

EĞİTİMDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE PERSONEL SEÇİMİ

Turgay ÖNTAŞ¹

ÖZET

Bu çalışmanın amacı insan kaynakları yönetiminde personel seçiminin önemi, personel seçim süreci ve eğitim kurumlarındaki personel seçim sürecine ilişkin yönetici görüşünü ortaya koymaktır. Araştırmada nitel araştırma yöntemi kullanılmaktadır. Araştırma verilerinin toplanması yarı yapılandırılmış görüşme tekniğiyle gerçekleştirilmiştir. Bu amaçla araştırmacı tarafından 14 sorudan oluşan bir görüşme formu geliştirilmiştir. Araştırmada olasılıksız amaçlı örnekleme yöntemlerinden yararlanılmıştır. Veriler analiz edilirken veri çözümlemesi yapılmıştır. Araştırma kapsamında görüşme yapılan katılımcının ifadelerine bakıldığında özel sektörde kariyer yapmak isteyen kişilerin seçimi sürecinde başarıya odaklı, kendini geliştirmeye açık, iletişim becerileri yüksek, hırslı kişilerin tercih edildiği görülmektedir.

Anahtar sözcükler: İnsan kaynakları yönetimi, personel seçme, personel seçme süreci

GİRİŞ

İnsan kaynakları terimi bir örgütte, en üst yöneticiden en alt kademedeki niteliksiz iş görenlere kadar tüm çalışanları kapsamakta, örgüt bünyesinde bulunan iş gücünü kapsadığı gibi, örgüt dışında bulunan ve potansiyel olarak yararlanılabilecek işgücünü de ifade etmektedir (Sabuncuoğlu, 1997). İnsan kaynakları yönetimi; çalışanın aranması, seçimi, eğitilmesi ve kuruma dâhil olma sürecinin yönetilmesidir. İnsan kaynakları yönetimi yedi temel işlevden oluşur. Bunlar;

- ❖ Planlama
- ❖ Kadrolama
- ❖ Değerleme
- ❖ Ödüllendirme
- ❖ Yetiştirme-Geliştirme
- ❖ Endüstri İlişkileri
- ❖ Koruma

Her işlevin içinde yer alan çalışmaların, verimlilikte ve iş yaşamının kalitesinde olumlu gelişmeler sağlıyorsa bu çalışmaların İKY' nin amaçları açısından etkin olduğunu söylenebilir.

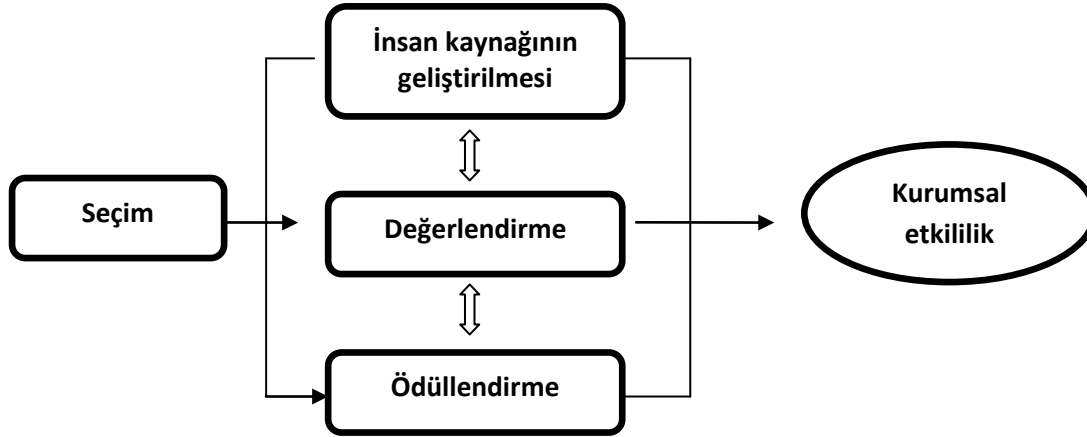
Her örgütün bir politikası vardır. Bu politikaların oluşmasında temel amaçları ve bu amaçların açık seçik belirlenmesi çok önemlidir. Örgütlerde saptanan personel politikaları, örgütün üretim, pazarlama ve finansal işlevleri için saptadığı genel amaçları ile personel politikaları arasında sıkı bir ilişki vardır (Buluç, 1997). İnsan

¹ turgayontas@gmail.com

kaynaklarının yönetiminde birbiri ile ilişkili çeşitli modeller bulunmaktadır. Burada 4 model inceleyeceğiz (Aswathappa, 2009):

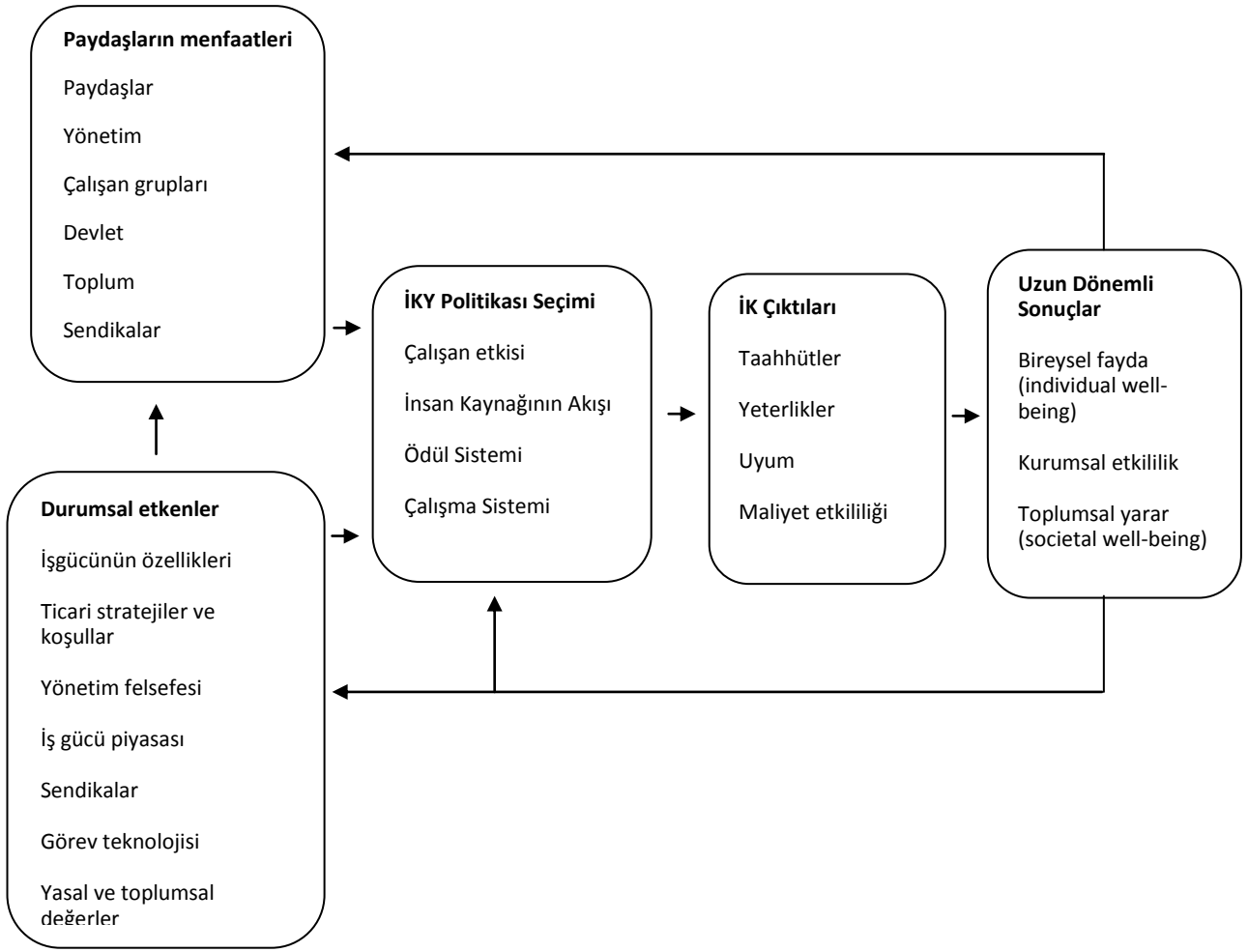
1. Fombrun, Tichy ve Devanna Modeli (1984):

Bu model bütüncül bir model değildir. Lakin diğer modellerin oluşturulması adına temel teşkil etmesi açısından önemlidir. Modelin dört boyutu vardır:



2. Harvard Modeli

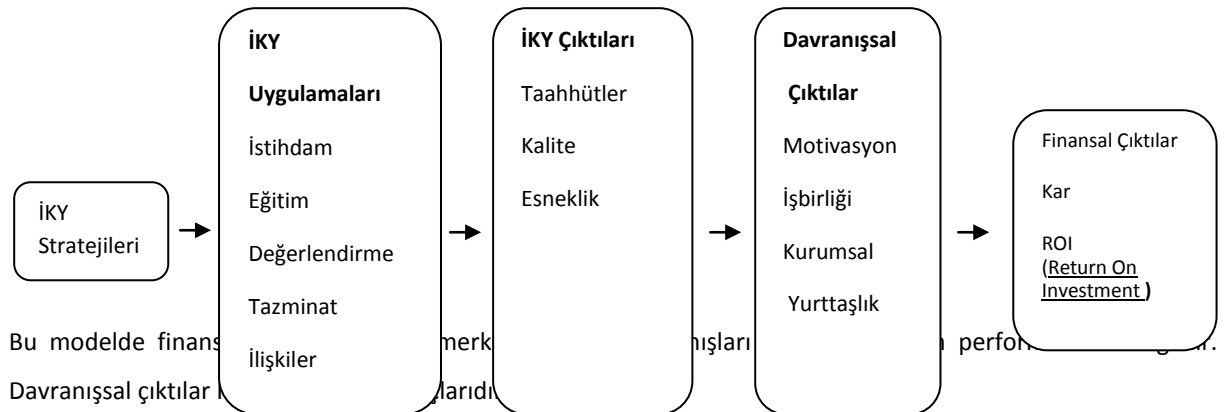
Bu modelde altı bileşene değinilir: paydaşların menfaatleri, durumsal etkenler, İKY politikası seçimleri, İK'nın çıktıları, uzun dönemli sonuçlar ve dönüt döngüsü. Harvarda modeli dört model arasında bütüncül olması açısından önemlidir.



Harvard modelinin altıncı bileşeni dönüt döngüsüdür. Şekilde vurgulandığı üzere durumsal etkenler İKY politikası seçimini etkiler ve uzun dönemli sonuçlardan etkilenirler. Benzer biçimde paydaşların menfaatleri İKY politikası seçimini etkiler ve uzun dönemli sonuçlardan etkilenirler.

3. Guest Model

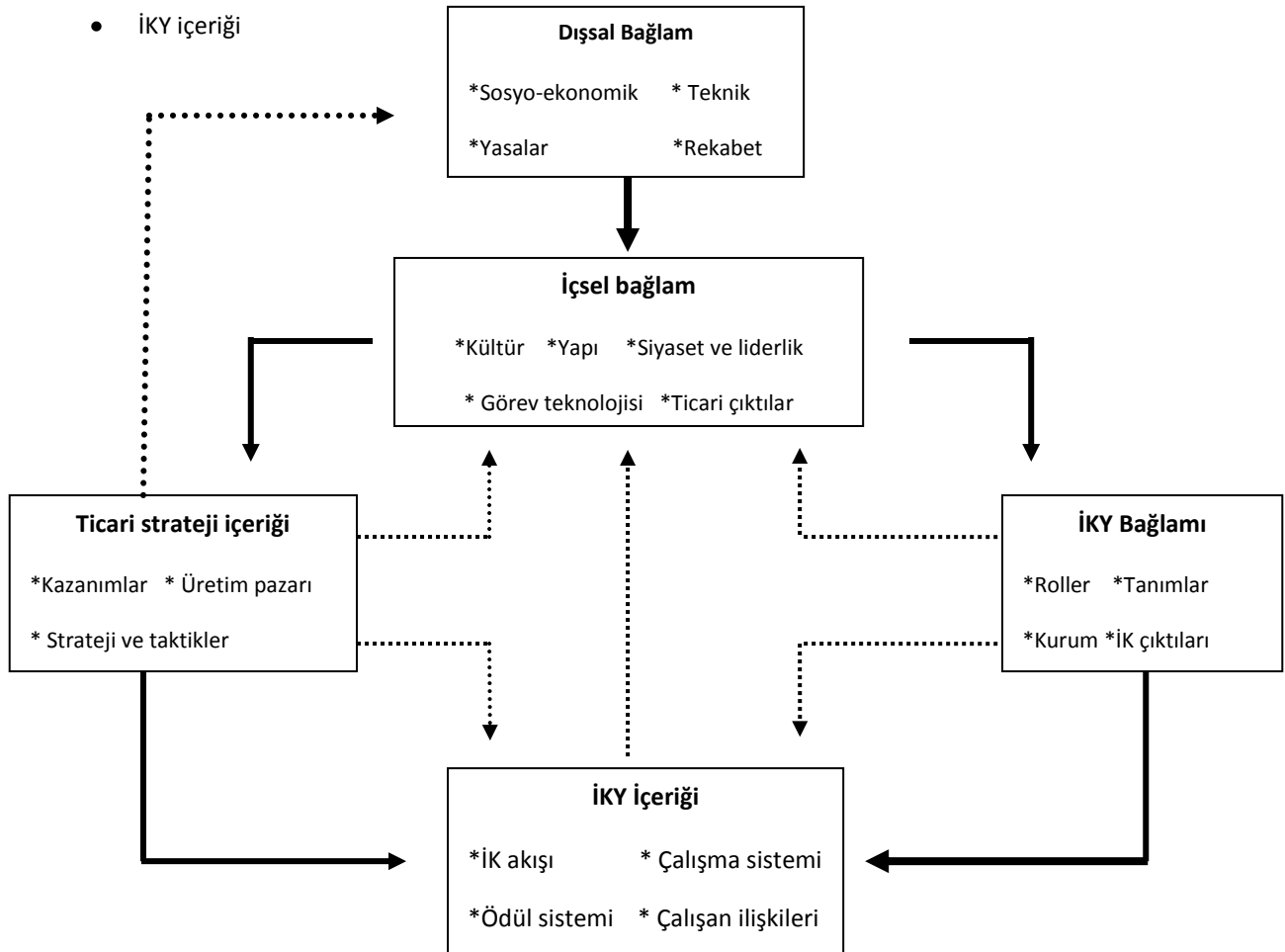
David Guest tarafından 1997 yılında diğer modelleri de içeren daha kapsamlı bir model olarak geliştirilmiştir.



4. Warwick Model

Bu model Warwick Üniversitesi'nden Hendry ve Pettigrew adlı iki araştırmacı tarafından geliştirilmiştir. Diğer modeller gibi Warwick modelinde de çeşitli bileşenler vardır:

- Dış bağlam(makro çevresel güçler)
- İç bağlam (şirket özellikleri ya da mikro çevresel güçler)
- Ticari strateji içeriği
- İKY bağlamı
- İKY içeriği



İnsan kaynakları yönetiminde seçim, kurumdaki işin gerekliliklerine ve niteliklerine uygun çalışanın belirlenmesi sürecidir. Bununla birlikte seçim metotları içerisinde kurumdan birisinin terfi etmesi (promotion) ya da başka bir kurumdan transfer edilmesi biçiminde de olabileceği gibi kurum dışından bir adayın alınması şeklinde de olabilir (Aswathappa, 2009).

Burada insan kaynakları açısından oldukça önemli olan ve birbiri yerine de kullanılan işe alma (recruitment) ve seçim (selection) kavramlarına açıklık getirelim. Recruitment iş için adayın başvurması ve belirlenmesi sürecini, seçim ise aday havuzundan en uygun adayın işe yerleştirilmesi sürecini ifade eder (Stone, 1982).

İşletmelerin faaliyetlerini yerine getirebilmeleri için araçların sağlanması ve örgütü amaçlarına ulaştıracak eylemleri yerine getirecek kişilerin bulunup, seçilmesi yönetim fonksiyonları arasında önemli bir yer almaktadır. Bir işletmeye yön veren ve onu başarı veya başarısızlığa sürükleyen insan gücü, faaliyetlerin gerçekleştirilmesinde işletmelerin vazgeçemeyecekleri bir üretim faktörüdür. Onun için insan kaynakları yönetiminde seçim işlevi önemli bir yer almaktadır. Seçim, verilen organizasyonel ve dış koşullar çerçevesi içinde, başvuranlar arasından işin gereksinmelerine daha uygun olması muhtemel adayların yöneticiler tarafından seçilmesi sürecidir (Sözen, 1973).

İnsan kaynakları yönetimi, personel yönetimi anlayışından sonra ortaya çıkmıştır. Personel yönetimi, işletmelerde işe alma, işten çıkarma ve personel kayıtlarının tutulması gibi işlemleri ifade etmekteydi. Bu şekilde personel yönetimi, az sayıda işlevi kapsamakla birlikte; örgütlerde stratejik bir role de sahip değildi. Daha çok personel işlevlerini yerine getirmekte, örgütsel kararlarda herhangi bir görev üstlenmemekteydi. 1970'lerin sonları ve 1980'lerin başlarında insan kaynakları yönetimi kavramının ifadelendirilmesi içeriğinin belirsizliği nedeniyle oldukça zor olmuştur. İnsan Kaynakları Yönetimi kavramı, önceleri yeni bir anlam katılmadan sadece personel yönetimi kavramının yerine kullanılmıştır. Çalışanlar hakkında kayıt tutma faaliyeti olarak görülüp personelin ücreti, yan ödemeleri, sigorta kesenekleri, izinler, raporlu olduğu gün sayısı, işe devamsızlık ve geç kalma gibi konularda kayıt tutmadan öteye gitmeyen Personel Yönetimi, günün şartlarına ve değişimine ayak uydurmada yetersiz kalmıştır. Dolayısıyla işgücünün yapısal değişimine de hizmet verebilecek yeni personel politikalarının oluşturulması gerekliliği ortaya çıkmıştır. İşletmelerin çevrelerinde ve içlerinde meydana gelen bu değişiklikler, çalışanların yönetimim ile ilgili sorunlarda geleneksel personel yönetimi kavramlarının yetersiz kalması ve insan kaynakları adı altında yeni bir dizi kavramların ortaya çıkmasına neden olmuştur (Aswathappa, 2009).

İnsan kaynakları yönetimi ve personel yönetimi arasındaki farklar aşağıdaki tabloda belirtilmiştir (Aswathappa, 2009):

Tablo-1 İnsan Kaynakları Yönetimi ve Personel Yönetimi Arasındaki Farklar

Alan	Personel Yönetimi	İnsan Kaynakları Yönetimi
1. Çalışan sözleşmesi	Yazılı maddeler sözleşmede dikkatle belirlenir.	Sözleşmenin ötesi hedeflenir.
2. Kurallar	Açıkça yazılmış kuralların planlanması önemlidir.	Kurallar sınırlılık gösterebilir.
3. Eylemin yönetilmesinin rehberi	Prosedürler	İşin ihtiyaçları
4. Davranış yönetimi	Normlar, gelenekler ve pratik yaşamlar	Değerler ve misyon
5. Çalışanın görevlerini değerlendirme	İzleme	Besleme
6. Anahtar ilişkiler	İş gücü yönetimi	Müşteri yönetimi
7. İşin verilmesi	Parça parça	Bütüncül
8. Karar verme süreci	Yavaş	Hızlı
9. Yönetici rolü	İşlemci	Dönüşümcü liderlik
10. İletişim	Dolaylı	Doğrudan
11. Seçim	Ayırma, uç görevler	Bütünleştirme, anahtar görevler
12. Ödeme	İş değerlendirmesi	Performansla ilişkili iş değerlendirmesi
13. Şartlar	Ayrılmış görüşmeler	Bütünleştirme
14. İş gücünün yönetimi	Toplu görüşmeler	Bireysel sözleşmeler
15. İş kategorileri	Fazla	Az
16. İş tasarımı	İş bölümü	Takım çalışması
17. Çatışmanın düzenlenmesi	Geçici doğrulara ulaşma	İklimi ve kültürü yönetme
18. Eğitim ve gelişim	Eğitilere kontrollü erişim	Öğrenen örgütler
19. Müdahalelerde ilgi odağı	Kişisel süreçler	Geniş açılı kültürel, yapısal ve kişisel stratejiler
20. Çalışanlara saygı	Çalışana gözden çıkarılabilir ve yeri değiştirilebilir bir araç olarak bakılır.	Çalışana kurumun ve toplumun yararlı olan varlıkları olarak bakılır.
21. Kazancın paylaşılması	En üsttekilerin paylaşımı	Karşılıklı paylaşımlar
22. Gelişim	İKY'den önce	Konunun gelişiminden sonra
23. Denetim odağı	Dışsal	İçsel
24. Kurumsal ilkeler	Mekanik Yukarıdan aşağıya Merkezden yönetim	Organik Aşağıdan yukarı Yerelleşmiş yönetim

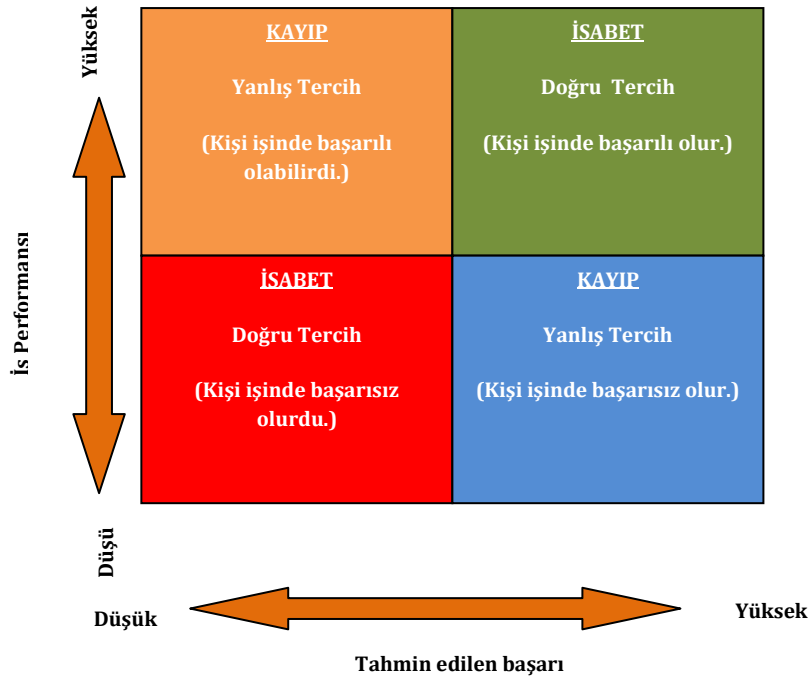
Her ne kadar her iki kavram birbirinin yerine kullanılmakta olsa da aralarında önemli derecede farkların bulunduğu görülmektedir.

İnsan kaynakları yönetiminde personel seçim işlevinin amacı, işgören yetenekleri ile iş gerekleri arasındaki en iyi ilişkiyi kurmak için; çalışmak üzere örgüte başvurmuş adayların, kişiliklerini, görmüş oldukları eğitimi, yeteneklerini ve ilgi duydukları konuları inceleyerek, onlar arasından en uygun yeteneklere sahip olanları göreve çağırmaktır (Açıkalın, 1996). Bireyler farklı yapıya, düşünceye, davranışlara, merak ve yeteneklere sahiptirler. Buna karşılık, işletmede yapılan işler arasında da farklılıklar bulunmaktadır. Sorun, bu işlerle farklı yapıya sahip bireyler arasında bir uyumun sağlanmasıdır. Bunun sağlanabilmesi de ilk başta işgörenin işletmeye alımı sırasında başlamaktadır. Gerçekte, işgören bulma ve seçme, işletme faaliyetlerinin etkin bir biçimde yürütülmesinin ve insan kaynakları yönetimi işlevlerinin yerine getirilmesinin ön koşulu olmaktadır. Personel seçimindeki başarılı veya isabetli karar verme, diğer işlevlerin yerine getirilmesindeki başarıyı etkileyici bir role sahiptir. Bu konuda yapılacak hataların sonradan düzeltilmesi oldukça güçtür. Bazı hataların soyutlanması mümkün olsa bile, bu büyük para ve zaman kaybına yol açmaktadır. Bu nedenle, işe yeni alınacak personelin, işin gerektirdiği nitelik ve yeteneklere sahip olup olmadığının güvenilir bir biçimde belirlenmesi gerekmektedir. Personel seçiminde kullanılan temel ölçüt şöyle formüle edilebilir. Seçim işlevinde önemli olan iştir. Yerleştirmede önemli olan ise, eldeki aylak işgücünün bir yere uydurulmasıdır. Dolayısıyla seçim esnasında ortaya çıkan kaygı, belli bir işin yapılabilmesi için en yetenekli kişiyi bulmak iken, yerleştirme söz konusu olduğu takdirde, kişinin bir işe yerleştirilmesi kaygısı ön plana çıkmakta ve o kişinin bazı yeteneklere sahip olması gereği ikincil koşul olmaktadır. Yani seçim işleviyle kişide bazı mutlak yetenek ve nitelikler aranırken yerleştirme düzeninde kişinin şu veya bu niteliklere sahip olması, kişinin o işe atanmasında kendisine bir üstünlük kazandırmakta, işin yapılması için aranan bütün niteliklere sahip birisi yoksa bu niteliklerin bir kısmından fedakârlık edilerek mevcut yetenek ve niteliklerle yetinilmektedir.

Personel ya da insan kaynakları planlamasının temelinde, işletme açısından en yüksek verimin gerçekleştirilmesi amacıyla işgücü sayısının belirli bir sayıda muhafaza etmek yatmaktadır. Bu da bir denge durumuna ulaşılıp onu korumağa çalışmaktan başka bir anlam taşımaz. İşgücünün çok yönlü bir değişken olma niteliğinden dolayı, işletme açısından en uygun miktarda tutulabilmesi uygulama açısından o kadar kolay olmamaktadır. Belirtilen bu niteliklerinden ötürü; işletme büyüklüğüne, ilgili olduğu dala, fonksiyon alanına göre personel gereksinmesinin planlanmasında basitinden karmaşığına kadar çeşitli yöntemler söz konusu olmaktadır. Üretim süreci içinde personel gereksinmesi; yerel, zamansal, nicel, nitel özelliklerine göre değişik türler gösterir ve sorunla ilgilenenler tarafından, bu özelliklerine göre kavramı sınırlandırarak daha yoğun bir anlam kazandırmak için değişik adlarla anılmaktadırlar.

Rekabet avantajının kaynağı olarak seçim kurumların etkililiğinde seçimin rolü 2 açıdan oldukça önemli rolü vardır: İlki iş performansı kişiye bağlıdır. Performansı geliştirici en iyi yol, yetenekli ve çalışmaya hevesli

kişiyi seçmektir. İkincisi seçimin maliyeti ve kişinin yanlış ya da doğru seçiminin kuruma maliyetidir (Aswathappa, 2009). Kuruma alınacak ya da alınmayacak adayın doğru analiz edilmesi rekabet avantajını artırır.

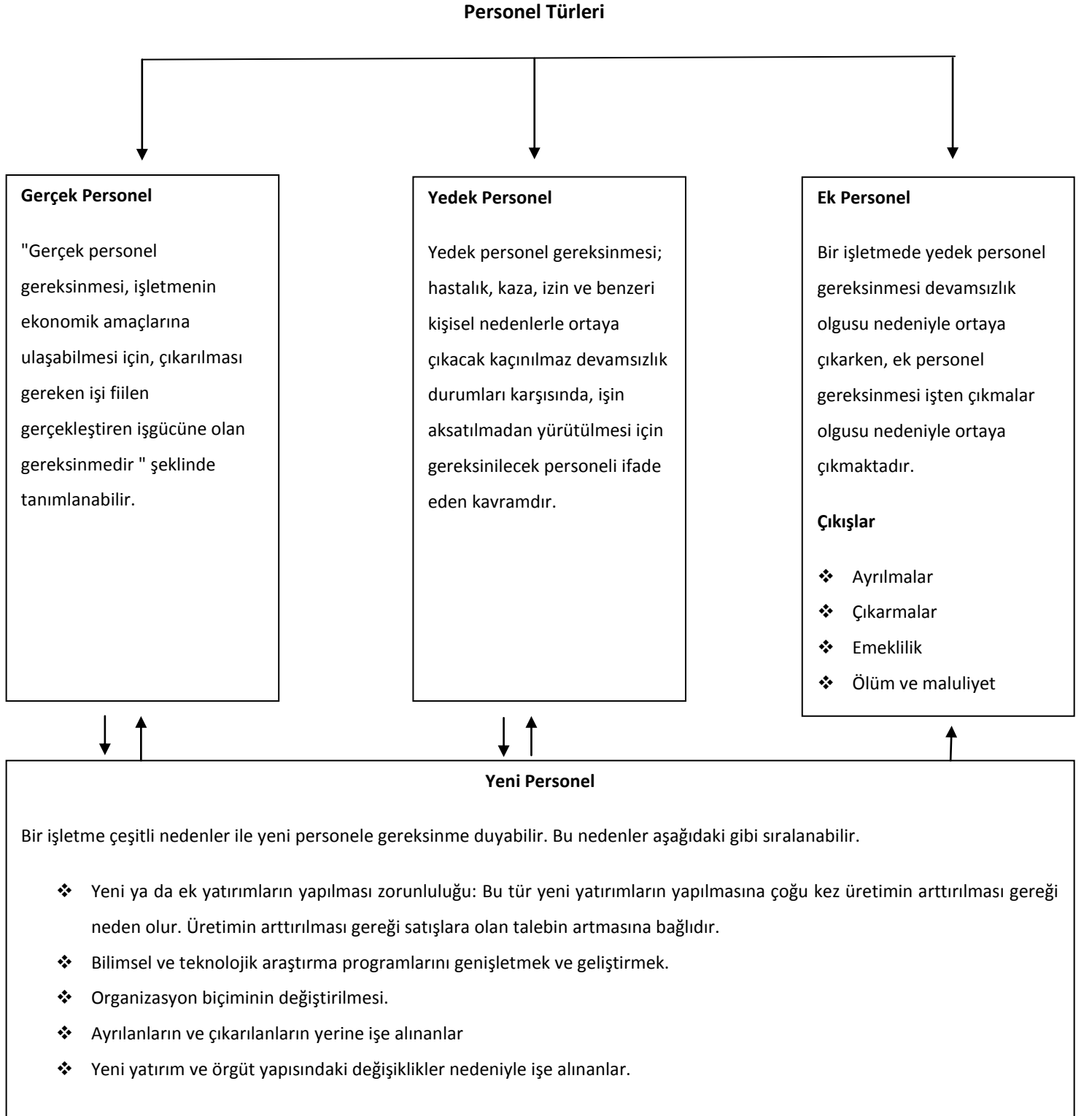


(Stone, 1982)

Yukarıdaki şekilde görüldüğü gibi yüksek performanslı bir kişinin yanlış işe yerleştirilmesi ve düşük performanslı bir kişinin yüksek performans gerektiren bir işe yerleştirilmesi de kayıp iken yüksek performans gerektiren işe yüksek performanslı birinin yerleştirilmesi ve yüksek performans gerektiren bir işe düşük performans gerektiren birinin yerleştirilmemesi de isabettir.

İnsan kaynakları yönetiminde personel seçimine ihtiyaç duyma ile ilgili süreç içinde personel planlaması ile ilgili iki temel kavram karşımıza çıkmaktadır. Bunlar; " Olan personel miktarı " ile " Olması gereken personel miktarı " kavramlarıdır. Planlama uygulamasında her zaman bu iki büyüklüğün birbirine denk düşmesi, başka bir deyimle, birbirlerini örtmesi amaçlanmaktadır. Olan personel miktarının planlama süreci içinde belirlenmesi iki şekilde olabilmektedir. Bu, ya herhangi bir zaman noktası içinde işletmede çalışan toplam personel sayısının saptanması biçiminde ele alınabilmekte ya da sürecin bütünlüğü içinde personel miktarındaki azalış ve artışlar dikkate alınarak dinamik yönüyle belirlenmektedir. Uygulamada olan personel miktarı aynı zamanda olması beklenen personel miktarı diye de tanımlanabilir. Çünkü süreç içinde, olan personel miktarı ile ilgili kesin verilerle çalışmak, bu verilerdeki oynaklıklar nedeniyle güçleşmektedir. O zaman, personel miktarındaki artış ve azalış beklentilerini dikkate alarak, belirli bir zaman noktasında olması beklenen personel miktarı kavramıyla çalışmak daha tutarlı olacaktır. Mal ya da hizmet üretsin, bir işletmenin toplam üretiminin gerçekleşmesi için gereksinme duyulacak işgücü kapasitesini oluşturacak değeri olması gereken personel miktarı olarak tanımlanabilmektedir. Personel gereksinmesinin global planlanmasında, söz konusu olacak alt

değerler, kendi içlerinde geçerliliği olan gereksinme sistemleri oluştururlar ve kapsamlarına göre değişik türlere ayrılırlar. Bu türler aşağıdaki gibi açıklanabilmektedir (Açıkalın, 1996).



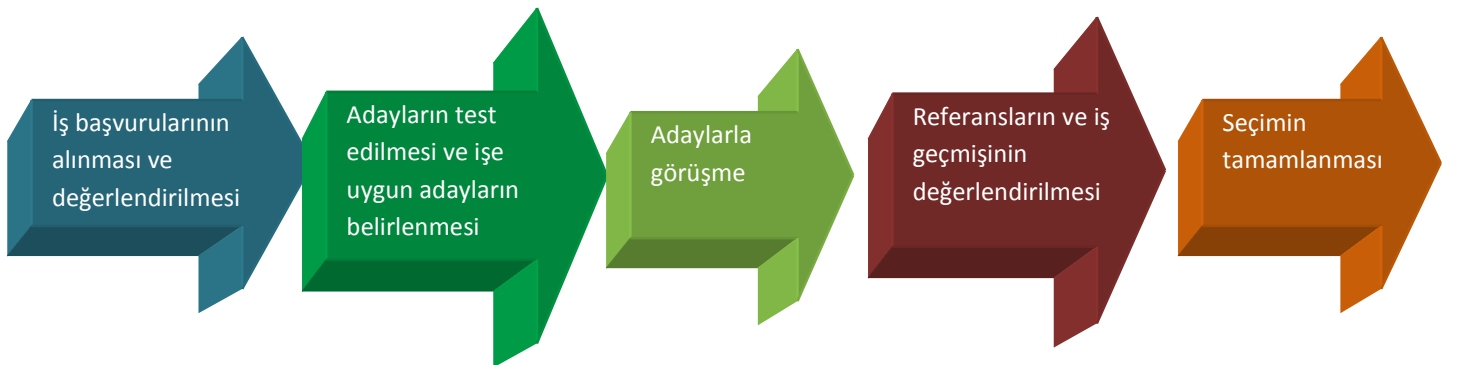
İnsan kaynakları yönetiminde personel sağlama örgüt için, çalışmaya istekli yeterli miktarda aday personelin bulunmasını ve hazır tutulmasını içerir (Can & Kavuncubaşı, 2005). Bu yolla örgütün gereksinim duyduğu anda işe alabileceği personel birikimi oluşturulur. İnsan kaynaklarında personel temin sürecinde öncelikle personel ihtiyacının sayı ve nitelik olarak belirlenmesi, sonra bu gereksinmeyi çeşitli kaynaklardan karşılamak üzere farklı yöntemlerle adayların araştırılıp bulunması ve en son olarak da bu adaylar arasında çeşitli yöntemlerle uygun iş görenlerin seçilmesi ve işe yerleştirilmesi evresi yer almaktadır. Personel temin ve seçiminden söz edebilmek için, işletmenin iş gücü ihtiyacı ya da açığının var olması gerekmektedir. Personel ihtiyacının belirlenmesi, uygun eleman seçilerek kurum kültürüne alıştırılması, iş görenlerin motivasyonu, performanslarının değerlendirilmesi, çatışmaların çözümü, bireyler ve gruplar arası ilişkinin ve iletişimin sağlanması, yeniden yapılanma, çalışanların eğitimi ve gelişimi gibi birçok uygulamayı kapsamaktadır. Burada amaç, en uygun kararın verilmesi yani işe en uygun adayların seçilmesi olduğundan personel seçim süreci tüm aşamalarına önem verilmesi gereken bir süreçtir. İnsan kaynakları planlaması faaliyetleri, işe alım fonksiyonunun kesintisiz çalışması ile doğrudan ilişkilidir. Gerek emeklilik ve gerekse diğer sebeplerle işletmenin kaybettiği insan kaynağının dış ve iç kaynaklardan temin edilmesi ve işe yerleştirilmesi, işletmenin faaliyetlerini kesintisiz olarak sürdürmesinde önemli rol oynar. Bu önem, kurumun büyüme politikası izlediği dönemlerde etkisini daha yüksek bir biçimde göstermektedir. İnsan kaynakları planlaması, organizasyonun gelecekteki performansını en üst noktaya çıkarmak için, insan arz ve talebindeki muhtemel etkileri analiz etmeye çalışmaktır (Palmer & Winters, 1993).

İnsan kaynakları planlaması aynı zamanda, değişen ekonomik, politik ve çevresel koşullar altında organizasyonun çalışanlarla ilgili ihtiyaçlarının saptanması ve bu ihtiyaçlara cevap verecek olan politika ve programların oluşturulma sürecini de kapsar (Palmer & Winters, 1993).

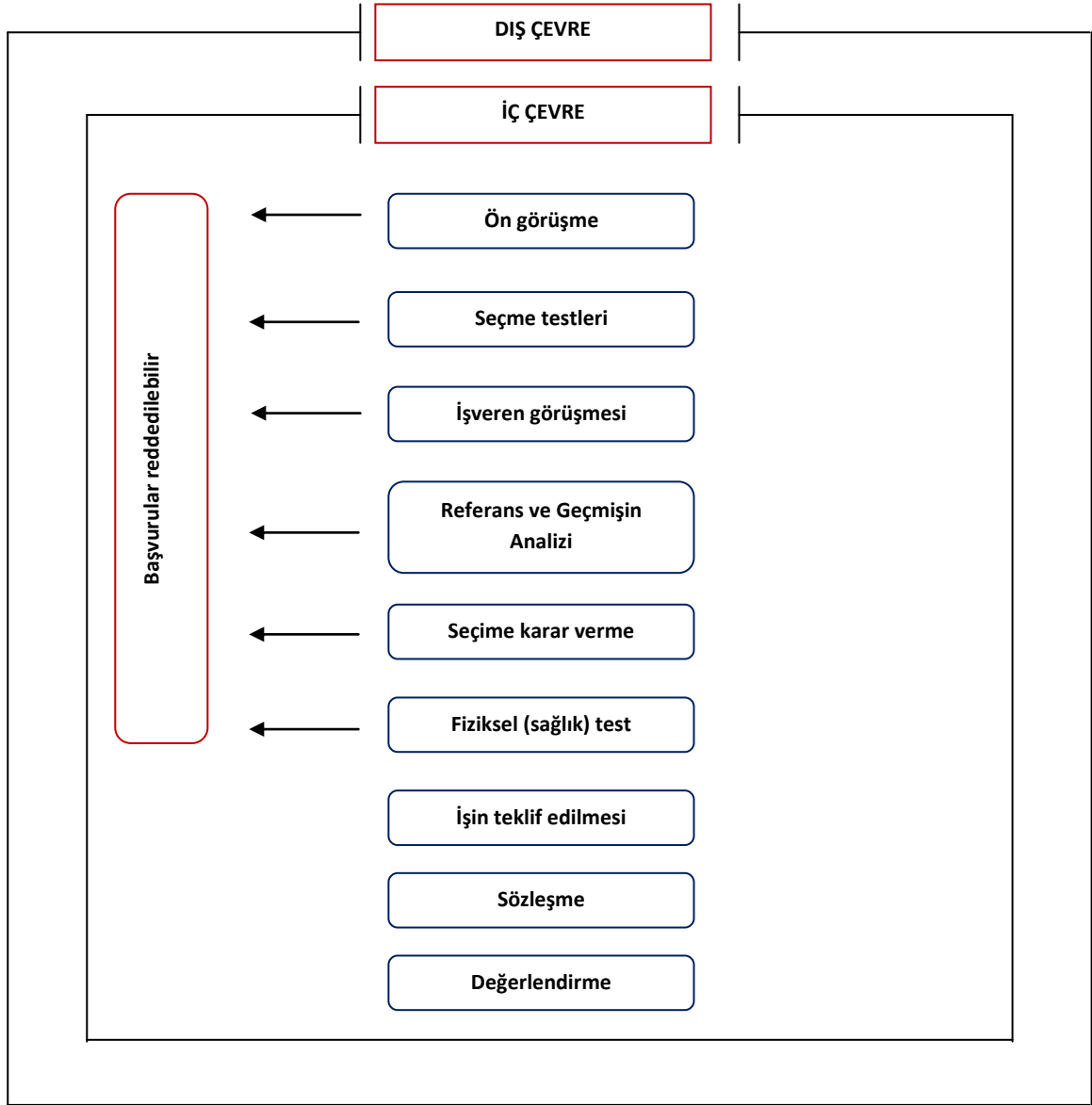
Personel seçimi, kurumların bünyesine kimi seçip kimi seçmeyeceğine karar vermesidir. Seçim, işin tanımlanmasıyla adayların işe başvurmaları ile başlar. İşe başvuran adaylar arasından en iyi performans gösterecek adaylar tespit edilir. Sürecin sonunda, seçilen birey ya da bireyler işe yerleştirilir.

Personel seçim süreci kurumdan kuruma ve işten işe farklılık gösterir. Genellikle kurumlar aşağıdaki şekildeki gibi seçim sürecini organize ederler:

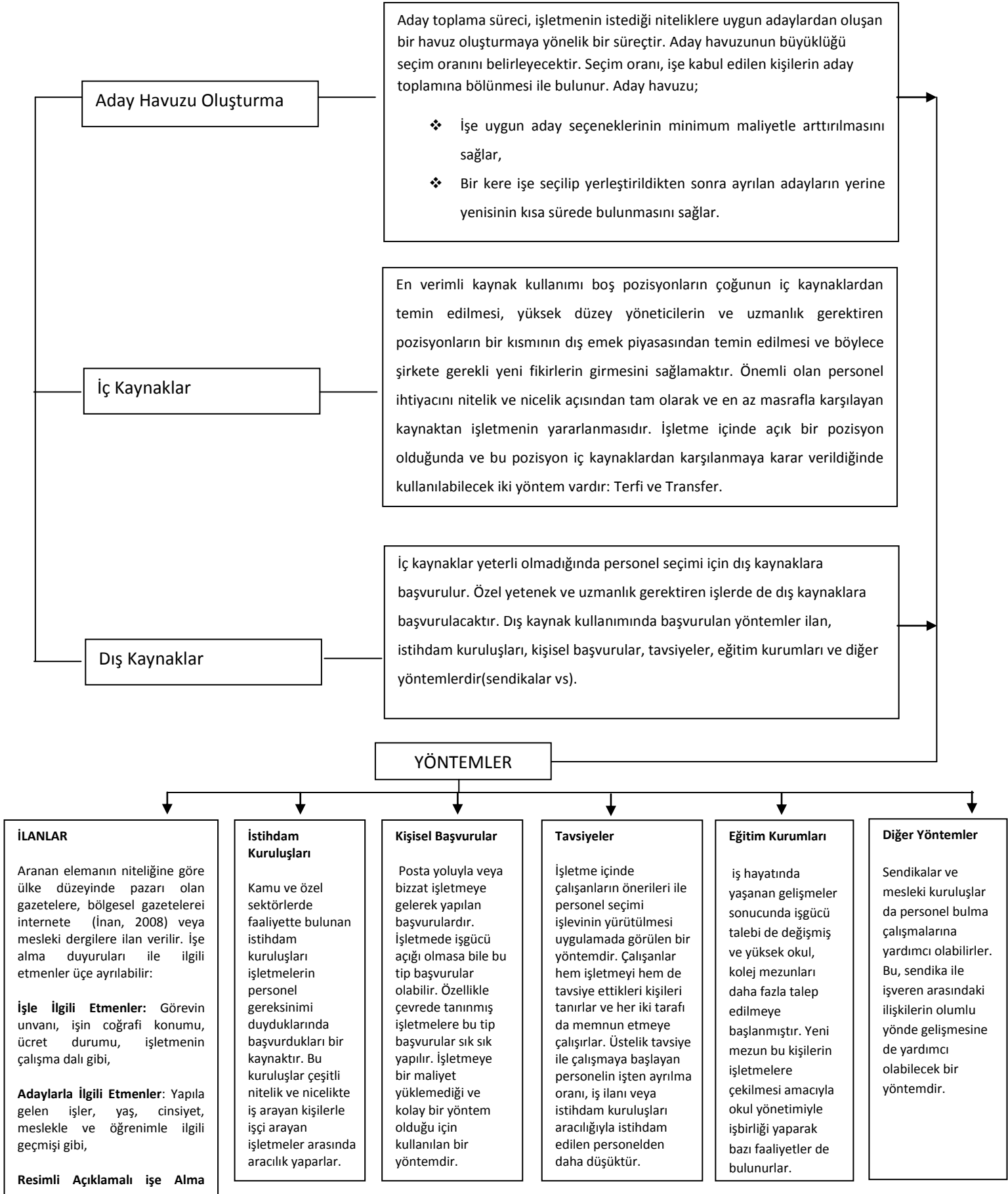
Seçim sürecinin Prosedürleri



Seçim sürecinde bir diğer prosedür de şöyle olabilir:



Personel temininde temel kavramları aşağıdaki gibi şemalandırabiliriz:



Personel seçiminde başvuru formu ve özgeçmiş:

İşverenler için iş başvuru formu en az maliyetli bilgi edinme uygulamasıdır. İşverenler genel amaçlı başvuru formlarını ya da kendi ihtiyaçları ve görüşmede kullanacakları bilgilere ait formlar geliştirip kullanabilirler. İşverenler başvuru formlarında aşağıdaki alanlarda bilgi toplayabilirler:

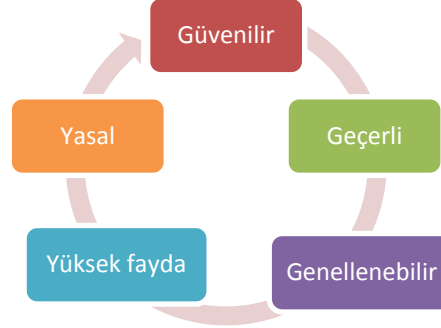
- İletişim bilgileri: Adayın adı-soyadı, adresi, telefon numarası ve e-mail adresi
- İş deneyimleri: Adayın daha önce çalışmış olduğu kurumların adı, adayın pozisyonu, işin tanımı ve çalışılan süre
- Eğitim geçmişi: Lise, Üniversite ve daha başka alınan dereceler
- Adayın imzası: Verilen bilgilerin doğruluğuna kanıt olması için adayın imzası da alınır.

Personel seçiminde görüşme

Personel seçim sürecindeki görüşmelerde sorulması gereken ve sorulmaması gereken sorular bulunmaktadır (Kahn, Brown, & Lanzarone, 1995):

İZİN VERİLEN SORULAR	İZİN VERİLMEYEN SORULAR
Tam adınız nedir?	İlk adınız ne?
Başka bir ad altında çalıştınız mı?	Adın hangi kültüre ait?
18 yaşını doldurdun mu?	Kaç yaşındasın?
İşin gerekliliklerini anladınız mı?	Kilonuz ve boyunuz kaç?
Bu işi başarabileceğinize inanıyor musunuz?	Engeliniz var mı?
	Ciddi bir hastalık geçirdiniz mi?
	Kendinize ait bir fotoğraf sunar mısınız?
Hangi dilleri konuşabiliyorsunuz?	Soyunuz nereye bağlıdır?
 Vatandaşı mısınız?
	Nerede doğdunuz?
	Bu dili konuşmayı nerede öğrendiniz?
Hangi okullara devam ettiniz?	Devam ettiğiniz bu okullar dini vb kurumlarla bağlantılı mıdır?
Hangi diplomaları aldınız?	Bu okullara ne zaman katıldınız? (Adayın yaşını öğrenmek için)
İnançla ilgili hiçbir soru sorulmaz.	İnancınız nedir?
	Önemli dini günleriniz hangisidir?
Herhangi bir suçtan tutuklandınız mı?	Hiç tutuklandınız mı?
Acil durumda sizinle ilgili iletişim kuracağımız bir kişinin ismini e adresini verir misiniz?	Acil durumda sizinle ilgili iletişim kuracağımız bir akrabanızın ismini e adresini verir misiniz?
Hangi kurum ve kuruluşlara üyesiniz? (ırk, din, renk, ulusal köken ve soy hariç.)	Hangi kurum ve kuruluşlara üyesiniz?

Seçim ve ie alım surecinde kurum kimin KSAO²'ya uygun olduğuna göre i tanımı yapar. Seçim surecinde stratejik yaklaşımlar seçim araçlarının etkililiğini ölçmeye ihtiyaç vardır. En iyi seçim yöntemi geçerli ve güvenilir araçlarla adayların kuruma dâhil olma süreçlerinin belirlenmesidir. Seçim kriterleri de yasal gereklikleri de içererek kurumun ihtiyaçları doğrultusunda olmalıdır. Kriterleri şöyle şekillendirebiliriz:



şekil 2: Seçme Yöntemini Değerlendirme Kriterleri

Güvenirlik

Güvenirlik kavramı, birbiri ardına yapılan ölçümlerde aynı sonucun elde edilmesidir. Aynı zamanda güvenirlik, bir lme aracı hangi özelliği ölçüyor olursa olsun, aracın ve yapılan ölçmenin hatasızlığıyla ilgilidir (Nully, 1978). Güvenirlik indeksi 0,00 ile 1,00 arasında değişen değerler alır. Güvenirlik indeksinin +1,00 olması (Noe, Hollenbeck, Gerhart, & Wright, 2004) mkemmел güvenirliği, dolayısıyla hatasız bir ölçmeyi, 0,00 olması ise tamamıyla güvenilir olmayan, tümüyle hatalardan oluşan bir ölçmeyi ifade eder (Atılgan, Kan, & Doğan, 2007).

Geçerlik

Geçerlik; lme aracının, ölçmek istediği özelliği başka değişkenlerle karıştırmadan ölçebilme derecesidir. Bir psikolojik özelliği ölçmek üzere, birçok lme aracı geliştirilmiş olabilir. Merak edilen, bu lme araçlarından hangisinin ölçülmek istenen psikolojik özelliği en iyi ltğdr. Bu anlamda testin kapsam, yordama ve yapı geçerliğine bakılır (Atılgan, Kan, & Doğan, 2007).

Genellenebilirlik

Bir testten elde edilen puanı, o testten elde edilebilecek olası puanların tümüne ilişkin bir örnek kabul eder ve denklemlerini bu doğrultuda geliştirir. Test puanlarının; bireyler, testin alındığı koşullar, maddeler ve madde örneklemleri gibi koşullara ne derece bağlı olduğunu ya da test puanlarının yukarıda ifade edilen koşullar altında evrene ne derece genellenebileceğini belirlemeyi amaçlar. G kuramının hesaplamaları varyans analizi ve onun çeşitli desenlerini kapsaya tekniklere dayanır (Atılgan, Kan, & Doğan, 2007).

Pratik Değer (yüksek fayda)

² Knowledge, Skills, Abilities, Other characteristics

Seçme yöntemlerinden testler ve görüşmeler tam anlamıyla insan kaynağının seçiminin başarısını garanti etmez. Testler ve görüşmeler kuruma yönelik katkılara yönelik bilgiler sağlar. lme araçlarının geçerli, güvenilir ve genellenebilir olmasının yanında ‘değer’i de ekleyebiliriz. Diğer taraftan seçme yöntemlerini kullanmanın maliyeti olduğunu da dikkate almalıyız. Seçme sürecinde kullanılan testlerin ve görüşmelerin maliyeti vardır. Bu maliyeti yeni işe alınacak personelin katkıları ile karşılaştırıldığında oldukça azdır. Yöntemin ekonomik büyüklüğünün kullanım maliyetinden daha fazla katkı sağlamasına faydadır. Eğer ki iş kurum için yüksek değerde fayda getirecekse en iyi çalışanı seçmek için ciddi paralar harcanabilir (Noe, Hollenbeck, Gerhart, & Wright, 2004).

İstihdam Testleri

Personel seçme sürecinde çeşitli psikolojik ve bilgi süreçlerini ölçen testler kullanılmaktadır. Bu bağlamda iş dünyasında genel olarak kullanılan testler aşağıdaki tablodaki gibidir:

TEST	İÇERİK
WAB	Spesifik sorulardan adayın yanıtlarını ıkarma
BIB	Adayın geçmişine ilişkin yanıtlarının değerlendirmesi
TAT	Başarı ve g ihtiyacının llmesi
SLC	Güvenliğe ilişkin tutumun değerlendirmesi
Self-report inventory	Kısa cmlerle Kişilikle sorgulama
Thomas profiling	İş için bireysel gereklilikleri belirleme
PA Reference Inventory	İş ortamındaki ve genel yaşamdaki davranışlar
Delbin Team Role	Takım oyuncusu olmaya ilişkin yetenek lm
Gordon inventory	Zihin ve kişilik profilinin llmesi
Myres-Briggs Indicator	Kişilik tipini anlama
Meta Motivation	Kişilik ve yönetim stilini değerlendirme
David’s Battery	Teknik becerileri değerlendirme
Guilford-Zimmerman	Mizahsel uyumun llmesi
Minnesota Multiphase	Abermant davranışların belirlenmesi
Kuder Preference Record	Mesleki ilgilerin llmesi
16 PF	Kişilik faktörlerinin llmesi
ISA	Sözel ve matematiksel becerilerin llmesi
Wonderlic Personal	Analitik ve sözel becerilerin değerlendirilmesi
Bennet Mechanical	Anlama becerisinin llmesi
LGD	Adaylar arasında grup tartışması hazırlanması
Work sample	İşlevsel problemlerle baş edebilme yeteneğinin test edilmesi

İş sözleşmesi

Adayın işi kabul etmesi sonrasında işin düzeyine göre değişiklik gösterebilmekle birlikte temelde aşağıdaki kontrol listesine göz atılabilir: (Business India, 1993)

1. İşin tanımı
2. Sorumluluklar “ çalışan sorumluluklarını yerine getirir ve şu kişilerden sorumludur.” Şeklinde ifadelerle yazılmalıdır.
3. İşin başlama, bitiş, servis vs. saatleri yazılmalıdır.
4. Ödeme şartları: maaş, mesai ve artış oranları, ödeme yöntemleri (zaman, nakit, hesaba, periyodlar)
5. Öğle yemeği ve mesailer dâhil çalışma saatleri
6. İzin düzenlemeleri:
 - i. Yıllık tatil ödemeleri
 - ii. Yıllık tatil toplamı
 - iii. Yıllık izin detayları
 - iv. İzin kullanım zamanları
 - v. Kamusal tatil zamanları
7. Hastalıklar
 - i. Zaman kaybının ödemesi
 - ii. Hastalık ödemelerinin süresi
 - iii. Ulusal sigorta, yardım vs kesintileri
 - iv. Sürekli hastalık nedeniyle fesih
 - v. Hastalık detayları
8. Ödemelerin bildirilmesi
9. Şikâyet prosedürü
10. Disiplin prosedürü
11. İş kuralları
12. Çalışanın işini sonlandırmanın düzenlenmesi
13. Sendikal hakların düzenlenmesi (mümkünse)
14. Patent ve tasarım hakları için özel maddelerin yerleştirilmesi, istihdamın sona ermesinden sonra ticari ve gizli bilgiler ile ilgili sınırlandırmalar

Öncelikle, insan kaynakları uzmanı işin temel gereksinimlerini göz önünde bulundurarak başvuruları gözden geçirir. Adaylar içerisinde azami şartları taşıyanlar kurum yönetimi tarafından teste alınır ve adayların yetenekleri ve personel ihtiyacı oranında aday sayısı belirlenir. İşe en uygun bir ya da birkaç aday görüşmeye çağrılır. Genellikle bu aşamada müdür ve takım üyeleri devreye girer. Karar vermeye yetkili yönetici hangi adayla daha fazla ve istekle çalışılabileceğini düşünerek birkaç adayı bir sonraki süreç için belirler. En uygun birkaç adayın referansları ve geçmişi araştırılır, doğrulanır. Sonrasında karar verici konumda olan kişiler seçilen kişiye işi önerir. Bazı zamanlarda aday kurumun maaş koşullarını, yararlarını ve benzer özelliklerini tartışabilir. Eğer aday da işi kabul ederse kurumdaki yerini alır (Noe, Hollenbeck, Gerhart, & Wright, 2004).

Çalışmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı insan kaynakları yönetiminde personel seçiminin önemi, personel seçim süreci ve eğitim kurumlarındaki personel seçim sürecine ilişkin yönetici görüşünü ortaya koymaktır.

Yöntem

Bu araştırmada nitel araştırma yöntemi kullanılmaktadır. Nitel araştırma “gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği araştırma biçimi” olarak tanımlanmaktadır (Yıldırım & Şimşek, 1999). Görüşme formları benzer konulara ilişkin değişik insanlardan aynı tür bilgilerin alınması amacıyla hazırlanır (David & Sutton, 2004). Bu teknik, araştırma problemleri ile ilgili tüm boyutların ve soruların kapsanmasını güvence altına almak amacıyla geliştirilmiş bir tekniktir. Nitel görüşmeler, aradıkları enformasyonun türüne göre birbirinden ayrılmaktadır. **Kültürel görüşmelerde** araştırmacılar, paylaşılan anlamlar, davranışın elde var bir kuralları, değer standartları ve karşılıklı beklentiler üzerine sorular sorarlar. Belirli olaylar ya da süreçleri öğrenmek isteyen araştırmacılar ise **konu merkezli** görüşmeleri kullanırlar; böylece örneğin uyuşturucu karşıtı bir programın nasıl yürüdüğünü bulabilirler. **Sözel tarihlerde** araştırmacı, bir zaman aralığını ya da önemli bir olayı seçerek, olayı yaşamış kişilerden ne olduğunu betimlemesini ister. **Yaşam öyküsü** görüşmelerinde incelenen şey görüşülenin temel yaşam olaylarıdır. **Nitel değerlendirme** görüşmelerinde ise araştırmacı bir proje ya da programın baları ya da başarısızlığına ilişkin derin ve detaylı bilgi edinmeye amaçlar (Kuş, 2007). Görüşmeler araştırmacının tasarımına göre de sınıflandırılmaktadır. Bu bağlamda ele alınması gereken üç konu süre, yapı ve biçim açısından ortaya çıkan farklılıklardır. Biçim açısından bakıldığında, görüşmeler yazı temelli (mail, mektup vs) veya ses temelli(yüz yüze ve dolaylı-telefon) olarak ikiye ayrılır. Yapı bakımından ise yarı yapılandırılmış, tam yapılandırılmış, serbest ve derinlik olarak sınıflandırılmıştır (Geray, 2011). Süre açısından uzun, kısa, tek kerelik, yinelenen olmak üzere sınıflandırılır. Bu çalışmada konu merkezli, ses temelli yüz yüze, yarı yapılandırılmış, tek kerelik uzun görüşme yapılmıştır.

Katılımcılar

Bu araştırmada olasılıksız amaçlı örnekleme yöntemlerinden yararlanılmıştır (David & Sutton, 2004) (Geray, 2011). Nitel araştırmalarda, örnekleme derinlemesine araştırabilmek için örneklem grubu küçüktür. Bu nedenle rasgele örneklem seçimi yerine, amaçlı örnekleme tercih edilir (Miles & Huberman, 1994). Olasılıksız örneklemden ise “aşırı ve aykırı” durum örnekleme ile “kolay ulaşılabilir durum örnekleme” kullanılarak katılımcı seçilmiştir. Bu örnekleme tekniği, derin bir incelemeye tabi tutulabilecek sınırlı sayıda ancak aynı ölçüde zengin durumların çalışılmasını öngörür. (Yıldırım & Şimşek, 1999). Bu çalışmada katılımcı olarak Özel Ankara Maya İlköğretim Okulu Genel Müdürü Sayın Metin SELÇUK ile görüşme yapılmıştır. Sayın Selçuk, eğitim alanı ile ilgili olarak kamu ve özel sektör de yöneticilik tecrübesine sahip olması dolayısıyla görüşmede kendisine başvurulmuştur.

Veri toplama aracı

Araştırmada veri toplama aracı olarak yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Araştırma verilerinin toplanması yarı yapılandırılmış görüşme tekniğiyle gerçekleştirilmiştir. Bu amaçla araştırmacı tarafından 14 sorudan oluşan bir görüşme formu geliştirilmiştir (EK 1’de verilmiştir). Görüşmede kullanılacak soruların neler olacağı açık ve seçik olarak saptanması amacıyla soruların seçimi aşamasında detaylıca incelenmelidir (Kaptan, 1998). Bu bağlamda görüşme formu asıl uygulamaya geçilmeden önce maddelerin açıklığı ve anlaşılabilirliği açısından incelenmesi için iki okul yöneticisine e-mail yoluyla gönderilmiştir. Ön görüşme olarak kabul edilecek bu çalışma sonrası asıl görüşme formu hazırlanmıştır.

Verilerin toplanması ve analizi

Araştırmada verilerin toplanması amacıyla görüşme yapılacak kişi ile randevu alınmıştır. Randevu alınırken görüşülecek kişiye görüşme kılavuzu hazırlanarak ön bilgi verilmiştir. Görüşme kılavuzu; görüşmecinin görüşeceği kişi ile karşılaştığı anda başlayan ve ayrılığında sona eren görevlerinin içeren bir belgedir. Görüşme kılavuzunda, görüşmecinin kendisini nasıl tanıttacağı, görüşülen kişiden beklentilerinin ve amacının ne olduğu, görüşme kaydının nasıl olacağına dair açıklamalar yer almaktadır (Karasar, 1999).

Araştırmacı görüşme kılavuzuna göre kendisini tanıtmıştır. Araştırmacı, görüşmelerin 45 dk. süreceğini, istedikleri aşamada görüşmeden ayrılınabileceğini belirtmiştir. Son olarak, katılımcıya, zamanı etkili kullanma ve yanıtların doğru olarak çözümlenebilmesi için görüşmelerin ses kayıt cihazı ile kayıt etmek istediğini belirtmiştir. Bununla birlikte görüşme yapılan kişi görüşmenin kaydedilmemesini istemiştir. Araştırmacı görüşme sırasındaki ifade edilenleri not alarak görüşmeyi kaydetmiştir. Araştırmacı görüşme bittikten sonra görüşmede alınan notları düzenlemiş ve katılımcıya ileterek söylenilenden farklı bir ifadenin olup olmadığı denetletirilmiştir.

Veriler analiz edilirken veri çözümlemesi yapılmıştır. Günümüzde içerik çözümlemesi denildiğinde niceliksel içerik çözümlemesi anlaşıyor. Ancak tarihsel olarak içerik çözümlemesini geliştirenler, çalışmalarını nicel olarak yaptıkları için “içerik çözümlemesi” kavramı onların tekeline bırakılmış oluyor (Geray, 2011). Bu nedele niteliksel araştırma yapanlar kendilerini metinsel çözümleme veya söylem çözümlemesi yapanlar olarak tanımlıyorlar (Schroder, 2002). Bu çalışmada içerik çözümlemesi yaparken katılımcının söyledikleri üzerinden söylem çözümlemesi yapılmıştır. Söylemlerin çözümlenmesinde amaç görüşmelerin ve diğer verilerin bir dil olarak biçimlenmesi değildir. Söylemlerin çözümlenmesinde dilin ve diğer işaretlerin çözümlenmesi, araştırma kanıtını iletişim sürecinden ortaya çıktığı noktada yakalamaya çalışmaktır (Geray, 2011).

Bulgular ve yorum

Katılımcıya yöneltilen her bir soru için katılımcılardan elde edilen bulgular aşağıda sunulmuştur:

Soru 1: “Eğitim sektöründe kariyer yapmak isteyen kişilerin nasıl bir yol izlemesi gerekiyor?”

“Bulunduğu eğitim alanının kapsamı dâhilinde bulunana tüm uygulamalara planlayıcı, uygulayıcı, geliştirici, değiştirici olabilecek kapsamda vakıf olmak, yapılan işe sonuna kadar sahip çıkmak, süreçte yürütülen her çalışma için anı değil ileriye görerek işleyişi planlamak ve yapılandırmak sağlam bir kariyer ilerleyişi için olmazsa olmazlardır diye düşünüyorum. Kişi, kişiliğini ve hayatta yer almak istediği konumu tespit etmeli. Kişi eğer ki yetenekli olduğunu düşünüyorsa kariyer hedefine başta değil zamanla diğer alanları da tanıyarak karar vermelidir.”

Katılımcının birinci soruya verdiği yanıtı bakıldığında eğitim sektöründe kariyer yapmak isteyen kişilerin niteliklerine değinmiştir. Özellikle eğitim sürecine bütüncül bakan kişilerin bu alanda kariyer yolunu çizmesi beklenmektedir. Aynı zamanda kariyere karar verme yaşı ile ilgili olarak yetenekli olduğunu düşünen kişilerin kısa sürede bir alanda kendilerini sınırlamaması gerektiğine vurgu yapılmıştır.

Soru 2: “Öğretmen adayları kendilerine uygun branşın hangisi olduğuna nasıl karar verebilirler?”

“Öğretmenin en zevki ders çalıştığı, zevkle ders işlediği branşları sıraya koymalı ve buna göre bence doğru branşı seçmeli. Ülkemizde öğretmenler branşını üniversite sınavına girdikten sonra belirlemek durumunda kalıyorlar. Sayısal sözel ve Türkçe –matematikten kazanılacak eğitim fakülteleri belli. Matematik öğretmeni olmak isteyen öğretmen sınavdan sonra tercihlerine yansıtıyor. Bunu belirlerken de sınava girmeden önce meslek hayatında okutacağı müfredatlar ve hitap edeceği yaş grubunu dikkate almalı yani küçük yaşla ilgilenmeye eğilimi olmayan öğretmen okulöncesi, sınıf öğretmenliği ya da ilköğretim öğretmenliği tercih etmemelidir. Sonuçta neyi öğrenmekten mutlu oluyorsa onu öğretmekten de mutlu olacaklar ve bu konuda daha başarılı olacakları için öğrencileri için de daha yararlı olacaklardır.”

Katılımcının ikinci soruya verdiği yanıtı bakıldığında uygun branş seçiminde öncelik kişinin en fazla zevk aldığı alanla ilgili olmalıdır. Bununla birlikte ülkemiz öğretmen yetiştirme sistemine vurgu yapılarak kişilerin bilinçli ve isteyerek tercihlerinden çok sınavda elde ettikleri puan üzerinden branş seçimi yaptıklarıdır. Kişiler kişilik özelliklerini bulundurarak da branşlarına karar vermelidirler.

Soru 3: “Eğitim alanında kariyer hedeflemeden önce adayların kendileriyle ilgili bilmeleri gereken şeyler nelerdir?”

“Kişilik yapıları ve yeteneklerinin birleşiminde fiziksel yapılarının da göz önüne alınarak meslek seçimi yapılmalı, uykuya dayanamayan bir birey nöbeti sık olan bir meslek seçmemeli yahut masa başında oturamayan biri hareketli bir işi tercih etmeli. Severe yapabileceğine inanıyor mu? Liderlik becerilerine sahip mi? her hangi bir gruba hoş vakit geçirtebiliyor mu? İnsanları yönlendirebiliyor mu? Bunları kendisine sormalı. Zayıf ve güçlü yönlerini iyi tanımalılar. Kariyerlerini belirlerken iletişim becerileri, sorun çözüme yetileri, analitik ve eleştirel düşünme becerileri, yeni programları takip edebilme ve uyum gösterebilme yetileri, seçtiği kariyerin gerektirdiği sorumlulukları yerine getirebilme yetilerini çok iyi değerlendirmeliler. Seçilen kariyer kişilik ve yeterliliklerle uyummadığında başarı ve mutluluk getirmeyecektir.”

Katılımcının üçüncü soruya verdiği yanıtı bakıldığında kişinin fiziksel ve duygusal özelliklerini bilmesi gerektiği ön plana çıkmaktadır. Kişiler hem kendilerini hem de kariyer hedefledikleri alanın ne gibi özellikler gerektirdiğini, kendilerini mutlu edecek işin ne gibi özelliklerini iyi analiz etmeleri gerekmektedir. Eğer ki kişilik özellikleri ile meslek seçimi örtüşmezse bu durum başarı getirmeyecektir.

Soru 4: “Eğitim sektöründe kariyer yapmaya karar veren yeni mezun gençler için piyasada hangi kariyer fırsatları var?”

“Eğitim sektöründe kariyer hedefi ne kadar yüksekse işe o kadar temelden ve en alttan başlamak gerekir. Çünkü bilmediğiniz, uygulamadığınız, uygulayıcının yaşantılarını yaşamadığınız alanlarda yarım söz sahibi olursunuz. Bu nedenle öncelikle üst hedefe bakarak yol çizilmeli. İyi bir öğretmen olmayan, öğrenci, veli, okul yaşantısını yaşamamış olan kişilerin bu alana yönelik üretimlerinin ve icraatlarının kısır kaldığını düşünüyorum. Ayrıca eğitim koçluğu, mentörlük, danışman öğretmenlik v.b. gibi alanlarda kariyer yapabilirler.”

Katılımcının dördüncü soruya verdiği yanıtı bakıldığında kişi eğitim sektöründe kariyer hedefliyorsa sürecin tüm basamaklarını ileride varmak istediğin konumun ihtiyacına göre yaşamalıdır. Eğitim sektöründe kariyer hedefleyen kişi öğretmenlik mesleği içerisinde formal eğitim düzeyini yükseltmelidir. Ayrıca yalnızca sınıf ya da branş öğretmeni olarak kalınmayacağını eğitim koçluğu, mentörlük, danışman öğretmenlik gibi çeşitli işlerle kariyerlerini zenginleştirebilirler.

Soru 5: “Öğretmenlerle ilgili işe alım döneminiz ne zaman başlar? İşe alım süreciniz ne kadar sürer?”

“Bir sonraki yıl için ihtiyaçlar Ocak ayında planlanır. İhtiyacın durulması Şubat ayının başında olur. Görüşmeler Şubat ayının ortasında başlar. Süreç en istendik niteliklere ulaşana kadar sürer. Bu süre Mart ayında da bitebilir, Ağustos ayında da. Tamamen gelen adaylar arasında okulun birlikteliğe karar vermesi ile ilişkilidir sürecin tamamlanması.”

Katılımcının beşinci soruya verdiği yanıtı bakıldığında işe alım sürecinin genellikle ocak ve şubat aylarında başlayıp mart ayında bitmektedir. Ancak uygun aday bulunamadığında süreç uzamaktadır.

Soru 6: “İşe alım sürecinde kullandığınız ölçme araçları var mı? Hangi aşamalardan geçilir?”

“Mülakat sürecinde; eğitim yeterlilikleri, iş deneyimi, kişisel nitelikleri, duruş, ifade becerisi, okul yaşantıları ile ilgili verilen durumları tanımlayabilme yetisi, mevcut programlara sınıf içi süreçlere vakıf olma düzeyi değerlendirilir. Mülakat olumlu geçer ise sınıf ortamında işlenilmekte olan konunun randevu verilerek aday tarafından öğrencilere öğretimi istenir. Öğretmen ders izleme formu üzerinden ders değerlendirilir. Burada eğitimsel ve öğretimsel süreçler değerlendirilmeye tabi tutulur. Olumlu sonuçlanan ders değerlendirme sürecinden sonra da okulun imkânları ve çalışma koşulları aday ile paylaşılır. Her türlü koşulda anlaşılır ise iş akdi imzalanır.”

Katılımcının altıncı soruya verdiği yanıtı bakıldığında işe alımla ilgili başvuru sürecinin tamamlaması ve başvurunun değerlendirilmesi sonrasındaki süreç açıklanmıştır. Öncelikle mülakat, sonra ders izleme ve son olarak da iş sözleşmesinin tanıtılması, imzalanması olarak belirtilmiştir.

Soru 7: “Adaylar hangi yollarla iş başvurusu yapmalıdırlar?”

“Okulların web sitelerini ve okulların üye olduğu interaktif insan kaynakları sitelerini takip ederek başvuru formlarını doldurmaları, bu başvuruların da uygun dönemlerde gerçekleştirilmesi gerekmektedir. İlanlara başvurmak, takip etmek, tanıdıkları devreye sokmak; sosyal olmak, birilerinin sizden haberdar olmasını sağlamak da gereklidir.”

Katılımcının yedinci soruya verdiği yanıtı bakıldığında iş başvurularında kurumların aday havuzlarını oluşturan web sitelerindeki iş başvuru formlarını doldurmaları gerekir. İhtiyaç olduğunda genellikle bu alana bakılır. Diğer taraftan kurum aday havuzunu zenginleştirmek için yaygın İK sitelerine ilan verebilir. İK siteleri aracılığıyla CV göndermek de önemlidir.

Soru 8: *“Eğitim sektöründe kariyer yapmak isteyen adaylar CV’lerini nasıl hazırlamalıdır?”*

“Açık,net,okunaklı ve kendini objektif anlatan ve iyi ifade eden, Türkçeyi de iyi kullanan.”

Katılımcının sekizinci soruya verdiği yanıtı bakıldığında kişinin kendisini net bir şekilde ifade etmesi gerektiğine vurgu yapılmıştır.

Soru 9: *“Öğretmen ilanlarınıza kaç başvuru alıyorsunuz? Eleman almaya devam ediyor musunuz? Bu yıl kaç eleman alacaksınız?”*

“Bu yıl ihtiyaç duyduğumuz 6 öğretmen için okula yapılan başvuru sayısı yaklaşık 250 idi. Şu an itibari ile 3 öğretmen için alım süreci devam ediyor.”

Katılımcının dokuzuncu soruya verdiği yanıtı bakıldığında kurumlarına yoğun bir iş başvurusunun olduğu gözükmektedir. Bu durum kurumun seçme şansını ve doğru aday bulma olasılığını arttırmaktadır.

Soru 10: *“Özel okullar hangi özelliklere sahip kişilerle çalışmayı tercih ediyor?”*

“Mesleki ve kişilik gelişimi ile öğrencinin okulun ve velilerin beklentilerini karşılayabilecek nitelikteki kişilerle çalışmayı tercih ediyoruz. Özel okul deneyimi olanlarla çalışmak tercih sebebi olabiliyor. Genç, iletişim becerileri yüksek, geniş bir hoşgörü ve sabrı olmak da gereklidir. Ayrıca yetenekli olup kontrol altında tutulabiliyor olması da tercihlerimizi etkiliyor.”

Katılımcının onuncu soruya verdiği yanıtı bakıldığında okul ve veli beklentisi çalışılacak kişiyi seçmede öndemlidir. Geçmiş iş deneyimlerinde özel okulda çalışmış olmak da süreci tanıma ve adaptasyonu hızlandırmada önemli görülüyor. Burada dikkat çeken kurumların çalışkan ve yetenekli kişilerin kontrol altında tutulabilir olmasını önemsiyorlar. Çalışanı kontrol altında tutarak hem rakiplerinin bu kişilerle çalışmasını önleme hem de kendi kurumunda çalıştırarak fark yaratma olasılığını hazır tutmak isteniyor.

Soru 11: “Başarılı bir aday sizin kurumunuzu neden seçer? Ne tür imkânlar sunuyorsunuz?”

“Kurum içerisinde bireysel önem içereceği için bu kurumu seçmeli. Değerli ve önemli olma imkânı diğer tüm imkânların başında geliyor. Kurumda çalışanların ücretleri zamanında ödeniz, servis imkânı verilir, mesleki gelişim için yönlendirilir.”

Katılımcının onbirinci soruya verdiği yanıtı bakıldığında kişilerin kurumu seçmesi bireysel olarak kendisine önem verileceğini bilmesi gerektiğinden dolayı seçebilir. Mesleki gelişimini önemseyen kişilerin kurumu seçme opsiyonu ise ayrıcalık kazandırmaktadır.

Soru 12: “Göreve yeni başlayan öğretmenlere ne gibi hizmet içi eğitimler veriliyor?”

“Mesleki ve kişisel gelişime yönelik ihtiyaç saptanarak ihtiyaca yönelik eğitimler planlanarak gerçekleştiriliyor.”

Katılımcının onikinci soruya verdiği yanıtı bakıldığında hizmet içi eğitimler kişilerin ihtiyaçları göz önünde tutularak planlanıyor.

Soru 13: “Kurumunuzda yükselbilmek için nasıl bir çalışma sistemi ve kişilik özelliği gerekiyor?”

“Bu soruyu çalıştığım kurum için değil genel geçer doğrular açısından cevaplandırmak istiyorum. Sistemli, hırslı, çalışkan, sorumluluk bilinci gelişmiş, insan ilişkileri açısından başarılı, iletişim becerileri gelişmiş, dürüst, güvenilir, alanında üst düzey yeterliliklere sahip gelişime açık, kendisini çalışmaları ile ortaya koyabilen bireyler yükselme konusunda pozitif değerlendirilir.”

Katılımcının onüçüncü soruya verdiği yanıtı bakıldığında çok fazla özelliği bir arada bulundurmak gerekiyor. Birbirini tamamlayan özellikler kişilerin mesleki gelişimlerini kariyer gelişimi ile sürdürmelerini sağlıyor.

Soru 14: “Performans değerlendirme sistemleri okulunuzda ne şekilde uygulanıyor?”

“Bireyler tüm sorumlulukları ve kişisel nitelikleri ile bütünsel değerlendiriliyor. Değerlendirme belli bir döneme değil tüm sürece ait gerçekleştiriliyor. Fakat değerlendirme ölçekleri henüz yeterli değil. Değerlendirmeye sadece yöneticiler ve zümre başkanları dâhil oluyor. Oysaki öğrenci, veli ve hatta öğretmenin kendisi de sürece dâhil olmalı diye düşünüyorum.”

Katılımcının ondördüncü soruya verdiği yanıtı bakıldığında yönetici değerlendirmesi ile sınırlı olduğu görülüyor. Bununla birlikte bütüncül değerlendirme anlayışı itibarıyla 360® performans değerlendirmesine işaret ediyor.

Sonuç ve tartışma

Kurumların gelişiminde insan kaynağının niteliği önemli rol oynamaktadır. İnsan kaynakları yönetiminde de personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçilmesi çalışanın seçilmesi, işe hazırlanması, geliştirilmesi süreçlerinin profesyonel anlamda yönetilmesi gerektiğini ortaya çıkarmaktadır. Çalışanın aranması, bulunması, geliştirilmesi ciddi bir maliyet getirdiğinden personel seçiminin önemi vurgulanmaktadır. Türkiye’de eğitim sektörü özelinde bakıldığında sektörün ilköğretim, ortaöğretim açısından yaklaşık %97’si kamuya bağlıdır. Kamunun personel seçimi merkezi sınavla alan gözetmeksizin tek bir sınavla seçilmesi ve yerleştirilmesi yapılmaktadır. Sektörün %3’ünü oluşturan özel okullarda ise personel seçimi sürecinde bilgi ve becerilerin ortaya konacağı performans gösterimine dayalı personel seçim süreci yapılmaktadır. Kamu sektörü ile karşılaştırıldığında özel eğitim kurumlarında personel seçiminde aday havuzu kamu sektörü lehine fazla iken seçme araçları anlamında sınırlılık göstermektedir. Araştırma kapsamında görüşme yapılan katılımcının ifadelerine bakıldığında özel sektörde kariyer yapmak isteyen kişilerin seçimi sürecinde başarıya odaklı, kendini geliştirmeye açık, iletişim becerileri yüksek, hırslı kişilerin tercih edildiği görülmektedir.

KAYNAKÇA

(1993, March 1-14). *Business India* .

Açıkalın, A. (1996). *Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Personel Yönetimi*. PegemA Yayıncılık: Ankara.

Aswathappa, K. (2009). *Human Resources Management*. New Delhi: McGraw-Hill.

Atılğan, H., Kan, A., & Doğan, N. (2007). *Eğitimde Ölçme ve Değerlendirme*. Ankara: Anı Yayıncılık.

Buluç, B. (1997). *Milli Eğitim Bakanlığında İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi*. Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi.

Can, H., & Kavuncubaşı, Ş. (2005). *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları*. Ankara: Siyasal Kitabevi.

David, M., & Sutton, C. D. (2004). *Social Research*. London: Sage Publications.

Geray, H. (2011). *Toplumsal Araştırmalarda Nicel ve Nitel Yöntemlere Giriş*. Ankara: Genesis Kitap.

İnan, P. (2008). *İnternet Üzerinden Personel Alım Sürecine Yönelik Bir Alan Araştırması*. Ankara : Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

Kahn, S., Brown, B. B., & Lanzarone, M. (1995). "Legal and Illegal Preemployment Inquiries" . March 11, 2012 tarihinde Human Resources Advice : <http://www.inc.com/guides/hr/20710.html> adresinden alındı

Kaptan, S. (1998). *Bilimsel Araştırma ve İstatistik Teknikleri*. Ankara: Bilim Kitap Kirtasiye Ltd.Şti.

Karasar, N. (1999). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Ankara : Nobel Yayın Dağıtım.

Kuş, E. (2007). *Nicel-Nitel Araştırma Teknikleri*. Ankara: Anı Yayıncılık.

Miles, B. M., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded source book*. California: Sage Publications.

Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2004). *Fundamentals of Human Resource Management*. McGraw-Hill: Irwin.

Nully, J. (1978). *Psychometric Theory*. New York: McGraw-Hill.

Palmer, M., & Winters, K. (1993). *Fundamentals of Human Resources* . Rota Yayınları: İstanbul.

Sabuncuoğlu, Z. (1997). *Personel Yönetimi: Politika ve Yönetmelikler*. Bursa: Uludağ Üniversitesi.

Schroder, K. C. (2002). Discourses of Fact. K. Jensen içinde, *A Handbook of Media and Communication Research: Qualitative and Quantitative Methodologies*. Newyork:Routledge: (e-kitap).

Sözen, A. (1973). *Yönetici Değerlendirilmesinde Personel Seçiminin Bir Faktör Olarak Kullanılması*. Ankara: Ankara İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları, No. 58.

Stone, T. H. (1982). *Understanding Personnel Management*. The Dryden Press.

Yıldırım, A., & Şimşek, H. (1999). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

EK 1: Görüşme Soruları

Soru 1: Eğitim sektöründe kariyer yapmak isteyen kişilerin nasıl bir yol izlemesi gerekiyor?

Soru 2: Öğretmen adayları kendilerine uygun branşın hangisi olduğuna nasıl karar verebilirler?

Soru 3: Eğitim alanında kariyer hedeflemeden önce adayların kendileriyle ilgili bilmeleri gereken şeyler nelerdir?

Soru 4: Eğitim sektöründe kariyer yapmaya karar veren yeni mezun gençler için piyasada hangi kariyer fırsatları var?

Soru 5: Öğretmenlerle ilgili işe alım döneminiz ne zaman başlar? İşe alım süreciniz ne kadar sürer?

Soru 6: İşe alım sürecinde kullandığınız ölçme araçları var mı? Hangi aşamalardan geçilir?

Soru 7: Adaylar hangi yollarla iş başvurusu yapmalıdırlar?

Soru 8: Eğitim sektöründe kariyer yapmak isteyen adaylar CV'lerini nasıl hazırlamalıdır?

Soru 9: Öğretmen ilanlarınıza kaç başvuru alıyorsunuz? Eleman almaya devam ediyor musunuz? Bu yıl kaç eleman alacaksınız?

Soru 10: Özel okullar hangi özelliklere sahip kişilerle çalışmayı tercih ediyor?

Soru 11: Başarılı bir aday sizin kurumunuzu neden seçer? Ne tür imkânlar sunuyorsunuz?

Soru 12: Göreve yeni başlayan öğretmenlere ne gibi hizmet içi eğitimler veriliyor?

Soru 13: Kurumunuzda yükselmek için nasıl bir çalışma sistemi ve kişilik özelliği gerekiyor?

Soru 14: Performans değerlendirme sistemleri okulunuzda ne şekilde uygulanıyor?