

Ünite 3: İnsan Kaynağı Bulma ve Seçme

İşe Alma Kavramsal Çerçeve

İşe alma, (emelde üç kısımdan oluşmaktadır. Bunlar;

- Bulma,
- Seçme ve
- İşe alıştırma.

İnsan kaynağı bulma, örgüt yapısındaki boş pozisyonlar için nitelikli adaylardan bir havuz oluşturma sürecidir.

Seçme ise aday havuzundan iş gereklerine uygun adayın belirlenip işe yerleştirilmesi anlamındadır.

Seçme faaliyeti sonuçlandıktan sonra, yeni personel işe filen başlamadan önce, işine ve işletmeye uyumunun sağlanması için *oryantasyon programına* tabi tutulmalıdır.

İşe alma konusu insan kaynakları planlamasında belirlenen boş pozisyonun ve iş gereklerinin devamı niteliğinde değerlendirilmelidir.

İşe alma hakkında verilen kararlar sadece başvuru sayılarını ve başvuru çeşitliliğini tespit etmeye yardımcı olmamakta ayrıca işe alma çabalarının ne kadar zorlu ya da başarılı olduğunu göstermektedir.

Açık pozisyonları organizasyon içinden ve organizasyon dışından doldurma; işletme içinde alınan üst düzey bir karardır. İnsan kaynakları planlaması ve kariyer yönetimi temelde içsel işe almayı desteklese bile yaratıcılık ve yeniliğin önemli olduğu işletmelerde taze kan niteliğinde dışarıdan işe alma faaliyeti de gündemde olmalıdır.

Çoğu işletme iç ve dış yöntemleri birlikte kullanmaktadır. Kimin işe alınması gerektiğine dair karar; geleneksel tam zamanlı, geçici istihdamı, taşeron kullanmayı ya da profesyonel işletmelerden işçi kiralamayı içeren daha esnek yöntemlere kadar geniş bir bakış açısına sahiptir.

Küçük işletmelerde işe alma süreci daha basittir. Birçok pozisyon için yerel bir gazetede yer alan bir ilan yerel iş gücüne ulaşmada yeterli olabilecektir.

Çok küçük işletmelerde işletme sahihi ya da yöneticisi genellikle ilana işe alma kriterlerini ekler ve buna göre karar verir.

Bir işletmede işe alma temel olarak aşağıdaki görevlerin yerine getirilmesiyle ilgilidir:

- Başvuruların alınması, başvuru kayıtlarının tutulması,
- Testlerin yapılması ve değerlendirilmesi,
- Mülakat (görüşmelerin) yapılması ve değerlendirilmesi,
- Geçmiş (referans) araştırmasının yapılması,
- Fiziksel incelemelerin yapılması,
- İşe alma kararının bildirilmesi,
- Yeni çalışanın oryantasyonu,
- Yeni çalışanla ilgili yeterli kayıt ve bilgilerin saklanması.

İnsan Kaynağı Bulma

İnsan kaynağı bulma;

- İşletmedeki boş pozisyonların doldurulması için uygun ve nitelikli adaylara ulaşılması;
- Bu amaçla işletme içinde var olanların belirlenmesi veya
- İşletme dışındakilerin başvurularının sağlanması sürecidir.

Aday havuzu boş pozisyona başvuran seçim için değerlendirilecek tüm adayların oluşturduğu grubu ifade eder. Aday havuzu oluşturmada çeşitli yollara başvurulur. Bunlar;

- İç kaynaklar,
- Dış kaynaklar ve
- Alternatif kaynaklardır.

Bu kaynakların hangisinin kullanılacağı boş olan pozisyonun "iş gerekleri" ve "örgütsel kademesiyle" ilişkilidir. İç kaynaklardan personel bulma; mevcut çalışanlara ve önceden işletmeye iş başvurusunda bulunup ta işe alınmayanlara odaklanma esasına dayanmaktadır.

İçsel işe alma kaynakları;

- Mevcut çalışanlar,
- Önceki çalışanlar ve
- Önceki adaylardır.

İşletmede çalışanları işletme içindeki boş pozisyonlar açısından haberdar etmek için iş ilanı sistemi önemli bir araçtır. İşletmeler bildirimler göndererek, dolaşan yayınlar aracılığıyla ya da çalışanlarına bu işlere başvurularını konusunda davette bulunarak tüm boş pozisyonlar için kendi mevcut çalışanlarına çağrıda bulunabilirler. Bu çağrı sistemi her bir çalışana örgüt içerisinde daha iyi bir pozisyona transfer olma şansı vermektedir.

Çoğu işletme boş pozisyonları terfiler ya da transferler aracılığıyla doldurmaktadır. Terfi bir çalışanın statü, yetki, ücret ve sorumluluk olarak daha üst bir pozisyona yükseltilmesidir. Transfer ise ücret, yetki, sorumluluk açısından aynı düzeydeki işler arasında yatay yer değiştirir.

Eski çalışanlar ve eski başvuru sahipleri işe alma için iyi bir iç kaynaktır. Bazı yöneticiler eski çalışanları yeniden işe almak istememektedirler. Bununla birlikte iş gücü piyasaları daha rekabetçi hale geldikçe bu yöneticilerin yüksek performanslı eski çalışanlarına ilişkin tutumları değişebilir. Her iki durumda da karar ilk etapta çalışanın işi bırakma nedenlerine bağlı olacaktır.

İç kaynaklar yeterli sayıda uygun adayı sağlayamıyorsa dış kaynaklara başvurulmalıdır. Bu kaynaklar şunlardır:

- Okullar,
- Eğitim kurumları,
- İstihdam büroları,
- İşçi birlikleri,
- Medya kaynakları,
- Ticaret ve rekabet kaynakları.

Çabuk doldurulması gereken boş pozisyonlar için gazeteler iyi bir kaynak olabilirler. Gazetelere ek olarak dergiler, televizyon ve radyo diğer medya kaynakları olarak karşımıza çıkar. İşletmeler kendi web siteleri üzerine boş pozisyonları listeleterek ya da işletmede çalışmak isteyenlere başvuru formunu doldurarak İnternet'ten personel bulma yöntemini de kullanmaktadırlar. Boş pozisyonların doldurulması için güvenilir bir diğer kaynak ise mevcut çalışanların arkadaşları ve aile bireyleridir. Çalışan tavsiyesiyle personel bulma iç bilgi kaynakları kullanılarak elde edilen dış kaynaklardır. İç kaynak değildir.

Liseler ya da mesleki/teknik okullar, yüksekokul ve fakültelerden yeni mezun veya mezun olmak üzere olanlar aday bulma bakımından birçok işletme için iyi bir kaynaktır.

Sendikalar, belli özellikteki çalışanların oluşturduğu kaynaklardır. Güçlü bir sendikaya sahip işyerleri, işe kimin alınacağı ve bu kişinin nereye yerleştirileceği hususunda sendikasız işletmelere göre etkili olabilir.

Meslek, ticaret ve sanayi odaları, ticari işe almada diğer kaynakları oluşturmaktadır.

Devlete ait birçok şehirde faaliyet gösteren iş kurumu (Türkiye'de Türkiye İş Kurumu) başvuru sahipleri ile işletmeleri bir araya getirmektedir.

Ayrıca özel istihdam büroları (danışmanlık şirketleri) da çoğu şehirde bulunmaktadır. İşletmelerden ve adaylardan alınan ücret karşılığında (genellikle işletmeden alınır) çalışan bu kurumlar, işletme adına bazı ön taramaları yaparak işletmenin adaylar ile temasını sağlar.

İnsan Kaynağı Seçme

Seçme, işin gereklerine "uygun" adayın seçimini yapmaktır. İnsan kaynaklarında seçme, eşleştirme süreci olarak görülebilir. Kişinin yetkinlikleri ve işletmenin koşulları arasındaki fark başvuranın reddedilmesine yol açar. Yetkinlik: bilgi, beceri ve olumlu tutumdan oluşmaktadır. İşin gerekleri = Adayın nitelikleri eşitliği durumunda seçim gerçekleşebilir.

Aday hakkında toplanan bilgi, adayın işte iyi performans gösterebileceği ihtimalini belirleyebilen bulgular üzerine yoğunlaşmalıdır. Bunlar pek çok biçimde olabilir ancak önemli olan işle ilgili;

- Geçerli ve
- Güvenilir bilgiler olmasıdır.

Geçerlilik: Geçerlilik doğru durumda kullanıma bağlıdır. Örneğin bir adayın muhasebe elemanı pozisyonuna uygun olup olmadığını belirleyecek testi, satış temsilciliği için bir adaya satış potansiyelini belirlemek için uyguladığınızda geçerli olmayacaktır.

Güvenirlilik: Bir belirleyicinin güvenilirliği zaman aşımına rağmen aynı sonucu vermesiyle ölçülür. Örneğin yılbaşında girdiği bir testte tam puan alan ve bir sonra yapılan aynı testte tam tersi kötü puan alan bir çalışana yapılan testin yüksek ölçüde güvenilir olmadığı söylenebilir. Yani güvenilirlik tutarlılıkla olur.

Personel seçiminde çeşitli yöntemlerin bir arada kullanılması mümkündür. Önemli olan geçerli ve güvenilir ölçme araçlarının bilgili ve deneyimli kişilerce kullanılmasıdır. İnsan kaynakları yönetimi anlayışı, personelin kapasitesinin altında ve kişilik özelliklerine uygun olmayan bir işte sıkıntı yaşamasını da kapasitesinin üstünde ve kişilik özelliklerine uygun olmayan bir işte stres içinde çalışmasını da doğru bulmaz.

Çoğu işletme seçme sürecinde bazı yaygın adımları kullanır. Ancak işletmelerin tümünde seçim süreci birebir aynı değildir. Süreçteki farklılıklar; işletme büyüklüğüne, yapılacak işin gerekliliklerine, seçilecek kişilerin sayısına, eşit istihdam fırsatı düşünceleri gibi dış güçlerin baskısına bağlıdır. Süreç bir gün ya da daha fazla zaman alabilir.

Bazı durumlarda başvuranın var olan işe uygun olup olmadığını görmek için başvuru formu doldurmadan önce ön görüşme denilen kısa görüşmeyi yapmak uygundur. Ön görüşme etkili bir şekilde bilgisayarla da yapılabilir. Bilgisayarlı ön görüşme; ön görüşmenin elektronik olarak yapılmasıdır.

Başvuruların kullandığı en yaygın metodlardan biri de adayların geçmiş bilgilerini sundukları öz geçmişlerdir. Teknik olarak, başvuru formu yerine kullanılmış bir öz geçmiş, başvuru formu olarak değerlendirilir. Bazı işletmeler öz geçmişini bırakan adayların başvuru formunu da doldurmasını ister. Böylece tüm başvuranlar için aynı bilgilere ulaşılabilecektir. Yaygın olarak kullanılan başvuru formları düzgün şekilde hazırlandığında;

- Başvuranın işe alınmak için gösterdiği istek ve arzusunun bir kayıdır.
- Başvuran kişiyle ilgili görüşmede kullanılacak profil bilgisi verir.
- İşe alınan adaylar için temel bir çalışan kayıdır.
- Seçim sürecinin etkililiğini araştırma için kullanılabilir.

Adayların, işle alakalı bilgi, yetenek ve tutumunu anlamaya yönelik yapılan sınav ve testler bulunmaktadır:

- Bilgi ve yetenek sınavı testleri,
- Zeka testleri.
- Psikolojik/kişilik testleri.

Bilgi ve yetenek sınavı testleri: Bilgi testleri, kişinin daha önceden öğrenmiş olduklarını anlamaya yönelik testlerdir. Yabancı dil bilgisi, uzmanlık alanlarına yönelik bilgi sınav ve testleri örnek olarak verilebilir. Yetenek testleri, bir işi yapabilmek için sahip olunan beceriyi ölçer.

Zeka testleri: Adayın anlayış, kavrama, belleme ve muhakeme etme gibi düşünsel yeteneklerini ölçer.

Psikolojik/kişilik testleri: Personelin, işin gerektirdiği kişilik özelliklerine sahip olup olmadığını saptamaya yarayan ölçme araçlarıdır. Bunlardan bazıları aşağıdadır:

- *CPI-Kaliforniya Psikolojik Envanteri*, işle ilgili boyutları da içeren bir testtir. Bu testin alt testlerinden işe yönelim ölçeği personelin çeşitli görevlere yatkınlığını, yöneticilik potansiyeli ölçeği yöneticilik pozisyonlarına uygunluğunu belirler.
- *MMPI-Minnesota Çok Yönlü Kişilik Envanteri*, kişiliği tüm yönleriyle inceleyen, özellikle polis memurluğu, pilotluk gibi diğer insanların hayatlarını etkileyebilecek pozisyonlara aday olan kişilerde davranış bozuklukları veya yatkınlık olup olmadığını ortaya koyar.
- *16 PF-16 Kişilik Faktörü* de CPI gibi, belirli görevlerdeki başarı için gerekli olan 16 kişilik boyutunu ortaya koyar. Örneğin kişinin içe dönüklük- dışa dönüklük, psikolojik denge, kaygı düzeyi, liderlik kapasitesi, araştırma ve yaratıcılık düzeyi gibi boyutlardaki durumunu gösterir.
- *Hogan Personel Seçimi Serisi* de adayların kişilik özelliklerini büro işlerinde ve yöneticilik pozisyonlarında başarıyla çalışanların özellikleriyle karşılaştıran bir test serisidir.

Seçme mülakatı (görüşme), aday hakkındaki bilgiyi ayrıntılı olarak tanımlamak ve diğer kaynaklardaki (öz geçmiş, sınav test sonuçları gibi) bilgiyi açıklığa kavuşturmak için oluşturulmuştur.

Mülakatı gerçekleştiren insan kaynakları uzmanı kısıtlı görüşme süresinde uygun bilgiyi elde etmeye çalışmalı ve bu bilgiyi iş gerekleri doğrultusunda değerlendirmelidir.

Etkili bir mülakat planlanmalıdır. Mülakatı yapan kişi mülakata başlamadan önce başvuru formlarının tamamlanmış ve hatasız olduğunu gözden geçirmiş olmalıdır. Ayrıca mülakat süresince adayın verdiği cevapları not etmelidir.

Mülakatın önemli bir noktası, kontrolün mülakat uzmanında olmasıdır. Mülakat kontrolünün anlamı, kapsamlı bir konuşma yapmak değildir. Derinlemesine bir mülakatta, mülakatı yapan kişi, zamanın %25'i

kadar konuşmalıdır. Eğer mülakatı yapan kişi çok fazla konuşursa, bu kişi mülakatta tek olan biri gibi olacaktır.

Mülakat uzmanı aday mülakat yerinden ayrıldıktan hemen sonra aday hakkında edindiği izlenimleri kâğıda dökmelidir. Burada temel amaç adayların birbirleriyle kıyaslanması yerine iş gerekleriyle karşılaştırılmasının sağlanmasıdır. Etkin bir biçimde değerlendirme yapabilmek için değerlemenin önceden hazırlanmış bir form üzerine yapılması gerekir. Form kullanmak karar verme işlevini kolaylaştıracaktır.

Mülakatlar;

- Yapılandırılmış,
- Yapılandırılmamış,
- Karma ve
- Stres mülakatları olarak sınıflandırılabilir.

^Yapılandırılmış mülakat: Bütün adaylara sorulan önceden hazırlanmış, bir dizi standartlaştırılmış soru formunun kullanılmasıdır. Her başvuruna aynı temel sorular sorulmasıyla adaylar arasındaki kıyaslama daha kolayca yapılabilir.

Mülakatlar üzerine yapılan araştırmalarda, yapılandırılmış mülakatın, diğer mülakatlara göre daha güvenilir ve geçerli olduğu görülmüştür. Yapılandırılmış mülakat önceden hazırlanmış, doğrudan iş ile ilgili sorulardan oluşabileceği gibi işle ilgili hazırlanan örnek bir durumun çözümüne yönelik olabilir. Bu anlamda iki alt tür mülakattan söz edebiliriz:

1. *Durumsal mülakat:* Bu mülakat türünde örnek durumla ilgili üç tür soru kullanılabilir:
2. *Yoruma dayalı sorular:* Adaya, örnek bir iş durumunda ne yapabileceği sorulur.
3. *Bilgiye bağlı sorular:* Bir methodun açıklanması ya da prosedürün gösterilmesi istenebilir.
4. *İş tanımı ve gereklerine bağlı sorular:* Adayın çalışma saatleri ve seyahat durumundaki gönüllüğü gibi kısımlar araştırılır.
5. *Davranış tanımlama mülakatı:* Davranış tanımlama mülakatında cevap verileceğinde adaylara geçmişte yaşadıkları bir problemi nasıl ele aldıkları türünde örnekler yöneltilir. Örneğin aday aşağıdaki sorular sorulabilir:
6. Kurallar ya da iş yeri disiplinine yönelik çizelge olmadığında, bir durumu nasıl ele alırsın?
7. Niçin bu yaklaşımı seçersin?

Yapılandırılmamış mülakat: Genel sorular kullanılır. Mülakatı yapan kişi adayın hızla cevap verebileceği sorular sorar. Diğer soruya geçmek için, adayın cevaplarından yola çıkılarak yeni sorular oluşturulur.

Karma mülakat: Yapılandırılmış ve yapılandırılmamış mülakatın birlikte uygulanmasıdır.

Stres Mülakatı: Adayın nasıl tepki vereceğini görmek için endişe ve baskı oluşturulur. Mülakatı yapan kişi aşırı agresif ve küçümseyici bir tavır takınır. Bu yaklaşım, yüksek stres seviyesini anlamak için kullanılır.

Soru teknikleri, mülakatı yapan kişinin kullandığı ve kaliteli bilgi toplamada etkili bir yöntemdir. Bazı soru tipleri diğerlerine göre daha anlamlı cevaplar sağlar. İstenen sonuçları verecek mülakat, açık uçlu soruların kullanılmasına bağlıdır. Açık uçlu sorular evet ya da hayır olarak cevaplanamaz. Kim, ne, ne zaman, söyle, nasıl ve hangi gibi kelimeler sorulara başlamak için iyidir ve bunlar uzun ve daha bilgi verici cevaplar üretir.



Mülakatlarda bazı soru türlerinin kullanılmasından kaçınılmalıdır:

- *Yaygın olarak tek bir doğru cevap üreten sorular:* Örneğin “İş arkadaşlarınla nasıl anlaşırđın? Bu soruya hemen hemen kaçınılmaz olarak verilecek cevap “Sadece iyi” dir.
- *İma eden sorular:* İma eden soruda, sorulan sorudan kaynaklı olarak verilecek cevap bellidir. Örneğin, “Sen insanlarla konuşmaktan hoşlanırsın, değil mi?” Cevap: “Tabi ki” olacaktır.
- *Ayrımcılık yaratan sorular:* Sorular, ırk, yaş, cinsiyet, medeni hal ve çocuk sayısı gibi ayrımcılığa sebep olacak bilgiler içermemelidir.
- *Yanıtı belli sorular:* Bu tip sorularda, mülakatı yapan kişi de aday da cevabı biliyordur.
- *İşle alakalı olmayan sorular:* Tüm sorular doğrudan adayın başvurduğu pozisyonda yapacağı işle ilgili olmalıdır.

Seçim mülakatında yapılan bazı hatalar görüşmenin başarısını olumsuz yönde etkiler. Bu hatalar görüşmeyi yapan mülakat uzmanından kaynaklanır. Mülakatta karşılaşılan bazı yaygın problemler şunlardır:

- Dinleme tepkileri,
- Halo etkisi,
- Önyargılar,
- Kültürel etki (ses).

Dinleme tepkileri' İyi bir mülakatı yapan kişi, dinleme tepkilerinden sakınır, örneğin başını sallamak, duraklamak ve ilgisiz kalmak gibi. Arkadaşça fakat tarafsız tutum sergilemek uygundur.

Halo etkisi: Halo etkisi mülakatı yapan kişinin adayın çekim alanına girmesidir. Adayın davranış veya tutumlarıyla mülakatı yapan uzmanı olumlu veya olumsuz yönde etkilemesi mülakat sonucunu değiştirebilir.

Önyargılar: Mülakatı yapan kişi dürüst olmalı ve adayı seçme nedenlerini düşünmelidir.

Kültürel etki (Ses): Adaylar toplum tarafından kabul edilen cevapların, gerçekçi cevaplardan daha kabul gördüğüne inanırlar. Kendileri hakkında eğer olumsuz bir şeyler açığa vururlarsa, işi alamayacaklarını hissedebilirler. Eğer mülakatı yapan kişi kültürel etkiyi desteklerse, aday ipucu alacak ve cevaplarını bu yönde verecektir.

İşletmeyi hatalı öz geçmiş ve yanlış bilgilerden korumanın yolu, referans kontrolüdür. Referans türleri şunlardır:

- Akademik referanslar,
- Önceki işyerinden referanslar.
- Finansal referanslar (banka kayıtları)
- Savcılık kayıtları,
- Kişisel referanslar.

Sağlık durumu işi yapmaya uygun olan adaylar belirlendikten sonra seçim sürecinin karar aşamasına geçilir.

İşe alma kararının verilmesiyle personel seçim süreci sona erer. Açık olan bir iş için herhangi bir adayın uygun görülmemesi, onun yeteneksiz olduğunu göstermez. Aday, sadece o işe uygun değildir. İlerideki iş

açıkları için düşünülün veya düşünülmesin, seçim sürecine katılan tüm adayların başvuru ve seçim evraklarının belirli bir süre saklanması gerekir.

İşletmeler işe alma faaliyetleri için büyük bir çaba, zaman ve para harcamaktadırlar. Eğer işletmeler;

- Terfi ve transfer için daha iyi fırsatlar yaratabilirse,
- Eğitim ve kişisel gelişim olanakları sağlayabilirse,
- Ücret ve yan ödemeler ile tazminat hakları açısından adil ve piyasada üst düzeylerde yer alabilirse..
- Çalışana değer verirse,
- Yöneticilerle olumlu ilişkiler kurabileceği bir ortam yaratabilirse ve
- Çalışanın işletmesiyle birlikte işini sevmesini sağlayabilirse

büyük bir maliyete katlanarak bulduğu “uygun” çalışanları elde tutabilir.

Böylece pozisyona uygun çalışanı tekrar aramak, tekrar seçmek zorunda da kalmayacaklardır.

