

**T.C.  
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ**

**İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE İŞE  
ALIM YÖNTEMLERİ VE YENİ BİR  
UYGULAMA OLARAK TOPGRADING  
METODOLOJİSİ VE TÜRKİYE SİGORTA  
SEKTÖRÜNDEN BİR ÖRNEK VAKA**

**Yüksek Lisans Tezi**

**TUĞBA ÖZER**

**İSTANBUL, 2013**

**T.C.  
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ**

**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ  
YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE İŞE  
ALIM YÖNTEMLERİ VE YENİ BİR  
UYGULAMA OLARAK TOPGRADING  
METODOLOJİSİ VE TÜRKİYE SİGORTA  
SEKTÖRÜNDEN BİR ÖRNEK VAKA**

**Yüksek Lisans Tezi**

**TUĞBA ÖZER**

**Tez Danışmanı: YRD.DOÇ.DR MELTEM YAMAN**

**İSTANBUL, 2013**

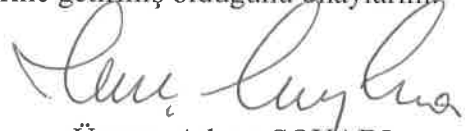
**T.C.**  
**BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İNSAN KAYNAKLARI**

Tezin Adı: İK Yönetiminde İşe Alım Yöntemleri ve Yeni Bir Uygulama Olarak Topgrading Metodolojisi ve Türkiye Sigorta Sektöründen Bir Örnek Vaka  
Öğrencinin Adı Soyadı: Tuğba Özer  
Tez Savunma Tarihi: 28.05.2013

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları yerine getirmiş olduğu  
\_\_\_\_\_Enstitüsü tarafından onaylanmıştır.

Ünvan, Ad ve SOYADI  
Enstitü Müdürü  
İmza

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları yerine getirmiş olduğunu onaylarım.



Ünvan, Adı ve SOYADI  
Program Koordinatörü  
İmza

DOÇ. DR. F. TUNÇ BOZBURA

Bu Tez tarafımızca okunmuş, nitelik ve içerik açısından bir Yüksek Lisans tezi olarak yeterli görülmüş ve kabul edilmiştir.

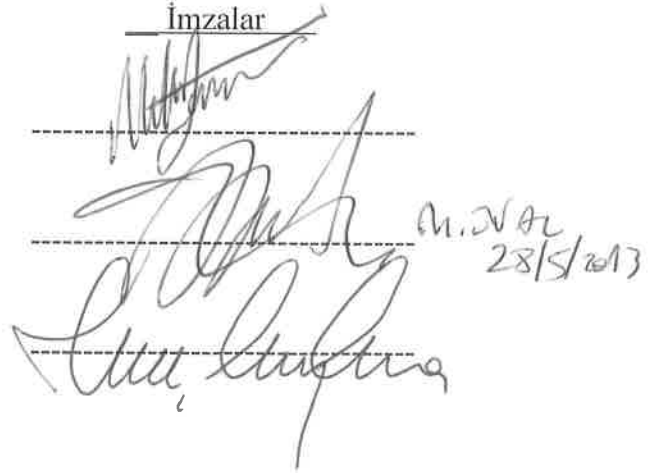
Jüri Üyeleri

Tez Danışmanı  
Yrd. Doç. Dr., Meltem Yaman

Üye  
MSc., Mehmet Ünal

Üye  
Doç. Dr., Tunç Bozbura

İmzalar



M. Yaman  
28/5/2013

## ÖZET

### İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE İŞE ALIM YÖNTEMLERİ VE YENİ BİR UYGULAMA OLARAK TOPGRADING METHODOLOJİSİ VE TÜRKİYE SİGORTA SEKTÖRÜNDEN BİR ÖRNEK VAKA

Tuğba Özer

İnsan Kaynakları Yönetimi  
Tez Danışmanı: Dr. Meltem Yaman

Haziran, 2013

Günümüzde, globalleşmenin etkisi ile birlikte artan rekabet ortamında şirketler varlıklarını koruyabilmek ve kendilerine avantaj sağlayabilmek için insan kaynağına daha fazla yatırım yapmaya başlamışlardır. Bu bakış açısıyla birlikte şirketler, işe alım süreçlerine daha fazla kaynak ayırmaktadırlar.

Rekabet şartlarının giderek zorlaşması nedeniyle mevcut işe alım yöntemleri yeterli olmamaktadır. Şirketler, organizasyonlarına en iyi çalışanları katmak için çabalamaktadırlar. Bu konuda da haklıdırlar.

Bu çalışmanın amacı ise; Şirketlerin mevcut işe alım yöntemleri ile göreve en uygun A kalite çalışanın seçilmesini hedefleyen bir metodolojiyi inceleyerek Türkiye'deki sigorta sektöründe faaliyet gösteren bir Şirket'in mevcut işe alım yöntemine bu metodolojiyi uyarlamaktır.

**Anahtar Kelimeler:** İnsan Kaynakları, İşe Alım, Sigorta Sektörü, Topgrading, A Kalite Çalışan

## ABSTRACT

### İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE İŞE ALIM YÖNTEMLERİ VE YENİ BİR UYGULAMA OLARAK TOPGRADING METHODOLOJİSİ VE TÜRKİYE SİGORTA SEKTÖRÜNDEN BİR ÖRNEK VAKA

Tuğba Özer

İnsan Kaynakları Yönetimi

Tez Danışmanı: Dr. Meltem Yaman

Haziran, 2013

One of these days; because of globalizations,

Today companies tend to invest more on to Human Resources for achieving a sustainable future for themselves as well as to take advantage under the tough global competition circumstances that they have to struggle.

Rival business conditions are becoming hard just because of this, extant engagement methods are kept exiguous. Companies endeavour to annex most qualification candidates in their organisations. They are justified in their matter.

The purpose of this study is to analyse the methodology which plan on selecting the most appropriate A class candidate and put this methodology into insurance companies in Turkey for employment.

**Anahtar Kelimeler:** Human Resources, Hiring, Insurance, Topgrading, A  
Player Employee

## İÇİNDEKİLER

TABLolar LİSTESİ .....	vii
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	vii
KISALTMALAR .....	viii
1. GİRİŞ .....	1
2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE MEVCUT İŞE ALIM YÖNTEMLERİNE KAVRAMSAL BAKIŞ .....	3
2.1 İŞE ALIM KAVRAMI.....	3
2.2 İŞE ALIMIN ŞİRKETLER AÇISINDAN ÖNEMİ .....	4
2.3 İŞE ALIM SÜRECİ.....	5
2.4 MEVCUT İŞE ALIM YÖNTEMLERİ .....	8
2.4.1 Toplu İşe Alım Sınavları.....	8
2.4.2 Mülakatlar .....	10
2.4.2.1 Mülakatın Yapısına Göre.....	11
2.4.2.1.1 Yapılandırılmış Mülakat.....	11
2.4.2.1.2 Yapılandırılmamış Mülakat .....	12
2.4.2.1.3 Yarı Yapılandırılmış Mülakat .....	13
2.4.2.2 Mülakatın İçeriğine Göre.....	13
2.4.2.2.1 Durumsal Mülakat .....	14
2.4.2.2.2 Davranışsal Mülakat .....	14
2.4.2.2.3 İş İçeriği Mülakatı .....	15
2.4.2.2.4 Stres Mülakatı.....	15
2.4.2.3 Mülakatın Yöntemine Göre .....	16
2.4.2.3.1 Birebir Mülakat .....	16
2.4.2.3.2 Sıralı Mülakat .....	16
2.4.2.3.3 Panel ve Grup Mülakat .....	16
2.4.2.3.4 Bilgisayar Destekli Mülakat .....	16
2.4.3 Testler .....	17
2.4.3.1 Yetenek Testleri .....	17
2.4.3.2 Performans Testleri .....	18

2.4.3.3 Kişilik ve İlgi Belirleme Testleri .....	18
2.4.3.4 Dürüstlük Testleri.....	19
2.4.3.5 Grafoloji (El Yazısı Analizi).....	19
2.4.4 Değerlendirme Merkezleri.....	19
2.4.4.1 Posta Kutusu Uygulaması .....	20
2.4.4.2 Lidersiz Grup Tartışması.....	21
2.4.4.3 Olay Analizi .....	21
2.4.4.4 İş İle İlgili Küçük Oyunlar .....	22
3. A KALİTE ÇALIŞANI İŞE ALMA METHODOLOJİSİ: TOPGRADIN .....	23
3.1. A KALİTE ÇALIŞANI İŞE ALMAK NEDİR? .....	23
3.2. A KALİTE ÇALIŞANI İŞE ALMA METHODOLOJİSİNİN AMACI .....	23
3.3. A KALİTE ÇALIŞANI İŞE ALMA SÜRECİ .....	25
3.3.1 Birinci Adım: İşe Alımın Başarısının Ölçülmesi (Measure Hiring Success) .....	30
3.3.2 İkinci Adım: Job Scorecard yaratmak .....	30
3.3.3. Üçüncü Adım: Networklerden İşe Alım .....	31
3.3.4. Dördüncü Adım: Kariyer Geçmiş Formu .....	31
3.3.5 Beşinci Adım: Telefon Mülakatı .....	32
3.3.6 Altıncı Adım: Yetkinlik Bazlı Görüşme .....	32
3.3.7 Yedinci Adım: Ful Topgrading Görüşmesi.....	33
3.3.8 Sekizinci Adım: Adaylara Geri Bildirim .....	33
3.3.9 Dokuzuncu Adım: Tüm Bilgilerin Analizi .....	34
3.3.10 Onuncu Adım: Referans Kontrolü .....	34
3.3.11 On Birinci Adım: İşe Başlayan A Tipi Çalışana Koçluk .....	35
3.3.12 On İkinci Adım: İşe Alımın Başarısının Ölçülmesi .....	35
4. TÜRKİYE SİGORTA SEKTÖRÜNDE İŞ ALIM YÖNTEMİNE DAİR BİR ÖRNEK OLAY ÇALIŞMASI.....	36
4.1 ARAŞTIRMANIN AMACI, KAPSAMI VE YÖNTEMİ .....	36
4.2 UYGULAMA ÖRNEĞİ: A SİGORTA ŞİRKETİ .....	36
4.3 A SİGORTA ŞİRKETİNDE UYGULANAN İŞE ALIM YÖNTEMİ.....	37
4.3.1 Giriş.....	37

4.3.2 A. Sigorta Şirketi Seçme ve Yerleştirme Süreci Tanımı .....	37
4.3.3 A. Sigorta Şirketi Seçme ve Yerleştirme Süreci Amacı.....	37
4.3.4 A. Sigorta Şirketi'nin Seçme ve Yerleştirme Süreci Kritik Başarı Faktörler .....	38
4.3.5 Kullanılan Formlar .....	38
4.3.6 Seçme ve Yerleştirme Sürecinin Aşamaları ve İşleyiş Prensipieri.....	39
4.3.7 İnsan Gücü Planlaması.....	39
4.3.8 Başvuru Yönetimi .....	40
4.3.8.1 Başvuru kaynaklarının belirlenmesi ve başvuruların toplanması .....	40
4.3.8.2 Başvuruların incelenmesi .....	41
4.3.9 Adayların Değerlendirilmesi.....	42
4.3.10 Sınav Uygulamaları .....	42
4.3.11 Mülakat Uygulamaları .....	43
4.3.11.1 İlk görüşme (grup mülakatı ya da bireysel görüşme) .....	43
4.3.11.2 İkinci görüşme (bireysel görüşme ya da panel mülakat) .....	43
4.3.12 İşe Alım Onayı.....	44
4.3.13 İşe Yerleştirme ve Oryantasyon .....	44
4.4 A SİGORTA ŞİRKETİNDE UYGULANAN İŞE ALIM YÖNTEMLERİ İLE TOPGRADİN YÖNTEMİNİN KARŞILAŞTIRILMASI .....	45
5. SONUÇ VE ÖNERİLER .....	47
KAYNAKÇA .....	48
EKLER .....	51



## TABLÖLAR

Tablo 2.1: Sayısal yetenek testi sorusu .....	18
Tablo 3.1: Topgrading İşe Alım Vizyonu.....	26
Tablo 3.2: Topgrading Anahtar Yetkinliler Örnek Tablosu .....	29

## ŞEKİLLER

Şekil 2.1: Anadolu Sigorta'da İşe Alım Süreci.....	6
Şekil 2.2: Eleman Bulma ve Seçme Süreci.....	7
Şekil 2.3: Garanti Bankası Örnek Müfettiş Yardımcısı İşe Alım Sınavı İlanı .....	9

İşe alım süreçlerinde stratejik davranarak 'iş için uygun en iyi adayı seçme' hedefiyle hareket eden bir İK, kesinlikle şirketlerin en önemli ve kritik avantajı konumunda olacaktır. Bunun olabilmesi için de işe alınacak olan kuşakların özelliklerini iyi bilen, işe alım süreciyle ilgili tüm gelişmeleri ve yenilikleri takip eden ve bu gelişmeleri kendi organizasyonlarına en doğru şekilde uyarlayabilen bir İK yapısı ve anlayışının var olması gerekmektedir. Çünkü insan kaynağını organizasyon içerisinde geliştirme ve elde tutmaya çalışmadan önce onu doğru ve hızlı bir şekilde seçmek gerekmektedir.

## 2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE MEVCUT İŞE ALIM YÖNTEMLERİNE KAVRAMSAL BAKIŞ

### 2.1 İŞE ALIM KAVRAMI

İşe alım; insan kaynakları planlaması ile belirli dönemlerde belirlenen veya dönem içerisinde kendiliğinden meydana gelen personel açığının giderilmesi amacıyla, iş tanımları yapılmış olan görevlere, pozisyonlara çeşitli işe alım araçları kullanılarak uygun adayların bulunması ve bu adaylar arasından seçim yapılması sonucu görevin gerektirdiği ücret düzeyi ile en uygun adayın göreve başlatılmasıdır.<sup>1</sup> Personel açığı ise zaman içerisinde işletmelerin, terfi, transfer, iş değiştirme, emeklilik ve ölüm gibi çeşitli nedenlerle çalışanlarını kaybetmesi sonucu oluşmaktadır. (Erdoğan, 1990, s. 133).

İşe alım kavramını kısaca organizasyon içerisindeki çeşitli pozisyonları doldurmak amacıyla gerekli bilgi, vasıf ve yeteneklere sahip bireylerin seçilmesidir şeklinde tanımlayabiliriz (Pekin 2001, s. 9).

---

<sup>1</sup> Türker, M.V., Elemana göre iş X Doğru işe doğru eleman Ders Notları, Marmara Üniversitesi İşletme Fakültesi, [tarih yok], [http://www.miiibf.com/files/IKY05-Personel\\_Bulma\\_Secme\\_Yerlestirme\\_Sureci.pdf](http://www.miiibf.com/files/IKY05-Personel_Bulma_Secme_Yerlestirme_Sureci.pdf) [22.04.2013]

## 2.2 İŞE ALIMIN ŞİRKETLER AÇISINDAN ÖNEMİ

İşe alım, şirketlerin karmaşık bir yapıya sahip olmalarından veya büyüklüklerinden etkilenebilen bir süreç olmasına rağmen bir organizasyon içerisinde önem açısından bu gibi etkenlerden bağımsız değerlendirilmelidir. Elemanların bulunması, seçilmesi ve işe yerleştirilmesi, her organizasyon için zaman alıcı, önemli ve karmaşık bir süreçtir (Savaş 2006, s. 3). Günümüzde öğrenildi ki; rekabette şirketlerin birbirlerine üstünlük sağlayabilmeleri ve fark yaratabilmeleri için ellerindeki en önemli güç insan kaynağıdır. Artık şirketler rekabette üstünlük sağlayabilmelerinin doğru işe doğru eleman bulma, seçme ve onları uygun görevlere yerleştirmeye bağlı olduğunu çok iyi bilmektedirler (Savaş 2006, s. 3). Dolayısıyla takım çalışmasına yatkınlık, güçlü iletişim yetkinliği, liderlik, işe yüksek motivasyon, problem çözme ve analiz yeteneği, sürekli öğrenme gibi özellikler şirketlerin zorlu rekabet şartlarına uyum sağlayabilmek için çalışanlarda aradığı temel nitelikler haline gelmiştir (Akgeyik 1998, s. 143). Bu durumda işe alım sürecinde de şirketler adayları değerlendirirken işin gereklerine uygun yetkinlik ve bilgi becerileri irdelerek organizasyonları içine dahil etmeleri gerekmektedir. Böylece hem çalışan hem de şirket için karşılıklı bir kazan-kazan ilişkisi kurulabilir. Uzun vadeli bu kazanç ilişkisinin yolu ise en önce çok iyi yönetilmiş bir işe alım sürecinden geçmektedir.

Ancak maalesef sayıları azalsa da günümüzde bile bazı şirketler sahip oldukları insan kaynaklarının, işletmelerinin kar ve zarar olgusu içindeki önemini küçümseyebilmektedirler (Savaş 2006, s. 3). Esasında İnsan Kaynaklarının içeriğine baktığımızda tüm süreçleri birbiriyle ilintili ve birbirini destekleyici niteliktedir. Dolayısıyla bir kurum içerisindeki işe alım yönetiminden bahsederken konuyu daha geniş bir perspektiften ele almak daha faydalı olacaktır. Örneğin işe alım sürecini performans yönetimi süreciyle bağdaştırmayan bir işe alım anlayışı, şirketin kariyer yönetiminde de etkin politikalar izleyemediğini göstermektedir. Yani, takip eden süreçte baktığımızda işe alınan yüksek potansiyelli insanların potansiyellerinin performansa

dönüştürülmesi konusunda sıkıntı yaşanabileceği gibi, potansiyelini performansa dönüştürebilen insanların kurum içerisinde tutulması konusunda da yetersiz kalınabilir.<sup>2</sup>

### 2.3 İŞE ALIM SÜRECİ

İşe alım süreci; adaylar hakkında bilgi toplama aşaması ile başlayan ve bunu yaparken de çeşitli araçları kullanan, devamında ise sınav, mülakat gibi çeşitli basamaklardan oluşarak adayları değerlendirmeyi içeren ve hangi aday veya adayların işe alınacağına karar verilmesini sağlayan bir süreçtir.<sup>3</sup> Şirketlerde işe alım sürecini etkileyen bir çok neden vardır. Bunlar, çevresel değişimler, ulusal ve uluslararası yeni yatırımlar, yeni ürünler, yeni pazara giriş, işten ayrılma ve çıkarılmalar, terfiler, atamalar, sakatlık, ölüm, emeklilik, işe gelmeme gibi nedenlerdir. Şirketler bu gibi sebeplerle ortaya çıkan iş gücü ihtiyacını iç transferler ve dış kaynaklardan atama veya her iki yöntemin karışık uygulanması ile sağlayabilirler (Yücel 2010, ss. 12-13).

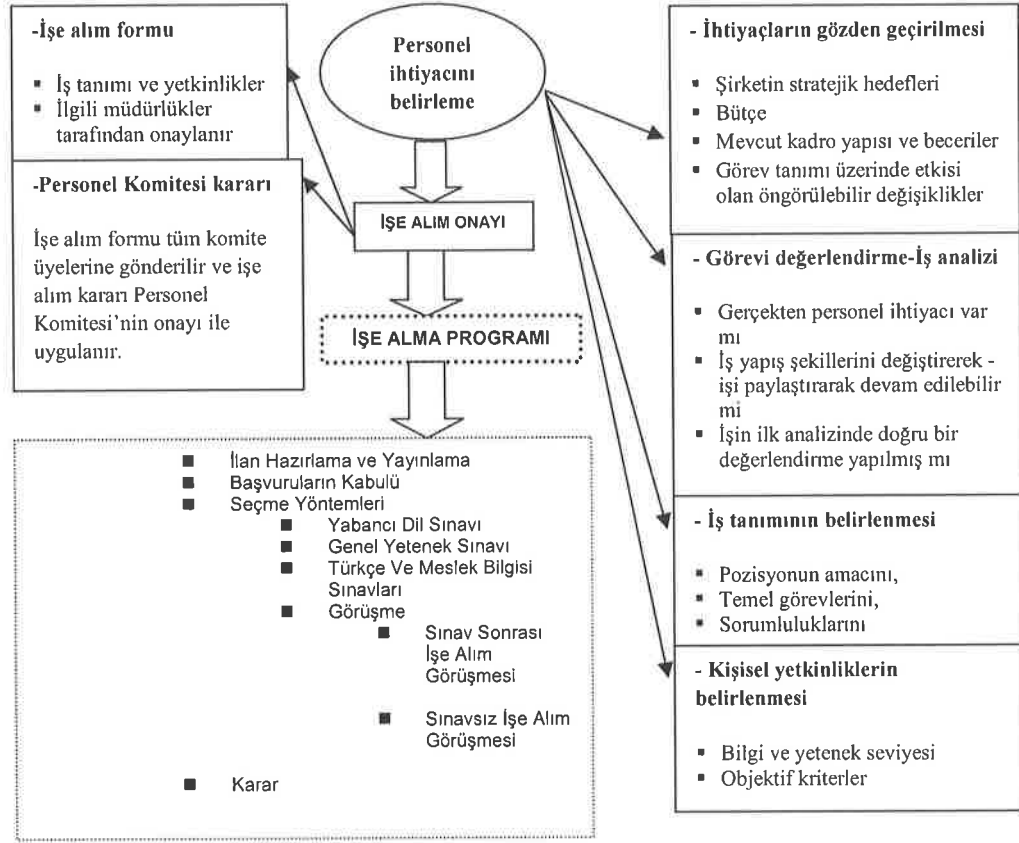
İşe alım süreci seçme fonksiyonu ile birlikte başlayarak değerlendirme ve işe yerleştirme aşamalarıyla sonuçlanmaktadır. Ancak aday bazı durumlarda göreve başladıktan sonra deneme süresi içerisinde değerlendirilmeye devam edilmektedir. Koçluk, oryantasyon gibi çeşitli şirket içi uygulamaları nedeniyle “aday” statüsü göreve başlamış dahi olsa belirli bir süre devam etmektedir. Dolayısıyla göreve başladıktan sonraki bu dönemi de işe alım süreci kapsamında değerlendirmek mümkün olabilmektedir.

---

<sup>2</sup> Kurumlar İçin Kariyer Yönetiminin Önemi. 2011. <http://hr-globaltrends.blogspot.com/#!/2011/06/kurumlar-icin-kariyer-yonetiminin-onemi.html>, [02.04.2013]

<sup>3</sup> Harold P. B, Selection in the TQM Environment: What's Needed and How Do We Know Who's Got It?", Public Personnel Management, 1996, <http://www.epnet.com/ehost>

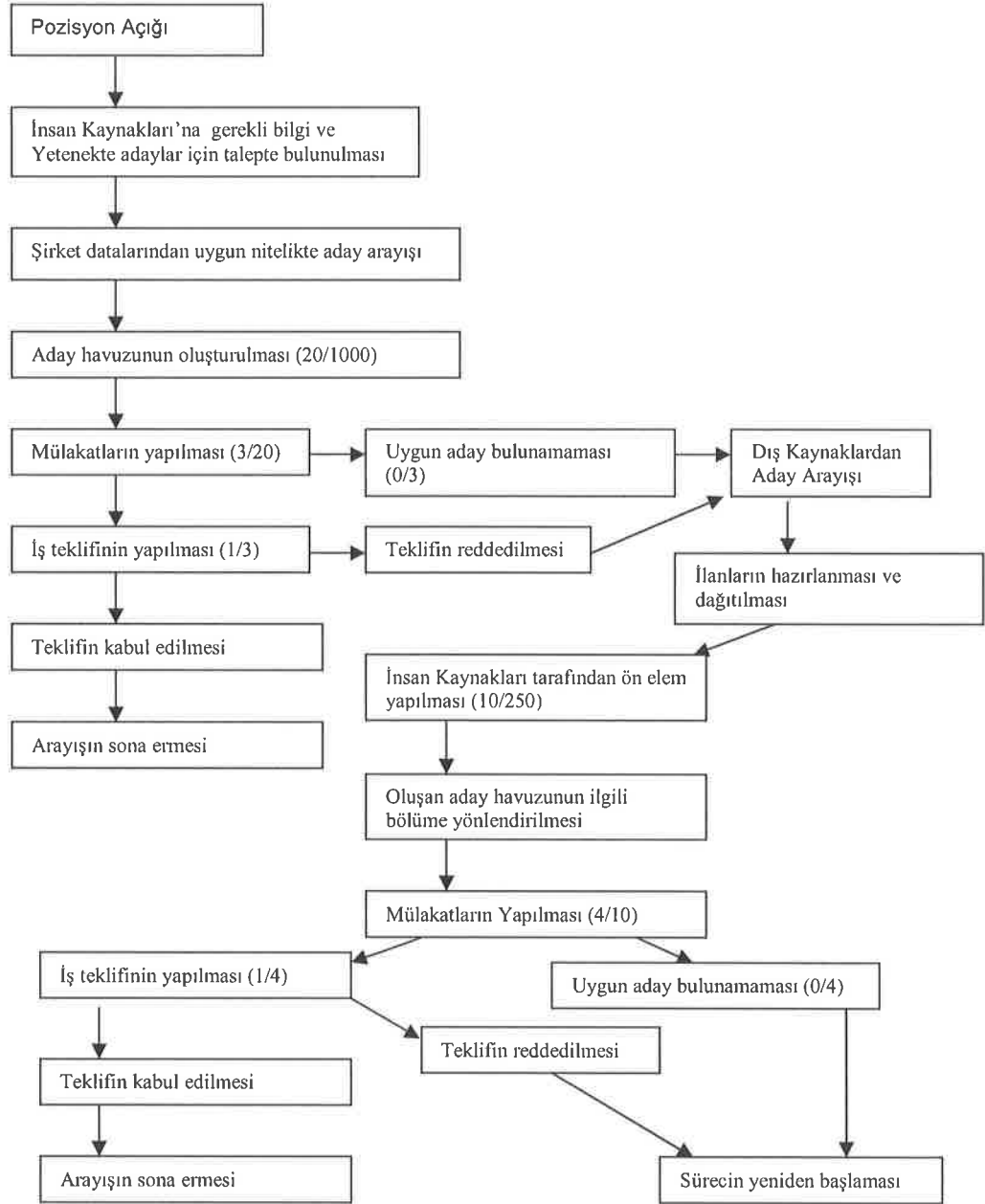
**Şekil 2.1: Anadolu Sigorta'da işe alım süreci**



Kaynak: Anadolu Sigorta, İşe Alım Süreci Şema, 2012

Yukarıdaki örnekte de görüldüğü üzere şirketlerin işe alım süreciyle ilgili belirlemiş oldukları aşamalar göstergesi olabilmektedir. Bazı şirketler özellikle patron şirketler veya henüz kurumsallık süreci tamamlanmamış küçük organizasyonlar işe alım sürecini spontan şekilde yürütürken bir çok kurumsal şirketin bir işleyiş prosedürü bulunmaktadır. Şekil 1.1. ve 1.2.'deki gibi şirketlerin standardize ettikleri işe alım süreci sistematigi uygulamada rasyonellik ve objektiflik açısından önem arz etmektedir. Ayrıca, Ek 1.1'deki gibi işe alım sürecinde kullanılması kurala bağlanan formlar da şeffaflık ve yine objektiflik açısından süreci destekleyici nitelikteki formlardır.

Şekil 2.2: Eleman bulma ve seçme süreci



Kaynak: Anthony, W.P., Perrewé, P.L. and K. Michele Kacmar, 1996, *Strategic human resource management*, 2nd ed., Dryden Press, p.237



## 2.4 MEVCUT İŞE ALIM YÖNTEMLERİ

### 2.4.1 Toplu İşe Alım Sınavları

Toplu işe alım sınavları özellikle banka ve sigorta gibi sektörlerde faaliyet gösteren şirketlerin giriş seviyesi pozisyonları için çoğunlukla yeni mezun adaylar arasından seçim yapmak istediği durumlarda, başvuru sayısı, kapatılması gereken açık pozisyon ve bir seferde işe alınacak personel sayısının çokluğu sebebiyle başvuran adayların bilgi beceri ve yetkinliklerini ölçüp belirli bir baraj seviyesi kullanarak ön elemeye tabi tuttukları bir işe alım aracıdır.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> Toplu işe alım, 2013, <http://www.monadhr.com.tr/toplu-ise-alim/c9/default.aspx> [23.04.2013]

### Şekil 2.3: Garanti Bankası Müfettiş Yardımcısı işe alım sınavı ilanı

Adaylarda Aranılan Özellikler:

- Analitik düşünen,
- Detaycı,
- Öğrenmeye ve gelişime açık,
- İletişimi kuvvetli,
- Takım çalışmasına yatkın,
- Farklı koşullara kolay uyum sağlayabilen,
- T.C. vatandaşı olan,
- 27 yaşını aşmamış,
- Erkek adayların askerlik görevini tamamlamış ya da en az Temmuz 2014'e kadar erteletmiş olan,
- Yurtiçi / yurtdışı seyahat engeli bulunmayan,
- Sağlığı Türkiye'nin her yerinde ve yurtdışında görev yapmaya elverişli olan,

- 4 yıllık eğitim veren üniversitelerin, Hukuk, Siyasal Bilgiler, İktisat, İşletme, İktisadi ve İdari Bilimler Fakülteleri, Fen ve Edebiyat Fakültelerinin İstatistik bölümleri, Bankacılık ve Sigortacılık bölümü, Endüstri ve İşletme Mühendisliği bölümleri ya da (lisans diploması ayrımı olmaksızın) Ekonomi, İşletme/Finans konulu Yüksek Lisans programları ile bunlara eşdeğer oldukları yetkili makamlarca onaylanmış, Türkiye ve yabancı ülkelerdeki okullardan birini bitirmiş ya da Temmuz 2013'de diplomasını alacak olan,

- İyi derecede İngilizce bilen,

- TOEFL'dan min.75 puan almış ve belgesi Temmuz 2013 tarihine kadar geçerli olan adaylar Yabancı Dil sınavına alınmayacaklardır. Bu adayların başvuru sırasında TOEFL alanını doldurmaları gerekmektedir.

- TOEFL belgesi olmayan ya da geçerlilik süresi Temmuz 2013 tarihinden önce dolmuş olan adaylar Yabancı Dil sınavına alınacaktır.

- Önceki dönemlerde açılmış olan bankamız Müfettiş Yardımcısı / Bilgi Sistemleri Denetçi Yardımcısı / Management Trainee/ Sales Trainee sınavlarına bir kereden fazla katılmamış veya bankamız Müfettiş Yardımcısı / Bilgi Sistemleri Denetçi Yardımcısı alım sürecinde mülakatlardan elenmemiş olan.

Aranan niteliklere uygun adaylar, **14 Nisan 2013** tarihinde gerçekleştirilecek Genel Yetenek, Yabancı Dil ve Genel Bilgi Sınavı'na davet edilecektir. Sınav uygulaması İstanbul, Ankara ve İzmir'de gerçekleştirilecektir.

Son başvuru tarihi: **05 Nisan 2013**

Kaynak: Yenibiris, 2013, *Garanti Bankası Müfettiş Yardımcılığı 2013 İlanı*,  
[http://www.yenibiris.com/Garanti\\_Bankasi/MUFETTIS\\_YARDIMCISI\\_2013/384973.ilan](http://www.yenibiris.com/Garanti_Bankasi/MUFETTIS_YARDIMCISI_2013/384973.ilan)  
[23.04.2013]

Şekil 1.3'de yer alan Garanti Bankası Müfettiş Yardımcılığı ilanında da gördüğümüz gibi adaylardan "T.C. Vatandaşı olmak, üniversite mezunu olmak" gibi asgari kriterler beklenmektedir. Göreve ilişkin spesifik özellikler veya deneyimli adayların haiz

olabileceği tecrübeler bu tür toplu işe alım sınavlarının ilanlarında belirtilmemektedir çünkü hedef kitle genellikle belirli bir yaş grubunun içerisinde bulunan yeni mezun, tecrübesiz adaylar olmaktadır.

Sınav içeriği ise alım yapılacak olan pozisyonun bilgi beceri beklentilerine göre genel yetenek / genel kültür şeklinde veya buna ek olarak salt bilgiye yönelik Ekonomi, Hukuk, Muhasebe gibi konular olacak şekilde hazırlanmaktadır.

Bazı pozisyonlar için yabancı dil bilgisi beklentisi bulunmazken bazı pozisyonlarda özellikle müfettiş yardımcılığı gibi alımlarda adaylardan geçerliliği şirket tarafından yönetmeliklerle uygun bulunan yabancı dillerin uluslararası geçerliliği olan sınavlarca kanıtlanmış olması beklenmektedir. Geçerliliği genel olarak kabul edilmiş diller İngilizce, Fransızca ve Almanca'dır. Bu diller dışında kalan İspanyolca, Rusça gibi diller uluslararası geçerliliğe sahip sınavlarının da bulunamaması nedeniyle kabul görmemektedirler. Ayrıca bazı şirketler bu belgeye sahip olmayan adaylarını kendi düzenlemiş oldukları yabancı dil sınavına tabi tutmaktadırlar.<sup>5</sup>

#### **2.4.2 Mülakatlar**

Mülakat en kısa tanımıyla iş veren ile işe başvuran adayın, 15 – 45 dk veya bazı mülakat tekniklerinde yapıları ve içerdiği sorular gereği daha fazla süren bir oturumda, birbirlerini tanımak için bir araya gelmesidir.<sup>6</sup>

Tanımlamalardan da anlaşılabilceği gibi mülakatlar monolog şeklinde gelişen bir süreç olarak algılanmamalıdır. Proaktif olarak karşılıklı adayında soru sorabildiği bir görüşmedir. Adaylar mülakat sırasında iş tanımı, pozisyonun gerekleri ile ilgili detaylı

---

<sup>5</sup> Garanti Bankası, *Garanti Bankası İnsan Kaynakları Müfettiş Yardımcısı*, 2013, [http://www.garanti.com.tr/tr/garanti\\_hakkinda/insan\\_kaynaklari/garantili\\_kariyer/yeni\\_mezunlar/mufettis\\_yardimcisi.page](http://www.garanti.com.tr/tr/garanti_hakkinda/insan_kaynaklari/garantili_kariyer/yeni_mezunlar/mufettis_yardimcisi.page) [23.04.2013]

<sup>6</sup> Tokay, D., *Bilkent Üniversitesi MEC Business Semineri 2006 etkili mülakat teknikleri*, 2013, Yazma Becerileri Merkezi Sabancı Üniversitesi, [http://www.sabanciuniv.edu/bagem/writingcenter2/eng/documents/pdfdocs/Conference\\_MEC\\_Business\\_Seminar\\_Dilek\\_Tokay\\_Workshop.pdf](http://www.sabanciuniv.edu/bagem/writingcenter2/eng/documents/pdfdocs/Conference_MEC_Business_Seminar_Dilek_Tokay_Workshop.pdf) [23.04.2013]

bilgi aldıklarından, şirketin/bölümün organizasyonunu iyi anladıklarından, şirketteki kariyer yolları ve eğitim olanakları ile ilgili bilgi edindiklerinden emin olmalıdırlar ki mülakat süreci her iki taraf için de anlaşılabilir şekilde gelişsin (Tahiroğlu 2003, s. 119). Çünkü bir çok şirket tek bir mülakatla işe alım sürecini tamamlayabilmektedirler. Dolayısıyla mülakat aşamasında işle ve adayla ilgili gerekli tüm detayların iyice anlaşılması hem aday hem de şirket için oldukça önemlidir.

Mülakatlar yapılarına, soru tarzlarına, planlanmalarına, vs. göre çeşitlilik göstermektedirler. Örneğin yeni mezun bir adaya sorulması gereken mülakat soruları ile tecrübeli adaya sorulması gereken sorular farklı olmalıdır. Tecrübesiz bir adayın daha çok öğrenme kabiliyeti ve eğitim geçmişi gibi özellikleri sorgulanırken, tecrübeli adayın iş tecrübeleri de ek olarak detaylı bir şekilde sorgulanmalıdır. Örneğin yeni mezun adaylara mülakatlarda sorulan bazı sorular;

- Olumlu bulduğunuz kişilik özelliklerinden bahseder misiniz?
- Master yapmayı düşünüyor musunuz?
- Yaptığınız stajlardan bahseder misiniz?
- Okuldaki proje çalışmalarında neler yaptınız (Tahiroğlu 2003, s. 118)?

Mülakatlar yapılandırma derecelerine, içeriklerine ve mülakatı yönetme biçimlerine göre olma üzere üç şekilde sınıflandırılmaktadırlar (Pekin 2001, s. 53).

#### **2.4.2.1 Mülakatın yapısına göre**

##### **2.4.2.1.1 Yapılandırılmış mülakat**

Yapılandırılmış mülakat (structured interview), her adaya aynı şekilde yöneltilen önceden belirlenmiş soruların sorulduğu mülakat tarzıdır.<sup>7</sup>

Bu görüşme tekniğinde adayın önceden belirlenmiş bir dizi soruyu yanıtlaması beklenmektedir.<sup>8</sup> Böylelikle diğer adayların vermiş oldukları cevaplarla birlikte adaylar

---

<sup>7</sup> İnsan Kaynakları Terimler sözlüğü. 2013. <http://www.jobnak.com/insan-kaynaklari-ansiklopedi.Yapilandirilmis%20muelakat.216.html> [26.04.2013]

arasında objektif kalarak kıyaslama yapmayı ve en uygun cevapları vermiş olan adayı tespit etmeyi kolaylaştırmaktadır.

Bu mülakat türünde sorular önceden planlanmakta ve mülakatı yapan kişide Ek 1.2’de de görüldüğü gibi özel bir soru seti bulunmaktadır. Mülakatı yapan kişinin verdiği cevaplara bağlı kalınarak konuyu aydınlatması veya genişletmesi için ilave sorular da sorulabilmektedir. Adayın “evet” – “hayır” şeklinde cevaplar vermesine neden olabilecek kapalı uçlu sorulardan çok detaylı bilgi vermesini sağlayacak açık uçlu sorular tercih edilmektedir. Yapılandırılmış mülakatın avantajları arasında; görüşülen kişinin sorulara açıkça ve serbestçe cevap vermesi için motive edici olmasını, görüşmeyi yapan (inter viewer) kişinin mülakat yapılan kişiden gelen geri dönüşlere (feedback) göre derinlere inmesine ve yeni sorular sormasına imkan tanır, her aday için soruları yeniden organize edilebilir ve görüşmecinin, sözel olmayan beden dilini anlamasına olanak sağlar. Ancak avantajları yanında bir takım dezavantajları da söz konusu olabilmektedir. Bu dezavantajları ise şöyle sıralayabiliriz; çok zaman almaktadır dolayısıyla da maliyeti artırmaktadır, mülakatın başarısı görüşmecinin insani ilişkiler kurmasındaki başarısına bağlıdır dolayısıyla görüşmecinin sorgulayıcı ve imtihan edici yaklaşımı söz konusu olduğunda görüşmelerden beklenen objektif sonuçlar elde edilemeyebilir.<sup>9</sup>

#### **2.4.2.1.2 Yapılandırılmamış mülakat**

Planlı olmayan veya yapılandırılmamış görüşmeler sistematik bir ön hazırlık ve planlama olmaksızın gerçekleştirilen mülakatlardır.<sup>10</sup>

---

<sup>8</sup> Bilgi Üniversitesi, Bilgi Kariyer, *Mülakat Teknikleri*, <http://www.bilgikariyer.com/statics.php?id=MTI=> [26.04.2013]

<sup>9</sup> Ergün, M., 2013, *Bilimsel Araştırma Yöntemleri ders notları gözlem ve mülakat*, AKÜ Eğitim Fakültesi [26.04.2013]

<sup>10</sup> Gürol, Y., 2012, *Seçme ve Yerleştirme Yayınlanmamış Ders Notları*, Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, s.26

Bu mülakat türünde, görüşmenin seyrine göre, sorulan sorular, ele alınan konular ve bunların süresi spontan olarak değişir. Bu yöntem adayın kişisel problemlerini anlamak ve işe niçin uygun olmadığını anlamak içindir (Uyargil ve diğerleri 2009, s. 145).

Gerek yapılandırılmış mülakatta olsun gerekse yapılandırılmamış mülakatta olsun her ne kadar adayın ihtiyacı olabilecek tüm bilgilerin aktarıldığı düşünülse de adaya soru sorması için fırsat tanınmalıdır. Adayın sorduğu sorular net ve kısa bir biçimde cevaplanmalıdır. Aday soru sormuyorsa da ısrarla soru sormasını “neden soru sormuyorsun?” şeklinde teşvik etmeye çalışmamak gerekmektedir (Terazi 2011, s.s. 46-47).

Bu mülakat türünde, görüşmeci, görüşme kapsamını oluşturmada daha özgürdür. Görüşmeci, performansla ilgili olabilecek veya bu konuda bir kanaat oluşturması açısından kendisine bilgi sağlayabilecek özellikler üzerinde odaklaşarak konudan konuya geçiş yapabilmektedir (Savaş 2006, s. 38). Bu da yapılandırılmamış mülakatın olumlu bir özelliği olarak değerlendirilebilir.

#### **2.4.2.1.3 Yarı yapılandırılmış mülakat**

Yarı yapılandırılmış mülakatlarda her adaya önceden belirlenmiş bazı temel soruların yanında, duruma göre başka sorularda sorulabilmektedir (Tarhan 2006, s. 41).

Bu mülakat türünde, temel sorular yapılandırılmış mülakattaki gibi hazırlanmakta ve standartlaştırılmış bir form üzerine kaydedilmektedir. Hangi soruların nasıl sorulacağına ilişkin mülakatçılarda tam bir esnekliğe izin vermektedir. Güvenirliği yapılandırılmış mülakat kadar yüksek olmasa da adaylardan elde edilen bilgiler yarı yapılandırılmış mülakat türünde daha nitelikli olmaktadır (Pekin 2001, s. 56).

#### **2.4.2.2 Mülakatın içeriğine göre**

Mülakatlarda adaya firma ve iş hakkında bilgi vermek ve özgeçmişte yazan bilgileri teyit etmek dışında “adayın işi yapabilecek kabiliyeti var mı?”, “İş motivasyonu nasıl?”,

“Takım çalışmasına yatkın mı?”, “Stres yönetimi nasıl?” gibi soruların yanıtları da belirlenmeye çalışılır. Bu konuların açıklığa kavuşturulması için de bir çok mülakat çeşidi geliştirilmiştir. Bu mülakat yöntemleri, kullanım yerlerine ve uygulama biçimlerine göre farklılıklar göstermektedir (Savaş 2006, s. 39).

#### **2.4.2.2.1 Durumsal mülakat**

Durumsal mülakatta, sorular doğrudan gerçekleştirilen iş aktivitelerine yönelik olarak sorulmaktadır. İşte karşılaşılan özgün sorun ve durumlara göre yapılandırılmış bir mülakat tekniğidir. İş ile ilişkili belirli bir durumda adaya yöneltilen sorular sonucunda adayın nasıl davranacağı gözlemlenmektedir (Erkoç 2006).

Örneğin, yönetsel işlevi olan bir pozisyona başvuran bir adaya ardı ardına üç gün işe gelmeyen bir çalışan karşısında nasıl davranacağı sorulur. Adayların vereceği cevaplar önceden tahmin edilerek yapılandırılmış bir durumsal mülakat tasarlanmaktadır. Adayların ilgili cevaplar arasında yapacağı seçim görüşmeciler için bir değerlendirme kriteri oluşturmaktadır (Dessler 1997, s. 221).

Bu teknikte sorular tamamen mesleki bilgi ile sınırlandırılarak yapılandırılmıştır. Sorular yukarıdaki örnekte de görüldüğü üzere adayın görevini yaparken karşılaşılabileceği bir durumla ilgilidir (Savaş 2006, s. 45).

#### **2.4.2.2.2 Davranışsal mülakat**

Davranışsal mülakatta şirket içerisinde daha önce gerçekleşmiş bir olay adaya sorulur ve adayın sorulan soru karşısında verdiği cevap davranışsal olarak gözlemlenir ve değerlendirilir (Erkoç 2006). Bu mülakatın özündeki prensip gelecekteki davranışların en iyi göstergesinin geçmişteki davranışlar olduğu inancıdır. Dolayısıyla adaylardan spesifik örnekler vermeleri beklenmektedir (Savaş 2006, s. 46).

Adaylar durumsal mülakattan farklı olarak bir çalışanın üç gün işe gelmemesi örneğinde olduğu gibi tecrübeleri dışında olabilen varsayımsal olayları zihinlerinde canlandırmak

yerine yaşadıkları gerçek olaylar doğrultusunda tecrübelerini anlatarak yetkinlik ve vasıflarını yansıtır (Pekin 2001, s. 58).

#### **2.4.2.2.3 İş içeriği mülakatı**

İş içeriği mülakatında genelde çoktan seçmeli sorular kullanılmakta olup, adayın adayın değerlendirilmesi iki aşamalı bir süreçten oluşmaktadır. Görüşmeci ilk olarak iş davranışlarını içeren değerlendirme skalası üzerinden adayı değerlendirir. her soru için yapılan değerlendirmeler, mülakatta ölçülen her bilgi vasıf ve yetenek açısından değerlendirme skalasında son değerlendirmeyi yapmak için mülakatı gerçekleştiren kişi tarafından kullanılmaktadır. Son değerlendirme ise adayın cevaplarına dayandırılmaktadır (Pekin 2001, s. 60).

#### **2.4.2.2.4 Stres mülakatı**

Stres mülakatı veya baskılı görüşme olarak bilinmektedir. Bu tür mülakatlarda adayların strese dayanıklılıkları saptanmaya çalışılır. Adayın, baskı altında dengesini nasıl koruduğunu, uyum yeteneğini ve beklenmeyen olaylar karşısında kendisini nasıl topladığını görmek amacıyla bilinçli olarak bir stres ortamı yaratılmaktadır (Gürol 2012, s. 27). Görüşmeler bilinçli olarak stresli bir ortamda gerçekleştirilir. Bu yöntem sabır, soğuk kanlılık, ve strese dayanıklılığın önem taşıdığı işlere personel seçimi için kullanılabilir (Uyargil ve diğerleri 2009, s. 145).

Stres mülakatı kesinlikle deneyimli görüşmeciler tarafından gerçekleştirilmelidir. Çünkü stres mülakatı işe alınmayan adaylar açısından olumsuz halkla ilişkilere ve algıya yol açmaktadır. Ayrıca iş stresi, mülakatta yaratılan stresten farklı olduğundan güvenilirliği ve gerçekliği tartışmalıdır (Pekin 2001, s. 60). Bu yönlerini stres mülakatının olumsuz yönleri arasında sayabiliriz. Bu mülakatlarda görüşmeyi yarıda kesen adaylar elenmektedirler.



### **2.4.2.3 Mülakatın Yöntemine Göre**

#### **2.4.2.3.1 Birebir mülakat**

Birebir mülakatlar , bir tek görüşmeci ve adaydan oluşan mülakatlardır. Görüşmeci, sorduğu sorulara adayın verdiği cevapları değerlendirerek mülakat sürecini tamamlamaktadır (Tarhan 2006, s. 42).

#### **2.4.2.3.2 Sıralı mülakat**

Sıralı veya ard arda mülakat olarak bilinmektedir. Aday, sıra ile farklı mülakatçılar ile görüştürülür. Adayın görüştüğü her mülakatçı, adayı kendi uzmanlık alanına göre değerlendirmektedir (Acar 2000, s.s. 157-158).

#### **2.4.2.3.3 Panel ve grup mülakat**

Panel mülakatlarında aday aynı anda birden fazla mülakatçı ile görüşmektedir. Grup mülakatında ise bir grup mülakatçı birden fazla adayla görüşülmektedir (Tarhan 2006, s. 43). Bu mülakatlarda planlama yapmak diğer mülakat türlerine göre daha zaman alıcı ve maliyetlidir. Grup görüşmelerinde adayların grup içi davranışları, iletişimi tartışma ve etkileme yetenekleri birebir mülakatlara göre daha iyi gözlemlenebilir.

#### **2.4.2.3.4 Bilgisayar destekli mülakat**

Bilgisayar destekli mülakatlar, adaya bilgisayar aracılığı ile yöneltilen sözlü, yazılı veya görsel sorulara yine bilgisayar üzerinden cevap vermesini gerektirir. Özellikle günümüzde bilişim teknolojilerinin yeniden yapılandırılması ve faaliyetlerinin etkinleştirilmesinin yanı sıra Nolan'a göre bilişim teknolojilerinin kullanılması rekabet ortamında şirketlere 10 kat daha fazla avantaj sağlamaktadır (Ardaneh 2004, s.s. 23-24). Dolayısıyla işe alım sürecinde de bilgi teknolojilerini doğru ve etkin olarak kullanılabilirse insan kaynakları departmanlarına bu süreçte avantaj sağlayabilmektedir.

### 1.4.3 Testler

Testler adayların bilgi, yetenek, kişilik özellikleri ve performansları gibi önceden ölçülebilmesi mümkün kriterlerin bilgisayar aracılığı ile veya klasik yöntem ile yöneltilen sorular neticesinde değerlendirilmesini amaçlamaktadır. Testler diğer yöntemlere göre pahalı olan değerlendirme araçlarıdır. Dolayısıyla, hangi pozisyonlarda ve alınacak personel sayısı gibi kriterler ile şirketin büyüklüğüne göre yapılıp yapılmamasına karar vermek gerekir.

#### 1.4.3.1 Yetenek testleri

Yetenek testleri kişilerin belirli ilişkileri kavrayabilme, analiz edebilme ve çözümleyebilme gibi özelliklerini ölçmektedir (Erkoç 2006). Günümüzde yüzlerce meslek yetenek testi vardır. Bu testler meslek öğreniminde veya bir işte başarı olasılığını ölçer. Bireyin, yetiştirilirken en çok başarılı olduğu ve olabileceği alana yöneltilmesi o konuda bilgi ile donatılması gerekmektedir. Bunun için de özel yetenek testlerine başvurulur.<sup>11</sup>

Genel yetenek testlerinin içeriği birbirinden farklılık gösterse de aşağı yukarı belirli alanlar üzerinde yoğunlaşmaktadır. Bu alanlar; sayısal dikkat, sözel dikkat, görsel dikkat, analitik düşünme, aritmetik işlem becerisi, sözel anlamadır. Buradaki amaç, adayların farklı boyutlardaki bilişsel becerilerini değerlendirmektir.

---

<sup>11</sup> Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi, Psikolojik Testler ve Zeka Ünite-10, <http://w2.anadolu.edu.tr/aos/kitap/ehsm/1024/unite10.pdf> [28.04.2013]

Tablo 2.1: Sayısal yetenek testi sorusu

Günde 8 dakika ileri giden bir saat Salı günü saat 10.00'a ayarlanıyor. Cuma günü saat 22.00'de bozuk saat kaç göstermektedir?

(A) 22:28

(B) 22:08

(C) 21:28

(D) 11.08

(E) 10.28

*Kaynak:* Eastern Mediterranean University, Genel Yetenek Testi, 2012,

<http://www.emu.edu.tr/dakdai/Yetenek%20Testi.pdf> [03.04.2013]

#### 2.4.3.2 Performans testleri

Performans testleri adayın ne bildiğinden ziyade ne yapabildiği ile ilgilenmektedir. Bu testler değerlendirme merkezleri içerisinde kullanılan testlerdir. Ölçümler sözlü ya da edimsel olarak yapılabilmektedir. İşin yapılması fiziksel faaliyet ve ekipman kullanımı gerektiriyorsa, adayın performans ölçümü için motor performans testleri, yönetici, mühendis gibi pozisyonlar için ise sözlü performans testleri uygulanmaktadır (Pekin 2001, s. 71).

#### 2.4.3.3 Kişilik ve ilgi belirleme testleri

Kişilik testleri nesnel ve öznel olmak üzere iki temel gruba ayrılmaktadır. Nesnel kişilik testleri; doğru-yanlış ya da çoktan seçmeli sorular şeklinde düzenlenmektedir. Öznel kişilik testleri ise adaydan ne anlama geldiği belli olmayan nesnelere yorumlamasını veya açık uçlu soruları yanıtlamasını beklemektedir (Pekin 2001, s. 74).

İlgi belirleme testleri ise; adayın iş ve kariyer eğilimlerini belirlemek amacıyla kullanılmaktadır. Kişilik testlerinde ve ilgi belirleme testinde doğru ve yanlış cevap yoktur. Amaç sadece işe ve işletmeye uygunluğunu tahmin etmeye yöneliktir.

#### **2.4.3.4 Dürüstlük testleri**

Dürüstlük testleri güven gerektiren işler için şirketlerin adayların güvenilirliğini ölçmek amacıyla kullanmayı tercih ettikleri testlerdir. Adayın, yalan, hırsızlık, şiddet eğilimi gibi kötü özelliklere sahip olup olmadığını belirlemek amacıyla kullanılmaktadır. Yalan makinesi ve kalem-kağıt testi olmak üzere iki şekilde uygulanmaktadırlar.

#### **2.4.3.5 Grafoloji (El yazısı analizi)**

Bu yöntemde el yazısının büyüklüğü, eğimi, biçimi, harflerin genişliği ve bağlantıları, sayfa düzeni ve kağıt üzerindeki bakı gibi ölçüler değerlendirilerek adayın işe uygunluğu tahmin edilmeye çalışılır. Özel yetenekleri, duygusal tepkileri ve motivasyon, kişisel özellikleri ortaya çıkarmak amacıyla kullanılır. Psikologların ortaya attığı bu teoriye göre, diğer davranış şekilleri gibi, el yazısı da insanın şahsiyeti hakkında bilgi vermektedir. Bu teori her şahsın belirli bir şahsiyet ve davranışlarında devamlılık göstereceğini kabul etmektedir.<sup>12</sup>

#### **2.4.3 Değerlendirme Merkezleri**

Değerlendirme Merkezi, kişinin mevcut yetkinliklerinin ve potansiyelinin bir grup kurgulanmış araçlar doğrultusunda ölçülmesini/analiz edilmesini içeren uygulamalar bütünüdür.

---

<sup>12</sup> <http://tr.wikipedia.org/wiki/Grafoloji> [28.04.2013]

Kişinin sahip olduğu yetkinliklerin ve seviyelerinin, değerlendirildiği pozisyonun gereği olan yetkinlikler ile karşılaştırılmasını sağlayarak, doğru kişiye doğru yatırımlar yapılmasında değerlendirme merkezinden elde edilen veriler faydalı olmaktadır.<sup>13</sup>

Değerlendirme Merkezi eleman seçme ve değerlendirme sürecinde doğru adayı belirlemek, pozisyona atanacak en uygun çalışanı saptamak, doğru ve etkin bir performans değerlendirmesi yapmak için mümkün olan en detaylı incelemelerin yapıldığı bir uygulamadır.

İşe alım, performans değerlendirme, kariyer planlama ve mevcut insan kaynağının şirket hedefleri doğrultusunda değerlendirilmesi süreçlerinde, adayların/çalışanların yetkinliklerini iş benzeri ortamlar yaratarak ölçümleyen ve günümüzde şirketlerin sık sık başvurmaya başladıkları bir yöntemdir. Seçme ve değerlendirme süreçlerinde değerlendirme merkezi uygulamalarının kullanılmasının temel amacı, adayların güçlü ve gelişime açık yönlerinin tarafsız bir şekilde saptanmasıdır. Değerlendirme merkezi sürecinin en önemli özelliği adayların performanslarını, oluşturulan iş benzeri ortamlarda gözleme olanağı sağlamasıdır.

Değerlendirme merkezi uygulamaları diğer yöntemlerle karşılaştırıldığında adayların güçlü ve gelişime açık yönlerine ilişkin kapsamlı bilgilere ulaşılmasını sağlamaktadır.<sup>14</sup>

#### **2.4.4.1 Posta kutusu uygulaması**

En çok kullanılan değerlendirme merkezi uygulaması posta kutusu uygulamasıdır. Bu uygulamada adaya, telefon mesajları, kısa notlar, siparişler, kayıtlar, şikayet mektupları gibi bir takım dokümanlar verilmektedir. Adaya 2-3 saat verilerek önüne konulan dokümanları ele alması ve yazılı bir şekilde cevap vermesi istenmektedir. Değerlendirilen adaya sadece yazdıklarından değerlendirileceği söylenerek mümkün olduğunca kapsamlı ve açık tepkiler göstermesi sağlanmaktadır (Pekin 2001, s. 81). Bu uygulama ile adayın problem analiz etme ve çözme yeteneği, yaratıcılık, kişilerarası

<sup>13</sup> [http://degerlendirmemerkezi.com/?page\\_id=21](http://degerlendirmemerkezi.com/?page_id=21) [07.03.2013]

<sup>14</sup> <http://www.ikademi.com/insan-kaynaklari-uygulamalari/1363-degerlendirme-merkezi-uygulamalari.html> [28.04. 2013]

hassasiyet, işleri delege etme/ yönetim kontrolü, planlama/organizasyon, inisiyatif kullanma, kararlılık gibi özellikleri hakkında bilgi edinilmektedir.<sup>15</sup>

#### **2.4.4.2 Lidersiz grup tartışması**

Lidersiz grup tartışması da en sık kullanılan değerlendirme merkezi uygulamalarından birisidir (Pekin 2001, s. 82). Adaylardan oluşan grubun bir saatlik süre içerisinde kendisine verilen bir problemi çözmesi istenmektedir. İdeal grup sayısı altı kişiliktir. Adayların probleme önceden bakmalarına izin verilmektedir. Değerlendiriciler toplantı esnasında adayları gözleyip not almaktadır. Hiç bir değerlendirici toplantıya müdahale etmez ve adayların kendi başlarına problemi çözmeleri beklenmektedir. Adaylara verilen süre sonunda Değerlendirme Merkezi yöneticisi tartışma sonuçlanmamış olsa dahi toplantıyı sona erdirmekte ve her adayın değerlendirmesi her değerlendirici tarafından ayrı ayrı yapılmaktadır. Grup tartışması adayların problem çözme yeteneği, kişilerarası hassasiyet, liderlik, iletişim becerileri, takım çalışmasına yatkınlığı, kararlılık gibi özellikleri hakkında bilgi edinilmesine imkan vermektedir.<sup>16</sup>

#### **2.4.4.3 Olay analizi**

Olay analizinde adaylara farklı koşul ve özelliklere sahip senaryolar verilmektedir. Bu senaryolar arasından stratejik bakış açısı dikkate alınarak adayların karar vermeleri istenmektedir. Adayların seçimlerine ilişkin gerçekleştirdikleri sunum ve aldıkları kararlar doğrultusunda stratejik bakış, vizyon, problem çözme-karar alma, başarı odaklılık, girişimcilik, detaylara hakim olma, analitik düşünme, planlama-amaç belirleme, iletişim, beden dili ve sunum yetkinliklerinin ölçülmesi hedeflenmektedir.<sup>17</sup>

---

<sup>15</sup> <http://www.ikademi.com/insan-kaynaklari-uygulamalari/1363-degerlendirme-merkezi-uygulamalari.html> [28.04. 2013]

<sup>16</sup> <http://www.ikademi.com/insan-kaynaklari-uygulamalari/1363-degerlendirme-merkezi-uygulamalari.html> [28.04. 2013]

<sup>17</sup> Stratejika, [http://degerlendirmemerkezi.com/?page\\_id=17](http://degerlendirmemerkezi.com/?page_id=17) [28.04.2013]

#### 2.4.4.4 İş ile ilgili küçük oyunlar

Role play / rol oynama olarak da bilinmektedir. Ölçümlenecek yetkinlikler ve adayın değerlendirildiği pozisyonun gerekleri doğrultusunda değerlendirici (assessorün) rol aldığı bir senaryo oluşturulur. Genel olarak verilen bilgiler ışığında katılımcının kurgulanan bu senaryo içerisinde kendisine verilen rolü uygulaması beklenmektedir. Adayın kararları, iletişimi, tepkileri, yaratıcılığı, olaylara bakış açısı ölçümlenmeye çalışılmaktadır.<sup>18</sup> Örneğin, satış alanında değerlendirilen bir pozisyon için; 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. Eğitim almış iki değerlendirici bu uygulamada adayın değişik boyutlarını ölçümlerler.<sup>19</sup> Bu yöntemde aday hakkında pozisyona ilişkin çeşitli gözlemler yapılabilmektedir.

---

<sup>18</sup> Stratejika, [http://degerlendirmemerkezi.com/?page\\_id=17](http://degerlendirmemerkezi.com/?page_id=17) [28.04.2013]

<sup>19</sup> <http://www.ikademi.com/insan-kaynaklari-uygulamalari/1363-degerlendirme-merkezi-uygulamalari.html> [28.04. 2013]

### 3. A KALİTE ÇALIŞANI İŞE ALMA METHODOLOJİSİ:TOPGRADING

#### 3.1 A KALİTE ÇALIŞANI İŞE ALMAK NEDİR?

*Topgrading*; bir organizasyonun işe alım sürecinde, A oyuncu diye tanımlanan adayların belirlenmesini ve işe alınmasını amaçlayarak yüksek performansın organizasyon içersinde tutulmasını isteyen ve en yüksek kalitede işgücü yaratılmasını sağlayan bir uygulamadır (Smart, B., 2013, s. 3).

Esasında en iyi olan adayı seçmek iş gücü anlamında şirkete her zaman daha çok şey katar anlayışı temeline oturtulmuş bir methodolojidir.

Şirketlerin, iki görüşmecinin yer aldığı bir *Topgrading* İş Görüşmesi yaptıklarında, görüşmeciler *Topgrading* İş Görüşmesi teknikleri konusunda eğitim aldıklarında ve *Topgrading* rehberi kullanıldığında, yüksek performanslı kişilerin işe alınmasında yüzde doksan başarı kaydettiğini ifade etmektedir. Bu varsayımını da işe alım başarı ve maliyetlerini ölçümlendiği verilerden yola çıkarak belirtmektedir (Smart, B., 2013, s. 4).

Lider şirketlerin A sınıfı çalışanları işe alarak, onlara koçluk ederek ve onları elde tutarak diğer şirketlere üstünlük sağladığını savunmaktadır.

#### 3.2. A KALİTE ÇALIŞANI İŞE ALMA METHODOLOJİSİNİN AMACI

*Topgrading* görüşmelerde uygulanacak bir yol haritası vererek en iyi olan adayı şirkete dahil etmeyi amaçlamaktadır. Normal işe alımların ise bu anlamda sadece %25'inin başarılı olabildiğini savunmaktadır. Çünkü 'yeterli' görülen performanslarda işe alımın isabetli ve başarılı olduğu varsayılıyor. Ancak *Topgrading* prensibine göre bu performanslar şirketler için yeterli değildir. Gerçekte ihtiyaç duyulan ise 'mükemmel performanslardır'. *Topgrading* görüşmeleri de bu performansları tespit etmeyi hedeflemektedir.



Verilen yol haritası; adayın her başarısının, her hatasının, anahtar kararlarının ve kilit ilişkilerinin görüşmeciler tarafından öğrenilmesini sağlamaktadır. Bu görüşmelerde adayın tüm bu yönlerini ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır.

*Topgrading* hemen hemen tümü A oyuncularından oluşan bir takım elde edilmesini basitçe şöyle tanımlamaktadır: bu takım, yetenek havuzunun en üstünde yer alan %10'luk yeteneği/insan kaynağını oluşturmaktadır.

Bir "A" Tipi Çalışan, belirli bir pozisyon için ve o pozisyona uygun maaş seviyesinde, mevcut tüm adayların ilk % 10'una (performans açısından) giren kişi olarak tanımlanır. (Pozisyonun, organizasyon/şirket içerisinde nerede olduğu önemli değildir.)

Bir A Tipi Çalışanın başlıca özellikleri, kendi kendini motive edebilen, enerjik, görevlerini her zaman başarıyla ve zamanında tamamlayan, ve en önemlisi de, bir işi tamamlayabilmek için karşılaştığı engelleri (üzerine giderek veya etrafını dolanarak) aşabilen bir kişi olmasıdır.

Karşılaştıracak olursak, bir "B" Tipi Çalışanın çok sık olarak müdürü tarafından dürtülmeye ihtiyacı vardır. Gerekli olanın en azını yapmak onlar için yeterlidir. Bir engel veya problemle karşılaşırlarsa, bazen bir çözüm bulurlar ancak çoğu zaman çözümü başkalarına bırakırlar.

"C" Tipi Çalışan, gerçekten de kuruluşunuzda bulunmaması gereken bir kişidir. Yaptıkları iş ortalamanın çok altındadır, sık sık hata yaparlar ve şirket için problemler yaratırlar. Bir engelle karşılaştıklarında, daima bunun çözümünü başkalarından beklerler (genellikle de amirlerinden). Bu konuda onlara cevap bile veremezsiniz.

Bir müdür olarak, "A" Tipi Çalışanlar için çok daha az zaman harcamanız gerekir, çünkü sizin desteğinize ihtiyaçları yoktur ve siz de performanslarının çoğu zaman sizin beklentilerinizi aşacağından eminsinizdir. "A" Tipi Çalışanlar bir başka iş (örneğin işin geliştirilmesiyle ilgili daha verimli çalışmalar vb.) yapabilmeleri için müdürlerini özgür

bırakırlar. B ve C tipi çalışanlar ise müdürlerini aşağı doğru çekerler, müdürleri onları yönetebilmek için daha çok zamana ihtiyaç duyar.

A oyuncuların eğilimlerini şu şekilde sıralayabilmekteyiz;

- Zekidirler (Akıl ve iş anlayışı açısından)
- Başarıyı yönetirler; tutkuludurlar
- Güvenilirler
- Tutarlı yüksek performans sahibidirler
- Çok farklı kişiliklere ayarlamak mümkündür
- Kendilerini yüksek performansa çevrelerler
- Zor şartlarda da çalışabilirler
- Beceriklidirler, engellerin üstesinden gelirler
- Etkili liderlerdir

### 3.3 A KALİTE ÇALIŞANI İŞE ALMA SÜRECİ

*Topgrading* süreci/methodolojisi tam olarak 12 adımdan oluşmaktadır. Bu adımları aşağıda açıklıyor olacağız. Süreci bir bütün olarak, organizasyonlara sağladığı avantajları ile birlikte görebilmemiz için adımlar ve farklılıklar aşağıdaki tabloda karşılaştırmalı olarak özetlenmektedir. Sürece ilişkin karşılaştırmalı tablo (Tablo 2.1) aşağıda gösterilmektedir.

**Tablo 3.1: Topgrading işe alım vizyonu**

<b>İşe Alım Sürecinde Yaşanan Tipik Sorunlar</b>	<b>En İyi Topgrading Uygulamaları</b>	<b>Topgrading Becerileri Nasıl Öğrenilir</b>	<b>Sonuç</b>
1- İşe alımın başarısına dair ölçümler bulunmamaktadır.	İşe Alımın başarısının ölçülmesi (İşe alım kalitesi) (Topgrading öncesi)	A Oyuncu yüzdesini hesaplamak; olumsuz işe alım maliyetini hesaplamak	İlk %10'a daha yüksek motivasyon
2- Belirsiz görev tanımlarının yol açtığı yanlış işe alımlar	İş karnesi/job scorecard yaratılır	A oyuncunun performansı ve sorumlulukları garantilenmiş olunur	Aday ve şirket işin beklentileri konusunda anlaşmış olur
3- C oyuncuyu çeken, zaman alıcı ilanlardan işe alım	Network aracılığı ile işe alım	Şirket çalışanlarının aracılığı ile network listesi yaratılır	Daha hızlı, daha iyi, daha ucuz işe alım ve reklam
4- Eksik hazırlanmış ve yutturmaca dolu CV'ler	Topgrading kariyer geçmişi formunu kullanmak	Doğru doküman analiz edilmiş olunur	C ve B oyuncudan A oyuncu türüne daha kolay ulaşılır
5- Adayı iyi tanımlamayan ve zaman alıcı CV'lerden tarama	Telefon Mülakatı yapmak	45 dakikalık telefon mülakatında adayla görüşme öncesi kariyer geçmişi formunu kullanmak	Yüzyüze görüşme için sadece en iyi adayları davet etme
6- Adaylar sorularına cevap alamayabiliyor veya görüşmeci sinirli tavırlar sergileyebiliyor	Yetkinlik görüşmesi yapmak	Yetkinlik görüşmesi rehberi yaratmak; adaylar organizasyon hakkında sorular sorar	Adaylara iş daha iyi satılır çünkü onların soruları cevaplanmıştır

7- Yüzeysel, eksik, taklit edilmiş yetkinlik görüşmeleri söz konusudur	<i>Topgrading</i> görüşme rehberi <i>Topgrading</i> görüşmesi ile birlikte kullanılır	50 yetkinlik içerisinde doğru bakış açısına ulaşmak	Adaylar hakkında daha fazlası öğrenilir; daha iyi işe alım kararları verilir
8- Bir çok görüşmeci vasattır ve nadiren koçluk yaparlar	Görüşme tekniklerinde yüksek derecede gelişim kazanılır	Görüşme tekniklerini ve stilini geliştirmek	Yumuşak ve daha profesyonel görüşmeler
9- Görüşmeciler işe alımda yanlış sonuçlara atlar	Tüm dataların analizi; Yönetici özeti taslağı yazılır	Geçerli sonuçlara ulaştıktan ve tüm dataları analiz ettikten sonra yönetici özeti taslağı yazılır	Doğru, eksiksiz yönetici özeti; doğru işe alım kararı
10- Arkadaşlarla yapılan referans görüşmeleri değersizdir	Patronlarla referans görüşmeleri düzenlenir; Son yönetici özeti	Önceki yönetici/patronlar size gerçekleri söylerler	Aday hakkında daha derin bir kavrayış, elde edilen sonuçların sağlaması yapılır, eski yöneticiden koçluk tavsiyesi alınır
<b>A Oyuncu İşe Alındıktan Sonra</b>			
11- Yeni işe başlayanlar tipik olarak 1 yıl koçluk almazlar, gelişimleri gecikir	İlk bir kaç hafta yeni işe başlayan çalışana koçluk yapılır	Gelişimsel planlama düzenlenir ve aday kavrayarak dönüştürülür	Bireysel gelişim planıyla yeni işe alınan çalışanda yüksek motivasyon; daha hızlı gelişim ve verimlilik sağlanır
12- Kötü işe alım söz konusu olduğunda, işe alımın katkısının kalitesi için hesap yapılmaz	İşe alımın yıllık başarısı ölçülür ( <i>Topgrading</i> öncesi- <i>Topgrading</i> sonrası)	<i>Topgrading</i> öncesi ve sonrası işe alımın başarısı ve yanlış işe alımın maliyeti hesaplanır	<i>Topgrading</i> başarısı ile şirket başarısını bağdaştırılır, şirketin DNA'sına <i>Topgrading</i> işlenir

*Topgrading* görüşmelerinde sorgulanması gereken tolamda 50 yetkinlik bulunmaktadır. Bu yetkinlikler tüm iş alanlarını kaplayacak şekilde dizayn edilmiş ve soruları da

adaylardan bu ilgili yetkinliğe ilişkin bilgileri çekmeye yönelik olarak tasarlanmıştır. Sözü edilen yetkinliklerin daha iyi anlaşılabilmesine yönelik yetkinlik örnekleri Tablo 2.2.'de gösterilmektedir. Örnekte de görüldüğü üzere adaylar görüşmeciler tarafından 5'li skala üzerinden değerlendirilmektedir. Ayrıca, Şekil 2.1.'de de seçilen yetkinliklere ilişkin soru formu örneği yer almaktadır. Sözü edilen 50 adet yetkinliği sorgulamak için hazırlanan uygun sorular da soru formlarında yer almaktadır.

**Tablo 3.2: Topgrading Anahtar Yetkinlikler Örnek Tablosu**

<b>YETKİNLİKLER (YEŞİL) = GÖRECELİ OLARAK DEĞİŞTİRMESİ KOLAY, (SARI) = DEĞİŞTİRMESİ DAHA ZOR AMA DEĞİŞTİRİLEBİLİR, (KIRMIZI) = DEĞİŞTİRMESİ ÇOK ZOR)</b>		<b>TANIM</b>	<b>En Düşük Kabul Edilebilir Puan (5 = Mükemmel, 4 = Çok İyi, 3 = İyi, 2 = Geçer, 1 = Kötü, )</b>	<b>MÜLAKATÇILARIN PUANI</b>
<b>ENTELEKTÜEL</b>				
1.	Zeka (KIRMIZI)	Bilgileri çabuk edinme, anlama ve özümseme yeteneği. Hızlı çalışma.		
2.	Yargı Gücü/Karar Alma (YEŞİL)	Karar almada tutarlı mantık, akılcılık ve nesnellik. Ne kararsızdır, ne de acelecidir.		
<b>KİŞİSEL</b>				
3.	Organizasyon/Planlama (SARI)	Etkili, organize bir şekilde planlar, organize eder, programlar ve bütçeler. Anahtar önceliklere odaklanır.		

Kaynak: Smart, B., 2013, Topgrading workbook

### 3.3.1 Birinci Adım: İşe Alımın Başarısının Ölçülmesi (Measure Hiring Success)

*Topgrading* sistemi bu ölçüm için iki basit araç kullanmaktadır:

- 1- İşe alınan yüksek performansların terfi durumları
- 2- Yanlış işe alımların maliyetleri

Ayrıca, *Topgrading*'den önceki işe alımın başarısının da bu kriterlere göre ölçülerek 'Topgrading öncesi ve sonrası' verilerinin de analiz edilmesi gerekmektedir. Ölçülmesi gereken kriterler; kaynaklar, personel devir hızı oranları, işe alım maliyetleri ve süreleri gibi kriterlerdir. Çünkü bu şekilde mevcut durumdaki eksiklik ve sorunlar belirlenebilmektedir.

### 3.3.2 İkinci Adım: Job Scorecard yaratmak

Performansların kötü olmasının sebeplerinden biri iş tanımlarının çok belirsiz olmasıdır. Bu yüzden *Topgrading* job scorecardlara ayrı bir önem vermektedir. Analizler yapıldıktan sonra her bir iş için job scorecard hazırlanması gerekmektedir. Burada, görev tanımı ve görevin gerekleri bulunmaktadır. Görev gereklerine ölçülebilir temel kilit performans göstergeleri (KPI) ve ölçüm birimleri yazılmaktadır.

Görüşme öncesinde yeterlilikler kısmına 5'li skala üzerinden söz konusu görev için gerekli olan yetkinliğin seviyesi belirlenmelidir. Son sütuna ise görüşme esnasında görüşmecilerin değerlendirmeleri yazılmalıdır. Örnek 3.1.'de belirtildiği gibi bir görüşme formu uygulanabilir.

*Topgrading* 50 adet değişik yetkinliği ismi ve açıklamalarıyla birlikte 6 başlık altında vermektedir. Görüşme öncesinde ilgili görev için yetkinlikleri bu listeden seçerek belirttiğimiz şekilde gereklilik derecesine göre 5'li skala üzerinden derecelendirmek gerekir. Yani Örnek 3.1.'de verilen yetkinlikleri 'bu görev için istiyor muyuz-istemiyor muyuz ve ne derecede istiyoruz?'u belirleyecek şekilde seçmiyor oluyoruz.

### 3.3.3. Üçüncü Adım: Networklerden İşe Alım

*Topgrading* sistemi ilişki ağlarının daima kullanılması gerektiğini önermektedir. Şirketlerin kendi networklerini mutlaka oluşturması beklenmektedir. Bu iş ilişkisi ağını, çalışanlar, yöneticiler ve ortaklarla sağlanabileceğini ve bunun da çok önemli olduğunu vurgulamaktadır. Çünkü böylelikle şirketin iyi adaylara tavsiye edilmesi sağlanabilmektedir. Staj programları, MT Programları da bu ilişki ağına dahildir.

Bu adım için bir form oluşturup A tipi çalışanlara dağıtarak onların tanıdıkları A tipi çalışanlara ulaşılabilir ve şirketin tavsiye edilmesi sağlanabilir. Daha sonra ise şirketler bu havuzdan faydalanarak ihtiyaç duyulan pozisyonla ilgili “sizi şu kişiden referans aldık” şeklinde dönebilmektedirler.

### 3.3.4. Dördüncü Adım: Kariyer Geçmiş Formu

Bu formun amacı, bir C tipi çalışanın, A tipi çalışan gibi bir özgeçmiş ile görüşmeye davet edilmesini önlemektir. Çünkü *Topgrading* anlayışına göre fazla ve yanlış bilgilerle dolu özgeçmişler işe alım aşamasında görüşme adımında çok zaman kaybettirici olabilmektedir. Bu adım görüşme öncesi adayı daha net görebilmeyi amaçlamaktadır.

Çoğu zaman işe alım görüşmelerinde, görüşmenin sonunda adayların özgeçmişlerinde bahsettiği gibi olmadıklarının farkına varılmaktadır. Dolayısıyla Kariyer Geçmiş Formu (Career History Form) işe alım sürecinde çok zaman kazandırıcı olmaktadır. Çünkü öncelikle şirkete başvuran adayların içlerinden A kalite olanların kabul edip doldurmaları açısından ayırt edici olmaktadır. Diğer işe alım süreçlerinde basit iş başvuru formu bulunmaktadır ve basit form özelliğine göre çalışmaktadırlar. Oysa *Topgrading* formu adayları kendileri hakkında detaylı bilgi vermeye zorlamaktadır. Çünkü hem kişisel hem de profesyonel hayatlarında adaylara dair özel bilgileri talep etmektedir. A kalite adaylar kendilerine güvendikleri için bu gibi formları doldurmaktan kaçınmazlar.



Bu formda adayların profesyonel referanslarını düzenlemeleri istenir. Referansların daha önceki iş tecrübelerinde birlikte çalıştıkları yönetici veya patronlarından olması gerekmektedir. Ayrıca tüm iş tecrübelerinin tarihlerinin belirtilmesi de istenmektedir. Böylelikle adayın kısa süreli iş tecrübelerini gizlemesinin önüne geçilmiş olunur. Son olarak da tahmini olarak eski yöneticilerinin adayın performansını nasıl değerlendireceği bilgisi ile işten ayrılma sebebi istenmektedir.

Adaylar kariyer geçmişi formlarını doldurduktan sonra buradaki bilgiler bir grafiğe dönüştürülmektedir. Bu yüzden bu aşamanın gerçekleştirilebilmesi için kariyer geçmişi formunun internet ortamı üzerinden adaylara doldurtulmuş olması gerekmektedir. Aksi takdirde kariyer geçmişi formu özellikle çok fazla başvurunun geldiği durumlarda efektif olarak kullanılamamaktadır. Çünkü bu aşamada binlerce başvuru onlara yirmilere düşmektedir.

Bu grafiğe 'Topgrading Snapshot' denmektedir. Snapshot çözümlemesi ise şu şekilde olmaktadır;

- 1- Adayların yanlış bilgi gerçeği ortaya çıkmaktadır
- 2- Özgeçmiş sınıflamadaki aşırı zaman kaybının önüne geçilmesi sağlanır
- 3- Zayıf adaylarla görüşme yapmanın önüne geçilmiş olunmaktadır.

### **3.3.5 Beşinci Adım: Telefon Mülakatı**

Telefon mülakatında amaç, coğrafi uzaklıklar söz konusu olduğunda yüz yüze görüşme için davet edilecek aday sayısını azaltmaktır. Böylelikle telefonda adayla ilgili gerekli bilgilere ulaşarak zaman kazanmış olunur.

### **3.3.6 Altıncı Adım: Yetkinlik Bazlı Görüşme**

Burada, yüz yüze görüşmeye davet edilen adayla 1 saat sürecek bir yetkinlik görüşmesi gerçekleştirilir. Bu görüşme için ikinci adımda anlatmış olduğumuz job scorecard ve

burada belirlenen yetkinliklerden yararlanılır ve görüşme bunun üzerinden gerçekleştirilir.

İlk yetkinlik görüşmesinde adayların sadece belirlenen yetkinliklerinin sorgulanması tavsiye edilmektedir.

Görüşmenin zaman organizasyonu şu şekilde yapılabilir;

- 1- 50 dakika süren bu görüşmelerde, görüşmeler arası 10 dakika ara verilmesine izin verilebilmektedir
- 2- 35 dakika görüşmeciler soru sorar
- 3- 15 dakika ise görüşülen aday şirket hakkında görüşmecilere soru sormaktadır.

### **3.3.7 Yedinci Adım: Ful Topgrading Görüşmesi**

Bu adımda bir önceki adımlarda bahsi geçen tüm *Topgrading* Yetkinlikleri (50 adet yetkinlik) sorgulanmaktadır. En az 2 saat süren bu görüşmenin şirket içerisindeki her seviye pozisyon için uygulanmaya çalışılması tavsiye edilmemektedir. Bu görüşme adımı daha çok CEO'lar, Genel Müdürler, v.s. için kullanılabilir niteliktedir. Şirket içerisindeki diğer pozisyonları için altıncı adımda bahsettiğimiz yetkinlik görüşmesi yeterli olacaktır.

Bu görüşmede adayın tüm iş hayatı ile okul, askerlik, okuldayken üye olduğu kulüplere, bulunduğu sosyal sorumluluk aktivitelerine kadar her şeyin sorgulanması beklenmektedir. Altıncı adımda olduğu gibi bu adım için de ayrı bir sorular ve formlar listesi oluşturulmalıdır.

### **3.3.8 Sekizinci Adım: Adaylara Geri Bildirim**

Bu adımda hem diğer görüşmecilere hem de adaya görüşme esnasında görüşmecinin edindiği profesyonel gözlemlerden de yola çıkarak geri bildirimde bulunulmasını önermektedir. Şirketler bunun için ayrı bir form tasarlamakta özgürdürler.

### **3.3.9 Dokuzuncu Adım: Tüm Bilgilerin Analizi**

Bu aşamaya kadar elde edilmiş tüm bilgilerin toparlanarak analiz edilmesi ve kaydedilmesini istemektedir. Çünkü *Topgrading* işe alımı analitik veriler ile ölçümleyerek matematiksel bir zemine oturtmaktadır. Böylelikle yanlış işe alım nedeniyle meydana gelen maliyetleri ve doğru işe alımın sağladığı kazançları ölçebilmektedir. Eksiklikleri ve yapılması gerekenleri de bu şekilde takip ve tespit edebilmektedir. Tüm bu ölçümlmeleri de düzenli veri akışıyla sağlamak mümkündür. Özellikle de başarı ölçümünde subjektif kriterlerin söz konusu olabileceği bir süreçte analiz çok önemlidir. Son olarak da elde edilen tüm bilgiler hazırlanacak olan özel bir forma mutlaka kaydedilmelidir.

### **3.3.10 Onuncu Adım: Referans Kontrolü**

İşe alınması uygun bulunan adaya ücret teklifi yapılmadan önce son olarak kariyer geçmişi formunda belirtmiş olduğu referansların kontrolü yapılmaktadır. Bu aşamada aday, referans kontrolü konusunda bilgilendirilir ve aynı şekilde kariyer formunda belirtmiş olduğu referansların kendisi tarafından da aranarak bilgilendirilmesi istenir. Bu konuda çekimser davranan adaylarda ısrarcı olunması gerekmektedir. Aday kendi referanslarını şirket tarafından aranacağı konusunda bilgilendirir. Akabinde referans görüşmesini yapmak için şirket tarafından ilgili referanslar tek tek aranır. Adayın kariyer geçmişi formunda belirttiklerinin dışında belirteceği referanslar varsa onlarda aranabilmektedir.

Referans görüşmesinde de yine ayrı bir referans formu oluşturularak kullanılmalıdır. Referans görüşmelerinde, görüşme eğer yönetici/patronu ile yapılıyorsa son olarak ilgili adayı yeniden işe almak isteyip istemeyecekleri şeklinde bir soru yöneltilir. Bu şekilde adayın geçmiş performansının sağlanması da yapılmaktadır.

### **3.3.11 On Birinci Adım: İŖe Başlayan A Tipi alışana Koçluk**

*Topgrading* sistemi iŖe alımın sorumluluğunun aday göreve başladıktan sonra hala bitmediğini söylemektedir. Çünkü çok özel bir adayın göreve başladığını ve ona koçluk yapılması gerektiğini belirtmektedir.

Bütün bu uğraşlardan sonra aday göreve başladıktan sonra Ŗirket onu kaybederse çok bir maliyetin de altına girmiş olacaktır. Buradaki amaç A kalitede iŖ üretimini devamlı kılmaktır. Bunun içindedir ki iŖe alınan A tipi çalışanın terfi etmesi, kendisinden terfi edecek performansı gösterebilmesi ve bu sürecin takibi çok önemlidir.

### **3.3.12 On İkinci Adım: İŖe Alımın Başarısının llmesi**

*Topgrading* ncesi ve sonrasında başarının genel olarak ölçülmesidir. Ŗirket, genel olarak iŖe alımda ne durumda olduğunu analiz etmelidir. Durumunu lmelidir.

## **4. TÜRKİYE SİGORTA SEKTÖRÜNDE İŞ ALIM YÖNTEMİNE DAİR BİR ÖRNEK OLAY ÇALIŞMASI**

### **4.1 ARAŞTIRMANIN AMACI, KAPSAMI VE YÖNTEMİ**

Günümüzde Türkiye’de İnsan Kaynakları Yönetiminin artması ile birlikte işe alım sürecinde bir çok yeni uygulama ve yöntem kullanılmaya başlanmıştır. Bu araştırma kapsamında ülkemizde faaliyet gösteren A Sigorta Şirketi’nin yetkilileri ile temasa geçilerek işe alım uygulaması hakkında bilgi edinilmiştir. Bu kapsamda Ülkemizde faaliyet gösteren A Sigorta Şirketi’nin İnsan Kaynakları birimi yetkilileri ile temasa geçilmiştir. Her bir İnsan Kaynakları Yetkilisine önceden belirlenmiş sorular yöneltilmiş ve alınan yanıtlar doğrultusunda elde edilen bilgilere aşağıda yer verilmiştir.

Araştırmamız esnasında karşılaşılan başlıca zorlukları da belirtmek faydalı olacaktır. Bahse konu çalışmada gizlilik prensibi nedeniyle ilgili sigorta şirketinin adı açıkça belirtilmemiştir. Ayrıca, sektördeki rekabet ve yürürlükteki ilgili kanunlar gereğince sigorta şirketlerinden kapsamlı bilgi edinilmesinin mümkün olmadığı hususu göz ardı edilmemelidir.

### **4.2 UYGULAMA ÖRNEĞİ: A SİGORTA ŞİRKETİ**

Yoğun küresel rekabet, müşteri talepleri, ve dünya şirketlerinin Ülkemiz Sigorta Sektöründeki baskıları, şirketleri doğru işe doğru elemanı seçmeye zorlamaktadır. Çünkü rekabet avantajı açısından insan kaynağının önemi her geçen gün artmaktadır. Yaptığımız çalışmada A Sigorta Şirketi’nin de geleceğini insan kaynağı üzerine kurduğu görülmüştür. Araştırma neticesinde ulaşılan bulgulara aşağıda yer verilmektedir.

A Sigorta Şirketi son dönemde ciddi yeniden yapılanma süreci içerisinde olup, Ülkemizin en büyük sigorta şirketi olma yönünde önemli adımlar atmaktadır. Bu

kapsamda şirketin tüm iş süreçleri yeniden yapılandırılmakta olup, insan kaynakları politikaları ve bu politikalar dahilinde işe alım süreçleri de revize edilmektedir.

### **4.3. A SİGORTA ŞİRKETİNDE UYGULANAN İŞE ALIM YÖNTEMİ**

A Sigorta Şirketinde yapılan görüşmeler neticesinde, yukarıda sözü edilen projeler kapsamında işe alım süreçleri eski ve yeni uygulamalar olarak ikiye ayrılmaktadır. Eski uygulamaları aşamalı olarak terk etmekte ve yeni işe alım uygulamalarını insan kaynakları projeleri paralelinde kullanmaya başlamıştır. Eski ve yeni işe alım prosedürlerine ilişkin karşılaştırmalar tablo olarak aşağıda yer almaktadır.

#### **4.3.1 Giriş**

Seçme ve Yerleştirme süreci prosedürü; A Sigorta Şirketindeki seçme ve yerleştirme sisteminin amacı, kapsamı, aşamaları, araçları ve sonuçlarının açıklamasından oluşmaktadır.

Seçme ve yerleştirme süreci, İnsan Kaynakları Bölümü tarafından yürütülür. İnsan Kaynakları Bölümü, seçme ve yerleştirme faaliyetlerinin Şirket ve insan kaynakları strateji ve politikaları çerçevesinde yürütülmesi ile diğer insan kaynakları süreçleriyle olan ilişkisini düzenlemekten sorumludur.

#### **4.3.2 A. Sigorta Şirketi Seçme ve Yerleştirme Süreci Tanımı**

A Sigorta Şirketinin misyon, vizyon ve değerleri ile stratejik hedeflerine uygun, işin gerektirdiği yetkinliklere sahip kişilerin eşit fırsat tanınarak, adil ve tarafsız bir şekilde değerlendirilmesi sonucu istihdam edilerek, A Sigorta Şirketinin insan gücü ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelik yapılan faaliyetlerin tümüdür.

#### **4.3.3 A. Sigorta Şirketi Seçme ve Yerleştirme Süreci Amacı**

Seçme ve yerleştirme sürecinin A Sigorta Şirketinde etkin olarak uygulanmasıyla;

- Şirket stratejileriyle uyumlu, belirlenen yetkinliklere sahip ve ihtiyaç duyulan role en uygun elemanı seçerek iş verimliliğini artırmak,
- Olası eleman ihtiyacına hazırlıklı olmak; organizasyonun farklı bölümlerinden gelecek olan eleman taleplerini karşılayabilecek bir başvuru havuzu oluşturmak,
- İşe yeni alınan kişilerin rollerine ve A Sigorta Şirketine en kısa sürede adapte olmalarını sağlayacak oryantasyon programını tasarlamak ve yürütmek,
- İşe alım sürecini etkili bir şekilde yürüterek, A Sigorta Şirketinin çalışmak için tercih edilen bir seçenek olmasını sağlamak amaçlanır.

#### **4.3.4 Seçme ve Yerleştirme Sürecinin Kritik Başarı Faktörleri**

- Üst yönetim ve tüm yönetim ekibinin sistemin sahibi olması
- Eleman taleplerinin şirketin stratejileriyle uyumlu bir şekilde, insan gücü planlaması doğrultusunda gerçekleştirilmesi
- Standart ve adil bir değerlendirme sürecinin yürütülmesi
- Sistem işleyiş prensiplerinin, şirket ihtiyaçları doğrultusunda gözden geçirilerek güncellenmesi
- Sistem işleyiş prensiplerinin, şirket ihtiyaçları doğrultusunda gözden geçirilerek güncellenmesi

#### **4.3.5 Kullanılan Formlar**

Seçme ve yerleştirme sürecinde kullanılan form ve dokümanlar aşağıdaki gibidir:

- İnsan Gücü Planlama Formu
- Ek Personel Talep Formu
- İş Başvuru Formu
- Aday Bilgilendirme Mektubu
- Mülakat Protokolü
- Teklif Mektubu

- Oryantasyon Takip Formu
- Stajyer Talep Formu

#### 4.3.6 Seçme ve Yerleştirme Sürecinin Aşamaları ve İşleyiş Prensipleri

Seçme ve Yerleştirme Süreci;

- İnsan Gücü Planlaması,
- Başvuru Yönetimi,
- Adayların Değerlendirilmesi,
- İşe Yerleştirme ve Oryantasyon aşamalarından oluşur.

#### 4.3.7 İnsan Gücü Planlaması

A Sigorta Şirketi İnsan Kaynakları Bölümü, Şirketin stratejileri ve iş hedefleri doğrultusunda yılda bir defa olmak üzere insan gücü planlaması yapar ve bu planı yıl içerisinde Şirketin stratejilerinde bir revizyona gidilmesi halinde gözden geçirir.

İnsan gücü planlaması, bir önceki dönem personel verileri, değişen sektör ve şirket durumu göz önünde bulundurularak yapılır. İnsan gücü planlaması sayesinde pozisyon bazında, ihtiyaç duyulan eleman sayısı belirlenir. Bu planlamada insan gücü planlama formu kullanılır.

Bu konuda İnsan Kaynakları Bölümüne pozisyon bazında sağlıklı bilgi girişinin sağlanması ilgili Genel Müdür Yardımcılıklarının sorumluluğundadır. Etkili bir insan gücü planlaması yapılabilmesi için Genel Müdür Yardımcıları, İnsan Kaynakları Bölümüne sağlayacakları verilerde şu faktörleri göz önünde bulundurur:

1. Sektör ve Şirket içi değişimlerin insan gücünün mevcut yapısını nasıl değiştireceğine ilişkin sayısal veriler
2. Mevcut boş pozisyonlar



3. Bilinen nedenlere dayalı boşalacak pozisyonlar (örn. Askere gitme, eğitim, evlilik nedeniyle ayrılma, doğum nedeniyle ayrılma vb.)
4. Mevcut/gelecek projeler ile ilgili öngörülen dönemsel ihtiyaçlar

İnsan gücü planlaması yapılan dönemin dışında (dönem dışı), beklenmeyen gelişmelerin ve/veya durumların olması halinde bütçelenmemiş eleman ihtiyacı ortaya çıkabilir. Bu durumda ilgili yönetimler, bağlı olunan Genel Müdür Yardımcıları'nın onayıyla, bu tür ihtiyaçlarını Ek Personel Talep Formu aracılığıyla İnsan Kaynakları Bölümüne bildirir.

#### **4.3.8 Başvuru Yönetimi**

##### **4.3.8.1 Başvuru kaynaklarının belirlenmesi ve başvuruların toplanması**

İnsan gücü planlamasının ardından, işe alım dönemleri belirlenmiş olan pozisyonlar için uygun zamanlamada A Sigorta Şirketinin içinden ve/veya Şirket dışından uygun profildeki adayların araştırılmasına yönelik faaliyetlere başlanır.

İhtiyaç duyulan boş pozisyonlar ile ilgili Şirket geneline bir duyuru yapılır ve işe alım yapılacak olan pozisyon Şirket içerisinden başvurmak isteyen kişilere açılır. Bu uygulamanın amacı, mevcut durumda A Sigorta Şirketinde çalışan ve kariyer yolunu değiştirmek isteyen çalışanlara fırsat vermektir. Yapılan duyuruda aranan özelliklere sahip olan çalışan, İş Başvuru Formu'nun ilgili alanlarını doldurur ve ilk yöneticisiyle beraber Müdürünün de görüşünün yer aldığı formu İnsan Kaynakları Bölümüne gönderir.

Boş pozisyonlara A Sigorta Şirketi içerisinden uygun adayların belirlenememesi veya ilk giriş seviyesindeki pozisyonlara ihtiyaç olması durumunda belirlenen insan gücü ihtiyacı için İnsan Kaynakları Bölümü öncelikle mevcut aday havuzunda uygun adayların var olup olmadığını araştırır. İnsan Kaynakları Bölümü, gerektiğinde İnternet üzerinden özgeçmiş sağlayan firmaları kullanabilir. Herhangi bir zamanda bölgelere ya da ilgili acenteler üzerinden gelen tüm iş başvuruları için elektronik ortamda İş Başvuru

Formunun doldurulması sağlanır. Bu formlar, İnsan Kaynakları Bölümü tarafından insan kaynakları bilgi sisteminde saklanır.

A Sigorta Şirketinin insan kaynakları bilgi sisteminde yer alan iş başvurularının yeterli olmadığı durumlarda, gazete ilanı verme ve/veya danışmanlık hizmeti alma yöntemleri kullanılır.

#### **4.3.8.2 Başvuruların incelenmesi**

Aday bilgi bankasında hazır bulunan ve/veya gazete ilanı/elektronik ilan yoluyla A Sigorta Şirketine gelen başvurular İnsan Kaynaklarında toplanır. Toplanan başvurular pozisyonun gereklilikleri doğrultusunda incelenir.

A Sigorta Şirketi, prensip olarak aşağıda yer alan özellikleri taşıyan adayların iş başvurularına öncelik verir:

- i) T.C. vatandaşı veya çalışma izni alabilecek durumda olan yabancı uyruklu olmak (göreve başlayana kadar çalışma izni almış olmalı),
- ii) Erkeklerde askerlik görevini yapmış veya Şirketçe belirlenen pozisyonun gereklerine yönelik en az iki yıl tecilli olmak,
- iii) Pozisyonun gerektirdiği eğitim donanımına sahip olmak,
- iv) Pozisyonun gerektirdiği yetkinliklere sahip olmak,
- v) Resmi dairelere, Kurum veya kuruluşlara mecburi hizmet yükümlülüğü bulunmamak,
- vi) Affa uğramış olsalar dahi herhangi bir yüz kızartıcı suçtan dolayı hapis cezasından hükümlü bulunmamak,
- vii) Görevini yapmaya engel olabilecek herhangi bir ruhsal veya fiziksel özrü bulunmamak (Özürlü kadrosunda çalıştırılanlar hariç)
- viii) İlk iş başvurusunda bulunanlar için 18 yaşını doldurmuş, Şirket kademe yapısında, 3. kademe için 25, 4. kademe için 28, 5. kademe için 30 yaşını geçmemiş olmak, (İhtisas branşlarında günün ihtiyaçlarına göre ayrıca belirlenebilir.)

- ix) Daha önce Şirket bünyesinde çalışmış ancak kişiden kaynaklanan bir durumdan ötürü işten çıkartılmış olmamak,
- x) Daha önce A Sigorta Şirketine başvurmuş ancak yapılan mülakat sürecinde elenmiş olmamak.

Özgeçmişleri incelenen adayların uygunluklarına göre bilgi sistemleri ya da kullanılan İnternet sayfası üzerinden içerik adapte edilerek Aday Red Mektubu ya da duruma göre adayın daha sonra değerlendirilmek üzere bilgi bankasında saklandığına dair Aday Bilgilendirme Mektubu gönderilir. Başvuru aşamasında, hiçbir aday cevapsız bırakılmaz.

#### **4.3.9 Adayların Değerlendirilmesi**

Başvuru aşamasından geçen adaylar için unvanlarına göre aşağıdaki değerlendirme yöntem/araçları kullanılır.

Teknik pozisyonlar için ihtiyaç doğrultusunda Yetenek Testi veya Bilgi Testi uygulanmaktadır.

Tecrübeli Uzman pozisyonları için, Grup Mülakat, Bireysel Mülakat ve Değerlendirme Merkezi uygulanmaktadır. Tecrübesiz Uzman pozisyonları için ise bunlara ek olarak Genel Yetenek testi uygulanır.

#### **4.3.10 Sınav Uygulamaları**

A Sigorta bünyesine giriş seviyesine denk gelecek şekilde alınacak pozisyonlara, insan gücü planlamasına uygun zamanlamada sınav açılır.

Ara seviyelerdeki adaylar için ayrı sınav düzenlenmez. Özgeçmiş incelemeleri sonucu uygun olan adaylara, yukarıda da ifade edildiği gibi kişilik envanteri ve mülakat uygulanır.

Aday sayısına bağlı olarak telefon veya elektronik mektup ile sınava davet edilir. Bu sınavda adayların başarılı sayılması için öncelikle gerekli genel yetenek puanı, pozisyonların özelliklerine göre belirlenir.

Sınav sonuçları, tüm adaylara aday bilgilendirme mektubu ile bildirilir. Pozisyon profili gereği, adayların bilgi testleri kapsamında yabancı dil bilgisi gerektiren pozisyonlar için sınavına girmeleri ve uluslararası kabul görmüş yabancı dil sınavlarından belirlenen puanları almış olmaları gerekir.

#### **4.3.11 Mülakat Uygulamaları**

##### **4.3.11.1 İlk görüşme (grup mülakatı ya da bireysel görüşme)**

Özgeçmişleri ön elemelerde uygun bulunan ara seviye pozisyon adayları ve sınavda başarılı olan ilk seviye pozisyon adayların Kişilik Envanteri raporları alınır. Daha sonra bu kişiler, telefon aracılığı ile ilk görüşmeye çağrılır. Tüm ilk görüşmeler İnsan Kaynakları yetkilileri tarafından yapılır ve bu görüşme sırasında ve sonrasında pozisyonun gereklerine uygun yetkinlikler sorgulanmak üzere Mülakat Protokolü (Yapılandırılmış Mülakat) kullanılır. Bu görüşme, unvana göre Grup Mülakatı ya da Bireysel Mülakat olabilir. İlk görüşme, adayın eğitim, deneyim ve kişisel özellikleri ile ilgili genel bilgilerin edinildiği ve temel yetkinliklerin değerlendirildiği genel bir görüşmedir. Burada önemli olan, adayın tespit edilen özelliklerinin A Sigorta Şirketinin yapısı ve kültürü ile ne derece bağdaşabileceğini görmektir. Tüm adayların bir sonraki aşamaya hak kazanabilmek için bu ilk görüşmeyi geçmeleri gerekmektedir. İlk görüşme sonunda başarısız olanlara aday bilgilendirme mektubu aracılığıyla sonuç bildirilir.

##### **4.3.11.2 İkinci görüşme (bireysel görüşme ya da panel mülakat)**

İnsan Kaynakları ilk görüşme sonucunda başarılı bulunan adayları pozisyonun seviyesine göre ilgili Bölüm Müdürüne önerir. Bu aşamada, uygunluğu tespit edilen adaylarla, yine pozisyonun seviyesine göre İdari ve Fonksiyonel Yönetici ve

gerektiğinde İnsan Kaynakları yetkililerinin de katılımıyla ikinci görüşme (Panel Mülakat) yapılır.

Görüşmeye katılacak yöneticiler, görüşmeye katılmadan önce, adayla ilgili özgeçmiş ve önceki değerlendirme süreci sonuçları üzerine hazırlıklarını yaparlar, sormak istedikleri soruları belirlerler. Bu süreçte, başvuru pozisyonunun gerektirdiği bilgi, deneyim ve beceriler doğrultusunda kişinin sahip olduğu teknik, teorik tüm bilgi ve deneyimleri kapsamlı bir şekilde görüşülür. Görüşmede Mülakat Protokolünde belirtilen yetkinlik bazındaki sorulardan faydalanılır. Böylece mülakatların standart bir şekilde yürütülmesi sağlanır. Bu görüşmede başarısız olan adaylara sonuç, aday bilgilendirme mektubu aracılığıyla bildirilir.

Hem İnsan Kaynakları hem de ilgili yönetimin aday hakkında olumlu görüş bildirmesi durumunda adayla ilgili referans araştırması yapılır. Her aday hakkında, mümkünse en az iki referans alınır. Varsa eski iş yeri ile görüşülür. Alınan referans bilgileri kişinin başvuru formuna eklenir. Adayın referans vermediği durumlarda farklı kanallardan adayla ilgili istihbarat yapılmaya çalışılır. Bu istihbarat İnsan Kaynakları sorumluluğundadır.

#### **4.3.12 İşe Alım Onayı**

İşe alım onayı, tüm değerlendirmelerden geçmiş ve iş teklifi yapılması uygun bulunan adayların belirlenmesi anlamına gelir.

#### **4.3.13 İşe Yerleştirme ve Oryantasyon**

İnsan Kaynakları işe alınması uygun görülen adaya, ilgili müdürlüğün görüşlerini alarak ücret yapısı doğrultusunda ücret paketine karar verir. Ücret paketi belirlendikten sonra adaya telefonla İnsan Kaynakları tarafından iş teklifinde bulunulur.

İşe başlayan çalışanın adı, unvanı-pozisyonu ve çalışacağı birim/müdürlük ile ilgili bilgiler İnsan Kaynakları tarafından Şirket içerisinde duyurulur.

#### 4.4 A Sigorta Şirketinde Uygulanan İşe Alım Yöntemleri İle Topgradin Yönteminin Karşılaştırılması

A Sigorta Şirketi işe alım sürecinde belli kademeler ve pozisyonlar için farklı işe alım araçlarının uygulandığı ve bu uygulamalar için dışarıdan kaynaklardan yararlanılabildiği görülmüştür. *Topgrading* metodolojisi ise şirket dışından her hangi bir danışmanlık firmasından destek alınmasını gerektirecek bir sistem olmamasıyla birlikte aksine Şirket içerisindeki işe alım uzmanlarının yetkinlik görüşmeleri konusunda uzmanlaşmalarını ve yetkinlik görüşmelerini bizzat kendilerinin gerçekleştirmiş olmasını beklemektedir. A Sigorta Şirketinin 'Mülakat' sürecinin içeriği tanımlı değildir *Topgrading* ise tüm görüşme içeriklerinin tanımlı ve sistemli olmasını beklemektedir. Mülakatlarda sorgulanması gereken yetkinlikler ve sorumlulukların analizinin mülakat öncesi değerlendirme merkezi uygulaması, kişilik envanteri gibi yöntemlerle sınırlandırılmamasını önermektedir. Çünkü şişirme bilgilerden daha fazlasını bizzat çekip almanın işe alımın kalitesinde en önemli kriter olduğunu vurgulamaktadır.

A Sigorta Şirketi'nin özel olarak kullandığı bir işe alım yazılım sistemi bulunmamaktadır. Daha çok internet üzerinde yaygın olarak kullanılan işe alım platformlarından faydalanılmaktadır. *Topgrading* ise ilk aşamadan itibaren efektif olarak kullanılabilmesi için bir 'Snapshot' Sistemi geliştirmiştir. Buna göre kariyer geçmişi formu adı altında tasarlanacak olan bir formun uygun elektronik ortamda adaylara doldurtulması gerekmektedir. *Topgrading* ilk elemeleri klasik özgeçmiş araştırma yöntemlerine yerine bu şekilde yapmaktadır.

*Topgrading* sisteminin en önemli kritiklerinden biri ölçümlenmeler yapılmasıdır. A Sigorta Şirketi'nin işe alım sisteminin başarısıyla ilgili böyle bir hesap ve ölçüm mekanizması bulunmamaktadır. Bu da yanlış işe alımın maliyetlerinin görülmesini ve eksikliklerin gözlemlenerek giderilmesini önlemektedir.

A Sigorta Şirketi'nin işe alım sürecinde referans kontrolü aşaması bulunmamaktadır. Çok nadir olarak spontan karar verilen referans sorguları basit düzeyde yapılmaktadır. Bu da adayların doğruluklarının sağlanmasının yapılmasının ihmal edilmesine neden

olduğu gibi birim yöneticisinin eski patron/yöneticilerden alabileceği tavsiyelerden mahrum kalmasına da neden olmaktadır. Bu aşama *Topgrading* sisteminde ise ileriye dönük çok ciddi veriler sağlamaktadır.

## 5.SONUÇ VE ÖNERİLER

A Sigorta Şirketinde yürürlüğe alınan yeni işe alım prosedürlerinde birebir, panel ve grup mülakat şeklinde üç tür mülakatın uygulandığı görülmüştür. *Topgrading* yöntemi ise başlı başına bir işe alım metodolojisi olmasına karşın görüşme teknikleri A Sigorta Şirketinin işe alım sürecindeki mülakat aşamalarına uyarlanabilmektedir. Şöyle ki; *Topgrading* yetkinlik katoloğunda yer alan ve her iş alanını kapsayacak şekilde belirlenmiş olan yetkinlikler ve soruları A Sigorta Şirketinde pozisyonlar bazında sınıflandırılabilir. Böylelikle, ilgili pozisyon için önceden ilgili birim yöneticileri ile belirlenmiş olan yetkinlik ve soruları, Panel, Grup ve Birebir Mülakatların yapıldığı aşamalarda, **Topgrading Görüşmeleri** olarak gerçekleştirilebilir. *Topgrading* görüşmeleri yarı yapılandırılmış mülakat prensibine dayanmaktadır. Dolayısıyla görüşmecilerin elinde *Topgrading* sorularından hazırlanmış bir set olsa da adaydaki tüm bilgileri çekip almaya yönelik ilkeleri söz konusu olduğundan görüşmeciler, görüşme esnasında gerekli esnekliğe sahip olabileceklerdir. Bu da bize mülakatlardan elde edilmesi planlanan tüm verilerin ve hatta fazlasının *Topgrading* aracılığı ile ulaşılabilirliğini göstermektedir. Böylece A Siorta Şirketi mülakat aşamasına gelindiğinde çok çeşitli bir mülakat yelpazesini kullanmak yerine tek bir görüşme/mülakat sistemiyle adaylardan istediği bütün verilere rahatlıkla ulaşabilecektir.

Ara kademelere alım yapılacak pozisyonlarda ilgili birim yöneticileri ile işin gerekleri/sorumlulukları ve yapılacak iş için gerekli olan yetkinlikleri müzakere ederek birim yöneticileri sürecin içine dahil edilebilir, sonuçların hem yönetici hem de göreve başlayacak olan çalışan olumlu olma yüzdesi çok yukarılara çekilebilir.

Değerlendirme Merkezi gibi uygulamaların gerçekleştirildiği pozisyonlarda, pozisyonun kilit olup olmamasına ve kritiklik derecesine göre *Topgrading* görüşmesi yerine basit usullü bir mülakat gerçekleştirilebilir. *Topgrading* sisteminin A Sigorta Şirketine uyarlamasında bu şekilde esneklikler gösterilmesindeki amaç; hem sistemin şirketin kültürüne uyumlu olmasını sağlamak hem tek bir sistem dışındaki araçlardan faydalanarak çeşitliliğe uygun hale getirmek hem de adayları bir çok uygulamayla boğmamaktır.



Ayrıca, A Sigorta Şirketi *Topgrading* sisteminin adımlarından biri olan “snapshot” sistemini kendi yazılım sistemine uyarlayarak özellikle tecrübeli ara pozisyonlarda başvuru yapan tüm adayları güçlü bir ön elemeye tabi tutmuş olabilecektir. Ancak bu aşama için de “Kariyer Geçmiş Formu”nun elektronik ortamda işe başvurmak isteyen tüm adaylara doldurtulmasını sağlayabilmelidir. A Sigorta Şirketi, işe alım sistemindeki bu yeniliği kendi işe alım prosedürüne uyarlaması durumunda kaliteli insan kaynağına en hızlı ve güvenilir yoldan ulaşmada diğer şirketlerden bir adım öne geçebileceği gibi verimsiz özgeçmiş trafiğini de kesin surette engelleyebilecektir.

Böyle bir organizasyon yapısında referans görüşmelerinin her kademe ve her pozisyon için *Topgrading* stili gerçekleştirilmesi zorlayıcı olabilir ancak orta ve üst kademe pozisyonlarda *Topgrading* referans araştırma modelinin benimsenmesi diğer İK süreçleri içinde oldukça faydalı olacaktır. Çünkü böylelikle hem çalışanların geçmiş iş tecrübeleri doğru bir şekilde sorgulanır hem de ilgili birim yöneticisi göreve başlayacak olan çalışanla ilgili koçluk tüyoları almış olur. Hangi tür işlerde daha verimli çalışacağı veya hangi tür işlerden sıkıldığı, gelişim alanları ve iyi olduğu yönler/işler/projeler hakkında gerçekçi bilgiler alınması, çalışmanı yönetme ve ondan en yüksek performansı alma konusunda çok belirleyici veriler olarak işe alımdan sonraki süreçlerde kullanılabilir.

*Topgrading* A kalite çalışanların işe alınması sisteminin A Sigorta Şirketindeki işe alım sistemine bu şekilde uyarlanması araştırmacı tarafından geliştirilmiştir.

## KAYNAKÇA

### *Kitaplar*

- Akgeyik, T., 1998, *Stratejik üretim yönetimi*, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Anthony, W.P., Perrewe, P.L. and K. Michele Kacmar, 1996, *Strategic human resource management*, 2nd ed., Dryden Press.
- Dessler, G., 1997, *Human resource management*, 7.ed., N.J.: Prentice Hall
- Erkoç, Z., 2006, *İnsan kaynakları yönetimi&kalite yönetim sistemleri terimler sözlüğü*, 1. Basım, İstanbul: Alfa Yayınları
- Savaş, A.T., 2006, *Elelman seçiminde yetkinlik bazlı mülakat teknikleri*, 7. Baskı, İstanbul: Çantay.
- Smart, B., 2013, *Topgrading: how to hire, coach and keep A player*, 3rd ed., NJ: Prentice Hall Press.
- Smart, B., 2013, *Topgrading workbook*
- Tahiroğlu, F. (DrI.), 2003, *Düşünmeden sonuca insan kaynakları*, 3. Basım, İstanbul: Hayat Yayınları.
- Terazi, N.A., 2011, *Mülakat ustalık ister*, 1. Baskı, İstanbul: İstanbul Kominikasyon Yayınları.
- Uyargil, C., Adal, Z., Ataay, İ.D., Acar, A.C., Özçelik, A.O., Sadullah, Ö., Dündar, G. ve Tüzüner, L., 2009, *İnsan kaynakları yönetimi*, 4. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.
- Yücel, R., 2010, *İnsan kaynakları yönetiminde terfi ve başarı değerlendirme*, Ankara: Bizimbüro Yayınevi.

### **Diğer Yayınlar**

- Acar, A.C., 2000, *İnsan kaynakları temin ve seçimi*, İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Araştırma ve Yayın Vakfı, Yayın No:7
- Anadolu Sigorta, *İşe Alım Süreci Şema*, 2012
- Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi*, Psikolojik Testler ve Zeka Ünitesi-10, <http://w2.anadolu.edu.tr/aos/kitap/ehsm/1024/unite10.pdf>, [ziyaret tarihi 28.04.2013]
- Ardaneh, H., (2004), İnternetin insan kaynakları yönetimine etkisi, *Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul: İstanbul Üniversitesi SBE.
- Bilgi Üniversitesi, Bilgi Kariyer*, Mülakat Teknikleri, <http://www.bilgikariyer.com/statics.php?id=MTI> [ziyaret tarihi 26.04.2013]
- Değerlendirme Merkezi*, [http://degerlendirmemerkezi.com/?page\\_id=21](http://degerlendirmemerkezi.com/?page_id=21), [ziyaret tarihi 07.03.2013]
- Eastern Mediterranean University*, Genel Yetenek Testi, 2012, <http://www.emu.edu.tr/dakdai/Yetenek%20Testi.pdf>, [ziyaret tarihi 03.04.2013]
- Ergün, M., 2013, Bilimsel Araştırma Yöntemleri, *Ders notları*, Gözlem ve mülakat, *AKÜ Eğitim Fakültesi*, [www.egitim.aku.edu.tr/gozlemmulakat.ppt](http://www.egitim.aku.edu.tr/gozlemmulakat.ppt) [ziyaret tarihi 26.04.2013]
- Garanti Bankası*, 2013, Garanti Bankası İnsan Kaynakları Müfettiş Yardımcısı, [http://www.garanti.com.tr/tr/garanti\\_hakkinda/insan\\_kaynaklari/garantili\\_kariyer/yeni\\_mezunlar/mufettis\\_yardimcisi.page](http://www.garanti.com.tr/tr/garanti_hakkinda/insan_kaynaklari/garantili_kariyer/yeni_mezunlar/mufettis_yardimcisi.page) [ziyaret tarihi 23.04.2013]
- Harold P. Brull, Selection in the TQM Environment: What's Needed and How Do We Know Who's Got It?, *Public Personnel Management*, 1996, <http://www.epnet.com/ehost>
- İK Akademi*, <http://www.ikademi.com/insan-kaynaklari-uygulamalari/1363-degerlendirme-merkezi-uygulamalari.html>, [ziyaret tarihi 28.04. 2013]
- İKY World*, [www.ikyworld.com/formlar/yapilandirilmis\\_mulakat\\_formu.doc](http://www.ikyworld.com/formlar/yapilandirilmis_mulakat_formu.doc) [ziyaret tarihi 28.04.2013]
- İnsan Kaynakları Terimler sözlüğü*, 2013, <http://www.jobnak.com/insan-kaynaklari-ansiklopedi.Yapilandirilmis%20muelakat.216.html> [ziyaret tarihi 26.04.2013]

- Özer, T., 2011, *Kurumlar için kariyer yönetiminin önemi*, <http://hr-globaltrends.blogspot.com/#!/2011/06/kurumlar-icin-kariyer-yonetiminin-onemi.html>, [ziyaret tarihi 02.04.2013]
- Pekin, S., (2001), insan kaynakları yönetiminde seçme fonksiyonu: bilişim sektöründe bir alan araştırması, *Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul: İstanbul Üniversitesi SBE.
- Stratejika*, [http://degerlendirmemerkezi.com/?page\\_id=17](http://degerlendirmemerkezi.com/?page_id=17), [ziyaret tarihi 28.04.2013]
- Tarhan, Z., (2006), Mülakat hataları ve mülakat sürecine etkisi: bir alan araştırması, *Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul: İstanbul Üniversitesi SBE.
- Tokay, D., 2013, Bilkent Üniversitesi MEC Business Semineri 2006 etkili mülakat teknikleri, *Yazma Becerileri Merkezi Sabancı Üniversitesi*, [http://www.sabanciuniv.edu/bagem/writingcenter2/eng/documents/pdfdocs/Conference\\_MEC\\_Business\\_Seminar\\_Dilek\\_Tokay\\_Workshop.pdf](http://www.sabanciuniv.edu/bagem/writingcenter2/eng/documents/pdfdocs/Conference_MEC_Business_Seminar_Dilek_Tokay_Workshop.pdf) [ziyaret tarihi 23.04.2013]
- Toplu işe alım*, 2013, <http://www.monadhr.com.tr/toplu-ise-alim/c9/default.aspx> [ziyaret tarihi 23.04.2013]
- Türker, M.V., [tarih yok], Elemana göre iş X Doğru işe doğru eleman, *Ders notları*, Marmara Üniversitesi İşletme Fakültesi, İstanbul, [http://www.miibf.com/files/IKY05-Personel\\_Bulma\\_Secme\\_Yerlestirme\\_Sureci.pdf](http://www.miibf.com/files/IKY05-Personel_Bulma_Secme_Yerlestirme_Sureci.pdf) [ziyaret tarihi 22.04.2013]
- Wikipedia*, <http://tr.wikipedia.org/wiki/Grafoloji>, [ziyaret tarihi 28.04.2013]
- Yenibiris*, 2013, Garanti Bankası Müfettiş Yardımcılığı 2013 İlanı, [http://www.yenibiris.com/Garanti\\_Bankasi/MUFETTIS\\_YARDIMCISI\\_2013/384973.ilan](http://www.yenibiris.com/Garanti_Bankasi/MUFETTIS_YARDIMCISI_2013/384973.ilan) [ziyaret tarihi 23.04.2013]

## EKLER

### Ek 2.1: Örnek Yeni Eleman Talep Formu

Talep Edilen Elemanın Görev / Ünvanı : .....		
Talep Nedeni :	<input type="checkbox"/> Yeni Tanımlanan Görev <input type="checkbox"/> Ayrılan / Ayrılacak Olan Personelin Yerine <input type="checkbox"/> Artan İş Hacmi <input type="checkbox"/> Diğer : .....	
Talep Eden Şirket Genel Müdürü / Bölüm Yöneticisi :		
İsim Soyisim : .....	Tarih : ... / ... / .....	İmza : .....
Talep Edilen Görev Ünvanı Temel Özellikler : (Gerekli olanlar İşaretlenmelidir)		
Eğitim	<input type="checkbox"/> Lisansüstü <input type="checkbox"/> Lisans <input type="checkbox"/> MYO/Yüksekokul <input type="checkbox"/> Lise <input type="checkbox"/> İlköğretim	
Eğitim Alanı	<input type="checkbox"/> İşletme <input type="checkbox"/> Mühendislik <input type="checkbox"/> Dış Tic/Gümrük v.b. <input type="checkbox"/> Diğer : .....	
Yabancı Dil	<input type="checkbox"/> İngilizce <input type="checkbox"/> Almanca <input type="checkbox"/> Fransızca <input type="checkbox"/> Çince <input type="checkbox"/> Diğer : .....	
Yabancı Dil Seviyesi	<input type="checkbox"/> Çok İyi <input type="checkbox"/> İyi <input type="checkbox"/> Orta <input type="checkbox"/> Az	
Mesleki Tecrübe	<input type="checkbox"/> +5 yıl <input type="checkbox"/> 2-5 Yıl <input type="checkbox"/> 0-2 Yıl <input type="checkbox"/> Gerekli Değil	
Sektörel Tecrübe	<input type="checkbox"/> +5 yıl <input type="checkbox"/> 2-5 Yıl <input type="checkbox"/> 0-2 Yıl <input type="checkbox"/> Gerekli Değil	
Askerlik Durumu	<input type="checkbox"/> Yapmış / Muaf olsun <input type="checkbox"/> Yapmamış Olabilir	
Medeni Durumu	<input type="checkbox"/> Evli <input type="checkbox"/> Bekar <input type="checkbox"/> Farketmez	
Cinsiyet	<input type="checkbox"/> Bay <input type="checkbox"/> Bayan <input type="checkbox"/> Farketmez	
Diğer Özellikler :		
<b>ONAY</b> Yönetim Kurulu Başkanı : .....		
<b>İNSAN KAYNAKLARI BÖLÜMÜ</b>		
Eleman Temin Yöntemi :	<input type="checkbox"/> Arşivimiz <input type="checkbox"/> Tanıdık / Referans <input type="checkbox"/> Dış Kaynak Kullanımı .....	
Başlangıç / İlan Tarihi : ... / ... / ...	1. Değerlendirme Başvuru Adedi : ..... Tarihi : ... / ... / .....	
2. İlan / Araştırma Tarihi : ... / ... / ...	2. Değerlendirme Başvuru Adedi : ..... Tarihi : ... / ... / .....	
İş Görüşmeleri Tarihleri : ... / ... / ..... ; ... / ... / ..... ; ... / ... / ..... ; ... / ... / .....		
Sonuçlanma Tarihi	: ... / ... / .....	
Karar	: Sn. .... İş teklifi yapıldı. <input type="checkbox"/> Eleman Arayışından vazgeçildi.	

**Kaynak:** Fevzi Gandur Şirketler Grubu, **İşe Alım Süreci**, ISO 9001 Belgeleri, 2013

## Ek 2.2: Yapılandırılmış mülakatta görüşmeci için örnek soru formu

<b>İŞ FAKTÖRLERİ-GENEL</b>
1. .... şirketindeki görev ve sorumluluklarınızı anlatırmısınız?
2. Size göre .... Şirketinde gerçekleştirdiğiniz en önemli başarınız nedir?
3. Bu işinizde uğradığınız başarısızlık ve hayal kırıklığından da bahseder misiniz?
4. İşinizde gerçekleştirdiğiniz ilerlemelerden bahseder misiniz?
5. (Eğer etkileyici bir ilerleme ise) bu ilerlemeyi neye yorumluyorsunuz? (etkileyici bir ilerleme değilse) Bu ilerleme sizi memnun etti mi? Neden?
6. Bu pozisyon için size göre en önemli deneyim/özellik nedir?
7. İşe neden sizi alalım? Sizi, diğerlerinden farklı kılan şey nedir?
8. İşinizden neden ayrıldınız/ayrılmak istiyorsunuz?
<b>II.TEKNİK VEYA GÖREVE ÖZEL FAKTÖRLER</b>
Aranılan pozisyonun gerektirdiği özel deneyim, uzmanlık ve alınması gereken kurslar/egitimler hakkında sorular sorunuz
<b>III.DİĞER FAKTÖRLER</b>
<b>A. HEDEFLER VE MOTİVASYON</b>
1. Uzun ve kısa dönemli kariyer hedeflerinizden bahseder misiniz?
2. Başvurduğunuz bu pozisyon sizin kariyer hedeflerinizle uyuyor mu?
3. Size göre, kişisel gelişiminize en çok katkıda bulunan şey (faktörler) nelerdir?
4. Ne gibi şeyler sizin kariyerinizde hızlı ilerlemenizi engeller (engelledi)?
5. Sizin için işinizde ne/neler en çok önemlidir?
6. Başarılı olmanızda rol oynamış üç şeyi söyleyin?
<b>B. İŞ PERFORMANSI VE DAVRANIŞLAR</b>
1. En beğendiğiniz, güçlü gördüğünüz yanınız nedir? Bu özelliğinizi kullandığınız bir örnek verir misiniz ?
2.Geliştirmek istediğiniz zayıf yanınız nedir? Yaşadığınız bir örnek ile bunu anlatır mısınız?
3.Bugüne kadar işinizde yaşadığınız en önemli problem nedir/neydi? Nasıl bir yaklaşım sergilediniz ve ne yaptınız?

Kaynak: [www.ikyworld.com/formlar/yapilandirilmis\\_mulakat\\_formu.doc](http://www.ikyworld.com/formlar/yapilandirilmis_mulakat_formu.doc) [28.04.2013]

### Ek 3: Topgrading Yetkinliklerine İlişkin Örnek Soru Formu

#### SPESİFİK YETKİNLİKLER

Aşağıdaki sorular Topgrading Mülakatında isteğe bağlıdır. (\*) ile işaretli olanlar genelde sorulur, meğerki Topgrading Mülakatının kronolojik kısmında yanıtlanmış olmasınlar. Genel yanıtlar değil, spesifik örnekler alın.

*Bütün* Spesifik Yetkinliklere uygulanan genel öge formatı şudur: “\_\_\_\_\_’yi açıklayın; buna verebileceğiniz spesifik örnekler var mı?” Ya da, “\_\_\_\_\_’da bir ögede bir 360 derece anketi var idiyse, siz kaç puan aldınız?”

Bu sorular bir saatlik yetkinliğe dayalı mülakatlar yapan mülakatçılar tarafından da kullanılabilir.

#### ENTELEKTÜEL YETKİNLİKLER

##### 1. ZEKÂ

a) **Öğrenme yeteneğinizi** anlatınız.

\_\_\_\_\_

b) Birçok şeyi hızlıca öğrenmek zorunda kaldığınız **karmaşık bir durumu** anlatın. Sonuçlar ne kadar başarılı oldu?

\_\_\_\_\_

##### 2. YARGI GÜCÜ / KARAR ALMA

a) Güç durumlarla karşı karşıya olduğunuzda **karar alma** yaklaşımınızın son yıllarda nasıl değiştiğini anlatın. Daha kararlı ve hızlı, ama bazen fazla hızlı, ya da daha ayrıntıcı, ama bazen fazla yavaş mısınız? Daha fazla mı sezgiselsiniz, yoksa daha az mı? Kararlarınıza daha fazla sayıda kişiyi mi, yoksa daha az sayıda kişiyi mi dahil ediyorsunuz?

\_\_\_\_\_

b) Geçen yılda aldığınız en iyi ve en kötü birkaç kararınız nelerdi?

\_\_\_\_\_

##### 3. ORGANİZASYON/PLANLAMA

a) Ne kadar iyi organizesiniz; organize olmak için ne yapıyorsunuz ve varsa, daha iyi organize olmak için ne yapmanız gerektiğini düşünüyorsunuz?

\_\_\_\_\_

b) En son ne zaman önemli bir son tarihi kaçırdınız?

\_\_\_\_\_