**ÜNİTE 3 – İŞE ALMA**

### **İŞE ALMA KAVRAMSAL ÇERÇEVE**

İşe alma, temelde üç kısımdan oluşmaktadır. Bunlar;

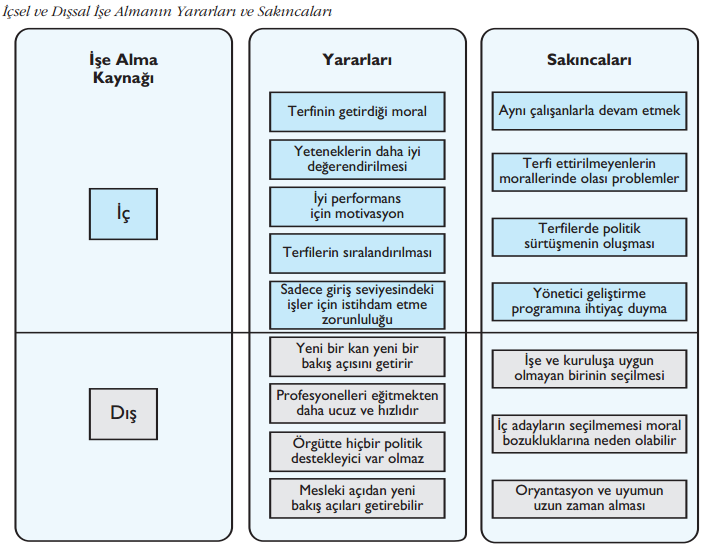
* Bulma
* Seçme ve
* İşe alıştırmadır.

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

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

*İşe alıştırma ise,* seçme faaliyeti sonuçlandıktan sonra, yeni personel işe fiilen başlamadan önce, işine ve işletmeye uyumunun sağlanması için oryantasyon programına tabi tutulmasıdır.

### **İç ve Dış Kaynaklardan İşe Alma**



##### **İşe Alımda Esnek Kadro**

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.

Esnek kadrolama düzenlemelerini kullanmak işletmelere; ücretli izinler, emeklilik planları gibi sadece tam zamanlı çalışanların oluşturacağı maliyetten kaçınmaya olanak sağlamaz bunun yanında farklı piyasalardan işe alıma yönelik fayda da sağlar.

**İşe Alma Sorumluluğu**

İnsan kaynakları bölümü ve üst düzey yöneticiler arasındaki işe alma sorumluluğunun dağılımını aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.



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 KAYNAĞI BULMA**

*İnsan kaynağı bulma*, işletmedeki boş pozisyonların doldurulması için uygun ve nitelikli adaylara ulaşılması; bu amaçla işletme içinde var olanların belirlenmesi veya işletme dışındakilerin başvurmalarının sağlaması sürecidir.

Aday havuzu, boş pozisyona başvuran, seçim için değerlendirilecek tüm adayların oluşturduğu grubu ifade eder.

Başvuru havuzunun hacmini/büyüklüğünü etkileyen faktörler:

* İşletmenin ve boş pozisyonun ününe,
* İş gereklerine,
* İşletmenin personel bulma yöntemine bağlı olarak değişiklik gösterecektir.

Aday havuzu oluşturmada başvurulan çeşitli yollar:

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

### **İç Kaynaklardan İnsan Kaynağı Bulma**

*İç kaynaklardan personel bulma*; mevcut çalışanlara ve önceden işletmeye iş başvuruda bulunup da işe alınmayanlara odaklanma esasına dayanmaktadır.

* Mevcut çalışanlar,
* Önceki çalışanlar ve
* Önceki adaylar

##### **İşletme İçi İş İlanı ile Çağrıda Bulunma**

Bu teknik, belirli boş pozisyonlar için işletmenin kendi çalışanlara bildirimde bulunduğu ve çalışanların da bu pozisyonlara başvuruda bulunduğu bir sistemdir. İşletmeler; bildiriler göndererek, dolaşan yayınlar aracılığıyla ya da çalışanlarına bu işlere başvurmaları konusunda davette bulunarak tüm boş pozisyonlar için kendi mevcut çalışanlara çağrıda bulunabilirler.

**Terfi ve Transfer**

*Terfi* bir çalışanın statü, yetki, ücret ve sorumluluk olarak daha üst bir pozisyona yükseltilmesidir.

*Terfinin dezavantajı:* Yeni işin farklı özellikler gerektirmesi nedeniyle, çalışanın önceki işindeki performansın iyi oluşu yeni işinde de iyi olacağı anlamına gelmemektedir.

*Transfer*, çalışanın ücret, yetki, sorumluluk açısından aynı düzeydeki işler arasında yatay yer değiştirmesidir.

##### **Eski Çalışanlar ve Eski Başvurular**

*Eski çalışanlar:* Eski çalışanlar şirketle bağları bulunması bakımından bir iç kaynak olarak düşünülmektedir.

*Eski adaylar ve önceki değerlendirmeler:* Diğer potansiyel aday kaynağına örgütsel dosyalardan ulaşılabilmektedir. Bu kaynak tamamen bir iç kaynak olmamakla birlikte, beklenmedik bir şekilde ortaya çıkan boş pozisyonu doldurmak için işletmeye daha önce başvurmuş olan adaylarla iletişim adresleri aracılığıyla yeniden temas kurulmasına dayanan ve boş pozisyonu doldurmada hızlı ve ucuz olarak görülen bir yöntemdir.

### **Dış Kaynaklardan İnsan Kaynağı Bulma**

Dış kaynaklar şunlardır:

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

##### **Medya Kaynaklarında ilan**

Gazeteler, dergiler, televizyon, radyo ve dergiler yaygın olarak kullanılan medya kaynaklarıdır.

Çabuk doldurulması gereken boş pozisyonlar için gazeteler iyi bir kaynak olabilirler. Ancak çoğu gazetenin uzmanlaşmış iş gücü piyasasına ulaşma gibi bir amacı olmadığından gazete ilanı verme “boşuna harcanmış hareket” hâlini alabilmektedir.

Gazetelere ek olarak; dergiler, televizyon ve radyo diğer medya kaynakları olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu kaynaklar özel yeteneklere sahip çalışanları çabuk bir şekilde bulmayı amaçlayan tek seferlik ilanlar için kullanılabilmektedirler.

***Medya kaynakları kullanılırken dikkat edilmesi gerekenler***: Medyada işe alma ilanı yöntemini kullanırken işletmeler aşağıdaki beş temel soruyu sormalıdırlar:

* Neyi başarmak istiyoruz?
* Ulaşmak istediğimiz insanlar kimler?
* İlan mesajı neyi iletmelidir?
* Mesaj nasıl sunulmalıdır?
* Mesaj hangi medya organı ile iletilmelidir?

##### **İnternet**

İnternet’ten personel bulma işletmelere sağlayacağı temel yararlar şunlardır:

* Daha çok adaya ulaşabilme,
* Daha düşük maliyet ve hızlı bir şekilde cevap verebilme,
* İnternet’e aşina olan adayları işletmeye çekebilme.

##### **Çalışan Tavsiyeleri**

Çalışan tavsiyesiyle personel bulma iç bilgi kaynakları kullanılarak elde edilen dış kaynaklardır. İç kaynak değildir.

Bu kaynaktan yararlanma dışarıdaki çoğu vasıflı kişiye düşük maliyetle ulaşma olanağı sağlaması bakımından işe alımda en etkili yöntem olarak karşımıza çıkmaktadır.

##### **Eğitim Kurumları**

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. Bu teknikle aday bulma, dikkatli iş analizleri sonucu oluşturulan iş gereklerinde yeralan eğitim bilgisinin doğru belirlenmesi ve okullar ile sürekli temas halinde olmanın sonucunda oluşmaktadır.

##### **Sendikalar**

Sendikalar, belli özellikteki çalışanların oluşturduğu kaynaklardır. Bazı sektörlerde geleneksel bir şekilde sendikalar işletmelere işçi tedarik etmektedirler. Güçlü bir sendikaya sahip iş yerleri, işe kimin alınacağı ve bu kişinin nereye yerleştirileceği hususunda sendikasız işletmelere göre etkili olabilir.

##### **Meslek, Ticaret ve Sanayi Odaları, Rakip Firmalar**

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

##### **İstihdam Büroları**

İşletmelerden ve adaylardan alınan bir ücret karşılığında (genellikle işletmeden alınır) çalışan kamu özel istihdam büroları, işletme adına bazı ön taramaları yaparak işletmenin adaylar ile temasını sağlar. Bazı istihdam büroları, çalışmalarını yönetsel uzmanlık gerektiren pozisyonlar üzerinde yoğunlaştırmıştır. Üst düzey yönetici arayan işletmelerin yönetici bulma uzmanlığı olan danışmanlık şirketlerini kullanması mümkündür.

### **İNSAN KAYNAĞI SEÇME**

İnsan kaynaklarında seçme, eşleştirme süreci olarak görülebilir. Kişinin yetkinlikleri ve işletmenin koşulları arasındaki fark başvuranın reddedilmesine yol açar.

Bir işletmede verimlilik, teşvik edici ücret, geliştirilmiş eğitim ve daha iyi bir iş tasarımındaki değişikliklerle sağlanabilir.

İnsan kaynakları yönetimi açısından, etkili seçimin önemini açıkça belirleyen iki önerme vardır. Bunlar:

1. ***“İyi eğitim kötü seçimleri telafi etmeyecektir.”*** Burada yapılan vurgu, uygun bilgi, yetenek ve tutuma (yetkinlik) sahip doğru kişi işe alınmadığında doğru yetkinlikten yoksun kişileri bir şekilde sonradan istenilen düzeye getirmek oldukça zor bir iştir.
2. ***“Doğru kişiyi işe almazsanız rakibiniz alacaktır.”*** Burada doğru kişiyi işe almaktaki başarısızlığın getirdiği bir fırsat maliyeti vardır ve bu maliyet doğru kişinin başka bir yere (rakip işletmeye) gitmesidir.

### **Kriter, Belirleyiciler ve İş Performansı İlişkisi**

***Geçerlilik:*** Geçerlilik iş performansı ve belirleyici arasındaki ilişkidir. Geçerlilik ancak işin niteliklerine göre yapılmasıyla oluşur. 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.

***Güvenirlik:*** 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 çalışanına yapılan testin yüksek ölçüde güvenilir olmadığı söylenebilir. Yani güvenilirlik tutarlılıkla olur. Seçim kriterlerindeki belirleyiciler tutarlı sonuçlar doğurmalıdır.

### **Seçme Sorumluluğu**

Büyük işletmelerde yöneticiler son kararı verirken, ilk elemeyi yapmak üzere insan kaynakları birimi devrede olacaktır. Bir kural olarak insan kaynakları uzmanlarından ziyade işe alımdaki en son kararı işletmenin en üst seviyesindeki yöneticisi verecektir. Seçme görevleri insan kaynakları departmanının bir parçası olan özel bir biriminde yönetilebilir.

### **Seçim Süreci**

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.

Seçme sürecinin temel adımları şunlardır:

* Ö görüşme,
* Öz geçmiş ve başvuru formlarının değerlendirilmesi,
* Seçme sınavı ve testleri,
* Seçme mülakatı,
* Referans kontrolü (Geçmiş araştırması),
* Sağlık Muayenesi,
* İşe alma kararıdır.

##### **Ön Görüşme**

İşe nitelikli personel bulmanın yanı sıra, seçim sürecinin önemli bir halkla ilişkiler yönü vardır. Seçim uygulamalarındaki ayrımcılık, nezaketten yoksun görüşmeciler, gereksiz uzunlukta bekletmeler, uygunsuz test prosedürleri ve adaylara sonuçla ilgili geribildirimin yapılmaması işletmenin toplum üzerinde itibarını olumsuz etkileyecektir. Nazik olmak koşuluyla, tüm adaylara seçme sürecinde profesyonelce davranmak, çoğu aday için herhangi bir iş bağlantısının son derece özel ve önemli bir olay olmasından ötürü önemlidir.

***Bilgisayarlı ön görüşme:*** Başvuranların bilgisayarlı ön görüşme süreci birkaç seviyeden oluşur. Bilgisayar yardımıyla anahtar kelimelerle açık başvuruları ve öz geçmişleri araştırabilir. İşletmeler bilgisayarlı ön elemenin para ve zaman kazandırdığını söylüyorlar. Aynı zamanda çalışanların değişim hızını azaltma yoluyla daha iyi bir yerleştirme gerçekleştirmeye yardımcı olduğunu belirtiyorlar.

##### **Öz Geçmiş ve Başvuru Formlarının Değerlendirilmesi**

Başvuru formları yaygın olarak kullanılmaktadır. Düzgün şekilde hazırlandığında,

* Başvuranın işe alınmak için gösterdiği istek ve arzunun bir kaydıdır.
* Başvuran kişiyle ilgili görüşmede kullanabilecek profil bilgisi verir.
* İşe alınan adaylar için temel bir çalışan kaydıdır.
* Seçim sürecinin etkililiğini araştırma için kullanılabilir.

##### **Seçme Sınavı ve Testleri**

Adayların, işle alakalı bilgi, yetenek ve tutumu anlamaya yönelik yapılan sınav ve testler bulunmaktadır. Bazı işletmeler hazırlanmış geçerliliği olan sınav ve testler kullanırken, bazıları bunları kendileri geliştirirler.

***Bilgi ve yetenek sınavı ve testleri:*** Bilgi testleri, kişinin daha önceden öğrenmiş olduklarını anlamaya yönelik testlerdir. Yetenek testleri, bir işi yapabilmek için sahip olunan beceriyi ölçer.

***Zekâ testleri:*** Zekâ kapasitesini ölçer. Zekâ testleri adayın anlayış, kavrama, belleme ve muhakeme etme gibi düşünsel yeteneklerini ölçer.

***Psikolojik/kişilik testleri:*** Kişilik insanın çevresiyle olan ilişkisini etkileyen ve bir birey olmasına sağlayan unsurdur. İş gerekliliklerine mantıklı bir şekilde bağlanan, dikkatlice seçilmiş kişilik testleri iş başarısının yönlerini tahmin etmeye yardım eder.

Kişilik testleri personelin işin gerektirdiği kişilik özelliklerine sahip olup olmadığını saptamaya yarayan ölçme araçlarıdır.

Uygulanabilen **kişilik testleri** şunlardır:

* **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)**

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

* **Mülakatın planlanması:** İyi yönetilen derinlemesine bir seçme mülakatında, mülakat öncesi plan önemlidir. Bu plan, mülakat yapılacak saatin ve yerin seçilmesiyle başlar. Ne mülakatı yapanın, ne de adayın kendini görüşmeyi hemen bitirme havası içinde hissetmemesi amacıyla yeterli bir zaman ayrılmalıdır. Ayrıca, iki tarafında mülakata konsantre olabilmesi açısından, özel bir mekanın olması önemlidir. Mülakatı yapan kişi, mülakata başlamada önce başvuru formlarının tamamlanmış ve hatasız olduğunu gözden geçirmiş olmalıdır. Ayrıca mülakat süresince adayın verdiği cevapları not etmelidir.
* **Mülakatın yürütülmesi:** Mülakatın önemli bir noktası, kontrolün mülakat uzmanında olmasıdır. Eğer mülakatı yapan kişi mülakatı kontrol etmiyorsa, bunu genellikle aday yapacaktır. Kontrol, sistematik olarak bilgiyi toplamak ve bilgi toplandığında durdurarak daha önceden hangi bilginin toplanması gerektiğinin bilinmesini içerir.
* **Mülakatın değerlendirilmesi:** Mülakat uzmanı aday mülakat yerinden ayrıldıktan hemen sonra aday hakkında edindiği izlenimleri kâğıda dökmelidir. Ayrıntıları gözden kaçırmamak için değerlendirmenin bir sonraki aday görüşmeye alınmadan yapılması gerekir. Burada temel amaç adayların birbirleriyle kıyaslanması yerine işin gerekleriyle karşılaştırılmasının sağlanmasıdır.

***Mülakat türleri:*** Mülakatlar;

* Yapılandırılmış
* Yapılandırılmamış
* Karma ve
* Stres mülakatları olmak üzere sınıflandırılabilir.
* ***Yapılandırılmış mülakat:*** Bütün adaylara soruların önceden hazırlanmış, bir dizi standartlaştırılmış soru formunun kullanılmasıdır. Böyle bir formu tanımlamanın faydası, bir adayın diğerine göre tercih edilmesi konusunda dokümantasyon sağlamasıdır.

İki alt tür mülakattan söz edebiliriz. Bunlar;

* ***Durumsal mülakat:*** Durumsal mülakatta bir yapılandırılmış mülakattır ve bu mülakat belirli iş durumlarını ele alan sorular içerir. Adayların sorunları çözme yeteneklerini belirlemek amacı ile yapılır. Bu görüşme türünde adaya bir sorun veya örnek durum verilerek çözüm yolları geliştirilmesi istenir.

Adaydan çözümü istenen sorun ya da örnek durum, boş pozisyona alınması durumunda yapacağı işte karşılayabileceği türden olmalıdır. Bu mülakat türünde örnek durumla ilgili üç tür soru kullanılabilir. Bunlar:

* *Yoruma dayalı sorular:* Adaya, örnek bir iş durumunda ne yapabileceği sorulur.
* *Bilgiye bağlı sorular:* Bir metodun açıklanması ya da prosedürün gösterilmesi istenebilir.
* *İş tanımı ve gereklerine bağlı sorular:* Adayın çalışma saatleri ve seyahat durumundaki gönüllüğü gibi kısımlar araştırılır.
* ***Davranış tanımlama mülakatı:*** Davranış tanımlama mülakatında cevap verileceğinde adaylara geçmişte yaşadıkları bir problemi nasıl ele aldıkları türünde örnekler yöneltilir. Örneğin, adaya aşağıdaki sorular sorulabilir:
* Kurallar ya da iş yeri disiplinine yönelik çizelge olmadığında, bir durumu nasıl ele alırsın?
* Niçin bu yaklaşımı seçersin?
* İlk amirin tepkisi ne olur?
* Nasıl sonuçlanır?
* ***Yapılandırılmamış mülakat:*** Yapılandırılmamış mülakatta genel sorular kullanılır. Mülakatı yapan kişi adayın hızla cevap verebileceği sorular sorar. Diğer soruya geçmek için, adayın cevaplarından yola çıkarak yeni sorular oluşturur.
* ***Karma mülakat:*** Yapılandırılmış ve yapılandırılmamış mülakatın birlikte uygulanmasıdır. Mülakat sırasında adaya yöneltilen planlı sorular adaylar arasında karşılaştırma yapma olanağı veren temel bilgileri sağlar. Adaya yöneltilen planlanmış sorular ise adaylar arasındaki belirli farkların tanımlanmasını kolaylaştırırlar.
* ***Stres mülakatı:*** Stres mülakatında, adayın nasıl tepki vereceğini görmek için endişe ve baskı oluşturulur. Stres mülakatında, mülakatı yapan kişi aşırı agresif ve küçümseyici bir tavır takınır. Bu yaklaşım, yüksek stres seviyesini anlamak için kullanılır. İşin gerekleri stresle başa çıkmayı gerektiriyorsa kullanılmalıdır. Sigortacılık ve bankacılık gibi finans sektöründe, havacılık sektöründe daha çok tercih edilmektedir.

**Soru Teknikleri**

Soru teknikleri, mülakatı yapan kişinin kullandığı ve kaliteli bilgi toplamada etkili bir yöntemdir.

* **İyi sorular:** Mülakatı yapan kişiler tarafından sorulan çoğu soru, geleceğin en iyi tahmin unsurunun, geçmiş olduğuna dayalıdır. Mülakatı yapan kişinin, gelecek hakkında belirsiz sorular sorması, adayın geçmiş performansını sorgulamasına göre daha çok zorluk çıkartır.
* **Kötü sorular:** Soruların kesin türünden sakınılmalıdır:
* Yaygın olarak tek bir doğru cevap üreten sorular: Örneğin “iş arkadaşlarınla nasıl anlaşırdın?”. 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 hâl ve çocuk sayısı gibi ayrımcılığa sebep olacak bilgiler içermemelidir. Bunlar mülakatta da, başvuru formunda da uygun değildir.
* 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 olarak olmalıdır.

##### **Mülakat Hataları**

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:** İyi bir mülakatı yapan kişi, dinleme tepkilerinden sakınır, örneğin başını sallamak, duraklatmak ve ilgisiz kalmak. Arkadaşça fakat tarafsız tutum sergilemek uygundur.
* **Halo etkisi:** Mülakatı yapan kişiler halo etkisinden kaçınmalıdır, 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 kişiler, kendi ön yargılarını bilmelidirler. Mülakatı yapanlar adayı koruma ya da ayrı tutma eğilimindedirler ve onlar bunu kendisiyle benzer olmak olarak algılarlar. Bu benzerlik yaş, ırk, cinsiyet, önceki iş deneyimleri, kişisel öz geçmiş ya da diğer faktörler olabilmektedir.
* **Kültürel etki (Ses):** Mülakatı yapan kişi, kültürel etki sorumluluğu ile ilgilenmeyi ve farkına varmayı mutlaka öğrenmelidir. Adaylar toplum tarafından kabul edilen cevapların, gerçekçi cevaplardan daha kabul gördüğüne inanırlar. Adaylar işe girmek ister, mülakat yapan kişiyi etkilemek zorunda olduklarını bilirler. Kendileri hakkında eğer olumsuz bir şeyler açığa vururlarsa, işi alamayacaklarını hissedebilirler. Sonuç olarak, mülakatı yapanın sorularına toplumca kabul edilebilir, bir şekilde cevap vermeye çalışırlar. Eğer mülakatı yapan kişi kültürel etkiyi desteklerse, aday ipucu alacak ve cevaplarını bu yönde verecektir.

##### **Referans Kontrolü (Geçmiş Araştırması)**

İşletmeyi hatalı öz geçmiş ve yanlış bilgilerden korumanın yolu, referans kontrolüdür.

###### **Referans Türleri**

Geçmiş araştırmaları, birkaç kaynaktan sağlanır. Bunlar;

* Akademik referanslar,
* Önceki iş yerinden referanslar,
* Finansal referanslar (banka kayıtları),
* Savcılık kayıtları,
* Kişisel referanslar.

##### **Sağlık Muayenesi**

Sağlık kontrolünün işe alma kararı verilmeden önce yapılması gerekir. Sağlık kontrolünde adayın beyanı esastır. Aday çoğunlukla işletme doktoru tarafından veya bir hastanede muayene edilir. Sağlık durumu işi yapmaya uygun olan adaylar belirlendikten sonra seçim sürecinin karar aşamasına geçilir.

##### **İşe Alma Kararı**

İşe alma kararının verilmesiyle personel seçim süreci sona erer. İşe alınacak aday veya adaylara karar bildirildikten sonra seçilemeyen adaylara da sonucun bildirilmesi gerekir. Açık olan bir iş için herhangi bir adayın uygun görülmemesi, onun yeteneksiz olduğunu göstermez. Aday, sadece o işe uygun değildir.

##### **Elde Tutma**

İşletmeler işe alma faaliyetleri için büyük bir çaba, zaman ve para harcamaktadırlar. Bu maliyetlerden kaçınmak temelinde iş gücü devrini düşürmek ve çalışan bağlılığını arttırmak için çaba sarf etmektedirler.

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.

### Kendimizi sınayalım

1. İşe alma kavramı temelde aşağıdaki konulardan hangilerini kapsamaktadır?
   1. **Bulma-seçme-oryantasyon**
   2. Bulma-seçme-eğitim
   3. Seçme-eğitim
   4. Yerleştirme
   5. Alma-seçme-oryantasyon
2. Aşağıdakilerden hangisi boş bir pozisyonu işletme içinden doldurmanın sağlayacağı yararlardan biridir?
   1. **Çalışanların motivasyonunun artması**
   2. Mevcut yapının devamı
   3. Yenilikçiliğin desteklenmesi
   4. Yaratıcılığın desteklenmesi
   5. Eğitim maliyetinin azalması
3. Aşağıdakilerden hangisi sadece iç kaynaklardan işe alma uygulayan bir işletme için daha uygun çevreyi ifade etmektedir?
   1. **Durgun**
   2. Dinamik
   3. Rekabetçi
   4. Dinamik ve rekabetçi
   5. Durgun ve rekabetçi
4. Aşağıdakilerden hangisi işe alma sorumluluğu kapsamında değildir?
   1. **Performans değerleme sonuçlarının raporlanması**
   2. Testlerin yapılması ve değerlendirilmesi
   3. Mülakat (görüşmelerin) yapılması ve değerlendirilmesi
   4. İşe alma kararının bildirilmesi
   5. Yeni çalışanın oryantasyonu
5. Aşağıdakilerden hangisi seçim için değerlendirilecek tüm adayları ifade etmektedir?
   1. **Aday havuzu**
   2. Çalışanlar
   3. İnsan kaynağı
   4. Personel
   5. Pozisyon
6. Aşağıdakilerden hangisi bir çalışanın statü, yetki, ücret ve sorumluluk olarak daha üst bir pozisyona getirilmesidir?
   1. **Terfi**
   2. Transfer
   3. Yer değiştirme
   4. Çapraz hareket
   5. Yatay hareket
7. Aşağıdakilerden hangisi çalışanın ücret, yetki, sorumluluk açısından aynı düzeydeki işler arasında yatay yer değiştirmesidir?
   1. **Transfer**
   2. Terfi
   3. Yükselme
   4. Kariyer
   5. Rotasyon
8. Aşağıdakilerden hangisi aday havuzundan işi yerine getirebilecek niteliklere sahip kişileri belirleme sürecidir?
   1. **Seçme**
   2. İşe alma
   3. Bulma
   4. Rotasyon
   5. Norm kadro
9. Aşağıdakilerden hangisi mülakat türlerinden biri değildir?
   1. **Psikolojik**
   2. Yapılandırılmış
   3. Yapılandırılmamış
   4. Karma
   5. Stres
10. Aşağıdakilerden hangisi durumsal ve davranış-tanımlama mülakatını içeren mülakat türüdür?
    1. **Yapılandırılmış**
    2. Yapılandırılmamış
    3. Karma
    4. Stres
    5. Sorun çözme