

**BANKALARDA UYGULANAN İŞE ALIM SÜREÇLERİ:
TÜRKİYE CUMHURİYET MERKEZ BANKASI ÖRNEĞİ**

Özlem SARILAR

Danışman
Doç. Dr. Özlem ÖZKANLI

Uzmanlık Yeterlilik Tezi

Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası
İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü
Ankara, Temmuz 2006

ÖNSÖZ

Bu çalışmanın hazırlanmasında beni yönlendiren çok değerli danışmanım Doç.Dr. Özlem Özkanlı'ya, tezimin uygulama bölümünün oluşmasına büyük katkıda bulunan sevgili dostum Fatma Çekik'e, çalışmalarım boyunca benden desteklerini ve anlayışlarını esirgemeyen, her gün işe mutlulukla gelmemde büyük katkıları bulunan çok sevdiğim çalışma arkadaşlarıma, manevi destekleri ile her zaman yanımda olan aileme ve eşim Şükrü'ye teşekkür ederim.

Özlem SARILAR

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa No</u>
ÖNSÖZ	i
İÇİNDEKİLER	ii
TABLO LİSTESİ	vi
ŞEKİL LİSTESİ	vii
KISALTMA LİSTESİ	viii
EK LİSTESİ	ix
ÖZET	x
ABSTRACT	xii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE İŞE ALIM SÜRECİNİN YERİ	3
1.1. İşe Alımın Önemi	3
1.2. Yanlış Eleman Seçme ve Maliyeti	4
1.3. İşe Alımın Diğer İnsan Kaynakları Fonksiyonları ile İlişkileri.....	6
1.3.1. İş Analizi	6
1.3.2. İnsan Kaynağı Planlaması	6
1.3.3. Kariyer Yönetimi ve Planlaması	7
1.3.4. Eğitim	7
1.3.5. Performans Yönetimi	8

İKİNCİ BÖLÜM

İŞE ALIM SÜRECİ	9
2.1. Açık Olan Pozisyonun Tanımlanması	9
2.2. Eleman Sağlanabilecek Kaynaklar ve Açık Pozisyonun Duyurulması... 9	
2.2.1. Gazete İlanı	10
2.2.2. Danışmanlık Şirketleri	13
2.2.3. Kurum Çalışanlarının Referansları	13
2.2.4. Açık Pozisyonun Kurum İçinden Doldurulması	14
2.2.5. Eski Başvurular	16
2.2.6. Kariyer Günleri	16
2.2.7. Elektronik İşe Alım	17

2.3. Başvuru Formları	20
2.4. İşe Alım Sürecinde Kullanılan Sınavlar ve Testler	21
2.4.1. Bilgi Testleri (Sınavlar)	24
2.4.2. Beceri ve Yetenek Testleri	24
2.4.3. Kişilik Testleri (Envanterleri)	25
2.4.4. Değerlendirme Merkezi Uygulamaları	27
2.4.4.1. Lidersiz Grup Tartışması	29
2.4.4.2. Sunum	29
2.4.4.3. Rol Oynama	29
2.4.5. Dürüstlük Testleri	30
2.4.6. Duygusal Zeka (EQ) Testleri.....	30
2.4.7. Diğer Teknikler	32
2.5. Mülakat (Görüşme)	33
2.5.1. Mülakatı Gerçekleştirecek Kişiler.....	33
2.5.2. Mülakat Çeşitleri	34
2.5.2.1. Katılımcı Sayısına Göre Mülakatlar	34
2.5.2.2. Yapılandırılma Derecelerine Göre Mülakatlar	35
2.5.3. Mülakat Hataları	36
2.6. Referansların Değerlendirilmesi	38
2.7. İşe Alınacak Adaylar Hakkında Karar Verilmesi	39
2.8. İş Teklifinin Yapılması	41
2.9. Yeni Elemanı Göreve Başlatma ve Alıştırma	42
2.10. Çalışan Rehberi	43

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

DÜNYADA VE TÜRKİYE’DE BANKALARDA UYGULANAN İŞE ALIM SÜREÇLERİ	46
3.1. Diğer Merkez Bankalarında Uygulanmakta Olan İşe Alım Süreçleri	47
3.1.1. Almanya Merkez Bankası	48
3.1.2. İngiltere Merkez Bankası	51
3.1.3. Çin Merkez Bankası	53
3.1.4. Çek Cumhuriyeti Ulusal Bankası.....	54
3.1.5. Romanya Ulusal Bankası	56
3.1.6. Hong Kong Para Otoritesi	57

3.2. Türkiye'deki Bankalarda Uygulanmakta Olan İşe Alım Süreçleri	58
3.2.1. Türkiye İş Bankası.....	59
3.2.2. Garanti Bankası	66
3.2.3. Akbank	69
3.2.4. Oyakbank	69
3.2.5. Yapı Kredi Bankası	71
3.3. Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İşe Alım Süreci	73
3.3.1. İdari ve Uzman Personel İçin İşe Alım Süreci	83
3.3.2. Mesleki Personel İçin İşe Alım Süreci	85
3.3.3. Destek Personeli İçin İşe Alım Süreci	86

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

TÜRKİYE CUMHURİYET MERKEZ BANKASI İŞE ALIM SÜRECİ UYGULAMA ÖNERİSİ	87
4.1. Daha Etkili Bir İşe Alım Süreci Uygulanmasının Nedenleri	87
4.2. Daha Etkili Bir İşe Alım Sürecinin Sağlayacağı Faydalar	88
4.3. TCMB İşe Alım Süreci Üzerine Öneriler	90
4.3.1. Sınav İlanı	90
4.3.2. Başvuru Kabulü	90
4.3.3. Adaylarda Aranılan Nitelikler	94
4.3.4. Eleman Seçmede Kullanılan Sınav ve Testler	95
4.3.5. Mülakat	96
4.3.6. Süreç Sonunda Adaylara Yapılan Bildirimler	99
4.3.7. İşe Başlatma	102
4.3.8. Kurumu Tanıtma	103

BEŞİNCİ BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER.....	104
KAYNAKÇA	107
EKLER	113

TABLO LİSTESİ

	<u>Sayfa No</u>
Tablo 2.1. İşe Alım Sürecinde Kullanılan Testler	22
Tablo 2.2. Eleman Seçme Yöntemleri ve Geçerlik Düzeyleri	23
Tablo 2.3. IP/5F Ölçekleri ve Örnek Maddeler	27
Tablo 3.1. Merkez Bankalarının Tüm Unvanlar İçin Aldıkları Ortalama Başvuru Sayıları	48
Tablo 3.2. Merkez Bankalarında Uygulanan İşe Alım Süreçleri	58
Tablo 3.3. Oyakbank'ta Uygulanan Eleman Seçme Testleri	71
Tablo 3.4. Türkiye'deki Bankalarda İşe Alım Süreçleri	73
Tablo 3.5. 1995 - 2005 Yılları Arasında TCMB'de Göreve Başlayan Kişilerin Unvanlarına Göre Dağılımı	74
Tablo 3.6. Uzman Yardımcısı ve Denetçi Yardımcısı Sınavlarında Konu Grupları	85

ŞEKİL LİSTESİ

	<u>Sayfa No</u>
Şekil 3.1. Türkiye İş Bankası Özgeçmiş Bilgileri Formu-1	61
Şekil 3.2. Türkiye İş Bankası Özgeçmiş Bilgileri Formu-2	63
Şekil 3.3. Türkiye İş Bankası Elektronik Sınav Başvurusu Sayfası	64
Şekil 3.4. Garanti Bankası Garanti'li Kariyer Üyelik Başvurusu Sayfası	68
Şekil 3.5. TCMB Gazete İlanı	76
Şekil 3.6. TCMB Uzman Yardımcısı Sınavı Başvuru Formu	78
Şekil 3.7. TCMB Tarafından Başarılı Bulunan Adaya Yazılan Mektup	81
Şekil 3.8. TCMB Tarafından Başarısız Bulunan Adaya Yazılan Mektup	82
Şekil 4.1. TCMB Uzman Yardımcısı Mülakat Değerlendirme Formu	98
Şekil 4.2. TCMB Tarafından Kabul Edilen Adaya Yazılması Önerilen Mektup	100
Şekil 4.3. TCMB Tarafından Başarısız Bulunan Adaya Yazılması Önerilen Mektup	101

KISALTMA LİSTESİ

- TCMB : Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası
CBRT : Central Bank of the Republic of Turkey
PBS : Personel Bilişim Sistemi
YÖK : Yüksek Öğretim Kurumu
ÖSYM : Öğrenci Seçme ve Yerleştirme Merkezi
KPSS : Kamu Personel Seçme Sınavı
www : World Wide Web
e-posta : Elektronik Posta

EK LİSTESİ

	<u>Sayfa No</u>
Ek 1. İş Teklifi İçin Yazılan Mektup Örneği	114
Ek 2. Reddedilen Adaya Yazılan Mektup Örneği	115
Ek 3. Çalışan Rehberinin Verildiği Çalışanlara İmzalatılacak Belge	116
Ek 4. Türkçe Soru Formu.....	117
Ek 5. İngilizce Soru Formu	120
Ek 6. Uzman Yardımcısı Sınav İlanı Tasarımı	123
Ek 7. Eğitim Araştırmacısı Sınav İlanı Tasarımı	124

ÖZET

Bir kurumun başarısı, personelin sahip olduğu özelliklere bağlıdır. Personelin işinden memnun olması ve alanında başarılı olması da iş ile yetenek ve kişilik özelliklerinin uyuşması sonucu gerçekleşmektedir. Kurumların insan kaynaklarını seçmede gösterdikleri başarı, varlıklarını etkili bir biçimde sürdürebilmeleri açısından büyük önem taşımaktadır. Kuruma ve işe uygun insan kaynağına ulaşmak için seçme fonksiyonunun etkili bir şekilde yerine getirilmesi gerekmektedir. Bunun için her konuda olduğu gibi, işe alım alanındaki tüm gelişmeler ve yenilikler sürekli olarak takip edilmelidir ve sürecin etkililiği korunmalıdır.

Bu çalışmanın amacı, işe alım alanındaki gelişmeleri ve yeni yöntemleri incelemek, çeşitli kurumların insan kaynakları birimlerinin bu yöntemlerden nasıl faydalandığını ortaya koymak ve Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası (TCMB)'nin işe alım süreci için çeşitli iyileştirmeler önermektir.

İşe alım süreci için geliştirilen önerilerin, TCMB'nin toplum ve çalışanlar gözündeki imajının daha olumlu hale getirilmesi, maliyet ve zaman açısından tasarruf sağlaması ve TCMB'nin her alandaki gelişme ve yenilikleri takip ederek uygulamaya koyma doğrultusundaki yapısının desteklenmesi gibi faydaları olacaktır.

Bu çalışma kapsamında İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü'nün çalışanlarından oluşan çeşitli çalışma grupları organize etmesi, Bilişim Teknolojileri Genel Müdürlüğü'nden yardım alarak elektronik başvuru sistemi geliştirerek uygulamaya koyması ve alandaki yeniliklerin sürekli takip edilerek, sürecin devamlı olarak iyileştirilmesi ve güncellenmesi önerilmektedir.

İşe alım süreci, TCMB'nin tüm işlevlerinin etkili bir biçimde yerine getirilmesi için en önemli kaynak olan insan kaynağını sağlamaktadır.

Getirilen öneriler doğrultusunda, TCMB'nin yeniliklere ayak uydurması ve gelişebilmesi için fırsat niteliğinde ele alınmasının ve bir proje olarak uygulamaya konulmasının yararlı olacağı düşünülmektedir.

Anahtar Kelimeler: İşe Alım Süreci, Eleman Seçme Yöntemleri, Elektronik İşe Alım, Mülakat, Değerlendirme Merkezi, Çalışan Rehberi

ABSTRACT

Success of an organization is bonded to the characteristics owned by the personnel. Job satisfaction of the personnel and success at the job field can be realized by matching the job with the abilities and the personal characteristics of the employees. Organizations' success at selecting the human resources is very important for maintaining the existence of the organization effectively. To reach human resources which are suitable for the organization and the job, selection function should be fulfilled in an effective way. Like in every field, all the improvements and the innovations in the recruitment and selection field should be followed.

The aim of this study is to analyze the improvements and the new methods in the recruitment and selection fields, to find out how these methods are used by the human resources departments of other organizations and to suggest improvements for the recruitment and selection process of the Central Bank of the Republic of Turkey (CBRT).

Suggestions concerning the improvement of both the recruitment and selection processes are expected to contribute to the improvement of the image of the CBRT, to save money and time, and to support the CBRT for following the improvements and innovations and applying them.

With this study, the Human Resources Department is recommended to organize matrix work groups from its employees, to develop and apply an electronic job application system with the help of Information Technology Department, and to improve and update the process continuously by following the innovations in the recruitment and selection field.

Recruitment and selection process provides the human resource which is the most important source for the CBRT to fulfill all the functions effectively. It is believed that the suggestions made in this study may be

taken as an opportunity to fit in innovations by the CBRT and may be put in application as a project within the CBRT.

Key Words: Employee Selection Process, Employee Selection Methods, Online Recruitment, Interview, Assessment Center, Employee Handbook

GİRİŞ

İş dünyasında son yıllarda yaşanan hızlı değişim süreci, kurumların insan kaynakları yönetimine daha fazla önem vermelerini gerektirmektedir. Kurumların sahip oldukları insan kaynakları uygulamaları, çağın değişen şartlarına uyum sağlayabilme ve alanında başarılı olma yeteneğini stratejik olarak etkileyen bir faktör olarak değerlendirilmektedir.

Bu açıdan, kurumların insan kaynaklarını seçme yeteneği, değişen koşullarda varlıklarını verimli bir biçimde devam ettirebilmeleri için büyük önem taşımaktadır. Yeni koşullara uyum sağlayabilecek ve gerekli yetkinlikleri taşıyan insan kaynaklarına ulaşmak için seçme fonksiyonunun etkili bir şekilde yerine getirilmesi gerekmektedir.

Bir kurumun insan kaynaklarını etkili bir biçimde kullanabilmesi ve yönlendirebilmesi büyük ölçüde o kurumda uygulanan eleman seçme ve yerleştirme sürecinin başarısına bağlıdır. Çünkü kurumun etkililiği, personelin niteliğine bağlıdır. Bireylerin yaptıkları işte başarılı olmaları ve bunun sonucu olarak yaptıkları işten doyum sağlamaları da, yaptıkları işin kendi niteliklerini ortaya koymalarına fırsat verip vermemesine, yapılan iş ile ilgilerinin ve kişilik özelliklerinin uyuşup uyuşmamasına bağlıdır.

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

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

davranmak, kurum ile yeni çalışanın uzun vadede birbirinden karşılıklı faydalanabilme şansını artıracaktır.

Bu nedenlerden dolayı, çalışmada işe alım sureci ele alınacaktır. Çalışmanın amacı, işe alım surecinin ne olduğunu ve nasıl kullanıldığını açıklamak, bu çerçevede TCMB'nin uygulamakta olduğu işe alım surecini etkinleştirmek için oneriler geliştirmektir.

Çalışma beş bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde işe alımın önemi vurgulanacak, yanlış işe alım kararı verilmesinin kuruma ne gibi zararlar vereceği açıklanacak ve insan kaynakları fonksiyonları içinde işe alımın yeri incelenecektir. Daha sonra genel bir bakış açısıyla eleman temin yöntemlerine değinilecektir.

İkinci bölümde ise, işe alım sureci bütünüyle incelenecektir. Surete yer alan basamaklar, adayların test edilmesinde ve doğru adayın belirlenmesinde kullanılan araçlar ve bu alanda geliştirilmekte olan modern yöntemler üzerinde durulacaktır.

Dünyadaki diğer merkez bankalarının ve kurumların uygulamakta oldukları işe alım surelerine üçüncü bölümde değinilmektedir. Çeşitli merkez bankalarının insan kaynakları birimlerinde görevli yetkililerle iletişim kurularak, hazırlanan soru formu yardımı ile kullanılan işe alım yöntemleri ve uygulanan sure hakkında edinilen bilgiler yansıtılacaktır.

Dördüncü bölümde, TCMB'nin uygulamakta olduğu işe alım sureci detaylarıyla anlatılacaktır. Daha etkili bir işe alım sureci uygulamak istenmesinin nedenleri ve TCMB'nin bu durumu destekleyici anlayışı üzerinde durulacaktır. Daha sonra uygulanan işe alım sureci hakkındaki düşünceler belirtilecek ve surecin etkinleştirilmesi için yapılması gerekenler üzerinde durularak, surete kullanılan bazı araçlar yeniden tasarlanacaktır.

Son bölüm olan beşinci bölümde ise, sonuç ve önerilere yer verilecektir. Çalışma işığında TCMB'nin işe alım surecinin iyileştirilmesi için geliştirilen öneriler bu bölümde yer alacaktır.

BİRİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE İŞE ALIM SÜRECİNİN YERİ

1.1. İşe Alımın Önemi

İşe alım süreci çok maliyetli ve zaman alıcı bir süreçtir. Bu nedenle alınan her eleman, kurum için bir yatırım niteliği taşımaktadır. İnsan kaynakları profesyonelleri, kurum dışında oluşan değişim ve gelişmeler ile kurumun yapısında oluşan değişim ve meydana gelen gereksinimlere göre, eleman alma politikalarını belirlemelidirler. Kurumun yapısının dengede kalabilmesi, yeterli sayıda nitelikli eleman istihdam edilebilmesi ile sağlanabilmektedir (Merkez Bankalarında İnsan Kaynakları Yönetimi, 2006).

İşin niteliklerine ve kurum kültürüne uygun personelin kuruma kazandırılması, kurumun etkili ve verimli olmasında önemli yararlar sağlayabileceği gibi, uygun personelin seçilmemesi de kurum ve personel açısından çeşitli zararlara yol açabilecektir. Koç (2001)'a göre rasyonel bir seçim sisteminin kurulamayarak işe uygun elemanlar seçememenin, birey ve kurum açısından yol açacağı zararlar aşağıdaki gibi sıralanabilir:

Birey açısından:

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

- Verimsizlik baş gösterir.

Kurum açısından:

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

Bu zararların önlenmesi, kurumun verimli ve etkili olarak görevini yerine getirebilmesi, çalışmaları, enerjileri, yaratıcılıkları, yetenekleri ve bilgileri ile kuruma ve göreve en uygun elemanların seçilmesini sağlayacak bir seçim sistemi ile elde edilir.

1.2. Yanlış Eleman Seçme ve Maliyeti

Etkili ve verimli bir eleman bulma, işe alma ve yerleştirme süreci, en uygun adayın en düşük maliyetle işe başlatılmasını sağlayan süreçtir. Kurumlar kendilerine en uygun elemanı seçmek amacıyla, mümkün olabilecek en fazla sayıda adaya ulaşmak isterler. Bunu gerçekleştirebilmek için de belli bir harcamaya katlanırlar.

Aksoy (2001)'e göre doğrudan maliyet oluşturan harcama kalemleri arasında gazete ilanları, aracı kurumlara ve danışmanlara yapılan ödemeler ile sınav organizasyonları için yapılan harcamalar sayılabilir. Ayrıca, uygun adaya ulaşabilmek için harcanan zaman ile eleman seçiminde görevli personel ve üst düzey yönetimin harcadığı değerlendirme zamanı da maliyet ögesi olarak ele alınmalıdır.

İşe alımda yanlış bir seçim yapıp yapılmadığı, seçimin yapıldığı andan başlayarak yöneticilerin önemli bir sorunu olmalıdır. Bazı seçimlerin doğruluğu ya da yanlışlığı kısa zamanda ortaya çıkarken, bazı durumlarda

sonucun anlaşılması uzun zaman alır. Açıkça görülebilen yanlış eleman seçme durumu, işe alınan kişinin işe alındıktan kısa bir süre sonra işten ayrılmasıdır. Diğer kötü işe alımlar daha sonraki olumsuz saptamalara kadar görünmez. Bu durumdaki elemanlar saat gözleyenler, işlerini başkalarına yaptıran yetenezsiz/kapasitesizler ve sistemi alt etmenin bir yolunu bulmuş marjinal çalışanlar olarak belirtilebilir (Aksoy, 2001).

Yanlış eleman seçme durumunun maliyetini ölçmek çoğu zaman güç olabilmektedir. Eğer ücret maliyeti, seçilen elemana sağlanan ve boşa giden yararlar, yetiştirme maliyetleri, görüşmecilerin kaybettiği zaman, çalışma arkadaşları üzerindeki etkisi, yanlış işe alımın ilk zayıf çalışmaları nedeniyle düşen etkililik olarak görülecek olursa, her işe alımdaki hata çok yüksek parasal değerlerle ölçülebilir (Sandico ve Kleiner, 1999).

Yanlış bir işe alım kararının sadece maddi değil, maddi olmayan zararlarının da örgüte yansımaları olasıdır. Bunlar ilk bakışta parasal olarak görülmeyen, ancak uzun dönemde örgütün yaşamını sıkıntıya sokabilecek etkiler olabilir. Çalışma arkadaşlarıyla iyi anlaşmaya ve ekip çalışmasına yanaşmayan, özel yaşantıları veya düşünceleri nedeniyle kurum içinde rahatsızlığa yol açan elemanların etkileri bunlar arasında sayılabilir (Aksoy, 2001).

Sandico ve Kleiner (1999)'a göre yanlış işe alım kararlarına yol açan nedenler arasında şunlar sayılmaktadır:

- İşlerin yetersiz analizi,
- Gerekli yetkinliklerin yetersiz analizi,
- Yetersiz ilk eleme,
- Yetersiz görüşme teknikleri,
- Yetersiz soru sorma teknikleri,
- Firmanın aşırı veya uygun olmayan bir şekilde tanıtılması ve kariyer/para beklentileri yaratması,

- Kontrol edilmeyen referanslar.

1.3. İşe Alımın Diğer İnsan Kaynakları Fonksiyonları İle İlişkileri

1.3.1. İş Analizi

İşe alım, kurum içinde eleman ihtiyacı duyulan görevlerin ve pozisyonların doğru olarak anlaşılması ile başlar. İş analizi, gerekli olan bu bilgileri sağlamakla yükümlüdür. İş analizi, bir iş süreci içinde yapılması gereken aktivitelerin anlaşılmasını, işlerin tanımlanmasını, adımların birbiri ile olan ilişkilerinin anlaşılmasını, işin yapılabilmesi için gerekli olan demografik eğilimin, yetenek ve özelliklerin açıklığa kavuşmasını sağlar (Schermerhorn ve diğerleri, 1998).

Görevin kendisi ile ilgili bilgiler görev tanımında yer alır. Bu bilgiler arasında, görevin gerektirdiği sorumluluklar, kullanılan donanım ve malzemeler, çalışma koşulları ve tehlikeleri, yönetim, çalışma programı, performans standartları ve diğer işlerle olan ilişkileri yer alır.

Çalışanın yapacağı işe göre sahip olması gereken özellikler ise, görev gereklerinde tanımlanır. Örnek bir görev gerekleri formu, çalışanın görevi yerine getirebilmesi için sahip olması gereken eğitim ve deneyim, teknik bilgi, fiziksel yatkınlık ve yetenekleri içermelidir (Schermerhorn ve diğerleri, 1998).

İşe alım süreci, iş analizi sonucunda belirlenen görev tanımları ve gereklerine göre şekillenir ve uygulanır.

1.3.2. İnsan Kaynağı Planlaması

İnsan kaynağı planlaması, bir organizasyonun hedeflerine ulaşabilmesi için gerekli olan insan kaynağının uygunluğunun ve yeni insan kaynağı ihtiyacının analiz edilmesi ve tanımlanması süreci, gelecek için bir yol haritası ve rehberdir. Mathis ve Jackson (2003)'a göre, insan kaynağı planlaması sayesinde ihtiyaç duyulan elemanların nereden temin edilebileceği ve ne zaman yeni elemana ihtiyaç duyulabileceği belirlenir.

1.3.3. Kariyer Yönetimi ve Planlaması

Kariyer yönetimi, bir çalışanın bulunduğu konumun farkında olması, kendisi için bir sonraki adımda neyin olduğunu bilmesi, iş geleceğini öngörmesi, gelişme seyrine uygun hazırlıkları yapabilmesi ve kendini geleceğe hazırlaması bakımından çok gerekli ve yararlı bir çalışmadır. Çalışanların gelecekte ne tür işlere ve unvanlara ulaşabileceğini belirleyen kariyer planlaması; kurumun yaptığı düzenlemeler açısından bakıldığında, örgütsel kariyer planlamasını ifade eder.

Bir kurum eleman gereksinimini karşıladıktan ve işlerini düzenli olarak sürdürmeye başladıktan sonra da bunu devam ettirmenin ve geleceğe taşımanın planlamasını yapmak zorundadır. Bunu gerçekleştirmek için kurumlar çalışanlarının gereksinim duyduğu olanaklar ve destekler sağlamak zorundadır.

Her çalışan işe girmesinden başlayarak, belli bir süre sonunda daha iyi koşullarda çalışmak, daha yüksek ücret ve statü elde etmek gibi beklentiler taşır. İşyerlerinin bu beklentilere de karşılık vermesi gerekir. İnsan kaynaklarının sürdürülmesinin bu boyutu, kariyer planlaması ile karşılanır (Aksoy, 2001).

1.3.4. Eğitim

Günümüzde kurumlar, yeni işe aldıkları personelin yeni görevine, çalışma ortamına, iş arkadaşlarına ve kurum kültürüne uyum sağlamaları amacı ile çeşitli oryantasyon programları uygulamaktadırlar.

Yeni işe uyum sürecinde en önemli etken zaman ve sağlanan bilginin içeriğidir. Oryantasyon, çalışacak kişi işe gelmeden başlar ve iş ortamına uyum sağlayıp verimli bir şekilde çalışmaya başlayana kadar devam eder. İlk etapta sağlanacak olan bilgilerin tamamen genel ve işe başlamadan önce gerekli olan bilgiler olması gerekir. Fazla ve gereksiz bilgi, işe yeni başlayan kişinin gerçekten ihtiyacı olan bilgilere önem vermemesine sebep olacaktır. Oryantasyon programının içeriği, kişiden kişiye değişmelidir. Bir başka

deyişle, oryantasyon programı mekanik değil, pratik olmalıdır ve kişinin ihtiyaçlarına göre şekillendirilmelidir (İşe Başlama ve Oryantasyon Programı, 2002).

Etkili bir işe alım süreci gerçekleştirebilmek için, işe alım konusunda çalışan personele de kapsamlı bir eğitim verilmesi gerekir. Bu personelin işe alım yöntemleri, iletişim becerisi, işe alımın hukuki yönleri, adaylarla görüşürken dikkat edilmesi gereken noktalar gibi konularda eğitim alması işe alım süreci açısından çok faydalı olacaktır (Mathis ve Jackson, 2003).

1.3.5. Performans Yönetimi

İşe alım ve personel seçme yöntemlerinin sahip olması gereken en önemli özellik, bireylerin gelecekteki iş performansını tahmin edebilme yetisidir. Tahmin geçerliği yüksek olan işe alım yöntemlerinin kullanılmasının, çalışan performansının ve iş ile ilgili öğrenme yeteneğinin artmasına sebep olduğu bulunmuştur (Schmidt ve Hunter, 1998). İşe alım sürecinde adayların kişiliklerinin belirlenmesinde oldukça etkili bir yöntem olan “Beş Büyük” kişilik özelliğinin test edilmesinin, bireylerin iş performansı ile ilişkili olduğu da belirlenmiştir (Barrick ve Mount, 1991).

İş hayatında gösterilen performansın, işe alım sürecinde kullanılan eleman seçme tekniklerinin başarısını ortaya koyan en önemli faktörlerden birisi olduğu göze alındığında, işe alım ve performans yönetimi arasındaki bağlantı net bir şekilde görülmektedir.

İKİNCİ BÖLÜM

İŞE ALIM SÜRECİ

2.1. Açık Olan Pozisyonun Tanımlanması

Kurumun ihtiyaç duyduğu pozisyon daha önceden kurum yapısında varolan bir pozisyon ise, yapılacak olan işin tanımı ve gerekleri kurumda mevcuttur ve işe alım sürecine iş tanımı ve gereklerinin incelenmesi ile başlanmalıdır. Bunun için, işin gerektirdiği sorumluluklar, işi yapacak kişinin sahip olması gereken özellikler, çalışma ortamı, işe alınacak kişinin bağlı bulunacağı sosyal güvenlik kuruluşu, maaş, ek ödenekler ve yükselme olanakları incelenmelidir (Arthur, 1998).

Doldurulmak istenen pozisyon, kurumda ilk defa bulunacak bir pozisyon ise, işe alım süreci başlamadan önce ilgili pozisyon için yeni görev tanımı yapılmalıdır.

2.2. Eleman Sağlanabilecek Kaynaklar ve Açık Pozisyonun Duyurulması

Açık pozisyonların duyurulması için kullanılan yöntemlerin herbirinin avantajları ve dezavantajları vardır. Pozisyonun nasıl ilan edileceğine karar verirken, ilan ve işe alım prosedürünün tamamı için ne kadar bütçe ayrıldığı, pozisyonun ne kadar sürede doldurulması gerektiği ve ilanla ne kadar geniş bir kitleye hitap edilmesi gerektiği konularına dikkat edilmelidir (Arthur, 1998).

Cook (2001) şöyle demektedir: “Potansiyel çalışanları çalışma ortamına önceden hazırlama ve alıştırmada internetten faydalanılabilir. İnternet sayesinde, adayın bizi neden “arzulanan işveren” olarak görmesi gerektiğini etkili olarak açıklayabiliriz. İnsanları sanal ortamlarda gezdirebilir, ofislerin içini gösterebilir, meslektaşlarla, mekanlarla ve genel kavramlarla tanıştırabiliriz. Yerel olarak ailelerine ve kendilerine sağlayabileceğimiz desteği, barınma şekli ve giderlerini, sosyal hayatı, sahip olacağı olanakları

ve çok daha fazlasını onlara sunabiliriz. Bu şekilde kurumun raporları ve yayınları ile asla başaramayacağımız şekilde, görülüp hissedilmeyi sağlamış oluruz.”

Eleman sağlanacak kaynaklar, kurum içinden ve kurum dışından olmak üzere iki grupta incelenebilir.

Kurum içinden eleman sağlama yöntemi, bulunduğu bölümde işinden memnun olmayan bir kişiyi kaybetmek yerine ondan farklı bir şekilde yararlanmayı sağlamanın yanı sıra, rotasyon veya terfi niteliği de taşıyabilir. En büyük avantajı, işe alınacak adayın işe alışma devresini minimuma indirmesi ve gazete ilanı, sınav düzenlenmesi gibi diğer eleman seçme yöntemlerinin gerektirdiği harcamalara neden olmamasıdır. (Eleman Temin Yöntemleri, 2000).

Eğer kurum içinde uygun bir eleman yoksa, pozisyonun kurum dışından bir elemanla doldurulması gerekir. Bu durumda, açık olan pozisyon için gerekli eleman gazete ilanı, danışmanlık şirketleri, piyasa araştırması, kurumda çalışanların tanıdık / çevre / referansları veya üniversite / okullar aracılığı ile kurum dışından temin edilir (Eleman Temin Yöntemleri, 2000).

2.2.1. Gazete İlanı

Gazeteye ilan vermek, ilan doğru olarak hazırlandığı takdirde kaliteli eleman çekmek için çok uygun ve kullanışlı bir yöntemdir. Önemli olan gazete ilanının etkisi, içeriği, yeri ve zamanlamasıdır. Gazete ilanını hazırlarken gözönünde bulundurulması gereken beş ana amaç bulunmaktadır:

- Uygun, kaliteli elemanları çekebilmek,
- İlanı başvurmaları konusunda potansiyel adayları motive etmek,
- Uygun olmayan adayların başvurmasını engellemek,

- Potansiyel adaylara pozisyon ve kurum hakkında gerekli bilgileri vermek,
- Kurum imajını yansıtmak.

(Eleman Seçme ve İşe Alma Yöntemleri, 2000).

Arthur (1998)'a göre, gazete ilanının hedeflenen kitleye ve daha iyi adaylara ulaşabilmesi için bazı kuralların uygulanması gerekmektedir. Bu kurallar aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

- Yayınlanacak olan gazete ilanı, hedef kitleyi etkileyecek, ilgi çekici bir üslupla hazırlanmış olmalıdır. İlanın yayındaki yeri, şekli, uygun grafikler ve logo kullanımı ile iş arayan kişinin dikkati çekilmelidir.
- Başlıklar koyu ve çarpıcı olmalı, ilanın çevresinde bir çerçeve bulunmalı, kurum logosu ilanda yer almalıdır.
- İlanın genel görünüşü göze hoş görünen, çarpıcı, kolay okunur bir şekilde hazırlanmış olmalıdır.
- Kullanılan dil kişileri heyecanlandırarak ve başvurma isteği uyandıracak, ancak açık olmalıdır. İş arayan kişinin okuduğu son ilanın sizin ilanınız olmasını isteyeceği bir ilan tasarlamak, ilanı veren kurumda çalışmanın ne kadar güzel olacağı imajını çizen bir dil kullanmak gerekir (Maaş miktarı olmasa bile, seviyesi konusunda bilgi vermek de ilgi çekici bir unsur olabilir).
- Adayın aranan nitelikler ile kendi nitelikleri arasında ilişki kurabilmesi için yeterli bilgi verilmelidir.

Verilen ilanın içeriği, amacına ulaşmasında ve etkili olmasında önemli bir faktördür. İlanın içeriği, ağırlıklı olarak iş tanımından oluşmalıdır. Ayrıca, yaratıcı grafiklerin ve renklerin, akıllıca ve iş ile ilgili bir dil ve ince bir

mizah kullanılması ilanının etkililiğini artıracaktır. İdeal şekilde hazırlanmış olan bir gazete ilanının içermesi gereken bilgiler şöyledir:

- Unvan
- Kurum adı, faaliyet konusu, faaliyet yeri
- Görevin hedef ve sorumlulukları, bağlı olarak çalışılacak kişinin pozisyonu, çalışma yeri
- Gerekli eğitim, tecrübe ve beceriler
- Gerekli kişisel özellikler
- Varsa yaş sınırı
- Maaş ve yan gelirler hakkında bilgi
- İlerleme imkanı
- Başvurunun nasıl yapılacağı hakkında gerekli bilgiler (adres, telefon, başvuru şekli –bizzat, posta ile vb.)
- Son başvuru tarihi

(Eleman Seçme ve İşe Alma Yöntemleri, 2000).

İlanın yayınlanacağı gün de önemlidir ve özenle seçilmelidir. Tatil, bayram ve özel günlerden hemen önce verilen ilanlar yeterince görünmez ve hedef kitleye ulaşamaz. Aynı şekilde, ilanın hangi gazetede veya dergide yayınlanacağı da önemli bir faktördür. Gazete ya da dergi ilanları açık pozisyonun duyurulmasında en etkili yöntemlerden biri olmasına karşın, oldukça pahalı olması bu yöntem için bir dezavantaj olmaktadır (Arthur, 1998).

2.2.2. Danışmanlık Şirketleri

Kurumların işe alımda kendilerine yardımcı olmaları için danışmanlık şirketlerine yönelmelerinin 2 sebebi vardır:

- Bu şirketlerin geniş bir aday havuzuna erişimleri vardır,
- Kurumun açık bir pozisyona eleman bulma süresinden çok daha kısa süre içinde çalışanı kuruma yerleştirirler.

Ancak eleman alımında bu şirketlerden faydalanmanın dezavantajı, hizmetlerinin yüksek maliyetli oluşudur (Arthur, 1998).

2.2.3. Kurum Çalışanlarının Referansları

Bu yöntem az maliyetli ve çalışanı motive etme yönünde pozitif etkiye sahip olması nedeniyle oldukça sıklıkla tercih edilmektedir.

Arthur (1998)'a göre, açık pozisyonun bulunduğu bölümün yöneticisi diğer bölüm yöneticilerine duyurur, bölüm yöneticileri diğer çalışanlara, çalışanlar da aileleri ve çevreleriyle paylaşarak pozisyona uygun bir aday bulup kuruma bildirirler. Bu yöntemi teşvik etmek adına, bir çalışanın önerdiği aday işe alınırsa, adayı öneren çalışana ödül verilebilir. Bu ödül para ödülü de olabilir (pozisyonun derecesine göre para ödülü \$25-\$1000 aralığında olabilir), hediye bir tatil, fazladan izin hakkı gibi ödüller de olabilir.

Bu uygulamaya "Cisco Systems" adlı firmanın uyguladığı programı örnek göstermek mümkündür. Birchard (1997)'a göre, Cisco Systems çok fazla eleman ihtiyacı içinde olduğu ve ne kadar alım yaparsa yapsın hala açık pozisyonların bulunduğu dönemde, "Arkadaşlık Programı" adında bir uygulamayla bu soruna çözüm bulmayı hedeflemiştir. "Cisco'da bir arkadaşınız varsa, onu arayın, sizi bekleyen bir iş olabilir! Cisco'da bir arkadaşınız yoksa, web sitemizi ziyaret edin, biz size bir arkadaş bulacağız. Yeni arkadaşınız size şirketi tanıtacak, sizi doğru insanlarla tanıştıracak ve işe alım sürecine girmenize yardımcı olacaktır." şeklindeki mesajları ile şirkete uygun çok sayıda kişiyi kendilerine çekmeyi başarmışlardır. Bir Cisco çalışanın tavsiyesi ile işe alım gerçekleştiğinde, çalışanı \$1000 para ve

küçük hediyelerin verildiği Cisco çekiliş kartı ile ödüllendirmişlerdir. Program oldukça başarılı olmuştur ve işe alımların % 50 ile % 60'ı bu uygulama ile gerçekleşmiştir.

2.2.4. Açık Pozisyonun Kurum İçinden Doldurulması

Açık pozisyona kurum dışından eleman alımı için süreci başlatmadan, kurum içinde açık pozisyon duyurulabilir ve kurumda pozisyona uygun eleman mevcut ise içeriden transfer edilebilir.

Kurum mensuplarını bu şekilde terfi ya da transfer etmek bazı avantajlar sunar:

- Daha aşağı ve doldurulması kolay bir seviyede açık pozisyon yaratır,
- Kurumsal yapıya alışkın olan birisini transfer ederek, kurum önemli derecede zaman ve para tasarrufu yapar,
- Çalışanın motivasyonu artar,
- Gizli kalmış bir yetenek ortaya çıkabilir.

Açık pozisyonun kurum içinde duyurulması için kurumdaki ilan panolarına duyuru asılabilir, kurum içi dergi ya da gazete gibi yayınlara ilan verilebilir ve çalışanlara elektronik posta gönderilebilir. Ancak, açık pozisyonun kurum intranetinde ya da web sitesinde duyurulması en çok kullanılan yöntem haline gelmiştir (Mathis ve Jackson, 2003). Bu alanda en modern yöntem ise, duyurunun kurumun insan kaynakları portalında yayınlanması olarak tanımlanabilir. Çalışanlar insan kaynakları portalı üzerinde ilan edilen açık pozisyonları görüntüleyerek, bu pozisyonun iş tanımını ve gerekli yetkinlikleri inceleyebilmektedirler. Kendi yetkinliklerinin ve becerilerinin istenilenlerle ne kadar örtüştüğünü değerlendirerek, ilgilendikleri pozisyona elektronik ortamda başvuru yapabilirler. Bunu yaparken yöneticileriyle birlikte hazırladıkları kişisel gelişim planlarının yer aldığı performans yönetimi modülünden ve gerekli eğitim programlarına kaydolarak

eğitim modülünden yardım alabilirler. Bu şekilde çalışanların kendi kariyer yönetimlerine katılmaları sağlanmaktadır (Usta, 2005).

Açık pozisyonu kurum içinden doldurmanın dezavantajları ise şu şekilde sıralanabilir:

- Yöneticiler açık pozisyon için kendi yetiştirdikleri elemanı terfi ettirmek isteyebilirler. Bu nedenle, kurum içinden başka adayları değerlendirmek istemeyebilirler.
- Bazı yöneticiler, başka birimlerdeki açık pozisyonlara başvuran elemanlarını hoş karşılamayabilirler.
- Kurum içinden terfi eden çalışanın yerine gelecek olan eleman eskisi kadar kalifiye olmayabilir.
- Bazı kurumlar varolan çalışanları başka pozisyonlarda değerlendirmek yerine kuruma “taze kan” getirmeyi tercih ederler.

Sistemin iyi çalışması için alınabilecek önlemler arasında:

- Bir çalışanın kurum içindeki açık pozisyonlara başvurabilmesi için en az bir yıldır kurumda, en az altı aydır ise şu anki işinde çalışıyor olması,
- Bir çalışanın bir yıl içinde başvurabileceği açık pozisyon sayısının limitli olması,
- En son performans değerlendirmesinin “yeterli” ya da daha üst seviyede olması

gibi şartların konulması sayılabilir. Bu önlemler çalışanın her pozisyona başvurmasını engelleyerek sistemin daha ciddi ve etkili olmasını sağlar (Arthur, 1998).

2.2.5. Eski Başvurular

Kısa süre önce benzer bir pozisyona başvurmuş, ancak işe alınmamış adayların dosyaları, yeni oluşan açık pozisyonu doldurmak için incelenebilir. Daha önce başvurduğu pozisyon için uygun olmayan bir aday şu anki pozisyon için aranan nitelikleri taşıyor olabilir. Bu yöntem ilan ve danışmanlık şirketleri yoluyla işe alıma göre maliyet açısından daha etkili bir yöntemdir (Arthur, 1998).

2.2.6. Kariyer Günleri

Kurumların yeni işe alacakları kişiler önemlidir ve özel olarak seçilmeleri gerekir. Özellikle belirli bir mesleki bilgi birikimi, teknik ve kültürel donanım gerektiren işler için kaliteli olan yüksek eğitilmiş işgücünün istihdamı kurumlar için ayrı bir öneme sahiptir. Üniversiteler ise, bu konuda kurumların en önemli kaynağı ve başlangıç düzeyindeki işler için uygun elemanların bulunabileceği bir ortamdır.

Bazı kurumlar üniversitelerin kariyer ofisleri ile bağlantı kurarak uygun elemanların başvurusunu almak suretiyle üniversitelerin yarattığı insan kaynağından faydalanırlar. Bazı kurumlar ise, kariyer günleri düzenleyerek kendilerini mezuniyet aşamasındaki adaylara tanıtırlar (Aytaç, 1997).

Fırat (2006)'a göre kariyer günleri aracılığıyla üniversite öğrencileri kurum temsilcileri ile yakın ilişki içine girip, amaca yönelik her türlü bilgiye ulaşma olanağına kavuşmaktadırlar.

Bu fuarlar aracılığıyla üniversite öğrencileri kurumların;

- Personel politikaları,
- Personel profilleri,
- Organizasyon yapıları,
- Çalışma koşulları,
- Eleman seçiminde kullandıkları kriterler,

hakkında bilgi alabilmektedirler. Ayrıca, meslektaşlarının yaptığı çalışmalar ve onların iş deneyimleri konusunda aydınlanmaktadırlar.

Bu açıdan Kariyer Günleri sektör, işletme ve iş seçmek için önemli bir araçtır. Bu sayede, iş dünyası ile üniversiteler arasındaki bilgi alışverişi hızlanmakta, üniversite-sanayi arasındaki yakınlaşma ve işbirliği artmaktadır (Aytaç, 1997). Bu durum, işgücü piyasasının koşullarının, ücret politikalarının, hızla gelişen ve değişen mesleklerdeki uzmanlıkların niteliklerinin ve çeşitli sektörlerdeki gelişme ve sorunların bilinmesi açısından son derece önemlidir.

2.2.7. Elektronik İşe Alım

Elektronik işe alım uygulamaları; faks, mektup ve e-posta ile gelen başvuruların dosyalanması, başvuru bilgilerinin sınıflandırılması gibi zaman alan işlemleri ortadan kaldırıp, bu şekilde zaman ve işgücü kaybını en aza indirgeyerek şirketlerin doğru adaylara en kısa ve kolay yoldan ulaşabilmeleri ile maliyet azaltma fırsatı sağlar. Elektronik işe alımın etkili bir biçimde uygulanabilmesi için, öncelikle işe alma stratejisinin net bir şekilde belirlenmesi, daha sonra da internet uygulamasının işe alma sistemine nasıl entegre edileceğine karar verilmesi gerekmektedir. Ayrıca, bu yöntemi seçen kurumun, internette gelen başvurularla; gazete ilanı ve kariyer günleri gibi farklı kanallardan gelen başvuruların nasıl birleştireceğini belirlemesi de önemli bir faktördür (Göçgün, 2002).

Turan (2004)'e göre elektronik işe alım uygulaması ile:

- Başvuruların elektronik ortamda alınması,
- Başvuruların pozisyona uygunluk derecelerine göre sınıflandırılması,
- Yetkinlik ve beceri bazlı ön elemelerin yapılması ve online kişilik envanteri oluşturulması,
- Mülakatların organize edilmesi,
- Aday değerlendirmelerinin raporlanması,

- İşe kabul edilen ve iş teklifi yapılan adayların belirlenmesi ve kaydedilmesi,
- Adaylara ait geçmiş işlemlerin takibi,
- Adayların bilgilendirilmesi,
- İşe alım sürecinin etkililik düzeyinin ölçülmesi,
- Raporlama sistematığı ile yönetime düzenli bilgi akışının sağlanması,

gibi işlemler gerçekleştirilebilir.

Elektronik işe alımın pek çok avantajı bulunmaktadır. Bunlardan ilki, gazete ilanı, işe alım ve danışmanlık şirketleri gibi yöntemlerle karşılaştırıldığında; elektronik işe alımın çok daha düşük maliyetli olmasıdır. Mathis ve Jackson (2003)'e göre bazı kurumlar işe alınan kişi başına birkaç yüz dolar kâr etmişler, bu kâr yönetici pozisyonları için 4000\$-6000\$ kadar yüksek miktarlarda olabilmektedir.

Bu yöntemin bir diğer avantajı ise, zamandan da oldukça fazla kazandırmasıdır. Adaylar elektronik posta ya da kurum tarafından sağlanan bir elektronik başvuru yoluyla çok daha çabuk bir şekilde başvurularını yapabilmektedir. İnternet, üzerinden yapılan tüm test ya da değerlendirme araçlarını günün ya da gecenin herhangi bir vaktinde, dünyanın herhangi bir yerinden tamamlama olanağı sunmaktadır. Aynı zamanda, müşteriler ve aday için benzer raporlar oluşturarak sonuçların ya da geri bildirimlerin çabuk olarak gerçekleşmesine olanak sağlamaktadır (Cook, 2001).

Elektronik işe alım yönteminin bir başka avantajı ise, bu yöntemle çok daha geniş bir aday havuzunun oluşturulabilmesidir. İnternet yoluyla duyurulan açık pozisyonlar ülkenin her yerinden görüntülenebilir ve daha çok adaya ulaşabilir. Ayrıca, pek çok işlem basamağı ortadan kalkacağı için daha fazla sayıda adaya başa çıkılabilir (Mathis ve Jackson, 2003).

Bu yöntemin avantajları olduğu gibi dezavantajları da bulunmaktadır. Açık pozisyonun daha geniş kitlelere duyurulmasıyla aranan niteliklere uygun olmayan daha fazla sayıda başvuru alınmasına neden olunabilir (Mathis ve Jackson, 2003). Ancak, bu dezavantaj web sitesi üzerinden ulaşılabilen bir online başvuru formuyla engellenebilir. Bu formda belli seçeneklerin tanımlanması ve aday belirli nitelikleri taşııyorsa formun otomatik olarak başvuruyu almaması sağlanabilir.

İnsan kaynakları profesyonelleri ile yapılan bir ankette, çalışanların üçte birinin elektronik işe alımla birlikte iş yüklerinin arttığını hissettikleri ortaya çıkmıştır. Çalışanlar, daha çok özgeçmiş incelemek ve daha çok elektronik posta ile ilgilenmek zorunda kaldıklarını belirtmişlerdir.

Elektronik işe alımın bir başka olumsuz yönü ise, adayların sınırlı internet erişimine sahip olma ve ilanı görememe ihtimali olabilir. Özellikle, düşük sosyo-ekonomik gruplardan kişiler gözönüne alındığında bu sorunla daha fazla karşılaşılabilceği görülür (Mathis ve Jackson, 2003).

Bunların yanı sıra, adayın bireysel koşulları, yaklaşımı ve doğasını anlamak için gerek duyulan durumsal unsurlar ve insan faktörü açısından, internet başarısızlığa uğramaktadır. Değerlendirmenin önemli kısmı bireysel girdilerle oluşur ve kişisel yargılara dayanır. İnternet bir profil çıkarmada yardımcı olabilir, ancak kurumlar sadece ona güvenmemelidir. Tam değerlendirme, göz-göze, kulak-kulağa insani teması gerektirir. İnternet insani dokunuşun yerini dolduramaz, sadece onu kısmen destekleyebilir (Cook, 2001).

Elektronik işe alım konusunun önemini ve profesyonelce yürütülmesi gerektiğini farkedenden kurumların internetten işe alım hizmeti veren siteler ile uzun süreli işbirliğine gittikleri görülmektedir. Ancak, eğer bu tür bir siteyle işbirliğine karar verildiyse, elektronik işe alım sitelerinin titizlikle değerlendirilmesi ve aralarından bir seçim yapılması gerekmektedir. Bu değerlendirme yapılırken; sitenin saygınlığı ve tanınırlığı, içeriği, veri tabanındaki üye sayısı ve üyelerin profili, siteyi ziyaret eden kullanıcı sayısı,

sitenin kullandığı yazılımın işlevselliği ve sitenin teknolojik özellikleri gibi kriterler gözönünde bulundurulmalıdır (Göçgün, 2002).

2.3. Başvuru Formları

Finnigan (1997)'a göre başvuru formlarının tasarlanıp hazırlanmasında uygulanacak ilkeler vardır. Formlar hem kurum, hem de iş için bir tür reklam niteliğindedir. Değişik düzeylerdeki farklı türden işler için farklı nitelikli insanları işe almakla düzenli olarak uğraşan kurumlarda, her unvan grubu için aynı ayrıntılar veya vurgu gerekmediği için, birkaç çeşit başvuru formuna gereksinim duyulabilir. İyi bir başvuru formunda yer alması gereken bölümler şu şekilde sıralanabilir:

- Kişisel bilgiler: İsim, adres, doğum tarihi, ailevi bilgiler, sağlık durumu, ilgi alanları, hobiler, sosyal etkinlikler.
- Eğitim ve öğretim: Lise, üniversite ve lisansüstü eğitim, mesleki ve diğer nitelikler ile bu nitelikleri nasıl kazandığı, katıldığı kurslar ve sahip olduğu sertifikalar.
- Çalışma Kayıtları: Daha önce çalışılan işlerin (tarihsel sırayla) kurumunu, unvan ve sorumluluğunu, işte kalma süresini, aldığı ücreti, yapılan işlerin kısa bir özetini ve ayrılma sebeplerini içeren bir listesi. Adayın mevcut ya da son konumu hakkında daha geniş bir özet için yer ayırmak arzu edilebilir.
- Kişisel ve mesleki referanslar
- İmza ve tarih: Formun sonunda, imzalanması gereken, şöyle bir ifadenin bulunması iyi olur:

“Bu başvuru formunda yer alan ifadelerin bilgim dahilinde tüm yönleriyle doğru ve tam olduğunu, hiçbir maddi olgunun gizli tutulmadığını, yanlış aktarılmadığını ve geçirtilmediğini belirtirim.”

İşe alım sürecinde kullanılan başvuru formları adaylar hakkında oldukça değerli bilgiler yansıtmaktadır. Başvuru formlarının değerlendirilmesi olarak açıklanabilecek biyografik veriler tekniğinde temel amaç, bir adayın işinde gösterebileceği performansın biyografik bilgiler sayesinde tahmin edilmesidir. İşverenler başvuru mektubu, standart başvuru formu veya özgeçmiş gibi araçlarda verilen bilgileri, gelecekteki performansın tahmin edilmesinde kullanmaktadırlar. Bu yöntemle hedeflenen, tüm bu bilgiler doğrultusunda adayın işe olan uygunluğunun saptanmasıdır. Bunun için temel alınan fikir, insan davranışının istikrarlı olmaya eğilimi olduğundan, gelecekteki davranışın geçmişte gerçekleşmiş davranışlara göre tahmin edilmesi gerçeğidir (Harvey-Cook ve Taffler, 2000). Yaş ya da cinsiyet ayrımcılığı gibi olumsuz yönleri bulunmakla beraber, biyografik veriler tekniğinin geçerlik katsayısı .35 olarak belirlenmiş ve orta düzey geçerliğe sahip yöntemler arasında yer almaktadır (Schmidt ve Hunter, 1998).

2.4. İşe Alım Sürecinde Kullanılan Sınavlar ve Testler

Doğru yerde kullanıldığında ve uygun şekilde uygulandığında testler, eleman seçme sürecinde ve karar vermede oldukça büyük yararlar sağlamaktadırlar. Yapılan bir araştırmaya göre, işverenlerin % 69'u en az bir tür test kullanmaktadır. Yine aynı araştırmanın sonuçlarına göre, başlangıç seviyesindeki unvanlara başvuran adayların % 92'si işe alım testlerine tabi tutulurken, üst düzey yönetici alımlarında adayların sadece % 50'sine test uygulanmaktadır (Mathis ve Jackson, 2003).

Test sonuçları, bireyin bir bütün olarak incelenmesinde kullanılan değişik yöntem ve araçlardan (görüşme, soruşturma vb.) sağlanan bilgilerle birleştirildiğinde, birey hakkında verilen kararları sağlamlaştıran ölçme araçlarıdır. Testler asla kendiliğinden kararlar veren mekanik araçlar olmayıp, bireyi anlamada, bize önemli bilgiler sağlayan araçlardır (Koç, 2001).

Eleman seçme sürecinde kullanılan temel olarak 3 çeşit test vardır. Bunlar, bilgi testleri, beceri ve yetenek testleri ile kişilik testleridir. Bilgi testleri; adayın belli bir alandaki genel bilgi ve anlama seviyesini, beceri ve yetenek testleri; matematiksel yetenek ve problem çözme becerisi gibi temel

yetenekleri, kişilik testleri ise adayların kişilik özelliklerini belirlemede kullanılırlar. Bu testler ve özellikleri Tablo 2.1.'de görülmektedir.

TABLO 2.1. İŞE ALIM SÜRECİNDE KULLANILAN TESTLER

Testler Özellikler	Beceri ve Yetenek Testleri	Kişilik Testleri	Bilgi Testleri
Genel Tanımı	Belirli bir seviyede beceri ya da yetenek gerektirir. Doğru ve yanlış cevapları tanımlanmıştır.	Adaylara hemfikir oldukları ya da olmadıkları ifadeler yöneltir. Doğru ve yanlış cevapları yoktur.	İlgili konunun genel olarak anlaşılıp anlaşılmadığının ölçer. Doğru ve yanlış cevapları tanımlanmıştır.
Cevap Verdiği Temel Soru	“Söz konusu kişi ilgili işi yapabilmek için uygun beceri ve yeteneklere sahip midir?”	“Söz konusu kişi aradığımız özelliklere ve genel profile uygun mu?”	Söz konusu kişi bu işte başarılı olmak için ne bilmesi gerektiğini biliyor mu?”
En Uygun Kullanım Yeri	İş yapabilmek için belirli bir beceri ve yetenek gerektiği durumlarda. (ör: Problem çözme veya mantıklı düşünme vb.).	Bilgi ve beceri dışındaki özelliklerin işteki performansı etkileyeceği durumlarda.	Belirli bir konudaki bilginin iş performansını büyük ölçüde etkilediğinde.

Kaynak: Klinvex ve diğerleri, 1998.

Schmidt ve Hunter'ın 1998 yılında yayınlanan çalışmasında, 19 değişik eleman seçme yönteminin adayların gelecekteki iş performanslarının tahmin edilmesinde kullanılmasının geçerlik düzeyleri belirlenmiştir. Bu çalışmanın sonuçlarına göre, eleman seçiminde kullanılan yöntemler ve bu yöntemlerin geçerlik düzeyleri Tablo 2.2.'de yer almaktadır.

TABLO 2.2. ELEMAN SEÇME YÖNTEMLERİ VE GEÇERLİK DÜZEYLERİ

Üst Düzey Geçerlik	Orta Düzey Geçerlik	Alt Düzey Geçerlik
Zeka Testleri	Vicdan Testi	İş Deneyimi
İş Örneklem Testleri	Yapılandırılmamış Mülakat	Eğitim Düzeyi
Dürüstlük Testleri	Referans Kontrolü	İlgi Alanları
Yapılandırılmış Mülakat	Biyografik Veriler	Grafoloji
Mesleki Bilgi Testleri	Değerlendirme Merkezleri	Yaş
İş Arkadaşlarının Değerlendirmesi		
Geçmiş Eğitim ve Deneyimlerin Test Edilmesi		
İş Başında Deneme Süreci		

Kaynak: Schmidt ve Hunter, 1998.

Klinvex ve diğerleri (1998)'ne göre, en iddialı ve başarılı eleman seçme sistemleri, adayları değerlendirmek ve işe alım kararını verebilmek için hem testlerden, hem de mülakatlardan faydalanmaktadırlar. Aynı yeterlik düzeyinin hem testle, hem de mülakatla değerlendirilmesi çok başarılı sonuçlar vermektedir. Bunun yanı sıra, bazı özelliklerinin belirlenmesinde testlerin, bazı özelliklerinin belirlenmesinde mülakatın kullanılması da uygulanabilecek yöntemlerdendir.

İşgücü piyasası durgunlaştığında ve aday sayısı fazla olduğunda testler, mülakatlardan önce eleme niteliğinde seçme araçları olarak kullanılabilirler. Bu gibi durumlarda adaylar pek çok aşamadan geçmeyi ve uzun süren seçme süreçlerinin sonucunu beklemeyi kabulleneceklerdir.

Testler, aday havuzunu küçültmeyi en az maliyetli şekilde gerçekleştirebilen araçlardır. Bu sayede, işe alımla ilgilenen kişiler, daha kaliteli adaylar üzerine yoğunlaşma ve daha fazla zaman gerektiren, ancak daha başarılı seçim yapılmasına izin veren seçme araçlarına daha çok işgücü ayırma şansı bulabilirler (Moskowitz, 2000).

2.4.1. Bilgi Testleri (Sınavlar)

Bilgi testleri, belirli işler ya da meslekler için gerekli olan teknik ya da profesyonel bilgiyi ölçmek için oluşturulmuşlardır. Bilişim teknolojisi, muhasebe, finans, hukuk, mekanik ya da elektronik gibi konular genelde adaylara uygulanan bilgi testi konularına örnek olarak verilebilir. Belirli bir bilgi gerektiren işler için yapılan alımlarda, adayın gelecekteki iş performansını tahmin etmede bilgi testleri oldukça yardımcı olur (Moskowitz, 2000). Mesleki bilgi testleri, Tablo 2.2.'de de görüldüğü üzere, gelecekteki performansın tahmin edilmesindeki en yüksek geçerlik katsayısına sahip eleman seçme yöntemlerinden biridir (Schmidt ve Hunter, 1998).

2.4.2. Beceri ve Yetenek Testleri

Beceri ve yetenek testleri adayın zekasını ve mekanik ya da fiziksel yeteneklerini ölçmek için kullanılırlar. Zeka testleri; öğrenme yeteneğini, mantık ve muhakeme becerisini, okuduğunu anlama ve matematiksel yeteneklerini ölçerler. Mekanik yetenek testleri; hayal gücü ve gözünde canlandırabilme becerisini, algılama hızı ve doğruluğunu ve mekanik kuralları anlama becerisini değerlendirirler. Fiziksel yetenek testleri ise; güçlülük, dayanıklılık, esneklik, denge ve koordinasyon yetilerini test ederler. Bu tür yetenek testlerinden elde edilen sonuçlar, çoğu zaman adayın göstereceği performansın tahmin edilmesinde başarılı olmuşlardır (Moskowitz, 2000).

Adayın gelecekteki performansının ve öğrenme kapasitesinin ölçülmesinde en geçerli yöntem genel zeka testleri olarak bulunmuştur. Tüm eleman seçme yöntemlerinin içinde en yüksek geçerlik katsayısına sahip olan testlerden biri, zeka testleridir (Schmidt ve Hunter, 1998).

2.4.3. Kişilik Testleri (Envanterleri)

Genel anlamı ile kişilik testleri, bireylerin yetenekleri, becerileri, performansları, güdüleri, tutumları, davranışları hakkında bilgi verecek soruların sorulmasına ortam ve olanak sağlayan sistemli bir yaklaşım olarak tanımlanabilir. Objektif, somut ve öngörü gücü yüksek verilere dayanan bir yöntem olduğu için kişilik testleri kullanımı gitgide yaygınlaşmaktadır (Aymir, 2006).

Kişilik testleri çok değişik amaçlarla kullanılmakta olup, bunların başında seçme, yerleştirme ve sınıflandırma gibi “yönetmel amaçlar” gelmektedir. Kişilik testlerinin temelinde karar süreci yatmaktadır. Diğer bir deyişle, kullanılmakta olan çeşitli psikolojik testlerin geliştirilmelerinin altında, yerine göre önem dereceleri farklılaşabilen, başkalarının birey hakkında ya da bireyin kendi hakkında vermek durumunda olduğu çeşitli kararlar yatmaktadır. Verilen bir kararın isabetliliği - karar verici, kurum ve hakkında karar verilen birey açısından - dayandığı verilerin yerindeliği ve sağlamlığına bağlıdır.

Bir kurumun bireyler hakkında verdiği önemli kararlardan birisi de, kurumdaki herhangi bir iş için başvuruda bulunan adaylardan hangilerinin işe alınacağına kararlaştırılmasıdır. Kişilik testleri; yerinde, zamanında, amaçları doğrultusunda ve ehliyetli kişiler tarafından kullanıldığı takdirde, personel seçimi kararlarının isabetliliğini artıran önemli araçlardır. Bu bakımdan, günümüzde iyi yönetilen ve başarılı kurumlar, eleman seçimi ve yerleştirilmesinde diğer bilgi toplama araçlarının yanı sıra kişilik testlerinden de yoğun bir biçimde yararlanmaktadırlar (Koç, 2001).

Kişilik envanterleri, gözlemlenebilen davranışın aksine bireyin içinde gizli olan kişilik özelliklerini ortaya çıkarmaya ve ölçmeye çalışırlar. Bu kişilik özellikleri “Beş Büyük Kişilik Boyutu” olarak ifade edilir: dürüstlük ve insafılık, girişkenlik/dışadönüklük, duygusal denge, uyumluluk ve yeni deneyimlere açık olma (Moskowitz, 2000).

Mathis ve Jackson (2003)'a göre, bir bireyin işinde başarılı olup olamayacağını işaretleyen beş büyük kişilik özelliği ve bu kişilik özelliklerinin en önemli göstergeleri şunlardır:

- Dürüstlük ve insafıllık: başarı odaklı, dikkatli, çalışkan, düzenli, sorumlu,
- Uyumluluk: yardımsever, iyi huylu, merhametli, hoşgörülü, karşısındakine güvenen,
- Deneyime Açık Olma: Esnek düşünebilen, yeni fikirlere açık, geniş fikirli, öğrenmeye istekli, özgün,
- Dışadönüklük: sosyal, arkadaş canlısı, konuşkan,
- Duygusal Denge: Nevroz, depresyon, kızgınlık, endişe, güvensizlik.

Bu beş özelliğin ölçülmesi için 200 maddeden oluşan "Beş Faktör Kişilik Envanteri (IP/5F)" adında bir envanter geliştirilmiştir (Salgado ve diğerleri, 2003). Bu envanterde yer alan maddelerden bazı örnekler Tablo 2.3.'te görülmektedir.

TABLO 2.3. IP/5F ÖLÇEKLERİ VE ÖRNEK MADDELER

IP/5F Ölçeği	Örnek Maddeler
Duygusal Denge	* Kendimi iş arkadaşlarımdan çoğundan önemsiz hissedirim. * İş arkadaşları ve yöneticilerim kendimden emin hissetmeme engel olurlar.
Girişkenlik / Dışadönüklük	* İnsanlarla çevrili olarak çalışmayı çok severim. * Daha iyi konsantre olmak için yalnız çalışmayı tercih ederim.
Yeni Deneyimlere Açık Olma	* Yeni şeyler bulmayı ve yeni çözümler denemeyi çok severim. * Yeni projelerde yer almayı çok severim.
Uyumluluk	* Diğerlerine karşı saygı önce, etkinlik sonra gelir. * Her zaman samimi olmaya çalışırım.
Dürüstlük ve İnsafılık	* Herşeyde en iyi olmaya çalışırım. * İş e ve götürülen türde bir insanımdır.

Kaynak: Salgado ve diğerleri, 2003.

“Beş Büyük Kişilik Boyutu” ile iş performansı arasındaki ilişkiyi araştıran bir çalışmada, boyutların geçerlik düzeylerinin belirlenmesi ve hangi alanlarda kullanılmalarının doğru olacağı belirlenmiştir. Bu çalışmanın sonuçlarına göre; “Vicdanlılık” özelliği ile tüm iş performansı kriterleri arasında tutarlı ilişkiler olduğu ve “Girişkenlik” özelliğinin sosyal ilişki gerektiren mesleklerde geçerli bir unsur olduğu bulunmuştur. Bunun yanı sıra, diğer kişilik boyutlarının da geçerli tahmin ediciler oldukları ancak bu boyutlar ile iş performansının korelasyonunun oldukça küçük olduğu gözlemlenmiştir. Sonuç olarak, beş faktör modelinin kullanımının oldukça faydalı bir yöntem olduğu, özellikle eleman seçimi, eğitim ve performans yönetimi alanlarında oldukça geniş bir kullanım alanına sahip olduğu ortaya konulmuştur (Barrick ve Mount, 1991).

2.4.4. Değerlendirme Merkezi Uygulamaları

Değerlendirme Merkezi, eleman seçme ve değerlendirme sürecinde doğru adayı belirlemek, pozisyona atanacak en uygun çalışanı saptamak, doğru ve etkili bir performans değerlendirmesi yapmak için mümkün olan en

detaylı incelemelerin yapıldığı bir uygulamadır (Değerlendirme Merkezi Uygulamaları, 2001).

Değerlendirme Merkezleri, adayları değerlendiren uygulamalardan ve testlerden oluşmakta, eleman seçimi, terfi gibi durumlarda ve çoğunlukla yönetsel kadrolara eleman alımında kullanılmaktadır. Bir değerlendirme merkezinde adaylar, görüşme, yazılı test, bireysel ve grup simülasyonları ile iş ortamı uygulamalarından oluşmaktadır. Adayların değerlendirme merkezindeki performansları, bu konuda eğitim almış kişiler tarafından değerlendirilir. Değerlendirme merkezinin eleman ihtiyacı bulunan görevin içeriğini ve bu iş sırasında karşılaşılan problemleri yansıtması oldukça önemlidir (Mathis ve Jackson, 2003).

Son zamanlarda tüm dünyada sıkça kullanılmaya başlanan bir yöntem olan değerlendirme merkezlerinde hedeflenen, adayın yetkinliklerini birden fazla kritere dayanarak ölçmektir. Ancak, önemli olan ölçme kriterleri birbirini tekrarlamamalı, tamamlayıcı olmalıdır (Eleman Seçme ve Değerlendirme Teknikleri, 2001).

Değerlendirme Merkezleri'nin temel amacı, adayların güçlü ve gelişime açık yönlerini tarafsız bir şekilde saptamaktır. Sürecin en önemli özelliği adayların performanslarını, oluşturulan iş benzeri ortamlarda gözleme olanağı sağlamasıdır.

Değerlendirme Merkezleri'nde temel amaç, mevcut davranışları temel alarak gelecekteki davranışı tahmin edebilmektir. Adayların işe olan uygunluklarının belirlenmesi iş analizi sonuçlarına dayanarak geliştirilmiş ölçütler doğrultusunda hareket edilmelidir. Gelecekte işin gerektirdiklerini tespit etmek için çeşitli yöntemler ve işin kapsayacağı durumları içeren "simülasyonlar" yani iş benzeri ortamlar kullanılmalıdır. Genellikle birden fazla değerlendirici değerlendirme sürecine katılmalıdır. Değerlendirilenden daha fazla yetkiye sahip, yönetici seviyesinde değerlendiriciler tercih edilmelidir. Son karar, yapılan tüm değerlendirmelerin sonucunda hazırlanan raporlar doğrultusunda verilmelidir (Değerlendirme Merkezi Uygulamaları, 2001).

Değerlendirme Merkezi uygulamalarından bazıları posta kutusu yöntemi, lidersiz grup tartışması, iş simülasyon uygulamaları, yetkinlik bazlı mülakatlar, sunum ve psikometrik testler şeklinde sıralanabilir. Bu çalışmada en çok kullanılan değerlendirme merkezi uygulamalarına yer verilecektir.

2.4.4.1. Lidersiz Grup Tartışması

Adaylardan oluşan grubun, kendilerine verilen iş ile ilgili gerçek bir problemi çözmesi istenmektedir. İdeal grup sayısı altı kişiliktir. Adayların probleme önceden bakmalarına izin verilmektedir. Değerlendiriciler toplantı esnasında adayları gözleyip not almaktadır. Hiçbir değerlendirici toplantıya müdahale etmemeli ve adayların kendi başlarına problemi çözmelerini beklemelidir. Adaylara verilen süre sonunda tartışma sonuçlanmamış olsa bile değerlendirme merkezi yöneticisi toplantıyı sona erdirmeli ve her adayın değerlendirmesi her değerlendirici tarafından ayrı ayrı yapılmalıdır. Grup tartışması adayların problem çözme yeteneği, kişilerarası hassasiyet, liderlik, iletişim becerileri, takım çalışmasına yatkınlığı, kararlılık gibi özellikleri hakkında bilgi edinilmesine imkan vermektedir (Değerlendirme Merkezi Uygulamaları, 2001; Personnel Selection Methods: Assessment Centers, 1998).

2.4.4.2. Sunum

Bu yöntemde adaydan bir sunum yapması beklenmektedir. Adayın, dağınık bir yapıda verilen problemi teşhis edip olup bitenleri anlayarak bunun hakkında değerlendiricilerin karşısında sunum yapması gerekmektedir. Aday, yeterince bilgi verip doğruları ve yanlışları belirttikten sonra çözümünü sunar ve değerlendiricilerin soru sormalarına izin verir. Bu uygulama kişinin zeka ve istek gücü ile sosyal becerileri hakkında bilgi vermektedir (Değerlendirme Merkezi Uygulamaları, 2001).

2.4.4.3. Rol Oynama

Rol oynayan bir kişi ile aday, amaca göre bir iletişim kurmaktadır. Örneğin, satış alanında, aday satışı yapan kişi ve müşteri de rol oynayan bir başka kişidir. Adaya hazırlanması için biraz zaman verilmektedir. Bu

yöntemde, adaydan önceden belirlenmiş hedeflere ulaşması istenmektedir. Bu uygulamada, adayın akıllıca yaklaşımına daha fazla odaklanılmaktadır (Personnel Selection Methods: Assessment Centers, 1998).

Bu yöntemler dışında; toplantı, planlama ve memorandum gibi uygulamalar da kullanılmaktadır. Bunlar, normal bir iş gününde yarım veya bir saat alan günlük benzer görevlerin simülasyonlarından oluşmaktadır. Bu uygulamalar ile ölçümlenen beceriler genelde gerçek hayattaki ile aynıdır ve bu uygulamalar “iş simülasyon çalışmaları” olarak adlandırılmaktadır. Değerlendirme Merkezi sürecinde değerlendirme sürecini daha standart hale getirmek için sayısal, sözel yeteneklerini ve kişilik özelliklerini ölçen psikometrik testler de kullanılmaktadır. Her Değerlendirme Merkezi sonucunda, adayın tüm bu uygulamalardan elde ettiği performansı içeren bir rapor yazılmaktadır (Değerlendirme Merkezi Uygulamaları, 2001).

2.4.5. Dürüstlük Testleri

Dürüstlük testleri adayların iş ortamındaki duygusal dayanıklılıklarını, alkole, uyuşturucuya ve şiddete olan eğilimlerini ölçmeye çalışan bir tekniktir (Eleman Seçme ve Değerlendirme Teknikleri, 2001).

Dürüstlük testlerinin kullanılması, iş performansının ve iş hayatına zarar verebilecek şiddet uygulama, işe geç kalma ve devamsızlık, kurallara uymama gibi davranışların ölçülmesinde oldukça yararlı bir yöntemdir (Öneş, 1993). Ancak daha sonra yapılan bir çalışmanın sonuçlarına göre dürüstlük testlerinin yalnızca işe devamsızlığın tahmin edilmesinde kullanılmasının geçerliliğinin düşük olduğu bulunmuştur. Genel olarak iş hayatında uygun olmayacak davranışların önceden tahmininde daha geçerli ve güvenilir oldukları belirlenmiştir (Öneş ve diğerleri, 2003).

2.4.6. Duygusal Zeka Testleri

Yirminci yüzyılın son dönemlerine kadar tanıma, anlama ve uyum yeteneğinin, bilişsel zeka (IQ) olarak bilinen zihinsel yeterlilikle mümkün olduğu sanılıyordu. Bugün, kendimiz ve diğerleri adına yaşam kalitesinin yükselmesinde duygusal zekanın, bilişsel zeka kadar önemli olduğuna

inanılmaktadır (Baltaş, 2006). Bilişsel zeka ve duygusal zeka birbirlerine karşıt değil, birbirinden ayrı yetilerdir (Goleman, 2005).

Torum (2006)'a göre duygusal zeka; akıl ve duyguların dengeli ve etkili kullanımının iş ve özel yaşama, başarı ve mutluluk olarak yansımaları olup, kişinin görünen bütün davranışlarını yönlendiren ihtiyaç, dürtü ve gerçek değerlerini temsil etmekte ve insanlarla olan ilişkilerin ve iş hayatındaki başarının belirleyicisi olmaktadır.

Alanında bilgili olmak kişiye bir avantaj sağlar ancak, sadece bu özelliklere sahip olmak iş yaşamında başarılı olmak için yeterli değildir. Başarıyı belirleyen en önemli faktörün duyguları ve dürtüleri kontrol etme, insanlarla iyi anlaşabilme gibi yaşamın erken yaşlarından itibaren kazanılmaya başlanan yetilerle ilişkili olduğu saptanmıştır (Baltaş, 2006).

Birlikte çalışılan kişilerin hissettikleriyle uyum içinde olmak ve anlaşmazlıkları tırmandırmadan halledebilmek gibi temel duygusal becerilerde ustalaşmanın iş hayatında oldukça büyük yararları vardır. Liderlik hükmetmek değil, insanları ortak bir hedef doğrultusunda birlikte çalışmaya ikna edebilmektir. Kariyer yönlendirmek açısından ise, yapılan iş hakkında beslenen derin duyguların ve yapılan işten daha fazla doyum sağlamak için hangi değişikliklerin gerekebileceğinin farkında olmaktan daha hayati bir şey yoktur (Goleman, 2005).

Baltaş (2006)'a göre duygusal zekası yüksek kişilerin sahip olduğu ortak özellikler şunlardır:

- Beden dilini kontrol edebilmek, başkalarının beden diline duyarlı olmak,
- Empati göstermek,
- Uzlaşmaya dayalı sinerjik ilişki kurmak,
- İnsanlarla olumlu ilişkiler içinde olmak,
- Başkalarını hesaba katmak,

- Yüksek duygusal enerji,
- İyimserlik,
- Çalışmaya adanmış olmak,
- Değişime istek duymak,
- Olumsuz duygularla başa çıkmak,
- Stresle başa çıkmak,
- Kararlılık.

Duygusal zekası yüksek olan kişiler, duygularını tanımlamakta ve kontrol etmede daha başarılı olduklarından, daha fazla iş tatmini yaşamaktadırlar. Benzer şekilde, yüksek duygusal zekalı kişiler daha yüksek iş performansı gösterirler. Ancak duygusal zeka testlerinin iş tatmininin tahmin edilmesinde, iş performansının tahmin edilmesinden daha başarılı oldukları tespit edilmiştir (Sy ve diğerleri, 2005).

2.4.7. Diğer Teknikler

Bu bölümde, eleman seçmede kullanılan diğer tekniklerden iş örneklem testleri, iş arkadaşlarının değerlendirmesi ve grafikoloji yöntemleri incelenmektedir.

İş örneklem testi tekniğinde, uzmanlar adayların yetkinliklerini ölçmek için adayın bir önceki işinde göstermiş olduğu performansa ilişkin iş davranışı örneklerini gözlemlemeyi amaçlarlar. Adaya işte uygulaması gereken görevleri kapsayan sorular sorulur ve bir önceki iş performansından örnekler vermesi istenir (Eleman Seçme ve Değerlendirme Teknikleri, 2001). İş örneklem testi yönteminin geçerlik düzeyi katsayısı .54 olarak belirlenmiş olup, gelecekteki iş performansını belirlemede yüksek geçerliğe sahip bir test olarak değerlendirilmektedir (Schmidt ve Hunter, 1998).

İş arkadaşlarının değerlendirmesi tekniği, bir adayın birlikte çalıştığı kişilerin, adayın performansını değerlendirmesi şeklinde uygulanan bir

yöntemdir. Ancak, bu yöntem kurum dışından işe alımlarda uygulanamamaktadır. İşe alım sürecinden çok terfi kararlarında daha etkili olan yöntemin, geçerlik katsayısı yüksek olan seçme yöntemleri arasında bulunduğu ifade edilmektedir (Schmidt ve Hunter,1998; Eleman Seçme ve Değerlendirme Teknikleri, 2001).

Grafikoloji, el yazısı ve karakter arasında bir ilişki bulunduğunu ileri süren bir yöntemdir ancak oldukça düşük geçerlik düzeyi ile işe alım süreci için etkin olarak kullanılabilen bir yöntem değildir (Schmidt ve Hunter, 1998).

2.5. Mülakat (Görüşme)

Mülakat, adayın sorulan sorulara sözlü olarak verdiği cevapların gelecekteki iş performansını tahmin etmede kullanılan bir seçme aracıdır. İşe alım kararını veren kişilerin hoşuna giden sezgisel çekicilikleri nedeniyle mülakatlar, en sık kullanılan seçme yöntemlerindedir (McDaniel ve diğerleri, 1994).

Mülakatlar, adayın işi başarma yeteneğine sahip olup olmadığı, başarılı olmak için motive edilemeyeceği ve kurumun ihtiyaçlarını karşılayıp karşılayamayacağı gibi konulara açıklık kazandırmak amacıyla gerçekleştirilirler. Mülakatlarla, adayın kurumla uyuşabilecek, anlaşabilecek ve kurumsal kültüre uyum sağlayabilecek bir kişi olup olmadığı da belirlenmeye çalışılır. Birçok kurum, adayın bir çatışma kaynağı olup olmayacağı, diğer çalışanlar üzerinde olumsuz etki yaratıp yaratmayacağı ya da mutsuz bir çalışan olup olmayacağı hakkında bilgi sahibi olabilmek amacıyla mülakat süreci üzerinde önemle durmaktadır (Solmuş, 2003).

2.5.1. Mülakatı Gerçekleştirecek Kişiler

Mülakatın ve seçim işleminin insan kaynakları uzmanları mı, yoksa işe alımın yapılacağı birimin yöneticileri tarafından mı yapılması gerektiği önemli sorunlardan biridir. Bir yandan İnsan Kaynakları uzmanları söz konusu iş hakkında, o birimin yöneticileri kadar teknik bilgiye sahip değildirler. Ancak, diğer yandan da İnsan Kaynakları uzmanları, uygun işe alım kararını verebilmek için gerekli olan mülakat bilgi ve becerilerine sahiptirler.

İdeal uygulamada, İnsan Kaynakları ile ilgili birimin yöneticilerinin ortak çalışma içinde olması gerekir. İnsan Kaynakları uzmanları başvuruyu inceleyip, ilk görüşmeyi yaptıktan sonra, ilgili birimin görevlileri de teknik görüşme yapabilirler. Son aşama olarak da, her iki birimden temsilciler görüşme notlarını karşılaştırıp, son kararı verebilirler (Arthur, 1998).

2.5.2. Mülakat Çeşitleri

Mülakatlar, görüşmeci ya da aynı anda görüşülen aday sayısı, soruların ya da mülakatın içeriği ve yapılandırılma derecesi gibi boyutlar üzerinde farklılaşarak değişik şekillerde gerçekleşebilirler.

2.5.2.1. Katılımcı Sayısına Göre Mülakatlar

Mülakatları farklılaştıran önemli bir özellik görüşmeye katılan kişi sayısıdır.

Bazı mülakatlar tek bir görüşmeci tarafından gerçekleştirilir ve “birebir görüşme” adı verilir. Birebir görüşmeler en basit şekli ile, aday ve işverenin belirlediği bir kişi arasında olan görüşmelerdir. Bu tür görüşmede, genel sorular sorulur ve adayın kendisini tanıtmaya istenir. Görüşmeyi yapan kişi ile aday arasında geçen bir görüşme olduğu için, aday açısından öne çıkmak kolay, kendini tanıtmaya imkanı fazladır (Görüşme Teknikleri: Birebir, Panel, Toplu ve Stres Mülakatları, 2002).

İkiden fazla görüşmecinin veya yöneticinin birlikte, tek bir aday ile yaptıkları görüşme türüne “panel görüşme” denir. Genellikle çok sayıda elemanın farklı bölümlerde işe alınması planlandığında toplu alımlar tercih edilir ve özellikle bankacılık sektöründe sıklıkla kullanılır. İyi bir panel yöneticisi ve koordinasyon olduğu takdirde sağlıklı sonuçlar ortaya çıkabilmektedir (Eleman Seçme ve İşe Alma Yöntemleri, 2000).

Görüşmecinin bir grup adayla görüştüğü mülakatlara “toplu mülakat” denir. Toplu mülakatların amacı, adayın grup içindeki davranışlarını görmektir. Görüşmeci, adayın verilen amaca ulaşmak için diğer grup üyeleri ile ne kadar birlikte ve uyumlu çalıştığını, farklı fikirleri ve eleştirileri nasıl ele aldığını ve grup içinde lider mi yoksa üye rolüne mi sahip olduğunu inceler.

Eğer adaylardan bir tanesi toplantıyı idare ediyor ise, o adayın diğer üyeleri nasıl kontrol ettiği, üyelere eşit davranıp davranmadığı ve konuya ne kadar yön verebildiği görüşmeci tarafından gözlenecektir (Görüşme Teknikleri: Birebir, Panel, Toplu ve Stres Mülakatları, 2002).

2.5.2.2. Yapılandırılma Derecelerine Göre Mülakatlar

Mülakatların en önemli özelliği yapılandırılma derecesidir. Mülakatlar yapılandırılma derecelerine göre temel olarak ikiye ayrılmaktadır:

1. Yapılandırılmamış Mülakatlar: Bu tür mülakatların belirlenmiş bir formatı ya da önceden belirlenmiş soruları yoktur. Aynı görüşmeci farklı adaylara farklı sorular sorulmakta ve mülakat daha çok sohbet havasında gerçekleşmektedir. Cevapların puanlanması için de belirlenmiş herhangi bir yöntem kullanılmamaktadır. Sorulara verilen cevaplar tek tek puanlanmamakta, görüşmenin sonucu edinilen izlenim ve varılan yargılara göre genel bir sonuç şeklinde belirlenmektedir (Schmidt ve Hunter, 1998). Görüşmeci görüşme kapsamını oluşturmada özgürdür. Yapılandırılmamış mülakatlar, duygusal tepkiler, düşünceler ve tutumlar konusunda daha detaylı bilgi sağlamakla ve daha yaygın olarak kullanılmakla birlikte daha az geçerlidir (Solmuş, 2003). Schmidt ve Hunter (1998)'ın yaptıkları geçerlik çalışmasına göre, yapılandırılmamış mülakatların geçerlik düzeyi .38 olarak bulunmuştur.

2. Yapılandırılmış Mülakatlar: Bu tür mülakatlarda ise, bütün adaylara aynı sorular aynı sırayla sorulmakta, tüm sorular aynı puanlama yöntemiyle değerlendirilmekte, böylece adayların karşılaştırılması daha sağlam bir biçimde gerçekleştirilmektedir. Soruların standart bir şekilde sorulması, cevapların sistematik bir şekilde kaydedilmesi ve tüm adayların aynı kriterler üzerinden değerlendirilmesi beraberinde değerlendirme sürecinde bir tutarlılığı getirmektedir (Solmuş, 2003). Yapılandırılmış mülakatlarda adaylara sorulan sorular, ilgili işin detaylı olarak analiz edilmesi sonucu oluşturulmuştur (Schmidt ve Hunter, 1998). Yapılandırılmış mülakatlar, kaliteli adayların belirlenmesinde ve iş performansının anlaşılmasında yapılandırılmamış mülakatlardan daha üstündür (Solmuş,

2003). Yapılandırılmış mülakatların oluşturulması ve uygulanması kurum için maliyetli olsa da, .51 olarak bulunan oldukça yüksek geçerlik düzeyi ile etkili bir yöntemdir (Schmidt ve Hunter, 1998).

Yapılandırılmış mülakatlar genellikle dört tip soru içerirler. “Durumsal sorular” adaya karşılaşılabileceği çeşitli durumlara nasıl cevap vereceğini sorarlar. “Mesleki bilgi soruları” adayın işi yapabilmek için gereken temel bilgiye sahip olup olmadığını ölçerler. “İş örneklem/simülasyon soruları” işin terminolojisi ve uygulamaları ile ilgilidirler. “Çalışan gerekleri soruları” ise adayların belli koşullar altında belli işleri yapmaya eğilimlerini test ederler. Bu dört soru tipinin dışında, sonradan uygulanmaya başlanan bir başka soru tipi ise “davranışsal sorular”dır. Durumsal sorular adayın gelecekte karşılaşacağı bir duruma nasıl yanıt vereceğini ölçerken, davranışsal sorular da adayın geçmişte karşılaştığı olaylara nasıl yanıt verdiğini ölçerler (Wright ve diğerleri, 1989). Durumsal mülakatların geçerlik düzeyi .26, davranışsal mülakatların geçerlik düzeyi ise .31 olarak bulunmuştur (Huffcutt ve diğerleri, 2004).

Bunların dışında, uygulanmakta olan bir diğer mülakat türü ise “stres mülakatı”dır. Tüm mülakat türleri arasında, adayların en çok çekindiği ve cevap vermekte en çok zorlandığı mülakat tarzıdır. Bu tür mülakatlarda amaç, adayın en zor durumlarda bile paniklemeden sorunları pratik bir şekilde çözme yeteneğini görmektir. “Patronun işine sahip olmak istiyor musun?, Elimdeki kalemi bana satabilir misin?, Şirketin içinden birisini bu pozisyona getirmek var iken neden dışarıdan birisini seçelim?, Neden bu kadar uzun süredir iş bulamıyorsun?, Görüyorum ki uzun süre çalıştığınız şirkette bir zam almamışsınız, bunun sebebi nedir?” gibi sorular stres görüşmelerinde sorulabilecek sorulara örnek olarak verilebilir (Görüşme Teknikleri: Birebir, Panel, Toplu ve Stres Mülakatları, 2002).

2.5.3. Mülakat Hataları

Mülakatlarda, genelde görüşmecinin eğilimleri, öznel fikirleri ve değer yargılarından kaynaklanan ve mülakatın başarısını etkileyen bazı sorunlarla karşılaşılmaktadır. Solmuş (2003)’a göre bu sorunlardan bazıları şunlardır:

- Görüşmeciler, her adayı sahip olduğu nitelikleri ile değerlendirmek yerine, ideal bir aday modeli geliştirmekte ve tüm adayları bu modele göre değerlendirmektedirler.
- Bir aday yüksek oranda olumlu olarak değerlendirildiğinde, bu adaydan sonra mülakata alınan adaylar olumsuz olarak değerlendirilmektedir. Mülakata alınan son adayın diğerlerinden daha net bir biçimde hatırlanma eğiliminde olması da dikkate değerdir.
- Görüşmeciler, değerlendirmelerinde olumlu bilgilerden daha çok olumsuz bilgilere dikkat etmektedirler.
- Birçok görüşmecinin, mülakatın hemen başında (yaklaşık olarak ilk 4-9 dakika) aday hakkında bir karara vardığı ve mülakatın geri kalan zamanında bu kararını destekleyecek kanıtlar aradığı görülmektedir.
- Görüşmeciler çoğu zaman adayın eğitim düzeyi ve iş deneyimi gibi objektif niteliklerinden çok çekiciliği, hevesliliği ya da zekası gibi subjektif özelliklerine göre karar vermektedirler.
- Görüşmecilerin adayın fiziksel görünümünden etkilendikleri görülmektedir.
- Adayın başvuru formunda yer alan özelliklerinin, görüşmecinin mülakat sırasındaki değerlendirmelerini etkilediği görülmektedir.
- Görüşmeciler, kendileriyle benzer özelliklere (aynı yaş, eğitim düzeyi ya da doğum yeri gibi) sahip olan adayları, böyle bir benzerliğin olmadığı adaylardan daha olumlu olarak değerlendirme eğilimindedirler.

Mülakatlarda yapılabilecek potansiyel hataları en aza indirebilmek için bazı noktalara dikkat etmekte fayda vardır. Bu noktalar:

- Görüşmecinin mülakatın yaklaşık % 20'lik bölümünde söz alması, % 80'lik bölümün adayın konuşması için ayrılması,
- Adaylara kapalı uçlu sorular yerine (Burada 3 yıl çalışır mısınız? gibi) açık uçlu sorular (Sahip olduğunuz özel yetenekler nelerdir? gibi) sorulması,
- Kişisel yaşama ilişkin sorular yerine işle ilgili sorular sorulması,
- Mülakatın ilk dakikalarının, adayın psikolojik olarak rahatlmasını sağlayabilecek sorularla (son iş deneyimi ya da eğitim düzeyi gibi) geçirilmesi,
- Adayın cevaplarını beklemede sabırlı olunması veya saate bakılmaması,
- Adaya aynı anda birden fazla soru sorulmaması,
- Kimi zaman adaya dinlenildiğini ve anlaşıldığını hissettirecek sözel ya da sözel olmayan ipuçları ile geri bildirimlerin verilmesi,

şeklinde sıralanabilir (Solmuş, 2003).

2.6. Referansların Değerlendirilmesi

Mülakatlarda oluşan izlenimler bireyin işe kabul edilmesinde önemli rol oynar. Referanslar ise, bu izlenimlerin adayı profesyonel geçmişinde tanıyan kişilerce onaylanması anlamına gelmektedir. Aynı nitelikteki kişiler arasında tercih yapmanın güçleştiği durumlarda da referans kontrolünün önemi artmaktadır.

Referans olarak belirtilecek kişiler;

- Adayın daha önce beraber çalıştığı yöneticiler ve çalışma arkadaşları,

- Adayın çalıştığı kurumlarda müşterisi olmuş ya da iş ilişkisinde bulunduğu kişiler,
- Akademi dünyasından daha önce adayın birlikte çalıştığı öğretim kadrolarından kişiler

olabilir.

Referans olarak belirtilecek kişiler hakkındaki bilgilerin eksiksiz olması oldukça önemlidir. Adayın, referans gösterdiği kişinin isim, unvan, kurum, adres, telefon numarası, faks numarası ve e-posta bilgilerini temin edebiliyor olması önem taşımaktadır. Referans gösterilen kişilerin, konu ile ilgili onayının alınması gerekmektedir. Referans gösterilen kişi ile temas kurulduğunda, bu kişinin konudan haberdar olmaması, aday hakkında negatif bir duruma işarettir (Referansların Önemi, 2000).

Kurumlar tarafından sıklıkla adaylara referans sorulmasına rağmen, bu referansların işe alım kararlarında neredeyse hiç kullanılmadıkları görülmektedir (Eleman Seçme ve Değerlendirme Teknikleri, 2001).

Seçme sürecinde referans kontrolü yönteminin kullanılmasının geçerliği .26 olarak belirlenmiştir (Schmidt ve Hunter, 1998).

2.7. İşe Alınacak Adaylar Hakkında Karar Verilmesi

Eleman seçme sürecinin nihai hedefi doğru insanı, doğru işe yerleştirmektir. İnsan kaynağını yerleştirmek, eşleştirme süreci olarak görülmelidir. Bir çalışanın yerleştirildiği iş, çalışanın yaptığı işin miktarını ve kalitesini etkiler. Bu eşleştirme aynı zamanda kurumun eğitim ve işletme harcamalarını da etkiler. Beklenen miktarda ve kalitede iş üretemeyen çalışanlar, kurumda büyük para ve zaman kaybına neden olurlar.

Doğru seçimin yapılabilmesi için kişinin bilgi, beceri ve kabiliyetleri ile işin özelliklerini eşleştiren birey-iş uyumunun ve kişiyi kurumun gerektirdiği özellikler ile eşleştiren birey-kurum uyumunun sağlanması önemlidir (Mathis ve Jackson, 2003). İnsanlar ve kültür etkileşimli bir çifttir ve insanlar kişiliklerine en iyi uyum sağlayan kültüre sahip olan kurumlarda çalışmayı

tercih ederler. Kùltür, kurumları Őekillendirir ve aynı zamanda kurumun üyeleri tarafından Şekillenir (Schneider, 1987).

Sıklıkla, işe alım kararları uzun incelemeler ve analizler yapılmadan verilir. Görüşmeciler genellikle mülakatın ilk dakikalarında kararlarını verirler ve geri kalan zamanı kararlarının doğru olup olmadığını test ederek geçirirler. Ancak, başarılı olmayan bir işe alımın kurumda neden olduğu harcamalar düşünöldüğünde, kararın aceleyle ve gerekli incelemeler yapılmadan verilmesinin ne kadar yanlış olduğu görülür.

İŞe alım sürecindeki tüm aşamalar bitirildiğinde, karar verilmeden önce, adayla ilgili toplanmış olan tüm bilgiler incelenmeli ve adaylar tercih sırasına göre sıralanmalıdır. Bunların yanı sıra, işe alım süreci boyunca adayla görüşmüş olan her görevliden aday hakkında detaylı bir geribildirim alınmalıdır. Unutulmamalıdır ki, işe alım süreci sonuna kadar geçen süre içinde, işe alım konusunda çalışan insan kaynakları görevlileri adayı daha çok görme, tanıma ve davranışlarına göre yorum yapma imkanına sahip olurlar (Smith ve Mazin, 2004).

Adayların işe alım sınavlarında aldıkları puanlar, iş performansını ile doğrusal ilişkiye sahiptirler. Geniş bir aday havuzu olduğunda, yüksek puanlı adayların, düşük puanlı adaylardan daha iyi iş performansı göstermeleri beklenmektedir. Sözü edilen puanlar, 85 ve 86 gibi oldukça küçük bir farka sahip olsalar bile, bu teori hala geçerli olmaktadır. Bu nedenle, adaylar hakkında sınav puanlarından başka geçerli bir bilgi olmadığı durumlarda, en yüksek puanlı adayların tercih edilmesi, uygulanabilecek en iyi karar stratejisidir (Cascio ve diğerleri, 1995).

İŞe alım sınavlarının sonucunda tercih edilecek adaylar hakkında karar vermek için pek çok değişik yöntem kullanılmaktadır. En sık kullanılan yöntemlerden biri olan “Kesme Noktası” yöntemi, sınavdan alınan tüm puanların en yüksekten en düşüğe doğru sıralanmasından sonra, gelecekteki iş performansı açısından kabul edilebilecek en düşük puanın kesme noktası olarak alınması ve bu puanın üzerinde puan alan adayların tercih edilmesi ya da bir sonraki sınav aŐamasına ilerlemesi olarak açıklanmaktadır (Zedeck ve

Cascio, 1984; Cascio ve diğlerleri, 1995). Bu yöntem eleman seçmenin yanı sıra, eğitim ve terfi gibi insan kaynakları kararlarında da sıklıkla kullanılan bir yöntemdir (Cascio ve Barrett, 1988).

2.8. İş Teklifinin Yapılması

İşe alım süreci sonunda kuruma alınması kararlaştırılan kişiye yapılacak olan iş teklifinin, bir çalışanın kuruma gelmesine “hoşgeldin” demek amacıyla kullanılan bir fırsat olarak değerlendirilmesi gerekir. İş teklifi yapılırken; kişinin tebrik edilmesi, görevine başlamak üzere gelmesi gereken yerin, tarihin ve saatin kesin olarak bildirilmesi, konu ile ilgili soruları olduğunda arayabileceği bir kişinin adının ve iletişim bilgilerinin verilmesi önemli faktörlerdir. Ayrıca, kişiye tam olarak alacağı ücret miktarını bildirmek uygun olacaktır.

İş teklifine adayın vereceği cevabın her zaman çok çabuk olmasını beklememek gerekir. Özellikle halen çalışan adaylar için kariyer değişikliği önemli bir karardır, adaylar teklifi dikkatlice değerlendirme şansı bulmadan onların üzerinde baskı yaratmak olumlu sonuç doğurmayabilir.

İş teklifi mutlaka yazılı olarak yapılmalıdır. Yazılı dokümanı göndermeden önce sözlü olarak da adayla görüşülebilir, ancak teklif mektubunun mutlaka yazılması ve adaya gönderilmesi gerekir. Teklif mektubu, elektronik ya da normal posta yoluyla adaya ulaştırılabilir, ancak mektup asla adayın işyerinde kullandığı e-posta adresine gönderilmemelidir (Smith ve Mazin, 2004).

İşe alım kararı verildiğinde hem seçilen, hem de seçilmeyen adaylara mektuplar gönderilmelidir. Alınacak aday hakkında karar verildiğinde pek çok kurum hemen seçilmeyen adaylara red mektupları gönderir, ancak seçilen aday ya da adayların işi kabul etmelerinin beklenmesi daha akıllıcadır. En iyi bulunan adaya iş teklif edilir ve red cevabı alınırsa, daha önce olumsuz sonuç bildirilen adaylara geri dönülmesi gerekir ve bu kurum açısından hiç de hoş bir durum yaratmaz (Arthur, 1998).

Koşullara uygun olmayan ve seçilmeyen adaylara neden reddedildikleri açıklanmalıdır. Aslında, red cevabının nasıl en iyi şekilde verilebileceği çok tartışılan bir konudur. Red cevabı; yaş, eğitim durumu ve tecrübe gibi nedenlere dayandığı takdirde adaylara açıklama yapmak zor değildir. Ancak, kişilik ile ilgili olduğunda daha büyük bir yetenek ister. Aday bir mülakat için çaba sarfettiğinden ve bir beklenti içinde olduğundan, geribildirim sağlanmalı ve tavsiyelerde bulunmak suretiyle adaya yardımcı olunmalıdır (Eleman Seçme ve Değerlendirme Teknikleri, 2001).

Olumlu ve olumsuz cevaplar için yazılmış mektup örnekleri Ek 1 ve Ek 2'de görülmektedir.

2.9. Yeni Elemanı Göreve Başlatma ve Alıştırma

İşe yeni başlayan çalışanlar, girdikleri bu yeni ortama uyum sağlamak zorundadırlar. Bu farklı ortamın onlar üzerinde stres verici ve kaygı uyandırıcı bir etki yaratması kaçınılmazdır. Kişiler, yeni katıldıkları kurum içerisinde yalnızlık, yabancılık ve diğer çalışanlardan izole olmuşluk duyguları yaşayabilir, çünkü eski çalışanlar arasında var olan yaşanmışlıkların içerisinde kuruma yeni giren çalışanların kendilerini kabul ettirmeleri oldukça güçtür (Şirket İçerisinde Adaptasyon Süreci, 2005).

Yeni işe başlayan bir çalışanın en çok ihtiyacı olan şey, kendini rahat hissetmesi ve verilen sorumlulukları yerine getirebileceğine inanmasıdır. Bu yüzden, işe yeni başlayan bir kişiye uygulanacak olan oryantasyon programı dört ayrı konuyu kapsamalıdır:

- Çalışma arkadaşlarına uyum ve çalışma ortamının benimsetilmesi.
- Alacağı görevin niteliğinin ve kendinden ne beklediğinin açıkça belirtilmesi.
- Verilen görevi başarabilecek bilgi ve beceriye sahip olduğuna dair moral verilmesi.
- Kurum kurallarının ve kültürünün net bir şekilde anlatılması.

Yeni çalışana bilgi verilmesinde insan kaynakları bölümünün görevi daha çok resmi bilgileri sağlamaktır. Kurumun tanıtımı, kurum düzeninin anlatımı ve gerekli evrakların hazırlanması insan kaynakları bölümünün yapması gereken belli başlı görevlerdir (İşe Başlama ve Oryantasyon Programları, 2002).

Kurumların insan kaynakları departmanları sosyalizasyon sürecinde etkili rol almaktadırlar. İşe yeni başlayan kişilerin kurum içi oryantasyonunu insan kaynakları departmanı üstlenir. Oryantasyon, yeni çalışanları kuruma tanıştırma ve departmanları hakkında bilgi verme süreçlerini içerir. İnsan kaynakları sorumlusu, işe yeni başlayan kişiye kendi departmanı dışındaki departmanları ve onların yaptıkları çalışmalar ile çalışma sahalarını açıklamalıdır.

Kurumda işe yeni başlayacak olan kişinin çalışacağı departmanın çalışanları, onu ilk gününde sıcak bir şekilde karşılamalıdır. Böylelikle, yeni çalışan için güven ortamı sağlanmış olacaktır. Departmanın yöneticisi yeni çalışanını eski çalışanları ile tanıştırmalı, tek tek isimlerini ve görevlerini anlatmalıdır. Yeni çalışana, çalışma koşulları, dinlenme saatleri, genel kullanım alanları ve kurum çalışanlarının yararlanabileceği hizmet alanları açıklanmalıdır. Kullanacağı masa, bilgisayar, araç ve gereçler gösterilmelidir, çünkü kendisi için özel kullanım alanlarının oluşturulmuş olduğunu görmek, işe yeni başlayan biri için kurum içerisinde bir aidiyet duygusu yaratılmasına yardımcı olacaktır (Şirket İçerisinde Adaptasyon Süreci, 2005).

2.10. Çalışan Rehberi

Çalışan rehberi, kurum politikalarının ve prosedürlerinin yazılı bir belge haline getirilmesinin en genel uygulanma şeklidir.

Çalışan rehberi, kurum çalışanlarının kurallardan haberdar olmalarını sağlamak, yöneticilere yön göstermek, tüm çalışanlara belli kurallar ışığında eşit davranıldığına işaret etmek gibi işlevlerinin yanı sıra, en önemlisi, yeni çalışanlara kurumun tanıtılması ve kişinin kurum kültürüne daha kolay uyum sağlayabilmesi amacına hizmet etmektedir.

Rehberi hazırlamanın belli kuralları yoktur, resmi ya da rahat bir dil seçilebilir, biçimi ve hitap dili istenilen şekilde belirlenebilir. Bu konudaki kararlar, kurum kültürüne ve yapısına uygun olacak şekilde verilebilir.

Bir kurumun çalışan rehberi, halen çalışanlar ve kuruma yeni katılan kişiler tarafından sıkça sorulan soruların cevaplarını içermeli, her çalışanın bilmesi gereken temel kuralları buldurmalıdır. Rehber, konulara göre gruplandırılmış, sayfaları numaralandırılmış olmalı ve içindekiler sayfası buldurmalıdır. Yeni çalışanlara hitap ettiği için, kurumun tarihçesinden, misyon ve değerlerinden bahsetmeli, aynı zamanda çalışan rehberinin amaçlarına da değinmelidir.

Pek çok çalışan rehberi, kurumun en üst düzey yöneticisinden bir "hoşgeldiniz mektubu" ile başlar. Giriş bölümü, okuyanların ilk izlenimini oluşturduğu ve devam edip etmeme konusunda etkileyici olduğu için, bu bölümde yansıtılan tarz ve seçilen anlatım dili, kurumun tarzı ve kültürü ile uyumlu olmalıdır.

Smith ve Mazin (2004)'e göre, bir çalışan rehberinin içermesi gereken bilgiler ve bölümler şu şekildedir:

1. Çalışma Kuralları: Kurum çalışanlarının uyması gereken günlük çalışma kurallarını içerir. Bunlar arasında; çalışma saatleri, yemek ve mola zamanları, işe devam politikası, fazla mesai uygulamaları, maaş ve ödeme dönemleri, nakil ve terfi şartları, performans değerlendirme sistemi, personel kayıtları, adaylık dönemi, giyim kuralları, işyerinde sigara içme koşulları, ceza ve ödül uygulamaları ile elektronik haberleşme politikası sayılabilir.

2. İzin Politikası: Bu bölüm, ücretli ya da ücretsiz olarak işten uzak geçirilen zamanların tanımını yapar. Bölüm kapsamında bulunması gereken durumlar şu şekilde sıralanabilir; yıllık izin, özel durum izinleri, hastalık izni, resmi ve dini tatiller, ölüm izni, askerlik izni, doğum izni, ücretsiz izin, herhangi bir vatandaşlık görevi için kullanılan izinler.

3. Çalışanlara Sunulan Olanaklar: Bu bölümde kurum çalışanlarına sunulan sosyal olanaklar bulunmalıdır. Sağlık ve tedavi olanakları, hayat

sigortası, sakatlık sigortası, emeklilik koşulları ve kurum dışı eğitim olanakları bu bölümde yer almalıdır.

4. Disiplin Politikası: Rehberin bu bölümünde ise; kurumun kurallarına göre disiplin suçu sayılabilecek olaylar, bunlara verilecek cezalar ile işten uzaklaştırma ve çıkarma kuralları yer almalıdır.

Çalışan rehberi oluşturulduktan ve uygulamaya konduktan sonra, belli zaman aralıkları ile (tercihen yılda bir kez) gözden geçirilmeli, içerdiği bilgilerin güncelliği kontrol edilmeli ve eğer varsa gerekli değişiklikler yapılmalıdır. Eğer rehberde değişiklik yapıldıysa, çalışanlar bu konuda bilgilendirilmelidir.

İhtiyaca göre rehberin basılı kopyalarının dağıtılmasının yanı sıra, dijital bir kopyasının da kurum intranetinde bulundurulması çok iyi bir yöntemdir. Böylece, çalışanların rehbera kolayca ulaşımı ve aradıklarının daha kolay bir yolla bulunabilmesi sağlanmış olur.

Rehberin çalışanlara ulaştırılması, her zaman okunduğu ve anlaşıldığı anlamına gelmeyebilir ve bu ilerde kurum açısından sorunlara neden olabilir. Bu tür bir durumla karşılaşmamak için, çalışanlara rehberin bir kopyasını aldıklarına, içeriğini okuduklarına ve anladıklarına ilişkin bir belge imzalatılabilir. Bu belgenin bir örneği Ek 3'te yer almaktadır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

DÜNYADA VE TÜRKİYE'DE BANKALARDA UYGULANAN

İŞE ALIM SÜREÇLERİ

Merkez bankalarının en önemli hedeflerinden ve görevlerinden biri, yeterli sayıda, nitelikli ve deneyimli personeli, doğru zamanlarda ve yerlerde çalıştırılmak üzere almak ve bu elemanların kalıcı olmasını sağlamaktır. Merkez bankalarının dışında oluşan değişim ve gelişmeler, özellikle nitelikli ve kilit personel konusunda özel sektörün rekabeti sonucunda, bu görevi giderek zorlaştırmaktadır.

Merkez bankaları genellikle bağımsız bütçeye sahip olduklarından, ülke içindeki diğer kamu kurumlarına göre daha fazla ücret verebilmekte, sağlık yardımları gibi ek sosyal olanakları bulunmaktadır. Özel sektöre göre değişken olmayan, yerleşik bir yapıya, belirgin ücrete ve iş güvencesine sahiptir. Tüm bu avantajlarının yanı sıra, merkez bankalarının toplumda saygın bir kuruluş olarak görülmesi, bütün bu kriterlerin merkez bankasında çalışmayı çekici kılması ve çalışanların da kurumda kalmaya devam etmek istemeleri çok önemli faktörlerdir. Ancak, yapılan çalışmalara göre bir kurumda çalışmak istemenin en önemli kriterleri iş doyumu, çalışanın işe yaptığı katkıyı algılama düzeyi ve işini sevmesi olup, merkez bankalarının sahip oldukları diğer kriterler ikinci planda kalmaktadır (Merkez Bankalarında İnsan Kaynakları Yönetimi, 2006).

Bu bölümde dünyadaki diğer merkez bankalarının ve kurumların uygulamakta oldukları işe alım süreçleri incelenecektir. Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası için gerçekçi uygulamalar içermeleri ve örnek alınabilecek durumda olmaları açısından, organizasyon yapısı olarak benzer kurumlar seçilmiştir.

Diğer kurumların uyguladıkları işe alım yöntemleri hakkında bilgi edinebilmek amacıyla 12 soru içeren bir soru formu oluşturulmuş, formun İngilizcesi yurt dışındaki Merkez Bankalarına, Türkçesi ise Türkiye'deki bankalara ulaştırılmıştır. Soru formunun Türkçesi Ek 4'te, İngilizcesi ise Ek 5'te yer almaktadır.

Bu bölümde öncelikle dünyadaki diğer merkez bankalarının, daha sonra ise Türkiye'de faaliyet göstermekte olan bankaların uygulamakta oldukları işe alım süreçleri, gerek soru formu aracılığıyla, gerekse yapılan araştırmalar sonucunda elde edilen bilgiler ışığında açıklanacaktır.

3.1. Diğer Merkez Bankalarında Uygulanmakta Olan İşe Alım Süreçleri

Soru formunun İngilizcesi, iletişim kurulabilecek çalışanların bulunduğu Almanya, İtalya, İngiltere ve Çin Merkez Bankaları, Çek Cumhuriyeti ve Romanya Ulusal Bankaları ile Hong Kong Para Otoritesi'ne gönderilmiştir. Soru formunun gönderildiği 7 bankanın 5'inden cevap alınmıştır.

Söz konusu bankaların tamamının verdiği yanıtların aynı olduğu bazı sorular göze çarpmaktadır. Örneğin, tüm bankalar başvuruda bulunan adaylarını ilk elemeye tabi tuttukten sonra sınavlarına çağırdıklarını, her başvuranın sınavlara katılmadığını ifade etmişlerdir. Bankaların tamamı, mülakatların hem insan kaynakları bölümünden, hem de işe alımın yapılacağı bölümden çalışanlar tarafından gerçekleştirildiğini, adayların tek tek mülakata alındıklarını, grup mülakatı yapılmadığını, mülakatlarda adayın bilgi düzeyinin yanı sıra kişisel özelliklerinin ve davranış biçimlerinin de ortaya koyulmasının amaçlandığını ifade etmişlerdir. Çin Merkez Bankası haricindeki tüm bankalar, işe alınacak kişinin belirlenmesi için adayın sürecin tüm aşamalarında gösterdiği performansın önemli olduğunu ifade etmişlerdir. Ayrıca, işe alım süreci sonunda başarısız bulunan adaylar tüm bankalar tarafından, başarılı bulunan adaylar ise Hong Kong Para Otoritesi dışındaki bankalar tarafından mektupla haberdar edilmekte olup, bankaların hiçbiri işe alım sürecinde duygusal zeka testlerini kullanmamaktadır.

**TABLO 3.1. MERKEZ BANKALARININ TÜM UNVANLAR İÇİN ALDIKLARI
ORTALAMA BAŞVURU SAYILARI**

Banka Adı	Başvuru Sayısı
Almanya Merkez Bankası	100
İngiltere Merkez Bankası	10-500
Çin Merkez Bankası	5-20
Çek Cumhuriyeti Ulusal Bankası	5-10
Hong Kong Para Otoritesi	300-1000

3.1.1. Almanya Merkez Bankası

Bundesbank'ta iki çalışan grubu bulunmakta ve işe alımlar her iki gruba da yapılmaktadır. Birinci grup devlet memurları, ikinci grup ise özel sözleşmeli çalıŐanlardır.

Devlet memurlarının çalışma koşulları, hakları, ücretleri ve emeklilikleri devletin koyduğu kurallar çerçevesinde belirlenmiştir. Memurlar, Bundesbank tarafından düzenlenen uzun süreli bir eğitim programına katılmış, program sonundaki final sınavında başarılı olarak bankada çalışmaya hak kazanmıŐlardır. Özel sözleşmeli çalışanlar ise, Bundesbank ile aralarında sözleşme imzalanması suretiyle bankada çalışmaya başlayan görevlilerdir. Halen Bundesbank'ta çalışan devlet memurları tüm personelin % 46'sını, sözleşmeli çalışanlar ise % 54'n oluŐurmaktadır.

Bundesbank'ta çalışan memurların aldıkları eğitime göre belirlenmiş çalışma sınıfları ve kariyer yolları mevcuttur. 10 yıllık temel eğitim almış olan kişiler bankada "Alt Hizmet Grubu"nda çalışırlar. Bir st seviyede eğitim almış olanlar "Orta Hizmet Grubu"nda yer alır, idari işler ve vezne işlerinde çalışırlar. Yüksekokul ve 2-3 yıllık Uygulamalı Bilimler niversitelerinden mezun olan çalışanlar "st Hizmet Grubu"nu oluŐturup, orta kademe yöneticilik ve uzmanlık görevlerinde çalışırlar. Üniversite ya da yüksek lisans-

doktora mezunları ise “Yüksek Hizmet Grubu”nda görev yapar, üst düzey yöneticilik gibi unvanlarda çalışırlar. Şu an Bundesbank çalışanlarının % 8’i Alt, % 49’u Orta, % 34’ü Üst ve % 9’u ise Yüksek Hizmet Gruplarından oluşmaktadır.

Bundesbank işe alım faaliyetlerini iki aşamada incelemektedir. Bunlardan ilki; işe alım aşamasından önce yer alan ve banka kriterlerine uyan adaylardan oluşan hedef kitleye Bundesbank’ın tanıtılması olarak tanımlanabilecek “Reklam Çalışmaları”dır. Reklam çalışmaları, kariyer fuarlarında sunumlar yapmak ve belirli üniversitelerle işbirliği yaparak mezunlarının bankada çalışmalarının sağlanması gibi faaliyetlerle yürütülmektedir. Bu çalışmaların amacı; özellikle aranan nitelikleri taşıyan, ancak Bundesbank’ta çalışmak istemeyen potansiyel adayları bankada çalışmaya ikna etmektir.

İkinci aşama ise, işe alım çalışmalarının tamamıdır. Bu aşama, bir elemanın işe alımı için kullanılan tüm araçları ve elemanın işe yerleştirilmesine kadar geçen süre içinde yapılan çalışmaları kapsar.

Her iki aşamanın da nihai amacı; hedef kitlenin Bundesbank’ı “çalışılabilecek en iyi yer” olarak görmesinin sağlanmasıdır. Ayrıca, işgücü piyasasında oluşan dönemsel dalgalanmalardan Bundesbank’ın etkilenmesini engellemek de önemli bir hedefdir.

Bundesbank’da devlet memurlarının işe alımı “Kariyer Odaklı İşe Alım”, sözleşmeli çalışanların işe alımı ise “Görev Odaklı İşe Alım” şeklinde ifade edilmektedir. Devlet memurluğu, uzun vadeli ve yükselme odaklı bir pozisyon olarak, sözleşmeli pozisyonlar ise belirli bir yetkinlik ya da profesyonellik gerektiren bazı görevlerin yerine getirilebilmesi için doldurulan pozisyonlar olarak görülmektedir.

Bundesbank’ın kurduğu, çalışanlarının sürekli öğretim üyesi olarak çalıştığı ve elemanlarını burada verdiği eğitimden sonra görev yapacakları yerlere yerleştirdiği bir “Uygulamalı Bilimler Üniversitesi” bulunmaktadır. Kariyer odaklı işe alımlarda, adaylar belirli adımlardan geçtikten sonra bu üniversitede eğitimlerine başlarlar. Kişinin daha önceki eğitimine ve bankada

hangi görevde çalışacağına göre değişen sürelerle eğitim gördükten sonra, yapılan final sınavlarında başarılı olanlar bankadaki görevlerine başlarlar. Bu okul yoluyla bankada çalışmaya başlayan elemanların çoğu devlet memuru olarak Bundesbank bünyesine katılmaktadır.

Uygulamalı Bilimler Üniversitesi'nde her yıl 60 öğrenci eğitime başlayabilmekte, bunun için her yıl 2000 ile 3000 arasında aday Bundesbank'a başvuruda bulunmaktadır. Başvurular bankanın web sitesinde bulunan "Başvuru Formu" yoluyla elektronik olarak yapılmakta, bunun yanı sıra posta ile yapılan başvurular da kabul edilmektedir. Adaylar arasından seçim yapabilmek için Bundesbank, tüm adaylara 2 gün süren bir değerlendirme merkezi uygulamaktadır.

Soru formu yoluyla edinilen bilgilere göre, Bundesbank açık pozisyonlarını bankanın web sitesinde, gazetelerde, eyalet iş kurumunda, özel internet sitelerinde, kariyer fuarlarında, hedef üniversitelerde ve aday havuzlarına e-posta göndermek yoluyla duyurmakta ancak, adaylar temel olarak web sitesi, gazeteler ve özel internet sitelerindeki ilanlar yoluyla haber almaktadırlar.

İlanlarda kurum logosuna, unvana, hedef kitleye, iş tanımına, çalışma yerine ve bölümüne, başvuru şartlarına ve elektronik başvuru ile posta adresine yer verilmektedir.

Değerlendirme merkezi uygulaması dört bölümden oluşmaktadır. İlk bölüm; testlerdir. Bu testlerde, Bundesbank'ın daha önceden belirlediği pek çok kriter değerlendirilmektedir. Bu kriterlerden bazıları; analitik düşünme yeteneği, organizasyon yeteneği, sabır ve dayanıklılık, pazarlık yapma becerileri, inisiyatif kullanma, sosyalleşme düzeyi, takım çalışmasına yatkınlık, motivasyon ve açıklıktır.

İkinci bölümde, adaylara grup tartışması yaptırılmaktadır. Adaylar gruplar halinde, önceden belirlenen konularda tartışma ortamında bulunurlar ve arkasından bu tartışmanın bir raporunu yazmaları istenir. Tartışma sırasında Bundesbank'ta işe alımdan sorumlu kişiler gözlem yaparlar. Hemen arkasından ise, adayın tartışma konusu ile ilgili bir sunum yapması istenir.

Üçüncü bölümde, adaylara yazılı İngilizce testi uygulanır ve Bundesbank'ta çalışmak için yeterli İngilizce bilgisine sahip olup olmadıkları test edilir.

Son bölümde ise, hukuk, makroekonomi ve mikro ekonomi sorularından oluşan bir teorik sınav yapılır.

Tüm bölümleri başarıyla geçen adaylar arasında seçim yapılarak Uygulamalı Bilimler Üniversitesi'ne öğrenciler yerleştirilir.

Bundesbank görev odaklı alım yapmak istediğinde, diğer bir deyişle sözleşmeli eleman alacağı zaman, kısaca özetlenen tüm eleman seçme araçlarının yanı sıra, adaylara bir de mülakat uygular. Mülakatlar, bir İnsan Kaynakları Uzmanı ile işe alınacak kişinin bağlı olacağı yönetici tarafından yapılır.

Bundesbank'ta işe başlayan kişilere ilk günlerinde bankada günlük hayatın nasıl yürütülebileceği anlatılmakta, her yeni çalışana eski çalışanlardan bir yol gösterici görevlendirilmektedir. Ayrıca, Üst ve Orta Hizmet Grubu'nda işe başlayan kişiler, her altı ayda bir bankanın eğitim merkezinde düzenlenen 3 haftalık bir oryantasyon programına katılmaktadırlar.

3.1.2. İngiltere Merkez Bankası

İngiltere Merkez Bankası'nda gerçekleştirilen eleman alımı "Memur", "Uzman" ve "Profesyoneller" olmak üzere 3 ayrı grupta incelenebilir. Memur ve uzmanlarda, İngiltere'deki eğitim sistemine uygun olmak üzere ekonomi, matematik, bilişim gibi alanlarda çeşitli akademik yeterlilikler aranmaktadır. Profesyonellerde ise, ekonomi ya da finans alanlarında doktora yapmış olmak ya da aynı alanda birkaç yıllık benzer iş deneyimine sahip olmak şartları aranır. Ayrıca; muhasebe, hukuk, ve denetim gibi meslek gruplarından da profesyonel çalışanlar alınmaktadır.

Alınan elemanlar, çeşitli akademik eğitim seviyelerindedir. Bu eğitim seviyeleri, doktoralı ekonomistler, yeni mezunlar, deneyimli

profesyoneller, bilişim mezunları, deneyimli bilişim profesyonelleri ve lise mezunları şeklinde sıralanabilir.

İngiltere Merkez Bankası, ilanlarını gazeteler ile profesyonel yayınlarda, kurum web sitesinde ve özellikle bilişim konusundaki uzman alımlarında bu uzmanların bağlı oldukları ajanslarda yayınladığını soru formu aracılığıyla belirtmiştir. İlanlar, kurumun İngiltere'nin finansal sistemindeki yerini, görev hakkında bilgileri, gereken özellikler ve deneyimi, ücreti, çalışma saatlerini ve aday profilini içermekte, eğer ilan basında yer alıyorsa sadece kısa bilgiler verilmekte ve adaylar web sitesindeki detaylı bilgilere yönlendirilmektedir.

Her türlü unvan grubunda iş başvuruları, internet üzerinden yapılmaktadır. Tüm başvurular tamamlandığında, bir insan kaynakları şirketi tarafından adayların bankanın aradığı temel şartları taşıyıp taşımadığının kontrolü yapılır. Bu uygulama, İngiltere Merkez Bankası'nın işe alım personelinin iş hacmini oldukça azaltmakta, dolayısıyla maliyet açısından bankanın yükünü hafifletmektedir. Başvuruları inceleyen şirket şartlara uygun olan adayları insan kaynakları departmanına gönderdikten sonra, adaylar değerlendirme merkezi uygulaması için davet edilirler.

Memur alımı için değerlendirme merkezi uygulaması; grup çalışması, yetkinlik bazlı mülakat, temel matematik ve dilbilgisi yeteneklerini ölçen bir testten oluşur. Matematik ve dilbilgisi testleri başarılı olmak için kullanılan bir barajdır, bu testlerde başarısız olan adaylar otomatik olarak reddedilir.

Uzmanlar için uygulanan değerlendirme merkezi, yazılı durum analizi testi, yazılı ve sözlü grup çalışması ile teknik bilgiyi ve yetkinlikleri ölçen bir mülakattan oluşur.

Profesyonellerin tabi tutulduğu değerlendirme merkezi, doldurulacak pozisyona göre esneklik gösteren bir sınav aşamasıdır. Öncelikle, adayın değerlendirme merkezi için uygun olup olmadığını belirlemek için adayla bir telefon mülakatı gerçekleştirilir. Değerlendirme merkezinde ise, hem teknik, hem de insan kaynakları mülakatları ile yazılı durum analizi testi uygulanır.

Eğer adayın doktora derecesi varsa, tezini banka içinden davet edilen bir topluluğa sunması da ayrıca talep edilir.

Bu seçme araçlarının yanı sıra, bazı alımlarda adaylara psikometrik testler de uygulanmaktadır. İngiltere Merkez Bankası'nda kullanılan bazı psikometrik testler; adayın tercih ettiği çalışma stili değerlendirmesi, mantıklı düşünebilme ve muhakeme yeteneği testi ile karar verme ve yaratıcılık özelliklerini ölçen yetenek testi olarak sayılabilir.

Adayların değerlendirilmesi ve işe alınacak kişilerin belirlenmesinden sonra, başarısız olan adaylara red mektubu gönderilir. Başarılı adaylara ise, uygun referansların sağlanması, sağlık raporu ve temiz sicil raporu sağlamaları konusunda koşullu kabul mektubu gönderilir.

İşe başlatılmasına karar verilen kişiler, bankaya ve işe alıştırma aşamasından geçirilirler. Memurlarda işe alıştırma programı 3 tam günde verilmektedir. İlk günü, kişinin bankada çalışmaya başladığı gün, ikinci günü çalışmaya başladıktan iki hafta sonra, üçüncü günü ise bankaya girişten birkaç ay sonradır.

Uzman olarak başlayanların işe alıştırma programı, bankada göreve başlamalarından itibaren iki hafta boyunca uygulanır. Bu alıştırma programında; işe alımda ölçülen yeteneklerinde geribildirim sağlanır ve eksiklik olan konularda eğitim verilir, kendilerine örnek alabilecekleri kişiler misafir konuşmacı olarak programa katılırlar ve kişilere kurumsal oryantasyon verilir.

Profesyonel grubunda alınan elemanlara uygulanan işe alıştırma programı ise iki aşamadan oluşmaktadır. İlk aşama, yarım gün süren kuruma uyum eğitimidir. İkinci aşama ise, işe başlama tarihinden itibaren altı ay içinde dört yarım gün süresince uygulanan eğitim programıdır.

3.1.3. Çin Merkez Bankası

Çin Merkez Bankası hakkında yalnızca soru formuna verilen cevaplar yoluyla bilgi edinilebilmiş, detaylı bilgilerin yer aldığı herhangi bir dokümana ulaşılamamıştır.

Unvanlara göre değil ihtiyaçlara göre eleman alımı yapıldığı, bunun da sınav, diğler kurumlardan transfer ya da konusunda uzman kişiler arasından seçim yoluyla gerçekleştirildiğı soru formuna verilen yanıtlar çerçevesinde ifade edilmiştir.

İşle alım duyuruları kurum web sitesi, intraneti ve gazete ilanları aracılığıyla yapılmakta, ilanlarda görevin kısa bir tanımına ve başvuru için gerekli şartlara yer verilmekte ve başvurular yalnızca posta yoluyla yapılabilmektedir.

Çin'de memur olacak kişilerin devletin uyguladığı merkezi bir sınava girmek zorunda oldukları ve Çin Merkez Bankası'na eleman alımlarının da yalnızca bu sınavla gerçekleşebildiğı, sadece profesyonellik gerektiren görevlerde mülakat ile işle alım yapılabildiğı öğrenilmiştir.

Çin Merkez Bankası'nda işle başlayan kişilere birer çalışan rehberi verilmekte, her yeni çalışana ilk dört ayı boyunca bankanın eski bir çalışanı yol göstermekte ve kişilerin kuruma uyumları bu şekilde sağlanmaktadır.

3.1.4. Çek Cumhuriyeti Ulusal Bankası

Çek Cumhuriyeti Ulusal Bankası'nda üst yönetimin talep ettiği her tür unvan için eleman alımı yapılmaktadır. Eleman ihtiyacı oluştuğunda, banka tarafından pozisyonun temel özelliklerini, kişilik, eğitim ve profesyonel gereklerini, başvuru için gerekli belgeleri ve son başvuru tarihini içeren bir ilan hazırlanmaktadır. Hazırlanan ilan, günlük gazetelerde, banka web sitesinde ve banka tarafından belirlenen çeşitli insan kaynakları ve işle alım sitelerinde yayınlanmaktadır. Başvurular posta ve e-posta yolu ile kabul edilmekte, şahsen yapılan başvurular da dikkate alınmaktadır.

Başvuruda bulunan adayların işle uygunluğunu test etmek için değerlendirme merkezi benzeri bir yöntem kullanılmaktadır. Bu yöntem aracılığıyla adayları gözlemleyen sınav komitesi, işle alınacak kişinin çalışacağı bölüm yöneticisi ve insan kaynakları bölümünden bir yöneticinin de aralarında bulunduğu beş ya da yedi kişiden oluşmaktadır. Bu komite

üyelerinin yanı sıra, banka dışından bir uzman da değerlendirme sürecinde görevlendirilebilmektedir.

Değerlendirme merkezi uygulaması dört aşamadan oluşmaktadır. İlk aşama, işe alınacak kişinin görev yapacağı bölümde çalışan bir uzman tarafından hazırlanan ve uygulanan yazılı meslek sınavıdır. İkinci aşama olan yazılı yabancı dil sınavı ise banka dışından bir dil uzmanı tarafından uygulanmaktadır. Banka dışından bir başka uzman tarafından uygulanan psikolojik test, değerlendirme merkezinin üçüncü aşamasını oluşturmaktadır. Son aşama ise, sınav komitesi tarafından yapılan mülakattır.

Değerlendirme merkezinin tüm aşamalarından sonra adaylar her bölümden aldıkları puanlara göre değerlendirilir ve uygun olan kişi komite tarafından belirlenir. Seçilen adaya alacağı ücret, çalışma koşulları ve gelecekteki kariyer olanakları açıklanır, aday halen bankada çalışmak istiyorsa işe başlatma süreci devreye girer.

Aday tarafından beyan edilen tüm belgeler kontrolden geçirilir ve adaya şu anki işinin özellikleri, bankada çalışmak isteme sebepleri, gelecekteki kariyer planı ve bankada kullanabileceği bilgi ve beceriler hakkında bir form doldurtulur. Ayrıca, adayla kişisel bir mülakat daha gerçekleştirilir. Bu aşamalardan sonra da aday hakkındaki görüş olumlu ise, kişinin işe başlaması kesinleşir.

Çek Cumhuriyeti Ulusal Bankası'nda işe başlayan kişilere birer çalışan rehberi verilmekte ve kuruma uyumları bu şekilde sağlanmaktadır.

Göreve başlaması kesinleşen aday ile üç aylık deneme süreci içeren bir yıllık bir sözleşme yapılmaktadır. Bir yıl süresince aday ya da banka sözleşmeyi nedensiz olarak feshedebilir. Deneme süreci bittikten sonra çalışan hakkındaki performans değerlendirmesi de olumlu ise, kişi ile banka arasında sürekli bir sözleşme yapılabilmektedir.

3.1.5. Romanya Ulusal Bankası

Romanya Ulusal Bankası gönderilen soru formuna yanıt vermemiş, ancak bankanın çeşitli toplantılarda kullandığı dokümanlar yoluyla bilgi edinmek mümkün olmuştur.

Romanya Ulusal Bankası'nın 2001 yılından bu yana uyguladığı işe alım süreci beş aşamadan oluşmaktadır. İlk aşamada adaylardan doldurdukları başvuru formunu ve Romanya Ulusal Bankası'nda çalışmak isteme nedenlerinin açıklamalarını da içeren özgeçmişlerini göndermeleri istenmektedir. İkinci aşamada, başvuru formları ve özgeçmişler incelenerek, özgeçmişlerin niteliğine ve bankada çalışmak isteme nedenlerine göre ilk eleme yapılmaktadır. Üçüncü aşamada, ilk eleme sonucu seçilen kişilerden, detaylı başvuruları istenir. Detaylı başvuru belgeleri, onaylı diploma, referanslar, tavsiye mektupları ve kendilerinin belirlediği konular üzerine yazdıkları iki adet kompozisyondur. Bu belgelere göre, adaylar arasında tekrar bir eleme yapılır ve seçilenler dördüncü aşama olan mülakata alınırlar. Mülakat sonrasında ise, adaylara sürecin son aşaması olan psikolojik test uygulanır.

Tüm bu aşamalardan sonra seçilen kişiler, altı aylık bir deneme süresi için bankada çalışmaya başlamaktadırlar. Altı ay sonunda başarılı bulunanlar, kesin olarak banka çalışanı olmaya hak kazanırlar. Ancak, 2001 yılından bu yana uygulanan işe alım programında, altı aylık süreden sonra bankada çalışmasına karar verilmeyen adayın olmadığı belirtilmiştir.

Romanya Ulusal Bankası'nın tüm bu seçim aşamalarında kullandığı, önceden belirlenen adaylarda aradığı temel özellikler bulunmaktadır. Bunlar; üniversitedeki başarısı ve daha önce çalıştığı işlerle kanıtlanan "analiz yapma kapasitesi", bankanın çeşitli bölümlerinde çalışmak için gerekli olan "esneklik", işlerini ve iş konusundaki bilgisini geliştirmek için sahip olması gereken "ilgi ve heyecan, olgunluk, nezaket ve insanlarla iyi ilişki kurma yeteneği"dir.

3.1.6. Hong Kong Para Otoritesi

Hong Kong Para Otoritesi hakkında yalnızca soru formuna verilen cevaplar yoluyla bilgi edinilebilmiş, detaylı bilgilerin yer aldığı herhangi bir dokümana ulaşılamamıştır.

Kurum, yalnızca yönetici pozisyonlarına alım yapmakta, duyurularını web sitesi, intranet ve gazete ilanları aracılığıyla gerçekleştirmektedir. İlanlarda görevin kısa bir tanımına, başvuru için gerekli şartlara ve miktar belirtmeksizin açık pozisyon için uygulanan ücret politikasına yer verilmektedir. Posta ve e-posta yoluyla yapılan ve şahsen gerçekleştirilen başvurular kabul edilmektedir.

Eleman seçiminin genellikle yazılı sınavlarla gerçekleştirildiği, sınavlarda başarılı olan adayların telefon ile haberdar edildiği ve kişiyle ücret konusunda pazarlık etmeleri gerektiği için mektupla bildirim yapmalarının mümkün olmadığını düşündükleri soru formunda belirtilmiştir.

Hong Kong Para Otoritesi yeni çalışanlarının kuruma uyumunu, elektronik ortamda gerçekleştirdikleri oryantasyon programı yoluyla sağladığını açıklamıştır.

TABLO 3.2. MERKEZ BANKALARINDA UYGULANAN İŞE ALIM SÜREÇLERİ

	Başvuru	Genel Yetenek Sınavı	Yabancı Dil Sınavı	Meslek Sınavı	Grup Tartışması	Kişilik Testi	Mülakat	İşe Alıştırma
Almanya	Elektronik	-	+	+	+	+	+	Ön Eğitim
İngiltere	Elektronik	+	-	-	+	+	+	Ön Eğitim
Çin	Posta	-	-	Merkezi devlet sınavı	-	-	+	Çalışan Rehberi
Çek Cum.	Posta, e-posta, bizzat	-	+	+	-	+	+	Çalışan Rehberi
Romanya	Posta, bizzat	Özgeçmiş, referans, tavsiye mektupları, kompozisyon				+	+	-
Hong Kong	Posta, e-posta, bizzat	-	-	+	-	-	-	Elektronik Ön Eğitim

3.2. Türkiye'deki Bankalarda Uygulanmakta Olan İşe Alım Süreçleri

Soru formu, Türkiye İş Bankası, Garanti Bankası, Akbank, Oyakbank ve Yapı Kredi Bankası'na gönderilmiş, yalnızca Yapı Kredi Bankası'ndan yanıt alınabilmiştir. Diğer bankalar prensip olarak, bu tür çalışmalara bilgi veremediklerini belirtmişler ve soru formunu cevaplamamışlardır. Dolayısıyla, bu bölümdeki bilgiler, Yapı Kredi Bankası'ndan alınan cevapların yanı sıra, çoğunlukla bankaların web siteleri aracılığıyla edinilmiştir.

3.2.1. Türkiye İş Bankası

Türkiye İş Bankası, ülkemizdeki en büyük özel bankalardan biri olmasının yanı sıra; hiyerarşik yapısı, işe alım politikaları, başvuru koşulları ve alınan başvuru miktarı itibarıyla Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası ile oldukça büyük benzerlikler göstermektedir. Bu nedenle, işe alım sürecinin incelenmesinin ve başarılı yönlerinin ortaya çıkarılmasının, TCMB'de kullanılan sürecin iyileştirilmesi açısından faydalı olacağı düşünülmektedir.

Türkiye'deki bankaların uyguladığı işe alım süreçleri hakkında bilgi edinmek amacıyla oluşturulan soru formu Türkiye İş Bankası'na gönderilmiş ancak bu tür çalışmalarda kullanılmak üzere bilgi veremediklerini belirterek soru formunu cevaplamayı reddetmişlerdir.

Türkiye İş Bankası'nın web sitesinde yer alan İnsan Kaynakları sayfası ziyaret edildiğinde bankadaki kariyer olanakları ve işe alımda kullanılan yöntemler hakkında oldukça detaylı bilgiler bulunduğu görülmektedir.

Türkiye İş Bankası'na yönetici yetiştirilmek üzere başlangıç seviyesinde alınan elemanlar, Memur, Müfettiş Yardımcısı ve Uzman Yardımcısı unvanlarında göreve başlayabilmektedirler. Bankaya alınan elemanların büyük çoğunluğu bu unvanlarda olmaktadır. Ancak, bunların yanı sıra ihtiyaca göre, Yazılım Uzmanı, İhtisas Elemanı (Avukat, Mühendis, Mimar), Özel Güvenlik Görevlisi, Şoför ve Operasyon Destek Elemanı unvanlarında da alımlar yapılmaktadır.

Memur, Müfettiş Yardımcısı ve Uzman Yardımcısı unvanlarında eleman ihtiyacı olduğunda, banka ilanlarla sınav açtığını duyurur. İlanlar Türkiye'de en yüksek tirajlı gazetelerin "İnsan Kaynakları" eklerinde ve bankanın İnsan Kaynakları web sitesinde yayınlanmaktadır. Ayrıca, adayların sağlaması gereken koşullar, sınavların nasıl ve nerede yapılacağı, genel olarak banka ve unvana göre çalışılacak birim hakkında bilgiler ve bankada çalışacak bir kişinin sahip olacağı sosyal ve maddi olanaklar gibi oldukça detaylı bilgiler İnsan Kaynakları web sitesinde yer almaktadır.

Sınavlara başvuruda bulunmak isteyen adaylar, bankanın web sitesinde yer alan “Özgeçmiş Bilgileri Formu”nu doldurmak zorundadırlar, açılan sınavlara başka bir yolla başvuru yapılması mümkün bulunmamaktadır. Formu doldurmak için, her adayın T.C. Kimlik Numarasına (Vatandaşlık Numarası), geçerli bir e-posta adresine ve kendisinin belirleyeceği bir şifreye ihtiyacı vardır.

Özgeçmiş bilgilerini doldurmak için giriş yapıldığında, adayın karşısına bir uyarı çıkmakta ve aday bu sayfayı ancak “Kabul Ediyorum” seçeneğini işaretleyerek geçebilmektedir. Ayrıca zorunlu alanların * (yıldız) işaretiyle belirtildiği hakkında bir not bulunmaktadır. Bu uyarının içeriği şöyledir:

“Ad, soyad, doğum tarihi, cinsiyet, mezun olduğunuz okul, fakülte, bölüm, askerlik durumu, açık adres, e-posta ve telefon bilgileri gibi tüm zorunlu alanların eksiksiz doldurulması gerekmektedir. Bu alanlardan herhangi birinin doldurulmaması halinde özgeçmiş bilgileriniz dikkate alınmayacaktır.”

Form doldurulurken yanlış anlaşılmaya neden olacak her türlü durum için ilgili bölümlere gerekli açıklamalar konulmuştur. Örneğin; formda yer alan “İş Bankası’nda Çalışma İsteddiğiniz Pozisyonlar” bölümünün hemen yanında şu uyarı yer almaktadır:

“Önemli Uyarı: Bu bölümde listede bulunan pozisyonlardan herhangi birinin seçilmiş olması, başvurunun tamamlandığı ve/veya Bankamızın başvuruyu kabul ettiği anlamını taşımaz. Burada tercih edilen iş pozisyonlarından herhangi biriyle ilgili olarak açık sınav bulunması halinde, başvuru süresi içinde özgeçmiş bilgileri tamamlanarak 'Sınava Başvur' bölümünden girilmek istenen sınava başvurulması gerekmektedir.”

Formu doldururken adayların yapabileceği olası yazım hataları veya alanları boş bırakma durumu için de önlemler alınmıştır. Şekil 3.1’de görüldüğü gibi; ad-soyad, T.C. Kimlik Numarası gibi kişiye özel olan bilgilerin dışında kalan, öğrenim durumu, cinsiyet ve medeni durum gibi belirli cevapları olan sorular için cevap verilecek alanın, seçenekler içinden

belirlenerek doldurulması sağlanmıştır. Bu alanlara klavye ile giriş yapılamamaktadır. Dolayısıyla, yazım hatası olasılığı ortadan kalkmakta, aday herhangi bir alan için seçim yapmadığında bir sonraki sayfaya geçiş izni verilmediği için de alanı boş bırakma durumu söz konusu olmamaktadır. Örneğin; “Öğrenim Durumunuz” bölümünü doldurmak isteyen bir aday, ilgili alanda bulunan Tahsilsiz, İlkokul Mezunu, Ortaokul Mezunu, Lise Mezunu, Ön Lisans Mezunu, Lisans Son Sınıf Öğrencisi, Lisans Mezunu, Yüksek Lisans Mezunu ve Doktora Mezunu seçeneklerinden kendisine uygun olanı seçip işaretlemek durumundadır, o alana farklı bir bilgi yazma olanağı yoktur.

Kişisel Bilgiler - Microsoft Internet Explorer

Address: <https://ik.isbank.com.tr/basvuru/giris.aspx>

TÜRKİYE İŞ BANKASI [İnternet Şubesi Giriş >>](#)

İnsan Kaynakları

Kişisel Bilgiler

1. Kişisel Bilgiler (Nüfus kayıtlarına uygun olarak doldurunuz) [\[Formdan Çıkış \]](#)

* Adınız: ÖZLEM * Uyuşgunuz: TC

* Soyadınız: SARILAR * Cinsiyet: KADIN

* Vatandaşlık Numarası: 18473466278 Medeni Durum: EVLİ

* Doğum Tarihi: 08 / 05 / 1977 Ehliyet: B

Doğum Yeri (İL): ANKARA Boy: (cm)

* Öğrenim Durumunuz: Yüksek Lisans Mezunu Kilo:

* E-Posta Adresi: Engelliyim

Eski Hükümlüyüm

2. Askerlik Bilgileri

Sicil Numarası: (Sadece İş Bankası Çalışanları İçindir.)

Bankamızda 4857 sayılı İş Kanununun 30. Maddesi kapsamında; Engelli, Eski Hükümlü veya Terör Mağduru Statüsünde istihdam edilmek istiyorsanız, lütfen Tamamlayıcı Bilgiler sayfasında ilgili alanları doldurunuz. Aksi takdirde Özgeçmiş Bilgilerinizin bu kapsamda değerlendirilmesi mümkün olmayacaktır.

Şekil 3.1 : Türkiye İş Bankası Özgeçmiş Bilgileri Formu-1

Kaynak: Türkiye İş Bankası İnsan Kaynakları web sitesi, 2006

Özgeçmiş Bilgileri Formu; Kişisel Bilgiler, İletişim Bilgileri, Öğrenim Bilgileri, Bilgisayar Becerileri, Referans ve Aile Bilgileri, İş Deneyimi Bilgileri, Tamamlayıcı Bilgiler, Eğitim/Kurs/Sertifika Bilgileri, Bankamızda Girdiğiniz Sınavlar, Sınava Başvur, Sınav Başvurusu Güncelleme ve Şifre Değiştirme bölümlerinden oluşmaktadır. Şekil 3.2'de görüldüğü üzere, bu bölümler her aşamada sayfanın en altında görüntülenebilmektedir. Ancak, form ilk defa doldurulurken, bir sayfadaki bilgiler tamamen girilmeden, diğer sayfaya geçmek mümkün değildir, tüm bilgiler girildikten sonra istenilen sayfaya geçiş yapılabilmektedir.

Belirli bir unvan için sınav açıldığında, Özgeçmiş Bilgileri Formu'nun bir sayfası olan Sınav Başvurusu sayfası aktif hale gelmektedir. İstenen unvana başvuruda bulunmak için bu ekrana geçildiğinde, başvuruda bulunulacak sınavı, tercih edilen sınav yeri, tercih edilen yabancı dil ve ibraz edilecek yabancı dil belgesi alanları görüntülenmektedir. Bu alanların tümü doldurulmak zorunda olup, cevabın ancak seçenekler içinden belirlenerek verilmesi sağlanmıştır. Bu alanlara klavye ile giriş yapılamamaktadır.

“Türkiye İş Bankası A.Ş. Sınav Başvurunuzu Kayda Almakla Birlikte, İş Başvurunuzun Kesin Olarak Kabul Edileceği Garantisini Vermez. Bu başvuru formunda belirttiğim tüm bilgilerin tam ve doğru olduğunu, işe alınmam halinde bu bilgilerin doğru olmadığı tespit edilirse hizmet akdimin ihbar önelsiz ve kıdem tazminatı olarak feshedileceğini kabul ve beyan ederim.”

Şekil 3.3 : Türkiye İş Bankası Elektronik Sınav Başvurusu Sayfası

Kaynak: Türkiye İş Bankası İnsan Kaynakları web sitesi, 2006

Müfettiş Yardımcılığı ve Uzman Yardımcılığı sınavlarının her ikisinin de ilk aşaması ortak yapılacak olan “Yabancı Dil Yazılı Sınavı”dır. Sınav eleme niteliğinde olup, gramer, tercüme ve kompozisyon yazma gibi bölümlerden oluşmaktadır.

Müfettiş Yardımcılığı sınavının ikinci aşaması “Mesleki Bilgi Sınavı”dır. Zorunlu olarak Ekonomi ve Türkçe (Kompozisyon) konularından, seçmeli olarak ise Maliye, Muhasebe, Medeni Hukuk ve Borçlar Hukuku, Ticaret Hukuku, Yöneylem, İstatistik ve Ekonometri, İşletme Ekonomisi, İşletme Finansmanı ve Pazarlama konuları arasından seçilecek iki seçmeli konudan oluşmaktadır.

Uzman Yardımcılığı sınavının ikinci aşamasının ilk bölümü, banka tarafından belirlenen nitelikleri amaçlayan sayı ve şekil ilişkilerinden oluşan soruların yer aldığı “Yetenek Testi”dir. İkinci bölüm ise, Müfettiş Yardımcılığı sınavına benzer olarak “Mesleki Bilgi Sınavı”dır. Mesleki Bilgi Sınavı, zorunlu konu olarak Ekonomi, seçmeli olarak da Hukuk, Muhasebe, Ekonometri ile İstatistik, İşletme, Matematik konularından iki tanesinden oluşur.

Müfettiş Yardımcılığı Yabancı Dil ve Mesleki Bilgi Yazılı Sınavları’nda başarı gösteren adaylar, sınavın üçüncü aşaması olan ve yine Yabancı Dil ve Mesleki Bilgi konularından sözlü sınava girerler.

Uzman Yardımcılığı sınavının Yabancı Dil, Yetenek ve Mesleki Bilgi Yazılı Sınavları aşamalarında başarılı olan adaylar, sınavın üçüncü aşamasını oluşturan Yabancı Dil Sözlü Sınavı ve Türkçe Kompozisyon Sınavları’na tabi tutulurlar.

Müfettiş Yardımcılığı ve Uzman Yardımcılığı sınavlarının dördüncü ve son aşaması mülakattır. Müfettiş Yardımcılığı mülakatı iki aşamadan oluşur. Birinci aşamada, 7-8 kişilik bir grup halinde önceden verilmiş olan bir konu hakkında grubu oluşturan adayların kendi aralarında tartışmaları ve fikirlerini ifade etmeleri istenir. İkinci aşamada ise, her aday ile tek tek görüşülür, adayların muhakeme ve konuşma yeteneği gibi nitelikleri üzerinde durulur.

Uzman Yardımcılığı mülakatı da iki aşamadan oluşur. İlk bölümde adaylar, yetkinliklerinin değerlendirilmesine yönelik araçların kullanıldığı bir ölçme değerlendirme uygulamasından geçirilirler. İkinci aşamada ise, banka yöneticilerinden oluşan bir kurul tarafından mülakata tabi tutulurlar.

Mülakat aşamasında da başarı gösteren Müfettiş Yardımcısı ve Uzman Yardımcısı adayları bankacılık konularının işlendiği bir eğitim döneminden sonra görevlerine başlarlar.

Web sitesinde bankanın İnsan Kaynakları uygulamalarına da yer verilmiştir. Türkiye İş Bankası'nda çalışmayı düşünen adaylara; her unvanın kariyer yolu ve yükselme şartları, performans değerlendirme sistemi, ücretlendirme sistemi, sosyal olanaklar ve eğitim faaliyetleri hakkında ihtiyaç duyabilecekleri bilgiler verilmektedir.

3.2.2. Garanti Bankası A.Ş.

Garanti'li Kariyer, Garanti Bankası İnsan Kaynakları Müdürlüğü tarafından yönetilen, banka ve bankanın iştiraki olan finans şirketleri için adayların iş başvurularını alan ve kişilerin tercihleri ile kurumların ihtiyaçları doğrultusunda aday bilgilerini ilgili kurumlarla paylaşan birimdir.

Yeni çalışanlara ihtiyaç duyulduğu zaman Garanti Bankası web sitesi aracılığıyla oluşturulan Garanti'li Kariyer veri tabanındaki adaylar değerlendirilir ve/veya iş ilanları yayınlanır.

İş ilanları, adaylarda aranan nitelikler, görevin tanımı, son başvuru tarihi, yapılacak sınavların aşamaları, sınav tarihleri ve sınavlarla ilgili bilgilendirmelerin ne şekilde yapılacağı hakkında bilgilerden oluşmaktadır.

İşe alım yapılan unvanlar "Yeni Mezunlar" ve "Deneyimli İşe Alım" şeklinde iki grupta incelenmektedir. Üniversiteden yeni mezun olmuş adaylar, satış-pazarlama kadroları ile genel müdürlük birimlerinde görevlendirilmek üzere Management Trainee/Sales Trainee, Teftiş Kurulu Başkanlığı'nda denetim fonksiyonunu yerine getirmek üzere Müfettiş Yardımcısı, şube operasyon kadrolarında görev almak üzere Gişe ve İş Asistanı, Çağrı Merkezi'nde telefon bankacılığı hizmeti vermek üzere Müşteri Temsilcisi ve

Satış Temsilcisi olarak başvuruda bulunabilmektedirler. Ayrıca, şubelerde ve genel müdürlük birimlerinde görev yapmak üzere Satış/Pazarlama ve Operasyon kadroları için deneyimli adaylar değerlendirilmeye alınmaktadır.

İş ilanlarını takip edebilmek ve istenen pozisyona başvurabilmek için Garanti'li Kariyer veri tabanına üye olarak özgeçmiş oluşturulması ve iş tercihleri bölümünde çalışılmak istenen şirket(ler) ve görev(ler) için tercih belirtilmesi gerekmektedir. Özgeçmiş oluşturmak üzere üyelik bilgilerinin girildiği sayfa Şekil 3.4'te görülmektedir.

Veri tabanına üye olmak için kişinin kendisinin belirleyeceği kullanıcı adını ve parolayı, e-posta adresini, adını, soyadını, T.C. Kimlik Numarasını, cinsiyetini, doğum tarihini, doğduğu ülke ve şehri sisteme girmesi gerekmektedir.

Üyelik Bilgileri

Kullanıcı Adınız*	<input type="text"/>
Parola*	<input type="text"/>
Parola Tekrar*	<input type="text"/>
E-Posta Adresiniz*	<input type="text"/>
Adınız*	<input type="text"/>
Varsa İkinci Adınız	<input type="text"/>
Soyadınız*	<input type="text"/>
T.C. Kimlik Numaranız	<input type="text"/>
Cinsiyetiniz*	<input type="radio"/> Bay <input type="radio"/> Bayan
Doğum Tarihiniz*	Gün <input type="text"/> Ay <input type="text"/>
Doğduğunuz Ülke*	<input type="text" value="Türkiye"/>
Doğduğunuz Şehir*	<input type="text" value="Seçiniz"/>

* Üyelüğünüzün gerçekleştirilebilmesi için bu bölümlerin eksiksiz olarak doldurulması gerekmektedir.

Kullanıcı adınız rakam ve/veya harflerden oluşmalı ve _ (alt çizgi) dışında bir işaret içermemelidir. Kullanıcı adınızda Ç,Ğ,Ş,Ü,Ö,İ ve ı gibi Türkçe harfler kullanmayın. Parola için işaret ve Türkçe harf kısıtlaması yoktur ancak parolanız en az 5 karakterden oluşmalıdır. T.C. kimlik numaranızı tc.kimlik.nvi.gov.tr adresinden öğrenebilirsiniz.

Şekil 3.4 : Garanti Bankası Garanti'li Kariyer Üyelik Başvurusu Sayfası

Kaynak: Garanti Bankası Garanti'li Kariyer web sitesi, 2006

Sitenin güvenliğini sağlamak ve kişilerin yanlış bilgilerle başvuruda bulunmasını engellemek için şu ifadeye yer verilmiştir:

“Kişisel Bilgilerin Üye tarafından doğru ve eksiksiz verilmiş olduğu varsayılır. Garanti'li Kariyer'e kaydedilen özgeçmiş bilgilerinin doğruluğundan ve güncelliğinden üye sorumludur.”

Ayrıca, üyeler tarafından ya da dışarıdan siteye karşı gerçekleştirilebilecek olan herhangi bir sanal saldırıda sorumlu durumda kalmamak için “Üyelik Koşulları” bölümünde şu uyarı yer almaktadır.

“Garanti’li Kariyer, sitenin virüs riskine karşı sorumluluk kabul etmemektedir. Sitenin kullanımında kullanıcı tarafında kaynaklanacak hata ve arızalara karşı sorumluluk kabul edilmemektedir.”

İhtiyaç duyulan pozisyona ve alım yapılacak görev tanımına uygun kişilere, görevin gerektirdiği beceriler ve kişilik özellikleri esas alınarak sınav/envanter uygulaması yapılmakta, sınavda başarılı olanlar mülakata davet edilmektedir. Mülakatlarda, ilgili kurumun insan kaynakları birimi tarafından adayların çalışan profiline ve başvurdukları göreve uygunlukları tespit edilmekte, olumlu değerlendirilen adaylara görev teklifi yapılmaktadır.

3.2.3. Akbank

Akbank’ta işe alımlar “Deneyimli İşe Alımlar” ve “Deneyimsiz İşe Alımlar” gruplarında incelenmektedir. Deneyimli işe alıma başvuracak adayların, başvuruda bulunduğu konuda deneyime sahip olmaları gerekmektedir. Deneyimsiz işe alımlar ise, Asistan, Yönetici Adayı ve Müfettiş Yardımcısı unvanlarında yapılmaktadır. Akbank insan kaynakları web sitesinde her unvan için başvuru şartları, uygulanacak işe alım süreci, ilgili unvan için kariyer olanakları gibi bilgiler yer almaktadır.

Adaylar kendilerine uygun olan pozisyonlara “Başvurularınız İçin” sayfasını kullanarak başvuruda bulunabilmektedirler. Elektronik başvuruda bulunabilmek için Akbank İnsan Kaynakları sitesi’ne üyelik gerekmektedir. Üyelik için kişinin kendi belirleyeceği kullanıcı adı ve şifre ile e-posta adresi yeterli olmaktadır. Üye olunduktan sonra detaylı özgeçmiş bilgilerinin doldurulması ve ilgili pozisyona başvuru yapılması gerekmektedir.

Her unvan için farklı işe alım süreci uygulanmaktadır. Örneğin, Asistan unvanının işe alım süreci genel yetenek sınavı ile mülakattan oluşmaktadır.

3.2.4. Oyakbank

Oyakbank’ta işe alım “Deneyimli İşe Alım” ve “Deneyimsiz İşe Alım” gruplarında gerçekleştirilmektedir. Deneyimli İşe Alım grubunda, Müdür, Yönetmen, Yetkili, Yetkili Yardımcısı, Sekreter, Destek Elemanı ve Güvenlik

Görevlisi unvanları bulunmaktadır. Deneyimsiz İşe Alım ise, Müfettiş Yardımcısı, Yönetici Adayı, Yetkili Yardımcısı, Sekreter, Destek Elemanı ve Güvenlik Görevlisi unvanlarında yapılabilmektedir.

Oyakbank'a başvurular yalnızca web sitesinde bulunan elektronik başvuru formu aracılığıyla yapılmaktadır. Başvuru formuna giriş yapabilmek için kişinin kendisinin belirleyeceği başvuru şifresi ve T.C. Kimlik Numarası gerekmektedir. Formda başvuruda bulunulan pozisyon/ilan, kişisel bilgiler, iletişim bilgileri, öğrenim durumu, yabancı dil bilgileri, iş deneyimleri, pozisyon ve çalışma yeri ile ilgili tercihler, aile ve referans bilgileri bölümleri yer almaktadır.

Elektronik başvuru formunu doldururken adayların yapabileceği olası yazım hataları veya alanları boş bırakma durumu için önlemler alınmıştır. Formda yer alan hemen hemen tüm sorular için cevap verilecek alanların seçenekler içinden belirlenerek doldurulmaları sağlanmıştır. Bu alanlara klavye ile giriş yapılamamaktadır.

Başvuru sahibinin gerçeğe aykırı beyanda bulunması ya da elektronik başvuruda bulunduktan sonra hakkı olmayan konularda hak iddia etmesi gibi durumlarla karşılaşılabileceği göz önünde bulundurularak, sayfaya eklenen bir ifade ile Oyakbank kendisini güvence altına almıştır. Elektronik başvuru formunda şu ifade yer almaktadır:

"Yukarıda ayrıntılı olarak vermiş olduğum bilgilerin tamamen doğru olduğunu, bu bilgilerden herhangi birinin gerçeğe aykırılığının saptanması halinde, işe alınmış olsam dahi, ilişkiğimin tarafımda hiçbir hak iddia edilmeksizin kesileceğini şimdiden kabul ediyorum."

Oyakbank'ta uygulanan işe alım süreci unvanlara göre değişiklik göstermektedir. Alım yapılan unvanlara göre uygulanan testler Tablo 3.3.'te görülmektedir.

TABLO 3.3. OYAKBANK'TA UYGULANAN ELEMAN SEÇME TESTLERİ

Unvanlar	Uygulanan Testler
Yönetmen Yetkili Yetkili Yardımcısı	Genel Yetenek Testi Psikometrik Test Mülakat
Sekreter	Genel Yetenek Testi Psikometrik Testler Ofis Programları Kullanım Testi Mülakat
Güvenlik Görevlisi Şoför Tahsildar	Genel Yetenek Testi Detay Algılama, Tutum ve Davranış Deneme Sürüşü (Şoför Alımlarında) Mülakat

Kaynak: Oyakbank İnsan Kaynakları Web Sitesi, 2006

Deneyimsiz İşe Alım'da adayların grup olarak katıldıkları "panel mülakat", Deneyimli İşe Alım'da ise "bireysel mülakat" uygulanmaktadır.

3.2.5. Yapı Kredi Bankası

Yapı Kredi Bankası'nda eleman ihtiyacı olduğunda web sitesinde ve gazetelerde iş ilanları yer almaktadır. İlanlarda adayların sahip olması gereken genel nitelikler, yaş sınırı, eğitim ve mezuniyet durumu, askerlik durumu ve işin tanımı bulunmaktadır. Ayrıca, her yıl üniversite son sınıf öğrencilerine yönelik gerçekleştirilen üniversite ziyaretleri sırasında yeni mezun adayların başvuruları da değerlendirmeye alınmaktadır.

Açık pozisyonlara başvurular yalnızca bankanın web sitesinde bulunan elektronik başvuru sistemi yoluyla yapılabilmektedir. Bazı şartları uygun olmadığı halde başvuruda bulunan adaylar, sınavlar öncesinde başvuruların incelenmesi sonucu elenirler, sınavlara alınmazlar.

Yeni mezunlar için işe alım süreci görev için gerekli olan nitelikleri ölçen "Genel Yetenek Testi" ve görüşme sırasında adayla ilgili bilgiler veren bir ön rapor olan "Kişilik Profil Testi" ile başlar. Test aşamasında olumlu bulunan adaylar, birden fazla adayın birlikte katılımıyla gerçekleşen "Grup

Dinamiği”ne davet edilirler. Bu aşamada da olumlu bulunan adaylar, daha yakından tanınmaları ve beklentilerinin görevin gerektirdiği niteliklerle uyuşup uyuşmadığının gözlemlenmesi için, ilgili birimlerden yetkililerin de katılımıyla gerçekteşen “Bireysel Görüşme”ye katılırlar. Bu aşamalar sonucunda görev için aranan niteliklere sahip olduğu belirlenen adaylara “İş Teklifi” yapılır.

Oluşturulan yeni yönetimler ya da uzmanlık ve teknik bilgi gerektiren görevler (Doktor, Tekniker, Mimar vb.) için banka içinden aday bulunamaması halinde deneyimli eleman alımı gerçekteştirilmektedir. Bu alımlarda işe alım süreci, “Bireysel Görüşme” ve “İş Teklifi” olmak üzere iki aşamadan oluşmaktadır.

Uygulanan seçme teknikleri sonucunda başarısız bulunan adaylar posta ile, başarılı bulunan adaylar ise telefon ile bilgilendirilirler.

Göreve başlayan kişilerin işe alışabilmeleri için bir gün süren bir oryantasyon programı uygulanmaktadır.

TABLO 3.4. TÜRKİYE'DEKİ BANKALARDA UYGULANAN İŞE ALIM SÜREÇLERİ

	Başvuru	Genel Yetenek Sınavı	Yabancı Dil Sınavı	Meslek Sınavı	Grup Tartışması	Kişilik Testi	Mülakat	İşe Alıştırma
T.İş Bankası	Elektronik	+	+	+	+	-	+	Ön Eğitim
Garanti Bankası	Elektronik	+	+	+	+	+	+	
Akbank	Elektronik	+	-	-	+	+	+	Ön Eğitim
Oyakbank	Elektronik	+	+	+	-	+	+	Ön Eğitim
Yapı Kredi Bankası	Elektronik	+	-	-	+	+	+	Ön Eğitim

3.3. Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İşe Alım Süreci

Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası'nda yapılan eleman alımları üç grupta incelenebilir. Birinci grup, gelecekte TCMB'de çeşitli yönetici pozisyonlarına aday olan ve TCMB'ye alınan eleman miktarının büyük bir çoğunluğunu oluşturan Memur, Uzman Yardımcısı, Denetçi Yardımcısı ve Araştırmacı unvanlarından oluşmaktadır. İkinci grupta, belirli meslek gruplarından alımların yapıldığı Eğitim Araştırmacısı ve Bilgisayar Uzman Yardımcısı unvanları bulunmaktadır. Üçüncü grup ise, Koruma ve Güvenlik Memuru ile Sayıcı-Operatör gibi destek hizmetleri veren unvanları içermektedir. TCMB'nin ihtiyaç duyduğu ve zaman zaman eleman alımının gerçekleştiği başka unvanlar da bulunmakta ancak, sıklıkla ihtiyaç duyulan, belirli aralıklarla eleman alımı yapılan ve işe alım süreçleri benzerlik gösteren unvanlar oldukları için sadece belirtilen unvanların işe alım süreçlerine değinilecektir.

**TABLO 3.5. 1995-2005 YILLARI ARASINDA TCMB'DE
GÖREVE BAŞLAYAN KİŞİLERİN UNVANLARINA GÖRE DAĞILIMI**

	TCMB'de Göreve Başlayan Kişi Sayısı	Memur	Uzman Yardımcısı	Denetçi Yardımcısı ¹	Araştırmacı	Eğitim Araştırmacısı ²	Bilgisayar Uzman Yardımcısı	Güvenlik ve Koruma Memuru	Sayıcı-Operatör
1995	5	-	-	-	-	-	5	1	-
1996	46	40	-	-	6	-	-	-	-
1997	66	50	-	-	2	-	14	68	-
1998	28	13	-	-	4	-	7	4	4
1999	114	48	-	-	6	-	17	-	43
2000	63	26	-	-	4	-	9	9	24
2001	61	-	-	-	3	-	6	22	52
2002	88	54	11	-	2	-	5	17	16
2003	22	-	11	6	5	-	-	9	-
2004	179	73	20	-	2	-	5	2	79
2005	165	93	24	1	9	1	-	-	37
TOPLAM	687	397	66	7	43	1	68	132	255

Kaynak: Personel Bilişim Sistemi, 2006

Öncelikle, unvan farkı gözetmeksizin tüm eleman alımlarında ortak olan aşamalar açıklanacak, daha sonra ise unvanlara göre detaylı bir şekilde işe alım süreci anlatılacaktır.

Her unvan grubunun özellikleri ve o unvan grubuna alınacak kişilerde aranan nitelikler gibi, herbiri için uygulanan işe alım süreci de farklılık göstermektedir. Ancak, her işe alımda benzer şekilde uygulanan ve kullanılan araçlar bulunmaktadır. Eleman alımına karar verilmesinden, başarılı bulunan adayların işe başlatılmasına kadar geçen işe alım süreci ana hatlarıyla şu aşamalarda incelenebilir:

- Sınav ilanının gazetelerde ve TCMB web sitesinde yayınlanması,

¹ Denetçi Yardımcısı alımı 2003 yılından bu yana yapılmaktadır.

² Eğitim Araştırmacısı, 1993 yılından sonra ilk defa 2005 yılında alınmıştır.

- Başvuruların kabul edilmesi,
- Yazılı sınavların yapılması,
- Yazılı sınavlarda başarılı olan adayların sözlü sınav-mülakata tabi tutulması,
- Adayların işe başlatılması.

Sınav İlanının Gazetelerde ve TCMB Web Sitesinde Yayınlanması

Eleman alımına karar verildikten sonra, alımın duyurulması amacıyla ilan hazırlanır. İlanlar; alınacak elemanın unvanı, eleman belirli bir birime alınacaksa kişinin çalışacağı birimi, sınava başvurmak için taşınması gereken koşulları, başvuru için gerekli olan belgeleri ve başvurunun nereye ve nasıl yapılacağı hakkında bilgileri içerir. İlanlar, Türkiye’de yayımlanan yüksek tirajlı iki gazetede ve TCMB web sitesinin “İnsan Kaynakları Duyuruları” bölümünde yayınlanmaktadır.

Şekil 3.5’te Uzman Yardımcısı sınav ilanının bir örneği görülmektedir.

**TÜRKİYE CUMHURİYET MERKEZ BANKASI'NA UZMAN YARDIMCISI
ALINACAKTIR**

Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası, İdare Merkezi'nde çalıştırılmak üzere Uzman Yardımcısı alınacaktır.

1- ADAYLARDA ARANACAK KOŞULLAR

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

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

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

d) Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Memurları Yönetmeliği'nin 10. maddesinde belirtilen diğer koşulları taşımak,

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

2- SINAVLAR

a) Meslek Sınavı

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

Bu sınavlarda başarılı sayılabilmek için 100 tam puan üzerinden zorunlu konulardan en az 60 olmak üzere, ortalama en az 50 puan almak gereklidir.

Meslek sınavının tarihi ve yeri adaylara yazılı olarak bildirilecektir.

b) Sözlü Sınav-Mülakat

Meslek sınavında başarılı olanlar ayrıca sözlü sınav-mülakata tabi tutulacaklardır.

3- BAŞVURU

Adayların;

- a) Nüfus Hüviyet Cüzdanının aslı ile birlikte bir fotokopisini,
- b) Öğrenim belgesinin aslı ile birlikte bir fotokopisini,
- c) KPSS sonuç belgesinin aslı ile birlikte bir fotokopisini,
- d) 4,5 x 6 cm. boyutunda iki fotoğrafı,

başvuru sırasında dolduracakları "Sınav Müracaat Formu" ile birlikte en geç günü çalışma saati sonuna kadar **Bankamız İdare Merkezi Personel Yönetimi Müdürlüğü ile Adana, Antalya, Bursa, Denizli, Diyarbakır, Edirne, Erzurum, Eskişehir, Gaziantep, İskenderun, İstanbul, İzmir, İzmit, Kayseri, Konya, Malatya, Mersin, Samsun, Trabzon ve Van Şubelerine bizzat** vermeleri gerekmektedir.

Posta ile yapılan başvurular kabul edilmeyecektir.

ADRES :

T. C. Merkez Bankası İdare Merkezi
Personel Yönetimi Müdürlüğü
İstiklal Caddesi No: 10
Ulus/ANKARA

Şekil 3.5 : TCMB Gazete İlanı

Kaynak: Yönetim Komitesi Kararı

Başvuruların Kabul Edilmesi

Başvurular, ilanın yayınlandığı günden sonraki ilk işgününde alınmaya başlanır. Adayların bizzat başvuruları istenmekte, posta ile yapılan başvurular kabul edilmemektedir. Başvurular genellikle Ankara, İstanbul ve İzmir illerinde alınmakta, çok sayıda başvurunun beklendiği unvanlarda TCMB Şubelerinin bulunduğu tüm illerde başvuru kabulü gerçekleştirilebilmektedir.

Adayın sınava başvurabilmesi için, gerekli belgelerin tamamını ibraz etmesi ve ilanda belirtilen tüm koşulları tümüyle taşıması gerekmektedir. Başvuru alımı sırasında bu konuda dikkatli olunması, sonradan şartları uygun olmayan adayların çıkması ve başvurunun iptal edilmesi aşamalarını en aza indirmektedir. Ayrıca, sonradan sorunlarla karşılaşılması için adayların başvuru formundaki tüm bilgileri eksiksiz bir şekilde doldurmaları sağlanmaktadır.

Başvuru formunda; adayın kimlik bilgileri, aile bilgileri, eğitim gördüğü kurumlar ile ilgili bilgiler, sabıka kaydı ya da herhangi bir borcu bulunup bulunmadığına ilişkin bilgiler ve iletişim bilgileri yer almaktadır. Ayrıca, tarih ve imzanın bulunduğu bölümde; adayın gerçek dışı bilgiler vermesi halinde başvurusunun iptal edileceğine, memuriyete başlamış ise işten çıkarılacağına ve hakkında her türlü kanuni işlemin yapılabileceğine ilişkin bir ifade ile tarih ve imza bölümü yer almaktadır.

Şekil 3.6'da Uzman Yardımcısı unvanı için kullanılan başvuru formu görülmektedir.



TÜRKİYE CUMHURİYET MERKEZ BANKASI
UZMAN YARDIMCISI SINAVI
BAŞVURU FORMU

FOTOGRAFI

Son bir yıl içinde çekilmiş

Bütün sorular tam ve açık olarak ayrıntı ile tiklenmez veya dolma bakım ile doldurulacaktır.

Aday No: _____ (Aday No kısmı boş bırakılacaktır.)

KİMLİK BİLGİLERİ

Adı, Soyadı	T.C Kimlik Numarası
Doğum yeri ve tarihi	Cinsiyeti
Medeni durumu <input type="checkbox"/> Bekar <input type="checkbox"/> Evlü	

AS KERLİK DURUMU (Erkekler için)

Tamamlandı <input type="checkbox"/>	Terhis Tarihi: _____	Tezli <input type="checkbox"/>	_____	tarihten itibaren
Münafiyet <input type="checkbox"/>	Nedeni: _____			

AİLESİ İLE İLGİLİ BİLGİLER

Babasının adı, soyadı, doğum yeri ve mesleği	
Annesinin adı, soyadı, doğum yeri ve mesleği	
Eşinin adı, soyadı, doğum yeri ve mesleği	

ÖĞRENİM DURUMU

	Ölül ah	Münafiyet tarihi
İlköğül		
Ortaöğül		
Lise		
Yükseköğrenim		
Yüksek Lisans (master/doktora)		
Hiçbiri herhangi bir öğrenim kurumunda kayıtlı olup olmadığı, varsa; okul adı, bölümü ve kaçınıcılığını belirtiniz.		

KONU GRUBU SEÇİMİ (Bir grup tercih edilecektir.)

A GRUBU <input type="checkbox"/>	B GRUBU <input type="checkbox"/>	C GRUBU <input type="checkbox"/>
----------------------------------	----------------------------------	----------------------------------

Zorunlu Konu Seçimi (Bir konu seçilecektir.)	
Seçmeli Konu Seçimi (Üç konu seçilecektir.)	1. Seçmeli Konu
Konu tercihlerini yukarıda seçtiğiniz konu grubuna uygun yapınız. (Zorunlu ile seçmeli konuları aynı değildir.)	2. Seçmeli Konu
	3. Seçmeli Konu

Diğer Bilgiler

Hiçbiri herhangi bir işte çalışıyorsa kurumun adı, görev ve unvanı	
Mecburi hizmet varsa yükümlü bulunulduğunu, sebebi ve süresi	
Sabaha kaydı varsa yargı kararına veya mahkum olma sebebi, mahkumiyeti varsa süresi ve sonucu	
Gerek görev dolayısıyla gerekse görev dışındaki hallerde haklarında adli veya idari soruşturma açılıp açılmadığı? Açılırsa sonucu, ceza görmüş ise konusunu ve cezası	
İkametgah adresi	
Evlü ve cep telefon numaraları	
Elektronik posta adresi (e-mail)	@
Ailesinin ikametgah adresi ve telefon	
İş adresi ve telefonu (varsa)	
Değerli Üye Barışman'ın sınavlarına katılmışsa, sınav tarihleri, türü ve sonucu	

Adayın bilgilerini kontrol etmiş ve doğru bilgileri vermiş olduğunu, başvuru formu ile birlikte gönderdiği belgelerin doğru olduğunu, işten çıkarılmadığını ve bu durumda herhangi bir engel olmadığını beyan etmiş olduğunu beyan ederim.

Düzenlendiği Tarih: _____ İmza: _____

Şekil 3.6 : TCMB Uzman Yardımcısı Sınavı Başvuru Formu

Kaynak: Yönetim Komitesi Kararı, 2006.

Yazılı Sınavların Yapılması

Yazılı meslek sınavı uygulanan her unvanda, başvuruda bulunan tüm adaylar herhangi bir elemenden geçirilmeden yazılı sınava tabi tutulurlar. Yazılı sınav konuları ve başarılı olmak için alınması gereken puanlar, unvana göre değişiklik göstermektedir.

Yazılı sınav sorularının hazırlanması ve cevap kağıtlarının değerlendirilmesi aşamasında eğitim kurumlarından destek alınmaktadır. Sorular, konularında uzman her konudan en az iki öğretim üyesi tarafından hazırlanmakta ve cevap kağıtları da aynı öğretim üyeleri tarafından değerlendirilmektedir.

Sözlü Sınav-Mülakat Öncesinde Adaylarla Evlerinde Görüşülmesi

TCMB'ye alınacak her unvandaki eleman için sözlü sınav-mülakat öncesinde adaylar evlerinde ziyaret edilerek, aileleri ve kendileri ile ön görüşme yapılmaktadır. Bu görüşmelerde adayın aile yaşantısı ve ev ortamı gözlemlenebilmekte, kişinin mülakat öncesinde daha yakından ve detaylı şekilde tanınması açısından faydalı olmaktadır.

Yazılı Sınavlarda Başarılı Olan Adayların Sözlü Sınav-Mülakata Tabi Tutulması

Yazılı sınavlar sonucunda başarılı bulunan adaylar, son olarak sözlü sınav-mülakat aşamasından geçmektedirler. Sözlü sınav-mülakat komisyonları; Başkan Yardımcısı, Genel Müdür ve Genel Müdür Yardımcısı gibi TCMB'nin üst düzey yöneticileri tarafından oluşturulmaktadır.

Adayların İşe Başlatılması

Uygulanan sözlü sınav-mülakat sonucunda başarılı bulunmayan adaylara sınav sonucu mektupla bildirilir.

Başarılı bulunan adaylara ise, yine mektupla bilgi verilir ve işe başlatılması için gerekli olan belgeler kendisinden istenir. Aday belgeleri

tamamlağında göreve başlatılır. Ancak, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Memurları Yönetmeliği'ne göre, istenen belgeleri verilen süre içinde tamamlayamayan veya getirilen belgelerden göreve alınmalarına engel durumları olduğu anlaşılanların atama işlemi yapılmaz.

Başarılı bulunan ve bulunmayan adaylara yazılan mektupların rnekleri Şekil 3.7 ve Şekil 3.8'de görülmektedir.

Göreve yeni başlayan personelin TCMB'yi tanıyabilmesi amacıyla, Eğitim Merkezi tarafından düzenlenen n Eğitim Programı'na katılmaları sağlanır.

17 Mart 2006

Sayın Özlem SARILAR

1. Cad.

No: 33/9

Bahçelievler/ANKARA

Bankamız İdare Merkezi'ne Eğitim Araştırmacısı olarak atanmanız kararlaştırılmıştır.

Göreve başlatılabilmeniz için aşağıda belirtilen belgeleri eksiksiz olarak tamamladıktan sonra İdare Merkezi Personel Yönetimi Müdürlüğü'ne müracaat etmeniz gerekmektedir.

Bilgi edinilmesini rica ederiz.

Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası

İdare Merkezi

Gerekli belgeler :

1. Nüfus Cüzdanı örneği (noter onaylı)
2. Mezuniyet belgesi örneği (noter onaylı)
3. Tam Teşekküllü Hastaneden alınacak
"Yurdun her yerinde her iklimde görev yapar,
seyahat etmesine mani bir durumu yoktur."
İbareli sağlık kurulu raporu
4. Sabıka kaydı olmadığına dair savcılıktan alınmış belge
5. Evvelce çalıştığı işlere ait hizmet belgesi (varsa)
6. Orta öğrenime ait hazırlık belgesi (varsa)
7. 8 adet 4,5x6 boyutunda renkli fotoğraf
2 adet 3x4 boyutunda renkli fotoğraf
2 adet 6x9 boyutunda renkli fotoğraf
- 8-Kan grubunu gösterir belge

Şekil 3.7 : TCMB Tarafından Başarılı Bulunan Adaya Yazılan Mektup

17 Mart 2006

Sayın Özlem SARILAR
1. Cad.
No: 33/9
Bahçelievler/ANKARA

Bankamızın Eğitim Araştırmacısı ihtiyacının karşılanması amacıyla yapılan mülakat sonucunda alınması kararlaştırılan kişiler arasına girememiş bulunuyorsunuz.

Keyfiyeti bildirir, sınava katılmak suretiyle Bankamıza gösterdiğiniz ilgi için teşekkür ederiz.

Bilgi edinilmesini rica ederiz.

Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası
İdare Merkezi

Şekil 3.8 : TCMB Tarafından Başarısız Bulunan Adaya Yazılan Mektup

3.3.1. İdari ve Uzman Personel İçin İşe Alım Süreci

Bu bölümde “Memur”, “Uzman Yardımcısı”, “Denetçi Yardımcısı” ve “Araştırmacı” unvanları için uygulanan işe alım süreçleri üzerinde durulacaktır.

“Memur”, “Uzman Yardımcısı” ve “Denetçi Yardımcısı” unvanlarından birine başvuruda bulunmak isteyen adaylarda aranan ortak şart, Öğrenci Seçme ve Yerleştirme Merkezi (ÖSYM) tarafından düzenlenen Kamu Personel Seçme Sınavı’na (KPSS) katılmış ve belli bir puan almış olma şartıdır. Bu puan, “Memur” unvanı için başvuruda bulunacaklarda KPSSP1³ puan türünden en az 75, “Uzman Yardımcısı” ve “Denetçi Yardımcısı” olarak başvuruda bulunacaklarda yine aynı puan türünden en az 85 olarak belirlenmiştir. Ayrıca, adayların “Memur” unvanına başvuruda bulunabilmek için en az 36, “Uzman Yardımcısı” ve “Denetçi Yardımcısı” unvanlarına başvuruda bulunabilmek için ise en az 42 yabancı dil doğru sayısı bulunması gerekmektedir.

“Memur” alımının yapılacağı birimler için belirlenen kontenjanlar dahilinde adayların tercihleri de gözönünde bulundurularak, başvuruda bulunan adaylardan KPSS puanı en yüksek olandan başlayarak sıralama yapılır, her birim için belirlenen kontenjanın üç katı aday sözlü sınav-mülakata katılmaya hak kazanır. Sözlü sınav-mülakat aşamasında olumlu bulunan adaylar, İdare Merkezi birimlerine ve Şubelere “Memur” olarak atanırlar (Yönetim Komitesi Kararı, 2006).

“Uzman Yardımcısı” adayları, çalışmak istedikleri Genel Müdürlükler için belirtilen konu gruplarından birini seçerek biri zorunlu, üçü seçmeli olmak üzere toplam dört konudan klasik yöntemle yapılacak meslek sınavına tabi tutulurlar. Adayların meslek sınavında başarılı sayılmaları için 100 tam puan üzerinden zorunlu konulardan en az 60 olmak üzere, ortalama en az 50 puan almaları gerekir. Meslek sınavında başarı gösteren adaylar, Başkanlık tarafından görevlendirilecek bir başkan yardımcısı başkanlığında en az dört birim başkanının katılımıyla oluşturulan komisyon tarafından sözlü sınav-

³ Genel Kültür ve Genel Yetenek konularından hesaplanmış puan.

mülakata tabi tutulurlar. Sözlü sınav- mülakatta, uzman yardımcısı adaylarının mesleki ön bilgiye, yabancı dil bilgisine ve işin gerektirdiği niteliklere sahip olup olmadıkları değerlendirilir. Olumlu bulunan adaylar, İdare Merkezi birimlerine “Uzman Yardımcısı” olarak atanırlar (Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Uzmanlık Yönetmeliği, s.2-3).

“Denetçi Yardımcısı” adayları sınav konuları arasından seçecekleri dört konudan klasik yöntemle yapılacak meslek sınavına tabi tutulurlar. Adayların meslek sınavında başarılı sayılmaları için 100 tam puan üzerinden her konudan en az 50 almak üzere, ortalama en az 70 puan almaları gerekir. Bu sınavlarda başarılı olan adaylar, Genel Müdürün önerisi ile Başkanlık tarafından belirlenecek kişilerden oluşacak bir kurul tarafından sözlü sınav-mülakata alınırlar. Sözlü sınav-mülakatta, adayların kişisel özellikleri, medeni cesareti, kişisel iletişim becerileri, temsil kabiliyeti ve kavram yeteneğine sahip olup olmadıkları değerlendirilir. Olumlu bulunan adaylar, İç Denetim Genel Müdürlüğü’ne “Denetçi Yardımcısı” olarak atanırlar (Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İç Denetim Yönetmeliği, s.38-39).

“Araştırmacı” adayları için ilk aşama İngilizce ve genel yetenek sınavlarıdır. İngilizce sınavından en az 70, genel yetenek sınavından ise en az 60 puan alan adaylar başarılı sayılırlar. İkinci aşama; konuları Araştırma ve Para Politikası Genel Müdürlüğüne belirlenecek olan yazılı bilim sınavıdır. Bu sınavda başarılı sayılmak için, her sınav konusundan 100 tam puan üzerinden en az 60 puan olmak üzere, ortalama en az 70 puan almaları gerekir. Bilim sınavında başarı gösteren adaylar, mülakata çağırılırlar. Mülakat, ilgili Başkan Yardımcısı başkanlığında Genel Müdür, İnsan Kaynakları Genel Müdürü ve iki Genel Müdürlük çalışanından oluşan bir kurul tarafından yapılır. Mülakat aşamasında olumlu değerlendirilen adaylar Araştırma ve Para Politikası Genel Müdürlüğü’ne “Araştırmacı” olarak atanırlar (Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Araştırmacı, Ekonomist ve Kıdemli Ekonomistlerinin Atanma ve Yükseltmelerine İlişkin Yönetmelik, s.2-3).

Tablo 3.6’da Uzman Yardımcısı ve Denetçi Yardımcısı sınavlarında adayların arasından seçim yaptıkları konular görülmektedir.

**TABLO 3.6. UZMAN YARDIMCISI VE DENETÇİ YARDIMCISI
SINAVLARINDA KONU GRUPLARI**

Uzman Yardımcılığı	Denetçi Yardımcılığı
Ekonometri	Ekonomi
Ekonomi	Finans
Finans	Hukuk
Hukuk	İstatistik
İstatistik	Matematik
İşletme	Muhasebe
Kamu Maliyesi	Para-Kredi-Banka
Kamu Yönetimi	Programlama Dilleri
Matematik	Yazılım Mühendisliği
Muhasebe	İşletim Sistemleri
Para-Kredi-Banka	Bilgisayar Ağları
Uluslararası İlişkiler	Bilgisayar Mimarisi
Çalışma Ekonomisi	Veri Tabanı Sistemleri
İnsan Kaynakları Yönetimi	İnternet ve Bilgi Güvenliği

3.3.2. Mesleki Personel İçin İşe Alım Süreci

Bu bölümde, belirli meslek gruplarından kişilerin görev yaptığı unvanlar olan “Eğitim Araştırmacısı” ve “Bilgisayar Uzman Yardımcısı” unvanları için uygulanan işe alım süreçleri üzerinde durulacaktır.

“Eğitim Araştırmacısı” adayları; Araştırma Yöntem ve Teknikleri, Öğrenme Kuramları, Program Geliştirme ile Ölçme ve Değerlendirme konularından oluşan meslek sınavına tabi tutulurlar. Meslek sınavında 100 puan üzerinden ortalama en az 70 puan alan adaylar başarılı sayılarak sözlü sınav-mülakata alınırlar. Bu aşamada olumlu değerlendirilen adaylar, İnsan

Kaynakları Genel Müdürlüğü'ne "Eğitim Araştırmacısı" olarak atanırlar (Yönetim Komitesi Kararı, 2005).

"Bilgisayar Uzman Yardımcısı" adayları, İngilizce yazılı ve sözlü ile İngilizce Programcı Yetenek sınavlarına tabi tutulurlar. Bu sınavlarda başarılı olan adaylar, sözlü sınav-mülakata alınırlar. Olumlu bulunan adaylar, Bilişim Teknolojileri Genel Müdürlüğü'ne "Bilgisayar Uzman Yardımcısı" olarak atanırlar (Yönetim Komitesi Kararı, 2005).

3.3.3. Destek Personeli İçin İşe Alım Süreci

Bu bölümde, destek elemanı olan unvanlardan "Koruma ve Güvenlik Memuru" ve "Sayıcı-Operatör" unvanları için uygulanan işe alım süreçleri üzerinde durulacaktır.

"Koruma ve Güvenlik Memuru" sınavına başvuruda bulunan adaylar uygulamalı beden eğitimi sınavına alınırlar. Bu sınavda başarı gösterenler sözlü sınav-mülakat aşamasında da olumlu bulunurlarsa atanmaya hak kazanırlar. Başvuru sayısının çok olması halinde, adaylar bahsedilen sınavlardan önce genel yetenek sınavına tabi tutulurlar (Yönetim Komitesi Kararı, 2006).

"Sayıcı-Operatör" sınavına başvuruda bulunacak adaylarda KPSS'den 70 puan almış olma şartı aranmaktadır. Başvuruda bulunanlar KPSS puanına göre puanı en yüksek adaydan başlayarak sıralanırlar. Belirlenen kontenjanın üç katı kadar aday sözlü sınav-mülakata alınır. Sözlü sınav-mülakat, Şubeler Yönetim Komitesi'nden iki üye ve İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü'nde görevli Genel Müdür, Genel Müdür Yardımcısı ve Müdür düzeyinde iki yetkilinin de katılımı ile oluşturulacak komisyon tarafından yapılır. Bu aşamada olumlu bulunan adaylar şubelere "Sayıcı-Operatör" olarak atanırlar (Yönetim Komitesi Kararı, 2004).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

TÜRKİYE CUMHURİYET MERKEZ BANKASI İŞE ALIM SÜRECİ UYGULAMA ÖNERİSİ

Bu bölümde TCMB'de uygulanan işe alım sürecinde karşılaşılan sorunlara değinilerek sürecin geliştirilmesi ve iyileştirilmesi için öneriler sunulacaktır.

4.1. Daha Etkili Bir İşe Alım Süreci Uygulanmasının Nedenleri

TCMB'de daha etkili bir işe alım sürecinin uygulanmak istenmesinin nedenleri arasında:

- Daha etkili bir işe alım süreci sonunda kuruma ve işe daha uygun elemanlar seçileceğinden, personelde verimlilik artışı ve daha yüksek performans sağlanacak olması,
- TCMB'ye yeni katılan personelin karşılaştığı ilk süreç olması nedeniyle TCMB'nin ve İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü'nün imajını güçlendireceğinin düşünülmesi,
- Sürece katılıp TCMB'ye alınmayan kişilerin gözünde TCMB'nin ve İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü'nün imajının olumlu şekilde yaratılacağı düşünülmesi,
- İşe alım sürecinde çalışan personelin iş hacminde azalma sağlayacak olması,
- TCMB'nin ve İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü'nün, süreçlerin çağdaştırılmasını ve daha verimli hale getirilmesini destekleyen bir anlayışta olması,
- Maddi giderlerin azaltılması sayılabilir.

4.2. Daha Etkili Bir İŖe Alım Sürecinin Sağlayacağı Faydalar

Banka personeli kurumu tanımaya iŖe alım süreciyle başlamaktadır. KiŖilerin aklında kurumun saygın bir imaj oluŖturmasının yolu da bu süreçten geçmektedir. Dolayısıyla, kiŖilerin gelecekteki iŖ ilişkilerinin başarısını da bir anlamda bu süreç etkileyecektir. Bu nedenle, süreç konusunda dikkatli davranmak, kurum ile yeni çalıŖanların uzun vadede birbirinden faydalanabilme Ŗansını artıracaktır.

İŖe alım sürecine katılan adaylar süreç sonunda iŖe alınsınlar ya da alınmasınlar, iŖe alım süreci onların gözünde TCMB'nin ve İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü'nün imajını oluŖturan bir süreçtir. Olumsuz deneyimlerin kiŖilerin hafızasında büyük yer tuttuğu ve çevresindekilere kolaylıkla iletteği düşünöldüğünde, TCMB'nin ve birimin prestiji açısından sürecin en iyi Ŗekilde uygulanmasının önemi görölecektir.

Günümüz teknolojisi ile çağdaŖ iŖe alım ve seçme yöntemlerinin uygulanması yoluyla, gereksiz olan iŖlem basamakları ortadan kaldırılacak ve iŖin geliŖtirilmesi sağlanacaktır. Bu alanda çalıŖan personel, gereksiz iŖlem basamaklarının ortadan kalkmasıyla oluŖacak zamanda, konusunda uzmanlaŖmaya, kendisini ve iŖlerini çağın gereklerine göre geliŖtirmeye zaman ayırabilecektir.

TCMB'nin yapısı ve İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü'nün anlayıŖı, iŖlevlerin günün Ŗartlarına ve geliŖmelere uygun olacak Ŗekilde düzenlenmesi ve yenilenmesi konusundaki araŖtırma ve çalıŖmaları desteklemektedir. Ayrıca, iŖe alım politikasının ve araçlarının da günün Ŗartlarına göre belirlenmesi esas alınmaktadır.

Bu bağlamda, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası TeŖkilat ve Görevleri Esas Yönetmeliği'nin 74.maddesi ele alınabilir. Söz konusu maddeye göre:

“İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü;

.....

Banka'nın ihtiyaçlarına uygun personelin seçimini yapmak, istihdam Ŗekillerini belirlemek ve teŖkilat içinde niteliklerine uygun iŖlerde çalıŖmalarını sağlamak,

.....

Banka'nın teşkilatını, işlem ve çalışmalarını verimi artıracak, tasarruf sağlayacak, hizmet kalitesini yükseltecek şekilde düzenlemek ve bu amaçla uygun yöntemler geliştirmek,

.....

ile görevlidir.”

Ayrıca, TCMB'nin İnsan Kaynakları biriminin Personel Genel Müdürlüğü iken İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü olarak yapılandırılmasıyla ilgili Banka Meclisi tarafından 16.07.1996 tarihinde alınan kararda yer alan:

“Günümüzdeki toplumsal, ekonomik, politik ve mesleki değişimlere paralel olarak, personel yönetiminde hizmet kapsamının genişletilmesi insan kaynaklarının yönetimini gündeme getirdiğinden, çağın düşünce akımları içinde gelişen yeni yaklaşımlar, personel yönetiminde de kendini göstermiş olup, personel yönetimini; “çalışanlara ilişkin kayıtların tutulup belgelerin saklandığı birimler” olarak görmek yerine, yapısal ve işleyiş yönünden bölünmüşlüğü ortadan kaldırmak, kapsamlılığını ve bütünlüğünü vurgulamak amacı ile “insan kaynağının yönetimi” olarak geniş bir kapsamda tanımlandığı,

.....

Bankamızda da, personelin yeteneklerinin ortaya çıkarılması ve değerlendirilmesi ile mevcut enerjisinin örgüt ortamında ve etkili olarak kullanılması, bu suretle verimliliğin artırılması, insan ögesine ilişkin işlevlerin süreçleri ve işlemlerinin tasarlanıp gerçekleştirilmesi için daha fonksiyonel bir iş bölümünün sağlanması amacıyla” (Banka Meclisi Kararı, 1996)

ifadesi de, TCMB'nin insan kaynakları konusundaki güncel gelişmeleri takip etmek ve uygulamaktan yana olduğunun bir kanıtı olarak gösterilebilir.

Banka, kâr etmeyi amaçlayan bir kurum olmasa da, işlemlerin maliyetine verilen önemin etkili bir kurum olarak çalışmaya katkısının farkındadır. TCMB'de 2000 yılından bu yana yürütülmekte olan aktiviteye dayalı maliyet muhasebesi çalışmaları, bu duruma bir kanıt olarak gösterilebilir.

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

4.3. TCMB İŖe Alım S¼reci Üzerine Öneriler

Bu bölümde, TCMB'de uygulanan işe alım sürecinde geliştirilmesi ve yenilenmesi gereken yönler tartışılacak ve eksikliklerin giderilmesi için çeşitli çözüm önerileri sunulacaktır.

4.3.1. Sınav İlanı

TCMB'nin hazırladığı ve yayınladığı sınav ilanlarının daha detaylı bilgi içermeleri gerektiği düşünülmektedir. Gazetelerde ve TCMB'nin web sitesinde yayınlanan ilanlar, TCMB hakkında genel bilgiler, söz konusu unvanın görev tanımı, çalışma yeri, kariyer olanakları gibi detayları içeriğinde bulundurmalıdır.

İlanlar çok sade hazırlanmakta, kurum kültürünü ya da imajını yansıtacak herhangi bir belirleyiciliğe sahip bulunmamaktadır.

Sınav ilanlarının kurum kültürünü ve imajını doğru şekilde yansıtmayı amacıyla ilanlara TCMB logosunun ve TCMB'nin rengi olarak kullanılan bordo rengin ilanda kullanılmasının uygun olacağı düşünülmektedir. Çağdaş görünümlü ve ilgi çekici bir ilan olması amacıyla da çeşitli görsel araçlarla zenginleştirilmesi yerinde olacaktır.

Bu çalışmada edinilen bilgiler ışığında, TCMB'ye uygun olacak şekilde örnek ilanlar tasarlanmıştır. İlk ilan Uzman Yardımcısı, ikincisi ise Eğitim Araştırmacısı unvanı için geliştirilmiştir. Eğitim Araştırmacısı sınav ilanında diğerinden farklı olarak, Eğitim Araştırmacısının çalıştığı birim olan Personel Yetiştirme ve Geliştirme Müdürlüğü'nün temel görevlerine de yer verilmiştir. Sözü edilen ilanlar Ek 5 ve Ek 6'da görülmektedir.

4.3.2. Başvuru Kabulü

Başvuruların adaylar tarafından bizzat yapılması çok büyük zaman ve işgücü kaybına neden olduğundan, elektronik başvuru sisteminin kurulmasının ve başvuruların yalnızca bu şekilde yapılmasının gerektiği düşünülmektedir. Başvuruların elektronik ortamda alınması ile işe alım

sürecinin uzun olmasına neden olan ve zamanın verimli kullanılmamasına yol açan pek çok işlem basamağı ortadan kalkacaktır.

Elektronik başvuru alımının TCMB'ye sağlayacağı faydalar şu şekilde sıralanabilir:

- Bizzat başvuru yönteminde ortalama 2-4 çalışan, 1 veya 2 hafta boyunca sadece başvuru kabulü yapabilmekte, başka herhangi bir iş yerine getirememektedir. Bu durum gözönüne alındığında, uğranan zaman ve emek kaybının büyüklüğü ortaya çıkmaktadır. Elektronik başvuru sisteminde, adayların başvurularının kabulü otomatik olarak gerçekleşeceğinden herhangi bir personelin ilgilenmesi gerekmeyecek, zaman ve emek kaybı % 100 oranında azalacaktır.
- Elektronik yöntemde aday bilgileri otomatik olarak saklanıp, sınıflandırılıp, gerekli düzenlemeler yapılacağı için klasik yöntemde yer alan başvuruların elektronik ortama girişi, tablolama, veri aktarımı gibi çok fazla zaman alan işlemler ortadan kalkacaktır.
- İşe alım sürecini oluşturan sınav ve mülakatların adaylara bildirilmesinde web sitesinin ve adayın bildirdiği e-posta adresinin kullanılması, çok büyük zaman ve emek kaybına yol açan her adaya tek tek mektup yazma, mektupları çoğaltma ve postalama işlemlerini ortadan kaldıracığından, Banka kağıt kullanımı ve postalama ücretlerinin oluşturduğu büyük bir maddi yükten, zaman ve emek kaybından kurtulmuş olacaktır.
- Veri saklama, raporlama ve tablolama işlemleri teknolojik açıdan daha gelişmiş ortamlarda yapılacağından, yönetime düzenli ve istenilen her şekilde bilgi akışının sağlanması kolaylaşacaktır.

Günümüzde gerek Türkiye’de, gerekse yurt dışında pek çok resmi ve özel kuruluş, elektronik başvuru yöntemini kullanmaktadır. Buna yurt içinden en iyi örnek, üçüncü bölümde detaylı bir şekilde anlatılan İş Bankası elektronik başvuru sistemidir. TCMB’nin da bu tür bir uygulamayla çağın gereklerine ve teknolojik gelişmelere ayak uyduracağı, işlevlerini verimli bir biçimde yerine getireceği düşünülmektedir.

Banka kaynaklarının elektronik başvuru sistemini kurmak ve işletmek için yeterli olduğu düşünülmektedir. Halen TCMB’de görev yapmakta olan bilişim uzmanları ve işletmenleri ile mevcut teknolojik donanım, bu uygulamanın kolaylıkla yapılabileceğini göstermektedir. Bu tür bir sistemin dışarıdan temin edilmesi yöntemi ile kıyaslandığında, Banka içinde oluşturulmasının ve uygulanmasının eldeki kaynakların değerlendirilmesi ve satın alma ile kurulum gibi maliyetlerin ortadan kalkması açısından daha yararlı olacağı görülmektedir.

Elektronik başvuru sisteminin oluşturulması birimlerin ortak çalışması ile gerçekleşebilecektir. İnsan Kaynakları ve Bilişim Teknolojileri Genel Müdürlükleri’nde çalışanlardan oluşturulacak bir ekibin, elektronik başvuru sisteminin tasarımı, geliştirilmesi ve uygulanması aşamalarında birlikte çalışmalarının uygun olacağı düşünülmektedir.

Sistemin teknolojik açıdan güvenli bir sistem olması ve herhangi sanal bir saldırıya maruz kalmaması için günümüz teknolojisinin ürettiği çeşitli güvenlik önlemleri bulunmaktadır. Bilişim Teknolojileri Genel Müdürlüğü uzmanlarının, bu önlemlerin alınmasında ve uygulanmasında gerekenleri başarıyla gerçekleştireceklerine inanılmaktadır.

Elektronik başvuru sisteminin güvenliğini akla getiren bir başka konu ise, adayların Banka ile birebir ilişki kurmadan başvurmaları dolayısıyla oluşabilecek sorunlardır. Bu tür bir sorunun meydana gelmesi halinde TCMB’nin zaman ve emek kaybına uğraması olasıdır, ancak sistem oluşturulurken alınacak küçük önlemlerle bu durumlarla karşılaşılmasının engellenmesi mümkün görülmektedir. Olası sorunlar ve çözüm önerileri şu şekilde açılabilir:

Kişilerin başkalarının bilgilerini kullanarak başvuruda bulunma ihtimali: Adayların sisteme sadece Türkiye Cumhuriyeti Kimlik Numarası ile giriş yapmalarının sağlanması bu sorunun önlenmesini sağlayacaktır. Kimlik numaraları ve her kimlik numarasına ait nüfus bilgileri sorgulanabildiğinden, bu numara ile sisteme girişin kişilerin başkalarının bilgileri ile başvuruda bulunma olasılığını ortadan kaldıracığı düşünülmektedir.

T.C. İçişleri Bakanlığı Nüfus ve Vatandaşlık İşleri Genel Müdürlüğü ile iletişime geçilip, TCMB'nin elektronik başvuru sayfasında T.C. Kimlik Numarası'nın girilmesiyle kişinin nüfus bilgilerinin otomatik olarak ekrana yansması teknolojisinin sağlanması için görüşmeler yapılabilir. Nüfus ve Vatandaşlık İşleri Genel Müdürlüğü'nün web sitesinde yer alan

“1587 Sayılı Nüfus Kanunu'na 3080 Sayılı Kanunla eklenen ek-4 madde ile İçişleri Bakanlığı Nüfus ve Vatandaşlık İşleri Genel Müdürlüğü, Türk vatandaşlarına nüfus kütüklerinde bilgi alışverişini kolaylaştırmak ve kamu kuruluşlarında tutulan kayıtlar arasında bağ oluşturmaya esas olacak bir numara sistemi geliştirir. Bu numara bütün kamu kurum ve kuruluşlarının kayıtlarında esas alınır. Bu çerçevede, kamu kurumları arasında kimlik numarası kullanımı ile ilgili koordinasyon İçişleri Bakanlığı Nüfus ve Vatandaşlık İşleri Genel Müdürlüğü'nce sağlanır” (www.nvi.gov.tr).

ifadesi gözönünde bulundurularak böyle bir teknolojinin geliştirilmesinin mümkün olacağı düşünülmektedir.

Benzer şekilde, başvuru için gerekli diğer bazı bilgilerin de ilgili kurum ve kuruluşlarla ortak çalışma sonucu otomatik olarak sayfaya yansıtılması konusunda girişimlerde bulunulabilir. Örneğin; aday T.C. Kimlik Numarasını girdiğinde nüfus bilgilerinin yanı sıra ÖSYM'den KPSS puanlarının, gerekli ise Milli Eğitim Bakanlığı'ndan mezun olduğu lise bilgilerinin ve YÖK'ten mezun olduğu lisans/yüksek lisans bilgilerinin otomatik olarak sayfaya yansıtılması sağlanabilir. Bu durumda, adayın pek çok bilgiyi eklemesine bile gerek kalmayacak, bilgiler daha güvenilir bir şekilde ilgili kurumlardan alınacaktır. Günümüz teknolojisinden faydalanılarak bu tür bir uygulamanın oluşturulabileceği düşünülmektedir.

Başvuru için gereken özelliklerin taşınmamasına rağmen başvuruda bulunulması: Elektronik başvuru sayfasında doldurulması gereken alanların boş alanın yanındaki okun kullanılmasıyla varolan seçeneklerden belirlenmesinin ve klavye ile boş alana yazı yazılamamasının sağlanmasıyla bu sorun engellenebilir. Bu yöntem ile olası yazım hatalarının da önüne geçilmiş olunur, yazım hatası nedeniyle yanlış bilgi verilmesi olasılığı da ortadan kalkmış olur.

Şartların taşınmamasından dolayı gerektiğinde ilgili belgelerin ibraz edilememesi: Her türlü önleme rağmen kişi yalan beyanda bulunur ve sınavları kazandıktan sonra belgelerin aslını ibraz etmesi istendiğinde ibraz edemezse, başvurusunun iptal edilmesi yoluna gidilir. Elektronik başvuru formuna

“Beyan ettiğim tüm bilgilerin doğru olduğunu, yanlış beyanda bulunduğumun belirlenmesi halinde göreve başlamış olsam dahi, hiçbir hak iddia etmeyeceğimi kabul ediyorum.”

gibi bir ifadenin eklenmesiyle ve kişinin “Kabul Ediyorum” seçeneğini tıklamadan bu sayfayı geçmesine izin verilmemesi ile bu sorun ortadan kaldırılabılır.

4.3.3. Adaylarda Aranılan Nitelikler

TCMB'ye başvuruda bulunacak adaylarda eğitim seviyesi, yaş sınırı, bazı sınavlardan alınmış puanlar ve mesleki bilgi gibi özellikler aranmaktadır. Ancak, işe alım alanında uzun yıllar boyunca yapılan çalışmalar sonucunda adayların kişilik özelliklerinin de işe ve kuruma uygun olmasının kişinin işinde başarılı olması ve kurumun verimli çalışabilmesi açısından büyük önem taşıdığı saptanmıştır. Bu bağlamda, TCMB'ye eleman alınırken adaylarda aranılan özelliklerin yeterli olmadığı düşünülmektedir.

Göreve başlayan kişilerin her açıdan başarılı olmalarının sağlanabilmesi için, her unvan için gerekli kişilik özellikleri ve bir bireyin o görevde başarılı olmasını sağlayacak nitelikler belirlenmeli, bu nitelikleri ölçmeyi sağlayacak testler ve sınavlar uygulanmalıdır.

Bu alanda benzer bir kurumda yapılan bir çalışmaya örnek vermek gerekirse, üçüncü bölümde değinilen Bundesbank işe alım süreci ele alınabilir. Bundesbank adaylara testler uygulamakta ve bu testlerde Bundesbank'ın daha önceden belirlediği pek çok kriter değerlendirilmektedir. Bu kriterlerden bazıları; analitik düşünme yeteneği, organizasyon yeteneği, sabır ve dayanıklılık, pazarlık yapma becerileri, inisiyatif kullanma, sosyallik, takım çalışmasına yatkınlık, motivasyon ve açıklıktır.

Gerekli kişilik özelliklerinin sağlıklı bir biçimde belirlenebilmesi, hem ilgili unvanda ve o unvanla birlikte çalışan diğer unvanlarda tecrübe, hem de psikoloji konusunda uzmanlık gerektirmektedir. TCMB'deki her unvan için gereken kişilik özelliklerinin belirlenebilmesi için, ilgili unvanın çalıştığı birimlerden, İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü çalışanlarından ve psikologlardan oluşan bir ekibin ortak çalışmasının uygun olacağı düşünülmektedir. Bu ekibin kişilik özelliklerini belirlemesinden sonra, belirlenen özellikler Banka çalışanlarına sunulabilir ve onlardan geribildirim alınması suretiyle özelliklerin uygunluğu ölçülebilir.

4.3.4. Eleman Seçmede Kullanılan Sınav ve Testler

Unvanlara göre değişiklik göstermekle beraber, TCMB'de kullanılan işe alım süreci yazılı meslek sınavını takip eden sözlü sınav-mülakattan veya yalnızca sözlü sınav-mülakattan oluşmaktadır. Kullanılmakta olan işe alım araçlarının, adayın TCMB'ye ve ilgili göreve uygun olup olmadığının tespit edilmesi için yeterli olmadığı düşünülmektedir. Uygulanan yazılı meslek sınavları oldukça zorlu sınavlar olmalarına ve ileri derecede mesleki bilgiyi ölçmelerine rağmen, kişinin işinde başarılı olmasının yalnızca mesleki bilgiye bağlı olmadığı göz önünde bulundurulduğunda, başarılı eleman seçimi kararı verebilmenin ne kadar küçük bir olasılık olduğu görülmektedir.

Adaylar arasından seçim yapmaya çalışılırken, kişilik envanterleri ile söz konusu işin gereklerine göre oluşturulacak beceri ve yetenek testlerinden yararlanmanın seçim kararlarını olumlu yönde etkileyeceği düşünülmektedir.

Kişilik envanterlerinin ve testlerinin uygulanması profesyonellik gerektiren bir konu olduğundan, hangi unvanlar için hangi envanterlerin ya da

testlerin kullanılacağına karar vermek ve uygulanan testlerin yorumunu yapmak amacıyla, uzman psikologlarla ortak bir çalışma yapılmasının uygun olacağı düşünülmektedir. Kullanılacak testlerin geçerliliğinin ispatlanmış testler olmasına ve ilgili unvan ile TCMB'ye uygunluğuna da dikkat edilmelidir. Önceki bölümde sözü edilen adaylarda aranan kişilik özelliklerinin belirlenmesi, uygulanacak kişilik envanterinin seçiminde ve hangi özelliklerin test edilmesi gerektiğine karar verilmesinde faydalı olacaktır.

Adayların işlerinde başarılı, kurum içinde sevilen ve başkaları tarafından birlikte çalışmak istenen kişiler olup olmayacaklarının değerlendirilmesi için, işe alım sürecinde duygusal zeka testlerinin kullanılması oldukça faydalı bir uygulamadır. Unvan farkı gözetmeksizin her tür işe alımda bu testlerin uygulanmasının, daha huzurlu bir çalışma ortamı yaratılmasında ve TCMB'nin işlevlerin daha verimli bir şekilde yerine getirilmesinde çok faydalı olacağı düşünülmektedir.

4.3.5. Mülakat

Sözlü sınav-mülakatlar, TCMB'nin üst düzey yöneticileri tarafından gerçekleştirilmektedir. Mülakat komisyonunda yöneticilerin yanı sıra, mülakat konusunda profesyonel eğitim almış kişilerin ya da psikologların ve işe alınacak kişinin birebir çalışacağı astlarından ve üstlerinden kişilerin bulunmasının daha doğru kararlar verilmesini sağlayacağı düşünülmektedir. Bu yöntemle, adayın her yönden incelenebileceği, tüm bakış açılarının ortak noktada kesiştiği adayın doğru aday ya da doğru adaya en yakın aday olacağı düşünülmektedir.

Bunun yanı sıra, işe alım konusunda çalışan personele mülakat konusunda profesyonel eğitimler verilerek, mülakatlara katılmaları sağlanabilir. Adayları işe alım sürecinin her aşamasında tanıma fırsatına sahip oldukları için, işe alım bölümü çalışanlarının doğru karar verme olasılıkları çok yüksektir.

Mülakatlarda, işe alınacak kişinin görev yapacağı birimin çalışanları da yer almalıdır. İlgili birimden kişinin bağlı çalışacağı yönetici ile beraber çalışacağı ve tercihen aynı unvan grubundan bir kişinin mülakatta yer alması

hem doğru karar verilmesi açısından, hem de birimlerin huzurlu ve verimli çalışabilmeleri açısından büyük önem taşımaktadır. Söz konusu birimden mülakata katılan çalışanlar, adayın konu ile ilgili bilgisini daha uygun bir şekilde test edebilecekler, aynı zamanda çalışma ortamlarına en uygun yapıda adayın belirlenmesinde de büyük rol oynayacaklardır.

Mülakatlarda kullanılmak üzere, her aday için her mülakatçı tarafından doldurulması gereken standart bir form oluşturulup kullanılmasının gerekli olduğu düşünülmektedir. Bu form sayesinde, her adayın aynı özelliklerine dikkat edilmesinin, adaylara daha objektif yaklaşılmasının ve tüm mülakatlar bittikten sonra adayların birbiriyle karşılaştırılmasının kolaylaşacağı düşünülmektedir. Formun unvanlara göre belirlenecek kişilik özelliklerini de içermesi nedeniyle, her unvan için ayrı bir form kullanılması uygun olacaktır. Ayrıca formda adayın bir fotoğrafının bulunmasının, karar aşamasında adaylar kıyaslanırken faydalı olacağı düşünülmektedir. Bu amaca yönelik olarak kullanılacak formun bir örneği Şekil 4.1'de yer almaktadır.



Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası
Uzman Yardımcısı Mülakat Değerlendirme Formu



Aday:..... Mülakat Tarihi:.....

<u>Görevin Gereklere</u>	<u>Adayın Özellikleri</u>	<u>Açıklamalar</u>
1) Dikkatli olma	1..... 2..... 3..... 4..... 5.....
2) Zamanı etkili yönetme	1..... 2..... 3..... 4..... 5.....
3) Çabuk karar verme	1..... 2..... 3..... 4..... 5.....
4) Sözlü ifade yeteneği	1..... 2..... 3..... 4..... 5.....

Not: Açıklamalar kısmında adayla ilgili fikirler için neden belirtilecektir.

İş ile ilgili ek özellikler:

Adayla ilgili ek görüşler:

Genel Değerlendirme: () Görevin gereklerine uygun.
() Görevin gereklerine uygun değil.

Genel değerlendirmeyi destekleyen düşünceler:

Görüşmecinin Adı-Soyadı:

Görüşmecinin İmzası:

Şekil 4.1 : TCMB Uzman Yardımcısı Mülakat Değerlendirme Formu

4.3.6. Süreç Sonunda Adaylara Yapılan Bildirimler

Seçme süreci sonunda işe kabul edilmesine ya da reddedilmesine karar verilen adaylar yazılı bir bildirimle durumdan haberdar edilmektedirler. Ancak, her iki durumda da kişiye verilen bilginin eksik olduğu düşünülmektedir. Red ya da kabul mektubu, yazıldığı kişinin gözünde Banka imajının oluşmasına katkıda bulunduğundan dikkatli yazılmalıdır.

Red mektubu, reddedilen adayın aklında olumlu şekilde kalmak, ileride iyi hatırlanmak ve tekrar tercih edilmek açısından önem taşımaktadır. Kabul mektubu ise "TCMB'ye Hoşgeldin!" içeriğinde olduğundan ve ilk izlenimi oluşturma görevini üstlendiğinden dolayı önemlidir.

Reddedilen adaya sadece işe alınmasına karar verilmediğini söylemek yerine, adayların hangi kriterlere göre değerlendirildiklerini, tüm adayların alınması mümkün olamayacağı için bir tercih yapmak durumunda kaldığını kısaca ve nazik bir biçimde açıklamak yerinde olacaktır.

İşe kabul edilen kişiye ise, iş ve sahip olacağı olanaklar hakkında daha fazla bilgi verilmesi gerekmektedir. Bu aşamadaki adaylar, iş değiştirme ya da yeni bir iş ile hayatını düzenleme durumunda olduklarından, özellikle ücret, kariyer olanakları ve sosyal olanaklar hakkında bilgi edinmek istemektedirler. İşe alınmasına karar verildiğini bildiren mektupta, bu konulara da kısaca değinilmesinin uygun olacağı düşünülmektedir. Ayrıca, kişinin bilgi edinmek istediği konularda danışabileceği kişilerin ve telefonların mektupta yer alması yararlı olacaktır.

Red ve kabul mektupları, sınav bildirimlerinde olduğu gibi e-posta yoluyla gönderilebilir, posta yoluyla gönderilen mektuplardan dolayı oluşan zaman, işgücü ve parasal açıdan oluşan kayıplar e-posta yönteminin uygulanması ile engellenebilir.

TCMB'de kullanılmasının uygun olacağı düşünülen red ve kabul mektubu örnekleri Şekil 4.2 ve Şekil 4.3'te görülmektedir.

24 Mart 2006

Sayın Özlem SARILAR

1. Cad.

No:33/9

Bahçelievler/ANKARA

Bankamız İdare Merkezi'ne Uzman Yardımcısı olarak atanmanız kararlaştırılmıştır. Öncelikle sizi tebrik eder, başarınızın hayatınız boyunca sürmesini dileriz.

Çalışma saatleriniz Pazartesi – Cuma günleri 08:30 – 17:30 arasında, çalışma yeriniz Ulus'ta bulunan İdare Merkezi binamızdadır.

Sağlık ve emeklilik olanakları ile Bankamız çalışanlarının yararlanabileceği diğer olanakları açıklayan belgeleri içeren zarf ektedir.

Göreve başlatılabilmeniz için aşağıda belirtilen belgeleri eksiksiz olarak tamamladıktan sonra 3 Nisan 2006 Pazartesi günü saat 09:00'da tamamladığınız belgelerle birlikte İdare Merkezi binasının 8. katında bulunan İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü Personel Yönetimi Müdürlüğü'nde bulunmanız gerekmektedir.

Bu süre içinde sorularınız olması halinde, 310 36 46 / 38 24 numaralı telefonu çekinmeden arayabilirsiniz.

Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası

İdare Merkezi

Ek: 1 zarf

Gerekli belgeler _____ :

1. Nüfus Cüzdanı örneği (noter onaylı)
2. Mezuniyet belgesi örneği (noter onaylı)
3. Tam Teşekküllü Hastaneden alınacak
"Yurdun her yerinde her iklimde görev yapar,
seyahat etmesine mani bir durumu yoktur."
İbareli sağlık kurulu raporu
4. Sabıka kaydı olmadığına dair savcılıktan alınmış belge
5. Evcilce çalıştığı işlere ait hizmet belgesi (varsa)
6. Orta öğrenime ait hazırlık belgesi (varsa)
7. 8 adet 4,5x6 boyutunda renkli fotoğraf
2 adet 3x4 boyutunda renkli fotoğraf
2 adet 6x9 boyutunda renkli fotoğraf
- 8-Kan grubunu gösterir belge

Şekil 4.2 : TCMB Tarafından Kabul Edilen Adaya Yazılması Önerilen Mektup

24 Mart 2006

Sayın Özlem SARILAR

1. Cad.

No:33/9

Bahçelievler/ANKARA

Bankamızın Uzman Yardımcısı ihtiyacının karşılanması amacıyla yapılan sınavlar sonucunda alınması kararlaştırılan kişiler arasına girememiş bulunuyorsunuz.

Bankamız, adayları değerlendirirken yetenek, bilgi ve beceriler, kişilik gibi bir kaç faktörü bir arada inceler. Sizin gibi çok sayıda kalifiye adayımız olduğunda, bu değerlendirmeler seçim sürecini oldukça zorlaştırır. Sadece belirli sayıda açık pozisyonumuz olduğunda, pek çok iyi adayı geri çevirmek durumunda kalırız.

Sınavlarımıza katılmak yoluyla Bankamıza gösterdiğiniz ilgi için teşekkür ederiz.

Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası
İdare Merkezi

Şekil 4.3 : TCMB Tarafından Başarısız Bulunan Adaya Yazılması Önerilen Mektup

4.3.7. İŖe BaŖlatma

İŖe yeni baŖlayan kiŖiler, kurum kültürü ve kuralları hakkında bilgi sahibi değildirler. Onları bu konularda bilgilendirmek ve alıŖacakları birime akıllarındaki soru iŖaretleri giderilmiŖ olarak göndermek, kurumların İnsan Kaynakları bölümlerinin görevidir. TCMB’de iŖe baŖlayan kiŖiler bir n-eğitim programına alınmaktadır, ancak bu programın düzenlenmesi kiŖilerin iŖe baŖlamalarından birkaç ay sonra olabilmektedir. Bu süre zarfında adayların bilgi edinmelerini ve ileride de karŖılaŖabilecekleri soruların cevaplarını bulabilmelerini sağlamak için, her iŖe baŖlayan kiŖiye verilmek üzere bir alıŖan rehberi hazırlanmasının faydalı olacağı dŖnlmektedir.

Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Memurları Yönetmeliği alıŖanlara sağlanan hak ve olanaklar ile uyulması gereken kuralları açıklamaktadır, ancak yönetmelikte genel ifadeler kullanıldığından, yeterli bulunmamaktadır. Örneğin; söz konusu yönetmeliğin 47. Maddesi’nde alıŖma saatleri konusunda “Memurların günlük alıŖma saatleri Yönetim Komitesi’nce belirlenir” Ŗeklinde bir ifade bulunmamaktadır ancak bir iŖ gününün hangi saatlerde baŖladıęı ve bittiği konusunda belirli bir bilgi verilmemektedir. alıŖan rehberi buna benzer belirsizlikleri ve alıŖanların aklında oluŖabilecek soru iŖaretlerini gidermesi açısından faydalı olacaktır.

Hazırlanacak alıŖan rehberi, kurumun tarihçesi, misyonu ve değerleri ile kurumun en üst düzey yöneticisinden bir “hoŖgeldiniz mektubu” bölümüyle baŖlamalıdır. Rehberin içeriği ise, alıŖma kuralları, izin politikası, alıŖanlara sunulan olanaklar ve disiplin politikası bölümlerinden oluŖmalıdır.

alıŖan rehberi Banka bünyesine yeni katılan alıŖanlara verilerek, kiŖilerin TCMB’ye uyumunu sağlamasının yanı sıra, İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü web sitesine ya da Merint ortamına elektronik bir kopyasının konulması da tüm alıŖanların yararlanmasına katkıda bulunacaktır.

Uzun soluklu ve detaylı bir alıŖma gerektirdiğinden ve İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü alıŖanlarının da fikirlerinin alınması uygun olacağından, rehberin hazırlanması bu alıŖmanın kapsamını aŖmaktadır. Bu rehberin hazırlanması için İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü’nde

Çalışanlardan oluşan bir çalışma grubu kurulmasının yerinde olacağı dūřunılmektedir.

4.3.8. Kurumu Tanıtma

TCMB, Türkiye’de pek çok insanın çalışmak isteyeceği bir kurum konumundadır. Ancak, bu durum her zaman söz konusu olmayabilir. Örneđin; zel bankaların altın dönemini yaşadığı 1990’larda, sektörde verilen yüksek ücretler ve çalışanlara sağlanan cazip olanaklar nedeniyle, TCMB’nin de hedef aday kitlesini içeren yeni mezun grup özel bankalara yönelmekteydi. Böyle bir ortamda dahi, pek çok kişinin çalışmak isteyeceği saygın ve cazip bir kurum olabilmek ve tercih edilebilmek için TCMB’nin tanıtıldığı etkinliklere önem verilmesi ve etkinliklerin süreklilik arz etmesi gerektiği dūřunılmektedir.

TCMB’nin daha iyi tanıtılabilmesi için üniversitelerde düzenlenen “Kariyer Günleri” etkinlikleri oldukça önemlidir. Daha kaliteli adayların ilgisini çekmek, niversite ğrencilerinin mezun olacakları yıllarda TCMB’yi hedeflemelerini gerçekleştirmek ve gerçekten isteyen kişilerin kendilerini TCMB’ye uygun olacak şekilde yetiştirmelerini sağlamak açısından bu etkinliklere katılmak çok önemli bir rol oynamaktadır.

BEŞİNCİ BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bir kurumun işlevlerini yerine getirebilmesi ve hedeflerini gerçekleştirebilmesi, sahip olduğu personelin kalitesine, profesyonelliğine ve başarısına bağlıdır. Kurum çalışanları ne kadar yaptıkları işlere uygun ve mutlu birer çalışan olurlarsa, kurum da hedeflerine ulaşmakta o kadar başarılı olabilir. Bunu sağlayacak personel kadrosunun oluşturulması ise, ancak başarılı ve verimli bir işe alım süreci ile mümkündür.

Gerek bir kuruma yeni katılan kişiler, gerekse süreç sonunda kuruma katılması uygun bulunmayan kişiler, ilgili kurumu işe alım süreci ile tanımakta ve ilk izlenimlerini bu yolla edinmektedirler. Bir çalışan işin en başında kurum hakkında olumsuz deneyimler yaşar ve negatif fikirler edinirse, bu kararı değiştirmek oldukça fazla zaman ve emek isteyecektir. Benzer şekilde, işe alınmayan bir kişi işe alım süreci boyunca kötü deneyimler yaşarsa kurum hakkındaki düşünceleri daima olumsuz olacak ve çevresine bu durumu hemen yansıtacaktır. Toplumda ve kurum içinde olumlu imaj yaratabilmek açısından etkili bir işe alım süreci uygulanmasının büyük önemi vardır.

Bu çalışma kapsamında işe alım süreci hakkında ayrıntılı bir literatür tarama yapılmış ve uygulamada ulaşılabilen tüm bilgiler incelenerek çeşitli merkez bankaları ile Türkiye'deki bankaların kullandıkları işe alım süreçleri ve yöntemleri hakkında araştırmalar yapılmıştır. Tüm bu bilgiler ışığında, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası'nın başarılı bir işe alım sürecinin çeşitli adımlarını içermekte olduğu, ancak sistemde bazı eksikliklerin bulunduğu ve bu eksikliklerin kurum yapısı ile kurallara uygun olarak giderilmesi halinde oldukça etkili ve başarılı bir sürece sahip olunacağı düşünülmektedir.

Çalışmada TCMB'de kullanılan işe alım sürecinin eksiklikleri saptanmış ve bunların giderilmesi için çeşitli öneriler sunulmuştur. Bu

önerilerin gerçekleştirilerek sistemde yerlerini almaları amacıyla İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü tarafından organize edilmesi ve yapılması gereken bazı çalışmalar bulunmaktadır.

Geliştirilen formların ve getirilen önerilerin uygunluğunun belirlenmesi için İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü'nde çalışan ve konunun uzmanlarından oluşan bir ekibin değerlendirmeler yapmak ve uygulamaya konulacak önerileri belirlemek amacıyla biraraya gelmesi ve bu toplantının sonuçlarına göre önerilerin uygulanmasına başlanması yerinde olacaktır.

Elektronik başvuru sisteminin uygulamaya koyulması ve işe alım sürecinin pek çok aşamasının elektronik olarak gerçekleştirilebilmesi için İnsan Kaynakları ve Bilişim Teknolojileri Genel Müdürlükleri çalışanlarından bir ekip oluşturulmasının, bu ekibin gerekli elektronik sistemi kurarak uygulamaya koymasının uygun olacağı düşünülmektedir. İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü'nün işe alım konusunda çalışan personeli, ihtiyaçların ve sistemde yer alması gereken noktaların belirlenmesinde önemli rol alırken, Bilişim Teknolojileri Genel Müdürlüğü çalışanları da sistemin teknolojik altyapısının oluşturulmasında çalışacaklardır.

Göreve başlayanlara işe alışmaları amacıyla verilecek olan ve tüm personelin yararlanabileceği çalışan rehberinin oluşturulması için İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü çalışanlarından bir çalışma grubu oluşturulması önerilmektedir. Rehber oluşturulduktan sonra çeşitli birimlerde görev yapmakta olan Banka personelinin de rehber hakkındaki fikirleri alınarak rehberin göreve yeni başlayanlara verilmesi ve tüm personelin yararlanabileceği şekilde Banka intranetine konulması gerçekleştirilebilir.

İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü'nde işe alım konusunda çalışmakta olan personelin, çağın gereklerine, yeni işe alım yöntemlerine ve teknolojik gelişmelere uygun olacak şekilde kendilerini ve uygulanan süreci sürekli geliştirebilmeleri için, ilgili konuda verilen eğitim programlarına ve seminerlere katılmalarının sağlanmasının oldukça faydalı olacağı düşünülmektedir. İnsan kaynaklarının, özellikle de işe alımın halen gelişmekte olan akademik bir konu olduğu ve bu alanda sürekli yenilikler

gerçekleştii gözönünde bulundurulduğunda, eğitim programlarının TCMB'ye ve ilgili personele ne kadar yararlı olacağı görülebilmektedir.

İşe alım ve eleman seçme yöntemleri konusunda her geçen gün yenilikler yapılmakta ve yeni teknikler uygulanmaya başlanmaktadır. Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası'nın etkili ve çağdaş yöntemlerle işlevlerini gerçekleştirebilmesi için, alandaki gelişmelerin takip edilmesi, literatür incelemesi ve araştırma çalışmalarının sürekli olarak yapılmasının faydalı olacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Akbank Web Sitesi: İnsan Kaynakları (2006). Erişim: 29 Nisan 2006, <http://www.akbank.com/serv.asp?page=196>
- Aksoy, H.H. (Ocak 2001). İşletmelerde Personel Bulma ve Seçme-İşe Alma. *İnsan Kaynakları Yönetimi Eğitim Programı Ders Notları*, 48-54.
- Ariesan, G. (Aralık 2004). *İngiltere Merkez Bankası'nda İnsan Kaynakları Yönetimi Semineri, Romanya Ulusal Bankası Eleman Seçme ve İşe Alım Ders Notları*.
- Arthur, D. (1998). Recruiting, Interviewing, Selecting and Orienting New Employees. Broadway, New York, AMACOM.
- Aymir, C. (2006). Tekstil Sektöründe İşe Alım Süreçlerinde Profesyonel Uygulamalar. Erişim: 04 Mart 2006, Davranış Bilimleri Enstitüsü Web Sitesi, http://www.dbe.com.tr/psikoloji_dunyasi/default.asp?cntld=03030290
- Aytaç, S. (Mayıs-Haziran 1997) İşgücü İhtiyacının Karşılmasında Üniversitelerin İş Dünyası İle İlişkileri, *Bakış*, 60, 50-53.
- Baltaş, Z. (Mart 2006). İnsanın Dünyasını Aydınlatan ve İşine Yansıyan Işık: Duygusal Zeka. Remzi Kitabevi.
- Barrick M.R. ve Mount M.K. (1991). The Big Five Personality Dimensions and Job Performance: A Meta-Analysis. *Personnel Psychology*, 44, 1, 1-26.
- Birchard, B. (Eylül 1997). How Cisco Makes Friends. Erişim: 30 Nisan 2006, <http://www.fastcompany.com/magazine/10/cisco.html>
- Cascio, W.F., Alexander, R.A. ve Barrett, G.V. (1988). Setting Cutoff Scores: Legal, Psychometric, and Professional Issues and Guidelines. *Personnel Psychology*, 41, 1-24.
- Cascio, W.F., Outtz, J., Zedeck, S. ve Goldstein I.L. (1995). Statistical Implications of Six Methods of Test Score Use in Personnel Selection. *Human Performance*, 4, 233-264.
- Cook, F. (03 Mayıs 2001) Yetenek Avcılığı. Erişim: 04 Ocak 2006, [insankaynaklari.com](http://www.insankaynaklari.com), <http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=282>.
- Değerlendirme Merkezi Uygulamaları*. (Mayıs 2001). Erişim: 17 Mayıs 2005, [insankaynaklari.com](http://www.insankaynaklari.com), <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=281>.

- Duygusal Zeka*. (05 Eylül 2003). Erişim: 10 Mart 2006, Davranış Bilimleri Enstitüsü
http://www.dbe.com.tr/psikoloji_dunyasi/default.asp?cntId=03030274
- Eleman Seçme ve Değerlendirme Teknikleri*. (Mayıs 2001). Erişim: 17 Mayıs 2005, insankaynaklari.com, <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=337>.
- Eleman Seçme ve İşe Alma Yöntemleri*. (Nisan 2000). *Arthur Andersen Eğitim Programı Ders Notları*.
- Fırat, Z. *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*. Erişim: 18 Mart 2005, isguc.org, http://www.isguc.org/arc_view.php?ex=7
- Finnigan, J. (1997). *Doğru İşe Doğru Eleman*. Rota Yayın Yapım Tanıtım.
- Garanti Bankası Web Sitesi: *Garanti'li Kariyer* (2006). Erişim: 29 Nisan 2006, http://www.garanti.com.tr/ana_sayfa/insan_kaynaklari/garantili_kariyer/
- Goleman, D. (2005). *Duygusal Zeka: Neden IQ'dan Daha Önemlidir?* VARlık Yayınları.
- Göçgün, P. (14 Haziran 2002). *İşe Alımda Hızla Yaygınlaşan Bir Yöntem: E-İşe Alım*. Erişim: 26 Ocak 2004, insankaynaklari.com, <http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=64>.
- Görüşme Teknikleri: Birebir, Panel, Toplu ve Stres Mülakatları*. (Haziran 2002). Erişim: 04 Ocak 2006, insankaynaklari.com, <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=45>.
- Harvey-Cook, J.E. ve Taffler, R.J. (2000). Biodata in Professional Entry-Level Selection: Statistical Scoring of Common Format Applications. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 103-118.
- HR Focus*. (Mart 2005). News Briefs, 82, 3, 8-9.
- HR Guide to the Internet, Personnel Selection Methods: Assessment Centers*. (1998). Erişim: 11 Temmuz 2006, <http://www.hr-guide.com/data/G318.htm>.
- Huffcutt, A.I., Roth, P.L., Conway, J.M. ve Clehe, U. (2004). The Impact of Job Complexity and Study Design on Situational and Behavior Description Interview Validity. *International Journal of Selection and Assessment*, 12, 3, 262-273.
- Human Resources Management at the Deutsche Bundesbank. (10-14 Ekim 2005). *Human Resources Management Semineri*, Deutsche Bundesbank, Hachenburg-Frankfurt.

Human Resources Management at the Deutsche Bundesbank. (Kasım 2005). *Human Resources Management Semineri*, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Eğitim Merkezi, Ankara.

İşe Başlama ve Oryantasyon Süreci. (Haziran 2002). Erişim: 04 Ocak 2006, [insankaynaklari.com](http://www.insankaynaklari.com), <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=48>.

Kalkınmada Zihinsel Emek (Beşeri Sermaye) Faktörü. (2005). Erişim: 28 Eylül 2005, [bilgiyonetimi.org](http://www.bilgiyonetimi.org), http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=473.

Klinvex, K. ve Klinvex C.P. (1998). *Hiring Great People*. McGraw-Hill Professional Book Group, 145-181.

Koç, N. (Ocak 2001). İnsan Kaynaklarını Değerlendirme ve Personel Seçiminde Psikolojik Testler. *İnsan Kaynakları Yönetimi Eğitim Programı Ders Notları*, 55-63.

Lanphear, S. (Eylül 2003). When Hiring, Personality Matters. *Credit Union Executive Newsletter*, 29, 29, 1-2.

Mathis, R.L. ve Jackson J.H. (2003). *Human Resource Management*. Mason: Thomson South-Western.

McDaniel, M.A., Whetzel, D.L., Schmidt, F.L. ve Maurer S.D. (1994). The Validity of Employment Interviews: A Comprehensive Review and Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 79, 4, 599-616.

Merkez Bankalarında İnsan Kaynakları Yönetimi (2005). Erişim: 28 Eylül 2005, TCMB İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü Web Sitesi, <http://idmsweb1/ikg/insankaynaklariyonetimi.htm>.

Messmer, M. (Haziran 2005). A Reality Check on Hiring. *Strategic Finance*, 86, 12, 12-14.

Moskowitz, R. (2 Mayıs 2000). The New Role of Tests in Candidate Selection: Advantage Hiring Newsletter. http://www.advantagehiring.com/newsletter/050100/n0400_2.htm

Öneş, D.S. (1993). *The Construct Validity of Integrity Tests*. Unpublished Doctoral Dissertation. University of Iowa City.

Öneş, D.S., Viswesvaran, C. ve Schmidt F.L. (2003). Personality and Absenteeism: A Meta-Analysis of Integrity Tests. *European Journal of Personality*.

Oyakbank Web Sitesi: İnsan Kaynakları (2006). Erişim: 29 Nisan 2006, <http://www.oyakbank.com.tr/ik.asp>

- Pacelli, L. (Temmuz 2005). Hiring Talent and Finding the 'Rock Star'. *Insurance Advocate*, 116, 14, 26.
- Personnel Marketing and Recruitment at the Deutsche Bundesbank. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi Semineri Ders Notları*.
- Peterka, Z. (6-9 Haziran 2005). Recruitment, Selection and Personnel Planning. *Çek Cumhuriyeti Ulusal Bankası'nda İnsan Kaynakları Yönetimi Semineri Ders Notları*.
- Recruitment at Bank of England (2005). Erişim: 13 Temmuz 2005, <http://www.jobsatthebank.co.uk/>.
- Recruitment at Bundesbank (2005). Erişim: 13 Temmuz 2005, http://www.bundesbank.de/personal/personal_jobboerse.en.php.
- Recruitment Strategy & Selection Process. (Aralık 2004). *İngiltere Merkez Bankası İnsan Kaynakları Departmanı'nın Hazırlamış Olduğu Eleman Seçme ve İşe Alma Notları*.
- Referansların Önemi*. (Temmuz 2000). Erişim: 04 Ocak 2006, [insankaynaklari.com](http://www.insankaynaklari.com), <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=384>.
- Salgado, J.F., Moscoso, S. ve Lado M. (2003). Evidence of Cross-Cultural Invariance of the Big Five Personality Dimensions in Work Settings. *European Journal of Personality*, 17, 67-76.
- Schermerhorn, Jr. John R., Hunt, James G. ve Osborn, Richard N. (1998). Basic Organizational Behavior. John Wiley & Sons.
- Schmidt F.L. ve Hunter J.E. (1998). The Validity and Utility of Selection Methods in Personnel Psychology: Practical and Theoretical Implications of 85 Years of Research Findings. *Psychological Bulletin*, 124, 2, 262-274.
- Schneider, B. (1987). The People Make the Place. *Personnel Psychology*, 40, 437-453.
- Smith, S. ve Mazin, R. (2004). Employee Selection: How Do I Find, Attract, and Select the Best?. The HR Answer Book: An Indispensible Guide for Managers and Human Resources Professionals. Saranac Lake, New York, AMACOM, 1-28.
- Solmuş, T. (2003) Personel Seçim Sürecinde Mülakat Tekniği. Erişim: 18 Mart 2005, [isguc.org](http://www.isguc.org), http://www.isguc.org/arc_view.php?ex=139.
- Strategic HR Review*. (Mart/Nisan 2005). Nike's Successful e-recruitment, 4, 3, 4.

Sy, T., Tram, S. ve O'Hara L.A. (19 Mayıs 2005). Relation of Employee and Manager Emotional Intelligence ot Job Satisfaction and Performance. *Journal of Vocational Behavior*.

Şirket İçerisinde Adaptasyon Süreci. (Temmuz 2005). Erişim: 29 Eylül 2005, insankaynaklari.com, <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=4983>.

The Federal Reserve: Career Opportunities (2006). Erişim: 21 Şubat 2006, <http://www.federalreserve.gov/careers/default.cfm>

Türkiye İş Bankası Web Sitesi: İnsan Kaynakları (2006). Erişim: 02 Mart 2006, <http://www.ik.isbank.com.tr>

Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Araştırmacı, Ekonomist ve Kıdemli Ekonomistlerinin Atanma ve Yükseltmelerine İlişkin Yönetmelik. (2006), <http://merint/duyurular/talimatlar/agmey.pdf>.

Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Bilişim Teknolojileri Genel Müdürlüğü Yönetmeliği. (2006), <http://merint/duyurular/talimatlar/bilty.pdf>.

Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İç Denetim Yönetmeliği. (2006), <http://merint/duyurular/talimatlar/icdgmy.pdf>.

Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Memurları Yönetmeliği. (2006), <http://merint/duyurular/talimatlar/ikmemy5.pdf>.

Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Uzmanlık Yönetmeliği. (2006), <http://merint/duyurular/talimatlar/ikuzmy.PDF>.

Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Yönetim Komitesi Kararı. (27 Eylül 2004). 47193.

Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Yönetim Komitesi Kararı. (01 Ağustos 2005). 47465.

Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Yönetim Komitesi Kararı. (01 Kasım 2005). 47534.

Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Yönetim Komitesi Kararı. (21 Şubat 2006). 47620.

Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Teşkilat ve Görevleri Esas Yönetmeliği. (2006), <http://merint/duyurular/talimatlar/iktes8.pdf>.

Torum, O. Duygusal Zeka ve Değişim (2006). Erişim: 16 Mart 2006, <http://idmsweb1/ikg/duygusalzekavedegisim.pdf>

Usta, Fatma Yükseltürk. (2005). İnsan Kaynakları Yönetiminde Portal Teknolojisi ve Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Uygulama Önerisi. TCMB Uzmanlık Tezi.

Wright, P.M., Lichtenfels, P.A. ve Pursell, E.D. (1989). The Structured Interview: Additional Studies and a Meta-Analysis. *Journal of Occupational Psychology*, 62, 191-199.

Yapı Kredi Bankası Web Sitesi: Kariyer Olanakları (2006). Erişim: 29 Nisan 2006, http://www.ykb.com.tr/tr/ik/ko_default.shtml

Zedeck, S. ve Cascio, W.F. (1984). Psychological Issues in Personnel Decisions. *Annual Review of Psychology*, 35, 461-518.

EKLER

İŞ TEKLİFİ İÇİN YAZILAN MEKTUP ÖRNEĞİ

28 Eylül 2005

Bayan Elizabeth Downey
55 Poplar Street
Plainfield, New Jersey 07060

Sayın Downey,

Valdart Ltd.Şti.'nin Operasyon Departmanı'ndaki Endüstri Mühendisi pozisyonuna, başlangıç olarak haftalık \$1400 maaşla başlamanızı teklif ediyoruz. Daha önce konuştuğumuz gibi; çalışma saatleriniz Pazartesi-Cuma günleri arasında, tercihinize göre, 08.00'den 16.00.'ya ya da 10.00'dan 18.00'e kadardır. 9 Kasım 2005 Pazartesi günü saat 10.00'da işe geldiğinizde Operasyon Departmanı Genel Müdürü Bayan Taylor'ı görmemiz gerekmektedir. Kendisini binamızın 2. katında 219 numaralı odada bulabilirsiniz.

Sağlık Merkezimiz, işe başlayacağınız tarih konusunda bilgilendirilmiştir. İşe başlama tarihinizden önce, Pazartesi-Perşembe günleri arasında 08.00'den 12.00'ye kadar merkezi ziyaret edip, sağlık kontrolünden geçmeniz gerekmektedir.

Daha önce kararlaştırdığımız gibi, bu iş teklifini aldığınızda şu anki görevinizden istifa etmeniz gerekmektedir. Referans kontrolünüzü yapabilmemiz için, istifa ettiğinizde lütfen bizi yazılı olarak bilgilendiriniz. Bu iş teklifi, şu andaki işvereninizden olumlu referans almamız halinde geçerli olacaktır.

Sağlık ve hayat sigortası seçenekleriniz ve diğer şirket olanaklarını gösteren bir paket ile bir adet çalışan rehberi ektedir. Lütfen işe başladığınız gün bu belgeleri yanınızda getiriniz. Aynı gün içinde oryantasyon programınız planlanmıştır.

Eğer sorularınız olursa, lütfen beni 212/555-2200*442 numaralı telefondan arayınız.

Kurumumuza katılmanızı içtenlikle bekliyoruz.

Saygılarımla,

Peter Fisher

İnsan Kaynakları Temsilcisi

Ek (2)

Kaynak: Arthur, 1998.

REDDEDİLEN ADAYA YAZILAN MEKTUP ÖRNEĞİ

28 Eylül 2005

Bayan Mary Parker
128 Field Avenue
Union, New Jersey 07083

Sayın Parker,

Valdart Ltd.Şti.'nin açık Endüstri Mühendisi pozisyonu için benimle görüşmeye zaman ayırdığınız için ve şirketimize gösterdiğiniz ilgiye çok teşekkür ederim. Başarılarınız ve istekleriniz hakkında çok şey öğrendim.

Valdart, açık bir pozisyonu doldurmak için yetenek, bilgi ve beceriler gibi birkaç faktörü bir arada değerlendirir. Sizin gibi çok sayıda kalifiye adayımız olduğunda, bu değerlendirmeler seçim sürecini oldukça zorlaştırır. Sadece bir açık pozisyonumuz olduğunda, pek çok iyi adayı geri çevirmek durumunda kalırız. Bundan dolayı, size şu an için iş teklif edemediğimiz için üzgün olduğumuzu bildiririz.

Özellikleriniz gerçekten çok etkileyici, Bayan Parker. Umarız gelecekte tekrar bizimle çalışmayı düşünürsünüz.

Saygılarımla,

Peter Fisher

İnsan Kaynakları Temsilcisi

**ÇALIŞAN REHBERİNİN VERİLDİĞİ ÇALIŞANLARA İMZALATILACAK
BELGE**

Valdart'ın çalışan rehberini aldım ve tamamını okudum. Anlamadığım her türlü ifade, kural ve süreçler talebim üzerine tarafıma açıklanmıştır.

Bu rehberin içeriğinin bağlayıcı bir sözleşme olmadığını ancak, Valdart'ta çalıştığım süre boyunca bana yol göstereceğini anlıyorum.

Rehberde yer alan hiçbir ifadenin, herhangi bir kişiye herhangi bir hak veya ayrıcalık yaratmayacağını farkındayım.

Valdart, bu rehberde yer alanları zaman içinde güncelleyebilir, bu değişiklikleri kendim takip edeceğim.

Valdart çalışan rehberinin ve imzalamış bulunduğu bu yazılı belgenin birer kopyasını almış bulunmaktayım. Bu belgenin bir kopyası da bana ait personel dosyasında saklanacaktır.

Ad-Soyad:

İmza:

Çalıştığı Bölüm:

Tarih:

Kaynak: Arthur, 1998.

SORU FORMU

Bu soru formunun amacı bankalarda uygulanan işe alım süreçleri hakkında bilgi edinmektir. Bu form ile elde edilen bilgiler tez çalışmamın “Türkiye’deki Bankalarda Uygulanan İşe Alım Süreçleri” bölümünde kullanılacaktır. Çalışma sonunda Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası tarafından uygulanan işe alım süreci için önerilerde bulunulacaktır.

Bu soru formuna verilen cevaplar benim için çok değerli ve faydalı olacaktır. Alacağım bilgi bu çalışma haricinde herhangi bir yerde kullanılmayacaktır.

Yardıminız ve bu çalışmaya zaman ayırdığınız için teşekkür ederim.

Özlem SARILAR
Uzman Yardımcısı
TCMB İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü
Personel Yönetimi Müdürlüğü

SORULAR:

1. Kurumunuza hangi unvanlarda eleman alımı yapmaktasınız?
2. Açık pozisyonları nasıl ve nerede duyurursunuz? (gazete ilanı, internet, vb.) Adaylarınız ilanınızı genellikle hangi yolla duyarlar?
3. İş ilanlarınızda ne tür bilgiler yer alır?
4. Başvuruları hangi yolla kabul ediyorsunuz? (elektronik başvuru, posta ile ya da şahsen) Size göre kullandığınız başvuru yönteminin avantaj ve dezavantajları nelerdir?
5. Sınav açtığınız her unvan için ortalama olarak kaç başvuru alıyorsunuz?
6. Başvuran tüm adayları sınavlara çağırır mısınız yoksa eleme yapar mısınız?
7. Eleman seçimi yapabilmek için ne tür seçme araçları ve testleri kullanmaktasınız? (Bilgi testleri, yetenek testleri, psikolojik testler, mülakat, değerlendirme merkezi, vb.)
8. Adaylara ne tür mülakatlar uygularsınız ve mülakatlar kimler tarafından gerçekleştirilir?

9. Hangi adayı işe alacağınıza nasıl karar verirsiniz?
10. Başarılı ve başarısız adayları nasıl haberdar edersiniz?
11. Yeni çalışanları kuruma adapte etmek için ne gibi yöntemler kullanırsınız? (oryantasyon programları, çalışan rehberi, vb.)
12. Seçim sürecinizde IQ'nun yanı sıra EQ ve HQ kriterlerini de değerlendirmekte misiniz?

Eleman seçme ile ilgili eklemek istediğiniz diğer bilgiler:

Note: Örnek formlar eklerseniz çok faydalı olacaktır. (iş ilanı örneği, başvuru formu, mülakat sırasında kullanılan formlar, testler, vb.)

QUESTION FORM

The aim of this question form is to obtain information about the employee selection and recruiting processes of central banks of the other countries. The information gathered with this form will be used in “Other Central Banks’ Selection Processes” part of my thesis study. It is planned to propose some changes and developments in the employee selection and recruiting process of The Central Bank of the Republic of Turkey (CBRT) at the end of the study.

The answers to this question form will be very valuable and helpful for me. Information and the answers I will receive, will not be used anywhere other than this thesis study.

Thank you for your cooperation and the time you’ll allocate for this study.

Özlem SARILAR
Assistant Specialist
CBRT Human Resources Department
Personnel Management Division

QUESTIONS:

1. For which job titles, are you recruiting employees to your organization?
2. How and where do you advertise open positions? (newspaper, internet, etc.) From which sources do you get your candidates?
3. What do you include in your job advertisements?
4. How do you get applications? (online, by mail or by person) What do you think the advantages and disadvantages of the application style you use?
5. How many applications do you receive for each job title on the average?
6. Do you invite all applicants that has the requirements for the position to your selection tests or do you eliminate?
7. What kind of selection tools and tests do you use for each job title you're recruiting for? (Knowledge tests, ability tests, psychological tests, interviews, assessment centers, etc.)

8. What kind of interviews do you apply to the candidates and who conducts the interviews?

9. How do you decide which applicant to hire?

10. How do you inform both accepted and rejected candidates?

11. How do you adapt new employees to the organization? (orientation programs, employee handbook, etc.)

12. Do you use Emotional Quotient (EQ) and Humor Quotient (HQ) besides Intelligence Quotient (IQ) in your selection process?

Other information you want to give about employee selection:

Note: I'll appreciate if you can attach sample forms (advertisement sample, application form, forms used during interview, tests, etc.)

UZMAN YARDIMCISI SINAV İLANI TASARIMI

**KARİYERİNİZE TÜRKİYE CUMHURİYET MERKEZ BANKASI'NDA
UZMAN YARDIMCISI OLARAK BAŞLAMAK İSTER MİSİNİZ?**

Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası'nın temel amacı fiyat istikrarını sağlamak ve sürdürmektir. Bu amaç doğrultusunda çalışmalarını sürdüren Banka, 1211 Sayılı Kanunla kurulmuş bir anonim şirkettir. Ankara'da bulunan İdare Merkezi, yurt çapında 21 şubesi ve 4666 çalışanı ile görevini yerine getirmektedir.

GÖREV İLE İLGİLİ BİLGİLER

Uzman Yardımcıları İdare Merkezi'nde çalışırlar. Banka hizmetlerinin ve görevli oldukları birimin gerektirdiği konularda sistematik olarak bilgi toplama, inceleme, araştırma, geliştirme, analiz ve değerlendirme yapmakla görevlidirler. Uzman Yardımcıları, göreve başlama tarihinden en az 5 en çok 8 yıl sonra çalışma alanları ile ilgili bir uzmanlık tezi hazırlayarak Uzman olurlar. Sonrasında ise yükselme ile ilgili şartlar çerçevesinde, en üst unvanlara kadar yükseltilirler.

ADAYLARDA ARANACAK KOŞULLAR

- Türkiye'de veya yurt dışında, denkliği Yükseköğretim Kurulu'na tanınmış en az dört yıllık eğitim veren yüksek öğretim kurumlarının; ekonomi, ekonometri, çalışma ekonomisi, işletme, kamu yönetimi, iş idaresi, bankacılık, sigortacılık, hukuk, maliye, muhasebe, istatistik, bankacılık ve finans, uluslararası ilişkiler, endüstri mühendisliği veya matematik programlarında lisans ya da yüksek lisans eğitimi almış olmak,
- ÖSYM tarafından yapılan son KPSS'nde 85 ve üzerinde KPSSP1 puanı almış ve yabancı dilden en az 42 soruyu doğru olarak cevaplamış olmak,
- Son başvuru tarihi itibarıyla 30 yaşından büyük olmamak, (24 Mart 1976 ve daha sonra doğanlar. Bankamız çalışanları için bu şart aranmaz.)
 - Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Memurları Yönetmeliği'nin 10. maddesinde belirtilen diğer koşulları taşımak, (olası işe başlama durumunda değerlendirilecektir.)
 - Bankamız Uzman Yardımcısı Meslek Sınavına bir defadan fazla katılmamış olmak

SINAVLAR**• Meslek Sınavı**

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

Bu sınavlarda başarılı sayılabilmek için 100 tam puan üzerinden zorunlu konulardan en az 60 olmak üzere, ortalamaya en az 50 puan almak gereklidir.

Meslek sınavının tarihi ve yeri İnsan Kaynakları web sitesi aracılığı ile duyurulacaktır. Adayların sınav süreci boyunca web sitemizi ve başvuru sırasında bildirdikleri e-posta adresini düzenli kontrol etmeleri gerekmektedir.

• Sözlü Sınav-Mülakat

Meslek sınavında başarılı olanlar ayrıca sözlü sınav-mülakata tabi tutulacaklardır.

BAŞVURU

Başvuruda bulunmak isteyen adayların www.tcmb.gov.tr adresinden erişebilecekleri İnsan Kaynakları sayfasından elektronik olarak başvuruda bulunmaları gerekmektedir. Son başvuru tarihi **24 Mart 2006**'dır.



EĞİTİM ARAŞTIRMACISI SINAV İLANI TASARIMI



KARİYERİNİZE TÜRKİYE CUMHURİYET MERKEZ BANKASI'NDA EĞİTİM ARAŞTIRMACISI OLARAK BAŞLAMAK İSTER MİSİNİZ?



Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası'nın temel amacı fiyat istikrarını sağlamak ve sürdürmektir. Bu amaç doğrultusunda çalışmalarını sürdüren Banka, 1211 Sayılı Kanunla kurulmuş bir anonim şirkettir. Ankara'da bulunan İdare Merkezi, yurt çapında 21 şubesi ve 4666 çalışanı ile görevini yerine getirmektedir.

GÖREV İLE İLGİLİ BİLGİLER

Eğitim Araştırmacıları, İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü Personel Geliştirme ve Yetiştirme Müdürlüğü'nde çalışırlar. Bankanın genel amaç ve politikalarına, teknolojik, ekonomik ve sosyal gelişmelere uygun etkin bir eğitim sistemi geliştirmek amacıyla Banka personelinin eğitim gereksinimini saptamak ve bu çerçevede eğitim programları planlamak, düzenlemek, yürütmek ve değerlendirmekle görevlidirler.

Eğitim Araştırmacıları gerekli şartları taşımaları halinde, açık kadro durumuna göre Eğitim Uzman Yardımcısı ve Eğitim Uzmanı olarak yükseldebilmektedirler. Sonrasında ise yükselme ile ilgili şartlar çerçevesinde, en üst unvanlara kadar yükselme imkanları bulunmaktadır.

PERSONEL GELİŞTİRME VE YETİŞTİRME MÜDÜRLÜĞÜ İLE İLGİLİ BİLGİLER

Banka çalışanlarının ihtiyaçları dahilinde eğitim programları planlamak, hazırlamak ve uygulamak, Banka dışındaki kurum ve kuruluşlarca düzenlenen kurs ve seminer gibi faaliyetlere Banka personelinin katılımını sağlamak, personelin ihtiyaçları ve yararları doğrultusunda yurt dışında ve yurt içinde lisansüstü programlara katılımını sağlamak Personel Geliştirme ve Yetiştirme Müdürlüğü'nün görevleri arasındadır.

ADAYLARDA ARANACAK KOŞULLAR

- Türkiye'de veya yurt dışında, denkliği Yükseköğretim Kurulu'nca tanınmış en az dört yıllık eğitim veren yüksek öğretim kurumlarının psikoloji, rehberlik ve psikolojik danışmanlık ile bilgisayar ve öğretim teknolojileri eğitimi programlarından mezun olmak,
- Son başvuru tarihi itibarıyla 30 yaşından büyük olmamak, (24 Mart 1976 ve daha sonra doğanlar. Bankamız çalışanları için bu şart aranmaz.)
- KPDS'den 70 ve yukarısında, TOEFL'dan 173 ve yukarısında, IELTS'den 6-7 arası ve yukarısında puan almış olmak,
- Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Memurları Yönetmeliği'nin 10. maddesinde belirtilen diğer koşulları taşımak, (olası işe başlama durumunda değerlendirilecektir.)

SINAVLAR

• Eğitim Araştırmacısı Meslek Sınavı

Eğitim Araştırmacısı Meslek Sınavı; araştırma yöntem ve teknikleri, öğrenme kuramları, program geliştirme ile ölçme ve değerlendirme konularından yapılacaktır.

Meslek sınavında başarılı olarak mülakata girmeye hak kazanabilmek için adayların 100 puan üzerinden ortalamasına en az 70 puan almaları gerekir.

Meslek sınavının tarihi ve yeri İnsan Kaynakları web sitesi aracılığı ile duyurulacaktır. Adayların sınav süreci boyunca web sitemizi ve başvuru sırasında bildirdikleri e-posta adresini düzenli kontrol etmeleri gerekmektedir.

• Sözlü Sınav - Mülakat

Meslek sınavında başarılı olanlar ayrıca sözlü sınav-mülakata tabi tutulacaklardır.

BAŞVURU

Başvuruda bulunmak isteyen adayların www.tcmb.gov.tr adresinden erişebilecekleri İnsan Kaynakları sayfasından elektronik olarak başvuruda bulunmaları gerekmektedir. Son başvuru tarihi **24 Mart 2006**'dır.

