

Napolyon hayatta en çok sınava girmekten korkarmış. Bu büyük devlet adamı günümüzde yaşasaydı herhalde düşüncesini değiştirir ve korkusunu başka yerlere kanalize ederdi. Mesela iş başvurularına. İş başvurusu deyip geçmeyin. Bu konuda ne meşakkatli bir süreçten geçildiğini yaşayanlar çok iyi bilirler.

İlan üzerine yapılan başvuruları serbest mülakatla değerlendirme yöntemi yavaş yavaş tarihin tozlu raflarına kalkıyor. Yerini değerlendirme programları, PPA testleri, planlı görüşmeler ve şirketlerin insan kaynakları işini kısmen ya da tamamen alacak Danışmanlık Şirketleri alıyor.

#### "İnsan Kaynakları"

"İstihdam konusunda kullanılan en klasik yöntem mülakatlardır" diyor Turyağ İnsan Kaynakları Müdürü **Bülent Hasdemir**, mülakatlarda değerlendirme yapan kişiye destek olacak bazı araçlara da ihtiyaç olduğunu ardından ekliyor. Küçük ve orta ölçekli firmaların bildik eleman seçimi politikaları hala sürüyor olsa da büyük şirketler için aynı durum söz konusu değil. Sabancı Holding İnsan Kaynakları Müdürü **Kaya Arsoy** önce mülakat yönteminden yararlandıklarını ancak bu mülakatların gelişigüzel yapılmadığını söyleyip ekliyor: "Şahsın çeşitli değerlendirme kriterleri vardır. Görüntüsü, ses tonu, tahsili, tecrübesi, konuşması gibi özelliklere bakıyoruz önce. Daha sonra müracaat ettiği işe göre çalışacağı alan ve insanlarla ilgili bir mülakat daha yapıyoruz. Kimi zaman bu görüşmeler birkaç defa da olabilir." Efes Pilsen İnsan Kaynakları Müdürü **Cengiz Coşkun** ise mesleki uzmanlık gerektiren işlerde, mülakatlara uzmanların da katıldığını belirtirken başvuruların kişisel özelliklerini ölçmede Personel Profil Analizi (PPA)'nden yararlandıklarını ekliyor. Sabancı Holding İnsan Kaynakları De-



partmanı'nda eleman değerlendirirken mülakata ek olarak Personel Profil Analizi'nden yararlanıyor ama yalnızca fikir edinmek amacıyla. Kaya Arsoy'a göre PPA "açar kart" gibi. "Bu test sayesinde başvuran şahıs bize bir anlamda kendini anlatıyor. Zaten ona da, bu sizi yansıtır mı diye sordüğümüzde yüzde 90 evet cevabını alıyoruz."

#### "İşyerleri Tımarhane Değil"

Kaya Arsoy her ne kadar PPA'nı bir test olarak niteliyorsa da bu programın Türkiye temsilcisi **Atilla Koryürek** PPA'nin bir test değil bir "assessment" olduğunu ısrarla belirtiyor. Koryürek testlerde soruların, doğruların, yanlışların ve en önemlisi, sonuçta bir yorumun bulunduğunu söylüyor. Oysa bu programda "kişi oturup kendini değerlendiriyor". Nasıl değerlendirildiğine gelince orası oldukça ilginç. Kişinin kendisini nasıl gördüğü, başkalarının kendisini nasıl gördüğü ve baskı altındaki davranışları hakkındaki "değerlendirmesi" yaklaşık 5 da-

# İş isteyeninin bir yüzü kara...

Atilla Koryürek bunlardan birinin de görüşmelerde klinik psikolog buldurmak olduğunu ekliyor. Kişiyi daha iyi irdeleyebilmek ve hakkında ipuçları elde etmek için denenilen bu yöntemde psikologların olaya patolojik olarak yaklaştığını düşünen Koryürek "İşyerleri tımarhane değil. Orda çalışanlar da deli değil" diyerek bu konudaki eğilimini belirtiyor.

Bu tür değerlendirme programlarının Türkiye için çok yeni olmasına karşın PPA büyük şirketlerin yüzde doksanı tarafından kullanılıyor. Şirketlere insan kaynakları sağlayacak bir danışmanlık hizmeti projesi ise Atilla Koryürek'in gelecekteki planları arasında. "Bir kere grip, görüşmeler yapalım kişilerin talip olduğu işe seçilmesinde de etkin olabilir. Koryürek ünlü satranç anektoduna gönderme yaparak tanımlıyor PPA'nı: "4 üzeri 24, yani 9,5 milyar varyant". Eleman değerlendirme konusunda geçmişte bir çok yanlışlık yapıldığını söyleyen

#### "Danışmanlık Şirketleri Kelle Avcısı mı?"

Oysa danışmanlık şirketleri arasında büyük bir çeşitlilik gözlemlenmekte. Yönetim Da-

nişmanlığı konusunda çalışan şirketler, kurumsal stratejilerden proje yönetimine, insan kaynaklarından finansal planlamaya kadar bir çok konuda hizmet verirken, yalnızca "Recruitment" üzerine yoğunlaşmış danışmanlık şirketleri çok fazla değil. Piyasada Nicholson International, Profil ve Ecco ilk göze çarpan insan kaynağı sağlayan şirketler. Kaya Arsoy danışmanlık şirketlerini şöyle değerlendiriyor: "Bir kısmı müşavirlik yaptığı şirketin personel departmanının işini de yükümlenir. Diğer işleri yaparken ek iş olarak personel alımına da yardımcı olur. Bir diğeri var ki banda Head Hunting denilen, kelle avlığı yaparlar."

Ecco Hizmet Ve Danışmanlık şirketi bölge müdürü **Banu Erginöz** bu görüşe şöyle karşı çıkıyor "Bazen bize Head Hunter'sınız diyorlar. Oysa seçme ve yerleştirme danışmanlığı farklı bir hizmet. Head Hunting spesifik olarak bir insana iş teklifine yönelik. Yani General Motors, Head Hunter'a başvurarak Chrysler'deki Mr Iacocca'yı isim olarak veriyor. Bizimle çalışır mı, diyor. Head Hunter'lar da bir nevi arabuluculuk yapıp görüşmeden önceki prensipleri oluşturuyorlar". Erginöz kişinin çalıştığı işyerinden mem-

nun olmadığı için CV'si ile gelip kendilerine başvurduğunda ellerinden geleni yapacaklarını ama bunun kelle avlığı anlamına gelmediğini vurguluyor. Atilla Koryürek ise işin istismara yönelik kısmını vurguluyor. "Sizde çok iyi bir personel çalışıyor. Sizi de şu ya da bu şekilde tanıyorum. Benim bir müşterim de bu nitelikte birini arıyor. Ben o kişiyi oraya götürüp paramı alıyorum. Bir sene sonra ise aynı personeli bir başkasına pazarlıyorum".

Amerika'da yaygın olarak işleyen bu sistemin Kaya Arsoy'a göre işleme şansı oldukça az. Kaliforniya'daki bir adamı New York'a getirip sonra götürüldürsünüz. Çünkü büyük bir ülke için bu hareketler farkedilmez ama Türkiye'de her-



## Eleman değerlendirme yöntemleri

● **Mülakat yöntemi**  
Ülkemizde en çok kullanılan yöntemdir. Serbest ve planlı olmak üzere ikiye ayrılır. Genelde orta ve küçük ölçekli şirketlerde hazırlıksız yapılan serbest mülakatlar tercih ediliyor. Mülakatlarda dikkat edilmesi gereken noktalar şunlar: Adayla görüşmeden önce yapılan hazırlık, CV'si ile ilgili eksik noktaların tespiti,

adayın görüşmenin başında rahatlatılması, ilgili konu hakkında evet/hayır yanıtını gerektirmeyecek ucu açık sorular sormak, önyargısız davranmak ve uzmanlık gerektiren işlerde adayla uzman kişilerle karşı karşıya getirmek.

● **Mesleki Testler**  
Adayların uzmanlık alanlarını ölçmeye yarayan testlerdir. Doğru yazım, gramer kul-

lanımını değerlendiren Kelime İşlem testleri, aritmetik hesaplamada becerisini kontrol eden nümerik testler, hızlı yazı yazmayı, daktilo kullanım hızını ölçen yazı testleri eleman alımında kullanılan mesleki testlerden ilk akla gelen birkaçı.

● **Psikoteknik Yöntemler**  
Adayların davranışsal eğilimlerini değerlendiren bu testler elemanın çalışma orta-

mi içindeki kişilik yapısını aydınlatmaya çalışıyor. Adayın kritik durumlarda karar verebilme yetisine sahip olup olamamasından, içe dönük kişilerin aktif bir departmanda çalışıp çalışmayacaklarına kadar çeşitli davranışsal durumları açtılamayı amaçlayan bu yöntemlerden şimdilik sadece bir bakış açısı oluşturmak için yararlanılıyor.

## Oğrenmek istediğiniz, ama sormaya cesaret edemedikleriniz...

- Görüşmeye gitmeden önce hazırlanmış olduğunuz CV'de kendinizle ilgili bütün bilgiler yer almasına özen gösterin. Örneğin bir dönem amatörce bile olsa tiyatro ile ilgilenmiş olmanız, yapacağınız görüşmeyi çok sempatik bir alana çekebilir.
- Görüşme öncesi olası moral bozukluklarını ortadan kaldırmaya azami özen gösterin. Özel ilgilerinizle doğru orantılı olarak kendinizi rahatlatacak ne varsa onları yapın.
- Kendinizi sıcak bir söyleşiye hazırlayın. Başvurduğunuz işyerinden içeri girerken, insanların size soran gözlerle baktıklarını izlenimine kapılabilir hatta "tek iş arayan benim" duygusunu yaşayabilirsiniz. Bu düşünceleri hemen terkedin. Çünkü başvurduğunuz branş ne olursa olsun yalnız değilsiniz.
- Görüşmede kendiniz gibi olmaya dikkat edin. Ne çok mütevazı ne de çok mübalağalı olun. Unutmayın ki hiç kimse sizin gizli yeteneklerinizi keşfetmek zorunda değil. Ancak aşırı bir şekilde kendinizi övmeniz de karşınızdaki kişiyi ciddi şüphelere götürebilir. Kısaca yapmanız gereken ne ifrat ne de tefrit.
- Kimi zaman görüşme sonrası ortaya çıkan ertelemelerin sebebi sizin beğenilmemeniz olmayabilir. Üst düzey yöneticinin seyahati, başka problemler nedeni ile eleman alımının tehirli, ya da görev tanımında ortaya çıkan tartışmalar oldukça sık görülen aksiliklerdir. Bu yüzden sorunun öncelikle sizden kaynaklandığını düşünmeyin.

Erginöz "Biz seçim yapmıyor, elemanla birlikte ne tür bir iş ve şirkette başarılı olabileceğini, yine birlikte konuşarak saptıyoruz" diyor ve doğru yere doğru eleman önermenin, hem eleman hem de şirket için zaman kazandırdığını düşünüyor. Yaptıkları işlemler kısaca şöyle ilerliyor: Önce ilan veriliyor. Başvurular toplandıktan sonra elemanlar görüşmeye çağırılıyor. Görüşme sırasında firmamız adayla olmasını istediği özellikler ve elemanın bilgi birikimi, yetenek ve tecrübeleri, adayın beklentileri ile işin verebilecekleri karşılaştırılıyor. Sonuç olumsuzsa başvuru portföyde tutuluyor. Erginöz Bu görüşmelerin başvuran kişiyi ypratmaması ve kendini daha iyi dile getirmesi için ellerinden geleni yaptıklarını söylüyor. Sonuçta eleman o firmanın beklentilerine uygun değilse bile başka bir sektördeki başka bir firmanın ilgi alanına girebilecektir. Sorun kişinin yetkin olduğu özelliklerini ortaya çıkarmak, onu keşfiyendiren, motive eden kanalları keşfedebilmek. Bu ko-

## “İnsanın yerini hiçbir test tutamaz”

**Kaya Arsoy**

(Sabancı Holding İnsan Kaynakları Müdürü)

**E**leman alırken PPA testinden yararlanıyoruz ama nihai olarak kararı biz veriyoruz. Yani hiçbir zaman “testi geçemedin seni almıyoruz” diye bir durum söz konusu olmuyor. Açıkcası insanın yerini hiçbir şey tutamaz. Bir takım değerler var ki onları testlerde göremezsiniz. İnsanın ses tonu, dili, dili kullanma yeterliliği, mesleki bilgisinin derinliği, prezentasyon kabiliyeti, lafını budaktan sakınıp sakınmaması, bu gibi şeyler tamamen insanla anlaşılabilir. Mülakatlarımız serbest mülakatlar olarak gerçekleşiyor. Sohbet sırasında gerekli bilgileri ediniyoruz.

Ama bunu yaparken de kesinlikle insanları incitmiyor, kızdırmıyoruz. Kişinin mülakattan kendini kötü hissederek çıkmaması lazım. Yoksa insanları kızdırıp, ne kadar tepki veriyor diye adamı allak bullak çıkarmak gibi bir durum yok. Zaten o bir mülakat değil bir sinir testi olur.



nularda yoğunlaşılmasının zorunluluğuna inanan Erginöz başvuran elemanların açık olmalarının, “ayıp olur” diye kimi başarılarını saklamalarının kendi açılarından zararlı olduğuna inanıyor. Testler konusunda ağırlıklı olarak mesleki testleri kullandıklarını da ekleyen Erginöz en çok aranan elemanların muhasebe, büro hizmetleri ve sekreterlik gibi şirketlerin temel fonksiyonlarını üstlenen mesleklerden çıktığını vurguluyor. Eleman sağlayan danışmanlık şirketleri aynı zamanda batıda oldukça yaygın olan dönemsel eleman ihtiyacını da karşılıyorlar. Mesleğine evlilik veya çocuk yüzünden ara vermiş kadınlar, öğrenciler hatta askerliği yaklaşmış gençler için rahatça tercih edilebilecek muhasebe, sekreterlik, data girişi gibi dönemsel işler şirketlerin önemli açıklarını kapatıyorlar. Yönetim Danışmanlığı Derneği Yönetim Kurulu Başkanı **Oktay Bora Yağız** insan kaynakları konusunda çalışan danışmanlık şirketlerinin eleman seçiminde tarafsız dav-



randıkları için hem çıkar ilişkilerinden hem de duygusallıktan uzak olacaklarını, bu yüzden personel seçimindeki hataların asgari düzeye ineceğini belirtiyor. Sonuç olarak artık şirketler eleman bulmak için harcamış oldukları zamanı geri istiyorlar. Ya kendi İnsan Kaynakları Departmanlarında daha bilimsel değerlendirmelerle eleman alıyorlar ya da bu işi danışmanlık şirketlerine devrediyorlar.

Selçuk Akman ■

## “Bir bakıma iş bulma kurumu gibi çalışıyoruz”

**Banu Erginöz**

(Ecco Hizmet Ve Danışmanlık Şirketi Bölge Müdürü)

**F**irma portföyümüzde bulunan firmalar bizden eleman istiyor. Biz müracaatlar arasında uygun kriterde olanları tespit ediyoruz. Yaptığımız bir eleme değil. Çünkü eleme “iş yapar, yapamaz” diye bir kriter taşıyor kendi içinde. Halbuki herkes bir iş yapabilir. Biz sadece uygunluğu sağlıyoruz. Zaten bizim yaptığımız iş birçok büyük şirketin insan kaynakları departmanının yaptığı iştir. Öncelikle zaman kaybını önüyoruz. Meslek portföyümüz genel



## “Sistem sizi ölçmüyor”

**Atilla Koryürek**

(Thomas Personel Profil Analizi temsilcisi)

**B**u sistemle kişinin davranışsal entegrasyonunu görüyorsunuz. üç ayrı “Graph” var. Bir tanesinde değerlendirme programını dodururken kişinin kendini nasıl algıladığı, diğerinde kendini böyle algılayan kişinin şu an nasıl davrandığı görülüyor.

Eğer bu ikisi arasında bir fark varsa, üçüncü olarak kişinin aşırı baskı altında nasıl davranacağı görülüyor. Örneğin Bir koruma görevlisi aranıyor. Seçilecek kişinin çalışacağı binanın önüne eli silahlı üç kişi geldiğinde ne yapacağına anında karar verebilmesi önemli.

Yani bağımsız olarak karar verebilecek davranış bütünlüğüne sahip olabilmeli. Kısaca bu sistem sizi ölçmüyor.