

37050

YILDIZ TEKNİK UNIVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER
ENSTİTÜSÜ

İŞLETMELERDE PERSONEL PLANLAMASI, SEÇİMİ VE UYGULAMALARI

İŞLETME YÖNETİMİ
YÜKSEK LİSANS BITİRME TEZİ

HAZIRLAYAN : ARİFE YILDIRIM

TEZ DANIŞMANI : YR.DOC.İSMAİL DALAY

T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ

İSTANBUL, 1994

İÇİNDEKİLER

. GİRİŞ	1
1. Personel Planlaması	4
1.1. İş Analizi ve İşin Tanımlanması	9
1.1.1. İş Analizinin Amaçları	11
1.1.1.1. Örgütlenme	11
1.1.1.2. Personel Seçim ve Yerleştirme.....	11
1.1.1.3. İş Değerlemesi ve Ücretlemesi.....	12
1.1.1.4. Eğitim	12
1.1.1.5. Atama ve Terfi Etme	12
1.1.1.6. İş Güvenliği	12
1.1.1.7. Denetim	13
1.1.2. İş Analizinin Aşamaları	14
1.1.2.1. İşin Kimliğini Belirleme	14
1.1.2.2. Soru Formu Hazırlama	16
1.1.2.3. Bilgi Toplama	21
1.2. İşletmenin İşgücü Gereksinmesi	22
1.2.1. İşletmenin Nitel İşgücü Gereksinmesi	23
1.2.2. İşletmenin Nicel İşgücü Gereksinmesi	25
1.3. İşgücü Planlamasının Amaçları	26
1.4. İşgücü Planlamasının Temel Aşamaları	27
1.4.1. Amaçların Belirlenmesi	27
1.4.2. Verilerin Toplanması	28
1.4.3. Çözüm Yollarının Seçilmesi	29

II

1.4.4. Kararların Alınması	29
1.5. Personel Planlamasında Kullanılan Araçlar	29
1.5.1. İlgücü Envanteri	30
1.5.1.1. İlgücü Genel Envanteri	31
1.5.1.2. İlgücü Beceri Envanteri	33
1.5.2. Personel Değişim Hızı	36
1.5.3. Devamsızlık Oranı	46
1.5.3.1. Gerçek Personel Gereksinmesi	48
1.5.3.2. Yedek Personel Gereksinmesi	50
1.5.3.3. Ek Personel Gereksinmesi	51
1.6. Personel Planlamasında Kullanılan Yöntemler	53
1.6.1. İşyükü Analizi	53
1.6.2. Yer Planlaması	55
1.6.3. Kariyer Planlaması.Yöntemleri	58
1.6.3.1. Pozisyonun Fonksiyonel	61
Özelliklerini Belirlemesi	
1.6.3.2. Bireyin Potansiyel	61
Yeteneklerini Belirlemesi	
1.6.3.3. Bütünleştirme	61
2. İşletmelerde Personel Seçimi	
2.1. Personel Seçiminin Aşamaları	67
2.2. Personel Seçim Yöntemleri	69
2.2.1. Ön Kabul	70
2.2.2. İşe Alma Testleri (Psikoteknik)	74
2.2.2.1. Bireyin Özellikleri	
Açısından İşe Alma Testleri	78

III

2.2.2.1.1	Zeka Testleri	78
2.2.2.1.2.	Bilgi Testleri	79
2.2.2.1.3.	Yetenek ve ilgi Testleri	80
2.2.2.1.4.	Kişilik Testleri	82
2.2.2.2.	Uygulama Araçları Açısından İşe Alma Testleri	84
2.2.2.2.1.	Kağıt - Kalem Testleri	84
2.2.2.2.2.	Aletli Testler	85
2.2.2.3.	Uygulama Şekli Açısından İşe Alma Testleri	85
2.2.2.3.1.	Bireysel Testler	85
2.2.2.3.1.	Grup Testleri	86
2.2.3.	Referansların Kontrolü	86
2.2.4.	Seçim Görüşmeleri (Mülakat)	90
2.2.4.1.	Görüşme Türleri	91
2.2.4.1.1.	Planlanmamış Görüşmeler	98
2.2.4.1.2.	Planlanmış Görüşmeler	98
2.2.4.1.3.	Karışık Görüşmeler ...	98
2.2.4.1.4.	Problem Çözme Görüşmeleri	99
2.2.4.1.5.	Stres Görüşmeleri	99
2.2.4.2.	Görüşme Süreci	100

IV

2.2.5. Sağlık Kontrolü	104
2.2.6. Yöneticilerle Görüşme	104
2.2.7. İşe Alma	105
3. İşletmelerin Personel Planlaması ve Seçiminde Uyguladıkları Teknikler ve Yöntemler Üzerine Bir Araştırma	107
SONUC	139
EKLER.....	137
KAYNAKLAR.....	163
ÖZGEÇMİŞ	166



TABLOLAR

I. BÖLÜM

Tablo 1 - İş Analizi Anket Formu	10
Tablo 2 - İşin Kimliğini Belirleme Formu.....	15
Tablo 3 - İş Analizi Soru Formu	17
Tablo 4 - İşgücü Beceri Envanteri	35
Tablo 5 - Personel Değişiminin İşletmeye Getirdiği Maliyeti	41

II. BÖLÜM

Tablo 6 - Örnek İş Başvuru Formu	71
Tablo 7 - Telefonla Referans İsteme Formu.....	88
Tablo 8 - Referans İsteme Mektubu Örneği.....	89
Tablo 9 - Biçimlendirilmiş Mülakat Rehberi.....	95
Tablo 10- Varsayım Yöntemi için Mülakat Rehberi.....	96

SEKİLLER

I. BÖLÜM

Sekil 1- İş Analizinin Kullanma Alanları.....	13
Sekil 2- A.H. Maslow 'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi.....	44
Sekil 3- Kariyer Planlamasına Biçimsel Bakış.....	63

II. BÖLÜM

Sekil 4- Fonksiyonel Olarak Personel Seçim Süreci	66
Sekil 5- Personel Seçiminde İzlenen Aşamalar	69
Sekil 6- Görüşme Türleri	97
Sekil 7- Görüşme Sürecinde Safhalar	100

VII

EKLER

EK -1 : X İşletmesi Değerlendirme Formu.....	137
EK -2 : Set Group İş İstek Formu.....	141
EK -3 : Set Group Başarı Değerlendirme Formu..... (Teknik / Uzman ve Büro Personeli için)	145
EK -4 : Set Group Personel Değerleme ve Seçim Süreci.....	150
EK -5 : Mercedes-Benz Türk A.Ş. İş Talep Formu.....	151
EK -6 : Mercedes-Benz Türk A.Ş. Personel İhtiyaç Formu..	155
EK -7 : Mercedes-Benz Türk A.Ş. Liyakat Formu.....	157
EK -8 : İşletmelere Tatbik Edilen Anket Formu.....	159
EK -9 : Araştırma Kapsamına Giren İşletmeler.....	162

ÖZET

Bu araştırmanın amacı, işletmelerin personel planlaması konusundaki çalışmalarını, personel seçerken uyguladıkları yöntem ve teknikleri incelemek ve bu bilgilerin ışığında pratikte ne derece uygulandığını ortaya koymaktır.

Tezin birinci bölümünde; Personel planlaması ve planlamaya gidilirken yapılan iş analizi ile ilgili geniş bilgi verilmiştir.

İkinci bölümde ise işletmelerin personel seçiminde uyguladıkları teknikler ve seçim sürecinde uyguladıkları yöntemler ele alınmıştır.

Bir araştırmayı içeren üçüncü bölümde, İstanbul Sanayi Odası (İSO)'nın belirlediği 1993 yılının 500 büyük işletmesi arasından seçilen ve İstanbul il sınırları içerisinde bulunan 29 büyük işletmenin personel seçim politikaları ve teknikleri ile ilgili hazırlanan bir ankete verdikleri cevaplardan hareket edilerek bir irdelene yapılmıştır.

GİRİŞ

Teknoloji geliştikçe insan ihtiyaçları da artmakta, insanlar hergün yeni ürünlerle tanışmaktadır. Arz-talep dengesinin sonucu olan bu durum, işletmeleri tüketici cevaplarına karşılık vermesiye zorlar. Rekabet ortamı içerisinde birbirleriyle yarışan işletmeler, önde olmak için kendi bünyelerinde kıyasıya çalışma halindedir.

Üretimi nasıl arttırabiliriz?, nasıl daha fazla verim ve rant elde edebiliriz? gibi sürekli daha iyiye ulaşma çabasında olan işletmeler, bunu sağlamak için insangücünün ne derece önemli olduğunu farkına varmışlardır. Bu gerçeğin; işletmelerce her geçen gün daha fazla kavranması, işletmeleri insangücünün doğru ve yeterli seçimi konusunda çalışmalar yapmaya yöneltmiştir.

İşletmelerde insan faktörü genelde sorunların en büyüğüdür. Sayet işletmenin tüm üretim faktörleri tamamlanmış ancak insangücünde eksiklik varsa (nitelik ve nicelik olarak), bu durum faaliyetleri yavaşlatıcı bir etki yapabilir.

Özellikle büyük işletmelerde, işletmenin insangücü açığı, nitelik ve nicelik bakımından titizlikle tespit edilmekte ve bunun sonucunda insangücü tedarikine gidilmektedir. Insangücü tedarikindeki esas mantık, işi en iyi yapabilecek bilgi ve yeteneğe sahip olan ve gerekli sayıda eleman bulmaktır.

Zaman içerisinde gerekli görüldüğü takdirde ve gerçekleşen teknolojik gelişmeler karşısında çalışan insanlara eğitim verilmektedir.

Doğru ve nitelikli eleman seçmek ancak doğru yapılmış bir planlama sonucu elde edilen verilerle mümkündür. Aşağıda bu konu ile ilgili ayrıntılı bilgi verilmiştir.

Çalışma sırasında sık sık kullanılan personel, insangücü, işgücü, eleman, çalışan sözcükleri konu akışına göre aynı anlamda yer almıştır.



I. BÖLÜM

İŞLETMELERDE PERSONEL PLANLAMASI

1. PERSONEL PLANLAMASI

Plan, izlenecek yolun daha önceden belirlenmesidir. Belli amaçlar uğrunda insanların bir yön tayin edip, bu yolda ilerlemesidir. İnsanların amaçlarına ulaşmalarını kolaylaştırmak ve bunu daha sağlıklı kılmak ancak düzenli bir plan ile mümkündür.

İşletmelerin üretim kaynaklarını (tabiat, sermaye, müteşebbüs ve emek) en ideal şekilde kullanması ve bunu belli bir program dahilinde yapması zorunludur. Dolayısıyla işletmeler plan yaparken amaçları, üretim kaynaklarını en iyi şekilde kullanmaktır. Bu nedenle yaptıkları planları belirli bir süre içerisinde uygularlar.

İşgücü planlaması, işletmelerin yapmak zorunda oldukları bu çok önemli planlardan biridir. Bununla ilgili olarak pek çok tanım yapmak mümkün. Aşağıda işgücü planlamasına ait çeşitli tanımlar verilmiştir:

İşgücü planlaması, bir işletmenin istenilen zamanda gerek duyulan yerde gereksinilen tür ve sayıda personelin hazır bulundurulması ve bu personelin çalışmalarıyla söz konusu işi en iktisadi anlamda uyumlu bir şekilde gerçekleştirme sürecidir. [1]

İşgücü planlaması, yapılacak üretim miktarına göre işletmenin istihdam etmesi gereken personel sayısının ve özelliklerinin (nitelik ve nicelik) belirlenmesidir.

[1] E.Vetter "Nature of Long-Range Manpower Planning" **Management of Personnel Quarterly**, The Uni.of Michigan, 1964, s.57

İşgücü planlaması, personelin işletmenin genel planlama amaçlarına katkı verecek en uygun işletme bölümüne yerleştirilmeleri, yeni görevlere eğitilerek hazırlanmaları, başarılarının değerlendirilmesi ve etkin bir şekilde çalıştırılmalarıdır. [2]

İşgücü planlaması, işletmeler açısından verimliliği etkileyen faktörlerden biridir. Planlama, işin niteliğine uygun işgören seçiminin ve istihdamının gerçekleştirilmesinde olduğu kadar personel sayısında tasarruf sağlar. Bu olgu ise, işletme açısından, verim artışını ve dolayısıyla kar artışında beraberinde getirecektir.

Düzenli bir insan gücü planlaması, işletmenin değerinden fazla personel çalıştırmamasını önler, eğitim ve transfer maliyetlerini düşürür, işletmenin etkinliğini arttırır. [3]

İşletmeler büyüyüp, geliştikçe planlama süreci ve buna verilen önem artar. Planlama süreci, yöneticilerin amaçlarına ulaşmayı sağlayacak araç ve olanakların seçiminin belirlenmesini gösteren bir yönetim fonksiyonudur. [4]

Büyük işletmeler, oluşan teknolojik gelişmeler, ekonomik değişiklikler, sosyal, politik ve çeşitli yasal değişiklikler karşısında varlıklarını sürdürebilmek ve bunlara ayak

[2] Aytok Bintuğ, **İşletmelerde İnsan Gücü Planlaması**, Ankara: A.İ.T.İ.A. Yayını, No:115, 1978 s. 57.

[3] William F. Glueck, **Personnel a Diagnostic Approach** (Univ. of Colombia) London: Irwin - Dorset Company, 1974, s. 98.

[4] Bintuğ, a.g.e, s. 83.

uydurabilmek için planlamaya gitme zorunluluğunu taşırlar. Bütün bu değişiklikler işletmenin gelecekteki işgücü talebini belirleyen işletme dışı değişiklikler olarak nitelendirilir. İşletmelerin, oluşan değişiklikler karşısında planlı davranmadıkları takdirde rekabet ortamında, ellerindeki pazarları başka işletmelere kaptırmaları kaçınılmazdır. Bu noktada zamanlama çok önemlidir. İşletmelerin ellerindeki insangücü kaynaklarını en etkin bir biçimde kullanmak yoluyla yeni gelişmelere ayak uydurmaları için geçen süre bir hayli kısalmaktadır. İşletmeler arası rekabetin göz önünde tutulması zorunlu olduğu gerçeği, işletmeleri bu yönde gerekli finansman, pazarlama vs.. gibi üretim araçlarına yönelik, uygun etkin ve kapsamlı planlar yapmaya itmektedir.

İşletme, planlamasının bütünlüğü içerisinde bir bütündür. Bu bütünün görevi ise, ihtiyaç duyulduğu zamanda gerekli nitelik ve nicelikteki elemanları uygun işlere yerleştirmek ve imkanları doğrultusunda bu elemanlarından maksimum verim sağlamak ve bunu yaparken de belirli bir ekonomik sınır içerisinde kalmaktır.

İşletmenin görevini yerine getirebilmesi ise bir planlama bütünlüğü ile mümkündür.

İşgücü planlaması, genellikle iki boyutta, makro ve mikro düzeyde ele alınır.

Makro düzeyde işgücü planlaması, bir ülkenin kısa ve uzun vadede, sayı ve nitelik olarak ihtiyaç duyacağı insan gücünün saptanması ve gereken zamanda hazır bulundurulmaları

çalışmalarını içerir. [5]

İşgücü planlaması, gerek makro düzeyde ve gerekse mikro düzeyde kısa ve uzun vadeli olarak ele alınır. Makro düzeyde işgücü planlamasında, kısa vade 1-5 yılı, uzun vade ise 5 yıldan fazla bir süreyi ifade eder. Genel anlamda kısa vadeli planlar, kesin değerlerle çalışıldığında kesin ve güvenilir sonuçlar verirler. Uzun vadeli planlar ise kesin değerlerle çalışılmadığından dolayı kesin sonuçlar vermemekle birlikte, gelecekte nasıl bir gelişim gösterebileceği hakkında fikir vermeleri açısından önemlidir.

Mikro düzeyde işgücü planlaması, işletmeler bazında ele alınır. Bu açıdan şu şekilde tanımlamak mümkündür:

Mikro düzeyde işgücü planlaması, bir işletmenin gelecekteki işgüc arz ve talebinin sistematik olarak tahmin edilmesidir. [6]

Yapılan araştırmalara göre işgücü talebinin belirlenmesi üzerinde 10 etmenin son derece etkili olduğu belirlenmiştir. Bu etmenlerin işgücü talebini etkilemekteki önem dereceleri şöyledir: [7]

- Satışlar

% 62

[5] Ramazan Geylan, **Personel Yönetimi**, Eskişehir:Met Basım-Yayın ve Organizasyon, 1992, s. 37.

[6] George Milkovich and T.A.Mahoney, "The Challenge of Human Resource Planning:Selected Readings", Newyork:Human Resource Planning Society, 1979, ss. 73-84.

[7] Tugray Kaynak, "Günümüzde İnsan Gücü Planlaması Ders Notları" (Teksir, I.Ü. İşl. Fak., 1980) s. 17.

- İlgücü niteligi	% 45
- Ek yatırım olanaklarının büyümesi	% 38
- İş yükü	% 34
- Dış işgücü arzı	% 28
- Personel değişim hızı	% 10
- Teknolojik değişim ve yönetsel değişim	% 17
- Yeni ürünler	% 15
- İşletme planları ve araçları	% 15
- Bütçe	% 11

Mikro düzeyde işgücü planlaması da uzun ve kısa vadeli olarak yapılır. Kısa vadeli işgücü planları, işletmenin gelecek yıldaki işgücü açığını, uzun vadeli işgücü planları ise 2.5-10 yıllık süre için işgücü açığını ortaya koyar.[8] İşgücü planlaması, personel yönetiminin diğer fonksiyonlarını bütünlüleyici olarak, sistem yaklaşımı altında ve personel fonksiyonlarıyla ilişkili olarak yürütülmelidir. Mikro düzeyde incelediğimiz, işgücü planlaması her ne kadar personel departmanını ilgilendiriyor görünüyorsa da, etkin bir planlama için, işletmenin bütünlüğü içerisinde düşünülmeli ve planlama süreci içinde, işletmenin diğer fonksiyonları ile sıkı bir ilişkide bulunulmalıdır. İşletmenin her kesimi için gelecekte personel ihtiyaçlarının nitelik ve nicelik açısından önceden tahmin edilmesi ve bu ihtiyaçların nereden ve ne zaman, nasıl karşılanacağını önceden belirlenmesi işgücü planlamasının kapsamıdır. Başarılı bir personel planlaması ve seçimi için iş analizinden yararlanır.

[8] William Werther and Keith Davis, *Personnel Management and Human Resources*, New York: McGraw-Hill Company, 1981, s. 108.

1.1. İŞ ANALIZİ VE İŞİN TANIMLANMASI

Verim, iyi bir personel secımı ile ilgilidir."işe göre insan" anlayışının temelinde bu olgu vardır.Nitekim çalışan kişiler kendilerine verilen işi fiilen yapmak zorunda olmalarına rağmen isteksiz olabilirler.Yaptıkları işler kendileri için tatmin edici olmayabilir. Bu yüzden işler tanımlanırken çalışanların nitelikleri üzerinde durulmalıdır.

İş analizi;bir işin incelenmesi ve önemi, koşulları, sorumluluğu vs...gibi konularda gerekli bilgilerin toplanmasıdır.[9]

İş analizi bir işletmenin bünyesi içinde yer alan farklı tüm işlerle ilgili bilgilerin toplanması , değerlendirilmesi ve örgütlenmesidir. [10]

İş analizi kendini inceleyen ve süreklilik isteyen bir araştırma olup, bir işin niteliği, niceliği, gerekleri ve çalışma koşullarını ifade eder.

İş analizi; işin yapısal özellikleri, onu yapmakla yükümlü kimselerin sahip olması gereken nitelikleri belirlemek amacıyla işi temel öğelere bölüp ayıran, elde edilen bilgileri anlamlı, kullanılabilir bir yöntemdir. Tablo 1' de iş analizi ile ilgili bir örnek form verilmiştir.

[9] Selçuk Yalçın, **Personel Yönetimi**, İstanbul:İ.Ü.İşl.Fak. Yayını, 1991, s. 61.

[10] Geylan, a.g.e., s. 57.

Tablo 1

İŞ ANALİZİ ANKET FORMU

Adı :..... Yapılan İş :.....
 Bölüm :..... Şube :.....
 Atelye :..... Gözetimci Adı :.....

Bu anketin amacı; X İmalat şirketindeki işinizin yeri hakkında, ve kesin bilgiler toplamaktır. Bu bilgiler pratik eğitim uygulanması nedeniyle hem sizin için hemde şirket için önemlidir. Bu bilgiler adil maaş sağlanmasına yardımcı olur. Lütfen verilen soruları eksiksiz ve doğru cevaplayınız.

-En önemli göreviniz nedir? Bu görevi nasıl yerine getiriyorsunuz? Kısaca anlatınız?

-Hangi teçhizatın kullanılmasından sorumlusunuz?

-Hangi işler ve kişiler gözetiminizdedir? Açıklayınız.

-İşinizle ilgili olarak temas kurmak zorunda olduğunuz kişilerin vasıflarını açıklayınız.

-İşinizi gereğine uygun olarak yapmanız için hangi özel bilgilere ihtiyacınız oluyor? Açıklayınız.

-Çalışma koşullarını kısaca anlatınız.

İş analizi ile çalışanın çalışma şartları irdelenmekte ve işe uygunluğu ölçülmektedir. İş analizi yapan kişilerin bu çalışma esnasında, kendilerini personele tanıtmaları, ilgi ve içtenlikle yaklaşmaları, çalışanın işine karışmamaları ve özellikle konuya yabancı kalmamaları gerekmektedir. Amacın işi tanımak olduğu unutulmamalı, çalışma eksiksiz tamamlanmalıdır.

Kaynak: İnal C., Aşkın "İşletmede İsgücü İhtiyaçlarının Öngörülmesi", İstanbul: İ.Ü.İşl.Fak.Dergisi, cilt II, No:1, Nisan 1973, s. 262.

1.1.1. İŞ ANALİZİNİN AMAÇLARI

İş analizinin işletmelerce yapılmasının belirli amaçları vardır. Bu amaçlar işletmenin personel politikaları ve personel yönetimiyle ilgili bir takım sorunların çözülmesinde önemli rol oynarlar. Personel seçim çalışmasının daha etkili olması için aday toplama çalışmalarından önce aranacak işgörenin özelliklerinin işletmenin temel politikalarına göre saptanması gerekir.[11] Aşağıda iş analizi amaçları ile ilgili olarak bilgi verilmiştir.

1.1.1.1. ÖRGÜTLEME

İşin örgütlenmesi yani her işin yetki ve sorumluluklarının ayrı ayrı belirlenmiş olması o işletmede o konularda çatışmaların olmasını önler. İdeal olarak yapılan bir iş analizi çalışması ile her işin hakim olduğu yetki ve sorumluluk sınırları çizilmiş olur. [12]

1.1.1.2. PERSONEL SEÇİMİ ve YERLEŞTİRME

İş analizi çalışmalarının en temel amaçlarından biri "İşe göre insan" olgusunu gerçekleştirmektir. Bu ancak çok iyi bir iş analizi ile tesbit edilecek işin nitelikleri ve özelliklerine bağlı olarak yapılacak personel seçimi ile mümkündür. İleride bu konu üzerinde geniş açıklamalara yer verilmiştir.

[11] İlhan Erdoğan, **Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri**, İstanbul: Küre Ajans, 1991, s. 13.

[12] Dale Yoder, **Personnel Management and Industrial Relations** New Delhi:Printice Hall of India Private Lt.,1967, s. 281.

1.1.1.3. İŞ DEĞERLEMESİ ve ÜCRETLEMESİ

İş analizi sonucunda oluşan işin tanımlanması; ayrıntılı olarak incelenmesi o işin taşıdığı zorluk ve sorumluluk derecesini ve buna bağlı olarak işletmenin ücret politikasını belirler.

1.1.1.4. EĞİTİM

İşletmelerde personelin eğitim gereksinmesi ; iyi bir iş analizi sonucunda iş gerekleri ile kişinin nitelik ve yetenekleri arasında dengesizlik varsa ortaya çıkar. Böylece bu dengesizlik iş analizi ile tesbit edilmiş olur. İşletme bu durumda, personelin yaptığı işin gereklerine göre ona uygun eğitimi verme ve bilgilendirme yoluna gider. Bunun için işletme içerisinde veya işletme dışından bilgili , yetenekli , profesyonel kişiler seferber edilir.

1.1.1.5. ATAMA ve TERFİ ETME

Aynı düzeydeki veya daha üst düzeydeki yeni bir işe geçmek söz konusu ise personelin bu yeni işin gereklerine uyum sağlaması ancak iş analizinden elde edilecek bilgiler ile mümkün olacaktır.

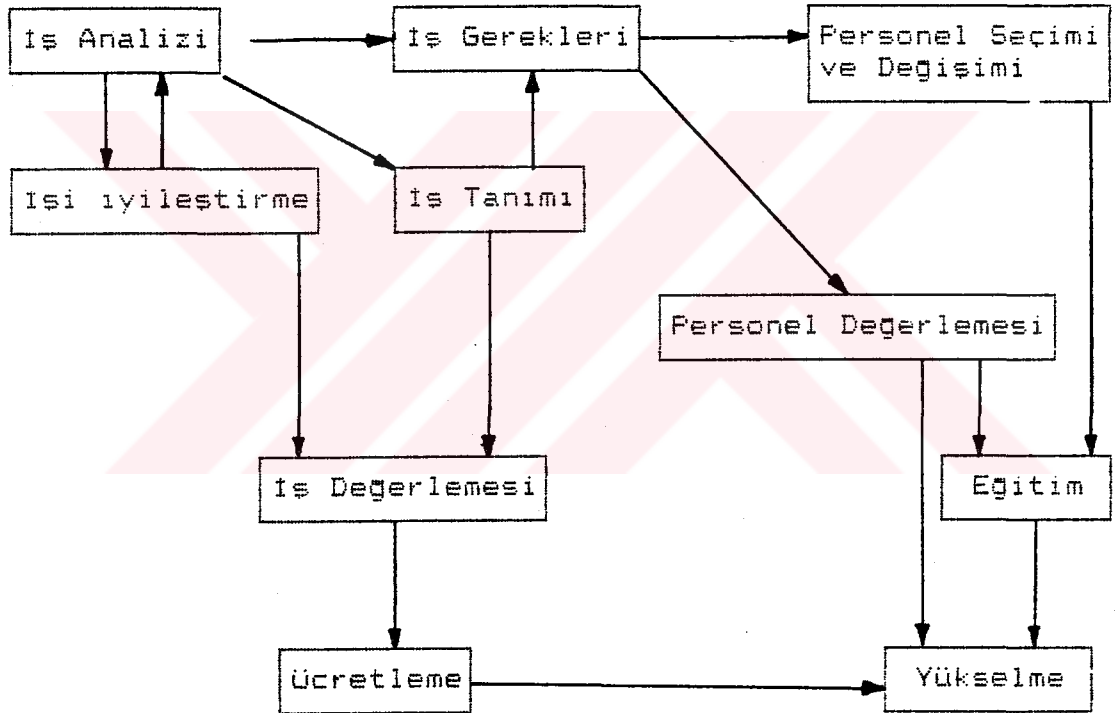
1.1.1.6. İŞ GÜVENLİĞİ

İşin özelliklerine göre çıkabilecek kazalar iş analizi ile tahmin edilebilir. Buna göre gerekli tedbirler alınıp oluşabilecek muhtemel kazalar minimuma indirilmiş olur.

1.1.1.7. DENETİM

Her konuda denetim, sonuçların amaçlara olan uygunluğunu tesbit etmek açısından şarttır. İş analizi ile işin nitelikleri saptanır ve alınan sonuçlar standartlar ile karşılaştırılır. Sapmalar varsa gerekli düzenleyici önlemler alınır.

İş analizini kullanma alanlarını aşağıda verilen Şek. 1. de görmek mümkündür.



Şek. 1. İş Analizinin Kullanma Alanları

Kaynak: Zeyyat Sabuncuoğlu, **Personel Yönetimi**, İstanbul: Teknografik Matbacılık A.Ş., 1988, s. 82.

İş analizi yapan kişiler yani analistler, analiz ettikleri işin özellikleri hakkında bilgi toplarken bazı konular üzerinde dururlar. Bu konuları şöyle özetlemek mümkün:

- Personel işlevi nedir?
- Personelin işlevinde kullandığı yöntemler nelerdir?
- Personelin işlevinde kullandığı araçlar nelerdir?
- Personelin ürettiği mal ve hizmet miktarı ne kadardır?
- İş gerekleri nelerdir?
- Personelin çalışma koşulları nasıldır?

1.1.2. İŞ ANALİZİNİN AŞAMALARI

İş analizleri genel olarak üç aşama sonucunda tamamlanır: [13]

- İşin kimliğini belirleme,
- Soru formu hazırlama,
- Bilgi toplama.

Aşağıda bu aşamalar ayrıntılı olarak ele alınmıştır.

1.1.2.1. İŞİN KİMLİĞİNİ BELİRLEME

İşin kimliğinin belirlenmesi, iş analizinin belirlenmesi ilk aşamasını oluşturur. İşin nitelikleri, önce temel faktörlere (çaba, sorumluluk, yetenek ve çalışma koşulları) dâna sonrada alt faktörlere ayrılır. Her işin niteliğini belirleyen bilgiler işin analizi sırasında uygulanan yöntemlerle elde edilir. Bu bilgiler iş gerekleri formlarına ayrıntılı olarak işlenir. Formlar işletme tarafından kendi yapısına uygun olarak farklı şekillerde hazırlanır. Tablo 2 ' de örnek bir form sunulmuştur.

[13] Werther W. and K. Davis, a.g.e., s. 88

Tablo 2

İşin Kimliğini Belirleme Formu

İşin Adı	:	Tarih	:
Bağlı Olduğu Bölüm	:	İş Kodu	:
I. YETENEK GEREKLERİ			
a- Fiziksel Yetenekler			
b- Düşünsel Yetenekler			
c- Eğitim			
d- Deneyim			
II. ÇABA GEREKLERİ			
a- Fiziksel Çaba			
b- Düşünsel Çaba			
III. SORUMLULUK			
a- Techizat Sorumluluğu			
b- Gözetim Sorumluluğu			
c- Başkalarının Güvenliğinden Sorumluluk			
IV. ÇALIŞMA KOSULLARI			
a- Aydınlatma			
b- Havalandırma			
c- Temizlik			
d- Gürültü			
e- İş Kazaları			

1.1.2.2. SORU FORMU HAZIRLAMA

Analizi yapılacak işler belirlendikten sonra her iş üzerinde ayrı ayrı incelemeler yapılır. Bu nedenle işi yapan personele ve personelin bağlı olduğu yöneticiye bir takım sorular sormak gerekir.

İşin kimliğini, işin gerektirdiği görev ve sorumlulukları, işi yapan kişide aranacak nitelikleri, işin çevresel koşullarını belirlemeye yarayan ve sistematik olarak hazırlanan soru dizisinin tümüne " Soru formu" denir. Soru formu çeşitli şekillerde hazırlanabilir. Bu bir tablo şeklinde veya bir takım soruların ve bu sorulara cevap vermek için boş bırakılan satırların oluşturduğu bir metin şeklinde olabilir. Sonuç olarak şekil ne olursa olsun amaç hepsinde aynı olduğu için içerikleri değişmez.

Bir soru formu nasıldır?, Hangi sorulara yer verilir? Bunları açıklamak amacıyla ekte geniş kapsamlı bir "iş analizi soru formu" verilmiştir.[Tablo 3]

Tablo 3

İş Analizi Soru Formu

I- ANALİZ BİLGİLERİ

- İş analizi formunun incelendiği tarih :
- Önceki inceleniş tarihi :
- Formun doldurulduğu tarih :
- İş analizini yapanın adı, soyadı :
- İş analizini onaylayanın adı, soyadı :

II- İŞİN KİMLİĞİ

- İşin adı :
- Bölüm :
- İlk amir :

III- İŞİN ÖZETİ

- İşin amacı :
- İşin yapılması nedeni :

IV- GÖREVLER

- İşin türü : Yönetmelik Teknik Büro

- Ana görevler : Tarih

.....

Tablo 3 (Devam)

- Diğer görevler :	Tarih
.....	
.....	
.....	
- Bu görev için gereken eğitim düzeyi :

V- SORUMLULUK	
	Sorumluluk Derecesi
	az çok

- İş teknikleri :	---
- Araçların kullanımı :	---
- Malzeme kullanımı :	---
- Donatım koruma :	---
- Malzemeyi koruma :	---
- Araçları koruma :	---
- Kişisel güvenlik :	---
- Diğerlerinin güvenliği :	---
- Diğerlerinin başarısı :	---
- Diğerleri (.....)	---
(.....)	
(.....)	

Tablo 3 (Devam)

VI- BIREYSEL ÖZELLİKLER			
- İşin yapılması için gerekli			
fiziksel özellikler	:		
	<u>İhtiyaç yok</u>	<u>Faydalı</u>	<u>Çok gerekli</u>
1- Görme	----	----	----
2- İşitme	----	----	----
3- Konuşma	----	----	----
4- Dokunma	----	----	----
5- Tatma	----	----	----
6- Dayanıklılık	----	----	----
7- El - Göz uyumu	----	----	----
8- Yükseklik	----	----	----
9- Sağlık	----	----	----
10- Girişkenlik	----	----	----
11- Yaratıcılık	----	----	----
12- Karar verme	----	----	----
13- Dikkat	----	----	----
14- Matematik	----	----	----
15- Okuma - Yazma	----	----	----
16- Eğitim düzeyi	----	----	----
17- Diğer	----	----	----
	<u>Gerekli</u>	<u>Gereksiz</u>	
- Deneyim	----	----	

Tablo 3 (Devam)

VII- ÇALIŞMA KOŞULLARI

- Çalışma saatleri : -----
- Psikolojik istekler : -----
- Ortam şartları : -----

VIII- SAĞLIK ve GÜVENLİK

- İşte karşılaşılabilecek kaza ve tehlikeler : -----

IX- BAŞARI STANDARTLARI

- Bu işin başarı ölçüsü : -----
- Başarıya hangi faktörle katkıda bulunur : -----

X- YORUMLAR

- Söylemek istediğiniz şeyler varsa sıralayınız.

İş Analistinın İmzası

Tarih

1.1.2.3. BİLGİ TOPLAMA

İş analizleri için başvurulacak başlıca bilgi toplama yöntemleri şu şekilde sıralanabilir:

- Gözlem,
- Yazılı veya sözlü soru yöneltme,
- Görüşme,
- Yapılan işe dair günlük raporların tutulması,
- Bir işin içermesi gereken ayrıntıları listelere geçirip kişiden hangilerini yaptığını işaretlemelerini isteme,
- Uzmanların bilgilerine başvurma,
- Bu yöntemlerden iki yada daha fazlasını kullanma.

İş analizinin son aşaması olan bilgi toplaması sırasında dikkat edilmesi gereken husus, iş analistlerinin ve bilgi verecek personelin özenle seçilmesidir. Bilgi isteme, personele işi iyi analiz edebilmesi amacıyla zaman verilmesi için belirli bir süreyi kapsamalıdır. Bilgi toplarken farklı kaynak ve yöntemlerden yararlanılmalı, analiz ile ilgili çalışmalarda personelin fikri alınmalıdır.

Yapılan araştırmalar gösteriyorki; belli bir büyüklüğe ulaşmış pekçok işletme iş analizine gereken önem vermemektedir. Bunun başlıca nedeni ise birde bu konuya yatırım yaparak giderleri arttırmamaktır. Oysa işletmeler düzeyli ve bilimsel bir iş analizi sisteminin kendini kısa sürede amorti edebileceğini düşünmeli ve bu konu üzerinde

gerekli yatırımları yapabilmelidir. Burada dikkat edilmesi gereken en önemli husus, iş analizi' bilgilerinin doğru ve sağlıklı olmasıdır. Aksi takdirde yanlış bilgilenme sonucu oluşan iş analizi çalışması işletmeye yarar yerine zarar getirecektir.

1.2. İŞLETMENİN İŞGÜCÜ GEREKSİNİMİ

İşletmenin faaliyetleri en iyi şekilde sürdürebilmesi için çalışan elemanların istenilen özellik ve vasıflara sahip olmaları gerekir. Bu da sırasıyla, işin tanımı, işin analizi ve işin değerlendirilmesi diye adlandırılan personel yönetimi ilgili teknikler yardımıyla sağlanabilir. Analizleri yapılan ve faaliyet konuları açıklığa kavuşturulan işler, birbirleri ile kıyaslanarak önem sıralarına göre değerlendirilir. Bu değerlendirmelere göre, işe alınacak elemanların nitelikleri ve ödenecek ücretler belirlenir. [14]

Personel arayışı, işletme içinde veya işletme dışındaki kaynaklardan sağlanabilir. Dış kaynaklardan sağlanacak personelin istenilen nitelikte olması, işletmenin " Personel seçme " yöntemlerinin ne ölçüde geliştirilmiş olduğuna bağlıdır. Bu nedenle işletmelerde , personel planlaması sürecinde, personel seçiminde kullanılan yöntem ve tekniklerin büyük önemi vardır.

Dış kaynaklardan genellikle basit ve küçük mevkilere personel sağlanması için yararlanılmaktadır. Dış kaynakları

[14] İlker Birdal, **İşletme Ekonomisi**, İstanbul:Çağlayan Kitabevi, 1986, s. 117.

aşğıdaki gibi sıralamak mümkündür. [15]

- Reklam ve ilanlar ,
- İş ve işçi bulma büroları ,
- İşletmede çalışan personelin önerdikleri kişiler ,
- İşçi sendikaları ,
- İşletmeye doğrudan yapılan yazılı veya sözlü başvurular ,
- Okullar .

Genel işletme planlarının başarıya ulaşmasının, öncelikle bu görevleri üstlenecek nitelikte insangücü ihtiyacının karşılanmasına bağlı olduğu gerçeği, işletmeleri bu konu üzerinde titizlikle durmaya yöneltmektedir.

Personel tedarikinin diğer bir şekli olan iç kaynaklardan yararlanma, yöntem olarak oldukça yaygındır. Bu yöntemde özellikle çalışan personelin üst kademeye terfi ettirilmesi, işyerinde çalışanların motivasyonunu sağlaması açısından oldukça etkili olmaktadır. Böylece işletmede çalışan personelin işin en iyisini yaparak ödüllendirileceklerini bilmeleri ve bu amaçla çalışmalarından dolayı verim, rantabilite otomatik olarak artacaktır. Bu aynı zamanda personel politikasında gereğidir. Yöntemin başka şeklide, işletmede çalışan personelin yakınlarına, işletmeye personel alınırken öncelik tanınmasıdır. Bu şekilde çok samimi, sıcak, birbirleriyle kaynaşmış insanların bulunduğu bir çalışma ortamı sağlanmış olur. Doğal olarak bu durum, işletmenin verimliliğini direkt olarak olumlu yönde

[15] Yalçın, a.g.e., s. 68.

değiştirecektir.

Her ne kadar işletmelere personel alınırken işletme içi veya işletme dışı kaynaklardan yararlanılarak bir seçim yapılyorsada, ülkemiz için güncel olan çok önemli bir gerçek -TORPİL- olayıdır. İşletmenin insangücü ihtiyacı ne olursa olsun, (gerek nitelik ve gerekse nicelik açısından) eğer, çok önemli mevkilerde sözsahibi bir tanıdığınız varsa uygulanması gereken prosedür bir kenara itilebilmektedir. Bu yöntem, belkide kategori olarak işletme içi kaynaklar arasına konulabilir. Ancak yöntem ne olursa olsun işletmelerin işlerine yarayan elemanları tercih etmeleri her geçen gün daha önemli bir hale gelmektedir. Özellikle büyük kuruluşlarda "personel tedarikinde" gösterilen titizlik son derece sevindiricidir.

İşletmenin dış kaynaklara başvurmadan önce işletme içi kaynaklarının araştırılması gerekir. İç kaynaklardan yararlanılamıyorsa, dış kaynaklara başvurulması yerinde olur. [16] Böylece işletme ekonomik olarak avantaj kazanacaktır.

1.2.1. İŞLETMENİN NİTEL İŞGÜCÜ GEREKSİNİMİ

İşletmede çalışan kişilerin yaptıkları işlerle ilgili bilgi, beceri ve yetenekleri, onların niteliklerini ortaya koyar. İşletmeye personel alınırken belirli niteliklerde eleman aranır. Yukarıda açıklandığı gibi çeşitli kanallarla gerçekleşen başvurulardan uygun aday işgören olarak seçilir.

[16] Yalçın, a.g.e., s. 68.

İşletmeler , eleman arayışına girmeden önce yapılan iş analizleri ile "işe uygun aday" özelliklerini tespit eder. İş analizi sonunda yapılacak iş tanımı ile iş spesifikasyonu arasında önemli farklar vardır. İş tanımı işin ne istediğini belirler başka bir deyişle işin profilidir. İş spesifikasyonu ise işin işgörenden ne istediğini, işgörenin başarılı olması için sahip olması gereken özellikleri belirlemeye dönüktür. Bütün bu araştırmaların sonucunda işletmeler, kendileri için en uygun kişi ya da kişileri bünyelerine alırlar.

1.2.2. İŞLETMENİN NİCEL İŞGÜCÜ GEREKSİNMESİ

Bir işletmede herhangi bir işte çalışacak personelin optimal bir sayısı vardır. Optimal altında veya üstünde bir istihdam politikası işletmede verimliliği düşürecektir. Bu olayın sebebi ise azalan verim yasasıdır. Su halde marjinal verimliliği en fazla olabilecek sayıda eleman istihdam etmek gerekmektedir. Bu nedenle işe alınacak elemanların nitelikleri yanında sayılarının da özenle belirlenmesi şarttır. [17]

İşletmenin ileride gelişme veya gerileme dönemlerinde ihtiyacı olduğu kişi sayısı, o işletmenin nicel işgücü gereksinmesini belirler. Bu gereksinme ileriki dönemler de düşünülerek gerekenden fazla kişinin işe alınmasıyla karşılanabilir. Nitekim iş dönüşümü (isten ayrılma, isten çıkarma), emeklilik, ölümler, işe gelmeme durumlarından dolayı işletmede her yıl belli oranda çalışan personelin ayrılması söz-

[17] Birdal, a.g.e., s. 178.

konusu olduğu için yeni eleman alınması gerekebilir. İş gecikmeler ve devamsızlıklardan dolayı da işletme devamlı fazla miktarda eleman bulundurmalıdır ki kaybedilecek iş saatlerini minimize etsin.

1.3. İŞGÜCÜ PLANLAMASININ AMAÇLARI

İşgücü planlamasının başlıca amaçlarını aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür. [18]

- İşgücü talebini karşılamak
- Personel maliyetini hesaplamak
- Üretimde global artış sağlayacak örgütsel düzene gitmek
- Personelin içinde bulunduğu fiziksel ve moral koşullarını iyileştirmek
- Personeli etkin ve verimli çalıştırmanın yollarını aramak
- Personelin ekonomik şartlarını düzeltmek
- İşletmenin yakın ve uzak gelecekteki potansiyeli göz önüne alınarak ortaya çıkabilecek yeni işleri saptamak
- Saptanan bu işlere uygun elemanların ne zaman, nereden ve ne şekilde sağlanacağını önceden belirleme
- Personel eğitim, geliştirme, yükselme ve değerlendirme stratejisini belirlemek

Bir işletmede işgücü planlaması başarılı olarak yapılmışsa yukarıdaki amaçlar sağlanmış, koşullar yerine getirilmiştir diyebiliriz.

[18] Zeyyat Sabuncuoğlu, "İnsangücü Planlaması" İşletmelerde Personel Seçimi ve Performans Değerlendirmesi Semineri, Tüside Kayıt No:021, 1988, s. 2.

İşletmeler; işgücü planlamasının amaçlarından biri olan personel maliyetini belirlemek için çeşitli indeksler yapmaktadır. Bu indekslerden bazılarını şöyle ifade edebiliriz: [19]

- Kar / Toplam Personel
- Satışlar / Toplam Personel
- Kar / Personel Maliyeti
- Personel Maliyeti / Katma Değer
- Katma Değer / Kar

İşgücü gereksinmelerinin önceden nitelik ve nicelik yönünden saptanması ve geleceğe dönük tahminler yapılmasından sonra gereksinim belirlediği anda sıra, en yetenekli personelin sağlanmasına gelir. Personel kalitesinin işletmenin performansı üzerinde son derece etkili olduğu bilinen bir gerçektir. Bu nedenle personel planlaması gün geçtikçe artan bir önem kazanmaktadır.

1.4. İŞGÜCÜ PLANLAMASININ TEMEL AŞAMALARI

İşgücü planlamasının temel aşamalarını 4 safhada incelemek mümkündür. İşletmelerin personel departmanlarındaki uzman kişilerce bu safhalar takip edilerek, personel planlamasının sağlıklı ve doğru olarak gerçekleştirilmesi gerekir. Aşağıda bu aşamalar sırasıyla yer almaktadır.

1.4.1. AMAÇLARIN BELİRLENMESİ

Etkin bir işgücü planlamasından söz edebilmek için özel-

[19] Zeyyat Hatipoğlu, **İşletmelerde Yönetim, Organizasyon ve Personel Davranışı**, İstanbul: Met-Er Matbası, İşletme Yönetimi İhtisas Dizisi, No:6, 1986, s. 235.

likle saptanan personel politikası doğrultusunda varılmak istenen amaçlar, bu amaçlara doğru uzanırken karşılaşılan sorunlar, izlenecek temel ilkeler önceden belirlenmelidir. İnsangücü (-ışgücü), nitelik ve niceliği, ne zaman ve nerede sağlanacağı, nasıl bir eğitim düzeyinin aranacağı daha önceden saptanmadıkça planlamadan söz edilemez. Örneğin işgücü açıklarının tedarikinde öncelik iç kaynaklara mı yoksa dış kaynaklara mı verilecektir? Kendisinden gereği gibi yararlanılamayan iş görenler isten çıkartılacak mı? Yoksa başka işlere mi verilecek? Veya işinde başarılı olanlar terfi ettirilecek mi? İşletmede çalışanların cinsiyeti, yaş ortalaması hangi düzeyde tutulacaktır? Kısa ve uzun vadede işgücü açıklarının karşılanması nasıl bir yöntem izlenecek? gibi işgücü planlamasını doğrudan yönlendirilecek temel soruların yanıtları ve ilkeler öncelikle belirlenmiş olmalı ve daha sonra bu ilkeler doğrultusunda planlama çalışmalarına gidilmelidir. [20]

1.4.2. VERİLERİN TOPLANMASI VE DEĞERLENDİRİLMESİ

Planlama çalışmalarının başarısı büyük ölçüde sağlıklı veri ve bilgilerin toplanması ve değerlendirilmesine bağlıdır. Elde bulunan araçlar, olanaklar, işgücü gelişme trendleri, istatistiksel veriler, işgücü değişim cabukluğu oranları gibi çeşitli veriler toplanmadıkça sağlıklı çözüm yollarına ve kararlara varılamaz. İşletmeler ancak doğru ve sağlıklı verileri topladıktan sonra çözüm yollarını

[20] Yigit Alemdar, "İnsangücü İhtiyaçlarının Planlaması Üzerine Çeşitli Yaklaşımlar" (Teksir), 1987, s. 1.

saptamaya çalışmalı, bunu yaparken de mümkün olduğunca objektif davranmalıdır.

1.4.3. ÇÖZÜM YOLLARININ SAPTANMASI

İşgücü planlamasının üçüncü aşamasında; çözüm yollarının varsayımlara dayanılarak saptanmasına gidilir. Varsayımların yada seçeneklerin birden çok olması durumunda üstünlük ve sakıncaları belirlenerek aralarında kararlaştırma yapmak gerekir.

1.4.4. KARARLARIN ALINMASI

Toplanan bilgilere dayanılarak birçok çözüm yollarından en geçerli olanının seçilmesi karar aşamasını oluşturur. Bu çözüm; işletmenin gelecekte gereksinim duyacağı işgücü kaynaklarının ucuz, en kaliteli, nerede ve ne zaman sağlanacağına yönelik bir karar niteliğindedir. Ancak unutulmamalıdır ki; personel yönetiminde önerilen çözüm yolları değişmez çözümler değildir. Personel yönetiminin konusu insan olunca, bu çözüm yollarının ve alınan kararların uygulanışından kesin sonuçlar beklemek hatalı olur. Bu nedenle alınan kararların esnek nitelik taşımasına özen gösterilmelidir. Aksi takdirde sonuçlar yanıltıcı olabilir.

1.5. PERSONEL PLANLAMASINDA KULLANILAN ARAÇLAR

İşgücü planlamasında, çalışmaların daha faydalı yürütülebilmesi için bazı araçlardan yararlanılır. Bu araçları; işgücü envanteri, personel değişim hızı, devamsızlık oranı olarak sıralamak mümkündür. İşletmeler bu araçları kullanarak

gelecekteki işgücü gereksinimlerini daha sağlıklı olarak tahmin etme kabiliyetine sahiptirler. Aşağıda işletmenin işgücü talebinin belirlenmesi kolaylaştıran bu araçların her biri hakkında ayrıntılı bilgi sunulmuştur.

1.5.1. İŞGÜCÜ ENVANTERİ

İşgücü envanteri küçük işletmelerden çok büyük işletmelerde, (büyüyüp gelişen ve bu nedenle karmaşıklaşan bir organizasyona sahip olan) üzerinde durulan bir çalışmadır.

Başarılı bir planlamacı; işgücü planlaması çalışmalarını içinde, bir yandan kısa sürede mevcut işgücü ve bu işgücünün yetenekleri ile ilgili bilgiler sağlamaya çalışırken, diğer yandan uzun sürede işletme hayatını etkileyecek değişiklikleride gözönüne alarak, işletmenin işgücü ihtiyaçlarının karşılanması yollarını arayacaktır. Dolayısıyla etkin bir planlama işlemi; geçmiş ve geleceğe dönük tahminlere dayanır.

Planlamacı ilke olarak söz konusu tahminleri; işletmenin diğer alanlardaki çalışmalarını da dikkate alarak ve gereğinde plan modeline yansıtarak iki açıdan yapar.

-Kısa vadeli olarak "operatif" ve "fonksiyonel" açıdan

-Uzun vadeli olarak "stratejik" ve "global" açıdan

Kısa vadeli yaklaşımlar, daha kesin verilerle çalışıldığından dolayı daha kolay uygulama olanakları sağlar ve işgücü gereksinmesinin daha kesin olarak belirlenebilmesini mümkün kılar. [21]

[21] Kaynak Tugray, **Personel Planlaması**, İstanbul: Gençlik Basımevi, 1990, ss. 86-87.

Tahminlerin kısa dönemleri içermesi daha sağlıklıdır. Nitekim zamanın uzaması yanlış tahminlere yol açabilir. [22]

Personel miktarının (nitelik ve nicelik olarak) kesin belirlenebilirlik özelliği; kısa vadeli planlara göre uzun vadeli planlarda daha düşüktür. Bu tür planlama zaman zaman bazı değişiklikleri gerekli kılsada, iyi işgücü planlaması için uzun dönem planlaması zorunludur.

Burada dikkat edilmesi gereken nokta; kısa ve uzun vadeli tahminler arasında bir denge kurmak için uygun bir yöntemin bulunmasıdır.

Aşağıda işgücü envanteri; işgücü genel envanteri ve işgücü beceri envanteri olarak iki kısımda ayrıntılı bir biçimde ele alınmıştır.

1.5.1.1. İŞGÜCÜ GENEL ENVANTERİ

İşgücü genel envanteri; işletmede işgörmekte olan (mevcut) personelin, gerek nitelik ve gerekse nicelik itibarıyla incelenmesidir. Bu inceleme; gelecekteki işgücü gereksiniminin tesbiti açısından, işletmelerin yapmak zorunda oldukları önemli bir çalışmadır.

İşgücü genel envanteri belirli bir dönemde işletmede görev yapan personelin çeşitli kriterlere göre özelliklerini toplu olarak yansıtan bir çalışmadır. [23] İşgücü genel

[22] Bryant Donaldt and Richard J. Niehaus, **Manpower Planning and Organization Design**, Newyork: Pleum Press, 1978, s. 284.

[23] Dursun Bingöl, **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**, Erzurum: Atatürk Üni. Basımevi, 1990, s. 57.

envanteri, "işe göre insan" anlayışına göre, işletmedeki mevcut işlere uygun işgücü kapasitesinin saptanmasını esas alır.

Bir işletmede işgücü genel envanteri yapılırken aşağıdaki bilgiler alınmaya çalışılır. [24]

-Mevcut personelin yaşlarına göre sayımı

-Mevcut personelin statüsüne yada meslek gruplarına göre sayımı

-Mevcut personelin işletmedeki çalışma süresine (kıdem) göre sayımı

-Mevcut personelin aldıkları ücret veya maaş miktarına göre sayımı

-Mevcut personelin eğitim düzeyine göre (ilk, orta, lise, üniversite vs...) sayımı.

İşgücü genel envanteri öncelikle, işletmedeki her bölüm için ayrı ayrı çıkarılır. Daha sonra ise toplu envanter çıkarılır. [25] Bu şekilde elde edilen girdilerle, işletmedeki işin niteliğine ve işletmenin iş kapasitesine göre iş arzı tesbit edilmeye çalışılır ve böylece işletmenin gelecek faaliyetlerini karşılayıp, karşılayamayacağı hakkında daha doğru bilgiler sağlanır. Dolayısıyla işletmenin işgücü talep tahminleri, daha doğru olarak çıkarılır. Bunun için elde edilmesi gereken girdiler, mevcut personele dağıtılan formlar, çeşitli matematiksel ve istatistiksel yöntemler uygulanarak sağlanır.

[24] Ferhat Şenatalar, **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**, İstanbul: İ.Ü.Kitabevi, 1978, s. 57.

[25] Sabuncuoğlu, a.g.e., s. 57

1.5.1.2. İŞGÜCÜ BECERİ ENVANTERİ

İşgücü beceri envanteri mevcut personelin yetenek, beceri, tecrübe ve eğitim gibi özelliklerinin herbirini ayrı ayrı ortaya koyan bir incelemedir. İşgücü beceri envanteri ile işletmede çalışan personelin nitelikleri hakkında bilgi edinilmiş olur.

İşletmedeki mevcut personelin her biri tek tek ne tür niteliklere sahiptir? Personelin nitelikleri işletmenin gelecekteki faaliyetlerini yürütmeye uygun mudur? gibi sorulara cevap verilmesi için işletmeler, işgücü beceri envanteri çıkartmak zorundadırlar.[26]

İşgücü beceri envanteri ile özellikle belli bir konuda yeteneksiz veya yetersiz görülen personele uygun eğitimin verilmesi ve bu yönde beceri kazandırılması amacıyla çeşitli çalışmaların yapılmasının ne kadar gerekli olduğu ortaya çıkarılır. Buna göre işletmeler, personele gereken eğitimin verilmesi için çalışmalar başlatırlar.

İşgücü beceri envanterinin planlamacılar tarafından işletmelerde uygulanması; yukarıdaki sebeplerden dolayı öncelikle mevcut personelin kişisel özelliklerini ortaya çıkarmaya yönelik çeşitli soruları aydınlatmayı sağlar. [27] Bu kişisel özellikleri şöyle sıralamak mümkün:

[26] Geylan, a.g.e., s. 49.

[27] Senatalar, a.g.e., s. 92.

- Mevcut personelin gördüğü eğitim ve yabancı dil eğitimi.
- Mevcut personelin yaşı, cinsiyeti ve kıdem durumu ,
- Mevcut personelin gelecekte üstlenebileceği görevler,
- Mevcut personelin yetenek ve becerilerinin yeterli olduğu ve başarı ile yapabileceği işlerin niteliği,
- Mevcut personelin diğer yetenek, beceri ve hobileri.
- Mevcut personelin aldığı disiplin cezaları veya ödüller

Bu özellikleri tablo şeklinde de düzenleyip, form olarak personele sunup, cevaplamaları sağlanabilir. [Tablo 4]

Yapılan işgücü envanteri sonucunda mevcut personelin işlerin gereği gibi yerine getirilmesi konusunda yetersiz veya yeteneksiz olduğu anlaşıldığında, personelin eğitilmesi ve beceri kazandırılması yoluna gidilecek yada işletme içi ve işletme dışı kaynaklardan yararlanılarak işe uygun nitelikte ve nicelikte işgücü tedarik edilecektir. Anlaşılacağı üzere, işletmelerde planlamacılar tarafından çıkartılacak işgücü envanteri; mevcut personel durumunu tüm ayrıntılarıyla göstermekte ve gelecekte işgücü kaynaklarında olabilecek değişmelerin daha gerçekçi ve geçerli olarak saptanmasına yardımcı olmaktadır.

Tablo 4

İşgücü Beceri Envanteri Formu

Adı, Soyadı	:			
Doğum Yeri ve Yılı	:			
Çalıştığı Bölüm	:			
Yaptığı İş	:			
Ücret Kategorisi	:			
İşe Giriş Tarihi	:			
Toplam Çalışma Süresi	:			
Medeni Durumu	:	<u>Evli</u>	<u>Bekar</u>	<u>Dul</u>
Öğrenim Durumu :				
İlk				
Orta				
Lise				
Yüksek				
Katıldığı Kurs ve Seminerler	:
Bildiği Yabancı Diller	:	Orta	İyi	Çok İyi
İngilizce		—	—	—
Fransızca		—	—	—
Almanca		—	—	—
Diğer		—	—	—
Mesleki Yetenek ve Beceri Düzeyi :				
Teorik Bilgi				
Pratik Bilgi				
İş Kalitesi				
Verimlilik				

Kaynak : Ferhat Şenatalar, **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**, İstanbul: İ.Ü.Kitabevi, 1978, s. 92.

1.5.2. PERSONEL DEĞİŞİM HIZI

Personel değişim hızı; bir işletmede personelden belli bir dönem içerisinde işlerinden ayrılanların yüzdesini ifade eder. [28] Bu terim organizasyon içinde ve dışında insan gücü akışını anlatır. [29]

Belli bir dönem için uygulanması şartıyla işletmelerdeki personel değişim hızı yüzde olarak çeşitli formüllerle hesaplanabilir. Aşağıda bununla ilgili formüller verilmiştir.

$$\text{Personel Değişim Hızı(\%)} = \frac{\text{İsten Ayrılanlar Toplamı}}{\text{Ortalama Personel Sayısı}} * 100$$

İsten Ayrılanlar Toplamı : T.I.A.

Ortalama Personel Sayısı : O.P.S. olarak ifade edilecek olursa;

Personel Değişim Hızı :

$$\text{P.D.H.} = \frac{\text{T.I.A.}}{\text{O.P.S.}} * 100$$

Ortalama personel sayısının; işletmenin dönem başındaki personel sayısı ile dönem sonundaki personel sayısının aritmetik ortalaması olduğu düşünülürse formülü şu şekilde oluşturmak mümkündür:

[28] Bintug, a.g.e., s. 34.

[29] T.A. Toedt, *Management Manpower in Industrial Environment*, Iowa: WM.C.Brown Company, 1962, ss. 100-106.

Dönem Başındaki Personel Sayısı : D.B.P.S.

Dönem Sonundaki Personel Sayısı : D.S.P.S.

Ortalama Personel Sayısı : O.P.S.

$$O.P.S. = \frac{D.B.P.S. + D.S.P.S.}{2}$$

olduğuna göre personel değişim hızını aşağıdaki gibi ifade edebiliriz:

$$P.D.H. = 2 * \frac{T.I.A.}{D.B.P.S. + D.S.P.S.} * 100$$

Personel değişim hızı hesaplamasında kullanılan diğer bir formülde:

Mevcut Personel Sayısı : c

Dönem Başı Personel Sayısı : Id olmak üzere

$$P.D.H. = \frac{C}{Id}$$

şeklindedir. [30]

İşletme büyümekte olan bir işletme ise personel değişim hızı, çıkışlar üzerinden hesaplanır. Bu durumda personel değişim hızı:

$$P.D.H. = \frac{\text{Çıkışlar}}{O.P.S.} \quad [31]$$

[30] Sabuncuoğlu, a.g.e., s. 60.

[31] Tead and Metcalf, *Personnel Administration*, London: McGraw-Hill Company, 1933, s. 260.

personel değişim hızı ile ilgili olarak bu ve bunun gibi pek çok formül oluşturmak mümkün. Bu bakımdan özellikle iki işletme arasında karşılaştırma söz konusu ise, işletmelerin aynı formülü kullanıp kullanmadıklarına dikkat edilmesi gerekir. Aksi takdirde karşılaştırma sağlıklı sonuçlar veremeyebilir.

İşgücü değişimini bir işletme sorunu olarak ele almak durumunda olan yönetici için konunun makro ekonomik yönü dikkate alınması gereken nitelik taşır.

Mikro düzeyde planlanacak işgücü nitelik ve nicelik olarak makro düzeyde oluşmakta ve bu oluşum kuralları ile birlikte işletmeye aktarılmaktadır. [32]

İşletmelerin her zaman personel değişim oranını en aza indirme arzusunda oldukları görülür. Ancak işletmelerin maliyet, emeklilik, ölüm nedeni ile ayrılmalar dolayısıyla oluşan personel değişim hızını 0'a indirme olanağı yoktur. Bunun yanısıra yüksek oranda işgücü değişimi işletmeye "taze kan" sağladığı müddetçe yararlıdır. Örneğin verimsiz bir işçiyi çıkararak yerine yenisini almak veya başka işletmelerde edindiği mesleki bilgi ve becerilerinden yararlanmak. [33]

İşletmelerde personel değişim hızı, belli bir dönem itibariyle tesbit edilir. Bu dönem; aylık, altı aylık veya

[32] Senatalar, a.g.e., s.10

[33] Ayşe Can Baysal, "İşletmelerde İşgücü Devri Sorunu" İ.Ü.İşl.Fak. Dergisi, Dergi No:6, Kasım 1984 s. 83.

yıllık olabilir. Nitekim personel değişim hızı belli bir dönemde oluşan işgücü değişimini ifade eder. Özellikle büyük işletmelerde personel değişimi oldukça yüksek oranlarda seyreder. Bu durum işletmede bir hareketliliğin, personel sirkülasyonunun fazla olduğunu gösterir. Her ne kadar bazı planlamacılar bu durumun aslında bir gelişmişlik göstergesi olduğu görüşünü savunuyorsada, özellikle işletmenin uğrayacağı zarar ve kayıplar göz önüne alınarak personel değişim hızı belirli toleranslar dahilinde tutulmaya çalışılmalıdır. Personel değişim hızı için optimal bir alan bulunmalı ve mümkün olduğunca bu optimalin ne altına inmeli ne de üstüne çıkılmalıdır.

Bir işletmedeki personel devir hızının, her dönemde sürekli yüksek seyretmesi; söz konusu işletmede bir takım rahatsızlıkların olduğunu gösterir. Bunun sebebi işletmenin personel politikalarındaki hatalardır. Bu bakımdan; işletmelerde personel değişim hızının belirli dönemler itibarıyla belirlenmesi, yönetici ve planlamacıları uyarması ve dikkatlerini çekmesi açısından son derece önemlidir.

Personel değişim hızının optimal alanın üzerinde seyretmesinin doğuracağı sakıncalar, işletme giderlerinin artmasına neden olur. Bu giderleri şöyle özetleyebiliriz: [34]

-Yeni personelin sağlanması ve işe yerleştirilmesi ile ilgili giderler,

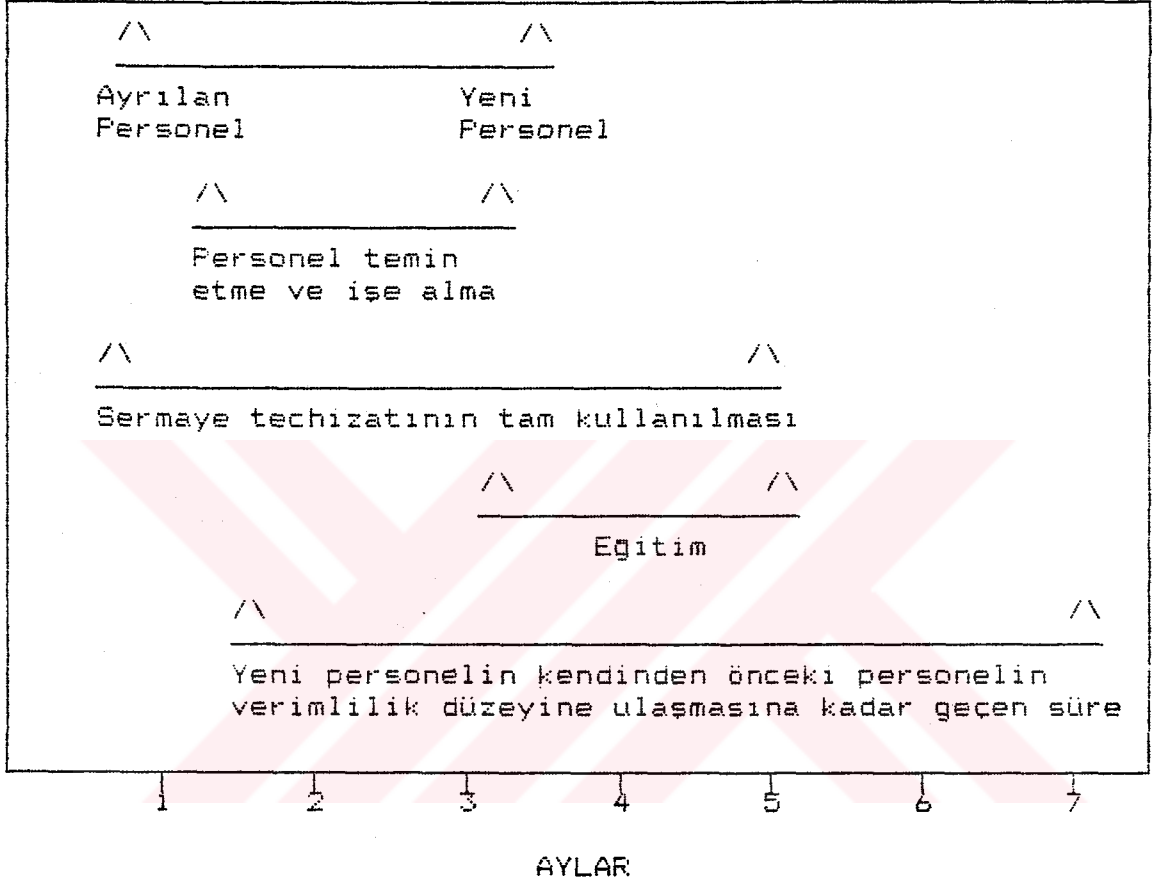
[34] Yalcın, a.g.e., s. 67.

- Yeni personelin yapacağı işle ilgili alması gereken eğitim giderleri ,
- Yeni-acemi personelin neden olacağı kazaların oranının tecrübeli personele oranla daha fazla olması nedeniyle ortaya çıkan giderler ,
- Eski personelin işi bırakması ile yeni personelin işe başlaması arasında geçen süre içinde işe adaptasyonun alacağı zaman kaybı ,
- Çok sayıda personelin işten ayrılması nedeniyle hedeflenen üretim miktarını gerçekleştirmek zorlaşacağından bunu sağlamak için fazla mesai yapılması ve bundan dolayı ortaya çıkan fazla mesai ücretleri gibi giderler.

Tablo 5' de personel değişiminin işletmeye getirdiği maliyet (işletme giderleri) aylar itibari ile gösterilmiştir.

Ancak yinede işletmelerdeki personelin çeşitli nedenlerle işten ayrılmasının personel değişimi olarak nitelendirilmesi her zaman doğru olmayabilir. Şayet işten ayrılan personelin yerine yeni personelin alınması sözkonusu ise personel değişiminden söz edilebilir. İşletmede aşırı istihdam varsa, gizli işsizlik yaygınrsa, sözkonusu kişinin yerine bir başkasının alınmasına gerek duyulmuyorsa, o işletmeden personelin ayrılması personel değişimi olarak yorumlanmamalıdır. Emeklilik süresinin dolması, ekonomik yavaşlama sonucu işten çıkarma olaylarıda kabul ettiğimiz anlamda personel değişimi değildir.

Tablo 5
 Personel Değişiminin İşletmeye
 Getirdiği Maliyet



Kaynak : Gülay Kaya, "İşçi Devri Kavramının Tanımlanması ve Maliyetinin Hesaplanması" MPM Yayınları, [İstanbul 26-27 Ocak 1977] s. 79.

Personel değişimi sorununa, global açıdan bakacak olursak, işletmelerde personel değişimi olmasının zorunlu olduğunu hatta yararlı olduğunu söyleyebiliriz. Aksi takdirde işgücü mobilitesinin olmadığı bir emek piyasası oluşur ki buda toplumda sürekli belli bir kesimin çalışmasına, büyük bir kesimin de sürekli işsiz kalmasına neden olur.

Günümüzde pekçok işletme, kendi işyerindeki personel

değişim oranı küçümsenecek düzeyi aştıktan ve hoşgörü sınırını geçtikten sonra bunu önemli bir sorun olarak ele almaktadır. Gecikmeden kaynaklanan bir takım sakıncaların doğmaması için her işletme personel değişimi ile ilgili kayıtlar tutmalı, gelişmeleri dönem dönem incelemeli ve izlemelidir. Nitekim personel değişimi, kazanılan bir becerenin kaybıdır.

İşletmelerin faaliyet amacı; minimum maliyetlerle, maksimum kar sağlamaktır. Bu nedenle işletmelerde personel planlamasında kullanılan "personel değişim hızı" nın aşağıya çekilerek maliyetlerin (giderlerin) minimize edilmesi konusunda ciddi ve planlı çalışmalar yapılmalıdır. Bu çalışmalar ve işletmelerde var olması gereken koşullar aşağıda belirtilmiştir. [35]

- Sağlıklı bir personel seçim sisteminin uygulanması
- İşe alıştırma programının uygulanması ve yeter düzeyde olması,
- İşletme içerisinde yükselme olanaklarının sağlanması,
- Personelin yaptığı işte tatmin olmasının sağlanması,
- İşletmedeki örgüt ruhunun geliştirilmesi,
- Yönetimin, personelin yaratıcı niteliklerini ortaya çıkarması.

Yapılan araştırmalar, personel değişiminin, personel oluşmasında, kişisel gereksinimlerin yanında, ekonomik ve

[35] Geylan, a.g.e., s. 50.

çevresel faktörlerinde etkili olduğunu ortaya koymuştur. [36]

Dolayısıyla personel değişimi ile ilgili yorumlar yapılırken, işletmenin büyüme yada küçülme durumu, işletme içi veya işletme dışı koşullar, faaliyet alanı, işletmenin faaliyet gösterdiği bölgenin sosyo-ekonomik yapısı ve işletmenin işgücü yapısı gözönüne alınmalıdır. Aksi takdirde hatalı ve eksik değerlendirmeler yapılması kaçınılmazdır.

İşletmelerde personel değişiminin sebeplerine psikolojik açıdan bakıldığında karşımıza A.H.Maslow' un beş düzeyli gereksinme sıralaması çıkmaktadır. Maslow'un bu görüşü; kişilerin temel gereksinimleri karşılanmazsa, bunların öncelikleri nedeniyle daha yüksek gereksinmelerin doyumunun ertelenmesi gerekir şeklindedir. Zira gereksinme düzeyine ilişkin önemli nokta, bunların belirli bir egemenlik sırası içinde bulunmalarıdır. Yani kişinin 1 numaralı gereksinmesi doyurulan kadar 2 numaralı gereksinmesi egemen olamaz.[Şek. 2.]

Anlaşılacağı gibi Maslow'a göre işletmelerin çalışanlarının bu 5 gereksinmelerini doyumadıkları durumunda çalışanlarda doyumsuzluk ve buna bağlı olarak verim düşüklüğü söz konusudur. Bu da işten ve işyerinden dolayı bir memnuniyetsizlik getirir.

Maslow'a göre işletme öncelikle personelinin fizyolojik gereksinmelerini doymalıdır. İnsanların 1. gereksinmeleri

[36] Elmer H. Burack, **Organization Analysis Theory and Applications**, Illinois: The Dryden Press Hinsdale, 1975, s. 403.

doyurulduğu zaman 2. gereksinimleri gündeme gelir. Bu da güvenlidir. Yani 1. gereksinimlerinin yarın ve daha sonra, daha az çaba ve endişeyle doyumlu olacağı konusunda güvence isterler. İnsanların 3, 4 ve 5. gereksinimleri büyük ölçüde sınırsızdır. 3. gereksinmesi ait olma; sosyal ilgi ve sevgiyle bağlantılıdır. 4. gereksinme ise saygı ve statü (kariyer) gereksinmesidir. Çalışan kişiye değer verilmeli, ona hissettirilmelidir. Bu, hareketlerle, verilen konum ve statü ile gösterilmelidir. Son gereksinme, insanın olabileceği her şey olması anlamına gelen öz gerçekleştirimdir. Çoğu kişi bu gereksinmesine ulaşamamaktadır. Bu nedenle bu gereksinme diğerlerine göre daha az belirgindir. İnsanların büyük çoğunluğunun davranışları 3. ve 4. kademedeki gereksinmelerin etkisi altındadır. Bu kademelerin herhangi birinde tatminsizlik, çalışanı işletmeden ayrılmaya zorlayan temel psikolojik sorundur.



Sek. 2. A.H. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarasisi

Kaynak: Keith Davis, **İşletmelerde Davranış Bilimleri**, Çev. Kemal Tosun, İstanbul: Yön Ajans, 1988, s. 58

İşgücü, gereksinmelerinin doyurulmasıyla motive olur. Böylece işletmenin verimi psikolojik sebeplerinin iyi olması nedeniyle direkt olarak artar. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinin herhangi bir yerindeki doyumsuzluk verimi düşürür. Bu nedenle işletme personeli isten çıkarır yada tatminsizlikten dolayı çalışan isten ayrılır. Böylece personel değişim oranlarında artışlar görülür.

Personel değişiminin psikolojik sebeplerini de araştırdıktan sonra şimdi personel değişim ile ilgili olarak çok basit bir örnek problem çözmenin faydalı olacağı kanısındayım.

Herhangi bir X işletmesi için 1993 dönemini (1 yıllık süreyi) kapsayan personel değişim hızı çıkışlar dikkate alınarak ve bazı varsayımlar yapılarak şu şekilde hesaplanabilir:

1993 yılı boyunca isten ayrılanların sayısı = 500 kişi
 Dönem başı personel sayısı = 1500 kişi
 Dönem sonu personel sayısı = 1900 kişi

Bu durumda ortalama personel sayısı O.P.S.

$$O.P.S. = \frac{D.B.P.S. + D.S.P.S.}{2}$$

$$O.P.S. = \frac{1500 + 1900}{2} = 1700$$

$$\text{Personel değişim hızı} = \frac{\text{İsten ayrılanların toplamı}}{O.P.S.} = \frac{500}{1700}$$

$$P.D.H. = \%29 \text{ olur.}$$

Elde edilen sonucun yüksek görülmesine karşın bu rakamın mevsimlik işçi çıkışlarının da içermesi nedeniyle işletmenin gerçek işgücü değişim oranını ifade etmediğini belirtmek gerekir.

1.5.3. DEVAMSIZLIK ORANI

Devamsızlık, çalışması gereken ve yapacağı işi belirlenmiş, programlanmış olan bir personelin işe gelmeme durumudur. [37] Personelin işe gelmeme (devamsızlık) miktarı bir oran ile ifade edilir. Buna "devamsızlık oranı" denir.

Devamsızlık sorunu işletmelerin karşılaştıkları önemli sorunlardan biridir. Aşırı devamsızlıklar nedeniyle oluşan yüksek devamsızlık oranları, işletme faaliyetlerine olumsuz etki yapmaktadır. İşe gelmesi beklenen bir personelin işe gelmemesi durumu bir üretim gerçekleştirilmesini geciktirebilir. Bu duruma global olarak bakıldığında işletmenin üretim verimi aşağı doğru bir düşüş gösterecektir.

İstirahatli, izinli veya tatilde olan personelin devamsız sayılması söz konusu değildir. Devamsızlık oranı belirli bir dönemde; kaybedilen işgücü saatleri toplamının planlanan toplam işgücü saatlerine oranlanmasıyla ifade edilir: [38]

$$\text{Devamsızlık oranı (\%)} = \frac{\text{Kaybedilen işgücü saati toplamı}}{\text{Planlanan işgücü saati toplamı}} * 100$$

[37] Yalcın, a.g.e., s. 67.

[38] Zeki Adal, "İşgücü Dönüşümü ve Devamsızlık" Seminer Notları [İstanbul: Mart 1988], s. 131.

Devamsızlık oranı gün üzerinden hesaplandığında formülü şöyle ifade edebiliriz: [39]

$$\text{Devamsızlık oranı (gün)} = \frac{\text{Kaybedilen gün sayısı}}{\text{Çalışılan gün + Kaybedilen gün}}$$

Gün veya (%) olarak geçmiş yıl verilerinden hesaplanacak devamsızlık oranları, işgücü talep tahminlerinin doğruluk payını arttıracaktır. Bu nedenle işgücü planlaması yapan planlamacıların işgücü talebini belirlerken kaybedilen işgücünü dikkate almaları zorunludur.

Yapılan istatistikler devamsızlık oranının özellikle, tatiller öncesi ve sonrası günlerde, hafta sonu veya hafta başındaki günlerde farkedilir bir şekilde arttığını göstermektedir.

İşletmelerde, devamsızlık oranının yükselmesine sebep olan faktörleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür: [40]

- Kişisel Nedenler : İnsanlar genellikle düğün, doğumgünü, yıldönümü gibi nedenlerle işe devamı aksatırlar.
- Hastalık : Devamsızlık nedeni olarak en çok karşılaşılan durumdur. Devamsızlık yapan personelin %50'sinin gösterdiği gerekçe hasta olduğudur.

[39] Senatolar, a.g.e., s. 97.

[40] Lawson W. Joseph, **How To Reduse Employee Absenteizm**, Chicago:The Dartnell Company, 1980, ss. 33-39.

- Trafik : Trafikin yoğun olması ve ulaşım güçlükleri devamsızlığı arttıran faktörlerdir.
- Yas ve Cinsiyet : Yapılan araştırmalarda kadın personeli fazla olan işletmelerin karşılaştıkları devamsızlık sorununun daha yüksek oranda olduğu görülmektedir. Bu da kadın personelin genellikle evi ve çocuk bakımından kaynaklanmaktadır.

Bu ana nedenlerin dışında devamsızlığa neden olarak iş ortamı ile kötü ilişkiler, moral bozukluğu, düşük ücret, aşırı iş yükü, iş tatminsizliği, motivasyon eksikliği gösterilebilir.

Bazı iş kollarında, özellikle sağlık sektöründe ise devamsızlık yapılması konusunda taviz verilmesi mümkün değildir. Bu yüzden zorunlu olarak yapılan devamsızlıktan dolayı doğan işgücü boşluğu yedek personel ile doldurulur. Burada işletmelerin yedek personel gereksinmesi, yada gerçek personel gereksinmesinin neyi ifade ettiklerini açıklamak gerekir.

1.5.3.1. GERÇEK PERSONEL GEREKSİNMESİ

Gerçek personel gereksinmesi; işletmenin amaçlarına ulaşabilmesi için çıkarılması gereken işi fiilen gerçekleştirecek işgücüne olan gereksinmedir. Yani bir üretim gerçekleştirilebilmesi için gereken personel miktarıdır diyebiliriz.[41]

[41] Gareth Stainer, **Manpower Planning The Management of Human Resources**, London: William Heinemann Ltd., 1971, s. 6.

Gerçek personel gereksinmesi; bir işletmede bir dönem içerisinde bir işin bütün işlemlerinin yapılması için gerekli toplam zamanın, bir kişinin o dönem içerisinde, o iş için kullanacağı toplam zaman miktarına bölünmesiyle bulunur. Bunu formülle şöyle ifade edebiliriz; [42]

$$I T Z = \sum_{i=1}^n I_i * Z_i$$

I T Z : İşin bitirilmesinde yinelenen işlemler için gereksinim duyulacak toplam zaman

I i : İşteki bir işlemin yineleniş sayısı

Z i : İşteki bir işlemin bir kere yapılması için gereken zaman miktarı

i : İşlemin sıra sayısı

n : Toplam işlem sayısı

Bir kişinin o dönem içerisinde, o iş için kullanacağı zaman miktarı K.C.Z olarak ifade edilirse gerçek personel gereksinmesi;

$$G.P.G = \frac{I T Z}{K.C.Z} = \frac{I_i * Z_i}{K.C.Z}$$

olarak bulunur.

1.5.3.2. YEDEK PERSONEL GEREKSİNİMİ

Hastalık, kaza, izin ve benzeri durumlarda veya kişisel nedenlerle ortaya çıkacak kaçınılmaz devamsızlık durumları karşısında, işin aksatılmadan yürütülmesi için gereksinim duyulan personeli ifade eder. [43]

Yedek personel gereksiniminin hesaplanması için devamsızlık oranının hesaplanması gerekir. Zira yedek personel gereksinimi; gerçek personel gereksiniminin devamsızlık oranı ile carpılması sonucu bulunur. Yani yedek personel gereksinimi, devamsızlık oranı ile doğru orantılıdır. Devamsızlık oranındaki artış yedek personel gereksinimini de arttırır.

Devamsızlık oranı için daha önce çıkarttığımız formüllerin dışında farklı bir formül bulmamız mümkün. Çok pratik olan bu formül, bize devamsızlık oranını kişi olarak veren formüldür. Yani;

$$\text{Devamsızlık Oranı} = \frac{\text{Devamsızların Sayısı}}{\text{Ortalama Personel Sayısı}} \text{ şeklindedir.}$$

Devamsız kişi sayısını bulurken; istirahatli, izinli veya tatilde olan personel miktarı hesaba katılamaz. Bu arada dikkat edilecek husus, hesaplamaların belirli bir dönem içerisinde ele alınmasıdır. Bu durum devamsızlık oranının doğru olarak tesbit edilmesi açısından son derece önemlidir.

[43] Kaynak, a.g.e., s. 28.

Devamsızlık oranının doğru ve kesin olarak bulunmasından sonra, yedek personel gereksinmesi şu şekilde ifade edilir:

$$Y.P.G = D.O * G.P.G$$

1.5.3.3. EK PERSONEL GEREKSİNMESİ

Ek personel gereksinmesi; işletmedeki işgücü (personel) değişiminden dolayı ortaya çıkar. Devamsızlık, personelin geçici bir süre için iş yerinden ayrılması olup işgücü dönüşümünde çalışanın iş yerinden tamamen ayrılması söz konusudur. Bundan dolayı yeni personel alınması gerekecektir.

Ek personel gereksinmesi; personel değişim oranının gerçek personel gereksinmesi ile çarpılması sonucu bulunur. Yani;

$$E.P.G. = P.D.O. * G.P.G. \quad [44]$$

şeklinde ifade edilir. Başka bir ifade ile ek personel gereksinmesi;

$$E.P.G. = \frac{\text{Dönem içi çıkışlar toplamı}}{\text{Dönem içi ortalama personel sayısı}}$$

$$E.P.G. = \frac{T.D.i.C.}{D.I.O.P.S.} \quad \text{şeklindedir.}$$

Bu açıklamalara dayanarak işletmelerdeki toplam personel gereksinmesini şu şekilde formüle etmek mümkündür:

$$T.P.G. = G.P.G. + Y.P.G. + E.P.G.$$

formülünü açarak ifade edersek;

$$T.P.G. = \frac{\sum_{i=1}^n I_i * Z_i}{K.C.Z.} + \left[\frac{\text{Dönem içi devamsızlar sayısı}}{\text{Dönem içi personel sayısı}} * \frac{\sum_{i=1}^n I_i * Z_i}{K.C.Z.} \right]$$

$$T.P.G. = \frac{\sum_{i=1}^n I_i * Z_i}{K.C.Z.} + \left[\frac{D.i.D.S.}{D.I.P.S.} + \frac{\sum_{i=1}^n I_i * Z_i}{K.C.Z.} \right]$$

olarak elde edilir.

Anlaşılabacağı üzere işletmelerin işgücü planlamasının en büyük amacı, işletmenin gerçek personel miktarını ve ihtiyacını tespit etmektir. Daha sonra da personelin isten ayrılması durumunda veya herhangi sebeplerden dolayı devamsızlık olması durumunda işletmede üretimi aksatmayacak gerekli yedek ve ek personel ihtiyacını temin etme amacını güder.

1.6. PERSONEL PLANLAMASINA UYGULANAN YÖNTEMLER

İşgücü planlamasında kullanılan temel yöntemleri aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

- İşyükü analizi yöntemi
- Yer planlaması yöntemi
- Kariyer planlaması yöntemi

1.6.1. İŞYÜKÜ ANALİZİ

İşyükü analizi geleceğe dönük belirli faaliyet dönemlerinde işletmenin gereksinim duyacağı işgücünü, nitelik ve nicelik olarak önceden belirleme çalışmalarıdır. [45]

Bir işletmenin belirli bir faaliyet dönemindeki üretim programı, satış tahminlerine göre düzenlenir. Yapılan tahminler satışların artacağını gösterdiği takdirde, bu hacmi karşılayabilmek için daha fazla üretim ve dolayısıyla daha fazla işgücü talebi gerekecektir. Buna karşılık satış tahminleri azalan bir trend vermekte ise üretim azaltılacak ve belki de personel çıkarılması yoluna gidilecektir. Buna rağmen satışların gerilediği dönemlerde işletmeler stok yapmak için üretimde bulunurlar. Böylece üretimde çalışan işçi sayısının azaltılması yoluna gidilmemiş olunur.

Satış tahminlerinin, olanaklar ölçüsünde doğru yapılması gerekir. Satış planlamasında konjonktürel ve mevsimlik değişmelerin dikkate alınması gerekir.

[45] Sabuncuoğlu, a.g.e., s. 68.

Satis tahmin tekniklerini etkin olarak kullanmakla işletme, konjonktürel gelişmeleri izleyerek gelecekteki trendi belirleyebilir. [46]

Üretim seviyesindeki geçici dalgalanmalar, normal işgücü bünyesinde bir değişiklik meydana getirmez. Ancak iş hacminin artması halinde fazla mesaiye veya ek vardiya uygulamasına, dolayısıyla ilave geçici işçi kullanılmasına gidilir. Buna karşılık işlerin azaldığı dönemlerde ya iş haftası kısaltılır veya işçiler izin kullanmaya teşvik edilir. Ayrıca işçilerin başka işlerde çalışmaları da sağlanabilir.

İsyükü analizi belirli bir süre içinde belirli bir işin yapılması için gerekli personel sayısının belirlenmesini sağlar. [47] Bu konu üzerinde daha önce ayrıntılı olarak durulduğunda burada pek fazla açıklama yapmaya gerek yoktur.

İsyükü analizi ile işletmenin bütün departmanları belirli bir faaliyet döneminde yapılacak işler için kaç personele ihtiyaç duyacaklarını hesaplayabilirler. Ancak planlamanın bütünleştirilmesi açısından işgücü analizi sonuçlarında içerilmesi çok önemli bir gerekliliktir.

İşletmelerin yıllık iş programlarında üretilecek mamuller, üretici departmanlara göre adet, ağırlık, kutu, siparişler ve benzeri ölçülere göre belirlenebilir. Personel depart-

[46] Ulkü Gönenli, **İşletmelerde Personel Seçimi**, İstanbul:İ.Ü.İşl.Fak.Yayıni, 1972, ss. 22-23

[47] Yalcın, a.g.e., s. 67.

manı, diğer departmanlarca belirli bir faaliyet döneminde yapılacak işlere, insangücü ihtiyaçlarını saptayabilmek için (insan / saat) orantısına dönüştürür. Personel bölümünün her bölüm ve tüm işletme için yapacağı (insan / saat) hesaplamaları ile belirli bir faaliyet döneminde belirli bölümler için olan personel gereksinmesi saptanmış olur. [48]

İşletmede genel anlamda bir işyükü analizinin çıkarılması için geçmiş dönemlerdeki faaliyet sonuçlarının öncelikle incelenmesi, mevcut durumun gözden geçirilmesi ve daha sonra geleceğe yönelik planların çıkarılması gerekir.

1.6.2. YER PLANLAMASI YÖNTEMİ

Personel planlamasında uygulanan bir diğer yöntem yer planlaması yöntemidir. Bu yöntemde, öncelikle işletme içerisinde var olan işler ya da iş yapılan yerler sayısal olarak belirlenebilir. Daha sonra işletmenin gerçek personel gereksinmesi, bu yerlere göre saptanır. Burada önemli olan işin niteliği değil niceliğidir. [49]

Yerlerin ne oranda dolu tutulacağı, özellikle üretimin doğrudan gerçekleştirildiği alanlarda bu yerlerin bazı tahmin sosyal ve ekonomik özelliklerinden bağımlı olacaktır. Örneğin araç ve gereç donanımı üretimde kullanılan yöntemler iş ve üretimin örgütlenmiş biçimi, iş koşulları, teknolojik düzey ve imkanlar, işgücü niteliği, üretimin zaman açısından

[48] Şenatalar, a.g.e., s. 95.

[49] Sabuncuoğlu, a.g.e., s. 69.

düzenlenişi gibi... [50]

Doğrudan üretime ait bir personel gereksinmesi tahmininden, o üretim konusu için gerekli yer sayısını elde etmek olanaklıdır. Dolaylı üretim ve hizmet üretimi alanlarında ise istihdam edilecek personel sayısının saptanmasında aşağıdaki belirtilen üç görüş açısından bir temel alınır.

- Maksimum işyükü düzeyi dikkate alınarak,
- Ortalama işyükü düzeyi dikkate alınarak,
- Minimum işyükü düzeyi dikkate alınarak.

Uygulamada işletmelerde daha çok minimum işyükü düzeyi dikkate alınarak planlamaya gidilir. Bu durumda kısa süreli bir işyükü bindirmesinde fazla çalışma; işyükü bindirmesinde ise özendirici yöntemlerle, eğitim ve geliştirme yolları ile performansın arttırılmasıyla sağlanmaktadır. Bu şekilde işgücünün acığının kapanması, kendisiyle beraber birtakım ek giderleri getirir.

Yer planlaması yöntemi, örgüt planlarının daha somut olan yer tanımlarına dönüştürülerek gereksinme duyulacak personel sayısının bu yerler üzerinden saptanması biçiminde belirlenecektir.

Örneğin; bir yüksek ısı fırınının üretime hazır tutulması için, beş kişilik bir ekibin iş başında bulunması gerekiyorsa, üretim ne miktarda gerçekleştirirse gerçekleşsin

sözkonusu beş yerin sürekli dolu olması ana koşul olarak benimsenecektir. Eğer bu fırının hiç söndürülmemesi gerekiyorsa, bu üretimin süreci yılın 365 günü 3 vardiya üzerinden çalışacaktır. Fırının çalışır halde tutulması için beş kişinin sürekli iş başında bulunması gerektiğine göre işgücü gereksinmesi aşağıdaki gibi hesaplamak mümkündür. [51]

Çalışılan		Çalışan		Vardiya	
Gün	X	İşçi	X	Sayısı	
Sayısı		Sayısı			Üretimin gerçekleştiril-
-----					= mesi için gereken işçi
Kişi başına çalışılan işgünü					sayısı
sayısı (1 yılda)					

Sayısal olarak gösterecek olursak üretimin gerçekleştirilmesi için gereken işçi sayısı [1.5.] şu şekilde bulunur:

$$1.5. = \frac{365 \times 5}{235} = 23,3$$

Bu sayıya devamsızlık ve personel değişim oranı da dikkate alınarak 1.7 gibi bir katsayı ilave edilirse sözkonusu işkolunda bir yüksek ısı fırını için yaklaşık 25 adet elemana ihtiyac olduğu söylenebilir.

Personel planlamasının işletmedeki işyerlerinin sayısı itibarıyla yürütülmesi nedeniyle dikkat edilmesi gereken

[51] Tugray Naynak, "Personel Gereksinmesinin Planlaması Ders Notları" (Tekir, İ.Ü. İİİ. Fak., Mart 1986) s. 89.

önemli bir hususta yasal ve sosyal nedenler, güvenlik gereksinimleri gibi ihtiyaca cevap verecek çevresel sayılacak etmenler dolayısıyla üretim amaçlı olmamasına rağmen belirli bir nitelik örneğinin; işletme doktoru ve sağlık görevlileri, güvenlik görevlileri, temizlik görevlileri vs... sayılabilir.

Yer planlaması yönteminin uygulamaya dönüştürülmesi istendiğinde işletme iş analizlerine başvurmak zorunda kalacaktır. Bu konuya daha önce geniş kapsamlı olarak değinilmişti.

1.6.3. KARIYER PLANLAMASI YÖNTEMİ

Kariyer, insanın yaşamı boyunca izlemeyi tercih ettiği eylem yoludur. Bir kişinin yaşama süreci içinde işle ilgili deneyimler ve faaliyetleri ile bağlantıda kişisel olarak elde edilmiş davranışlar ve tavırlar dizisidir. [52]

Kariyer kavramı, gelişme ve meslek olarak da kullanılmaktadır. Kariyer planlaması için kişinin meslek hedeflerini tesbit etmek ve bu hedeflere ulaşmak için belirlediği süreçtir.

Kariyer planlaması esas olarak çalışanların kişisel hedeflerle organizasyon içinde gerçekçi olarak edinilebilecek fırsatlar arasında daha iyi bir uyum sağlamasına yardımcı olmak konusunda odaklanır. Meslek programları, sadece gelişme fırsatları üzerinde yoğunlaşmamalıdır. Pratik olarak bakacak

[52] A.Klatt Lawrence, Robert G.Murdick, E.Schuster Frederick *Human Resource Management*, Florida, 1985, s. 379.

olursak çalışanların büyük çoğunluğunun terfi etmesi için yeterince yüksek mevki yoktur.

Kariyer planlamasında yükselme üzerinde değil, psikolojik başarı üzerinde yoğunlaşmak gereklidir. Ancak özellikle büyük işletmelerde örgütsel yapılarda kurulacak her yeni kademe yeni yöneticilerin bulunup yetiştirilmesini zorunlu kılmaktadır. Bunun yanında bu zorunluluk üst kademe yöneticilerinin işten ayrılmaları veya başka bir işe atanmaları sonucu da doğabilmektedir.

Buna göre yeni ve gerekse eldeki yönetici boşluklarının doldurulması sorunu, verimin arttırılması veya en azından aynı seviyede tutulması amacıyla bağli olarak üzerinde önemle durulması gereken bir planlama yönetimin ele alınması zorunluluğu getirir.

Kariyer planlamasının gittikçe önem kazanmasının çeşitli nedenleri vardır. Bunları kısaca şöyle özetleyebiliriz:

- Yükselen eğitim düzeyi mutlu ve dolu dolu bir yaşam için duyulan beklentileri arttırmıştır. Her yaştaki çalışanlar ve özellikle gençler daha fazla bireysel özgürlük ve kariyer özgürlüğü talep etmekte diğer yandan iş yerlerinin taleplerini fazla dikkate almamaktadır.
- İş yerleri genellikle işe yeni giren genç elemanların %30 ve %50' sini birkaç yıl sonra kaybetme riski ile karşı karşıyadır. Benzer şekilde kariyerlerinin ortalarına doğru daha yüksek kariyer ve daha yüksek yaşam standartı elde etmek için insanların iş değiştirme grafiğinde artış olduğu görül-

mektedir. Yapılan işin ve konumun insan ihtiyaçlarını tatmin etmesi gerekmektedir.

-Yetenekli yöneticilerin sayıca az olması iş yerlerinin bu tür personeli kendi bünyesi içerisinde kariyer planlaması ile çözüm aramaları sonucunu doğurmuştur.

-Teknolojik projeler, geçici isten çıkarmalara ve işsizliğe neden olmaktadır. Bu nedenle kariyer planlamasına duyulan ilgi artmıştır.

Kariyer planlaması; bir çalışanın sahip olduğu bilgi, yetenek, beceri ve güdülerin geliştirilmesi ile çalışmakta olduğu örgüt içerisindeki ilerleyişinin yada yükselmesinin planlanmasıdır. [53]

Buna bağlı olarak kariyer planlaması iki boyut gösterecektir : İlk boyut, kariyerinin planlama durumunda olan bireyin kendi kişiliğinde olacaktır. Kişi içinde çalıştığı örgütteki yerini bilmek , anlamak ve daha sonra nerede, nasıl olacağını belirlemek durumundadır. Sürec içerisinde kişi kendine neredeyim?, nerede olmak istiyorum?, bunun için neler yapmalıyım? gibi sorular yöneltecektir. Bu sorular bilinçli veya bilinçsiz olabilir. Daha önce A.H. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarsisine göre bu konu üzerinde durulmuştu. Böylece kişi psikolojik olarak rahatlayacak ve işletme içerisinde kendini geliştirdikçe kariyer gereksinmesini tatmin etme yoluna gidecektir. Bu şekilde bir kariyer planlaması ancak kişinin

[53] Kaynak, a.g.e., s. 99.

tek taraflı kendi çıkarlarına ters düşmedikçe sağlıklıdır.

Kariyer planlamasının ikinci boyutu ise, kariyerin örgüt açısından incelenmesi ve yönlendirilmesidir. Burada örgüt kendi amaçlarını ön planda tutarak bireysel amaçlarını kendine uyarlar. Yani bir bakıma amaçlar bütünleştirilmeye çalışılır.

Kısaca ifade etmek gerekirse kariyer planlaması işletmelerde bu iki boyutun bütünleştirilmesi ile yapılır. Bu bütünleştirme ise biçimsel olarak aşağıdaki gibi izah edilebilir.

1.6.3.1. POZİSYONUN FONKSİYONEL ÖZELLİKLERİNİN BELİRLENMESİ

Kariyer planlamasının bu ilk aşamasında pozisyonu, yetki ve sorumlulukları, rol ve statü durumu belirler. Ayrıca örgütsel ayırım, ekonomik ve teknik donanımlar, işin gerekleri gibi sosyal ve teknik özellikler saptanır.

1.6.3.2. BİREYİN POTANSİYEL YETENEKLERİNİN BELİRLENMESİ

Bu aşamada bireyin bilgi ve yetenekleri, uyumu, çalışma biçimi, gücü ve beklentileri saptanmaya çalışılır.

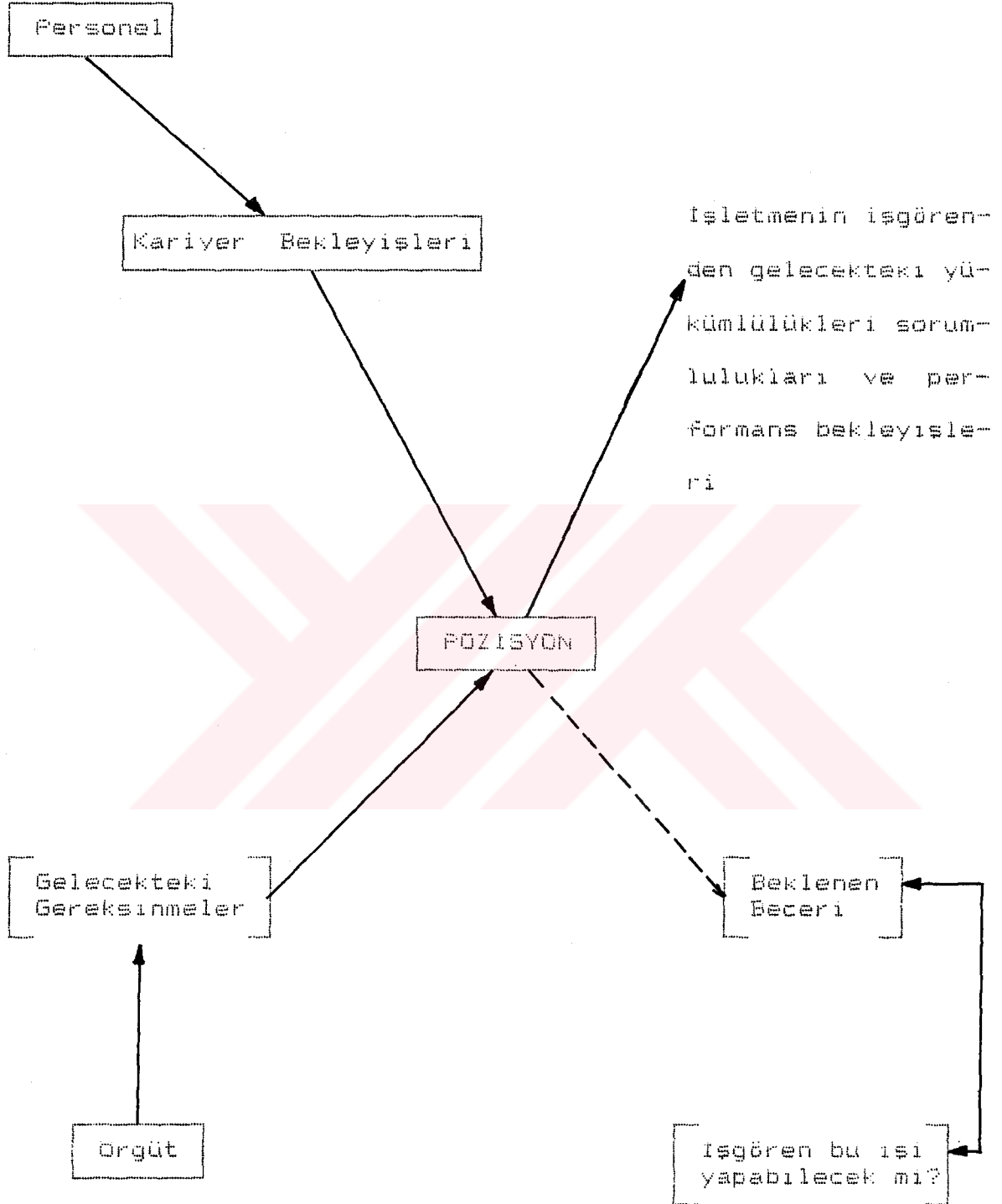
1.6.3.3. BÜTÜNLEŞTİRME

Bütünleştirme; ilk iki aşamanın, pozisyonun fonksiyonel özellikleri ve bireyin potansiyel özelliklerinin

birleştirilmesini ifade eder. Yani bu aşamada bireysel amaçlarla örgütsel beklentiler bir bütün olarak ele alınır. Sonuçta işletme bu üç aşamayı izledikten sonra kendisi için çok gerekli olan kariyer planlamasına geçer.

Kariyer planlamasının ikinci boyutu ise, kariyerin örgüt açısından incelenmesi ve yönlendirilmesidir. Burada örgüt kendi amaçlarını kendine uyarlar. Bir bakıma amaçlar bütünleştirilmeye çalışılır.

Kısaca ifade etmek gerekirse kariyer planlaması işletmelerde bu iki boyutun bütünleştirilmesiyle yapılır. Bu bütünleştirme ise biçimsel olarak şek. 3. deki gibi izah edilebilir.



Şek. 3.: Kariyer Planlamasına Davranışsal Yaklaşım

Kaynak: Tugray Kaynak, **Personel Planlaması**, İstanbul: Gençlik Basımevi, 1990, s. 167.

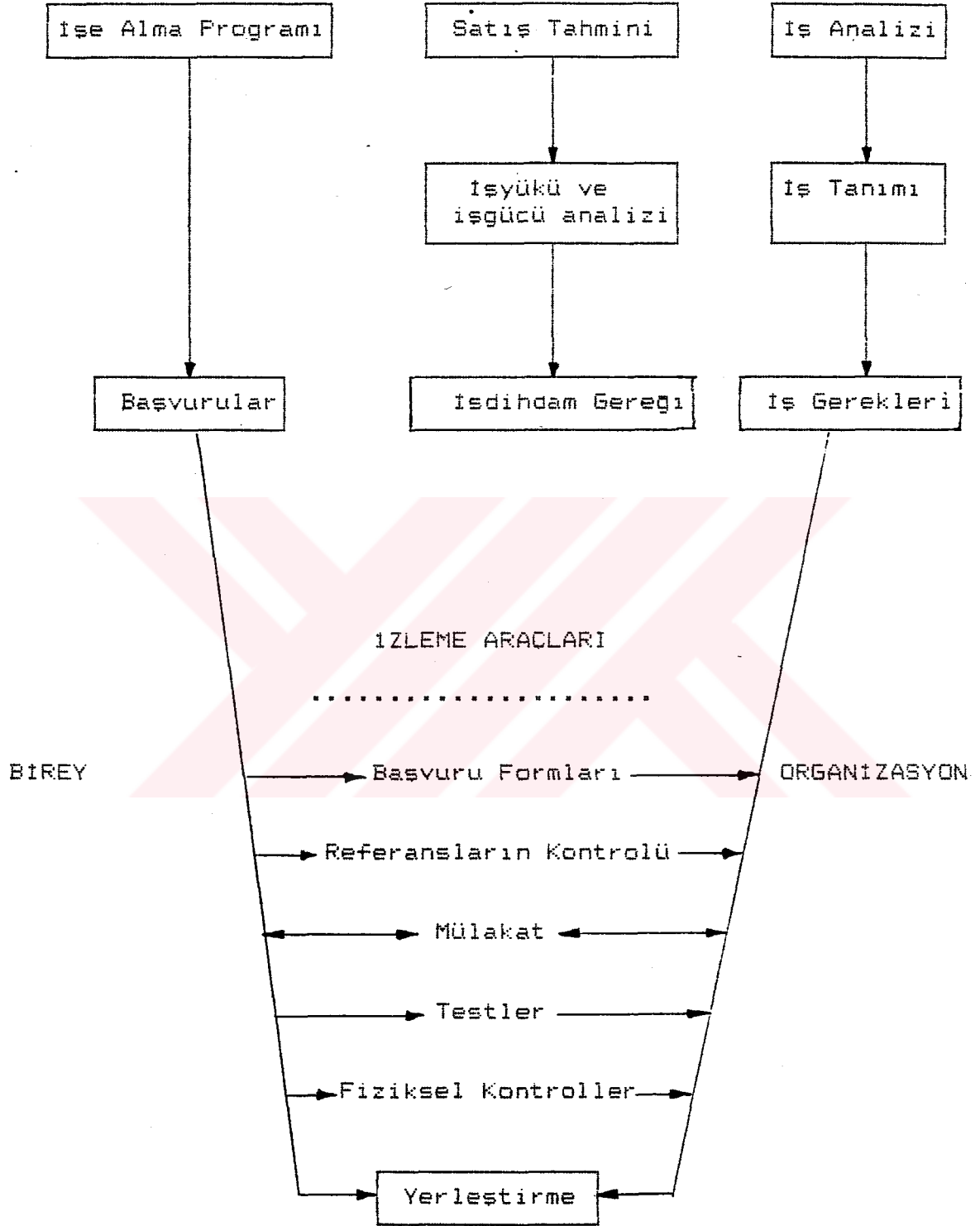
II. BÖLÜM

İŞLETMELERDE PERSONEL SEÇİMİ

2. İŞLETMELERDE PERSONEL SEÇİMİ

Personel seçimi işletmelerde yapılan iş analizlerinin başlıca amacıdır. Personel ihtiyacını doğuran pek çok sebep vardır. Yeni yatırımlar, yeni ürünler, teknolojik gelişmeler, işten ayrılmalar, ölümler, işten çıkarılmalar, devamsızlık, emeklilik gibi nedenlerden dolayı işletmelerde personel ihtiyacı doğar. Boşalan kadrolar karşısında üretimi aksatmamak verimi ve rantabiliteyi düşürmemek için yeni personel arayışına gidilir. Bu arayış işletmelerde, "Personel seçme süreci" ni başlatır. Daha önce açıkladığımız gibi bu durumda çeşitli yollarla işletme içinden veya işletme dışından kişilerin başvuruları sağlanır. Personel seçme süreci bu başvuruların değerlendirilmeye alınması, uygun ve en doğru kişilerin tespit edilmesi sonucuna gelene kadar geçen süre ve bu süre içinde yapılan işleri ifade eder.

Personel seçim süreci içerisinde yapılan sağlıklı bir iş analizi sonucunda "işe uygun kişi" arayışı bu kişide aranacak özelliklerin bilinmesi nedeni ile kolaylaşacaktır. Aşağıda personel seçim sürecinin fonksiyonel olarak gösterilişi verilmiştir.



Sek. 4. Fonksiyonel Olarak Personel Seçim Süreci

Kaynak: Edwin B.Flippo, **Personnel Management**, Newyork: McGraw-Hill Book Company, 1980, s. 136.

2.1. PERSONEL SECİM AŞAMALARI

Personel veya işgören temin edilmesi ve seçilmesi teknikleri bir işletmenin personel yönetiminde en önemli ve en zor konusunu oluşturur. Üretim faktörlerinin en önemli unsuru olan insan gücü faktörü ; işletmeyi başarıya ya da başarısızlığa götürebilecek önemli bir öğedir. İşletmeler daha önce yaptıkları çeşitli analizlerle işgücü nitelik ve niceliğini belirledikten sonra işe en uygun adayı bulma ve secme sürecine girerler. Bu süreç, personel secim sürecidir. Bu süreç içerisinde yapılacak sağlıklı bir secim, işletmenin eğitim giderlerini azaltacağı gibi verim grafiğini de yükseltecektir.

İşletmelerde personel ihtiyacı; işletme içerisindeki her bölümün yetkilileri tarafından personel bölümüne bildirilerek ortaya çıkar. Bu işlem her işletmeye özgü ancak genel hatlarıyla aynı özellikleri taşıyan " personel istek formu " ile resmi olarak yapılır.

Bu formda başlıca personel gereksinmesinin olduğu bölüm, istenen nitelikler, işin özellikleri ile ilgili birtakım şartlar, deneyimin önemi ve personel istek nedenleri yer alır.

Personel istek formu işletmenin personel departmanı tarafından incelendikten sonra personel gereksinmesinin karşılanması amacıyla iç kaynaklara veya dış kaynaklara başvurulur. Bunun sonucunda sağlanacak uygun adaylar değerlendirmeye

alınır. İşe en uygun aday olarak değerlendirilen kişi, işgören olarak işe kabul edilir.

İşletmelerde personel gereksiniminin doğmasından seçimine kadar geçen süre içerisinde, personel seçim yöntemlerinin önemi oldukça fazladır. Personel seçiminde uygulanan yöntemlerin kesin ve doğru olması, sağlıklı bir personel değerlendirilmesinin gerçekleştirilmesinde önemli rol oynar.

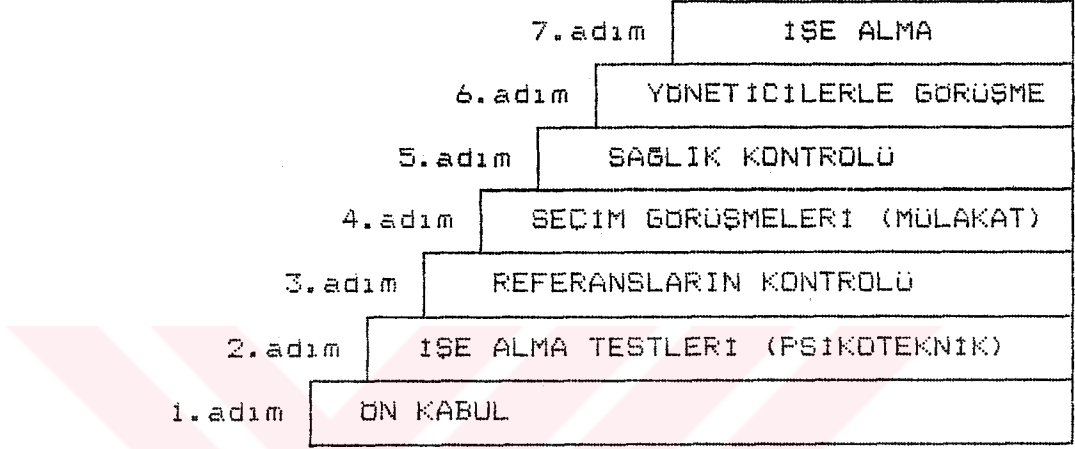
Personel seçimi; bir karar verme sürecidir. Doğru karar verme olayıdır. Burada ölçüt, işin gereklerine uygun nitelikte personel temin edilebilmesidir. İşin gereklerinin çeşitli yöntemlerle ve analizlerle tesbit edilmesi, personel seçim sürecinin başlangıcını oluşturur.

İnsanların söz konusu iş için başvuruları zamana veya şartlara bağlı olarak az veya çok olabilir. Bu durum bir seçim oranını doğurur. Seçim oranı; bir başvurunun toplam yapılan başvuru sayısına oranıdır. Seçim Oranı (S.O.) ;

$$S.O. = \frac{\text{İşe Başvuran Kişi}}{\text{Toplam Başvuran Kişi}}$$

Seçim oranı örneğin 1/25 ise büyük bir seçim oranını, 1/2 ise küçük bir seçim oranını ifade eder. Nitekim birinde iş için başvuranların kişilerin sayısı 25 iken diğerinde 2 dir. Kısaca büyük seçim oranı, başvuruların fazla olduğunu, küçük seçim oranı ise az olduğunu ifade eder.

Personel seçim süreci çeşitli aşamalardan oluşur. İşe alınacak aday yada işe talip aday bir takım aşamalardan sonra olumlu veya olumsuz yanıt alır. Personel seçiminde izlenen bu aşamalar Sek. 5. deki gibi gösterilir.



Şek. 5. Personel Seçiminde İzlenen Aşamalar

Kaynak: Werther, W. and K. Davis a.g.e., s. 153

2.2. PERSONEL SEÇİM YÖNTEMLERİ

Seçim sürecindeki safhaların sayısı ve sırası sadece işletmeden işletmeye değil aynı zamanda işin türü, yönetim kademesindeki yeri, her kademedeki belli fonksiyonları, icranın maliyeti ve herhangi bir safhanın kalitesi, tutmayan adayları elimine etmesindeki etkinliği gibi hususlara bağlı olarak değişmektedir. [54]

Dolayısıyla burada seçim safhalarını incelerken belirli bir sıranın takip edilmesine gerek duyulmamıştır. Adayların işletmeye başvuruları sağlandıktan sonra seçim sürecine

[54] Gönenli, a.g.e., ss. 73-74

geçilir.

Seçim safhalarını incelerken karşımıza çok çeşitlilik gösteren uygulamalar çıkmaktadır. Aşağıda personel seçim aşamaları ve çeşitli yöntemler açıklanmıştır.

2.2.1. ÖN KABUL

İşletmelerin personel seçimindeki ilk adım; personel adayının işletmeyi seçmesi ile ya da işletmenin personel adayının seçmesi ile gerçekleşir. Her iki durumdada seçim sürecinin ilk adımı atılmış olur.

Bu aşamada yetkili biri tarafından aday ile bir nezaket görüşmesi yapılır. Mesleği, nitelik ve özellikleri, ne kadar ücret talep ettiği gibi konularda temel bir görüşme yapılır. Sonra adaya başvuru formu doldurtulur. Başvuru formunda kişiye birtakım sorular yöneltilmiş, bunlara cevaplar vermesi için boşluklar bırakılmıştır. Başlıca; kişinin adı, soyadı, anne baba adı, doğum yeri ve yılı, okuduğu okullar, mezuniyet dereceleri, boy ve kilo gibi fiziksel özellikleri, sağlık durumu, cinsiyeti, uyuşuğu, mesleği, hobileri, referansları, önceki işinden ayrılma sebepleri gibi sorular bu formda yer almaktadır. Bu sorular bireyi kişisel, mesleki, sosyal açılarından tanımaya yönelik olarak hazırlanmış sorulardır. [Tablo 6]

Tablo 6

ÖRNEK İŞ BAŞVURU FORMU

----- ----- A.Ş.		fotograf
İŞ BAŞVURU FORMU		
Soyadınız : -----	Uyruğunuz : -----	
Adınız : -----	Cinsiyetiniz: Kız Erkek	
Adresiniz : ----- ----- -----	Evlilik Durumunuz: Evli Bekar Dul M.Haliniz :	
Tel : -----	Doğum Yeri: ----- Doğum Yılı: -----	
Çocuklarınız Varsa Sayısı : -----	Bakmakla Yükümlü Olduğunuz Kişi Sayısı : -----	
Ehliyetiniz Evet Hayır var mı? : --- ----	İş Sigortası Sicil No: ----	
Sınıfı : --- ----		
Şirketimizde Nasıl Bir İş İstiyorsunuz? ----- ----- -----		
Sizi Bulmazsak Arayabileceğimiz Kişi ya da Kişiler: Adı, Soyadı : ----- Telefon : -----		
Talep Ettiğiniz Ücret (Yıllık) ? :		

Kaynak: Ölkü Uzuncarsılı, "Yönetimde İletişim" Yönetici Geliştirme Semineri Bildirisi, Tüside Kayıt No:672, 1990, ss.75 -77

Tablo 6 (Devam)

ÖĞRENİM DURUMUNUZ			
ÖĞRENİM GÖRDÜĞÜNÜZ KURUMUN ADI ve YERİ	ÖĞRENİM DÖNEMİ		MEZUNİYET DERECEŚİ
İlk	19 .. - 19 ..		
Orta	19 .. - 19 ..		
Lise	19 .. - 19 ..		
Yüksek	19 .. - 19 ..		
İhtisas	19 .. - 19 ..		
Kurs	19 .. - 19 ..		
YABANCI DİL BİLGİNİZ			
BİLDİĞİNİZ YABANCI DİLLER	OKUMA		KONUŞMA
	Orta	İyi Çokiyi	Orta İyi Çokiyi
İngilizce	-	-	-
Almanca	-	-	-
Fransızca	-	-	-
Diğer	-	-	-
REFERANS VERECEĞİNİZ KİŞİLER			
Akrabalarınız hariç, kişiliğinizi ve çalışmanızı tanıyan en az üç kişinin			
ADI, SOYADI	ADRESİ	GÖREVİ	TELEFONU

Tablo 6 (Devam)

GEÇMISTEKİ GÖREVLERİNİZ				
İş Yerinin Adı En sondan başlayarak)	Greviniz	Brüt Ücretiniz	Çalışma Döneminiz	Ayrılış
Askerlik Durumunuz :				
Üyesi Olduğunuz Dernek veya Gruplar :				
.....				
.....				
Özel Zevkleriniz Nelerdir? Boş Zamanlarınızda Neler Yaparsınız?				
.....				
.....				
<p>Bu belgeye yazdığım bilgilerin doğruluğunu taahhüt ediyorum.</p> <p>Not : Bu belgede ileride anlaşılacak yalnız bir bilgiden dolayı işveren işgörenin iş akdini bildirimsiz fesih etme hakkına sahiptir.</p> <p style="text-align: right;">Tarih :</p> <p style="text-align: right;">İmza :</p>				

2.2.2. İŞE ALMA TESTLERİ (PSIKOTEKNİK)

Ön kabulde aday başvuru formunu doldurduktan sonra işletmeden ayrılır. Bu arada işletme yetkililerince yapılan başvurular değerlendirmeye alınır ve eğer uygun görülürse ikinci adıma geçilir. Bu adım işe alma testlerinin uygulanmasıdır.

İşe alma testleri, günümüzde oldukça uygulanmaktadır. Bu testler, işin gerekleri ile adayın nitelikleri arasındaki oranı kesin olarak belirler. İşe uygun personel, işin gerektirdiği bedensel ve zihinsel nitelikleri taşıyan kişidir. Bunun anlaşılabilmesi, işe alma testleri ile gerçekleştirilebilir.

İşgören seçim sürecinin önemli aşamalarından olan test yöntemi, literatürde psikoteknik inceleme olarakta yer alır. Psikoteknik genellikle personel adayları üzerinde test uygulamalarını içerdiğinden, işe alma testleri ile eş anlamda kullanılmaktadır.

Örgütlerde personel seçimi ve yerleştirilmesi önemli cabalar arasında yer alır. Bu işlemin etkinliğini sağlamak için sistem kurulmasından söz edildiğinde gelişmiş ülkelerde test yöntemi, özellikle psikoteknik testler aklı gelir. Ülkemizde bu uygulamayı bilen kişi az denecek oranda olduğu gibi, bu yöntemle seçim işlemini yapanlar da bazı hataları önleyememekte veya önleyici bilgiye sahip olamamaktadır. [55]

[55] MPM Yayını, "İşgücünün Seçimi ve İşe Yönlendirilmesinde Psikoteknik Yaklaşım Sempozyumu" Ankara: 1989, No:403, s. 18.

Psikoteknik yöntemin amacı; bireyleri işe ve iş yerine uyarlamak ayrıca işgörelere yapabilecekleri işler arasında en uygun işi yaptırabilmektir.

Psikolojik testler, önceden belirlenmiş bazı psikolojik faktörleri ölçerek bireyler arası farklılıkları ortaya çıkarırlar. Kişinin bugünkü davranışına göre gelecekte nasıl davranacağı konusunda tahmin yürütmek bu testler sayesinde mümkün olabilmektedir.

İşe basvuran adayların niteliklerini ve organizasyon içerisindeki başarısını belirlemede yardımcı olan psikoteknik yöntem genellikle kamu sektöründe, orta ve büyük işletmelerde uygulanmaktadır. Büyük işletmeler bu konuda sağlıklı çalışmaların yürütülmesi amacıyla belli bir finansman ayırmakta ve uzman bir kadro istihdam etmektedir.

İşe alma testleri; bireyin özellikleri, uygulama araçları ve şekilleri açısından çeşitlilik göstermektedir. Aşağıda bu konuya geniş yer verilmiştir.

Seçim testleri; özellikle bu işi vitrin olarak veya amaçlarından çok farklı ve yüksek beklentilerle uygulayan işletmelerde seçim sürecini olumsuz etkileyen bir faktör olarak ortaya çıkar.

Testler her iş kolu, hatta her işletme için ayrı düzenlemeler içermek zorundadır. Bu farklı işletmelerin farklı işgören niteliklerine olan ihtiyacından doğar. Ayrıca testler uygulanırken gereken fiziksel koşulları, kişilerin test

korkusu ve dürüstlüklerini olumlu yönde etkileyecek düzenleme gerekmektedir.[56]

Özetle; işletmeler seçim sürecinde testleri kullanmaya başlamadan önce bunun gerçekleştirilmesinde kullanılacak kaynakları gözden geçirip bir fayda - maliyet analizi yapmalı seçim kararında test sonuçlarını tek belirleyici olarak almamalıdır. Aksi taktirde test uygulaması, işletme için yüksek maliyette ve fonksiyonsuz bir lüks olacaktır.

Test sonuçlarının adayın niteliklerini gerçeğe uygun olarak saptaması için birtakım şartlar vardır. Bu şartların yerine getirilmesi, kullanılan testin işletmenin seçim sürecindeki fonksiyonellik derecesinin belirler. Bu şartlar aşağıda kısaca açıklanmıştır:

Standartizasyon:

Bu kelime testlerin yönetimine ilişkin koşul ve prosedürlerin aynılığını ifade eder. Birkac adayın performansını karşılaştırmakta testin başarılı olması için, tüm adayların bu testi aynı veya birbirine çok yakın koşullar altında yapması adayın test sırasındaki performansını etkileyebilir.

Objektiflik:

Objektiflik, veri bir testte tüm bireylerin aynı skorla-

[56] Özkalp, E. " Davranış Bilimleri ve Organizasyonlarda Davranış ", Eskişehir: Eskişehir İkt.İd.İl. Akademisi Yayını, 1978, ss. 47-49

ları elde etmesi ile sağlanır. Yani test sonuçlarının hesaplanmasında tüm katılanlara aynı prosedürün uygulanması, aralarında ayırım yapılmamasıdır.

Normlar:

Normlar, teste tabi tutulan adaylara benzer bireylerin performansını bir referans olarak kullanarak hangi derece ve skorların başarılı kabul edileceğini belirlemekte önemlidir. Adaylara benzer katılımcılardan elde edilen normal dağıtım eğrileri kullanılarak başarı ölçekleri oluşturur. Böylece teste katılan adayların potansiyellerinin gerçeğe uygun bir şekilde belirlenmesine biraz daha yaklaşılmış olur.

Güvenilirlik:

Güvenilirlik bir seçim testinin devamlı sonuçlara sahip olması yani aynı testin aynı veya benzer katılımcılara birden fazla uygulandığında aynı sonuçları vermesidir. Güvenirliğin sağlanması için sistem birkaç metodla sınırlanmaktadır.

-Test - tekrar - Test

-Eşdeğer Formlar

-Bölünmüş Yarılar

Test - tekrar - test ; aynı katılımcılara aynı testin iki kere uygulanmasıdır. Eşdeğer formlar aynı testin aynı sonuçlara verecek benzer formlar yolu ile aynı katılımcılar üzerinde uygulanmasıdır. Bölünmüş yarılar ise bir testin iki bölüme ayrılıp her bölüm sonuçlarının ilişkisini araştıran

bir yöntemdir.

Geçerlilik:

Bir seçim testinden istenilen en temel özellik geçerlilik özelliğidir. Geçerlilik, bir testin ölçmesi gereken nitelikleri ne ölçüde ve ne başarıda ölçtüğüdür. Şayet test işin performe edilmesi için gerekli kabiliyeti gösteremiyorsa, belirleyici olarak herhangi bir değeri olamaz.

2.2.2.1. BİREYİN ÖZELLİKLERİ AÇISINDAN İŞE ALMA TESTLERİ

Bireyin zeka, yetenek, bilgi ve ilgi düzeyi, karakter yapısı gibi özellikleri işe alma testlerinin uygulanması ve yorumlanması konusunda çeşitlilik yaratır. Aşağıda bu tür işe alma testleri ile ilgili ayrıntılı bilgi verilmiştir.

2.2.2.1.1. ZEKA TESTLERİ

Zeka testleri; adayın anlama, kavrama, algılama gibi yeteneklerini ortaya koyar. İlk geliştirilen bir test yöntemi olarak personel seçiminde yaygın olarak kullanılmaktadır. Çok yaygın bir yöntem olmasına rağmen zeka testleri soruları her zaman gerçeği yansıtmayabilir. Çünkü zeka testlerinde baz puan alınır. Bu puanın üzeri başarılı, altı ise başarısız sonucu ifade eder. Buna göre limitin bir puan yukarısının yeterli bir zekayı, bir puan aşağısında yetersiz bir zekayı göstermesinin ne derece gerçekçi olduğu düşünülebilir. İlk zeka testi uygulaması, 20.yy başında Fransız psikolog Alfred Binet ve Dr. Theodor Simon tarafından

gerçekleştirilmiştir. [57]

İşletme yönetimi açısından zeka düzeyi analizi çok önemlidir. Nitekim işgörenlerin gelişme hızları ve başarıları, teknik ve sosyal uyumları, zeka düzeyleri ve genel zeka yapıları ile ilgilidir. Bu nedenle zeka testleri gerçeği yansıtabilecek nitelikte olmalıdır. [58]

Yapılan çalışmalardan zekanın birbirinden bağımsız olarak değerlendirilecek yeteneklerin yeniden gruplanmış şekli gibi görünmesinin mümkün olduğu bu nedenle bazı yeteneklerle özel zeka dilimleri arasında ilişki olduğu görülmüştür. Bilgi, hafıza, doğru - yanlış ayrımı, kelime ve kavram bilgisi, davranışların düzenlenmesi zeka ile yakından ilgili olduğuna göre seçilecek işgörenlerin zekaları hakkında bilgi sahibi olmakta yarar vardır. İşin özellikleri doğrultusunda değerlendirilecek işgörenlerin zekaları hakkında bilgi sahibi olmakta yarar sağlamaları nedeni ile zeka testleri genel zeka düzeyini belirleyici türden olacaktır. [59]

2.2.2.1.2. BİLGİ TESTLERİ

İşletmeye alınacak işgören, kuşkusuz sorumlu olduğu iş ile ilgili bilgi düzeyi ölçüsünde başarılı olacaktır. Kişi

[57] Özkalp, a.g.e., s. 47.

[58] Erdoğan, a.g.e., s. 82.

[59] MPM Yayınları, a.g.e., s.34

yaptığı iş hakkında ne kadar çok şey biliyorsa yetenekleri doğrultusunda o işte o kadar başarılı olur. Araştırmalara göre kişilerin bilgi düzeyi, zeka düzeyi ve yeteneklerine bağlı olarak ilerlemektedir. Zeka ve yetenekleri fazla olan kişilerin çalıştıkları iş ile ilgili bilgilerini arttırmaları hiçde zor değildir.

İşgören seçimi sırasında uygulanan bilgi testleri, adayın işi ile ilgili bilgi birikimini belirlemeye yarar. Bu testler genellikle kişinin mesleki açıdan edinmiş olduğu bilgi düzeyini sağlıklı olarak tesbit edebilmektedir.

Yukarıda açıklanan sebeplerden dolayı işletmelerde personel seçiminde uygulanan bilgi testleri, yetenek ve zeka testleri ile birlikte uygulanırsa daha verimli olmaktadır. Bundan dolayı bilgi, yetenek ve zeka testleri birarada düşünülmelidir. Bilgi testleri genellikle kağıt - kalem testleri şeklindedir. Bazı hallerde uygulamalı aletli testlerle adayların bilgi düzeylerinin değerlendirilmesi yapılabilir.

2.2.2.1.3. YETENEK ve BİLGİ TESTLERİ

Toplumların teknolojik yapıları geliştikçe ve oluşan hızlı teknolojik değişimler, işletmelerdeki araç ve gereçler ile iş yöntemlerini etkiledikçe, çalışanların bu değişimlere uyumları ve söz konusu araç ve gereçleri etkin bir biçimde kullanabilmeleri çok önemli bir hale gelmiştir. Bu nedenle işgörenin eğitiminde, seçiminde, yetenek ölçümü gerekli olmaya başlamıştır.

Yetenek ve ilgi testleri bireyin zihinsel ve bedensel yeteneklerini ifade eder. Bu testler, günümüzde en başarılı uygulanan ve en gerçekçi sonuçlar alınabilen test türleri olup bir bakıma bireylerin neyi yaptıklarını değil, en iyi neyi yapabileceklerini öğrenmek amacıyla uygulanmaktadır.[60]

Bedensel yetenekler kişilerin doğuştan kazandıkları ancak zamanla kullanılabilir duruma getirdikleri koşma, görme renk ayırma, el kol ve ayak gibi organlarını kullanabilme, bu organlar arasında koordinasyonu sağlayabilme, parmaklarını işletebilme gibi bedensel özelliklerdeki üstünlüğünü ifade eder.

Zihinsel yetenekler ise kişinin sayısal ilgi, teknik kavrama ve teknik ilgi, hafıza yeteneği, bu yeteneğin alt dilimlerinden olan şekil hafızası, sayısal hafıza, soyut düşünme, ilişki bulma, karşılaştırabilme, öğrenme, kavrama gibi yeteneklerin tümünü ifade eder. [61]

Yapılan çalışmalar göstermektedir ki kişilerin eğitim düzeyi ile yetenekleri arasında doğru bir orantı vardır. Aynı şekilde kişilerin bedensel yetenekleri yaş ile de doğru orantılıdır. Zira yaş arttıkça kazanılan bedensel yetenekler de artmaktadır. Ancak bununla birlikte zihinsel bir takım yeteneklerinde yitirilmesi tartışmasız doğaldır.

İlgi testlerinde ise bireyin mesleki ve boş zamanlarında

[60] Sabuncuoğlu, a.g.e. s. 113

[61] Erdoğan, a.g.e., ss. 70-91

ilgi duyduğu konuları yani nobilerini tespit etmek için geliştirilen testler ile mekanik, aritmetik, bilimsel, sosyal bilgiler analiz edebilmekte ve diğer güzel sanatlar ile ilgili uğraşları arasında ne ölçüde ilişki kurulabileceği değerlendirilmektedir. [62]

2.2.2.1.4. KİŞİLİK TESTLERİ

İçerdiği özellikler açısından kişilik testleri; yetenek, ilgi, bilgi ve zeka testleri arasında en önemli yeri teşkil etmektedir. [63]

Kişilik, bireyi diğerlerinden ayıran ve tekrarlanacak, bireye özgü nitelik kazandıran davranışlar bütünüdür. Bu nedenle işletme için işgörenin yetenek, bilgi ve becerisi kadar kişiliği de önemlidir. Kişilik testleri; bireyin başkalarıyla ilişkilerini analiz etmeye, duygusal olgunluk, sorumluluk, yaratıcılık, dürüstlük, iyimserlik, kurallara uyma gibi özelliklerini saptamaya, sınırlı veya sakin, nırsalı veya kanaatkar vb... gibi niteliklerini saptamaya çalışır.[64]

Bir kişinin belirli bir işteki başarısı ile kendisinin kişiliği arasında çok yakın bir bağlantı vardır. Zira insanların çalıştıkları ortama uyum sağlayabilmeleri, bu ortam-ki işgörenle iyi ilişkiler kurabilmeleri, onları başarıya

[62] Erooan, a.g.e., s. 119.

[63] Yoder, a.g.e., ss. 327-328.

[64] Yalçın, a.g.e., s. 78.

daha kolay götürebilecek, kişiliğinden kaynaklanan avantajlarla mümkündür.

Kişilik testleri, işletmenin tercihlerine uygun kişilik tipini belirlemek amacıyla ve bireyin yapacağı işin gerektirdiği kişilik özelliklerini araştırmak amacıyla kullanılır. Özellikle yüksek derecede sorumluluk gerektiren işlerde bireyin sorumluluk duygusu ve derecesi oldukça önemli rol oynadığından bu durumda adaylara kişilik envanteri ya da farklı kişilik testleri uygulanabilir. [65]

Kişilik testlerinde önemli husus yanlış bilgiler vermesini sağlamaktır. Nitekim bu amaçla kişilik testi uygulanacak kimsenin mümkün olduğunca bundan habersiz olması gerekmektedir. Aksi takdirde kişi kendisinden beklenen cevapları vermeye özen gösterecek, bu durum ise sonuçların doğruluğunu engelleyecektir. Bu amaçla çeşitli yöntemler geliştirilmekte ve böylece en doğru yanıtların alınmasına çalışılmaktadır. Bunlardan biri "projektif testleri" dir. Projektif testler ; uzman psikiyatristler tarafından hazırlanan, herhangi üç şekil veya mürekkep lekelerinin kişiye neyi ifade ettiğini ve aklına getirdiği hikaye ve çağrışımlarını soran testlerdir. Oldukça yaygın kullanılan bu testler psikologlarca incelenmekte ve söz konusu adayın kişiliği hakkında olumlu, olumsuz fikirler edinilmektedir.

Kişilik testlerinin hazırlanması , uygulanması ve

[65] Sabuncuoğlu, a.g.e., s. 113.

sonuçlarının değerlendirilmesi işlerinin mutlaka uzman insan- larca yapılması gerekmektedir. Bu, kişilik analizlerinin doğru sonuç vermesi açısından son derece önemlidir.

2.2.2.2. UYGULAMA ARAÇLARI AÇISINDAN İŞE ALMA TESTLERİ

İşe alma testleri uygulama araçları açısından farklılık gösterir. Bu testler, yazılı olarak uygulanan kağıt-kalem testleri ve aletli testler olarak ikiye ayrılır. Aşağıda bu konu hakkında bilgi verilmiştir.

2.2.2.2.1. KAğIT - KALEM TESTİ

Günümüzde pekçok işletmenin kağıt-kalem testlerini; zeka testleri, ilgi ve yetenek testleri, kişilik araştırmalarında kullanmaları bu tür test uygulamasının oldukça iyi olduğunu göstermektedir.

Kağıt-Kalem testleri; testin yazılı olarak adaylara verilmesi, aynı test üzerinde veya başka bir cevap kağıtında testin yanıtlanması Şeklinde uygulanır. Genellikle sözel testler Őeklinindedir. Ancak bazı hallerde bu testlerde Şekil ve geometrik ilişkilere dayalı sorular da yer alabilmektedir. Kağıt-Kalem testleri, yazılı bir Şekilde adaylara sunulduğu için adayların okuma - yazma bilmeleri Şarttır. Bu nedenle bu test biçimi eğitim düzeyi belli bir seviyede olan kişilere uygulanabilir.

Kağıt-Kalem testleri, birden fazla kişiye aynı anda dağıtılarak uygulanabilir. Bu açıdan son derece pratiktir.

2.2.2.2.2. ALETLİ TESTLER

Aletli testler; kağıt-kalem testlerinde olduğu gibi insanların zeka, yetenek ve ilgi, kişisel özelliklerini belirlemede kullanılır. Genellikle okuma - yazma bilmeyen eğitim düzeyi daha düşük kişilere uygulanır.

Bu testler uygulamada birden fazla kişiye aynı anda veya aynı mekanda tatbik edilemez. Kişilerin çabuk sonuca ulaşabilmeleri; onların yetenek, ilgi ve zeka düzeyleri hakkında, sonuca ulaşırken sergiledikleri hal ve tavırlar ise kişilik özellikleri hakkında, uygulamayı yapan uzman yada uzmanlara bilgi verir. Nitekim insanların mümkün olduğunca sağlıklı gözlenmeleri ve sağlıklı sonuçlar almak ancak uzman kişilerin katkısı ile mümkündür.

2.2.2.3. UYGULAMA ŞEKLİ AÇISINDAN İŞE ALMA TESTLERİ

Uygulama şekli açısından işe alma testleri, bireysel testler ve grup testleri olmak üzere iki türdür. İşletmeler kendilerine uygun test türünü tespit ederek seçimini yapar.

2.2.2.3.1. BİREYSEL TESTLER

Bireysel testler, uygulayıcı ile uygulanan kişinin baş-başta kaldığı test şeklidir. Yani işletmenin uzman psikologları, personel adaylarının herbirine ayrı ayrı psikoteknik testler uygularlar. Birebir olan bu uygulama boyunca, personel adayının tepkileri, sorular karşısında içine girdiği psikolojik durumu, hal ve tavırları, uygulayıcı kişilerce gözlemler.

nir. Genellikle kişisel testler, aletli testler ve yetenek testleri, bireysel testler grubuna girerler.

2.2.2.3.2. GRUP TESTLERİ

Grup testleri ise birden fazla personel adayına uygulanır. Bu testler daha önce belirlenmiş yerlerde adaylara uygulanan testler olup, aday sayısı ile testlerin sağlıklı sonuç vermesi arasında hiçbir ilişki yoktur. Grup testlerinin uygulanmasında çıkabilecek tek sorun uygun büyüklükte bir mekan bulunamaması olabilir.

2.2.3. REFERANSLARIN KONTROLÜ

Referansların kontrolü, başvuru sahibinin verdiği bilgilere ışık tutan ve bu bilgilerin doğruluğunu kontrol etmek için yapılan bir işlemdir.

Personel seçiminde referanslar ve tavsiyeler her zaman gözönüne alınır. İş için başvuran kişinin, iş başvuru formunda referans olarak gösterdiği kişiler aranarak o kişinin nitelik ve özellikleri hakkında bilgi alınabilir.[66] Ancak bu bilgilere fazla değer verilmemelidir. Çünkü tanıdıklarının iş bulmasına yardımcı olmak için pek çok kimse kolaylıkla tavsiye mektubu yazabilir. Bu nedenle uygulamada, iş başvuru formu ve işe alma testlerinden sağlanan bilgiler değerlendirmeye alınmaktadır. Ancak referans olarak, kişinin daha önce çalıştığı yerden bilgi alınması nispeten uygundur. Refer-

[66] Flipppo, a.g.e., s. 139.

rans formu hazırlamak ve bunu, referansı verecek kişinin doldurmasını sağlamak en iyi yöntemdir. [67] [Tablo 7,8] Kişi yeni mezun ise , referans alınabilecek yer okuldur.[68]

Referans verecek işletmeler, başvuranların isteği üzerine referans mektupları doğrudan başvurulana işletmeye gönderilebilir veya başvurulana işletmelerin isteği üzerine doğrudan işletmeye gönderilebilir ya da referans mektubunu gönderen kişiler ile telefon görüşmesi yapılabilir. Referans mektuplarında özellikle aşağıda belirtilen türde sorular sorulabilir. [69]

- İşe alınacak kişinin işine devam durumu,
- İşinden ayrılması,
- Eski işine dönmek isterse tekrar işe alınıp alınmayacağı,
- İşinde aksamalar olup olmadığı,
- İş arkadaşları ile birlikte çalışmasındaki başarı durumu,
- Özel yaşamında aşırı tutkuları olup olmadığı gibi.

Bu aşamada kişinin verdiği bilgilere yönelik araştırmalar incelikle yapılıyorsa da kesinlikle doğru olduğu söylene-
mez. Bu nedenle bir kişinin işe alınmasında yalnız referanslara göre karar verilmesi doğru değildir. Aksi taktirde yanlış olabilir ve aslında işletme için çok faydalı olabilecek bir kişi değerlendirme dışı bırakılabilir.

[67] Hatipoğlu, a.g.e., s. 242.

[68] Yalçın, a.g.e., s. 71.

[69] Şenatalar, a.g.e., s. 127.

Tablo 7

TELEFONLA REFERANS İSTEME FORMU

Referans İstene Kuruluş	
Görüşülen Kişinin Adı, Soyadı	
Görevi	Tel:
Hakkında Referans İsteneenin Adı, Soyadı	
Kuruluştaki Görevi	
Çalışma Süresi	19.. - 19..
(Yukarıdaki bölümler telefon etmeden doldurulmalıdır) İŞ İSTEYEN HAKKINDA BİLGİLER	
Kuruluştaki ilk görevi	
Ayrılış Sırasındaki Görevi	
Ayrılma nedeni	
Başlangıç Ücreti TL.	Ayrılıştaki Ücreti.....TL
Çalışma Durumu	İyi Orta Zayıf
Arkadaşlarıyla işbirliği	İyi Orta Zayıf
Çalışma hakkında amirlerinin görüşleri	İyi Orta Zayıf
Çalışmasını etkileyen kişisel ailevi, mali sorunlar	Var Yok
Onu yeniden işe alırmısınız?	Evet Hayır
Kuvvetli Yönleri Nelerdir?	
Zayıf Yönleri Nelerdir?	
Diğer Hususlar :	
GÖRÜŞENİN ADI, SOYADI :	TARİH :
İMZASI :	

Tablo 8

REFERANS İSTEME MEKTUBU ÖRNEĞİ

..... A.Ş. İstanbul19..																								
Sayın A.Ş. İstanbul																									
<p>Bay, müessesemizde münhal bulunan görevinde çalışmak amacıyla başvurmuştur. Müessesemizde doldurmuş olduğu İş İstek Belgesinde tarihinden.... tarihine kadar müessesenizde çalışmış olduğunu belirtmek - tedir.</p> <p>Aşağıda istemiş olduğumuz ve ayrıca ilave etmeyi uygun gördüğünüz bilgileri bize vermeniz Bay.....'ın Mües - sesemizde çalışmak istediği görev için uygun bir kişi o - lup olmadığı konusunda karar vermemizde yardımcı olacaktır.</p> <p>Vereceğiniz bilgiler gizlilik ilkelerine uyularak işlem görecektir.</p> <p>İlgi ve işbirliğiniz için teşekkürlerimizi sunarız.</p> <p style="text-align: right;">Saygılarımızla.</p>																									
<p>1) Çalışma süresi ile ilgili bilgilerde farklılık varsa, lütfen doğrusunu yazınız:</p> <p>2) Yapmış olduğu görevin adı :</p> <p>3) Müessesemizden ayrılma nedeni:</p> <p>4) Kişisel dosyasındaki bilgiler çalışmak üzere kendisini tekrar işe almanızı haklı gösteriyor mu? Evet Hayır</p> <p>5) Değerlendirme:</p> <table border="0"> <tr> <td>1. İş Becerisi</td> <td>İyi</td> <td>Orta</td> <td>Zayıf</td> </tr> <tr> <td>2. Yaptığı İşin Kalitesi</td> <td>İyi</td> <td>Orta</td> <td>Zayıf</td> </tr> <tr> <td>3. Arkadaşlarıyla İşbirliği</td> <td>İyi</td> <td>Orta</td> <td>Zayıf</td> </tr> <tr> <td>4. Kişiliği</td> <td>İyi</td> <td>Orta</td> <td>Zayıf</td> </tr> <tr> <td>5. Güvenilirlik</td> <td>İyi</td> <td>Orta</td> <td>Zayıf</td> </tr> <tr> <td>6. İşe Devam</td> <td>İyi</td> <td>Orta</td> <td>Zayıf</td> </tr> </table> <p>İlave etmek istediğiniz öteki bilgiler :.....</p> <p style="text-align: right;">İmza</p>		1. İş Becerisi	İyi	Orta	Zayıf	2. Yaptığı İşin Kalitesi	İyi	Orta	Zayıf	3. Arkadaşlarıyla İşbirliği	İyi	Orta	Zayıf	4. Kişiliği	İyi	Orta	Zayıf	5. Güvenilirlik	İyi	Orta	Zayıf	6. İşe Devam	İyi	Orta	Zayıf
1. İş Becerisi	İyi	Orta	Zayıf																						
2. Yaptığı İşin Kalitesi	İyi	Orta	Zayıf																						
3. Arkadaşlarıyla İşbirliği	İyi	Orta	Zayıf																						
4. Kişiliği	İyi	Orta	Zayıf																						
5. Güvenilirlik	İyi	Orta	Zayıf																						
6. İşe Devam	İyi	Orta	Zayıf																						

2.2.4. SEÇİM GÖRÜŞMELERİ (Mülakat)

Seçim görüşmeleri, personel seçerken kullanılan yöntemlerden en eski olanıdır. Adaylarla yüz yüze konuşmalardaki amaç; adayın işe kabul edilebilirlik düzeyini belirlemektir. Seçim görüşmelerinde adayın işi yapıp yapamayacağı, yeterliliği ve adayın diğer adaylarla kıyaslanarak nasıl bir kimse olduğu belirlenmeye çalışılır. [70]

Görüşmeyi yapan kişilerin çok iyi insan analizi yapabilmeleri gerekmektedir. Yapılan görüşmede, karşılıklı her iki tarafın soru sormaları ve cevaplamaları mümkün olmalı, adaya da soru sorma fırsatı verilmelidir. Genellikle görüşmeler 15 dakika ile 1 saati kapsayan bir zaman dilimi içerisinde tamamlanmaktadır.

Seçim görüşmelerinde esas olan, söz konusu adayın işe uygunluğunun ve performansının kesin olarak değerlendirilmesidir. Ancak yapılan araştırmalar göstermektedir ki bu tür görüşmelerde adayın konuşma tarzı, hali ve tavrı daha fazla sonucu etkilemektedir. Yani seçim görüşmelerinde adayın performansından çok diğer özellikleri dikkat çekmektedir. Dolayısıyla bu görüşmeler sonucunda edinilecek izlenimlerin yanıltıcı olması ihtimali oldukça fazladır. Bu yanılgıları en aza indirmek amacıyla, görüşmelerin nasıl yapılması gerektiği konusunda bazı teknikler geliştirilmeye çalışılmaktadır.

[70] Geylan, a.g.e., s. 109.

Son zamanlarda özellikle liderlik yeteneği gerektiren görevler için başvuran adaylar arasında seçim yapılması amacıyla "Lidersiz Grup Görüşmesi" yöntemi uygulanmaya başlanmıştır. [71]

Lidersiz grup görüşmesi yönteminde, belirli sayıda adayların her birine bir problem hakkında metin verilmektedir. Adaylar bu metni öncelikle tek başına incelemekte daha sonra grup olarak ve lider olmadan sorun hakkında birlikte tartışmaktadırlar. Tartışma bir gözlemci tarafından izlenir. Bu süre içinde gözlemcinin, hangi adayın yönetimi ele aldığını, sorunu daha iyi kavradığını, daha etkin konuştuğunu, tarafları ne derece uzlaştırdığını, ne kadar mantıklı çözüm ürettiğini belirlemesi gerekmektedir. Nitekim adaylar gözlemcinin belirleyeceği bu kriterlere göre işe alınacak veya alınmayacaktır.

Seçim görüşmeleri; kişilerle yüz yüze, resmi, planlı ve programlı, sohbet ve tartışma havası içerisinde adayın özel ve mesleki yaşamı hakkında bilgi toplamak için yapılan bir görüşmedir.

Bir işletmenin adaylarla mülakat aşamasına gelebilmesi için öncelikle boş kadrosunu tesbit etmesi, iş tanımı yapması, iş - personel spesifikasyonlarını belirlemesi, iş ilanı vermesi, başvuru formları yapması gerekmektedir.

Personel seçim sürecinde; mülakata kadar çeşitli aşamalar geçiren adaylar için personel bölümü tarafından aday

evrakı ve dosyası hazırlanır. Personel bölümünün adaya gerekli bilgileri vermesi ve mülakat yerini tayin etmesinden sonra mülakatı yapacak görüşmeciye, aday dosyasını teslim etmesi gerekmektedir. Görüşmeci bu aşamada iş tanımını yapar, personel nitelikleri ve mülakat çeşitini belirler.

Görüşmeci veya mülakatçı; kendini bu konuda geliştiren, adaydaki bilgi birikimini ve davranış biçimini muhakeme edebilen, adayın iş tanımına uygunluğunu değerlendirebilen ve sistemli mülakat yapan kişidir. Mülakata başlama, adayı dinleme, adayın dikkatini istenen konulara toplama, adayın isteklerini belirleme, toplanan verileri iyi değerlendirme yeni mezun adayların mülakatını farklı yönetme mülakatçısının görüşme sırasında dikkat etmesi gereken önemli hususlardır.

Mülakat sırasında aday yada görüşmeci tarafından çeşitli hatalar yapılabilmektedir. Görüşmecinin yaptığı hataları şu şekilde sıralayabiliriz:

- Çok konuşma ,
- Adayı dinlememe ,
- Soru içinde yanıtı verme ,
- Yalnis sözcük seçme ve adayı ürkütme .

Görüşmeci yeni ve tecrübesiz ise;

- Konuyu belirleyememe ,
- Aynı soruları tekrarlama ,
- Katı kuralcı olma ve kişisel farklılıkları unutmaya gibi ... hatalar da yapmaktadır.

Görüşme sırasında adayların da yaptığı hatalar vardır. Bunlar,

- Sınırlı ve çok konuşma ,
- Çekingen veya münakaşacı olma ,
- Görüşmeciyeye baskı yapma gibi... sıralanabilir.

Uygulamada mülakat sırasında genellikle geleneksel yöntem ve teknikler kullanılmaktadır. Bu yöntem mülakatçının kontrolünde, ön hazırlık gerektiren biçimsel bir yöntemdir. Her adaya benzer mülakat yapılması nedeni ile adayların aynı şekilde değerlendirilmesi söz konusu olabilir. Ancak bu yöntemde mülakatçı esnek olamaz, adaya belirli özellikler arar, kişisel farklılıklar göz ardı edilir, aday görüşmeciyi yanıltabilir, iş tanımına uygun ancak işletmeye uygun olmayan kişi seçilebilir. Bunlar geleneksel yöntemin dezavantajlarıdır. [Tablo 9]

Mülakat tekniği olarak diğer bir yöntem " varsayım yöntemidir." Bu teknik geleneksel yöntemdeki gibi ön hazırlık gerektirmez. Mülakatçı görüşme esnasında gözlemlerine dayalı olarak çeşitli varsayımlar geliştirir. Böylece aday yanıtlarında kendi kendini değerlendirir. Mülakatçı yorum yapmaz ve yanıltma payı azalır. Ancak mülakatçı yeni ve tecrübesizse varsayım saptayamaz. Yani " kendi kendini değerlendirme " sorusu geliştiremez. [Tablo 10]

Geleneksel ve varsayım yöntemlerinde dikkat edilecek husus; mülakat sırasında alınacak notlar, adayın okuyacağı mesafede olmalı, ancak sadece olumlu yanıtlar not edil-

melidir. Notlar mülakat sırasında alınmayabilir bu durumda mülakatın son aşaması olan değerlendirme sayfasında not alınmalıdır. Bu durum değerlendirmede subjektif davranılması ve sonradan not almanın süreyi uzatması nedeniyle dezavantajlı olmasına rağmen uygulama daha çok bu şekildedir.



Tablo 9

BİÇİMLENDİRİLMİŞ MÜLAKAT REHBERİ

Adayın Adı Soyadı : Mülakatı yapan :
 Adres : Tarih :
 Telefon :
 Meslek :

I. ÖĞRETİM DURUMU:

1. Meslek seçiminde size yön veren etkenler nelerdir?
2. Öğreniminiz sırasında çalıştınız mı?

II. GENEL İŞ ETKENLERİ:

1. Kurumunuzdaki sorumlulukları ve görevleri belirtin
2. Görevinizde en çok ilginizi çeken konular nelerdir?

III. KİŞİSEL ETKENLER:

1. Uzun ve kısa vadeli mesleki planlarınız nelerdir?
2. Planlarınızı gerçekleştirmek için ne gibi girişimleriniz var?

IV. TEKNİK ve İHTİSAS KONULARI:

Bu kısma ait soruların, müracaat edilen pozisyona göre alandan bir kişi tarafından hazırlanması gerekir.

Kaynak: Besim Baykal, Mülakat Teknikleri, İstanbul: Sisecam Yayınları, 1981, s. 198.

Tablo 10

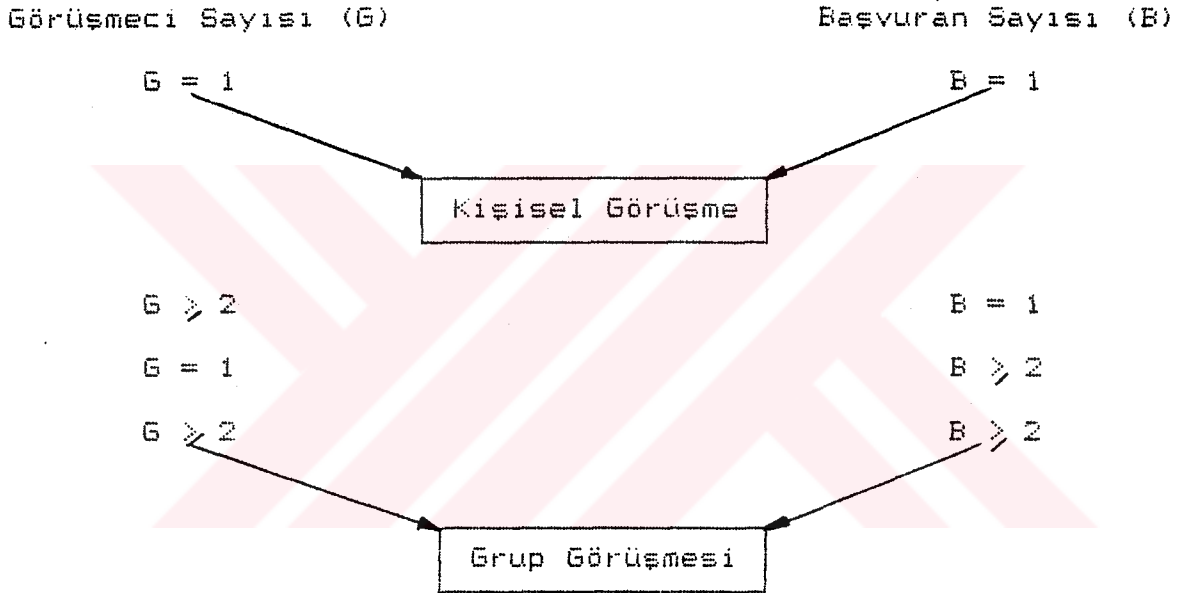
VARSAYIM YÖNTEMİ İÇİN MÜLAKAT REHBERİ

Ad Soyad : Mülakatçı :
 Adres : Tarih :
 Telefon No. :
 Müracaat Edilen
 Pozisyon :

	SORULAR	VARSAYIMLAR
I. Geçmiş/Mevcut iş tanımı:		
1. Temel sorumluluklar		
2. İşde başarılı olunan konular		
3. İşde zor gelen konular, nedenleri?		
II. Eğitim ve Öğrenim:		
1. Konular:		
ilgi duyulan, başarılı,		
başarısız olunan...		
2. Ders Dışı Faaliyetleri:		
Başarılar, Liderlik, deneyim v.b.		
III. İş Yaşamı:		
1. İş seçiş nedeni		
2. Benzer iş deneyimi		
IV. Aile ve Sosyal Yaşam:		
1. Aillesinin Görevi		
2. Kardeş Sayısı		
3. Aile ilişkileri		
4. Üye olunan dernek/klüp		

2.2.4.1. GÖRÜŞME TÜRLERİ

Seçim görüşmelerinde esas olan birebir görüşmedir. Ancak bazı durumlarda grup görüşmeleri yapılmaktadır. Grup görüşmelerinde görüşmeci ve aday sayısı birden fazladır. Sek. 6. da görüşme türleri ile ilgili farklı kompozisyonlar gösterilmiştir.



Şek. 6. Görüşme Türleri

Kaynak: Werther and K. Davis, a.g.e., s. 157.

Grup görüşmeleri kişisel görüşmelere göre daha doğru kararlar getirir. Aynı olaya farklı iki kişinin bakışı veya aynı kişinin farklı olaylara aynı anda bakışı, kıyaslama yapılması ve adayın çok iyi anlaşılması açısından önemlidir. İster grup görüşmelerinde olsun isterse kişisel görüşmelerde genel olarak uygulanan görüşme türleri vardır. Bunlar; planlı, plansız görüşmeler, karışık görüşmeler, problem çözme

görüşmeleri, stres görüşmeleri olarak sayılabilir. Aşağıda bu görüşme türleri ayrıntılı olarak açıklanmıştır. [72]

2.2.4.1.1. PLANLANMAMIŞ GÖRÜŞMELER

Bu görüşme türünde, adaya sorulmak için görüşmeci tarafından hiçbir soru hazırlanmamıştır. Tamamen görüşme boyunca soru üretilmekte ve sorular konuşma akışına göre yürümektedir. Genelde bir sohbet havası içinde geçen planlanmamış görüşmelerde, görüşmeci konuşması ve sorması gerekli konuları belirlemediği için sağlıklı sonuçlar alınmaz.

2.2.4.1.2. PLANLANMIŞ GÖRÜŞMELER

Planlanan görüşmelerde, görüşmeci adaya yönelteceği soruları ve belirlemesi gereken nitelikleri içeren bir çalışma hazırlar. Birden fazla aday varsa herkese aynı soruları yöneltir. Görüşmecinin bu özelliğinden dolayı bu tür görüşmeler esnek değildir.

2.2.4.1.3. KARIŞIK GÖRÜŞMELER

Görüşmeciler uygulamada seçim görüşmeleri sırasında adaylara planlanmış veya planlanmamış sorular yöneltirler. Bu durum karışık görüşmedir. İdeal bir görüşme türüdür. Nitekim sözkonusu iki görüşme türündeki eksiklikler bu görüşmede yoktur. Karışık görüşmeden alınacak sonuçlar, planlanmış sorularla adayın diğer bir adayla kıyaslanabilmesi, planlan-

[72] Werther and K. Davis, a.g.e., s. 158.

mamış sorularla diğer adaylardan farklı yanlarının ortaya çıkarılabilmesi nedeniyle daha sağlamdır.

2.2.4.1.4. PROBLEM ÇÖZME GÖRÜŞMELERİ

Bu görüşme türünde amaçlanan, adaylarının sorunlarla karşı karşıya kaldıklarında çözüm getirme becerilerini ölçmektir. Bazı varsayımlar kabul edilerek geliştirilen sorun ya da sorunlar adaya sunulur ve ondan çözüm üretmesi istenir. Bu tür bir görüşmede adaya şöyle bir soru gelebilir; Sizin bir yönetici olduğunuzu düşünelim:

Boşalan bir üst kadro için a ve b elemanlarınızdan birini tercih etmek zorundasınız .

a ; İşine bağlı, zamanında işine gelen, kurallara uyan, iş arkadaşları ile iyi geçinen biri ,

b,; İşine geç kalan, ortam şartlarına uymayan, disiplinsiz ancak en fazla üretimi gerçekleştiren biri ,

Bu durumda adayınız kim olurdu? gibi...

2.2.4.1.5. STRES GÖRÜŞMELERİ

Bazı işler insanların stres altında çalışmasına neden olur. Bu gibi işlere baskı altında kontrolünü kaybetmeyen ve dayanıklı insanların seçilmesi gerekir. Bu amaçla görüşmelerde aday için stresli bir hava yaratılır, adayın gösterdiği tepkiler yakından incelenir. Stres görüşmeleri, sağlıklı bir sonuç vermesi için tek başına değil, diğer görüşme türleri ile birlikte uygulanır.

2.2.4.2. GÖRÜŞME SÜRECİ

Seçim görüşmesinde ilk adım, hazırlık sürecidir. Bu adımı iletişim kurma, bilgi alışverişi, bitirme ve sonuç takip eder.[73]



Sek. 7. Görüşme Sürecinde Safhalar

Kaynak: Werther and K. Davis, a.g.e., s. 160.

Mülakatçı mülakattan önce hazırlık yapmalıdır. Adaya sorulacak sorular daha önce belirlenmeli ve adayın soracağı sorulara hazırlıklı olmalıdır. Mülakatta, tartışmanın açılmasında ve geliştirilmesinde bazı kritik sorular vardır. Bunları şöyle sıralayabiliriz :

- Kapalı uçlu sorular
- Çok yönlü sorular
- Soru şeklinde olmayan sorular
- Yönlendirici sorular
- Açık uçlu sorular
- Kendi kendini değerlendirme soruları gibi ...

[73] Werther and K. Davis, a.g.e., s. 160.

Kapalı uçlu sorular evet - hayır sözcükleri ile yanıtlanır. Çok yönlü sorularda aday iç içe sorulan soruları nasıl yanıtlayacağını şaşırır, hangi soruya dikkat toplayacağına karar veremez, soru sırasını veya soruları unutur. Aday için en zor olan sorular, soru şeklinde olan sorulardır. Böyle durumlarda görüşmecinin soru sorup sormadığını anlamak oldukça zordur. Yönlendirici sorular ise adayı, vereceği yanıtlar açısından baskı altına alırlar. Adayın en rahat konuşma ortamı bulduğu ve dilediği gibi yanıtlayabildiği sorular, açık uçlu sorulardır. Kendi kendini değerlendirme sorularında, adayın kendi kendini yorumlaması ve yanıtlarının neden - niçin'lerini açıklaması söz konusudur.

Bir mülakatta, görüşmeci rahat ve samimi bir ortam yaratmalı, iletişim sağlayabilmelidir. İletişim kurma, söze başlama şeklinden ifade ediş tarzına, yüz mimiklerine, tebessüm, onaylama gibi bir takım bedensel ifadelerle kadar çeşitli yollarla mümkün olabilir.

Mülakatın en önemli aşaması, bilgi alışverişidir. Bu aşamada görüşmeci, adayın nitelikleri aday ise işletme ve işletme şartları hakkında bilgi edinir. Görüşmecinin adaya öncelikle öğrenmek istediği bir husus olup olmadığını sorarak görüşmeye başlaması, karşılıklı bilgi alışverişinin doğmasına yardımcı olacaktır.

YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMAN TAYYİN MERKEZİ

Bitirme safhasında görüşmeci, kapanış konuşması yapabilmesi ve görüşmeyi toparlaması amacıyla kendine belli bir süre bırakır. Bu süre içinde adaya görüşmenin son bulduğu

hissettirilir ve sonucun daha sonra bildirileceği belirtilerek görüşme tamamlanır. Görüşmecı, aday görüşme yerini terk ettikten sonra izlenimlerini not alır. Bu amaçla hazırlanan formları doldurarak aday hakkındaki fikirlerini belgeler. Bu, görüşmenin sonuç aşamasıdır. [Ek 1]

Secim görüşmelerinde, mülakata tabı tutulacak adayların dikkat etmesi gereken önemli noktalar vardır. Bunları aşağıdaki gibi sıralayabiliriz : [74]

- Mülakat için uygun kıyafet giyinilmeli,
- Randevu saatinde mülakat yerinde hazır bulunulmalı,
- Mülakatı yapacak kişi veya kişilerin isimleri önceden öğrenilmeli,
- Mimik ve el hareketlerine dikkat edilmeli,
- Başvuru yapılan işletme ile ilgili daha önceden bilgi edinilmeli,
- Karmaşık bir soru ile karşılaşıldığında hemen cevap verilmemeli, bir süre düşünülmalıdır,
- Her sorunun her bölümüne ilgi gösterilmeli, ona göre yanıtlanmalı,
- Başvuru formunda yazılan bilgilerle mülakat esnasında verilen bilgilerin aynılığından emin olunmalı,
- Mülakatı yapan kişiye teşekkür edilmeli.

Mülakat sırasında aday gibi mülakatı yapan kişi de bazı hususlara dikkat etmelidir. O halde bir mülakatçı;

[74] Baykal, a.g.e., ss. 32-33.

- İş konusu ne olursa olsun görünümü düzenli olmalıdır,
- Nazik ve saygılı olmalıdır,
- Samimi olmalı, özeleştiri yapabilmelidir,
- Başkalarının ilgi alanlarına yaklaşımı olmalı, dinlemeyi bilmelidir.
- Adayların da görüşlerini almalıdır.
- Karşısındakini memnun edici bir ses tonu ve açık anlatımı olmalıdır.
- Adayın organizasyon içindeki yerini ve birlikte çalışacağı kişilerin yerlerini bilmelidir.
- Bir problemin tüm boyutlarını görebilme yeteneğine sahip olmalıdır.
- Açık ve direkt olmalıdır.
- Aceleci olmamalıdır.
- Politik ve dinsel yaklaşımlardan kaçınmalıdır.
- " Bunu ben yapmışım " , " Benim sayemde oldu " gibi konuşmamalı, kendinden örnek vermemelidir.
- Otorite göstericisi olmamalıdır.
- Huzursuz bir tavır almamalı,sürekli sigara içmemeli veya tik davranışlar sergilememeli, rahatlatıcı olmalıdır.
- Ukalalık yapmamalı,
- Rapor tutmak için adayın zamanını gereksizce almamalıdır.

Görüşme tekniğini geliştirmek, görüşme tarzı ve şeklini anlayarak mümkündür.Bazen deneyimli adaylar mülakatçıyı zor durumda bırakabilirler. Bu durumda mülakatçı çok dikkatli olmalı, görüşülen kişi durumuna düşmemelidir.

2.2.5. SAĞLIK KONTROLÜ

İşe başvuran kişiler başvuru formunda yer alan, "önemli bir hastalık geçirdiniz mi?", "bedensel arızanız var mı?", "ameliyat geçirdiniz mi?" gibi sorulara cevap verirler. Aday işe başladığında ise sağlık raporu getirmesi istenir.

İşe yeni başlayanların fiziksel durumlarının bilinmesi, kişinin uygun yerlerde istindam edilmesi ya da ileride doğabilecek sorunlar karşısında işletmenin zor durumda kalmaması açısından önemlidir.[75]

Sağlık kontrolü, işe kabul edilmeden önce yapılır. Bu bir formalite gereği gibi düşünülmemelidir. Kişinin görme, duyma yeteneği ve diğer fiziksel özelliklerinin sağlık açısından işe uygun olması gerekmektedir.[76]

2.2.6. YÖNETİCİLERLE GÖRÜŞME

Seçim sürecinin 6. adımında önemli olan, işe alma kararının kim tarafından verileceğidir. Bu kişi genellikle adayla ilk görüşmeyi ve daha sonraki aşamaları gerçekleştiren yöneticidir. İlk yönetici işe alınacak adaydan sorumludur. Dolayısıyla adayın işe uygunluğuna daha sağlıklı olarak karar verebilir. Yani son söz, ilk yöneticininindir.

Personel bölümünün görevi; adayları seçim sürecinin daha önceki 5 aşamasından gecirerek en uygun iki ya da daha fazla

[75] A.Ü. Yayınları, a.g.e., s. 226.

[76] Sabuncuoğlu, a.g.e., s. 120.

adayı ilk yöneticinin kararına sunmaktır. [77] Bu karar sonucunda, işe alınır veya alınmaz. Adayın işe alınması gerçekleşirse, pekçok konuda ilk yönetici o kişiye yardımcı olacaktır. Böylece yeni personelin işe, işletmeye ve iş arkadaşlarına alışması kolay olacaktır. [78]

2.2.7. İŞE ALMA

Personel seçim sürecinin son aşamasıdır. Adayların, işe alınma kararları verilir verilmez haberdar edilmeleri gerekir. Aynı şekilde bu kararın dışında kalan adaylara da sonuç bildirilmelidir.

İşe alınıp alınmamasın tüm adaylara ait bilgi ve evraklar, personel bölümü tarafından dosyalanmalıdır. Bu ileride doğacak herhangi bir sorun karşısında kanıt olması ve boşalacak kadrolar için elemanların araştırılabilmesi bakımından gerekmektedir.

Yeni personel, kararın kendisine bildirilmesinden sonra belirlenen gün ve saatte işe gelir. Artık personel seçim süreci bitmiştir. İşe başlanılan ilk gün yeni personel, personel bölümünden yetkili bir kişi tarafından karşılanır ve işletme tanıtılır. Yeni elemanın iş ortamına ve işletmeye alışması belli bir zaman alacaktır. Bu zaman aralığına, yönetim biliminde "sosyalizasyon" denilmektedir. [79]

[77] Werther and K. Davis, a.g.e., s.164.

[78] Geylan, a.g.e., s. 122.

[79] Can, H., D. Tuncer and D. Y. Ayhan, a.g.e., s. 309.

işletmelerin çoğunda yeni işe girenler için tanınan bir deneme süresi vardır. Bu süre, toplu sözleşmelere bağlı olarak saptanmaktadır. İşgörenlerden beklenen yetenek düzeyi arttıkça deneme süresi uzar. Bu süre; işçiler için birkaç günden iki haftaya, büroda çalışanlar için 1-2 aya kadar, yöneticiler için de 3 aya kadar değişmektedir. Deneme süresi boyunca yeni personel yeni işini tanıma ve uyum sağlama imkanı bulur.[80]

İyi organize edilmiş bir yerleştirme programını takiben deneme süresinin sonunda, gözlemcilerin ve iş arkadaşlarının yeni personel hakkındaki ve yeni personelin de işletme ile ilgili fikirleri alınır. Böylece iki tarafın tatmin düzeyleri belirlenir.[81] Deneme süresi sonunda çok nadir olarak elemanın işletme ile ilgisi kesilir.[82]

Yapılan araştırmalar, işe yeni başlayan elemanların genellikle 6 ay sonra işi bıraktıklarını göstermektedir. Bu durum işletmelerde işe alma sürecinin ve elemanların işe alıştırılmalarının ne kadar önemli olduğunu ortaya koymaktadır.

[80] Sabuncuoglu, a.g.e., s. 122.

[81] Flippo, a.g.e., s. 150.

[82] Yalçın, a.g.e., s. 73.

III. BÖLÜM

İŞLETMELERİN PERSONEL PLANLAMASI VE SEÇİMİNDE UYGULADIKLARI
TEKNİKLER VE YÖNTEMLER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

ARAŞTIRMANIN AMACI :

Araştırma, literatürde yer alan işgücü planlama ve seçimi konularının Türkiye' deki işletmelerde uygulanıp uygulanmadığını tespit etmek amacıyla yapılmıştır.

Bu esas amaç doğrultusunda özellikle memur ve üst kademede çalışanların işletme bünyesine dahil edilirken uygulanan personel planlama ve seçim yöntemleri, seçim yolları, seçim teknikleri ve ücret stratejileri gibi konular alt amaçlar olarak sıralanabilir.

SINIRLILIKLAR :

Bu araştırma, ISO ' nun 1993 yılı itibariyle belirlediği " Türkiyenin 500 Büyük işletmesi " arasından rastgele seçilen, merkezleri İstanbul içerisinde bulunan ve özel teşebbüse ait olan 50 kuruluşa ulaştırılan ankete, 29 işletmeden verilen cevaplardan yola çıkılarak hazırlanmıştır.

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ VE UYGULANMASI :

Araştırma " tanımlayıcı bir araştırmadır." Araştırmada anket yöntemi uygulanmıştır. Anketler işletmelerin personel departmanlarında yetkili kişiler tarafından cevaplanmış olup, görüşmeler yüzyüze ve fax yardımıyla gerçekleşmiştir.

Anket 20 sorudan oluşmaktadır. İlk olarak anketi dolduran kişi ve işletme yapısı ile ilgili sorular sorulmuştur. Diğer sorular ise, işletmede personel planlaması ve seçim teknikleri ile personel tedarik yöntemlerini belirlemeye yöneliktir

ARAŞTIRMANIN DEĞERLENDİRİLMESİ :

İlk olarak işletmelere faaliyette buldukları sektör sorulmuştur. 29 işletmenin % 3.45 'i hizmet üreten sektör, % 97 ise mal üreten sektör olarak cevaplamışlardır.

Ankete katılan işletmelerin % 2 'si bağımsız, % 79 'u gruba bağlı olduğunu belirtmiştir.

Planlama faaliyetleri işletmelerin % 83 'ünde gerçekleşiyor. Ancak % 17'sinde personel planlaması yapılmamaktadır.

Planlama faaliyetleri işletmelerin % 28 'inde planlama holding tarafından yapılmakta, % 72 'sinde ise işletme tarafından yapılmaktadır.

Planlamanın hangi faaliyetler için yapıldığı sorusuna, işletmelerin % 15 'i personeli işe yerleştirmede, % 18 'i personeli işten çıkarmada, % 7 'si personel sağlama yollarının belirlenmesinde, % 36 'sı personel ihtiyaçlarının belirlenmesinde, % 15 'i personel yetiştirmede ve geliştirmede kullandıkları cevabını vermişlerdir.

İşletmelerin % 39 'unda iş yükü analizi, % 36 'sında yer planlaması, % 24 'ünde kariyer planlaması yöntemleri kullanılıyor.

İşe eleman bulmada hangi yollara başvuruyorsunuz? sorusuna, işletmelerin % 27 ' si gazete ilanları, % 9 'u eş-dost tavsiyesi, % 2' si danışmanlık şirketleri, % 14 ' ü çalışanların tavsiyesi, % 16' sı daha önceki iş başvuruları,

% 17 ' si işletme içi kaynaklar, % 8 ' i İş ve İşçi Bulma Kurumu cevabını vermişlerdir.

Personel seçerken işletmelerin % 5 ' unda seçme sınavı, % 91 ' inde görüşme yöntemi uygulanmaktadır. Psikoteknik testler ise uygulanmamaktadır.

İşe alınan kişinin gördüğü insan sayısı, işletmelerin % 3 ' ünde 1 kişi, % 55 ' inde 2 kişi, % 34 ' ünde 3 kişi, % 3 ' ünde 4 kişi, % 3 ' ünde 5 kişi olarak tespit edilmiştir.

İş tanımları ve iş spesifikasyonları, seçiminizi etkiliyor mu ? sorusuna işletmelerin % 93 ' ü evet, % 7 ' si hayır cevabını vermiştir.

İşe eleman seçmede seçimi etkileyen kriterler : % 3 oranında adayın güçlü tanıdıklarının olması, % 7 oranında dost, akraba gibi yakın kişilerin olması, % 7 oranında adayın cinsiyeti olarak tespit edilmiş olup, geriye kalan % 83 ' lük alanda işletmeler bunların hiçbirisi aday seçiminde kriter değildir, demiştir.

Diğer bir soru da , gerekmediği halde hangi faktörler seçiminizi olumlu olarak etkiler ? şeklinde yöneltilmiştir. Bu soruya, % 18 oranında yabancı dil bilmesi, % 13 oranında yabancı dil bilmesi, % 38 oranında tecrübesi, % 13 oranında yaşı, % 18 oranında üniversite mezunu olması seçimi etkiler şeklinde cevaplar verilmiştir.

İşletmelerin ücret ortalaması ise sektörel olarak ve Türkiye genelinde sorulmuştur. İşletmelerin % 83 'ünde ücretlerin sektör ortalamasında, % 17 'sinde ortalamanın üstünde olduğu görülmüştür. Türkiye genelinde ise % 52 'sinde ortalama, % 3 'ünde ortalamanın altında, % 45 'inde ise ortalamanın üstünde olduğu tespit edilmiştir.



----- FREQUENCY DISTRIBUTIONS -----

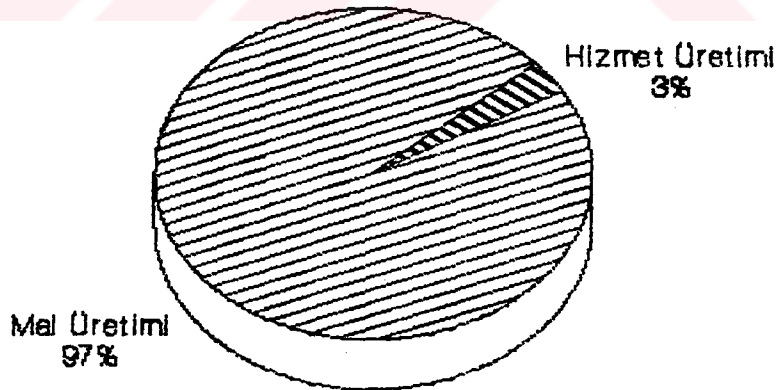
HEADER DATA FOR: C: LABEL: Personel Planlamasi ve Secimi
 NUMBER OF CASES: 29 NUMBER OF VARIABLES: 39

VARIABLE: Sektor

SEKTOREL DAGILIM

====CLASS LIMITS====		FREQUENCY	PERCENTCUMULATIVE....	
				FREQUENCY	PERCENT
1.00 <	2.00	1	3.45	1	3.45
2.00 <	3.00	28	96.55	29	100.00
		TOTAL	29		100.00

====CLASS LIMITS====		FREQUENCY
1.00 <	2.00	1	1=
2.00 <	3.00	28	1=====



SEKTOREL DAGILIM

----- FREQUENCY DISTRIBUTIONS -----

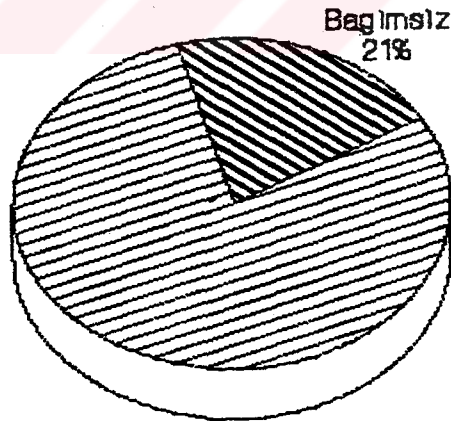
HEADER DATA FOR: C: LABEL: Personel Planlamasi ve Secimi
 NUMBER OF CASES: 29 NUMBER OF VARIABLES: 39

VARIABLE: Yapi

FONSIYONEL YAPI

====CLASS LIMITS====	FREQUENCY	PERCENTCUMULATIVE....	
			FREQUENCY	PERCENT
1.00 < 2.00	6	20.69	6	20.69
2.00 < 3.00	23	79.31	29	100.00
TOTAL	29	100.00		

====CLASS LIMITS====	FREQUENCY
1.00 < 2.00	6	=====
2.00 < 3.00	23	=====



Holding veya Gruba
79%

Fonsiyonel Yapi

----- FREQUENCY DISTRIBUTIONS -----

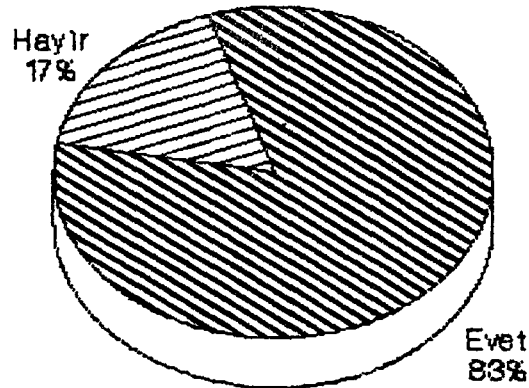
HEADER DATA FOR: C: LABEL: Personel Planlamasi ve Secimi
 NUMBER OF CASES: 29 NUMBER OF VARIABLES: 39

VARIABLE: Plan

PERSONEL PLANLAMASI YAPILIYORMU? 1- EVET 2-HAYIR

====CLASS LIMITS====		FREQUENCY	PERCENTCUMULATIVE...	
				FREQUENCY	PERCENT
1.00 <	2.00	24	82.76	24	82.76
2.00 <	3.00	5	17.24	29	100.00
		TOTAL	29		100.00

====CLASS LIMITS====		FREQUENCY
1.00 <	2.00	24	=====
2.00 <	3.00	5	=====



Planlama Yapılıyor mu?

----- FREQUENCY DISTRIBUTIONS -----

HEADER DATA FOR: C: LABEL: Personel Planlamasi ve Secimi
 NUMBER OF CASES: 29 NUMBER OF VARIABLES: 39

VARIABLE: Nerede

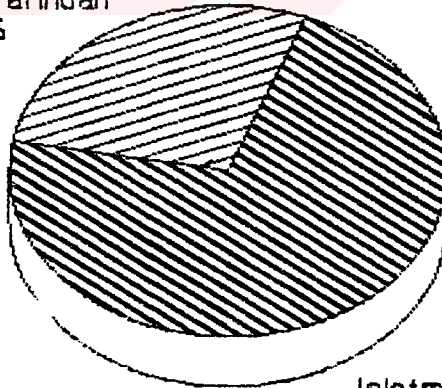
PLANLAMA NEREDE YAPILIYOR 1-ISLETMEDE 2-HOLGINGDE

====CLASS LIMITS====		FREQUENCY	PERCENTCUMULATIVE...	
				FREQUENCY	PERCENT
1.00	2.00	18	72.00	18	72.00
2.00	3.00	7	28.00	25	100.00
		TOTAL	25	100.00	

4 MISSING DATA CASES ENCOUNTERED.

====CLASS LIMITS====		FREQUENCY
			=====
1.00	2.00	18	=====

Holding Tarafından
28%



Isletme Tarafından
72%

Planlama Nerede
Yapiliyor

----- FREQUENCY DISTRIBUTIONS -----

HEADER DATA FOR: C: LABEL: Personel Planlamasi ve Secimi
 NUMBER OF CASES: 29 NUMBER OF VARIABLES: 39

VARIABLE: Ihtiyac

PLANLAMA PERSONEL IHTIYACLARININ BELIRLENMESINDE KULLANILYOR 1

====CLASS LIMITS====	FREQUENCY	PERCENTCUMULATIVE... FREQUENCY	PERCENT
.00 <	1.00	7	7	24.14
1.00 <	2.00	22	29	100.00
	TOTAL	29		100.00

====CLASS LIMITS====	FREQUENCY	PERCENT
.00 <	1.00	7
1.00 <	2.00	22

----- FREQUENCY DISTRIBUTIONS -----

HEADER DATA FOR: C: LABEL: Personel Planlamasi ve Secimi
 NUMBER OF CASES: 29 NUMBER OF VARIABLES: 39

VARIABLE: Saglama

PERSONEL SAGLAMA YOLLARININ BELIRLENMESINDE KULLANILYOR 1

====CLASS LIMITS====	FREQUENCY	PERCENTCUMULATIVE... FREQUENCY	PERCENT
.00 <	1.00	25	25	86.21
1.00 <	2.00	4	29	100.00
	TOTAL	29		100.00

====CLASS LIMITS====	FREQUENCY	PERCENT
.00 <	1.00	25
1.00 <	2.00	4

----- FREQUENCY DISTRIBUTIONS -----

HEADER DATA FOR: C: LABEL: Personel Planlamasi ve Secimi
 NUMBER OF CASES: 29 NUMBER OF VARIABLES: 39

VARIABLE: Yetistir

PERSONEL YETISTIRME VE GELISTIRMEDE KULLANILYOR 1

====CLASS LIMITS====	FREQUENCY	PERCENTCUMULATIVE... FREQUENCY	PERCENT
.00 <	1.00	14	14	48.28
1.00 <	2.00	15	29	100.00
	TOTAL	29		100.00

====CLASS LIMITS====	FREQUENCY	PERCENT
.00 <	1.00	14
1.00 <	2.00	15

----- FREQUENCY DISTRIBUTIONS -----

HEADER DATA FOR: C: LABEL: Personel Planlamasi ve Secimi
 NUMBER OF CASES: 29 NUMBER OF VARIABLES: 39

VARIABLE: Yerlesti

PERSONEL ISE YERLESTIRMEDE KULLANILYOR 1

====CLASS LIMITS====	FREQUENCY	PERCENTCUMULATIVE...
.00 < 1.00	20	68.97	FREQUENCY PERCENT 20 68.97
1.00 < 2.00	9	31.03	29 100.00
TOTAL	29	100.00	

====CLASS LIMITS====	FREQUENCY	PERCENT
.00 < 1.00	20	68.97
1.00 < 2.00	9	31.03

----- FREQUENCY DISTRIBUTIONS -----

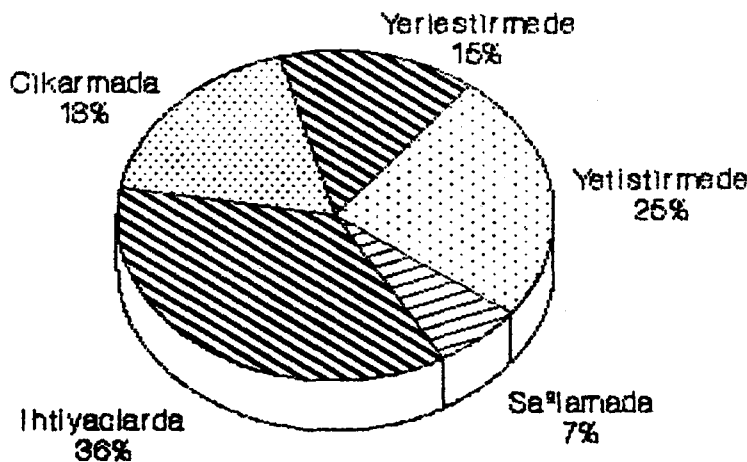
HEADER DATA FOR: C: LABEL: Personel Planlamasi ve Secimi
 NUMBER OF CASES: 29 NUMBER OF VARIABLES: 39

VARIABLE: Cikarma

PERSONEL CIKARILMASINDA KULLANILYOR 1

====CLASS LIMITS====	FREQUENCY	PERCENTCUMULATIVE...
.00 < 1.00	18	62.07	FREQUENCY PERCENT 18 62.07
1.00 < 2.00	11	37.93	29 100.00
TOTAL	29	100.00	

====CLASS LIMITS====	FREQUENCY	PERCENT
.00 < 1.00	18	62.07
1.00 < 2.00	11	37.93



Planlama Hangi Faaliyetler Icin
Yapiliyor

----- FREQUENCY DISTRIBUTIONS -----

HEADER DATA FOR: C: LABEL: Personel Planlaması ve Secimi
 NUMBER OF CASES: 29 NUMBER OF VARIABLES: 39

VARIABLE: Isyuku

IS YUKU ANALIZI KULLANILYOR 1

====CLASS LIMITS====		FREQUENCY	PERCENTCUMULATIVE...	
				FREQUENCY	PERCENT
.00 <	1.00	16	55.17	16	55.17
1.00 <	2.00	13	44.83	29	100.00
		TOTAL	29	100.00	

====CLASS LIMITS====		FREQUENCY
.00 <	1.00	16	=====
1.00 <	2.00	13	=====

----- FREQUENCY DISTRIBUTIONS -----

HEADER DATA FOR: C: LABEL: Personel Planlamasi ve Secimi
 NUMBER OF CASES: 29 NUMBER OF VARIABLES: 39

VARIABLE: Yer Plan

YER PLANLAMA YONTEMI UYGULANIYOR 1

====CLASS LIMITS====		FREQUENCY	PERCENTCUMULATIVE...	
				FREQUENCY	PERCENT
.00 <	1.00	17	58.62	17	58.62
1.00 <	2.00	12	41.38	29	100.00
		TOTAL	29	100.00	

====CLASS LIMITS====		FREQUENCY
.00 <	1.00	17	=====
1.00 <	2.00	12	=====

----- FREQUENCY DISTRIBUTIONS -----

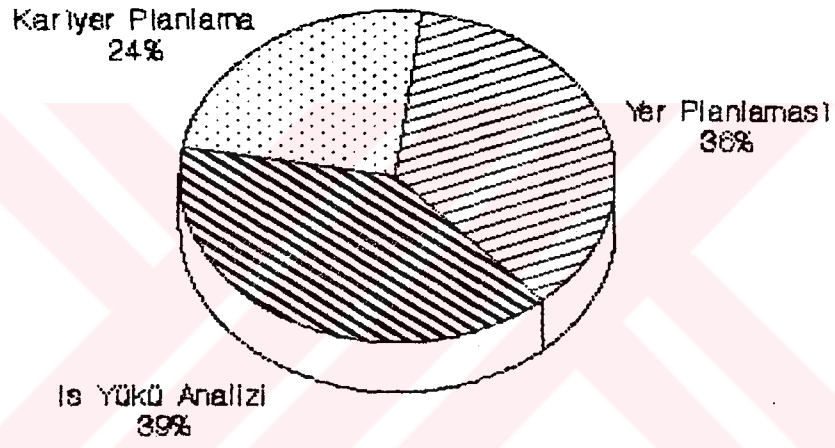
HEADER DATA FOR: C: LABEL: Personel Planlaması ve Secimi
 NUMBER OF CASES: 29 NUMBER OF VARIABLES: 39

VARIABLE: Kariyer

KARIYER PLANLAMA YONTEMI UYGULANIYOR 1

====CLASS LIMITS====		FREQUENCY	PERCENTCUMULATIVE...	
				FREQUENCY	PERCENT
.00 <	1.00	21	72.41	21	72.41
1.00 <	2.00	8	27.59	29	100.00
		TOTAL	29	100.00	

====CLASS LIMITS====		FREQUENCY
.00 <	1.00	21	=====
1.00 <	2.00	8	=====



Planlamada Hangi Yöntem Kullanılıyor

----- FREQUENCY DISTRIBUTIONS -----

HEADER DATA FOR: C: LABEL: Personel Planlamasi ve Secimi
 NUMBER OF CASES: 29 NUMBER OF VARIABLES: 39

VARIABLE: Gazete

ISE ALMADA GAZETE ILANLARI KULLANILYOR 1

====CLASS LIMITS====		FREQUENCY	PERCENTCUMULATIVE....	
				FREQUENCY	PERCENT
.00 <	1.00	4	13.79	4	13.79
1.00 <	2.00	25	86.21	29	100.00
		TOTAL	29	100.00	

====CLASS LIMITS====		FREQUENCY
.00 <	1.00	4	=====
1.00 <	2.00	25	=====

----- FREQUENCY DISTRIBUTIONS -----

HEADER DATA FOR: C: LABEL: Personel Planlamasi ve Secimi
 NUMBER OF CASES: 29 NUMBER OF VARIABLES: 39

VARIABLE: Es-dost

ES - DOST TAVSIYESINDEN YARARLANILYOR 1

====CLASS LIMITS====		FREQUENCY	PERCENTCUMULATIVE....	
				FREQUENCY	PERCENT
.00 <	1.00	21	72.41	21	72.41
1.00 <	2.00	8	27.59	29	100.00
		TOTAL	29	100.00	

====CLASS LIMITS====		FREQUENCY
.00 <	1.00	21	=====
1.00 <	2.00	8	=====

----- FREQUENCY DISTRIBUTIONS -----

HEADER DATA FOR: C: LABEL: Personel Planlamasi ve Secimi
 NUMBER OF CASES: 29 NUMBER OF VARIABLES: 39

VARIABLE: Danisman

DANISMANLIK SIRKETLERINDEN YARARLANILIYOR 1

====CLASS LIMITS====	FREQUENCY	PERCENTCUMULATIVE... FREQUENCY PERCENT
.00 < 1.00	27	93.10	27 93.10
1.00 < 2.00	2	6.90	29 100.00
TOTAL	29	100.00	

====CLASS LIMITS====	FREQUENCY	PERCENTCUMULATIVE... FREQUENCY PERCENT
.00 < 1.00	27	93.10	27 93.10
1.00 < 2.00	2	6.90	29 100.00

----- FREQUENCY DISTRIBUTIONS -----

HEADER DATA FOR: C: LABEL: Personel Planlamasi ve Secimi
 NUMBER OF CASES: 29 NUMBER OF VARIABLES: 39

VARIABLE: Tavsiye

BOLUMDE CALISANLARIN TAVSIYESINDEN YARARLANILIYOR 1

====CLASS LIMITS====	FREQUENCY	PERCENTCUMULATIVE... FREQUENCY PERCENT
.00 < 1.00	16	55.17	16 55.17
1.00 < 2.00	13	44.83	29 100.00
TOTAL	29	100.00	

====CLASS LIMITS====	FREQUENCY	PERCENTCUMULATIVE... FREQUENCY PERCENT
.00 < 1.00	16	55.17	16 55.17
1.00 < 2.00	13	44.83	29 100.00

----- FREQUENCY DISTRIBUTIONS -----

HEADER DATA FOR: C: LABEL: Personel Planlamasi ve Secimi
 NUMBER OF CASES: 29 NUMBER OF VARIABLES: 39

VARIABLE: Is Basvurulari

ONCEKI IS BASVURULARINDAN YARARLANILIYOR 1

====CLASS LIMITS====	FREQUENCY	PERCENTCUMULATIVE... FREQUENCY PERCENT
.00 < 1.00	14	48.28	14 48.28
1.00 < 2.00	15	51.72	29 100.00
TOTAL	29	100.00	

====CLASS LIMITS====	FREQUENCY	PERCENTCUMULATIVE... FREQUENCY PERCENT
.00 < 1.00	14	48.28	14 48.28
1.00 < 2.00	15	51.72	29 100.00

----- FREQUENCY DISTRIBUTIONS -----

HEADER DATA FOR: C: LABEL: Personel Planlamasi ve Secimi
 NUMBER OF CASES: 29 NUMBER OF VARIABLES: 39

VARIABLE: Ic Kayna

ISLETME ICI KAYNAKLARDAN YARARLANILIYOR 1

====CLASS LIMITS====	FREQUENCY	PERCENTCUMULATIVE...	
			FREQUENCY	PERCENT
.00 < 1.00	13	44.83	13	44.83
1.00 < 2.00	16	55.17	29	100.00
	TOTAL 29	100.00		

====CLASS LIMITS====	FREQUENCY
.00 < 1.00	13	=====
1.00 < 2.00	16	=====

----- FREQUENCY DISTRIBUTIONS -----

HEADER DATA FOR: C: LABEL: Personel Planlamasi ve Secimi
 NUMBER OF CASES: 29 NUMBER OF VARIABLES: 39

VARIABLE: Okullar

OKULLARDAN YARARLANILIYOR 1

====CLASS LIMITS====	FREQUENCY	PERCENTCUMULATIVE...	
			FREQUENCY	PERCENT
.00 < 1.00	22	75.86	22	75.86
1.00 < 2.00	7	24.14	29	100.00
	TOTAL 29	100.00		

====CLASS LIMITS====	FREQUENCY
.00 < 1.00	22	=====
1.00 < 2.00	7	=====

----- FREQUENCY DISTRIBUTIONS -----

HEADER DATA FOR: C: LABEL: Personel Planlamasi ve Secimi
 NUMBER OF CASES: 29 NUMBER OF VARIABLES: 39

VARIABLE: IIBK

IS VE ISCI BULMA KURUMUNDAN YARARLANILIYOR 1

====CLASS LIMITS====	FREQUENCY	PERCENTCUMULATIVE...	
			FREQUENCY	PERCENT
.00 < 1.00	22	75.86	22	75.86
1.00 < 2.00	7	24.14	29	100.00
	TOTAL 29	100.00		

====CLASS LIMITS====	FREQUENCY
.00 < 1.00	22	=====
1.00 < 2.00	7	=====

----- FREQUENCY DISTRIBUTIONS -----

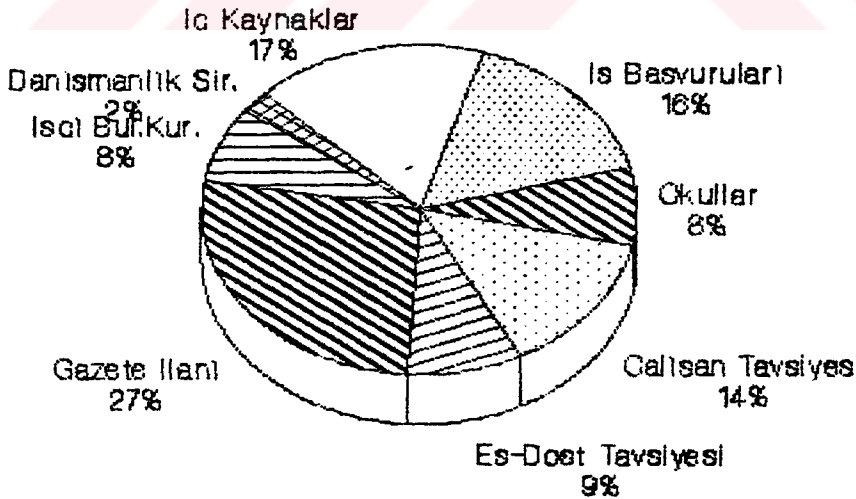
HEADER DATA FOR: C:ARIFE LABEL: Personel Planlamasi ve Secimi
 NUMBER OF CASES: 29 NUMBER OF VARIABLES: 39

VARIABLE: Diger

DIGER YOLLARDAN YARARLANILIYOR 1

====CLASS LIMITS====	FREQUENCY	PERCENTCUMULATIVE....	FREQUENCY	PERCENT
.00 < 1.00	29	100.00	29	29	100.00
	TOTAL	29			100.00

====CLASS LIMITS====	FREQUENCY
.00 < 1.00	29



İşe Eleman Almada Başvurulan Yol

----- FREQUENCY DISTRIBUTIONS -----

HEADER DATA FOR: C: LABEL: Personel Planlamasi ve Secimi
 NUMBER OF CASES: 29 NUMBER OF VARIABLES: 39

VARIABLE: Teknik

SECIMDE HANGI GORUSME YONTEMINDEN YARARLANILYOR

====CLASS LIMITS====		FREQUENCY	PERCENTCUMULATIVE...	
				FREQUENCY	PERCENT
1.00 <	2.00	7	24.14	7	24.14
2.00 <	3.00	14	48.28	21	72.41
3.00 <	4.00	6	20.69	27	93.10
4.00 <	5.00	2	6.90	29	100.00
		TOTAL	29		100.00

====CLASS LIMITS====		FREQUENCY
1.00 <	2.00	7	=====
2.00 <	3.00	14	=====
3.00 <	4.00	6	=====
4.00 <	5.00	2	=====

----- FREQUENCY DISTRIBUTIONS -----

HEADER DATA FOR: C: LABEL: Personel Planlamasi ve Secimi
 NUMBER OF CASES: 29 NUMBER OF VARIABLES: 39

VARIABLE: Gorusme

SECIMDE GORUSME YONTEMI KULLANILYOR 1

====CLASS LIMITS====		FREQUENCY	PERCENTCUMULATIVE...	
				FREQUENCY	PERCENT
.00 <	1.00	0	.00	0	.00
1.00 <	2.00	29	100.00	29	100.00
		TOTAL	29		100.00

====CLASS LIMITS====		FREQUENCY
.00 <	1.00	0	!
1.00 <	2.00	29	=====

----- FREQUENCY DISTRIBUTIONS -----

HEADER DATA FOR: C: LABEL: Personel Planlamasi ve Secimi
 NUMBER OF CASES: 29 NUMBER OF VARIABLES: 39

VARIABLE: Secme

SECME SINAVI YAPILIYOR 1

====CLASS LIMITS====	FREQUENCY	PERCENTCUMULATIVE....
			FREQUENCY PERCENT
.00 < 1.00	26	89.66	26 89.66
1.00 < 2.00	3	10.34	29 100.00
TOTAL	29	100.00	

====CLASS LIMITS====	FREQUENCY
.00 < 1.00	26	=====
1.00 < 2.00	3	===

----- FREQUENCY DISTRIBUTIONS -----

HEADER DATA FOR: C: LABEL: Personel Planlamasi ve Secimi
 NUMBER OF CASES: 29 NUMBER OF VARIABLES: 39

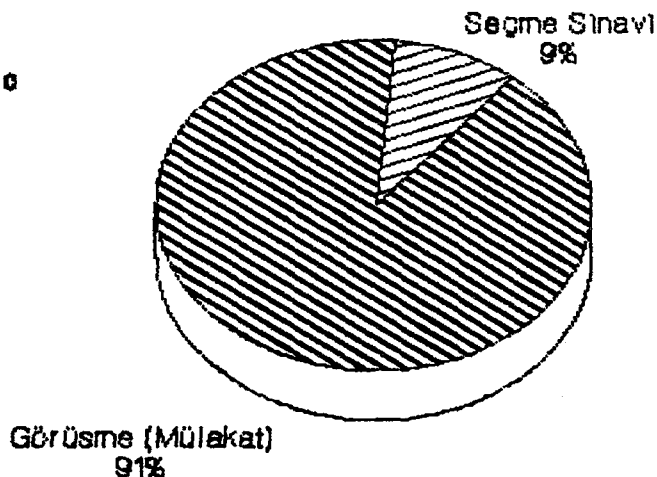
VARIABLE: Psikotek

PSIKOTEKNIK TESTLER UYGULANIYOR 1

====CLASS LIMITS====	FREQUENCY	PERCENTCUMULATIVE....
			FREQUENCY PERCENT
.00 < 1.00	29	100.00	29 100.00
TOTAL	29	100.00	

====CLASS LIMITS====	FREQUENCY
.00 < 1.00	29	=====

Psikoteknik Testler 0



Seçimde Hangi Yöntem
Kullanılıyor

VARIABLE NAME: Kaç Kişi N = 29

ARITHMETIC MEAN = 2.4827586206897

SAMPLE STD. DEV. = .78470602571794

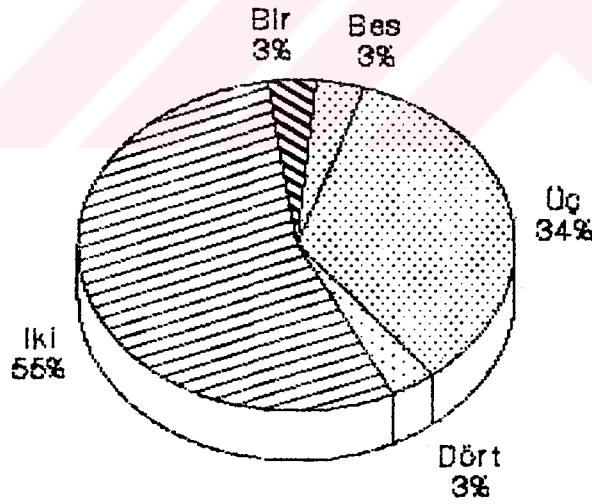
SAMPLE VARIANCE = .61576354679804

COEFFICIENT OF VARIATION = 31.60621492475%

STANDARD ERROR OF THE MEAN = .14571625081526

MINIMUM = 1

MAXIMUM = 5



İse Alınacak Eleman
Kaç Kişi İle Görüşüyor

----- FREQUENCY DISTRIBUTIONS -----

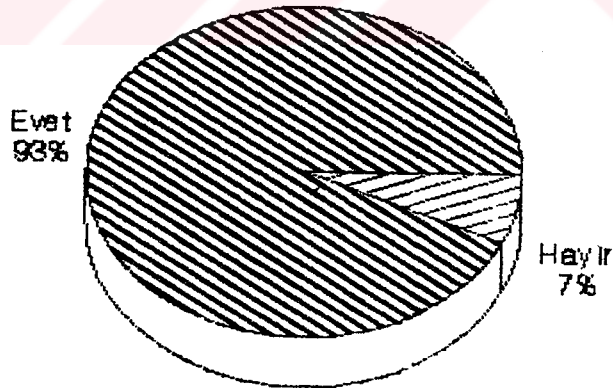
HEADER DATA FOR: C: LABEL: Personel Planlamasi ve Secimi
 NUMBER OF CASES: 29 NUMBER OF VARIABLES: 39

VARIABLE: Etki

IS TANIMLARI VE SPESIFIKASYONLARI SECIMI ETKILIYOR 1

====CLASS LIMITS====		FREQUENCY	PERCENTCUMULATIVE....	
				FREQUENCY	PERCENT
1.00 <	2.00	27	93.10	27	93.10
2.00 <	3.00	2	6.90	29	100.00
		TOTAL	29		100.00

====CLASS LIMITS====		FREQUENCY
1.00 <	2.00	27	=====
2.00 <	3.00	2	=====



Is Tanimlari Personel
 Seciminde Etkili Oluyor mu?

----- FREQUENCY DISTRIBUTIONS -----

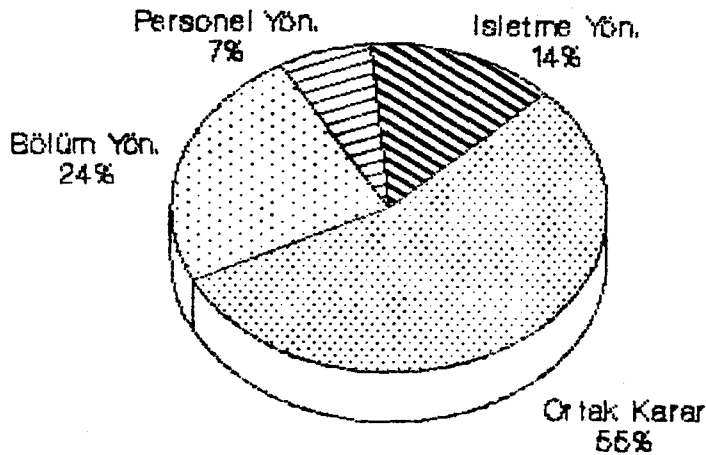
HEADER DATA FOR: C: LABEL: Personel Planlamasi ve Secimi
 NUMBER OF CASES: 29 NUMBER OF VARIABLES: 39

VARIABLE: Son Kar.

SON KARARI KIM VERIYOR

====CLASS LIMITS====		FREQUENCY	PERCENTCUMULATIVE...	
				FREQUENCY	PERCENT
1.00 <	2.00	4	13.79	4	13.79
2.00 <	3.00	2	6.90	6	20.69
3.00 <	4.00	7	24.14	13	44.83
4.00 <	5.00	16	55.17	29	100.00
		TOTAL	29		

====CLASS LIMITS====		FREQUENCY
1.00 <	2.00	4	=====
2.00 <	3.00	2	====
3.00 <	4.00	7	=====
4.00 <	5.00	16	=====



Personel Aımında Son Kararı
 Kim Veriyor ?

----- FREQUENCY DISTRIBUTIONS -----

HEADER DATA FOR: C: LABEL: Personel Planlamasi ve Secimi
 NUMBER OF CASES: 29 NUMBER OF VARIABLES: 39

VARIABLE: Cins

ADAYIN CINSIYETI SECIMI OLUMLU ETKILER 1

====CLASS LIMITS====	FREQUENCY	PERCENTCUMULATIVE... FREQUENCY PERCENT
.00 < 1.00	27	93.10	27 93.10
1.00 < 2.00	2	6.90	29 100.00
	TOTAL 29	100.00	

====CLASS LIMITS==== FREQUENCY

----- FREQUENCY DISTRIBUTIONS -----

HEADER DATA FOR: C: LABEL: Personel Planlamasi ve Secimi
 NUMBER OF CASES: 29 NUMBER OF VARIABLES: 39

VARIABLE: Yakin

ADAYIN AKRABA VS.OLMASI SECIMI OLUMLU ETKILER 1

====CLASS LIMITS====	FREQUENCY	PERCENTCUMULATIVE... FREQUENCY PERCENT
.00 < 1.00	27	93.10	27 93.10
1.00 < 2.00	2	6.90	29 100.00
	TOTAL 29	100.00	

====CLASS LIMITS==== FREQUENCY

.00 < 1.00	27	=====
1.00 < 2.00	2	==

----- FREQUENCY DISTRIBUTIONS -----

HEADER DATA FOR: C: LABEL: Personel Planlamasi ve Secimi
 NUMBER OF CASES: 29 NUMBER OF VARIABLES: 39

VARIABLE: Tanidik

ADAYIN GUCLU TANIDIKLARI SECIMI ETKILER 1

====CLASS LIMITS====	FREQUENCY	PERCENTCUMULATIVE... FREQUENCY PERCENT
.00 < 1.00	28	96.55	28 96.55
1.00 < 2.00	1	3.45	29 100.00
	TOTAL 29	100.00	

====CLASS LIMITS==== FREQUENCY

.00 < 1.00	28	=====
1.00 < 2.00	1	==

----- FREQUENCY DISTRIBUTIONS -----

HEADER DATA FOR: C: LABEL: Personel Planlamasi ve Secimi
 NUMBER OF CASES: 29 NUMBER OF VARIABLES: 39

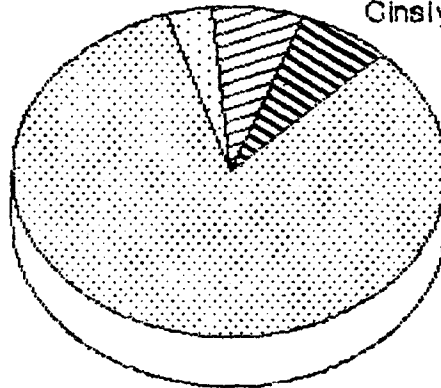
VARIABLE: Hicbiri

HICBIRI SECIMI ETKILEMEZ 1

====CLASS LIMITS====	FREQUENCY	PERCENTCUMULATIVE....	FREQUENCY	PERCENT
.00 < 1.00	5	17.24	5	5	17.24
1.00 < 2.00	24	82.76	29	29	100.00
TOTAL	29	100.00			

====CLASS LIMITS====	FREQUENCY
.00 < 1.00	5	=====
1.00 < 2.00	24	=====

Güçlü Tanıdık 3% Dost-Akraba-Yakın 7%
 Cinsiyeti 7%



Hiçbiri 83%

Personel Alımında Hangi Kriterler
 Seçiminizi Etkiler

----- FREQUENCY DISTRIBUTIONS -----

HEADER DATA FOR: C: LABEL: Personel Planlamasi ve Secimi
 NUMBER OF CASES: 29 NUMBER OF VARIABLES: 39

VARIABLE: Dil

GEREKMEDIGI HALDE YABANCI DIL SECIMI OLUMLU ETKILER 1

=====CLASS LIMITS=====		FREQUENCY	PERCENTCUMULATIVE...	
				FREQUENCY	PERCENT
.00 <	1.00	21	72.41	21	72.41
1.00 <	2.00	8	27.59	29	100.00
		TOTAL	29	100.00	

=====CLASS LIMITS=====		FREQUENCY
			=====
.00 <	1.00	21	=====
1.00 <	2.00	8	=====

----- FREQUENCY DISTRIBUTIONS -----

HEADER DATA FOR: C: LABEL: Personel Planlamasi ve Secimi
 NUMBER OF CASES: 29 NUMBER OF VARIABLES: 39

VARIABLE: Fazla d

GEREKMEDIGI HALDE BIRDEN FAZLA DIL SECIMI ETKILER 1

=====CLASS LIMITS=====		FREQUENCY	PERCENTCUMULATIVE...	
				FREQUENCY	PERCENT
.00 <	1.00	23	79.31	23	79.31
1.00 <	2.00	6	20.69	29	100.00
		TOTAL	29	100.00	

=====CLASS LIMITS=====		FREQUENCY
			=====
.00 <	1.00	23	=====
1.00 <	2.00	6	=====

----- FREQUENCY DISTRIBUTIONS -----

HEADER DATA FOR: C: LABEL: Personel Planlamasi ve Secimi
 NUMBER OF CASES: 29 NUMBER OF VARIABLES: 39

VARIABLE: Tecrube

GEREKMEDIGI HALDE TECRUBE SECIMI ETKILER

=====CLASS LIMITS=====		FREQUENCY	PERCENTCUMULATIVE...	
				FREQUENCY	PERCENT
.00 <	1.00	12	41.38	12	41.38
1.00 <	2.00	17	58.62	29	100.00
		TOTAL	29	100.00	

=====CLASS LIMITS=====		FREQUENCY
			=====
.00 <	1.00	12	=====
1.00 <	2.00	17	=====

----- FREQUENCY DISTRIBUTIONS -----

HEADER DATA FOR: C: LABEL: Personel Planlaması ve Secimi
 NUMBER OF CASES: 29 NUMBER OF VARIABLES: 39

VARIABLE: Yas

GEREKMEDIGI HALDE YAS SECIMI ETKIILER 1

====CLASS LIMITS====	FREQUENCY	PERCENTCUMULATIVE... FREQUENCY PERCENT
.00 < 1.00	23	79.31	23 79.31
1.00 < 2.00	6	20.69	29 100.00
TOTAL	29	100.00	

====CLASS LIMITS====	FREQUENCY	PERCENT
.00 < 1.00	23	79.31
1.00 < 2.00	6	20.69

----- FREQUENCY DISTRIBUTIONS -----

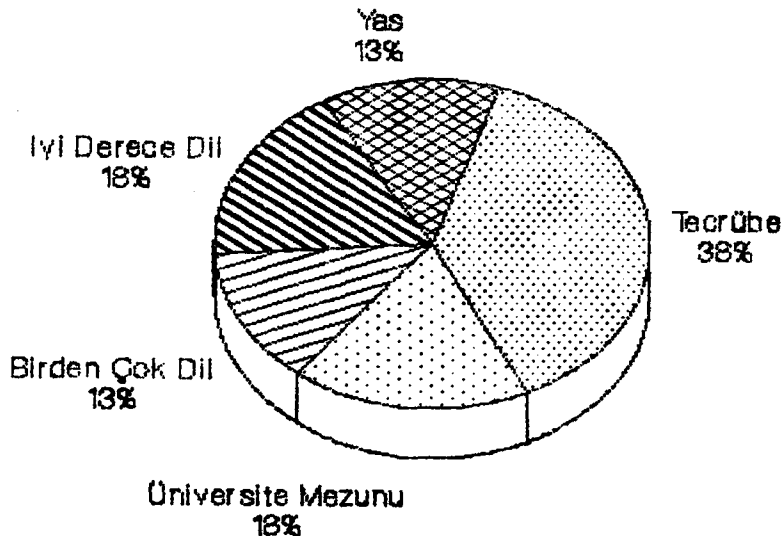
HEADER DATA FOR: C: LABEL: Personel Planlamasi ve Secimi
 NUMBER OF CASES: 29 NUMBER OF VARIABLES: 39

VARIABLE: Universi

GEREKMEDIGI HALDE UNIVERSITE MEZUNU OLMAK SECIMI ETKILER 1

====CLASS LIMITS====	FREQUENCY	PERCENTCUMULATIVE... FREQUENCY PERCENT
.00 < 1.00	21	72.41	21 72.41
1.00 < 2.00	8	27.59	29 100.00
TOTAL	29	100.00	

====CLASS LIMITS====	FREQUENCY	PERCENT
.00 < 1.00	21	72.41
1.00 < 2.00	8	27.59



Gerekmedigi Halde Karar Vermeye
 Olumlu Etkide Bulunan Kriterler

----- FREQUENCY DISTRIBUTIONS -----

HEADER DATA FOR: C:
NUMBER OF CASES: 29

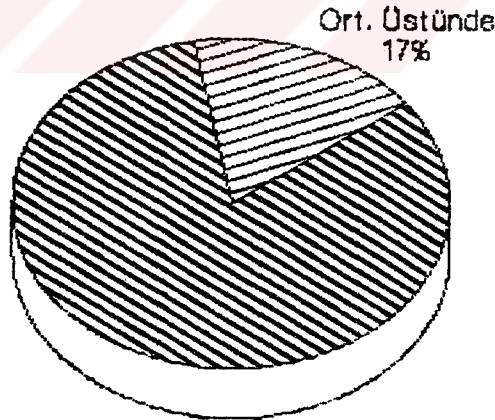
LABEL: Personel Planlamasi ve Secimi
NUMBER OF VARIABLES: 39

VARIABLE: Sektor

SEKTOR BAZINDA ÜCRET POLİTİKANIZ

====CLASS LIMITS====		FREQUENCY	PERCENTCUMULATIVE...	
				FREQUENCY	PERCENT
1.00 <	2.00	24	82.76	24	82.76
2.00 <	3.00	5	17.24	29	100.00
		TOTAL	29		100.00

====CLASS LIMITS====		FREQUENCY
1.00 <	2.00	24	=====
2.00 <	3.00	5	=====



Sektör Ortalaması
83%

Sektör Bazında Ücret Politikanız

----- FREQUENCY DISTRIBUTIONS -----

HEADER DATA FOR: C: LABEL: Personel Planlamasi ve Secimi
 NUMBER OF CASES: 29 NUMBER OF VARIABLES: 39

VARIABLE: Turkiye

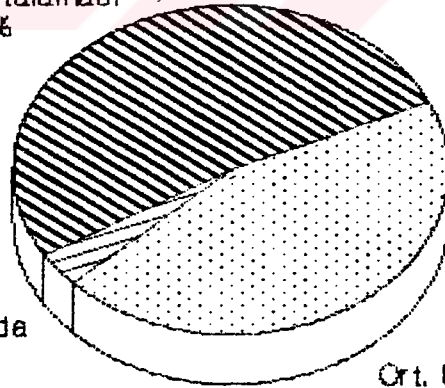
TURKIYE'DEKI GENEL UCRET POLITIKANIZ

====CLASS LIMITS====		FREQUENCY	PERCENTCUMULATIVE...	
				FREQUENCY	PERCENT
1.00 <	2.00	15	51.72	15	51.72
2.00 <	3.00	1	3.45	16	55.17
3.00 <	4.00	13	44.83	29	100.00
		TOTAL	29	100.00	

====CLASS LIMITS====		FREQUENCY
1.00 <	2.00	15	=====
2.00 <	3.00	1	=
3.00 <	4.00	13	=====

Türkiye Ortalaması
52%

Ort. Altında
3%



Ort. Üstünde
45%

Türkiye Genelinde Ücret Politikanız

SONUÇ

İşletmeler insanlar tarafından kurulan ve devam ettirilen örgütlerdir. Bu örgütlerin varoluş nedeni ise kar yapmaktır. İşletmenin, kaynaklarını en ekonomik ve ideal şekilde kullanması rantabiliteyi arttıracaktır. İşletmenin ilgili birimleri tarafından alınan doğru kararlar sonuca kısa zamanda ve istenilen düzeyde ulaşmayı sağlar.

İşletmelerin kendi bünyelerinde yaşadıkları sorunların büyük ölçüde insangücü faktöründen kaynaklandığı bilindiğine göre " Personel Departmanı "nın işletmeler açısından ne derece önemli bir birim olduğu tartışılmaz bir gerçektir. Küçük işletmeler için, birimler fazlalık olarak düşünülebilir. Sorunlar daha az olduğundan ya da sorunlara yetişilebildiğinden mevcut sistem yeterli olabilir. Nitekim bu durumda kurulacak yeni birimler, işletmeye ek bir maliyet getirecek, giderleri arttıracaktır.

Personel departmanı, örgüt içerisinde yönetsel hukuk ve psiko-sosyal sorunlar üzerinde uzmanlaşmış bir yönetime danışmanlık eden bir birimdir. Personel departmanı yöneticilerinden beklenen çalışma; işletmedeki beşeri ve sosyal sorunların çözüm yollarını araştırmak ve en etkin biçimde uygulanmasını sağlamaktır. Ayrıca işletme içerisinde insan faktöründen kaynaklanan sorunları minimize etmek için neler yapılması gerektiği konusunda fikir geliştirmek, çalışanlara huzurlu ve mutlu bir ortam sağlamak, yine işletmelerin personel departmanlarının başlıca görevlerindedir. İşletmeler-

deki fonksiyonel olarak personel açığının belirlenmesi, en uygun nitelikteki adayların seçilmesi, personel ile ilgili her türlü hukuki ve sosyal sorunların zamanında kurulmuş bir departmanın yetki ve sorumlulukları dahilinde ele alınmasıyla, bu departmanların yöneticileri ile iletişim içerisinde olmaları, işletmeye ekonomik ve sosyal olarak çok büyük faydalar sağlayacaktır.

Ülkemizde personel planlaması ve seçimine verilen önem, her geçen gün artmaktadır. Bu sevindirici bir gelişme olmasına rağmen yine de istenilen noktaya gelinememiştir. Nitekim hala personel planlamasından haberdar olmayan işletmelerin var oluşu, bu konu üzerinde daha fazla durmamız gerektiğini göstermektedir. Dünya koşullarına uyum sağlama-
bilmek ve Uluslararası pazarda pay sahibi olabilmek için işletmelerde uygun şartların sağlanması zorunluluktur.

EK-1

X İŞLETMESİ
DEĞERLENDİRME FORMU

Adayın Adı ve Soyadı :

Hangi iş için düşünüldüğü :

Gözlemcinin Adı ve Soyadı :

1- GENEL GÖRÜNÜŞÜ ve BIRAKTIĞI İNTİBA

- Olumsuz bir izlenim bırakmakta, giyimine
hic itina etmiyor, davranışları kaba
- Görünüş ve kıyafeti bakımından dikkatsiz
- Görünüşü ve kıyafeti vasat
- Vasatın üstünde izlenim bırakmakta
- Olumlu bir izlenim yaratmakta, kıyafeti
düzgün.

2- MURACAAT ETTİĞİ İŞTEKİ TECRÜBESİ

- Hiç tecrübesi yok
- Biraz tecrübesi var
- Oldukça iyi tecrübesi var
- Uzun tecrübesi var
- Aynı işte uzman

3- SAMİMİYET

- Son derece samimi ve açık kalpli

Kaynak: Besim Baykal, a.g.e , ss. 39-42

- Dürüst görünümlü
- Şüpheler yaratan bir tip
- Aldatıcı bir tip, itimad edilmez.

4- ŞAHSİYETİ (Hal ve Tavırları, Sesi, Havası vs.)

- Son derece olumlu bir izlenim bırakıyor.
- Konuşması, hal ve tavırları çok olgun
- Sevimli ve güven veren bir kimse
- Vasat
- Aşırı derecede mahcup (veya serbest)
- Ters huylu, sevimsiz bir insan

5- SOSYAL YÖNÜ ve ARKADAŞLIĞI

- Kolaylıkla dostluk kuramaz
- Oldukça çekingen ve alıngan
- Dostluk ve arkadaşlığa önem veriyor,
ancak tutumuyla bunu pek belirtmiyor
- Dostluk ve arkadaşlığa önem veriyor, ve
bunu açıklıkla belirtiyor

6- KONUŞMASI : FİKİRLERİNİ BELİRTMEKTEKİ AÇIKLIK DERESESİ

- Fikirlerini çok açık , güzel ve etkili
bir şekilde belirtiyor
- Konuşması ve ifade tarzı çok iyi
- Konuşması ve ifade tarzı vasat
- Konuşması ve ifadesi zayıf
- Konuşması ve ifadesi çok zayıf.

7- GEÇMİSTEKİ İŞLERİ ve TECRÜBESİ NE DERECE İNSİYATİF SAHİBİ

OLDUĞUNU GÖSTERMEKTEDİR ?

- İnsiyatifi hiç yok.Kendi görüş ve kararına
dayanarak hemen hemen hiçbir iş yapmamıştır.
- İnsiyatifi oldukça zayıf
- Zaman zaman insiyatifini kullanmakta
- Kişisel çıkarları olduğunda insiyatifini
kullanmakta
- Üstün derecede insiyatif sahibi

8- GENEL KÜLTÜRÜ ve BİLGİSİ

- Bariz noksan
- Bir iki konuda konuşabilmekte
- Yeterli
- Oldukça geniş
- Pekçok konuda bilgi sahibi ve kültürlü

9- İŞLETMEDE GÖREV ALMA HUSUSUNDA NE DERECE ARZULU

GÖRÜNMEKTEDİR?

- Son derece arzulu
- Oldukça arzulu
- Pek arzulu görünmemekte
- Oldukça ilgisiz.Esas itibariyle şirketle
değil, ücretle ilgilenmektedir
- Son derece ilgisiz

10- ÖNCEKİ İŞİNDEN AYRILIŞININ NEDENLERİ NELERDİR ?

.....
.....

11- GENEL OLARAK İŞLETME KURALLARINA UYABİLECEK ve MESAI

ARKADAŞLARI İLE İSBİRLİĞİ YAPABİLECEK BİR KİMSE OLARAK

GORÜNMEKTE MİDİR ?

.....
.....





İŞ İSTEK FORMU

Fotoğraf

ÖNEMLİDİR

1. Bu formu kendi el yazınızla doldurup imzalayınız
2. Bütün soruları dikkatle ve eksiksiz olarak cevaplayınız.
3. Form doldurtmak, şirketimizi hiç bir taahhüt altına sokmaz.

KİŞİSEL BİLGİLER		
Soyadı, Adı		Erkek <input type="checkbox"/>
Doğum Yeri, Tarihi		Kadın <input type="checkbox"/>
Medeni Durumu		Tabiyeti :
Ev Adresi ve Telefonu		Çocuk Sayısı, Yaşı
Baba Adı , Mesleği		
Anne Adı , Mesleği		
Eşinin Adı , Mesleği Çalışıyorsa İş Adresi		
OĞRENİM DURUMU		
	Okul Adı , Yeri	Devam Seneleri
İlk		
Orta		
Lise		
Yüksek		
Lisans Üstü		
Mesleğiniz veya Özel İhtisas alanınız		

Mesleğiniz veya Özel İhtisas alanınızla ilgili olarak katıldığınız kurs ve seminerler

	Yeri	Yıl - Süre							
1.									
2.									
3.									
4.									
Bildiğiniz Yabancı Dil ve Derecesi	Anlama			Konuşma			Yazma		
	Çok iyi	iyi	Orta	Çok iyi	iyi	Orta	Çok iyi	iyi	Orta
1. İngilizce									
2.									
3.									

Yabancı dilleri nerede öğrendiniz?
Yurt dışında geçirdiğiniz yer ve yıllar.

BECERİLERİ

	Derecesi		Öğrenim yeri , Yılı
Daktilo bilirmisiniz ?	Hayır <input type="checkbox"/>	Evet <input type="checkbox"/>	
Steno bilirmisiniz ?	Hayır <input type="checkbox"/>	Evet <input type="checkbox"/>	
Telex kullanırmisiniz ?	Hayır <input type="checkbox"/>	Evet <input type="checkbox"/>	
Kullandığınız diğer büro araç gereçleri			
Oto ehliyetiniz var mı ?	Hayır <input type="checkbox"/>	Evet <input type="checkbox"/>	Alındığı yer, Tarih
	Cins:		

İŞ TECRÜBESİ

Daha önce çalıştığınız iş yerlerini en sondan başlayarak yazınız.

İş yerinin Adı / Ünvan: Adresi , Telefonu	Pozisyonu Gorevi	Yıllık Brüt Geliri TL.	Amirinin Adı Soyadı, Gorevi	Giriş, Çıkış Tarihleri	Ayrılış Sebebi
1.					
2.					
3.					
4.					

REFERANSLAR

Adı, Soyadı	Şirketi, Pozisyonu	Telefonu
-------------	--------------------	----------

ASKERLİK DURUMU

Askerlik Yaptınız mı?	Hayır <input type="checkbox"/>	Evet <input type="checkbox"/>	Muhtemel gidiş tarihiniz	
Görev Yeri , Tarihi			Görev Süresi	
Terhis Yeri , Tarihi			Sınıf, Rütbe	

SAĞLIK DURUMU

Boyunuz		Kilonuz	
---------	--	---------	--

Bedeni bir arızanız var mı?
(Görme, İşitme, Konuşma, El, Ayak)Geçirdiğiniz önemli hastalıklar
(Bedeni , Ruhsal)

Geçirdiğiniz Ameliyatlarda

DİĞER TAMAMLAYICI BİLGİLER

A - Bize ilk müracaatınız değilse önceki
müracaatınız ile ilgili bilgi veriniz

Müracaatınız tavsiye ile mi oldu ?

Hayır Evet Tavsiye edenin Adı , Soyadı
Telefon NumarasıB - Trafik suçu dışında başka bir ne-
denle mahkemeye çıktınız mı ?Hayır Evet

İsnat olunan suç, Aldığınız Ceza

C - Herhangi bir kuruluşa mecburi hiz-
metiniz var mı ? Varsa kuruluşun Adı ,
Hizmet süresiHayır Evet

İSTİHDAM VE GELİR DURUMU

Ne tür bir iş talep / tercih edersiniz. Sırası ile yazınız

1 -

2 -

3 -

4 -

İstedığınız ücreti yazınız.	Bütçe aylık	TL.	Bütçe yıllık	TL.
Ne zaman işe başlayabilirsiniz?				
Gerektiğinde fazla mesai yapabiliyor musunuz ?				
Seyahat edebilir misiniz ?				
İstanbul dışında görev kabul edermisiniz ?				

Eğitim, bilgi, görgü arttırmak için yurt dışına gönderildiğiniz takdirde hizmet aklının ekindeki taahhütleri kabul edermisiniz ?

Evet

Hayır

SOSYAL HAYATI

Sosyal, kültürel ve sportif faaliyetleriniz nelerdir ?

Üye veya görevli olduğunuz dernekleri yazınız.

Herhangi bir sendika üyeliğiniz veya faal göreviniz varsa açıklayınız.

Sizinle temas kurabileceğimiz adresleri ve telefon numaralarını yazınız

Bu iş istek formunda verdiğim bilgilerin , yazdıklarımın muhtemel bir hizmet akdine esas teşkil ettiğini , bunların doğru , eksiksiz ve gerçeğe uygun olduğunu aksi halde hizmet aklının ihbarsız ve tazminatsız fesedileceğini , istihdamım halinde kuruluş Personel yönetmeliğine göre çalışmayı kabul ettiğimi ve aylık deneme süresine tabi olacağımı teyit ve beyan ederim.

Tarih , / / 199....

İmza :

GÖRÜŞME SONUÇLARI I

Düşünceler	Çok iyi	iyi	Orta	Kötü	Çok kötü
Dış görünüş					
Kendine Güven					
Konuşma Yeteneği					
Mesleki yeterlilik					
Referanslar					
Tecrübe					
Yabancı dil seviyesi					
1. İngilizce					
2.					
3.					
Diğer düşünceler ve varılan değerlendirme					

Görüşenin Adı, Soyadı, Ünvanı	Tarih
	İmza

GÖRÜŞME SONUÇLARI II

Düşünceler	Çok iyi	iyi	Orta	Kötü	Çok kötü
Dış görünüş					
Kendine Güven					
Konuşma Yeteneği					
Mesleki yeterlilik					
Referanslar					
Tecrübe					
Yabancı dil seviyesi					
1. İngilizce					
2.					
3.					
Diğer düşünceler ve varılan değerlendirme					

Görüşenin Adı, Soyadı, Ünvanı	Tarih
	İmza

SON GÖRÜŞME - SONUÇ

Görüşenin Adı, Soyadı, Ünvanı	Tarih
	İmza

EK -3



TEKNİK/UZMAN VE BÜRO PERSONELİ İÇİN
BAŞARI DEĞERLENDİRME FORMU

PERFORMANCE APPRAISAL FORM FOR
TECHNICAL/EXPERTS AND OFFICE PERSONNEL

GİZLİ
CONFIDENTIAL

ŞİRKET :
COMPANY

BÖLÜM :
DEPARTMENT

DEĞERLENDİRİLEN
EMPLOYEE EVALUATED

ADI SOYADI :
NAME SURNAME

GÖREV ÜNVANI :
JOB TITLE

İŞE GİRİŞ TARİHİ :
DATE HIRED

DEĞERLENDİRME DÖNEMİ : /
EVALUATION PERIOD

DEĞERLENDİREN :

APPRAISED BY

1. ÜST

1 ST SUPERVISOR

2. ÜST

2 ND SUPERVISOR

ADI SOYADI : NAME SURNAME		ADI SOYADI : NAME SURNAME	
GÖREV ÜNVANI : JOB TITLE		GÖREV ÜNVANI : JOB TITLE	
TARİH : DATE	İMZA : SIGNATURE	TARİH : DATE	İMZA : SIGNATURE

..... TARİHİNE KADAR İNSAN KAYNAKLARI BÖLÜMÜNE GÖNDERİLECEKTİR .
TO BE RETURNED TO HUMAN RESOURCES DEPARTMENT LATEST

DÖNEMSEL DEĞERLENDİRME (Uygun dereceye "X" Koyunuz)
PERIODICAL APPRAISAL (Please put an "X" on the appropriate level)

DEĞERLENDİRME FAKTÖRLERİ APPRAISAL FACTORS	İŞİN GEREKTİRDİĞİ SEVİYE REQUIRED LEVEL BY JOB					
	5	4	3	2	1	0

I. İŞ BİLGİSİ

WORK KNOWLEDGE

- 1.1. İşin gerektirdiği teknik ve yöntemlere ilişkin bilgisi [] [] [] [] [] []
Knowledge about the technics & methods of the job
- 2.2. İşin bütün aşamalarını kendi birimi ve diğer ilgili birimler açısından bilmesi [] [] [] [] [] []
Knowledge of the phases of the work in regard to his/her department & other related departments

II. İŞ YOĞUNLUĞU VE KALİTESİ

WORK LOAD & QUALITY

- 2.1. Birim zamanda çıkardığı iş miktarı [] [] [] [] [] []
His/her efficiency
- 2.2. Çıkardığı işin kalitesi (çıkardığı işlerin düzeltme yapılmadan kullanılabilirliği) [] [] [] [] [] []
Quality of his/her outputs (interms of useability without being corrected)

III. ÖĞRENME VE UYUM YETENEĞİ

LEARNING & ADAPTATION ABILITY

- 3.1. Verilen talimatları, açıklamaları, bilgileri kavrama, anlama ve öğrenme yeteneği [] [] [] [] [] []
Ability to capture, understand & learn knowledge, explanation & instructions
- 3.2. Yeni yöntemlere, çalışma koşullarına ve çevreye uyumu [] [] [] [] [] []
Ease in adaptation to new methods, work conditions & environments

IV. İŞİNE BAĞLILIĞI VE İŞBİRLİĞİ

DEVOTION TO WORK & COOPERATION

- 4.1. Devam durumu [] [] [] [] [] []
Status of attendance
- 4.2. İşyeri kurallarına ve disipline uyması [] [] [] [] [] []
Obedience to company rules & discipline
- 4.3. Çalışma arkadaşları ile uyum ve işbirliği içinde çalışması [] [] [] [] [] []
Good terms & cooperation with colleborates
- 4.4. Üst ve astlarına bilgi aktarma konusunda gösterdiği dikkat [] [] [] [] [] []
Importance given to the information flow to superiors & subordinates

DÖNEMSEL DEĞERLENDİRME (Uygun Dereceye "X" Koyunuz)
PERIODICAL APPRAISAL (Please put an "X" on the appropriate level)

DEĞERLENDİRME FAKTÖRLERİ APPRAISAL FACTORS	İŞİN GEREKTİRDİĞİ SEVİYE REQUIRED LEVEL BY JOB	5	4	3	2	1	0
		5	4	3	2	1	0

V. GÖREVİ ETKİLEYECEK DİĞER FAKTÖRLER
OTHER FACTORS THAT MAY EFFECT THE JOB

- 5.1. Güvenilirlik ve sır saklaması [] [] [] [] [] [] []
Reability & Discretiness
- 5.2. İşinin gereği üçüncü şahıslarla (müşteriler, özel kuruluşlar, kamu kuruluşları vb.) olan ilişkilerdeki tutumu [] [] [] [] [] [] []
Attitude towards 3rd parties (customers, private organisations, public organisations etc.)
- 5.3. Gerektiğinde inisiyatif kullanabilmesi [] [] [] [] [] [] []
Taking initiative when necessary.
- 5.4. Yoğun iş ortamında görevlerini aksatmadan yerine getirebilmesi [] [] [] [] [] [] []
Achievement of duties under heavy work load.

TEKNİK VE UZMAN PERSONEL İÇİN DEVAM EDİNİZ
PLEASE CONTINUE FOR TECHNICIANS & EXPERTS

VI. ANALİZ VE İFADE YETENEĞİ
ABILITY TO ANALIZE & COMMUNICATE

- 6.1. İnceleme ve araştırma yönü [] [] [] [] [] [] []
Ability to research & investigate
- 6.2. Sorunları teşhis etme, çözüm bulma ve öneri getirmesi [] [] [] [] [] [] []
Ability to recognize & solve problems, bring suggestions
- 6.3. Yazılı ve sözlü ifade gücü ve mantığı [] [] [] [] [] [] []
Ability & logic in written & oral communication

VII. PLANLAMA VE ORGANİZE ETME
PLANNING & ORGANIZATION

- 7.1. İşlerini bölüm amaçlarına uygun planlaması [] [] [] [] [] [] []
Planning of activities according to department's needs
- 7.2. Zaman ve maliyet bilinci [] [] [] [] [] [] []
Time & cost awareness
- 7.3. Verilen görevleri öncelik sırasına koyabilmesi, programlara uygun olarak gerçekleştirebilmesi [] [] [] [] [] [] []
Setting priorities & completing duties according to programme
- 7.4. Sistemli, düzenli ve istikrarlı tempoda çalışması [] [] [] [] [] [] []
Systematic, organised & steady working
- 7.5. Araştırma ve inceleme yaparak bir sonuca varmayı gerektiren farklı durumlarda çözüme ulaşma isteği ve hırsı [] [] [] [] [] [] []
Willingness & decisioness in solution finding, researching in different situations
- 7.6. İşteki gelişmeyi saptanan hedeflerle karşılaştırarak izlemesi ve kontrol etmesi [] [] [] [] [] [] []
Follow-up activities in accordance with targets

DÖNEMSEL DEĞERLENDİRME (Uygun dereceye "X" Koyunuz)
PERIODICAL APPRAISAL (Please put an "X" on the appropriate level)

DEĞERLENDİRME FAKTÖRLERİ APPRAISAL FACTORS	İŞİN GEREKTİRDİĞİ SEVİYE REQUIRED LEVEL BY JOB	5	4	3	2	1	0
		5	4	3	2	1	0

VIII . PROBLEM ALGILAMA VE ÇÖZME
PROBLEM RECOGNITION & SOLVING

- 8.1. Yaratıcı düşünme, problemi kavrama hızı ve isabeti [] [] [] [] [] [] []
Ease & decisiveness in creative thinking, problem capturing
- 8.2. Eleştiriyi hoşgörüle karşılaması ve
uzlaşma yönünde çaba sarfetmesi [] [] [] [] [] [] []
Openness to constructive criticism & to exert effort to cooperate
- 8.3. Problemlere geniş bir perspektif ve uzun
vadeli bakabilmesi [] [] [] [] [] [] []
Approaching problems from a wide perspective with a long term view
- 8.4. Problemlere değişik çözüm bulabilmesi [] [] [] [] [] [] []
Finding alternative solutions to problems
- 8.5. Takım çalışmasına yatkınlığı [] [] [] [] [] [] []
Ease in team-work
- 8.6. Açık haberleşmedeki istekliliği [] [] [] [] [] [] []
Willingness in open communication.

IX . KİŞİSEL ÖZELLİKLERİ (Tüm Personel İçin)
PERSONAL CHARACTERISTIC (For all personnel)

- 9.1. İşine ve işyerine bağlılığı, sadakati [] [] [] [] [] [] []
Devotion to work, fidelity
- 9.2. Şirket çıkarlarını ne düzeyde koruduğu [] [] [] [] [] [] []
Level of adhering to protection of the company interest
- 9.3. Çalışkanlığı, enerjiliği, becerikliliği [] [] [] [] [] [] []
Being hard worker, energetic, adroit
- 9.4. Hırs ve atılcılığı [] [] [] [] [] [] []
Individuals' being ambitious, entrepreneur
- 9.5. Kişiliği ve kurumu temsil kabiliyeti [] [] [] [] [] [] []
Ability to represent the organization and personality.

GENEL DEĞERLENDİRME
OVERALL EVALUATION

I. GENEL BAŞARI DURUMU
GENERAL LEVEL OF PERFORMANCE

Çeşitli faktörlere göre değerlendirdiğimiz kişiyi genel başarısı açısından değerlendiriniz.
Please evaluate the level of the general performance of the individual

Çok Başarılı Very Successful []	Başarılı Successful []	Orta Düzeyde Başarılı Medium []	Az Başarılı Slightly Successful []	Başarısız Unsuccessful []
--	-------------------------------	--	---	----------------------------------

II. GELİŞME DURUMU
DEVELOPMENT STATUS

Kişiyi aşağıdaki konularda değerlendiriniz :
Please evaluate the individual in terms of following factors

- Kendini geliştirmeye istekli mi ?
Willingness to develop. EVET / YES [] HAYIR / NO []
- Daha büyük sorumluluklar almak istiyor mu ?
Willingness to take higher responsibilities EVET / YES [] HAYIR / NO []

BAŞARI DEĞERLENDİRME SEVİYELERİ

Başarı değerlendirme formu doldurulurken aşağıda belirtilmiş olan ölçüm değerleri kullanılacaktır.

DEĞERLENDİRME PUANI :

0. Yanlış Seçim Çalışanın performansı, bulunduğu pozisyonun gereksinimlerini karşılayamamaktadır.

1. Gelişebilir Performans, işin gereksinimlerini minimum seviyede karşılayabilmektedir. Çalışanın başarısının kabul edilebilir seviyeye gelebilmesi için eğitim ve desteğe ihtiyaç vardır. İşe yeni alınmış veya bulunduğu pozisyona yeni atanmış kişi için kabul edilebilir seviyedir.

2. Kabul edilebilir Çalışanın başarısı yönlendirme ve kontrol ile kabul edilebilir seviyededir.

3. Tümü ile kabul edilebilir Çalışan, pozisyonun gereksinimlerini tümüyle yerine getirmekte ve hatta aynı işi yapanlara göre daha üstün başarı göstermektedir. İnisiyatif kullanabilmekte, gerektiğinde bağımsız veya çok az yönlendirme ile çalışabilmektedir.

4. Ümit edilenin üstünde Çalışan "Mükemmel" diye tanımlanabileceğe çok yakın bir başarı göstermektedir. Bir üst göreve atanabilmesi için yaratıcılık ve tam bağımsız çalışabilirliğinin geliştirilmesi gerekmektedir.

5. Mükemmel Çalışan, işin gerektirdiğinden daha fazla bilgi ve beceriye sahip olup, bu pozisyon için fazladır. Çalışanlara göre üstün performans göstermekte, yüksek motivasyona sahip olup üstün üretim rakamlarına ulaşabilmektedir. Direktif almadan işi sonuçlandırabilmekte, kendi başına muhakeme yapabilmekte, organizasyonun ihtiyaçlarını anlayıp kararlar alabilmekte, mevcut problemlere çözücü öneriler getirebilmektedir.

PERFORMANCE RATING LEVELS

The following performance rating levels are to be used when completing the performance appraisal.

LEVEL :

0. Wrong selection Employee does not meet the requirements of the position.

1. Provisional Is a rating that describes performance which just meet the minimum qualifications for the job and the employee requires counselling to bring performance up to an acceptable level. May also apply to an employee who is relatively new in a position but learning and showing progress and is expected to improve dramatically with more exposure to the position requirements. Immediate remedial action is required.

2. Acceptable This employee meets some individual goals and complete tasks in an acceptable manner and, although additional instruction and supervision are required in some areas, overall performance is adequate for the position's needs.

3. Fully satisfactory This employee typically meets the position's requirements, performs as well or above the level of his/her peers, shows initiative on new assignments, exercises independent action when required and executes projects with very little direction.

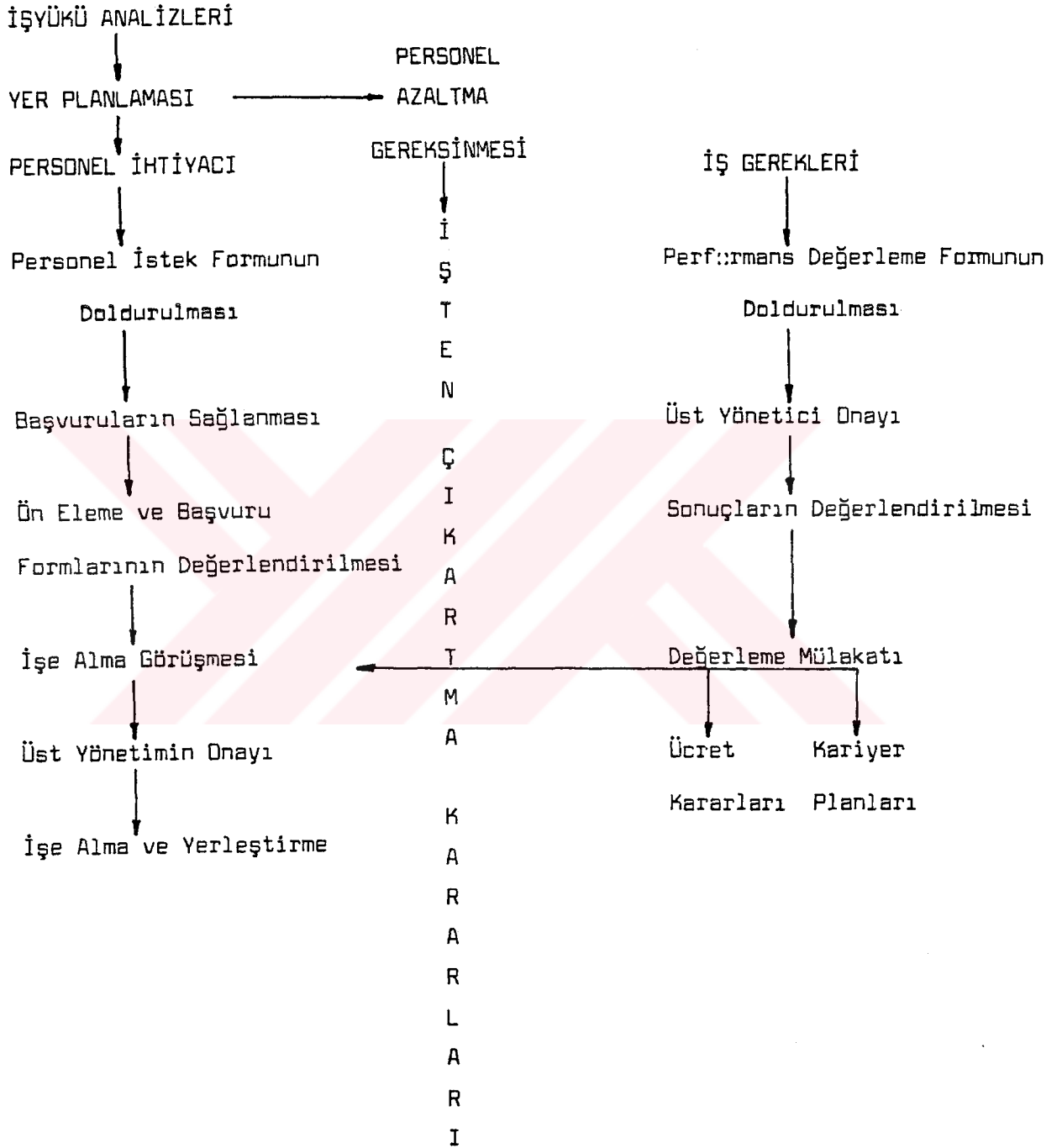
4. Above expectation Identifies a high level of competence with many of the qualities of an "excellent" performer but for a short period and is less independent and innovative.

5. Excellent Outstanding performance which has been sustained over a substantial period of time. This employee is extremely knowledgeable, highly motivated and exceptionally productive when compared to the position's requirements and performance and level of others. This employee typically displays initiative, exercises sound judgement, performs all duties with little or no direction, anticipates needs in the organization, makes independent recommendations to solve current or potential problems and contributes substantially to the achievement of the organization's objectives by the high quality of work performed.

EK -4

SET GROUP HOLDİNG A.Ş.

PERSONEL DEĞERLEME VE PERSONEL SEÇİM SÜRECİ





EK -5

Mercedes-Benz

Mercedes-Benz Türk A.Ş.

Fotograf
4,5 x 6

İŞ TALEP FORMU

(Lütfen bütün soruları el yazınızla ve eksiksiz olarak cevaplayınız.)

Adınız ve soyadınız :	
Doğum yeriniz ve tarihi :	
Din ve tabiyatiniz :	
Babanızın adı : Şimdiki meşguliyetleri : Annenizin Adı : Şimdiki meşguliyeti : Hayatta değilse son meşguliyetleri :	
Medeni Haliniz : (Evlü, bekar, dul)	
Eşinizin adı nedir ? Çalışıyorsa görevi ve gelirini belirtiniz :	
Kaç çocuğunuz vardır ? Yaşları ve bugünkü meşguliyetleri : tahsildekilerin okul ve sınıfı :	
Eşiniz ve çocuklarınız haricinde bakınakla mükellef olduğunuz kişiler :	
Sizin veya eşinizin mülkünüz veya ek geliriniz varmıdır ? Senelik gelir tutarı nedir :	
Borçlarınız varsa nerelere, ne miktardadır ? (İsim açıklamadan banka,şalış gibi)	
Şirketimizde akrabalarınız veya tanıdıklarınız varsa kimlerdir ?	
Oto ehliyetiniz var mıdır ? Varsa tarih, alındığı yer ve sınıfı nedir ?	
Gerekirse sık sık iş seyahatlerine çıkabilir misiniz ?	

TAHSİL DURUMUNUZ

	<u>OKULUN ADI VE YERİ</u>	<u>Bitirme Yılı</u>	<u>Bitirme Derecesi</u>
İlk	_____	_____	_____
Orta	_____	_____	_____
Lise	_____	_____	_____
Yüksek	_____	_____	_____
İhtisas ve	_____	_____	_____
Meslek	_____	_____	_____
Yabancı dillerden hangilerine ve ne dercede vakıfsınız? Bu öğrenimin şekli ve süresi :			
Halen bir tahsil müessesinde kaydınız ve böyle bir müessese ile ilginiz var mıdır?			
Kullandığınız büro makinaları (daktilo, hesap makinesi, telex v.s.) Stone bilginiz.			
Siz veya yakınlarınızdan biri daha önce şirketimize müracaat etti mi, veya çalıştı mı?			
Bastırılmış eserleriniz var mıdır? İsim ve konuları nelerdir?			
Askerlik durumunuz :	Er olarak yaptım <input type="checkbox"/>	Yod. Subay. olarak yaptım <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> tarihine kadar tecilli
Yargılandınız ise ne sebeple? Ceza gördünüz ise mahiyeti ve müddeti :	Hayır <input type="checkbox"/>	Evet <input type="checkbox"/>
Devlete veya herhangi bir müesseseye karşı hizmet ve taahhüdünüz varsa mahiyeti :	Yok <input type="checkbox"/>	Var <input type="checkbox"/>
Boş zamanlarınızı nasıl değerlendirirsiniz? Özel uğraşlarınız nelerdir?			

Belirtmek İstediginiz Diğer Hususlar :

- * Bu formun verilmesi ve doldurulması şirketimiz için bir taahhüt niteliği taşımaz.
- * Şirketinizde bana iş verildiği takdirde yurt dışında veya Türkiye'nin her yerinde ve şirkete ait diğer işyerlerinde çalışabileceğimi, tüm soruları doğru ve eksiksiz olarak cevaplandırdığımı, verdiğim bilgilerin yanlış veya eksik bulunması halinde müracaatımın veya hizmet akdimin ihbarsız ve tazminatsız olarak feshini peşinen kabul ettiğimi beyan ederim.

HALİHAZIR ADRESİNİZ :

TARİH :

İMZA :

Varsa Telefon No. :

(Bu Kısmı Doldurmayınız)

DÜŞÜNCELER :

OTOMARSA AS	PERSONEL İHTİYAÇ BELGESİ (Personalanforderung) İse alınacak eleman hakkında bilgiler (Informationen über das angeforderte Personal)		Tarih (Datum)
Adet (Anzahl)	Kısım (Abteilung)	Meslek (Beruf)	Cinsiyet (Geschlecht)
Yaş Limiti (Altersgrenze)	Tahsil durumu (Schulbildung)	Lisan Bilgisi (Sprachkenntnisse)	Daktilo Bilgisi (Schreibmaschinenkenntnisse)
1) Diğer şart koşulan vasıflar (Andere geforderte Eigenschaften)			
2) Ayrıca tercih sebebi sayılacak vasıflar (Welche zusätzlichen Eigenschaften werden bevorzugt)			
3) İse alınmada acilvet derecesi (Uringrundsätze der Einstellung)			
4) Diğer notlar (Andere Bemerkungen)			
5) İhtiyaç derecesi (Grund der Anforderung)			
Talep eden kısım yetkilisi (Antragsteller) (İmza, (Unterschrift)			Kısım Müdürü (Hauptabteilungsleiter) (İmza) (Unterschrift)

-II- Açıklama ve Yorum (Erklärung und Kommentar)

Organizasyon Müdürlüğü Açıklama ve Yorumu :
(Bemerkung Bereich Organisation)

Tarih
(Datum)

İmza
(Unterschrift)

-III- Açıklama ve Yorum (Erklärung und Kommentar)

Personel Müdürlüğü Açıklama ve Yorumu
(Bemerkung des Personalbereichs)

Tarih
(Datum)

İmza
(Unterschrift)

IV Onay (Genehmigung)

İlgili Direksiyon kararı
(Genehmigung des zuständigen Direktors)

Tarih
(Datum)

İmza
(Unterschrift)

V İse alınma

(Anstuvac qineraldikien sonra doldurular aktir.)

(Einstellung)

(Nach Vorhand des Bedarfs auszufüllen)

Adı - Soyadı (Vor-und Zuname)	Kısım (Abteilung) Fis. No. (Pers. Nr)	Meslek (Beruf)	İse alınma tarihi (Einstellungsdatum)

Tekamül edilbilme durumu : (Aynı veya değişik konularda, şu andaki pozisyonuyla eşit veya daha üst düzeyde görev üstlenebilir mi ? Hangi süre içerisinde ?)

Eğitim ihtiyacı mevcut ise gerekli eğitim türünü açık olarak belirtiniz :

Genel kanaat ve öneriler :

DEĞERLENDİREN

Adı ve Soyadı : :

İmza : :

DEĞERLENDİRİLEN

Adı ve Soyadı : :

İmza : :

YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ "İŞLETME YÖNETİMİ" MASTER
ÖĞRENCİSİ MAKİNA MÜHENDİSİ ARİFE YILDIRIM TARAFINDAN
HAZIRLANAN İŞLETMELERİN PERSONEL SEÇİM TEKNİKLERİ VE GENEL
PERSONEL POLİTİKALARINI ARAŞTIRAN BU ÇALIŞMAYA KATKINIZDAN
DOLAYI TEŞEKKÜR EDERİZ.

- 1- Anketi Dolduran Kişi :
- 2- İşletme Adı :
- 3- Faaliyet Alanı :
- 4- Faaliyette Bulunduğu Sektör :
- Hizmet Üretimi Mal Üretimi
- 5- Çalışan Sayısı :
(Memur ve üst düzey)
- 6- İşletmenin Fonksiyonel Yapısı Nasıldır?
- Bağımsız Holding veya Gruba Bağlı
- 7- İşletmede Personel Planlaması Yapılıyor mu?
- Evet Hayır
- 8- İşletme Holding ve Gruba bağlı ise, Personel Planlaması ve Seçim faaliyetleri Nasıl Yapılmaktadır?
- İşletme Tarafından Holding Tarafından
- 9- Planlamayı Hangi Faaliyetler için Yapıyorsunuz?
- Personel İhtiyaçlarının Belirlenmesinde
 Personel Sağlama Yollarını Belirlenmesinde
 Personel Yetiştirme ve Geliştirmede
 Personelin İşe Yerleştirilmesinde
 Personel Çıkarılmasında
- 10- Personel Planlamasında Hangi Yöntemleri Kullanıyorsunuz?
- İş Yükü Analizi
(Bir işin yapılması için geçen sürenin, o işi yapacak kişi sayısına bölümüyle ortaya çıkan değer.)
- Yer Planlaması Yöntemi
(Personel Gereksinmesinin İşletme İçindeki İşyerlerinin Sayısına Dayandırılarak Saptanması.)

Kariyer Planlaması Yöntemi
(Kariyer Planlaması, işgörenin sahip olduğu bilgi, yetenek, beceri ve güdülerin geliştirilmesiyle, çalışmakta olduğu örgüt içerisindeki ilerleyişinin, yükselmesinin planlanmasıdır.)

11- İşe Eleman Bulmada En çok Başvurduğunuz Yol veya Yollar Nelerdir?

- Gazete İlanları
- Eş-Dost Tavsiyesi
- Danışmanlık Şirketleri
- Elemanın Çalışacağı Bölümdeki Kişilerin Tavsiyesi
- Daha Önce Yapılan İş Başvuruları
- İşletme İçi Kaynaklar
- Okullar
- İş ve İşçi Bulma Kurumu
- Diğerleri

12- Personel Planlamasında Hangi Yöntemleri Uyguluyorsunuz?

- Görüşme (Mülakat)
- Seçme Sınavı
- Psikoteknik Testler

13- Personel Seçiminde Aşağıdaki Görüşme Tekniklerinden Hangisini Kullanıyorsunuz?

- Serbest Görüşme
- Planlı Görüşme
- Karma Görüşme

14- İşe Alınacak Bir Personel Ortalama Kaç Kişi ile Görüşmektedir?

- 3 Kişiden az
- 2 Kişi
- 3 Kişiden fazla

15- İş Tanımları ve İş Spesifikasyonları Personel Seçiminde Etkili Oluyor mu?

Evet

Hayır

16- İşe Eleman Almada Son Kararı Kim Vermektedir?

- İşletme Yöneticisi
- Personel Müdürü
- Elemanın Alınacağı Bölümün Yöneticisi
- Ortak Karar
- Diğer

17- Personel Seçiminde Aşağıdaki Kriterler Seçiminizi Olumlu Yönde Etkiler mi?

- Adayın Cinsiyeti
- Adayın Dost, Akraba veya Onların Yakını Olması
- Adayın Güçlü Tanıdıklarının Olması
- Bunların Hiçbirisi Seçimi Etkilemez

18- Yapılacak iş gerektirmediği halde aşağıdaki seçeneklerden hangisi ya da hangileri karar vermenizi olumlu yönde etkiler?

- İyi derecede yabancı dil bilmek
- Birden fazla yabancı dil bilmek
- Tecrübe
- Yaş
- Üniversite mezunu olmak

19- Sektör bazında ücret politikalarınızı nasıl değerlendirirsiniz?

- Sektör ortalamasındadır
- Ortalamanın altındadır
- Ortalamanın üstündedir

20- Türkiye genelinde ücret politikanızı nasıl değerlendirirsiniz?

- Türkiye ortalamasındadır
- Ortalamanın altındadır
- Ortalamanın üstündedir

EK -9

ARASTIRMA KAPSAMINA GIREN İŞLETMELER

- 1 - AKSU İPLİK DOKUMA ve BOYA APREFAB T.A.Ş.
- 2 - ALARKO SAN. ve T.A.Ş.
- 3 - ARDEM PİŞİRİCİ ve ISITICI CİHAZLAR SAN. A.Ş.
- 4 - ASIL ÇELİK SAN. ve T.A.Ş.
- 5 - ASSAN DEMİR ve SAC SAN. A.Ş.
- 6 - BAĞFAŞ BANDIRMA GÜBRE FABRİKALARI A.Ş.
- 7 - CAMİS AMBALAJ SANAYİ A.Ş.
- 8 - CENK DEMİR SAN. ve T.A.Ş.
- 9 - CİBA GEİGY İLAC ve KİMYA ÜRÜNLERİ SAN. ve T.A.Ş.
- 10- DEMİREK KABLO TESİSLERİ SAN. ve T.A.Ş.
- 11- DEVA HOLDİNG A.Ş.
- 12- DESTEK EV CİHAZLARI SAN. ve T.A.Ş.
- 13- DİLER DEMİR ÇELİK ENDÜSTRİ ve T.A.Ş.
- 14- DİNAR SU İMALAT ve T.A.Ş.
- 15- EDİP İPLİK SAN. ve T.A.Ş.
- 16- ERCİYAS BİRACİLİK ve MALT. SAN. A.Ş.
- 17- ERKA BALATA ve OTOMOTİV SAN. A.Ş.
- 18- FENİŞ ALÜMİNYUM SAN ve T.A.Ş.
- 19- HONTEL KABLO SAN. ve T.A.Ş.
- 20- İPEK KAĞIT SAN. ve T.A.Ş.
- 21- İZOCAM T.A.Ş.
- 22- LEVİ STRAUSS İSTANBUL KONFEKSİYON SAN. ve T.A.Ş.
- 23- MERCEDES-BENZ T.A.Ş.
- 24- MİS SÜT SAN. A.Ş.
- 25- MOGAZ PETROL GAZLARI A.Ş.
- 26- TEKSTİPLİK SAN. ve T.A.Ş.
- 27- TOPKAPI ŞİŞE SAN. A.Ş.
- 28- ÜZEL MAKİNA SAN. A.Ş.
- 29- YAZICI DEMİR ÇELİK SAN. ve T.A.Ş.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- Adal, Zeki. "İşgücü Dönüşümü ve Devamsızlık" Seminer Notları, İstanbul: Mart 1988.
- "Personel Yönetimi Açısından İşgücü Devri Analizine Uygulamalı Bir Yaklaşım" İ.Ü. İŞL. Fak., İstanbul: 1977.
- Alemdar, Yigit. "İnsangücü İhtiyaçlarının Planlaması Üzerine çeşitli yaklaşımlar" Ders Notları (Teksir) 1987.
- A.Ü.Yayınları. **Business Management**. 1979.
- Baykal, Besim. **Mülakat Teknikleri**. İstanbul: Şişecam Yayınları, 1981.
- Baysal, Ayşe Can. "İşletmelerde İşgücü Devri Sorunu" İ.Ü.İŞL. Fak. Dergisi No:6, Kasım 1984.
- Bingöl, Dursun. **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Basımevi, 1990.
- Bintug, Aytok. **İşletmelerde İnsangücü Planlaması**. Ankara:A.İ.T.İ.A. Yayını, No:115, 1991.
- Birdal, İlker. **İşletme Ekonomisi**. İstanbul: Çağlayan Kitabevi 1986
- Burack H.Elmer. **Organization Analysis Theory and Applications**. Illinois: The Dryden Press Hinsdale, 1975.
- Can, H, D. Tuncer, D.Y. Ayhan. **Genel İşletmecilik Bilgileri**. Ankara: Ankara İktisadi İlimler Akademisi, 1986.
- Davis, Keith. **İşletmede İnsan Davranışı**. Çev:Kemal Tosun, İstanbul: Yön Ajans, 1988.
- Donaldt, Bryant and Richard J. Niehaus. **Manpower Planing and Organization Design**. Newyork: Pleum Press, 1978.
- Erdoğan, İlhan.**İşletmelerde Kişi Değerlendirmede Psikoteknik**. İstanbul: Küre Ajans Matbası, 1990.
- **Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri**. İstanbul: Küre Ajans Matbası, 1991.
- Edwin, B. Flipppo. **Personnel Management**. Newyork: McGraw-Hill Book Company, 1980.
- Geylan, Ramazan. **Personel Yönetimi**. Eskişehir:Met Basım-Yayım ve Organizasyon, 1992.

Gönenli, Ülkü. **İşletmelerde Personel Seçimi.** İstanbul:İ.Ü.İşl. Fak. Yayını, 1972.

Hatipoğlu, Zeyyat. **İşletmelerde, Yönetim, Organizasyon ve Personel Davranışı.** İstanbul: Met-Er Matbaası, İşletme Yönetimi İhtisas Dizisi, No:6, 1986.

Inal, C. Aşkın. "İşletmede İlgücü İhtiyaçlarının Öngörülmesi" İstanbul:İ.Ü. İşl. Fak. dergisi, cilt 2, No:1, Nisan 1973.

Kaya, Gülay. "İşçi Devri Kavramının Tanımlanması ve Maliyetinin Hesaplanması" **MPM Yayınları**, [İstanbul 26-27 Ocak 1977]

Kaynak, Tugray. **Personel Planlaması.** İstanbul: Gençlik Basımevi, 1990.

----- "Günümüzde İnsan Gücü Planlaması Ders Notları" (Teksir, İ.Ü.İşl. Fak., 1980)

----- "Personel Gereksinmesinin Planlanması Semineri Notları", (İ.Ü.İşl. Fak., Mart 1988)

Lawson, Joseph W. **How to Reduse Empleyee Absenteizm.** Chicago: The Dartnell Company, 1980.

Lawrance, A. Klatt, Robert G. Murdrick and E. Schuster Frederick. **Human Resource Management.** Florida, 1985.

Milkovich, George, T.A. Mahoney. "The Challenge of Human Resource Planning: Selected Readings", Newyork:Human Resource Planning Societh, 1979.

MPM Yayını. "İlgücünün Seçimi ve İşe Yönlendirilmesinde Psikoteknik Yaklaşım Sempozyumu", Ankara: Alkar Matbası, 1989.

Mondy, RW, R.M. Noe. **Management of Human Resources.** Boston, 1987.

Özkalp, Enver. **Davranış Bilimleri ve Organizasyonlarda Davranış.** Eskişehir: Eskişehir İktisadi İlimler Akademisi Yayını, 1978.

Sabuncuoğlu, Zeyyat. **Personel Yönetimi.** İstanbul:Teknografik Matbacılık A.Ş., 5.Baskı, 1988.

----- "İnsan Gücü Planlaması" **İşletmelerde Personel Seçim ve Performans Değerlendirmesi Semineri**, Tüside Kayıt No:021, 1988

- Stainer, Gareth. **Manpower Planning the Management of Human Resources.** London: William Heinemann Imd., 1971.
- Senatalar, Ferhat. **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler** İstanbul: İstanbul Üniversitesi Kitabevi, 2. Baskı 1978.
- Tead and Metcalf. **Personnel Administration.** London: McGraw-Hill Company, 1933.
- Toedt, Therodore, A. **Manpower in the Industrial Enviroment** Iowa: WM.C. Brown Company, 1962.
- Uzunçarşılı, Ülkü. " Yönetimde İletişim " Yönetici Geliştirme Semineri Bildirisi, Tüside Kayıt No: 672, 1990.
- Werther, William, Keith Davis. **Personnel Management and Human Resources.** Newyork: McGraw-Hill Book Company, 1981.
- Vetter, E. " Nature of Long - Range Manpover Planning " **Managment of Personnel Quertenly** The Univ. of Michigan, Ann Arbor, Summer 1964.
- Yalçın, Selçuk. **Personel Yönetimi.** İstanbul: İ.Ü. İŞl. Fak. Yayını, 1991.
- Yoder, Dale. **Personnel Management and Industrial Relations** New Delhi: Prentice - Hall of India Private Ltd., Englewood Cliffs, N.J. 1967.

ÖZGEÇMİŞ

İncelemiş olduğunuz "İşletmelerde Personel Planlaması ve Seçimi" adlı bu tezin müellifi olan Arife Yıldırım 1971 yılında İstanbulda doğmuştur. İlk, orta ve lise öğrenimini Halıcıoğlunda tamamlayan Arife Yıldırım 1987 yılında o zaman ki adıyla Yıldız Üniversitesi Mühendislik Fakültesi Makina bölümünü kazanarak üniversite öğrenimine başlamıştır. 1991 yılında öğrenimini tamamlayarak Makina Mühendisi ünvanını almıştır. Aynı yıl Yıldız Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsüne bağlı "İşletme Yöneticiliği" Yüksek Lisans programını kazanarak master eğitimine başlamıştır. Halen bu programdaki eğitimini sürdürmektedir.

1991 yılında üniversiteden mezun olduktan sonra özel bir kuruluştaki Makina Mühendisi olarak çalışmıştır. Halen Termas A.Ş. de Makina Mühendisi olarak Proje Departmanında çalışmaktadır.

ARIFE YILDIRIM

T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ