılan- ağırlıklandırılmış biçimde de düzenlenebilmektedir.

Biyografik formlar, adayın özgeçmişi ve iş deneyimiyle ilgili çeşitli soruları içeren bir tarzda kurgulanmaktadır. Bu tür formlarla; adayın becerileri, yetkinlikleri, vasıfları, kişisel özellikleri ve önceki kariyer sürecinde geçirmiş olduğu iş deneyimleri çeşitli sorular aracılığıyla tespit edilmeye çalışılır. Formda yer alan sorular, çok seçmeli olabileceği gibi açık uçlu da olabilmektedir.

Ağırlıklandırılmış başvuru formunda, adayın işle ilgili yetkinlikleri, belirli ağırlıklandırma kriterleri çerçevesinde değerlendirilmektedir. Özellikle işle ilgili teknik vasıfların önem kazandığı mavi yakalı işlerde, bu tür formların kullanılması seçme sürecinin başarısı açısından daha da önemlidir. Aday, sahip olduğu yetkinliklere göre puanlandırılmakta ve sonraki aşamalara geçirilmesine ilişkin karar bu kapsamda alınmaktadır.

Hangi nitelikte olursa olsun tüm başvuru formları, adaylardan sadece iş gerekleriyle ilgili bilgileri talep etmeli ve ayırımcılık ya da özel yaşama müdahale olarak değerlendirilebilecek -yaş, cinsiyet, doğum yeri, medeni durum ve eşe ilişkin bilgiler gibi- sübjektif sorulardan kaçınılmalıdır. Adaylardan da, kendilerinden talep edilen sorulara dürüst ve tutarlı bir şekilde yanıt vermeleri beklenmektedir.

2. Testler

İnsan kaynaklarının seçilme süreci, adayların -eğitim, vasıf ve yetkinlik gibi- profilleri ile iş profilinin -iş gereklerinin- karşılaştırılmasını ifade eden bir süreçtir. Böylece, seçme sürecinde adayların işe uygunluğunu en iyi şekilde analiz edebilecek bilgi ve verilere ulaşılmaya çalışılır. Daha detaylı veri, daha etkin bir analiz anlamına gelir.

Bu kapsamda kullanılacak veri toplama kaynakları arasında; yetenek, kişilik, performans, dürüstlük ve grafoloji gibi çeşitli test tipleri bulunmaktadır. Amaç, adayın zihinsel ve fiziksel uygunluğunu, bilgisini, vasıf düzeyini ve kişiliği ile davranış profilini ölçmektir.

a) Yetenek Testleri

İnsan kaynakları departmanlarının ilgili çalışanları seçme sürecinde kullandığı yetenek testleri, adayın -sayısal ve sözel kabiliyet, vasıf düzeyi, genel ve

özel muhakeme gibi- becerilerini ölçmeyi hedefler. Bu kapsamda yaygın olarak kullanılan testler arasında; zihinsel yetenek testleri, ofis becerisi testleri ve mekanik yetenek testleri başta gelmektedir.

Zihinsel yetenek testleri; dikkat becerisi, hafıza yeteneği, sayısal beceriler, anlama yeteneği, kavramsal sınıflandırma, anlamsal ilişkiler, genel muhakeme, şekilsel sınıflandırma, kavramsal ilişkileri düzenleme, şekilsel özdeşlik ve mantıksal analiz gibi yetenekleri değerlendiren test türüdür.

Sekreterlik ve muhasebecilik gibi yazma, dosyalama ve kayıt tutma becerilerini kapsayan pozisyonlara uygunluğu analiz etmek amacıyla geliştirilen *ofis beceri testleri* ise; sözlü ve sayısal verileri kavrama, analiz etme, işleme becerisini ve hızını ölçmek amacıyla kullanılmaktadır.

Mavi yakalı çalışanları değerlendirmek amacıyla oluşturulan *mekanik yetenek testleri* de; adayın iş makinelerini ve ekipmanını kullanmadaki başarısını ölçümlemektedir.

b) Kişilik Testleri

İş gereklerinin önemli boyutu da, adayın kişilik özellikleriyle ilişkilidir. Kişilik testleri, adayın kişilik açısından işe uygunluğunu belirlemek, ölçmek ve analiz etmek amacıyla geliştirilmiş testlerdir. Özellikle adayın iş pozisyonunun gereği olan bazı kişilik özelliklerini ne ölçüde sergileyebildiği değerlendirilmektedir. Örneğin strese karşı dayanıklılık gerektiren bir iş pozisyonunda, adayın kişilik açısından buna uygunluğu ölçümlenmektedir.

Çok sayıda yöntem olmakla birlikte daha çok kullanılan kişilik test yöntemleri, kişilik envanterleri ile davranışsal değerlendirmelerdir. *Kişilik envanteri* yönteminde; kişilik bilgilerini belirlemek için adayın verdiği cevaplar kullanılmaktadır. Burada mülakatlar, adayın kişilik özelliklerini değerlendirmek için temel bir araç olarak görülmektedir. Burada amaç, işletmeye uyum sağlaması beklenen çalışanın ne tür bir kişilik yapısına sahip olduğunu tespit etmektir.

Davranışsal değerlendirme yöntemi; durumsal, iş örneklemi veya simülasyon problemleri olarak adlandırılmakta ve kişilik özelliklerinin yanı sıra işe ilişkin vasıfları, bilgi ve yetenekleri de değerlendirmek için kullanılmaktadır.

Birçok ülkede oldukça yaygın bir şekilde kullanılmasına rağmen, seçme sürecinde kişilikle ilgili bilgilerden yararlanma, adayların değerlendirilmesindeki en karmaşık konulardan biridir. Kişilik kavramı, hala yeterince açık olmadığı

gibi, adaydan iş esnasında sergilemesi beklenen yetkinlikleri belirli bir seçme programı kapsamında ortaya koymasını beklemek de gerçekçi olmayabilir. Ayrıca, kimi zaman kişilik testleri adayları zorlayan ve hatta strese sokan bir kurguda gerçekleşmektedir. Bu nedenle, kişilik testleri sonuçlarının iş performansını ne ölçüde yansıtabileceği tartışmalı bir husustur.

c) Performans Testleri

Seçme sürecinde kullanılan araçlardan biri olan performans testleri, adayın iş ile ilgili belirli becerilerini hangi ölçüde sergileyebildiğini ortaya koymayı hedeflemektedir.

d) Dürüstlük Testleri (Grafoloji Testleri)

Sınırlı kullanım alanına rağmen, bazı işletmeler adayların dürüstlüğünü ölçmeye dönük çeşitli testleri de kullanma eğilimindedirler. Bu konuda en ilgi çekici olan, "*grafoloji*" olarak bilinen el yazısının analizine dayanan testlerdir. Bu test, el yazısı karakterlerinin kişiliğin çeşitli özelliklerini ve davranışsal eğilimleri yansıttığı temel varsayımından hareketle, adayların kişilik profilinin analiz edilmesini amaçlamaktadır. Bu kapsamda uzmanlar (grafolojistler), adaya ilişkin el yazısı örneklerini analiz ederek, iş gereklerine uygunluğuna dönük bir değerlendirmeye ulaşmaya çalışırlar.

3. Referanslar

İnsan kaynaklarının seçiminde yaygın şekilde kullanılan araçlardan biri de referanslardır. Referans, adaya ayrıldığı önceki yöneticileri tarafından verilen kişisel tavsiye mektuplarını tanımlar. Dolayısıyla referanslar işletmenin kurumsal kimliğini bağlamaz.

Referanslar, adayın başvurduğu işe uygunluğunu, geçmiş deneyimlerinden yararlanarak analiz etme olanağı verir. Uygulamada, referans mektuplarının bu işlevi çeşitli şekillerde ortaya çıkar. İdeal olanı, adayın işinden ayrıldığı sırada amirinden kendisi ile ilgili görüşlerini içeren bir referans mektubu talep etmesidir. Aday bu referans mektubunu vererek başvurduğu şirkete, yetkinlikleri konusunda enformasyon sağlamış olur.

Buna karşılık, bu yöntem oldukça sınırlıdır. Daha yaygın uygulama, adayın kendisini tanıyan kişileri başvuru formuna veya özgeçmişine yazması

biçiminde olandır. Bu konudaki en temel hata, adayın -okuldaki hocası, bir arkadaşı ya da yakın bir tanıdığı gibi- iş sürecinin dışındaki kişileri referans göstermesidir. Bu kişilerin, adayın iş performansı konusunda bilgi sahibi olmaları beklenemez. Oysa amaç, adayın işe uygunluğunu analiz edecek bilgilere ulaşmaktır. Dolayısıyla buna uygun referanslar daha işlevsel olacaktır.

Öte yandan insan kaynakları departmanları referans araştırmalarını gerçekleştirirken, mutlaka adaydan izin almalıdırlar. Açık kaynaklar -internet gibi- dışında, aday hakkında yapılan her türlü izinsiz araştırma suç teşkil etmektedir. Bu nedenle, başvuru formunda adayın imzalı iznini içeren bir onayın alınması gerekir. Buna ek olarak, referans veren kişinin gerçeğe aykırı bilgi vererek adayın seçme sürecindeki şansını olumsuz yönde etkilemesi de suç niteliği taşımaktadır.

Referanslar doğrudan -yüz yüze veya telefonla- kişisel iletişim yoluyla alınabileceği gibi, yazılı olarak da talep edilebilir. Yazılı talepler, her durumda daha çok tercih edilmesi gereken bir yöntemdir. Ancak acil durumlarda telefonla da bilgi alınması yoluna gidilebilir. Ancak bu yöntemin sağlıklı işlemesi referans kontrolü yapılan kişinin güvenilirliğine bağlıdır.

C. Seçme Sürecinde Mülakatlar

Seçme sürecinde yukarıda açıklanan seçme araçları kullanılsa da, mülakatlar seçme sürecinin en önemli ve en kritik aşamasıdır. Nitekim, uygulamada "seçme" ile "mülakat" neredeyse eş değer kavramlar olarak algılanmaktadır. Dolayısıyla bu aşamanın etkinliği, işle ilgili kriterlerin sorgulanmasına ve çoklu mülakat yapılmasına bağlıdır.

1. Tanımı ve Gerekçeleri

Mülakat, adayın hem işletmeye hem de işe uyumunu ölçümlemeyi hedefleyen interaktif bir iletişim sürecidir. Bu nedenle, bir yandan işletmenin adayı diğer yandan da adayın işletmeyi tanıdığı ve değerlendirdiği bir nitelik arz eder. Seçme süreci sonunda, sadece işletme adayla ilgili bir karar vermez, aday da görüşmeye gittiği işletmede çalışma veya çalışmamaya ilişkin bir değerlendirmeye ulaşır. Dolayısıyla mülakat sürecinde profesyonel bir tutum, adaylara karşı saygılı bir davranış ve adaletli bir değerlendirme, yetkin adayların işletmeye kazandırılmasına ve işletmenin işgücü piyasasındaki algılanmasını olumlu yönde etkileyecektir.

Mülakat, sıradan bir iş görüşmesi değildir. Mülakat süreci, adayın işe teknik ve kişisel uygunluğunu ölçmeye dönük bir kurguda yapılandırılmalıdır. Aksi halde, sadece adayın özgeçmişi veya başvuru formunda yer alan bilgiler üzerinden gerçekleşen, sohbet tarzında olan ve adayın yetkinliklerini sorgulamayan bir görüşme formatı, mülakatın etkinliğini ciddi biçimde sınırlayacaktır.

Mülakatın en önemli gerekçesi, belirtildiği gibi işletmenin adayı ve adayın da işletmeyi tanıyıp değerlendirmesidir. Mülakatla, seçme sürecinde, bir sonraki aşamaya geçecek adaylar belirlenmektedir. Bunun yanında, mülakat birçok başka işlevler de taşımaktadır. Örneğin, mülakatlar işletmeye emek piyasasına kendisini tanıtma fırsatı da sağlamaktadır. Bu açıdan mülakat süreci, bir halkla ilişkiler rolü oynayabilir. Bu işlevin daha etkin olabilmesi, sürecin hakkaniyetli bir şekilde yönetilmesi ve iş gereklerini taşıyan tüm adaylara fırsat eşitliği sağlanmasına bağlıdır.

Mülakat, aday açısından yetkinliklerini tanıtma ve satma fırsatıdır. Adaya, örgütsel başarıya hangi ölçüde katkı yapabileceğini gösterme fırsatı yaratmaktadır. İşletme açısından ise; öncelikle iş, organizasyon ve kurumsal hedefler konularında adayları bilgilendirme olanağı sağlar. Ayrıca mevcut adayların işe uygunluğu; özgeçmişlerinin gerçeği hangi ölçüde yansıttığı, adayların işin gerektirdiği yetkinlikleri ve kişilik özelliklerini hangi ölçüde taşıdıkları mülakatların en temel işlevleridir. Nihayet, mülakat süreci adayların işletmeyi algılama biçimini, işletme ile ne tür bir ilişki kurmak istediklerini ve işletmenin geleceğinde nasıl bir rol oynamayı hedeflediklerini irdeleme imkânı verir.

2. Amacına Göre Mülakatlar

a) Örgütsel Kültüre Uygunluk

Örgüt kültürü, bir işletmenin çalışma tarzını ifade eder. Çalışma tarzına uyum, çalışanın işletmedeki performansını doğrudan etkilemektedir. Bu amaçla, bazı işletmeler insan kaynakları departmanları aracılığıyla adayları öncelikle örgüt kültürüne uygunlukları açısından değerlendirme yoluna gitmektedirler. Kurum kültürü ile uyumlu olan adaylar, bir sonraki aşamaya -yani teknik mülakat aşamasına- geçirilmektedirler.

b) Teknik Mülakatlar

Adayın iş gereklerine hangi ölçüde uygun olduğunun analiz edildiği teknik mülakatlar, ilgili departmanın yöneticileri veya uzmanları tarafından yapılır.

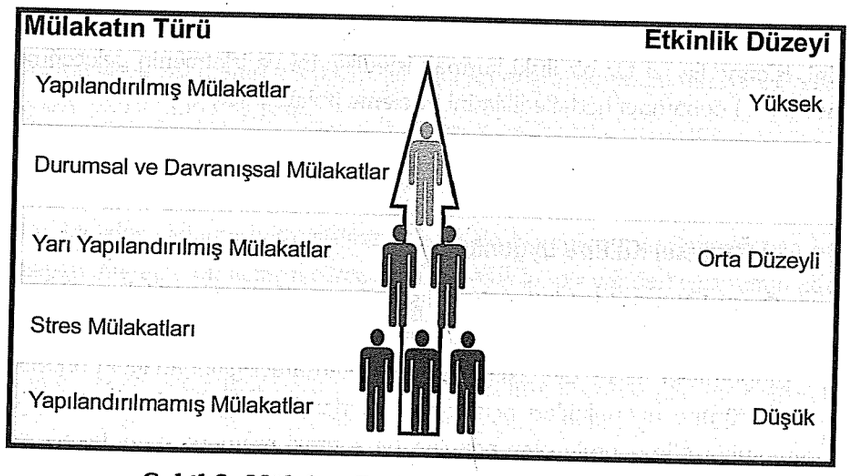
3. İçeriğine Göre Mülakatlar

Mülakatları üç kategoride sınıflandırmak mümkündür: Yapılandırılmış, yarı yapılandırılmış ve yapılandırılmamış mülakatlar. Etkinlik açısından, yapılandırılmış mülakatlar en verimli iş görüşmeleridir. Buna karşılık, uygulamada daha sıklıkla karşılaşılan yapılandırılmamış mülakatlar ise, isabet derecesi oldukça düşük bir görüşme türüdür.

a) Yapılandırılmış Mülakatlar

(1) Niteliği

Soruların ve kabul edilebilir cevapların önceden belirlendiği bir mülakat türüdür. Mülakatçı veya insan kaynakları departmanı, adaya yöneltilecek soruları ve kabul edilebilir yanıtları mülakat öncesinde yazılı olarak belirler. Mülakat esnasında, söz konusu süreci yöneten yetkiliden görüşme formunda yer alan soruları sırasıyla izlemesi ve adayın yanıtlarını forma işlemesi beklenir. Mülakatçının, adaya liste dışından soru sorma yetkisi yoktur.



Şekil 2: Mülakat Türleri ve Etkinlik Düzeyleri

Yapılandırılmış mülakatlarda sorulan sorular, çoğunlukla vaka tekniğine dayalı bir çerçevede hazırlanır. Adayın, başvurduğu iş pozisyonunun gerekleri-ni sorgulayan örnek olaylara vermiş olduğu yanıtlar; bilgi, beceri, yetkinlik, kişilik ve deneyim gibi kriterlerin daha etkili şekilde ölçümlenmesine zemin yaratır.

Yapılandırılmış mülakatların insan kaynağının seçilmesinde kullanılması birçok açıdan yararlıdır. Her şeyden önce, sorulacak sorular aynı veya benzer olacağı için, adaylar arasında daha kolay karşılaştırma yapmak mümkün olacaktır. Bu şekilde, seçme kararı için gereksinim duyulan tutarlı bilgiye daha sağlıklı bir biçimde ulaşmak mümkün olmaktadır.

İkinci olarak, diğer mülakat türleriyle kıyaslandığında yapılandırılmış mülakatlar daha güvenilir bir nitelik arz etmektedir. Özellikle, söz konusu süreçte mülakatçının sübjektif davranma eğilimine girmesi önemli ölçüde sınırlandırılmış olmaktadır.

Yapılandırılmış mülakatlar, ayrıca adayların mülakatçıyı daha tarafsız ve süreci daha adil algılamasına katkıda bulunur. Özellikle teknik yetkinlikleri ölçmeye dönük kritik olay vakaları, adayların hakkaniyet duygusunu güçlendiren bir işlev görmektedir.

Kısacası, bu tür mülakatlar iş gerekliliklerini ölçmede daha etkindir. Çünkü, doğrudan işle ilgili yetkinlikleri sorgulama amacı güden yapılandırılmış mülakatlar, adayların bu yönlerinin daha detaylı bir şekilde analiz edilmesine olanak sağlamaktadır.

(2) Davranışsal ve Durumsal Mülakatlar

Davranışsal ve durumsal mülakatlar, yapılandırılmış mülakat türünün en tipik örnekleridir. Her iki mülakat türü de adayın, başvurduğu pozisyonunun iş gereklerini yansıtan çeşitli örnek olaylara vermiş olduğu yanıtları sorgulamayı hedefler. Kritik olay tekniği kapsamında geliştirilen vaka örnekleri, adayların iş performansını analiz etmeyi sağlar.

DURUMSAL MÜLAKAT VAKASI (ÖRNEK)
SORU: Tatile çıkmadan bir önceki gece tatil için son hazırlıklarınızı yapmış ve yatmak üzeresiniz. Acil bir telefon alıyorsunuz. Sadece sizin çözebileceğiniz bir problemin ortaya çıktığı bildirilmektedir. Sizden şirkete gelerek sorunu çözmeniz beklenmektedir. Böyle bir durumda ne yaparsınız?

Davranışsal mülakat türünde, işle ilgili belirli durumlarda adayların nasıl davrandıkları sorgulanmaktadır. En sık kullanılan mülakat türlerinden biri olan davranışsal mülakatlar, böylece adayın okul veya deneyim yoluyla edindiği iş bilgi ve becerisini nasıl ve hangi boyutlarda uyguladığını anlamayı mümkün kılar.

Durumsal mülakatta ise, adayın gelecekte işe ilişkin herhangi bir durumda nasıl bir tepki verebileceği belirlenmeye çalışılır. Özellikle, okuldan yeni mezun veya başvurduğu pozisyonda deneyimi olmayan adaylara uygulanan bir mülakat yöntemidir.

b) Yarı Yapılandırılmış Mülakatlar

(1) Niteliği

Yapılandırılmış mülakatlar oldukça etkili olmakla birlikte, her yetkinliği ölçmede ideal bir mülakat türü oldukları söylenemez. Özellikle, adayın çeşitli yetkinliklerini analiz etmede mülakatçıya bazı inisiyatiflerin tanınması gerektiği durumlarda, yarı yapılandırılmış mülakatlar devreye girer.

Yarı yapılandırılmış mülakatlarda, önceden hazırlanmış bir soru listesi olmakla birlikte, görüşmenin akışına göre mülakatçının forma yeni sorular eklemesine imkân verilmektedir. Mülakatçı, adayda analiz etmeyi istediği yetkinlikleri hakkında yeterli bilgiye ulaşıncaya kadar dilediği soruyu sorma olanağına sahiptir.

Yarı yapılandırılmış mülakatlarda da, hazırlanan sorular vaka tekniğini esas almakta, ancak mülakatçı bu sorulara ilaveten bazı teknik veya uygulamaya yönelik soruları sorabilmektedir. Özellikle, örnek olayların adayın iş gereklerini sorgulamada yeterli olmadığı durumlarda, yarı yapılandırılmış mülakatlar etkili bir yöntem olarak devreye girmektedir. Nihai amaç, adayın iş gereklerini en iyi şekilde sorgulayabilmektir.

Yarı yapılandırılmış mülakatların seçme sürecine uygulanması çeşitli avantajlar sağlayabilmektedir. Her şeyden önce, önceden kurgulanmış soruların mülakat esnasında yeterli olmadığının anlaşılması halinde mülakatçı, kendisine tanınan inisiyatifi kullanabilmektedir. Bu şekilde, mülakatın temel amacı olan adayın işe uygunluğunu analiz etmede, mülakatçının vasıflarından daha fazla yararlanmak mümkün olabilmektedir.

İkinci olarak, yapılandırılmış mülakat türüyle karşılaştırıldığında yarı yapılandırılmış mülakatlar, esnek bir süreç önermektedir. Özellikle iş görüşmesi sürecinde mülakatçının inisiyatif alması gereken durumlarda yapılandırılmış mülakat sınırlayıcı bir rol oynamaktadır.

Yarı yapılandırılmış mülakatlar ayrıca, mülakatçının aday karşısında daha güçlü ve etkili olmasına zemin hazırlar. Bu olgu aslında adayla mülakatçı arasında daha iyi bir diyalog kurulmasını sağlayan bir ortam yaratabilir.

Son olarak, bu tür mülakatlar bazı iş gerekliliklerini ölçmede daha etkindir. Çünkü görüşme sürecine bağlı olarak mülakatçının farklı sorularla yönlendirdiği iş görüşmesi, strese karşı dayanıklılık gibi bazı yetkinliklerin daha etkili bir şekilde analiz edilmesine olanak sağlamaktadır.

(2) Stres Mülakatları

Yarı yapılandırılmış mülakatların en çok bilinen türü stres mülakatlarıdır. Bu tür mülakatlarda, adayı rahatsız edici, gerginleştirici veya adayın duygusal tepki vermesini sağlayabilecek çeşitli sorular yoluyla adayların yetkinlikleri test edilmektedir. Amaç, özellikle soğukkanlılığı ve strese dirençli olmayı gerektiren iş pozisyonlarına adayın uygunluğunu analiz edebilmektir. Müşteri ile doğrudan iletişim kuran -çağrı merkezi operatörleri, kasiyerler, satış personeli gibi- iş pozisyonlarında istihdam edilecek adaylar için stres mülakatları kullanılabilir.

Bunlarda, mülakatçıya büyük bir sorumluluk düşmektedir. Mülakatçı, görüşme öncesinde veya sürecinde adayı provoke edebilecek hususları tespit edebilme ve bu konularda çeşitli sorularla adayın tepkilerini ölçebilme becerisine sahip olmalıdır. Stres mülakatlarında geçmiş iş deneyimi, okul başarısı, sosyal alışkanlıklarına ilişkin konularda adaya kışkırtıcı sorular yönlendirmek mümkündür.

Belirli bazı yetkinlikleri ölçmede etkisi bilinmekle birlikte, stres mülakatları etik açıdan sorgulanması gereken bir görüşme yöntemidir. Çünkü aynı olay karşısında bir profesyonelin iş esnasında vereceği tepki ile iş dışı durumlarda vereceği tepkiler her durumda aynı olmayabilir. Ayrıca, adayı bazen hakaret edici bir tarzda provoke etmek uygun bir davranış olmayabilir.

c) Yapılandırılmamış Mülakatlar

Uygulamada, genellikle mülakat olarak bilinen yöntemdir. Önceden aday hakkında hiçbir hazırlık yapmayan mülakatçı, görüşme sürecinde belirli

bir format izlemeden dilediği soruları adaya sormaktadır. Standart bir form olmadığı için, adayların yanıtları çoğunlukla kayda geçirilmemektedir. Küçük ölçekli işletmeler, yeterince yetkin olmayan insan kaynakları departmanları ve önem atfedilmeyen iş pozisyonları için yapılandırılmamış mülakatlar uygulanabilmektedir.

Çoğunlukla bir sohbet havasında gerçekleştirilen bu tür mülakatların başarı şansı oldukça düşüktür. Büyük ölçüde görüşmeyi yapan kişinin adayla ilgili izlenimlerine dayalı olarak gerçekleştirilen analizler, esasen iş gerekleri tanımının da açık olmaması nedeniyle pozisyon değil kişi merkezli yapılmaktadır.

4. Yönetimine Göre Mülakat Çeşitleri

Mülakatları yönetimlerine göre de sınıflandırmak mümkündür.

a) Bireysel Mülakatlar

Bunlar, bir mülakatçı ile bir aday arasında yüz yüze yapılmaktadır. Mülakat sürecine, ikinci bir mülakatçı veya aday dâhil edilmez.

b) Ardışık Mülakatlar

Adaylar arasındaki farkı daha açık bir şekilde anlayabilmek ve süreci hızlandırmak amacıyla yapılan ardışık görüşmelerde, adayın çeşitli mülakatçılarla peş peşe görüşme yapması sağlanır. Görüşmelerin sayısı en az iki olmakla birlikte üst bir limit mevcut değildir. Ancak, peş peşe dört veya beş mülakat optimum sayı olarak kabul edilebilir. Görüşmelerde her mülakatçı kendi uzmanlık alanına odaklanarak adayın o konudaki yetkinlik düzeyini ölçmeye çalışır.

c) Panel Mülakat

Panel mülakat, bir aday ile birden fazla mülakatçının gerçekleştirdiği mülakat türünü tanımlar. Aday, eş zamanlı olarak, birden fazla mülakatçıdan gelen soruları yanıtlamaya çalışır. Zamanı verimli kullanması açısından panel mülakatlar yararlıdır. Ayrıca birden fazla mülakatçı, görüşmelerdeki muhtemel sübjektif tutum ve davranışların kontrol edilmesini mümkün kılabilmektedir.

Buna karşılık, panel mülakatların çeşitli dezavantajları da mevcuttur. Görüşme sürecinde kimi zaman, mülakatçılar kendi aralarında örtülü bir egemenlik veya üstünlük yarışına girebilmekte veya birbirlerin sözünü kesebilmektedirler. Bu durum mülakatın yönetilmesini güçleştiren bir ortam yaratabilmektedir. Panel mülakatlar adaylar açısından da daha güçtür. Birden fazla mülakatçı birçok durumda adayı strese sokabilmekte, kendisini baskı altında hisseden adaylarsa sorulara sağlıklı yanıtlar veremeyebilmektedirler.

d) Takım Mülakatları

Takım mülakatında panel mülakatın tersine birden fazla adayla eş anlı olarak görüşülmektedir. Amaç, adayların bir takım içindeki performanslarını görebilmektir. Adaylar mülakatçı tarafından çoğunlukla gözlem yoluyla analiz edilirler. İnisiyatif alma, görüşlerini açıkça ifade etme, liderlik tutum ve davranışları, yaratıcılık, özgüven gibi kişisel ve teknik nitelikteki yetkinlikler, mülakata giren adayların kendi aralarındaki tartışmaları esnasında değerlendirilir. Özellikle aktif olan adayların bu tür mülakatlarda başarı şansı daha yüksektir.

e) Bilgisayar veya Telefon Destekli Mülakatlar

Bu tür mülakatlar, ön mülakatlarda ve adayın işyerine fiziksel olarak uzak olduğu durumlarda gündeme gelir. Böylece, adayın yüz yüze görüşmeye çağrılıp çağırılmamasına karar verilir. Teknoloji aracılığıyla yapılan bu tür mülakatlarda, adayın işe uygunluğu daha genel hatları ile irdelenir. Hem aday hem de işletme açısından zaman ve maliyet tasarrufu anlamına gelen teknoloji destekli mülakatlar giderek yaygınlaşmaktadır.

Telefon destekli mülakatlar, haberli veya habersiz olarak yapılabilmektedir. Adaya önceden haber verilmeyen telefon mülakatları, görece daha kısa süreli ve az sayıda soru içeren görüşmelerdir. Daha profesyonel olan şirketler ise, telefon mülakatlarını randevulu olarak yapmayı tercih etmektedirler. Randevulu yapılan mülakatlar daha uzun sürmekte ve adaya çok sayıda soru sorulmaktadır.

5. Mülakat Yönetimi

Mülakat süreci, bir işletmenin işgücü piyasasına açılan yüzüdür. Belirli prensip ve prosedürler çerçevesinde uygulanan mülakatlar, işletmenin kamuoyundaki imajını da olumlu yönde etkileyecektir. Gelişigüzel, adayları rencide edici ve kurumsal imajı zedeleyici mülakat uygulamaları, işletmelerin aradığı yetkinlikte adaylara ulaşmalarını güçleştirecektir. Bu nedenle, insan kaynakları

departmanları mülakatın tüm boyutlarını kapsayan bir prosedür oluşturmalı ve bunun uygulanmasını sağlamalıdır.

Genel olarak bakıldığında bir mülakatın aşamaları arasında hazırlık, karşılama, bilgilendirme, bilgilenme ve uğurlama bulunmaktadır. İşletme yapısına göre bu aşamalar artabilir, ancak asıl önemli olan kurumsal ciddiyeti yansıtan bir sürecin tanımlanmasıdır.

a) Randevu Takvimi

Mülakatlarda yaygın uygulamalardan biri, tüm adayların aynı saatte şirkete çağırılmaları ve uzun bir süre (bazen tüm gün) kadar bekletilmeleridir. Bu tavır adaylara saygı duymayan bir yaklaşımı ifade etmektedir. Oysa, bir aday hali hazırda çalışıyor olabileceği gibi aynı gün birden fazla mülakata girmesi de olasıdır. Ayrıca, çok sayıda kişinin şirketin koridorlarında veya bahçesinde mülakat sırasını beklemesi uygun olmayan bir görüntünün ortaya çıkmasına yol açar.

Bu nedenle, yapılması gereken randevulu bir mülakat yöntemi izlemektir. Adaylardan da teyit alınarak, herkes için bir mülakat saati belirlenmeli ve mülakat takvimi oluşturulmalıdır. Zorunlu haller dışında, işletme bu randevu takvimini izlemelidir. Görüşmeye gelen adaylar, randevu saatlerinde sarkmalara yol açmamak için bekletilmeden mülakata alınmalıdırlar.

b) Hazırlık

İyi bir mülakat, iyi bir ön hazırlık gerektirir. Hazırlık aşaması birkaç boyutludur; görüşme salonunun hazırlanması, bekleme odasının oluşturulması, soruların hazırlanması, mülakatçının hazırlanması gibi...

Mülakatlar, görüşmeyi yapacak kişinin makam odasında yapılmamalı ve ayrı bir oda hazırlanmalıdır. Toplantı odası veya benzeri bir fiziksel mekan bu amaçla kullanılabilir. Mülakat odası gürültülü ortamlardan uzak olmalı ve aydınlatma, ısıtma, havalandırma açısından uygun koşulları taşımalıdır. Görüşmelerin, adayla mülakatçının karşılıklı oturabildikleri bir masada gerçekleştirilmesi ideal olandır.

Mülakat odası yanında bir bekleme odasının tahsis edilmesi de uygun olur. Adayın mülakata erken gelmesi veya -uygun olmasa da- yanında bir refakatçinin olması durumunda bekleme odası gereksinimi doğacaktır. Bekleme odasının da fiziksel koşullar açısından uygun standartları taşıması gerekir.

Mülakatın ikinci boyutu, mülakatçının hazırlanmasıdır. Etkin bir mülakatın yürütülmesi, görüşmenin iyi planlanmasına ve doğru soru sorma tekniğinin kullanılmasına bağlıdır. Ayrıca, mülakatçının dış görünüşü ve imajı da önemlidir, çünkü bu imaj işletmenin kurumsal ve profesyonel kimliğini yansıtacaktır.

Hazırlık sürecinde mülakatçının çalışma programını mülakat takvimine uygun şekilde organize etmesi, adayların özgeçmiş analizlerini yapması, eğer gerçekleşmişse ön mülakata ilişkin verileri analiz etmesi, mülakat sorularını hazırlaması veya soru seti hazırsa gözden geçirmesi gerekir.

c) Karşılama

Karşılama, adayın işletmeye bakışını etkileyen en temel aşamadır. Ön kapıdaki güvenlik veya resepsiyondan mülakata kadar geçen her aşamada, adayın işletmenin misafiri olduğu unutulmamalıdır. İçten karşılama, pozitif bakışlar, saygılı bir iletişim tarzı ve ön yargıdan uzak bir davranış biçimi, karşılama sürecinde benimsenmesi gereken tutumu yansıtmaktadır.

Tablo 3: Mülakat Soruları

Giriş Soruları	Eğitimle İlgili Sorular
Geçmişinizi kısaca açıklar mısınız? Ofis araçlarından hangilerini kullanabilirsiniz? Sürücü belgeniz var mı? Sizce bu işin cazip yönü nedir? Şirketimizi tercih etmenizin temel nedeni nedir ?	En son bitirdiğiniz eğitim kurumu hangisidir? Eğitim döneminde en başarılı olduğunuz dersler hangileriydi? Mezuniyet dereceniz nedir? Katıldığınız kurs ve seminerler hangileridir? Okul döneminde katıldığınız sosyal faaliyetler hangileriydi?
Deneyimle İlgili Sorular	**Çalışmayla İlgili Sorular**
Daha önce hangi işlerde ne kadar çalıştınız? İş nedeniyle almış olduğunuz ödüller var mı? Geçmişte karşılaştığınız en önemli iş problemi neydi?	Çalışırken sizi en çok ne motive eder? Kariyer hedefiniz nedir? Ücret beklentiniz nedir? Takım çalışması sizin için önemli midir? Neden? Yaptığınız çalışmada en güçlü yönünüz nedir? Zayıf yönleriniz var mıdır? Nedir? Şirketimizi tanıyor musunuz? Örgütsel hedeflerimizle kişisel hedefleriniz hangi ölçüde örtüşüyor?

d) Bilgilendirme

Mülakat sürecinde, öncelikle adayın bilgilendirilmesi gerekir. Bu, bir yönetici asistanı tarafından yapılabileceği gibi doğrudan mülakatçı tarafından da

gerçekleştirilebilir. Bilgilendirmede adayın mülakata neden çağrıldığı, başvurduğu pozisyonun niteliği, şirketin amacı, faaliyet alanı gibi temel hususlar özetle adaya aktarılmalıdır.

e) Bilgilenme

Mülakat sürecinde mülakatçı daha çok dinlemeli ve az konuşmayı tercih etmelidir. Erken yargılamalardan kaçınmalı ve aday konuşurken mülakat formuna mutlaka not almalıdır.

Önceden tasarlanması gereken mülakat soruları, hileli ve tabulu -yasal veya etik olmayan- sorular içermemelidir. Mülakatçı, görüşme sürecinde mülakatın akışına izin vermeli ancak kontrolü de elden bırakmamalıdır. Mülakatın etkinliği açısından en kritik değişken olan zaman yönetimi, adayın tüm soruları yanıtlayacağı bir şekilde uygulanmalıdır.

Görüşme esnasında adaya "*bize açıklayabilir misiniz?*" veya "*bize bu konuda bilgi verir misiniz?*" gibi soru formatlarıyla mülakatın derinleşmesine zemin hazırlanmalıdır. Yanıtlardan sonra, gerekiyorsa ilgili soru hakkında daha detaylı bilgi istenmeli ve "*ne*", "*nasıl*" ve "*neden*" gibi soru zarflarıyla adaydan ilave açıklamalar talep edilmelidir.

Mülakat sürecinde, adayın işle ilgili vasıflarının ve yetkinliklerinin analizine dayalı bir sorgulama tekniği uygulanmalıdır. Özellikle adayın yetkinlikleri, bilgi düzeyi, anlama kabiliyeti, analitik vasıfları, katılmış olduğu eğitimler, seminerler ile ilgi alanları sorgulanmalıdır. Adayın iş deneyimlerine ilişkin sorularda ise, geçmişteki projelere, projedeki rolüne ve proje sonundaki kazanımlarına yoğunlaşılmalıdır.

Tablo 4: Etik Olmayan Sorular

Eşiniz çalışıyor mu?
Eşinizin (veya babanızın) mesleği nedir?
Nerelisiniz?
Medeni durumunuz nedir?
Çocuk sahibi olmayı planlıyor musunuz?Nerede oturuyorsunuz?
Politik eğiliminiz nedir?
Dini inançlarınız hakkında bilgi verir misiniz?
İçki, sigara kullanıyor musunuz?
Hangi gazeteleri okuyorsunuz?

f) Uğurlama

Kapanışın, mülakatı açmak kadar önemli olduğu unutmamalıdır. Mülakatın sonuna doğru kapanış sinyalleri verilmeli ve ilaveler yapması için adaya fırsat tanınmalıdır. Mülakat sonunda, adaya sözlü veya sözlü olmayan biçimlerde başarı veya başarısızlığının ima edilmesinde yarar vardır, ancak "vaatlerden" kaçınılmalıdır.

Mülakat tamamlandığında, sonraki aşamalar netleştirilir ve -adres, telefon, e-mail gibi- gerekli bilgiler teyit edilir. Mülakatın sonunda aday, uygun şekilde uğurlanmalıdır.

Tüm görüşmeler sonuçlandığında başarılı veya başarısız olan bütün adaylar bilgilendirilmeli, mülakata katıldıkları için kendilerine teşekkür edilmelidir.

6. Mülakat Hataları

İnsan kaynağının tedariki fonksiyonunda, mülakatların önemi ve seçme sürecinin başarısına katkısı yadsınamaz. Özellikle mülakatçının görüşme sürecindeki tutum, davranış ve algılaması, doğru adayın seçilmesinde kritik bir role sahiptir. Buna karşılık, uygulamada mülakatçıların kişisel ve örgütsel faktörlere bağlı olarak sübjektif parametreleri kullanmaları ve/veya seçme sürecinde nihai kararların bu değişkenlere bağlı olarak oluşturulması sık sık karşılaşılan bir durumdur.

Mülakat hataları olarak değerlendirilen bu durum, bir yandan iş görüşmesinin geçerliliğinin ve güvenilirliğinin sorgulanmasına yol açarken, diğer yandan da işletme imajını olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Bu nedenle insan kaynakları yönetimleri, mülakatçıları bu tür hatalara karşı uyarmalı ve eğitmelidir. Ayrıca mülakat sonunda adaylara uygulanacak anketlerle, görüşme hatalarının niteliğini ve boyutlarını tespit ederek, önleyici politikalar geliştirmek de mümkün olabilir.

İş görüşmelerinde yapılan hatalar çeşitli paralellikler taşımaktadır. Bu hatalar arasında özellikle halo (veya hale) etkisi, kontrast, stereotip ve ön yargı gibi hatalar yer almaktadır.

Halo etkisi, adayın güçlü veya zayıf belli bir özelliğinin etkisinde kalınmasını ve seçme kararının diğer nitelikler göz ardı edilerek verilmesini ifade et-

mektedir. Mülakat sürecinde, halo etkisi oldukça yaygındır. Adayın iyi bir üniversiteden mezun olması, okul mezuniyet derecesi, önceki işindeki performansı gibi çeşitli değişkenler, görüşmeciyi etkileyebilmekte ve adayın işe uygunluğu tüm boyutlarıyla analiz edilmeden nihai bir değerlendirme yapılabilmektedir.

Mülakat süreci "en uygun aday" yerine "en başarılı adayı seçme" formatına dönüştüğünde, genellikle kontrast hatası gündeme gelmektedir. İş görüşmelerinde mülakatçıdan beklenen, adayın iş gereklerine -özellikle de yetkinliklere- uygunluğunu analiz etmesidir. Ancak, mülakatçının iş gereklerine uygunluğa odaklanmak yerine adayları kendi aralarında kıyaslama eğilimi içine girmesi, kaçınılmaz olarak kontrast hatasına yol açmaktadır. Örneğin, mülakatçı ard arda görüştüğü birkaç zayıf adayın ardından karşı karşıya geldiği vasat bir adayı olduğundan daha iyi olarak algılayabilir. Böyle bir algılama, doğru adayı seçme kriterlerini olumsuz yönde etkileyecektir. Bu nedenle mülakatçıdan beklenen, her bir adayı sahip olduğu yetkinlik ve beceriler çerçevesinde, iş gereklerini baz alarak ve diğer adaylarla kıyaslamadan değerlendirmesidir.

Benzer bir diğer değerlendirme hatası, stereotip etkisidir. Burada yönetici, adayları kafasında oluşturmuş olduğu "ideal aday profilini" dikkate alarak değerlendirmektedir. Bu profil çoğunlukla sübjektif olma eğiliminde olduğundan, bu tipolojiye göre isabetli bir değerlendirme yapmak pek mümkün değildir. Örneğin mülakatçı, evli adayların daha iyi performans sergileyecekleri ve/veya boşanmış olanların sorunlu profesyoneller olabileceği, yurt dışında eğitim görenlerin daha başarılı olacağı ve/veya yabancı dil bilmeyenlerin aynı başarıyı gösteremeyeceği gibi streotiplemelere sahipse, bu durum seçme sürecinin geçerliliğini olumsuz yönde etkileyecektir.

Bunlara benzer şekilde ön yargılar da, mülakatçının adayları kendi kafasında fiktif olarak belirlediği bazı ön kabullere göre değerlendirmesini ifade etmektedir. Ön yargılar, -kilo, boy, yaş ve cinsiyet gibi- fiziksel özelliklere atfedilebileceği gibi; köken, eğitim düzeyi ya da sosyal konum gibi faktörleri de içerebilmektedir. Bu tür peşin hükümler, mülakatçının adayları sahip olduğu yetkinlikleri yerine söz konusu sübjektif değişkenlere göre değerlendirmesine yol açar. Ayrımcılığa da yol açabilecek ön yargılı davranışların, doğru adayın seçilmesini güçleştireceği açıktır.

7. Nihai Seçim Süreci ve İşe Yerleştirme

a) İş Teklifi

Seçme fonksiyonu, organizasyonların yönetimi için kritiktir. Çünkü, insan kaynaklarının seçimi ve seçimlerin kalitesi, bütün işletmenin geleceği açısından önem taşımaktadır. Tüm aşamaları başarıyla geçen ve pozisyona kabul edilen adaylara yazılı iş teklifinde bulunulmalıdır. Teklif mektubunda çalışma koşulları, ücreti, görev tanımı gibi hususlara mutlaka yer verilmelidir.

b) Yasal Kontrol

Yasal kontrol, insan kaynağı teminindeki en önemli konulardan biridir. Ülkemizde, çoğunlukla bu konuya yeterince önem verilmez ve alınacak çalışan istenilen yetkinliklere sahipse yasal kontrolü çoğu kez yapılmaz. Oysa 4857 sayılı İş Yasası, işverenler için yasal kontrolü adeta zorunlu hale getirmektedir. Yasanın 23. maddesine göre; sürekli iş sözleşmesi ile bir işverenin işine girmiş olan çalışan, sözleşme süresinin bitmesinden önce yahut bildirim süresine uymaksızın işini bırakıp başka bir işverenin işine girerse, sözleşmenin bu suretle feshinden ötürü, çalışanın sorumluluğu yanında, yeni işverenin de sorumluluğu söz konusudur. Dolayısıyla, işletmelerin, yasal kontrolleri insan kaynakları tedarik sürecinin zorunlu bir aşaması haline getirmeleri ve bu aşamayı titizlikle uygulamaları gerekmektedir. Özellikle, adayın halen bir başka işverenle sözleşmesi olup olmadığını ve yasal prosedüre uygun bir şekilde sözleşmeyi feshedip etmediğini saptamak oldukça önemlidir.

8. Yasal İşlemler

a) Bildirim

İşe alınan çalışanın, işe başlamadan en geç bir gün önce Sosyal Güvenlik Kurumu (SGK)'na bildirilmesi gerekir. Bu girişin yapılabilmesi için, işe yeni giren çalışanların işe giriş belgelerini getirmesi gerekir.

b) İş Sözleşmesi

SGK'ya girişi yapılanlara, belirlenen tarihte işe başlamaları bildirilir. İşteki ilk günde, yapılması gereken bazı işlemler vardır: İlk olarak, işe yeni alınan çalışanın statüsüne uygun iş sözleşmesi yapılmalıdır. 4857 sayılı Yasa ile iş sözleşmelerinin belirgin biçimde esnekleştirilmesi mümkündür. Özellikle kısmi

süreli çalışma veya çağrı üzerine çalışma gibi düzenlemeler, insan kaynaklarının "çekirdek" ve "çevre" işgücü olarak tanımlanabilmesine olanak sağlamaktadır. Ancak yasa, her iki grup arasında ekonomik ve sosyal haklar açısından ayrıma gitmeyi de açık biçimde yasaklamaktadır. Bu çerçevede, insan kaynakları yönetimleri, her iki çalışan grubu için ekonomik ve sosyal hakları eş değer nitelikli kılacak düzenlemelere gitmelidir. Bunun yanında, her iki grup için farklı insan kaynakları havuzları, sözleşme tipleri ve seçme teknikleri geliştirilmelidir.

c) Oryantasyon

İşletmeye yeni gelen "çalışanlar", ilk olarak amirleri ve iş arkadaşları ile tanıştırılmalı, işletme ve işletmede uyulması gereken kurallar tanıtılmalı ve yazılı olarak kendisine bildirilmelidir. Bu kurallar çoğunlukla, "*İnsan Kaynakları El Kitabı*"nda toplanır. Yeni çalışanların ilk günleri ve haftaları uyum açısından son derece önemlidir. Bu nedenle işletmelerde işe alınanlara "oryantasyon süreci" uygulanmalıdır.

İşletme bünyesinde ilk defa işe başlayacak olan tam/ kısmi süreli kadrolu çalışanlara ve gerek görüldüğü taktirde geçici çalışanlar ile stajyerlere uyumlaştırma prosedürü uygulanmalıdır. Bu kapsamda; ilgili birimin ve çalışma masasının gösterilmesi, işletmenin ve birimlerin tanıtılması, iş arkadaşlarıyla tanıştırılması, görev alanının tanımlanması, işin ve yapılacak işlemlerin gösterilmesi, örgütsel şemanın açıklanması gibi işlemler yapılmalıdır.

Ayrıca uyumlaştırma eğitimi kapsamında yeni girenlere şirketin misyonu, vizyonu, öz değerleri, kuruluşu ve tarihçesi ile birim ve pozisyonu ile ilgili teknik eğitimler verilmelidir.

d) Özlük Dosyasının Hazırlanması

İş Yasası'nın önemli bir düzenlemesi de, 75. maddede yer almaktadır. Bu maddeye göre, işveren aldığı her yeni kişi için, içinde çalışanla ilgili her türlü yasal belgenin ve kayıtların yer alacağı bir özlük dosyası oluşturacaktır. Esasen bu dosya uygulamada hemen hemen her işyerinde oluşturulmaktadır. Önemli olan, yasanın bu dosyada yer alan bilgilere getirdiği korumadır. Yasaya göre işveren, çalışan hakkında edindiği bilgileri dürüstlük kuralları dahilinde hukuka uygun olarak kullanmak ve gizli kalmasında çalışanın haklı çıkarı bulunan bilgileri açıklamamakla yükümlüdür. Dolayısıyla, bu düzenleme ile yasa, çalışanın özel yaşamını açık biçimde korumaya almıştır. İnsan kaynakları yönetiminin bu maddeye uygun disiplin kuralları ve etik uygulamalarla, özel yaşamın korunmasına dönük sistemleri egemen kılmaya yönelmesi gerekmektedir.

TARTIŞMA SORULARI

1) İşgücü piyasalarının sanal ortama taşınmasını etkileyen değişkenleri analiz ediniz.
2) Seçme sürecinde kişilik testlerinin uygun adayın belirlenmesindeki rolünü değerlendiriniz.
3) Referansların, adayların yetkinliklerini ölçümlemede oynadığı rolü tartışınız.
4) Adayın, işletme kültürüne uyumu neden önemlidir ve bu uyum nasıl analiz edilebilir? Açıklayınız.
5) Mülakat sürecinde, görüşmeci ne tür hatalar yapabilmektedir ve bu hatalar nasıl önlenebilir? Tartışınız.
6) Adayların iş görüşmelerindeki performansları hangi değişkenlere bağlıdır? Analiz ediniz.
7) İyi bir mülakatçı profili hangi özellikleri taşımalıdır? Tartışınız.
8) Mülakata giren adayın, vereceğiniz bir örnek olay üzerinden başvurduğu pozisyona uygunluğunu test etmek istiyorsunuz. Bu durumda nasıl bir mülakat türü kullanmanız gerekir?

( ) Davranışsal ( ) Yapılandırılmış ( ) Durumsal
( ) Yönlendirici ( ) Analizci mülakat

9) Aşağıdaki araçlardan hangisi seçme sürecinde kullanılmaz?

( ) Özgeçmiş ( ) Performans sonuçları ( ) Mülakatlar
( ) Referanslar ( ) Kişilik testleri

10) İşe alma sürecinde, aşağıdakilerden hangisi dikkate alınması gereken yasal kriterlerden biri değildir?

( ) İş sözleşmesi ( ) Çalışma yaşı ( ) Deneme süresi
( ) Yasal kontrolü ( ) Çalışma süresi

11) Mülakat sürecinde, adaya aşağıdaki bilgilerden hangisini vermememiz gerekir?

( ) Çalışma koşulları ( ) Örgütsel amaçlar ( ) İşin niteliği
( ) Ücret düzeyi ( ) Neden mülakata çağrıldığı

12) İş görüşmesini, iş mülakatından ayıran en önemli fark nedir?

( ) Yapılandırılmamış olması ( ) Uzmanlar tarafından yapılması
( ) Takım mülakatı olması ( ) Üst düzey yönetim tarafından yapılması
( ) Şirket dışında yapılması

13) İKY uzmanlığı için iş mülakatına giren adaya, işten çıkarmayı yasaklayan bir hükmün toplu iş sözleşmesine konulup konulamayacağı konusunda bir örnek olay verilmiştir. Bu yöntem, hangi mülakat türüne örnektir?

( ) Stres ( ) İş hukuku ( ) Durumsal
( ) Davranışsal ( ) Panel

14) Y'nin üniversiteden birincilikle mezunu olması, mülakatçıyı çok etkilemiş ve mülakat sürecinde eğitim dışındaki sorular göz ardı edilerek Y'nin işe uygun aday olduğuna karar verilmiştir. Mülakatçının, Y'yi işe alma kararında hangi hata yapılmıştır?

( ) Halo etkisi ( ) Önyargılı davranma ( ) Objektif olamama
( ) Acele karar verme ( ) Stereotip

15) Bir işletmede muhasebe pozisyonuna başvuran adayların, İKY'de mülakata alınmalarının en önemli amacı ne olabilir?

( ) Adayın pozisyona uygunluğunu saptamak
( ) Kurumsal kültüre uygunluğunu analiz etmek
( ) Özgeçmişinin doğruluğunu analiz etmek
( ) Kişilik uyumunu analiz etmek
( ) Dil sınavına tabi tutmak

YARARLANILAN KAYNAKLAR

ACAR Ahmet Cevat; (1996), "Personel Temin ve Seçimi", *İnsan Kaynakları Yönetimi* (Edt: Tuğray Kaynak), Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Yayınları, Eskişehir: 82-115.

BAYRAKTAROĞLU Serkan; (2003), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Sakarya Kitapevi, Sakarya.

BİNGÖL Dursun; (2003), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 5. Bsk, Beta Yayınları, İstanbul.

CASCİO F. Wayne; (1992), *Managing Human Resources*; 3th Edition, McGraw-Hill Pub., New York

ÇELİK Nuri; (2003), *İş Hukuku Dersleri*, 16. Bsk, Beta Yayınları, İstanbul.

ERGİN Canan; (2005), *İnsan Kaynakları Yönetimi: Psikolojik Bir Yaklaşım*, Academyplus, İstanbul.

FINDIKÇI İlhan; (2001), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 3. Bsk, Alfa Yayınları, İstanbul.

GATEWOOD Robert and FEİLD Hubert S.; (2000), *Human Resource Selection*, 5th Edition South-Western College Pub., Columbus.

GÜNER Canan Çetin; (1990), *Personel Seçiminde Görüşme*, Çağlayan Kitabevi, İstanbul.

KAYNAK Tuğray; (1996), *İnsan Kaynakları Planlaması*, 2. Bsk, Alfa Yayınları, İstanbul.

KAYNAK Tuğray; (2002), "Personel Temini ve Seçimi", *İnsan Kaynakları Yönetimi*, (Ed. Ramazan Geylan), Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Yayınları, Eskişehir.

SABUNCUOĞLU Zeyyat; (2000), *İnsan Kaynakları Yönetimi: Politika ve Yönetsel Teknikler*, 5. Bsk., İstanbul.

STANTON Erwin S.; (1977), *Successful Personnel Recruiting and Selection*, Amacom Pub., New York.

YALÇIN Selçuk A.; (2002), *Personel Yönetimi*, 7. Bsk, Beta Yayınları, İstanbul.

YÜKSEL Öznul; (2004), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 5. Bsk, Gazi Kitapevi, Ankara.