

**T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
İŞLETME ENSTİTÜSÜ**

İŞE ALIM SÜRECİNİN DİJİTALLEŞMESİNİN METRİKLER BAĞLAMINDA İNCELENMESİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Perim AKINCI
ORCID: 0000-0003-2796-3221**

Enstitü Anabilim Dalı : İnsan Kaynakları Yönetimi

**Tez Danışmanı: Prof. Dr. Yasemin ÖZDEMİR
ORCID: 0000-0003-1142-9606**

TEMMUZ – 2024

Perim AKINCI tarafından hazırlanan “İşe Alım Sürecinin Dijitalleşmesinin Metrikler Bağlamında İncelenmesi” başlıklı bu tez, 11/06/2024 tarihinde Sakarya Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliği'nin ilgili maddeleri uyarınca yapılan Tez Savunma Sınavı sonucunda başarılı bulunarak, jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Danışman: Prof. Dr. Yasemin ÖZDEMİR

Sakarya Üniversitesi

Jüri Üyeleri: Prof. Dr. Tuncay YILMAZ

Sakarya Üniversitesi

Doç. Dr. Mustafa Abdül Metin DİNÇER

Sakarya Üniversitesi

 SAKARYA ÜNİVERSİTESİ	T.C. SAKARYA ÜNİVERSİTESİ İŞLETME ENSTİTÜSÜ TEZ SAVUNULABİLİRLİK VE ORJİNALLİK BEYAN FORMU	Sayfa: 1/1
Öğrencinin		
Adı Soyadı	:	Perim AKINCI
Öğrenci Numarası	:	Y219058001
Enstitü Anabilim Dalı	:	İnsan Kaynakları Yönetimi
Enstitü Bilim Dalı	:	İnsan Kaynakları Yönetimi
Programı	:	İnsan Kaynakları Yönetimi
Tezin Başlığı	:	İşe Alım Sürecinin Dijitalleşmesinin Metrikler Bağlamında İncelenmesi
Benzerlik Oranı	:	%4
Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Lisansüstü Tez Çalışması Benzerlik Raporu Uygulama Esaslarını inceledim. Enstitünüz tarafından Uygulama Esasları çerçevesinde alınan Benzerlik Raporuna göre yukarıda bilgileri verilen tez çalışmasının benzerlik oranının herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi beyan ederim. 29 / 05 / 2024 İmza Öğrenci		
Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Lisansüstü Tez Çalışması Benzerlik Raporu Uygulama Esaslarını inceledim. Enstitünüz tarafından Uygulama Esasları çerçevesinde alınan Benzerlik Raporuna göre yukarıda bilgileri verilen öğrenciye ait tez çalışması ile ilgili gerekli düzenleme tarafımda yapılmış olup, yeniden değerlendirilmek üzere gsbtez@sakarya.edu.tr adresine yüklenmiştir. Bilgilerinize arz ederim. / / 20.... İmza Danışman		
Uygundur Danışman Unvanı / Adı-Soyadı: Tarih: 29 / 05 / 2024 İmza:		
☐ Kabul Edilmiştir ☐ Reddedilmiştir	Enstitü Birim Sorumlusu Onayı	
EYK Tarih ve No: / / 20.... /		

ÖNSÖZ

Tez çalışma sürecimin her aşamasında sabırla ve titizlikle benden desteklerini esirgemeyen, engin bilgisiyle beni yönlendiren değerli hocam ve tez danışmanım Prof. Dr. Yasemin ÖZDEMİR'e tüm katkı ve emekleri için en içten teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım. Bu süreçte fikirlerini samimiyetle paylaşan ve değerli vaktini esirgemeyen arkadaşım Saime AKGÜN'e destekleri adına çok teşekkür ederim. Prof. Dr. Tuncay YILMAZ'a, Prof. Dr. Şuayyip ÇALIŞ'a, Dr. Öğr. Üyesi Şule AYDIN TURAN'a, Dr. Öğr. Üyesi Burçin ÇETİN KARABAT'a Yüksek Lisans ders dönemi süresince vermiş oldukları emekler için minnetle şükranlarımı sunarım.

Son olarak; her zaman anlayış ve destekleriyle arkamda olduklarını bildiğim, bugünlere gelmemde en büyük payları olan canım annem Nurşen AKINCI'ya, sevgili babam Bora AKINCI'ya, doğduğu andan itibaren bana sonsuz sevgi kaynağı olan birtane kardeşim Erimhan AKINCI'ya ve biricik değerlim anneanneme sonsuz sevgi, saygı ve teşekkürlerimi sunarım.

Perim AKINCI

11.06.2024

İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR	iv
TABLOLAR	v
ŞEKİLLER	vi
ÖZET.....	vii
ABSTRACT	viii

GİRİŞ	1
BÖLÜM 1.İNSAN KAYNAKLARINDA DİJİTAL DÖNÜŞÜM.....	6
1.1.Dijitalleşme Kavramı.....	6
1.2.Dijital Dönüşümün Gelişimi.....	6
1.3.Dijital Teknolojiler	8
1.3.1.Yapay Zekâ.....	8
1.3.2.Makine Öğrenimi	9
1.3.3.Doğal Dil İşleme	9
1.3.4.Robotik	9
1.4.İnsan Kaynaklarında Dijital Dönüşüm Nedenleri.....	10
1.4.1.Verimlilik Artışı.....	10
1.4.2.Hızlı ve Doğru Kararlar	10
1.4.3.Çalışan Deneyiminde İyileşme	11
1.4.4.Uzaktan Çalışma ve Esneklik	11
1.4.5.Yetenek Yönetimi ve İşe Alım Süreçleri.....	11
1.4.6.Daha İyi İletişim ve İş Birliği	12
1.5.Dijital Platformların İKY’de Kullanımı	12
1.5.1.Verit Yönetimi.....	12
1.5.2.İşe Alım Süreçleri.....	13
1.5.3.Eğitim ve Gelişim.....	13
1.5.4.İletişim ve İş Birliği.....	13
1.5.5.Performans Yönetimi	14
1.5.6.İş Süreçleri Otomasyonu	14
1.5.7.Çalışan Memnuniyeti	14
BÖLÜM 2.İŞE ALIM SÜRECİNDE DİJİTALLEŞME	16
2.1.Dijital İnsan Kaynakları.....	16

2.2. Geleneksel İnsan Kaynakları ile Dijital İnsan Kaynakları Karşılaştırması	16
2.3. Dijital İşe Alım Süreci ve Aşamaları	17
2.4. Dijital İşe Alım Sürecine Dijitalleşmenin Olası Etkileri	19
2.4.1. Kaynaklar	20
2.4.2. Otomasyon	20
2.5. Dijital İşe Alım Sürecinde Dijitalleşmenin Olası Riskleri	20
2.6. Dijital İşe Alımda Güncel Gelişmeler	22
2.5.1. Veri Analitiği	24
2.5.2. Büyük Veri	25
2.5.3. Bulut Bilişim Teknolojileri	25
2.5.4. Yapay Zekâ Uygulamaları	26
BÖLÜM 3. DİJİTAL İŞE ALIM SÜRECİNİN METRİKLER BAĞLAMINDA İNCELENMESİ	30
3.1. İnsan Kaynakları Analitiği	30
3.2. İnsan Kaynakları Metriği	33
3.3. İşe Alım Metrikleri ve Önemi	34
3.3.1. Doldurma Süresi	35
3.3.2. İşe Alım Kalitesi	38
3.3.3. Teklif Kabul Oranı	40
3.3.4. Açık Başvuru Sayısı	42
3.3.5. İşe Alım Maliyeti	43
BÖLÜM 4. ARAŞTIRMA VE BULGULAR	47
4.1. Literatür Taraması	47
4.2. Yöntem	49
4.3. Örneklem	50
4.4. Veri Toplama Süreci ve Aracı	52
4.5. Araştırmada Karşılaşılan Problemler	52
4.6. İnanırcılık ve Güvenirlik Stratejileri	52
4.7. Verilerin Analizi	53
4.8. Araştırma Bulguları	54
4.8.1. İşe Alım Süreçlerindeki Dijital Dönüşümün Aday Yönetimi Üzerindeki Rolüne Yönelik Bulgular	55
4.8.2. İşe Alım Sürecin Dijitalleşmesinin Yarattığı Handikaplara Yönelik Bulgular	55

4.8.3.İşe Alım Süreçlerindeki Dijital Geçiş: İşe Alım Metriklerine Yönelik Bulgular	58
4.8.4.Dijitalleşmeyle Entegreli İşe Alım Metriklerine Yönelik Bulgular	59
4.8.4.1.Doldurma Süresi Metriği ile İlgili Bulgular	59
4.8.4.2.İşe Alma Kalitesi Metriği ile İlgili Bulgular	65
4.8.4.3.Teklif Kabul Oranı Metriği ile İlgili Bulgular	71
4.8.4.4.Açık Başvuru Sayısı Metriği ile İlgili Bulgular	78
4.8.4.5.İşe Alım Maliyeti Metriği ile İlgili Bulgular	81
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	88
KAYNAKÇA	108
EKLER.....	114
ÖZGEÇMİŞ.....	117

KISALTMALAR

AI	: Artificial Intelligence (Yapay Zekâ)
ATS	: Applicant Tracking System (Başvuru Takip Sistemi)
CV	: Curriculum Vitae
EBA	: Elektronik Belge Akış Sistemi
ERP	: Enterprise Resource Planning (Kurumsal Kaynak Planlama)
İAM	: İşe Alım Maliyeti
İK	: İnsan Kaynakları
İKA	: İnsan Kaynakları Analitiği
İKB	: İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi
İKY	: İnsan Kaynakları Yönetimi
İŞKUR	: Türkiye İş Kurumu
KPI	: Key Performance Indicators (Anahtar Performans Göstergeleri)
KVKK	: Kişisel Verilerin Korunması Kanunu
MGSD	: Manpower Group Solutions and Development
NACE	: National Association of Colleges and Employers
NLP	: Natural Language Processing (Doğal Dil İşleme)
ROI	: Return on Investment (Yatırım Getirisi)
RSO	: Robotik Süreç Otomasyonu
TDK	: Türk Dil Kurumu

TABLÖLAR

Tablo 1: Bulut Bilişim Teknolojilerinin Avantaj ve Dezavantajları	26
Tablo 2: Katılımcıların Genel Profili	51



ŞEKİLLER

Şekil 1: Araştırmaya Katılımcı İşletmelerin Kullandıkları İşe Alım Platformlarının Dağılımı	54
Şekil 2: Araştırmaya Katılımcı İşletmelerin Kullandıkları İnsan Kaynakları Yönetimi Yazılımları	56



ÖZET

Akıncı, P. (2024). *İşe alım sürecinin dijitalleşmesinin metrikler bağlamında incelenmesi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Sakarya Üniversitesi.

Teknolojinin hızla ilerlemesiyle birlikte iş dünyasında köklü değişiklikler meydana gelmiş olup bu durum, insan kaynakları yönetimi alanında da etkisini göstermiştir. Bu anlamda en temel değişim ise geleneksel işe alım yöntemlerinin yerini, dijitalleşmenin getirdiği yenilikçi yaklaşımların almış olmasıdır. İşletmelerin rekabetçi kalabilmesi ve başarılı olabilmesi adına dijitalleşme sürecine uyum sağlamaları ve akabinde elde ettikleri verimin optimum noktada sürekliliğinin sağlanması adına dijital araçların ve teknolojilerin doğru bir şekilde kullanılması büyük önem arz etmektedir. Bu anlamda, bireylerin dijital teknolojileri etkin bir şekilde kullanabilme, dijital araçlarla çalışabilme ve dijital ortamlarda üretken olma yeteneği olarak tanımlanmakta olan “Dijital Yetenekli” olması gereklilik haline gelmiş olan çalışanların, İnsan Kaynakları Profesyonellerince dijital teknolojiler hakkında eğitim ve geliştirme programları sunularak dijital yeteneklerini artırmaya yönelik yol haritası belirlemeleri oldukça önemlidir. Bu bağlamda, işletmelerin dijital yetenekleri tanımlaması, geliştirmesi, yatırım yapması ve stratejik olarak yönetmesi, rekabet güçlerini artırma ve geleceğe yönelik hazırlıklı olmaları adına kritik öneme sahiptir.

İşletmeler ve İnsan Kaynakları Profesyonelleri için önem teşkil eden bir diğer konu işe alım metrikleri ve bu metriklerin dijitalleşme ile entegresinin meydana getirdiği süreçlerdir. Bunun en önemli nedeni; aday havuzu kalitesinin, işe alım süreç hızının, maliyetlerinin ve işe alım stratejisinin başarısının ölçülerek karar alma süreçlerine veri odaklı bir yaklaşımın sunulmasıdır. Bu bağlamda ilgili çalışmada işe alım süreçlerinin nasıl dijitalleştiği ve bu sürecin işe alım metriklerinin ölçümlemesini nasıl mümkün kıldığı ele alınmaktadır.

Yapılmış olan bu çalışmada işe alım metrikleri; Doldurma Süresi Metriği, İşe Alım Kalitesi Metriği, Teklif Kabul Oranı Metriği, Açık Başvuru Sayısı Metriği ve İşe Alım Maliyeti Metriği olarak 5 temel başlıkta ele alınarak İşe Alım Sürecinde Dijitalleşmiş ve Dijitalleşmekte olan 10 işletme ve 12 katılımcı ile yapılan görüşmeleri kapsamaktadır.

Sonuç olarak, işletmelerde dijitalleşme kavramının karşılık bulduğu anlam ve çalışanların dijitalleşmeye uyum sağlamakta yaşadığı zorluklar, geleneksel işe alım yönetimi ile dijital işe alım arasındaki farklılıklar, işe alım süreçlerinin nasıl optimize edildiği ve işe alım metriklerinin uygulanmasındaki sorunlar işe alım süreçlerinin verimliliği ve etkinliği açısından önemli bir perspektif ile sunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Dijitalleşme, Dijital İşe Alım Süreci, İşe Alım Metrikleri

ABSTRACT

Akıncı, P. (2024). *A metrics-based study on the digitalization of the recruitment processes*. (Unpublished master's thesis). Sakarya University.

With the rapid advancement of technology, the business world has undergone fundamental changes, impacting the field of human resources management. The most significant shift is the replacement of traditional recruitment methods with innovative approaches brought about by digitalization. For companies to remain competitive and successful, adapting to the digitalization process and utilizing digital tools and technologies accurately to maintain optimal efficiency is of paramount importance. In this regard, it has become essential for Human Resources Professionals to develop a roadmap for enhancing employees' "Digital Talent" – defined as the ability to effectively use digital technologies, work with digital tools, and be productive in digital environments – by offering training and development programs on digital technologies. Therefore, it is crucial for companies to identify, develop, invest in, and strategically manage digital talent to strengthen their competitive advantage and prepare for the future.

Another important issue for companies and Human Resources Professionals is recruitment metrics and the processes brought about by their integration with digitalization. The main reason for this is to provide a data-driven approach to decision-making processes by measuring the quality of the candidate pool, the speed of recruitment processes, their costs, and the success of recruitment strategies. In this context, this study analyzes how recruitment processes are digitalized and how this process enables the measurement of recruitment metrics.

In this study, recruitment metrics are addressed under five main headings: Time to Fill Metric, Quality of Hire Metric, Offer Acceptance Rate Metric, Number of Applicants Metric, and Cost per Hire Metric. The study encompasses interviews conducted with a total of 12 participants from 10 companies that have digitalized or are in the process of digitalizing their recruitment processes.

Ultimately, this study presents a valuable perspective on the efficiency and effectiveness of recruitment processes, including how the concept of digitalization is perceived within companies, the challenges employees face in adapting to digitalization, the differences between traditional and digital recruitment management, how recruitment processes are optimized, and the problems in implementing recruitment metrics.

Keywords: Digitalization, Digital Recruitment Process, Recruitment Metrics

GİRİŞ

Tarıma dayalı ekonominin hüküm sürdüğü 1800’lü yıllarla birlikte Sanayi Devrimini de oluşumunun bir parçası haline getirmiş olan makineleşme akabinde kötü çalışma koşulları, iş kazaları, belirsiz çalışma saatleri ile çalışan yönetimi bir ihtiyaç haline gelmiştir. I. Dünya Savaşı döneminde “Refah Sekreterlikleri”, II. Dünya Savaşı’ndan sonra ise “Personel Yönetimi” ve günümüze kadar ki değişim sürecinde “İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY)” olarak adlandırılan bu kavram, yönetsel ve düzenleyici tüm fonksiyonları ile işletmelerin gelişimi ve global rekabet çerçevesinde en önemli aksiyoner konumuna gelmiştir. Globalleşen Dünyada sürekli değişimin kaçınılmaz olduğu ve işletmelerin rekabet ortamının geçmişten günümüze çok daha katı bir hal aldığı unutulmamalıdır.

Bu bağlamda özellikle en önemli etken olarak ifade edilebilecek “teknoloji” kavramının varlığı ile sürdürülebilirliğin sağlanabilmesi adına öncelikle işletmelerin değişime uyumu adına doğru strateji ile yerinde ve realist kararlar alarak analiz ve planlama sürecini doğru yönetmesi oldukça önemlidir. Dolayısıyla ihtiyaç duyulacak nitelikli çalışan ihtiyacı da İnsan Kaynaklarının İşe Alım Süreçleri ile gün yüzüne gelecektir. Elbette ki işletmeler kadar bünyelerinde yer verdikleri ya da verecekleri çalışanlarının da teknolojik çevreye uyumunun sağlanması oldukça önem arz etmektedir. Bu noktada nitelikli iş gücü ile teknolojinin doğru işlenerek sarmal oluşturduğu bir yapı söz konusu olduğunda kaçınılmaz verimliliğinde maksimum düzeyde olacağını ifade etmek mümkündür. Bu nedenle teknolojik gelişmelerin hüküm sürdüğü dijital çağda dönüşüme uyum sağlayabilecek doğru insan kaynağını bulmak günümüz dünyasının en değerli konusunu oluşturmaktadır. Bu noktada asıl önemli etkenin, işletmeler ve insan kaynakları Profesyonellerinin dijitalleşme kavramının ne ifade ettiğini doğru anlamaları ve benimsemeleri olduğunu belirtmek mümkündür.

Dijitalleşme, bilgi ve iletişim teknolojilerinin gelişmesiyle birlikte başlamış olup mobil teknolojilerin, yapay zekânın ve bulut bilişimin hızla ilerlemesi ile yayılımını kolaylaştırmıştır. İş dünyasında ki dijitalleşme ise iş süreçlerinin otomasyonu, verimliliğin artırılması, yeni iş modellerinin ortaya çıkması ve küresel rekabetin yoğunlaşması gibi birçok değişikliği de beraberinde getirmiştir. Dijitalleşme, geleneksel iş yapış şekillerini değiştirerek, yeni iş fırsatları ve pazarlar oluşturmuştur. Ayrıca, ekonomik büyümeyi ve inovasyonu da destekleyerek ekonomik kalkınmaya önemli

katkılar sağlamaktadır. Otomasyon, veri analitiği, yapay zeka ve bulut bilişim gibi dijital teknolojiler, işletmelerin verimliliklerini artırarak zaman ve kaynak tasarrufu sağlamakla birlikte işletmelerin veri tabanlı karar alma süreçlerini de güçlendirmektedir. Günümüz iş dünyasında, İnsan Kaynakları (İK) yönetimi giderek dijitalleşmekte ve bu durum İK profesyonelleri için büyük önem taşımaktadır. Teknolojik gelişmelerin hızla ilerlemesiyle birlikte, İK süreçlerinin dijitalleşmesi, işletmelerin rekabet gücünü artırmak ve çalışan deneyimini iyileştirmek için kritik bir unsur haline gelmiştir. Dijitalleşme, İK profesyonellerine iş süreçlerini daha verimli hale getirme ve daha hızlı tepki verme imkanı sunmaktadır. Yetenek yönetimi ve istihdam planlaması konularında daha detaylı verilere erişme imkanı sunmaktadır. Büyük veri analitiği ve yapay zeka tabanlı araçlar sayesinde, İK uzmanları, potansiyel yetenekleri tanımlayabilir, gelecekteki işgücü ihtiyaçlarını tahmin edebilir ve stratejik istihdam planlaması yapabilir hale gelmiştir. Aday ve çalışan deneyimini iyileştirerek çalışan bağlılığını artırmak adına önem arz eden bir araçtır. Çalışan portalları, mobil uygulamalar ve iç iletişim platformları, çalışanların bilgiye erişimini kolaylaştırarak iletişimi güçlendirmekte olup şirket kültürüne de pozitif etki sağlamaktadır. İK Profesyonelleri, çalışan performansı ile ilgili verileri daha iyi analiz ederek stratejik kararlar alabilmektedir. Veri analitiği ve tahmin modelleri sayesinde, işletmenin ihtiyaçlarına uygun yetenekleri belirleyerek çalışanların performansını etkileyen faktörleri analiz edebilmektedir. Anlaşılması gereken en kritik nokta ise dijitalleşmenin İK profesyonelleri için artık lüks değil, bir zorunluluk olduğu bilincidir. Bu nedenle, İK profesyonellerinin dijitalleşme trendlerini yakından takip etmeleri ve dijital araçları etkin bir şekilde kullanmaları gerekmektedir.

Teknolojinin hızla gelişmesi ve dijitalleşme sürecinin yaygınlaşması, işe alım süreçlerini de kökten değiştirmiştir. Geleneksel yöntemlerin yerini alan dijital işe alım süreci, hem işverenler hem de adaylar için bir dönüşümün parçası haline gelmiştir. Dijital işe alım sürecinin en temel bileşenlerinden biri, iş ilanlarının çevrimiçi platformlarda yayımlanmasıdır. İşverenler, çeşitli iş bulma platformları ve sosyal medya aracılığıyla iş ilanlarını geniş bir kitleye ulaştırabilmektedir. Bu durum, iş arayanlar için daha fazla fırsat yaratırken, işverenlere de daha geniş bir aday havuzuna erişim imkanı sunmaktadır. Adayların başvuru formlarını otomatik olarak filtreleyen ve eleme kriterlerine göre değerlendiren yazılımlardan faydalanmaları önemli bir adımdır. Bu sayede, işverenlerin zamanlarını daha etkin bir şekilde kullanmaları ve yalnızca uygun adaylarla iletişime geçmeleri sağlanmaktadır. Geleneksel yüz yüze mülakatların yerini alan dijital video

mülakatlar, işverenlere ve adaylara daha esnek bir iletişim imkanı sunmaktadır. İşverenler, adayların video yanıtlarını inceleyerek daha hızlı kararlar verebilirlerken, adaylar da mülakat için zaman ve mekandan bağımsız bir ortamda hazırlanabilmektedir. Dijital işe alım sürecinde veri analitiği ve yapay zeka teknolojileri, işverenlere adayların performansını ölçme ve değerlendirme konusunda önemli avantajlar sağlamaktadır. Bu teknolojiler, adayların yeteneklerini, deneyimlerini ve uyumlarını objektif bir şekilde değerlendirmeye destek olmaktadır. Elbette bu noktada işe alım sürecinin etkinliğini ve verimliliğini ölçmek oldukça önemlidir. İşe alım metriklerinin varlığı kritik süreçlerin doğru yönetilmesini ifade etmektedir. İşe alım süreçlerinin etkinliğini ve verimliliğini değerlendirmek, işverenlerin doğru adayları bulma sürecini iyileştirmelerine ve rekabet avantajı elde etmelerine yardımcı olmaktadır. İşe alım metrikleri, bu değerlendirmeyi sağlayan önemli araçlardan biridir. Başvuru sayısı ve başvuruların geldiği kaynaklar, işverenlere aday havuzunun büyüklüğünü ve kalitesini değerlendirme imkanı sunmaktadır. Hangi platformların daha etkili olduğunu belirlemeye ve pazarlama stratejilerini ayarlamaya yardımcı olmaktadır. Başvuruların incelenmesi ve eleme sürecinde hangi adayların elemeye tabi tutulduğu önemlidir. Başvuran adayların ne kadarının işe alım sürecinin belirli bir noktasında elendiğini analiz etmek oldukça önemlidir bu anlamda işverenlere adayların kalitesini değerlendirme ve süreci optimize etme imkanı sağlanmaktadır. Eleme sürecini geçen adaylar arasından mülakata davet edilenlerin oranı, işverenlerin adayları nasıl seçtiğini ve değerlendirdiğini göstermektedir. İşverenlerin mülakat sürecini iyileştirmek için neler yapabileceklerini belirlemelerine yardımcı olur. Eleme sürecini geçen adaylar arasından mülakata davet edilenlerin oranı, Adayların nasıl seçildiğini ve değerlendirdiğini analiz etmek işverenlerin mülakat sürecini iyileştirmeleri adına neler yapabileceklerini belirlemelerine destek olmaktadır. İşe alım sürecinin maliyeti, işverenlerin bu süreç için harcadığı kaynakları ölçmektedir. Bu metrik, işverenlere işe alım sürecinin bütçesini yönetme ve iyileştirme imkanı sağlamaktadır. Sonuç olarak; teknolojiye adaptasyon, dijitalleşmenin işe alım fonksiyonlarına yansımaları ve bu yansımaların işe alım metriklerindeki anlamını ölçümlemek son derece önemlidir.

Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı işe alım sürecinin dijitalleşmesinin performansa olan etkisini farklı dijitalleşme düzeyindeki işletmelerde belirlenen metrikler doğrultusunda incelemek ve karşılaştırmaktadır. Araştırma farklı dijitalleşme düzeylerindeki işletmelerin işe alım

sürecinde hangi dijital araçların veya stratejilerin performanslarını daha fazla etkilediğini belirlemeyi amaçlamaktadır. Bu karşılaştırma işletmelerin dijitalleşme stratejilerini belirlerken daha bilinçli kararlar almalarına olanak tanıyacaktır.

Araştırmanın Önemi

Günümüzde dijitalleşme, iş süreçlerinin daha verimli hale gelmesinde, maliyetlerin düşürülmesinde ve bunların beraberinde rekabet avantajının sağlanmasında önemli bir rol üstlenmektedir. İşe alım sürecinin dijitalleşmesinin, işletmelerin performansı üzerindeki etkisinin incelenmesi, işletmelerin bu süreci nasıl yönetmeleri gerektiği konusunda önemli bir bakış açısı kazanmalarına destek olmaktadır.

Sonuç olarak bu araştırma, işletmelerin işe alım süreçlerini dijitalleştirmeye yönelik stratejilerini geliştirmelerine ve bu stratejilerin işletme performansına nasıl katkı sağladığını anlamalarına destek olacaktır. Bu sayede işletmelerin rekabet güçlerini artırmaları ve sürdürülebilir bir büyüme anlayışı ile ilerlemeleri mümkün olacaktır.

Araştırmanın Soruları

1. Dijitalleşmiş ve dijitalleşmekte olan firmalar, dijitalleşmeyi işe alım süreçlerine ne ölçüde entegre etmişlerdir?
2. İşe alım sürecine entegre edilen dijitalleşmenin işe alım metriklerine yansımaları nelerdir?

Araştırmanın Yöntemi

Bu çalışmada nitel araştırma metodolojisi benimsenmiştir. Bu metodoloji, incelenen konuyu derinlemesine anlama ve katılımcıların bakış açılarından değerlendirme üzerine odaklanmaktadır. Bu açıdan bakıldığında nitel araştırmanın temel prensibini, en etkili yöntemleri kullanarak katılımcılardan problem veya konu hakkında bilgi edinmek oluşturmaktadır. Bu çalışma kapsamında; derinlemesine görüşmeler yapılmış, alana ilişkin temel raporlar ve ilgili literatür incelenmiş olup dijitalleşmenin işe alım süreçlerine etkisi değerlendirilmiştir.

Tez Planı

Dört bölümden oluşan bu çalışmanın giriş bölümünde, insan kaynaklarında dijital dönüşümün önemi ve işe alım süreçlerine olan etkisi üzerinde durulmuştur. Daha sonra insan kaynaklarında dijital dönüşümün nedenleri ve kullanılan teknolojiler incelenmiş olup dijital insan kaynaklarının işe alım süreçlerine etkisi ve geleneksel yöntemlerle

ilişkisi karşılaştırılmıştır. Araştırmanın üçüncü bölümünde işe alım süreçlerinin dijitalleşmesi işe alım metrikleri perspektifinde incelenmiştir. Son bölüme gelindiğinde ise çalışmanın temel konusunu içeren işe alım metrikleri ile ilgili dijitalleşmiş ve dijitalleşmekte olan işletmeler özelinde bir araştırmaya yer verilerek araştırma bulguları değerlendirilmiş olup akabinde sonuç ve önerilerin sunulmasıyla çalışma sonlandırılmıştır.



BÖLÜM 1. İNSAN KAYNAKLARINDA DİJİTAL DÖNÜŞÜM

Globalleşme beraberinde sürekli değişim içerisinde hareketlilik gösteren teknolojinin bir yansıması haline gelmiş olan dijital çağ dönüşümü, Covid-19 beraberinde çok daha hızlı seyreterek sosyal hayatın her alanına yayılmış olsa dahi iş süreçlerinde de kendisini önemli ölçüde göstermektedir. Bilginin elde edilerek doğru kullanılmasına olanak veren dijitalleşme, kendisine dair kavramların etkin anlaşılması ve sürece yansıtılarak uygulanması sonucu verimli çıktıların alınabilmesi adına teknolojik çağın önem arz eden noktalarını oluşturmaktadır. Bu bölümde teknolojik gelişmelerin ve dijitalleşmenin ile İnsan Kaynakları kapsamında ele alınarak açıklanmaya çalışılacaktır.

1.1. Dijitalleşme Kavramı

TDK dijitalleşmeyi “sayısallaşma” olarak tanımlamıştır (Türk Dil Kurumu, 2024). Verilerin dijital platforma dönüştürülerek elektronik ortamda uygulanabilir olmasını sağlayan bir kavramdır. Bu anlamda verilerin analizini hızlı olduğu kadar aynı zamanda kolay bir süreçte gerçekleştirilmesini de sağlamaktadır (Şahin, 2022). Altta yatan temel amaç; bilgi paylaşımını destekleyerek alınan sonuçların hızlı ve etkin olması beraberinde verimlilikteki pozitif yükselişe paralel olarak iş aksiyonlarının esnekleşerek bilgiye kolay erişimin sağlanmasıdır. Bu noktada dijitalleşmenin ana unsurları arasında yapay zekâ, makine öğrenmesi, bulut teknolojileri, nesnelerin interneti gibi kavramlar yer almaktadır.

1.2. Dijital Dönüşümün Gelişimi

Gartner’a göre dijital dönüşüm, “dijital optimizasyona ve yeni dijital iş modellerinin icat edilmesine kadar her şeyi ifade edebilmektedir” (Digital Transformation, 2024). Dijital teknolojiler ile iş süreçlerini entegre ederek, iş süreçlerinin yüksek verimlilikle performansını artırmaya yönelik çalışmaların dijital teknolojilerle birlikte kullanılması şeklinde ifade edilmektedir (Şahin, 2022).

Dijital çağ dönüşümünün gelişimi teknolojik trendlere, organizasyonların uyum süreçlerine ve teknolojinin kullanım alanlarına göre şekillenmektedir. İnternet alanının genişlemesi beraberinde kullanıcılarında aynı oranda artışı dijital dönüşümün gelişimini hızlandırmıştır. Bilgiye erişim daha esnek bir hal almış olması dolayısıyla verimdeki artış da gözle görülür bir noktaya gelmiştir.

Bilgisayar, 1900'li yılların başında icat edilmiş olup işletmesel anlamda kullanımı 1960'lı ve 1970'li yıllara denk gelmektedir (Yükçü ve Atağan, 2012). 20.yy'ın ortalarında Bilgisayarların Yaygınlaşması beraberinde veri depolama düzeyi ve hesaplamaların çok daha verimli olması nedeniyle organizasyonlar tarafından bilgisayar kullanımı artmıştır. Bu dönemde, büyük ölçekli kuruluşlar ve devletler, bilgisayar sistemleri aracılığıyla iş süreçlerini optimize etmeye başlamıştır. 1960'lı yıllarda askeri amaçlar için geliştirilen ARPANET ile internet doğmuş olup, günümüz dünyasının internetinin temelini oluşturmuştur. 1990'lı yıllarda internet, dünya genelinde yaygınlaşmaya başlayarak bilgi alışverişi, iletişim ve iş süreçleri üzerinde devrim yaratmıştır. Olası sonuçlar dahilinde internet bağlantısının Dünya çapında 400 milyon civarı bilgisayarda var olduğu öngörüsü bulunmaktadır (Yükçü ve Atağan, 2012).

Tim Berners-Lee tarafından 1989'da geliştirilen www, internet üzerindeki bilgileri bağlantılar aracılığıyla organize etme ve paylaşma yöntemini tanıtmıştır. Bu durum, internetin daha kullanıcı dostu ve erişilebilir hale gelmesini sağlamıştır. Var olan bilgiler ve aktarılacak istenen şeffaf nitelikli fikirler internet ağı vasıtasıyla çok daha geniş bir alana yayılmaktadır (Çalık ve Çınar, 2009). Bu dönemde dijitalleşme, ticaretin çevrimiçi platformlara taşınmasıyla hız kazanmıştır. Klein'e (2020) göre örgütlerde teknolojik gelişmelerin beraberinde varlığını sürdüren dijitalleşmenin gelişimine dair Kişisel bilgisayar evresi, İnternet evresi, Sosyal Medya evresi ve Nesnelerin İnterneti Evresi olmak üzere dört evre izlenmektedir. Bu bağlamda internetin meydana gelmesiyle birlikte 90'lı yıllardan itibaren örgütler için ikinci evre başlamış bulunmaktadır.

2000'lerden itibaren Akıllı telefonlar ve tabletler gibi mobil cihazların yaygınlaşması, dijitalleşmeyi daha da hızlandırmıştır. Mobil uygulamalar ve hizmetler, insanların her yerden erişim sağlamasına ve mobil platformlar üzerinden etkileşimde bulunmasına olanak tanımıştır. 2010'larda Büyük veri teknolojilerinin ve veri analitiğinin gelişmesi beraberinde işletmelerin büyük veri setlerinden anlamlı bilgiler çıkarmasına ve stratejik kararlar almasına olanak tanımıştır. Özsoylu'ya (2017) göre bu dönem "Dijital Çağ" olarak da belirtildiği gibi belirli sektörlerin önceliğe alınması beraberinde önemli faydaların elde edildiği, idari oluşum olarak artan katılımcılığın kendisini gösterdiği bir dönemdir. Endüstri 4.0 kavramı, üretim süreçlerinde dijital teknolojilerin kullanılmasını ifade etmektedir. Bu dönem literatürün bazı kesimlerinde "Endüstri 4.0", bazısında ise "Endüstriyel İnternet" olarak adlandırılmakla birlikte makinaların interneti ya da nesnelerin interneti olarak da tanımlanabilmektedir (Özsoylu, 2017).

IoT ise nesnelerin interneti olarak bilinmekle birlikte fiziksel nesnelerin internet üzerinden birbirleriyle iletişim kurmasını sağlamaktadır. Özsoylu'ya (2017) göre nesnelerin interneti Dünya'da mevcut bulunan nesnelerin herhangi bir şekilde internete erişim sağlayarak farklı cihazlarla iletişim kurması olarak tanımlanabilmektedir. Bu teknolojiler, üretim, lojistik ve diğer sektörlerde daha akıllı ve verimli operasyonları mümkün kılmaktadır.

Dijital dönüşüm süreci, organizasyonların rekabet avantajı elde etmelerine, daha hızlı ve verimli olmalarına, müşteri deneyimini artırmalarına ve gelecekteki teknolojik değişimlere uyum sağlamalarına yardımcı olabilmektedir. Bu süreç, sürekli olarak gelişmeye devam edecek ve yeni teknolojilerin ortaya çıkmasıyla şekillenecektir. Bu anlamda dijital dönüşümün iş stratejilerindeki yeni trendleri, hedefleri ve yaklaşımları sürekli yenileyerek iş dünyasındaki dönüşüm olduğunu ifade etmek doğru olacaktır (Yankın, 2019).

1.3. Dijital Teknolojiler

Dijital teknolojiler, kişisel verilerin işlenmesi ve depolanması beraberinde gerekli süreçlerde işlenerek iletiminin sağlanması noktasında yararlanılan teknolojilerdir şeklinde ifade edilebilir. İçerisinde bulunduğumuz çağ neticesinde sürekli yinelenerek yenilenen dijital teknolojiler, ivmesini her geçen gün arttırarak hem günlük hayata hem çalışma hayatına entegre olmuştur. Bu anlamda çalışma hayatında, yeni iş modellerinin ve iş yapış süreçlerinin gündeme gelmesine kapı açmıştır (Şahin, 2022).

1.3.1. Yapay Zekâ

Yapay Zekâ, insan zekâsı ile yapılabilecek vazifelerin akıllı makineler tarafından faaliyete geçirilebilmesi ile ilgilenen daldır şeklinde ifade edilebilir (Akman, 2023). Başka bir ifade ile insan zekâ ve öğrenme faaliyetlerini simüle ederek programlar aracılığı ile öğrenme, karmaşık fonksiyonları yerine getirme, karar verme, görüntü beraberinde ses tanıma, dil algılama gibi fonksiyonları desteklemektedir. Genel anlamda 2 ana kategoride incelenmektedir (Ünal ve Kılınç, 2020):

Zayıf Yapay Zekâ / Dar Yapay Zekâ: Bu yapay zekâ türü, ses ve yüz algılama, oyun oynama gibi spesifik görevleri yerine getirebilecek belirli bir alanı kapsayacak şekilde tasarlanmıştır. Satranç oyunlarında, cebir hesaplamalarında, teorem ispatlarında uzman

programlar oluşturan yapay zekanın “zekiymiş gibi” faaliyetlerde bulunabileceği savında bulunmaktadır

Güçlü Yapay Zekâ / Genel Yapay Zekâ: Bu yapay zekâ türünde, geniş kapsamlı olarak insan zekasını simüle eder şekilde öğrenme, anlama, analitik çözümler üretme becerisine sahip olma durumu amaçlanır. Zayıf Yapay Zekâ ve Güçlü Yapay Zekâ arasında net olarak bir ayrımın yapılamadığı kanısına varılmıştır. Uygulamalar arasında yer alan Yapay Zekâlar’a aşağıda yer verilmiştir.

1.3.2.Makine Öğrenimi

Çıkan verileri analiz ederek kendi sistemini geliştirebilmesine olanak tanıyan bir alt daldır. Var olan veri seti ve uygulanan algoritma ile meydana gelen model, en yüksek performansı oluşturmak üzere kurulmaktadır (Atalay ve Çelik, 2017). Çıkan verileri analiz ederek kendi sistemini geliştirebilmesine olanak tanıyan bir alt daldır.

1.3.3.Doğal Dil İşleme

Bilgisayarların insan dilini anlamasını, yorumlamasını ve üretmesini amaçlamaktadır. Bir başka deyişle;

“Bilgisayarların günlük konuşma dilimizi en iyi şekilde işleyebileceği ve analiz edebilmesi için nasıl programlanacağını gösteren yöntemleri içeren bir çalışma alanıdır. Metin özetleme, soru cevaplama, konuşma tanıma, sesi yazıya çevirme, ses tanıma, dokümantasyon sınıflandırma, duygu analizi örnek olarak gösterilebilir.” (Talan ve Aktürk, 2021, s. 130).

1.3.4.Robotik

İnsan davranışlarını simüle ederek faaliyete geçirebilen makine teknolojisidir şeklinde ifade edilebilmektedir (Karaboğa ve Karaboğa, 2022). Yapay Zekâ, robotların çeşitli işlemleri yerine getirmelerine olanak sağlamaktadır. 1960’lı yıllarda robotların endüstriye dahil olması ile birlikte 1961 senesinde General Motors’da insana bağlı ultimate isimli bir robotun kullanılıyor olması bu durumu desteklemektedir (Özsoylu, 2017).

Yapay zekâ (YZ) ve makine öğrenimi, iş süreçlerini otomatikleştirmek, tahmin yapmak ve sürekli olarak öğrenmek için kullanılarak işletmelerin daha akıllı ve seri hale gelmelerine destek olmaktadır. Akman’a (2023) göre teknolojisinden sıklıkla söz

ettirmekte olan robotlar iş dünyasını önemli boyutlarda etkilemekte olup dönüşümün hızlanmasına olanak tanımaktadır.

Yapay zekâ birçok alanda varlığını sürdürdüğü gibi gelecekte alanı çok daha fazla geliştirecektir ancak dikkat edilmesi gereken husus etik, gizlilik ve güvenlik gibi problemlere karşın önlemlerin alınarak paralel olarak çoğaltılmasıdır şeklinde ifade etmek mümkündür.

1.4.İnsan Kaynaklarında Dijital Dönüşüm Nedenleri

İnsan kaynakları alanında dijital dönüşüm, bir organizasyonun iş süreçlerini, verimliliğini ve etkinliğini artırmak için dijital teknolojileri kullanma sürecini ifade etmektedir. Akman'a (2023) göre dijital dönüşüm, teknolojik değişimleri özümseyerek oluşturulmuş olan örgütsel hedef ve kültürü çalışanlarla uyumlu duruma getirme sürecidir. İnsan kaynaklarında dijital dönüşümün başlıca önemli avantajları aşağıda açıklanmıştır.

1.4.1.Verimlilik Artışı

20.yy. başlarından bu yana günümüz anlamına ulaşmış olan verimlilik, üretime iletilen girdilerin tutarı ve sonucunda ne miktarda çıktı üretildiği şeklinde ifade edilmektedir (Akman, 2023).

Dijital araçlar ve otomasyon, rutin ve tekrarlayan görevleri yerine getirme konusunda insan kaynakları ekiplerine yardımcı olmanın beraberinde insan kaynakları profesyonellerinin daha stratejik ve değer yaratan işlere odaklanmalarına olanak tanımaktadır. Altun'a (2022) göre dijital dönüşümün sağladığı destek insan kaynakları fonksiyonlarında önemli bir verimlilik artışı sağlamakla birlikte etkinlik ve hız anlamında da katkı sağlamaktadır. Otomasyon, veri analizi ve raporlama gibi özellikler, İnsan Kaynakları Profesyonellerinin daha fazla veriye ulaşmasını ve stratejik kararlar almasını sağlamaktadır.

1.4.2.Hızlı ve Doğru Kararlar

Dijital analitik araçlar, büyük veri setlerini hızlı bir şekilde analiz ederek yöneticilere daha bilgi tabanlı kararlar alma yeteneği sağlamaktadır. İş gören temini için doğru ihtiyaç analizi, doğru işe alım ve performans değerlendirme, eğitim ihtiyaçlarını belirleme ve yetenek yönetimi gibi alanlarda insan kaynakları profesyonellerine önemli ölçüde yarar

sağlamaktadır. Önemli ölçüde var olan bilgiye tek bir kanaldan ulaşabilme kolaylığı kararların doğru ve hızlı bir şekilde alınmasını da kolaylaştırmaktadır (Altun, 2022).

1.4.3.Çalışan Deneyiminde İyileşme

Dijital dönüşüm, Self-servis portalları, mobil uygulamalar ve diğer dijital araçlar, çalışanlara işe alım süreçleri, eğitim ve gelişim fırsatları, performans değerlendirmeleri gibi konularda daha fazla kontrol ve erişim sağlayarak çalışan deneyimini olumlu bir şekilde etkilemektedir. Bu anlamda Çalapkulu ve diğerlerine (2021) göre dijitalleşme, çalışanlara istedikleri yer ve zamanda çalışma esnekliği sağlamaktadır. Ayrıca, iş programları çalışanların yaşam tarzlarına uygun şekilde düzenlenebilmektedir. Hem çalışanların hem de işverenlerin daha etkin ve verimli bir performans sergileyebilmeleri için teknolojik yenilikleri takip etmeleri oldukça önemlidir. Çünkü, yeni iş modellerinin oluşumu söz konusu olmakla birlikte öte yandan örgütlerde yeni iş proseslerinin gelişmesi de mümkün olmaktadır (Klein, 2020).

1.4.4.Uzaktan Çalışma ve Esneklik

Dijital dönüşüm, Mobil uygulamalar, bulut tabanlı çözümler ve diğer dijital araçlar, çalışanların her yerden erişim sağlamasına ve işlerini daha esnek bir şekilde yönetmelerine olanak tanıyarak uzaktan çalışma ve esnek çalışma düzenlerini destekleme konusunda önemli rol oynamaktadır. Altun'a (2022) göre ofis ortamında çalışmaktansa evden çalışma gelişmiş olan bulut sistemleri ile çok daha uygulanabilir kılınmaktadır ki bu anlamda yapılan araştırmalar, iş yükü oluşturabilen fazla mesai ya da dengesiz iş talepleri gibi etkenlerin iş-yaşam dengesinde sorunların baş göstermesine ve öte yandan iş tatminine negatif etki ederek örgüt refahını da olumsuz yönde etkilediğine işaret etmektedir.

1.4.5.Yetenek Yönetimi ve İşe Alım Süreçleri

Dijital dönüşüm, işe alım süreçlerini hızlandırabilir ve yetenek yönetimi süreçlerini daha etkili hale getirebilmektedir. Örnek vermek gerekirse; yapay zekâ ve otomasyon, özgeçmiş tarama süreçlerini iyileştirerek uygun adayları daha hızlı bir şekilde belirlemede aktif rol oynayabilmektedir. Yapılan araştırmalar, geleneksel işe alım süreçlerinin aksine dijital işe alım süreçlerinin maliyetleri azalttığını ve ek olarak verimliliği yükselttiğini ifade etmektedir (Altun, 2022).

Dijital dönüşüm, işe alım süreçlerini iyileştirerek daha iyi yetenekleri çekmeye ve mevcut çalışanları tutmaya yardımcı olabilmektedir. İnteraktif kariyer siteleri, sosyal medya kampanyaları ve online değerlendirme araçları, şirketin marka değerini de artırmaktadır.

Dijital dönüşüm çerçevesinde öncelikli olarak insanı önemli ölçüde ön planda tutarak hem insani yetkinliklerin hem de teknolojik ilerlemelerin önü açılabilir. Bu nedenle dijitalleşmenin kilidi iş gücüne yeni yetkinlikler kazandırmak ve ilerleme kat edilmesine olanak sağlamaktır şeklinde ifade etmek mümkündür (Akman, 2023).

1.4.6.Daha İyi İletişim ve İş Birliği

Dijital araçlar, iç iletişimi artırarak ekipler arasında daha etkili bir iş birliğinin oluşumunda önemli rol oynamaktadır. Demirkaya ve diğerlerine (2023) göre adil bir yönetim şekli ile şeffaf iletişim ortamının eksikliği, güvensizliğin meydana gelmesindeki en büyük nedenlerden birini oluşturmaktadır. İletişim platformları, video konferans sistemleri ve diğer dijital iletişim araçları, çalışanların birbirleriyle daha kolay etkileşimde bulunmalarını sağlamaktadır.

İnsan kaynaklarında dijital dönüşüm, organizasyonların rekabet avantajı elde etmelerine, iş süreçlerini optimize etmelerine ve çalışan memnuniyetini artırmalarına yardımcı olabileceği gibi dönüşüm sürecinde uygun güvenlik önlemleri ve gerekli eğitimlerin alınmasına da özen gösterilmelidir.

1.5.Dijital Platformların İKY’de Kullanımı

İnsan Kaynakları uygulamalarının dijital platformlara yansıtılması, iş süreçlerinin verimliliğini artırmak adına iletişimi sağlamlaştırmak ve bu anlamda iş gücü yönetimini çok daha kolay sağlayabilmek noktasında önemli rol oynamaktadır. Dijital insan kaynakları platformlarının avantajlarına başlıklar halinde aşağıda değinilecektir.

1.5.1.Verİ Yönetimi

Dijital İK platformları, çalışan verilerini düzenli bir şekilde yönetmeyi ve analiz etmeyi sağlamaktadır. Başka bir deyişle işgücü planlaması, performans değerlendirmeleri, eğitim ihtiyaçları ve diğer stratejik İK kararları noktasında değerli bilgilerin elde edilmesi dijital platformlar aracılığı ile kolaylaşmaktadır şeklinde ifade etmek mümkündür. Dijital dönüşüm beraberinde Büyük veri analitiği ile işgücü analitiği kullanımını artırabilmektedir. “Büyük veriler, mevcut bilgi sistemlerinin işleyemeyeceği kadar geniş

ve karmaşık veri kümelerine verilen addır” (Özsoylu, 2017, s. 51). Dolayısıyla örgüt içerisinde derinlemesine iş gücü analizleri yapılabilmeyle birlikte trendlerin belirlenerek geleceğe yönelik ihtiyaçların belirlenmesinde stratejik aksiyonların oluşumunu sağlamaktadır. Özsoylu’ya (2017) göre örgütlerin almış oldukları ya da alacakları kararların yerinde olması, olası risklerin doğru yönetilmesi ve en önemlisi gelişimi destekleyen cesur aksiyonları alabilmeleri Büyük verinin sağlıklı analiz yöntemleri ile çözümlenebilmesi ile doğru orantılıdır şeklinde ifade edilmiştir.

1.5.2.İşe Alım Süreçleri

İnsan Kaynaklarının en önemli fonksiyonu İş gören temin ve seçimidir şeklinde ifade etmek mümkündür. İşin gerektirdiği beceriye sahip olmayan bir iş görenin göreve getirilmesi durumu, çeşitli aksaklıkların meydana gelmesine, iş kazalarına ve buna bağlı maliyetlerin yükselmesine sebep olmakla birlikte örgüt içerisinde oluşabilecek huzursuzlukların artması beraberinde verimlilikteki hızlı düşüşün de sebebi olabilecektir (Erol, 2022).

Dijital İK Platformları ile işe alım süreçleri iyileştirilerek doğru adayın bulunması noktasında hız kazanılabilmektedir. Online başvurular, aday havuzları, özgeçmiş değerlendirmeleri ve diğer araçlar ile adaylar arasında çok daha objektif görüşler elde edilerek kalifiye iş gören temini sağlanabilmektedir.

1.5.3.Eğitim ve Gelişim

İnsan Kaynaklarının en değerli fonksiyonlarından biri olan eğitim ve gelişim faaliyetleri içinde dijital platformlar oldukça önemli rol oynamaktadır. Örgütler rekabet avantajı elde etmek isterken önem vermeleri gereken nokta iş görenlerinin çağın gerektirdiği bilgi donanımına eğitimler neticesinde sahip olmalarını sağlamalarıdır (Erol, 2022).

Online eğitim modülleri, e-öğrenme platformları, webinarlar gibi araçların kullanımı ile iş görenlerin yetkinlik ve becerilerinin gelişimine katkıda bulunulabilmektedir. Altun’a (2022) göre e-öğrenmenin sağladığı faydalardan biri ihtiyaçları etkin ve hızlı bir şekilde analiz etme ve değişim gösterebilen durumlara uyum sağlayabilme özelliğidir.

1.5.4.İletişim ve İş Birliği

İnsan Kaynakları profesyonelleri için kritik olarak sağlamaları gereken önemli bir nokta iş görenler arasındaki etkin iletişimi sağlayarak iş birliğini teşvik etme konusudur. Bu

anlamda intranetler, anlık mesajlaşma uygulamaları ve video konferansları örgüt içi iletişimin güçlenmesine olanak sağlayan dijital platformlardır denilebilmektedir. Demirkaya ve diğerlerine (2023) göre açık iletişim, geri bildirim ve psikolojik güvene önem veren bir örgüt kültürü, çalışanların kendilerini ifade etmelerini daha fazla teşvik etmekte olup çalışan memnuniyetini artırmak ve iletişim kanallarını güçlendirmek için de önemli bir adım teşkil etmektedir.

1.5.5.Performans Yönetimi

Dijital İK Platformları, iş gören performansının değerlendirilerek adil bir örgüt kültürünün gelişmesine katkı sağlamaktadır. Etkin performans değerlendirme ile etkin geri bildirimlerin sağlanması, ulaşılması beklenen iş gören hedeflerinin tamamlanmasına olanak tanımaktadır. Dijital platformlar gelişim planlarının yönetimi için etkin bir yol haritası sunmaktadır. Yapılmış olan araştırmalar, dijital olarak uygulanmış olan performans değerlendirme süreçlerinin örgütler için maliyet ve zaman kullanımı açısından daha kolay bir süreç olduğunu ortaya koymuştur (Altun, 2022).

1.5.6.İş Süreçleri Otomasyonu

“Otomasyon, iş süreçleri veya görevlerin bilgisayarlar, robotlar veya diğer makineler aracılığıyla insan müdahalesi olmadan yürütülmesi anlamına gelir. Öte yandan, artırma, insanların makinelerle iş birliği yaparak daha verimli ve etkili çalışmalarını sağlamak demektir” (Berberoğlu, 2023, s. 88). İnsan Kaynaklarına ait birçok süreç dijital platformlar aracılığı ile otomatikleştirilebilmektedir. İzin yönetimi, bordro işlemleri, performans değerlendirme hatırlatmaları gibi rutin görevlerin otomatikleştirilmesi, İK çalışanının daha stratejik konulara odaklanmasına da olanak tanımaktadır. Rutin görevlerin dijitalleştirilmesi, zaman ve kaynak tasarrufu sağlamaktadır. Çalışkan ve Kıran’a (2020) göre Robotik Süreç Otomasyonu (RSO), işletmelerin tekrar eden rutin görevlerini otomatikleştirmelerine olanak tanıyan bir dijital dönüşüm teknolojisi olarak bilişsel otomasyon, sohbet botları ve yapay zeka gibi teknolojilerle birlikte insan iş gücüne kıyasla daha yüksek verimlilik sunmaktadır.

1.5.7.Çalışan Memnuniyeti

Dijital platformlar, çalışanlara işle ilgili bilgilere daha hızlı ve kolay erişim imkânı tanımaktadır. İş süreçleri ile ilgili belgeler, eğitim materyalleri ve diğer kaynaklar dijital

platformlar aracılığıyla her an erişilebilir hale gelmekte olup iş görenlerin işlerini daha verimli bir şekilde yürütmelerine olanak tanımaktadır.

Dijital anketler ve geri bildirim araçları ise iş görenlerin memnuniyet düzeylerini ölçmelerine ve görüşlerini paylaşmalarına olanak tanımaktadır. Köse ve Nalbantoğlu'na (2021) göre çalışan deneyimi, hem çalışanların mutluluğunu sağlamada hem de verimli bir çalışma ortamı yaratarak örgütün performansını yükseltip bu performansı devamlı kılmada kritik bir faktördür. Bu anlamda çalışmasında dijitalleşmeye entegre edilmiş çalışan memnuniyetine yönelik şu örneği vermiştir; “GittiGidiyor'da, çalışan deneyimi eBay global standartlarına ve benzer uygulamalara paralel olarak yürütülmektedir. Çalışan Deneyimi Departmanı, müşteri hizmetleri yaklaşımı benimseyerek çalışanlarla iletişim kurmak için metrik ve Hizmet Düzeyi Anlaşmaları izleme amacıyla bir ticket sistemi kullanmaktadır. Çalışanların soruları veya sorunları için sistemde bir ticket oluşturulmakta ve bu ticket ilgili Çalışan Deneyimi yetkilisi tarafından ele alınmaktadır. GittiGidiyor / eBay TR, iç iletişimi çalışan deneyimi yoluyla geliştirmektedir. Her iki haftada bir yapılan Çalışan Meclisi toplantıları, departman temsilcilerinin olumlu ve olumsuz geri bildirimleri dinlenmekte ve örgüt içindeki konular tartışılmaktadır. Bu toplantılar sayesinde seçilen temsilciler, departmanlarını temsil ederek iç iletişimi güçlendirme fırsatı bulmaktadır.

Dijital platformların kullanımı, iş dünyasında daha dinamik, şeffaf ve verimli bir çalışma ortamı oluşturabildiği gibi çalışan memnuniyetini artırarak örgütün rekabet avantajını güçlendirebilmektedir.

Tüm bu avantajların beraberinde dijital platformların başarılı ve etkin şekilde uygulanabilmesi adına gerekli güvenlik önlemlerinin alınması ve çalışanların dönüşüme uyum sağlaması adına eğitimlerin düzenlenmesi gerekmektedir. Bu anlamda dijital dönüşümün entegre olduğu eğitim ve gelişim faaliyetlerinin mevcut iş görenler üzerindeki etkisinin pozitif değerinde sürekliliği sağlayacağını belirtmenin beraberinde İnsan Kaynaklarının öncelikli fonksiyonu olan İş Gören Temin ve Seçim Sürecinde Dijital Dönüşümün yansımalarını gözlemlemek, analiz ederek entegre etmek oldukça önem arz etmekle birlikte gelecek bölümde ayrıntılı olarak konuya yer verilecektir.

BÖLÜM 2. İŞE ALIM SÜRECİNDE DİJİTALLEŞME

Günümüzde İşe alım süreci dijital insan kaynaklarıyla birlikte önemli ölçüde değişim geçirmiştir. Geleneksel yöntemlerin yerini dijital platformlar, veri analitiği ve yapay zekâ gibi yenilikçi araçlar almış olup bu değişim, işe alım sürecinin daha verimli, hızlı ve adil olmasını sağlarken, aynı zamanda işe alım profesyonellerine yeni fırsatlar ve zorlukları da beraberinde getirmektedir. Bu noktada, dijital insan kaynaklarıyla işe alım sürecinin getirdiği fırsatlar ve beraberindeki zorlukların bir denge içinde ele alınması gerekmektedir. Geleneksel ve dijital yöntemlerin uyum içinde kullanılması, etkin bir işe alım süreci için önemli bir strateji oluşturabilmektedir. Bu bölümde işe alım süreci dijital dönüşüm kapsamında ele alınacak olup geleneksel işe alım ile karşılaştırmalı olarak açıklanmaya çalışılacaktır.

2.1.Dijital İnsan Kaynakları

Dijital İnsan Kaynakları , geleneksel insan kaynakları süreçlerinin dijital teknolojilerle desteklenmesi ve dönüştürülmesini ifade etmektedir. Bir diğer ifade ile iş görenlere ait tüm verilerin manüelden dijital dönüşümü neticesinde depolanarak işlenmesi faaliyetlerini yerine getiren insan kaynaklarının dönüşüme maruz kalması dijital insan kaynaklarının ortaya çıkmasını sağlamıştır (Kiremitçi, 2023). İnsan kaynakları yönetimi kapsamında içeriğini yazılımlar, platformlar ve dijital araçlar oluşturmaktadır. Atalay ve Yıldız'a (2024) göre Dijital İnsan Kaynakları, iletişim teknolojilerindeki sürekli değişimin sonucunda, insan kaynakları yönetimi uygulamalarının dijital platformlarda yeniden düzenlenmesi anlamına gelmektedir. Bu anlamda dijital insan kaynakları uygulamalarının işletmeler üzerinde çok daha etkin, verimli ve hızlı bir işlevsel aksiyonu olduğunu belirtmek mümkün olabilmektedir.

2.2.Geleneksel İnsan Kaynakları ile Dijital İnsan Kaynakları Karşılaştırması

Sürekli değişim gösteren teknolojik ilerlemelerin bir sonucu olarak İnsan Kaynakları alanına dair fonksiyonlarda da teknolojiye entegre olma durumu söz konusu olmaktadır. Bu anlamda önem arz eden kıstas ise bu entegrede en uygun ve sürekliliği sağlamaya yönelik aksiyon alınmasıdır. Bu nedenle İnsan Kaynakları Profesyonellerinin her geçen gün mevcut ve gelecek çalışanlara ait yetkinlik ve kabiliyetlerin geliştirilmesinde önemli rol oynamaları gerekmektedir.

Karaboğa ve Karaboğa'ya (2022) göre araştırmacılar, dijital insan kaynaklarına yönelik yapılmış olan istatistiklerin, duygu ve veri çözümlemelerinin, makine öğrenmesinin, algoritma ve yapay zekâ tabanlı robotik programların neticesinde örgüt başarısının artışında önemli rol oynadığını belirtmiş olup bu durumu örgütsel kabiliyet olarak ifade etmişlerdir. İKY'nin dijitalleşmesi, İKY'nin karar verme süreçlerinin kalitesini arttırmakta, hızlı değişen ortamlara uyum sağlayarak rekabet avantajı elde etmesi sağlamakta, İKY'nin stratejik kararlara katılımını arttırmakta, çalışan deneyimi ve performansını arttırmakta ve kurumların finansal performansının iyileşmesine katkı sağlamaktadır (Saputra vd., 2022). Tüm bunların sonucu olarak İnsan Kaynaklarında var olan zaman ve maliyet kaybı otomasyon, yapay zekâ, makine öğrenmesi gibi kavramların işleniyor olması beraberinde tasarruf altına alınarak stratejik konulara eğilimini kolaylaştırmıştır şeklinde ifade etmek mümkündür.

Dijital insan kaynakları verim ve hızı optimum seviyede sürdürebilir kılma anlamında otomatize edebilmek adına esnek bir insan kaynakları yönetimi sağlamaya çalışmaktadır. Bu anlamda işletmelerin ihtiyaçları ve hedefleri ön planda tutularak hem geleneksel insan kaynakları hem de dijital insan kaynakları çağın gereksinimleri doğrultusunda etkin kullanılabilir.

Sonuç olarak, dijital insan kaynakları, esnek ve otomatize edilmiş yönetim yöntemleriyle verimliliği ve hızı artırarak işletmelerin ihtiyaç ve hedeflerine uygun çözümler sunmakta olup hem geleneksel hem dijital insan kaynakları sistemlerinin çağın gereksinimlerine uygun olarak etkin bir şekilde kullanılması ile birlikte işletmelerin performans ve rekabet gücünde artış olacaktır.

2.3.Dijital İşe Alım Süreci ve Aşamaları

İnsan kaynağını bulma; insan gücü planlaması sonucunda ortaya çıkan personel açığını karşılamak üzere gerekli bilgi, yetenek, beceri ve motivasyona sahip adayları araştırma ve kuruluşa çekebilme faaliyetleridir (Benli ve Şahin, 2004, s. 117).

İnsan Kaynakları İşe Alım Süreci, bir işletmenin ihtiyaç duyduğu ya da duyacağı yeteneklere uygun en etkin adayları bulma, değerlendirme, seçme ve işe alma aşamalarını içeren süreçtir şeklinde ifade edilebilmektedir. Bal ve diğerleri (2019) gerçekleştirdikleri çalışmada, bir araştırmaya göre İnsan Kaynakları Profesyonellerinin sadece işe alım süreçlerine harcadığı sürenin %30'u adayları planlamak ve akabinde mülakat sürecini başlatmak olarak bilinmektedir.

Dijital işe alım sürecinin aşamaları aşağıda açıklanmaya çalışılacaktır.

- *İk Planlaması*: İşe alım sürecinin başlangıç basamağını oluşturmakla birlikte İnsan Kaynakları Profesyonelleri, yöneticiler ve diğer bölümler arasında gerçekleşmektedir. Bu anlamda asıl hedef ya da başka bir deyişle doldurulması gerekli olan pozisyonlar saptanmaktadır. Benli ve Şahin'e (2004) göre Örgütte hangi bölümlerde çalışan eksikliği olduğu ve bu çalışanlarda olması gereken niteliklerin saptanması adına ihtiyaç analizi oldukça önemli rol oynamaktadır. Dijitalleşen işe alım fonksiyonunda yapay zeka destekli bir yazılım ise işe alım ihtiyaçlarının elektronik olarak yürütülmesini sağlayan bir yazılım uygulaması olan "Başvuru İzleme Sistemi (Applicant Tracking System)"dir. İşletme düzeyinde, İnsan Kaynakları Bilgi Sistemine bir modül veya işlevsel bir eklenti olarak işlev gören yazılım, işletmenin işe alım çabalarını ve adayların özgeçmişleri ile bilgilerini etkin bir şekilde daha iyi yönetebilmek için tasarlanmıştır (Bal vd., 2019, s. 1072).
- *Aday Sağlama Yolları*: İşletmelerin gereksinim duyduğu pozisyonlara yönelik bilgileri içeren duyurulardır şeklinde ifade edilebilmektedir. Dijitalleşen dönüşüm içerisinde en çok kullanılan platformlar ise web siteleri, ilan siteleri ya da sosyal medya gibi platformlardır. İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY), artık işe alım süreçlerinde sosyal medya kullanımını da kapsayan 'Sosyal İşe Alım' kavramını dikkate almaktadır (Uğurlu ve Doğan, 2023). Benli ve Şahin'e (2004) göre örgütlerin bazısı iş gören bulma sürecinde öncelikli olarak iç kaynaklara yöneliyor olsalar dahi belli bir noktada tıkanma yaşanması sebebiyle dış kaynaklara yönelmeleri bir gereklilik olma noktasındadır. Bu anlamda dış kaynak olarak yüz yüze başvurular, Özgeçmiş iletimi, İŞKUR (Türkiye İş Kurumu) ve diğer kariyer platformları gibi yöntemler kullanılabilmektedir.
- *Başvuruların Alınması*: İşletmelerin yayımlamış oldukları ilanlara istinaden özgeçmiş, ön yazı gibi bilgilerini paylaşma şeklidir olarak ifade edilebilmektedir. Benli ve Şahin'e (2004) göre işe alım sürecinin temel amacı en yetkin ve beklentileri karşılayan adayları saptayarak istihdamını sağlamaktır. Bu anlamda İnsan Kaynakları Profesyonelleri tüm süreç içerisinde adayın bilgi, yetkinlik, karakteristik özellik ve tercihleri hakkında bilgi sahibi olarak uygun adayı işe kabul etmektedir.
- *Ön Değerlendirme*: İlk başvurular genellikle insan kaynakları uzmanları veya işe alım ekipleri tarafından incelenmektedir. Bu ön değerlendirme, adayların temel nitelikleri, deneyimleri ve uygunlukları hakkında genel bir fikir edinmeyi amaçlar. Benli ve Şahin'e (2004) göre Süreç öncelikle ön görüşme ile başlamakta olup adayların bizzat başvuru

formlarını doldurmaları sağlanmaktadır. Bu süreç içerisinde aynı zamanda kişilik envanterleri, Genel yetkinlik testleri gibi proaktif kişilik testleri de kullanılabilir.

- *Eleme ve Mülakat*: Ön değerlendirmeden geçen adaylar, genellikle mülakat aşamasına geçmektedir. Mülakatlar, adayların yetenekleri, deneyimleri, kişisel özellikleri ve işe uygunlukları hakkında daha fazla bilgi edinmeyi amaçlamaktadır. Benli ve Şahin'e (2004) göre işe alım süreci pozisyon doğrultusunda en yetkin ve uygun aday ya da adayları seçme sürecidir.

- *Referans Kontrolü*: İşe alım sürecinin bir parçası olarak adayların referansları kontrol edilebilmektedir. Bu, adayın daha önceki iş deneyimleri, performansı ve referansların görüşleri hakkında bilgi edinmeyi sağlamaktadır. Benli ve Şahin'e (2004) göre işe alım sürecinin en önemli aşamalarından birini referans kontrolü oluşturmaktadır.

- *Teklif ve İşe Alma*: Son adaylar arasından en uygun olanına iş teklifi yapılmaktadır. Adayın teklifi kabul etmesi durumunda, resmi işe alma süreci başlamaktadır. Bu aşamada Michigan eyaletindeki hükümet kurumlarında dijital işe alım sistemi uygulandığında dönüştüğünde, eskiden 4 ila 6 hafta süren bir işlemin tamamlanmasının 22 dakikaya düştüğü görülmüştür (Bal vd., 2019, s. 1074).

- *Oryantasyon ve Entegrasyon*: Yeni çalışan, organizasyona hızlı bir şekilde uyum sağlayabilmesi için oryantasyon programına tabi tutulmaktadır. Bu süreç, organizasyonun kültürünü, politikalarını ve iş süreçlerini öğrenmeyi içermektedir.

Dijital işe alım süreci, organizasyonun başarısı için kritik bir rol oynar ve doğru adayın seçilmesi, uzun vadeli başarı ve verimlilik açısından önem arz etmektedir.

İşe alım sürecinde dijitalleşme, organizasyonların daha etkili, hızlı ve verimli bir şekilde yetenekli çalışanları çekmeleri ve seçmeleri için dijital teknolojileri kullanma sürecini ifade etmektedir. Dijitalleşme, işe alım sürecinin farklı aşamalarında çeşitli dijital araçların ve yöntemlerin entegrasyonunu içermektedir.

2.4.Dijital İşe Alım Sürecine Dijitalleşmenin Olası Etkileri

Günümüzde iş dünyası, dijital dönüşümün hız kazandığı bir çağa tanıklık etmektedir. Bu anlamda dijital dönüşüm, işe alım süreçlerini de kökten değiştirmekle birlikte geleneksel yöntemlerin yerini de dijital insan kaynakları ve otomasyona bırakmaktadır. İşe alım sürecinin dijitalleşmesi, aday havuzlarının genişlemesi ve verimli bir şekilde yönetilmesi için önemli bir adım olarak da ifade edilebilmektedir. Ancak elbette ki işe alım profesyonellerinin dijitalleşme sürecini dikkatle takip etmeleri ve yeni teknolojileri etkili

bir şekilde kullanabilmeleri de kritik bir öneme sahip olmaktadır. Özdemir ve Akıncı'ya (2021) göre Dijital dönüşümün getirdiği yapay zeka, işletmeler için maliyetleri azaltma, verimliliği artırma, yeni gelir kaynakları oluşturma ve daha bilinçli iş kararları alma gibi olumlu etkiler sağlamaktadır.

2.4.1.Kaynaklar

Dijital işe alımın kaynakları, organizasyonların dijital platformlar ve araçlar kullanarak yetenekli adayları bulma ve çekme sürecinde kullanabileceği çeşitli kaynakları içermektedir. Dijital işe alım sürecinde kullanılan kaynaklar, organizasyonların hedeflerine ve stratejilerine bağlı olarak değişebilmektedir. Bu kaynaklar, işe alım sürecini daha etkili ve çevik hale getirerek yetenek bulma ve işe alma sürecini kolaylaştırabilmektedir.

2.4.2.Otomasyon

Çalışan temini süreçlerinde otomasyon, işe alım süreçlerini daha verimli, hızlı ve etkili hale getirmek için otomatik sistemlerin kullanılmasını ifade etmektedir. İşe alım otomasyonu, manuel işlemleri azaltmak, süreçleri hızlandırmak ve insan kaynakları departmanlarının daha stratejik ve değer odaklı görevlere odaklanmalarına yardımcı olmak amacıyla kullanılmaktadır. Otomasyonun işe alım süreçlerinde kullanımı, işletmelere daha objektif değerlendirmeler yapma fırsatı sunmakta olup ve insan hatalarını en aza indirmektedir (Recruiter, 2024). Çalışan temini süreçlerindeki otomasyon, organizasyonların rekabet avantajı elde etmelerine ve daha etkin bir insan kaynakları yönetimi gerçekleştirmelerine yardımcı olabilmektedir.

2.5.Dijital İşe Alım Sürecinde Dijitalleşmenin Olası Riskleri

Dijital işe alımda otomatik karar alma süreçleri, algoritmalar aracılığıyla gerçekleştirildiğinde, önyargı ve ayrımcılık riski taşıyabilmektedir. Algoritmalar, eğitildikleri veri setlerindeki önyargıları yansıtabilmekte ve adayların eşit muamele görmesini engelleyebilmektedir. Gerards ve Borgesius'a (2022) göre rakamsal verilerin yanılmayacağı düşüncesi ile algoritmik karar alımlarına dair rasyonel ve kusursuzluk izlenimi oluşmuştur ancak kişilerin etnik kökeni ya da cinsiyet esasına göre ayrımcılığa ve adaletsizliğe sebep olmaktadır. Bu anlamda Amazon.com Inc.'in makine öğrenimi uzmanları, işe alım süreçlerini otomatikleştirmek için geliştirdikleri bilgisayar programlarının kadın adayları önyargıyla ele aldığını fark etmiştir. Bu durumun, şirketin

bilgisayar modellerinin geçmiş özgeçmişlerdeki kalıpları analiz ederek öğrenmesinden kaynaklandığı belirlenmiştir. Bu durum hakkında Carnegie Mellon Üniversitesi'nde makine öğrenimi dersleri veren Nihar Shah gibi bilgisayar bilimcileri hâlâ yapılacak çok iş olduğunu "Algoritmanın adil olduğundan nasıl emin olunacağı, algoritmanın gerçekten yorumlanabilir ve açıklanabilir olduğundan nasıl emin olunacağı - bunlar hala oldukça uzak" ifadesi ile açıklamıştır (Dastin, 2018).

Dijital işe alım süreçleri, adayların kişisel ve hassas bilgilerini toplayarak işlemektedir. Bu anlamda verilerin güvenliği, kötü niyetli saldırılara karşı korunmalıdır. Veri sızıntıları veya ihlalleri, işletmenin itibarını zedeleyerek yasal sonuçları doğurabilmektedir. Bu anlamda Avrupa'da ve Türkiye'de, hem Avrupa Birliği GenelVeri Koruma Tüzüğü hem de Kişisel Verilerin Korunması Kanunu (KVKK) gibi yasalar, veri güvenliğini sağlamak için çalışmaktadır (Aydın, 2023).

Dijital işe alım süreci, işletmelerin farklı yeteneklere sahip adayları kaçırmaya neden olmaktadır. Ahat'a (2023) göre yapay zekâ teknolojileri vasıtası ile aday başvurularının otomatik olarak incelenebilmesinin ve işe alım eşleştirmelerinde tahminlerin geliştirilebilmesinin kazandıracığı olanaklar göz ardı edilemeyecek olsalar da böylesi süreçlerde kullanılan yapay zekâ, insan empati ve sezgisinden yoksun olarak yanlış karar alma riski taşımaktadır. Bu anlamda yanlış veya önyargılı algoritmalar kullanıldığında, veri gizliliği ihlali ve ayrımcılık, kayırma gibi riskler söz konusu olmaktadır. Yüksel'e (2023) göre yapılmış olan çalışmada İK uygulamaları ve işe alım sürecinde yapay zekanın adaylarla duygu merkezli bir iletişimin olanaksız hale gelmesi en önemli riski oluşturmaktadır.

Bir diğer risk ise dijitalleşmenin iş tanımlarının değişmesine de yol açarak bazı işlerin önemini kaybetmesine veya yeni beceri setlerine olan ihtiyacın artmasına neden olma endişesidir. Bu anlamda (Johansson ve Herranen, 2019) birçok iş tanımının yerini yapay zekâ programlarının almış olduğu ifade etmiştir. Dolayısıyla birçok çalışanın işini kaybetme endişesi ile yüz yüze geldiğini belirtmek mümkündür.

Sonuç olarak, işletmeler bu riskleri yönetmek ve etik kullanımı sağlamak adına atması gereken adımlar şu şekilde sıralanabilmektedir;

- İKY departmanları, algoritmaları düzenli olarak kontrol edip geliştirerek adaylara eşit fırsatların sunulmasını sağlamalıdır.

- İşe alım süreçlerinde toplanan kişisel verilerin güvenliği, Avrupa Birliği Genel Veri Koruma Tüzüğü ve KVKK gibi yasalara tam uyumluluk sağlanarak korunmalıdır.
- İKY departmanları, yapay zekâ ile insan iş birliğini teşvik ederek, işe alım süreçlerinde duyarlılığı ve adil davranışı sağlamak için çaba göstermelidir.
- İKY departmanları, çalışanların bu değişime uyum sağlamalarını desteklemek için eğitim ve gelişim programları düzenleyerek çalışanların yeteneklerini güncellemelerine ve geleceğin iş gereksinimlerine uyum sağlamalarına yardımcı olmalıdır.
- İKY departmanları, işe alım süreçlerinde kullanılan yapay zekâ teknolojileri hakkında adaylara ve çalışanlara şeffaf bir şekilde bilgi vererek süreçlerin nasıl işlediğini açıklamalıdır. Bu anlamda güvenilirlik ve şeffaflık sağlayarak, aday ve çalışan memnuniyetini artırmalıdır.

2.6.Dijital İşe Alımda Güncel Gelişmeler

İşe alım sürecinde dijital dönüşüm, bir organizasyonun geleneksel işe alım süreçlerini dijital teknolojilerle dönüştürerek daha etkili, verimli ve rekabetçi hale getirmesini ifade etmektedir. Yeni dijital çözümler, geleneksel metotları sadece desteklemekle kalmaz, aynı zamanda yeni inovasyon ve yaratıcılık tarzlarının kullanımına da olanak tanır ve bunları geliştirmek için bir yol sunmaktadır (Alder ve Dinnen, 2023). Bu dijital dönüşüm, bir dizi olumlu etki ve değişikliği beraberinde getirebilmektedir. Dijital ortamların kullanımı sayesinde aday havuzuna erişim sağlamak ve nitelikli başvuruları toplamak daha kolay hale gelmektedir. Uğurlu ve Doğan’a (2023) göre sohbet robotları, başvuruları incelemek, adayları elemek, sanal görüşmeler sırasında adayın ses tonunu, mimiklerini ve ruh halini analiz etmek gibi görevleri bir işe alım uzmanı gibi yerine getirebilmektedir. Bu robotlar, işe alım süreçlerinde önyargıları ve öznel değerlendirmeleri ortadan kaldırarak önemli bir avantaj sağlamaktadır.

İnsan kaynakları departmanları, adayların özgeçmişlerini daha hızlı ve doğru bir şekilde kaydedebilmekte ve gerekli pozisyon için uygun adayı kolayca belirleyebilmektedir (Kırılmaz, 2020).

Bayarçelik’e (2019, s. 69-70) göre yakın gelecekte işe alım sürecinde kullanılacak yeni dijital trenler arasında sırasıyla şunlar yer almaktadır:

- “Sosyal medya ve işletmelerin başvuru sitelerinin mobil araçlarla entegre edilerek, açık pozisyonlara başvurular mobil cihazlar ile takip edilebilecek.

- Adayların sosyal medya paylaşımlarını analiz ederek dijital profillerin oluşturacak yazılımların kullanılmaya başlaması.
- Yapay zekâ sayesinde internette veya sosyal medya platformlarında kişiye özel, uygun pozisyonların bildirilmesi.
- Online ve video kayıtlı mülakatlar daha da gelişecek ve değerlendirme merkezleri dijital değerlendirme merkezlerine dönüşecektir.
- Sosyal medyadaki oyunlaştırma uygulamaları artacak böylece çok fazla başvuru alan pozisyonlarda eş zamanlı hem daha hızlı ve hem de çok sayıda başvuru ve değerlendirme yapılabilecektir.” Ayrıca yapmış olduğu çalışmada insan kaynakları alanında geleceğin trendleri arasında robotik süreç otomasyonu ve İK analitiğinin önemine şu şekilde değinmektedir:

“Robotik Süreç Otomasyonu, Yapay Zekâ, yetenek toplama sürecini otomatik hale getirmeyi başarmış olsa da, İK departmanını kapsayan operasyonel süreçleri dönüştürmeyi amaçlamaktadır. Ayrıca RPA teknolojisi, çalışanların işe alımlarında olduğu gibi zaman alıcı süreçleri kısaltmak istiyor, böylece yeni çalışanlar iş fonksiyonu için İK departmanından daha fazla zaman ayırabilecekler. Robotik süreç otomasyonun amacı, İK yöneticilerinin yüzde 93'ünü uğraştığı, çalışan veri tabanında yeni bir çalışan kaydı oluşturmak, çalışan dokümantasyonunu toplamak ve bordro sistemine yeni bir çalışan eklemek gibi, tekrarlı işlerdeki kullanımı azaltmak.

Dijitalleşme ve sunduğu olanaklar, örgütler için değerli bir kaynak olarak kabul edilen insan kaynaklarına ilişkin tüm yönetim faaliyetlerini, işe alım, geliştirme, performans değerlendirmesi, ücretlendirme ve endüstri ilişkileri gibi alanlarda daha etkin ve maliyet açısından daha verimli hale getirmektedir (Uğurlu ve Doğan, 2023).

İK Analitiği; Veriler son birkaç yılda belirgin bir önem kazanmıştır. Dijital İK, insan kaynakları rolünü adayı işe almaktan, yetenek kazanma analizlerine, terfi ettirmeye, çalışan yönetiminden çalışan performansına kadar her şey için veri odaklı bir insan yönetimine dönüştürmeyi hedeflemektedir. HR Tech, mevcut ve potansiyel çalışanlarla ilgili verileri inceleyerek şirket verimliliğini artırmayı amaçlamaktadır. Analytics modelleri, şirketlerin çalışan performansı ile ilgili kritik verileri ortaya çıkarmasına yardımcı olmaktadır. Şirketler, İK analitiğini kullanarak çalışanların işe alımını tahmin edebilir, yüksek performanslı sonuçlara neden olabilecek çalışan iş değişikliklerini tespit

edebilir ve çalışanların beceri boşluklarını kapatması için gerekli eğitimi önerebilir” (Bayarçelik, 2019, s.73).

Dijitalleşme ve sunduğu olanaklar, örgütler için değerli bir kaynak olarak kabul edilen insan kaynaklarına ilişkin tüm yönetim faaliyetlerini, işe alım, geliştirme, performans değerlendirmesi, ücretlendirme ve endüstri ilişkileri gibi alanlarda daha etkin ve maliyet açısından daha verimli hale getirmektedir (Uğurlu ve Doğan, 2023).

Bu etkiler, organizasyonların işe alım süreçlerini geliştirmelerine ve daha rekabetçi bir şekilde yetenek çekmelerine olanak tanıyan dijital dönüşümün sunduğu imkanlardan sadece birkaçıdır. Ancak, dijital dönüşümü başarıyla uygulamak için organizasyonların stratejik bir yaklaşım benimsemeleri ve değişimi etkili bir şekilde yönetmeleri gerekmektedir.

2.5.1. Veri Analitiği

İşe alımda veri analitiği, bir organizasyonun işe alım süreçlerindeki verileri analiz ederek daha etkili ve stratejik kararlar almasını sağlayan bir uygulama alanıdır.

Gelişen Teknoloji beraberinde örgütlerin verimliliği adına mevcut çalışanları eğitebilmek rekabet ortamında sürekliliğin sağlanması adına oldukça önem arz etmektedir. Bu anlamda verimlilik çerçevesinde paralel öneme sahip bir diğer husus da işe alım sürecinde doğru pozisyona doğru kişinin alımını sağlamaktır.

Başalan’a (2021) göre İnsan Kaynakları Analitiği (İKA) çerçevesinde işe alım süreci, öğrenme ve gelişme, yetenek, liderlik ve performans olmak üzere 6 bileşenden oluşmaktadır. Temel hedef, adaylar ile pozisyon arasındaki uygunluğun etkin sağlanması adına doğru tahminler beraberinde nesnel değerlendirme açısını elde ederek en uygun kararın alınmasına olanak sağlamaktır. Aynı zamanda sorunların kaynaklarını baz alarak çözümleme noktasının sağlıklı ilerlemesine destek olmaktadır. İKA yöntemini sürece yansıtmış olan örgüt örneği Google ile verilebilmektedir. Sürekli yenilikçi yaklaşımı benimsemiş olan bu örgüt, analitik yöntemi kullanarak adaylarla ilgili olası kararları analiz edilmiş verilerden elde ettikleri değerlerden almaktadır.

İşe alımda veri analitiği, organizasyonlara daha bilgi temelli, ölçülebilir ve stratejik bir işe alım süreci yönetme yeteneği kazandırmaktadır. Bu, organizasyonların yetenekli adayları çekmelerine, işe alımları optimize etmelerine ve rekabet avantajı elde etmelerine yardımcı olabilmektedir.

2.5.2.Büyük Veri

İşe alımda büyük veri, bir organizasyonun işe alım süreçlerinde oluşan büyük ve karmaşık veri setlerini analiz ederek daha bilgi temelli, stratejik kararlar almasına yardımcı olan bir uygulama alanını oluşturmaktadır. Büyük veri; veri tabanlarında bulunan, her hareketin kayıtlı olduğu ve bu hareketlere bağlı olarak, büyük miktarlardaki verinin analiz edilmesi ve bu analizlerinin sonucu doğrultusunda en iyi faydayı sağlayan teknoloji olarak ifade edilebilir (Başalan, 2021, s. 50).

Bu, adayları değerlendirme, süreçleri optimize etme, veri analitiği ve öngörüselsel analiz gibi konularda kullanılabilecek çeşitli avantajlar sağlamaktadır. “İşe alımda sosyal ağ sitelerinin kullanımı ayrıca, adayın imajının daha canlı hale gelmesi ve daha doğru bir “profilinin” elde edilebilmesi için işe alım görevlisinin aday hakkında kişisel resim, video, yaşam koşulları, sosyal ilişkiler, yetenek vb. dâhil olmak üzere daha fazla bilgi bulmasına yardımcı olabilmektedir” (Uğurlu ve Doğan, 2023, s. 10).

Büyük veri analitiği, işe alım süreçlerini daha etkili, verimli ve rekabetçi hale getirebilen güçlü bir araçtır. Ancak, bu verilerin etik kullanımı, gizlilik konuları ve güvenlik sorunları gibi önemli faktörlere dikkat edilmesi gerekmektedir. Başalan’a (2021) göre büyük veri ile işe alım sürecinde örgüt yöneticileri tarafından aday havuzları eş zamanlı olarak takip edilmekle birlikte veri tabanında mevcut olan adaylardan uygun bulunmayan profiller elenerek doğru ve etkin adayların bulunmasına da olanak sağlamaktadır.

2.5.3.Bulut Bilişim Teknolojileri

Bulut bilişim, ihtiyaç halinde merkezi bir şekilde yönetilen süreçlerin belirli bir ağ üzerinden diğer cihazlara hizmet olarak sunulması ve bilgilerin işlenmesi olarak ifade edilebilmektedir (Başalan, 2021, s. 52). İşe alımda bulut bilişim teknolojilerinin kullanımı, organizasyonlara daha esnek, ölçeklenebilir ve verimli işe alım süreçleri oluşturma imkânı tanımaktadır. Bulut bilişim, işe alım süreçlerini daha hızlı, erişilebilir ve maliyet etkin hale getirebilmektedir.

Ofisim’in kurucusu ve CEO’su Serdar Turan, İnsan Kaynakları uygulamalarının pek çok avantajı bulunduğunu şu şekilde ifade ediyor: “Bulut tabanlı oluşturulan İK uygulamaları geleneksel insan kaynakları yöntemlerinin değiştirilmesine ve dönüştürülmesine destek sağlamakta, işletme içinde artmakta olan iş yüklerini azaltarak ve bu süreçlerde daha aktif

hareket edilmesini sağlayarak, zamanın daha verimli kullanılmasını mümkün kılmaktadır.” ifadelerine yer vermektedir (Başalan, 2021, s. 52).

Ancak, organizasyonlar bulut bilişim teknolojilerini kullanırken güvenlik, gizlilik ve uyumluluk konularına dikkat etmelidir. “Çünkü hem örgüt hakkındaki bilgilerin hem de çalışanlara ait bilgilerin dışarıdan herhangi bir sağlayıcının yönetiminde olmasının güvenlik problemlerini de beraberinde getireceğini düşünmektedirler” (Bay ve Kulak, 2021, s. 63). Ayrıca, doğru bir bulut sağlayıcı seçimi ve sistemlerin etkili bir şekilde yapılandırılması önemlidir. Bulut bilişim teknolojilerinin avantaj ve dezavantajları Tablo 1’de sunulmuştur.

Tablo 1

Bulut Bilişim Teknolojilerinin Avantaj ve Dezavantajları

Bulut Bilişim Teknolojilerinin Avantajları	Bulut Bilişim Teknolojilerinin Dezavantajları
Düşük Yazılım ve Donanım Maliyeti	Sabit İnternet Bağlantısı
Gelişmiş Performans	Düşük Bağlantı Hızında Yavaş Çalışma
Anlık Güncelleme	Güvenlik Açıkları
Sonsuz Depolama Kapasitesi	Sistem Güncellemeleri
Artırılmış Veri Güvenliği	Deneyimsiz Bulut Operatörü
İşletim Sistemleri Arasında Geliştirilmiş Uyum	
Uyumlu Dosya Formatları	

Kaynak: Dokuz ve Çelik (2017, s. 319-320).

2.5.4. Yapay Zekâ Uygulamaları

İşe alım sürecinde yapay zekâ (YZ) kullanımı, aday değerlendirmesi, süreç otomasyonu ve veri analitiği gibi birçok alanda avantajlar sağlayabilmektedir. Yastioğlu’na (2023) göre işletmelerde yapay zekânın sağladığı olumlu katkılar arasında zaman tasarrufu, hız, üretkenlik, verimlilik, yaratıcılık, otomasyon ve optimizasyonun yanı sıra, çalışanların eğitimini organize etme ve belge ile içerik oluşturma yer almaktadır. Yapay zekâ, işe alım sürecinde farklı durumlarda ve karmaşık yapılarda çalışabilen ve karar verebilen bir teknolojidir (Başalan, 2021, s. 56). Ancak, bu teknolojinin etik kullanımı, şeffaflık ve aday gizliliği gibi konularda dikkat edilmesi gereken önemli faktörler vardır.

İşe alım sürecinde yapay zekâ kullanımının bazı örnekleri avantajlar özelinde aşağıda açıklanmaya çalışılacaktır.

- *CV Tarama ve Eleme:* Yapay zekâ, binlerce başvuruyu hızlı bir şekilde analiz edip değerlendirerek en uygun adayları seçmekte yardımcı olabilmektedir. CV tarama yazılımları, belirli kriterlere uygun adayları eleme işlemlerini otomatikleştirmektedir.
- *Ön Eleme Mülakatları:* Yapay zekâ destekli video mülakatları, adayların yeteneklerini ve uygunluğunu değerlendirmek için kullanılabilir. Bu, zaman ve kaynak tasarrufu sağlamaktadır. Başalan'a (2021) göre yapay zekâ kapsamında sürdürülen işe alım sürecinde kaynak olarak insanın ön planda olmaması tarafsız bir yaklaşımın yapılmasına ve olası kayırlara mahal verilmemesine olanak sağlamaktadır.
- *Öneri Sistemleri:* Yapay zekâ, işe alım sürecindeki verilere dayanarak organizasyonlara aday önerileri sunabilmektedir. Bu, daha önceki başarılı adaylara benzer özelliklere sahip yeni adayları bulmayı kolaylaştırabilmektedir.
- *İşe Alım Analitiği:* Yapay zekâ, işe alım süreçlerine ait büyük veri setlerini analiz ederek eğilimleri ve desenleri belirleyebilmektedir. Bu analizler, işe alım süreçlerini optimize etme ve veri tabanlı kararlar alma konusunda faydalı olabilmektedir.
- *Chatbotlar ve İletişim:* Yapay zekâ destekli chatbotlar, adayların sorularını yanıtlamak, bilgi sağlamak ve süreci daha etkili bir şekilde yönetmek için kullanılabilir.

Sohbet robotları, tarama ve değerlendirme işlemlerini kendi başlarına gerçekleştirmenin beraberinde doğru soruların yönlendirilmesini sağlayarak adaylardan doğru cevapların alınması akabinde aday listesini basit ve doğru bir biçimde oluşturmaktadır. Yapay zekâ destekli bu robotlar, adayların yanıtladığı soruların cevaplarından karakterleri hakkında bilgi edinmektedirler. İşe alım sürecinde en yaygın olarak kullanılan Chatbotlardan biri olan Mya, işe alım sürecinde kullanılmak üzere özel olarak geliştirilmiş bir sohbet robotudur. Bu sohbet robotları, doğal dil işleme yeteneklerine sahip oldukları için insanların eksik yazdığı kelimeleri dahi eksiksiz bir şekilde tamamlayarak insan dilini anlamaktadır. İşe alım için geliştirilen yazılım, aday tarama, değerlendirme gibi zaman alıcı faaliyetleri başarıyla yerine getirebilir (Başalan, 2021). Yapay zekânın konuşma teknolojileri olan Deep Voice ve Google Duplex, insanların konuşarak hizmet sunduğu alanlarda önemli alternatifler yaratmaktadır. Sohbet robotları (chatbot'lar), müşteri hizmetleri alanında müşterilerle iletişim kurarken bu teknolojilerden yararlanabilir. Deep Voice yazılımı, sadece 3,7 saniyelik bir ses kaydıyla ses klonlaması yapabilme özelliğine sahiptir (Berberoğlu, 2023).

- *Çeşitlilik ve Kapsayıcılık*: Yapay zekâ, önyargısız bir şekilde adayları değerlendirme potansiyeline sahiptir. Ancak, algoritmaların eğitildiği veri setlerindeki önyargıları önlemek önemlidir.
- *Yapay Zekâ Destekli Mülakatlar*: Yapay zekâ, adaylarla gerçekleştirilen mülakatları analiz edebilmekte ve söz konusu adayın yetenekleri, dil becerileri ve davranışları hakkında objektif bir değerlendirme sunabilmektedir.

Başalan'a (2021) göre bu alana örnek gösterilebilecek mülakat alt yapısı olanağı sunan ve toplu görüşmeleri çok daha kolay nitelendirebilen kaynak ise VireUp ve Harver uygulamalarıdır.

VireUp olarak isimlendirilmiş olan bu uygulama 2019 senesinde Efe Pazarçeviren ve Arda Çelebi tarafından oluşturulmuş olup yapay zekâ desteği ile sahip olduğu Doğal dil işleme (NLP) özelliği sayesinde adaylar ile görüşme esnasında sorulan mülakat sorularına yönelik cevapları analiz etmektedir. Bu bağlamda insan kaynakları profesyonelleri en uygun adayı çok daha kısa sürede istihdam edebilme olanağına sahip olmaktadır. Aynı zamanda her aday için geri bildirim desteği sağlaması dolayısıyla adayların bir sonraki mülakat sürecine kendilerini hazırlamasına imkân vermektedir.

Harver olarak isimlendirilmiş olan bu uygulama ise Dünyaca ünlü markaların kullanmakta olduğu toplu işe alım uygulamasıdır. Başvuruda bulunmuş olan adayların tek tek değerlendirilme süreci oldukça uzun bir zaman dilimine karşılık geleceği için videolu bir platform içerisinde etkileşimin sağlanması olanaklandırılmıştır. Bu platformdaki süreçte adaylar davranışsal ve nesnel kapsamında mülakatlarda vermiş oldukları cevaplar neticesinde analiz edilmekte olup veri elde edilmektedir. Bu platform kullanıcılarının vermiş olduğu geri bildirimlere göre işe alım süresi %52 oranında ivme düşürdüğü ifade edilmiştir.

- *Eğitim ve Gelişim*: Yapay zekâ, organizasyonlara çalışanının beceri ve yeteneklerini analiz edip, eğitim ve gelişim ihtiyaçlarını belirleme konusunda yardımcı olabilmektedir.
- *Veri Güvenliği ve Gizlilik*: Yapay zekâ kullanımıyla birlikte, aday verilerinin güvenliği ve gizliliği önemli hale gelmektedir. Bu nedenle, veri güvenliği standartlarına ve yasal düzenlemelere uyum sağlamak kritik öneme sahiptir.
- *Süreç Otomasyonu*: Yapay zekâ, işe alım süreçlerindeki tekrarlayan görevleri otomatikleştirerek insan kaynakları çalışanının daha stratejik ve değerli görevlere odaklanmasını sağlamaktadır.

Yapay zekâ kullanımının avantajlarına rağmen, etik sorumluluklar, algoritmik önyargı ve aday deneyimi gibi konuların dikkate alınması önem arz etmektedir. Bu anlamda, bu unsurlar göz önünde bulundurularak hem adil hem de insana saygılı bir sürecin yönetilmesi açısından işe alım metrikleri kritik bir rol oynamaktadır. Günümüzde de işe alım süreçleri, dijitalleşmenin etkisiyle kökten değiştiği gibi işe alım süreçlerinin metrikler bağlamında incelenmesini de gerekli kılmaktadır.



BÖLÜM 3. DİJİTAL İŞE ALIM SÜRECİNİN METRİKLER BAĞLAMINDA İNCELENMESİ

Dijital işe alım sürecinin metriklerle analizinin, işverenlere daha verimli, etkili ve adil bir işe alım süreci yürütme konusunda kritik bir rehberlik sunabileceği düşünülmektedir. Bu anlamda, çalışmanın ön plana çıkarmak istediği işe alım sürecinin ölçülenmesine ilişkin önem arz eden metrikler bu bölümde açıklanmaya çalışılacaktır.

3.1. İnsan Kaynakları Analitiği

Günümüz iş dünyasında, şirketlerin rekabet avantajı elde etmesi ve sürdürülebilir başarıya ulaşması için insan kaynakları yönetiminin stratejik bir öneme sahip olduğunu ifade etmek mümkündür. Bu bağlamda, geleneksel insan kaynakları yönetimi yaklaşımlarının yanı sıra, veri odaklı insan kaynakları yönetimi giderek daha fazla önem kazanmaktadır. Mortenson ve diğerlerine (2015, ss. 583-586) göre işletmelerin benimsedikleri veri tabanlı karar alma tutumu, hissi duygular ile alınan kararları ekarte ederek net ve bilimsel sonuçların doğması kapsamında büyük bir öneme sahiptir. Veri odaklı insan kaynakları yönetimi, işletmelerin insan kaynaklarıyla ilgili süreçlerini veriye dayalı olarak analiz etmelerini ve bu analizler doğrultusunda stratejik kararlar almalarını sağlayan bir yaklaşımdır şeklinde ifade edilebilmektedir. Özalp ve Hatipoğlu'na (2021) göre insana ait hareketlerin bilimsel verilere dönüştürülmesi "People Analytics" olarak adlandırılmakta olup İKA, insan kaynağının verilere entegre edilmiş yönetim sürecidir. Demir ve Çalık'e (2020) göre ise İKA, İnsan Kaynaklarına ait verilerin analiz edilerek iş değeri yaratılması, özellikle geleceğe yönelik tahminlerin yapıldığı bir sürecin tanımıdır. Bu anlamda, veri odaklı insan kaynakları yönetimi olarak nitelendirilebileceği gibi işletmelerin insan kaynaklarıyla ilgili süreçlerini veriye dayalı olarak analiz etmelerini ve bu analizler doğrultusunda stratejik kararlar almalarını sağlayan bir yaklaşımdır şeklinde ifade edilebilmektedir. Bu yaklaşımın temel amacı, insan kaynaklarıyla ilgili verilerin toplanması, analiz edilmesi ve yorumlanması yoluyla işletmelerin karar alma süreçlerini desteklemektir. Geleneksel insan kaynakları yönetimi yaklaşımlarının aksine, veri odaklı yaklaşım, subjektif karar alma süreçlerinin yerine objektif verilere dayalı kararlar almayı teşvik etmektedir. Bal ve Bal'a (2021) göre Geleneksel İK uygulamalarının aksine, yapay zekâ destekli yeni İK analitiği modelleri, geçmiş verilerin ötesine geçerek veri işleme teknikleriyle geleceğe dönük tahminler yapabilmektedir. Bu da işletmelerin insan

kaynaklarıyla ilgili stratejik kararlarını daha doğru ve etkili bir şekilde verebilmelerini sağlamaktadır. Kapsamlı ve tutarlı ölçümlere dayalı analizler, işletmelerin insan kaynakları stratejilerini geliştirmelerine imkân vererek rekabet avantajı elde etmelerini ve sürdürülebilir bir şekilde faaliyet göstermelerini sağlar (Özalp ve Hatipoğlu, 2021).

İK analitiğinin etkili bir şekilde uygulanabilmesi için sadece uygun analitik araçlara ve kaliteli veriye sahip olmak yeterli değildir; aynı zamanda mevcut çalışanların da belirli yetkinliklere sahip olmaları gerekmektedir. Bal ve Yılmaz'a (2022) göre doğru soruları sorma yeteneği, verileri doğru bir şekilde yorumlama ve elde edilen sonuçları iş sonuçlarıyla ilişkilendirme becerileri, analitik işlemleri başarılı bir şekilde gerçekleştirmek için önem arz etmekte olup çalışanların veri analizi yeteneklerinin gelişmiş olması, veri toplama süreçlerini yönetme yetkinlikleri ve ileri düzey istatistiksel analizleri gerçekleştirme becerilerine sahip olmaları da aynı büyüklükte öneme sahiptir.

İşe alım analitiği, işe alım sürecinin her aşamasında kullanılabilmektedir. Başvuru aşamasında adayların özgeçmişlerinin incelenmesinden, mülakatlar ve değerlendirme merkezi süreçlerine kadar her adımda veri toplanarak analiz edilebilmektedir. Bu veriler, adayların yetenekleri, deneyimleri, kişilik özellikleri gibi çeşitli özelliklerini değerlendirmek için kullanılmaktadır. Özçelik'e (2017, aktaran Özalp ve Hatipoğlu 2021, s. 49) göre bazı işletmelerin sektörlerdeki analitik uygulama örneklerine şu şekilde değinmiştir; “Deniz Bank İK ve Akademi Grubu’ndan sorumlu Genel Müdür Yardımcısı Yavuz Elkin yılda ortalama 2 bin 500 kişiyi işe alırken 500 bin kişilik bir aday havuzunu yönetirken verinin akışı ve yönetimi konusunda önlemler alarak aradıkları adaya çabuk ulaşmanın yollarını aramak amacıyla İK analitiği kullandıklarını belirtmektedir. Bir çok kaynaktan aday ile ilgili verileri toplayıp, bölümdeki çalışan bağlılığı sonuçlarını, çalışanın tuttuğu takımı, hobilerini, kişiye özel görüşme notlarını, çocuklarıyla ilgili detayları karar sistemlerine aktardıklarını ve İK analitiği ekibinin mevcut iş tanımlarında başarılı olan çalışanların özelliklerini tespit ederek bu özelliklere benzer, pozisyona uygun aday profillerine ulaşmak için sistemler geliştirdiklerini ifade etmektedir. Yine bu analizlerle, hangi çalışanın ayrılmaya daha yakın olduğunu geçmiş istatistiklere dayanarak hesaplayabileceği bir altyapı kurguladıklarını belirtmektedir.”

PepsiCo Türkiye İK Direktörü Birsen Çevik Akgünlü veri analizi araçları ile stratejik kararlara etki ettikleri en kritik dönemin 2010 yılında başlayan Pepsi Cola ve Frito Lay şirketlerinin birleşme süreci olduğunu belirtmektedir. Her iki organizasyon için stratejik

yetkinlik analizinin yapılması, PepsiCo şirketini başarıya ulaştıracak kritik yetkinliklerin belirlenmesi gibi tüm süreçlerde, yapılan veri analizi çalışmaları doğrultusunda karar aldıklarını eklemektedir. Birleşmeden sonraki dönemde yapılan eğitim ve geliştirme yatırımlarına bu analizler ışığında karar verdiklerini ve iş gücü planlamasında her şeyin data üzerinden çalıştığını, 5 yıl sonra nereye gideceklerini, dışarıdaki trendleri tüm bunların data üzerinden bir resmini çıkarttıklarını belirtmektedir. Böylelikle, yöneticisi sık değişen kişilerde daha çok istifa görüldüğünü fark ettiklerini ayrıca, terfi ya da maaş artışıyla insanların elde tutulamayacağını farkına vardıklarını vurgulamaktadır.” (Özalp ve Hatipoğlu, 2021, s. 49).

İK analitiği, çalışan performansını değerlendirmek ve iyileştirmek için de kullanılmaktadır. Veri analizi sayesinde, çalışanların güçlü ve zayıf yönleri daha iyi anlaşılabilirken birlikte bu bilgiler doğrultusunda eğitim ve geliştirme programları oluşturulmasında da büyük katkısı olmaktadır. Doğru yetenekleri işe almak, doğru yerleştirmek ve çalışanları motive etmek, işletmelerin rekabet avantajını artırmalarında güçlü bir nitelik taşımaktadır. Bal ve Bal’a (2021) göre geleneksel işe alım yöntemleri, iş gereksinimlerine uygun beceri ve yetenekteki adayların doğru pozisyonlara yerleştirilmesini sağlamayabilmektedir. Bu durum, adayların özelliklerini hızlı bir şekilde anlamının zorluğundan ve karar vericilerin işe alım süreçlerinde ve özellikle mülakatlarda yaptıkları hatalardan kaynaklanmaktadır. Yanlış kararlar ve tercihler sonucunda hem çalışanlar işlerinden memnuniyetsiz olmakta hem de işletme istediği verimi elde edememektedir. Bu anlamda işe alım süreçlerini optimize ederek ve personel devir oranlarını azaltarak işletmelerin maliyetleri de düşmektedir. Çünkü; doğru adayları işe almak ve çalışanları tutmak, işletmelerin uzun vadede tasarruf etmelerini sağlamaktadır. Geçmiş performans verilerine dayanarak, hangi kaynakların en etkili adayları sağladığını belirlemek mümkündür. Bu sayede işe alım bütçesi daha etkin bir şekilde kullanılabilmekte ve işe alım süreci daha verimli hale getirilebilmektedir. Adayların kişilik testleri, yetenek değerlendirmeleri ve mülakat performansı gibi veriler ile analiz edilmesi beraberinde hangi özelliklere sahip adayların iş başarısı açısından daha yüksek olasılığa sahip olduğu belirlenebilmektedir. Tüm bu kriterlere ek olarak işten ayrılma tahmini için potansiyel risk faktörlerinin belirlenmesinde de önemli destek sağlamaktadır. Düşük iş tatmini, düşük performans, yüksek stres düzeyi gibi faktörler işten ayrılma olasılığını artırmaktadır. Dolayısıyla bu faktörlerin belirlenmesi, işten ayrılma riski taşıyan çalışanları belirlemek için önemlidir. Bal ve Bal’a (2021) göre daha

önce istifa etmiş çalışanlar nezdindeki bağlılık seviyeleri, çalışma zamanları, göstermiş oldukları performans verileri ve işletmeden ayrılma sebepleri gibi verileri analiz ederek, işten ayrılma niyetinde olan bir çalışanı önceden tahmin edebilen sistem, geleneksel İK süreçlerinde çalışanlar işletmeden ayrıldıktan sonra sorunları tespit etme ve çözme fırsatı sunan mülakatlarla karşılaştırıldığında, yapay zekâ yardımıyla işten ayrılma olasılığını önceden belirleyerek adayın istifa etme ihtimalini azaltabilmektedir.

İşletmeler, doğru insan kaynakları politikaları ve uygulamalarıyla çalışan memnuniyetini artırarak iş gücü verimliliğinin de aynı paralellikte ivme kazanmasını sağlamaktadır. Ayrıca, veri odaklı yaklaşım, insan kaynakları yönetimi süreçlerinin sürekli iyileştirilmesini sağlayarak işletmelerin değişen iş ortamına daha hızlı ve etkili bir şekilde uyum sağlamalarına olanak tanımaktadır.

3.2.İnsan Kaynakları Metriği

TDK'ya (Türk Dil Kurumu, 2024) göre “ölçümlü” anlamına gelen metrik kavramı, Prasad ve diğerlerine (2019) göre temel anlamda standart bir ölçüm biçimi olarak ifade edilmektedir. İnsan kaynakları metriği, bir şirketin iş gücü yönetimi performansını ölçmek için kullanılan ölçümler veya veri noktalarıdır şeklinde ifade edilebilmektedir. Bu metrikler genellikle işe alım, çalışan devri, çalışan memnuniyeti, eğitim ve gelişim gibi alanlarda kullanılmaktadır. Başka bir ifadeyle insan kaynakları metrikleri, bir işletmenin insan kaynakları stratejilerinin etkinliğini değerlendirmek ve iyileştirmek için kullanılmaktadır.

Bu bağlamda, insan kaynaklarının işletmeye olan genel katkısını ortaya koymada, değerlendirme yaklaşımları ve işlev bazlı ölçümler oldukça etkili yöntemlerdir (Tüzüner, 2011). Beyaznar'a (2014) göre İnsan Kaynakları Metriklerinin temel amaçlarından biri, organizasyonun kendi performansını belirlemek ve bu performansı iyileştirmek için karşılaştırmalı veri kullanmaktır. Bu metrikler, organizasyonların güçlü ve zayıf yönlerini belirleyerek stratejik kararlar almasına yardımcı olur ve böylece rekabet avantajlarını sürdürmelerini sağlamaktadır. Bu nedenle, insan kaynakları metrikleri, işletmelerin uzun vadeli başarıları için oldukça önem arz etmektedir. Daha geniş bir ifadeyle karar verme süreçlerini bilgiye dayalı hale getirerek ve insan kaynakları yönetiminin işletme performansına olan etkisini anlamaya yardımcı olmaktadır.

3.3.İşe Alım Metrikleri ve Önemi

İşe alım metrikleri, bir organizasyonun işe alım sürecinin etkinliğini ve başarısını ölçmeye yönelik kullanılan ölçüm araçları şeklinde ifade edilebilmekte olup işe alım sürecinin farklı aşamalarında performansı değerlendirmek ve geliştirmek için kullanılmaktadır. Bu anlamda Prasad ve diğerleri (2019) bazı örgütlerin Başvuru Takip Sistemi (ATS) isimli teknolojiyi geliştirdiklerini ifade etmektedir. Aynı çalışmada işe alım sürecine atıf yapılarak elde edilen verilerin bu teknoloji ile birlikte tek bir odak noktasından toplanmasına imkân vermediği vurgulanmıştır. Manpower Group Solutions işe alım süreçlerine yönelik strateji önerilerinde bulunmuş olup standartlaşan işler çerçevesinden pratik ölçümlemelerin önemine değinmiştir (MGSD, 2015, aktaran Prasad vd., 2019). Prasad ve diğerleri (2019) gerçekleştirdikleri çalışmada, geleneksel ölçümler ivmenin yükselmesini çeşitli sebepler dolayısıyla engelleyerek fırsatların kaybedilmesine olanak sağlamaktadır. Bu duruma karşıt olarak işlemsel ölçümler ise temel iş operasyonlarının sağlanması ve sorunsuz çalışması adına başarı düzeyi yüksek önlemleri anlamlandırma fırsatı tanımaktadır.

İşe alım metrikleri, iyi işe alım kararlarının verilmesi noktasında kullanılan bir araç olmanın beraberinde iyi yatırım getirisinin sağlanması adına da önem göstermektedir. Bu bağlamda etkili kararlar alınmasındaki süreçte gerekli bilgilerin toplanarak analiz edilmesi, aday kalitesine odaklanan metrik rolünün önemli düzeyde olduğunu göstermektedir. Prasad ve diğerleri (2019) gerçekleştirdikleri çalışmada, işe alım metrikleri, süreç esnasında İK Profesyonellerinin önemli bilgiler elde edebileceği ve akabinde analiz ederek belirleyebileceği ölçüm istatistikleridir. Van Vulpen'e (2017) göre metrikler İK profesyonellerinin performans oranlarını ölçümlemelerine olanak sağlayarak işe alım başına ortalama süre, ciro, terfi düzeyine kadar geçen süre, çalışan başına maliyet ve İnsan Kaynakları oranı gibi ölçümlemelerin değerlendirilmesini sağlamaktadır.

Weightman'a (2003, aktaran Negussie, 2017) göre ise her örgütün uygulayabileceği bir işe alım sisteminin oluşturulması önemlidir. Bu sistemin nitelikli aday üretme ve etkin maliyeti kapsamı da ayrı bir önemi oluşturmaktadır. Yararlanılan işe alım metrikleri faaliyete alınabilir, varsayımsal, istikrarlı ve mevcut performans adına karşılaştırmalara açık olarak en iyi işe alım kalite ve yatırım getirisine destek olmalıdır.

Prasad ve diğerleri (2019) gerçekleştirdikleri çalışmada, en çok kullanılan metrikleri; Doldurma Süresi, İşe alma Kalitesi, Teklif Kabul oranı, Açık Başvuru Sayısı ve İşe alım Maliyeti şeklinde sıralamakta olup çalışmanın bu kısmında detaylı olarak değinilecektir.

3.3.1.Doldurma Süresi

Günümüz iş dünyasında, işe alım süreci giderek daha fazla önem kazanmaktadır. İşverenler, uygun adayları bulmak ve işe almak için belirli bir zaman çerçevesi içinde hareket etmek zorundadırlar. Bu zaman çerçevesi genellikle "doldurma süresi" olarak adlandırılmaktadır. İş ilanının yayınlanmasından işe alınan adayın teklifi kabul etmesine kadar geçen gün sayısını ifade etmektedir (Oktay, 2022).

Doldurma süresinin uzunluğu çeşitli faktörlere bağlı olabilmektedir. Bu faktörler, işin karmaşıklığı, talep edilen niteliklerin özellikleri, iş başvurularının hacmi ve işverenin işe alım sürecindeki etkinliği gibi unsurlarla açıklanabilmektedir. Örneğin, kritik yetenekler gerektiren ve belirli uzmanlık alanlarını içeren pozisyonlar için uygun adayları bulmak, daha uzun bir süre gerektirebilmektedir. Öte yandan, daha genel ve düşük talep gören pozisyonlar için iş doldurma süreci daha kısa olabilmektedir. İşverenin işe alım sürecini etkin bir şekilde yönetmesi, sürecin hızını belirleyen önemli bir faktör olarak görülmektedir. Bu bağlamda, iş doldurma süresini etkileyen faktörlerin çeşitliliği göz önünde bulundurularak, her bir iş pozisyonunun özgü koşulları dikkate alınarak değerlendirilmelidir.

İyi yönetilen bir doldurma süresi, işverenin en uygun adayları bulmasına ve işe almasına yardımcı olabilirken, kötü yönetilen bir süreç işverenin yetenek çekme ve elde etme yeteneğini olumsuz etkileyebilmektedir. Belirli iş rollerinin doldurulması, farklı kaynaklardan kaynaklanan değişken etkilere bağlı olabilir. Örneğin, bazı roller, bir istihdam ajansı ile çalışmanın hızlı sonuçlar vermesiyle doldurulurken, diğer roller için LinkedIn gibi çevrimiçi iş ilanı platformları daha uygun olabilir. İş doldurma süresi, hangi kaynağın belirli bir rol için en etkili olduğunu belirlemede önemli bir rol üstlenmektedir. Bu bakımdan, iş doldurma sürecinin analizi, farklı kaynakların etkinliğini değerlendirerek işe alım stratejilerinin optimize edilmesine katkı sağlamaktadır (Oktay, 2022).

Savkin'e (2019) göre İK işe alım sürecinin etkinliği, zamanın kendisiyle değil, yetenek yöneticilerinin zaman bütçelerini nasıl kullandıklarıyla yakından ilişkilidir. Başka bir deyişle, işe alım sürecinin başarısı, yetenek yöneticilerinin işe alım faaliyetlerine ne kadar zaman ayırdıkları ve bu süreci ne kadar etkin bir şekilde yönetebildikleriyle doğrudan

ilişkilidir. İşe alım sürecinin etkili bir göstergesi olmak için, İK departmanının ve yetenek yöneticilerinin işe alım sürecindeki zamanlarını verimli bir şekilde kullanmaları ve adayları doğru şekilde değerlendirerek uygun adayları seçmeleri gerekmektedir. Bu nedenle, işe alım sürecinin değerlendirilmesi, sadece sürecin uzunluğu değil, aynı zamanda yetenek yöneticilerinin zaman yönetimi becerileri ve işe alım sürecine verdikleri önceliklerin dikkate alınmasını gerektirir.

Smykal'a (2015, aktaran Negussie, 2017) göre işe alım süresinin veya doldurma süresinin ölçülmesi, işe alım profesyonellerinin performanslarını değerlendirmenin önemli bir yoludur. Daha uzun doldurma süreleri, genellikle daha yüksek işe alım maliyetleriyle ilişkilendirilebilmektedir. Bu metrikler, işe alım sürecinin hızını değerlendirmek ve gerekirse iyileştirmeler yapmak için kullanılabilir. Hızlı bir işe alım süreci, işveren markası güçlendirmeye ve rekabet avantajı sağlamaya da katkı sağlayabilmektedir.

İşe alım doldurma süresi Anahtar Performans Göstergeleri (KPI'ları), bir şirketin işe alım sürecindeki performansını izlemek ve değerlendirmek için kullanılan ölçümlerdir. Bu KPI'lar, işe alımın her aşamasındaki etkinliği analiz ederek, organizasyonlara süreçlerini optimize etme ve geliştirme fırsatları sunmaktadır.

İşe alım doldurma süresi KPI'ları kısaca şunları içermektedir:

- *Boş Pozisyon Süresi (Time-to-Fill):* Boş bir pozisyonun açılmasından yeni bir çalışanın başlamasına kadar geçen süreyi izlemek önemlidir çünkü daha kısa süreler genellikle daha verimli bir işe alım sürecini yansıtmaktadır. Negussie'ye (2017) göre bir pozisyonun uzun süre boş kalması, iş verimliliğini olumsuz etkiler ve bu görevin yükü diğer çalışanlar arasında daha da artmaktadır.
- *İlan Yayınlama Süresi:* Bir pozisyonun boş olduğu andan ilanın yayınlanması arasındaki süreyi izlemek önemlidir. Hızlı ilan yayınlama, potansiyel adayların erken aşamalarda çekilmesine yardımcı olmaktadır. Oruçoğlu'na (2022) göre iş arayanların, profesyonel profillerini artık sosyal medya platformları aracılığıyla (örneğin LinkedIn, Monster gibi) paylaşması, işverenlerin potansiyel adayları keşfetme sürecini büyük ölçüde kolaylaştırmıştır. Bu platformlar, iş arayanların deneyimlerini, becerilerini ve niteliklerini geniş bir kitleyle paylaşmasına ve işverenlerin bu profilleri inceleyerek uygun adayları tespit etmesine olanak tanımaktadır. Bu durum, işverenlerin daha geniş bir aday havuzuna erişebilmesini ve işe alım süreçlerini daha etkili bir şekilde yürütebilmesini sağlayabilmektedir. Ayrıca, sosyal medya platformları, iş arayanlar ile

işverenler arasındaki iletişimi kolaylaştırarak işe alım sürecinin daha hızlı ve verimli olmasına da destek olmaktadır. Bu nedenle, sosyal medya platformlarının iş arama ve işe alım süreçlerindeki öneminin giderek arttığını ifade etmek mümkündür.

- *Başvuru Süreci Tamamlama Süresi:* Adayların başvuru süreçlerini tamamlamak için harcadıkları zamanı izlemek önemlidir. Kısa başvuru süreleri, adayların sürece olan ilgilerini ve kararlılıklarını yansıtmaktadır. Negussie'ye (2017) göre İK liderleri, işe alım süreçlerinin hızını değerlendirmek ve diğer yöneticilere boş pozisyonlar için gerçekçi zaman çerçeveleri sunmak amacıyla doldurulacak süreyi doğru bir şekilde ölçebilmektedir.
- *İlk Görüşmeye Davet Süresi:* Adayın başvurusunu aldıktan sonra ilk mülakata davet etme süresini ölçmek önemlidir. Hızlı davetler, işe alım sürecinin hızını artırmaktadır.

Oruçoğlu'na (2022) göre bilgi teknolojisi kullanımıyla internet aracılığıyla yapılan video görüşmeler, işe alım süreçlerinde önemli bir gelişme sağlamaktadır. Bu teknoloji, yapay zekâ algoritmaları sayesinde adayların yüz ifadelerini ve vücut dillerini analiz ederek değerlendirme yapma imkânı sunmaktadır. Bu süreç, işe alım süreçlerinde önemli avantajlar sağlamaktadır. Öncelikle, zamandan ve maddi açıdan tasarruf sağlanması mümkün olmaktadır, çünkü fiziksel olarak yapılan görüşmelerin gerektirdiği seyahat ve toplantı masrafları ortadan kalkmaktadır. Ayrıca, yapay zekâ tabanlı analizler, insan önyargısının etkisini azaltarak daha adil bir değerlendirme süreci sunmaktadır. Adaylar da daha rahat bir görüşme deneyimi yaşamaktadır, çünkü görüşmelerin gerçekleştiği ortamı kendileri belirleyebilir ve fiziksel olarak stres altında olma ihtimalleri azalmaktadır.

Bu şekilde, bilgi teknolojisi ve yapay zekâ tabanlı video görüşmeler, işe alım süreçlerinde daha verimli, adil ve aday odaklı bir yaklaşımı teşvik etmektedir. Bu da hem işverenlerin hem de adayların memnuniyetini artırmakta ve işe alım süreçlerinin daha etkili bir şekilde yönetilmesine olanak sağlamaktadır.

Özalp ve Hatipoğlu'na (2021) göre işveren markası ve şirketin marka bilinirliği, işe alım sürecinde adayların iş tekliflerini kabul etme kararlarını etkileyen önemli faktörler arasında yer almaktadır.

Başvuruya İlk Yanıt Süresinin kısa olması, organizasyonun adaylara öncelik verdiği ve etkili iletişim sağladığı algısını yaratmaktadır. Adayların bekleme sürelerinin kısılması

ve belirsizlikle karşılaşmamaları, işe alım sürecinin olumlu bir deneyime dönüşmesine yardımcı olmaktadır.

Oruçoğlu'na (2022) göre işe alım profesyonellerinin sadece %35'i, işe alımda teknolojinin kullanımının önemli adayların kaçırılmasına neden olabileceği konusunda endişe duymaktadır. Bu grup, teknoloji kullanımının işe alım süreçlerinde insan faktörünün göz ardı edilmesine veya adayların gerçek potansiyelinin tam olarak değerlendirilememesine yol açabileceği konusunda bir endişe taşımaktadır. Böylece, teknoloji odaklı işe alım süreçlerinin bazı durumlarda insan unsuru ve aday deneyimini ihmal edebileceği düşünülmektedir. Bu nedenle, bu kesim işe alım süreçlerinde teknolojinin aşırı kullanımının dikkatli bir şekilde değerlendirilmesi gerektiği konusunda görüş bildirmektedir.

3.3.2.İşe Alım Kalitesi

İşe alım kalitesi metriği, bir organizasyonun yeni işe aldığı çalışanların performansı, uyumu ve uzun vadeli başarısını değerlendirmek için kullanılan bir ölçü olarak ifade edilebilmektedir. Bu ölçüm, işe alım sürecinin etkinliğini ve yeni çalışanların iş performanslarını ne kadar doğru bir şekilde yansıttığını anlamak için kritik öneme sahiptir.

Başka bir ifadeyle işe alım kalitesi metriği, işe alınan bir bireyin ilk yıl içerisinde gösterdiği performansı değerlendirmek için kullanılan bir ölçüttür. Bu metrik, yeni çalışanın organizasyona uyum sağlama sürecini ve performansının ilk yıl boyunca nasıl değerlendirildiğini kapsamaktadır. Küçükcan'a (2022) göre bu değerlendirme, işe alınan kişinin başarısıyla ilgili derinlemesine bir anlayış geliştirmek ve işe alım sürecinin etkinliğini değerlendirmek için önemli bir araç olarak görülmektedir. Örneğin, bir mağazanın satış görevlisi için işe alım kalitesi metriğinde önemli bir faktör, çalışanın kazandığı yeni müşteri sayısı olabilir. Bir çalışanın, belirlenen satış hedeflerine ne kadar kısa sürede ulaştığı, performansının göstergesi olarak kabul edilebilir ve bu durum, işe alım sürecinin kalitesini yansıtabilir. İşe alım yöneticilerinin %76'sı, yüksek kaliteli adayları çekmenin en büyük zorluk olduğunu belirtmektedir.

İşe alım kalitesi, bir çalışanın işe alındıktan sonra belirli bir zaman diliminde örgütte kalmayı sürdürme süresi ile ilişkilendirilmektedir. Özalp ve Hatipoğlu'na (2021) göre bu süre genellikle 90 gün veya 1 yıl olarak belirlenmektedir. İşe alım kalitesi, işe alınan

adayların iş yerinde başarılı bir şekilde uyum sağlamaları ve uzun vadeli katkı sağlamaları bakımından önemli bir ölçüt olarak görülmektedir.

Kaderali'ye (2013) göre birçok farklı işletme için işe alım kalitesi metrikleri bazında çalışmış olduğu yaklaşımlar ve metodolojilere göre, nitelikli işe alımların bir işletmenin misyonunu gerçekleştirme, önemli kilometre taşlarına erişme, karlılık sağlama yeteneğini önemli ölçüde etkilediği ifade edilmektedir. Bunun beraberinde en temel ölçütün verimlilik olduğunu vurgulamaktadır. İşe alım kalitesine ilişkin mevcut iki boyutun olduğunu öne sürmenin beraberinde bu boyutları işe alım odaklı ve işe alım sonrası performans kalite ölçümü olarak isimlendirmiştir.

Oruçoğlu'na (2022) göre işe alma profesyonellerinin %79'u, Teknolojinin işe alım süreçlerinde kullanımının "İşe alma kalitesi" ölçütlerini geliştirdiği konusunda aynı fikre sahiptir. İşe alım süreçlerinin verimliliğini ve etkinliğini artırarak, işe alınan adayların uygunluğunu ve performansını daha iyi değerlendirebilme yeteneğini sağladığı anlamına gelmektedir. Teknolojinin işe alım süreçlerinde kullanılması, adayların doğru pozisyonlar için daha iyi eşleşmelerini ve işe alım sürecinin daha objektif ve adil olmasını destekleyebilmektedir. Bu nedenle, işe alım uzmanları, teknolojinin işe alım süreçlerine entegrasyonunun işe alım kalitesini artırmada önemli bir rol oynadığını kabul etmektedirler.

Boudreau ve Ramstad'a (2001) göre birçok işletme için düşük kaliteli işe alımların meydana gelmesi durumunda hangi noktada sorun yaşandığını saptamak neredeyse imkansızdır.

Savkin'e (2019) göre iki görüşmeden az yapılan mülakatlar, karar vericilerin yeterli bilgiye sahip olmaması riskini artırma ihtimali dolayısıyla kötü işe alım riskini de artırabilmektedir. Bununla birlikte, dörtten fazla görüşme yapılarak adaylar üzerinde aşırı baskı oluşturulabilir ve bu durum mükemmel adayların işe alım sürecinden çekilmesine neden olabilir. Resmi mülakatları, daha az resmi telefon görüşmeleri veya kahvaltı toplantıları gibi daha samimi ortamlarla değiştirmek, adaylarla daha derinlemesine ve samimi bir iletişim kurulmasına olanak tanır ve dolayısıyla daha iyi bir strateji olabilir. Bu tür yaklaşımlar, adayların gerçek yeteneklerini ve uyumlarını daha iyi değerlendirmeye yardımcı olabilir ve işe alım sürecinin etkinliğini artırabilir.

Masud'a (2012) göre bir işletme, işe alınan bireyin performansını değerlendirmek için çeşitli metrikler kullanabilir. Örneğin, bir satış elemanının iş performansı, edindiği yeni

müşterilerin sayısı gibi ölçülebilir. Benzer şekilde, bir müşteri destek temsilcisinin performansı, belirli bir zaman diliminde kapattığı destek çağrılarının sayısı gibi belirli metriklerle değerlendirilebilir. Bu metrikler, işletmenin belirlediği kabul edilebilir performans standartlarına dayanarak, işe alınan kişinin beklenen seviyede performans gösterip göstermediğini değerlendirmek için kullanılabilir. Örneğin, bir şirket satış elemanları için her çeyrekte 10 yeni müşterinin kabul edilebilir bir performans ölçütü olduğunu belirlediyse, İK departmanı, işe alınan bireyin bu standartı karşılayıp karşılamadığını değerlendirebilir ve iş performansını bu temelde analiz edebilir. Bu yaklaşım, işe alınan kişilerin iş performansını objektif bir şekilde ölçmeye ve değerlendirmeye olanak tanır, böylece işletmenin hedeflerine ulaşma sürecinde daha bilinçli kararlar alınabilir.

Kaderali'ye (2013) göre işe alım kalitesinin işe alım odaklı kalite ölçümleri ve işe alım sonrası katkı veya performans kalite ölçümü/endeksi olmak üzere iki boyutu bulunmaktadır. İşe alım odaklı kalite ölçümleri, işe alım sürecinin doğruluğunu, zamanında tamamlanmasını ve uygun adayların seçilmesini değerlendirirken, işe alım sonrası katkı veya performans kalite ölçümü/endeksi, işe alınan adayların işletmeye olan katkılarını, performanslarını ve uzun vadeli başarılarını ölçmeyi amaçlamaktadır.

İşe alım sürecinin kalitesini tam olarak anlamak için hem işe alım öncesi hem de sonrası metriklerin dikkate alınması gerekmektedir. Bu şekilde, işe alım sürecinin tüm yönleri kapsamlı bir şekilde değerlendirilerek işletmenin uzun vadeli başarıları için etkili stratejiler geliştirilebilmektedir.

3.3.3. Teklif Kabul Oranı

Teklif Kabul Oranı, bir organizasyonun sunulan iş tekliflerini kabul eden adayların oranını yüzde olarak ifade eden bir ölçümdür. Bu metrik, işe alım sürecinin etkinliğini ve organizasyonun işveren markasının çekiciliğini değerlendirmek için önemli bir araç olarak açıklanabilmektedir. Teklif kabul oranı verilen tekliflerin kabul edilme sıklığı, başvuru sahiplerinin tekliflere verdiği yanıtların ölçüsüdür şeklinde ifade edilmektedir (JazzHR, 2024a).

Boudreau ve Ramstad'a (2001) göre bu metrik, teklifin belirlenmesi, uygulanması ve kabul görme olasılığının en üst düzeyde sunulmasını içermektedir. Teklifler yalnızca iş gücü piyasasında rekabetçi olmamalı, aynı zamanda "satışı kapatmaya" benzer şekilde

teklif yapıldıktan sonra iletişimlerle desteklenmelidir. Bu sürecin amacı, en yüksek kaliteye sahip kişileri işe alabilmektir.

Yüksek bir Teklif Kabul Oranı, organizasyonun iş tekliflerinin genellikle adaylar için çekici olduğunu ve işe alım süreçlerinin etkili olduğunu işaret ederken; düşük bir oran ise iş tekliflerinin adaylar için cazip olmadığını veya işe alım süreçlerinde potansiyel zorluklar olduğunu gösterebilmektedir. Teklif Kabul Oranının düşük olduğu durumlarda işletmeler, iş tekliflerini iyileştirmek, rekabet avantajını artırmak, işteki avantajları vurgulamak ve işe alım süreçlerini hızlandırmak için stratejiler geliştirmektedir. Bu metrik, işe alım süreçlerini optimize etmek ve aday deneyimini artırmak adına kullanılan önemli bir performans göstergesidir. Diğer taraftan bu konuyu işveren markası terimiyle ilişkilendirmek yerinde olacaktır. İşveren markası, bir şirketin çalışanlarına sunduğu değerleri, kültürü, iş deneyimini ve çalışma ortamını temsil etmektedir. Şirketin marka bilinirliği ise genel olarak kamuoyunda tanınması ve itibarını ifade etmektedir. Hem işveren markası hem de marka bilinirliği, adayların bir iş teklifini kabul etme kararlarında güven, çekicilik ve memnuniyet duygularını şekillendirmektedir. İşe alım sürecinde adaylara işletmeyi tanıma, şirket hakkında olumlu bir algı oluşturma ve çalışma ortamıyla ilgili beklentilerini karşılama fırsatı sunmaktadır. Bu durum, şirketin potansiyel adaylar üzerinde olumlu bir etki bırakmasını sağlayarak, iş teklifinin kabul edilme olasılığını artırmaktadır. Bu bağlamda, güçlü bir işveren markası ve marka bilinirliği, şirketin yetenekli adayları çekme ve mevcut çalışanları motive etme yeteneğini de artırmaktadır.

Teklif kabul oranlarını artırmak için İnsan Kaynakları profesyonelinin objektif bir yaklaşım benimsemesi önemlidir. İşe alım sürecinde, hırslı ve odaklı olmak gereklidir ancak dengeli bir şekilde hareket etmek de önemlidir. Sonuç olarak, işe alımlarda başarıyı artırmak için hedeflenen teklif kabul oranı genellikle %75 ila %78 aralığında olmalıdır (Küçükcan, 2022).

Mülakatların gerçekleştirildiği ve teklif aşamasına geçilmiş adayların işletme bünyesine katılmasına karar verme oranlarının izlenmesi önem teşkil etmekte olup bu anlamda aday deneyimi anketlerinin, işveren markası algısını artırma ve yetenek edinme ekiplerinin yüksek nitelikli adayları çekmelerine ve elde tutmalarına oldukça büyük katkısı olduğunu ifade edilmektedir (JazzHR, 2024b). Bu bağlamda 2019'da Talent Board tarafından yapılan Kuzey Amerika Aday Deneyimi Araştırma Raporu'na göre, iş arayanların sadece %25'i kendi aday deneyimlerini mükemmel olarak değerlendirmektedir. Ancak,

adaylardan geri bildirim talep edildiğinde deneyim derecelendirmelerinde önemli bir artış gözlenmektedir. Araştırmacılar, geri bildirimin, tipik bir adayın bir işletme hakkındaki olumlu algısını önemli ölçüde artırdığını saptamışlardır.

İşe alım sürecinin her aşamasına anketlerin eklenmesi aşağıda belirtilen sonuçları ortaya çıkarmıştır:

“Adaylardan ilk araştırma süreçlerine ilişkin geri bildirim istendiğinde "mükemmel" aday deneyimi derecelendirmelerinde %72 artış.

Başvuru süreciyle ilgili geri bildirim istendiğinde %72 artış.

Bir tarama veya röportaj hakkında geri bildirim istendiğinde %148 artış.

Yeni işe alınanlardan başlangıç tarihlerinden önce geri bildirim istendiğinde %76 artış” (JazzHR, 2024b).

3.3.4. Açık Başvuru Sayısı

Açık Başvuru Sayısı, bir organizasyona yönlendirilen tüm başvuru sayılarını ölçen bir metriktir ve belirli bir iş pozisyonu veya genel işe alım süreçleri için yapılan açık başvuruların toplam sayısını yansıtmaktadır. Bu metrik, organizasyonların işe alım taleplerine yönelik genel ilgi düzeyini değerlendirmek amacıyla kullanılmaktadır.

Bu metriği ölçmek için aşağıdaki adımlar izlenmektedir:

- *Belirli Bir Zaman Dilimini Seçme:* analiz edilen veri setindeki dönemlerden biri olan bir ay, bir çeyrek veya bir yıl gibi belirli bir zaman dilimi belirlenmelidir.
- *Açık Pozisyonlar İçin Yapılan Başvuru Sayısını Belirleme:* Seçilen zaman diliminde, belirli bir iş pozisyonu veya organizasyon genelinde yapılan başvuru sayısının detaylı bir analizi yapılmalıdır. İşletmede herhangi bir zamanda birden fazla açık pozisyonun bulunmaması söz konusu olabilmektedir. Ancak, bu durum yeteneklerin bulunması, geliştirilmesi ve görüşülmesi için uzun süreler geçirilmesi gerekliliğini zorunlu kılmamaktadır. Bu anlamda, ortalama işe alım ve doldurma sürelerinin tutarlı bir şekilde azaltılması adına aciliyetle hareket etmek önemlidir. Bu, yöneticilere nitelikli adayları hızlı bir şekilde değerlendirme fırsatı vererek açık pozisyonları doldurmak ve işe alım maliyetlerini minimize etmek için her türlü çabayı gösterilmesi anlamına gelmektedir (JazzHR, 2024a).

- *Toplam Başvuru Sayısını Belirleme:* Seçilen zaman aralığında organizasyona gelen tüm başvuruların toplam sayısı, işe alım sürecinin genel etkililiğini değerlendirmek için önemli bir metrik olarak göz önünde bulundurulmalıdır. Masud'a (2012) göre bir iş ilanına çok sayıda başvuru almak her zaman olumlu bir durum olarak kabul edilmez. Aslında, bu durum, iş tanımının belirli bir pozisyon için uygun adayları çekmek yerine, geniş bir yelpazedeki adayların dikkatini çektiğini gösterebilir. Bu, işverenin iş tanımını veya başvuru sürecini gözden geçirmesi gerektiği anlamına gelir.

Açık Başvuru Sayısı metriği, işe alım süreçlerinin değerlendirilmesinde önemli bir gösterge olarak kabul edilmenin ötesinde yüksek bir başvuru sayısı, genellikle işletmeye duyulan ilginin arttığını ve işe alım stratejilerinin etkili olduğunu yansıtmaktadır. Düşük bir açık başvuru sayısı, işletmeler için işe alım stratejilerinde iyileştirmeler yapılması gerektiğini veya pozisyon ilanlarının daha geniş bir kitleye ulaştırılması gerektiğini işaret etmektedir. Bu anlamda işletmelerin işe alım çabalarını optimize etmelerine ve rekabet avantajlarını artırmalarına olanak tanıdığını ifade etmek mümkündür.

Eğer bir şirket çok sayıda pozisyon için başvuru alıyorsa, bu durum adayların ilgisini çekmediği ve taleplerini karşılayamadığı anlamına gelebilir. Diğer yandan, çok az sayıda açık pozisyonun olması, şirketin hızlı gelişim ve ilerleme kaydetmediği anlamına gelebilir. İşe alım sürecinde, bu metriği ekibinizle birlikte şirketin genel stratejileri ve hedefleri bağlamında değerlendirmek önemlidir. Bu, işe alım kararlarının şirketin genel büyüme ve başarı hedeflerine uygunluğunu sağlamak için önemli bir adımdır (Küçükcan, 2022).

Masud'a (2012) göre ise her sektör ve durum farklılık gösterse de, belirli bir referans noktası belirlemek ve buna bağlı kalmak işe alım sürecinde faydalı olabilmektedir. Abu durumu bir örnekle açıklamıştır; örneğin, endüstri standardı olarak kabul edilen ortalama bir iş ilanına 45 başvuru gelirken, işletmenin iş ilanına 200 başvuru gelmesi durumunda bir sorun olması mümkündür. Bu tür bir ölçüm, iş verilerini, işe alım stratejilerini gözden geçirme, pazarlama çabalarını revize etme veya iş tanımlarını ayarlama gibi adımlar atma fırsatı sunmaktadır.

3.3.5.İşe Alım Maliyeti

İşe Alım Maliyeti (İAM) metriği, bir işletmenin yeni bir çalışanı işe almak adına harcadığı maliyeti ölçmektedir. Bu bağlamda maliyetler genellikle belirli bir iş pozisyonu veya belirli bir zaman dilimindeki toplam maliyeti kapsamaktadır ve işe alım sürecinin çeşitli

aşamalarında ortaya çıkabilmektedir. Negussie (2017) çalışmasında da ifade edildiği gibi işletme sahipleri ve İnsan Kaynakları Profesyonelleri için temel ve hayati olarak nitelendirilebilecek adım, işe alım maliyetlerinin hesaplanmasını içermektedir.

İşe alım sürecinin maliyetini değerlendirmek için kullanılan bir ölçüt, işe alınan her bir kişi için harcanan toplam maliyetin belirlenmiş bir dönem içinde işe alınan kişi sayısına bölünmesidir. Bu maliyet, reklam giderleri, yazılım kullanım ücretleri, ajans hizmetleri ve dahili işe alım sürecine ait diğer maliyetleri içerebilir. Bu ölçüm, işe alım çabalarının finansal etkinliğini değerlendirmek ve işe alım sürecinin maliyetini yönetmek için kullanılmaktadır (Küçükcan, 2022).

Smykal'a (2015, aktaran Negussie, 2017) göre, işe alım başına maliyet metriği doğru bir şekilde hesaplandığında, iç ve dış maliyetlerin birleştirilmesi akabinde bir açık pozisyonun doldurulmasıyla ilgili tüm maliyetleri kapsar ve yeni bir çalışanın işe alınması için ortalama harcama tutarını belirlemektedir.

Elbetteki bu bağlamda dikkate alınması gereken nokta ise “Temin Etkinliği Endeksi ya da Oranı”dır. Tüzüner’e (2011) göre işletmenin toplam işe alma maliyetini, işe alınan tüm adayların toplam ücretlerine bölerek elde edilen bu metrik, işe alım sürecinin maliyet etkinliğini değerlendirmeye destek olmaktadır. Yeni çalışanların ücret farklılıklarını dikkate aldığı için sadece işe alma maliyetine dayanan ölçümlerden daha doğru sonuçlar sunmaktadır. Ancak, bu ölçüm, çalışanlara ait nitelikler hakkında herhangi bir bilgi sağlamamaktadır.

NACE National Association of Colleges and Employers raporunun yönetici özeti kapsamlı veriler sunmaktadır:

“NACE Araştırma raporları, yıllık olarak düzenlenmekte olup, kariyer hizmetleri, üniversite ilişkileri, işe alım ve iş gücü geliştirme alanlarında çeşitli konularda veri ve öngörü sunmaktadır.

2023 İşe Alma Karşılaştırmaları Raporu, NACE Anketi tarafından sağlanan verilerin analizini içermektedir. Anket, 12 Nisan-19 Mayıs 2023 tarihleri arasında gerçekleştirilmiş olup, 889 NACE üyeliğine sahip kuruluşa dağıtılmıştır; bu kuruluşlardan 269'u, %30 yanıt oranıyla katılım göstermiştir. Ek olarak, ankete üye olmayan 65 kuruluş da yanıt vermiştir.

Ankete katılanların %80'den fazlası, geçen yıl bütçelerinin önemli ölçüde değişmediğini ancak işe alım uzmanı sayısında azalma olduğunu belirtmiştir: Katılımcılar, 7,2 işe alım uzmanına mevcut olduğunu ifade etmişlerdir; bu rakam, 2022 anketinde bildirilen 9,0'dan daha düşüktür.

Ankete katılan kişilerin birçoğu adaylarla yapılan mülakatlarda otomatik video görüşmesi (AVI), yapay zekâ destekli AVI teknolojilerin kullanılmadığını belirtmişlerdir.

Adayın ilk görüşmesi neticesinde iş teklifi alması (veya olumsuz dönüşün kendisin ile paylaşılması) arasındaki ortalama gün 25,1 olarak belirlendi; bu rakam, 2022 yılına ait ankette 25,6 iken, 2019 anketinde belirtilen ortalama 23,5 güne göre bir artışa işaret etmiştir.

İşverenlerin, adayların yaklaşık %45'ine teklif sunduğu ve öğrencilerin ise tekliflerin %69'unu kabul ettiği saptanmıştır. Öğrencilerin teklifleri kabul etmeleri için geçen ortalama süre yaklaşık 11 gün olmakla birlikte bu sürenin pandemi öncesinde 14 gün olduğu da belirtilmiştir” (National Association of Colleges and Employers, 2023, s. 2).

Oruçoğlu'na (2022) göre Johnson & Johnson işletmesi, Shine adlı dijital platformu kullanarak işe alım süreçlerini yönetmektedir. Bu platform, başvuruları almak, CV'leri incelemek, adaylara geri bildirim sağlamak ve adayların işe alım süreçlerini izlemelerini sağlamak için kullanılmaktadır. Benzer şekilde, Hire Vue platformu, yapay zekâ ve video görüşmelerini bir araya getirerek işe alım sürecini optimize etmeyi amaçlayan bir girişimdir. Cathai Pacific gibi şirketler, bu platformları kullanarak işe alım süreçlerini iyileştirmişlerdir. Örneğin, Cathai Pacific'te işe alım süresi, Hire Vue platformunun kullanımıyla 3 aydan 2-3 haftaya, Hilton'da ise 42 günden 5 güne kadar düşürülmüştür. Bu dijital platformlar, işe alım süreçlerini daha verimli hale getirerek şirketlerin rekabet gücünü artırmakta ve aday deneyimini geliştirmektedir.

Oruçoğlu'na (2022) göre işe alım profesyonellerinin %96'sı, teknolojinin işe alım süreçlerine entegrasyonunun potansiyel olarak daha etkili, daha hızlı ve daha ekonomik olduğu konusunda ortak bir görüşe sahiptir. Teknolojinin işe alım süreçlerinde kullanılması, aday havuzlarının daha verimli bir şekilde taranmasını, adayların daha hızlı bir şekilde değerlendirilmesini ve işe alım sürecinin genel maliyetinin düşürülmesini sağlamaktadır.

İşe Alım Maliyeti metriği, bir çalışanın organizasyona katılmasının maliyetini daha geniş bir perspektiften değerlendirerek, işe alım süreçlerinin etkinliğini ve maliyet-etkinliğini

anlamak için kullanılmaktadır. Bu metrik, işletmelerin işe alım stratejilerini optimize etmelerine, maliyetleri azaltmalarına ve rekabet avantajı elde etmelerine önemli ölçüde destek olmaktadır.

Savkin (2019) metrikleri iç maliyetler ve dış maliyetler olmak üzere iki sınıfta toparlayarak açıklamıştır. “İç metriklerin kapsamında İnsan Kaynakları maaşları, çalışan yönlendirme ikramiyeleri, Yer değiştirme maliyetleri, eğitim maliyetleri ve yazılımsal araç ya da nesnel ihtiyaçlar oluşturmaktadır. Dış metriklerin kapsamında ise ajans maliyetleri, reklam maliyetleri ve etkinlik maliyetleri oluşturmaktadır.” (Savkin, 2019).

Oruçoğlu’na (2022) göre işe alım süreçlerinin dijitalleştirilmesi, ayrımcılığı önlemek ve işe alım ve seçim platformlarını sürekli olarak yenilemek için sürekli bir yenilik ve geliştirme gerektirecektir. Bu dijitalleşme süreci, işe alım süreçlerinin daha adil, şeffaf ve etkili bir şekilde yönetilmesini sağlayabilir. Ancak, bu süreçte dikkat edilmesi gereken bir nokta, dijital platformların ayrımcılığı önlemek için sürekli olarak güncellenmesi ve iyileştirilmesidir.

Teknolojinin ilerlemesiyle birlikte, işe alım süreçlerinde insanların yerine dijital teknolojilerin kullanılması kaçınılmazdır. Araştırmalar, dijital teknolojilerin rutin işleri ele almasıyla, özellikle idari ve imalat gibi rutin işlerin azalacağını öngörmektedir. Bu durum, işe alım süreçlerinde insan sayısının azalmasına neden olabilir ve işe alım işlevlerinin daha çok dijital platformlar üzerinden yönetilmesine yol açabilir. Bu nedenle, işe alım süreçlerinin dijitalleştirilmesiyle birlikte, işgücü dinamiklerinde ve iş yapış biçimlerinde önemli değişiklikler beklenmektedir.

BÖLÜM 4. ARAŞTIRMA VE BULGULAR

Araştırmanın bu bölümünde öncelikle işe alım metrikleri ve bu metriklerin dijitalleşmeye nasıl entegre edildiğine ilişkin literatür taramasına yer verilmiştir. Daha sonra araştırma sürecinde tercih edilen metodoloji, örnekleme stratejisi, karşılaşılan zorluklar, veri toplama ve analiz süreçleri ile geçerlilik ve güvenilirlik stratejileri açıklanmıştır. Bulguların değerlendirilmesi ve yorumlanması sonucunda elde edilen bulgular ile öneriler ayrı başlıklar altında sunulmuştur.

4.1.Literatür Taraması

Teknolojinin beraberinde sunduğu dijitalleşme ve dijitalleşmenin özellikle işe alım sürecinde doğru yönetilebilmesi adına dijital insan kaynaklarına olan ihtiyaç da apaçık ortadır. Bu nedenle İnsan Kaynakları Uzmanlarının dijital değişime önem vererek desteklemesi son derece önemlidir (Koçyiğit vd., 2019). Dijitalleşme, kavram olarak çok geniş alanlarda birçok konuda yarar sağlamanın beraberinde insan kaynakları uzmanları içinde fayda sağlayan teknolojik gelişim ve dönüşüm olarak ifade edilebilmektedir (Sucu, 2021). Dijitalleşme, her alanda olduğu gibi insan kaynaklarında da önemli boyutta değişime sebep olmuştur. Bu değişimin altında yatan teknolojik gelişmelerin başında yapay zekâ da önemli bir etken olarak ifade edilebilmektedir. Yapay zekâ ise İnsan Kaynakları adına etkinlik ve verimliliği yükselterek alınan kararları desteklemek üzere yararlanılan değerli dijital teknolojilerden biridir (Karaboğa ve Karaboğa, 2022). Yapay zekânın işe alım sürecindeki etkileri Parsehyan'a (2020) göre şu şekilde açıklanmıştır; Yapay zekâ, şirketlerin fonksiyonlarını yalınlaştırırken aynı zamanda daha akıllı çalışabilecek bir zekâ geliştirir. Adayların kelime seçimlerini, konuşma kalıplarını ve surat ifadelerini değerlendiren yapay zekâ, süreçleri otomatikleştirmektedir. Yapay zekâ, 15 dakikalık bir video mülakatı 20 bin veri noktasına dönüştürerek adayları eleyebilmektedir. Excel dosyalarından veri toplama, raporları yürütme, veri kopyalama, verileri kontrol etme, insan kaynakları sistemine veri girme gibi görevlerde rol alarak çalışanların yükünü azalmaktadır. İşe alımda, çalışanların edindikleri ilk izlenim oldukça önemlidir. Yapay zekâ, insan kaynaklarına ilk izlenimi güçlü ve pozitif tutmak konusunda yardımcı olmaktadır. Çalışanlar için yol haritaları oluşturur, işe alım ve oryantasyonda rehber robotlarla görüşme sağlamaktadır. Rehber robotlar, çalışanların sorularını yanıtlar ve böylelikle insan kaynaklarının işini kolaylaştırmaktadır. İşletmeler yapay zekânın tüm süreçlerde olduğu gibi işe alım süreçleri için de önem arz eden

destekleyici bir unsur olarak görmektedir (Başalan, 2021). Bu anlamda zaman ve maliyet tasarrufu, kaliteli işe alım, verimli iş gücü gibi unsurlara olan faydası göz önüne alındığında insan kaynakları uzmanlarına olan desteği yadsınamaz. İKY alanındaki değişimleri göz önüne serecek olan bu teknolojiler literatürde olduğu gibi piyasada değişimle birebir karşı karşıya kalmış olan bazı işletme yöneticileri tarafından da önemli ölçüde dikkat çekmektedir. Örnek verilecek olursa EY olarak markalaşmış olan Ernst & Young'ın inovasyon direktörü Jeff Wong, 138 ülkede çalışanlar için 2,2 milyondan fazla soruyu yanıtlayan "Goldie" adlı yapay zekâ destekli bir chatbot başlattıklarını ve yılda yaklaşık 65.000 kişiyi işe alan şirket, insan kaynakları personelinin nitelikli adayları seçmesine yardımcı olmak için yapay zekâyı kullanmanın yollarını düşündüklerini ifade etmiştir (Castellanos, 2019). Aynı şekilde Citizens Financial Group'un bir yan kuruluşu olan Citizens Bank NA yetenek kazanımı başkanı Kristi Robinson "AI (Artificial Intelligence), işe alımı kesinlikle çok heyecan verici bir şekilde yeniden icat ediyor. Uzun zamandır gördüğüm en büyük oyun değiştirici." şeklindeki ifadeleri ile yapay zekanın işe alımdaki önemine dikkat çekmiştir (Castellanos, 2019). Dijitalleşen çağda yapay zekânın önemi, insan kaynaklarında alışlagelen işlerin otomasyon ile sağlanıyor hale gelmesi ile öncelikli işler için stratejik aksiyon alınabilmesinin önünün açılması ve işe alım sürecinde ihtiyaca göre en gerçekçi sonuçları belirleyerek yol gösterici olarak zaman tasarrufunun sağlanması olarak ifade edilebilmektedir. Bu bağlamda işe alım sürecinin temelinde yatan aday özgeçmişlerinin toplanması ile iş başvurularının değerlendirilmesindeki zaman kaybının aksine bu kaybı önleyici ve hatta hızlandırıcı bazı otomatik aday sıralama sistemleri önerilmekte olup bu sıralama modelleri yapay zekâ ile uzmanlara sunulabilmektedir (Karaboğa, 2020).

Bal ve diğerleri (2019) yapay zekâ kullanımının işe alım sürecine etkilerini şu şekilde açıklamaktadır; İşe alım gerçekleştirilirken aday analizi ve mülakat süreci ile birlikte uzmanların zamanlarının %30'unu kullandıkları bilinmektedir. Bu anlamda doğru belirlenen pozisyon ihtiyacına istinaden yapay zekâ, nitelikleri ile işletmeye verim katabilecek doğru adayın tespitini sağlama konusunda destek olarak zaman kaybına engel olmaktadır. Ancak tüm bunlara karşın araştırmalara göre halen aday seçiminin %30-40'ının yanlış seçimden ibaret olduğu da belirtilmektedir. Forbes dergisi tarafınca yapılmış olan bir araştırmada, işe yeni başlayan çalışanların %46'sı, ilk 1,5 yıllık süreçleri performans düşüklüğünden ya da istifa ile sonuçlanmaktadır. İşe alım sürecinin etkili yönetilebilmesi adına kullanılmak istenen yapay zekâ için belirli ve yüksek ölçekli

yatırımların yapılması akabinde elbette ki işletme ve yöneticileri tarafından faydanın çok daha optimal seviyede olması istenmektedir. Bu amaçla işe alım süreçleri, işten ayrılma nedeni ve çalışan bağlılığının saptanmasına ilişkin yararlanılabilecek çeşitli yapay zekâ araçları mevcuttur. Bu bağlamda dijitalleşmenin beraberinde getirdiği olanakların etkin değerlendirilmesi ve oluşabilecek olası zorluklara yönelik çözüm odaklılığı esas alarak aday ve çalışanlarda yarattığı etkiyi doğru analiz etmek adına işe alım metrikleri ile entegrelerine odaklanılmalıdır.

4.2. Yöntem

Nitel araştırmalar, bir çalışmanın odak noktasında yer alan hedef kitleyi daha kapsamlı bir şekilde tanımlamaya, anlamaya ve bu kitleyi kendi bakış açılarıyla anlatmaya odaklanan araştırma yöntemleridir. “Nitel araştırma, bir şemsiye terim olup tanımlamaya, çözmeye, yorumlamaya ve anlamla ilgili terimlere ulaşmaya çalışan teknikleri kapsayan süreçler bütünüdür” (Van Maanen, 1979, s. 520, aktaran Merriam, 2018, s. 13). Bu metodolojide, sayısal veriler elde etmek yerine, incelenen konuyu daha derinlemesine anlama ve olayları hedef kitlenin bakış açısından değerlendirebilme amacı güdülmektedir. Dolayısıyla nitel araştırmanın temel prensibini, katılımcılardan problem veya konu hakkında bilgi edinmek için en etkili yöntemleri kullanmak oluşturmaktadır. “Nitel araştırmacı, büyük olasılıkla verileri aynı anda hem toplar, hem analiz eder ve hem de yorumlar; bu adımlar arasında gidip gelir” (Neuman, 2017, s. 22). Başka bir deyişle “Nitel araştırmacılar, verileri tümevarımsal bir şekilde daha soyut bilgi birimleri şeklinde organize ederek, kategori ve temaları “aşağıdan yukarıya” doğru oluştururlar” (Ceylan, 2023, s. 8).

Nitel araştırmalar genellikle üç çeşit veri toplama tekniğini kapsamaktadır. Bunlar arasında; derinlemesine açık uçlu görüşmeler, doğrudan gözlemler ve yazılı belgelerin incelenmesi yer almaktadır. Görüşmeler, katılımcıların deneyimleri, düşünceleri, duyguları ve bilgileri hakkında alıntılar sağlamakta olup gözlemler ise insanların aktiviteleri, davranışları, eylemleri ve gözlemlenebilir insan etkileşimlerinin ve organizasyonel süreçlerin detaylı açıklamalarını içermektedir. Doküman analizi ise, organizasyonel, klinik veya program belgelerinden alıntıların veya tüm metinlerin incelenmesini içermektedir (Yağar, 2023). En genel haliyle nitel araştırma, doğrudan saha gözlemlerini, açık uçlu sorulara dayanan derinlemesine görüşmeleri ve yazılı belgelerden ulaşılan verileri analiz etmeye odaklanmaktadır. “Görüşme, araştırma konusuyla ilişkili

bireyin deneyimleri, yaşantıları, tutumları, düşünceleri, niyetleri, yorumları, zihinsel algıları ve tepkileri gibi gözlemlenemeyen bilgilerin elde edilmesini sağlar” (Bengtsson, 2016, s. 10-11). Geçmişte yaşanmış durumları doğrudan gözlemlenebilme imkanımızın olmaması, insanların içinde bulundukları dünyaya nasıl anlamlar yüklediklerini anlamak için onlara doğrudan sorarak ve bu bağlamda bakış açılarını inceleyerek bir görüşme yapmanın önemi anlaşılmaktadır.

Nitel araştırmanın doğası gereği derin ve ayrıntılı bilgilere ulaşılması önem taşımaktadır. Dolayısıyla bu çalışmada nitel araştırma yaklaşımının tercih edilmesinin temel nedeni, farklı dijitalleşme düzeyindeki işletmelerde işe alım sürecinin dijitalleşmesinin belirlenen metrikler doğrultusunda incelemeye ve karşılaştırmaya imkan tanıyor olmasıdır. Bu çalışma doğrultusunda bir dizi derinlemesine görüşmeler yapılmış olup, alana ilişkin raporlar incelenmiş ve literatür taramasından da yararlanılmıştır.

4.3. Örneklem

Veri toplama aşamasında uygun örneklem seçilerek, başka bir ifadeyle kuramsal örnekleme yoluna gidilerek yeterli katılım sağlanmasına özen gösterilmiştir. Nitekim nitel araştırmaların başlangıcında araştırmacı alana ilişkin problemi bilmekte ve bu amaca hitap eden örnekleme yani kuramsal örnekleme seçmektedir (Merriam, 2018). “Kuramsal örnekleme, sınırlı kaynakların en etkin kullanımı için bilgi bakımından zengin vakaların belirlenmesi ve seçilmesi için nitel araştırmalarda yaygın olarak kullanılan bir tekniktir” (Yağar ve Dökme, 2018, s. 4). Bu örnekleme çeşidi, incelenen konuyla ilgili bilgi ve deneyime sahip bireylerin veya grupların belirlenmesini ve seçilmesini içermektedir. Kuramsal örnekleme türlerinden biri olan kartopu örnekleme stratejisinden de bu çalışmada yararlanılmıştır. Bu doğrultuda ulaşılan veriler, dijitalleşmiş, dijitalleşmekte olan ve henüz dijitalleşmemiş işletmelerde yer alan farklı pozisyonlarda çalışan katılımcılardan ve bu katılımcıların farklı bir işletmede görev yapan birer arkadaşlarına yönlendirmesiyle elde edilmiştir. Görüşmeye katılan toplam 12 katılımcının bilgileri Tablo 2’de sunulmuştur.

Tablo 2*Katılımcıların Genel Profili*

Katılımcı	Cinsiyet	İşletmenin Faaliyet Alanı	İşe Alım Süreçlerinin Dijitalleşme Durumu	Görevi	Eğitim Durumu
K1	Kadın	Alüminyum Sanayi	Dijitalleşmiş	İşe Alım ve İşveren Markası Kıdemli Uzmanı	Lisans
K2	Kadın	İşletme Danışmanlığı ve Hizmetleri	Dijitalleşmekte olan	Kurumsal Gelişim ve İnsan Kaynakları Proje Yöneticisi	Lisans
K3	Erkek	Doğal Gaz Dağıtım	Dijitalleşmiş	İnsan Kaynakları Yöneticisi	Yüksek Lisans
K4	Kadın	Bilgisayarlar ve Elektronik Ürünler İmalatı	Dijitalleşmekte olan	İK Analitiği Uzmanı	Lisans
K5	Erkek	Bilgisayarlar ve Elektronik Ürünler İmalatı	Dijitalleşmekte olan	İşe Alım Uzmanı	Lisans
K6	Erkek	Gıda	Dijitalleşmekte olan	Bordro Uzmanı	Lisans
K7	Kadın	Toptan Satış Yapı Malzemeleri	Dijitalleşmekte olan	İnsan Kaynakları Uzmanı	Ön Lisans
K8	Kadın	Toptan Satış Yapı Malzemeleri	Dijitalleşmekte olan	Organizasyonel Gelişim Uzmanı	Lisans
K9	Kadın	Yazılım Geliştirme	Dijitalleşmiş	Proje Yöneticisi	Yüksek Lisans
K10	Kadın	Fabrikasyon Metal Ürünler	Dijitalleşmekte olan	İnsan Kaynakları Yöneticisi	Yüksek Lisans
K11	Kadın	Yiyecek ve İçecek Üretimi	Dijitalleşmiş	Organizasyonel Gelişim ve Yetenek Yönetimi Uzmanı	Lisans
K12	Kadın	Gıda Makineleri İmalatı	Dijitalleşmekte olan	İnsan Kaynakları Uzmanı	Yüksek Lisans

Açıklama: K4 ile K5'in görev yaptığı işletme aynıdır.

K7 ve K8'in görev yaptığı işletme aynıdır.

4.4. Veri Toplama Süreci ve Aracı

Bu çalışmanın başlıca veri toplama yönetimini derinlemesine görüşmeler oluşturmaktadır. Litaretür taraması ve alana yönelik temel kaynakların incelenmesiyle 3 ana başlıkta 27 sorudan oluşan yarı yapılandırılmış görüşme formu Ek1’de sunulmuştur. Bu görüşme formu geliştirilmeden önce birkaç İnsan Kaynakları Profesyoneli ile görüşmeler yapılarak saha hakkında bilgiler edinilmiştir. Bu görüşme formu gerekli uzman görüşlerinin alınması akabinde onaylanmıştır. Zoom, Google Meet, Teams gibi çevrimiçi platformlar aracılığıyla gerçekleştirilen görüşmelerde gerekli izinler alınarak ses kaydı alınmıştır. Görüşmelerin toplam süresi 477 dakikadır. En kısa süren görüşme 30 dakika ve en uzun süren görüşme 70 dakikadır. Yapılan görüşmelerin seyrine göre bazı sorular ilerleyen kısımlarda sorulmuştur. Görüşmelere ilişkin ses kayıtları Microsoft Word içerisine aktarılarak Dikte yardımıyla dökümleri alınmıştır. Bir katılımcı iş yoğunluğu sebebiyle görüşmeye katılamayacağını bildirerek ses kaydı alarak yanıtlarını araştırmacıya iletmıştır. Bir diğer katılımcı (K12) görüşme formunu talep etmiş olup yanıtlarını mail üzerinden paylaşmıştır. Araştırmaya katılan iki katılımcı, hem önceden çalışmış olduğu işletmeden hem de mevcut görevini sürdürdüğü işletmeden kapsamlı yanıtlar vermiştir.

4.5. Araştırmada Karşılaşılan Problemler

Araştırma katılımcıların mevcut iş yoğunluğu sebebiyle çevrimiçi platformlar aracılığıyla (Zoom, Google Meet, Teams vb.) gerçekleştirilmiştir. Bu anlamda araştırmada azda olsa problemler yaşanmıştır. Bu problemler kısaca teknik aksaklıklar ve bazı planlanan görüşmelerinin ileri bir tarihe ertelenmesi şeklinde ifade edilebilir.

4.6. İnandırıcılık ve Güvenirlik Stratejileri

Araştırmada yüksek iç geçerlilik elde edilmesi için üçgenleme tekniği kullanılmıştır. Üçgenleme tekniğinde ise çoklu yöntem tercih edilerek mülakat ve konu hakkındaki dokümanlar/raporlar detaylıca incelenmiştir. Tutarlılık ve güvenilirliği sağlamak içinde tamamlayıcı doküman olarak bir araştırmacı günlüğü tutularak alanda karşılaşılan problemlerin, düşüncelerin, tüm sürecin detaylı bir anlatımla kaydedilmesine özen gösterilmiştir. Araştırmada tüm bu stratejilerin kullanılmasındaki amaç; Patton’un (2014) “Sonuçların doğruluğuna, geçerliğine ve dürüstlüğüne özellikle dikkat edilmesi gerekir” sözüyle açıklanabilir. Bu doğrultuda araştırma yapılmadan önce bir ön çalışma

yapılmıştır. Bu ön çalışma için birkaç İnsan Kaynakları Profesyoneli ile görüşmeler yapılarak ve ilgili literatür ışığında görüşme formunun geliştirilmesi sağlanmıştır. Geliştirilen bu görüşme formu için uzman görüşleri de alınmıştır. Katılımcıların mevcut pozisyonlarının farklılığı gözetilerek örnekleme çeşitlilik sağlanmasına çaba sarf edilmiştir. Veri toplama süreci katılımcıların benzer düşünceleri ifade etmesi başka bir ifadeyle tekrara düşmesi sebebiyle elde edilen verilerde doyum noktasına ulaşılması sonucunda araştırma sonlandırılmıştır.

4.7.Verilerin Analizi

Bütün nitel araştırmaların veri analizleri öncelikli olarak “*tümevarımsal*” ve “*karşılaştırılmalı*”dır (Merriam, 2018). Bu açıdan bakıldığında nitel veri analizinin amacı “*anlam verme*” sürecidir (Merriam, 2018). Başka bir ifadeyle, “nitel analiz yapan araştırmacı, alandan toplamış olduğu verilerden hareket ederek bu veriler içerisinde saklı duran bilgiyi keşfetmeye ve ortaya çıkartmaya çabalamaktadır” (Özdemir, 2010, s. 328). “Araştırma sürecinde toplanan veriler genellikle betimsel, içerik, söylev ve metin analizi gibi farklı ayrıştırma işlemlerine tabi tutulurlar” (Baltacı, 2019, s. 377). “Betimsel analizle görüşme yapılan bireyleri tanıttıcı bulgular değerlendirilir, içerik analizi yoluyla veriler tanımlanmaya çalışılır; birbirine benzediği ve birbiri ile ilişkisi olduğu tespit edilen veriler belirli kavramlar ve temalar çerçevesinde bir araya getirilerek yorumlanır” (Karataş, 2015, s. 70). İçerik analizi sürecinde, toplanan verilere odaklanılmakta ve bu verilerde sıkça tekrarlanan veya katılımcının özellikle vurguladığı olaylar ve durumlardan kodlar türetilmektedir. Bu kodlar daha sonra kategorilere ayrılır ve kategoriler temalara dönüştürülür. “Kısaca birbirine benzediği ve birbiri ile ilişkisi olduğu tespit edilen veriler (kodlar) belirli kavramlar (kategoriler) ve temalar çerçevesinde bir araya getirilerek yorumlanır” (Baltacı, 2019, s. 377). “Nitel içerik analizi kullanan araştırmacılar, verilerdeki ortak noktalar ve farklılıklar hakkında basit ama derinlemesine rapor sunmaya odaklanırlar” (Toker, 2022, s. 327). Nitel veri analizinde bulgular; “*düzenlenmiş betimleyici açıklamalar, temalar ya da kategoriler şeklinde olabilirler*” (Merriam, 2018, s. 168).

Bu çalışma kapsamında görüşmelere ilişkin ses kayıtları Microsoft Word programından destek alınarak metine dönüştürülmüş olup toplamda 111 sayfalık yazılı doküman elde edilmiştir. Bu görüşmeler içerik analizine ve betimsel analize tabii tutulmuştur. Görüşmeler defalarca kez okunarak üzerinde notlar alınmış olup geçici kodlamalar yapılmıştır. Görüşme soruları ile ilişkilendirilmiş tüm yanıtlar bir araya getirilmiş ve

karşılaştırmalı bir şekilde değerlendirilmiştir. Bulguların sunumunda bir takım kategorilerden yararlanılmış olup, katılımcıların görüşlerini gerçekçi bir biçimde yansıtabilmek amacıyla çarpıcı düşünceler ve fikirler doğrudan alıntılarla yer verilmesine de ayrı bir çaba harcanmıştır. Bu şekilde, verilerin daha kapsamlı bir şekilde değerlendirilmesi için okuyucunun bilgilendirilmesi amaçlanmıştır.

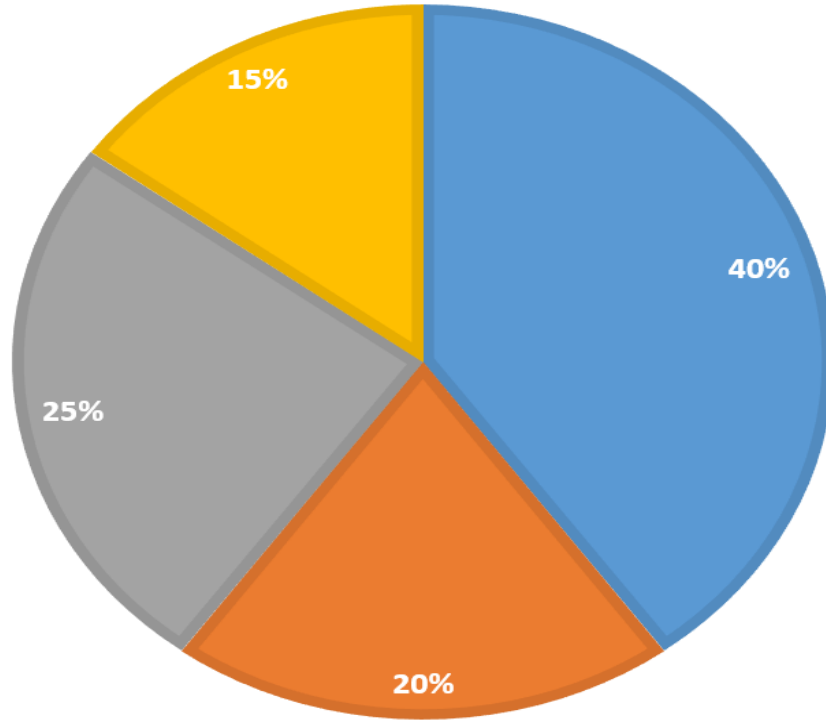
4.8.Araştırma Bulguları

Çalışmanın bu kısmında araştırmanın bulguları; İşe Alım Süreçlerindeki Dijital Dönüşümün Aday Yönetimi Üzerindeki Rolüne Yönelik Bulgular, İşe Alım Sürecin Dijitalleşmesinin Yarattığı Handikaplara Yönelik Bulgular, İşe Alım Süreçlerindeki Dijital Geçiş: İşe Alım Metriklerine Yönelik Bulgular, Dijitalleşmeyle Entegreli İşe Alım Metriklerine Yönelik Bulgular şeklinde 4 başlıkta sunulmuştur. Ayrıca araştırmaya katılan insan kaynakları profesyonellerinin işe alım sürecinde kullandığı platformların dağılımı Şekil 1’de gösterilmiştir.

Şekil 1

Araştırmaya Katılımcı İşletmelerin Kullandıkları İşe Alım Platformlarının Dağılımı

■ Kariyer.net ■ LinkedIn ■ Diğer (İşkur, Eleman.net vb.) ■ Firma Kariyer Sayfaları



4.8.1.İşe Alım Süreçlerindeki Dijital Dönüşümün Aday Yönetimi Üzerindeki Rolüne Yönelik Bulgular

Araştırmada yer alan katılımcıların görüşleri dijitalleşmenin iş süreçlerinde ve özellikle işe alım süreçlerinde nasıl bir dönüşüm yarattığının üzerinde yoğunlaşmaktadır. Özellikle pandemi sonrası dijitalleşmenin hız kazandığı ve bu durumun işe alım süreçlerinde de belirgin bir şekilde hissedildiği vurgulanmaktadır (K2). Önceden birebir yapılan mülakatların şimdi online ortamda gerçekleştirildiği ve bu durumun alternatif bir yol olarak kabul edilmesi gerekliliği ile zamandan tasarruf sağlandığı ifade edilmektedir.

Dijitalleşmenin iş verimliliğini artırdığı, kurumsal hafıza oluşturduğu ve iş süreçlerini daha belirgin hale getirdiği belirtilmektedir (K3). Adayların kaydedilmesi, geriye dönük verilerin bulunması ve doğru adaylara ulaşılması gibi süreçlerin dijitalleşme ile kolaylaştığı vurgulanmaktadır (K3 ve K11).

K11: “...Dijitalleşmenin aday kitlesinde oluşturduğu fayda şu; adayı kaydetme geçmişini bulma anahtar kelimelerle doğru adaya ulaşabilme. Aslında bende dijitalleşmenin işe alımda karşılığı aday kaybetmeme anlamına geliyor.”

Ayrıca, dijitalleşmenin insan gücünü minimuma indirme (K4 ve K6), iş süreçlerini yönetme ve iletişimi kolaylaştırma gibi etkilerinin olduğu ifade edilmektedir (K7). Bu dönüşümün işletmeler için önemli olduğu ve çağa ayak uydurmanın gerekliliği üzerinde durulmaktadır (K12).

K7: “...İş süreçlerimizin daha belirgin tanımla adım adım ilerlemesini bir nevi işimizin kolaylaşmasını sağlıyor. Aynı şekilde de karşı tarafta kimlerle iletişime geçiyorsak, Adaylarla başta olmak üzere diğer iş birlikçilerimizle ortak bir dili konuşmamızı beklentilerimize karşıya aktarabilmemize, süreçlerin nasıl ilerlemesini istediğimizi net ifade etmeyi sağlıyor bu araçlar...”

K12: “Yüksek potansiyel adaylara hızlı, kolay ve etkin bir şekilde ulaşabilmeyi ifade ediyor. Çağı yakalayabilmek, güncel kalabilmek şu anda dijital deneyimin bizzat aktörleri olan en verimli adayları cezbedebilmek için oldukça önemli.”

4.8.2.İşe Alım Sürecin Dijitalleşmesinin Yarattığı Handikaplara Yönelik Bulgular

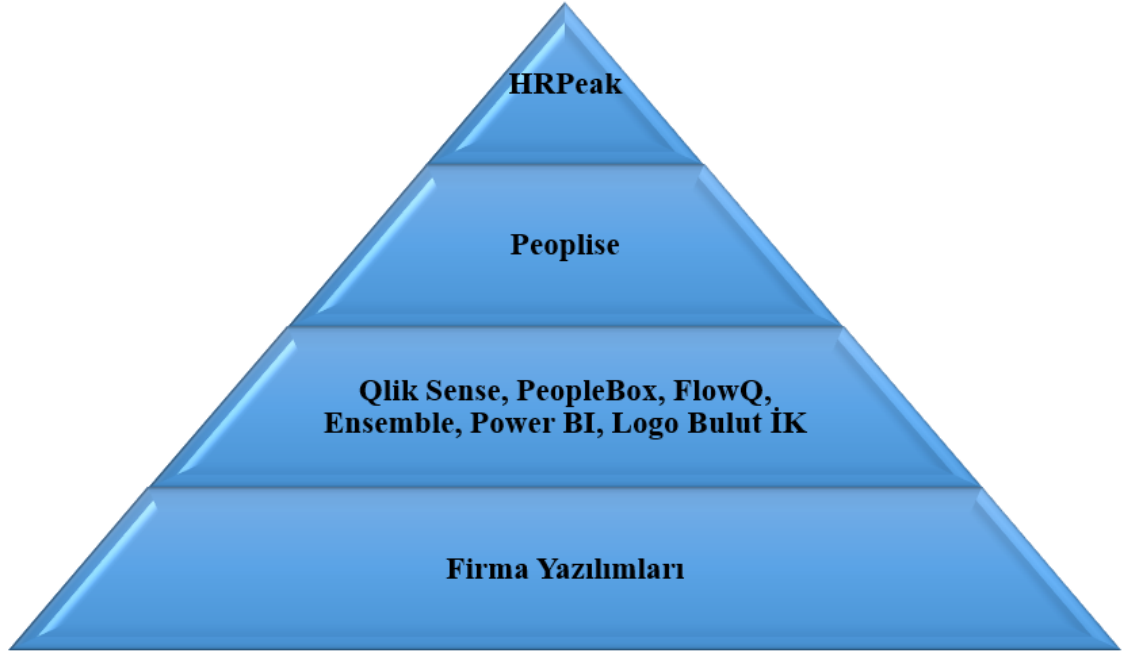
Araştırmada yer alan katılımcılar, işe alım süreçlerinde dijitalleşmenin getirdiği değişimlerin çeşitli yönlerini ele almışlardır. Katılımcıların çoğu, dijitalleşmenin işe alım süreçlerinde adayları daha hızlı ve etkin bir şekilde bulmayı sağladığını belirtmektedir

(K1, K2, K3, K11 ve K12). Ancak bazı katılımcıların görüşleri arasında adayların bu dijital platformları kullanmakta zorlandığı ve bu durumun işe alım sürecinde sıkıntılar yarattığına ilişkin veriler de yer almaktadır (K1, K7, K8 ve K11). Ayrıca bir grup katılımcı bu platformların önemli ölçüde maliyet gerektirdiğini (K1, K6, K7, K10, K11 ve K12) ifade etmiş olup bu sebeple bazı platformlardan yeterli düzeyde yararlanamadıklarını ifade etmiştir (K6 ve K12).

İşletmelerin işe alım ve değerlendirme süreçlerinin dijitalleşmesi kapsamında en çok yararlanılan yazılımlar arasında “HRPeak” olduğu görülmektedir. Bu anlamda kullanılan diğer insan kaynakları yönetimi yazılımları Şekil 2’de sunulmuştur.

Şekil 2

Araştırmaya Katılımcı İşletmelerin Kullandıkları İnsan Kaynakları Yönetimi Yazılımları



Dijitalleşmenin, yüz yüze etkileşimin yerini alamayabileceği, adayın tüm fiziksel ifadelerini görmek yerine sadece yüz hatlarının değerlendirilmesinin yanıltıcı olabileceği bir katılımcının “Genelde yanıltıcı da olabiliyor yani yüz yüze görüşmenin vermiş olduğu etkileşimi veremeyebiliyor. ...sadece yüz hatlarını görüyorsunuz halbuki o kişinin oturuşu kalkışı önemli oluyor. Bu nedenle dijitalleşme sonuçlandırma ve seçme tarafında İK anlamında yanıltıcı olabilir.” (K2) sözleriyle ifade edilmiştir. Yine başka bir katılımcı tarafından dijitalleşmenin işe alım süreçlerinde yanıltıcı olabileceği ve adayların gerçek yeteneklerini yansıtmada eksik kalabileceği de vurgulanmaktadır (K9). Güvenlik zafiyetleri (K4 ve K10) ve adayların dijital platformlarda hile yapabilme olasılığı gibi

konular da işe alım süreçlerindeki dijitalleşmenin karşılaştığı zorluklardan bazılarıdır. Bir katılımcı bu konuda geliştirdikleri çözüm yolunu şu şekilde açıklamaktadır.

K1: *"...bazı adaylarla karşılaştık video mülakatı açtığınızda kişi bzen yazıyor bazen karşısına bakıyor arkadan gölgeyi görüyorsunuz bu tarz sorunlar olabiliyor. Bu tarz sorunlar içinde biz test sorularını 3'er dk'ya düşürdük. Özellikle video mülakatta testi başlatıyor soru geliyor yanıtlamak için 3 dk'sı oluyor. Tüm videoları izliyoruz zaten herhangi bir ihlalde sistem bizi uyarıyor. 3 dk kısa bir süre olduğu için hem soruyu okuyup hem birilerinden yardım almanız pek mümkün olmuyor. Soruların yayılmaması adına da çünkü bu da bir risk sorular he gönderdiğimiz testte karışık gidiyor. Mesela siz orta seviyeyi seçtiniz diyelim İngilizce testinde, sorular farklı farklı gidiyor sistem bunu kendisi yapıyor. Biz herhangi bir şey yapmıyoruz."*

Yine aynı katılımcı HRPeak sistemi üzerinden yapılan rol play simülasyonlarını adayların gerçek hayatta nasıl tepki vereceğini daha iyi değerlendirmek için kullandıklarını dile getirmektedir. Burada adaylar, belirli senaryoları videoya çekerek rol yapmakta ve bu esnada beklenmedik bir soruyla karşılaşabilmekte ve tepkileri kaydedilmektedir. Bu şekilde, adayların gerçek hayatta nasıl davranacaklarını, mimiklerini ve tepkilerini daha net bir şekilde gözlemlemek mümkün kılınmaktadır. Bu yöntem, mülakat sürecinin daha objektif ve etkili bir şekilde değerlendirilmesine olanak tanımaktadır.

K1: *"...biz HRPeak üzerinden bugün 3 tane adaya rol play yolladık. ... adaylar video kaydıyla bizim verdiğimiz senaryo karşısında bir video çektiler. ...videonun sonlandığını zannettikleri anda yazılım onlara kontrol bir soru sordu. Yani karşısında biri varmış gibi ve ona karşı cevap vermiş gibi bir fesih rol play'ydi, ...niye beni kovuyorsunuz gibi bir soruyla adaya karşı çıkıyor. Aday onun üzerine de videoya cevap vermeye başlıyor ve ben onu oturup 5 kere izleyebiliyorum ve adayın o anda ne olduğunu nasıl tepki verdiğini, mimiklerini daha iyi inceleyebiliyorum..."*

Bir diğer katılımcı dijitalleşmenin insan kaynakları süreçlerindeki rolüne dair bir endişeyi dile getirmektedir. *"İnsana dokunacağımız, ruha dokunacağımız, algıya dokunacağımız noktaların dijitalleşmesi biraz tehlike arz ediyor"* (K7) şeklinde düşüncelerini ifade eden katılımcı, insanların duygusal ve ruhsal boyutlarının dijital platformlarda ifade edilmesinin tehlikeli olabileceğini öne sürmektedir. Yani, dijitalleşmeyle birlikte,

insanların duygusal ve psikolojik yanlarının tam olarak yansıtılamayabileceği ve bu durumun gerçek yeteneklerin gözden kaçmasına neden olabileceği belirtilmektedir. Buradan hareketle dijitalleşme insan kaynakları süreçlerinde insanın duygusal ve psikolojik yanlarının eksik kalmasına ve gerçek yeteneklerin değerlendirilmesinde zorluklara yol açabilecek bir risk oluşturabileceği anlaşılmaktadır. Bir katılımcıya göre dijitalizasyonu işletmede benimsetmek özellikle bölüm liderleri için zaman kaybı gibi görünebilmekte ve karar vermek zor olabilmektedir (K11). Bu nedenle, işletmenin en büyük zorluğu çalışanları dijital sistemleri kullanmayı benimsetmekte yaşanan güçlüklerdir.

K11: “...Dijitalizasyonumuzu benimsetmeye çalışmak en önemli handikaplarımızdan oldu. İstekli değiller bu konuda. İşin içinden olumlu ya da olumsuz deyip hemen çıkmak istiyorlar. Genelde bölüm liderleri için bu böyle yani açıklama ve nedeni istediğimiz zaman onlar için zaman kaybı olarak görünüyor ve düşünerek yazması gerekiyor çünkü herhangi bir sebepten adayı elemekte kolay olmuyor. Bizim karşılaştığımız en büyük sorun bu sistemi kullanma konusunda ikna etmek oldu bugün halen çok zorlanıyoruz.”

4.8.3. İşe Alım Süreçlerindeki Dijital Geçiş: İşe Alım Metriklerine Yönelik Bulgular

İşe alım süreçlerinde günümüzde yaşanan dijital dönüşüm, işletmelerin rekabet avantajını artırmak ve en uygun adayları bulmak için önemli bir araç haline gelmiştir. Bu dönüşüm, işe alım metriklerinin belirlenmesi ve etkili bir şekilde uygulanmasıyla birlikte, işletmelerin verimliliklerini artırma ve stratejik kararlarında daha bilinçli hareket etme imkânı sağlamaktadır. Bu konuda bir katılımcı kullandıkları sistem üzerinden verilerin anlık olarak güncellenmesi ve temel KPI'ların takibini vurgulamıştır (K1). Bir diğer katılımcı (K2) ise insan kaynaklarına dair performans göstergelerinin dijitalleşme ile daha etkili hale geldiğini belirtirken, başka bir katılımcı (K3) iş süreçlerinin değerlendirilmesi ve doğru karar verme açısından dijitalleşmenin önemine dikkat çekmiştir.

K3: “...İş süreçlerinin değerlendirilmesi, daha doğru karar verilmesi, kurumsal hafıza yaratması, geçmişe yönelik kıyas kabiliyeti. Bunların hepsi için önemli”

Bir katılımcı işe alım süreçlerinin dijitalleşmesinin “kolaylaştırıcı” bir yönü olduğunu vurgularken (K8), bir diğer katılımcı işe alım süreçlerinde dijitalleşme yolcuğunun, dijital ve geleneksel yöntemlerin dengeli bir şekilde kullanılmasıyla daha sağlıklı olabileceğini vurgulamıştır.

K6: “...aslında şu an için geçiş dönemi için karma bir sistem mantıklı. Yani biraz geleneksel biraz dijital ne tam geleneksel ne tam dijital biraz dijitalden ipuçları biraz gelenekselden ipuçlarıyla daha doğru aday seçimi olacağını düşünüyorum.”

Bir katılımcı, işe alımda sayısal ölçümlerin önemini “...her bilgiyi biz konuşarak ölçemeyiz. Bazılarının sayısal bir şekilde ölçülmesi gerekiyor. İşe alımda İK’cıya bir yol gösterir, o yüzden önemlidir” (K9) şeklinde vurgularken, başka bir katılımcı (K11) işe alımının performans takibi ve geri bildirimlerin kritik olduğunu belirtmiştir.

İki katılımcının (K3 ve K10) işe alım süreçlerinin sadece sayısal metriklere dayandırılmasının yeterli olmadığı görüşüne sahiptir. Bu katılımcılara göre işletme kültürüne uyum, işe alınan kişinin memnuniyeti ve performansı gibi niteliksel faktörlerin de göz önünde bulundurulmasını gerekli kılmaktadır. Başka bir deyişle bir işe alım sürecinin uzunluğu veya kısalığı kadar, işe alınan adayın şirkete uyum sağlama süreci ve uzun vadeli performansı da önemlidir. Bu nedenle, sadece sayısal metriklerle değil, niteliksel değerlendirmelerle birlikte işe alım süreçlerinin değerlendirilmesi gerektiği vurgulanmaktadır.

K10: “...Açıkçası illa ölçeceksek yeni işe aldığım çalışanların memnuniyeti ve bizim onlardan memnuniyetimiz noktasında olmalıdır.”

4.8.4. Dijitalleşmeyle Entegreli İşe Alım Metriklerine Yönelik Bulgular

Geleneksel yöntemlerden dijital geçiş aşamasında işe alım süreçlerinin daha verimli, etkili ve ölçülebilir hale gelmesi büyük önem taşımaktadır. Bu metriklerin dijitalleşme ile entegreli olarak incelenmesi, işe alım süreçlerinin dönüşümünü ve bu dönüşümün işe alım performansına etkilerini ön plana çıkaracaktır. Bu bağlamda çalışmanın bu kısmında doldurma süresi, işe alım kalitesi, açık başvuru sayısı, teklif kabul oranı, işe alım maliyeti metriklerine ve bu metriklere dijitalleşmenin etkilerine yönelik bulgular sunulmuştur.

4.8.4.1. Doldurma Süresi Metriği ile İlgili Bulgular

Araştırmada yer alan katılımcılar, işe alım süreçlerini değerlendirirken doldurma süresini ölçmenin ve performanslarını değerlendirmenin önemine vurgu yapmaktadır. Ölçümleme yöntemleri arasında dijital platformların kullanımı, günlük olarak güncellenen işe alım yönetim sistemleri ve aday süreçlerinin entegrasyonu öne çıkmaktadır. Bu süreçte dijital platformların sunduğu fırsatlardan yararlanan işletmeler bulunmaktadır (K1, K3 ve K11).

Bazı katılımcılar doldurma süresini ölçümleyemediklerini işletmenin bu düzeyde çalışmalar yapabilmek için yeterli zeminin olması gerekliliğini dile getirerek açıklamıştır (K12).

Katılımcılardan biri Qlik Sense sistemi sayesinde günlük olarak güncellenen ve açık pozisyonlar, bunların hangi işe alımcının sorumluluğunda olduğu, haftalık olarak kapatılan pozisyon sayısı, her pozisyon için sorumlu kişi sayısı, adayların evrak durumu ve teklif aşamasındaki gibi bilgiler sağlayan bir işe alım yönetim sistemi kullanıldığını ifade etmektedir (K1). Aday ile ilgili tüm süreçlerin yine bu sisteme entegre olan EBA (Elektronik Belge Akış Sistemi) ile sağlandığını ve bu sayede doldurma süresi için önem arz eden KPI'ların takip edildiği ifade edilmektedir. Bu sayede veri takibi ve raporlamanın kolaylığı dile getirilmektedir.

K1: "...2 önemli KPI var biri pozisyonu kapatma süresi yani pozisyonu kaç günde kapattık diğeri de pozisyonu açma zamanı çalışan sayımıza oranı. ...tabiki EBA'ya bir veri girişi sağlıyoruz. Adayın adını yazıyoruz adayın teklifi kabul ettiği tarihi, adayın evrak sürecini ve ne zaman iş başı yapacağını vs. yazıyoruz ve pozisyonun açıldığı tarihten teklif ettiğimiz tarihi ve evrak sürecini de alarak bu KPI'ları otomatik olarak grafiksel şekilde alıyoruz..."

İşveren markası gücü, işe alımcıların yetkinlikleri, mülakat becerileri, ücret politikaları, rekabet, aday beklentileri, lokasyon/ulaşım sorunları, pozisyonun niteliği ve gereklilikleri ve işe alım kanallarının çeşitlendirilmesi gibi faktörlerin doldurma sürelerini etkilediği vurgulanmaktadır. Bu konuda departmandan alınan pozisyon talebinin zamanıyla adayın işe alımın onaylandığı (K1, K9 ve K10) iki takvim günü baz alınarak doldurma süresi ölçümlenmektedir. Burada insan kaynakları açısından önemli olan nokta kişinin ne zaman işe başlayacağı değil teklifi kabul ederek işe alımının onaylandığı süredir.

K10: "...bugün adayla el sıkıştık ama aday diyor ki benim ihbar sürem var ve bir ay sonra başlayacağım ya da benim işte şöyle bir sağlık durum var, o yüzden 15 gün süre isteyebiliyor. Ben 15 günü ölçümlemeye almıyorum açıkçası..."

K1: "... bazı nedenlerden dolayı adayı 2 ay beklemek zorunda kalıyorsunuz o bizim KPI'mızı etkilemiyor. Biz teklifi kabul ettiği tarihi baz alırız. Başlama süresi adayın sorunu bizim değil olarak bakıyoruz. Biz pozisyonun açıldığı tarih yani bize düştüğü tarih ile teklifi kabul ettiği süreyi baz alıyoruz."

Katılımcılardan biri, pozisyonların kritikliğine göre kapama sürelerini belirlediklerini ve bu sürelerin farklı departmanlar veya roller için değişebileceğini belirtmektedir (K11). Bu açıdan bakıldığında işe alımcının performansının da yine burada önem arz ettiği anlaşılmaktadır.

K11: “...Son 1 yılda ya da 2 yılda pozisyon ne kadar sürede kapandı ve bu işe alımcının performansına göre de değişecektir elde ettiğimiz veri... Mesela bizde üretim ve satış işletmesiyiz. Üretim pozisyonları önceliklidir. Dolayısıyla onların kapama süreleri biraz daha kısadır. Diğer işte muhasebe yönetim kontrol dediğimiz diğer birimlere göre...”

Araştırmada yer alan çoğu katılımcı pozisyon doldurma süresini manuel bir şekilde kayıt altında tuttuklarını ve takip ettiklerini ifade etmişlerdir. Doldurma süresini ölçümlemediklerini dile getiren bir katılımcı görüşlerini işe alımcının performansı paralelinde açıklamaktadır.

K4: “...Hangi işe alımcı daha iyi bence bilmemiz gerekiyor. Mesela bizim birim için acil bir çalışana ihtiyaç olduğunda kim daha iyi teknik insanı bulabilir? Çünkü mesela bizim ekipten biri gitse yerinin hemen doldurulması lazım... İşe alımın kalitesi olmalı, işe alımcının performans puanı gibi bir şey bu...”

Bu konuda bir diğer katılımcı işe alım sürecinde belirli hedeflerin olduğunu ve bu hedeflerin doldurma süresi üzerinde önemli bir etkisi olduğunu, süreçte yaşanan sorunların derinlemesine analiz edilmesi ve çözüm bulunması gerekliliğini vurgulamaktadır.

K1: “...mesela belirli hedefler var., işte açık pozisyonun çalışan sayısında beyaz yakada 60 gün mavi yakada da 40 gün süremiz var. Eğer pozisyon 60 gününü aşarsa sadece bizler işe alım ekibi olarak bunun açıklamasını yapmak durumunda kalıyoruz... Mesela 2 aday ile görüşmüşüm biri teklifi kabul etmemiş, süreç tekrar başlamış, neden kabul etmemiş? Ücretten gibi detaylı yazıyorum. Bu platform denetimle de sürekli kontrol edilen bir alan. Sorunları derinine inerek kök nedeni bularak çözüm bulmak önemli. Mesela ücret skalası yeterli değilse ücret skala çalışması yapılmalı. Yerinde anda kalite alanımızla 6 ayda 1 de KPI'lar bazında konuşuyoruz.”

İşe alım süreçlerinde doldurma sürelerinin ölçülmesi ve iyileştirilmesinin, işletmenin performansını ve aday memnuniyetini artırmada önemli bir rol oynadığı

vurgulanmaktadır. Bir grup katılımcıya göre tekliflerin reddedilme nedenlerinin analizi, işe alım süreçlerini iyileştirmek (K4) ve aday memnuniyetini artırmak için önemlidir (K9 ve K11). Bazı katılımcılara göre (K10) işe alım sürecinin ne kadar hızlı tamamlandığına odaklanmanın değil, işe alınan kişilerin gerçekten işletmenin ihtiyaçlarına uygun olup olmadığına ve işletmenin kültürünü doğru bir şekilde anlayıp anlamadığına odaklanmanın daha önemli olduğu belirtilmektedir.

K10: “...adayın kaç günde işe alındığı, bir görüşmeye başlamasıyla bitmesi arasındaki geçen sürenin kaç gün olduğu, ben bunlarla çok ilgilenmiyorum açıkçası. Bir işe alımcının 30 günde personel buluyor olması ya da 28 gün olması arasında bence fark yoktur. Ama işe alınan çalışanın gerçekten işe uygunluğu ve gerçekten işletmeyi doğru tanımış olması beraberinde iş birliğimizin uzun soluklu olması durumunun burada kesinlikle kıymetli olduğunu düşünüyorum.”

Bir katılımcı işe alım süreçlerini belirli bir süre içinde tamamlamak için zaman yönetimi stratejilerinin titizlikle uygulandığını ifade etmiştir (K11). Adaylarla etkili iletişim kurulması ve iş teklifini reddetme durumlarında detaylı geri bildirim verilmesi, işletmelerin insan odaklı bir yaklaşım benimsemesine yardımcı oluğu anlaşılmaktadır. Adayların teklifleri reddetmesi durumunda yedek aday bulundurma stratejisinin de üzerinde önemle durulduğu anlaşılmaktadır. Bir pozisyonun kapanmasına ilişkin tüm sürecin dijital ortamda güncelliğinin sıkıca takip edildiğinin tekrar altı çizilmektedir.

K11: “Hedefimiz minimum 2 adayı teklif çıkılacak şekilde oluşturuyor olmak. Çok fazla görüşmeci var sürecimiz özelinde. Bir de aday reddettiği durumda ikinci adayının olması gerekir. Yedek olarak. Bizim biraz süreçlerimiz böyle ilerliyor. İşe alım ekibi olarak adayı arayıp ücret ve yan hakların yer aldığı tüm teklif mektubunun içeriğini anlatıyorum çünkü orada insani dokunuş çok önemli oluyor. ...3 iş günü kadar düşünmesini beklemek ve sonrasında ses gelmediyse adaya tekrar hatırlatma yapmak “biz sizi bekliyoruz” hatırlatmasını yapmak ve sonrasında adayın yanıtına göre de iş birimine aday kabul etti iş başı tarihi şudur hazırlıklarınızı yapın mesajını veriyorum. ...ama her adayın teklifi kabul etme ya da reddetme durumunu sisteme kaydediyoruz. O rol için kaç ret var görmek için. Teklif ret sayısı arttıkça pozisyonun yedekleme projesini de tetikliyor. Biz bu pozisyonu zor kapattık açıldığı durumda içeriden kimi yedekleyebiliriz gündemini oluşturuyor bizde.”

Bir katılımcı işe alım sürecinde kullanılan platformların doldurma süresini kısalttığı yönünde düşüncesini “...özellikle işe alım sitelerinin, online platformların sadece bölgesel değil, tüm dünyadan istihdam sağlanabilecek açık bir pozisyonda ilana çıktığınız için en azından başvuru sürecinde adayı seçme sürecine çok daha hızlı gidiyorsunuz. ...en büyük katkılarından biri de doldurma süresinedir...” şeklinde ifade etmiştir (K3). Bir katılımcı pozisyon kapatabilme süresinin kısaltılmasında platformların popülaritesini “...kullandığımız platformlar bunu etkiliyor. Mesela bir kariyer.net’te daha çok arayan bu platformu kullanması ve daha çok kişiye ulaşabilmek imkân dahilindeyken mesela bizim kullandığımız yenibiris.com biraz daha kısıtlı kalabiliyor. ...bulduğumuz adaylar içerisinde işletmenin belirlemiş olduğu bütçe dahilinde bir aday olmayabiliyor. Bu da süreci uzatabiliyor.” (K6) sözleriyle açıklamaktadır. Ancak bu konuda örneğin satış rolü için Kariyer.net’in kullanımının yetersizliğini bir katılımcı şu şekilde dile getirmektedir.

K1: “...Kariyer.net’e geçen sene 45.000 başvuru aldık inanın bu kadar başvurunun ilköğretim mezunu olanlar var, garson olanlar var vs. ...Kariyer.net’e biz bu durumu anlattık eğer ilan en az lisans istiyorsa ön lisans olan aday dahi başvurmasın biz onu orda görmeyelim. Çünkü bu durum bizi de zorluyor. Bu sefer bizim bu kadar başvuru içerisinde nasıl aday bulamadığımızı açıklamamız gerekiyor. Bu kadar başvurunun belki 11 tanesi uyumlu ya da kısmen uyumlu olabiliyor...”

Birkaç katılımcı bu sürecin uzamasının pozisyonun kriterlerinin yüksekliğiyle eşdeğer olduğunu dile getirmektedir.

K2: “...ben şu sektörde çalışmış, şu kadar tecrübesi olan, şu programı bilen ve aynı zamanda da şu yabancı dilleri bilen gibi gibi yani çok fazla seçenek görmek istersem aday havuzum o kadar daralıyor demektir. Bu da bizim sürecimizin uzaması anlamına geliyor. Bu durum sürecimizin uzamasına neden oluyor...”

K10: “...kriter sayınız ne kadar çoğalıyorsa özellikle aranılan kritik adayı bulma ihtimaliniz o kadar düşüyor..”

K5: “...ne kadar kritik bir pozisyonsa aday bulma süremizde uzuyor...”

Bazı durumlarda şehir dışından aday çekmek durumu yaşanabilmektedir. Bu konudaki görüşlerini bir katılımcı “...benzer işi yapan yakınlarda bir işletme olmadığı için tecrübeli de bir personel arıyorsunuz bunu şehir dışından almanız gerekebiliyor. Bu noktada Sakarya'nın sosyokültürel konumu işte etkinlik olanakları, şehrin olanakları,

hani aday hangi şehirden gelecek? Bu mesela etki edebiliyor” (K9) sözleriyle açıklamaktadır.

Doldurma süresinin uzaması veya kısalmasına etki eden faktörleri başka bir katılımcı, yöneticilerin yetkinlik ve mülakat becerileri ile adayların amaçları ve beklentilerinin üzerinde şekillendiğini dile getirmektedir.

K11: “...ne istediğini bilmeyen süreç yöneticisi ve teknik mülakat yapmayı bilmeyen doğru soruları bilmeyen kapalı uçlu soruları soran yöneticiler. Bizim mesela işe alım ekibi olarak ciddi efor sarf ettiğimiz nokta bu. Biz bunu giderebilmek için tüm yöneticilerimize yetkinlik bazlı mülakat eğitimleri organize ediyoruz. ...İkincisi de adaylar bulunduğu pozisyonda başvurular yapıyor ama amaç iş değiştirmek değil tamamen piyasayı görmek istiyor. Adaya teklif çıktık kendi ücretiyle farklılaşmıyorsa yan hakkıyla farklılaşmıyorsa aday bir anda süreçten çekilebiliyor. O inandığınız aday süreçten çekilince işe alım uzamış oluyor.”

Katılımcılar işe alım kanallarını çeşitlendirerek dolun süresi metriğinde yaşanan problemleri en aza indirmeye çalışmaktadır. Bu çerçevede katılımcılar, LinkedIn gibi dijital platformlar, kariyer.net (K6 ve K12), kendi geliştirdikleri sistemleri (K2 ve K4), üniversite iş birlikleri ve fuar katılımları gibi farklı kaynaklardan daha geniş aday havuzlarına ulaşmayı amaçlamaktadırlar (K1, K5 ve K11).

Katılımcı görüşleri arasında Kişisel Verilerin Korunması Kanunu (KVKK) gereği referans kontrolünün önemi (K1, K3 ve K10), promosyon uygulamalarının işe alım süreçlerine etkisi (K10) ve doldurma sürelerinin dijitalleştirilmesinin önemi yer almaktadır.

K10: “Mesela burada bu sene uyguladığımız şeylerden bahsedeyim. ...Promosyon ürettiklerimiz var. Mesela çalışanlara buradaki pozisyona personel bulursanız size şu kadar ödeme yapacağız gibi..”

Özellikle referans kontrolünün dijitalleşmesi üzerine katılımcı görüşleri aşağıda sunulmuştur.

K1: “... herkese referans kontrolü yapılıyor. Buna ait formda sistem üzerinden dolduruluyor. Ve mutlaka işe alım onay formu dosyasına şunları ekliyoruz; yetkinlik mülakatı, referans kontrol formu, kişinin kişilik envanteri, kişilik

envanterinin pozisyon ile uyumu, İngilizce testi. Bunların hepsini sisteme yüklüyoruz...”

K5: *“...biz form iletiyoruz. Onlar forumda referanslarını iletiyorlar. Sonrasında kurumsal mail adresleri üzerinden biz topluyoruz...”*

K10: *“...Sürecin dijital yürütülemiyor olması en sıkıntılı durumlardan...”*

4.8.4.2. İşe Alma Kalitesi Metriği ile İlgili Bulgular

Araştırmada yer alan katılımcılar adına işe alım kalitesinin önemi ve aday deneyimi üzerindeki vurgu ortak bir nokta olsa da bu sürecin nasıl ölçülmesi gerektiği ve ölçüm sonuçlarının nasıl değerlendirilmesi gerektiği konusunda farklı yaklaşımlar bulunmaktadır. Öncelikle araştırmada yer bir katılımcı işletmede işe alım süreçlerinin bir ERP üzerinden izlendiği belirtilmektedir (K10). Bu sayede katılımcı, işten ayrılma oranlarının incelenmesiyle değerli bilgiler elde ettiklerini ifade etmektedir. Özellikle bu verilerde, ilk 2 aydaki ayrılma oranı hem çalışanın şirkete uyumunu hem de şirketin çalışanı tanıma sürecini yansıttığı ve ilk 6 ay ile ilk bir yıldaki ayrılma oranlarının da çalışanın uzun vadeli bağlılığını ve memnuniyetini yansıttığını ifade etmektedir. Dolayısıyla, işe alım sürecinin etkinliğini ve çalışanların şirkette kalma sürelerini değerlendirmede önemli birer gösterge olarak da kullanılabildiğini belirtmektedir. Bu anlamdaki görüşlerini *“...İlk 2 ayda işten çıkan çalışan oranı ilk 6 ayda işten çıkan çalışan oranı ilk bir yılda işten çıkan çalışan oranı bu üçü bence çok kıymetli bilgi...”* (K10) şeklinde özetlemiştir. Bir diğer katılımcı ise aday memnuniyetini ve işe alım kalitesini nasıl ölçtüklerini *“Doğal olarak doğru adayları seçtiğin için kaliten artıyor ve biz bunu nasıl ölçümlüyoruz da yani 6 ayını doldurmuş bir senesini doldurmuş 2 senesini doldurmuş yine bizim kendi intranetimizin içerisinde de hem yönetici hem çalışan tarafında oluşturulmuş anketlerimiz var. Bu anketlerin sonucu İK'ya akıyor. Hem böylece işe alım kalitesini ölçüyoruz.”* (K3) şeklinde ifade etmiştir.

Başka bir katılımcı işe alım kalitesinin; işe alımcı, aday ve yönetici ayağı olmak üzere üç temel bileşenden oluştuğunu ve bu bileşenlerin dijital ölçüm sürecini şu şekilde açıklamaktadır.

K11: *“İşe alım kalitesinin aslında 3 bacağı var. İşe alımcı bacağı, aday bacağı ve ekibine personel aradığımız yönetici bacağı. İşe alım bacağındaki kalite şu, ben pozisyonu ilgili tarihte kapatabildim mi? Kapatamadıysam nedenini şeffaf bir*

şekilde ortaya koyabilmeliyim. Aday bacağı çok kritik yani aday deneyimi. Bazen adaya da teşekkürler mesajını atlayabiliyoruz. Biz bu noktayı gözetebilmek adına her görüşme sonrasında adaya anket gönderiyoruz. FlowQ üzerinden gönderiyoruz bu anlamda İşe alımcıya ulaşımı ve iletişimi değerlendiriliyor. İşe alımcı olarak şurayı güçlendirmeliyim dediğiniz ders noktaları çıkıyor. Yönetici bacağındaysa yönetici için ulaşılabilir olarak onun isteklerini anlayabilmek adına toplantılar yapıyoruz. Ne istiyorsun, ekibin nasıl, neye ihtiyacın var, senin için ne yapabiliriz noktasında konuşuyoruz. Süreç bittikten sonra yöneticiye de anket gönderiyoruz genel işe alımcının performansını değerlendirdiği ve varsa geri bildirimlerini yazdığı yaklaşık 10 sorudan oluşan bir anket. Oradan da notlarımızı alıyoruz.”

Yine aynı katılımcı, işe alım süreçlerinde FlowQ platformunu kullanarak adaylara anketler, sınavlar ve video mülakatlar yöneltmektedir. Geleneksel genel yetenek testlerinin yerine adayların ilgisini çekmek için oyunlar kullanarak yaklaşık 8-9 oyunla adayların analitik becerilerin değerlendirildiğini ve genel yetenek skoruna benzer sonuçlar elde ettiklerini ve bu sayede işe alım süreçlerinde verimliliği artırmayı hedeflediklerini vurgulamaktadır.

K11: “FlowQ ile hem anketlerimizi buradan gönderiyoruz hem tüm sınavlarımızı, video mülakatlarımızı buradan gönderiyoruz. Genel yetenek testlerini biliyorsunuzdur klasik matematik Türkçe sorularından oluşur ve bence çok sıkıcı ve adaylar bunu çözmek istemiyor. Biz oyun oynatıyoruz ve buna yeni başladık. Yaklaşık 8-9 oyunu oynayarak genel yetenek skoruna benzer puan alıyorum ve adayın analitik becerilerini anlıyorum.”

Bir katılımcı adayların görüşme sürecinden memnuniyetini ölçmek için kullanılan HRPeak tabanlı Mülakat Değerlendirme Anketi’nden şu şekilde bahsetmektedir.

K1: “...Adayla görüşmeyi tamamladıktan sonra mail adresi sistemde olduğu için adaya 3 soru gidiyor. ...görüşme sürecinden memnun musun? Yeterli bilgiyi elde edebildin mi? Görüşme sürecinde işe alım uzmanının yaklaşımından memnun musun? Burada bizim isimlerimiz yazıyor kimle görüştüysen onu seçiyor. Bize buradan çok güzel veriler çıktı. %98’e yakın kişi işe alımcının mülakat performansından memnun ve diğer soru yanıtları da %95’in üzerinde çıktı.”

Başka bir katılımcı ise HRPeak veri yazılımı ile pozisyonlara özel testler belirlediklerini ve akabinde adayların beceri seviyelerini ölçerek işe alım kalitesini artırmaya yönelik çalışmalar yaptıklarını ifade etmiştir.

K11: *“Bir data yazılım olan HRPeak ile pozisyon bazlı testler belirledik. Nedir o biz analitik yetenek istiyorsak sayısal testi yapıyoruz, Excel istiyorsak Excel yapıyoruz ve bunları aday evinde online şekilde yapıyor. Yapılırken de video kaydı alıyoruz ki zaten bunda onayla yapıyor. Böylece aslında adayın normal şartlarda veya işte teknikse oradaki teknik testleri yapabiliyoruz. HRPeak’a entegre uygun testler varsa yani mesela bir yazılımcı alıyorsanız bir yazılım dilinde orada test yapabiliyor.”*

Bir diğer katılımcı işletme ise işe alım kalitesini sahip olduğu insan kaynakları gerçekleştirme olup yıl sonunda, bu verileri değerlendirerek şirketin ana raporunu oluşturmaktadır. Bu rapor özelinde kaç adayın işe alındığı ve bu adayların ne kadarının şirkette kaldığı veya ayrıldığı gösterilmektedir.

K2: *“...İK’nın metriklerinden bir tanesi de bu. Yani ben yıl sonunda kaç aday yerleştirmişim ve bu adaylardan devam ediyor mu veya ayrılmış mı ayrılmışsa neden ayrılmış? Orada bazı seçenekler var işte atıyorum. Kurum kültürüne uygunsuz davranması, uzaklığın maaşı vesaire gibi bunlar üzerinden bir sebep tablosu çıkarıyoruz.”*

İK süreçlerini dijitalleştirerek, işe alım süreçlerini ve çalışan verimliliğini artırmayı hedeflediklerini dile getiren bir katılımcı, bu süreçte, adaylarla yapılan görüşmelerin sayısı, adayların olumlu/olumsuz yanıtları, başvuru sürelerinin uzunluğu gibi verileri takip ederek geçmiş yıllarla kıyaslamakta ve nitelik beklentilerini gözden geçirildiğini açıklamaktadır. Ayrıca, regülasyonlar nedeniyle ücretlerde sınırlı hareket imkanları olduğundan, çalışanlara farklı faydalar sunarak onları çekmeye ve elde tutmaya odaklanılmaktadır. Bu, çalışan sadakat programları, aidiyet programları ve sosyal yan haklarla desteklenmesi gibi uygulamalar olabilmektedir.

K3: *“Şimdi biz onu şöyle yapıyoruz, bu süreleri takip ediyoruz... Bir pozisyon için kaç adayla görüşmüşüz? Bu adaylardan kaç olumlu olmuş, kaç bizi reddetmiş, kaçını biz reddetmişiz, bu süre ne kadar sürmüş? Geçmiş yıl verileriyle ki işte burada dijitalleşme geliyor. Yani ben işte örneğin sayaç okuma personeli için 2021 de kaç adayla görüşüyordum. Bugün 2024’e geldiğinde bir pozisyon için*

kaç adayla görüşüyorum? O zamanki beklenti nitelikleri adayların kaç nitelikte beklentilerimi karşılanmış şu an ki ne kadar karşılıyormuş gibi bu süreleri yaptığımız zaman da şunu yapıyoruz, biz işletmemiz regülasyona tabi olduğu için özellikle ücret konusunda çok makasları açamıyoruz maalesef ...burada çalışanlara farklı faydalar sağlamaya çalışıyoruz. Çalışan sadakat programları, çalışan aidiyet programları, sosyal yan haklarla desteklenmesi, işte mesai saatinin 45 değil 42 buçuk olması gibi çalışana ekstra bir şeyler sunarak çalışanları çekmeye ve elde tutmaya çalışıyoruz...”

Araştırmaya katılan bir grup katılımcı işe alım kalitesinin ölçümünün sağlanamaması nedeniyle adayların uyum sağlama ve performanslarını değerlendirmede eksiklikler yaşandığı belirtilmektedir (K6, K8, K9 ve K12). Özellikle iki katılımcı görüşme üzerinden değerlendirme yapmakta olup veriye dayalı ölçüm eksikliği hissedildiğini vurgulamaktadır (K6 ve K8). Başka bir katılımcı ise adayın pozisyonda kalma süresini değerlendirerek uyum ve performansı gözlemlemektedir (K9).

K6: “İşletme kültürüne uyum sağlayabilecek mi, sağlayamayacak mı veya beklediğimiz aday bu mu? Şirketimize istediğimiz aday bu mu noktasında sadece görüşme üzerinden yani ölçümlediğimiz bir nokta şu an için maalesef yok. Olması gerekir mi olması gerekir. Yani normal şartlarda mutlaka olması gerekir.”

K9: “Adayın pozisyonda kalma oranı aslında... Yani ilk 2 ayı bir tamamlama, bir de 6 ayı tamamlama. Çünkü 2 ay aslında çok yeterli bir sürü olmuyor bunu anlamak için ilk 6 ayda da işle ilgili bir performans beklemiyoruz ama hani genel olarak işe uyumu, departman içerisinde çalışma arkadaşlarıyla uyumu, takım çalışmasından yatkınlığı gözlemlenmeli.”

Araştırmaya katılan birkaç işletmenin perspektifleri, işe alım süreçlerinin dijitalleşmesinin aday memnuniyeti, işe uyum ve şirket imajı açısından önemli olduğunun ve süreçlerin şeffaf bir şekilde yönetilmesinin değer taşıdığı üzerinde birleşmektedir (K1, K2, K3, K10, K11 ve K12). Araştırmada yer alan iki katılımcı, dijital işe alım süreçlerinde anketler aracılığıyla aday memnuniyetinin ölçüldüğünü ve olumsuz puanlama yapılması durumunda adaylarla birebir görüşmeler yapıldığını belirtmektedir (K1 ve K11). Bu süreçlerin şeffaflığı ve aday memnuniyeti açısından önemli olduğu vurgulanmaktadır.

K1: “Bizim 2 ve 6 aylık anketlerimiz oluyor. Kişiyle birebir 6-7 başlık var işe uyumu, işe alım sürecinin nasıl geçtiği, eğitim sürecinin nasıl geçtiği, bunları

değerlendirdiği bir anket yolluyoruz. Bu ankette eğer aday 3'ün altında puanladyısa bununla ilgili biz kişiyle yüz yüze görüşüyoruz. Sorun neydi? Şeklinde soruyoruz. Hem 2. ayında hem 6. ayında. Biz buradan bir rapor çıkartıyoruz. İşe alım sürecinden memnuniyetle ilgili. Şu ana kadar hiç olumsuz puanlama yapan kişi olmadı. Bu şekilde ölçümlüyoruz. Bundan sonrasında yıllık yapılan memnuniyet anketleri var kişi işyeri ile ilgili bir sıkıntı yaşadığında onu da orda belirtebiliyor.”

K11: “Bunu aslında şöyle, bizde ilişkiler yumuşak ve sıcak geçer yani artık arkadaşlarımız oluyor. Onlara soruyorum daha önceden de işe alım süreci görmüştündür farklı şirketlerde, karşılaştırabilir misin biz neyi farklı yapabiliydik? Sorusunu soruyorum. Aldığım yanıt belirsizlik yoktu. Bir sonraki adımın dijital sistemde ne olacağını gördüğümüz bir akış vardı. Beni neyin beklediğini biliyordum. Evraklarımı ne zaman nereye yüklemem gerektiğini, görüşmeyi kimle yapacağımı gibi. Aslında tüm belirsizlikleri kaldırabilmek önemli. Biz şeffaf süreç yönetimi uyguluyoruz.”

Araştırmada görüşlerini paylaşan iki katılımcı, dijitalleşmenin işe alım süreçlerine olan etkisini vurgulamıştır (K2 ve K3). Burada yeni nesil çalışanların dijitalleşmiş süreçlerden olumlu etkilendiği ve şirketlere karşı pozitif bir ön yargıyla yaklaştığı ifade edilmektedir.

K2: “Yani aslında yapmış olduğum meslek ne kadar dijitalleşmeyle iç içe. Sizler teknik olarak işveren olarak bu altyapıyı sağlıyorsanız kişinin motivasyonu artar, ister istemez. Bu kişiye olumlu yansır diye düşünüyorum.”

K3: “Aday olmaya başladıktan ayrılana kadar olan tüm sürecini şu anda zaten dijitalle taşımış durumdayız. Yeni nesil çalışanlar dijitalleşmiş bir insan kaynakları sürecinden geçerken bir kere şirkete karşı kesinlikle bir pozitif ön yargıyla geliyorlar. Yani şuna bile duydum. Yani süreçten çekilen aday gördüm, Testler gidince. Yani siz buraya astronot mu arıyorsunuz? Deyip süreçten çekilen aday da gördüm ve bunlar da benim işime geliyor aslında. O da benim için önemli çünkü benim şirketimin değerlerinden biri yenilikçilik ve aday belli ki buna uymuyor.”

Bir katılımcı, işe alım süreçlerindeki dijital araçların kullanımının, adaylar üzerinde olumlu bir izlenim bıraktığını ve süreçlerin etkinliğini artırdığını belirtmiştir.

K10: “Şu an işletmeye HRPeak aldirmaya çalışıyorum. Kesinlikle şöyle bir fark oluyor; Aday diyor ki ben nereye gidiyorum? Yani, çünkü bir kâğıt üzerinde bir şeylerin test edilmesi var. Bir yüz yüze oturup görüşülerek bir şeylerin test edilmesi var. Bir de adama çat diye sınavları gönderip hem de yani ne sınavlar. Aday için bence kesinlikle olumlu izlenim yaratıcı bir şeyi var. Bir Zoom görüşmesi yerine işte kariyer.net’in, HR Venue kullanmak ya da işte şey demek adaya senin soruların şunlar 5 dk içerisinde sen bunlara kendin bir video çek ve yanıtlarını ver biz o yanıtlarını sonra izleyeceğiz demek. Bunların hepsi aday için çok farklı izlenim yaratan uygulamalar. O yüzden bence kesinlikle artıları var.”

Başka bir katılımcı ise işe alım süreçlerindeki dijital deneyimlerin, işletmenin imajını olumlu yönde etkilediğini ve uzun vadeli bağlılığı artırdığını ifade etmiştir.

K12: “Herhangi bir ölçümlememiz yok ancak genel fikrim şöyle ki; adayın işletmeyle iletişimi çok öncesinde başlamış oluyor. Yeni işe başlayan çalışanımızın yaşadığı dijital deneyim içerisinden geldiğinde işletmenin gücü başka bir ifadeyle imajı adayda kuvvetli olabiliyor. Güncelliğini koruyan bir işletmede uzun yıllar çalışabileceğini ona çok farklı fırsatlar tanıyabileceğimizi düşünebiliyor. Bu da çalışanlarımızla uzun soluklu bir bağ kurmamız için iyi bir şey tabii ki.”

Araştırmaya katılımcı işletmelerin İK süreçlerindeki dijitalleşme stratejileri ve bu doğrultuda hedeflerine yönelik planlamaları öne çıkmaktadır. Bu noktada bir katılımcı, İK alanında VR teknolojisinin kullanılmasını ve yapay zekâ farkındalık eğitimlerinin başlatılmasını hedeflemektedir (K3). Bu, şirketin dijitalleşme stratejisinin günceli yakalamak ve çalışanlarına yenilikçi eğitim fırsatları sunmak üzerine odaklandığını göstermektedir.

K3: “Bu seneki hedeflerimiz arasında İK’da şu var, o da işte bu VR gözlüklerin kullanılması. Gerçeklik tarafının kullanılmasıyla şimdi bir demo projeyle bir iş başı eğitimini VR gözlüğe taşımayı planlıyoruz. Yine bu sene özelinde eğitim planımızın içerisine gerçi tüm şirkete aldık ama bir yapay zekâ farkındalık eğitimi yapmaya başlayacağız. Çünkü önce herkesin dilindeki yapay zekâyı insanlar bir öğrensın. Ondan sonra eğitim sonrasında insanlara şunu diyeceğiz; siz kendi bölümünüzde yapay zekâyı nasıl kullanabilirsiniz? Eğer orda mantıklı projeler çıkarsa oraya da artık bir 2025 senesinde bütçe ayırarak yapay zekâ kullanabilir

miyiz diyeceğiz. İşletme insan kaynaklarının aslında dijitalleşme stratejisi günceli yakalamak üzerine çünkü eksikliği gidermek değil artık bizim gözümüzde güncel kalabilmek...”

Yine bir katılımcı İK süreçlerinde dijitalleşme ile ilgili çeşitli adımlar atmakta olduklarını dile getirmektedir. Bu noktada aday evraklarının hızlı bir şekilde toplanması ve doğrulanması, sistem tarafından otomatik olarak yapılması hedeflenmektedir. Ayrıca, adayların süreçler hakkında bilgilendirilmesi ve bekletme durumlarında otomatik e-posta gönderilmesi gibi dijital iyileştirmeler üzerinde çalışılmaktadır.

K11: “Biz adayların evraklarını manuel topluyorduk ancak şimdi çok daha hızlı ilerliyor süreç. Ama adaylar yanlış evrak yükleyebiliyor. Aslında sistemin bunu kendisi algılasın ve benim onayına gelmeden reddetsin isterim. Diğer nokta biz adli sicil ve diploma kaydını e devletten sorguluyoruz. Sistem doğrulamasını kendisinin yapmasını isterim. Çünkü zaman kaybı oluyor. Yine dijitalleştirmek istediğimiz bir nokta şu, bazen rollerimiz askıya alınıyor, bekleyen adaylarımız oluyor ve o bekleyenlere sistem belirli aralıklarla otomatik olarak e posta göndersin ve içeriğinde “evet şu an bekliyorsunuz biz bunu biliyoruz sürecimiz şu aşamada” yani aşamayı otomatik olarak bildirsin. Mesela aday farklı bir şirketle mi görüşüyor ya da süreçten mi çekilecek ya da bizi mi bekleyecek kendi yolunu tasarlasın.”

4.8.4.3. Teklif Kabul Oranı Metriği ile İlgili Bulgular

İşletmeler, adayların başvuru süreçlerini takip ederken, onay süreçlerini otomatikleştirme ve verimliliği artırma yollarını araştırmaktadır. Ayrıca, işe alım süreçlerinin şeffaflığını artırmak ve aday deneyimini iyileştirmek için dijital araçlar ve iletişim yöntemleri sıklıkla kullanılmaktadır.

Araştırmaya katılan iki katılımcı teklif kabul oranı metriğini manuel olarak tuttuklarını dile getirirken (K9 ve K10), bu anlamda herhangi bir ölçümleme yapmadıklarını dile getiren katılımcılar da bulunmaktadır (K6, K8 ve K12). İşe alım süreçlerinde kabul edilen ve reddedilen tekliflerin sayısını ölçemediklerini belirten katılımcı düşüncelerini “...Onu da ölçümleyemiyoruz. Yani kaç kişi teklifimi kabul edebiliyor, kaç kişi etmiyor? Süreç biraz çok geleneksel anlamda ilerliyoruz de o noktada ölçümlerine durumumuz yok. İşten ayrılan kişileri işte ayrılış mülakat yapalım yaparak kaç kişinin işten ayrılalı ya da sirkülasyonumuza kadar onun ölçümlemesi oluyor...” (K6) şeklinde ifade etmiştir.

Buradan, işten ayrılan kişilerin ayrılış mülakatları yapılarak işten ayrılma durumlarının değerlendirildiği anlaşılmaktadır.

K5: *“Açılan bir talep tarihi var. Bizim adayın teklifi kabul ettiği tarihten. Talebin açıldığı tarihe kadar geçen gün sayısını hesaplıyoruz.”*

K9: *“Teklif kabul oranını, Teklif ettiğimiz aday bölü toplam teklif sayısı yani ölçüyoruz. Manuel olarak götürüyoruz.”*

K10: *“Direkt verdiğimiz teklif sayısı ve kabul edilen teklif sayısı. Bu alanı manuel tutuyoruz.”*

Yine bir katılımcı, teklif kabul oranı konusunda bir çalışma yapmadıklarını dile getirmiş olup teklif hazırlama sürecinde adayın beklentileri, deneyimi ve pozisyonun değerinin dengelenmesinin önemi ve bu dengeyi sağlamanın bazen zorluğu üzerinde görüşlerini dile getirmiştir.

K7: *“Öncelikle kişinin beklentisini ya da işte mevcut işyerinde aldığı ücreti ben o bana devrettikten sonra da bizim Skalamızda pozisyonun değerine göre işte Oradaki tecrübeye göre nereye oturuyor beklentisi? Oraya bakıp onun üzerine bir çalışma yapıp teklifi hazırlıyoruz. Şimdi teklif tabi ki biz beklenti ve bizim skalamız dengesinde bir yere oturttuğumuzda bazen oturtamıyorsunuz da hani şu an beklentiler de çok yüksek tuttuğu için orta noktada buluşmaya çalışıyorsunuz. Kuşak değişimi de önemli burada. Bazen bunu ücreti güncellemek de yapıyoruz. Bazen bunu kariyer hedefi sunmakla yapıyoruz. Bazen güven bile giriyor. Bunun içerisinde hani verdiğiniz samimiyet. Yani teklif veriyorsunuz, çok sıcak bakmıyor ama öyle bir diyalog kuruyorsunuz ki kişi. Geleceğe odaklıdır, gelişime odaklıdır.”*

Bir katılımcının ifade ettiklerinden, dijital İK sistemini kullanarak İK süreçlerini yönettiği ve başvuru pozisyon dahilinde her adayın o rol için hangi aşamada olduğunu takip ettikleri anlaşılmaktadır. Bu sistemde, adayların telefon görüşmeleri, mülakatlar ve karar alma süreçleri gibi farklı aşamalardan geçişini kaydedilmektedir. Bu sayede, İK süreçlerinin izlenmesi ve yönetilmesi kolaylaşırken, aday deneyiminin iyileştirilmesine olan etkisinden de söz edilebilmektedir.

K11: *“Sistem üzerinden kendi dijital sistemimizde somut olarak şundan bahsedeyim, Helin satın alma yöneticisi rolü çalışıyor. Ben sistemde kaç adaya o*

rol için telefon görüşmesi, mülakat yaptım, bölüme çıkardım, direktöre çıkardım, CEO'ya çıkardığının tüm aşamalarını işliyorum. 100 aday varsa her adayın hangi aşamada olduğunu görüyorum.”

Teklif kabul sürecinde, yöneticilerin belirli bir sırayla işe alım formunu onaylaması ve bu sürecin hızlandırılması için gerekli adımların atılmasıyla ilgili bir dizi adımdan bir katılımcı şu şekilde bahsetmektedir.

K1: “.... İşe alım formu bana geldi ben yöneticiyim, ben ücreti görüyorum orada onaylıyorum benim bir üstüm var müdürüm, müdürüme gitti o onayladı ...Adaya teklif vereceğim ve benden haber bekliyor. Bu noktada hızlı olmam gerekiyor. Burada onay veren kişilerin 5 gün sınırı var. 3 günden sonra bu kişilere uyarı maili gidiyor onaylamadıysa. Ona göre kişi hızlıca onaylıyor... Onaylar geldiği an biz hemen adaya teklif sürecini paylaşıyoruz. Telefonda teklif geçiyoruz sonra iş teklif formumuz sistemden otomatik olarak kişiye atıyoruz. Kişide bunu kabul ettiğine dair imzalayarak bize gönderiyor. Sonra süreç resmileşiyor ve biz teklifi kabul ettiği tarih şudur iş başı tarihini şudur şeklinde sisteme kaydediyorum.”

Başka bir katılımcı, İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi (İKB) tabanlı verilerden yararlanarak, işe alım süreçlerindeki pozisyon yerleştirmelerini analiz eden ve bu verilere dayalı stratejiler oluşturan bir yöntemi nasıl benimsediklerinden şu şekilde bahsetmektedir.

K2: “...bahsetmiş olduğum İKB tabanımız var zaten oradan aslında biz raporu çekiyoruz. Bu sene şu pozisyonuna şu kadar yerleştirme yapmışız, zaten biz yıllık bülten çıkarıyoruz. İK köşesi var ve orada da yayınladığımız bir oran işte. Bu sene en çok şu pozisyonu çalışmışız aslında bakıldığı zaman bir strateji mi? Belki bir strateji değil ama bir veri oluşturuyor bize, biz bu veriyi de İKB tabanından almış oluyoruz.”

Araştırmada yer alan bir katılımcı, adayların süreçlerini detaylı bir şekilde izleyerek kaç adayın başvurduğunu, alındığını, reddedildiğini veya teklif almadığını belirlemektedir. İletilen teklifleri reddeden adayların çoğunlukla bu durumun finansal nedenlerle ilişkilendirildiğini gözlemlemektedir. Bu yaklaşım, işe alım süreçlerinin verimliliğini artırma ve gelecekteki işe alımlarda daha bilinçli kararlar alınmasına yardımcı olabilmektedir.

K3: “Biz adayın her sürecini zaten takip ettiğimiz için işte kaç aday gelmiş, ne kadarı gelmiş, biz ne kadarı reddetmişiz, kaçına teklife gitmişiz ve kaçını bizim

pozisyonumuz pozisyon bazlı reddetmiş tarafına bakıyoruz. Kök nedeninde de neden reddetmişe bakıyoruz aslında. Tabi o aşamaya gelen adayların hemen hemen yüzde yüzü ret sebebi tamamen finansal oluyor.”

Araştırmaya katılımcılar, işe alım sürecinde aday deneyimi ve doğru iletişimin kritik olduğunu vurgulamaktadır. Süreç boyunca adayların bilgilendirilmesinin ve şirket kültürünün doğru bir şekilde aktarılmasının önemi üzerinde durmaktadırlar. Ayrıca bir katılımcı tarafından, adaylarla kurulan iletişimin önemi vurgulanarak, potansiyel kayıpların önüne geçmek için her adaya eşit mesafede olunması gerektiği dile getirilmektedir.

K11: “Aday deneyimi için üzerine düşünülmesi gereken bir konu. ...Sadece adayı seçtiğimiz bir dönemde değiliz biz de adaya kendimizi seçtirmeye çalışıyoruz. Burada doğru iletişimi kurmak çok kritik. Adayın hangi pozisyon için görüştüğünü bilmesi, kabul ettikten sonra kime bağlı çalışacağını bilmesi net ve belirli aralıklarla bilgi veriyor almak adayda şu ampulü yaktırıyor “benimle o kadar düzenli aralıklarla doğru iletişimi kurdunuz ki ben aslında öylesine sizinle görüşmüştüm ama şirketin İK’sı böyleyse demek ki şirket kültürü de böyle” yani aslında İK üstünden ve bölüm görüşmesi üstünden aday sizin şirketinizin tamamını kültürü yorumluyor. Dolayısıyla o bilinçle görüşmeye girmek önemli.”

K12: “Burada aday ile kurulan iletişimin çok önemli olduğunu ifade etmeliyim. Her aday için aynı mesafede olmamız o sınırı korumamız bu anlamda değerli. Zira potansiyeli yüksek bir adayı bu yüzden kaybetmek günümüz dünyasında ciddi bir kayıp olabilir.”

Katılımcılar tarafından, işe alım sürecinde aday deneyiminin önemi ve sürecin her aşamasına olası etkisi vurgulanmaktadır. İşe alımın başlangıcından itibaren adayların geri bildirim alması ve sürecin şeffaflığına önem verilmesi, işe alım sürecinin etkinliğini artırmaktadır.

K1: “...Bizim ilk gün tanıtım sunumumuz var. Ayrıca adaya sms ile ‘İşletmeye geldiğinizde size bu kişi destek olacaktır’ şeklinde bilgiler gidiyor. Süreç adaya ilk takvimi attığınız anda başlıyor zaten. Hangi programı kullandığınız, mülakat değerlendirme anketi çok önemli bu noktada. Bizim 15 gün sınırımız var bir kişi iş görüşmesine girdiğinde olumlu ya da olumsuz mutlaka geri bildirim alır. Onay

süresi uzadıysa adayı arayıp sürecimiz uzadı şeklinde ara ara arayıp bilgi veriyoruz. Adayın işe girip eğitimi aldığı ana kadar ki süreç çok önemli...”

Ayrıca, dijital araçların kullanımı ve doğru iletişim kurmanın adayın şirket kültürünü anlamasına ve işe bağlılığını artırmaya yardımcı olduğu bir katılımcı tarafından belirtilmektedir.

K8: “Bizim dijital araçları kullanıyor olmamız bilinebilirliğimizi arttırdığı için adaylar güven duyuyorlar. Çünkü bu platformları kullanmayı tercih ediyorlar. İşveren markasına hani çok yönlü düşecek olursanız, bakış açınızı genişletecek olursanız, o zaman evet faydası daha fazla.”

İşe alım sürecinde adayların maddi beklentilerinin önemli olduğunu ancak bazen diğer faktörlerin de etkili olduğunu bir katılımcı şu şekilde vurgulamaktadır.

K2: “...İnsanlar artık maddi olarak beklentileri daha yüksek. Yani sırf sizin hatırına birisi bir işe girer mi? ...buna buna benzer hikayeler de oluyor yani. Bir adayımız hiç unutmuyorum. ‘İnanın bu ücret beklentimin çok altında ama size ilk olarak hani bu şekilde dediğim için ve sizin enerjinizi iyi olduğu için işte işi kabul ediyorum’ şeklinde söyleyerek teklifimizi gerçekten de aşağıda olmasına rağmen kabul etti. ..Oradaki süreç belki onu şu şekilde destekledi. Bize her zaman da yönetim danışmanlık projesi de baktığımız için sürecin de biz de varız. Yani orada belki birlikte çalışma olasılığı ya da işte hani kendisini, güvende hissetmesi olabilir...”

Bir katılımcı tarafından, işe alım sürecinde adaylara işletmenin gerçekçi ve doğru bir şekilde tanıtılmasının, olası hayal kırıklıklarını ve tutunma sorunlarını önleyebileceğini vurgulanmaktadır. Adaylarla yapılan ön mülakatlarda, şirketin zorlukları ve olumsuz yönleri hakkında açık ve dürüst bilgi verilmesinin önemine işaret edilmektedir. Bu şekilde adaylar, verdikleri tepkilere göre çalışma koşullarına uygun olup olmadıklarına karar verebilir ve teklif kabul oranı artırılabilir.

K10: “Kesinlikle ben şurasındayım işin; şirketi ne kadar doğru anlattığınız teklif kabul oranınızı düşürüyor olsa bile tutunma oranlarınızı işe bağlılık oranlarınızı yüksek tutacak bir şey. Ön mülakatlarda en kötü vakaları anlatıyorum adaya. En başında böyle detayları konuşmak daha iyi. Zaten süreç esnasında bizim söylediklerimize adayın verdiği tepkilere göre ya aday zaten koşullarda çalışır ya

da çalışmaz diye bir karar alıp kişiye ona göre teklif veriyoruz. O zaman da teklif kabul oranımız yükseliyor.”

İşe alım sürecinde yaşanan gecikmelerin ve uzayan süreçlerin adaylar üzerinde olumsuz etkilere neden olabileceğine yönelik bir katılımcının görüşleri şunlardır.

K5: *“Takvim konusunda böyle bir gecikme olduysa süreç bazen bazı adaylarımızda uzayabiliyor maalesef. Hani pozisyon özelinde beklemeler olabiliyor ya da işte takvimler gecikebiliyor. Yöneticiliğin çok fazla yurtdışı seyahatleri vesaire oluyor. Bu tarz durumlar da tarihler yani süre çok uzadığı zaman adaylar süreçten kopabiliyor, farklı işletmelerle görüşebiliyor. Bu tarz durumlar etkiliyor. Çoğunlukla. Onun dışında zaten adayın yetkinliği hem ikna açısından hem teknik açıdan yöneticiler açısından olumsuzsa zaten hani olumsuza düşüyor. Süreci genel olarak onu söyleyebilirim. Süre açısından değerlendirebilirim.”*

İş teklifi reddetme nedenleri arasında ücret, kariyer, kişisel nedenler ve lokasyon gibi faktörler öne çıkmaktadır. Ayrıca vardiyalı çalışma, ulaşım, ekstra beklentiler ve iş arayışındaki diğer fırsatlar da reddetme sebepleri arasında yer alabilmektedir. Burada bir katılımcı hangi sebeplerden teklifin reddedildiğini açık bir şekilde kullanmış oldukları sisteme kaydederek üzerinde çalışıldığını “...aday teklifi reddetti. Bunun nedeni ücret, kariyer, kişisel nedenler ve lokasyon sebebiyle reddedebilir. Biz bu 4 açıklamada aday ile ilgili tüm bilgileri sistemde yazıyoruz. Bunları Qlik sisteminden rapor çekiyoruz. Mesela bu rolde şu kadar adaya teklif verdik şu kadar aday şu sebeplerle teklifimizi kabul etmedi. Sürekli bariz aynı sebeplerden dolayı bir durum varsa kök neden inip bir çalışma gerçekleştiriyoruz.” (K1) sözleriyle açıklamaktadır.

Teklif kabul oranını ölçümlemediklerini ifade eden bir katılımcı adayın bir teklifi reddetmesi durumunda neler yaptıklarını “Teklife ret aldığımız zaman sebebini arayarak adaya soruyoruz. Hani ücretten mi kaynaklı, yan haklardan mı kaynaklı gibi gibi bu geri bildirimlerin biz notunu tutuyoruz.” (K5) şeklinde açıklamaktadır. Yine bir katılımcı bu konuda “Sistem üzerinden durum işaretliyoruz. Red durumunda bir kutucuk daha açılıyor ve nedenini yazıyorsunuz. Ücret, yan haklar, lokasyon, evlenecek gibi notlar yazıyoruz. Geçmişe yönelik data olması için.” (K11) şeklinde görüşlerini ifade etmiştir.

Bir katılımcı adaylara bir iş teklifi yapıldıktan sonra geri çekilme nedenlerini yazılı olarak değil, genellikle görüşmelerde veya telefon aracılığıyla sorgulayarak anlamaya çalıştığını

“Yazılı bir şekilde değerlendirme yapmıyoruz ancak aday teklif değerlendirme sürecinde aslında olumluyken bir anda neden geri çekildiğini tabii ki sorguluyorum. Muhakkak kendisine bunu ya görüşmemizde ya da telefon aracılığıyla sormaya çabalıyorum.” (K12) sözleriyle açıklamaktadır.

Araştırmaya katılanların görüşlerine göre “*Dijitalleşme*” iş teklif sürecini hızlandırmada önemli bir rol oynamaktadır. Özellikle elektronik belge akış sistemleri ve dijital platformlar sayesinde bölüm yöneticileri, onay süreçlerini telefonla kolayca yönetebilmekte ve bu da belgeleme süreçlerini hızlandırmaktadır. Aynı şekilde dijital platformlar, adayların değerlendirme sürecini hızlandırmakta ve daha fazla adayı kısa sürede değerlendirme olanağı sağlamaktadır. Online görüşmeler ve mülakatlar, adayların takvimlerine daha kolay entegre edilebilmekte ve bu da teklif sürecinin daha hızlı ilerlemesini sağlamaktadır. Buradan hareketle dijital araçların iş teklif sürecini hızlandırarak işe alım sürecini verimli hale getirdiği anlaşılmaktadır. Bu konuda katılımcıların görüşleri aşağıda özetlenmiştir.

K1: *“Ciddi anlamda hızlandırdı. Eskiden herkesten imza aldığınız bir form vardı. Şu anda bölüm yöneticileri telefonla Elektronik Belge Akış Sistemi (EBA)’ne oradan rahatlıkla onayını verebiliyor. Sizin herhangi bir çaba sarfetmenize gerek kalmıyor. Kesinlikle dijitalleşme çok büyük rol oynadı.”*

K3: *“O pozisyon bazlı değişebilir. Dijitalleşince şunu biliyorsunuz, yani ben bir gün içerisinde 3 aday yerine 15 aday daha ilanımı görebilir. Çünkü aday havuzun genişledi. Adayı değerlendirme sürecim çok daha hızlandı.”*

K9: *“...bir İK’cı olarak takvimlerine işte Teams davetleri ya da işte diğer kullanılan araçlarla değerlendiricilerin görüşmesini atayıp, ardından teklif sürecine daha hızlı geçilmesi tabii ki de sağlanabilir. Çünkü adayın işletmeye gelebilecek bir müsaitliğinin olmayışı veya çalışıyor olması. ...Mesai saatleri içerisinde görüşmek gerekiyor çünkü yüz yüze görüşmelerde. Ama böyle bir durum olmadığında herhangi bir böyle bir öğlen arasındaki yarım saatlik zaman diliminde bile iş görüşmesi gerçekleşebilir. Yani online iş görüşmeleri, mülakatlar tabii ki de teklif sürecine veya pozisyon doldurma süresini hızlandırır.”*

Katılımcılardan birinin görüşü “*Dijitalleşmenin, iş teklif sürecinde doğrudan bir artış sağlamadığı*” yönündedir (K11). Ancak, sistem üzerinden yapılan takip ve raporlama sayesinde kaç kişiye teklif yapıldığı ve kaç kişinin reddettiği gibi verilerin görülebildiği

vurgulanmaktadır. Kabul etme oranlarında bir artış sağlamadığı ifade edilirken, genellikle ücret ve lokasyon gibi faktörlerde artış olduğunda kabul oranlarında artış yaşandığı belirtilmektedir.

K11: *“Doğrudan bir katkısı yok bizim için. Sadece kaç kişiye teklif çıktığım kaç kişi teklif reddi olduğunu sistem üstünden görebiliyorum ama kabul etme oranım artmıyor. Genelde artarsa ücret, lokasyon varsa lojman gibi noktalarda kabul oranım artıyor.”*

4.8.4.4. Açık Başvuru Sayısı Metriği ile İlgili Bulgular

Araştırmaya katılan işletmeler, iş ilanlarını duyurmak ve potansiyel adaylara ulaşmak için çeşitli online kanalları etkin bir şekilde kullanmaktadırlar. Ancak, bu dijital platformların etkinliğini ölçmek ve işe alım süreçlerini iyileştirmek için belirli metriklerin kullanılması önem arz etmektedir. Bu metriklerden biri de açık başvuru sayısıdır. Açık başvuru sayısı, bir şirketin belirli bir dönemde aldığı toplam başvuru sayısını ifade eder. Bu metrik, şirketin işveren markasının gücünü, iş ilanlarının çekiciliğini ve adayların şirkete duyduğu ilgiyi ölçmek için önemli bir göstergedir.

Bu araştırmaya katılan bir katılımcı, aday çeşitliliğini ve yetkin adayları yakalamayı hedeflediklerini, bu nedenle iş ilanlarını mümkün olduğunca LinkedIn'de de yayımladıklarını ifade etmektedir. Bu sayede hedef kitlelerine göre ilan açmayı tercih ederek başvurularını artırabildikleri anlaşılmaktadır.

K11: *“İK Raporlarına baktığımızda Kariyer.net'den ziyade LinkedIn'de adaylar daha hevesli bulunuyorlar. LinkedIn'de açılan pozisyonları daha prestijli buluyorlar. Dolayısıyla aday hareketliliğine bakıp açık ilanlarımızı Kariyer.net'te yayınlıyoruz. LinkedIn Kariyer.net'e göre çok daha pahalı maliyet olarak bakıldığında. Biz bu aday hareketini bilerek pahalı olması belirleyici bir faktör olmadığı için iş ilanlarımızı olabildiğince LinkedIn'de de yayımlıyoruz. Aday çeşitliliğini ve aslında yetkin dediğimiz adaylar LinkedIn'de ve onları yakalamak istiyoruz. Yeni mezun genç yeteneklerde ağırlıklı olarak Toptalent platformunda. Hedef kitemize göre hangi ilanı nerden açmalıyız biz bunun kararını veriyoruz.”*

Bu anlamda bir katılımcı, yine benzer şekilde ihtiyaç duyduğu pozisyondaki adayın kullanabileceği platformlara yönelik olarak ilan açtıklarını şu şekilde dile getirmektedir.

K12: *“Bu platformların popülaritesi tabii ki önemlidir. Kariyer.net, LinkedIn gibi kanalları genellikle beyaz yaka işe alımı için tercih ediyoruz. Eleman.net, İŞKUR, Indeed gibi iş ilanı siteleri daha çok mavi yaka pozisyonları için kullanıyoruz. Bu anlamda LinkedIn kullanımının öne çıktığını söyleyebilirim.”*

Araştırmaya katılan işletmeler, iş ilanlarını duyurmak için farklı dijital platformları kullanma eğiliminde oldukları anlaşılmakta ve bu platformların etkinliğini artırmak için çeşitli stratejiler geliştirdikleri vurgulanmaktadır. Bunlar arasında üniversitelerle iş birliği yapma, stajyer programları oluşturma, kariyer etkinlikleri düzenleme gibi yöntemler bulunmaktadır. Ancak, bazı şirketler hala dijital platformlarda eksiklikler olduğunu düşünmekte ve geleneksel yöntemlere de başvurmayı tercih etmektedirler. Dolayısıyla, işveren markası oluşturma ve işe alım sürecinde dijital platformların kullanımı konusunda farklı yaklaşımlar ve deneyimler bulunmaktadır.

K1: *“Aslında bu noktada çok iyi olduğumuzu düşünmüyorum. O nedenle bu sene işveren markası anlamında çalışmalarımız olacak. Bizim çoğu platformda iş ilanlarımızı duyurduğumuz bir alanımız yok mesela kariyer.net vs. gibi yerlerde varız ama LinkedIn’da bir ana sayfamız yok şu anda. Bu büyük bir eksiklik. O noktada ciddi maliyetler var bizde çalışmalarımızı yapıyoruz. ...stajyer akademisi kurmak istiyoruz bu tarz bir şey yapıp bir havuz oluşturmak istiyoruz...”*

K2: *“...bir görsel tasarımıyla birlikte biz ilanımızı kendi web sitemizden ve o pozisyonu açan arkadaşlar üzerinden vermeye çalışıyoruz. ...LinkedIn üzerinden de yapıyoruz. Instagram sayfamız da var ama Instagram sayfamızda aday süreciyle ilgili olarak çok böyle yoğun bir şeyimiz yok.”*

K3: *“Mavi yaka için çok olduğunu zannetmiyorum ama beyaz yaka da yani kariyer hedefi olan kariyer planı olanlar şirketin durduğu yeri, kültürünü işte toplumla ilişkisini araştırmak istiyorlar. Yani bu şirkete evet, ben gideceğim ama nasıl bir şirket işte o şirket nasıl bir şirketini artık şunu yapmıyorlar ya işte şirketin web sitesine gireyim, hakkımızda kısmını okuyayım, kalite politikası neymiş, İK politikası neymiş değil. Çalışan şirketin sosyal medya platformlarına giriyor. Bu şirket neler yapıyor diyor. Sosyal medya platformlarını araştırıyor.”*

K5: *“LinkedIn kullanıyoruz. Çoğunlukla aslında işveren markası ekibiyle birlikte çalışıyoruz. Burada onların üniversitelerle ya da işte diğer dışarıdaki kuruluşlarla çoğunlukla anlaşmalı olduğu etkinlikler düzenliyoruz. O etkinliklerle*

birlikte işte potansiyel adaylara ulaşmaya çalışıyoruz. Hem genç yetenekleri yeni mezunlara hem de bazen deneyimlere yönelik de hani ilanlarımız olabiliyor. Bu tarz etkinlikler düzenliyoruz.”

K6: “İlan açarak işe alımları yapmak bence önemli çünkü orada birçok kişiye ulaşabiliyorsunuz. Bu şirketin kullanmış olduğu platformda açmış olduğu iş ilanı olabilir, İŞKUR üzerinden size gelen kişiler olabilir. Buna örnek olarak, belediye ile iletişime geçerek istihdam bürolarından personel teminini açısından kişilerle irtibata geçmek bence daha mantıklı oluyor. Çünkü birçok kişiye ulaşabiliyorsunuz ve dediğim gibi ufka açık veya daha farklı vizyona bakan insanlara ulaşabiliyorsunuz.”

K9: “...işletmenin internet sitesi adaylar tarafından çok tıklanan bir yer değil. Yani belki tedarikçiler ya da yurt dışındaki işletmeler için bir siteydi. Ama ben farklı işletmelerde şunu da gördüm, kariyerde mesela ilan açıp kendi sitelerine yönlendiren kendi linklerini koyan ilanlar da gördüm... Çünkü hem aynı zamanda kendi sitesini tıklanma oranı da artacaktı.”

K11: “Belirli aralıklarda hem LinkedIn’de hem Instagram’da açık pozisyonlarımızı duyuruyoruz. Genç yetenek programımız var. Hem başvurularını duyuruyoruz hem de akış olarak düşünerek başvurmayan adayların bir ay sonra o programın ve işe alınan kişilerin fotoğraflarını görmelerini sağlıyoruz. Orada bir akış bir sonuç görüyor. Biz LinkedIn ve Instagram’da pozisyonlarımızı paylaşıp sonrasında sonuçlarının ne olduğunu göstermek adına onu da paylaşıyoruz.”

Bir katılımcı, sosyal medya kullanımının açık başvurusu sayısını artırmada ve şirketin genel imajı üzerindeki etkisi üzerinde durmakta olup aynı zamanda mevcut çalışanın da elde tutularak sürece destek sağlanması gerekliliğinden söz etmiştir.

K8: “...son bir senedir mesela hedeflerimin arasında olan bir şey de sosyal medya platformunu etkin kullanarak daha fazla aday profiline ulaşabilmektir. Bunun ciddi oranda faydasını gördük. İşte kullandığımız hesaplarımız var. Başta LinkedIn ve Instagram olmak üzere oradaki trafiği yükselttiğimiz zaman paylaşımların artmasıyla birlikte takipçi sayımızın da arttığını gördük ciddi oranda. ...Şirket bilinirliğini de hani bir yere kadar yapabilirsiniz artık ondan

sonra çalışanları elde tutarak devam edebilirsiniz. Yani bu nasıl diyelim? Hani güvenilir bilinirliğe, sürdürülebilir bilinirliğe bağlı diyelim biraz.”

4.8.4.5. İşe Alım Maliyeti Metriği ile İlgili Bulgular

Araştırmaya katılımcı işletmelerin işe alım süreçlerini yönetirken karşılaştığı maliyetlerin çeşitliliği ve karmaşıklığı anlaşılmaktadır. Bu bakımdan, dijital platform kullanım ücretleri (K2, K8 ve K10), içsel program maliyetleri (K1) ve aday başvuru süreçlerindeki fiziksel ve seyahat masraflarının (K9) işe alım maliyetleri üzerindeki etkilerine değinilmektedir. Ayrıca, işe alım sürecinde harcanan zamanın da bir maliyet unsuru olduğu ve Turnover gibi faktörlerin işe alım maliyetlerini etkileyen önemli unsurlar olduğu üzerinde durulmaktadır (K3).

İşe alım sürecinde maliyetlerin doğrudan ölçülmediğini dile getiren bir katılımcı, bunun nedenini “....çok yoğun bir işe alım yapmıyoruz.” (K11) şeklinde açıklamaktadır. Başka bir katılımcı ise işe alım sürecinin maliyetlerinin ERP (Kurumsal Kaynak Planlama) sistemine kaydedildiği ve bu maliyetlerin takip edildiğini belirtmektedir. Ancak, insan kaynakları ekibinin işe alım sürecinde harcadığı zamanın maliyetinin ölçülmediğini ve takip edilmediğini vurgulamaktadır.

K10: “Burada direkt ERP kayıtlanmış verilerimiz olur. Kariyer.net’e ne kadar, çalıştığım danışmanlıklara ne kadar... ben bunlara ne kadar ödeme yaptım gibi veya her iş başı yapan çalışan için ne kadar kıyafet alındı gibi işe alım maliyetlerim doğdu. Bunu ölçüyoruz ama mesela şunu ölçmüyoruz, insan kaynakları ekibinin sadece işe alım için yaptığı harcadığı zamanın ne kadara mal olduğunu biz ölçmüyoruz şu anda.”

Bir diğer katılımcı, işe alım ihtiyaçlarının belirlenmesi ve bütçe planlamasıyla başlayarak, piyasa araştırması yapılması ve uygun ilan paketlerinin seçilmesi şeklinde ilerlediklerini dile getirmektedir.

K8: “...Mesela benim kaç kişi işe alma ihtimalim var? Bir sene içerisinde ona göre bir ilan paketi araştırıyorum ve teklifleri ona göre alıyorum. Ekstra pozisyonların kritikliğine göre yine opsiyonlu ele aldığım modüller oluyor. Mesela işte akıllı ilan gibi tek kariyer gibi sponsorlu, sosyal medya vs. farklı versiyonları var onları araştırıyorum. Bu noktada HR Metrics ile çalışıyoruz. Orada envanter ve işte teknik sınavlar yapılabiliyor. Envanterlerle birlikte

İngilizce sınavı uyguluyoruz adaylara. Ayrıca farklı platformlar için de yine bir araştırma yapıyorum. Bunlar arasından tekrardan bir değerlendirme yapmamız gerekebiliyor.”

Araştırmada yer alan bir katılımcı, dijital platformlardaki kullanım ücretleri ve içsel programlarının maliyetlerini işe alım maliyeti olarak değerlendirmektedir. Özellikle, HRPeak gibi programlar için ödeme yapıldığı ve bunun işletme maliyetlerini etkilediği belirtilmektedir. Diğer taraftan İK modülüyle ilgilenen IT çalışanlarının iş değişikliklerindeki rolü ve buna bağlı olarak işçilik maliyetlerinin nasıl hesaplandığı yine bu anlamda önem arz etmektedir.

K1: “Kariyer.net’e kullanım ücreti ödüyoruz, LinkedIn’e kullanım bedeli ödüyoruz, EBA zaten bizim kendi içimizde kullandığımız bir program ona herhangi bir ücret ödemesi yapmıyoruz ama HRPeak programımızda bir bedel ödüyoruz. EBA’da maliyet kalemi olarak düşündüğümde yapmış olduğumuz değişiklikler için sırf İK modülüyle ilgilenen 2 IT çalışanımız var. Bu arkadaşlar yapacağımız tüm değişikliklerde birebir destek oluyorlar. Mesela bir süreci bir formu yeniden tasarlamak ya da onay süreçlerimizi değiştirmek istediğimizde ya da eklemek istediğimizde bunu anlatıyorsunuz onlar arka planda işlemleri yapıyorlar. Mesela bu arkadaşlarla ilgili maliyetleri konuşuyoruz şöyle ki işçilik maliyeti ne olacak? Mesela bir form tasarlayacağım IT arkadaşımıza, diyorum ki bu senin kaç gününü alır. Mesela diyor ki 3 günümü alır. ‘3GünXGünlükÜcret’ gibi bir hesaplama yapıyoruz ve bunu direktörümüzle paylaşıyoruz.”

Başka bir katılımcı işe alım sürecinin maliyetlerinin; pozisyon kapatma, testlerin kullanımı ve işe alım portallarının kullanımı gibi bir dizi gider kalemini içerdiği ifade edilmektedir.

K2: “...kişi pozisyonu maliyetlerden bir tanesidir, işi yapan kişinin maaşı diyebiliriz. Kullanmış olduğumuz testler yine bir gider kalemi olabilir. Kullanmış olduğumuz portalların sözleşme ücretleri bu üçüncüsü olabilir. Yani şunu da katalım çok yüksek olmasa da işte adayı kurumla tanıştırmaya gidiyoruz, bunun transfer ücretidir.”

Bir katılımcı, “Online görüşmelerimiz şu an için olmuyor. Halbuki adayı buraya davet etmek hem aday için bir maliyet aslında hem bizim için de sürecin uzaması anlamında bir maliyet ki zaman kaybı da bir maliyetle bir işletme için.” (K6) şeklinde görüşlerini

belirtmek aslında işe alım maliyetlerinin azaltılabileceğine dikkat çekmektedir. Başka bir katılımcı aslında kullanılan platformların kilit adaylara erişebilme noktasında önem arz ettiğini dile getirmekte ancak bu platformların maliyetlerinden ötürü tercihlerini daha uygun platformlar özelinde kullandıklarını *“Platform olarak bize uygun az maliyetli veya ücretsiz işe alım platformlarını tercih ediyoruz. Bu potansiyel adayları kaçırmamıza sebep olabilir ancak bu konuda iyileştirmelerimiz devam etmektedir.”* (K12) şeklinde sözleriyle açıklamaktadır. Başka bir katılımcının görüşü *“...dijitalleşmek ilk başta yatırım maliyeti yüksek olan bir şey”* (K9) şeklinde olup işe alım süreçlerinin maliyetlerini kabul edilmiş maliyetler olarak değerlendirdiklerini ifade etmiştir. Bu açıdan bakıldığında işletmenin fiziki konumuna yakın adayların başvuru sürecine ve şehir dışından başvuran adayların işe alım maliyeti kapsamında ayrı değerlendirdiklerini belirtmektedir. Birincisinde adayların fiziksel olarak gelerek başvuru formunu doldurmaları ve beklemeleri, genellikle atık ve kâğıt maliyeti gibi görünse de aslında bu durumun bir maliyeti olduğu belirtilmektedir. Diğerinde ise seyahat masrafları göz önünde bulundurmakta ve bu masraflar, işe alım sürecinin maliyetine dahil edilerek hesaplanmaktadır.

K9: *“Adayın Sakarya içerisindeki başvurulardan bahsedelim. Gelip kâğıt doldurması işte beklemesi aslına bakarsanız böyle görünür bir maliyet değil. Yani sadece burada atık ve kâğıt maliyeti varmış gibi aslında. Ama tabii adayın oradaki bir geliş süreci var. ...ortalama bir maliyet çıkarıp şehre göre hani adayların hesaplarına para gönderiyorduk. ...tabii ki bu da bir işe alım maliyetine yansıyor aslında baktığında.”*

Bir katılımcı tarafından işe alım maliyetinin en önemli unsurlarından birinin Turnover olduğu ve bu nedenle adayların işe alınmasının ardından istihdam edilme sürecinde yaşanan maliyetlerin de göz önünde bulundurulması gerektiği vurgulanmaktadır. Ayrıca, işe alım sürecinde harcanan zaman ve emeğin de bir maliyet olduğu ancak bu maliyetin bir eğitim gideri olarak değerlendirilmesi gerektiği ifade edilmektedir.

K3: *“Aslında benim işe alım maliyetimin en şeyi tabii ölçüm, tek KPI’mız var o da Turnover oranlarımız. Yani aday da ayrılrsa biz de göndersek yanlış adayı istihdam ettiğimizde bize oluşan bir maliyet var ve biz bu maliyeti şöyle ölçümlüyoruz, aslında bu adayı işe aldıktan sonra onu ödediğim ücret. Ama şunu biliyoruz, o adayın ilk 2 aylık ya da 6 aylık pozisyonuna göre harcadığımız efor*

da bir maliyet ama o maliyeti biz kendi yönetim toplantılarımızın bunu kabullenmiş durumdayız. Çünkü her öğretmenin bir öğrenme olduğunu düşünüyoruz. Örnek veriyorum aday, İK'da başladı ve ben ona bordro öğretiyorum. Adaya bodrum ürettiğim için mesai harcıyorum bu mesai bir gider midir? Benim için bir maliyet oluşturur mu? Şimdi birçok insan diyor ki evet maliyet oluşturur. Ben de diyorum ki hayır maliyet oluşturmaz. Çünkü anlatan kişi aynı zamanda öğrenir. Çünkü karşısındaki aday soru sorabilir, öğretici bir eksiği varsa gidermek ister. Aynı zamanda kişiyi tazeler. Ben bunu maliyet olarak görmedim Bunu bir Eğitim gideri olarak görüyorum. Benim için oradaki tek maliyet Turnover kaynaklı adaya ödediğimiz ücrettir.”

Yine aynı katılımcı işletme içerisinde çalışan memnuniyet ekibi kurduklarını dile getirerek, çalışan memnuniyet anketlerini değerlendirilmesi sonucunda aksiyon planları oluşturduklarını ifade etmektedir. Burada özellikle yan haklarda eksiklik hissedilen alanlarda iyileştirmeler yapılması akabinde çalışan memnuniyetini artırarak çalışan devir hızını azaltma amaçlanmaktadır.

K3: “Çalışan memnuniyet ekibi diye bir ekip kurduk şirket içerisinde bu ekip her bölümden bir temsilciyle oluştu. Çalışan memnuniyet anketi sonuçlarını hatta sorularının revizyonunu da bunlar yapıyor. Aksiyon planı önerilerini çıkartıyor, insan kaynakları tarafı bunları eliyor, bütçelendiriliyor, yönetim tarafına bütçe gidiyor... işte biz özellikle yan haklarda ciddi anlamda eksik kaldığımız düşünüyorduk işte. Son bir buçuk sene içerisinde önce tamamlayıcı sağlık sigortası yapıldı. ...Ne yapalım beyaz yaka çalışanlarına brüt maaşlarının %10'u kadar sosyal yan hak desteği vermeye başladı. Yılda 4 kere olacak şekilde motivasyon etkinliği koyduk. Çalışan memnuniyetini arttırıp çalışan Turnover oranlarını düşürmeyi hedefliyoruz yani.”

Bir katılımcı, dışarıya ilan vermeden önce mevcut çalışanları değerlendirme ve pozisyonlarını doldurma yöntemiyle pozisyonların daha hızlı dolması ve işe alım maliyetlerinin azaldığını gözlemlediklerini ifade etmektedir. Ayrıca katılımcı, iç adaylar zaten şirket kültürünü ve iş yapış şeklini tanıdıkları için uyum sağlama süreci daha kısa olabileceğini de belirtmektedir.

K11: “Aslında iç işe alımla aslında iç adaylarla minimize edebiliriz. ...Mesela dışarıya ilan mı çıkacağız önce içeriye duyuruyoruz. Böyle bir ilanımız var

başvurur musunuz? Bu şekilde pozisyonun daha hızlı kapandığını gözlemledik. Maliyet neredeyse yok. Tekrar bir sınav göndermiyoruz, tanıdığımız biri çünkü.”

Mevcut süreçte işveren markasını güçlendirmek amacıyla stratejik bir proje yürüttüklerini ifade eden başka bir katılımcı, bu projenin amacını mevcut çalışanı elde tutmaya dayandırmaktadır.

K10: “...şu anda iş veren markasını daha yüceltmek adına bir sürü başlığı olan bir proje yürütüyoruz ama bu önümüzdeki senemizin iş veren maliyetlerimiz azalacak demek değil belki 5 sene sonra azalmış olacak demek ve bu yeni personele alımından daha çok mevcuttaki personele tutmaya yönelik şeyleri içermektedir...”

Başka bir katılımcıya göre, ücret bordrolarının ve izin evraklarının dijital platformlar aracılığıyla yönetilmesi, işlemlerin hızlanmasına ve zamanın daha verimli kullanılmasına yardımcı olabilmektedir. Bu da işletmenin işe alım süreçlerinde harcanan zamanı ve emeği azaltarak maliyetleri düşürebilmektedir.

K7: “Yani biz biraz daha şu an ihtiyaca ve zamanımızı nasıl düşürebiliriz noktasında odaklanıyoruz. Mesela ücret bordrolarını biz ıslak imzalı alıyorken şu an e inovasyon programı üzerinden tek bir SMS üzerinden yapıyoruz. İzin evraklarımızı da buna entegre ettik. İzin evraklarımız da ıslak imzalıydı. Şu an e inovasyon üzerinden zaten illa insan kaynakları programı bizim IT ekibindeki arkadaşlarımız bizim ihtiyaçlarımıza göre yaptılar. Şu an bizim ayın yarısını alan puantaj çalışmamız hani 2,3 güne düşürüldü.”

Dijital dönüşüm, işletmelerin personel yönetimi ve iş süreçlerini iyileştirmek için kritik bir rol oynamaktadır. Özellikle dijital platformların entegrasyonu ve portal kullanımı, personel odaklılığın artmasına ve iş süreçlerinin verimliliğinin artmasına olanak sağlamaktadır. Bu dijital araçlar sayesinde, personel izinleri, özlük bilgileri gibi kritik süreçler daha etkin bir şekilde yönetilebilmekte ve çalışanlar arasında bilgi paylaşımı kolaylaşmaktadır. Bir katılımcının bu konudaki görüşleri aşağıda yer almaktadır.

K6: “....Bir dönem portal kullanmak istedik. Şu an için onun ölçümlemesini maliyet açısından yaptık. Çalışan orada yıllık iznini görsün. Yıllık izine kadar kullanmış. Ne kadar kalmış, bodrosunu da görsün. Özlük bilgilerini, bir güncelleme olduğu zaman da hani yeni bir ikamet adres olabilir ya da başka bir şey olabilir. İşte geri bildirim yapsa diye bir portal çalışmamız oldu. Şu an için o

aşamadayız. ... Yavaş yavaş entegre etmeye çalışıyoruz. Portal kullanımı da kişi için bir dijitalleşme adımıdır...”

İşe alım süreçlerinde video mülakat platformları, mobil işe alım uygulamaları ve yapay zekâ tabanlı otomasyon araçlarının kullanımı, araştırmada yer alan bazı katılımcılarca işe alım süreçlerini iyileştirdiği ve maliyetleri azalttığı düşünülmektedir (K1, K3, K5, K10 ve K11).

K1: *“Bu uygulamalar bizim sistemimiz içerisinde bir sistem kullanım bedeli öderken ayrıca değerlendirme merkezi dediğimi bir modülü alıyor. Bu modülün içerinden kişilik envanterlerinden İngilizce sınavlarına oyunlaştırma dediğimiz tüm testlerin olduğu bir batarya gibi düşünebilirsiniz. Birçok kategori var. Siz ücreti ödedikten sonra tüm sistem açılıyor. Orada doğal olarak ekstra bir maliyet oluyor. Ancak getirisine bakıp verdiğiniz rakamı kıyasladığınızda aslında çok da önemli değil maliyeti.”*

K2: *“İnternette bir gider kalemi bakıldığı zaman. Burada hani bu çok küçük bir orandır ama yani ona gelene kadar bir sürü gider vardır gibi düşünmek gerekiyor...”*

K3: *“Şimdi şöyle bir kere daha kaliteli adayı seçiyorsunuz, daha doğru aday seçiyorsunuz. İşe alım sürecinde daha az efor sarf ettiğiniz için tek başına bir işe alımcı istihdam etmenize gerek kalmıyor. Bir insan kaynakları uzmanı işte haftanın bir gününü işe alım için ayırabiliyor. Geri kalan 4 günde sizin farklı faaliyetlerinizi yapıyor. Doğal olarak mevcut İK personel maliyetinizi azaltıyor. Direkt etkisi oluyor yani...”*

K5: *“...şu an aktif olarak kullandığımız yok, ön çalışması yapılıyor diyebilirim. Belki bir yapay zekâ tabanlı video mülakat için ön değerlendirme aşamasında kullanılmak üzere kullanıma alınmak isteniyor. ...onun dışında vaka analizi vesaire uyguladığımız hani kayıtlarımız oluyor. Video mülakat olarak belki onu söyleyebilirim, onları inceliyoruz.”*

K9: *“... Zaman yönetimini sağlıyor aslında hem aday için hem kendimiz için zamandan tasarruf sağlamış oluyoruz. İşe alım maliyetleri azalıyor. Bunları online platformlardan başvuruların yapıp gerekli bilgileri karşı tarafa iletebiliyoruz. ...Arşiv odalarına gerek kalmıyor yani sunucularda saklayabiliyorsunuz bunları.”*

K10: “Maliyet anlamında kesinlikle etkisi olur. Yüzlerce aday staj görüşmesi için başvuruyor. ...şimdi sen bu adayların her biriyle sadece görüşme planlasan telefonda bu senin için bir maliyet. hepsine 5 tane soru soruyorum Videoda hepsine cevap versinler. Belki 5 gün sürecektir bir arama sürecinden kurtuldum işte online mülakatları göndermeleri sonucunda...”

K11: “Ağırlıklı olarak aslında bir aday için 4.5 saat gidiyor. Ve görüşme katılan her yöneticinin saatlik ücretini hesapladığınızda ciddi bir maliyet oluşuyor. İnteraktif mülakatları uyguluyoruz. Yapay zekâ anlamında FlowQ’nun bir ekranı var, biz almak istediğimiz yanıtı verip ve hareket alanları da inisiyatif alanları da verip tablolaştırıp makine öğrenmesini öğrettik. Bizim mülakatlarımızı yapay zekâ dinliyor ve bir sonraki aşamaya sistemden bakıp sadece geçenlerle İK görüşmesi yapıyorum. Hem zaman dolayısıyla da maliyetleri azaltarak doğru adaya daha hızlı ulaşıyorum.”

Araştırmada yer alan katılımcılar, dijitalleşmenin getirdiği avantajları ve maliyetleri göz önünde bulundurarak süreçlerini iyileştirmeye ve çalışanları bu yöne yönlendirmeye çalışmaktadırlar. Bu çabalar, eğitimlerin ve öncülüğün önemini vurgulayarak, çalışanların dijitalleşmeye uyum sağlamasını teşvik etmektedir.

K2: “...biz zaten kurumlarda değişimin parçasıyız. Sadece İK süreci olarak değil, yani biz orada aslında bir kurumsallaşma hedefiyle giriyoruz. Dijitalleşme çok önemli bir konu. En büyük etken aslında kırılmayan, kırılmayan bir direnç var. Bunun çeşitli sebepler olabilir. Ama jenerasyon farkı olayı, yani şu an mesela yeni jenerasyondaki yani en son hani z kuşağındaki kişiler buna çok açıklar ama işte 50 yaşlardaki kişiler onları düşünürsek zor olabiliyor bu süreç aslında onlara da yargılamamak gerekiyor. Çünkü ne şekilde başlanırsa o şekilde devam edebileceğini düşünüyor. Ama şey zaman değişiyor ve buna ayak uydurmaları gerekir...”

K3: “...şirketin her unsurunda da buradaki maliyetler göz ardı ediliyor şu anda. bunun faydasını gördükten sonra yani bu maliyeti kıyaslamıyorsun. Çünkü Artık daha verimli çalışmamız oluyor. Yani dijitalleşen insan karakter tarafından maliyet hesabı yapılmıyor şu anda bizde.”

SONUÇ VE ÖNERİLER

Globalleşen Dünya’da “Dijitalleşme” kavramının iş ve sosyal yaşamın her alanında önemli bir rol oynadığı görülmektedir. Temel olarak dijitalleşme, bilgi ve iletişim teknolojilerinin kullanımının yaygınlaşması ve bu teknolojilerin insanların günlük yaşamlarına daha fazla entegre edilmesi sürecini ifade etmektedir. Bu anlamda, bilgi işlem, iletişim, veri depolama ve paylaşma gibi birçok alanda teknolojik yeniliklerin kullanımını içermektedir.

Sosyal boyutta ise dijitalleşmenin insanların birbirleriyle etkileşim biçimlerini değiştirmekte olduğu ve akabinde toplumsal ilişkileri dönüştürdüğü görülmektedir. Sosyal medya platformları, çevrimiçi topluluklar, dijital iletişim araçları gibi unsurlar, insanların iletişim kurma ve bilgi paylaşma biçimlerini köklü bir şekilde değiştirmiştir. Eğitim alanına bakıldığında, dijitalleşmenin yine büyük bir etki yarattığı ve Online eğitim platformlarının, uzaktan eğitim imkanlarının, dijital öğrenme araçları gibi unsurların, öğrenme ve öğretme süreçlerini yeniden şekillendirdiği görülmektedir.

Dijitalleşme sürecinin bilgisayarlar, akıllı telefonlar, internet, bulut bilişim, yapay zekâ, büyük veri analizi gibi teknolojilerin yaygınlaşmasıyla birlikte ivme kazandığı ve bilgiye erişim noktasını kolaylaştırmanın beraberinde iletişim süreçlerini hızlandırarak iş yapma şekillerini de önemli ölçüde değiştirdiği görülmektedir. İş dünyasında, dijitalleşme süreci süreçlerin otomatikleştirilmesini, verimliliğin artırılmasını ve küresel pazarlara erişimin kolaylaştırılmasını da ifade etmektedir. işletmeler, dijital teknolojileri kullanarak üretim süreçlerini optimize ederken, müşteri ilişkilerini geliştirmekte ve yeni pazarlama stratejileri geliştirmektedir. Elbette ki dijitalleşme sürecinin dengeli bir şekilde yönetilmesi büyük önem taşımaktadır.

Günümüzün hızla dijitalleşen dünyasında, iş dünyasının pek çok alanında olduğu gibi insan kaynakları yönetimi de önemli bir dönüşüm yaşamaktadır. işletmeler, teknolojinin sunduğu olanaklardan yararlanarak işe alım süreçlerini daha etkin ve verimli hale getirmeye çalışmakta olup bu durum insan kaynakları işe alım sürecindeki dijitalleşme süreci olarak adlandırmaktadır. Dijitalleşme süreci, işe alım süreçlerinde geleneksel yöntemlerin dijital teknolojilere dönüştürülmesi veya bu teknolojilerin entegre edilmesi anlamına gelmektedir. Önceleri kâğıt tabanlı ve yavaş ilerleyen süreçler, günümüzde dijital platformlar, otomatikleştirilmiş araçlar ve veri analitiği gibi yenilikçi teknolojilerle desteklenmektedir. Bu süreçte, işe alım ilanlarının dijital platformlarda yayınlanması, çevrimiçi başvuru formlarının kullanılması, adayların dijital mülakatlara tabi tutulması

gibi birçok yeni uygulama görülmekte olup aynı zamanda yapay zekâ ve makine öğrenimi gibi ileri teknolojilerin işe alım sürecine entegrasyonun da giderek arttığı gerçeği ile karşılaşmaktadır. Bu teknolojilerin, adayların yeteneklerini değerlendirmek, uygun adayları belirlemek ve işe alım sürecini daha verimli hale getirmek için kullanıldığını ifade etmek mümkündür.

İnsan kaynakları işe alım sürecindeki dijitalleşme süreci, işletmelere birçok avantaj sunmakta olup dezavantajları da beraberinde getirmektedir. Bu anlamda teknolojinin iş yaşamına etkilerinin giderek daha belirgin bir hal aldığı ve bu dijital dönüşüm avantajlarının keşfedilmesinin, insan kaynakları yönetimi gibi kritik alanlarda da önemli iyileştirmeleri su yüzüne çıkardığı ifade edilebilmektedir. Dijitalleşmenin insan kaynakları işe alım sürecine getirdiği olumlu etkileri, işletmelere daha etkili, verimli ve adil işe alım süreçleri sağlama yolunda yol gösterici nitelikte olması şeklinde kısaca belirtilebilmekte olup akabinde şu şekilde açıklanabilmektedir; öncelikle, dijitalleşme ile birlikte işe alım süreci daha hızlı ve verimli bir şekilde yönetilebilmektedir. Online iş ilanı siteleri ve profesyonel sosyal medya platformları gibi dijital platformlar, işletmelere geniş bir aday havuzuna erişim imkânı sağlamakta ve potansiyel adaylarla daha hızlı bir şekilde iletişime geçmelerini sağlamaktadır. Böylelikle, işe alım sürecindeki zaman kaybı azalmakta ve işletmeler daha yetenekli adayları daha kısa sürede bulabilmektedir. Dijitalleşme sayesinde işe alım süreci daha objektif bir hale gelmektedir. Otomatikleştirilmiş işe alım süreçleri ve veri analitiği araçları, adayların yeteneklerini, deneyimlerini ve uygunluğunu değerlendirmek için veri odaklı yaklaşımlar sunmaktadır. Bu sayede, insan kaynakları profesyonellerinin önyargılı değerlendirmelerden kaçınması ve adil bir seçim süreci yürütmesi kolaylaşmaktadır. Aynı zamanda işe alım sürecinde aday deneyimini olumlu yönde etkilemektedir. Çevrimiçi iş başvuru platformları, dijital mülakat araçları ve hızlı iletişim kanalları, adayların iş başvurularını kolaylaştırmakta ve iletişimi daha etkili hale getirmektedir. Bu da hem işletmelerin adaylarla daha iyi bir ilişki kurmasını sağlamakta hem de aday memnuniyetini artırmaktadır. Bu anlamda, dijitalleşmenin işe alım sürecinin iyileştirilmesinde önemli bir rol oynadığı ifade edilebilmektedir. Bu nedenle, işletmelerin dijitalleşme sürecini doğru bir şekilde yöneterek, insan kaynakları işe alım sürecindeki potansiyeli en iyi şekilde değerlendirmesi kritik öneme sahiptir.

Tüm bunların beraberinde dijitalleşme sürecinin insan kaynakları işe alım sürecine getirdiği olumsuz etkiler de göz ardı edilmemelidir. Dijitalleşmenin insan kaynakları işe

alım sürecine en önemli olumsuz etkilerinden biri, insan temasının azalması ve aday deneyimindeki bozulmadır. Geleneksel işe alım süreçlerinde adaylarla birebir etkileşimler ön plandayken, dijitalleşme ile birlikte bu etkileşimlerin azalması veya tamamen ortadan kalkması söz konusu olabilmektedir. Özellikle, otomatikleştirilmiş işe alım süreçleri ve robotik mülakatlar, adayların duygusal ihtiyaçlarını ve beklentilerini karşılamada yetersiz kalabilmektedir. Bu anlamda dijitalleşmenin insan kaynakları işe alım sürecine getirdiği bir diğer olumsuz etki ise adayların önyargılı bir şekilde değerlendirilmesi riskidir. Otomatikleştirilmiş işe alım süreçleri ve veri analitiği araçları, adayların başvuru formlarından ve çevrimiçi profillerinden elde edilen verilere dayanarak değerlendirme yapabilmektedir. Ancak, bu verilerin objektif olmaması veya yanlış yorumlanması durumu, adayların ön yargılı bir şekilde değerlendirilmesi riskini de beraberinde getirmektedir. Ele alınabilecek bir diğer olumsuz etki ise işe alım süreçlerindeki güvenlik ve gizlilik endişeleridir. Çevrimiçi iş başvuru platformlarının ve dijital mülakat araçlarının kullanımı, adayların kişisel ve hassas bilgilerinin çalınma veya kötüye kullanılma riskini artırabilmektedir. Bu durum hem adayların hem de işletmelere güvenlik endişelerini artırmakta olup işe alım sürecinin güvenilirliğini sorgulamalarına neden olabilmektedir. Bu anlamda, işletmelere dijitalleşme sürecini yönetirken, insan kaynakları işe alım sürecine olan etkilerini dikkate alması ve aday deneyimini korumak için uygun önlemleri alması önem arz etmektedir.

İşe alım süreçlerinde dijital dönüşüm, çağımızın iş gücü piyasasında önemli bir değişimi ifade etmektedir. Bu değişim, geleneksel işe alım yaklaşımlarını derinden etkilemiş ve işverenlerin yeni stratejiler geliştirmesini gerektirmiştir. Bu bağlamda, işe alım süreçlerinin dijitalleşmesi, adayların bulunması, değerlendirilmesi ve işe alınması aşamalarında teknolojinin entegrasyonunu içermektedir.

İşe alım süreçlerindeki dijital dönüşüm, öncelikle işe alımın dijital platformlar aracılığıyla gerçekleştirilmesini içerir. Geleneksel yöntemlerin yerini online iş ilanı siteleri, profesyonel sosyal medya platformları ve diğer dijital kanallar almıştır. Bu platformlar, iş arayanlarla etkileşim kurmak ve iş ilanlarını yaymak adına işverenlere geniş olanaklar sunmaktadır. Bununla birlikte, işe alım süreçlerinde dijitalleşme, adayların değerlendirilmesi ve seçilmesi aşamalarında da kendini göstermektedir. Modern teknoloji, adayların yeteneklerini değerlendirmek için çevrimiçi testler, simülasyonlar ve video mülakatları gibi araçlar sağlamaktadır. Bu yöntemler, işverenlere adayların işe uygunluğunu daha objektif bir şekilde değerlendirme imkânı sunar. Bu bağlamda,

dijitalleşme işe alım süreçlerinde veri odaklı bir yaklaşımı da beraberinde getirmiştir. Günlük olarak güncellenen işe alım yönetim sistemleri ve analitik araçlar, işe alım sürecinin her aşamasında değerli veriler sağlamaktadır. Bu verilerin analizi ise işe alım süreçlerinin iyileştirilmesi ve stratejik kararların alınması için önemli bir kaynak oluşturmaktadır.

Dijital çağda işe alımın önemli bir unsuru da işveren markası gücüdür. İş arayanlar, potansiyel işverenler hakkında çevrimiçi olarak bilgi edinebilmektedirler. Bu nedenle, işveren markası gücünü artırmak için işverenlerin dijital platformlarda aktif olması ve olumlu bir marka imajı oluşturması gerekmektedir.

Sonuç olarak, dijital çağda işe alım süreçlerinin dijitalleşmesi, işverenlerin işe alım stratejilerini yeniden gözden geçirmelerini ve modern teknolojinin sunduğu olanaklardan en iyi şekilde faydalanmalarını gerektirir şeklinde ifade edilebilmektedir. Bu bağlamda, işe alım süreçlerinde dijitalleşme ve teknoloji entegrasyonu, işverenlerin rekabetçi bir avantaj elde etmelerine ve iş gücü piyasasındaki değişimlere uyum sağlamalarına yardımcı olabilmektedir.

Bu süreçte, çalışmamızın konusunu oluşturan işe alım metriklerinin, işletmelerin işe alım süreçlerini değerlendirme ve iyileştirme de kritik bir rol oynadığı ifade edilebilmektedir. İşe alım metrikleri, işe alım süreçlerinin performansını ölçmek, analiz etmek ve optimize etmek için kullanılan ölçülebilir verilerdir. İşe alım metrikleri genellikle bir dizi Anahtar Performans Göstergesi (KPI) olarak tanımlanmaktadır. Bu noktada KPI'lar, işe alım sürecinin farklı aşamalarında ölçülen ve izlenen belirli performans göstergeleridir şeklinde ifade edilebilmektedir. İşletmeler, işe alım sürecindeki belirli hedeflere ulaşmak için bu metrikleri kullanmakta olup sürecin etkinliğini değerlendirmek adına bu verileri analiz etmektedir. Bu noktada dijitalleşmenin işe alım metriklerine entegrasyonu ile çok daha etkin bir şekilde kullanımının sağlanması akabinde işletmelere bir dizi avantaj sunduğunu ifade etmek mümkündür.

Dijitalleşme, işe alım süreçlerinde veriye dayalı karar verme sürecini güçlendirmekte ve analitik yaklaşımların kullanımını artırmaktadır. İşletmeler, dijital platformlar aracılığıyla adaylarla etkileşim kurarken, bu platformlardan elde edilen verileri işe alım metriklerine entegre ederek aday deneyimini iyileştirerek daha bilinçli kararlar alabilmektedir. Dijitalleşmenin işe alım metriklerine entegrasyonu aynı zamanda veri odaklı karar alma kültürünün geliştirilmesine de katkı sağlamaktadır. İşletmeler, dijitalleşme sayesinde büyük miktarda veriyi analiz ederek işe alım süreçlerindeki güçlü ve zayıf yönleri

belirleyebilmektedir. Bu analizler, işletmelere işe alım stratejilerini daha etkili bir şekilde yönlendirme ve iyileştirme fırsatı sunmaktadır. Dijitalleşme, işe alım süreçlerinde verimliliği artırmak için otomasyon ve yapay zeka gibi teknolojilerin kullanımını da teşvik etmekte olması nedeniyle dijitalleşmiş işe alım platformları aracılığıyla başvuruları otomatik olarak eleme, adayları sınıflandırma ve mülakatlar için uygun adayları belirleme gibi süreçleri daha hızlı ve verimli bir şekilde yönetebilir hale gelmiştir ki bu durum, otomasyon süreçlerinin işe alım metriklerine entegre edilerek sürecin etkinliği ve performansı hakkında daha detaylı bilgi sağlamasına yol açmaktadır. Aynı zamanda veri odaklı karar alma kültürünün geliştirilmesine de katkı sağladığını ifade etmek mümkündür. İşletmeler, dijitalleşme sayesinde büyük miktarda veriyi analiz ederek işe alım süreçlerindeki güçlü ve zayıf yönleri belirleyebilmekte olup bu analizler neticesinde işe alım stratejilerini daha etkili bir şekilde yönlendirme ve iyileştirme imkânı elde etmektedirler.

Çalışmanın konusunu oluşturan İşe Alım Metrikleri; Doldurma Süresi, İşe Alım Kalitesi, Teklif Kabul Oranı, Açık Başvuru Sayısı ve İşe Alım Maliyeti olmak üzere 5 temel unsur olarak incelenmiş olup İşe Alım Sürecinde Dijitalleşmiş ve Dijitalleşmekte olan işletmeler aracılığı ile açıklanmaya çalışılmıştır. İşe alım metriklerinin 5 temel unsur olarak çalışmaya dahil edilmesinin nedeni hem literatürde hem de katılımcılar tarafında kabul görmüş metrikler olmasıdır.

İşe Alım Metriklerinin Ölçülmesi

Doldurma Süresi Metriği:

İşe alım sürecinin önemli bir ölçüsü olan doldurma süresi, bir pozisyonun açılmasından başvuru sürecinin tamamlanmasına ve adayın işe başlamasına kadar geçen süreyi ifade etmektedir. Bu süreç, işletmelerin operasyonel verimliliği, rekabet avantajı ve aday deneyimi açısından kritik öneme sahiptir. Son yıllarda ise dijitalleşmenin işe alım süreçlerine entegrasyonu, doldurma süresi metriğini önemli ölçüde etkilemiştir. Dijitalleşmenin işe alım süreçlerine entegrasyonu, doldurma süresi metriğinin daha etkin bir şekilde ölçülmesini ve yönetilmesini sağlamaktadır. Artık işletmeler, dijital işe alım platformları aracılığıyla iş ilanlarını yayınlama, başvuruları otomatik olarak eleme, adayları değerlendirme ve mülakatlar için uygun adayları belirleme gibi süreçleri daha hızlı ve verimli bir şekilde yönetebilmektedirler. Bu otomasyon süreçleri, doldurma süresi metriğinin daha doğru bir şekilde ölçülmesine ve iyileştirilmesine olanak sağlamaktadır. Dijitalleşme aynı zamanda işe alım süreçlerini daha şeffaf hale getirerek doldurma

süresini azaltmaya da yardımcı olmaktadır. İşletmeler, dijital işe alım platformları aracılığıyla adaylarla daha hızlı ve etkili bir şekilde iletişim kurabilir, başvuruları izleyebilir ve süreçlerin her aşamasını adaylarla paylaşabilir hale gelmiştir. Bu sayede, işletmeler işe alım süreçlerini daha şeffaf hale getirerek adaylarla olan iletişimi güçlendirerek sürecin daha hızlı tamamlanmasını sağlamaktadır. Ancak, dijitalleşmenin işe alım süreçlerine entegrasyonu ile birlikte bazı zorluklar da ortaya çıkmaktadır. Özellikle büyük veri kullanımı, veri güvenliği endişeleri, algoritma tabanlı karar verme süreçlerinin şeffaflığı gibi konular dikkate alınmalıdır. Bu anlamda, işletmeler dijitalleşmenin işe alım süreçlerine entegrasyonunda dikkatli olmalı ve aday deneyimini ön planda tutarak süreci yönetmelidirler.

Araştırma bulgularına göre bu aşamanın sunduğu olanaklar;

- Dijitalleşmenin, işe alım süreçlerini otomatikleştirerek başvuru sürecinden işe başlama sürecine kadar olan süreçleri hızlandırdığı ve daha verimli hale getirdiği anlaşılmaktadır.
- Dijital işe alım platformlarının, manuel işlemleri azalttığı ve bu anlamda işletmelerin zaman ve kaynaklarını tasarruflu bir şekilde kullanmalarına olanak tanıdığı anlaşılmaktadır.
- Dijital platformlar aracılığıyla iş ilanlarının yayınlanmasının, daha geniş bir aday havuzuna erişim sağlayarak potansiyel adayların daha kolay bir şekilde bulunmasını mümkün kıldığı görülmektedir.
- Dijitalleşmenin, işe alım süreçlerinde veri analitiğinin kullanımını artırdığı ve bu sayede karar verme süreçlerini desteklediği anlaşılmış olup adayların niteliklerini, performanslarını ve işe uygunluğunu daha iyi değerlendirmeye olanak sağladığı görülmüştür.
- Dijital platformların, işe alım sürecinin her aşamasında adaylarla şeffaf bir iletişim sağladığı ve başvuru durumu, mülakat tarihleri ve sonuçları gibi bilgilerin adaylarla paylaşılabilirliğinin aday deneyimini olumlu yönde etkilediği anlaşılmıştır.
- Dijital platformların, otomasyon ve yapay zekâ teknolojilerini kullanarak başvuruları eleme, adayları sınıflandırma ve mülakat süreçlerini optimize etme gibi süreçleri daha etkili bir şekilde yönettiği anlaşılmıştır.

Araştırma bulgularına göre bu aşamada yaşanan zorluklar;

- Dijitalleşme ile birlikte, adayların kişisel ve hassas bilgilerinin dijital platformlarda saklanması ve işlenmesiyle ilgili güvenlik riskleri artabilmektedir. Veri sızıntıları veya güvenlik ihlalleri, ciddi sonuçlara yol açabilir olup işletmelerin itibarını zedeleyebilmektedir.
- Bazı adaylar, teknolojiye erişimde veya dijital platformları kullanmada zorluklar yaşayabilmektedir.
- Dijitalleşme, işe alım süreçlerinde insan dokunuşunun kaybolmasına neden olabilmektedir. Otomatik süreçler ve yapay zekâ tabanlı kararlar, adayların bireysel ihtiyaçlarını ve duygusal durumlarını göz ardı edebilmektedir.
- İşletmelerin dijitalleşme sürecinde uygun yeteneklere ve kaynaklara erişimi olmayabilmektedir. Bu durum, işe alım süreçlerinin etkin bir şekilde yönetilmesini zorlaştırabilir olup doldurma sürelerini uzatabilmektedir.

Bu dezavantajlar, işletmelerin dijitalleşme sürecinde karşılaşılabilecekleri potansiyel zorlukları ve riskleri temsil etmektedir. Ancak, doğru stratejiler ve politikalarla bu dezavantajların üstesinden gelmek mümkündür.

İşe Alma Kalitesi Metriği:

İşletmelerin rekabetçi bir avantaj elde etmek ve uzun vadeli başarılarını sağlamak için en önemli unsurlardan biri, uygun yetenekleri işe alma sürecidir. İşe alım sürecinin etkinliği ve başarısı, organizasyonların performansını etkileyen kritik bir faktördür. İşe alım sürecinin ölçülmesinde kullanılan metriklerden biri de İşe Alma Kalitesi'dir. İşe alma kalitesi, işe alınan adayların performansı, uyumu ve uzun vadeli başarıları gibi faktörlere dayalı olarak değerlendirilmektedir.

Günümüzde işe alım süreçlerinin dijitalleşmesi, işe alma kalitesi metriğinin daha etkin bir şekilde yönetilmesine ve ölçülmesine olanak tanımaktadır. Dijitalleşme, işletmelerin işe alım süreçlerinde kullanılan teknolojilerin ve dijital platformların entegrasyonunu ifade etmektedir. Bu entegrasyon, işletmelere adayları daha doğru bir şekilde değerlendirmek, uygun adayları belirlemek ve işe alım kararlarını desteklemek için veri analitiğini kullanma imkânı sunmaktadır. Dijitalleşmenin işe alım süreçlerine entegrasyonu, işe alma kalitesi metriğinin daha doğru bir şekilde ölçülmesini sağladığını belirtmek mümkündür. Otomatik süreçler ve yapay zekâ tabanlı karar destek sistemleri aracılığıyla adayların yetenekleri, uyumu ve potansiyeli daha iyi analiz edilmekte olup işletmelerin daha iyi kararlar almasını ve işe alımlarında başarıyı artırmasını sağlamaktadır. Ancak, dijitalleşmenin işe alım süreçlerine entegrasyonu bazı zorlukları

da beraberinde gelmektedir. Özellikle, veri güvenliği endişeleri, aday deneyimindeki potansiyel azalma ve insan kaynakları profesyonellerinin teknolojiye adapte olma zorlukları gibi konular bu metrikte de önem arz etmektedir. Bu nedenle, işletmeler dijitalleşmenin işe alım süreçlerine entegrasyonunu dikkatle yönetmeli ve aday deneyimini sürekli olarak iyileştirmeye odaklanmalıdır.

Araştırma bulgularına göre bu aşamanın sunduğu olanaklar;

- İşe alım kalitesi metriği, işe alınan adayların performansının değerlendirilmesine olanak tanımaktadır. Adayların iş performansını ve uzun vadeli başarılarını daha objektif bir şekilde ölçülmesine ve değerlendirilmesine destek olmaktadır.
- Adayların işletmenin kültürüne ve değerlerine ne kadar uygun olduğu değerlendirilebilmektedir.
- Doğru adayların işe alınmasıyla çalışan memnuniyetinin artmasına ve çalışanların şirkete bağlılığının artmasına katkı sağlamaktadır.
- Yanlış adayların işe alınması, eğitim maliyetlerinin artmasına, iş verimliliğinin düşmesine ve işten ayrılma oranlarının artmasına neden olabilir. İşe alım kalitesi metriği, bu tür maliyetleri en aza indirmeye destek olmaktadır.
- İşletmelerin rekabet üstünlüğü elde etmesine destek olmaktadır. Doğru adayların işe alınması, işletmelerin daha verimli ve etkili olmalarını sağlamakta ve böylece rekabetçi bir avantaj elde etmektedir.
- İşletmelerin işe alım süreçlerini sürekli olarak iyileştirmesine olanak tanımaktadır. Geri bildirimler ve veri analizi yoluyla işe alım süreçlerindeki zayıf noktaları belirlenerek sürekli olarak iyileştirebilmektedir.

Araştırma bulgularına göre bu aşamada yaşanan zorluklar;

- Veri toplama, analiz ve raporlama gereksinimleri, işletmeler için ekstra zaman ve kaynak harcamasına neden olabilmektedir.
- İşe alım kalitesini ölçmek için gerekli olan teknoloji, araçlar ve kaynaklar maliyetlidir. Küçük işletmeler için bu maliyetler yüksek olabileceği için ölçümü zorlaştırabilmektedir.
- Bazı önemli faktörlerin eksik veya hatalı verilerle ölçülmesi, sonuçların doğruluğunu etkileyebilmektedir.

- Otomatik filtreleme ve değerlendirme sistemleri adayları elemeye çalıştığı için bu sistemler, bazen adayların yeteneklerini veya uyumunu doğru bir şekilde değerlendirmeyebilmekte olup yanlış kararlara yol açabilmektedir.

İşletmeler, bu zorlukları azaltmak veya gidermek için uygun önlemler alarak süreci dikkatle yönetmelidir.

Teklif Kabul Oranı Metriği:

Günümüz iş dünyasında, işe alım süreçleri giderek dijitalleşme eğilimindedir. Bu dijitalleşme, işletmelerin daha verimli, etkili ve adil bir işe alım süreci yürütmesine olanak tanırken, aynı zamanda işe alım metriklerinin geliştirilmesi ve kullanılmasına da olanak sağlamaktadır. Bu bağlamda, işe alım süreçlerini değerlendiren ve iyileştiren bir metrik olan Teklif Kabul Oranı, dijitalleşmenin merkezinde önemli bir yer tutmaktadır.

İşe alım sürecinde teklif kabul oranı, işverenlerin yaptıkları iş tekliflerinin kabul edilme yüzdesini ifade etmektedir. Bu metrik, bir işletmenin başarıyla sonuçlanan iş tekliflerinin sayısını, toplam teklif sayısına bölerek hesaplanmaktadır. Yüksek bir teklif kabul oranı, işletmenin adayların ilgisini çekmekte ve onları etkili bir şekilde çekmekte ne kadar başarılı olduğunun bir göstergesidir.

Teklif kabul oranı, dijitalleşmenin etkisi altında önemli değişimler geçirmektedir. Dijital platformlar ve iletişim araçları sayesinde işverenler, adaylarla daha hızlı ve etkili bir şekilde iletişim kurabilmekte ve onların beklentilerini daha iyi anlayabilmektedir. Bu da iş tekliflerinin daha uygun ve çekici olmasını sağlamaktadır, dolayısıyla teklif kabul oranını artırmaktadır.

Araştırma bulgularına göre bu aşamanın sunduğu olanaklar;

- İşletmenin, adaylarla olan etkileşimlerinin sonuçlarını değerlendirerek işe alım sürecinin iyileştirmesine destek olmaktadır.
- Yüksek bir teklif kabul oranı, işe alım sürecinin verimli olduğunu göstermektedir. İşletmenin işe alım sürecini optimize etmesine ve kaynaklarını verimli bir şekilde kullanmasına olanak tanımaktadır.
- İyi bir teklif kabul oranı, işletmenin rakiplerine göre daha cazip bir işveren olduğunu göstermektedir. Bu durum, işletmenin sektördeki rekabetçi konumunu güçlendirmekte olup en iyi yetenekleri çekmesine yardımcı olmaktadır.
- Düşük bir teklif kabul oranı, işe alım sürecinin maliyetlerini artırmaktadır. Ancak yüksek bir teklif kabul oranı, işletmenin daha az zaman ve kaynak harcaması anlamına gelir, bu anlamda teklif kabul oranı metriği ile maliyetler düşürebilmektedir.

- İşletmenin işgücü ihtiyaçlarını daha doğru bir şekilde tahmin etmesine destek olmaktadır.
- Yüksek bir teklif kabul oranı, işletmenin işveren markasını güçlendirmektedir. İyi bir işveren markası, işletmenin sektördeki saygınlığını artırmakta olup yetenekli adayları çekme potansiyelini de aynı oranda artırmaktadır.
- İyi bir teklif kabul oranı, işe alınan adayların işe başladıktan sonra ne kadar memnun olduklarını da yansıtmaktadır. Ölçümlenen yüksek bir teklif kabul oranı, işletmenin adayları doğru bir şekilde değerlendirdiğini ve onlara uygun işler sunduğunu göstermekte olup çalışan memnuniyetinin artmasına olanak sağlamaktadır.
- Tekliflerin reddedilme nedenleri analiz edilerek, kök nedenlerin belirlenmesi ile stratejik çözümlerin geliştirilmesi mümkün hale gelmektedir.

Araştırma bulgularına göre bu aşamada yaşanan zorluklar;

- Teklif Kabul Oranı, işe alım sürecinin başarısını değerlendirmek için kullanılan önemli bir metrik olsa da tek başına yeterli değildir. Diğer faktörler de göz önünde bulundurulmalıdır, bu nedenle sadece teklif kabul oranına dayanarak karar vermek, işe alım sürecinin tam resmini sunmayabilmektedir.
- Teklif kabul oranına dikkat edilmesi gerekliliği kadar teklif ret oranlarının ve analizinin dikkatle yapılmaması ölçümün doğru ve şeffaf yapılmaması anlamına gelebilmektedir.
- Dijitalleşmenin entegrasyonu ile bazı adaylar için iş teklifini kabul etme süreci karmaşık hale gelebilmektedir. Teklifin dijital platformlar aracılığıyla iletilmesi ve elektronik olarak imzalanması, bazı adaylar için zorlayıcı olabilmektedir.
- Teklif kabul oranını etkileyen dış faktörlerin, dijital ortamda doğru bir şekilde değerlendirilmesi zor olabilmektedir. Ekonomik, sosyal veya sektörel faktörlerin dijitalleşmenin etkileriyle birleşmesi, teklif kabul oranının doğru şekilde yorumlanmasını zorlaştırabilmektedir.

Açık Başvuru Sayısı Metriği:

İşe alım sürecindeki önemli bir metrik olan Açık Başvuru Sayısı Metriğinin ölçülmesi, işverenlerin ve insan kaynakları profesyonellerinin aday havuzunu değerlendirmek ve işe alım stratejilerini geliştirmek için kritik bir rol oynamaktadır. Bu metrik, belirli bir iş pozisyonu için açık iş ilanlarına yapılan başvuru sayısını ifade etmekte olup işe alım sürecinin etkinliğini değerlendirmede önemli bir araç niteliğindedir.

Açık Başvuru Sayısı Metriğinin ölçülmesi ve dijitalleşmeye entegrasi, işe alım sürecinin önemli bir yönüdür. Bu metrik, belirli bir pozisyon için yapılan açık iş ilanlarına yapılan başvuru sayısını ölçmekte olup bu başvuruların kalitesini, çeşitliliğini ve etkinliğini değerlendirmeye destek olmaktadır. İşe alım sürecinde dijitalleşmenin artmasıyla birlikte, Açık Başvuru Sayısı Metriğinin ölçülmesi ve değerlendirilmesi de dijital platformlar aracılığıyla gerçekleşmektedir. Geleneksel işe alım süreçlerinde, açık iş pozisyonlar genellikle gazete ilanları, iş panoları veya şirket web siteleri gibi sınırlı iletişim kanalları aracılığıyla duyurulmaktaydı ancak dijitalleşme ile birlikte, sosyal medya platformları, iş arama siteleri, profesyonel ağlar ve mobil uygulamalar gibi çeşitli dijital kanallar kullanılarak iş ilanlarına erişim sağlanabilmektedir.

Araştırma bulgularına göre bu aşamanın sunduğu olanaklar;

- Dijital platformlar aracılığıyla yapılan iş ilanları, daha geniş kitlelere ulaşma imkânı sağlamaktadır. Bu sayede daha fazla adayın dikkati çekilerek iş başvurusu yapmaları teşvik edilebilmektedir.
- Dijitalleşme, Açık Başvuru Sayısı Metriğinin verimli bir şekilde analiz edilmesine olanak tanımaktadır. Dijital platformlar üzerinden gelen başvuruların veri analizi, aday profillerinin daha detaylı bir şekilde incelenmesini ve işe alım sürecinin iyileştirilmesini sağlamaktadır.
- Açık başvuru sayısının ölçülmesi, işverenin aday havuzunu genişletmesine yardımcı olmaktadır. Daha fazla başvuru almak, işverenin daha geniş bir aday yelpazesinden potansiyel çalışanları değerlendirmesine olanak tanımaktadır.
- Daha fazla başvuru almak, işverenin rekabet gücünü artırmaktadır. Nitelikli adaylara ulaşmak için çeşitli dijital platformlar kullanılarak ilanların yayınlanması, rakiplere kıyasla daha cazip bir işveren imajı oluşturabilmektedir.
- Daha geniş bir aday havuzu, işverenin işe alım sürecini daha çeşitli ve kapsayıcı hale getirmesine olanak tanımaktadır. Farklı geçmişlere, becerilere ve deneyimlere sahip adaylar arasından seçim yapmak, iş gücünün çeşitliliğini artırmaktadır.
- Daha fazla başvuru almak, işverenin işe alım sürecini daha verimli hale getirmektedir. Nitelikli adayların daha hızlı bir şekilde belirlenmesi ve seçilmesi, işe alım sürecinin daha hızlı tamamlanmasını sağlamaktadır.

Araştırma bulgularına göre bu aşamada yaşanan zorluklar;

- Dijital platformlar, kolay erişilebilirlikleri nedeniyle adayların daha fazla başvuruda bulunmalarını teşvik edebilmektedir. Ancak bu başvuruların çoğu, iş ilanına gerçekten uygun olmayan veya başvuru yapmayı düşünmeyen adaylar tarafından yapılmış olmaktadır. Bu durum, gerçekten nitelikli adayları belirlemeyi zorlaştırabilmekle birlikte işe alım sürecinin de karmaşık bir hal almasına neden olmaktadır.
- Dijital platformlar üzerinden gelen başvuruların yönetimi, manuel olarak yapılan başvurulara kıyasla daha zor olabilmektedir. Fazla sayıda başvuru, işverenin başvuruları etkin bir şekilde filtrelemesini ve doğru adayları belirlemesini güçleştirebilmektedir.
- Dijital olarak toplanan başvuru verilerinin analizi, büyük miktarda veriyle başa çıkmayı gerektirebilmekte olup bu veri analizi süreci, bilgi kirliliği riski taşıyarak işverenin doğru kararlar almasını engelleyebilmektedir.
- Yüksek başvuru sayısı, işe alım sürecinin uzamasına ve gecikmelere neden olabilmektedir. Başvuruların incelenmesi, değerlendirilmesi ve geri bildirimlerin verilmesi daha fazla zaman alabilmekte olup işverenin ihtiyaç duyduğu pozisyona hızlı bir şekilde uygun adayları bulmasını zorlaştırabilmektedir.
- Yoğun başvuru sayısıyla birlikte, adaylar arasındaki rekabeti artırarak adayların işe alım sürecinde daha az kişisel ilgi ve iletişim alabilmelerine sebebiyet verebilmektedir. Bu durum, aday deneyiminde olumsuz etkilere yol açarak şirketin imajını zedeleyebilmektedir.
- Dijital olarak toplanan başvuru verileri, gizlilik ve güvenlik risklerine maruz kalabilmektedir. Özellikle hassas kişisel bilgilerin saklanması ve işlenmesi, uygun güvenlik önlemlerinin alınmaması durumunda güvenlik ihlallerine neden olarak işverenin imajını olumsuz etkileyebilmektedir.

İşe Alım Maliyeti Metriği:

İşe alım maliyeti metriğinin ölçülmesi işverenler için kritik bir öneme sahiptir. İşe alım sürecinin maliyetleri, işverenlerin finansal performanslarını doğrudan etkileyerek stratejik kararlar almalarına yardımcı olmaktadır. Bu bağlamda, işe alım maliyeti metriğinin ölçülmesi ve analizi, işverenlerin işe alım süreçlerini etkin bir şekilde yönetmelerine ve optimize etmelerine destek olmaktadır. İşe alım maliyeti metriği, işe alım sürecinin her aşamasında oluşan maliyetleri belirleyerek analiz etmektedir. Bu maliyetler arasında iş ilanının yayınlanması, adayların değerlendirilmesi için kullanılan araçlar ve teknolojiler, mülakatların gerçekleştirilmesi, iş tekliflerinin hazırlanması ve adayın entegrasyon süreci gibi unsurlar yer almaktadır. İşe alım maliyeti metriği, bu maliyetleri belirleyerek işverenlere işe alım sürecinin toplam maliyetini anlamalarına ve yönetmelerine olanak tanımaktadır. İşe alım maliyeti metriğinin doğru ve kapsamlı bir şekilde ölçülmesi, işverenlerin doğru kararlar almasına ve işe alım süreçlerini etkin bir şekilde yönetmelerini sağlamaktadır.

İşe alım maliyeti metriğinin ölçülmesinin dijitalleşmeye entegre edilmesi, işverenlerin işe alım süreçlerini daha verimli ve etkili hale getirmelerine destek olmaktadır. Dijitalleşme, işe alım süreçlerini daha otomatik, hızlı ve verimli hale getirerek maliyetleri azaltmakta olup işverenlere bir dizi olanak sunmaktadır.

Araştırma bulgularına göre bu aşamanın sunduğu olanaklar;

- İşe alım sürecinin her aşamasında yapılan harcamaları izleme ve değerlendirme imkânı sağlamaktadır. Bu sayede işverenler, maliyetlerini kontrol altında tutarak gereksiz harcamaları azaltmakta olup bütçe tasarrufu sağlamaktadır.
- İşe alım sürecinin verimliliğini değerlendirmektedir. Verimlilik artışı sağlanarak işe alım sürecinin daha etkin ve hızlı bir şekilde yürütülmesi mümkün olmaktadır.
- İşverenlere karar alma süreçlerinde önemli bir rehberlik sağlamaktadır. Maliyet verilerine dayanarak işverenler, stratejik kararlar alabilmekte olup işe alım sürecini iyileştirmek için doğru adımların atılmasını sağlamaktadır.
- Maliyetlerin kontrol altında tutulması ve verimliliğin artırılması, işverenlere rekabet avantajı sağlamaktadır.
- İşe alım maliyeti metriği, işverenlere yatırım getirisi (ROI) analizi yapma imkânı sunmaktadır. Yapılan harcamaların işe alım sürecinin sonuçlarına nasıl yansıdığını değerlendirerek, işverenler etkili stratejiler geliştirmektedir.

- İşverenlere gelecekteki işe alım maliyetlerini planlama ve tahmin etme konusunda destek olmaktadır. Geçmiş verilere dayanarak gelecek maliyetleri tahmin etmek, işverenlere stratejik planlama yapma imkânı sağlamaktadır.
- Dijitalleşmeye entegresi ile işe alım süreçlerinin manuel ve kâğıt tabanlı adımlarını azaltarak maliyetlerin düşürülmesine olanak sağlamaktadır. İş ilanlarının dijital platformlarda yayınlanması ve adayların çevrimiçi başvuru yapması, geleneksel reklam ve basılı materyal maliyetlerinin azaltılmasına imkân sağlamıştır.
- Dijitalleşmeye entegresi ile işe alım süreçlerini hızlandırarak zaman tasarrufu sağlamaktadır.
- İşe alım süreçlerinin verimliliğini artırmaktadır. Dijital araçlar ve yazılımlar, işverenlere adayların verilerini daha kolay yönetme, analiz etme ve raporlama yapma imkânı sağlayarak işe alım sürecinin her aşamasını optimize etmelerine yardımcı olmaktadır.

Araştırma bulgularına göre bu aşamada yaşanan zorluklar;

- İşe alım maliyeti metriği, işverenlerin sadece maliyetleri azaltmaya odaklanmasına neden olabilmektedir. İşe alım sürecinin kalitesi göz ardı edilerek nitelikli adayları çekmekten vazgeçilebilmektedir. Bu durumda, işe alınan çalışanın uzun vadeli performansı ve katkısı göz ardı edilerek, kısa vadeli maliyetler öncelik kazanabilmektedir.
- İşe alım maliyeti metriğinin ayrıntılı ölçümü, işverenlerin karar alma sürecini yavaşlatabilmektedir. Maliyet verilerinin toplanması, analizi ve değerlendirilmesi zaman alarak işe alım sürecinin hızını azaltabilmektedir. Bu anlamda yetkin adayların kaçırılması söz konusu olabilmektedir.
- Dijital ölçümlenme süreci için gerekli olan teknolojik altyapı, yazılımlar ve eğitimler gibi unsurlar yatırım gerektirmektedir. Bu yatırımlar, başlangıçta önemli maliyetler oluşturarak kısa vadeli maliyetlerin artmasına neden olabilmektedir.

İşe alım süreçlerinin etkin bir şekilde yönetilmesi, günümüz iş dünyasında rekabet avantajı sağlamanın temel unsurlarından biridir. Bu süreçlerin yönetilmesinde işe alım metriklerinin kullanılması, işverenlere aday havuzlarını genişletme, aday deneyimini iyileştirme ve işe alım süreçlerini optimize etme imkânı sunmaktadır. Çalışmanın konusunu oluşturan işe alım metrikleri işe alım süreçlerinin her aşamasında veri odaklı kararlar almayı ve süreci sürekli olarak iyileştirmeyi sağlamaktadır. İşe alım metrikleri ve dijitalleşme birlikte kullanıldığında işverenlerin işe alım süreçlerini daha stratejik bir

şekilde yönetmelerine olanak tanır. Veriye dayalı kararlar alarak sürekli iyileştirmeyi sağlayan bu yaklaşım, şirketlerin rekabet gücünü artırırken, aday deneyimini ve çalışan memnuniyetini de olumlu yönde etkilemektedir.

Öneriler

Araştırmacılara öneriler şu şekildedir;

- İşe alım süreçlerinde kullanılan veri analitiği araçlarının işe alım sonuçlarına nasıl etki ettiğini inceleyen çalışmalar yapılabilir.
- Sosyal medya ve dijital pazarlama stratejilerinin potansiyel adayları çekme ve aday havuzunu genişletme üzerindeki etkisi incelenebilir.
- İşe alım süreçlerinde kullanılan dijital platformların veri güvenliği standartlarının incelenmesi ve güvenlik açıklarının etkileri üzerine araştırmalar yapılabilir.
- Teklif ret oranlarının artış nedenlerinin detaylı bir şekilde analiz edilmesi ve bu nedenlerin süreç iyileştirmelerine nasıl dönüştürülebileceği üzerine araştırmalar yapılabilir.

İşletmelere öneriler şu şekildedir;

- İşe alım sürecini dijitalleştirmek için uygun bir altyapı oluşturarak Dijital işe alım platformları, aday yönetim sistemleri ve veri analitiği araçları gibi teknolojik çözümlerin değerlendirilmesi beraberinde iş süreçlerine entegre edilmelidir.
- İşe alım süreçlerinde veri odaklı bir yaklaşım benimsenerek ölçümlenebilir metriklerin belirlenmesi beraberinde süreç analizi ile iyileştirmelere yönelik veriye dayalı kararlar alınmalıdır.
- Çalışanların veri analitiği yeteneklerini güçlendirmek veya bu alanda uzman desteği sağlamak, işe alım verilerini etkin bir şekilde analiz edebilecek ve yorumlayacak kişilere sahip olmak anlamına gelecek olup daha stratejik kararlar alınmasına imkân vermektedir.
- İşe alım sürecinde dijital pazarlama stratejilerini kullanarak potansiyel adaylar işletmeye çekilmelidir. Sosyal medya, işe alım siteleri ve kariyer portalları gibi dijital platformlardan faydalanarak aday havuzunun geliştirilmesi önem arz etmektedir.
- Yapay zekâ ve otomasyon teknolojilerini işe alım süreçlerinde kullanılması verimliliği artırmaktadır.
- İşe alım süreçlerinin sürekli olarak gözden geçirilerek iyileştirmelerin sağlanması adına geri bildirim döngüsü oluşturmak oldukça önemlidir. Bu anlamda, aday deneyimi ve

işveren markasını geliştirmek adına adaylardan ve mevcut işe alım ekibinden düzenli olarak geri bildirim alınması da önem arz etmektedir.

- İşletmenin güçlü bir veri güvenliği politikası ve prosedürlerinin olması oldukça önemli bir noktadır. Bu politika, aday verilerinin nasıl işleneceği, saklanacağı ve paylaşılacağı konusunda net kuralları göstermelidir.

- İşe alım süreçlerinde kullanılan yazılımların ve hizmet sağlayıcıların güvenilir olduğundan emin olmak gelecekte yaşanabilecek olası sorunların önüne geçilmesi noktasında büyük önem taşımaktadır. Güvenlik açıklarını düzenli olarak izlemek ve güncellemeleri zamanında uygulamak gerekmektedir.

- İşveren markasının gücünü değerlendirerek potansiyel adayların işletme hakkındaki algısını anlamak adına işe alım metriklerinde işveren markasını etkileyebilecek faktörlerin belirlenmesi açısından düzenli olarak geri bildirim toplanması oldukça önemlidir.

- İşe alım süreçlerinde aday deneyimini ön planda tutmak gerekmektedir. Adayların başvuru sürecinden, mülakatlara ve teklif aşamasına kadar olan süreçte pozitif bir deneyim yaşamalarını sağlayarak iletişime açık olunmalı, adaylara geri bildirimler verilmeli ve süreçler şeffaf olmalıdır.

- Adayların teklifleri reddetmesi durumunda hangi adayların yedek aday olarak belirleneceği konusunda net bir politika belirlenmesi gerekmektedir. Yedek adayların belirlenme kriterleri ve değerlendirme süreci şeffaf bir şekilde belirlenmeli ve tüm işe alım ekibi tarafından benimsenmelidir.

- Teklif ret sayısının artması durumunda, bu durumun nedenlerinin detaylı bir şekilde analiz edilmesi ve sürecin nerede iyileştirilebileceğinin belirlenmesi oldukça önemlidir. İşe alım sürecinin her aşamasının düzenli olarak izlenmesi ve performansının ölçülmesi, sürekli iyileştirme için önemli bir adımdır.

- Teklifin yapılması ve reddedilmesi sürecinde adaylarla düzenli ve şeffaf iletişim kurulması, aday deneyimini olumlu yönde etkilemektedir. Ayrıca, teklifin reddedilmesi durumunda adaylara hangi aşamalardan geçtiklerini ve neden tercih edilmediklerini içeren detaylı geri bildirimler verilmesi, pozitif bir işveren markası oluşturmak açısından önemlidir.

- Kullanılan platformların etkinliğinin düzenli olarak değerlendirilmesi ve verimlilik analizlerinin yapılması gerekmektedir. Hangi platformların daha etkili olduğunu belirlemek ve buna göre stratejiyi ayarlamak, işe alım sürecinin daha verimli hale

gelmesine destek olmaktadır. Bu analizler, sürekli iyileştirme için önemli bir adım olarak görülmelidir.

- İşletmenin belirlediği bütçe dahilinde uygun adayları bulmak için daha stratejik bir yaklaşım benimsenmesi gerekmektedir. Bütçe sınırlamaları dikkate alınarak, işe alım stratejisinin gözden geçirilmesi ve bütçeye uygun adayları hedefleyen bir planın oluşturulması önemlidir. Ayrıca, bütçe dışında kalan adaylara yönelik alternatif çözümler ve değerlendirme yöntemleri de düşünülmelidir.

- İşe alımcı ve yöneticilerin eğitimlerinin düzenlenmesi, işe alım sürecinin kalitesini artırmada önemli bir faktördür. İşe alımcıların iletişim becerileri, aday deneyimi ve süreç yönetimi konularında eğitilmesi, sürecin verimliliğini artırabilir. Benzer şekilde, yöneticilerin de işe alım sürecine etkin katılımı ve adaylara yönelik doğru beklentilerin belirlenmesi için eğitim almaları gerekmektedir.

- İşe alım sürecini sürekli olarak gözden geçirme ve iyileştirme yaklaşımı benimsenmelidir. İşe alım sürecinin her aşaması değerlendirilmeli, iyileştirme fırsatları belirlenmeli ve sürekli olarak gelişim sağlanmalıdır. Bu, işe alım sürecinin kalitesini ve etkinliğini artırmada önemli bir adımdır.

- Bir platformun işe alım sürecine entegrasyonu ve uyumu, işe alım sürecini daha verimli hale getirmektedir. Özellikle yazılım geliştiriciler gibi teknik pozisyonlar için uygun testlerin bulunması ve adayların teknik becerilerinin objektif bir şekilde değerlendirilmesi önemlidir.

- İşletme kültürüne uyum sağlama potansiyelini değerlendirmek için yapılandırılmış bir görüşme süreci oluşturulmalıdır. Bu süreçte adaylarla işletme kültürü hakkında açık ve net bir şekilde konuşulmalı ve adaylardan bu değerlere nasıl uyum sağlayacaklarını, nasıl katkı sağlayacaklarını anlatmaları istenmelidir.

- Davranışsal mülakatlar, adayların geçmiş deneyimlerini ve nasıl davrandıklarını anlama konusunda önemli bir araç olabilmektedir. Bu tür mülakatlarda adaylardan belirli senaryolara nasıl tepki verdiklerini ve nasıl problemleri çözdüklerini anlatmaları istenmelidir. Bu, adayların şirket kültürünüze ne kadar uyumlu olduğunu değerlendirmenize de yardımcı olmaktadır.

- Bekleyen adaylar için otomatik bildirimler oluşturulmalıdır. Sistem, adaylara süreç hakkında güncel bilgileri belirli aralıklarla otomatik olarak gönderebilmelidir. Bu bildirimlerde adayların durumu hakkında bilgi verilerek gerekirse adaylardan ek bilgi

talep edilebilmelidir. Bu sayede adaylar sürecin neresinde olduklarını kolayca takip edebilir durumda olurlar.

- Adayların beklentileri ve mevcut işyerindeki ücretleri gibi bilgilerin daha önceden belirlenmesi ve analiz edilmesi önemlidir. Bu bilgiler, teklif hazırlama sürecinde daha dengeli bir yaklaşım benimsenmesini sağlamaktadır.
- Dijital sistemlerin kullanımı, adayların her aşamadaki konumlarının izlenmesi, süreçteki aksaklıkların veya gecikmelerin tespit edilmesine olanak tanımaktadır. Bu sayede, işe alım süreçlerindeki verimliliği artırmak için gerekli düzeltmeler yapılarak aday deneyimi iyileştirilmektedir.
- Sistem üzerinden adayların her aşamadaki konumlarının takip edilmesi, adaylarla iletişimin daha etkili bir şekilde yönetilmesini sağlamaktadır. Özellikle adayların süreç hakkında bilgilendirilmesi ve güncel tutulması, aday memnuniyetini artırarak şirketin profesyonel bir imajını yansıtmaktadır.
- Referans kontrolü gibi önemli bir adımın dijital ortamda yapılması, sürecin daha hızlı ve etkili olmasını sağlamaktadır. Ancak, bu sürecin standartlarının belirlenmesi ve her aday için tutarlı bir şekilde uygulanması önemlidir. Ayrıca, referans kontrollerinin sonuçlarının sisteme kaydedilmesi ve bu verilerin analiz edilmesi, gelecekteki işe alım süreçlerinde değerli bilgiler sağlamaktadır.
- Sistem üzerinden doldurulan formların ve yüklenen belgelerin kolayca erişilebilir olması önemlidir. Bu sayede, ilgili departmanlar veya yetkililer, gerektiğinde bu bilgilere hızlıca erişilerek işlemleri daha verimli bir şekilde yürütmektedir. Belgelerin düzenli ve sistematik bir şekilde depolanması ve kategorize edilmesi, iş akışının düzenlenmesine olanak sağlamaktadır.
- İşe alım sürecinin her aşamasının düzenli olarak takip edilmesi ve yönetilmesi önemlidir. Takvim gecikmeleri gibi sorunlar ortaya çıktığında, bu durumlar hızlı bir şekilde tespit edilmeli ve çözüm odaklı yaklaşımlar benimsenmelidir. Sürecin yönetimi ve takibi için belirlenmiş bir sorumlu veya ekip atanabilir ve sürecin her aşamasının düzenli olarak gözden geçirilmesi sağlanmalıdır.
- Hedef kitlenin tercih ettiği platformlarda aktif olmak ve onların ihtiyaçlarına uygun içerikler sunmak önemlidir.
- İK raporlarından elde edilen verileri düzenli olarak analiz ederek, hangi platformların en iyi adayları çektiği belirlenmelidir. Bu analizler doğrultusunda, ilan yayınlama stratejileri optimize edilerek bütçe daha etkili bir şekilde kullanılmalıdır.

- İşletmenin sosyal medya hesapları etkin bir şekilde kullanılarak, şirket kültürü, değerleri ve çalışma ortamı hakkında paylaşımlar yapılmalıdır. Ayrıca, iş ilanları ve açık pozisyonları da sosyal medya platformlarında duyurarak, açık başvuru sayısını artırmaya yönelik çalışılmalıdır.
- İhtiyaç duyulan pozisyonlar için uzun vadeli bir işgücü planlaması yapılmalıdır. Bu planlama, işe alım maliyetlerini optimize etmek ve çalışan rotasyonunu minimize etmek için önemlidir.
- Çalışan memnuniyetini artırmak için esnek yan haklar ve iş desteği sağlamak önemlidir. İç işe alım sürecini daha da güçlendirerek, iç adaylara yönelik fırsatlar ve kariyer gelişim imkanları daha açık bir şekilde iletilmelidir. İşe alım ekibi, iç adayların yetenek ve potansiyellerini daha iyi anlamak için düzenli olarak iç iletişim ve değerlendirme faaliyetleri gerçekleştirmelidir.
- Yeni çalışan alımından çok, mevcut çalışanın işletmede tutundurulmasına dikkat edilmelidir. Çalışan memnuniyetini düzenli olarak ölçerek, işletme içi memnuniyetsizlik noktalarının belirlenmesi beraberinde bu alanlarda iyileştirme çalışmaları yapılması önemlidir. Geri bildirim almak için düzenli anketler düzenlenmeli ve çalışan görüşlerinin dikkate alınmasına önem gösterilmelidir. İş veren markası stratejisinin mevcut çalışanların motivasyonunu artırmak ve bağlılıklarını sağlamlaştırmak adına kullanılması önem arz etmektedir. Bu anlamda kariyer gelişim fırsatları, esnek çalışma olanakları, performansa dayalı ödüllendirme sistemleri gibi teşvik edici unsurlar geliştirilmelidir.
- Çalışanların dijitalleşmeye uyum sağlamasını teşvik etmek için düzenli eğitim programları geliştirilmelidir. Bu eğitimler, dijital araçların ve platformların nasıl kullanılacağı konusunda detaylı bilgi sağlayarak çalışanların yetkinliklerini artırmaya yönelik olmalıdır.
- Çalışanlara işletmenin dijitalleşme stratejisi ve hedefleri hakkında şeffaf bir şekilde bilgi verilmelidir. Bu, çalışanların neden dijitalleşmeye yönlendirildiğini anlamalarını sağlayarak katılımlarını artırmaya yönelik önem arz etmektedir.

Adaylara yönelik öneriler şu şekildedir;

- LinkedIn gibi profesyonel platformlarda işverenlerin dikkatini çekecek şekilde beceri ve deneyimlerin vurgulanması güncel bir profile sahip olunması adına oldukça önemlidir.
- Dijital becerilerin sürekliliğinin sağlanması için gerekli online kurslar ve sertifikaların alınması dijital yetkinliklerin artırılmasına yönelik önemli bir adımdır.

- Online başvuru süreçlerine aşinalığın artırılması adına ilgili süreçlerde dikkat edilmesi gereken noktaların analiz edilmesi ve öğrenilmesi, online mülakat teknikleri konusunda gelişimin önemli bir adımını oluşturur.
- Dijital iletişim becerilerinin geliştirilmesi adına e-posta yazışmaları, online görüşmeler ve dijital iletişim kanallarında etkili ve profesyonel bir şekilde iletişim kurmayı öğrenmek oldukça önemlidir.
- Başvuru ve mülakat süreçlerinden sonra geri bildirim isteyerek alınan geri bildirimlerin değerlendirilmesi ile sürekli olarak gelişime açık olmak önemlidir.
- Dijital işe alım süreçlerinde esnek ve uyumlu olmak adına yeni dijital platformlara ve teknolojilere açık olmak, dijital süreçlerdeki değişimlere hızlıca adapte olabilme yeteneğinizi geliştirme açısından önemli bir adımdır.
- Dijital işe alım süreçlerinde yaşanan deneyimlerin değerlendirilerek iyi ve kötü deneyimlerin analiz edilmesi gelecekteki başvurular için stratejilerin geliştirilmesi adına oldukça önemlidir.

Tüm bu ifadelerin sonucuna odaklanıldığında dijitalleşmenin işe alım metrikleri üzerindeki etkisinin süreçlerin hızlanmasına, doğruluğun artmasına ve aday seçiminin daha verimli hale gelmesine önemli ölçüde destek sağladığını belirtmek mümkündür.

KAYNAKÇA

- Ahat, K. (2023). Yapay zekâ destekli dijital yetenek yönetimi teknolojilerinin uygulanması: Bir literatür analizi ve model önerisi. *Five Zero*, 3(1), 163-191.
- Akman, A. Z. (2023). *Tophum 5.0 yapılanmasında dijital dönüşüm ile örgüt kültürü etkileşiminin yeri: Bir alan araştırması*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Necmettin Erbakan Üniversitesi.
- Alder, M. ve Dinnen, M. (2023). *Dijital yetenek*. (Ö. Pillik, Çev.). The Kitap Yayınları (Orijinal eserin basım tarihi 2022).
- Altun, T. (2022). *The effect of human resources practices and digital human resources activities on employee wellbeing*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Çankaya Üniversitesi.
- Atalay, M. ve Çelik, E. (2017). Büyük Veri analizinde Yapay Zekâ ve makine öğrenmesi uygulamaları. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(22), 155-172.
- Atalay, E. ve Yıldız, F. Z. (2024). İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarında dijital dönüşüm. *Akademik Perspektiften Yönetim ve Strateji Konuları*, 1(1), 29-42.
- Aydın, E. (2023). *İnsan kaynakları yönetiminde yapay zekâ modellemesi*. (Yayımlanmamış doktora tezi). İstanbul Ticaret Üniversitesi.
- Bal, M., Bal, Y. ve Bozkurt, S. (2019, Nisan). *İnsan kaynakları yönetiminde etkin bir işe alım süreci için yapay zekâ yöntemlerinin kullanımı*. 3RD International Congress of Eurasian Social Sciences, Muğla.
- Bal, Y., ve Bal, M. (2021). Proaktif insan kaynakları yönetiminin yeni gücü: İK analitiği ve yapay zekâ. *Bmij* 9(3), 1198-1216.
- Bal, Y. ve Yılmaz, O. (2022). Dijital dönüşümde insan kaynakları analitiğine bakış. 6. *International Congress of Eurasian Social Sciences Full Papers Congress E-Book* içinde (ss. 104-110). Korint Yayıncılık.
- Baltacı, A. (2019). Nitel araştırma süreci: Nitel bir araştırma nasıl yapılır?. *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(2), 368-388.
- Başalan, B. (2021). *İşe alım sürecinde işgören temininin dijital dönüşümü üzerine bir uygulama* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi.
- Bay, M. ve Kulak, H. H. (2021). Dijital insan kaynakları yönetimi. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9(114), 53-65.
- Bayarçelik, E. B. (2019, 25-26 Nisan). *Dijital dönüşümün insan kaynakları yönetimi üzerine etkileri* [sözlü sunum]. Dijital Dönüşüm ve İnovasyon: 4. Uluslararası Yeni Medya Konferansı, İstanbul, Türkiye.

- Bengtsson, M. (2016). How to plan and perform a qualitative study using content analysis. *NursingPlus open*, 2(1), 8-14.
- Benli, A. ve Şahin, L. (2004). İnsan kaynakları yönetiminde işgören bulma ve seçme: Çınar Hotel uygulaması. *Bilgi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(8), 113-124.
- Berberoğlu, B. (2023). Yönetimde yapay zekâ. *Scientific Journal of Innovation and Social Sciences Research*, 3(2), 81-96.
- Beyaznar, B. (2014). *Mobil uygulamalarda insan kaynakları metrikleri tasarımı*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Bahçeşehir Üniversitesi.
- Boudreau, J. W. ve Ramstad, P. M. (2001). Beyond cost-per-hire and time to fill: Supply-chain measurement for staffing. *CAHRS, Cornell University*, 1-16.
- Castellanos, S. (2019, Mart 14). *HR Departments turn to ai-enabled recruiting in race for talent*. Wall Street Journal, Erişim adresi: <https://www.wsj.com/articles/hr-departments-turn-to-ai-enabledrecruiting-in-race-for-talent-11552600> adresinden 07.01.2023 tarihinde alınmıştır.
- Ceylan, S. (2023). Nitel araştırma yöntemi. D. İliç, İ. Aydoğdu ve R. Bubur (Ed.), *Sosyal & Beşerî Bilimlerde Araştırma ve Değerlendirmeler-1* içinde (1. Baskı, ss. 2-31). Gece Kitaplığı.
- Çalapkulu, Ç., Yemen, S., ve Doğan, E. (2021). Covid-19 krizi, telework ve dijitalleşme: Çağrı merkezi çalışan deneyimleri. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10(4), 2402-2422.
- Çalık, D. ve Çınar, Ö. P. (2009, 12-13 Aralık). *Geçmişten günümüze bilgi yaklaşımları bilgi toplumu ve internet* [sözlü sunum]. XIV. Türkiye’de İnternet Konferansı Bildirileri, Bilgi Üniversitesi, İstanbul.
- Çalışkan, L. S., ve Kıran, S. (2020). İş Süreçlerinin Otomasyonunda RPA'nın Faydaları. *Yönetim Bilişim Sistemleri Dergisi*, 6(1), 1-13.
- Dastin, J. (2018, 11 Ekim). *Insight - Amazon scraps secret AI recruiting tool that showed bias against women*, Reuters. <https://www.reuters.com/article/us-amazon-com-jobs-automation-insight-idUSKCN1MK08G/> adresinden 18.05.2024 tarihinde alınmıştır.
- Demir, K., ve Çalık, E. (2020). İşgören seçiminde insan kaynakları analitiği (İKA) yaklaşımının kullanılması. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(4), 3747-3758.
- Demirkaya, H., Yıldız, B., Özalçın, S. E., ve Öztürk, H. (2023). İnsan kaynaklarında sessizliğin yankıları: Örgütlerde sessiz istifa fenomeninin anatomisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İnsan Kaynakları Yönetimi Dergisi*, 2(2), 69-88.
- Digital Transformation. (2024, 20 Mayıs). Gartner. <https://www.gartner.com/en/information-technology/glossary/digital-transformation> adresinden 20 Mayıs 2024 tarihinde alınmıştır.

- Dokuz, A. Ş. ve Çelik, M. (2017). Bulut bilişim sistemlerinde verinin farklı boyutları üzerine derleme. *Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi Mühendislik Bilimleri Dergisi*, 6(2), 316-338.
- Erol, H. Ö. (2022). *Dijital insan kaynakları yönetiminde büyük veri analitiği uygulamaları: İşe alım sürecine etkisi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi.
- Gerards, J., ve Borgesius, F. Z. (2022). Protected grounds and the system of non-discrimination law in the context of algorithmic decision-making and artificial intelligence. *Colo. Tech. LJ*, 6(1), 1-55.
- JazzHR (2024a, 15 Nisan). *11 Recruiting metrics for your hiring team to track*. <https://www.jazzhr.com/blog/recruiting-metrics/> adresinden 25.04.2024 tarihinde erişilmiştir.
- JazzHR (2024b, 18 Şubat). *How a candidate experience survey can boost talent acquisition*. <https://www.jazzhr.com/blog/how-a-candidate-experience-survey-can-boost-talent-acquisition/> adresinden 25.04.2024 tarihinde erişilmiştir.
- Johansson, J. ve Herranen, S. (2019). *The application of artificial intelligence (AI) in human resource management: current state of AI and its impact on the traditional recruitment process*. <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1322478/FULLTEXT01.pdf> adresinden 18.05.2024 tarihinde alınmıştır.
- Kaderali, S. (2013, 5 Mart). *How to measure whether you're hiring good people*, Ere. <https://www.ere.net/articles/how-to-measure-whether-youre-hiring-good-people> adresinden 24.04.2024 tarihinde alınmıştır.
- Karaboğa, U. (2020). *İşe alım süreçlerinde yapay zekâ teknolojilerinin kullanımı* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Medipol Üniversitesi.
- Karaboğa, T. ve Karaboğa, H. A. (2022). İnsan kaynakları yönetiminde dijitalleşme: Bibliyometrik bir inceleme. *Turkish Studies - Economy*, 17(2), 343-364.
- Karataş, Z. (2015). Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri. *Manevi temelli sosyal hizmet araştırmaları dergisi*, 1(1), 62-80.
- Kırılmaz, S. K. (2020). Digital transformation in human resources management: investigation of digital hrm practices of businesses. *Research Journal of Business and Management (RJBm)*, 7(3), 188-200.
- Kiremitçi, E. (2023). *İnsan kaynakları yönetiminde Dijital Dönüşüm* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Klein, M. (2020). İşletmelerin dijital dönüşüm senaryoları-kavramsal bir model önerisi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(74), 997-1019.

- Koçyiğit, N., Diken, A., Çetin, H. ve Kodalak, O. (2019). İnsan kaynakları değerinin ölçülmesinde bir model incelemesi. *Necmettin Erbakan Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 1(1), 1-13.
- Köse, M. ve Nalbantoglu, S. Y. (2020). Sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi için çalışan deneyimi uygulamaları. *Business Economics and Management Research Journal*, 4(2), 70-80.
- Küçükcan, G. (2022, 24 Ocak). *Bilmeniz gereken 6 işe alım metriği*, Kolayik. <https://kolayik.com/ikutuphane/bilmeniz-gereken-6-ise-alim-metriği-ik-metrikleri> adresinden 24.04.2024 tarihinde alınmıştır.
- Masud, S. (2012, 28 Haziran). *5 Recruitment metrics every HR professional should report*, Business Insider. <https://www.businessinsider.com/5-recruitment-metrics-every-hr-professional-should-report-part-1-2012-6> adresinden 24.04.2024 tarihinde alınmıştır.
- Merriam, S. B. (2018). *Nitel araştırma (desen ve uygulama için bir rehber)*. (S. Turan, Çev.). Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık (Orijinal eserin basım tarihi 2018).
- Mortenson, M. J., Doherty, N. F., ve Robinson, S. (2015). Operational research from Taylorism to Terabytes: A research agenda for the analytics age. *European Journal of Operational Research*, 241(3), 583-595.
- National Association of Colleges and Employers, (2023). *2023 NACE Recruiting benchmarks report executive summary*. https://naceweb.org/docs/default-source/default-document-library/2023/publication/executive-summary/2023-nace-recruiting-benchmarks-report-executive-summary.pdf?sfvrsn=bbc2fb10_3
- Negussie, S. (2017). *The importance of human resourcing metrics in recruitment process: Case of childfund Ethiopia*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Indira Gandhi National Open University.
- Neuman, W. L. (2017). *Toplumsal araştırma yöntemleri nitel ve nicel yaklaşımlar 1. cilt* (9. Basım). (S. Özge Çev.). Yayınodası (Orijinal eserin basım tarihi 2017).
- Oktay, M. (2022, 11 Ocak). *Doldurma süresi nedir*, Kolayik. <https://kolayik.com/ikutuphane/doldurma-suresi-nedir> adresinden 24.04.2024 tarihinde alınmıştır.
- Oruçoğlu, O. (2022). Endüstri 4.0'ın insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarından işe alım'a etkileri. *Ege Stratejik Araştırmalar Dergisi*, 13(1), 57-84.
- Özalp, Ç. ve Hatipoğlu, Z. (2021). İş gücü planlamasında dengenin anahtarı: İnsan kaynakları analitiği. *İş'te Davranış Dergisi*, 6(1), 40-51.
- Özdemir, M. (2010). Nitel veri analizi: Sosyal bilimlerde yöntembilim sorunsalı üzerine bir çalışma. *Eskişehir Osmangazi üniversitesi sosyal bilimler dergisi*, 11(1), 323-343.

- Özdemir, Y. ve Akıncı, P. (2021). Dijital çağ işletmelerinde yapay zekâ kullanımı. E. Kaygın (Ed.), *Dijital çağ örgütlerinde insan kaynakları yönetimi* içinde (1. Baskı, ss. 43-71). Gazi Kitabevi.
- Özsoylu, A. F. (2017). Endüstri 4.0. *Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(1), 41-64.
- Parsehyan, B. G. (2020). İnsan kaynakları yönetiminde dijital dönüşüm: İlk 4.0. *Turkish Studies*, 15(2), 211-224.
- Patton, M. Q. (2014). *Nitel araştırma ve değerlendirme yöntemleri*. Pegem Akademi.
- Prasad, K. D. V., Rao, M. ve Vaidya, R. (2019). Recruitment metrics and accomplishments: A study with reference to information technology sector. *Journal of Management Research and Analysis*, 6(2), 106-111.
- Recruiter, (2024, 29 Mart). *İşe alım süreçlerinde teknoloji ve otomasyon*. <https://recruiter.com.tr/ise-alim-sureclerinde-teknoloji-ve-otomasyon/> adresinden 27.04.2024 tarihinde erişilmiştir.
- Saputra, A., Wang, G., Zhang, J. Z., ve Behl, A. (2022). The framework of talent analytics using big data. *The TQM Journal*, 34(1), 178-198.
- Savkin, A. (2019, 14 Mart). *Full guide to HR KPIs and talent strategy scorecard*, Bscdesigner. <https://bscdesigner.com/hr-scorecard.htm#timetohire> adresinden 24.04.2024 tarihinde alınmıştır.
- Sucu, M. (2021). Çalışanların dijitalleşme faaliyetlerine uyumu ve örgüt iklimi arasındaki ilişkiyi tespit etmeye yönelik bir araştırma. *Journal of International Social Research*, 14(77), 1458-1473.
- Şahin, C. (2022). *Endüstri 4.0 ve dijitalleşmenin çalışma hayatına etkisi: İnşaat sektöründe nitel bir çalışma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kocaeli Üniversitesi.
- Talan, T. ve Aktürk, C. (2021). *Bilgisayar bilimlerinde teorik ve uygulamalı araştırmalar* (1. Baskı). Efe Akademik Yayıncılık.
- Toker, A. (2022). Sosyal bilimlerde nitel veri analizi için bir kılavuz. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 51(1), 319-345.
- Türk Dil Kurumu. (2024). *Türk dil kurumu sözlükleri*. <https://sozluk.gov.tr/> adresinden 20 Mayıs 2024 tarihinde erişilmiştir.
- Tüzüner, L. (2011). *İnsan kaynakları yönetiminde ölçme ve değerlendirme* (10.baskı). Beta Yayınları.
- Uğurlu, H. Ü. A. ve Doğan, A. (2023). İnsan kaynakları yönetiminde dijital dönüşüm ve dijitalleşen işe alım işlevi. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(45), 1-16.

- Ünal, A. ve Kılınç, İ. (2020). Yapay Zekâ işletme yönetimi ilişkisi üzerine bir değerlendirme. *Yönetim Bilişim Sistemleri Dergisi*, 6(1), 51-78.
- Van Vulpen, E. (2016). *The basic principles of people analytics*. Aihr Academy.
- Yağar, F. (2023). Nitel araştırmalarda örneklem büyüklüğünün belirlenmesi: veri doygunluğu. *Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(2), 138-152.
- Yağar, F., & Dökme, S. (2018). Niteliksel araştırmaların planlanması: Araştırma soruları, örneklem seçimi, geçerlik ve güvenirlik. *Gazi Sağlık Bilimleri Dergisi*, 3(3), 1-9.
- Yankın, F. B. (2019). Dijital dönüşüm sürecinde çalışma yaşamı. *Trakya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi E-Dergi*, 7(2), 1-38.
- Yastıoğlu, S. (2023). Üretken yapay zekânın işletmelerde kullanımı: Fırsatlar ve tehditler. İ. Çevik Tekin (Ed.), *Yönetim bilişim sistemleri: İşletmelerde dijital dönüşüm yönetimi* içinde (1. Baskı, ss. 213-238). Özgür Yayınları.
- Yükçü, S. ve Atağan, G. (2012). 20. Yüzyılın ilk yarısında maliyet muhasebesinin gelişimi. *Muhasebe ve Finans Tarihi Araştırmaları Dergisi*, (2), 39-67.
- Yüksel, Z. K. (2023). *İnsan kaynakları yönetiminde yapay zekâ ve Türkiye uygulaması*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Nişantaşı Üniversitesi.

EKLER

EK 1. Yarı Yapılandırılmış Görüşme Formu

A. DİJİTAL İŞE ALIM SÜRECİ

1. İşe alım sürecinde dijital dönüşüm size ne anlam ifade etmektedir?
2. Sektör bazlı olarak dijitalleşmenin işe alım sürecinizi nasıl etkilediğini düşünüyorsunuz?
3. Dijital İşe alım sürecinizde hangi handikaplarla karşılaşıyorsunuz?
4. Geleneksel İşe alım yöntemi ile dijital işe alımı karşılaştırdığınızda ne gibi farklılıklar olduğunu gözlemlediniz?

B. İŞE ALIM METRİKLERİNİN ÖNEMİ

1. İşe alım metriklerini göz önüne aldığımızda hangilerini dijitalleşmeye entegre ettiğinizi düşünüyorsunuz?
2. Sizce İşe Alım Metrikleri neden önemlidir?

C. İŞE ALIM METRİKLERİNE İLİŞKİN DETAYLAR

1. Doldurma Süresi

- 1.1. Doldurma süresini nasıl ölçümlüyorsunuz?
- 1.2. Bir adaya teklif verme, kabul etmesi ve işe başlama sürecini hangi ölçümleme bandında yönetiyorsunuz?
- 1.3. Boş bir pozisyon süresinin uzamasına ya da kısalmasına etki eden faktörler sizce nelerdir?
- 1.4. Süreçte meydana gelen gecikmeleri saptamak adına uygulamaya aldığınız çözüm süreçlerinizden söz edebilir misiniz?
- 1.5. Referansların toplanması ve değerlendirilmesi süreci ile ilgili herhangi ne tür zorluklar yaşamaktasınız?

2. İşe Alım Kalitesi

- 2.1. İşe alım kalitesini nasıl ölçümlüyorsunuz?

2.2. İşe alım kalitesini ölçümlemek için kullandığınız dijital uygulamalardan bahsedermisiniz?

2.3. Dijital işe alım süreçlerini deneyimleyerek yeni iş başı yapmış bir çalışanın işe bağlılığı ve motivasyonu üzerindeki etkileri hakkında neler söyleyebilirsiniz?

2.4. İşe alım süreçlerinizi dijitalleşme paralelinde nasıl iyileştiriyorsunuz?

3. Teklif Kabul Oranı

3.1. Teklif kabul süresini nasıl ölçümlüyorsunuz?

3.2. Mülakat ve değerlendirme aşamasında yaşananlar teklif kabul oranını nasıl etkilemektedir?

3.3. Adayların teklif kabul etmeme nedenleri hakkında bir analiz yapıyor musunuz? (Yanıt: Evet ise) Bu farklılıkları neyle ilişkilendirebilirsiniz?

3.4. Dijital işe alım araçlarının kullanımının, iş teklifi sürecinin hızlanmasında nasıl bir rol oynadığını düşünüyorsunuz?

3.5. Online başvuru sürecinin kullanılması, adayların başvuru yapma sürecini ne kadar hızlandırmaktadır?

4. Açık Başvuru Sayısı

4.1. Online iş ilan siteleri, şirketin açık pozisyonlarına yapılan başvuruları artırmada sizce ne kadar etkilidir?

4.2. Şirket, sosyal medya platformlarını kullanarak açık başvuruları artırmak için hangi stratejileri uygulamaktadır?

4.3. Dijitalleşmiş başvuru süreçleri, adayların başvurularını tamamlama konusunda sizce nasıl bir deneyim yaşatmaktadır?

5. İşe Alım Maliyeti

5.1. Dijital işe alım sürecinizin maliyetini nasıl ölçümlüyorsunuz?

5.2. İşe alım süreçlerinin maliyetini minimize etmek adına hangi stratejileri uyguluyorsunuz?

5.3. İşe alım süreçlerinizde video mülakat platformları, mobil işe alım uygulamaları veya yapay zekâ tabanlı otomasyon araçlarını kullanıyor musunuz? Bu araçlar, işe alım süreçlerinizi nasıl iyileştirmekte ve maliyetinizi nasıl etkilemektedir?

5.4. İŖe alım ekiplerini ve yöneticileri dijital iŖe alım konusunda eēitmek ve sürekli iyileŖtirmeler yapmak için harcadığınız kaynakların maliyeti ve yarattığı etki hakkında bir deēerlendirme yapabilir misiniz?



ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı: Perim AKINCI

ÖĞRENİM DURUMU

Öğrenim Derecesi	Öğrenim Yeri	Öğrenim Yılı
Yüksek Lisans	Sakarya Üniversitesi/İşletme Enstitüsü/İnsan Kaynakları Yönetimi	2024
Lisans	Adnan Menderes Üniversitesi/İnsan Kaynakları Yönetimi	2019

İŞ DENEYİMİ

Yıl	Yer	Görev
2023-Devam	GPM Makine	İnsan Kaynakları Yöneticisi
2022	Nisan Makina	İnsan Kaynakları Uzmanı
2020	AGDAŞ	İnsan Kaynakları ve Organizasyonel Gelişim Sorumlusu

YABANCI DİL

İngilizce

ESERLER

Akıncı, P. (2024). *Çalışma yaşamında engellilerin yaşadığı sorunların çözümünde 'Kariyer rehberliğinin' önemi üzerine bir inceleme*. 6. Ulusal Başkent Disiplinlerarası Bilimsel Çalışmalar Kongresi.

Özdemir, Y. ve Akıncı, P. (2021). Dijital çağ işletmelerinde yapay zekâ kullanımı. E. Kaygın (Ed.), *Dijital çağ örgütlerinde insan kaynakları yönetimi* içinde (1. Baskı, ss. 43-71). Gazi Kitabevi.