T.C.
ANKARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

AZERBAYCAN'DA ÖZEL İŞLETMELERDE PERSONEL ALIM SÜRECİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Shamkhal HASHIMOV

Ankara–2009

T.C.
ANKARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

AZERBAYCAN'DA ÖZEL İŞLETMELERDE PERSONEL ALIM SÜRECİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Shamkhal HASHIMOV

Tez Danışmanı

Yrd. Doç. Dr. Halil Bader ARSLAN

Ankara–2009

T.C.
ANKARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

AZERBAYCAN'DA ÖZEL İŞLETMELERDE PERSONEL ALIM SÜRECİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Tez Danışmanı : Yrd. Doç. Dr. Halil Bader ARSLAN

Tez Jürisi Üyeleri

Adı ve Soyadı	İmzası
Yrd. Doç. Dr. Şenay GÖKBAYRAK	
Yrd. Doç. Dr. Ali FIKIRKOCA	
Y. Doç. Dr. H. Bader Arslan	

Tez Sınavı Tarihi 29.7.2009

ÖNSÖZ

Son yıllarda özel sektörün ülkemizdeki gelişiminden dolayı, iş ve işgücü planlamasının artığını görmekteyiz. Azerbaycan'daki durum ise farklıdır. Ülkemiz bağımsızlığını kazandıktan sonra, dünya serbest piyasasına entegre olmuştur. Dünyanın en gelişmiş ve sivil ülkelerinde serbest piyasa ekonomisi hüküm sürdüğünden dolayı, Azerbaycan da piyasa ekonomisini tercih etmiş ve bu yönde büyük başarılara imza atmıştır. Ülkemizin de birçok işletmelerinde işgücü planlamasının iyileştirilmesi konusu giderek önem kazanmaktadır. Bu tezde, işgücü verimliliğini etkileyen birçok boyutlarından işsel teşvik ile personel yönetimi ile ilgili sorunlar incelenecektir. Modern personel teorileri incelendiğinde, son yıllarda önemi anlaşılmaya başlanan ve işgücü verimliliğini etkileyen bir faktör de personel seçimi faktörüdür. Bu konuda yapılan araştırmalar da önem taşımaktadır.

Arzumuz, gelecek yıllarda Azerbaycan işletmelerinin işe alma sistemleri konusunda yapılan uygulamalarının ve araştırmalarının ülkenin özel sektörüne fayda sağlamasıdır.

Tezin hazırlanması sırasında değerli yardım ve destekleriyle bana yol gösteren, beni düşünmeye sevk eden Yrd. Doç. Dr Halil Bader ARSLAN hocama teşekkürlerimi bildiririm.

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ……. I

İÇİNDEKİLER……..…… II

GİRİŞ……..……..…… 1

BİRİNCİ BÖLÜM

1.**PERSONELİN SEÇİMİ VE YERLEŞTİRİLMESİ** …… 3

1. 1. Personel İhtiyacının Belirlenmesi……...… 3

1. 2. İşgücü İhtiyacının İç Kaynaklardan Karşılanması…… 9

1. 3. İşgücü İhtiyacının Dış Kaynaklardan Karşılanması……. 13

1. 4. Başvuruların Kabul Edilmesi……23

1. 5. Başvuruların Değerlendirilmesi ve Psikoteknik İnceleme (Testler) ……25

1. 6. Görüşme Süreci ve Önemi……37

1. 7. Adayların Seçilmesi ve Uygun İşlere Yerleştirilmesi…… 42

İKİNCİ BÖLÜM

2. AZERBAYCAN'DA PERSONEL SEÇME SÜRECİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLERE İLİŞKİN BİR UYGULAMA……..…… 48

2.1. Aday Toplama İşlemleri…… 48

2.2. Yeni Personelin Sağlanacağı Kaynaklar……..…51

2.3. SEÇİM…… 56

2.3.1. İş isteme kağıdı……... 58

2.3.2. Sınav…… 61

2.3.3. İşe Alma Görüşmesi……..…64

2.3.4. Adaylar Hakkında Bilgi Toplanması……..… 71

2.3.5. Adayın Sağlık Kontrolü……..… 74

2.3.6. İşe Başlama ve Tanıtma……..…… 75

2.3.7. Seçim İşlemlerinin Sonuçlandırılması…… 77

2.3.8. Personelin İşe Yerleştirilmesi (Deneme Süresi, Sicil Dosyaları ve Değerlendirme Dosyaları Belgeleri) ……..…... 78

2.4. Azerbaycan'da Özel İşletmelerde Personel Alım Sürecine İlişkin Anket Çalışması. 81

2.4.1.Araştırmanın Konusu…… 81

2.4.2. Araştırmanın Amacı…… 81

2.4.3. Veri Toplama Yöntemi…… 82

2.4.4. Araştırmanın Kapsamı…… 83

2.4.5. Verilerin Analizi…….. 83

2.4.6. Frekans Tablolar (Azerbaycan'da personel seçim sürecine ilişkin anket çalışması)…….. 83

Tablo 1. Cinsiyete Göre Dağılım ……..… 83

Tablo 2. Yaşa Göre Dağılım…….. 84

Tablo 3. Eğitim Durumuna Göre Dağılım…… 84

Tablo 4. Firma Faaliyetlerine Göre Dağılım …… 84

Tablo 5. İnsan Kaynakları Bölümünün Varlığı……. 85

Tablo 6. İnsan Kaynakları Bölümünde Personel Sayısı ……85

Tablo 7. Firmalarda İnsan Kaynaklarının Planlanması…… 85

Tablo 8. İnsan Kaynakları Planlanmasının Süreci ……86

Tablo 9. İşletme olarak personel temininde aşağıdaki yöntemleri kullanmaktayız……. 87

Tablo 10. Aşağıdaki personel seçimi metotlarını firma olarak uygulamaktayız…….. 88

Tablo 11. İşe Alıştırma (Oryantasyon / Yönlendirme) Programının Uygulanması…… 89

Tablo 12. İşe almayı yürüten birimler ……..… 90

Tablo 13. Adaylar bulunurken yararlanılan kaynaklar ……..… 90

Tablo 14. Personel Alımında Dış Kaynak Kullanımı ……..… 91

Tablo 15. Personel seçiminde İş ve işçi bürolarından yararlanma ……91

Tablo 16. İnsan Kaynakları Bölümünün İş ve İşçi Bürolarından Yararlanması……92

Tablo 17. İşe başvuran adaylarda aranılan nitelikler……..… 92

Tablo 18. Adayların Dış Görünüşüne Önemin Verilip Verilmemesine Göre Dağılım…… 93

Tablo 19. Yaş ve Cinsiyet Gibi Hususlarına Göre Dağılım ……..… 93

Tablo 20. Personel Seçim Zamanı Adayların Mesleki Geçmişine Göre Dağılım……. 93

Tablo 21. Adayların İşe Alınmasında Sağlık Durumu Kontrolüne Göre Dağılım…… 94

Tablo 22. Son İşe Alma Kararını Kim Tarafından Verilmesine Göre Dağılım…….94

Tablo 23. Adayların İşe Alım Süreci Ne Kadar Zaman Kapsıyor …….. 94

Tablo 24. Aday yetersiz ise, bu durum ona nasıl iletiliyor ……. 95

Tablo 25. Personel seçim sürecinde karşılaştığınız sorunlar nelerdir ……. 95

TABLOLARIN SONUCU ……...96

SONUÇ ……... 99

KAYNAKÇA …… 102

ÖZET …….. 107

ABSTRACT ……108

EKLER ……109

Ek -1……... 109

Ek -2……..…111

Ek -3……..…113

GİRİŞ

Tarih boyunca hemen hemen tüm örgütlerin ortaklaşa paylaştıkları gerçek bir sorun, üretim ve hizmetler için gerekli hammaddelerin, kapitalı ile emeğin sağlanması ve uygun bileşimler içerisinde kullanılması olmuştur.

Üretimin bu üç temel faktöründen en önemlisi ve hiç kuşkusuz en zor kontrol edileni iş emeği faktörüdür. Bu çalışmada işgücü, insan gücü, işgören, insan kaynağı, personel gibi terimlerle de ifade edilen emek sözcüğü ile bir kuruma çalışan tüm insanların faaliyetleri anlaşılmaktadır.

Personelin yarattığı bu belirsizlik ise kurumların başarısını (performansını) büyük oranda etkilemektedir. Son yıllarda yapılan araştırmalara göre, diğer üretim faktörlerinde yapılan iyileştirmelere karşın üretimdeki gerilemelerin en önemli açıklayıcı nedeni olarak insan gücünün etkin kullanılmaması gösterilmektedir. Personel yönetiminin temel işlev ve faaliyetleri aşağıda açıkça belirtilmiştir. Personeli bulmak, seçmek, yerleştirmek, ücretlendirmek, başarı değerlendirmeleri yapmak, ödüllendirmek, gelişimlerine yardımcı faaliyetlerde bulunmak ve işçi kuruluşlarıyla ilişkileri yürütmek.

Yukarıda yazılı işlevler her kurum ve kuruluşta geçerliliği olan, ister yönetilen ister yöneten, olsun her tür personeli kapsayan işlevlerdir. Kurum içindeki diğer bölüm yöneticilerinin de (finansman, pazarlama, üretim gibi) günlük çalışmalarının önemli bir bölümünü bu tür faaliyetler oluşturmaktadır. Dolayısıyla da, personel yönetimini yalnız bu adla kurulan belirli bir bölümün faaliyetleri olarak

değil de, kurumdaki yöneticilerin her gün yerine getirmek zorunda oldukları faaliyetler olarak görmek gerekir.

1991 yılında Yıkılan ve Bağımsızlığına yeniden kavuşan eski Sovyet Ülkeleri gibi Azerbaycan'da özel sektörün yapılanmasına ve gelişmesine daha çok önem vermektedir. Daha çok genç kadroların eğitimli ayrıca ticari zihniyetle yetiştirilmesi ülke ekonomisi için fayda sağlayacağı gibi diğer ülkelerle de rekabet şansını yakalayabilecektir. Çağın sunmuş olduğu elektronik ortam ve haberleşme yardımıyla da, konuyla alakalı gelişmiş ülkelerin tecrübesinden yararlanarak bu süreci hızlandırma çabası içindedir. Azerbaycan'a gelen yabancı yatırımcılara iyi ortam yaratmak hükümetin öncelikleri vardır.

Sovyetler Birliği işe alma sistemi artık günümüz pazar ekonomisine uygun olmadığı için, yurtiçinde uluslara arası sisteme uygun insan kaynakları projeleri yapılandırılmaya çalışılmakta, bu yönde yapılan araştırmalara daha fazla önem verilmektedir. Hazırlamış olduğum Tezin daha iyi ve gerçek piyasa payı taşıması amacıyla, Özel İşletmelerdeki personel alımı sürecindeki sıkıntıları gidermek ve bu tür durumlardaki sorunları daha yakından inceleye bilme adına, Azerbaycan'daki 50 işletmeyle anket çalışması yaptım ve şirketlerin işe alma prensiplerini incelemeye çalıştım.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. PERSONELİN SEÇİMİ VE YERLEŞTİRİLMESİ

1. 1. Personel İhtiyacının Belirlenmesi

İnsan kaynakları yönetiminin en temel ve belirgin fonksiyonlarından biri personel seçimidir. Bu konunun taşıdığı önem, kurumun devamlılığını sağlayacak personelin seçilmesinin kurum için taşıdığı önemden kaynaklanmaktadır. Kurumun amaçlarını gerçekleştirecek personellerin bulunması ve işe alınması günümüzde başlı başına bir iş alanı olarak karşımıza çıkmaktadır. Her etkinliğin en önemli bileşenin insan olduğunun anlaşılmasından bu yana, alanında etkin, kalifiye ve uzman personel ihtiyacının belirlenmesi, uygun kişilerin işe alınmaları çok daha belirleyici bir süreç olarak rol oynamaya başlamıştır.

Kurumun amaçlarını benimseyecek işine ve mesleğinin inceliklerine sahip çıkacak, belirlenen işin gerektirdiği özellikleri gösteren personeli bulmak kolay değildir. İnsan kaynakları merkezinin önemli çalışma konusunu oluşturan bu süreç, mevcut personel ihtiyaçlarının tespiti, bu ihtiyacın uygun yollar ve araçlarla duyurulması, başvuruların alınması, görüşmelerin yapılması ve uygun adayların işe yerleştirmelerini içerir.[1]

İşletmelerde personel sıkıntısının giderilmesi amacıyla başlatılan faaliyet sonrası, yapılacak işe uygun nitelikte personelin bulunacağı kurum ve kuruluşların tespit edilmesi, bundan sonraki süreçte, tespit edilen personel adaylarının uygun işletmelere gönderilmesi ve o iş yerinde yönetim kurulu vasıtasıyla seçilmesi ve

[1] İlhami FINDIKÇI, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Alfa yayınları. 1999 s.6.

böylece doğru seçimle ilk sürecin tamamlanması söz konusudur. Personel sıkıntısının giderilmesi faaliyetleri, işletmede en çok önem verilmesi gereken çabalardır. Çünkü insan kaynağına ilişkin olarak daha sonra yapılacak çalışmaların tamamının başarısı bu çabaların başarılı olup olmamasından etkilenecektir. İnsan kaynağının sağlanması faaliyetleri şu iki ana basamakta gerçekleşmektedir;[2]

a) İşçi gücüyle Üreticinin üretmekte olduğu malın serbest piyasadaki tüketimi de göz önünde bulundurularak, işletmenin bugünkü insan kaynakları hakkında durum değerlendirilmesi yapılmaktadır.

b) İşletme yapısı, İşletmeye ait iş kollarını inceleyerek geliştirilmesi yoluyla insan kaynaklarından en uygun şekilde yararlanmayı sağlamak zorundadır.

Günümüzde değişen yönetim ve üretim anlayışına bağlı olarak insan unsuruna artan önem, personel seçme sürecinde geleneksel anlayışın benimsenmesini kaçınılmaz kılmıştır. Farklı yaklaşımlar içerisinde önem kazanan Japon yönetim ve üretim politikasının temel özellikleri arasında kabul edilen personel seçme süreci, tüm organizasyonları etkilemektedir.[3]

Geleneksel yapının ötesinde, Japon modeli açısından personel seçme sürecinin farklı ölçüt esasında gerçekleşmesi mümkündür. Bu ölçütler arasında en önemlisi, istihdam edilecek personel organizasyon kültürü ile, bütünlük sağlayabilecek kapasiteye sahip olmasıdır. Personel adayının organizasyon kültürü ile uyum sağlaması, organizasyonun değerlerini ve felsefesini benimsemesi, eğitimli

[2] Öznur YÜKSEL, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Gazi yayınevi –Ankara 1997 s.57.
[3] Ahmet SELAMOGLU, **Küreselleşme Sürecinde insan Kaynağı**, Kurtuluş Yayınları, İstanbul. 1998. s.71.

görüşlere sahip olması ve dengeli bir kişilik yapısı göstermesi anlamına gelmektedir.[4]

İşin niteliğine göre ihtiyaç duyulan ve uygun personel bulunması şart, daha sonra personel ihtiyaçları, niteliği ve unvanlar saptanır; görüşme, teknik deneme ve psikoteknik uygulama, sağlık denetimi yapılır; adayın gireceği işe ilgisi ölçülür; işe yeni alınan personel, işe alınması ve işletme ile bütünleşmesi sağlanır.[5]

İnsan kaynakları işletmeye yeni personel bulmada ve var olan personellerin insan kaynakları bilgi sistemine yatkınlıklarını geliştirilmesinde bazı yeni önlem ve yaklaşımlar gerekmektedir. Çoğunlukla sosyal bilimlerin çeşitli dallarında eğitim almış olan kişilerin arasından yapılacak yeni personel seçimlerinde, bilgisayar kullanımı ve mantık konusunda yatkınlığı daha fazla olanların araştırılması ve seçim kararında bu niteliğin ön plana alınması yararlı olabilir.[6]

Genellikle önümüze çıkan ve sıkca sorulan sorularla karşılaşırız ve sürekli yorumlar katılmış cevaplar alıyoruz.Örneğin; - İşletmeler için önemli sayılan ve büyümesinde önemli rolü olan, "İnsan kaynaklarına ihtiyaç ne zaman doğar?"

Bir işletmenin kuruluş aşamasında olduğunu var sayarsak, doğal olarak doldurulamayan personel açıklarının doldurulması gereksiniminin olacağını düşünelim ya da işten ayrılmalar, ayırma, transfer, kademenin yükselmesi, emeklilik ve ölüm gibi nedenlerle boş kalmış yerlerin doldurulması gerekmektedir. Çağımız gününde teknolojik değişimler çok fazla ön plana çıkmaktadır bu nedenden dolayı, bilgisayar operatörlüğü gibi yeni görevlerin ortaya çıkması söz konusudur.

---

[4] **a.g.e**. s.71.
[5] Zeyyat SABUNÇUOĞLU, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ezgi Kitapevi Yayınları, Bursa. 2000. s.28.
[6] Rakif FERECOV, **İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlemesi ve Azerbaycan'da bir işletmede uygulama**, Doktora tezi, Kütahya 2002, s.58.

Önemli olan boş kalan yerlere personel almak değil, "Doğru işe doğru personeli" bulmaktır.Şöyle anlatalım,verimin kaliteli olması için,işi uzmanlarına bırakmak gerekiyor, yani konuyla alakalı uzman kelimesi vasıflı ve vasıfsız anlamını taşımamakta olup,seçilmiş doğru personelin uygun işi yapmasıdır. Üstelik bu sürecin hızlı işlemesi gerekir. Personel bulma ve seçmedeki gecikmeler, işe uygun personel seçmeye, işlerin aksamasına, dolayısıyla maliyetlerin yükselmesine neden olabilir. O nedenle kaliteli ve kapasiteli personel bulma ve seçme bir işletme için yaşamsal önem taşır.[7]

Gereksinimi duyulan personelin bulunmasında, hangi kaynakları yararlanması aslında izlenen insan kaynakları politikasınca belirlenir. Konuya ilişkin iki yol izlenmektedir. Boş kalmış personel açıklarını doldurmak için, iç kaynaklardan yararlanmak veya dış kaynaklara başvurmak gerekir. İç kaynaklardan yararlanma söz konusu ise, boş kalmış personel açığını işlere yine işletmede çalışan diğer personellerin yatay (transfer) ya da dikey (yükselme) düzeyde atanmaları ile gerçekleştirilir. İşletmeciler her zaman bu yolu tercih etmezler,çünkü işletmenin gereksinim duyduğu personeli işletme dışından sağlama eğilimi giderek önem kazanmaya başladığı söylenebilir.

İş görenin iç ya da dış kaynaklardan saptanmasından önce iki önemli hazırlık çalışmasının yapılması gerekir. Birinci nokta, ne gibi işlere personel alınacaktır ve bu işlerin özellikleri ve gerekleri nedir? Bu çalışma iş analizi aracılığı ile gerçekleştirilir. Böylelikle boş kalan ya da yeni açılan bir işin tüm nitelik, incelik, ustalık ve çalışma koşulları açıklıkla belirlenir. İkinci nokta ise, iş analiz ve

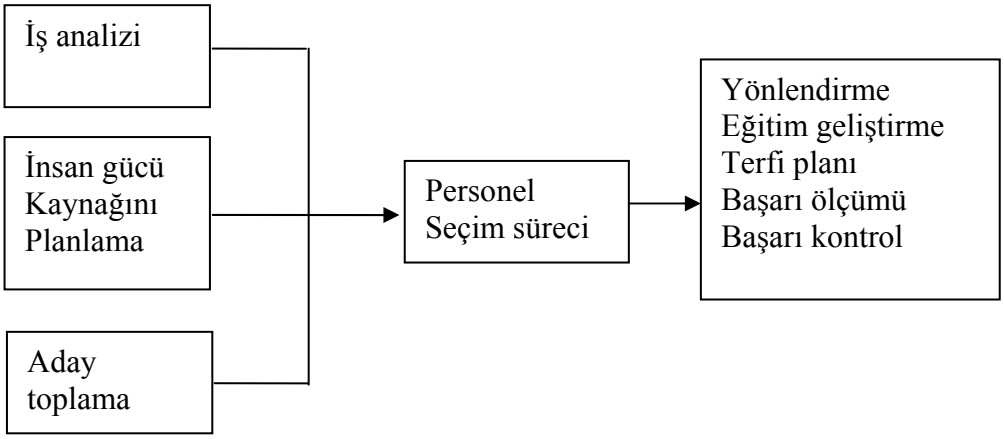
[7] John FINNIGAN, **Doğru İşe Doğru Eleman Bireysel Yatırım Dizisi**, çev: Mehmet KILIÇ., Rota Yayını, 1997, İstanbul, s.35.

tanıtımlarından elde edilen verilere göre boş kalan işlere alınacak personellerde aranacak nitelik ve yeteneklerin saptanmasıdır.

Personel bulma ve seçimine gitmeden önce, yapılması gereken önemli bir hazırlıkla bu çalışmaları yürütecek personelin eğitimi ve yerleştirilmesidir. İşletmeye yeni başvuran kişilerin son derece duyarlı olduğu düşünülürse, daha ilk karşılaşmada bu personellerin kazanılması ya da kaybedilmesi söz konusudur. Personel alımı süresindeki, alım yetkisi İşletmeci sorumluluğu altındadır.Doğru personeli seçmek ve yerleştirmek üzmanlık işidir. Her işletmeci kendi işletmesindeki kuralları göz önünde bulundurarak personel seçimine gider, çünkü her işletmede önem taşıyan işletme içi davranış kuralları mevcuttur.

Hazırlık çalışmalarının en önemli yönü her bölüm için gereksinim duyulan personelin ilgili bölüm yetkilileri tarafından insan kaynakları bölümüne iletilmesi ya da istenmesidir. Plan doğrultusunda aday toplama çalışmalarına başlanacaktır. Bu durumda personel seçiminin hazırlık çalışması üç grup altında toplanacak etkinliği kapsayacaktır. Daha sonra seçim gerçekleştirilecek ve iş görenin işe alınması tamamlanacaktır.[8]

[8] İlhan ERDOĞAN, **İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri**, İstanbul 1991, s.13



Şekil 1: Personel seçiminde ön hazırlıklar ve sonuçların kullanımı.[9]

Personel seçim çalışmasını, adaylar arasında uygun personelin bulunması olarak görmek doğru olmayacaktır. Seçim çalışması sırasında adaylar çok yönlü analiz edilecek işe alınan kişi bilgisi, bedensel ve zihinsel özellikleri, kişilik bulguları ile değerlenecektir. Personeli işe almak özel çalışma sonucu oluşur. Şekilde görüldüğü gibi bu çalışmalar arasında personelleri işe yönlendirme, yapacakları işe hazırlamak için eğitim ve geliştirme, kişiye işletmenin terfi planı içerisinde yer bulma ve başarı değerleme gibi önemli çabalar yer alacaktır. Personel seçiminin etkinliğini destekleyen çalışmalar arasında iş analizi yer almaktadır. Personel seçimine dönük olarak gerçekleştirilecek iş analizi ile işin yapılışına ve işin insan gücü açısından gereklerine ilişkin bilgiler sağlanacak, aranacak iş görenin bireysel özellikleri saptanacaktır. Bu durumda ön hazırlıklar arasında öncelikli çalışma, iş analizi ve iş tanımının yapılması olacaktır.[10]

İş analizi: Bir işin gereklerinin belirlenmesi yolunda yapılan sistemli bilgi toplama çalışmalarıdır. İş analizi, bir işin ekonomik olarak, kısa zamanda ve iyi bir şekilde yapılabilmesi için, işle ilgili bilgilerin sistemli olarak toplanması, incelenmesi

[9] **a.g.e**, s.13
[10] **a.g.e**, s.14

ve değerlendirilmesi sürecidir. İş analizinde bilgiler, işi fiilen yapan kimseden veya onun ilk nezaretçisi durumundaki ustabaşından alınabileceği gibi, direkt olarak işin yapılışının gözlemlenmesi yoluyla da elde edilebilir. Personel bölümü personelleri, iş analizinin sağladığı bilgilerle iş tanımlarına hazırlarlar.

İş tanımı: İşin sağladığı yetkiyi, işin işletme içindeki yerini, işi yapabilmek için gereken faaliyetleri ve sorumlulukları tanımağı açıklığa kovuşturur.[11]

Personel ihtiyacı duyan işletmede bölüm yetkilisi ihtiyacı insan kaynakları bölümüne iletir. Bu bölüm söz konusu personelin bulunması için iç ve dış kaynaklardan araştırma yapar ve adaylarla görüştürür. Personel işe uygun görülürse bu form tekrar insan kaynakları bölümüne gönderilir. Bu bölüm son değerlemesini yaptıktan sonra üst yönetime onaya sunar ve süreç tamamlanır.

Boş pozisyonlara personel bulmada iç ve dış kaynaklar olmak üzere iki seçenekten yararlanılır.[12]

1. 2. İşgücü İhtiyacının İç Kaynaklardan Karşılanması

İşgücü ihtiyacının iç kaynaklardan karşılanması gerek çalışanlar, gerekse kurum açısından önemlidir. İşgücü ihtiyacını iç kaynaklardan karşılamanın yararları şu şekilde sıralanabilir:

a) Kurum içinde bir hareketlilik sağlanması,

b) Terfi ve yükselme beklentisi olan çalışanların beklentilerinin karşılanması,

c) Kurumun kendi öz kaynaklarından yararlanılması,

[11] İsmet MUCUK, **Modern İşletmecilik**, VII Baskı, Türkmen Kitapevi, İstanbul, 1996, s.344–345
[12] Zeyyat SABUNÇUOĞLU, 2000, s.74–75.

d) Dış kaynaklardan sağlanacak personel için ayrıca bir yatırım yapılmaması,

e) Dış kaynaklardan sağlanacak personelin kuruma uyumu, eğitimi, kurum değerlerini benimseme güçlükleri gibi sorunların bertaraf edilmesi,

f) Yeni yeteneklerin keşif edilmesi ve alt kadrolara fırsat verilmesi,

g) Kurumdan dışarıya gidecek beyin göçünün önlenmesi,[13]

h) Boş kalan göreve işletme içinden birinin atanması, kişinin yeni işinde yeteneklerinin daha kolaylıkla ölçümü ve geliştirilmesini kolaylaştırır.[14]

i) Herhangi bir dış ödeme yapılmadığı için ucuz bir yöntemdir.

j) Personelin iş değişim kararı işletme içinde alındığından bu yöntem çok hızlı işler. Bu yöntemin uygulanması, çalışanlar arasından işletme içinde kendilerine gelişme olanağı vermesi nedeniyle motivasyonu sağlar.

k) Ayrıca personellerin farklı pozisyonlarda çalışmasına fırsat vermekle işletme içinde geleceğin yöneticilerinin hazırlanmasını sağlamış olur.

İç kaynaklardan personel bulunmuş olunması ucuz, pratik, hızlı ve rotasyon olanağı sağlaması açısından yarar getirdiği görülmektedir. Ayrıca, işletmeye sık sık dış kaynaklardan personel alınması halinde o firma için kamuoyunda olumsuz bir imaj yaratılır. Öte yandan çalışanlar kendilerine kurum içinde öncelik verilmesine sıcak bakarlar ve kuruma daha bağlı ve verimli çalışırlar.

Uygulamada iç kaynaklara başvuru dikey ve yatay düzeyde iş değişikliklerine yol açar. Dikey düzeyde bir uygulama varsa yükselme söz konusudur. Yatay düzeyde ise transfer gerçekleşir. Bu iki durumu yakından incelemekte yarar vardır.

---

[13] İlhami FINDIKÇI, 1996, s. 171,172

[14] Jean-Louis VIARGUES, **Manager Les Hommes, Manuel de GRH a L'usage des Opera fionnels, editions d'organisation**, Paris, 1999, s.25.

a) Yükselme (Terfi)

Yükselme bir iş görenin bulunduğu görevden daha çok yetki ve sorumluluk taşıyan üst düzeyde başka bir göreve geçmesidir. Bu durumda kuşkusuz ücret ve sosyal saygınlık artacaktır.

İşletmede bir görev boşaldığında, sözgelişi bir ustabaşının ölüm, emeklilik, istifa ya da sağlık nedeniyle işinden ayrılması halinde boş kalan bu göreve personel politikası nedeniyle iç kaynaklardan personel atanacaksa o zaman işçilerden biri ustabaşçılık görevine geçirilir. Bu yola başvurmak işletmede çalışanları isteklendirir, moral ve güven duygusu kazandırır.

Yükselmede iç kaynaklara başvurma politikası birçok yönden benimsenmekle birlikte ortaya bir takım uygulama sorunları çıkarmaktadır. Bu sorunların özünde yükselmede izlenecek yöntemin seçimi vardır. Bir kaynakta yükselme yöntemleri özel olarak şöyle açıklanmaktadır.[15]

Personelin kıdemlilik Durumuna Göre Yükselme: Meslek yaşamında uzun yıllar çalışmanın kazandırdığı deneyim gücü işe uyumu kolaylaştırır, işin gerektirdiği kural ve ilkeleri yakından tanımaya olanak sağlar. Bu nedenle elde edilen deneyime dayanarak uzun yıllardan bu yana eskilik derecesi yükselmenin en geçerli kriteri olagelmiştir.

Başarı Durumuna (Performansa) Göre Yükselme: Yükselmede yerleşmiş bir yöntem de performansa bağlı yükselmedir. Personelin gösterdiği başarısı, disiplini

[15] Michel CHRISTOLHOMME, **Techniques et Pratiques du Recrutement, Les Edition d'organization**, Paris, 1978, s.36,37

aynı zamanda işletmeye olan bağlılığı yükselme para ödülüyle ve ya ayın personeli şeklinde ödüllendirilebilir.

Ancak bu yaklaşımın en önemli sakıncası, bazı durumlarda kişilerin mevcut işteki başarılarının her zaman sağlıklı bir göstergesi olmamasıdır.[16]

b) İç Transferler

İşletmede bir görev boşaldığı zaman bu yere aynı düzeyde bir başka personelin atanması halinde iç transferlerden söz edilir. Bir başka anlatımla iç kaynaklardan yatay düzeyde yararlanma söz konusudur. Örneğin, bir ustabaşı işinden ayrıldığı zaman onun yerine yine işletme içinden o görevi yapabilecek ve yeteneğe sahip olan bir başka ustabaşı atanabilir.

Bunun adına iç transfer yoluyla personel sağlama ve ya atama denir, işletme açısından en ucuz ve kolay yoldan personel bulma olanağı sağlar.Böylece işletme içindeki denge bozulmamış olur. Ayrıca, aynı işletme içinde bir iş değişikliği söz konusu olduğu için işletmede uyum sorunu olmaz. Buna karşılık bir personelin eski işini bırakması, işletmede yeni personel bulma sorunu doğurmamış olacaktır.

Öte yandan, personelin yeni atandığı işte tıpkı dışarıdan gelen biri gibi yeni işin gerekleri ve koşullarına uyum süreci işletme için bir zaman ve ekonomik kayıp yaratabilir.[17]

[16] Tuğray KAYNAK, ve diğerleri, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, No:276, 1998, İstanbul, s.131.
[17] Zeyyat SABUNÇUOĞLU, 2000, s.77.

1. 3. İşgücü İhtiyacının Dış Kaynaklardan Karşılanması

İşletmelerin birçoğunda öncelik iç kaynaklara verilmesine karşın, iç kaynaklardan personel bulma olanağı yoksa, zorunlu olarak dışa açılma ve dış kaynaklara başvurma gerekecektir.[18]

İşgücü açığının iç kaynaklardan karşılanması çoğu zaman mümkün olamamaktadır. Bunun çeşitli nedenleri olabilir. İşgücü açığına uygun personelin kurum içinde bulunmaması, o göreve terfi ettirilecek bir kişinin olmayışı, işgücü açığının kurum için yeni bir işlev alanı olması gibi nedenler, çoğunlukla işgücü açığının kurum dışındaki kaynaklardan karşılanmasını gerektirir.

İşgücü ihtiyacının dış kaynaklardan karşılanmasının başlıca yararları şu şekilde sıralanabilir:[19]

- Organizasyona yeni kan katılması
- Kurumda vitrin değişikliği
- Mevcut alışkanlıklar ve yeteneklerin dışında farklı bakış açıları ve yaklaşmaları kuruma kazandırma
- Kurum içinde bir hareketlilik sağlanması

İşgücü ihtiyacının dış kaynaklardan sağlanması başlı başına bir süreçtir ve büyük dikkat gerektirir. Nitekim seçim sürecinde yapılacak en küçük hata, hem personelin yanlış bir işte mutsuz olması, hem de işletmedeki işlerinin aksatılmasına neden olur. İlke olarak kuruma alınacak personelin kuruma her açıdan uygun olması

[18] **a.g.e,** 2000, s.78
[19] İlhami FINDIKÇI,1996, s.176

ve yeterli olması mutlaka sağlanmalıdır. Bu ise seçim sürecinin dikkatli biçimde yürütülmesi ile gerçekleşebilir. Ne yazık ki, bazı kurumlar çeşitli nedenlerle seçim sürecini çok fazla önemsemezler ve işe alınacak personelin işin gerektirdiği özellikleri taşıması konusuna önem verirler. Bu durumda "kurumda işe başlasın, eğitim veririz, bir süre sonra yetişir" gibi gerçekler ileri sürülür. Oysaki, bir personelin belirli bir eksikliğinin giderilmesi, farklı bir bakış açısı geliştirmesi, sanıldığından çok daha zordur.

Uygulamada Dış Kaynaklardan Yararlanma (DKY) çok farklı seviyelerde gerçekleştirilebilir. Belirli spesifik bir görev dış kaynak kullanımına gidebileceği gibi, işletmenin tüm fonksiyonları içinde dış kaynak kullanımı tercih edilebilir.[20]

Yapılanmadaki dış kaynak kullanımının sınırını, dışarıdan sağlanacak kaynağın ya da hizmetin, organizasyon için taşıdığı stratejik önemi oluşturur. Yapılanma için stratejik olarak değerlendirilmeyen tüm işlerde dış kaynak kullanımının, kalite, maliyet, verimlilik ve farklılık avantajı getireceği ileri sürülmektedir.[21]

Organizasyonda insan kaynakları süreçlerinde dış kaynak kullanımı yine aynı kriterden yola çıkılarak organizasyon için taşıdığı stratejik değer göz önünde bulundurularak karar verilecek bir olgudur.

---

[20] İmdat BÜBER, **İnsan Kaynakları Yönetiminde Dış Kaynaktan Yararlanma ve Seçilmiş Sektörler İtibarıyla İşçi-İşveren Sendikalarının Görüşlerine Yönelik Bir Araştırma**, Y.Lisans Tezi, İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1999, s.61.

[21] İlhan ÖZDİLLER, **İnsan Kaynakları Yönetiminde Dış Kaynak Kullanımı**, Human Resource, Mayıs 2002, s.13.

Günümüzdeki hızlı değişim ve artan küresel rekabet, işletmelerin giderek daha fazla esnek yapılara sahip olmaların gerektirmektedir. Geleceğin organizasyonları, bu günkünden çok daha hızlı hareket etmeye olanak veren yapılar üzerinde oluşacaktır. Sözgelimi büyük organizasyonların farklı ürünlüğün grubu üreten veya farklı yerlerdeki birimlerinin, küçük bir işletme gibi, işletme stratejilerine uygun olmakla birlikte operasyonlarla ilgili kendi kararlarını alabilen özerk iş üniteleri halinde örgütlenmesini ifade etmektedir. İş üniteleri halinde yapılanan bir organizasyonda, iş ünitelerinin faaliyetleri ile ilgi birçok karar, iş ünitesi yönetimi tarafından alınmaktadır. İş üniteleri organizasyonunda, muhasebede, insan kaynakları gibi destek fonksiyonları da iş ünitesi bünyesinde yer almakta, ya da yerel dış kaynaklardan sağlanmaktadır. Yine esnek yapılanmaya olanak veren bir diğer yaklaşım da sanal organizasyonlardır. En basit şekilleriyle sanal ekipler, faaliyetlerinin dış kaynaklardan sağlanan kısımları ile bütünleşmiş organizasyonlardır.

DKY, işletmelerin rekabet üstünlüğü yaratmalarında önemli bir araçtır.

İnsan kaynakları yönetimi, bu önemli aracın kullanımında aktif bir rol oynayarak işletmenin stratejik bir partneri haline gelebilir. Ancak bunun için DKY'nin etkinliğini sağlayacak yetkinliklerin geliştirmesi gerekmektedir. Bu yetkinliklerin başında da sözleşme yönetimi gelmektedir. Bu nedenle geleceğin İK profesyonelleri, diğer fonksiyonlarının yanında aynı zamanda birer sözleşme yöneticisi» olmaya hazırlanmak durumundadırlar.[22]

[22] Michael R.Carrel-Norbert F.ELBERT, Robert D.HATFİELD, **Human Resource Managment Strategies for Managing Divers and Global Workforce**, sixth Ed. The Dryden Press, Orlando, 2000, s.15.

Dış kaynaklardan personel ihtiyacı sağlanırken önemli olan hangi şekilde olursa olsun personelin bulunması değil uygun personellerin, kabul edebilir, yöntemlerle sağlanmasıdır. Arzulanmayan yöntemlerle personel ihtiyacını gidermenin, kurumun bir personel kazanmasını sağlamakla birlikte kurum imajını zedeleyebileceği unutulmamalıdır.

Ayrıca insan kaynağı ihtiyacının giderilmesi konusundaki çalışmaların da kurumlar arasındaki rekabet ahlakına uygun olması gereklidir. Dolaysıyla insan kaynakları konusundaki kurum içi müdahaleler kadar, kurumlar arası ilişkilerde de etkin kuralların ilke olarak benimsenmesi son derece önemlidir.

İşgücü ihtiyacının dış kaynaklardan karşılanması konusunda profesyonel bir şirketten yardım alınabileceği gibi kurumun İKM'si de bu çalışmaları yürütebilir.[23]

Dış Kaynaklardan personel sağlanmasında ne gibi yollara başvurabileceği aşağıda sıralanmıştır.

a) Duyurular

Okunan günlük gazete ve dergilere duyuru (ilan) verilerek, ayrıca radyo ve televizyon aracılığı ile boş bulunan işlere personel aranması, en çok kullanılan araçlardan biridir. İşletme için oldukça pahalıya mal olmasına karşın, geniş bir başvuru ve personel bulma olanağı vermesi nedeniyle yeğlenir. Verilen duyuruların açık, doğru ve anlaşılır olması gerekir. Bu duyurularda bir yandan çalışma yeri ve branşı belirtilmeli, öte yandan sorumluluk ve çalışma koşulları açıklanmalıdır. Ayrıca adayda aranan özellikler, örneğin, yaş, eğitim düzeyi, yabancı dil, mesleki

[23] İlhami FINDIKÇI, 1996, s.78,81.

deneyim ve yetenekler açıkça belirlenmesi gerekir.[24] Bu duyuru türüne "Açık duyuru" denilebilir.

Her firma yani işletme aynı şeyi yapmazlar,bazı işletmeler,açık adres yerine yalnızca posta kutusu (PK) numarası, ya da telefon numarası vermekle yetinirler. Bu tür duyuru "kapalı duyuru" şeklinde isimlendirilebilir.Aslında bundaki amaç, bütün adaylara cevap verme yükünden, çevre baskısından kurtulmak ve işletmenin sık - sık personel değiştiren bir firma imajını yaratmamaktadır. Bu tür karalı duyurulara bazen aynı firmadan başvurularda olabilir. Böylelikle işinden memnun olmayan ve ayrılmak isteyen kişilerde saptanmış ola bilir.

Doğru ve ideal olan açık duyurulardır. Oysa işletmenin adı ve adresi açıkça belirtilirse, hem adaylara güven duygusu aşılanır, hem de işletme adına bir reklam fırsatı yaratılmış olur. Öte yandan duyurular en uygun yayın organları aracılığı ile adaylara iletilmelidir. Özellikle işçi kesiminin seçiminde, yerel basından yararlanırken yönetici kesim için ulusal basından klasik olarak yararlanılır, öz geçmiş (C.V.) görüşme ve bazen de psikolojik testler kullanılır.[25]Ayrıca duyuru basın kanalıyla yapılacaksa, duyurunun yapılacağı sayfa ve yer seçimi de önemlidir. En çok ilgi çeken yer duyuru sayfasının en üstü ve sağ köşesidir. Çünkü piyasada var olan gazetelerin hepsinde katlanma stili aynıdır. Alt kısımlar ilginin az, sayfasının sol alt köşesi işe duygu bakımından en kötü yerdir.[26]

[24] Michel CHRISTOLHOMME, 1978, s.47.
[25] INSEE, **Les Recrutements des Entreprises, Les Oossiers Thematignes**, Paris 1998, s.74.
[26] Michel CHRISTOLHOMME, 1978, s.47

Duyurulara yapılan tüm başvurular olumlu ya da olumsuz karşılansın, mutlaka yanıtlanmak ve kayıtlara geçirilmelidir.

b) Doğrudan Başvuru veya C.V. Gönderme

İşletmenin yerleşim yeri, tanınmışlığı ve diğer nedenlerle birçok kişi doğrudan doğruya işletmeye başvurup iş isteyebilir. Bu yoldan yapılan başvuruların işe girmeyle sonuçlandığı görülür. Özellikle ekonomik bunalım ve işsizliğin egemen olduğu dönemlerde birçok kişinin doğrudan başvuruda bulunarak iş aradığı görülmektedir. En kolay ve en ucuz bir yöntem oluşu nedeniyle, bu yol açık tutulabilir düşüncesiyle belirli süre saklı tutmak gerekir.

Doğrudan başvuruda işletmenin dış kapısına özellikle vasıfsız işçi bulmak amacıyla bir duyuru yazısı yapıştırıldığı da görülmektedir. Bu tür başvurular genellikle firma kapısında güvenlik görevlilerine yaptırılır ve ya kapıda bir "İş baş vuru formu" doldurulur.

c) Aracılarla Başvuru

Personel bulmada oldukça yaygın biçimde kullanılan araçlardan bir diğeri de işletme içinde ya da dışından bazı kişilerin aracılığı ile işe alma yoluna gitmektir.

İşletmede çalışanlar boş kalan işleri yakından izlediklerinden tanıdık ya da yakınlarının bu açık görevlere girmelerine aracılık edebilirler. Özellikle küçük işletmelerde boş kalan görevlere personel bulunmasında çalışanların desteklerinden yaralanılır. Çalışanlar gerek işi gerekse de işletmeciyi yakından tanıdıkları için ve özelliklerini bildikleri için iyi niyetli olmak koşuluyla personel bulmada işletmeye

gerçekten yardımcı olabilirler. Ancak bu yolla personel bulunmasının kötüye kullanılma olasılığı oldukça yüksektir. Bazı personeller kendilerine yakın gördükleri tanıdık ve dostlarını istenen yetenekte olmasa bile öyle göstermeye ve istemeden çok onlara yararlanmak amacıyla işe alınma çabasına girişirler.

d) İş ve İşçi Bulma Kurumu

Çoğu ülkelerde devlet tarafından kurulan ve yönetilen iş ve işçi bulma kurumları, çeşitli nicelik ve nitelikte personel arayan kişiler arasında aracılık eden kurumlardır. Bu kurumlar daha çok mavi yakalıların işe yerleştirilmesini amaçlar.[27]

e) Özel İnsan Kaynakları Danışmanlık Büroları

Yurt dışında ve ülkemizde resmi İş ve İşçi Bulma Kurumunun dışında özel istihdam bürolarının da oluştuğu ve özellikle beyaz yakalı olarak tanımlanan orta ve üst düzey yöneticiler, büro personelleri ve mühendisler gibi teklik personellerin verdikleri izlenmektedir.

Bu bürolar verdikleri hizmeti karşılığında işverenden ya da işçiden belli bir ücret talep eder ve bu ücret bazen oldukça yüksek ola bilir. Fakat iyi bir kaynak olduğundan birçok personel ve organizasyon bu kurumlara başvurur. Bu kurumların bir avantajı, kendilerine başvuran adayları işverene göndermeden önce iyice araştırmaları, böylece firmanın yapacağı araştırmayı büyük ölçüde kolaylaştırmalarıdır.[28]

---

[27] http://www.resmi-gazete.org İstihdam Hizmetleri İş ve İşçi Bulma Kurumu Genel Müdürlüğü, File /B/ istihdam hizmetleri 5 yıllık htm. 1999. (Alım tarihi 20.04.2009)

[28] Margaret PALMER, Kenneth T.WINTERS, **İnsan Kaynakları, Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi**, Rota Yayını, İstanbul, 1993, s.74

f) Eğitim kuruluşları

İşletmeler, personel yetiştiren eğitim kuruluşları ile ilişki kurarak personel alımına gidebilirler. Özellikle mesleki ve teknik konularda eğitim veren okullar ve yüksek okullarla kurulan yakın ilişki, işletmenin gereksinim duyduğu personelin bulunmasına iyi bir kaynak oluşturur.

Özellikle batı ülkelerinde bu kaynağın işletmeler tarafından çok iyi değerlendiği bilinmektedir. Okulların birçoğu okul yönetimi tarafından örgütlenen işe yerleştirme merkezlerine ya da öğrenci bürolarına sahiptir. Bunlar öğrencilere işe göre yetişme imajı aşılar ve işe yerleşme kolaylıkları sağlar.[29]

h) Personel kiralama (Leasing)

Personel kiralama, daha uzun süreler için "geçici statü" de personel istihdamı ifade eder. Burada işe alınan personeller, aslında kiralayan "leasing" firmasının kadrolu personelleridir. Personel ihtiyacı olan işletme ile leasing firması arasında yapılan bir kiralama sözleşmesi ile gerek duyulan sayı ve nitelikle personel işe alınır. Burada işletme işte yeterli performansı gösteremeyen personellerin yerine yeni personel de talep etmektedir.

Bu uygulamada kıraya veren leasing firması, personelleri seçmekte, eğitmekte ve personel ihtiyacı olan işletmelere bu personelini kiralamaktadır.

[29] Michel CHRISTOLHOMME, 1978, s.40.

Bu şekilde personel temini özellikle işgücü maliyetleri ve devamlı statüde personel çalıştırmanın bazı sakıncalarını taşımaması bakımından tercih edilebilmektedir. "İş gören taşeronluğu" adı da verilen bu yöntemde, işletme sosyal yardımlar, sigorta, Vergi vb. ile işten çıkarma durumunda tazminat ödememekte, iş görenler için tek bir ücret ödemektedir. Ayrıca iş gücü talebi daraldığında bu kişilerin kolayca işten çıkarılması mümkün olmaktadır.

İş gören kiralama (taşeron) firmalar aracılığıyla personel tedariki, işletmenin aday araştırma ve personel seçimine daha az zaman ve para harcaması yanında kısa ve ya uzun süreli ama geçici nitelikle işgücü ihtiyacının karşılamaya uygun ve daha ucuz bir istihdam biçimi olması gibi nedenlerle tercih edilmektedir. Çok üst düzey işler dışında genellikle her düzey iş için bu yola başvurmak mümkündür.[30]

i) İnternet

Hayatımızın her alanında olduğu gibi, İnternet personel bulmada da yeni bir imkân ve yeni bir ilişkidir. Personel bulma ile ilgili hizmet veren birçok web-site bulunmasına rağmen, her gün yeni olanaklar sunulmaktadır. Verilen hizmetler her geçen gün daha da artmaktadır.[31]

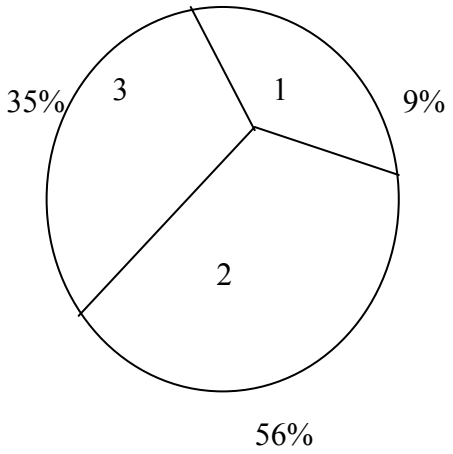
Development Dimensions İnternational tarafından, 2001 yılında bir araştırmaya göre, şirketler aday arama ve seçme yaklaşımlarını yeterli etkinlik ve verimlilikle görmüyorlar.

[30] Tuğray KAYNAK ve diğerleri, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Anadolu Üniversitesi A.Ö.F. Yayını, Eskişehir, 1998, s.107.
[31] Zeyyat SABUNCUOĞLU, 2000, s.85.

Araştırmaya katılan 573 şirketin %39'u personel arayışı ve %26' sı personel seçim sürecini yeniden yapılandırmayı ve yeni işe alım yöntemlerini devreye almaya planladıklarını belirtiyor. Bu şirketlerin etkinliğine en çok inandıkları yöntem ise internettir.

Şirketlerin çoğu, internet bazlı işe alım teknolojilerini bünyelerine işe alım siteleri ve ya kurumsal web sitelerindeki insan kaynakları sayfaları aracılığıyla dâhil ediyor. Ancak işe alım siteleri adayların ilgisini daha çok çektiğinden, çoğu şirket bu sitelerin aday havuzundan faydalanmayı tercih ediyorlar.[32] Bunlar aşağıda sıralandığı gibidir.

1. Kurumsal web siteleri
2. İnternetteki işe alım siteleri
3. Hem kurumsal web siteleri, hem de internetteki işe alım siteleri



Kaynak: www.insankaynaklari.com (Alınma tarihi 20.04.2009)

[32] **http:// www.insankaynaklari.com/cn/ 20.05.2004 (Alınma tarihi 20.04.2009)**

1. 4. Başvuruların Kabul Edilmesi

İş başvurularının, kişilerin aldıkları temel eğitim ve bu eğitimin kalitesi ile de ilgili olduğunu unutmamalıdır. Öyle ki eğitim ve kaliteyi öncelikli kaygı olarak yerleştiren eğitim kurumlarından yetişen bireylerin iş başvurularında daha başarılı belirtilmiştir.[33]

Başvuruların kabul edilmesine ilişkin prosedür şu adımları izlemelidir.[34]

a) Başvuru Formu hazırlanmış olmalıdır.

b) Başvuruları kabul edecek İKM görevlisi ya da görevlileri belirlenmiş olmalıdır.

c) Başvuracak ya da telefonla arayacak adaylara nasıl cevapların verileceği belirlenmiş olmalıdır.

d) Başvurular konusunu kurumun dış kapı görevlilerinin bilgilendirilmesi gereklidir.

e) Başvuruların gizli tutulması için gerekli önlemler alınmış olmalıdır.

f) Başvuru prosedürü kurumdaki mevcut iş akışını engellemeyecek biçimde belirli zamanlarda kabul edilmelidir.

g) Başvuru formunu doldurulacağı rahat bir oda ve oturma ortamı sağlanmalıdır.

h) Başvurular belirli bir süre kabul edilmelidir.

[33] Jeroms S. Arcaro. **Quality in Education**. St. Lucie Press Florida 1995.
[34] İlhami FINDIKÇI. 1996, s.189.

i) Başvuru için gelen adaylar, form doldurmak üzere bekletilmemelidirler.

j) Form dolduranların olası sorularını cevaplandıracak yetkililer bulunmalıdır.

k) Yapılan bütün başvuruların bir kaynaktan (İKM) yönlendirilmesi sağlanmalıdır.

l) Personele ihtiyaç duyan birinci dereceden üst ve İKM görevlisi arasında yoğun bir anlaşma sağlanmış olmalıdır.

m) Başvuruda bulunanlarla olumlu bir iletişim kurulmalıdır.

n) Başvuru prosedürü ciddiyetle gerçekleştirilmelidir.

İşe başvuracak adaylara kurumda psikolojik olarak uygun davranışlar sergilenmelidir. İş başvurusunda bulunan kişi, elden geldiğince çok bilgi edinmek, ücret konuşmak, kurumu daha yakından tanımak, olası iş arkadaşlarını tanımak, ya da bilim kurum tanımak ister ancak bütün bunların ilk başvuruda gerçekleşmesi pek mümkün değildir.

İKM'nin başvuru kabul aşamasındaki görevi bütün başvuruları kabul etmek, başvuru formunun eksiksiz doldurulmasını sağlamak ve başvuran adaylarda sağlıklı ve saygı temeline dayalı bir iletişim kurmaktır. İşe başvuran adaylar çoğu zaman işe kabul prosedürünü bilmediklerinden örneğin; muhasebe birimi için bir başvuruda bulunuyorlarsa doğrudan bu birime gide bilirler. Başvuruların kabulü öylesine belirgin olmalıdır ki, adaylar kurum içinde şaşkın bir halde olmamalıdırlar, ona buna soru sormak durumunda da kalmamalıdırlar. Başvurular belirli zamanlar da kabul edilmelidir. Böyle kurumlardaki iş akışı engellemelerdir. Örneğin tüm başvurular bir-

iki hafta içinde alına bileceği gibi haftanın belirli günlerinde (kurumun çalışma durumuna göre) ya da belirli saatlerinde da alına bilir.

Kurumun boş başvuru forumları mümkün olduğunca kurum dışına çıkarılmalıdır. Ayrıca doldurulmuş olan forumların da kurum içinde doldurulmasına her kes tarafından incelemesine izin verilmelidir. Nitekim başvuruların izlenmesinin sağlanması son derece önemlidir. Dolayısıyla İKM'den bu forumlar istenile bilir ilke olarak tüm başvuruların gizliliği sağlanmalıdır. Bu konudaki spekülasyonların önlenmesi fısıltı gazetesinin durdurulması bakımından başvuruların gizli tutulması gerçek ve önemlidir.[35]

1. 5. Başvuruların Değerlendirilmesi ve Psikoteknik İnceleme (Testler)

İnsan kaynağı ihtiyacının karşılanmasına yönelik çalışmalar esasında duyuruyla başvuran öz geçmişlerini gönderen adayların değerlendirilmesi söz konusudur. İnsan kaynakları karşılamasına yönelik tüm karşılamaları gibi bu adımda da İKM' in tüm ciddiyeti taraftarsızlığa sistematik çalışmaya ve ya önemlisi insanlara saygı temelini esas almaya özen göstermesi gerektir.

A) Başvuru Formlarına Yönelik Ön Eleme.

Baş vuru süresi içinde,baş vuran adayların cvlerini inceleyerek eleme yapmak gerekir.Elemedeki ve incelemedeki sistematiklik çok önemlidir. Başvuru tarihinin sona ermesinden sonra, başvurular devam ediyorken tasnif işi yapıla bilir. Başvurular doğrudan bilgisayara yazılma sureti ile yapılıyorsa (yeni adaylar bilgisayar kullanarak öz geçmişini bilgisayardaki forma giriyorlarsa) ön

[35] **a.g.e**, s. 189–190

değerlendirme daha çok insan kaynaklarına ilişkinin artımında değerlendirilmesi yararlı sonuçlar verecektir. Nitekim bilgiler bilgisayara girildiğinde çok yönlü analizler anlata bilir. Örneğin 01 kod adayların yaş ortamı aldıkları iş düzey gruplandırılmaları deneyimine göre gruplandırılmaları ve birçok analizleri yapıla bilir.[36]

Bilgileri bilgisayara girme imkânı yoksa başvuru formlarını posta yolu ile gönderilmiş özgeçmişin dosyalanması gerektir.

Başvuru formları dosyalandıktan ve genel olarak gözden geçirildikten sonra ön değerlendirme çalışmasının yapılması gereklidir.

B) Ön Değerlendirmede Dikkat Edilecek Noktalar[37]

a) İşe başvuru için başvurulan uyarı taşımayan formaların ayrılması gerektir.

b) Ciddiyetten uzak ya da eksik bilgi içeren başvuruların değerlendirme dışında tutulması gereklidir.

c) Tarafsız davranılmasına özen gösterilmelidir.

d) Ön değerlendirmenin adaylara konunun duyurulması gereklidir.

Ön değerlendirme çalışmasının sonunda çeşitli yollarla gelen bilgiler edilmiştir, diğer yandan genel olarak başvuruların nabzı tutulmuş olup, ayrıca tüm adaylara ilişkin bilgiler İKM arşivine alınmıştır. İKM'nin kuruluşu kısmında da belertildiği gibi arşiv, yeni personel ihtiyaçları bakımından gerekli ve önemlidir.

[36] **a.g.e**, s. 193
[37] **a.g.e**, s.194–195

Başarılı bir ön değerlendirme, başvurular arasında kurumun ihtiyaç duyduğu nitelikteki personellerin belirlenmesini sağlamalıdır, ayrıca görüşmek üzere çağrılacak adaylar, ön değerlendirme sonunda belirlenmelidir. Bu tespitin dikkatli yapılması gereklidir. Çünkü aranan niteliklere sahip olmayan personellerin görüşmeye çağrılması hem aday hem de kurum açısından gereksiz bir zaman kaybı olacaktır.

Psikotekniğin kendisi, bireylerin bedensel ve düşünsel yeteneklerini, kişilerin yapılarını, bilgi ve ilgi alanlarını analiz etmek, ölçmek ve işletmede iş-kişi uyumunu kolaylaştırmaktır. Gerek işletmeye girmek isteyenlerin gerekse işletmede çalışanların özelliklerini çok yönlü olarak tanımak ve çeşitli ölçüm araçlarıyla değerlemek amaçlanır. Psikoteknik kuramsal bir çalışma olmayıp pratiğe yönelik, geçerli ve gerçekçi bilgileri toplayarak karar organlarına sunan bir tekniktir. Bir bakıma, bu tekniğin temel amacı bireyleri işe ve işyerine uyarlamak, aynı şekilde personellere yapabilecekleri işler arasından en iyi yapacakları işi yaptırmaktır.[38]

Günümüzde işletmeler başta personel seçimi olmak üzere, eğitim, yükselme, işe uyarlama, ücretlenme ve iş kazalarını önleme amacıyla psikoteknikten çok boyutlu yararlanılır.

a) İş profilinin tespiti.

Psikotekniğin temel amacı doğru işe doğru adam seçmektir. Bu nedenle öncelikle iş profilinin çıkarılması, daha sonra bir test bataryasının hazırlanarak adayın profilinin ortaya konması ve iş ile personel profilinin karşılaştırmasını

[38] Zeyyat SABUNCUOĞLU, Enver ÖZKALP, **Örgütlerde Davranış**, Anadolu Üniversitesi A.Ö.F. Yayını, Eskişehir, 1987, s.154

yapmak amaçlanır. Kişinin sahip olduğu bilgi, beceri, zihinsel ve bedensel yetenekler ile işin gerekleri arasında uyum olup olmadığı araştırılır. Bu amaçla öncelikle iş profilinin çıkarılması gerekir. Aşağıda bir işin gerektirdiği nitelikler ve bunların ağırlık puanlarını gösteren bir örnek profil tablosu gösterilmektedir. [39]

[39] İlhan ERDOĞAN, **Psikoteknik Yöntemlerle Personel Seçimi, Eğitim Planlaması, İş Kazalarının Azaltılması ve İş Tatminin Arttırılması**, TÜSSİDE Yayını, Gebze, 1998, s.22.

Gerekli özellik	Değerleme Birimi	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Bilgi	Lisan										
	Matematik										
	Teknik bilgi										
Göz	Görme										
	Renk ayırma										
El	Haraket geliştirme										
	Koordinasyon										
	Direnç										
Tepki	Tepki hızı										
	Tepki düzenleme										
Hafıza	Göze ilişkin										
	Sözel										
Entellektüel Yetenek	Bekleme										
	Alan algısı										
	Anlama										
	Soyut düşünme										
	Algılama										
	Birlikde düşünme										
	Analiz gücü										
	Sentez gücü										
	Sonuç arzusu										
	Yaratıcılıq										
Sosyal Uyum	Hassasiyet										
	Uyum										
	Disiplin										
	Güvenlik										
Değişiklik	Metod										
	Dikkal										
	İnsiyatif										
	Kendisini Tanıma										
	Düzen										

Kaynak: ERDOĞAN İlhan. TÜSSİDE Gebze Yayını

Bu iş profili çıkarıldıktan sonra kişilere uygulanacak test bataryası ile bu niteliklerin o kişilerde bulunup bulunmadığı kolaylıkla tespit edilebilir. Kuşku yok ki işe uygun personel seçiminde psikoteknikten yararlanma sonuçta kişilerin etkin ve verimli çalışmasını da sağlayacaktır.

b) Test bataryaları

İş profillerinin çıkarılması ve işlerin gruplandırılmasından sonra sıra test bataryalarının hazırlanması ve uygulanmasına gelir. Amaç personellerin işin gerektirdiği yetenek ve özelliklere sahip olup-olmadığını araştırmak ve belirli bulgulara varmaktır.

Meslek gruplarına göre, farklı testlerin bir paket haline getirilmesine test bataryası denir. Bu batarya içinde yer alabilecek test türlerinin bir kaçına değinilmekte yarar vardır.

- **Zekâ Testleri:** Zekâ testleri işe başvuran adaylar arasındaki zihinsel farklılıkları ölçmek amacını güder. Ancak işin özelliğine göre zekâ beklenti düzeyi değişik olabilir. Örneğin en fazla zekâyı gerektiren mesleklerin arasında tıp, maliyeci ve eğitimciler gelirken bant ve temizlik işçileri için ise en alt seviyede zekâ gerektiği söylenebilir.[40]

Zekâ testleri, bireyin bir şeyleri tanıma, ayırt edebilme, konsantre olma, bilgileri hatırlama, farklı şeyleri birleştirme, sınıflandırma, karmaşık fikirler tasarlayabilme ve anlamlı şekilde başkalarına aktarabilme, sayıları kullanabilme gibi

[40] Mahmut PAKSOY, **İşletmelerde Personel Seçim Süreci ve Psikoteknik Yöntemin Bu Süreçteki Yeri**, Milli Eğitim Gençlik ve Spor Bakanlığı, Hizmet içi Eğitim Programı, Yönetim Semineri, Gebze, 1–4 Mart 1988

özelliklerini ölçer.[41]

- **Dikkat Testleri:** Dikkat, algılarımıza yön veren bir seçicilik halidir. Belirli bir anda insanın duyu organları sayısız uyarıcı ile etkilenir. Bu uyarı yalnız belli birine cevap vermek üzere algının yönlendirilmesine «yoğunlaştırılmış dikkat», birden fazla uyarıcılardan cevap verme haline ise «yaygın dikkat» denir.[42]

Dikkat testi işin özelliğine göre değerlendirilir. Örneğin, bir muhasebeci, sürücü, kalite kontrol personelleri için dikkatin önemi büyüktür.

- **Yetenek Testleri:** Bireyin bedensel ve zihinsel gücünü ölçmeyi amaçlayan testlerdir. Aletli testlerle adayın bedensel yeteneği, kâğıt kalem testleriyle zihinsel yetenekleri ölçümlenmeye çalışılır. Bedensel yetenekler arasında adayın el ve parmak becerisi, görme, yanlış bulma, analiz ve sentez yapma gibi özellikleri kapsar. Örneğin sayısal testler, sayılar arasındaki ilişkiyi, karmaşıklığın farklı düzeylerinde sayıları kullanabilme kapasitesini ölçer.[43] Söz konusu yeteneklerin bir bölümü doğuştan gelen, bir bölümü ise eğitim ve deneyimle kazanılan yeteneklerdir.
- **Yaratıcılık Testleri:** Bireyin yapacağı özelliklerini saptamak amacıyla hazır testler kullanılabilmektedir. Bu testler kişinin belirlenen duruma göre uygun karşılık vermeyi, hayal gücünü, orijinal düşünceyi, yeni olanaklar ve ilişkileri görebilmeyi araştırır.[44]

---

[41] **http://www.sol.brunel.ac.uk/-Jarvis/Bola/recruitment/test/index.html/**1998. s.1
[42] Nursel TELMAN, **Psikoteknikte Kullanılan Test ve Cihazların Tanıtımı ve Uygulama**, TÜSSİDE, Gebze, Ocak, 1989, s.130
[43] **http://www.sol.brunel.ac.uk** 1998, s.2.
[44] **a.g.e**, s.5.

- **Bilgi Testleri:** Bireyin yapacağı işe ilişkin kuramsal veya pratik bilgi düzeyini saptamak amacıyla ve genellikle kâğıt kalem testleri kullanılarak yapılan testlerdir.

Bilgi testleri kişilerin belirli bir t zamanında ne bildiğini ve ne ölçüde bildiğini analiz etmeye yarayan testlerdir. Bilgi testleri ile kişilerin belirli bir konudaki bilgi düzeyi tespit edilebileceği gibi, genel olarak sosyal ve teknik konularda neyi, ne ölçüde bildiği de test edilebilir. Ayrıca kişinin genel kültür düzeyini ölçmeye yarayan testlerde kullanılabilir.[45]

- **Hafıza testleri:** Sözel veya yazılı talimatı akılda tutmak bir hafıza işidir. Bazı işlerde talimatlar çok basittir, herkes hemen öğrenip yapabilir. Bazı işlerde ise oldukça karmaşık bir bilgi yığılımı söz konusu olabilir. İş gereklerine göre akılda tutabilme yeteneği önemli olan çeşitli işler vardır.[46] Örneğin, bir sekreter için hafıza özelliği önem taşır ve işe alımlarda bu özellik ölçülmelidir.
- **Algı Testleri:** Günlük yaşamımızdaki duyularımızı yorumlama, onları anlamlı hale getirme sürecine algı denir. Algı, duyusal bilginin yorumlanmasını içerir. Doğuştan bir yetenek olan algı yaşam boyunca öğrenme ile gelişir. Örneğin; bir mekânın veya objenin büyüklüğünü tahmin etme alan algısını oluştururken, üç boyutlu şekillerin hemen anlaşılması derinlik algısını, uzaklığı doğru tahmin etme mesafe algısını ve objeler arasındaki ağırlık farklılığını ayırt etme ağırlık algısını ortaya çıkarır.[47] Bu becerinin çeşitli aletli testlerle ortaya çıkarılması olasıdır.

[45] **a.g.e**, s.119.
[46] Nursel TELMAN,1989, s.135.
[47] **a.g.e**, s.136.

- **İlgi Testleri:** İlgi, bir kimsenin özel bir çaba göstermeden, dikkat ettiği, gözlediği, üzerinde durup düşündüğü ve zevk alarak sürekli olarak yaptığı şeyler şeklinde tanımlanabilir. Bireylerin ilgi duyarak bir şeyi yapmaları, onları mutlu ettiği kadar başarılarını da olumlu yönde etkileyen bir faktör olmaktadır.[48] Bu açıdan bakıldığında, ilgili testlerinin önemi anlaşılmaktadır. İlgi duyulan işte yapılan hata sayısı da azalacağında verimlilik yanında kalitede yükselecektir.

Bir kişinin yaratılışından gelen özel ilgileri, değerleri ve tutumları vardır ve bu özellikler kişilik üzerinde önemli etkiler gösterir. Bu karakteristik özellikler tercih edilen aktiviteleri ve günlük yaşamın diğer evrelerini etkiler. Kişinin ilgi alanını saptamak ve içerik olarak pratik, estetik ve zihinsel farklı değerleri ölçmek üzere soru çizelgeleri dizayn edilir. Böylelikle kişinin eğitim ve kariyeri konusunda güçlü bulgular elde edile bilinir.[49]

- **Kişilik Testleri:** Kişilik, kişinin ve çevresindeki kişilerle ilişkisinin özelliğini yansıtan uyum yollarını savunma mekanizmaları ve davranış şekilleri olarak tanımlanabilir.

Kişiliği belirleyen faktörler; dış görünüm, faaliyet alanındaki rolü, bireyin zekâ, arzu, ahlak gibi potansiyel yetenekleri ve kişinin yaşadığı toplumsal ortamdan etkilendiği özellikler olarak sayılabilir.

[48] İ.Ethem ÖZGÜVEN, **Bireyi Tanıma Teknikleri**, PDREM Yayını, Ankara, 1998, s.151.
[49] Anne I. ANASTASI, **Psychological Testing, Social Sciences, Humanities**, education Social, New York, 1990, c.563.

Kişilik bu faktörlerin tümünün oluşturduğu bir sistemdir. Birey sahip olduğu özelliklere dayanarak, kendini başkalarından ayırt eden öğeleri ortaya koyar.[50]

İşe başvuran adayların, kişilik açısından işe uygunluğunu araştırmak amacıyla çeşitli geliştirilmiş kişilik testleri uygulanmaktadır.

Geçmişte kişilik testlerinin, bireyin işteki performansını tahmin edebilme gücü düşüktü. Ancak günümüzde, dikkatlice seçilmiş, işin gerekleri ile mantıklı bir bağlantısı olan kişilik testlerinin, bireyin işteki başarısı hakkında bir bilgi verebileceği kanıtlanmıştır.[51]

Kişilik testleri çok çeşitli olmakla birlikte objektif ve sübjektif kişilik testleri olarak iki grupta toplanabilir:

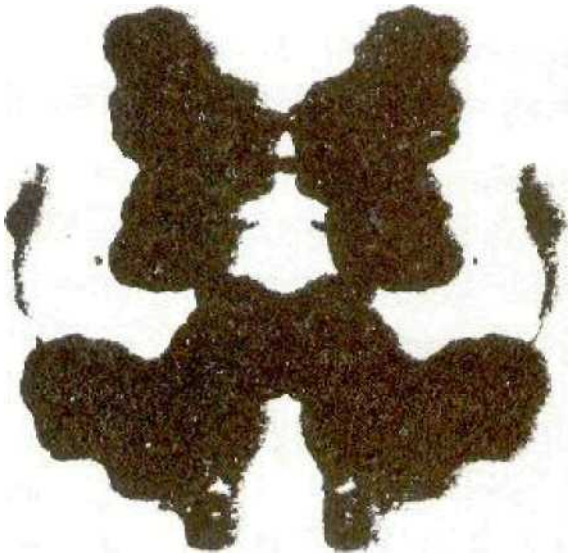
- **Objektif Kişilik Testleri:** Bunlar kâğıt-kalem tipinde testler olup testi alanlardan kendi durumlarını en iyi şekilde betimleyen ifadeleri işaretlemeleri istenir. (Minnesota çok yönlü kişilik envanteri), Kaliforniya psikoloji envanteri, bu tür testlere örnek teşkil etmektedir. Bu testlerde kişiliğin eğilimler, kendine yeterli olma, içe dönüklük, dışa dönüklük, baskınlık, öz-güven, kararlılık, sosyal ilişkiler kurabilme gibi boyutlarının her biri için deneğin aldığı puanlardan oluşan bir puan dizisi elde edilir ve bireyin kişilik özelliklerinin ne olduğu çıkarılmaya çalışılır.[52]
- **Sübjektif Kişilik Testleri:** Belli bir uyarıcıya karşı kişinin tepkisi, algılaması ve yorumu bu tür testlerle analiz edilir.

---

[50] Erol EREN, **Yönetim Psikolojisi**, Yön Ajans, İstanbul, 1980, s.50.
[51] Robert L.MATHIS, John JACKSON, **Human Resource Management**. USA, West Publishing Corporation, 1994, c.241.
[52] Mahmut PAKSOY, 1998, Gebze Yayını

Sübjektif testlerde teste tabi tutulan kişinin karakteristik düşünceleri, gereksinmeleri, korkulan endişeleri ve çatışmaları ortaya çıkar. Bu tür teste kişi verdiği cevapların yorumunu bilmediğinden bir bakıma maskeli test olarak da yorumlanabilir. Bir başka deyişle, sübjektif testler kişiliğin bilinçaltı görüşünü veya gizliliğin açığa vurulmuş sonuçları olarak tanımlanabilir.[53]

En popüler sübjektif testlerden biri Rorchach mürekkep tekniğidir. Bu testte, ikiye katlanıp birbirine yapıştırılan mürekkep lekelerinden oluşan kartonlar üzerinde beşi siyah, beşi de renkli olmak üzere on şekilden yararlanılır. Ortaya çıkan lekelerin neye benzediği deneklerden sorulur ve verilen yanıtlar bireylerin kişilik yapılarını ortaya koyar. Verilen yanıtların sayısı, niteliği, çeşitleri, geçen süre bireylerin kişilik yapıları ve farklılıkları hakkında bilgi verir. Hermann Rorchach tarafından geliştirilen bu teste ilişken bir örnek aşağıda verilmiştir.[54]



Resim: Rorchach Mürekkep Testi

[53] Anne I. ANASTASİ, 1990, s.595.
[54] **a.g.e,** s.596.

Başta kişilik testleri olmak üzere tüm testlerin kullanılması belirli koşulların yerine yetirilmesini gerektirir. Öncelikle testlerin gelişigüzel eline geçen herkes tarafından kullanılmaması ve mutlaka bir psikolog denetimimde uygulanması gerekir. Diğer önemli nokta kime hangi testin uygulanacağının doğru tespit edilmesidir. Ayrıca testin uygulandığı ortam rahat ve sessiz olmalıdır.

Bir önemli nokta da, yabancı ülkelerden alınan testlerin hiçbir uyarlanma yapılmaksızın uygulanmasıdır. Oysa kültürler arasında çeşitli farklılıkların olduğu bir ortamda, testlerin herkesin kendi kültürüne adaptasyonunu sağlamak gerekir.[55]

Genel anlamda bunlara ek olarak testlerde aranan nitelikler şöyle özetlenebilir:[56]

Güvenirlilik: test ya da batarya sonuçlarının tutarlı olmasını ifade eder. Bataryanın aynı gruba farklı zamanlarda uygulanışında yakın sonuçlar vermesi anlamını taşır.

Geçerlilik: bataryanın hedef aldığı nitelikleri ölçme özelliğidir. Amaçlanan nitelikler yerine başka nitelikler ölçen test geçerli değildir.

Duyarlılık: bataryanın bireyler arasındaki ufak farklılıkları verebilmesi özelliğidir. Bir test uygulandığı gruptaki bireyi iyi-kötü-orta şeklinde bir ayırıma tabi tutabilmelidir.

Ekonomiklik: test için harcanan zaman, giderler ve emek minimum düzeyde olmalıdır.

---

[55] Emre KONUK, **İş Dünyasında Psikoteknik Testlerin Kullanımı**, Panel, Human Resource Dergisi, Şubat, 1998, s.72
[56] Mahmut PAKSOY, 1998, s.9.

1. 6. Görüşme Süreci ve Önemi

Personel seçimi bakımından görüşme kilit bir rol oynamaktadır. Çünkü sağlanan görüşme ortamı ile ilk defa iş arayan kişi ile onu işe alma yetkisine sahip kişi ya da kişiler (grup) karşı karşıya gelmektedir. Diğer ifade ile işletme için personel adayının, aday almaktan çıkıp kurumun çalışanı olması büyük ölçüde görüşmenin sonucuna bağlıdır.

Görüşmenin diğer bir önemi ise personel seçimi sürecinin şimdiye kadarki aşamalarında daha çok kâğıt üzerinden değerlendirilen kişinin ilk defa görülmesidir. Bu önemlidir, çünkü bireyin sahip olduğu bilgi, kişilik özellikleri ve yeteneklerin kendi beyanı dışında değerlendirilmesi söz konusudur. Böylece görüşme, işe alınacak personelleri değerlendiren bir araç olarak ön plana çıkmaktadır.[57]

İlk görüşmenin kısa, öz ve eleyici niteliğine karşılık, yapılan bu ikinci ya da temel görüşme daha uzun, ayrıntılı ve seçime yöneliktir. Bu nedenle bu görüşmeye seçim görüşmesi, iş görüşmesi ya da son görüşmede denilebilir. Bu ikinci görüşmenin iki temi amacı vardır.[58]

a) Adayın niteliklerinin öğrenmek

b) Adaya işletme ve iş hakkında bilgi vermek

Psikoteknik inceleme ve test uygulamalarında istenen başarı standardını elde eden adaylar genellikle tek tek yetkili kişilerle görüşmeye alınırlar. Bu konuşma

[57] İlhami FINDIKÇI, 1996, s.196.
[58] Mahmut PAKSOY, Şakir ESNAF, **Personel Seçiminde çok özellikli karar verme Yaklaşımından Yararlanılması**, İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt 4, s.1. İstanbul, Nisan 1995

sırasında bir yandan, adayın özgeçmişi, işe ve işletmeye uygunluğu, davranış ve kişilik yapısı, eğitim düzeyi, yetenek ve başarısı, geçmiş iş yaşamı, fiziksel ve ruhsal yapısı tanınmaya çalışılır, öte yandan adaya yapacağı iş ve çalışacağı işletmeye ilişkin bilgi verilir.

İş görüşmesi olarak tanımlanan bu ikinci görüşmede adayın işe uygunluğunun saptanması dışında, işe başvuran adaylara firma hakkında bilgi verilmesi bir bakıma firmanın halkla ilişkiler politikasına katkı sağlayacaktır.[59]

Görüşme bir anlamda, işe alınacak bireyi daha yakından tanımaya, karşılıklı etkileşim kurmaya olanak sağlar. Doğal olarak bu temel bilgilerin sağlanması kolay değildir. Dolayısıyla görüşmeyi kurum adına yapacak bireyin ya da bireylerin alanında yeterli olmaları gereklidir. Aksi durumda adaydan alınması düşünülen bilgiler, edinilmediğe gibi bu konuda harcanan zaman ve emek de boşa gitmiş olur. Görüşmeyi yapacak kişinin yeterli olması, görüşme ile sağlanan ve test, bilgi sınavı gibi yöntemlerle edinilmeyen bilgilerin kısa yoldan sağlanması söz konusu olur.

Son olarak, görüşmenin en önemli sonuçlarından birisi de adayların, başka herhangi bir yola edinilmeyen ve insan ilişkilerine yönelik bilgilerin sağlanmasıdır. Nitekim bu ilgiler yüz-yüze görüşmede rahatlıkla tespit edilebilinir. Adayın, konuşması jest ve mimikleri, grup içindeki tavırları ve davranışları çeşitli konulardaki tutumları görüşme yoluyla belirlenebilir.[60]

[59] Zeyyat SABUNÇUOĞLU, 1987, s.95–96.
[60] İlhami FINDIKÇI, 1996, s.197.

Görüşme süreci aşağıdakilerden oluşur

a) **Hazırlık Aşaması:** Görüşme öncesi hazırlık çalışmaları yapılır. Bu aşamada görüşmenin nerede, ne zaman, kim ya da kimler tarafından yapılacağı, hangi görüşme türünün uygulanacağı önceden belirlenmelidir.

Hazırlık aşamasında görüşme öncesi başvuru formları bir değerleme ve elemeye tabi tutulur. Eleme sonunda görüşülmesi planlanan adaylarla telefonla görüşülerek veya mektup yazılarak davet edilir ve randevu verilir. Görüşmelerin en verimli saatleri sabah saatleridir. Pazartesi ve Cuma günleri görüşme yapmaktan kaçınmak gerekir.

b) **Görüşme Ortamı:** Görüşmenin verimli geçmesi için görüşme ortamının doğru seçimi ve fiziksel düzenlemenin doğru yapılması gerekir. Bu amaçla şu noktalara dikkat etmekte yarar vardır:[61]

- Görüşme için özel bir oda ve sessiz bir ortam sağlanmalıdır.
- Görüşmeci ve adayın önünde not alabilecekleri birer masa olmalıdır.
- Görüşme odasında telefon bulunmamalı veya telefon görüşmesi yapılmamalıdır.
- Görüşme öncesi beklemek gerekiyorsa bekleme salonu oluşturmalı ve adaya çay, kahve vb. gibi şeyler ikram edilmelidir.

[61] İlhan ERDOĞAN, **Personel Seçiminde Mülakat Teknikleri**, Beta Yayını, İstanbul, 1994, s.33–35.

Görüşme Sırasında İzlenecek Yollar;

1) Başlangıç: Bir görüşmeye başlamadan önce görüşülecek kişinin yetkileri tanınmalıdır. Bu hızlı ve etkili bir görüşme yapmak için şarttır. Zira doğru kişiyle görüşülmüyorsa bu istenmeyen sonuçlara yol açabilir. Görüştüğünüz kişinin yetkilerine, fikirlerine ve diğer şartlara göre hedefler tekrar gözden geçirilmelidir. Tüm bu analizlerden sonra iki tarafın da kabul edebileceği anlaşma önerileri üretilmelidir. Bu önerileri kapsamlı ve açık bir şekilde karşı tarafa sunduktan sonra karşınızdakinin de konuyla ilgili önerileri alınmalıdır. İki tarafın arz ve talepleri doğrultusunda yapılacak anlaşmanın sınırları tanımlanmalı ve buna uygun çerçevede karar verilmelidir.

2) Anlaşmaya giden yollar: Anlaşma yolunda yapılması gereken tek taraflı çıkarları sonuna kadar savunmak ve «ne koparırsam kardır» mantığı gütmek yerine ortak hedefleri ortaya dökebilmek olmalıdır. Görüşme sonunda anlaşmaya karar verilebilmişse o görüşme başarılı bir görüşmedir. Görüşme sırasında pazarlık yapılabilir. Bu, amaçlara daha da yaklaşmak için iyi bir teknik olabilir. Görüşmenin sonuna yaklaşılmıştır. Karşılıklı anlaşma alanları belirlendikten sonra ufak anlaşmazlık alanları çabuk ve kolay çözümlere bağlanabilir.

3) Anlaşmazlığı yok etmek: Anlaşmazlığı yok etmek için önce anlaşmazlık konularını bir bir saptamak gerekir. Bu konular nedenleriyle beraber ortaya konduktan sonra bir sıraya sokulmalıdır. Bir sıra elbette ki önem ve kazanılacak değer sırasına göre olmalıdır. Daha sonra bu konulara çözümler üretilmelidir. Bu çözümler dengeli bir alışveriş mantığına dayalı olmalıdır. Görüşmeler sırasında da sizin olduğu kadar karşınızdakinin de

fikirlerini sunmasını sağlamak ve aceleci olmamak çok önemlidir. Aksi takdirde karşı taraf karar vermek için üzerinde baskı hissedebilir. Bu da onun anlaşma yolundan uzaklaşmasına yol açabilir. Bunun yerine sabırlı olmak gerekir.

4) Çıkmaz oluşunca: Her görüşme anlaşmayla sonuçlanmayabilir. Tüm gerekenlerin yapılmış olmasına rağmen yine de anlaşmaya varılmamışsa ve bir çıkmaza girilmişse görüşme kesilmemelidir. Aksine, konuşma sürdürmelidir. İletişim sürdürmeli ve son anlaşma için ihtimal canlı tutulmalıdır. Görüşme çıkmaza girdiği anda izlenen 3 değişiklik yol vardır. Bunlar, iletişimin belirtildiği ve tekrar söz alarak devam edilen değişmiş iletişim, daha önce anlaşılmış konuların gözden geçirildiği söyleneni değiştirme ve daha az öncelikli olan hedeflerin konuşulmaya başlandığı kenara çekilme yollarıdır. Ayrıca yeni bakış açıları getirilmelidir. Yeni bakış açıları ise ancak mantık, nesnelilik, kabul edilebilirlik ve çözümleme teknikleri oluşturulabilinir. Bu anlaşma yolunda ilerleyebilmeyi sağlar. Son olarak önerilerin geri çekilmesi gibi hileli bir yaklaşım, yedek görüşmeci getirmek gibi görüşmeye yeni bir soluk getiren tutum, üstelerinden atlamak gibi daha yetkili biriyle görüşme istemi, dolayı tartışmalar gibi araya üçüncü bir şâhısı sokarak görüşmeleri sürdürme. Pes etmek gerçekten bir anlaşmaya varılamıyorsa daha fazla ileriye gitmemek ama gelecekte yapılması mümkün anlaşmalar için açık kapı bırakmak gibi yöntemler de çoğu zaman çıkmazların önünü açmada etkili olmaktadır.

5) İşi Bitirmek: İşi bitirme ve kapanış aşaması en az önceki aşamalar kadar önemlidir. Bu aşamada görüşmeyi başarıya dönüştürmek şarttır. Bunun

için görüşme belirli bir düzeyde bitirilmeli, karşılıklı iyi niyeti destekleyici yollar bulunmalıdır. Karşımızdakinin hedef ve amaçları saptanmalı, seçenekler ve imkânlar en yüksek düzeye çıkartılmalı ve onun sunacağı her itiraza uygun bir alternatif sunulmalıdır. Ancak bu şekilde daha önce belirlenen hedeflere ulaşılabilir. Bundan sonra kararların karşınızdaki tarafından doğrulanması gerekir. Doğrulanmasını isteyin. Doğrulama mümkünse yazılı olması talep edilmelidir.

Son olarak her görüşme anlaşma demek değildir. Hatta bazı anlaşmaların yapılmaması daha hayırlıdır. Eğer ki tartışma tatmin edici bir anlaşmaya vesile olmuyorsa, karşınızdakine elinden gelenin en iyisini yaptığı için teşekkür edin ve ayırın. Görüşmelerin çoğu anlaşmayla bitse de bir kaç çabayla başarıya dönüşmesi ise imkânsız değildir.[62]

1. 7. Adayların Seçilmesi ve Uygun İşlere Yerleştirilmesi

Personel seçim sürecinin amacı kurumun aradığı özelliklere uygun bireyleri belirleyerek işe alınmalarına karar vermektir. Gerçekten de uygun adayın seçimi temelde bir karar verme sürecidir. Karar verme ise bir fikir, görüş uygulama ve bu kişi konusunda uygun alternatifler arasında en uygun olanının tercih edilmesidir.

Personel seçimi sürecinde şimdiye kadar yürütülen çalışmalarda aday hakkında çok çeşitli bilgiler edinilmiştir. Bu aşamada yapılacak iş ulaşılan sonuçlar arasında tercih yapmaktır. Doğal olarak bu tercih bir değerlendirme sürecidir.

[62] **http:// www.insankaynakları.com/cn/Content Body.asp, 15.05.2004** (Alınma tarihi 11.02.2009)

Kendileriyle görüşme yapılan ve gerekiyorsa psikoteknik değerleme yapılan bireylere ilişkin veri, bilgi ve intibalar yan-yana getirilir ve karar verilir.

Personel seçiminde karar mercii konusunda kesin bir yaklaşım bulunmamaktadır.[63]

Modern seçim sürecini benimseyen ve izleyen bir işletmede ilk görüşmeden son görüşmeye kadar personel adayları çeşitli aşamalardan geçirilerek ve bir kısmı seçilerek nihayet seçim kararına alınması aşamasına gelinir.

Seçim kararının daha objektif olması için bir kurul düzenlene bilir ve elde edilen bilgilere göre adaylar arasında bir karşılaştırma ve değerleme yapılır.

Kuşku yok ki, bu kararın alınmasından en önemli rol insan kaynakları bölümü yetkililerine düşer. Bu nedenle aralarında çok iyi bir işbirliği ve iş güdümün sağlanması gerekir.[64]

a) İkinci Görüşme: Maaş ve Çalışma koşulları:[65]

Adayın seçilmesine karar verilmesi, kurumun kendi incelemeleri bakımından verilen bir karardır. Doğal olarak bu kararın aday tarafından da kabul edilmesi gereklidir. Kurumun sağladığı maddi ve manevi olanakların aday tarafından kabul edilmesi ya da bu koşulların karşılıklı görüşme ile belirgin hale getirilmesi gereklidir.

İkinci görüşme için adayın aranan koşulları taşıdığı, kendisiyle çalışılmak istendiği, kalan detayların çözümlenmesi için yeniden görüşme ihtiyacı olduğu

[63] İlhami FINDIKÇI, 1996, s.210.
[64] Mahmut PAKSOY, 1995, s.2.
[65] İlhami FINDIKÇI, 1996, s.211.

belirtilir. Ücret: Söz konusu görevin yüklediği sorumluluklar, işin geliş gidiş saatlerine varana kadar gerekli tüm detaylar konuşulur. Bu detayların çoğu zaten görev tanımında yer alındığından yöneticinin işi kolaydır. Bu ikinci görüşmede en önemli sorun maaş konusunda yaşanmaktadır. Maaşın pazarlık yoluyla belirlenmesi arzulanan bir durum değildir. Kurum her konum üçün ücretlendirmeye esas olacak taban ve tavanları önceden belirlenmiş olmalıdır.

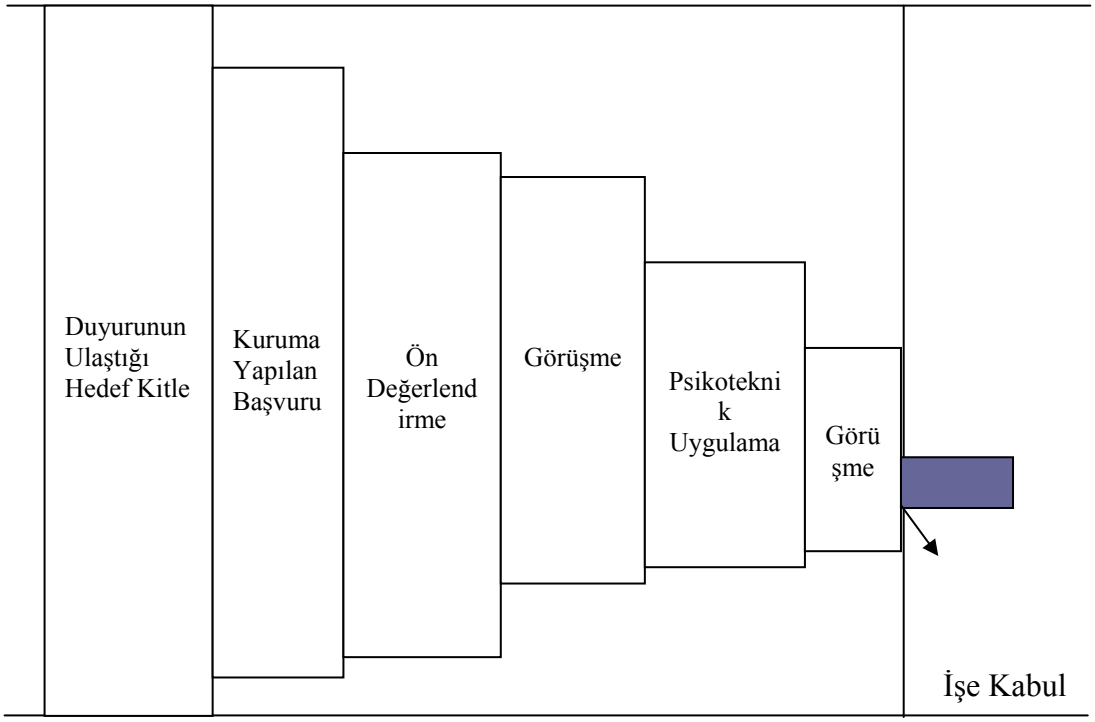
Bazı kurumlar personel alımı ile ilgili işlemelere fazlaca önem vermezler. Adayla karşılıklı sözlü mutabakat sağlandıktan sonra her şeyin bittiğini düşünürler. Anlaşma imzalamayı, sözleşme yapmayı ve ya benzeri şekillerde durumu resmileştirmeyi geciktirir ya da ertelerler. Gözlemeler bu alışkanlığın çok sakıncalı sonuçlar doğura bileceğini göstermektedir. Dolayısıyla işin başında işe ve çalışmaya ilişkin bütün koşulların net bir biçimde konuşulması, sonradan çıkabilecek sorunları en aza indirmek bakımından gereklidir.

b) Görüşülen Adayların Bilgilendirilmesi:[66]

İşe alınacak aday-adaylar belirlenip gerçekli sözleşme yaptıktan sonra görüşmeye çağrılan diğer adaylara mektup gönderilmesi gereklidir. Mektup içeriğinde genel olarak kuruma gösterdiği ilgi için adaya teşekkür edilmesi, başvurulan görevle ilgili ihtiyacın giderildiği, başvuru formunun kurumun İKM gibi bankasında korunacağı belirtilir.

[66] İlhami FINDIKÇI, 1996, s.213.

Aşağıda personel seçimi ve yerleştirilmesi sürecindeki çalışmaları basit bir şekilde özetlene bilir.



Şekil 2: Personel seçimi süreci

Kaynak: FINDIKÇI İlhami, a.g.e.

İşe alınma kararı verilen adaya bu teklif geciktirilmeden iletilmiştir. Gecikme halinde, adayın başka firmalarla olan ilişkileri sonucu adayı kaçırma riski vardır. Bu takdirde adayla ilgili yapılan seçim süreci işletmeye zaman ve maliyet kaybına neden ola bilir. Ayrıca, bu boş bulunan işin bir süre daha sahipsiz kalması işletmeye ek maliyet getirecektir.

Burada dikkat edilmesi gereken bir başka önemli nokta daha vardır. İşe kabul edilmeyen adaylara mutlaka bu olumsuz sonuç birer mektupla iletilmeli ve kısaca nedeni belirtilmelidir. Adaya bu başvurusu için teşekkür edilmeli ve ileride adayın

bilgi, deneyim ve isteğine uygun pozisyon doğması halinde aranacakları, nazik bir dille ifade edilmelidir. Bu tür bir işlem ve davranış firmanın halkla ilişkiler politikasının bir uzantısıdır.[67]

İşe alınmasına karar verilen ve sağlık raporu alan bir kişi sonuncu aşama olarak işletme ilgilileri tarafından karşılanır, gerekirse belirli süre denenir ve işe yerleştirilir.

İnsan kaynakları bölümünün gerekli gördüğü son yönetsel işlemler yerine getirildikten sonra atölye yâda büroya götürülen personel yöneticiler ve çalışma arkadaşlarıyla tanıştırılır. İlk günde tedirgin ve çekingen davranan personeli kazanmak amacıyla ona yakın davranılmalı, güven duygusu aşılanmalı, yapacağı işe ilişkin genel ve özel bilgiler verilmelidir.

Bir işletmede ilk kez çalışacak personel için işletmenin yapısını, kural ve yasaklarını, avantaj ve sorumluluklarını tanıtacak bilgiler verilir. Özellikle okul yaşamından iş yaşamına geçecekler için bu aşama önemli bir adım olup başarı için bu engeli geçmeleri gerekmektedir.[68] Bu nedenle işletmeye yeni giren personel kaderine terk edilmesi sadece etkili bir işe yerleştirme politikasına ters düşmeyecek, aynı zamanda bireyin moralini de olumsuz yönde etkileyecektir.

Bu arada, işletmelerin birçoğuna, yeni işe girenler için bir deneme süresi çoğu kez toplu sözleşmelere bağlı olarak tanınır.[69] Deneme süresi işin yapısına bağlıdır. Genellikle personellerden beklenen yetenek düzeyi arttıkça sürenin uzadığı izlenir

[67] Zeyyat SABUNÇUOĞLU, 1987, s.105.
[68] Daniel JANNISSIER, **La Mise En place du Personel, La revue PERSONNEL**, ANDCP, Octobre, 1989, No: 128, Paris, s.42.
[69] Michel CHRISTOLHOMME, 1978, s.130.

(işçiler işin birkaç günden iki haftaya kadar, burada çalışanlar için bir iki ay, yöneticiler için çoğu kez üç ay gibi). İş konumuza göre döneme süresi bir aydır. Bu süre içinde işletme yöneticileri ve işe yeni girenlerin karşılıklı birbirlerini tanıması sağlanır ve çok nadir olarak tanınan deneme süresi sonunda personelin işle ilişkisi kesilir.[70]

[70] Zeyyat SABUNÇUOĞLU, 1987, s.106.

İKİNCİ BÖLÜM

2. AZERBAYCAN'DA PERSONEL SEÇME SÜRECİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLERE İLİŞKİN BİR UYGULAMA

2.1. Aday Toplama İşlemleri

İşletmelerde işlerin genişlediği, yeni görev yerlerinin kurulmak istendiği ya da çalışanların görevlerinden ayrıldığı durumlarda, yeni personele gerek duyulur. İşletmeler, çevrede oluşanlara uyum sağlayabilmek için insan gücü gereksinimini saptadıktan sonra görev yerlerine uygun nitelikteki personeli ararlar.

Personel adaylarını bulmak için girişilen eylemler, aday toplama olarak değerlendirilir[71]. Personel adaylarının toplanmasına geçilmeden önce yönetimce hazırlık yapması gerekir. İş için gereksinim duyulan kişinin özellikleri göz önünde bulundurmak, görevin tanımı, aynı işi yapanların görev tanımlarıyla karşılaştırılarak yeniden hazırlanır. Adaylar açısından görevin çekiciliği ve onların işte gerçekleştirebilecekleri değişiklikler araştırılır. Görevin nitelikleri ve ücret düzeyi göz önüne alınarak işletmenin çalışmalarını sürdürdüğü ortam içinde uygun bireyin bulunup bulunamayacağı saptanır. Yönetimce işletme dışından personel sağlanmasına karar verilirse iş, çevreye bir duyuru ile tanıtılır.

İşletmeye yeni personelin sağlanması amacıyla başlatılan çalışmalar, işsizler ile başka işletmelerde çalışanları kapsayacak biçimde düşünüldüğünde, personel seçiminden olumlu sonuçlar elde edilebilir. Yeni personelin bulunmasıyla ilgili

---

[71] İsa Məmmədov, **İnsan Resurslarının İdarə Edilməsi,** Azərbaycan Dövlət İqtisad Ünivürsiteti, Bakı 2000. s.13

çalışmalar bir bakıma işletmeye başvuranlar arasından iş için uygun gözükmeyenlerin elenmelerini amaçlayan bir dizi işlemden oluşur. Bu işlemler şöylece sıralanabilir:

- İşleri çok sayıda ilgiliye duyurma,
- İş için çok sayıda başvuranlara başvuru formu gönderme,
- Geri gelen başvuru formlarını inceleme, gerekli görülen adaylar için görüşme düzenleme,

- Adayda aranan özellikleri belirleyici sınavı uygulama ve de gerilendirme,
- Kişisel görüşme yaparak sonuçları tartışma, değerlendirme ve adaylar arasında uygun olanına karar verme.

Yeni personelin bulunmasıyla ilgili işlemlerin etkinliği, personel yöneticisinin insan gücü kaynakları ve aday toplama yöntemleri ile çalışanların başarıları arasındaki ilişkileri kurabilmesine bağlıdır. Personel yöneticisinin, "şu anda işletmemizde bulunan başarılı personelimizi, hangi kaynaktan ve hangi yöntemlerle sağlamıştık? Biçimindeki sorusuna görevlilerce verilecek yanıtlar, onun, bu ilişkiyi kurmasında yardımcı olur.

Yeni personelin aranması sırasında sürdürülen çalışmalar, işletmenin işgücü pazarına tanıtılması anlamına da gelir. Görev yerlerinin tanıtımı sırasında kişilerin belli özellikleriyle gruplandırılarak işletmeye ilgilerinin çekilmesine çalışılır. Genellikle iş arayanlar: nitelikli-niteliksiz, kadın montajcılar ve sekreterler, teknik ve uzmanlaşmış personel ile yöneticilik eğitimi görenlerden oluşur. İşletme yönetimince sahip olunması gereken bilgiler arasında kişilerin iş değişikliği yaparken yâda ilk kez

iş ararken başvurdukları yollar da yer alır (işe alma duyurusu ile ilgilenme, işletmede tanıdıkları bulma gibi). Kişiler, bulundukları görevleri değiştirirken yâda ilk kez işe başlarken, gazete ve mesleki dergilerdeki işe alma duyurularından ve işletme içi duyurulardan yararlanırlar. İş arayanlar arkadaş ve yöneticiler aracılığıyla tanıştırılma ve işletme yönetimiyle doğrudan ilişki kurma yolunu kullanırlar; iş bulma kurumlarının yâda danışmanlık firmalarının aracılığına başvururlar. Ayrıca bu kişilerin, görev yerlerine ne endüstri dallarına göre ayrılarak değerlendirilmesi, personel seçimindeki kararların yerinde olmasını sağlar.

İşe alma sorumlularının, personel adaylarını araştırırken görevin yerine geçebilecek işleri, görevin çekiciliği, bireyin görevdeki mesleki gelişme olanaklarını, nüfusun yapısını, kişilerin öğrenim durumlarını ve eğitim olanaklarını gözetmeleri de gerekir.

Yeni personelin belirlenmesi amacıyla yapılacak işlemlerin ekonomik biçimde gerçekleşmesine çalışılır. Yeni personelin araştırılması sırasında işletmenin ekonomikliğini etkileyen giderlerinin tanıtımı şöylece yapılabilir:

- Görev yerine tutarlı bir personel seçimi yapabilmek için çok sayıda bireyin başvurmasını sağlayan haberleşme giderleri,
- İşe alma duyurularının yer aldığı gazetelere ve mesleki dergilere yapılan ödemeler,
- Başvuranları karşılama, ağırlama sırasında kullanılan bürolar için ödenen kiralar.
- Yeni personeli işe yerleştirme eğitimi ile ilgili(işe alıştırma) giderler ve eğitim görenlere yapılan ödemeler,

- İşe başvuranlardan alınan belgeler için dosyalama giderleri,
- İşten ayrılanlar için yapıla giderler.

2.2. Yeni Personelin Sağlanacağı Kaynaklar

Yeni personelin sağlanacağı kaynaklar, işletmenin işe alma politikası ve kişilerin iş arama yollarıyla ilgili görülür. İşletmeye alınan personelin başarı durumlarının yönetimce izlenmesi, kaynağın etkinliğini gösterebileceği gibi, iş görenlerin sağlanmasında yeni düzenlemeler yapılmasını ve onlardan elde edilen bilgilerle seçim araçlarının kullanılmasını kolaylaştırır. İşletme yöneticilerinin yeni personel için başvuracağı kaynaklar iki grupta incelenir.

1. İşletme içindeki personel kaynakları.

İşletmenin işe alma politikası, boş kalan görev yerlerine işletme içinden personel sağlanmasına öncelik verdiğinde, personel kaynakları örgütün yapısına uygun, üretimin ya da hizmetin gerektirdiği ve personelin istediği transfer biçimindeki yatay ve dikey hareketliliği açıklar. İşletmede belli dönemlerde gerçekleştirilen terfiler, yan ilerlemeler, taşra örgütleri (şubeler) arasında yapılan transferler, örgüt içi duyurular ve yasaların el verdiği ölçüde gerçekleştirilen tekrar işe almalar bu grupta yer alırlar. Yönetime yeni personel alınmasını öneren (salık veren) çalışanlar ile işe başvuranların işletmedeki akrabaları da işletme içi personel kaynağıdır.

2. İşletme dışındaki personel kaynaklar.

İşletmede oluşan personel gereksiniminin tümü iç kaynaklardan sağlanan kişilerle giderilemeyeceğine göre kimi zaman dış kaynaklara başvurulur. İş ve İşçi Bulma Kurumu, Meslek Kuruluşları, İşçi Sendikaları ve yarışmacı firmalar bu grupta yer alırlar.

Beklenmeyen bir anda kendiliğinden işletmeye başvuranlar; öğretim kurumları ve öğreticiler; özel danışmanlık firmalarıyla gazete ve mesleki dergilerdeki işe alma duyuruları da işletme dışı personel kaynaklarındandır.

İşletme dışı kaynaklar, yaratıcı özellik taşıyan kişilerin araştırılıp bulunabileceği bir ortamı oluşturur. Azerbaycan'da yeni mezunların askerlikle ilgili durumları işe alınma konusunda kimi kısıtlamalar getirebileceğinden, öğretim kurumları sınırlı kaynak görünümündedirler[72].

İş arayanın "deneyime sahip olması", yöneticinin hazır personelle çalışmasını sağlar. Yarışmacı firmalardan personel çekme gibi yöntemlerle gerçekleştirilen görevlendirmeler de bu grupta yer alırlar.

Gazete ve mesleki dergilerdeki işe alma duyuruları, işletmenin çevresiyle iletişim kurması açısından özen göstermesi gereken bir konudur. İşletme dışı kaynaklara başvurulduğu zaman, örgütteki insan gücü gereksiniminin çevreye etkin biçimde duyurulması gerekir.

[72] **a.g.e** s. 20

İşletmede aday toplama sorumluluğunu taşıyan görevlilerin, gazete ve mesleki dergilerdeki işe alma duyurularının amaçlarını gözeterek çalışmalarına yön vermeleri beklenir[73].

İşe alma duyurularının amaçları, iş arayanları görevlere güdülemek, uygun nitelikte kişilerin başvurmasını sağlamak ve işletmenin çevrede iyi tanınmışlığını pekiştirmektir.

İşletme yönetimleri, işe alma duyuruları aracılığıyla kişilere yalnızca işleri göstermekle kalmayıp, çalışacakları işletmeyi de onlara açıklamış sayılırlar. İyi bir işe alma duyurusunu, işletmenin saygınlığını pekiştirici bir reklam biçiminde algılanır. İşletme yönetimleri, değişen ve gelişen pazar koşullarına uyum sağlamak için halkla ilişkiler aracılığıyla özellikle ve yeni mezun olan kişileri, görevlere çekmeye çalışırlar. Bir örgütün, halkla ilişkileri, personel toplama işlemlerine de yansıtılmalıdır. Bu açıdan, işletmenin Personel Müdürü, Reklam Müdürü ve Halkla İlişkiler Müdürü gibi yöneticilerle işbirliği içinde bulunması zorunlu görülebilir. Azerbaycan bağımsızlığını kazandıktan sonra, kapalı sistemden çıkıp, pazar ekonomisine geçtikten sonra, özellikle özel işletmelere deneyimli personellerin bulunması şarttır. Bu bakımdan çoğu işletmelerde bu iş birliği gözükmektedir. İletişim kuralları açısından iyi düzenlenmiş bir işe alma duyurusu, görevlere ilgi duyacak kişilerin sayısının artmasına yol açabilir. İşe alma duyurularının da iş arayanlarla etkili bir iletişim kurulmasının temel koşulu, "Biz-Siz-Ben" kuralının uygulanmasıdır. Bu kurala göre düzenlenecek bir işe alma duyurusunda, işletme ve görev yeri ile ilgili açıklamalar "Biz" bölümünü; adaylarda aranan özellikler "Siz"

[73] Selçuk YALÇIN, **Personel Yönetimi**, 4b, Beta yayımları, 1994, s. 36.

bölümünü ve görev için kime, nasıl başvurulacağını açıklayan bilgiler de "Ben" ile ilgili bölümü oluşturur. İşe alma duyurularının "Ben" bölümünü, işletmenin temsilcisi, başvurma aşamasında gerekli bilgilerin elde edileceği görevlinin adını yâda başvurulacak telefon numarasını açıklar[74]. İşe alma duyuruları, iş arayan kişilere görevi açıklar; işletmenin pazardaki yerini tanıtır, saygınlığını belirler; görevin sağlayacağı ödülleri, yan ödemeleri ve diğer olanakları açıklar; personel de aranan deneyim, yaş gibi nitelikleri gösterir. Bu duyuruların hazırlanışında kimi göz önünde bulundurulur. Bir işe alma duyurusunun okuyucularca tanına birliği, iş arayana sağlayabilirliği, ilgi çekiciliği ve okunabilirliğinin yanı sıra özellikle teknik personeller için şu özellikleri de kapsaması, işletmeye başvuracakların sayısını ve niteliğini artırır;

1. Görevin üstünlüğü: Duyuruyu yayımlayan, işletmeyi öteki işletmelerden ayırt edici bir niteliktir (uluslararası yolculuk, tanınmış bir ülkede eğitim olanağı gibi).
2. İşin çekiciliği: Özellikle teknik personeller açısından üzerinde durulan bir faktördür. Işdeki başkalığı, zorluğu ve yeniliği açıklar.
3. İnandırıcılık: Tanıtılan görevin ayrıntılarında ve belgelendirmesinde gerçekçi açıklamaları içerir.
4. Bilgi verme: İş ve işletme hakkındaki projeleri ve ücret ile ilgili özel açıklamaları gösterir.

İş arayanlardaki bu türden duyurulara karşı oluşan isteksizliklerin ya da çekingenliklerin, alınan faktörlerdeki eksikliklerden kaynaklandığı ileri sürülebilir.

[74] **a.g.e,** s.41.

Yöneticilerin işe alma duyurularının da bu öğeleri güçlendiren sözcüklerin seçimine özen göstermeleri gerekir. İşe alma duyuruları hazırlanırken, nelerin nasıl yazılması gerektiğine, gazete ve mesleki dergilerin hangi sayfalarında yer alacağı konusuna da ayrıca özen gösterilmelidir. Duyurularda sözcük ekonomisi sağlanarak okuyucuyu rahatsız edici metinlere yer verilmemelidir. İşe alma duyurularının başlıklarında:

- 'Grup Yöneticisi, Hat Yöneticisi' gibi belirsiz,
- 'Bu iş size göre değildir', 'Yetersiz gözüküyorsunuz' gibi belirsiz,
- 'Yarım gün çalışacak kadın personel', 'Gerçek satıcı' gibi kuşkulu,
- 'Düşündünüz mü?' gibi anlamsız sözcüklerden kaçınılması gerekir.

Bu duyurularda seçilecek başlıkların göze değil, akıla seslendiği unutulmamalıdır.

Gazete ve mesleki dergilerin okunma alışkanlığı, duyurunu biçimi için de önemlidir. İşe alma duyurularının okuma alışkanlığından söz edildiğinde, çalışanların görevlerinden ayrılma eğilimleri de belirlenebilmektedir.

İşe alma duyuruları görsel açıdan şöylece gruplandırılabilir:

1. Küçük duyurular: Gazete ve mesleki dergilerin "küçük ilan" sayfalarında yer alan, daha çok alt basamak görevlileri için hazırlanan ekonomik bir duyuru türüdür.
2. Gösterişsiz duyurular: Günlük gazetelerde veya süreli olarak yayınlanan mesleki dergilerde rastlanılan düzenli, özgün başlıklı, görevi tanımlayan, işe ilişkin özellikleri bildiren içerikli bir duyurudur. Genellikle, yönetimle ilgili

ve teknik kadrolarda görevlendirilecekler için düzenlenen duyurulardır. Bu duyuruların sayfalardaki yerleri belirgindir.

3. Resimli, açıklamalı işe alma duyuruları: Çalışma yaşamına ilk kez başlayacaklar için çekici bulunabilen, görev yerini özgün biçimde açıklayan işe alma duyurusudur. İşletme ile ilgili açıklamalardan sonra, görevle ilgili tanımlamalarının ve personelin özellikleriyle birlikte işletmeyi tanıtıcı, görevi çekici kılan sözcüklerin ve firma ile ilgili resimlerin ve çizimlerin yer aldığı bir türdür. Genç yönetici adaylarının resimli, açıklamalı işe alma duyurularında etkilendikleri saptanmıştır.

Sözel ve görsel özellikleriyle içeriği tartışılan işe alma duyurularının okuyucularının dikkatini çekebilmesi açısından gazetelerde sağdaki sayfanın sağ üst köşesinde yer alması uygun görülür. Bunun tersi durumunda sol sayfanın sağ alt köşesinde bulunması yerinde görülebilir. İşe alma duyurularının yayımlandığı basılı araçlar da: günlük gazeteler, hafta sonu (pazar günü) yayımlanan gazeteler, yöresel günlük gazeteler yâda yöresel haftalık gazeteler, akşam gazeteleri ve mesleki teknik dergiler olarak belirtilebilir[75]

2.3. SEÇİM

İşletmelerdeki görev yerleri için aday toplama ile ilgili açıklamalarda görüldüğü gibi çok sayıda iş için başvuranlar arasından uygun personelin seçilmesi ve işe yerleştirilmesi gerekmektedir. Personel seçimi, işletmede herhangi bir nedenle (ölüm, emeklilik, ayrılma, geçici görevlendirme gibi) boş kalan görev yerinin gerektirdiği nitelikleri taşıyan adaylar ile yönetimin etkileşim içinde bulunduğu

[75] **a.g.e,** s.s. 44–45

işlemlerden oluşur. İnsan bir işletme örgütüne girdiğinde personel olduğuna göre, öncelikle örgütün kendisinde arayacağı en az (asgari) değerleri taşımak durumundadır. Personel, örgütteki görev yerinin ödevlerini belli bir yetki ve sorumluluk alanı içinde, belirli araç, gereç ve yöntemlerle yerine getirmede, sahip bulunacağı değerlerle çalışır.

Azerbaycan'da özel işletmelerde uygulanmakta olan seçim işlemlerinin, iş için başvuranlarca ve seçicilerce farklı biçimde algılandıkları görülür[76]. Personel seçiminde rolu olan görevliler, işletmenin amaçlarını gerçekleştirebilecek kişilerin saptanmasına çalışırlar. Adaylar ise işletmeyi ve işleri değerlendirerek işe girme kararlarını gözden geçirirler. Azerbaycan'daki özel işletmelerde çoğunlukla, işe kabul sınav komisyonu düzenleniyor ve "İşe Kabul Sınav Komisyonu" Yönetim tarafından tayin edilen İnsan Kaynakları Koordinatörü, Kalite Güvence Koordinatörü ve İlgili Birim Müdürü olmak üzere üç kişiden oluşur. Personel temin şekli isteniyor. "İşe Kabul Sınav Komisyonu", personelin işe alınma şeklini (gazete, televizyon, radyo ilanı veya şirkete yapılan iş müracaatları, şirket arşivi) belirler. İnsan Kaynakları Müdürlüğü, adayların belirlenmesi, duyuru ve diğer organizasyon işlemlerini yerine getirir[77].

Personel seçimi işlemlerinin uygulama sırası işletmeden işletmeye ayrımlar gösterebileceği gibi, her işletmedeki görev yerlerine göre de değişebilir niteliktedir. İşletmelerde yeni personelin seçimi işlemleri, iş isteme kağıdının başvuranlara doldurtulmasıyla başlatılmaktadır.

---

[76] İsa Məmmədov, **a.g.e.** s. 42
[77] Bahtiyar HALİLOV, "Ç**ay Fabriki İşe Salındı**", "Üç nokta", 28.05. 2003, s.9.

2.3.1. İş isteme kağıdı

İşletme yönetimlerince iş isteme kağıtlarının hazırlanışına fazlaca önem verilmemesi, harcamalarının artacağı düşüncesinden kaynaklanır. Baskısı ve içeriği kötü düzenlenen ve kişilerce yanlış anlaşılmalara yol açan açıklamalarının yer aldığı iş isteme kâğıtları, işletmenin çevrede tanınmasını olumsuz yönde etkileyebilir. Kâğıtların niteliği, baskısı ve düzeni işe başvuracak kişiler üzerinde işletmenin satış broşürü ve reklâmı gibi etkili faktörlerden sayılabilir. İş isteme kâğıtları, kişilerin kimliklerinin saptandığı; öğrenim durumlarının, uğraş alanlarının ve boş zamanlarını değerlendirme olanaklarının belirlendiği bölümlerden oluşur[78].

İş isteme kâğıtları, yönetime çevreden bilgi de aktarabilirler. Bu bilgiler iş arayanların, işlere yönelmeleri ile ilgili olarak işletme hakkında elde ettikleri bilgilerdir. Kimi işletme yöneticileri ise iş isteme kâğıtlarının, işletmenin kamuya açıklanmasındaki etkisini fazlaca önemsememektedirler.

İş isteme kâğıtları, iş arayanlarının işletmeye kolaylıkla başvurmalarını sağlar, yönetimin adaylar arasında karşılaştırma yapmasını kolaylaştırır ve görüşme için gerekli görülmeyen adaylarla boşuna emek ve süre harcanmasını önler. İş isteme kâğıtları aynı zamanda:

- Personel kayıtlarının tutulmasında
- İşgücü pazarının analizinde
- İşletmenin halkla ilişkilerinin geliştirilmesinde kullanılan araçlarıdır.

[78] Alpay ATAOL, **Personel Yönetimi,** 2.baskı., Ankara, Beta Yayınları., 1994, s.67

İşletme yönetimlerinin örgütün büyüklüğüne, işletmenin çalışma dalına ve görev yerlerine göre (yönetici, işçi, büro görevlisi gibi) farklı biçimde düzenlenmiş iş isteme kâğıtlarının kullanmaları yerinde görülür. Bunların aynı zamanda iş deneyimi olmayanlar ve öğrenimlerini yarıda bırakmış olanlar için düzenlenmesi de uygun sayılabilir. İş isteme kâğıtları, adaylar ve seçiciler tarafından anlaşılır olmalıdır ve şöyle sıralana bilinir.

A) Soruların, işin tanımına uygun olması.

İşletme yönetimlerince bir düzen içinde adaylardan bilgi istenilmesinin yanı sıra, onlara sorulacak soruların işin tamamına, gereklerine uygun düşmesi de iş isteme kâğıdının algılanışında önemli bir yer tutar. İşletme yönetimi ile bu ilk karşılaşma sırasında işe başvuranın özellikleriyle işin özelliklerinin iş isteme kâğıdında uygun biçimde rastlaşması beklenir. İş isteme kâğıdındaki soruların, görevi yerine getirebilecek kişileri işletmeye çekilmesi umulur. Sorular, işin tamamında yer alan faktörleri ortaya çıkarıcı, başvuranın bilgi düzeyini saptayıcı, kişinin önderlik özelliklerini araştırıcı, ilişkilerini açıklayıcı olmalıdır. Sorular, görevin önemli yönlerini kişiye göstermeli, çalışma koşullarındaki değişikliğe karşı tutumlarını ölçebilmelidir. Uğraş alanları ve boş zaman değerlendirme ile ilgili soruların ise görevin gerektirdiği ipuçlarını vermeleri beklenir.

B) Soruların cevaplanışının kolay olması.

İş için başvuran kişiler, mektuplarını yazarlarken hangi konulara değineceklerini kestiremediklerinden, görevlilerin düzenledikleri soruları uygun koşullarda kolaylıkla yanıtlayabilirler. İş isteme kâğıdının doldurulmasına ilişkin ilk

açıklamalar, kişiye kolaylık sağlayabileceği gibi, onu kime vereceği ve bundan sonra ki aşamaların neler olacağı konusunda yardımcı olur[79].

İşe başvuran kişilerin düşüncelerini yazabilecekleri bir yerin ayrılmasıyla özgeçmişleri ya da iş deneyimleri konusunda başkaca bilgilerin işletmeye aktarılması da sağlanabilir. İş isteme kâğıdındaki sorunların önceden seçim görevlilerince yanıtlanması, yanlış anlaşılmaları önler. Ayrıca kişilerin el yazılarını kapsayacak biçiminde ayrılan boşluklar, başvuranların işlerini kolaylaştırıcı bir faktörüdür.

C) Soruların sıkıcı olması.

İş için başvuran kişiler, soruların sayıları ve biçimleri ile de ilgilenirler. İş isteme kâğıdındaki açık ve kapalı uçlu soruların kişilere kibarca sorulması beklenir. "Lütfen" sözcüğü ile başlayan sorular, adayın kendisiyle ilgili bilgileri hazırlamasında ve işletmeye sunmasında, komut verircesine düzenlenen sorulara kıyasla daha çok yardımcı olur. Tucker ve Rower'in araştırmasının sonuçlarına göre iş isteme kağıtları personel seçimi sürecinin değerli bir parçasıdır. Özellikle personel adayları ile yapılan görüşme zamanın iyi değerlendirilmesi ve kişinin işe alınması kararının verilmesi aşamasında, aday hakkında fazlaca bilgi edinilmesinde ipuçları sağlamada yararlı bir araçtır[80].

İşe başvuran kişiden, soruların cevaplarını ve özgeçmişini elyazısıyla yazması istenir. İşletmelerde elyazıları üzerinde karakter analizi, adayın ayırıcı özelliklerinin ortaya çıkarılmasında yardımcı bir araç olarak kullanılabilir. Elyazısı üzerinde yapılacak bir çözümleme, yazı yazanın düşüncelerinin özünü açıklamaya

[79] İlhan ERDOĞAN, **İşletmelerde Kimi Değerlemede Psikoteknik,** 1.bs., İstanbul, İ.Ü.İ.F yay., 1990, s.57
[80] **a.g.e,** s.58.

yardımcı olmayıp, onun psikolojik yapısı açısından sahip olduğu enerji ve isteklerinin kendiliğinden ortaya çıkarılmasını sağlar. İş için uygun olan kişilerin seçiminde uzmanlarca yapılması gereken bu çözümleme ile yazı yazan kişinin, kendine özgü yanlarının ve genel denge durumunun, kişiliğini oluşturan öğelerin öğrenilmesi olanağı vardır. İşletme yönetimleri, el yazısı üzerinde karakter incelemesiyle kişilerin göreve getirilmelerinde karşılaşacakları kötü durumları azaltıcı bir tekniğe kavuşmuş sayılabilirler. El yazısı üzerinde karakter incelemesi yapılan kişinin mizacı, zihinsel yeterliliği ve zekâsı, toplumsal eğilimleri, çalışma ile ilgili yeterliliği ve gönül gücü açısından tüm bulgular elde edilebilir[81]. Max Pulver'e göre yazı yazanın kağıt üzerindeki ileri geri ve yukarıya aşağıya hareketleri onun, geçmişine dönük yâda geleceğe yönelik konumunu, ruhsal durumunu, toplumsal içerikli yâda maddelerle ilgili evrenini yansıtır. El yazısı çözümlemesiyle ilgili uzman çalıştıran işletmelerce bu çözümleme, aynı zamanda kişinin dürüstlüğünü açıklayan bir inceleme niteliğindedir.

2.3.2. Sınav

Bir işletmede göreve başlayan kişinin, işinde başarılı olması yalnızca işini iyi biçimde yapmak istemesine bağlanamaz. Kişinin, işletmedeki başarımını etkileyen başka etmenler de vardır. Personel adayının, işin gerektirdiği yeteneklere ve becerilere sahip olması, başarılı sayılmasını etkiler. Bunun yanı sıra adayın, işin gerektirdiği davranışlarda bulunması da işteki başarısı üzerinde etkili olur.

İşletmelerde iş analizi sırasında işlerin başarılması için gereken davranışları saptanarak personel seçiminde ölçüt olarak kullanılır. İşe alınan kişi, rolünü iyi

[81] **a.g.e,** s.59.

anlayamaz ve işe uygun davranışlarda bulunamaz işe görevinde yeterli bir başarımı gerçekleştiremez.

Kişinin yeteneklerini sorun çözüme, belleme, usa varma, heceleme gibi çeşitli karmaşık simgeler süreçler oluşturur. İşe başvuranların bilme yetkisi, usa vurma, anlama erki, yargılama, mekân ilişkileri, sözcük akıcılığı ve sayısal yetenekleri, onların entelektüel farklılıklarını ortaya çıkarır. Bunlar daha çok yönetsel görevlerin başarılması için gerekli görülen niteliklerdir. Kişinin bir mesleğe giriş aşamasında, entelektüel yeteneklerinin yansıra endüstriyel ve ticari çevrelerce psiko-motor becerileri de aranır. Bunlar araç işleticisi, sekreter, tesviyeci gibi düzeylerde görev alacakların sahip olması gereken becerilerdir.

Bir işletmeye iş için başvuranlarda işle ilgili yetenekleri ve becerileri saptamak amacıyla işletmede oluşturulacak sınav politikasının dayanakları, ayrıntıları, amaçları ve yararları tüm yönetim basamaklarındaki görevlilere açıklanmalı ve örgütün desteği sağlanmalıdır. İşletme yönetimince, sınavların düzenlenmesinde ve " test " lerin seçiminde hazır örneklerden yararlanmak yerine, işletmenin yapısına ve işlerin özelliklerine göre değişikliklere gidebilir. İşe almaya ilgili sınavların hazırlanması, yönetim ve değerlendirilmesi için endüstri psikolojisi alanında önemli sayılabilecek mesleki bir geçmişe gereksinim duyulur. Personel seçiminde düzenlenen sınavların, örgütün tüm üyelerince benimsenmesi, kişinin işdeki başarımını ölçme olanağını sağlayan bir ölçütün belirlenmesine bağlıdır. Sınavların, ikinci kez adaylara uygulanmasında aynı sonuca yakın bir değer vermesi "güvenirliğini" ni gösterir. Sınavların, belirli puanlara sahip kişilerin yaptıkları işlerde ise yaklaşık aynı değere ulaşması, "geçerliliği" ni açıklar. Günümüzde

kişilerin tüm kişisel özelliklerini ve yeteneklerini ölçecek sınavlar gerçekleştirilememiştir. Bu nedenle sınavlar, personel adayları arasındaki kişisel farklılıkları ortaya çıkarıcı, örgüt iklimine uyabilecek kişilerin bulunmasını kolaylaştırıcı nitelikler taşıyan ve diğer işe alma işlemleriyle birlikte değerlendirilmesi gereken bir seçim aracıdır. İşletmelerin, adaylara uyguladığı araçlardan özellikle "zekâ testleri" nin bilimsel değeri, geliştirildikleri kültürel ortamlar ve bunları uygulayan görevlilerin yeterliliği, tartışılan konular arasındadır. Azerbaycan'da özel işletmelerde işe alım zamanı, ilk olarak sınav test sorularıyla ondan sonra ikinci olarak zeka testleri ve pratikler uygulanmaktadır. Sınavların, yalnızca deneyim kazanmış kişiler için geçerliliğinin saptanması durumunda ise yasa koruyucunun belirlediği kuralların dışına çıkıldığı gerekçesiyle yasal işlemlerin uygulandığı gözlemlenebilir. Sınavlarda yer alan sorular, seçicilerce ve adaylarca değerlendirilir. Bu değerlendirmeyle sınavın önemli sayılabilecek boyutları oluşturulabilir. İşletme yönetimince düzenlenen sınavların seçiciler ve adaylarca algılanması üç başlık altında gösterilebilir[82].

A. Soruların, işin özelliklerine uygun olması:

Sınavların, istatistiksel olduğu kadar görünüşü ile de geçerliliğinin bulunması gerekir. Diğer bir deyişle işgören adayları, sınavdaki soruların, işin özelliklerine uygun olduğu konusunda birleşmelidirler. Sınavların, adayın başardığı görevlerin niteliklerini ve toplumsallaşabilir gereklerini kestiren sorulardan oluşması (toplumsal ilişkiler, güdüleme, önderlik gibi) beklenir.

[82] **a.g.e,** s.61-63.

B. Soruların dünya görüşleri ve siyasal eğilimlerini belirlemesi:

Personel seçiminde düzenlenen sınavlardaki sorular, adayın dünya görüşleriyle ilgili olarak da algılanabilir. İşletme yöneticileri, kimi sorular aracılığıyla adayların siyasal eğilimlerini öğrenmek ve bu bilgilerden de yararlanmak yoluna başvurabilirler. Bu soruların siyasal görüşü açıklamaya zorlayan biçimde algılanması adayı rahatsız eder.

C. Soruların, adayın özel yaşamı ile ilgili olması:

Çalışma yaşamında seçicilerce düzenlenen sınavlardakı sorulardan kimilere, adayın özel yaşamıyla ilgili gözükebilir. Sınava düzenleyen ve yöneten seçiciler açısından sorular, adayın ilgilerini, boş zamanı değerlendirme biçimlerini açıklayıcı nitelikte sayılsada işe başvuranlar, özel yaşamlarıyla ilgili konularda duyarlıdırlar. Adayın özel yaşamına yöneltilen soruların, onun mesleki gelişmesi amacıyla kullanılacağına ilişkin güveni sağlaması gerekir[83]. Bu nedenle yöneticilerce adaylardan elde edilen bilginin gizliliği korunmalı, sınavla ilgili belgeleri inceleyebilecek görevlilerin ve adayların sonuçlardan ne derecede bilgi sahibi olacakları önceden saptanmalıdır.

2.3.3. İşe Alma Görüşmesi

İşe alma görüşmesi, belirli bir iş için başvuranın gerekli öğrenime, deneyime sahip olup olmadığının saptanması, adayın kişiliğinin, güdülenmesinin ve işle ilgili özellikleriyle zihinsel gücünün değerlendirilmesi işlevini görür. Görüşme seçicinin aday hakkında bilgi sahibi olmasında ve bu bilginin ne kadarının iş isteme kağıdında,

[83] **a.g.e,** s.65.

sınav kağıtlarında yada başka kaynaklarda yer aldığını denetlemesinde yardımcı olur. Yöneticilerin, işe başvuranlarla yaptıkları bu görüşmeler işe alma, hakla ilişkiler ve adaylara bilgi aşılama aracı olarak gözükür[84].

İşe alma görüşmesinin personel seçimindeki belirleyicileri seçicinin iş hakkında sahip olduğu bilgiler ve bu adayın iş isteme kâğıdındaki açıklamalarıdır. Ulusal düzeyde özel sektörde işçilerin işe alınması ve verimliliğinin artırılması ile çok sık bir ilişki vardır[85]. İşe alma görüşmesi sırasında seçici, iletişim kurallarıyla karşı karşıya bulunur. Görüşmeyi yöneten için önemli olan ne, nerede, ne zaman, nasıl, niçin, kimin için, kiminle, ne ile ve nereye kadar soruların karşılığının alınmasıdır. Görüşmede kullanılacak sözcüklerin seçiminde özenle durulması gerekir. Sözcükler, farklı kültürdeki kişilerce değişik biçimde algılanabilir. Görüşme sırasında görüşmeci ile aday arasındaki anlambilimsel (semantik) bir uyumun, görüşme sonunda verilecek işe alma kararını etkilediği unutulmamalıdır.

Adayla görüşmeciyi karşı karşıya getiren bu aşamanın, işletmenin çevresi ile olan ilişkilerini de etkileyeceği bir gerçektir. Uygulanmakta olan görüşme tekniklerinin, işletmenin halkla ilişkilerindeki etkileyeceği bir gerçektir. İş için başvuran kişinin, seçim görevlisi ile yaptığı bu görüşme tekniklerinin, işletmenin halkla ilişkilerindeki yeri göz ardı edilemez. İş için başvuran kişinin, seçim görevlisi ile yaptığı bu görüşme sonunda işe alınmasa bile söyleyebileceği "ne kadar iyi bir kuruluş, orada çalışmayı çok arzulardım" sözü her işletme için geçerli olmayabilir. Görüşmenin algılanmasını etkileyen faktörler görüşme teknikleri, adayın anlatımları, adayın bilgi sağlaması ve görüşmecinin yeterliliği başlıklarında incelenebilir.

---

[84] V.Q.Aliyev, **Organizatsionnoye Povedeniya,** 1.bs. Mahaçkale İDGU, Mahaçkale, s.89.
[85] Joseph PROKOPENKO, **Personel Yönetimi,** 2.bs. Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Ankara, 1995, s.18.

A. Görüşme tekniği:

İşletmenin işe alma politikasının gereği olarak aday, bir yada birden çok görüşmeciyle görüştürülerek, hakkında bilgi ve izlenim elde edilebilir. Görüşmeci sayısının çokluğu, personel yöneticisi ile adayın çalışılacağı birimin yöneticisinin birlikte karar verici (seçici) olmasından kaynaklanır.

İşletmelerin uyguladıkları işe alma politikaları kimi zaman grup görüşmesi öngörür. Bir kurulca düzenlenen bu görüşme sonucunda adayın göreve getirilip getirilemeyeceği kararına varılır. Bu görüşmede kurulun başkanı konumundaki seçicinin adaya soracağı soruların sınırlarını: işin tanıtımı, adayın öğrenimi ve yükselme durumu ile ilgili açıklamalar oluşturur. Adayın çalışacağı bölümün temsilcisi, görevin mesleki teknik nitelikleri ve adayın deneyimi ile ilgilenir. Bölüm temsilcisi aynı zamanda adayı göreve güdeleyen etmenlerin ortaya çıkarılmasında kendine tanınan süreyi kullanır. Seçiciler grubun üçüncü üyesi ise genellikle ötekilerden ayrı bir konumda olup, görevin gerektirdiği başkaca ileri düzeydeki mesleki teknik nitelikler ve deneyimler ile ilgilenir. Görüşmenin son kısmı kurul başkanının yönetimindedir. Bu sırada adayın boş zamanlarını değerlendirme biçimleri, ilgileri öğrenilmeye çalışılır ve görevin gerektirdiği başkaca bilgilerin elde edilmesi amacına yönelik sorulara alınan yanıtlara görüşme sonuçlandırılır.

Görüşme teknikleriyle ilgili bir gruplama şöylece yapılabilir:

a) Adayın, planlı biçimde soruları cevaplaması:

Adayın, görüşmecilerin planlı biçimde sorduğu soruları cevapladığı bir görüşme ortamıdır. Önceden düzenlenmiş bir görüşme tekniği olması, uygulama

açısından seçiciye kolaylık sağlar. Bu görüşmenin düzenlenmesinde özen gösterilirse, geçerliliğinin yüksek olacağı umulur.

İşe alma görüşmesinde kullanılan değerlendirme planları, görüşmeciye yardımcı olduğu kadar, adaylara da kendilerini açıklayabilmeleri ve konuşabilmeleri için rahat bir ortam sağlar[86].

Değerlendirme planları üzerinde yapılacak bir incelemede Cyril Burt´un "Psikografik Tablo"su ile karşılaşır. Burt´un 1924 yılında geliştirdiği tablonun öncelikle adayın geçmişi ile ilgilendiği, şimdiki durum başlığı altında da onun işin özelliklerine uygunluğunu ortaya çıkaran bir grup faktörü içerdiği görülür.

Rodger´in, 1952 yılında Burt´tan esinlenerek geliştirdiği Yedi Nokta Planı da uygulamada kullanılan yöntemlerdendir. Rodger, geçmiş ile ilgilenmekten çok, adayın işe yatkınlığını işin özellikleriyle karşılaştırıcı bir bütünü tanıtmaktadır. Rodger´in Yedi Nokta Planı ile Burtoun Psikografik Tablosu birlikte incelendiğinde kimi başlıkların aynı amaçlarla kullanıldığı görülür.

Rodger'in geliştirdiği Yedi Nokta Planına karşılık, yaklaşık on yıl sonra J.Munro Frazer´in Beşli Değerlendirme Planı ile karşılaşılır. Frazer´in Planı, ilk izlenim ve dış görünüş, nitelikler, yetenekler, güdüleme ve uyumluluk başlıklarını taşır. Bu gruplandırmada yer alan ilk üç başlığın durağan bir nitelik taşıdığı, son ikisinin ise kişiliğin ayrıntılarını oluşturduğu görülmektedir. Rodger, değişik başlıklar altında düzenlenen değerlendirme planlarını irdelerken, kendi planının eleştirildiğinden söz ederek, özellikle güdüleme ile ilgili konulara "ilgiler" kısmında

[86] **a.g.e,** s.s.67-69.

değinildiğini ve sözcüklerin zamanla değişebileceğini belirtir. Beşli, Yedi Nokta ya da diğer Değerlendirme Planları gibi uygulanmakta olan tüm değerlendirme planları, görüşmeciye yardımcı araçlardır. Görüşmecinin elinde yetkin değerlendirme planları olsa da bu aracın tek başına kullanılması gerekir. Görüşmede elde edilen bilgiler ve izlenimler, adayın iş isteme kâğıdındaki açıklamaları ve adayı tanıyanlardan sağlanan bilgilerle birlikte değerlendirmelidir.

b) Önceden bilinen konularda görüşmesi:

Planlı biçimde düzenlenmemiş bir görüşmede görüşmeci, adaya üzerinde konuşulacak konuları bildirir. Konuşma sırasında yalnızca adayın konu dışına çıktığı durumlarda söze karışır. Görüşmeyi sürdüren adaydır. Bu tekniğin uygulanmasıyla adayın düşüncelerinin, eğilimlerinin ve duygularının ortaya çıkartılabileceği düşünülmektedir. Ayrıca bu tekniğin uygulanmasıyla aday, yersiz sorularla rahatsız edilmemektedir[87].

c) Konulara bağlı olmaksızın konuşulması:

Bu tekniğin uygulanışında görüşmeci ve aday kendilerini sınırlı görmemektedirler. Aday, kendisinin egemenliği altındaki konularda serbestçe konuşabilmekte; görüşmeci de adayın özel yaşantısı ve çalışma deneyimi konusunda önemli ipuçları elde etme çabasını sürdürmektedir.

[87] **a.g.e,** s.203.

d) Aday üzerinde psikolojik baskı yaratılması:

Baskı altında görüşme tekniğinin kullanılması ve değeri sınırlıdır. Bu görüşme tekniği daha çok baskılı bir çalışma ortamında yerine getirilecek görevlere başvuran adaylara uygulanır. Görüşmeci, adaya sürekli olarak ters bir yaklaşımda bulunur. Görüşmeci adayın baskılı ortamdaki görevin üstesinden gelme gücünün ortaya çıkarıcı, sorularla onu rahatsız edici bir tutum içindedir. Baskılı görüşme tekniğinin, belirli görevler için (gizli servis gibi) kullanıldığı görülmektedir. Bu tekniğin endüstri işletmelerindeki görevler için kullanılması, aday açısından rahatsız edici bir faktördür.

B. Adayın anlatımları:

Görüşme sırasında adaylar, geçmiş çalışma dönemlerinde yaptıkları işlerden sağladıkları doyumla ilgili ipuçları vermektedirler. İşe alma görüşmesine katılan adayların başarıları, sorumlulukları, tanınıp sayılmalarıyla ilgili anlatımları önceki işlerdeki doyumlarını açıklar. Adayların, önceki örgütün politikaları ile uygulamaları, çalışma koşulları, gözetim öğelere yer verdikleri anlatımları da onların geçmişteki doyumsuzluklarını vurgulamaktadır. Bunlar aynı zamanda görüşmeyi yöneten açısından adayın işle ilgili özelliklerinin ortaya çıkarılmasında yardımcı nitelikte sayılırlar[88]. Görüşme sırasındaki anlatımlardan, adayın toplumsal yaşamı, sağlık durumu ve aile yaşamının geçtiği çevrenin sorunları, tutkuları, umutları ve işletmenin çalışmalarına uyabilme yeteneği hakkında da bilgi ve izlenim elde edilir.

[88] **a.g.e,** s.205.

C. Adayın bilgi sağlaması:

İşe alma görüşmesinde adayın, çalışacağı işletme ve yapacağı işi hakkında öğrenmek istedikleriyle ilgili bir bölümün bulunmasında yarar vardır. Adayın iş ve ödüllendirme, yükselme olanaklarını, yönetiminde çalışacağı kişi gibi konularda bilgi edinmek istemesi doğaldır. Görüşmenin bu aşamasında adayını, işletme konusunda soracağı sorular, görüşmeciye adayın atanacağı görevin gerektirdiği düzeyde düşünme yeteneği olup olmadığını ölçmesi açısından yararlı olur. Görüşmecinin bu arada görevin zorlu durumlarını adaya açıklaması da eklenebilir. Böylelikle görüşmecinin ve adayın görüşmeden sonra hangi seçim aşamasının bulunduğu konusunda görüş birliğine varmaları kolaylaşır[89]. Görüşme, görevlinin bundan sonraki seçim aşamasının hangisi olduğunu ve görüşme sonucunun ne zaman bildirileceğini adaya söylemesiyle sona erdirilir.

D. Görüşmecinin yeterliliği:

İşe alma görüşmesini yönetecek görevlinin, diğer görev yerlerinde çalışanlardan ayrı biçimde bir görev tanımına sahip olması önemlidir. Bu tanımlamada kişisel nitelikler, deneyim ve başarımı ana başlıkları oluşturur. İnsanlarla ilişkilenme, kendini karşısındakinin yerine düşünebilme (empati), konuşmaya hoş hava katma, iyi bir dinleyici olma ve görevlinin düşüncesini belli bir konuya toplayabilme gibi ölçütler kişisel nitelikleri belirler. Görüşmecinin farklı işlerde deneyime sahip olması, çok sayıda kişi ile karşı karşıya gelmesi, yeni durumlarla ve farklı konumlarla uyarlanabilmesi, benimsenebilir olması ve dengeli görünmesi de deneyimi ile ilgili ölçütlerdir. Görüşmecinin işe alma görevini

[89] **a.g.e,** s.207

kavrayışı, görüşmeyi denetim altında tutabilme gücünün gösterilmesi, sistematik fakat sert olmayan yaklaşıma sahip bulunması, adayı konuşmaya yüreklendirişi ve bu görevin halkla ilişkilerini kavrayışı da işle ilgili başarı ölçütlerini oluşturur. Görüşmecinin işletmenin çevredeki değerinin oluşturulmasında göstereceği çaba, görevinin yaşamsal bir parçası olacak niteliktedir[90].

2.3.4. Adaylar Hakkında Bilgi Toplanması

İşletme yönetiminde, göreve alınması düşünülen personel adayının tanıyanlardan soruşturulmasına ve işyerinden ayrılanlar için tanıtıcı mektupların hazırlanmasına bir süre ayrılır. İşçilerin ve işe götürenlerin bir örgütsel başarı sağlamak için personeli tatmin etmek gerekiyor[91].

Kişinin göreve uygunluğu, yazılı ve sözlü biçimde hakkında bilgi verebilecek kişilerden soruşturulur. Personel adayları hakkındaki bilgi toplanmasının amacı, iş isteme kâğıdında ve işe alma görüşmesinde yönetimce elde edilen bilginin doğruluğunun kanıtlanmasıdır. Bu aşamada, adayların öğrenim gördükleri dönemlere ve karakterlerine ilişkin izlenimler; çalışma yaşamındaki tutum ve davranışlarıyla ilgili bilgiler soruşturulur. Yönetim, görev yeri açısından önemli gördüğü bir alanda aday hakkında başkaca bilgilerin soruşturulmasını da amaçlayabilir. Yönetimce işe alma kararının verilmesinde, adayların eskiden birlikte çalıştıkları yöneticilerden yada onları tanıyanlardan sağlanan belgeler, etkisi olan araçlardır. Seçiciler, adaylar hakkında bilgi toplama işlemlerini değişik biçimlerde gerçekleştirilir ve şöyle sıralaya biliriz.

---

[90] V.Q.Aliyev, **a.g.e,** s.168.
[91] Chester BERNARD, **The Functions Of Executive,** 1.ed., Boston, Cambridge University Press, 1951, s.56.

A. Soru kâğıdı aracılığıyla bilgi toplanması:

Bu yöntemle, aday hakkında bilgi sağlayıcı biçimde sorulardan oluşan bir mektubun, ilgililerce doldurulduktan sonra işletmeye geri gönderilmesi istenir. Soru kağıdı, bilgisine başvurulan yöneticinin birlikte çalıştığı işçi hakkında tanıtıcı bir mektup yazmasını kolaylaştırır.

Soru kâğıdı biçiminde düzenlenen bu mektupların, adayın son çalıştığı işletmede karşılaştığı sorunları ortaya çıkarıcı, kimliğini belirleyici ve onun eski yöneticilerince yeniden değerlendirilmesini amaçlayan bir işlevi bulunur. Adayın, sağlık yönünün ele alındığı bu bilgi kaynağından ayrıca davranış, dürüstlük, işbirlilik ve çalışma süresini değerlendirme açısından da doyurucu sayılıp sayılmayacağı araştırılır. Bu mektup, adayın işle ilgili geçmişinin, daha önce çalıştığı işletmeye alınırken hakkında bilgisine başvurulan kişilerin öğrenilmesini ve gerektiğinde onlara da yönelmesini sağlar[92].

Adayın, göreve uygunluğunun araştırıldığı bu bilgi kaynağı, işletmenin çevresiyle ilişkisinin değerlendirilmesinde önemli araçlardan birisini oluşturur.

B. Telefon görüşmesiyle bilgi istenmesi:

İşgören adayının, eskiden çalıştığı işyerindeki yöneticisiyle yada onu tanıyan birisiyle telefonda yapılan görüşme sonucunda bilgi edinme yöntemidir.

C. Telefon görüşmesini destekleyici nitelikte bir mektupla bilgi istenmesi:

[92] **a.g.e,** s.61-62.

Telefon görüşmesiyle aday hakkında elde edilen bilgiler, dosyalama işlemlerinin tamamlanması sırasında bilgisine gereksinim duyulanlara gönderilen bir mektupla da pekiştirilebilir.

D. Adayın son çalıştığı işyerindeki yöneticiyi ziyaret etme:

Bu yöntemle bilgi toplama, adayın son çalıştığı işyeri koşullarının görüşmeler yoluyla öğrenilmesini amaçlar. Bu yöntem, telefon görüşmesi ve mektupla istenilen bilgilerin dışında başka bilgileri de içereceğinden, bilgi toplayacak görevlinin hazırlıklı bulunması gerekir. Görevlinin bu amaçla adayın eskiden çalıştığı işyerindeki yöneticileri ziyareti sırasında görüşme tekniklerine sahip olması ve gözlem yeteneğinin gelişmiş bulunması beklenir. Görevlinin, önceden hazırlayacağı bir görüşme formu ile aday hakkında gerçek bilgiyi toplamaya çalışması işletmenin tanıtımı açısından da yararlı görülür[93]. Industrial Welfare Society tarafından İngiltere´de işletmeler düzeyinde gerçekleştirdiği bir araştırmada, seçicilerce hangi türden yetki belgelerinin (sertifika) adaylardan istendiği soruşturulmuştur. İşgören adayının, işe alınmasına karar verilirken belgeleri isteyen işletmelerin yanı sıra, yalnızca okuldan ayrılanlardan belge isteyen kuruluşlar bulunduğu gibi doğum kâğıdı isteyen ve bu belgeleri hiç aramayan firmaların bulunduğu saptanmıştır.

[93] Ömer DİNÇER, **Personel Yönetimi,** 1.bs, İstanbul, İ.Ü.İ.F. yay., 1995, s.317,

2.3.5. Adayın Sağlık Kontrolü

Bu işlem adayın işe alınmasından önce sağlık durumunu ve yeteneklerini saptayarak olası fiziksel eksikliklerini açığa çıkarmak için yapılır. İşletmede bireyin, işe girişinden önce yapılan sağlık kontrolü; güçsüzlerin elendiği, güçlülerin seçildiği bir denetim aşaması olmayıp bireyin yeteneğine göre işe alınmasında etkisi olan bir işlemdir.

Kimi kuruluşlarca bu aşama, personel seçimi işlemlerinin başlarında sonuçlanır. Görev yerlerine başvuranların sayısının çok olduğu durumlarda işe alınmayla ilgili işlemlerin sonuna konulması yerinde görülür. Seçim işlemlerinin sonuna gelindiğinde adayların sayısında azalma olacağından, işe alınacak kişiler saptanmış sayılabilir. Sağlık kontrolü sırasında işin gerektirdiği fizyolojik yeteneklerin değerlendirilmesi yapılır. Bu aşamada:

1. İnceliği, ayrıntıyı görmeyi gerektiren işlerde, adayın görme yeteneği araştırılır, göz keskinliği ve göz yorgunluğu denetlenir.
2. Personel adayında işin gerektirdiği yetkin yâda normal işitme yeteneği incelenir.
3. Adayın, işi yaparken yer değiştirebilme yeteneği araştırılır, ayakta durabilme yâda oturma gücü saptanır.
4. Adayın yük taşıyabilme gücü ortaya çıkarılır.
5. İşgören adayının, işin gerektirdiği ritme direnebilme yeteneği ölçülür.
6. Adayın, ustalığını etkileyecek sinirsel yorgunluklar, bozukluklar ve eksiklikler saptanır.
7. Adayın, genel dengesi, dikkati toplayabilme özelliği araştırılır.

8. Personel adayının, sinirsel-ruhsal (nöro-psikiyatr) nitelikleri belirlenir.
9. Laboratuar testleri yapılır.

Adaylar arasından uygun olanların seçilmesi kararı verilirken görevin 'kontrendikasyonlar'ının (yan etkilikler) yönetimce bilinmesi zorunluluğu vardır. Sağlık kontrolü sırasında bu bilgiler, gelecekte oluşabilecek meslek hastalıklarının adayda ne derecede var olduğunun saptanmasını sağlar ve yönetimin karşılaşacağı tazminat ödeme yükümlülüğü konusunda bir veri olarak değerlendirilebilir[94].

Böylelikle İşgören seçiminde, iş ile çalışılacak kişinin görünümü (profil) arasındaki uyum, daha önce işletmede hazırlanmış iş tanımlamaları ile adayın sağlık raporu karşılaştırılarak ortaya çıkarılır.

2.3.6. İşe Başlama ve Tanıtma

Sağlık muayenesini başarı ile geçen aday işe alınmış demektir.

İşe girmeden önce adaylardan istenecek belgeler şunlardır. Şirkete alınacak personelin işbaşı yapabilmesi için aşağıda yazılı belgeleri vermeleri gerekir. Yabancı personelin pasaportları "Pasaport Teslim Formu" düzenlenerek teslim alınır[95].

- İş Talep Formu (bu form başvuranın el yazısı ile doldurulur),
- Pasaport veya onaylı nüfus cüzdanı örneği,
- Tam teşekküllü bir hastaneden alınacak sağlık raporu,
- Öğrenim belgesinin aslı veya onaylı örneği,
- Evli olanlar için, evlenme cüzdanı fotokopisi,

[94] D.Beach, **The Managment Of People At Work,** 4.bs., N.Y, Mc.Millian P, Co, 1980, s.198.
[95] Bahtiyar HALİLOV, **Özel Sektörün Kalkınma Stratejisi**, "Üç nokta", 29.01.2002, s.6.

- 4 adet vesikalık fotoğraf (son altı ayda çekilmiş olmalı),
- Emekli ise emekli cüzdanı fotokopisi,
- Emek Kitapçası (daha önce çalıştığı yerlerin dokümanı, eğer daha önce çalışmamışsa uygun devlet organından daha önce çalışmadığına dair belge),
- İkametgâh belgesi,
- İlgili ülke mevzuatına uygun askerlik ilişkisiz belgesi,
- Daha önce başka işyerinde çalışmış olanlar için, bunu kanıtlayıcı belgeler.

Eskiden işe alınan kişiye belirli bir günde işe başlaması söylenilirdi. İşçi o gün geldiği zaman kendi ustabaşçısından (üstünden) talimatını alır ve işe başlar, kantinin vb. yolunu öğrenirdi.

Yapılan araştırmalar, işçilerin kendi arzularıyla işten ayrılma olaylarının yarısından fazlasının işe başladıklarından sonra geçen ilk 6 aylık sürede olduğunu göstermektedir[96]. Bu durum genellikle işe başlayan yeni personelin tamamen kendi haline terk edilmesinden, onu etrafındakilere tanıtacak, kendisine yol gösterecek hiç kimsenin bulunmamasından ileri gelmektedir. Bu nedenle, bugün birçok işletme yeni işe alınan personelini bu konuda her bakımdan aydınlatmakta ve kendisine yardımcı olmaktadır. Ayrıca yeni işe alınan personele işletmenin ürettiği mallar hakkında bilgi verilmekte, bundan başka emeklilik, sağlık ve korunma hususunda sağlanan olanak ve mevcut program ve planlar açıklanmaktadır. Bundan sonra işçi ya da memur üstü ya da ustabaşçısı tarafından arkadaşlarına tanıştırılmakta, işletmenin kuralları kendisine anlatılmaktadır (Yemeklerini orda mı yiyecektir, yoksa kendisi mi getirecektir. Dinleme zamanları ne kadardır? Giyim biçimi ne olacaktır vb.). İşe

[96] R. Ş. MURADOV, **Çağdaş Dönemde Azerbaycan Cumhuriyetinde İşçi Problemleri,** ELM yay. Bakü, 2000.

başlayan personel böylece işletmenin çalışma yeri, alışkanlıkları vb. hakkında bilgi edindikten sonra sevebileceği, ısınabileceği yeni işinde işletmeye çok daha faydalı olabilmektedir.

2.3.7. Seçim İşlemlerinin Sonuçlandırılması

Seçiciler, işletmenin örgüt yapısına ve işlerin gereklerine uygun biçimde düzenlenen personel seçimi işlemlerini iki yöntem aracılığıyla sonuçlandırılırlar.

1. Basit Yöntem:

İşgören seçimi işlemleri yönetimince yalın biçimde değerlendirildiğinde, iş isteme kâğıdında uygun nitelik taşıdıkları umulan adaylar belirlenir. Sınavda yüksek puan alanlar saptanır[97]. İşe alma görüşmesinde adaylardan elde edilen bilgi ve izlenim değerlendirilir, puanlara dönüştürülür, sıralaması yapılır. Adayın verdiği bilgilerin doğrululuğu soruşturulur ve buna göre seçim kararı verilir.

2. Karşılaştırılmalı Yöntem:

Personel seçimi işlemleri kimi zaman seçicilerce karşılaştırmalı biçimde sonuçlandırılır. Bu yöntemde, işe başvuranın iş isteme kâğıdındaki özellikleri, aynı işi başarılı biçimde yapan personelin özellikleriyle karşılaştırılır. Sınava giren adayların aldığı sonuçlar, geçmiş dönemlerde işletmede gerçekleştirilen sınavların sonuçlarıyla kıyaslanır. İşe alma görüşmesine çağrılan adaylardan elde edilen bilgi ve izlenim, adayın iş isteme kâğıdındaki özellikleriyle ve sınav sonuçlarıyla birlikte karşılaştırılır. Adayın, önceki çalışma yerindeki davranışları öğrenilip değerlendirilir.

[97] F.G.Moore, **A Managment Source Book,** 1.ed., New York, N.Y.P.Co.Ltd, 1964, s.s. 68-69.

İşletmelerde personel seçiminde karşılaştırmalı yöntemin uygulanması, istatistiksel incelemelerin yapılmasını, "ağırlıklı" iş isteme kâğıtları ve görüşme formu gibi araçların kullanılmasını gerektirir[98]. Bu yöntemin işlerliği, ayrıca işletme içinden ve dışından sağlanan personelin başarım durumlarına göre kıyaslanmalarına ve seçim araçlarının etkinlik derecelerinin saptanmasına bağlıdır.

İki yöntemin uygulanışında, adayların iş isteme kâğıtlarında ve özgeçmişlerini açıkladıkları belgelerdeki el yazıları üzerindeki karakter incelemeleri de seçicilerin işe alma kararlarını etkileyen basamaklardan birisidir.

2.3.8. Personelin İşe Yerleştirilmesi (Deneme Süresi, Sicil Dosyaları ve Değerlendirme Dosyaları Belgeleri)

Deneme Süresi dediğimizde, şirkete ilk defa atanan personel, her şirketin kendi koşullarına göre deneme süresine tabi tutulur. Taraflar arasında başka anlaşmanın bulunmaması halinde, deneme süresinin bitimine 3 gün kala taraflar diğer tarafı yazılı haberdar etmek şartıyla iş sözleşmesini feshedebilirler[99].

Personel sicil dosyaları dediğimizde, şirket kadrolarına atanan her personel için bir sicil dosyası tutulur ve bir sicil numarası verilir. Verilen sicil numaraları değiştirilemez, görevden ayrılmış olanların sicil numaraları başka bir personele verilemez. Sicil dosyalarının düzeni dediğimizde, personelin sicil dosyasına işe girerken vermek zorunda olduğu belgelerden başka, personelin çalıştığı yere içerisinde onunla ilgili tüm personel hareketleri, görev yeterlilik değerlendirme formu, terfi, ödüllendirme, cezalandırma, izin hastalık raporları ve belgeleri konulur.

[98] Henry FAYOL, **General And Industrial Management,** New York–1949 s. 64.
[99] Bahtiyar HALİLOV, **a.g.e,** s.9.

Dosyalardaki belgelerde silinti veya kazıntı yapılamaz. Tam maddi sorumluluğa çok dikkat yetiriliyor. Gerek iş sözleşmesi imzalandığı zaman, gerekse iş ilişkileri aşamasında personel, kendisine güvenilerek verilen emlakin, eşyanın ve maddi değeri olan diğer varlıkların korunmasından sorumludur. Şirket yönetimi, söz konusu varlıkların üretimi, satışı, taşınması, kullanımı ve bunlara ilişkin işlerin yürütülmesi ile ilgili işler yapan veya hizmetler gösteren personel ile kendilerinin tam maddi sorumluluk taşıması konusunda sözleşme imzalar.

İşten ayrılma prosedürü ise, işten ayrılan personelin borcunun olup olmadığına dair "Son Hesaplaşma Formu" ilgili birimlerce uygun bir şekilde tam olarak doldurulup imzalandıktan sonra İnsan Kaynakları Müdürlüğüne gönderir.

İnsan Kaynakları Müdürlüğü bu formu aldıktan sonra personelin ayrılması ile ilgili işlemlere başlar. Söz konusu işlemler en geç 24 saat içerisinde tamamlanmalıdır.

Müdür ve üst kademedeki personel için bu formun doldurulma işlemleri İnsan Kaynakları Müdürlüğü tarafından gerçekleştirilir. İstifa veya diğer herhangi bir nedenden dolayı işten ayrılan personele, çalıştığı ülkenin kanunlarına esasen İnsan Kaynakları Müdürlüğü'nün ilgili şahıs hakkındaki yazısından sonra tüm yasal hakları ödenir.

Şirkette bir gizlilik ilkesi vardır ki, personel, şirket ve bağlı işyerleri ile ilgili edindiği bilgileri açıklayamaz ve görevi ile ilgili olsun olmasın yönetimin bilgisi dışında, gizliliği esas olan belgeleri şirket dışına çıkaramaz. Yönetim veya yetkili kılınacak personel dışında hiç kimse, şirketin işleri ve durumu hakkında yerli ve

yabancı basına, haber ajanslarına, radyo ve televizyon kuruluşlarına veya şahıs ve makamlara bilgi veremez.

Burada menfaat sağlama yasasını unutmak doğru olmazdı. Personelin, görevleri ile ilgili olanlardan, iş sahiplerinden herhangi bir menfaat sağlamaları veya borç para almaları yasaktır.

Şirkette bazı yasalar vardır ki onları kaydetmemiz gerekiyor.

1. Başka İşte Çalışma Yasağı ve Toplu Şikâyet Yasağı.

Personel, Yönetimince özel olarak izin verilmiş olmadıkça başka bir iş yapamaz, ticaretle uğraşamaz. Birden fazla personelin toplu olarak söz ve yazı ile müracaat ve şikâyetleri yasaktır. Bu şekildeki müracaatlar dikkate alınamaz.

2. Şikâyet Müracaatları.

Personel, Şirketle ilgili veya özel işlerinden kaynaklanan şikâyetler için en yakın amirine yazılı olarak müracaat eder. Eğer personelin müracaatına 10 gün süresince karşılık verilmezse, personel bu konuda İnsan Kaynakları Müdürlüğü'ne yazılı olarak başvurabilir.

İnsan Kaynakları Müdürlüğü 5 iş günü içerisinde konuyu Yönetime rapor eder. İlgili şikâyet müracaatının sonucuna bakılmaksızın konuyla ilgili belge personelin dosyasına konulur ve durum bölüm müdürlüğüne rapor edilir.

2.4. Azerbaycan'da Özel İşletmelerde Personel Alım Sürecine İlişkin Anket Çalışması

2.4.1. Araştırmanın Konusu

Araştırmanın konusu işletmelerde personel seçimi süreci olup, işletmelerde uygun personelleri seçerek onların her birini uygun işlere yerleştirilmesidir. Bu araştırma bir daha işletmenin verimliliğinin arttırılmasına ve işletmenin rekabet edebilme gücünün artmasına neden olabilir. Bu, günümüz işletmeleri için çok önemli bir avantajdır.

2.4.2. Araştırmanın Amacı

Günümüzde işletmelerin üzerinde titizlikle durduğu nokta uygun işe uygun personel seçmedir ki, bu da yapılan araştırmanın temel amacını kapsamaktadır. Bu araştırmanın temel amacı Azerbaycan'daki işletmelerin insan kaynakları bölümünün önemini aşılamak ve gelecekte bu bölümün ne kadar önemli bir bölüm olmasını vurgulamaktır.

Personel seçim sürecinin amacı kurumun aradığı özelliklere uygun bireyleri belirleyerek işe almalarına karar vermektir. Gerçekten de uygun adayın seçimi temelde bir karar verme sürecidir. Karar verme ise bir fikir, görüş uygulama ve ya kişi konusunda uygun alternatifler arasında en uygun olanının tercih edilmesidir.

Personel seçimi sürecinde şimdiye kadar yürütülen çalışmalarda aday hakkında çok çeşitli bilgiler edinilmiştir. Bu aşamada yapılacak iş ulaşılan sonuçlar arasında tercih yapmaktır. Doğal olarak bu tercih bir değerlendirme sürecidir.

Kendileriyle görüşme yapılan ve gerekiyorsa Psikoteknik değerleme yapılan bireylere ilişkin veri ve bilgiler yan-yana getirilir ve karar verilir.

Personel seçiminde karar mercii konusunda kesin bir yaklaşım bulunmamaktadır.

Modern seçim sürecini benimseyen ve izleyen bir işletmede ilk görüşmeden son görüşmeye kadar personel adayları çeşitli aşamalardan geçirilerek ve bir kısmı seçilerek nihayet seçim kararının alınması aşamasına gelinir. Seçim kararının daha objektif olması için bir kurul düzenlene bilir ve elde edilen bilgilere göre adaylar arasında bir karşılaştırma ve değerleme yapılır. Kuşku yok ki, bu kararın alınmasından en önemli rol insan kaynakları bölümü yetkililerine düşer. Bu nedenle aralarında çok iyi bir işbirliği ve iş güdümün sağlanması gerekir.

2.4.3. Veri Toplama Yöntemi

Bu araştırma Azerbaycan'da özel işletmelerde personel seçim sürecine ilişkin bir araştırmadır. Bu amaçla Azerbaycan'daki 50 şirketle görüşülüp ve bir anket çalışması yapılmıştır. Ankette yer alan ölçekler daha önceki bilimsel çalışmalarda geçerliliği kanıtlanan sorulardan oluşturulmuş model doğrultusunda ilave sorular sormak suretiyle ölçeklerin kapsamı genişletilmiştir.

Anket soruları 5'li Likert ölçeğine göre ve sade test usulüyle hazırlanmış ve uygulanmıştır. Bu yöntem sosyal bilim araştırmalarında yaygın olan bir uygulamadır. Ankette 3-5 arasındaki puanlar ileri sürülen görüşe olumlu bir tutumu (katılıyorum), 1-3 arasındaki puanlar ise olumsuz tutumu (katılmıyorum) göstermektedir. Sade testimizdeyse şıklara göre bilgi almağa çalışılmıştır. Anket uygulaması ile örneklem

kitleden elde edilen veriler "SPSS for Windows" paket programıyla analiz edilmiştir. Analizde örneklem kitle için frekans tabloları aritmetik ortamlar ve standart sapmalar bulunmuştur. Ardından, faktör ve güvenirlilik analizi yapılmıştır.

2.4.4. Araştırmanın Kapsamı

Araştırma iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde personel seçme ve yerleştirme kavramları ile ilgili kavramlar açıklanmıştır. İkinci bölüm de ise Azerbaycan'da personel seçme sürecini etkileyen faktörlere ilişkin bir uygulama ve Azerbaycan'daki işletmelerde personel seçme ve yerleştirme nasıl yürütüldüğü anket sorgulamasının sonuçları yazılmıştır.

2.4.5. Verilerin Analizi

Verilerin analizi için 50 işletmede yapılan anket çalışmasının frekans tabloları analizleri yapılmıştır. İşletmelerde uygulanmış ve alınan sonuçlar aşağıdaki gibidir;

2.4.6. Frekans Tablolar

(Azerbaycan'da personel seçim sürecine ilişkin anket çalışması)

Tablo 1: Cinsiyete Göre Dağılım

	Frekans	Yüzde oranı	Geçerli yüzde	Artan yüzde
Bay	41	82,0	82,0	82,0
Bayan	9	18,0	18,0	100,0
Toplam	50	100,0	100,0	

Anket değerlendirenlerin %82,0'si erkek, %18,0'i ise bayan olduğu gözükmektedir.

Tablo 2: Yaşa Göre Dağılım

	Frekans	Yüzde oranı	Geçerli yüzde	Artan yüzde
26-35	13	26,0	26,0	26,0
36-45	26	52,0	52,0	78,0
46-55	9	18,0	18,0	96,0
56-65	2	4,0	4,0	100,0
Toplam	50	100,0	100,0	

Burada ise çalışanların %26,0'sı 26-35, %52,0'si 36-45, %18,0'i 46-55, %4,0'ü 56-65 yaş aralığında gözükmektedir.

Tablo 3: Eğitim Durumuna Göre Dağılım

	Frekans	Yüzde oranı	Geçerli yüzde	Artan yüzde
Lise	1	2,0	2,0	2,0
Üniversite	31	62,0	62,0	64,0
Yüksek lisans	17	34,0	34,0	98,0
Doktora	1	2,0	2,0	100,0
Toplam	50	100,0	100,0	

Eğitim durumları %2,0'si Lise, %62,0'si Üniversite, %34,0'ü Yüksek lisans, %2,0'si Doktora mezunlarıdır.

Tablo 4: Firma Faaliyetlerine Göre Dağılım

	Frekans	Yüzde oranı	Geçerli yüzde	Artan yüzde
Üretim	13	26,0	26,0	26,0
Hizmet	33	66,0	66,0	92,0
Tarım	3	6,0	6,0	98,0
Madencilik	1	2,0	2,0	100,0
Toplam	50	100,0	100,0	

Yapılan anketlerin %26,0'sı üretim, %66,0'sı hizmet, %6,0'sı tarım ve %2,0'si madencilik sektöründe uygulanmıştır.

Tablo 5: İnsan Kaynakları Bölümünün Varlığı

	Frekans	Yüzde oranı	Geçerli yüzde	Artan yüzde
Evet	47	94,0	94,0	94,0
Hayır	3	6,0	6,0	100,0
Toplam	50	100,0	100,0	

İşletmelerin %94,0'ünde İKY veya PY bölümü vardır, %6,0'sında bu bölüm olmamaktadır.

Tablo 6: İnsan Kaynakları Bölümünde Personel Sayısı

	Frekans	Yüzde oranı	Geçerli yüzde	Artan yüzde
Hiç yok	2	4,0	4,0	4,0
1-4	45	90,0	90,0	94,0
5-9	3	6,0	6,0	100,0
Toplam	50	100,0	100,0	

İKY bölümünün %90,0'ında 1–4 kişi, %6,0'sında 5–9 kişi, %4,0'ünde ise hiç personel çalışmamaktadır.

Tablo 7: Firmalarda İnsan Kaynaklarının Planlanması

	Frekans	Yüzde oranı	Geçerli yüzde	Artan yüzde
Evet	25	50,0	50,0	50,0
Hayır	25	50,0	50,0	100,0
Toplam	50	100,0	100,0	

İşletmelerin %50,0'sinde İnsan Kaynaklarının Planlanması Bulunmaktadır, %50,0'sinde ise İnsan Kaynaklarının Planlanması Bulunmamaktadır.

Tablo 8: İnsan Kaynakları Planlanmasının Süreci

Bir yıldan az	Frekans	Yüzde oranı	Geçerli yüzde	Artan yüzde
Evet	8	16,0	16,0	16,0
Hayır	42	84,0	84,0	100,0
Toplam	50	100,0	100,0	

%16,0'sında bir yıldan az,

1-3 yıl	Frekans	Yüzde oranı	Geçerli yüzde	Artan yüzde
Evet	9	18,0	18,0	18,0
Hayır	41	82,0	82,0	100,0
Toplam	50	100,0	100,0	

%18,0'inde 1–3 yıl,

4-5 yıl	Frekans	Yüzde oranı	Geçerli yüzde	Artan yüzde
Evet	6	12,0	12,0	10,0
Hayır	44	88,0	88,0	98,0
Toplam	50	100,0	100,0	

%12,0'sinde 4–5 yıl,

5 yıldan fazla	Frekans	Yüzde oranı	Geçerli yüzde	Artan yüzde
Evet	2	4,0	4,0	4,0
Hayır	48	96,0	96,0	100,0
Toplam	50	100,0	100,0	

%4,0'ünde ise 5 yıldan fazla bir zaman dilimini kapsamaktadır.

Tablo 9: İşletme olarak personel temininde aşağıdaki yöntemleri kullanmaktayız.

İşletmelerde Personel Tedarik Yöntemleri (Yöneticiler)

	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılıyorum ne katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
Gazete ilanları	%18	%36	%38	%8	%0
Danışmanlık firmalarından	%0	%24	%30	%44	%2
İnternet Üzerinden	%4	%20	%46	%30	%0
Mevcut aday listesi veya veri tabanı	%0	%2	%0	%88	%10
Çalışanların Tavsiyesi ile	%4	%4	%44	%48	%0
İşletmelerin Kariyer günlük / meslek Fuarlarından	%0	%2	%12	%78	%8
İşletmelerin Tanıdıkları Aracılığıyla	%2	%4	%50	%44	%0

İşletmelerde Personel Tedarik Yöntemleri (İşçiler)

	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılıyorum ne katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
Gazete ilanları	%0	%6	%36	%56	%2
Danışmanlık firmalarından	%0	%2	%8	%90	%0
İnternet Üzerinden	%0	%6	%30	%64	%0
Mevcut aday listesi veya veri tabanı	%0	%0	%4	%90	%6
Çalışanların Tavsiyesi ile	%0	%0	%14	%86	%0
İşletmelerin Kariyer günlük / meslek Fuarlarından	%0	%2	%20	%74	%4
İşletmelerin Tanıdıkları Aracılığıyla	%0	%2	%20	%78	%0

Tablo 10: Aşağıdaki personel seçimi metotlarını firma olarak uygulamaktayız.

İşletmelerde Personel Seçim Metotları (Yöneticiler)

	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılıyorum ne katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
Standart Başvuru Formuyla	%2	%4	%18	%52	%24
Yüz yüze görüşme	%0	%0	%0	%42	%58
Yetenek testi	%0	%0	%6	%62	%32
Kişilik testi	%0	%0	%12	%58	%30
Mesleki testler	%0	%0	%6	%52	%42

İşletmelerde Personel Seçim Metotları (İşçiler)

	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılıyorum ne katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
Standart Başvuru Formuyla	%0	%0	%2	%70	%28
Yüz yüze görüşme	%0	%0	%10	%72	%18
Yetenek testi	%0	%0	%26	%60	%14
Kişilik testi	%0	%4	%24	%62	%10
Mesleki testler	%0	%0	%24	%62	%14

Tablo 11: İşe Alıştırma (Oryantasyon / Yönlendirme) Programının Uygulanması

İşe alıştırma (Oryantasyon / Yönlendirme) programının uygulanması

(Yöneticiler)

	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılıyorum ne katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
Alt Kademe Yöneticiler	%0	%2	%14	%68	%16
Orta Kademe Yöneticiler	%0	%0	%10	%72	%18
Üst Kademe Yöneticiler	%0	%0	%22	%60	%18
Ofis Personeli	%0	%2	%32	%56	%10
İşçiler	%0	%14	%38	%38	%10

İşe alıştırma (Oryantasyon / Yönlendirme) programının uygulanması

(İşçiler)

	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılıyorum ne katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
Alt Kademe Yöneticiler	%2	%14	%14	%60	%10
Orta Kademe Yöneticiler	%0	%12	%18	%60	%10
Üst Kademe Yöneticiler	%0	%8	%14	%68	%10
Ofis Personeli	%0	%6	%24	%62	%8
İşçiler	%0	%8	%34	%50	%8

Tablo 12: İşe almayı hangi birim yürütmektedir?

Personel alımını sağlayan birim	Frekans	Yüzde oranı	Geçerli yüzde	Artan yüzde
İnsan Kaynakları Bölümü (İK)	23	46,0	46,0	46,0
Diğer	27	54,0	54,0	54,0
Toplam	50	100,0	100,0	100,0

Yapılan anket çalışması sonucunda, işletmelerin %46,0'sında İK, %52,0 Personel Yönetimi birimi yürütmektedir, %2,0'sinde ise bu birimler bulunmamaktadır

Tablo 13: Adaylar bulunurken hangi kaynaklardan yararlanıyor.

	Frekans	Yüzde oranı	Geçerli yüzde	Artan yüzde
İç kaynaklardan	5	10,0	10,0	10,0
Diş kaynaklardan	6	12,0	12,0	22,0
Her ikisinden	39	78,0	78,0	100,0
Toplam	50	100,0	100,0	

Personel alım sürecinde işletmelerin, %10,0'u iç kaynaklardan, %12,0'si dış kaynaklardan, %78,0'i ise her ikisinden yararlanmaktadır

Tablo 14: Personel Alımında Dış Kaynak Kullanımı

	Frekans	Yüzde oranı	Geçerli yüzde	Artan yüzde
Reklam ve ilanlar	11	22,0	22,0	22,0
İsletmede çalışan personellerin önerdikleri kişiler	4	8,0	8,0	30,0
İsletmeye şahsen veya mektupla is için başvuranlar	21	42,0	42,0	72,0
Diğer kaynaklardan	14	28,0	28,0	100,0
Toplam	50	100,0	100,0	

Adaylar bulunurken işletmelerin, %22,0 reklâm ve ilanlardan, %8,0 işletmede çalışan personellerin önerdikleri kişilerce, %42,0 işletmeye şahsen veya mektupla başvurmakla, %28,0'i ise diğer kaynakları kullanmaktadır

Tablo 15: İş ve işçi bürolarından yararlanılıyor mu?

	Frekans	Yüzde oranı	Geçerli yüzde	Artan yüzde
Evet	43	86,0	86,0	86,0
Hayır	7	14,0	14,0	100,0
Toplam	50	100,0	100,0	

İşletmelerin %86,0'sı iş ve işçi bürolarından yararlanmakta, %14,0 işletme ise yararlanmamaktadır.

Tablo 16: İnsan Kaynakları Bölümünün İş ve İşçi Bürolarından Yararlanması

Özel bürolardan	Frekans	Yüzde oranı	Geçerli yüzde	Artan yüzde
Devlete ait bürolardan	29	58,0	58,0	58,0
Özel bürolardan	21	42,0	42,0	42,0
Toplam	50	100,0	100,0	100,0

%58,0 işletme devlete ait bürolardan yararlanmaktadır

%42,0se özel bürolardan yararlanmaktadır

Tablo 17: İşe başvuran adaylarda aranılan nitelikler.

	Frekans	Yüzde oranı	Geçerli yüzde	Artan yüzde
Eğitim	6	12,0	12,0	12,0
Yabancı dil	5	10,0	10,0	22,0
Deneyim	9	18,0	18,0	40,0
Adayın çok yönlü olması	6	12,0	12,0	52,0
İsin niteliklerine uygun olması	16	32,0	32,0	84,0
Diğer yetenekler	8	16,0	16,0	100,0
Toplam	50	100,0	100,0	

İşletmelerce işe başvuran adaylarda, %12,0 eğitim, %10,0 yabancı dil, %18,0 deneyim, %12,0 adayın çok yönlü olması, %32 işin niteliğine uygun olması, %16 ise diğer yetenekler aranmaktadır.

Tablo 18: Adayların dış görünüşüne önem veriliyor mu?

	Frekans	Yüzde oranı	Geçerli yüzde	Artan yüzde
Evet	33	66,0	66,0	66,0
Hayır	17	34,0	34,0	100,0
Toplam	50	100,0	100,0	

İşletmelerin %66,0'sı adayların dış görünüşüne önem vermekte, %34,0'ü ise vermemektedir.

Tablo 19: Yaş ve cinsiyet gibi hususlara önem veriliyor mu?

	Frekans	Yüzde oranı	Geçerli yüzde	Artan yüzde
Evet	30	60,0	60,0	60,0
Hayır	20	40,0	40,0	100,0
Toplam	50	100,0	100,0	

%60,0 işletme yaş ve cinsiyete önem vermektedir, %40,0 ise vermemektedir.

Tablo 20: Personel seçim zamanı adayların mesleki geçmişi araştırılıyor mu?

	Frekans	Yüzde oranı	Geçerli yüzde	Artan yüzde
Evet	47	94,0	94,0	94,0
Hayır	3	6,0	6,0	100,0
Toplam	50	100,0	100,0	

Personel seçiminde, %94,0 işletme adayın mesleki geçmişi araştırmakta, %6,0'sı ise araştırmamaktadır.

Tablo 21: Adayların işe alınmasında sağlık durumu kontrol ediliyor mu?

	Frekans	Yüzde oranı	Geçerli yüzde	Artan yüzde
Evet	42	84,0	84,0	84,0
Hayır	8	16,0	16,0	100,0
Toplam	50	100,0	100,0	

Şirketlerin %84,0 personel seçerken sağlık durumunu kontrol etmekte, %16,0 ise etmemektedir.

Tablo 22: Son işe alma kararını kim veriyor?

	Frekans	Yüzde oranı	Geçerli yüzde	Artan yüzde
Genel müdür	17	34,0	34,0	34,0
Personel müdürü	15	30,0	30,0	64,0
Bölüm müdürü	16	32,0	32,0	96,0
Diğer	2	4,0	4,0	100,0
Toplam	50	100,0	100,0	

İşletmelerde son işe alma kararını %34,0 genel müdür, %30,0 personel müdürü, %32,0 bölüm müdürü, %4,0 ise diğer birimler tarafında kararlaştırılmaktadır.

Tablo 23: Adayların işe alım süreci ne kadar zaman kapsıyor?

	Frekans	Yüzde oranı	Geçerli yüzde	Artan yüzde
1 hafta	19	38,0	38,0	38,0
1 ay	23	46,0	46,0	84,0
1-3 ay	8	16,0	16,0	100,0
Toplam	50	100,0	100,0	

Anket çalışmasında işe alım süreci işletmelerce, %38,0 1-hafta, %46,0 1-ay, %16,0 ise 1-3 ay zamanı kapsamaktadır.

Tablo 24: Aday yetersiz ise, bu durum ona nasıl iletiliyor?

	Frekans	Yüzde oranı	Geçerli yüzde	Artan yüzde
Mektupla	7	14,0	14,0	14,0
Telefonla	9	18,0	18,0	32,0
Görüşmede	20	40,0	40,0	72,0
Diğer şekilde	14	28,0	28,0	100,0
Toplam	50	100,0	100,0	

Adaylar yetersiz olduğunda, %14,0 şirket mektupla, %18,0 telefonla, %40,0 görüşmede, %28,0 ise diğer şekilde iletilmektedir.

Tablo 25: Personel seçim sürecinde karşılaştığınız sorunlar nelerdir?

	Frekans	Yüzde oranı	Geçerli yüzde	Artan yüzde
Uygun nitelikteki adayların olmaması	15	30,0	30,0	30,0
Yeterli sayıda başvuru olmaması	8	16,0	16,0	46,0
Gazete ilanlarının pahalı olması	4	8,0	8,0	54,0
Maaşların düşük olması	10	20,0	20,0	74,0
Danışmanlık şirketlerinin yüksek komisyon istemesi	13	26,0	26,0	100,0
Toplam	50	100,0	100,0	

İşletmelerin, %30,0 uygun nitelikte adayların bulunmamasından, %16,0 yeterli sayıda başvuru olmamasın, %8,0 gazete ilanlarının pahalı olması, %20,0 maaşların düşük olması, %26,0 danışmanlık şirketlerinin yüksek komisyon istemesi nedeniyle personel seçim sürecinde sorunlarla karşılaşmaktalar.

TABLOLARIN SONUCU

Azerbaycan'da özel işletmelerde personel seçimine ilişkin yapılan anket çalışmasında, tablolara göre şöyle bir sonuç ortaya çıkmıştır:

Ülkemizin ekonomi açısından her geçen gün büyümesi özel sektörün kalkınmasına destek olmaktadır. Özel işletmelerde erkek personellere çok daha büyük önem verilmektedir. İşletmelerin çoğu Sovyetlerden kalma bir psikolojiyle, erkek personellerin daha verimli olacakları görüşündeler. Yapılanmaya çalışan ülkede, genellikle çoğunluğu gençler teşkil ediyor, yönetici olarak daha tecrübeli ve eğitimli personel alınıyor, ortalama yaş grubu ise 36-45 yaş aralıklarında. Ülkemizin çağdaş dünyamızda eğitime büyük önem vermesi şunu gösteriyor ki, işe alınan personeller en az üniversite mezunu olmak zorundadırlar.

İşletmelerin çoğu hizmet sektöründe yer almakta ve hemen hemen % 94,0 işletme İKY veya PY bölümü bulunmaktadır. Bu bölümde çalışan personellerin sayısı çoğunlukla 1–4 kişi olarak değişmektedir. Yapılan anket çalışmasında işletmelerin yarısında (%50,0) İKY planlaması süreci bulunmaktadır. Bu süreç her işletmeye göre farklı oranlarda değişmektedir. İşletmeler personel alımında yöneticiler ve işçiler için farklı kaynaklar kullanmaktadırlar. Yönetici vasfıyla işe alınacak olan kişi için bile çoğu zaman başvuru formu doldurulmaktadır. İşçiler içinse farklı alanlara farklı seçim metotları kullanılmaktadır. Örneğin; işletmelerin çoğu işçiler için ya mevcut aday listesi kullanmakta, yâda tanıdıklar aracılığıyla işe alınmaktalar. Bununda güvenlik açısından daha rahat olunacağı düşünülmektedir. Personellerin işe alımı zamanı her işletme birbirinden çokta farklı olmayan metotlar uygulamaktadırlar.

Yapılanmaya ve yeniliklere açık olan ülkede işe almanın %46-sını İK ve %52 –sini PY yapar, geri kalan %2 - sinde ise, bu tarz çalışma bulunmamaktadır. İşletme içinde açık kalan personel sıkıntısını gidermek için % 10 iç kaynaktan yararlanılır yani, şirket içi personel atamaya başvurulur, bir diğer %12 - lik kısmında dış kaynaklar kullanılır, geri kalan %78 inde ise hem iç hem dış kaynak kullanılır.

Personeller işe alınırken işletmeler, dış kaynaklara başvurdukları zaman çoğunlukla adayların bizzat kendilerinin dışarıdan şahsen veya mektupla başvurmasına önem veriliyor. Çünkü böyle olduğu zaman işletmeler ilave masraflardan kaçınmış oluyor. Örneğin; reklam ve ilanlara para harcamak zorunda kalınmıyor. İşletmelere, dışarıdan direkt kendilerinin başvurduğu adaylar olmadığı zaman, şirketler işçi bürolarından yararlanmaktalar. Yapılan anket çalışmasında %86 işletmenin işçi bürolarına başvurduğu görülmektedir. İşletmeler iki işçi bürosundan yararlanmaktalar,bunlardan ilki; devlete ait işçi bürolarından, ikinci olarak da özel bürolardır. Yalnız devlete ait bürolara başvurmak ve oradan personel bulmak daha düşük ücretle olduğu için çoğu zaman o bürolardan yararlanılıyor. Personel aranırken, onların eğitimli, yabancı dil bilmesi, işin niteliklerine uygun olmasına, yaş ve cinsiyete önem verilmekte. Bu niteliklere uygun olan adayların daha sonra mesleki geçmişi araştırılıyor, sağlık durumu kontrol ediliyor. Son işe alma kararı ise her işletmeye göre değişmektedir. İşletmelerde bu işi genel müdür, personel müdürü, bölüm müdürü ve diğer yetkili kişiler tarafından yürütülüyor. Adayların işe alım süreci ise çoğu işletmede, bir ayla bir hafta arası değişmektedir. Adaylar başvurdukları iş için yetersiz olduklarında, bu durum onlara telefonla veya başka ulaşım vasıtasıyla bildiriliyor. İşletmelerde personel alımı sürecinde, bir takım sorunlarla karşılaşılıyor ki, buda ya uygun nitelikte işçi bulunamıyor yâda çoğu

zaman danışmanlık şirketleri yüksek komisyon istemekteler. Ülkenin ekonomik yatırımlarının çoğalması, birçok yeni iş yerlerinin açılmasına sebep olmaktadır, bu da özel sektörün hızla büyümesi ve gelişmesi demektir. Bazı işletmeler üst kademelere akraba getirmekle işlerinin güvenlik açısından garantiye aldığını düşünmekteler. Bu tarz yönetim mekanizması yatırımları, üst kademeye getirilen yöneticinin o işte deneyimsiz olması ve iş verimliliğinin düşük kapasiteyle çalışacağını gösterecektir.

Ticari ve güncel bakışla yorumlarsak, Azerbaycan, Cumhuriyetini kurmadan önce sosyalist rejime bağlıydı ve ülkede ticari gelişim henüz hızlanmıştı. Zamanla özelleşmeler, yeni yatırım projeleri, dış ülke yatırımları ve ülke içi devlet destekleri,ticari zihniyetin gelişmesine ve zamanla eğitimle desteklenmesine sebep olmuştur.Şu an Azerbaycan dünya çapındaki Yabancı ülkelerle yarışmaktadır.

SONUÇ

Azerbaycan 1991 yılında bağımsızlığını ilan etmesinin ardından dış ticarette pazar ekonomisine geçiş kararı almış ve bu yönde uygulamalara başlamıştır. Bu dönemin piyasa ekonomisini bütün kurallarıyla işler hale getirme yönündeki çabaları sancılı geçmesine rağmen 4-5 yıl gibi kısa bir sürede toparlanmayı başarabilmiştir

Bugün neredeyse tüm dünyada yaşanmakta olan küreselleşeme süreci dünyanın her yerinde rekabetçi bir piyasa yaratmasıyla Azerbaycan'ın da bir değişim sürecine girmesini de kaçınılmaz kılmıştır. Küreselleşmeyle birlikte, hız/zaman, tecrübe, eğitim, iş kalitesi vb. gibi sebepler bir işletmenin en vazgeçilmez girdisi insan, yani iş gücü veya iş gören unsuru, işletmeyi başarı ya da başarısızlığa götüren öğe olmuştur. Bu en önemli öğenin doğru şekilde, doğru zamanda ve doğru niteliklere sahip olarak bulunması ve bunlar arasında en yararlı olanın seçilmesi başlı başına önemli bir konudur.

Azerbaycan'da özel işletmelerde personel alım süreci işe alımdan sorumlu kişilerin iş gücü veya iş gören unsurun kalitesini görmek için pek fazla çaba harcamadan akraba, tanıdık veya işletmenin mevcut çalışanları tarafından, personel temininde yararlanılan kaynaklar olarak çoğunlukla görülmekle birlikte bu durumun hızla değiştiği de bilinmektedir. Bir işletmeye yön veren ve onu başarıya ya da başarısızlığa götüren en önemli öğe kuşkusuz insan gücüdür. Azerbaycan'ın, kalkınma ve büyüme açısından yürüttüğü dengeli politika neticesinde, özellikle özel sektördeki yabancı sermayenin artması özel işletmelerdeki rekabeti de artırmıştır. Özel işletmelerin yetişmiş ve yeterince ihtisaslaşmış personel bulundurma sürecinin ortaya çıkmasıyla İşletmelerin uyguladığı strateji süreci de değişmiştir. Şirketler,

belirledikleri uzun ya da kısa vadeli stratejilere göre, insan kaynakları uygulamalarını biçimlendirerek işe alım sürecinde en uygun kaynaktan seçilmesi metoduyla iş görenin seçimini üretim kapasitesini arttırıcı olumlu politikalar uygulama gayreti içine girmişlerdir.

Stratejik insan kaynakları planlaması, iş analizlerinin de yardımıyla işletmenin nasıl ve ne kadar işgücüne ihtiyaç olacağını belirleyip, insan kaynakları bölümünün, aday bulma ve seçme sürecinde buna göre davranarak, hem daha az maliyet hem de daha az çaba harcamasına yardımcı olmaktadır.

İşin niteliklerine, özelliklerine, doğasına en uygun iş görenin seçilmesi ancak alternatiflerin iyi değerlendirilmesi ile mümkün olabilmektedir. Bu yüzden gerek iç kaynaklar gerekse dış kaynaklardan iş gören temini stratejik bir önem olarak görülmekte. Her bir yöntemin kendine özgü avantajları ve dezavantajları olduğundan her birinin üstün ve zayıf yönleri değerlendirilse de. İhtiyaç duyulan iş görenin bulunmasında hangi kaynağın tercih edileceği izlenen insan kaynakları politikasınca belirlenir.

Bulunan adayların hangi metotla değerlendirilip eleneceği ise, izlenen insan kaynakları politikasına ya da işletme stratejisine bağlı olmakla birlikte, eğer adayın kişilik özelliklerinin önemli olduğu bir iş ise, kişilik testlerinin seçim aşamasında ön plana çıkması olağandır. Yine de sadece işe değil, işletmenin kültürüne uygun bir adayın seçilmesi gerektiği de yok sayılamayacak bir gerçektir.

Çözüm itibariyle Azerbaycan'da işe alma ve yerleştirme sürecinin organizasyonlar açısından öneminin tam anlamıyla kavrandığını söylemek doğru

olmayacaktır. Uygun yöntemlerle yapılacak seçmenin kuruluşlara getireceği maliyet ve fayda hesaplamaları yapılmadan rastgele, sağduyuya dayanan ve uzmanlıktan çok "deneyimli" denilen çalışanlarının yaptığı seçimlerin büyük ölçüde performans kayıplarına yol açmakla birlikte iyi düzenlenmeyen personel seçim süreci olumsuz yönde etkilenmektedir. Seçilen elemanların organizasyona getirdiği zarar veya kardan zarar da her yıl katlanarak artmaktadır.

Bunların yansıra, bilimsel çerçeve içinde yetişmiş uzmanların yer aldığı kuruluşların Azerbaycan'da zaman zaman yaşanan ekonomik krizlerde dahi insan gücü verimliliğinden yararlanarak en az zararla devamlılıklarını sağladıkları gözlenmektedir. Çabalarımız, beklentilerimiz ve dileğimiz şu anda sayıları çok az olan ve öne çıkan kuruluş sayılarının hızla artarak bireylerin, gelişimine katkıda bulunmasıdır.

Ekonomideki üretim kapasitesini arttırıcı olumlu politikalar, uygulama gayreti işletme çeşitliliğini artırmakla birlikte insan kaynakları yönetiminin dinamik bir fonksiyonu olan iş gören bulma, seçme ve yerleştirmenin yani işe alım fonksiyonun en zor ve en önemli konu olduğu ortaya çıkması gelecekteki pazar rekabeti açısından da önemli bir önkoşul olduğu fark edilmiştir.

KAYNAKÇA

- ALİYEV V.Q, Organizatsionnoye Povedeniya, 1.bs. Mahaçkale İDGU, Mahaçkale,
- ANASTASI Anne I, Psychological Testing, Social Sciences, Humanities, education Social, New York, 1990, c.563.
- ATAOL Alpay, Personel Yönetimi, 2.baskı., Ankara, Beta Yayınları., 1994,
- BERNARD Chester, The Functions Of Executive, 1.ed., Boston, Cambridge University Press, 1951.
- BEACH D, The Managment Of People At Work, 4.bs., N.Y, Mc.Millian P, Co, 1980,
- BÜBER İmdat, İnsan Kaynakları Yönetiminde Dış Kaynaktan Yararlanma ve Seçilmiş Sektörler İtibarıyla İşçi-İşveren Sendikalarının Görüşlerine Yönelik Bir Araştırma, Y.Lisans Tezi, İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1999,
- CHRISTOLHOMME Michel, Techniques et Pratiques du Recrutement, Les Edition d'organization, Paris, 1978,
- DİNÇER Ömer, Personel Yönetimi, 1.bs., İstanbul, İ.Ü.İ.F. yay., 1995.
- ERDOĞAN İlhan, Psikoteknik Yöntemlerle Personel Seçimi, Eğitim Planlaması, İş Kazalarının Azaltılması ve İş Tatminin Arttırılması, TÜSSİDE Yayını, Gebze, 1998.
- ERDOĞAN İlhan, İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri, İstanbul 1991.
- ERDOĞAN İlhan, İşletmelerde Kimi Değerlemede Psikoteknik, 1.bs., İstanbul, İ.Ü.İ.F yay., 1990.

- ERDOĞAN İlhan, Personel Seçiminde Mülakat Teknikleri, Beta Yayını, İstanbul, 1994.
- EREN Erol, Yönetim Psikolojisi, Yön Ajans, İstanbul, 1980.
- FAYOL Henry, General And Industrial Management, New York–1949
- FERECOV Rakif, İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlemesi ve Azerbaycan'da bir işletmede uygulama, Doktora tezi, Kütahya 2002,
- FINDIKÇI İlhami, İnsan Kaynakları Yönetimi, Alfa yayınları. 1999
- FINDIKÇI İlhami, Bilgi Toplumunda Yöneticilerde Kendini Geliştirme, Kültür Koleji Eğitim Vakfı Yayınları, 1996,
- FINNIGAN John, Doğru İşe Doğru Eleman Bireysel Yatırım Dizisi, çev: Mehmet KILIÇ, Rota Yayını, 1997, İstanbul,
- F.ELBERT Michael R.Carrel-Norbert, Robert D.HATFİELD, Human Resource Managment Strategies for Managing Divers and Global Workforce, sixth Ed. The Dryden Press, Orlando, 2000,
- HALİLOV Bahtiyar, "Çay Fabriki İşe Salındı", "Üç nokta", 28.05. 2003,
- HALİLOV Bahtiyar, Özel Sektörün Kalkınma Stratejisi, "Üç nokta", 29.01.2002,
- İNSEE, LES Recrutements des Entreprises, Les Oossiers Thematignes, Paris 1998,
- İstihdam Hizmetleri 5 Yıllık İş ve İşçi Bulma Kurumu Genel Müdürlüğü, File /B/ istihdam hizmetleri 5 yıllık htm. 1999.
- JANNISSIER Daniel, La Mise En place du Personel, La revue PERSONNEL, ANDCP, Octobre, 1989, No: 128, Paris.
- JEROMS S. Arcaro. Quality in Education. St. Lucie Press Florida 1995.

- KAYNAK Tuğray ve diğerleri, İnsan Kaynakları Yönetimi, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, No:276, 1998, İstanbul,
- KAYNAK Tuğray ve diğerleri, İnsan Kaynakları Yönetimi, Anadolu Üniversitesi A.Ö.F. Yayını, Eskişehir, 1998,
- KONUK Emre, İş Dünyasında Psikoteknik Testlerin Kullanımı, Panel, Human Resource Dergisi, Şubat, 1998,
- MAMMADOV İsa, İnsan Resurslarının İdarə Edilməsi, Azərbaycan Dövlət İqtisad Ünivürsiteti, Bakı 2000.
- MURADOV R. Ş. Çağdaş Dönemde Azerbaycan Cumhuriyetinde İşçi Problemleri, ELM yay. Bakü, 2000.
- MOORE F.G. A Managment Source Book, 1.ed., New York, N.Y.P.Co.Ltd, 1964,
- MATHIS Robert L, JACKSON John ,Human Resource Management. USA, West Publishing Corporation, 1994,
- MUCUK İsmet, Modern İşletmecilik, VII Baskı, Türkmen Kitapevi, İstanbul, 1996,
- ÖZDİLLER İlhan, İnsan Kaynakları Yönetiminde Dış Kaynak Kullanımı, Human Resource, Mayıs 2002,.
- ÖZGÜVEN İ.Ethem, Bireyi Tanıma Teknikleri, PDREM Yayını, Ankara, 1998.
- PALMER Margaret, T.WINTERS Kenneth, İnsan Kaynakları, Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi, Rota Yayını, İstanbul, 1993,

- PAKSOY Mahmut, İşletmelerde Personel Seçim Süreci ve Psikoteknik Yöntemin Bu Süreçteki Yeri, Milli Eğitim Gençlik ve Spor Bakanlığı, Hizmet içi Eğitim Programı, Yönetim Semineri, Gebze, 1–4 Mart 1988
- PAKSOY Mahmut, Şakir ESNAF, Personel Seçiminde çok özellikli karar verme Yaklaşımından Yararlanılması, İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt 4, İstanbul, Nisan 1995
- PROKOPENKO Joseph, Personel Yönetimi, 2.bs. Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Ankara, 1995.
- SABUNCUOĞLU Zeyyat, ÖZKALP Enver, Örgütlerde Davranış, Anadolu Üniversitesi A.Ö.F. Yayını, Eskişehir, 1987.
- SABUNÇUOĞLU Zeyyat, İnsan Kaynakları Yönetimi, Ezgi Kitapevi Yayınları, Bursa. 2000.
- SELAMOGLU Ahmet, Küreselleşme Sürecinde insan Kaynağı, Kurtuluş Yayınları, İstanbul. 1998.
- TELMAN Nursel, Psikoteknikte Kullanılan Test ve Cihazların Tanıtımı ve Uygulama, TÜSSİDE, Gebze, Ocak, 1989.
- VIARGUES Jean-Louis, Manager Les Hommes, Manuel de GRH a L'usage des Opera fionnels, editions d'organisation, Paris, 1999,
- YÜKSEL Öznur, İnsan Kaynakları Yönetimi, Gazi yayınevi –Ankara 1997
- YALÇIN Selçuk, Personel Yönetimi, 4b, Beta yayımları, 1994.
- http://www.insankaynaklari.com/cn/ Content Body. asp. Body ID = 64, 20.05.2004
- http://www.sol.brunel.ac.uk/-Jarvis/Bola/recruitment/test/index.html/1998. s.1

- http:// www.insankaynakları.com/cn/Content Body.asp, Body ID=195, 05.15.2004

ÖZET

21. yüzyıla doğru giderken ülkelerin bilgi ve teknoloji yarışı içine girdiklerini ve bilgi toplumu alma yolunda önemli mesafeler aldığını görüyoruz. Gerçekten gelişen dünyada işe alma sistemi ekonomik, teknolojik ve yapısal değişmenin talep ettiği yeni koşullara cevap vermek ve bu süreçlere aynı zamanda katkıda bulunmak zorundadır.

Bu çalışmamızda özel sektörde işe alma nedir? .Nasıl yapılır? Personel, Personel yönetimi, işletmelerde insan kaynakları nasıl sağlanır? Azerbaycan'daki özel işletmelerde personel temini nasıl sağlanır diye ele alınacaktır.

Tez çalışması iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde personel seçimi ve yerleştirilmesi, personel yönetiminin gelişmesi hakkında bir araştırma yapmaya çalıştık.

İkinci bölümde esasen yapılan birçok bilimsel araştırmalarda gördüğümüz gibi personelin seçimi ve aday toplama işlemleri, seçim ve seçim türleri, Azerbaycan'daki özel işletmelerle yapılan anket çalışmasında personel seçim sürecini ele almaya çalıştık. Bölüm, şirketlerin işe alma ve yerleştirmesi hakkında haber veriliyor.

ABSTRACT

Living in 21-th century all over the world takes part in studding of new knowledge's and technologies.

Really, the systems of personnel management certainly must answer the demands of economic and technologic changes.

In this diploma work is told about, what is the choosing of personnel? How it's got to be? Also here is given the information about positive sides of good chosen personnel. How do private enterprises in Azerbaijan will be provided for staff that will be addressed?

The work is consists of two parts.

At the first part is given the information about personnel selection and placements, a survey on the development of personnel management were trying to do.

At the second part is told about choosing, methods of choosing, and at last about getting the personeel to work. With private enterprises in Azerbaijan In the survey we tried to address the process of personnel selection. This part recruitment companies and about the placement provides news about.

EKLER

Ek -1

AZERBAYCAN'DA ANKET YAPTIĞIM İŞLETMELERİN LİSTESİ

Şirketin adı	Faaliyet alanı	Kuruluş yılı
'NAR' mobile	Hizmet	2007
'Siyazan' broyler	Üretim	2000
'Mardakan' broyler	Üretim	1999
'ÇİKO'	Tarım	2007
'Europa' Hotel	Hizmet	1996
'Hyatt Regency' Hotel	Hizmet	1993
'CATEL'	Hizmet	1997
'AzSamand' auto	Üretim	2006
'Star GSM'	Hizmet	2001
'World Telecom'	Hizmet	1998
'Pepsi'	Üretim	1993
'Dadlılar'	Üretim	2007
'Kafkaz' konserve	Tarım	2003
'Ata' Holding	Üretim	2003
'NBC' Bank	Hizmet	1992
'Emrah' Bank	Hizmet	1993
'CAHAN' Holding	Hizmet	1992
'Embawood'	Üretim	1996
'TAM'	Üretim	2006
'Caspian Building'	Hizmet	1999
'İzmir' Restoranları	Hizmet	1998
'Azersun' Holding	Üretim	1991
'Dia' Holding	Üretim	2006
'Lider TV'	Hizmet	2000
'Azinka'	Hizmet	2008
'AtraBank'	Hizmet	1992
'ParaBank'	Hizmet	1991
'Kafkaz Üniversitesi'	Hizmet	1993
'Master Tibot'	Hizmet	1999
'Nil Ltd'	Hizmet	1995
'Techmarin ltd'	Hizmet	2003
'Anten Fm'	Hizmet	2000
'B&B TV'	Hizmet	2007
'Mc Donalds'	Hizmet	1997
'Azerfrans'	Hizmet	1998
'LaParfumery'	Hizmet	2000
'Pizza Xan'	Hizmet	2001
'Sabina'	Hizmet	2000
'Yapı Kredi Bank Baku'	Hizmet	2002
Bank of Baku'	Hizmet	1994

‘Kapital Bank’	Hizmet	2000
‘Jale Suları’	Üretim	2008
‘GİLAN’ Holding	Üretim	2003
‘Emiland’	Üretim	1993
‘Azbentonit’	Madencilik	2004
‘AGBank’	Hizmet	1992
‘Anadolu Restoranlı’	Hizmet	1995
‘Azerasia’	Hizmet	1997
‘Cannat Mobilya’	Hizmet	2003
‘Bizim Tarla’	Tarım	2008

Ek -2

AZERBAYCAN'DA PERSONEL SEÇİM SÜRECİNE İLİŞKİN ANKET ÇALIŞMASI

1. **İşe almayı hangi birim yürütmektedir:……..**
2. **Adaylar bulunurken hangi kaynaklardan yararlanıyor:**
   a) İç kaynaklardan
   b) Dış kaynaklardan
   c) Her ikisinden
3. **Adaylar bulunurken hangi dış kaynaklardan yararlanıyor**
   a) Reklam ve ilanlar
   b) İşletmede çalışan personellerin önerdikleri kişiler
   c) İşletmeye şahsen veya mektupla iş için başvuranlar
   d) Diğer kaynaklardan
4. **İş ve işçi bürolarından yararlanılıyor mu?**
   a) Evet
   b) Hayır
5. **Cevabınız 'evet' ise hangi bürolardan yararlanılıyor?**
   a) Devlete ait bürolardan
   b) Özel bürolardan
6. **İşe başvuran adaylarda aranılan nitelikler:**
   a) Eğitim
   b) Yabancı dil
   c) Deneyim
   d) Adayın çok yönlü olması
   e) İşin niteliklerine uygun olması
   f) Diğer yetenekler
7. **Adayların dış görünüşüne önem veriliyor mu?**
   a) Evet
   b) Hayır

8. Yaş ve cinsiyet gibi hususlara önem veriliyor mu?

a) Evet

b) Hayır

9. Personel seçim zamanı adayların mesleki geçmişi araştırılıyor mu?

a) Evet

b) Hayır

10. Adayların işe alınmasında sağlık durumu kontrol ediliyor mu?

a) Evet

b) Hayır

11. Son işe kararını kim veriyor?

a) Genel müdür

b) Personel müdürü

c) Bölüm müdürü

d) Diğer

12. Adayların işe alım süreci ne kadar zaman kapsıyor?

a) 1 hafta

b) 1 ay

c) 1–3 ay

d) Daha fazla

13. Aday yetersiz ise, bu durum ona nasıl iletiliyor?

a) Mektupla

b) Telefonla

c) Görüşmede

d) Diğer şekilde

14. Personel seçim sürecinde karşılaştığınız sorunlar nelerdir?

a) Uygun nitelikteki adayların olmaması

b) Yeterli sayıda başvuru olmaması

c) Gazete ilanlarının pahalı olması

d) Maaşların düşük olması

e) Danışmanlık şirketlerinin yüksek komisyon istemesi

Gösterdiğiniz yardıma göre teşekkür ederim…

Ek -3

PERSONEL SEÇME VE DEĞERLEME ANKETİ

Cinsiyetini: a) Bay b) Bayan

Yaşınız: a) 16-25 b) 26-35 c) 36-45 d) 46-55 e) 56-65 f) 65 üzeri

Eğitim durumunuz: a)ilköğretim b) lise c)üniversite d) Yüksek Lisans e) Doktora

Çalıştığınız firmanın faaliyet alan: a) Üretim b) Hizmet c) Tarım d) Madencilik

Firmanızın insan kaynakları veya personel bölümü var mıdır? a) Evet b) Hayır

İnsan kaynakları bölümünde kaç kişi çalışmaktadır:
a) hiç yok b)1-4 c) 5-9 d) 10-14 e) 15 üzeri

Firmanızın bir insan kaynakları planlaması uygulanmakta mıdır?
a) Evet b)hayır

Varsa bu plan ne kadar bir zaman dilimini kapsamaktadır?
a) Bir yıldan az b)1-3 yıl c) 4-5 d) 5 yıldan fazla

Aşağıdaki sorulara kesinlikle katılıyorsanız 5'i, hiç katılmıyorsanız 1'i işaretleyin.

1=kesinlikle katılmıyorum; 2=katılmıyorum; 3=ne katılıyorum ne katılmıyorum; 4=katılıyorum; 5=kesinlikle katılıyorum

1. İşletme olarak personel temininde aşağıdaki yöntemleri kullanmaktayız…

	Yöneticiler için					İşçiler için				
Gazete ilanı	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Danışmanlık firmaları	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
İnternet	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Mevcut aday listesi veya veri tabanı	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Çalışanların tavsiyeleri	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Kariyer günlük/meslek fuarları	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Tanıdıklar aracıyla	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

2. Aşağıdaki personel seçimi metotlarını firma olarak uygulamaktayız…

	Yöneticiler için					İşçiler için				
Standart başvuru formu	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Yüz yüze görüşme	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Yetenek testi	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Kişilik testi	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Mesleki testler	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

3. İşe alıştırma (oryantasyon) programını aşağıdaki kademelere uygulamaktayız…

	Yöneticiler için					İşçiler için				
Alt kademe yöneticiler	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Orta kademe yöneticiler	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Üst kademe yöneticiler	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Ofis personeli	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
İşçiler	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

YARDIMLARINIZDAN ÖTRÜ ÖNCEDEN TEŞEKKÜRLER…