İŞE ALIM SÜRECİ: BİR BANKA ÖRNEĞİ

Dönem Projesi

Saadet Seyra GÜNÇAĞLAYAN

Danışman
Yrd. Doç. Dr. Metin PIŞKİN

ANKARA 2007
İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER ............................................................................................................i
ŞEKİLLER LISTESİ ...........................................................................................................iv
TABLOLAR LISTESİ ..........................................................................................................v
EKLER LISTESİ ..................................................................................................................vi
ÖZET ..................................................................................................................................vii
GİRİŞ ................................................................................................................................1

BİRİNCİ BÖLÜM

İŞE ALIM SÜRECİNDE İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI .....................3
1.1. İnsan Kaynakları Planlamasının Amaçları ve Önemi .......................4
1.2. İnsan Kaynakları Planlamasının Hedefleri .........................................4
1.3. İnsan Kaynakları Planının Oluşturulması ......................................5
1.4. İyi Bir İnsan Kaynakları Planlaması için Göz Önde
Bulundurulması Gereken Çevresel Faktörler ...........................................7
1.4.1. Ekonomik Faktörler .................................................................7
1.4.2. Demografik Faktörler ..............................................................7
1.4.3. Teknolojik Faktörler ...............................................................8
1.4.4. Yasalar..............................................................................................8
1.5. İşe Alma ve Yerleştirme Öncesi Faaliyetlerden İş Analizlerinin
Yeri ve Önemi ..............................................................................................................8

İKİNCİ BÖLÜM

İŞLETMELERDE İŞE ALIM SÜRECİ ...........................................................13
2.1. İşe Alma Kavramının Tanımı ve Önemi.........................................13
2.2. İşe Alım Sürecinde Yararlanılan Kaynaklar .......................................18
2.2.1./Internal Kaynaklar .....................................................................20
2.2.1.1. Terfi ...............................................................................20
2.2.1.2. Nakil ...........................................................................20
2.2.1.3. Rütbe İndirimi ................................................................20
2.2.2. Dış Kaynaklar .......................................................................23
2.2.2.1. İlan ...............................................................................23
2.2.2.2. Internet .........................................................................23
2.2.2.3. Eğitim Kuruluşları ..........................................................23
2.2.2.4. İş Kurumu ..............................................................25
2.2.2.5. İnsan Kaynakları Danışmanlık Şirketleri ...............26
2.2.2.6. Tanıdık / Referans ..................................................26

2.2.3. Alternatif Kaynaklar ......................................................26
2.2.3.1. Kısa Süreli (Part-Time Çalışanlar) .......................26
2.2.3.2. Çağrı Üzerine ve Geçici Çalışma .........................27
2.2.3.3. Outsourcing .............................................................27
2.2.3.4. Çalışan Kiralama .....................................................27

2.3. Başvuruların Değerlendirilmesi ve Kabul Edilmesi ..........28

2.4. Başvuru Formu: ..............................................................29

ÜÇÜNÇÜ BÖLÜM

ADAY PERSONELİN SEÇİM SÜRECİ VE PERSONEL SEÇİMİNDE

UYGULANAN YÖNTEMLER.............................................................33

3.1. Yazılı Sınav Yöntemi .......................................................34
3.2. Testler .............................................................................37
3.2.1. Psikoteknik Testler .....................................................37
3.2.2. Psikoteknik Test Bataryası .........................................38
3.2.2.1. Yetenek Testleri .......................................................39
3.2.2.2. Kişilik Testleri .........................................................39
3.2.2.3. Zeka Testleri ..........................................................40
3.2.2.4. Dikkat Testleri ........................................................40
3.2.2.5. Başarı Testleri .........................................................41

3.3. Mülakat .............................................................................43
3.3.1. Mülakata Hazırlık .......................................................43
3.3.2. Mülakat Teknikleri .....................................................44
3.3.2.1. Yapılandırılmış Mülakat .....................................44
3.3.2.2. Yapılandırılmamış Mülakat .................................44
3.3.2.3. Durumsal Mülakat ...................................................45
3.3.2.4. Davranışsal Mülakat ..............................................45
3.2.5. Stres Mülakatı .............................................................45
3.3.3. Mülakat Yöntemleri ....................................................46
3.3.3.1. Birebir Mülakat ......................................................46
3.3.3.2. Grup Mülakatı .................................................................47
3.3.3.3. Star Yöntemi .................................................................48
3.3.4. Mülakat Hataları .................................................................49
3.4. İşe Alınacak Adaylar Hakkında Karar Verilmesi .................51
3.5. Referans değerlendirme ........................................................................................51
3.6. Adayın İşe Başlatılması ve Oryantasyon Eğitimi Verilmesi .....52

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

İNCELENEN BANKANIN İŞE ALIM SÜRECİ ........................................54

4.1. İşe Alım Süreci .........................................................................54

4.1.1. Sınav İlanının Gazetelerde ve Bankanın Web Sitesinde
Yayınlanması ........................................................................56
4.1.2. Başvuruların Kabulü ..............................................................58
4.1.3. Yazılı Sınavların Yapılması ....................................................60
4.1.4. Mülakat Yapılması ................................................................62
4.1.5. Adayların İşe Başlatılması .....................................................62

4.2. İdari ve Uzman Personel İçin İşe Alım Süreci ......................63

4.2.1. İdari Personel ........................................................................63
4.2.2. Uzman Yardımcısı .................................................................64
4.2.3. Denetçi Yardımcısı ................................................................64
4.2.4. Araştırma Yardımcısı ...........................................................65

4.3. Mesleki Personel İçin İşe Alım Süreci ..................................65

4.3.1. Eğitim Araştırmacı .................................................................65
4.3.2. Bilgisayar Uzman Yardımcısı .................................................66

4.4. Destek Personel İçin İşe Alım Süreci ..................................66

4.4.1. Koruma ve Güvenlik Memuru ..............................................66
4.4.2. Sayıcı - Operatör .................................................................67
5.1. Daha Etkili Bir İşe Alım Süreci Uygulanmasının Nedenleri........68
5.2. Daha Etkili Bir İşe Alım Sürecinin Sağlayacağı Faydalar ..........68
5.3. Bankanın İşe Alım Süreci Üzerine Öneriler ............................69
  5.3.1. Sınav İlanı.................................................................69
  5.3.2. Başvuru Kültürü ................................................................70
  5.3.3. Kişilerin Başıklarının Bilgilerini Kullanarak Başvuruda
        Bulunma İhtimali.............................................................71
5.4. Personel Seçiminde Kullanılan Sınav Ve Testler.....................71
5.5. Mülakat ..................................................................................72
5.6. İşe Başlama..............................................................................73
5.7. Kurumü Tanıtma.......................................................................74

ALTINCI BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER.........................................................................75
KAYNAKÇA ......................................................................................78
ŞEKİLLER LİSTEMİ

Şekil 1: İnsan Kaynakları Planlaması ve İşgücü İhtiyacı .................................................6
Şekil 2: İş Analiz Formu .................................................................................................11
Şekil 3: İşe Alma ve Seçme Süreci ..............................................................17
Şekil 4: Personel İstek Formu ....................................................................................19
Şekil 5: Başvuru Formu .................................................................................................31
Şekil 6: Personel Seçim Süreci ....................................................................................34
Şekil 7: Sınav İlanı (Gazete) .....................................................................................57
Şekil 8: Başvuru Formu .................................................................................................59
TABLOLAR LİSTESİ


Tablo 2: Uzman Yardımcılığı ve Denetçi Yardımcılığı Sınavlarında Konu Grupları........................................................................................................61
EK LİSTESİ

EK 1: Türkçe Soru Formu .................................................................82
ÖZET

Rekabetin arttığı ve teknolojik gelişmelerin hızlı bir şekilde yaşandığı günümüzde, işletmeler de ayakta kalabilmek için değişim geçirmek zorundadırlar. Özellikle çalışanlarla ilişkileri düzenleyen insan kaynakları yönetimi üzerinde çok ciddi durulması gereken bir birim olmuştur.

İnsan kaynakları yönetiminin ilk fonksiyonu olan işe alma çalışanların sirkülasyonu belirlediği için kısaça işletmelerin devamlılığını sağlayan fonksiyon olarak adlandırılabilir. Kuruma ve işe uygun insan kaynağını ulaşmak için seçme fonksiyonunun etkili bir şekilde yerine getirilmesi gerekmektedir. Bunun için işe alım alanındaki tüm yenilikler ve gelişmeler yakından takip edilmelidir.

Bu çalışmanın amacı, işe almanın tüm inceliklerini tartışmak, ayrıca bankacılık sektörünü ve bu sektördeki işe alma uygulamalarını anlatmak ve öneriler geliştirilmektir.
GİRİŞ

 Günümüzde yaşanan hızlı gelişmeler ve globalleşme sonucu, işletmelerin ellerindeki en önemli materyalin insan olduğu anlamıştır. Bir işletmenin başarısı ya da başarısızlığı, istenin sayı ve nitelikte işgünün sahip olup olmamasına ve bu işgününün etkin kullanılıp kullanılmadığına bağlıdır. Bu yüzdenkip ki artık işe alma ve seçme faaliyeti özellikle büyük işletmelerde, daha kapsamlı ve profesyonel bir biçimde yürütülmektedir.

İşe alım süreci oldukça zaman alan bir süreçtir, ancak kısaltılması mümkün değildir. Çünkü süreç kısaltmak için mülakat, referans kontrolü veya herhangi bir aşamanın hızlandırılması ya da atlanması, iyi bir karar verebilmek için gerekli bilgiyi edinmeyi imkansız hale getirir.

İyi bir işe alım süreci, başarıl olmak isteyen ya da başarısını sürdürmek isteyen bir kurum için önemli bir yatırımdır. Gelecekteki bir çalışanın ilk izlenimi bu süreç sayesinde oluşur. Dolayısıyla iş ilişkilerinin başarısını da bu süreç etkileyecektir.

Bu nedenlerden dolayı, çalışmada işe alım süreci ele alınacaktır. Çalışmanın amacı, işe alım sürecinin ne olduğunu ve nasıl kullanıldığını açıklamak, bu çerçevede incelenen bankanın uygulamakta olduğu süreç etkinleştirilmek için öneriler geliştirilmektedir.

İkinci bölümde ise işe alım süreci ve alım sürecinde yaratılan kaynaklar anlatılacaktır. Bu aşamada amaç içinde işletmenin ihtiyacı karşılayacak personelin seçilebileceği bir aday grubu oluşturacaktır.

Üçüncü bölümde personel seçiminde uygulanan basamaklar anlatılacaktır. Adayların test edilmesi ve doğru adayın belirlenmesinde kullanılan araçlar ve bu alanda kullanılan yöntemler üzerinde durulacaktır.

Dördüncü bölümde, incelenen bankanın uygulamakta olduğu işe alım süreci detaylarıyla anlatılacaktır.

Beşinci bölümde bankanın işe alım sürecinde uygulamakta olduğu aşamaların güçlü ve zayıf yönleri anlatılacak ve eleştirel değerlendirme yapılacaktır.

Altıncı ve son bölümde ise, sonuç ve önerilere yer verilecektir. Çalışma ışığında incelenen bankanın işe alım sürecin iyileştirilmesi için geliştirilen öneriler bu bölümde yer alacaktır.
BİRİNCİ BÖLÜM

İŞE ALIM SÜRECİNDE İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI

İnsan Kaynakları planlaması ise alım sürecinin birinci ayağını oluşturmasının bakımından büyük bir önem taşır. Basit bir tanımla organizasyon için ihtiyaç duyulan elemanların niceliğini ve niteliğini gösterir. İnsan kaynakları planlaması sayesinde işletme ne kadar sayıda ve hangi özelliklerde elemanların alınacağı belirlenir.

İş gören sağlama ve seçimine gerekli olduğu ve hangi niteliklerde kaç kişiye ihtiyaç olduğu “insan kaynakları planlaması (İKP)” ile belirlenir1.

Çalışanların kurumun temel hedeflerini gerçekleştirdiğinde etkin organize edilmesi insan kaynakları yönetiminin temel hedefidir. Bu hedeflerin gerçekleştirilmesi için öncelikle kurumun amaç ve hedeflerine uygun insan kaynağı sayısının ve bunların niteliklerinin belirlenmesi gerekir2.

İKP dinamik bir süreçtir. Özellikle günümüzdeki son derece hızlı yaşanan değişime ayak uyduracak İKP kurum başarısı açısından son derece önemlidir.

1 Tuğrul Kayrak ve diğerleri, İnsan Kaynakları Yönetimi, 2. Baskı, İstanbul: Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri 2000, s. 115.
2 “İKP ve İşe Alma” Asomedya (Şubat 2000), s. 36.
1.1. İnsan Kaynakları Planlamasının Amaçları ve Önemi

İKP’nin amaçları; işletmelerde mevut insan kaynakları değerlendirilmesi, gelecekte uygulanacak programlar için stratejiler geliştirmek ve kurum içindekilerin eğitimine yardımcı olmak, kurum dışındaki işlemlerden de uygun olanların işletmeye kazandırılmasında yol gösterici olmaktır.

Özellikle 1980’lerden sonra değişen ekonomik, siyasi ve kültürel koşullar insan girdisini işletmelerde süreçleri kontrol etmek ve devam ettirmek için önemli konuma gelmiştir. Çağdaş işletmelerde İKP hazırlayanlar da bu girdinin önemini benimseyip uzun vadede planlar yapmaya başlamış ve bu planlara göre eleman seçip, eğitmektedirler.

1.2. İnsan Kaynakları Planlamasının Hedefleri

İKP’nin temel hedeflerini aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür.

- Çalışanların verimini arttırmak ve iş tatmini sağlamaları için ihtiyaçlarını belirlemek.
- İnsan kaynaklarına yapılan yatırının geri dönüşünü sağlamak
- Kurumun faaliyetleri ve dış koşullar göz önüne alınarak kısa ve uzun döneme ilişkin tahminler yapmak.
- Çalışmalarla kurum arasındaki bağlantıyı güçlendirmek³.

³ İKP ve İşe Alma, s. 36.
1.3. İnsan Kaynakları Planının Oluşturulması

Örgütün hedeflerini etkin ve verimli bir şekilde gerçekleştirmesi için gerekli olan sayı ve nitelikli elemanın, gerekli olan yer ve zamanda hazır bulundurmak, etkin bir İKP ile sağlanabilir. Sistemli ve biçimsel bir İKP ile işgören gereksinmesinin nasıl belirleneceği şekil 1’de belirlenmiştir.
**Şekil 1. İnsan Kaynakları Planlaması ve İşgücü İhtiyacı**

*Kaynak: Kayrak ve diğerleri, s. 116.*
1.4. İyi Bir İnsan Kaynakları Planlaması İçin Göz Önde Bulundurulması Gereken Çevresel Faktörler

İnsan öğesini içinde barındıran İKP için göz önünde bulundurulması gereken çevresel faktörler, ekonomik, demografik, teknolojik faktörler ve yasalardır. İKP hazırlayan işletmeler bu değişimleri yakından takip etmeli ve işletmenin yapısını bozmayacak değişiklikleri de yapmalardır.

1.4.1. Ekonomik Faktörler

Güdümlü piyasa ekonomisinin geçerli olduğu bir ülkede özel teşebbüs devletin izin verdiği oranda ve konularda hareket özgürlüğüne sahiptir. Modern piyasa ekonomisinin hakim olduğu ülkelerde de işletmeler, devletin kısıtlamalarını göz önünde bulundurarak politika üretmek zorundadırlar.

1.4.2. Demografik Faktörler

Demografik faktörler yaş, eğitim ve cinsiyetten oluşur. İKP hazırlananırken önem ve önün gösterilmesi gereken husus bir bire bir insanlarla ve bağıntılı olan demografik özelliklerdir. Sağlıklı bir İKP oluşturulabilmesi bu özelliklerin üzerinde önemli durulmasından geçer.

---

4 İlker Birdal, İşletme Ekonomisi, İstanbul: Çağlayan Kitapevi, 1986, s. 271.
1.4.3. Teknolojik Faktörler

Teknolojik gelişmeler üretim ve tüketimin yanında sosyal, ekonomik ve kültürel anlamda bir gelişmeyi ifade eder. Teknoloji işletmelerinin en önemli çevre faktörlerinden birisidir. İKP teknolojinin sunduğu imkanlardan da faydalanarak; işletmeye giriş çıkışları düzenlemek ve astlarla üstler arasında köprü vazifesi kurarak, işletmenin uzun ömürülü olmasına fayda sağlamaktadır.

1.4.4. Yasalar

Değişen ekonomik ve teknolojik faktörlere ülkelerin yasaları da ayak uydurmalıdır. Emeklilik yaşları, esnek çalışma saatleri veya işsizlik sigortası gibi çıkarılması düşünülen yasalar yaşadığımız çağın şartlarına en uygun ve en kısa süre içerisinde belirlenmelidir.

Özellikle ülkemizde bu konunun sıkıntıları çokça çekilmektedir. Ortada kalan yasalardan ötürü gerek işletmeler gerekse çalışanlar ciddi problemler yaşamaktadırlar.

1.5. İşte Alma ve Yerleştirme Öncesi Faaliyetlerden İş Analizlerinin Yeri ve Önemi

İşletmelerin amacı düşük maliyet, yüksek karlılık, kalite ve büyümedir. Bu amaçlara ulaşabilmek için çeşitli yollara başvurulur. Bu eylem ve çabaların her biri bir iş olarak ortaya çıkar.
İş analizi ve bunu izleyen görev tanımları, işletmede yapılan tüm işlerin detaylı ve ayrı ayrı incelenmesini, içeriklerinin belirlenmesi ve sistematik ölçütlere uygun tanımların çıkarılmasını kapsar. İşin yapısı ve içeriği yakından incelenmedikçe ve sınırları doğru tanımlanmadıkça insanı işte etkin ve verimli çalıştırarak ve iş ile insan arasında doğru ilişki kurmak olası değildir. 

İş analizi, bir işin öğeleri ile onun çeşitli etmenler bakımından içinde bulunduğu durumu ve öteki işlerden işin farklılığını ortaya koyan bilimsel ve teknik bir çalışmadır. Kısaca iş analizi bir işletmede yapılan işlerin tanımlanması, değerlendirilmesi ve örgütlenmesidir.

Tanımlardan da yola çıkararak iş analizinin genel olarak içermesi gereken bilgiler şunlardır:

- İşin içeriği
- İşin gerçekleştirilmesi sırasında ihtiyaç duyulan araç-gereçler
- Üretilen mamul ya da hizmetin türü ve nitelikleri
- İşin yapılabilmesi için gereken aşamalar
- İşin yapılabilmesi için gereken davranışlar
- Çalışmanın gerçekleştirildiği ortam ve koşullar
- İşin gerektirdiği bireysel özellikler

Yıl

---

5 Zeyyat Sabuncuoğlu, İnsan Kaynakları Yönetimi, Bursa: Ezgi Yayın, 2000 s. 53.
6 Ceyhan Aldemir, Alpây Ataol ve Gönül Budak, İnsan Kaynakları Yönetimi, 4b., İzmir; Barış Yayın 2001, s. 60.
7 İlhami Findikçi, İnsan Kaynakları Yönetimi, 4b., İstanbul, Alfa Yayın, 2002, s. 143-144.
- Cinsiyet
- Eğitim
- Zihinsel yetenekler
- Özel yetenekler
- Kişisel özellikler
  - İşin gerektirdiği kurum içi ve kurum dışı ilişkiler
  - İşte kime karşı sorumlu olunduğu
  - İşin sorumluluğu, riski ve tehlikeleri
  - İşin yürütülmesi için gerekli yetkiler

Bir iş analizinin bütün bu detayları içermesi, işlerin gerçekleşme sürecinde oluşabilecek tüm aksaklıkları ortadan kaldırmaya yarayacaktır.

İş analizi kavramının içinde görev tanımları da yer alır. Görev tanımı, işi değerlendirmek için gerekli bilgiler sağlamak ve bu bilgileri standart bir form şeklinde yazma faaliyetidir.\(^8\)

Görev, özel amaçlara ulaşmak için işi tamamlayan, belli başlı parçalara denir. İşe ise bir kişiye yapması için verilen görevlerin oluşturduğu bütündür.\(^9\) Henüz tanımı bireye yöneliktir.

Basit bir iş analizi formu aşağıda Şekil 2’de gösterilmiştir:

---
\(^8\) Haldun Ersen, Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi, İstanbul: yön Yayın, 1996, s. 109.
\(^9\) İsmail Durak Atay, İş Değerlendirme ve Başarı Yöntemleri, İstanbul: Küre Ajans, 1990, s. 136.
İŞ ANALİZ FORMU

İŞİN UNVANI : ..............................................................................................................

BAĞLI OLDUĞU KİŞİ VEYA BİRİMLER: ..................................................................................

KOORDİNASYON İÇİNDE OLDUĞU KİŞİ VEYA BİRİMLER: ............................................

İŞİN ÖZETİ VE KULLANILAN ARAÇ-GEREÇLER: .................................................................

GÖREV YETKİ VE SORUMLULUKLAR:

1-

2-

3-

İŞ GEREKLERİ

1- EĞİTİM : 

2- İŞ TECRÜBESİ:

3- YETENEKLER:

4- CİNSİYET:

5- ASKERLİK:

6- MEDENİ DURUM:

YAŞ GRUBU:

ANALİZ YAPAN : .........................................................İMZA............................

ONAYLAYAN : .................................................................İMZA............................

Şekil 2: İş Analiz Formu Kaynak: Haldun Ersen, Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi, İstanbul: Yön Yayıım, 1996, s. 111
Bir iş analizinden beklenen amaçlar şu şekilde özetlenebilir¹⁰:

- İnsan kaynakları planlamasına yardımcı olmak, gelecekte duyulabilecek işgücü ihtiyacını ve bu işgücünün özelliklerini belirlemek.
- İşe alma kararlarını ve verirken kullanılacak kesin ve açık kriterler oluşturmak.
- İş performansını geliştirmek için mevcut olan ya da gelecekte ortaya çıkabilecek eğitim ihtiyacını belirlemek.
- Performans değerlendirme sistemini oluşturan iş bilgisini sağlamak.
- Her bir işe ve pozisyonu ilişkin bilgileri ne biçimde açıklayarak buralarda çalışacak kişilerin kariyer planlarının sağlıklı biçimde yapılmasını sağlamak.
- İşler arasındaki ilişkilerin ve iş yükü dengelerinin kurulmasına yardımcı olmak.
- İş performansını etkileyen olumsuz çalışma koşullarını ortadan kaldırmak ve iş ortamını geliştirmek.
- Ücretleme ve performans değerlendirme süreçleri için iş grupları oluşturulmasına yardımcı olmak.
- İş ve işçilere ilişkin yasal düzenlemelerin yapılmasında gerekli verileri sağlamak.

İKİNCİ BÖLÜM

¹⁰ Sabuncuoğlu, s. 55.
İŞLETMELERDE İŞE ALIM SÜRECİ

İşe alım süreci çok maliyetli ve zaman alıcı bir süreçtir. Bu nedenle alınan her eleman, kurum için bir yatırım niteliği taşımaktır. Kurumun yapısının dengede kalabilmesi, yeterli sayıda nitelikli eleman istihdam edilebilmesi için sağlanabilmektedir.

2.1. İŞE ALMA KAVRAMININ TANIMI VE ÖNEMI


Personel seçimi herhangi bir şirkette personel alımı sırasında, fırsat eşitliği politikası çerçevesinde işin niteliklerine ve kurum kültürüne uygun özelliklere sahip elemanların seçimini hızlı ve etkin bir şekilde gerçekleştirerek amacıla yapılan çalışmaların tümüdür12.

Seçme sorumluluğu, üzerinde bulunan departmanın veya kişilerin, girdileri ve çıktıları da iyi analiz ederek, yüksek performans sağlaması amacıyla işyerine yeni elemanlar dahil etmelerine ve elemanlarına organizasyon politikalarını ve kurumun kurallarını benimsetmelerine “işe alma” denir13.

11 Devlet Planlama Teşkilatı (DPT), Kamu Hizmetlerinde İşe Alma Sistemleri ve Türkiye'de Uygulanmış Politikalara Üzerine Bir İnceleme, Ankara: DPT Yayınları, 1995, s. 27.
12 Niyazi Şahin, İşe Alma, Yerleştirme ve Oryantasyon (Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1999), S. 21.
Rasyonel bir seçim sisteminin kurumayarak işe uygun eleman seçimememenin, birey ve kurum açısından yol açacağı zararlar aşağıdaki gibi sıralanabilir:

Birey açısından;

- Yeteneklerinin üzerinde bir iş için seçildiğinde, işi başaramayacağından dolayı bunalıma girer,
- Yetenek, ilgi ve eğitim düzeyinin altında bir görev için seçildiğinde işi benimsememe, ciddiye alma söz konusu olabilir,
- İş doyumsuzluğu ortaya çıkar,
- İşe bağlılık azalır,
- Verimsizlik baş gösterir.

Kurum açısından;

- İş kazaları, işe devamsızlık, işten ayrılmalar artar
- Maliyetler artar,
- Hizmet içi eğitim giderleri artar,
- Kurumda çalışan diğer personel de olumsuz etkilenir,
- Etkinlik ve verimlilik azalır.

Bu zararların önlenmesi kuruma ve göreve en uygun elemanların seçilmesini sağlayacak bir seçim sistemi ile elde edilir.

---

14 Koç, N. İnsan Kaynaklarını Değerlendirme ve Personel Seçiminde Psikolojik Testler, İstanbul, İKY Eğitim Programı Ders Notları s. 55-63.
Bilimsel anlamda işe alma ve seçme kavramı ise bir işletmedeki belirli işlerde çalışacak muhtemel kişilerin aranması, belirli kriterlere göre seçimi ve işe yerleştirilmesi sürecidir¹⁵.

İşe alma ve seçme fonksiyonu günümüzde insan kaynakları fonksiyonları içinde en çok değerlenen fonksiyondur. Bunun nedeni ise, işe alma ve seçme süreci insan kaynakları yönetimi uygulamalarının getirdiği değer açısından bakıldığında geri dönüşüm hızlı, ekonomik katkısı en yüksek olan ve kolay gözlemlenebilen süreç olmasıdır. İşverenler her seviyede iş aldıkları personelin performanslarını, personel işe başladığı günden itibaren gözleme şansına sahiptir¹⁶.

İşe alma ve seçmenin önemi iki açıdan ele alınabilir. Bunlardan birincisi çalışanlar açısından önemi, diğer ise işverenler açısından önemidir.

Çalışanlar açısından önemi eğer başarılı bir aday işe alım sürecinde kendisini yeterli şekilde gösterememisse kabul edilmeyecektir veya işe alınırken başarılı gözüken bir aday işe başladıkça sonra aynı başarıyı gösteremeyecektir. Kendi bilgi, beceri ve yeteneklerinin çok üstünde bir iş verilen bir personelin psikolojik yıkıma sürüklenmesi muhtemel olacaktır.

İşverenler açısından önemi ise, eğer işletmeye doğru iş doğru adam mantığıyla personel alınmazsa işletme içinde iş-kışı ya da kişiler arası uyumsuzluk, çatışma çıkabilir. Bu çalışmalar verimsizliğe neden olabilir.

İşe alma ve seçmenin öneminde dikkat edilen nokta “doğru işe doğru eleman” kavramıdır. Bu kavramlardan yola çıkarak; işletmenin işgücü

İhtiyacının nitelik ve nicelik yönünden en iyi biçimde karşılanması için gerekli olan yöntemlerden yararlanarak, yeter sayıda ve nitelikli çalışanı sağlamaktır.

Diğer amaçlar ise\textsuperscript{17};

- En az maliyetle aday personel birikimi yaratmak,
- İşletmenin gereksinmeleri açısından niteliksiz veya aşırı nitelikli aday sayısını azaltarak seçim sürecinin etkinliğini artırmak,
- Seçilen personelin kısa bir süre sonra işletmeden ayrılma olasılığını azaltmak,
- Yasal yükümlülükler ve işletme yükümlülüklerini yerine getirmek,
- Kısa ve uzun dönemde bireysel ve işletmenin etkinliğini artırmak şeklindedir.

İşe alma ve seçme süreci, insan kaynakları planlaması ve iş analizleri ile başlamakta ve bu süreç aday personelin bulunması ve personel seçme bölümleri ile devam eder. Bu süreç şekil 3’de gösterilmiştir.

\textsuperscript{17} Halil Can, Ahmet KAgün ve Şahin Kavuncubası, Personel Yönetimi, Ankara: Siyasal Kitap, 1985, s. 112.
Şekil 3: iše Alma ve Seçme Süreci


2.2. iše Alım Sürecinde Yararlanılan Kaynaklar

Bu işletmede personel ihtiyacı çeşitli nedenlerle ortaya çıkar:

• İşletme yeni kurummuş bir işletme olabilir,
• İşletme içinde terfi, emeklilik, istifa, ölüm, işten çıkarma gibi nedenlerle pozisyon boşalması yaşanmış olabilir,

• İşletme giderek büyüyerek personel ihtiyacı doğurabilir.

• İşletmede kullanılan teknoloji değişebilir, uygulanan prosedür değişebilir bunlar da yeni personel ihtiyacına neden olabilir.

Bir işletme belirli bir pozisyon boşaldığında, boş pozisyonun bağlı olduğu bölüm yöneticisi tarafından özel bir personel istek formu doldurulur. Bu hazırlanacak ve doldurulacak formda alınacak personelin nitelikleri belirtilir. Bu form bölüm yönetimi tarafından doldurarak bir üst amirine onaylatılır ve insan kaynakları departmanına gönderilir.

Şekil 4’de örnek bir personel istek formu gösterilmiştir.

PERSONEL İSTEK FORMU

İHTİYAÇ DUYULAN DEPARTMAN : 

GÖREV ÜNVANI :
# POZİSYONUN TANIMI ve İSTENİLEN NİTELİKLER

| CİNSİYETİ |
| EĞİTİM: |
| İş DENEYİM SÜRESİ: |
| YABANCI DİL: |
| BİLGİSAYAR: |
| DİĞER GEREKLİ ÖZELLİKLER |

| HAZIRLAYAN |
| ONAYLAYAN |

| BÖLÜM YETKİLİSİ: |
| BÖLÜM YÖNETİCİSİ: |

TARİH: TARİH:
İMZA: İMZA:

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİCİSİ:

TARİH:
İMZA


Aday havuzu oluşturulmadan çeşitli yollara başvurulur. Bunla, iç kaynaklar, dış kaynaklar ve alternatif kaynaklardır. Bu kaynakların hangisinin...
kullanılacağı boş olan pozisyonun gerektiği ve işletme yapısı ile doğrudan orantılıdır. Her bir kaynağın kullanılmasının avantaji ve dezavantajı vardır.

2.2.1. İç Kaynaklar

İşletmenin mevcut çalışanları, personel temininde yararlanılabilecek “iş kaynakları” oluşturur. İşletme içinde boşalan pozisyonlara aynı işletme içinden dikey ve yatay olarak kaydırılmasına iç kaynaklardan personel sağlama deni. Giriş düzeyi dışındaki işler için personel ihtiyacı ortaya çıktığında genellikle işletmeler öncelikle iç kaynaklara başvurulur.

İç kaynak kullanımının avantajları ve dezavantajları vardır. Avantajları:

- İşletme içi morali yükseltir,
- İşletmede çalışan personeli cesaretlendirir,
- İç kaynak kullanımı, dış kaynak kullanımına oranla oldukça düşük maliyetlidir,
- Aynı işletmeden olan personel zaten işletmenin kültürünü, yapısını bilen kişidir adaptasyon zorluğu çekmez. En önemiş yabancılık sorunu yaşamazlar.

Dezavantajlar ise;

- İşletmeye yenilik getirme olasılığını azaltır,
- İşgücü piyasasındaki nitelikli insan gücünden yararlanma şansını yok eder,
- İşletme içi ikilemelere neden olur.

Mevcut elemanlardan terfi, nakil ya da rütbe indirimi yoluyla, iç kaynaklardan aday temin edilir. Ancak boş olan ve doldurulmak istenen pozisyon ve iş ayrıntıları konusunda iş duyuruları ve başvuru programları şirket panosuna gerekse internet gibi şirket içi haberleşme yollarıyla tüm şirket çalışanlarına ilan edilmelidir.

2.2.1.1. Terfi

Bir çalışanın statü, yetki, ücret ve sorumluluk olarak daha üst bir mevkiye yükseltilmesidir. Yaygın olarak giriş düzeyi dışında boşalan pozisyonlar için başvurulan bir yoldur. Terfi politikasında kullanılan üç yöntem vardır;

- Basamaksal Sıraya Göre Yükseleme; emir-komuta zincirine göre boşalan bir üst göreveye yükseleme şeklinde gerçekleşir.

- Kıdem (Eskilik) Durumuna Göre Yükseleme; Meslek yaşamanında uzun yıllar çalışanının kazandığı deneyim gücü, işe uyumu kolaylaştırır, işin gerektirdiği kural ve ilkeleri yakından tanıma olanak sağlar.

- Başarı Durumuna (Performans) Göre Yükseleme; Yükselmede yerleşmiş yöntemlerden biridir. Personelin işinde gösterdiği başarı ve disiplin ya da işletmeye olan bağlılığı yükselme ile ödüllendirilebilir; ancak bu
yaklaşımın en önemli sakınması, bazı durumlarda kişilerin mevcut istekleri başarılarnının, üstlenecekleri daha üst düzeydeki yeni istek başarılarının her zaman sağlıklı bir göstergesi olmamasıdır\(^\text{19}\).

### 2.2.1.2. Nakil

Kaydırma veya transfer gibi isimlerle de kabul edilen nakit ise, işletmedeki personelin aynı ücret, aynı sorumluluk ve olanakları içeren başka bir görevde yatay olarak geçirilmesidir. Bu, genelde birbirlerine yakın birimler, bölümler ve işlevler arasında olur. Nakil uygulaması, ortaya çıkan personel açığının fazlalık olan birimlerden karşılanması yanında, kişilerin yetenek, nitelik ve isteklerine daha uygun pozisyonlara getirilmesi açısından önemli bir yoldur. İşletme açısından en ucuz ve kolay yoldan eleman bulma olanağı sağlar.

### 2.2.1.3. Rütbe İndirimi

Terfinin, yükselen menin tersidir. Personelin daha az yetki, sorumluluk, ücret ve olanakları sağlayan işe aktarılmasıdır. Daha çok bir disiplin yapımı olarak görülmektedir.

---

\(^{19}\) Zeynep Elif Akın, Personel Seçimi ve Bu Seçimde Etkili Olan unsurlara Genel Bakış (Süreç ve Yöntemler). Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2000, s. 48.
ceza olarak algılanır. Bu yöntemin kullanılmasının çalışanın motivasyonunun kaybolmasına ve verim düşüklüğüne yol açması gibi sıkıntıları bulunur ve çok fazla kullanılan bir uygulama değildir.

2.2.2. Dış Kaynaklar

Halen işletmede çalışan personel dışında kalan ve çalışma istek ve gücünde olan herkes ve bunların bulabileceği yerler dış kaynaklardır. Özellikle işletmenin kuruluş aşamasında, teknolojik ve yöntem değişikliklerinde, giriş düzeyindeki pozisyonlarda personel temini için dış kaynaklar kullanılır. Dış kaynak kullanımı iç kaynak kullanımından daha maliyetli bir yöntemdir. Dış kaynak kullanımının avantaj ve dezavantajları şöyledir:

Avantajları20;

- İşletmeye yeni bir kan gelmesi
- İşgücü piyasasındaki yetişmiş nitelikli işgücünü işletmeye kazandırma,
- İşlette iç her görevesi ilişkin eğitim çalışmalarını gerektirmesi,
- Halihazırda çalışanlar arasında olumlu yönde rekabet sağlanması

Dezavantajları da;

- Personelin işletmeye ve görevlerine olan bağlılıklarının azalması,

20 Aslan, s. 3.
• Yeni gelen personele eski çalışanların tepki göstermesi,

• Seçim ve oryantasyon faaliyetlerinin zaman ve maliyet açısından fazla olmasıdır.

Dış kaynaklar şunlardır;

2.2.2.1. İlan

İlan, dış kaynaklar arasında en sık kullanılan kaynaktır. Bu ilanlar gazete, dergi, medya, el ve duvar afişleri vb. araçlarla geniş kitelerle ulaşır. Bir ilanda aranan nitelikler açıkça belirtilmelidir. Bir ilanda bulunması gereken unsurlar şunlardır:21

• İşletme Unvanı ve Çalışma Alanı

• Görev Unvanı

• Adayda Bulunması Gereken Özellikler

• Başvuru Biçimi ve Başvuru Şartları

• Son Başvuru Tarihi ve Çalışma Yeri

2.2.2.2. İnternet

Günümüz teknolojisinde iş başvuruları internet aracılığı ile yapılabilmektedir. İnternet, şirketlerin personel bulma konusunda başvurdukları önemli bir kaynağı olmuştur. 2000 ve 2001 yıllarında yapılan

21 İlhan Erdoğan, İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerlendirme Teknikleri, İstanbul: Küre Ajans, 1991, s. 37-38.
araştırmaya göre Türk şirketlerinin ise alımda interneti kullanma oranı 2001 yılında, 2000 yılına göre %134’lük bir artış göstermiştir.22

2.2.2.3. Eğitim Kuruluşları

Üniversiteler, liseler, teknik lise, özel okullar son yıllarda işletmelerin dış kaynakları arasına girmiştir. İş yaşantısındaki hızlı değişimlerle artık üniversite mezunu çalışanlar tercih edilmeye başlamıştır. Bundan ötürü işletmeler eğitim kuruluşları ile etkileşim içindeidir.

2.2.2.4. İş Kurumu

Devletin oluşturduğu bir kuruluştur. İş arayan kişilerle personel ihtiyacı olan işletmeler arasında aracılık eden bir kuruluştur. Ancak uygulamada pek çok işletme bu yöntemi tercih etmemektedir.23

2.2.2.5. İnsan Kaynakları Danışmanlık Şirketleri

Özellikle vasıflı, yüksek eğitimli personel ve yönetici temini için kullanılan bir yöntemdir.

22 Emrah Metin, Online recruitment (e-işe Alın), www.cutr.net/makale/haber.asp?id=26024&kase=istrend.
23 Özgen, Öztürk ve Yalçın s. 103.
2.2.2.6. Tanıdık / Referans

Sık sık kullanılan dış kaynaklardandır. İşletmelerde pozisyon açığı olduğu zaman işletmelerde görev yapan veya ilgili sektörlerde çalışan kişilerin konudan haberdar olması, uygun personel teminini kolaylaştırmaktadır. Bu yöntemin en büyük avantajı, personel temin sürecinde bir masraf gerektirmemesidir.\(^{24}\)

2.2.3. Alternatif Kaynaklar

Sürekli değişen ve gelişen iş dünyası, hayat şartları vb. gibi konular sayesinde işletmelerin personel temini için kullandıkları kaynaklarda değişmiştir. Alternatif kaynakların en büyük avantajı esnek olmalarıdır. Bu kaynaklardan bazıları şunlardır,

2.2.3.1. Kısa Süreli (Part-Time Çalışanlar)

Normal çalışma saatlerinden kısa ve bunun yanında düzenli olan çalışma şeklidir. Özellikle öğrenciler, ev kadınları part-time şeklinde çalışırlar.

2.2.3.2. Çağrı Üzerine ve Geçici Çalışma

Yazılı sözleşme ile işçinin yapmayı üstlendiği işle ilgili olarak kendisine ihtiyaç duyulması halinde iş görme ediminin yerine getirileceğinin

\(^{24}\) Eleman Seçme e İşe Alma Yöntemleri, Hız Dergisi, 28 Kasım 2003.
kararlaştırıldığı iş ilişkisidir\textsuperscript{25}. Kısıtlı süreli iş sözleşmelerinin özel bir uygulama şeklidir.

2.2.3.3. Outsourcing

İşletmelerin gittikçe artan ölçüde, sadece kendi sahip olduklarını yetenek ve becerileri esas alan işleri yapmak istemeleri, temel yeteneklerini kullanmadıkları diğer işleri, organizasyon dışındaki başka işletmelerden almak eğilimi outsourcing uygulamasını ön plana çıkarmıştır\textsuperscript{26}. İşletmeler belirli bölüm-fonksiyonlarını başka işletmelere yaptırabilirler, bu sayede kendi asıl işlerine konsantrasyonu artıran, özellikle güvenlik servis ve yemek işleri ve bu işlerde çalışan personel bu yöntemle çalıştırılır.

2.2.3.4. Çalışan Kiralama

Bazı çalışanlar normal çalışma şeklinden daha esnek bir çalışma şekli isterler, bu yöntem de bunu sağlar. Geçici iş ilişkisine benzer; farkı iş süresi daha uzundur. Bir şirkete bağlı olan personelin başka bir işletmeye kiralansı kullanıcı şekilde oluşur. Personel ihtiyaçı olan işletme ile leasing firması arasında yapılan bir kiralama sözleşmesi ile gerek duyulan sayı ve nitelikte personel işe alınır\textsuperscript{27}.

2.3. Başvuruların Değerlendirilmesi ve Kabul Edilmesi

\textsuperscript{25} T.C. 4857 Sayılı İş Kanunu, md.14.
\textsuperscript{26} Tamer Koçel, İşletme Yöneticiliği, 7b., İstanbul: Beta Yayın, s. 299.
\textsuperscript{27} Sabuncuoğlu, s. 84.
İşletmelerin kaynak kullanımları farklı olduğu gibi, başvuru kabul etmede de farklılıklar vardır. Başvuruları kabul edilen adaylarla ayrıntıya girmeden bir ön görüşme yapılır. Bu ön görüşmenin amacı; detaya inmeden adayla tanışmak, işin gereklerini ve niteliklerini adaya anlatmaktır.

İşletmelerdeki başvuru şekilleri genellikle şu şekilde olur.

- Öncelike başvuruda bulunan adayla irtibata geçilerek, görüşme için randevu alır,
- Adaylara ne tür cevaplar verileceğini, nelerin anlatılacağı önceden belirlenir,
- Adayın psikolojik olarak rahat etmesi için sakin ve rahat bir ortam sağlanır,
- Adayın doldurması gereken başvuru formu ve başvuruyu kabul edecek insan kaynakları görevlisi veya görevlileri hazır olur.

İnsan kaynakları yönetiminin her aşamasında olduğu gibi, bu adımda da insan kaynakları çalışanlarının ciddiyete, tarafsızlığa, sistematif çalışmaya ve en önemlisi insanlara saygı konusunda özen göstermeleri gereklidir. Bu süreçten sonra aday başvuru formunu doldurur ve insan kaynakları yetkililerine teslim eder.

Doldurulan başvuru formuna ve ön görüşme dayanarak, insan kaynakları yetkilileri, adaylar arasında bir ön eleme yaparlar. Bu ön elemeyi geçen adaylar da tekrar görüşmeye çağrılır.
2.4. Başvuru Formu

Başvuru formları aday personelin kimliğini (isim, adres, teflon no, cinsiyet, yaş, ağırlık, boy, vb.) belirlemek ve onun işe uygunluğu hakkında sonuç çıkarmak amacıyla yeterli bilgiyi elde etmek için kullanılan ve başvuru sahibinin kendi el yazısı ile doldurduğu formlardır\(^\text{28}\).

Bazı işletmelerde farklı işler için farklı başvuru formları kullanılır. Bu formlarda, işin özelliğine göre değişik noktalara vurgulanır. Böyle vurgulu formlar başarı faktörüne diğer faktörlerden daha fazla yer verir. Vurgulanacak konular, o işte başarılı personelin ortak özelliklerine bakılarak saptanır. Vurgulu formların düzenlenmesi daha çok zaman gerektirir ve maliyetlidir\(^\text{29}\).

Başvuru formlarının sağladığı yararlar şunlardır;

- İş için müracaat eden kişilerin sorulara açık seçik cevap verme yeteneği ölçülür.

- İş görüşmesi sırasında üzerinde daha önemle durulması gerektiği bilgilere önceden ulaşmış olunur.


\(^{28}\) Dursun Bingöl, İnsan Kaynakları Yönetimi, 5b. İstanbul: Beta Yayın 2003, s. 168.

\(^{29}\) Margaret Palmer, Kemet T. Winters, İnsan Kaynakları Yönetimi, Çev. Duygu Uğur, İstanbul: Epsilon Yayıncılık, 1998, s. 78.
Başvuru formlarında sorulan sorular ve aranan özellikler kısalta
şöyledir:

A) Kişisel Bilgiler: Adı Soyadı, Doğum Tarihi, Medeni Durumu, Aile
bilgileri, Temas kurulabilecek adresler,

B) Eğitim Durumu: Eğitim derecesi, geçmiş işinde aldığı özel
eğitimler, bilinen yabancı diller, dereceleri, bilgisayar bilgisi,
ehliyet,

C) İş Yaşamı: daha önce çalışılmış işlerin sondan başa doğru tarih
sirasıyla dökümü, çalışma süreleri, sorumluluklar, edinilen
tecrübeler, ayrılma nedenleri.

D) Askerlik Durumu: sağlık durumu ve Diğer tamamlayıcı bilgiler.

E) Çalışmak istenen departman tercih yapabilme bölümü

F) İmza v Tarih: Formların sonunda imza ve tarih için bir bölüm

Şekil 5’de Örnek Bir Başvuru formu gösterilmiştir.

BAŞVURU FORMU

KişiSEL BİLGİLER

Adı ve Soyadı :

Doğum Yeri ve Tarihi :

Cinsiyeti :

Uyruğu :
Medeni Hali : 

Ehliyet : 

Askerlik : 

İkamet Adresi : 

Telefonu : 

E-Mail Adresi : 

**EĞİTİM DURUMU**

Doktora : 

Yüksek Lisans : 

Üniversite : 

Lise : 

**YABANCI DİL VE BİLGİSAYAR BİLGİSİ**

İngilizce ( ) Almanca ( ) Diğer (........)

Bildiği Bilgisayar Programları:.................................................................

**İŞ DENEYİMİ**

1.

2.

**REFERANSLAR**

Şekil 5: Başvuru Formu

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ADAY PERSONELİN SEÇİM SÜRECİ VE PERSONEL SEÇİMİNDE

UYGULANAN YÖNTEMLER

Personel seçim süreci, açık pozisyon veya pozisyonlar için başvuran adayların işletmenin ihtiyacı olduğu niteliklere uygun olup olmadıklarının değerlendirilebildiği bir süreçtir.
Personel seçim süreci, başvuran adayların değerlendirilmesini içeren bir dizi faaliyeti ve sonucu ihtiyaçça göre adaylardan birinin veya birkaçının işe alınması ile sonuçlara bir karar sürecini ortaya koyar\textsuperscript{30}.

Personel seçme sürecinin önemi, adayları bulmak kadar fazladır; çünkü seçim işlemi için emek ve zaman harcamaktadır.


\textsuperscript{30} Bingöl, s. 166.
Şekil 6: Personel Seçim Süreci


3.1. Yazılı Sınav Yöntemi

Yazılı sınavlar genelde devlet memuru alımı sırasında banak ve sigorta şirketleri tarafından kullanılan bir yöntemdir. Sınavlarda yer alan sorular iş ile ilgili, mantıklı ve adayları rahatsız etmeyecek şekilde hazırlanır. Sınavlar, adayın istekli başarısını ölçme olanağını sağlayan bir ölçütün belirlenmesine bağlıdır. Sınavların, ikinci kez adaylara uygulanmasında aynı sonucu yakının bir değer vermesi sınavın güvenirliğini gösterir. Sınavların, belirli unlara sahip kişilerin yaptıkları işlerde ise yaklaşık aynı değer ulaşması, geçerliliğini açıklar. Yazılı sınavlarda dikkat edileşi gereken konular şunlardır31:

31 Aldemir Atad ve Budak, s. 119.
• **Soruların işin özelliklerine uygun olması:** Sınavların, istatistiksel olduğu kadar görünüşü ile de geçerliliğinin bulunması gerekir. Diğer bir deyişle personel adayları, sınavdaki soruların, işin özelliklerine uygun olduğu kanısında birleşmelidir. Sınavların, adayın başardığı görevlerin niteliklerini ve toplumsallaşabilirler gerektiren sorulardan oluşturulması (toplumsal ilişkiler, güdüleme, liderlik gibi) beklenir; yani ağırlıklı olarak genel iş kültürüne yönelik sorular sorulmalı, iş ile ilgili olmayan sorulardan kaçınılmalıdır.

• **Soruların açık ve anlaşılabilir olması:** Kavram kargasasına yol açacak nitelikte sorular sorulmamalıdır. Amaç bilgi ölçme olduğu için sınav soruları nasıl cevap alınmak isteniysorsa o yönde düzenlenmelidir.

• **Soruların adayın dünya görüşlerini ve siyasal eğilimlerini belirlemesi:** Personel seçiminde düzenlenen sınavlardaki sorular, adayın dünya görüşüyle ilgili olarak da algılanabilir. İşletme yöneticileri, kimi sorular aracılığıyla adayın siyasal eğilimlerini öğrenmek ve bu bilgililerden de yararlanmak yoluna başvurabilirler. Bu soruların siyasal görüşü açıklamaya zorlayacak biçimde algılanması adayı rahatsız eder.

• **Soruların adayın özel yaşam ile ilgili olması:** İşletme yöneticileri tarafından düzenlenen sınavlardaki sorulardan kimleri, adayın özel yaşamıyla ilgili gözükebilir. Sınavı düzenleyen ve yöneten personel açısından sorular, adayın ilgilerini, boş zamanını değerlendirmeye
biçimlerini açıklayıcı nitelikte sayılsa da başvuranlar, özel yaşamlarıyla ilgili konularda duyarlıdırlar. Adayın özel yaşamına yönelik soruların, onun mesleki gelişmesi amacıyla kullanacağına ilişkin güveni sağlamak gerekir. Bu nedenle yöneticilerce adaylardan elde edilen bilgilerin gizliliği korunmalı, sınavla ilgili belgeleri inceleyebilecek görevlilerin ve adayların sonuçlarından ne derece bilgi sahibi olacakları önceden saptanmalıdır.

- **Sınav ortamı:** Tüm Adaylar için aynı olan bir sınav süresi ve ortamı sağlanmalıdır. Sınav süresi üç saatten uzun olmamalı, ortam aydınlatma, ısınma şartlarının eşit ve uygun olması özen gösterilmelidir.

### 3.2. Testler

Personel seçim süresinde kullanılan en yaygın yöntemdir. Nesnel oluşundan ötürü testler yaygın kullanılmaktadırlar. Bireyin işini nasıl ve ne düzeyde yapabileceği testler sayesinde tahmin edilebilir.
Testlerin gerektiği şekilde kullanıldığı işlemlerde, eğitim masraflarında düşmeler olmuş, iş kazası sayısında ve personel dönüşüm (turn-over) hızında azalmalar meydana gelmiştir. Bunun yanı sıra, testlerin insan kaynakları yönetiminde kullanımı, personel uyumunun iyileştirilmesine, iş tatmin düzeyinin yükseltilmesine ve daha iyi bir grup morale yol açmaktadır. Daha yüksek pozisyonlara ilerleyecek ve en üst nitelikli personellere seçmede testlerin kullanımı arzu edilmektedir. Aynı zamanda testlerin kullanımı, yeteneğe daha fazla önleme verildiğini algılayan personel üzerinde olumlu bir etki yaratmaktadır.32

Psikoteknik testlerin ana kullanım amacı, seçim işlemini objektif hale getirmek, iş ile çalışan arasındaki dengeyi sağlayıcı bir değerlendirme yapmak, işlerin gerçekteki yapısına uyum gösterebilecek personeli bulmaktır.33

3.2.1. Psikoteknik Testler

Psikoteknik testler, aday personelin bedensel ve zihinsel yeteneklerinin, kişilik yapılarının, bilgi ve ilgi alanlarının analiz ve ölçümünün yapıldığı, iş-kişi uyumunu kolaylaştırmasını sağlayan testlerdir.

Günümüzde psikoteknik testler şu amaçlar için de kullanılmaktadır.34

- Çalışanları bir mesleğe yönlendirmek,
- Çalışanların terfi etirilmesi,
- Eğitim için gerekli ihtiyaçları belirlemek,

---

32 Bingöl, s. 171.
33 Gürdal, s. 122.
34 Özgen, Öztürk ve Yalçın, s. 113.
• Eğitim programlarının etkinliğini değerlendirmek,
• Personel için çeşitli tavsiyelerde bulunmak.

Psikoteknik testlerden, belirli psikolojik faktörlerin ölçülmesi amacıyla yararlanılır. Başka bir deyişle, bir kişinin gelecekte ne yapacağını, ne derce başarılı olabileceğiını tahmin etmektedir35.

3.2.2. Psikoteknik Test Bataryası

Psikoteknik testler, bir iş için gerekli olan özellikleri genel olarak sembolize eder; fakat bazı işler vardır ki yapılması için birden çok özellik ve yetenek gerekecekti. Bu durumda olan işlerin gerektirdiği yetenek ve bilgisel özellikler, özel yetenekler belirlenecek ve bu yetenek ve özellikleri değerlendirme için test bataryası oluşturulacaktır. Bu durumda test bataryası bir testle ölçülemeyen özellik ve yeteneklerin birden çok testle ölçülebilmesi için oluşturulunan bir psikoteknik testler topluluğudur36.

Psikoteknik test bataryası, yetenek, kişilik, zeka, dikkat, başarı testleri gibi testlerden oluşur.

3.2.2.1. Yetenek Testleri

Bazı işler özel yetenek isterler. Yetenek testleri de aday personelde bu gibi yeteneklerin olup olmadığını araştırılmasını sağlar. Bu testler aday personelin işe alınmadan önce, o işe ilgili var olan yeteneklerin olup olmadığını anlaşılmasını sağlar.

35 Bingöl, s. 172.
36 İlhan Erdoğan, İşletmelerde Kişi Değerlemede Psikoteknik, İstanbul, Dönence Basım, 1999, s. 166.
Günümüzde kullanılan yetenek testlerinden bazıları şunlardır. Mekanik ve matematiksel kavrama yeteneği, yansı bulma yeteneği, analiz ve sentez yapma yeteneği, el ve parmak kullanma yeteneği, koku, tat ve renk ayırrabilme testleri gibi.

3.2.2.2. Kişilik Testleri

Personel seçimi sırasında işin özelliği ile kişinin özelliği karşılaştırılırken kişilik yönünden de adayların değerlendirmesi yararlıdır çünkü bir işte bireyin başarısı önemli ölçüde kişiliğine de bağlıdır.

Kişilik analizinde izlenebilecek üç farklı yöntem vardır. Bunlardan ilki yaşam kayıt sistemidir. Bu sistemde amacı kişinin günlük yaşamı içindeki davranışlarını gözlemek ve elde edilen sonuçların değerlendirilmesidir.

İkinci yöntem ise kişilik derlendirme sistemidir. Bu yöntemle bireye sorular sistemi verilir ve bu verilen sorular sistemine göre kişinin kendi kendisini değerlendirme istenir.


3.2.2.3. Zeka Testleri

37 Erdoğan, İşletmelerde Kişi Değerlemeye Psikoteknik s. 169.
Zeka testleri ise başvuran adayların zihinsel farklılıkları ölçebilmek amacıyla dayanır. Ancak her işin özelliğine göre farklı zeka beklenti düzeyleri olabilir. Zeka testleri, bireyin bir şeyleri tanma, ayırt edebilme, konsantrasyon, bilgileri hazırlanma, farklı şeyler birleştirmeye, sınıflandırma, karmaşık fikirler tasarlayabilme ve anlamlı şekilde başkalarına aktarabilme, sayıları kullanabilme gibi özeliyetleri ölçer.

3.2.2.4. Dikkat Testleri


3.2.2.5. Başarı Testleri

Başarı testleri, en aygın olarak kullanılan test türüdür. Böyle bir testi oluşturmak oldukça kolaydır. Bunlar, sözlü, yazılı ve uygulamalı olabilir. Örneğin işini ne şekilde yapabileceğini anlamak için gerçek bir işin dikkatlice seçilmiş bir parçası adaya verilerek, bilgi ve ustalığını bizzat uygulayarak
göstermesi istenir; eğer aday için bu kısmı için öngörülen gerekli başarı standardına ulaşamazsa, tüm istekli performans düzeyinin de yetersiz olacağı varsayılmır.

Bu testlerin dışında, algı testleri, yaratıcılık testleri, genetik testler, makine testleri, hafıza testleri, yönetim becerisi testleri gibi testlerde vardır.

İyi bir test şu özelliklere sahiptir;\(^\text{38}\)

- Adaylar arasında objektif ayrımcı yapabilen duyarlı bir ölçüm aracıdır.
- Amaçlanan evren, temsili oldukça büyük olan bir örneklem üzerinde standartlandırılmıştır. Böylece, diğerlerinki ile karşlaştırılmak suretiyle herhangi bir adayın aldığı not (skoru) üzerinde yorum yapılabilir.
- Her zaman aynı varlığı aynı şekilde ölçmesi anlamına güvenilirdir. Bir özelliği, örneğin zekayi ölçmek için yapılan bir test, aynı ve farklı zamanlarda farklı kişilere uygulandığında, ya da farklı zamanlarda aynı kişiye uygulandığında aynı ya da benzer sonuçlan verebilmelidir.
- Test, ölçmeyi amaçladığı özelliği doğru olarak ölçmesi anlamına geçerlidir. Böylece örneğin bir zeka testi sadece konuşma yeteneğini değil diğer zihinsel işlevleri de ölçmelidir. Personel seçme durumunda başarının saptanması amacıyla yapılan bir test, oldukça inandırıcı (istatistikî açıdan anlamlı) kestirimlerde bulunmalıdır.

**3.3. Mülakat**

\(^{38}\) Doğan Canman, Çağdaş Performans Yönetimi, Ankara: TODAİE Yayınları, 1995, s. 73.

İnsan kaynakları yönetiminde bir analiz veya değerlendirme tekniği olan mülakattan söz edebilmek için öncelikle yapılan görüşmenin bir amaca yönelik olması gerekir. Mülakat bazen sorun çözmede kullanılan sistemi bir görüşme, bazen de karşılıklı fikir geliştirmeye dönük olarak yapılan bilgi veya görüş alışverisidir 40.

Mülakatın amaçları şunlardır; 41

- Adayın verilecek görev için doğru kişi olup olmadığını değerlendirilmesi,
- Adaya bu işin kendisi için uygun olup olmadığını değerlendirme olanağı tanımak,
- Adayın ileride karşılaşacağı olası durumlarda başarısının hangi boyutlarda olacağı tespit etmek,
- Aday hakkında başka kaynaklardan elde edilemeyen bilgileri edinmek,
- Olumlu bir işletme imaji yaratmak; böylece doğru kişi iş önerisini kabul etmek isteyecelık, iše alınmayan adaylar da işletme hakkında olumlu düşüneceklerdir.

39 TDK, Türkçe Sözlük s. 505/2
40 İlhan Erdoğan, Personel Seçiminde Mülakat Teknikleri, İstanbul: Beta Basım, 1994, s. 3.
41 Ian Maitland, Personel Yönetimi, Çev. Duygu Uğur, İstanbul: Epsilon Yayıncılık, 1996, s. 42-43.
Mülakatlar, adayın işi başarma yeteneğine sahip olup olmadığı, başarılı olmak için motive edilip edilmeyeceği ve kurumun ihtiyaçlarını karşılayıp karşılayamayacağı gibi konulara açıklık kazandırmak amacıyla gerçekleştirilirler. Birçok kurum, adayın bir çatışma kaynağı olup olamayacağı ya da mutsuz bir çalışan olup olmayacağı hakkında bilgi sahibi olabilmek amacıyla mülakat süresi üzerinde önemle durulmaktadır.42

Bu sürecin aşamaları, mülakat öncesi hazırlık, mülakat teknikleri ve yöntemleri, mülakatta yaşanan zorluklar hatalar ve mülakatın değerlendirilmesi şeklinde sıralanabilir.

3.3.1. Mülakata Hazırlık


3.3.2. Mülakat Teknikleri

43 Bingöl, s. 181.
Mülakat teknikleri, yapılandırılmış mülakat, yapılandırılmamış mülakat, durumsal mülakat, davranışsal mülakat ve stres mülakatı olarak sıralanabilir.

3.3.2.1. Yapılandırılmış Mülakat


Yapılandırılmış mülakat, sözlü bir anket gibidir ve diğer mülakat tekniklerine göre daha güvenlidir. Diğer tekniklere göre daha az esnektilir.

3.3.2.2. Yapılandırılmamış Mülakat


3.3.2.3. Durumsal Mülakat

Bu tip mülakatlar tamamen meslek ile ilgili sorulardan oluşarak yapılandırılmıştır. Sorular meslek analizine dayanır ve mesleğin uzmanları tarafından kontrol edilir.
3.3.2.4. Davranışsal Mülakat

Davranışsal mülakatlarda; adaylara geçmişte belli bir prosedürün nasıl uygulandıkları veya bir problemi nasıl çözüldüleri konusunda örnekler vermeleri istenir. Adaylara aşağıdaki sorular sorulabilir.\(^{44}\)

- Neden bu yaklaşımları seçtiniz?
- Yöneticiniz nasıl bir tepki gösterdi?
- Sonuç olarak konu nasıl çözümlendi?

3.2.5. Stres Mülakatı

Bu tür mülakatlar genellikle bankacılık ve finans alanlarındaki adaylara uygulanır. Görüldüğü istenen konu, adayın dengesini nasıl koruduğu, uyum yeteneği ve beklenmeyen olaylara tepkisidir.

Stres mülakatı, diğer görüşme türleri arasında adayların en çok çekindiği, en çok evap vermekle zorlandıkları mülakat tarzıdır. Bu tür mülakatlarda amac, adayın en zor durumlarında bile paniklemeden sorunları pratik bir şekilde çözme yeteneğini görmektir. Stres mülakatlarında sorulan sorulardan bazıları şu şekildedir:\(^{45}\)

- “Patronun işine sahip olmak istiyor musun? Elimdeki kalemi bana satabilir misin?”

\(^{44}\) Mathis and Sackson, s. 247.
\(^{45}\) Yeşim Alkan, İşe Alma Süreci ve Kişilik Testleri, Kaynak Dergisi, Temmuz-Eylül 2000, s. 25.
• Şirketin içerisinde birisini bu pozisyona getirmek var iken neden dışardan birisini alayım? Neden bu kadar uzun süredir iş bulamıyorsun?

• Görüyorum ki uzun süre çalıştığınız şirkette bir zam almamışsınız bunun sebebi nedir?"

gibi sorular stres mülakatlarında sorulabileceği sorulara örnek olarak verilebilir.

3.3.3. Mülakat Yöntemleri

Mülakat yöntemleri, görüşmeci ya da aynı anda görüşülen aday sayılı, soruların ya da mülakatın içeriği ve yapılandırma derecesi gibi boyutlar üzerinde farklılaşarak değişik şekillerde gerçekleşebilirler.

3.3.3.1. Birebir Mülakat

Mülakatı yapan kişi ile adayın tek başına görüşdüğü bir mülakat yöntemidir. En çok uygulanan mülakat yöntemidir.

Birebir mülakatın avantajları;

• Aday, tek bir kişiyi karşısında bulduğunda, kendini daha rahat hissedek, sinirli ve gergin olduğu zamanların tersine gerçek kişiliğini daha kolay belli edecektir.

• Mülakatı yürütten kişi için görüşmeyi kontrol altında tutmak ve yönlendirmek daha kolay olacaktır.
Dezavantajları ise,

- Bir değerlendirme yöntemi olarak güvenirliliği tartışılabilir; örneğin mülakatı yapan kişinin, bazı davranışlara karşı bilinçaltından kaynaklanan önyargıları olabilir. Bu da doğru kişiyi seçmeyi etkileyebilir,
- Mülakatı yapan kişi, adayların uygunliğini ölçebilecek kadar iyi bir mülakata olmayabilir veya mülakat konusunda deneyimsiz olabilir; kendi başına bir karar vermekte zorlanabilir.

3.3.3.2. Grup Mülakatı

Bir adayın birden fazla mülakatçı ile yapılan yöntemdir. Aday açısından zor bir görüşme. Grup mülakatlarında sorular planlanmamış olabilir.

Grup mülakatının avantajları;

- Mülakatta bulunanların her biri belirli bir adaya karşı önyargılı olamayacaklarına göre daha adil ve doğru bir değerlendirme yoludur.
- Mülakatçılardan, sorulan soruların ve seçim kararının yükümlülüğünü ortaklaşa paylaşırlar.
- Daha etkili ve profesyonelcedir.

Dezavantajları ise;
• Birçok mülakatçı ile karşılaştırmak adayda gerginlik yaratabilir, sinir bozucu olabilir,

• Mülakatçılar arasında gerginlik oluşabilir; örneğin birinin üstünlük kurma girişimi gibi,

• Tüm mülakatçıları ve adayı belli bir zamanda bir araya getirmek güç olabilir

3.3.3.3. Star Yöntemi

Daha çok soruların nasıl olması gerektiğini yönünde tasarlanmış bir yöntemdir. Davranış odaklı mülakat tekniğinde olduğu gibi geçmiş davranışların, geleceğin ipuçlarını verdiği savunur.

S → Situation → Durum

T → Task → Görev

A → Action → Eylem

R → Result → Sonuç

3.3.4. Mülakat Hataları
Mülakatlarda genellikle görüşmecinin eğilimleri, öznel fikirleri ve değer yargılardan kaynaklanan ve mülakatın başarısını etkileyen bazı sorunlarla karşılaşılmaktadır. Bu sorunları bazıların şunlardır:46

- Görüşmeciler, her adayı sahip olduğu nitelikleri ile değerlendirmek yerine, İdeal bir aday modeli geliştirmekte ve tüm adayları bu modele göre değerlendirmektedirler.

- Bir aday yüksek oranda olumlu olarak değerlendirildiğinde, bu adaydan sonra mülakata alınan adaylar olumsuz olarak değerlendirilmektedir. Mülakata alınan son adayın diğerlerinden daha net bir biçimde hatırlanma eğiliminde olması da dikkate değerdir.

- Görüşmeciler, değerlendirmelerinde olumlu bilgilerden daha çok olumsuz bilgilere dikkat etmektedirler.

- Birçok görüşmeinin, mülakatın hemen başında (yaklaşık olarak ilk 4-9 dakika) aday hakkında bir karara vardığu ve mülakatın geri kalan zamanında bu kararını destekleyecek kanıtlar aradığı görülmektedir.

- Görüşmeciler çoğun zaman adayın eğitim düzeyi ve iş deneyimi gibi objektif niteliklerinden çok çekiciği, hevesliliği ya da zekası gibi sükbatik özelliklerine göre karar vermektedirler.

- Görüşmecilerin adayın fiziksel görünümünden etkilendikleri görülmektedir.

• Adayın başvuru formunda yer alan özelliklerinin, görüşmecinin mülakat sırasında değerlendirme becerilerini etkilediği görülmektedir.

• Görüşmeciler, kendileriyle benzer özelliklere (aynı yaş, eğitim düzeyi ya da doğum yeri gibi) sahip olan adayları, böyle bir benzerliğin olmadığı adaylardan daha olumlu olarak değerlendirme eğilimindedirler.

Mülakatlarda yapılabilecek potansiyel hataları en aza indirebilmek için bazı noktalara dikkat etme fayda vardır.

Bunlar, \(^{47}\)

• Görüşmecinin mülakatın yaklaşık % 20'lik bölümünde söz alması, % 80'lik bölümün adayın konuşması için ayrılması,

• Adaylara kapalı uçlu sorular yerine (Burada 3 yıl çalışır mısınız? gibi) açık uçlu sorular (Sahip olduğunuz özel yetenekler nelerdir? gibi) sorulması,

• Kişisel yaşama İlişkin sorular yerine işe ilgili sorular sorulması,

• Mülakatın ilk dakikalarının, adayın psikolojik olarak rahatlamasını sağlayabilecek sorularla (son iş deneyimi ya da eğitim düzeyi gibi) geçirilmesi,

• Adayın cevaplarını beklemede sabırlı olunması veya saate bakılmaması,

• Adaya aynı anda birden fazla soru sorulmaması,

• Kimi zaman adaya dinlenildiğini ve anlaşıldığını hissettirecek sözel ya da sözel olmayan ipuçları ile geri bildirimlerin verilmesi,

3.4. İşe Alınacak Adaylar Hakkında Karar Verilmesi

Karar vermede adayların ilk izlenimleri önem taşımaktadır. Çünkü bu kişiler ileride işletmeyi temsil edecek kişiler olacaklardır. Yapılan araştırmalarda mülakatçıların büyük bölümü mülakatın ilk on dakikası içinde karara vardıkları bilinmektedir.

Aday işe kabul edilmeden önce gerekli görünüyorsa ikinci bir mülakata alınabilir.

3.5. Referans Değerlendirilmesi

Mülakatlarda oluşan izlenimler bireyin işe kabul edilmesinde önemli rol oynar. Referanslar ise, bu izlenimlerin adayı profesyonel geçmişinde tanıyan kişilerce onaylanması anlamına gelir. Referans olarak belirtilerecek kişiler;

• Adayın daha önce beraber çalıştığı yöneticiler ve çalışma arkadaşları

• Adayın çalıştığı kurumlarda müşteri olmuştur ya da iş ilişkisinde bulunduğu kişiler.

• Akademi dünyasından daha önce adayın birlikte çalıştığı öğretim kadrolarından kişiler olabilir.
Referans görüşmelerini ve referans mektuplarını değerlendirmek; adayı değerlendirmek açısından önemlidir. Önemli olmasının diğer bir nedeni ise adayın güvenirliğini ilk deneme aşaması olmasıdır.

3.6. Adayın İşe Başlatılması ve Oryantasyon Eğitimi Verilmesi

İşe yeni başlayan çalışanlar, girdikleri bu yeni ortama uyum sağlamak zorundadırlar. Bu farklı ortamin onlar üzerinde stres verici ve kaygı uyandırıcı bir etki yaratması kaçınılmazdır. Kişisel, yeni katıldıkları kurum içerisinde yalnızlık, yabancılık ve diğer çalışanlardan izole olmuşluk duyguları yaşayabilir, çünkü eski çalışanlar arasında var olan yaşanmışlıkların içerisinde kuruma yeni giren çalışanların kendilerini kabul ettirmeleri oldukça güçlüdür. 48

Yeni işe başlayan adaya işlemeyi tanıtıca, işlemede çalışan ve beraber çalışacağı elemanların tanıtıldığı bir eğitim verilir. Bu eğitim “oryantasyon” olarak adlandırılır. Oryantasyon eğitimi ile personelin işleme ile bütünleşmesi kolaylaştırır. Bu eğitimde, personele tanınan haklar ve sunulan hizmetler, personele sağlanan mali yardımlar, sağlık ve sosyal güvenlik yardımları, personelin alacağı eğitimler gibi konular anlatılır. Uygun bir oryantasyon ile yeni bir personelin doğru bir başlangıçla işlemeye adım atması, üretkenliğin ve grup moralinin gelişmesine yardımcı olmak açısından

büyük önem taşır; çünkü çalışma disiplininin temeli, personelin resmen işe başlatılmasıyla ve ortama alıştırılmasıyla atılır\textsuperscript{49}.

\textsuperscript{49} Aysun Özyurt, Değerlendirme ve Yeni Eleman Oryantasyon HR Dergisi, Haziran.
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

İNCELENEN BANKANIN İŞE ALIM SÜRECİ

Bu bankada personel almaları üç grupta incelenebilir. Birinci grup, gelecekte bankada çeşitli yönetici pozisyonlarına aday gösterebilecek ve alınan personelin çoğunluğunu oluşturan memur, Uzman Yardımcısı, Denetçi Yardımcısı ve Araştırmacı unvanlarında oluşturmaktadır. İkinci grupta ise belirli meslek gruplarından alınan Eğitim Araştırmacı, Bilgisayar Uzman Yardımcısı ve Avukat gibi unvanlar bulunmaktadır. Üçüncü grup destek hizmetleri veren unvanlarda oluşturmaktadır; bunlar operatör, koruma ve güvenlik memurudur. İhtiyaç duyulduğu zaman başka unvanlara da personel alımı yapılmaktadır.

4.1. İŞE ALIM SÜRECİ

Alınacak personelin unvan grubunun gerektirdiği nitelikler ve özellikler bakımından farklı unvanlar için işe alım süreçleri de değişiklik göstermektedir. Tablo 1’de 1997-2007 yılları arasında bankada göreve başlayan kişilerin unvanlarına gore dağılımları gösterilmektedir.
**Tablo 1:** 1997-2007 Yılları Arasında Bankada Göreve Bağlayan Kişilerin Unvanlarına Göre Dağılımı

<table>
<thead>
<tr>
<th>Göreve başlanan kişi sayısı</th>
<th>Memur</th>
<th>Uzman Yrd.</th>
<th>Denetçi Yrd.</th>
<th>Araştırma</th>
<th>Eğitim Araştırmacı</th>
<th>Bilgisayar Uzmanı</th>
<th>Güvenlik ve Koruma memuru</th>
<th>Sayıcı operatör</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1997</td>
<td>5</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>5</td>
<td>1</td>
<td>-</td>
</tr>
<tr>
<td>1998</td>
<td>46</td>
<td>40</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>6</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
</tr>
<tr>
<td>1999</td>
<td>66</td>
<td>50</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>2</td>
<td>14</td>
<td>68</td>
<td>-</td>
</tr>
<tr>
<td>2000</td>
<td>28</td>
<td>13</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>4</td>
<td>7</td>
<td>4</td>
<td>4</td>
</tr>
<tr>
<td>2001</td>
<td>114</td>
<td>48</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>6</td>
<td>17</td>
<td>-</td>
<td>43</td>
</tr>
<tr>
<td>2002</td>
<td>63</td>
<td>26</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>4</td>
<td>9</td>
<td>9</td>
<td>24</td>
</tr>
<tr>
<td>2003</td>
<td>61</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>3</td>
<td>6</td>
<td>22</td>
<td>52</td>
</tr>
<tr>
<td>2004</td>
<td>88</td>
<td>54</td>
<td>11</td>
<td>-</td>
<td>2</td>
<td>5</td>
<td>17</td>
<td>16</td>
</tr>
<tr>
<td>2005</td>
<td>22</td>
<td>-</td>
<td>11</td>
<td>6</td>
<td>5</td>
<td>-</td>
<td>9</td>
<td>-</td>
</tr>
<tr>
<td>2006</td>
<td>179</td>
<td>73</td>
<td>20</td>
<td>-</td>
<td>2</td>
<td>5</td>
<td>2</td>
<td>79</td>
</tr>
<tr>
<td>2007</td>
<td>165</td>
<td>93</td>
<td>24</td>
<td>-</td>
<td>9</td>
<td>1</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
</tr>
<tr>
<td>Toplam</td>
<td>687</td>
<td>397</td>
<td>66</td>
<td>7</td>
<td>43</td>
<td>1</td>
<td>68</td>
<td>132</td>
</tr>
</tbody>
</table>

**Kaynak:** Personel Bilişim Sistemi
Personel alımına karar verilmesinden; başarılı adayların işe başlatılmasına kadar geçen sürenin ana hatları şöyledir,

- Sınav ilanının gazetelerde ve banka web sitesinde yayınlanması
- Başvuruların kabulü
- Yazılı sınavların yapılmaması
- Yazılı sınavlarda başarılı olan adaylar ile mülakat yapılması
- Adayların işe başlatılması.

Yukarıda anlatılan işe alım sürecinin detayları şöyledir;

4.1.1. Sınav İlanının Gazetelerde ve Bankanın Web Sitesinde Yayınlanması

Yayınlanacak ilanlar Türkiye'de yayınlanan en yüksek iki tirajlı gazetelerde ve bankanın web sitesinin “İnsan Kaynakları Duyuruları” bölümünde yayınlanmaktadır. Hazırlanan ilanlar; alınacak personelin unvanı, çalışacağı birim, sınava başvurmak için gereken koşullar, gerekli belgeler ve başvuruların nereye ve nasıl yapılacağı hakkında bilgiler içerir.
BANKASI’NA UZMAN YARDIMCI ALINACAKTIR

Bankası, İdare Merkezi’nde çalışmamak üzere Uzman Yardımcısı alınacaktır.

1- ADAYLARDA ARANACAK KOŞULLAR

a) Türkiye’de veya yurt dışında denkli yükseköğretim Kurulu’na tanınmış en az dört yıllık eğitim veren yüksek öğretim kurumlarının; ekonomi, ekonometri, çalışma ekonomisi, işletme, kamu yönetimi, iş idaresi, bankacılık, sigortacılık, hukuk, maliye, mühasebe, istatistik, bankacılık ve finans, uluslararası ilişkiler, endüstri mühendisliği veya matematik programlarında lisans ya da yüksek lisans eğitimi almış olmak,

b) Öğrenci Seçme ve Yerleştirme Merkezi (ÖSYM) tarafından 02, 03 Temmuz 2005 tarihlerinde yapılan Kamu Personel Seçme Sınavı’nda 85 ve üzerinde KPSSP1 puanı almış ve yabancı dilden en az 42 soruyu doğru cevaplamış olmak,

c) Son başvuru tarihi itibariyle 30 yaşından büyük olmamak, (..... ve daha sonra doğanlar. Bankamız çalışanları için bu şart aranmaz.)

d) Bankamız Uzman Yardımcısı Meslek Sınavına daha önce bir defadan fazla katılmamış olmak.

2- SINAVLAR

a) Meslek Sınavı

Uzman Yardımcılığı Meslek Sınavı adayların; çalışma ekonomisi, ekonometri, ekonomi, finans, hukuk, istatistik, işletme, kamu maliyesi, kamu yönetimi, matematik, mühasebe, para-kredi-banka, uluslararası ilişkiler, insan kaynakları yönetimi konuları arasından seçeceklere biri zorunlu üçü seçmeli olma kuralı ile toplam dört konudan klasik yöntemle yapılacaktır.

Bu sınavlarda başarı sayılabilmesi için 100 tam puan üzerinden zorunlu konuların en az 60 puanı alan, ortalamaya en az 50 puan almak gereklidir.

Meslek sınavının tarihi ve yerleri adaylara yazılı olarak bildirilecektir.

b) Sözlü Sınav-Mülakat

Meslek sınavında başarı olanlar ayrıca sözlü sınav-mülakata tabi tutulacaktır.

3- BAŞVURU

Adayların;

a) Nüfus Hüviyet Cüzdanının aslı ile birlikte bir fotokopisini,

b) Öğrenim belgesinin aslı ile birlikte bir fotokopisini,

c) KPSS sonucu belgesinin aslı ile birlikte bir fotokopisini,

d) 4,5x6 cm boyutunda iki fotoğrafı,

başvuru sırasında doldurulacakları “Sınav Müracaat Formu” ile birlikte en geç .......

günlü çalışma saatı sonuna kadar Bankamız İdare Merkezi Personel Yönetimi Müdürlüğü ile Adana, Antalya, Bursa, Denizli, Diyarbakır, Edirne, Erzurum, Eskişehir, Gaziantep, İskenderun, İstanbul, İzmir, Konya, Malatya, Mersin, Samsun, Trabzon ve Van şubelerine bizzat vermeleri gerekmektedir.

Posta ile yapılan başvurular kabul edilmeyecektir.

ADRES:
4.1.2. Başvuruların Kabulü

Başvurulan ilanların yayınındaki günden sonraki ilk iş gününde alınmaya başlanır. Başvuru yapacak adayların kendilerinin şahsen başvuru yapması istenir. Posta, fax, e-mail ile yapılan başvurular kabul edilmemektedir.

Başvurular yapılırken sınav başvurusu için istenen belgeler tam ve eksiksiz olarak ibraz edilmelidir ve başvuru için ilanda belirtilen tüm koşullara uyulmalıdır. Daha sonraki aşamalarda sorunla karşılaşılmaması için adayların başvuru yorumu eksiksiz bir şekilde doldurmaları sağlanmaktadır.

Adayların kendilerinin doldurdukları başvuru formlarında; adayların kimlik bilgileri, aile bilgileri, eğitimi, sabıka kaydı gibi bilgiler ve iletişim bilgileri yer almaktadır. Ayrıca tarih ve imzanın bulunduğu bölümde, adayın gerçek dışı bilgiler vermesi halinde başvurusunun geçersiz olacağını ve iptal edileceği, göreve başlamış ise isten çıkarılacağı ve hakkında kanuni işlem yapılacağına ilişkin ifade yer almaktadır.
Şekil 8: Başvuru Formu

Kaynak: Yönetim Komitesi Kararı, 2006
4.1.3. Yazılı Sınavların Yapılması

Yazılı meslek sınavı uygulanan her unvanda, başvuru yapmış ve başvuruları onaylanmış adaylar herhangi bir elemeden geçirilmeden sınavlara alınırlar. Yazılı sınav konuları ve başarılı olmak için alınması gereken puanlar; açık olan unvanlara göre değişir.

Yazılı sınav sorularının hazırlanmasında ve sınavların değerlendirilmesinde konularında uzman en az iki öğretim üyesinden destek alınmaktadır.

Yazılı sınavlarda alınacak personelin unvanına göre değişiklik gösterebilir.
**Tablo 2:** Uzman Yardımcılığı ve Denetçi Yardımcılığı Sınavlarında Konu Grupları

<table>
<thead>
<tr>
<th>Uzman Yardımcılığı</th>
<th>Denetçi Yardımcılığı</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Ekonometri</td>
<td>Ekonomi</td>
</tr>
<tr>
<td>Ekonomi</td>
<td>Finans</td>
</tr>
<tr>
<td>Finans</td>
<td>Hukuk</td>
</tr>
<tr>
<td>Hukuk</td>
<td>İstatistik</td>
</tr>
<tr>
<td>İstatistik</td>
<td>Matematik</td>
</tr>
<tr>
<td>İşletme</td>
<td>Muhasebe</td>
</tr>
<tr>
<td>Kamu Maliyesi</td>
<td>Para-Kredi-Banka</td>
</tr>
<tr>
<td>Matematik</td>
<td>Programlama Dilleri</td>
</tr>
<tr>
<td>Muhasebe</td>
<td>Yazılım Mühendisliği</td>
</tr>
<tr>
<td>Para-Kredi-Banka</td>
<td>İşletme Sistemleri</td>
</tr>
<tr>
<td>Uluslararası İlişkiler</td>
<td>Bilgisayar Ağları</td>
</tr>
<tr>
<td>Çalışma Ekonomisi</td>
<td>Bilgisayar Mimarisi</td>
</tr>
<tr>
<td>İnsan Kaynakları Yönetimi</td>
<td>Veri Tabanı Sistemleri</td>
</tr>
</tbody>
</table>
4.1.4. Mülakat Yapılması

Yazılı sınavlarda başarılı olan adaylar, son olarak mülakat aşamasına alınmaktadır. Mülakat komisyonu; başkan yardımcıı, genel müdür ve genel müdür yardımcıı gibi bankanın üst düzey yöneticileri tarafından oluşturulmaktadır.

4.1.5. Adayların İşe Bağlanılması

Uygulanan mülakatlardan sonra başarılı bulunmayan adayların sınav sonuçları mektupla bildirilir.


Göreve yeni başlayan personelin bankaya alışabilmesi ve bankayı tanıyabilmesi amacıyla Eğitim Merkezi tarafından düzenlenen Ön Eğitim Programına katılmaları sağlanır.

Alınacak personelin unvan grubunun gerektirdiği nitelikler ve özellikler bakımından farklı unvanlar için işe alım süreçleri de değişiklik göstermektedir. Bu değişiklikler aşağıda değişik personellere göre anlatılmıştır.
4.2. İdari ve Uzman Personel İçin İşe Alım Süreci

Memur, Uzman Yardımcısı ve Denetçi Yardımcısı unvanlarından herhangi birine başvurmak isteyen adaylarda aranan ortak şart Öğrenci Seçme ve Yerleşirme Merkezi (ÖSYM) tarafından düzenlenen Kamu Personel Seçme Sınavı’na (KPSS) katılmış ve bankaca belirlenen puanı almış olma şartıdır. Bu puan “Memur” unvanı için başvuruda bulunacaklarda KPSS P1 puan türünden en az 75, “Uzman Yardımcısı” ve Denetçi Yardımcısı için başvuruda bulunacaklarda 85 olarak belirlenmiştir.

Ayrıca adayların KPSS dil sınavından “memur” unvanına başvuracaklar için en az 36, “Uzman Yardımcısı” ve “Denetçi Yardımcısı” unvanlarına başvuracakların ise 42 yabancı dil doğru sayısı bulunması gerekmektedir.

4.2.1. İdari Personel

Memur alımının yapılacak birimler için başvuruda bulunan adaylar arasında KPSS puanı en yüksek adaydan başlayarak belirlenen kontenjanın üç katı aday mülakata katılmaya hak kazanmaktadır. Başkanlık tarafından belirlenecek komisyon tarafından sözüllü sınav- mülakata tabi tutulurlar Bu aşamada başarılı olanlar “Memur” olarak çeşitli şube ve İdare Merkezi birimlerine atanırlar.
4.2.2. Uzman Yardımcısı

Uzman Yardımcısı adayları çalışacakları bölümlere göre önceden belirlenen konulardan birini seçerek biri zorunlu, diğer üçü seçmeli olmak üzere dört konudan klasik sistemle yapılacak meslek sınavına girerler. Zorunlu konulardan en az 60 olmak üzere ortalama 50 puan almaları gerekmektedir. Meslek sınavında başarı gösteren adaylar, bir başkan yardımcı ve dört birim başkanının oluşturduğu bir komisyon tarafından mülakata tabi tutulurlar. Bu mülakatta mesleki bilgiye, yabancı dil bilgisine ve işin gerektirdiği niteliklere sahip olup olmadığını değerlendirilir. Başarılı bulunan adayların atamaları İdare Merkezi ilgili birimlerine yapılır.

Ayrıca Uzman Yardımcılığı sınavlarına bankada memur olarak çalışmakta olanlar, sınav için gereklı şartları taşıyorsa müracaat edebilmektedirler. Yapılan sınavlar sonucunda başarılı olmaları durumunda uzman yardımcı olarak atamaları yapılmaktadır.

4.2.3. Denetçi Yardımcısı

Denetçi Yardımcısı adayları seçeceklere dört konudan klasik yöntemle yapılacak meslek sınavına tabi tutulurlar. Başarılı sayılabilmesi için 100 puan üzerinden her konudan en az 50 olmak üzere ortalama 70 puan almaları gerekmektedir. Sınavlarda başarılı olan adaylar Başkanlık tarafından belirlenecek kişilerden oluşan komisyon tarafından sözlü sınav mülakata tabi tutulurlar. Bu sınavda adayların kişisel özellikleri, medeni
cesareti, kişisel iletişim becerileri, temsil kabiliyeti ve kavram yetenekleri değerlendirilir. Başarılı olan adaylar Denetçi Yardımcısı olarak atanırlar.

4.2.4. Araştırmacı Yardımcısı

Araştırmacı Yardımcısı adayları için ilk aşama İngilizce ve Genel Yetenek sınavlarıdır. İngilizce sınavından en az 70 puan genel yetenek sınavında en az 60 puan alan adaylar başarılı sayılar. İkinci aşamada konuları önceden belirlenen yazılı bilim sınavı yapılır. Bu sınavda başarılı sayılabilme şansı için her sınav konusundan en az 60 puan olmak üzere, ortalama en az 70 puan almış olmaları gerekmektedir. Başarılı adaylar mülakata çağırılırlar. Sınav komisyonu tarafından olumlu değerlendirilen adaylar “Araştırmacı Adayı” olarak atanırlar.

4.3. Mesleki Personel İçin İşe Alım Süreci

Bu gruba “Eğitim Araştırmacıısı ve “Bilgisayar Uzman Yardımcısı” unvanlarında alınacak elemanlar girmektedir.

4.3.1. Eğitim Araştırmacıısı

Eğitim Araştırmacıısı adayları; Araştırma Yöntem ve Teknikleri, Öğrenme Kuramları, Program Geliştirme ile Ölçme ve Değerlendirme konularından oluşan meslek sınavına tabi tutulurlar. Bu sınavda 100 puan
üzerinden en az 70 puan almaları gerekmektedir. Başarılı adaylar sözlü sınav-mülakata tabi tutulmaktadır.

4.3.2. Bilgisayar Uzman Yardımcısı

Bilgisayar Uzman Yardımcısı adaylarında İngilizce yazılı ve sözlü sınav ile İngilizce Programcı yetenek sınavlarına tabi tutulurlar. Başarılı adaylar tekrar mülakata çağrılanlar. İlgili Mesleki sınavlarda başarılı olan adayların atamaları bölümlere göre yapılmaktadır.

4.4. Destek Personeli İçin İşe Alım Süreci

Bu gruba destek elemanı unvanlarından “Koruma ve Güvenlik Memuru ile Sayıcı-Operatör” alınacak elemanlar girmektedir.

4.4.1. Koruma ve Güvenlik Memuru

4.4.2. Sayıcı- Operatör


Bankada gerçekleştirilen, bu üç grup için işe alım sürecinin yazılı sınav aşamalarından sonraki en önemli ve ortak bölümünü adayların seçiminin son aşaması olan mülakat (görsme) oluşturmaktadır. Çünkü mülakat, adayın sorulan sorulara verdiği cevaplar doğrultusunda yapacağı üzerine göstereceği performansın tahmin edilmesini sağlayan bir seçme aracıdır.
BEŞİNCİ BÖLÜM

İncelenen Bankada ise Alım Süreci Uygulama Önerisi bu bölümde bankada uygulanan işe alım sürecinde karşılaşılan sorunlara değinilecek, iyileştirilmesi ve geliştirilmesi için öneriler getirilecektir.

5.1. Daha Etkili Bir İşe Alım Süreci Uygulanmasının Nedenleri

Daha etkili bir işe alım sürecinin uygulanmak istenmesinin nedenleri şöyledir:

- Daha uygun personel seçildiğinde, verimlilik artışı ve yüksek performans sağlanacak olması,
- Bankaya yeni katılan personelin karşılaştığı ilk süreç olması nedeniyle bankanın ve İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü’nün imajını güçlendireceğinin düşünülmesi,
- İşe alım sürecinde çalışan personelin iş hacminde azalma sağlayacak olması.
- Maddi giderlerin azaltılması.

5.2. Daha Etkili Bir İşe Alım Sürecinin Sağlayacağı Faydalar

Banka personeli kurumu tanımana işe alım süreciyle başlamaktadır. Kişilerin aklında kurumun saygı bir imaj oluşturmasının yolu da bu süreçten geçmektedir. Dolayısıyla, kişilerin gelecekteki iş ilişkilerinin başarısını da bir anlamda bu süreç etkileyecektir. Bu nedenle, süreç konusunda dikkatli
davranmak, kurum ile yeni çalışanların uzun vadede birbirinden faydalanabilme şansını artıracaktır.

Günümüz teknolojisi ile çağdaş işe alım ve seçme yöntemlerinin uygulanması yoluya, gereksiz olan işlem basamakları ortadan kaldırılacak ve işin geliştirilmesi sağlanacaktır. Bu alanda çalışan personel, gereksiz işlem basamaklarının ortadan kalkmasıyla oluşacak zamanda, konusunda uzmanlaşmaya, kendisini ve işlerini çağın gereklerine göre geliştirmeye zaman ayırabilecektir.

Bankanın maddi giderlere verdiği önem, işe alım sürecinin etkilileştirilmesiyle de desteklenebilir. Öneriler doğrultusunda ortadan kalkacak olan gereksiz işlem basamakları, kağıt yazırma, postalama ve personel gibi giderlerin azaltılmasını da mümkün kılabilir.

5.3. Bankanın İşe Alım Süreci Üzerine Öneriler

Bu bölümde bankanın uyguladığı işe alım sürecinde yenilemesi ve geliştirilmesi gereken yönler anlatılacak ve çeşitli öneriler sunulacaktır.

5.3.1. Sınav İlanı

5.3.2. Başvuru Kültürü

Alınan başvuruların adaylar tarafından bizzat yapılması çok büyük zaman ve işgücü kaybına neden olmaktadır. Bu kayıpları daha aza indirmek için elektronik başvuru sisteminin kurulması gerekmektedir.

Elektronik başvuru alımının bankaya sağlayacağı faydalar şu şekilde sıralanabilir:

- Bizzat başvuru yönteminde ortalama 2-4 çalışan, 1 veya 2 hafta boyunca sadece başvuru kabulü yapabilmekte, başka herhangi bir iş yerine getirememektedir. Bu durum göz önüne alındığında, ugranızan zaman ve emek kaybının büyüklüğü ortaya çıkmaktadır. Elektronik başvuru sisteminde adayların başvurularının kabulü otomatik olarak gerçekleşeceğinden herhangi bir personelin ilgilenmesi gerekmemektedir, zaman ve emek kaybı %100 oranında azalacaktır.

- Elektronik yöntemde aday bilgileri otomatik olarak saklanıp, sınıflandırılup, gerekli düzenlemeler yapılacağı için klasik yöntemde yer alan başvuruların elektronik ortama girişi, tablolama, veri aktarımı gibi çok fazla zaman alan alan işlemler ortadan kalkacaktır.

- İşe alım sürecini oluşturan sınav ve mülakatların adaylara bildirilmesinde web sitesinin ve adayın bildirdiği e-posta adresinin kullanılması, çok büyük zaman ve emek kaybına yol açan her adaya tek tek mektup yazma, mektupları çoğaltma ve postalama işlemlerini ortadan
kaldıracağından, Banka kağıt kullanımı ve postalama ücretlerinin oluşturduğu büyük bir maddi yükten, zaman ve emek kaybından kurtulması olacaktır.

5.3.3. Kişilerin Başkalarının Bilgilerini Kullanarak Başvuruda Bulunma ihtimali

Adayların sisteme sadece TC Kimlik numarası ile giriş yapmalarının sağlanması bu sorunun önlenmesine olanak tanıyacaktır. Kimlik numaraları ve her kimlik numarasına ait nüfus bilgileri sorgulanabildiğinden bu numara ile sisteme girişin kişilerin başkalarının bilgileri ile başvuruda bulunma olasılığını ortadan kaldıracığını düşünülmektedir.

5.4. Personel Seçiminde Kullanılan Sınav ve Testler

Unvanlara göre değişiklik göstermekle beraber, bankada kullanılan iş alım süreci yazılı meslek sınavını takip eden sözlü sınav-mülakattan veya yalnızca sözlü sınav-mülakattan oluşmaktadır. Kullanılmaktadır olan iş alım araçlarının, adayın bankaya ve ilgili göreve uygun olup olmadığını tespit edilmesi için yeterli olmadığı düşünülmektedir. Uygulanan yazılı meslek sınavları oldukça zorlu sınavlar olmalarına ve ileri derecede mesleki bilgiyi ölçmelerine rağmen, kişinin içinde başarılı olmasıın yalnızca mesleki bilgiye bağlı olması göz önünde bulundurulduğunda, başarılı eleman seçim kararı verebilenin ne kadar küçük bir olasılık olduğu görülmektedir.
Adaylar arasında seçim yapmaya çalışılırken, kişilik envanterleri ile söz konusu işin gereklilerine göre oluşturulacak beceri ve yetenek testlerinden yararlanmanın seçim kararlarını olumlu yönde etkileyeceği düşünülmektedir.

Kişilik envanterlerinin ve testlerinin uygulanması profesyonellik gerektiren bir konu olduğundan, hangi unvanlar için hangi envanterlerin ya da testlerin kullanılabileceğini karar vermek ve uygulanan testlerin yorumunu yapmak amacıyla, uzman psikologlarla ortak bir çalışma yapılmasını uygun düşünülmektedir.

5.5. Mülakat

Sözlü sınav-mülakatlar, bankanın üst düzey yöneticileri tarafından gerçekleştirilmektedir. Mülakat komisyonunda yöneticilerin yanı sıra, mülakat konusunda profesyonel eğitim almış kişilerin ya da psikologların ve işe alınacak kişinin birebir çalışacağı astılardan ve üstlerinden kişilerin bulunmasının daha doğru kararlar verilmesini sağlayacağı düşünülmektedir. Bu yöntemle, adayın her yönünden incelebileceği, tüm bakış açılarının ortak noktada kesistiği adayın doğru aday ya da doğru adaya en yakın aday olacağını düşünülmektedir.

Bunun yanı sıra, işe alım konusunda çalışan personele mülakat konusunda profesyonel eğitimler verilerek, mülakatlara katılımları sağlanabilir. Adayları işe alım sürecinin her aşamasında tanıma fırsatına sahip oldukları için, işe alım bölümü çalışanlarının doğru karar verme olasılıkları çok yüksektir.
Mülakatlarda, işe alınacak kişinin görev yapacağı birimin çalışanları da yer almaktadır. İlgili birimden kişinin bağlı çalışacağı yönetici ile beraber çalışacağı ve tercihen aynı unvan grubundan bir kişinin mülakatta yer alması hem doğru karar verilmesi açısından, hem de birimlerin huzuru ve verimli çalışabilmeleri açısından büyük önem taşımaktadır. Söz konusu birimden mülakata katılan çalışanlar, adayın konu ile ilgili bilgisini daha uygun bir şekilde test edecekler, aynı zamanda çalışma ortamlarına en uygun yapıda adayın belirlenmesinde de büyük rol oynayacaklardır.

5.6. İŞE BAŞLAMA

İşe yeni başlayan kişiler, kurum kültürü ve kuralları hakkında bilgi sahibi değildirler. Onları bu konularda bilgilendirmek ve çalışacakları birime akıllardaki soru işaretleri giderilmiş olarak göndermek, kurumların İnsan Kaynakları bölümlerinin görevidir. Bankada işe başlayan kişiler bir ön-öğretim programına alınmaktadır, ancak bu programın düzenlenmesi kişilerin işe başlamalarından biraz sonra olabilmektedir. Bu sürede zarfında adayların bilgi edinmelerini ve ileride de karşılaşıabilecekleri soruların cevaplarını bulabilmelerini sağlamak için, her işe başlayan kişiye verilmek üzere bir çalışan rehberi hazırlanmasının faydali olacağı düşünülmektedir.

Hazırlanacak çalışan rehberi, kurumun tarihi, misyonu ve değerleri ile kurumun en üst düzey yöneticisinden bir “hoş geldiniz mektubu” bölümüyle başlamalıdır. Rehberin içeriği ise, çalışma kuralları, izin politikası, çalışanlara sunulan olanaklar ve disiplin politikası bölümlerinden oluşmalıdır.
5.7. Kurumu Tanıtma


Bankanın daha iyi tanıtılabilmesi için üniversitelerde düzenlenen "Kariyer Günleri" etkinlikleri oldukça önemlidir. Daha kaliteli adayların ilgisini çekmek, üniversite öğrencilerinin mezun olacakları yıllarda bankayı hedeflemelerini gerçekleştirmek ve gerçekten isteyen kişilerin kendilerini bankaya uygun olacak şekilde yetiştirmelerini sağlamak açısından bu etkinliklere katılma çok önemli bir rol oynamaktadır.
ALTINCI BÖLÜM
SONUÇ VE ÖNERİLER

Bir kurumun işlevlerini gerçekleştirebilmesi ve hedeflerine ulaşabilmesi sahip olduğu personelin kalitesine, profesyonelliğine ve başarısına bağlıdır. Kurum çalışanları yaptıkları işlere ne kadar uygun ve mutlu birer çalışan olurlarsa, kurum da hedeflerine ulaşmakta o kadar başarılı olacaktır. Bunu sağlayacak personel kadrosunun oluşturulması ise, ancak başarılı ve etkili bir işe alım süreci ile mümkün olmaktadır.

Gerek bir kuruma yeni katılan kişiler, gerekse süreç sonunda kuruma katılması uygun bulunan kişiler, ilgili kurumu işe alım süreci ile tanımaktadır ve ilk izlenimlerini bu yolla edinebilirler. Bir çalışan işin başında kurum hakkında olumsuz deneyimler yaşar ve olumsuz fikirler edinirse, bu kanıtı değiştirmek çok fazla zaman ve emek isteyecektir. Aynı şekilde, işe alınmayan bir kişi, işe alım süreci boyunca kötü deneyimler yaşarsa kurum hakkında düşünceleri daima olumsuz olacak ve çevresine bu durumu hemen yansıtacaktır. Toplumda ve kurum içinde olumlu imaj yaratmak için etkili bir işe alım süreci uygulanmasını önemi büyüktür.

Bu çalışma kapsamında işe alım süreci hakkında ayrıntılı bir literatür taraması yapılmış ve uygulamada ulaşılabilen tüm bilgiler incelenerek Türkiye’de kullanılan işe alım süreçleri ve yöntemleri hakkında araştırmalar yapılmıştır. Tüm bu bilgiler çerçevesinde incelenen bankanın başarılı bir işe alım sürecinin çeşitli adımlarını içermekte olduğu, ancak sisteme bazı eksikliklerin bulunduğu ve bu eksikliklerin kurum yapısı ile kurallara uygun
olarak giderilmesi halinde oldukça etkili ve başarılı bir sürec sahip olacağı düşünülmektedir.

Çalışmada incelene bankada kullanılan işe alım sürecinin eksiklikleri saptanmış ve bunların giderilmesi için çeşitli öneriler sunulmuştur. Bu önerilerin gerçekleştirilerek sistemde yerini almaları amacıyla İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü tarafından organize edilmiş ve yapılması gereken bazı çalışmalar bulunmaktadır.

Elektronik başvuru sisteminin uygulamaya koyulması ve işe alım sürecinin pek çok aşamasının elektronik olarak gerçekleştirilebilmesi için İnsan Kaynakları ve Bilişim Teknoloji Genel Müdürlükleri çalışanlarından bir ekip oluşturularak elektronik sistemin kurulup uygulamaya konmasını uygun olacağını düşünülmektedir. İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü’nün işe alım konusunda çalışan personeli, ihtiyaçların ve sistemde yer alması gereken noktaların belirlenmesinde önemli rol alırken Bilişim Teknolojileri Genel Müdürlüğü çalışanları da sistemin teknolojik altyapısının oluşturulmasında çalışılacaktır.

Göreve başlayanlara işe alınmaları amacıyla verilecek olan ve tüm personelin yararlanabileceğini çalışan rehberinin oluşturulması önerilmiştir. Rehber oluşturulduktan sonra Banka personelinin de rehber hakkındaki fikirleri alınarak rehberin göreve yeni başlayanlara verilmesi ve tüm personelin yararlanabileceği şekilde Banka intranetine konulması gerçeklesebilecektir.
İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü’nde işe alım konusunda çalışmakta olan personelin, çağın gereklere, yeni işe alım yöntemlerine ve teknolojik gelişmelere uygun olacak şekilde kendilerini ve uygulanan süreci sürekli geliştirebilmeleri için, ilgili konuda verilen eğitim programlarına ve seminerlere katılmalarının sağlanması oldukça faydali olacağını düşünlülmektedir. İnsan kaynaklarının, özellikle de işe alımın halen gelişmekte olan akademik bir konu olduğu ve bu alanda sürekli yenilikler gerçekleştiği göz önünde bulundurulduğunda, eğitim programlarının bankaya ve ilgili personele yararlı olacağı açıktr.

İşe alım ve eleman seçme yöntemleri konusunda her geçen gün yenilikler yapılmakta ve yeni teknikler uygulanmaya başlanmaktadır. Bankanın etkili ve çağdaş yöntemlerle işlevlerini gerçekleştirebilmesi için, alandaki gelişmelerin takip edilmesi, literatür incelemesi ve araştırma çalışmalarının sürekli olarak yapılmasını faydali olacağı düşünülmektedir.
KAYNAKÇA


Aysun Özyurt, Değerlendirme ve Yeni Eleman Oryantasyonu, HR Dergi.


Haldun Ersen, Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi, İstanbul: Yön Yayınları, 1996.


İlhan Erdoğan, İşletmelerde Kişisel Değerlendirmede Psikoteknik, İstanbul: Dönence Basım, 1999, s.166.

İlhan Erdoğan, İşletmelerde Personel Seçimi ve Bağrını Değerlendirme Teknikleri, İstanbul: Küre Ajans, 1991.

İlhan Erdoğan, Personel Seçiminde Mülakat Teknikleri, İstanbul: Beta Basım, 1994.

İlker Birdal, İşletme Ekonomisi, İstanbul: Çağlayan Kitabevi, 1986.


İsmail Durak Ataay, İş Değerlendirme ve Başarı Yöntemleri, İstanbul: Küre Ajans, 1990.

“İKP ve İşe Alma” Asomedya (Şubat 2000).


Niyazi Şahir, İşe Alma, Yerleştirme ve Oryantasyon (Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1999).

Şirket İçerisinde Adaptasyon Süreci (2007), www.insankaynaklari.com


Tamer Koçel, İşletme Yöneticiliği, 7.baskı, İstanbul: Beta Yayıım.

TC 4857 sayılı İş Kanunu, m.14.

TDK, Türkçe Sözlük.


EKLER
SORU FORMU

Bu soru formunun amacı bankanızda uygulanan işe alım süreçleri hakkında bilgi edinmektedir. Bu form ile elde edilen bilgiler dönem projemde kullanılabilecek ve çalışmamın sonucunda bankanız tarafından uygulanan işe alım süreci için önerilerde bulunulacaktır.

Bu soru formuna verilen cevaplar yapacağım çalışmamda çok önemli ve değerli olacaktır. Alacağım bilgi bu çalışma haricinde herhangi bir yerde kullanılmayacaktır.

Bu çalışmaya yardım ettiği ve değerli zamanınızı ayır intéressant için teşekkür ederim.

Saadet Seyra GÜNÇAĞLAYAN

Ankara Ünv. Sosyal Bilimler Enstitüsü

Yüksek Lisans Öğrencisi
SORULAR

• Kurumunuzda hangi unvanlardan eleman alımı yapmaktadır?

• Açık pozisyonları nasıl ve nerede duyurursunuz? (gazete ilanı, Internet, vb.) Adaylarınız ilanınızı genellikle hangi yolla duyarlar?

• İş ilanlarınızda ne tür bilgiler yer alır?

• Başvuruları hangi yolla kabul ediyorsunuz? (elektronik başvuru, posta ile ya da şahsen) Size göre kullandığınız başvuru yönteminin avantaj ve dezavantajları nelerdir?

• Sınav açtığınız her unvan için ortalama olarak kaç başvuru aliyorsunuz?

• Başvuran tüm adayları sınava çağırır misiniz yoksa eleme yapar misiniz?
• Eleman seçimi yapabilmek için ne tür seçme araçları ve testleri kullanı�性iniz? (Bilgi testleri, yetenek testleri, psikolojik testler, mülakat, değerlendirme merkezi, vb.)

• Adaylara ne tür mülakatlar uygularsınız ve mülakatlar kimler tarafından gerçekleştirilir?

• Hangi adayı işe alacağına nasıl karar verirsiniz?

• Başarılı ve başarısız adayları nasıl haberdar edersiniz?

• Yeni çalışanları kuruma adapte etmek için ne gibi yöntemler kullanırsınız? (oryantasyon programları, çalışan rehberi, vb.)

Personel seçimi ile ilgili eklemek istediğiniz diğer bilgiler: