

Sağlık Kurumlarında Personel Seçme Yöntemlerinin Önemi

Turgay KARALINÇ*

Öz

Sağlık kurumları, gelecek planlamalarını sağlıklı bir temele oturtabilmeleri için, doğru stratejiler belirlemeli ve bu yönde doğru kararlar almalıdır. Bunun için ise doğru insan kaynakları planlaması yapılmalı ve doğru insan kaynağı seçimi yapılmalıdır. Personel seçimi bütün işletmeler için büyük önem taşımaktadır. Personel seçiminde en büyük maliyet yanlış personel seçimidir. Yanlış seçilen personel işe alım, eğitim, oryantasyon ve bu süreçteki bütün maliyetlerin ikinci bir defa daha yaşanmasına ve bu süreçteki bütün ekiplerin zaman maliyetlerine tekrar katlanılmasına neden olmaktadır. Küreselleşmenin ve rekabetin hızla arttığı günümüzde işletmeler rekabete ayak uydurabilecek personel istihdamını yapmaları gerekmektedir. Rekabet avantajı sağlayabilecek personel seçimi için personel seçim yöntemleri önem arz etmektedir. İşletmeler doğru personel seçimi ile birlikte doğru stratejiler belirleyebilir ve rekabetin ve küreselleşmenin arttığı piyasa koşullarında rekabet sağlayabilir ve hayatta kalabilirler. İşletmelerde uzmanlaşmış insan kaynakları yönetimi, işletmelerin gelecek stratejilerini etkileyecek ve işletmelerin sistemlerini ve süreçlerini olumlu yönde etkileyecek doğru insan kaynağını temin etmekte önemli bir yere sahiptir. Bu süreç, uzman insan kaynakları yönetiminin öngörüsünü ortaya koyması ile gerçekleşebilmektedir. Bundan dolayı insan kaynakları yönetimi personel seçimi yaparken sadece ihtiyaç olan bir pozisyonun işe alım süreci değil aynı zamanda işletmenin gelecek stratejilerinin belirlenmesinde ve sürdürülebilmesinde önemli rol oynayacak insan kaynağının teminini de sağlamaktadır.

Anahtar Kelimeler: İnsan Kaynakları, Personel Seçimi, Yönetim ve Organizasyon

The Importance of Personnel Selection Methods in Health Institutions

Abstract

Health institutions should determine the right strategies and take the right decisions into this consideration to put their future planning on a healthy basis. Therefore, decent human resources planning should be done and the right human resource selection should be made. Personnel selection is essential for all businesses. The biggest cost in personnel selection is the wrong personnel selection. Incorrectly selected personnel cause recruitment, training, orientation, and all costs in this process to be experienced a second time and the time costs of all teams in this process to be incurred again. Today, where globalization and competition are increasing rapidly, businesses need to employ personnel who can keep up with the competition. Personnel selection methods are important for

Derleme Makale (Review Article)

Geliş / Received: 21.10.2022 & Kabul / Accepted: 12.12.2022

DOI: <https://doi.org/10.38079/igusabder.1192645>

* Dr. Öğr. Üyesi, İstanbul Gelişim Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Fakültesi, İstanbul, Türkiye,

E-posta: tkaralinc@gelisim.edu.tr [ORCID https://orcid.org/0000-0003-2763-9851](https://orcid.org/0000-0003-2763-9851)

personnel selection that can provide a competitive advantage. Through the right personnel selection, businesses can determine the right strategies and compete and survive in market conditions where competition and globalization increase. Specialized human resources management in enterprises has an important place in providing the right human resources that will affect the future strategies of the enterprises and positively affect the systems and processes of the enterprises. This process can be realized with the foresight of expert human resources management. Therefore, when selecting personnel, human resources management provides not only the recruitment process of a needed position but also the supply of human resources that will play an important role in determining and maintaining the future strategies of the enterprise.

Keywords: Human Resources, Personel Selection, Administration and Organization

Giriş

Küreselleşme ve onun getirdiği yoğun rekabet nedeni ile işletmeler ayakta kalabilmek için, yeni gelişmelere uyum sağlamak zorunda kalmaktadırlar¹. Hızlı değişim, gelişim ve rekabetin olduğu hizmet sektöründe insan kaynağına verilen önemin artması ile işletmelerdeki personel seçme yöntemlerinde de önemli gelişmeler yaşanmıştır². İşletmelerin nitelikli personel sağlayabilmeleri; işin niteliklerine uygun personelin bulunmasını, seçilmesini ve istihdam edilen personelin güçlendirilmesini ve kariyer gelişimlerinin desteklemesini gerektirmektedir³.

Uzman personelin uygun olan iş ve pozisyonlarda çalışmasının sağlanarak, işletmelerin belirlediği hedeflere ulaşması, insan kaynakları yönetiminin temel amaçlarından olan nitelikli işgücüne sahip olabilmek, personel bulma ve seçme arasında yer almaktadır. Diğer bir ifadeyle, bir işletmenin başarılı olmasındaki en önemli faktör olan personel seçimi ve personelin uzmanlık alanlarına göre görevlendirilmesi üzerinde durulması gereken önemli konulardan birisidir⁴. İnsan kaynağını en verimli şekilde kullanımına katkı sağlayan personel bulma işlevi; işe başvuru yapan adaylar arasında, işe ve niteliklerine en uygun kişi ya da kişilerin belirlenmesi şeklinde tanımlanmaktadır. Personel seçimi için işe başvuruları artırmak, açık pozisyonları cazip hale getirebilmek ve açık işlerin tercih edilmesini sağlayabilmek oldukça önemlidir, çünkü istihdam edilen personelin nitelikleri, sunulan hizmetlerin kalitesini ve tatmin düzeyini etkileyebilmektedir⁵.

Personel seçim prosedürlerinin tasarımı ve uygulanmasında; kurumsal ilkelerin izlenmesi, hem işletmelerin sürdürülebilirliği hem de çalışanların performansının artırılabilmesi açısından büyük önemi vardır⁶. İşe uygun vasıflı personelin bulunması ve istihdam edilmesi, yeterli insan potansiyelinin sağlanmasında insan kaynakları yönetimi, önemli bir görevi yerine getirmektedir. Diğer bir anlatımla, personel seçimi, işletmelerin bünyelerinde kimleri istihdam ettirmek istedikleri konusunda karar aldıkları süreçleri ifade etmektedir⁷. Kapsam olarak

personel bulma ve seçme işlemleri; işgücü planlaması, devamlılık, iş etiği, verimlilik, iyi iletişim, uzmanlık, yasallık, güvenilirlik, fayda, süreklilik ve ahlaki değerlerinde dikkate alınmasını gerektirmektedir⁸. Rekabet avantajı sağlayabilmek adına, işletmelerde yeterli nitelik ve donanımına sahip olmayan personelin istihdam edilmesi, personel bulma ve seçim yaklaşımını benimseyen insan kaynakları yönetiminde, uzun dönemde belirlenen stratejilerin uygulamasında zorluklara ve kaynakların israfına neden olmaktadır⁹.

Uzman personel her şeyden önce günümüzün tüm iş zorluklarına direnebilecek yetkin çalışanların seçimi, her şirketin ciddiye aldığı bir çalışma alanını temsil etmektedir, çünkü şirketin sürekli olarak gelişmesi; çalışanların yetkinliğine, motivasyonuna ve verimliliğine bağlıdır¹⁰. Uzman personel istihdamının sağlanması, ilgili tüm taraflara fayda sağlamaktadır. Örneğin, halka güvenli bakım sağlanır, işverenler daha az riske maruz kalır ve daha düşük maliyetlere katlanır, düzenleyicilerin araştırması gereken daha az vaka olabilir, meslek örgütleri yetkinliği desteklemek için hizmet sağlamaya odaklanabilir ve çalışanları daha fazla kariyer memnuniyeti, öz imaj ve mesleki gelişim elde edebilirler¹¹. Etkili bir personel istihdam süreci; kısa ve uzun vadeli organizasyonları, personel ihtiyaçlarının belirlenmesini, uygun personel karışımının ve personel sayısının planlanmasını, personel maliyetleri için bütçeleme yapılmasını ve görev tanımlarını kapsamaktadır¹².

Bu bağlamda bu çalışma ile insan kaynakları yönetimi sürecinde personel seçme yöntemleri ve bu yöntemlerin önemi açıklanması hedeflenmektedir. Bu amaçlara yönelik olarak aşağıda başlıklar hâlinde sunulan yaklaşımlar açıklanmıştır.

Personel Tedarik Kaynakları

1. İç Kaynaklar

İşletmelerde personel ihtiyacının giderilmesi için kullanılan birçok yöntem bulunmaktadır. Bunlar arasında en sık kullanılan yöntemlerden birisi ise, iç kaynakların kullanılması ile avantajlar sağlamasıdır. İç kaynaklardan personel ihtiyacını karşılama ile işletme içerisindeki yapının dinamiğini arttırarak işletmeye hareketlilik sağlanmaktadır. Dış kaynaklara ihtiyaç duymadan işletmenin kendi öz kaynaklarından faydalanmasını sağlamak ve böylelikle personel bulma maliyetleri minimum düzeye inmektedir. İşletme içerisindeki alt kadrolara fırsat sağlanırken, yeni yeteneklerin de ortaya çıkması sağlanmaktadır. İşletme dışına beyin göçünün önüne geçilmesini sağlamaktadır. Adaptasyon süreci hızlı bir şekilde gerçekleştiği için verimlilik de aynı hızda artmaktadır¹³.

1.1. İç Transfer (Yatay Geçişler)

İç transfer yöntemi; işletme içerisinde açılan bir pozisyonu doldurabilmek için aynı seviyede farklı bir çalışanın, belirlenen pozisyona geçişinin sağlanması şeklinde tanımlanmaktadır¹⁴. Personel

ihtiyacının iç transfer yöntemi ile giderilmesinde, adaptasyon sorunu yaşanmadığı gibi işletmeye hem kolaylık hem de maliyet açısından oldukça önemli bir fayda sağlamaktadır⁵. Ancak iç transfer yönteminde işe uygun personel istihdamı gerçekleşmediğinde, çalışan ve işletme performansı düşebilir, zaman ve kazanç kaybı meydana gelebilir. İç transferlerde çalışanlar arasında uyum daha çabuk sağlanabilirken; dış transferlerde yeni işe alınanlarla önceki çalışanlar arasında uyum daha uzun bir süreci kapsamaktadır¹⁵.

1.2. Terfi

İnsan kaynakları faaliyetlerinin bir unsuru olan "terfi Latince bir kelime olup, sözlükte; ilerlemek, ileriye gitmek; kazanmak, yer kazanmak, yol almak gibi anlamlara gelirken; uygulamada ise terfi, çalışanların performansını artırması, yeteneklerini geliştirmesi, işletmeye değer katması sonucunda bulunduğu pozisyondan bir üst pozisyona geçmesini ifade etmektedir. Bir başka ifadeyle terfi; işletme içerisinde yeterli donanım ve niteliğe sahip olduğu düşünülen çalışanın, mevcut pozisyonundan, statüsünün, sorumluluk ve yetki alanlarının arttığı daha üst bir pozisyona geçişinin yapılması şeklinde tanımlanmaktadır¹⁶. Terfiler işletmelerde, çalışanların motivasyonunu arttıran, yükselme imkanlarının olduğunu bilerek çalışmalarından kaynaklı verimliliği ve bağlılığı arttıran oldukça önemli uygulamalardan birisidir¹⁷. Terfiler aynı zamanda işletmelerde, üretimin, verimliliğin ve hizmet kalitesinin de artmasını sağlamaya destek olmaktadır¹⁸.

Çalışan performansını artırabilmenin araçlarından birisi olan terfiler, iş teşvikleri sağlamak, iş kalitesini artırmak, çalışanları motive etmek, yapılan işi değerlendirmek için uygulamaya alınmaktadır¹⁹. Terfi yöntemini uygulamak için üç farklı yöntem bulunmaktadır¹⁴.

1. Basamak sıralamasına göre yükselme; hiyerarşik yapıya uygun şekilde yükselme yöntemi,
2. Kıdem durumuna göre yükselme; tecrübe ve deneyimlerin işe adaptasyon sürecini kolaylaştırması nedeni ile, uzun yıllar boyunca meslek hayatında kazanılan deneyimlere dayanan ve işletmelerin en sık kullandığı terfi yöntemi²⁰.
3. Başarı durumuna göre yükselme; ödüllendirme olarak da ifade edilen yöntemde, çalışanın, işinde göstermiş olduğu başarıların ve işe bağlılığının terfi ile ödüllendirilmesi şeklinde sırlanabilir.

1.3. Gayri Resmi Araştırma

İşletmelerdeki boş iş pozisyonlarına alınacak adaylar, işletmelerdeki insan kaynakları departmanı ve ilgili departman yöneticisinin görüşmeleri ile belirlenmektedir. Personel ihtiyacı bulunan departmanın yöneticisi, bu durumu insan kaynaklarına bildirmekte ve ortak bir çalışma yaparak mevcut adaylar ile ilgili görüşme sağlanmaktadır. Daha sonra, departman yöneticisi adayların belirlenebilmesi için bir araştırma yapmakta ve araştırma sonucu uygun bulunduğu adaya iş

teklifinde bulunmaktadır. Bu yöntem, işletmelerde sıklıkla kullanılmasına rağmen, açık pozisyon için başvuru imkanını engellemesi ve pozisyon için istekli olan kişilerin göz ardı edilmesi nedeni ile çalışanları olumsuz yönde etkilemekte ve eleştirilmektedir²¹.

1.4. Beceri Envanteri

Beceri envanteri çeşitliliği, farklı yeteneklere, becerilere, eğitim geçmişlerine ve deneyimlere sahip kişilerin kuruluşun işgücüne dahil edilmesini ifade etmektedir²². Diğer anlatımla, beceri envanterleri, çalışanların niteliklerini, yetenek ve becerilerini detaylı şekillerde gösteren listeler olarak ifade edilmektedir. İşletme içerisinde pozisyon açığı meydana geldiğinde, beceri envanterleri analiz edilerek, pozisyon için gerekli niteliklere sahip olan kişi ya da kişiler belirlenir. Beceri envanterleri yöntemiyle, çalışanların yeteneklerin değerlendirilmekte, işletme içi yükselme olanağı sağlanmakta, çalışanların motivasyonu yükselmekte ve işletme verimliliği artırılmaktadır²³.

1.5. Açık İşler Bildirimi

Açık işler bildirimini, işletme bültenleri veya ilan panoları aracılığıyla açık pozisyonlar ile ilgili işletme çalışanlarının bilgi almalarını sağlayan duyurulardır²⁴. Bu bildirimler, tüm çalışanların, boş pozisyonlara başvurabilmesine olanak sağlamakta ve eşit istihdam ilkesini uygulamaktadır²⁵. Bu şekilde iş arayanlar, başvuracakları bilgi medyasını seçerek aldıkları açık işler bilgilerinin miktarını, türünü kontrol ederek açık iş ilanlarından yararlanarak kendileriyle ilgili işlere başvurabilirler²⁶. Açık iş bildirimini alan ve kabul eden bir çalışan, aynı işverenden farklı iş bildirimleri alabilir ve onlara da başvurabilir. Eğer işveren aynı meslek için aynı çalışma süresiyle işe alım yapıyorsa ve diğer iş özellikleri aynıysa, aynı bildirim tekrar tekrar kullanılabilir. Özellikle birden fazla açık iş ilanı içeren bildirimler için işe uygun personel alımı için işle ilgili detaylı açıklamaların konulması gerekmektedir²⁷.

2. Dış Kaynaklar

2.1. İş Bulma Kurumu

İş bulma kurumları istihdam alanında, işverenler ve çalışanlar için önemli bir görevi yerine getirmektedir²⁸. İş bulma kurumları, iş arayışı içerisinde bulunan kişilere iş olanakları sunan ve işsizlik sigortalarını ödeyen kurumlardır. İş bulma kurumlarından iki şekilde faydalanılabilir. İlki, kişiye uygun bir iş imkanı varsa direk olarak işe yerleştirilmesini sağlamaktadır. İkincisi ise, mesleki eğitimler ve danışmanlık hizmetleri sağlayarak, kişinin kendisine uygun işi bulmasına yardımcı olmaktadır²⁹. Ancak, iş bulma kurumlarının sağlamış olduğu işsizlik sigortası sistemi, işsiz işçilere iş aradıkları süre boyunca yardım sağlamak üzere yapılandırılmış olsa da, uygunluk koşullarının çoğu, çok sayıda işsiz işçiyi kendi yararlarına olabilecek iş fırsatlarını takip etmekten

etkili bir şekilde caydırabilmektedir. Bu nedenle, hükümet bütçeleri, işçilerden vergi almak yerine işsizlik yardımı ve diğer gelir desteği türlerini ödemekten dolayı zorlanabilmektedir³⁰.

İş ve işçi bulma kurumlarının istihdam sağlama süreçleri doğru bir temele oturtularak acil pratik önlemlerle mevcut çalışma sistemi iyileştirilebilir. Bu kapsamda, iş ve işçi bulma kurumlarının yeniden düzenlenmesi, güçlendirilmesi ve mevcut istihdam yasasında bazı değişiklikler yapılarak bir takım iyileştirmeler yapılması sağlanmalıdır³¹.

2.2. İlan ve Duyurular

İş ilanı ve duyurular, başvuruların nereye ve ne zaman yapılacağı, ilanı veren işletme ve aradığı açık pozisyon ile ilgili bilgiler, sunduğu çalışma şartları, pozisyon için aradıkları kişide bulunması gereken niteliklerin belirtilmesini kapsamaktadır. İş ilanı ve duyuruları ile personel ihtiyacının giderilmesinde, birçok duyuru aracı bulunmaktadır. İşletmelerin bu duyuru araçlarından hangisini kullanacağına karar vermesi ise hangi amaca hizmet edeceğini belirlemektedir. Bu duyuru araçları, dergi ve gazete ilanları, el broşürleri, televizyon ve radyolarda yapılan yayınlar, işletmelerin kendi internet sitelerinde yayınladıkları ilanlar, e-posta ve internet gibi personel bilgi havuzları aracılığı ile yayımlanan ilanlar olarak ifade edilebilir³².

İnsan kaynağı ihtiyacını karşılama sürecindeki en önemli unsurlardan birinin ilan ve duyurular yöntemi olduğu belirtilmektedir. İşletmelerin, herhangi bir danışmanlık firması ile çalışmaması ya da sınırlı şekilde çalışıyor olması nedeni ile işe uygun personel açığını doldurabilmesi ihtimali zor olmaktadır. İhtiyacın karşılanabilmesi adına yapılan çalışmalar ise; kağıt üzerinde yapılan, el kitapları hazırlama, profesyonel yardım alma, işgücü kaynağını planlama, iç ve dış kaynaklardan yararlanma, ihtiyacı belirleme, görev tanımlamalarını yapma, insan kaynakları değerlendirmeleri ve iş analizleri şeklinde yapıldığında; çalışanların işe adaptasyonu, diğer çalışanlarla uyumu, iş verimliliği ve motivasyonu daha yüksek olmaktadır³³.

İş ilanı yayınlayan işletmeler, kimliklerini açıklayabilecekleri gibi gizleme yoluna da gidebilirler. Kimlikleri belli olan iş ilanlarında adaylar, nasıl bir işletmeye ve nereye başvuracaklarını bilmektedirler. İşletmelerin kimliğini gizli tutmasındaki amaç ise; başvurular arasında uygun bulunmayan adaylara ret cevabı yazma zorunluluğundan kurtulmak istemeleri ve personel yakınına işe alma baskısından korunmak istemeleridir. İş ilanları ve duyurular ile personel ihtiyacını giderme yöntemi daha geniş kitlelere ulaşma imkanı sağlasa da diğer yöntemlere göre çok daha maliyetli olmaktadır³⁴.

2.3. İnternet

Yaşamın her alanında bulunan internet, çalışan bulunmasında da yeni bir imkân ve yeni bir ilişki olmaktadır. İstihdam sağlama ile ilgili hizmet sunan web sitelerinin yanı sıra, klasik iş ilanı, sanal işler ve özel istihdam işletmeleri, işletmenin kendi web sitesi ilanları, iş arayanların oluşturdukları

boardlar başlıca çalışan bulma tekniklerini ifade etmektedir³⁵. Bu kapsamda, elektronik sistemler aracılığı ile potansiyel çalışan adaylarının artık tüm dünyadaki işletmelere ulaşması mümkün olmaktadır. Diğer taraftan, uzman personel sağlamada ucuzluk, hız, ulaşılabilirlik ve kalite kavramları işletmelerin verimliliği ve rekabet başarısı için öncelikli ve önemli kavramlar haline gelmiştir³⁶.

2.4. Eğitim Kurumları

İşletme içerisindeki eğitimler, kişinin işe alınmasından ayrıldığı döneme kadar olan süreç içerisinde, işin gereklerini yerine getirebilmek adına ulaşılması gereken performans düzeyinin maksimum seviyeye çıkarılabilmesi için, davranış, bilgi ve becerilerin sistemli olarak öğretilmesini ifade etmektedir. Hizmet içi eğitimler hem işletmelerin hem de personel ve yöneticilerin gelişimleri açısından önemli faydalar sağlamaktadır³⁷. İşletmeler eğitim kurumlarıyla ilişki kurarak personel alımına gidebilmektedir³⁸. Özellikle mesleki ve teknik hususlarda eğitim veren yüksekokullar ve okullarla kurulan yakın ilişkiler, işletmelerin ihtiyaç duydukları çalışanları bulmaları için iyi bir kaynak olmaktadır³⁹. Okulların pek çoğunda okul yönetiminin örgütlediği öğrenci büroları, iş ya da yerleştirme merkezleri bulunmaktadır. Öğrencilere işlere göre yetiştirme imajını aşlamakta ve işlere yerleşme kolaylığı sağlanmaktadır. Bu kapsamda okullar, işletmelerin genç çalışanları tedarik ettiği kaynaklardan birisini meydana getirmektedir⁴⁰.

2.5. Kişisel Başvuru ya da Özgeçmiş Gönderme

Çalışanların ilgili birimlere başvurarak boş pozisyonlar veya başka görevler için tekrar talepte bulunması, insan kaynaklarının seçimlerinde sıkça yaşanan bir durumdur. Bu başvurular ilgililerce dosyalanmakta, arşivlenmekte ve gerektiği zaman yararlanılmaktadır⁴¹. Özellikle ekonomik bunalımların ve işsizliğin hakim olduğu dönemlerde bireylerin çoğu direkt şekilde başvuruda bulunup iş talebinde bulunmaktadırlar. İşletmelerin yerleşim yeri kolaylığı, kurumsallığı, ücretlendirme politikası vb. sebepler dolayısıyla boş iş pozisyonları olmasa da zamanla birçok iş başvurusu olduğundan bu müracaatların sisteme kaydedilmesi yararlı olabilir. Kişisel başvurunun çok tercih edilmesi sebebiyle işletmeler tarafından bu yol açık bırakılabilir, ancak başvurana iş olmadığında başvuranların yine de iyi karşılanması ve başvurularından gelecekte faydalanılabileceği düşüncesi ile müracaatların gizli tutulması gerekmektedir³⁵.

Personel Seçiminde Görüşme Türleri

Görüşme türleri aşağıdaki şekilde sıralanabilir⁴²;

1. Standart Görüşme

Aday sayısının çok olduğu zamanlarda yapılan bu görüşmeler daha önceden belirlenen bir planla ve adayların hepsine aynı sorular sorularak gerçekleştirilmektedir. Bir bakıma kalıplandırılmış

veya yapılandırılmış bir görüşme olup; soruların öncesinden hazırlanması, işe alımlarda objektif ölçütlerin dikkate alınmasına neden olmaktadır. Standart görüşmelerin diğer bir yararı zamanın tasarruflu kullanılması olmaktadır. Bu yöntemin bazı avantajlı yönlerine rağmen, belli soru kalıplarına bağlı kalınması; adayların kişiliğinin saptanmasında yetersiz kalmakta, esneklik gösterilememekte ve inisiyatif kullanılamamaktadır⁴³.

2. Serbest Görüşme

Öncesinde soru kalıpları hazırlanmadan yapılan iş görüşmeleridir. Bu nedenle görüşmecilerin duygu, düşünce ve görüşlerini özgürce açıklamalarına imkân verilmektedir. Bu yöntemde, seçilen bir sorun ya da konu üzerinde diyalog yapıldıktan sonra adayların görüşleri alınmakta, tutumları izlenmekte ve davranışları gözlemlenmektedir. Bu nedenle, görüşmeler daha geniş tutularak daha canlı, esnek ve bir bakıma eğlenceli bir ortamda gerçekleşmektedir. Serbest görüşmelerde, adayların geniş bir deneyiminin ve bilgi gücünün olması gerekmektedir, çünkü görüşmelerin olduğu süreç kapsamında adaylarının davranışları ve kişilikleri hakkında eksik değerlemelerin olması ihtimal dahilindedir⁴⁴.

3. Baskılı Görüşme

Baskılı görüşmenin amacı, hedef adayların dengelerini nasıl koruduklarını, beklenmeyen olaylarla karşılaştıklarında nasıl davrandıklarını ve uyum kabiliyetlerini anlamaktır. Görüşmede stresli bir ortam yaratılmakta; böylelikle adayların ruhsal ve psikolojik durumları gözlenmekte, takındıkları tavır, davranış ve tutumlar izlenmektedir⁴⁵.

4. Grup Görüşmesi

Daha çok yönetici seçimlerinde kullanılan grup görüşmeleri yeni ve oldukça ilginç bir uygulama şeklidir. Bu yöntemde zamandan tasarruf edilmekte, anında karşılaştırma yapılabilmekte, aday değerlendirme seçimleri daha kısa sürede yapılabilmektedir. Grup görüşmeleri yönteminde adayların; tartışmalardaki tutumları, önderlik kabiliyeti, diksiyon, algılama, yargılama, anlayış, kavrama gibi yetenekleri izlenebilmektedir⁴².

5. Sorun Çözme Görüşmesi

Sorun çözme yönteminde adaylara bir sorun veya vaka verilmekte, kendilerinden çözüm önerileri sunmaları istenmektedir. Görüşmelerin sonucunda, adayların sorunun çözümünde takip ettikleri yöntemler, tutumlar, harcadıkları süre ve verdikleri kararların niteliğine göre değerlendirmeleri yapılmaktadır⁴².

Personel Seçiminde İş Görüşme Süreçleri

Personel seçimi üzerine yapılan araştırmalardan çıkan en net derslerden biri, geleneksel yüz yüze iş görüşmesinin gelecekteki iş performansını tahmin etmek için çok önemli

olduğudur. Hiçbir seçim aracı tek başına mükemmel değildir ve gelecekteki performans tam olarak tahmin edilememektedir. Bu nedenle, iş görüşmelerinin gelecekteki performansı öngörebilen temel beceri ve yeteneklere yönelik zor testler etrafında yapılandırılması, işe uygun personel seçiminde önemli faydaları bulunmaktadır⁴⁶. Görüşmelerin temel amaçlarından birisi, boş olan pozisyonların doldurulmasında müracaatçılar arasında en uygun adayın belirlenebilmesidir. Bu nedenle, personel seçiminde görüşmeler, çalışanların verimliliği açısından kilit bir rol üstlenmektedir. Adayların işletmenin çalışanı olmaları büyük oranda görüşmelerin sonucuna bağlı olmaktadır. Personel seçim sürecinde görüşmeler; bireylerin sahip oldukları kişilik özellikleri, yeteneklerinin kendi beyanları dışında olmasına kısmen de olsa engel olmaktadır⁴⁷.

Görüşme; bilgi alışverişi, tutum izleme, gözlem yapma, not alma ve görüşmeyi değerlendirme gibi alt safhalardan meydana gelmektedir. Görüşmeler giriş, gelişme ve sonuç bölümlerinden oluşmaktadır. Giriş bölümünde, ön tanışma bilgilerinin alınmasından sonra adaylara kolayca cevaplayacakları sorular yöneltilerek adayların özelliklerinin belirlenmesi gerekmektedir. Gelişme bölümü, görüşmedeki esas bölümü meydana getirmekte olup; adayların kabiliyeti ve işe uygunluğu değerlendirilmektedir. Sonuç bölümünde ise görüşmenin toparlanma ve sona erme evresini oluşturmaktadır⁴⁸.

Personel seçimi iki tür değişkenden oluşan öngörücü bir süreçtir: (a) öngörüler, yani değerlendirme prosedürleri, (b) kriterler, yani çalışanın davranışı ve kuruluşun elde etmek istediği sonuçlar⁴⁹.

Görüşme sürecinde öncelikle hazırlık aşamasının yapılması gerekmektedir. Hazırlık çalışmalarının ne zaman nerede ve çalışmaları kimlerin yapacağı, hangi görüşmenin tatbik edileceğinin önceden saptanması gerekmektedir. Bu aşamada görüşme öncesinde başvuru formları elemelere ve değerlemeye tabi tutulmaktadır. Elemeler sonucunda görüşülmek istenilen adaylar davet edilmekte ve randevu verilmektedir⁵⁰.

Görüşme aşamasında görüşmelerin verimli geçirilmesi için görüşme yapılacak ortamın seçimini ve fiziksel düzenlemesini doğru yapmak gerekmektedir. Bundan dolayı görüşmenin yapılması için sessiz bir ortamın ve özel bir odanın sağlanması, görüşmecilerin ve adayların önlerinde not alabilecekleri bir masa olması, görüşme odalarında telefonun bulunmaması ya da telefon görüşmesinin yapılmaması ve görüşme öncesinde beklenmesi gerekiyorsa bekleme salonlarının oluşturulması gerekmektedir⁵¹.

Personel Seçiminde Görüşmede Kullanılan Soru Çeşitleri

Görüşme sırasında sorulan her bir sorunun belli bir amacı bulunmaktadır. Sorulara verilecek cevapların nasıl olacağını tahmin edilmesi zor olduğundan soruların hangi amaçla sorulacağı

planlanmakta ve benzer türdeki sorulara adayların verebileceği cevaplar değerlendirilerek adaylar arasında farklılıkların tespiti yapılmaktadır. Bu kapsamda görüşmelerde genel sorular ile birlikte adayın kişisel bilgileri, eğitimi, mesleki deneyimi, kişilik özellikleri , yetkinlikleri, motivasyonu ve son olarak adayın beklentileri ile ilgili sorular sorulabilir⁵².

Personel Seçiminde Görüşmecilere Düşen Görevler

Görüşmeciler, görüşmenin yapılacağı kişiyi daha önceden belirlenen saatte ve günde karşılayarak görüşmeye kabul etmektedirler. Görüşmecinin, öncelikle güven vermesi ve objektif davranması ve görüşme için gelen adaylarla samimi bir iletişim içinde olması gerekmektedir. Görüşmelerde gündem dışındaki sorular yöneltmekle heyecanlı ve gergin olan adayların heyecanları yatıştırılmalı ve samimi bir ortam oluşturarak, adayların kendilerini rahatça ifade etmeleri mümkün olmalıdır⁵³. Bu kapsamda görüşmelerde göz önünde bulundurulması gereken hususlar¹³;

1. Görüşme amacının tespit edilmesi ve neyin araştırılacağına kesin karar verilmesi,
2. Görüşmeye kesinlikle bir ön hazırlık yapılarak başlanması ve görüşmelerin bir standarda göre yürütülmesi için özen gösterilmesi,
3. Temelde üstünde konuşulacak olan konuların notlarının önceden alınması ve görüşme sırasında el altında bulundurularak rehber olarak kullanılması,
4. Adaylara verilen randevu saatlerine uyulması,
5. Görüşmelerin özel hazırlanan rahat ortamlarda yapılması ve kişisel bilgilerin gizliliği kuralına uyulması,
6. Adayların rahat hissetmeleri, konuşmaya hazır olmaları ve görüşme ortamına alışmaları için zaman verilmesi⁵⁴
7. Görüşmelerde adayların ne düşündüklerine ve sundukları önerilerine önem verilmesi,
8. Adayların rahat konuşmaları için yeterli sürenin verilmesi,
9. Konuşmanın sorgulama haline dönüşmemesine özen gösterilmesi şeklinde sıralanabilir.

Personel Seçimi

Görüşmenin başarıyla yürütülebilmesi için öncesindeki hazırlıkların eksiksiz olarak yapılması gerekmektedir. Bu safha, başvuru formlarının incelenmesinden, görüşmelerin yapılacağı yerin seçilmesi, hazırlanması, referanslarının kontrol edilmesi, başvuru formunun hazırlanarak başvuruların değerlendirilmesi, görüşülenler hakkında bilgi toplanması ve görüşme planının

belirlenmesi gibi bir dizi faaliyetleri kapsamaktadır⁵⁵. Bu kapsamda görüşme aşamaları; karşılıklı tanışma, adayların öz geçmişlerini kısaca özetlemeleri, öz geçmişle ilgili anlaşılmayan hususları öğrenmeye yönelik görüşme yapılması, komisyon üyesinin adaylarla ilgili ayrıca öğrenmeyi istediği ve görüşme esnasında oluşan soruları yanıtlaması, görüşmenin sonunda adaylara görüşme konusunda geri beslemenin yapılması, cevabın kendilerine nasıl verileceğinin belirtilmesi, adayların oturdukları yer bakımından işletmeye yakınlığını gözden geçirilmesi, adayların ücret beklentilerinin öğrenilmesi ve görüşmenin sonlandırılması şeklinde sıralanabilir⁵⁶.

1. Personel Seçiminde İş Başvurusu ve İş Tanımı Formu

İnsan kaynakları personelinin, başvuruda bulunan adayların gerekli bilgilerini almak üzere kullandıkları evraklar iş başvuru formu olarak bilinmektedir. Bir iş başvurusu sürecinde karar verme, kendi iş alanlarında başarılı bir şekilde rekabet etmeyi amaçlayan her şirket için çok önemlidir. Bu nedenle şirketler, standartlar oluşturma ve mevcut her bir iş pozisyonu için doğru adayları seçme prosedürleriyle ilgilenmek üzere insan kaynakları personeli ile yeni personeli işe almaktadır⁵⁷.

Personel alımında çalışanların yapacakları işlerle ilgili vasıfların ve çalışma şartlarının tespit edilmesi gerekmektedir. Bu kapsamda, iş analizleriyle sağlanan bilgiler toplanıp, işin gereği özetlenmekte ve çalışanların görevleri açık bir biçimde ortaya konulmaktadır. Çalışanların yapmakla sorumlu oldukları görevlerin yanı sıra, çalışanlarda aranılacak beceriler ve bilgiler, sahip olmaları gereken kişilik yapıları, bedensel ve zihinsel özellikler gibi öğeler de açıklığa kavuşmuş olmaktadır. İş analizinde, işin gereğinin ne olduğunun yanında işin nasıl, nerede, neden ve ne zaman yapılacağı gibi sorulara da cevap aranmaktadır⁵⁸.

2. Personel Seçiminde Referans Araştırmaları

Adaylarla yapılan görüşmelerin sonrasında, süreç içinde başarılı olan adayların referans araştırmasını yapmak seçim sürecinde bir diğer aşamayı oluşturmaktadır. Adayların geçmişteki davranışları, gelecekte yapacakları davranışlarla ilgili ön fikir oluşturacağı düşüncesi ile başvuru bir uygulamadır. Bu kapsamda adaylar hakkında eski işverenlerinden, arkadaşlarından veya tanıdıklarından bilgi istenmekte ve bilgilere göre adaylar hakkında karar verilmektedir⁵⁴. Adaylar hakkında objektif bilgilerin elde edilmesi uzman personelin istihdam edilebilmesi açısından önemli olmaktadır. Adaylarla ilgili hatalı bilgilere fırsat verilmemesi yada ön yargılı davranılmaması ve verilen referanslara önem verilmesi, personel alımlarının daha sağlıklı yerine getirilmesine destek olmaktadır⁵⁹.

3. Personel Seçiminde Psikoteknik ve Psikometrik Testler

Örgütlerin personel seçiminde, çalışma psikolojisi uzmanlarından yararlanmaları; işgücünün verimliliği açısından çok önemlidir. Bireylerin psikolojik durumları; iş hayatındaki performanslarını ve sürekliliklerini etkilemektedir. Bu bağlamda örgütlerde personel seçimlerinin; sistemli, kurumsal, mantıklı, kurallara uygun ve çalışanların yeteneklerini sergileme fırsatını vermesi gerekmektedir⁶⁰.

Bireylerin teknik ve davranışsal açılardan farklı yönlerinin belirlenmesine dönük bir ölçüm tekniğine psikoteknik denilmektedir. Psikoteknik testler bireyin genel özelliğinden ziyade öz olarak değerlendirilmesine yönelik uygulamalardır. Diğer bir ifadeyle, psikolojik testler bireyin yeteneği, becerisi, performansı, güdüsü, tutumu, savunması hakkında bilgi vererek sorular sorulmasına olanak ve ortam sağlayacak sistemli bir yaklaşım olmaktadır. Psikometrik testler, bireylerin beceri ve yetenekleri ile işin gerektirdiği nitelikler arasında olan uygunluğu değerlendirmekte olup; bu testler; çalışan personelin değerlendirilmesinde, yükseltme kararlarının alınmasında, terfi, işe yeni alınacak personelin seçiminde, istatistiksel analiz çalışmalarında kullanılmaktadır⁶¹.

İş yaşamında uygulanan psikometrik testlerin amacı, işe alınacak adaylarda ilan edilen bir iş için belirlenen özel yetenek, zihinsel performans ve becerilerini ölçmektir. Diğer bir anlatımla, psikometrik test, bir iş adayının belirli bir pozisyonda veya kariyerde başarılı olma potansiyelini göstermek için bilişsel yeteneği, kişiliği veya iş davranışını ölçmek üzere tasarlanmış bir değerlendirmedir. Psikometrik testler; sayısal, mekanik, sözel veya akıl yürütme gibi çeşitli yöntemlerle yapılabilir ve bu testler işe alım sürecini kolaylaştırmak ve işe uygun en iyi adayları en etkin şekilde belirlemektedir. Genellikle çevrimiçi olarak uygulanan psikometrik testler, bir değerlendirme merkezinde ayrıca birebirde uygulanabilir. Bu testler, özellikle lisansüstü program başvurularında artık yaygın bir husustur. Testler genellikle birbirleriyle birlikte kullanılır, seçilen test seçimi başvuru sahibinin başvurduğu kariyer sektörü tarafından belirlenir. Psikometrik test puanları tek başına değil, genellikle adayların özgeçmişleri, ön yazıları ve daha özel, sektöre özgü görevler, rol yapma senaryoları ve grup görüşme gibi diğer değerlendirme turları ile birlikte değerlendirilir. Bununla birlikte, psikometrik testlerde iyi performans göstermenin değeri göz ardı edilmemelidir. Yüksek bir psikometrik test puanı, son aşama mülakatını kazanma şansını önemli ölçüde artıracaktır⁶².

4. Personel Seçiminde Sağlık Kontrolü ve İşe Alım Kararı

Sağlık raporu uygulaması; işe alınacak adayların sağlık ve güvenlik durumları, varsa sağlıkla ilgili sorunları, engelli çalışacakların işe uygunluğunun tespit edilmesi, sosyal güvenlik çalışmalarının planlanması ve yürütülmesinde önemli bir rol oynamaktadır⁶³.

İşe yeni alınacak personelin belirlenmesi aşamasında; yeni işe girecek personelin çalışacağı mesai arkadaşlarının ve yöneticilerin de görüşlerinin dikkate alınması, çalışanlara arası uyumun sağlanması ve verimliliğin artırılması açısından önem taşımaktadır⁶⁴.

5. İşe Başlatma

Çalışanların işe başlatılmaları için gerekli dokümanların insan kaynaklarına teslim edilmesi ve ilgili birimlerin iş kabul belgelerini ilgili birimlere onaylatmaları ile başlamaktadır. İşletmelerdeki ilgili bölüm yöneticileri, yeni personeli ilgili olduğu departman yöneticisine yönlendirir işe başlamasını, mesai arkadaşları ile tanışmasını, görev tanımına uygun olarak işlerin yürütülmesini sağlar⁶⁵. Daha sonrasında, yeni işe başlayanların işe alışma yani oryantasyon çalışmaları yapılarak, iş ile ilgili hizmet içi eğitimler verilebilir, yenilik konusunda teşvik çalışmaları başlatılabilir⁶⁶.

Sonuç ve Öneriler

Sağlık işletmelerinde personel seçimi ve değerlendirmesi diğer işletmelere kıyasla işe alımı yapılan insan kaynağının çalışmaları direk olarak diğer insanların yaşamı ile ilişkili ve hastanın yaşamı ile ilgili süreçlere direk müdahale edebilme sürecinin içinde olduğu için sağlık işletmelerinde personel seçimi diğer işletmelere göre önemini daha da artırmaktadır.

Personel seçimine ilişkin araştırma ve uygulamalarda dünya çapında önemli ilerlemeler kaydedilmekte ve daha önce alanı etkileyen sınırlamaların aşılması için çalışmalar yapılmaktadır. Personel seçiminde görev alan uygulayıcılar, çok sayıda geçerli değerlendirme alternatifine sahiptir ve işe en uygun personelin seçilebilmesi için en uygun işe alım yöntemini kullanmaya özen göstermelidirler. Personel seçiminde kullanılan yeni yöntemler, bireysel farklılıklara dayalı iş performansını belirlenmesinde önemli faydalar sağlayabilir⁴⁹.

Araştırmalarda yer alan yeni personel alım yöntemleri arasından işletmelere en uygun olan yöntemlerin belirlenmesi ve uygulamaya işletmeleri verimliliği açısından son derece yararlı sonuçlara neden olabilir. Personel seçiminde bilimsel yöntemlere uyumlu olarak yapılan uygulamalar; işletmelerin performansı, çalışanların verimliliği ve tüketicilerin memnuniyeti açısından çok yararlı olabilir⁶⁷.

Personel seçiminde sadece fiziksel görünüm ve fiziksel yeteneklerin dikkate alınması yeterli olmamaktadır⁶⁸. Bu yüzden adayların psikolojik durumu, ruhsal yapısı, iletişim becerileri, alışkanlıkları, algı yapısı gibi özelliklerinin dikkate alınması gerekmektedir⁶⁹. Personel seçiminde iş görüşmeleri, faaliyetlerde iyi performans gösterecek adayın seçilmesinde önemli faydalar sağlamakla birlikte, diğer seçim yöntemlerinin de dikkate alınmasının tahmin geçerliliği sağlaması mümkün olabilir. Bu kapsamda personel seçiminde yapılandırılmamış görüşmeler, serbest görüşmeler, baskılı görüşmeler, sorun çözme görüşmelerine de yaygın olarak

başvurulabilir⁷⁰. Ayrıca iş görüşmesini yapan kişinin görüşmeyi yürütürken sahip olduğu takdir yetkisinin sınırlı tutulmasına gayret edilmesi gerekmektedir⁷¹.

Bir iş pozisyonu için ne kadar çok beceri gerekiyorsa, işletmeler tarafından personel seçim yöntemlerinin o kadar fazla kullanıldığını tespit edilmiştir. Özellikle bazı işletmeler telefon mülakatlarını diğer iş alanlarındaki şirketlere göre daha yoğun kullandığı, sanayideki işletmelerin ise biyografik yöntemler ve referans kontrolleri kullandıklarını ifade edilmiştir. Ayrıca, büyük şirketlerin küçük şirketlere göre daha fazla kurumsal görüşme, kişilik testi, anket ve yalan makinesi kullandıklarını belirtmişlerdir⁷². İşe alım ve seçim, insan kaynakları yönetiminde kilit stratejik alandır ve insan kaynakları alanındaki araştırma ve uygulamaların insan kaynakları sisteminde daha geniş bir şekilde bireysel farklılıkları ve algıyı incelemek üzere dikkate alınması gerekmektedir. Ayrıca adayların seçim sürecinde kendilerine nasıl davranıldığına bağlı olarak şirketler hakkında çalışanlar çıkarımlarda bulunmaktadır⁷³.

Potansiyel çalışanların görüş ve ihtiyaçlarını ve işe alım ve seçim sürecinin işveren için arzu edilen bir markayı şekillendirmek için nasıl kullanılabileceğini daha fazla araştırmak gerekmektedir. İşe alım sürecine katılmayı seçen kişiler daha sonra bir pozisyon için başvuruda bulunurlar ve mevcut bulguların, arzu edilen çalışanlar tarafından hangi seçim araçlarının tercih edildiğini gösterdiği belirtilmiştir. Araştırmaya göre bir diğer sonuç ise elde edilen bilginin, iş uygulamalarının bilim yoluyla desteklenmesi ve insan kaynakları yönetimi alanında profesyonelleşmenin artırılması gerekmektedir⁷⁴. Özetle bu araştırmada, seçim sürecinin en iyi şekilde nasıl formüle edilmesi gerektiğine dair daha fazla fikir verebileceğinden, eşleşen iş pozisyonu gruplarıyla daha büyük işe alımcı gruplarını içeren başka çalışmaların yapılması tavsiye edilmiştir.

KAYNAKLAR

1. Vilan J. *Performing a Health Check on Your Business*. Team Vilan Outsourcing and Recruitment. <https://teamvilan.com/> (Erişim Tarihi: 18.10.2018). 2018.
2. Gaur AS, Delios A, Singh K. Institutional Environments, Staffing Strategies, and Subsidiary Performance. *Journal of Management*. 2007;33(4):611-636.
3. Kozak MA. Turizm Sektöründe insan kaynakları seçim yöntemleri. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*. 1998;9(1):26-30.
4. Bowers BJ, Esmond S, Jacobson N. The Relationship between staffing and quality in long-term care facilities: exploring the views of nurse aides. *Journal of Nursing Care Quality*. 2000;14(4):55-64.

5. Akova O, Sarıışık M, Akbaba A. Seyahat acentalarında işgören bulma ve işgören seçme yöntemlerine yönelik bir araştırma. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*. 2007;2:275-296.
6. Robertson IT, Smith M. Personnel selection. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 2001;74(4):441-472.
7. Pelit E, Soybalı HH, Serkan AK. Termal otel işletmelerinde personel bulma, seçme ve personeli işe yerleştirme sürecindeki uygulamalar ve sorunlar üzerine bir araştırma: Afyonkarahisar örneği. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*. 2017;14(3):53-73.
8. Akingbola K. Staffing, retention, and government funding: A case study. *Nonprofit Management and Leadership*. 2004;14(4):453-465.
9. Çoşgun E. Teknik personel seçiminde bir uzman sistem modeli. *Pamukkale Üniversitesi Mühendislik Bilimleri Dergisi*. 2005;11(3):417-423.
10. Karabacevic D, Stanujkic D, Urošević S, Maksimovic M. An approach to personnel selection based on SWARA and WASPAS methods. *Bizinfo (Blace) Journal of Economics, Management and Informatics*. 2016;7(1):1-11.
11. Oulton JA. Safe staffing—a shared responsibility. *International Nursing Review*. 2006;53(1):11-11.
12. Adams A, Bond S. Staffing in acute hospital wards: part 1. the relationship between number of nurses and ward organizational environment. *Journal of Nursing Management*. 2003;11(5):287-292.
13. Yüksel Ö. *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi. 2000.
14. Çavdar H, Çavdar M. İşletmelerde işgören bulma ve seçme aşamaları. *Journal of Naval Sciences and Engineering*. 2010;6(1):79-93.
15. DeVaro J, Kauhanen A, Valmari N. Internal and external hiring. *ILR Review*. 2019;72(4):981-1008.
16. Kelesbayev D, Kalykulov K, Yertayev Y, Turlybekova A, Kamalov A. expressions creating confusion among elements of promotion mix: sales promotion. *International Review of Management and Marketing*. 2016;7(2):193-196.
17. Saunders MN. Vacancy notification and employee mobility. *International Journal of Manpower*. 1993;14(6):39-57.

18. Bratton J, Gold J. Rewards Management In *Human Resource Management*. Palgrave, London. 1994b: 190-224.
19. Badaruddin M, Lasena M. The decision support system in the performance appraisal of employees by applying the method of Simple Additive Weighting (SAW). *European Journal of Research Development and Sustainability (EJRDS)*. 2021;2(12):37-42.
20. Bratton, J, Gold J. *Human Resource Development*, In: Human Resource Management. Palgrave, London. 1994a: 225-246.
21. Bratton J, Gold J. *Performance Appraisal*, In: Human Resource Management. Palgrave, London. 1994c: 169-189.
22. Gichuhi D, Gesimba P, Chiri JW. Influence of skill inventory diversity on employee productivity in selected departments at the Nakuru county government. *International Journal of Social Science and Economic Research*. 2019;4(8):5551- 5567.
23. Kaynak T. Organizasyonel Davranış ve Yönlendirilmesi. *İkinci Baskı, İstanbul: Alfa Basım Yayın Dağıtım*. 1995.
24. Saunders MN. The influence of job-vacancy advertising upon migration: some empirical evidence. *Environment and Planning A*. 1995;17(12):1581-1589.
25. Benli A, Şahin L. İnsan kaynakları yönetiminde işgören bulma ve seçme: Çınar hotel uygulaması. *Bilgi Sosyal Bilimler Dergisi*. 2004;(8):113-124.
26. Saunders MN. *Migration and Job Vacancy Information*. 1st Edition, Taylor & Francis Group. 1990:1-18.
27. Räisänen H. *What Kind of Job-broker is the Public Employment Service? Evidence from Finnish Job Vacancy Microdata in 2002-2003*. Helsinki, VATT, Valtion taloudellinen tutkimuskeskus. Government Institute for Economic Research. 2005:1-34.
28. Gregg P, Wadsworth J. How Effective are state employment agencies? jobcentre use and job matching in Britain. *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*. 1996;58(3):443-467.
29. Acar H. Millî eğitim bakanlığına bağlı eğitim kurumlarında yönetici ve öğretmenler bakımından norm kadro uygulaması ve Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi mezunlarının istihdam sorunları. *Ankara University Journal of Faculty of Educational Sciences (JFES)*. 2001;33(1):53-66.
30. Kugler A. Strengthening Reemployment in the Unemployment Insurance System. Brookings Institution. 2015;2:34.

31. Abbott G. The chicago employment agency and the immigrant worker. *American Journal of Sociology*. 1998;14(3):289-305.
32. Bayraktaroğlu S, Yılmaz SE. İnsan kaynakları yönetiminde iş etiği uygulamaları ile örgütsel performans arasındaki ilişki: fortune türkiye en büyük 500 şirket örneği. *İş Ahlakı Dergisi*. 2012;10:117-148.
33. Uğur A. *İnsan Kaynakları Yönetimi*. 1. Baskı, Sakarya Kitapevi, Sakarya. 2003.
34. Gürbüz GÖ. *Personel Araştırmaları ve İşgören Seçme Süreci*. İstanbul: Literatür Kitapevi. 2006.
35. Gürçay C, Seçer B. İnternetin insan kaynağı seçim sürecinde aday toplama amacıyla kullanımı. *MESS Mercek Dergisi*. 2000;18:110-120.
36. Dolgun U. *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Bursa: Ekin Basım Yayım Dağıtım. 2010.
37. Aytaç T. Hizmet içi eğitim kavramı ve uygulamada karşılaşılan sorunlar. *Milli Eğitim Dergisi*. 2000;147:66-70.
38. Ravindran SD, Kalpana M. Student's expectation, perception and satisfaction towards the management educational institutions. *Procedia Economics and Finance*. 2012;2:401-410.
39. Erturgut R, Soyşekerci S. The problem of sustainability of organizational success in public educational institutions: a research on the education administrators in turkey. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*. 2009;1(1):2092-2102.
40. Yılmaz K, Özdem G. Norm kadro çalışmalarının üniversitelerde uygulanabilirliği: nitel bir araştırma. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*. 2004;37(2):115-136.
41. Tutum C. Devlet memurları kanunu'nun genel bir eleştirisi. *Amme İdaresi Dergisi*. 1974;7(4):52-72.
42. Sabuncuoğlu Z. *İnsan Kaynakları Yönetimi*. 2. Baskı, Bursa: Ezgi Kitabevi. 2000.
43. Söyük S. *Sağlık İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım. 2017.
44. DüNDAR H, Karaca ET. İlköğretim okullarında serbest etkinlikler dersinin değerlendirilmesi. *Erzincan Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 2011;13(2):105-122.
45. Demirkol Ş, Ertuğral SM. İşletmelerde personel seçiminde kullanılan teknikler ve analizler. *Sosyal Bilimler Dergisi*. 2007;2:23-34.
46. Moore DA. How to improve the accuracy and reduce the cost of personnel selection. *California Management Review*. 2017;60(1):8-17.

47. Baran M, Karabulut E, Semercioz F, Pekdemir I. The New HR practices in changing organizations: an empirical study in turkey. *Journal of European Industrial Training*. 2002;26(2-3-4):81-87.
48. Mello JA. *Strategic Human Resources Management*. South-Western Thomson Learning, Boston. 2002.
49. Salgado JF. Personnel Selection. In *Oxford Research Encyclopedia of Psychology*. 2017: 2-32.
50. Türkel UA. *Grup Dinamiği ve Çatışma Yönetimi*. İstanbul: Türkmen Yayınevi. 2000.
51. Şenturan Ş. *İnsan Kaynakları: Yönetmel ve Örgütsel Açından*, İstanbul: Beta Basım Yayım. 2007.
52. Çırpan H. Yenilenmede insan kaynaklarının rolü. *Çerçeve Dergisi*. 2006;39:96-99.
53. Keenan K. *İnsan Seçme Kılavuzu*. İstanbul: Remzi Kitabevi. 1996.
54. Özgül B, Gürol Y. Kurumsal sürdürülebilirlikte sürdürülebilir insan kaynakları yönetiminin rolü üzerine bir içerik analizi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*. 2019;20(1):107-126.
55. Beach DS. *Personnel: The Management of People at Work*. 2nd Edition, London: The Macmillan Company. 1971.
56. Fındıkçı İ. *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Alfa Yayınları. 1999.
57. Sampleforms, (2022). FREE 15+ Job Description Forms in PDF | MS Word, <https://www.sampleforms.com/> (Erişim Tarihi: 20.09.2022).
58. Toker D. *İşletmelerde İşgören Tedarik ve Seçimi*. İstanbul: Wess Yayınları. 1990.
59. Silah M. İşletmelerde personel seçme ve işe yerleştirmede psikoteknik bir uygulama örneği: giyim sanayi konfeksiyon atölyelerinde çalışacakların seçiminde from lege testi uygulaması. *Cumhuriyet Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 2005;6(1):177-192.
60. Sudaviciute S. Attitudes towards personnel selection methods in lithuanian and swedish samples. *School of Social Sciences Psychology*. 2008;1-29.
61. Kutanis R, Elçi M. Psikoteknik testlerin birbirleri ve bireysel özellikler ile uyumu: bir geçerlilik analizi. *Akademik İncelemeler Dergisi*. 2006;1(2):111-127.

62. Practice Psychometric Tests. Practice Psychometric Tests, [https://www. Practiceap titude tests.com](https://www.Practiceap titude tests.com) (Erişim Tarihi: 19.09.2022).
63. Bilir N. Sağlık okur-yazarlığı. *Turkish Journal of Public Health*. 2014;12(1):61-68.
64. Ross GF. Travel agency employment perceptions. *Tourism Management*. 1997;18(1):9-18.
65. Ullman JC. Employee referrals-prime tool for recruiting workers. *Personnel*. 1966;43(3):30-35.
66. Tarlan D, Tütüncü Ö, Mamyrkulov N. Seyahat acentalarında alışanların işe alma sürecini algılamaları ve İzmir ili örneği. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 2003;5(1):114-140.
67. Arthur JRW, Villado AJ. The importance of distinguishing between constructs and methods when comparing predictors in personnel selection research and practice. *Journal of Applied Psychology*. 2008;93(2):435-442.
68. Schmidt FL, Hunter JE. The validity and utility of selection methods in personnel psychology: practical and theoretical implications of 85 years of research findings. *Psychological Bulletin*. 1998;124(2):262-274.
69. McDaniel MA, Whetzel DL, Schmidt FL, Maurer SD. The validity of employment interviews: a comprehensive review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*. 1994;79(4):599-616.
70. Huffcutt AI. From science to practice: seven principles for conducting employment interviews. *Applied HRM Research*. 2010;12(1):121-136.
71. Huffcutt AI, Hunter WJR. Hunter & Hunter revisited: interview validity for entry-level jobs. *Journal of Applied Psychology*. 1994;79:184-190.
72. Kadnikov VA, Kosintseva AD. Choice criteria of personnel selection methods. In International Conference on Trends of Technologies and Innovations in Economic and Social Studies. Atlantis Press, Advances in Economics. *Business and Management Research*. 2017;38:266-272.
73. Chapman DS, Uggerslev KL, Carroll SA, Piasentin, KA, Jones DA. Applicant attraction to organizations and job choice: a meta-analytic review of the correlates of recruiting outcomes. *Journal of Applied Psychology*. 2005;90(5):928-944.
74. Zwardoń-Kuchciak A, Lipińska-Grobelny A. Personnel selection methods and the employee's labour market. *Scientific Quarterly "Organization and Management"*. 2020;1(49):139-153.