



T.C.

BANDIRMA ONYEDİ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ

ANABİLİM DALI

Yüksek Lisans Tezi

**İŞE ALIM SÜREÇLERİNDE İNSAN
KAYNAKLARI HEDEFLERİNE UYGUN
NİTELİKTE PERSONEL SEÇİMİNE ETKİ
EDEN FAKTÖRLERİN
DEĞERLENDİRİLMESİ**

Umur HANAY

Tez Danışmanı

Prof. Dr. Fatih YILMAZ

Bandırma 2023

T.C.
BANDIRMA ONYEDİ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ
ANABİLİM DALI

Yüksek Lisans Tezi

İŞE ALIM SÜREÇLERİNDE İNSAN
KAYNAKLARI HEDEFLERİNE UYGUN
NİTELİKTE PERSONEL SEÇİMİNE ETKİ
EDEN FAKTÖRLERİN
DEĞERLENDİRİLMESİ

Umur HANAY
205017010

Tez Danışmanı
Prof. Dr. Fatih YILMAZ

Bandırma 2023

ETİK BEYAN
TÜRKİYE CUMHURİYETİ
BANDIRMA ONYEDİ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Bu belge ile bu tezdeki bütün bilgilerin akademik kurallara ve etik ilkelere uygun olarak toplanıp sunulduğunu beyan ederim. Bu kural ve ilkelerin gereği olarak, çalışmada bana ait olmayan tüm veri, düşünce ve sonuçları andığımı ve kaynağını gösterdiğimi ayrıca beyan ederim. (12/11/2023)

ÖZET

İŞE ALIM SÜREÇLERİNDE İNSAN KAYNAKLARI HEDEFLERİNE UYGUN NİTELİKTE PERSONEL SEÇİMİNE ETKİ EDEN FAKTÖRLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Umur HANAY

Teknolojinin çok hızlı gelişmesi, bilgiye ulaşmanın kolaylaşması ve yeni olanakların artması, insan kaynakları fonksiyonlarının ve özellikle işe alım süreçlerinin de dijitalleşmesine ve değişmesine neden olmaktadır. İşletmeler de gerçekleşen bu değişim süreçlerinden etkilenmiş, rekabet şartlarında emek potansiyeline daha fazla yöneldiği görülmüştür. Şirketlerin yönetim uygulamaları, çalışanlara karşı yaklaşımı ve değerlendirmeleri işe alım süreçlerinde büyük önem arz etmektedir. Günümüzde yaşanan küreselleşme olgusu, yönetim politikalarını ve insan faktörünü öne çıkarmaya başlamıştır. İşletmelerde değişen bu koşullara ayak uydurmaya çalışırken, personel alım, geliştirme ve ihtiyaçlarını karşılama gibi konulara yüksek bütçeler ayırarak insan kaynakları yönetim anlayışlarının gelişmesine katkı sağlamışlardır. Nitelikli ve yüksek potansiyelli çalışanların işe alımları konusunda yaşanan rekabet kurumsallığı ön plana çıkaran işletmelerde daha fazla önem kazanmıştır. İşe alım pozisyonu bu bağlamda işletmelerin büyümesinde, personel kurum sadakatinin sağlanmasında, en önemlisi doğru ve potansiyelli çalışan işe alımında kritik öneme sahiptir. Bireylerin de iş bulma konusunda artan rekabet ortamında kendini geliştirme ve beceri katma niteliklerinin oluşmasını zorunlu kılmıştır. Bu yüzden işletmelerde personel sağlama ve seçme konusunda nitelikli kişilere ulaşılması, ücret politikaları, iş analizleri ve tanımlarına bağlı istihdam politikası insan kaynaklarının en zor konularını oluşturmaktadır. İşletmelerin gelişmesine yön veren başarılı veya başarısız olmasına neden olan en önemli öğeyi de insan faktörü oluşturmaktadır. Bu tezde işletmelerin insan kaynakları departmanlarında işe alım süreçlerini olumlu olumsuz etki edebilecek faktörler yapılan bir anket çalışmasından elde edilen nicel sonuçlarla birlikte değerlendirilmiştir. Nitelikli personel seçimi insan kaynakları birimleri tarafından planlanan ve tamamlanan zorlu bir süreçtir.

İşe alım süreçleri şirketleri başarıya götüren ve devamlılığının oluşmasını sağlayan başlıca konulardan biridir. Araştırma kapsamında, insan kaynaklarında yaşanan nitelikli personel eksikliğinin nedenlerine, işe alım süreçlerini etkileyen faktörlere ve işe alım süreçlerinde yaşanan zorluklara değinilmiştir. Nitelikli personel eksikliği, tüm sektörlerde yaşanan önemli bir sorundur. Bu durum dahi bu konudaki tüm sorumluluğun insan kaynakları birimlerine ait olmadığına bir göstergesidir. İşe alım süreçlerinde yaşanan sosyal, çevresel, yönetsel ve emek piyasası gibi belirsizliklerden kaynaklanan sorunlardan insan kaynakları birimleri sorumlu değildir. Nitelikli elemanların çalışmak istedikleri işletme seçimlerini etkileyen faktörler de bulunmaktadır. Özellikle adil ücret politikası, maddi şartlar, yan haklar gibi koşulları sayabiliriz. İşletmelerin başarılı olabilmesi adına nitelikli kişilere ihtiyaç vardır. İnsan kaynakları birimleri tarafından oluşturulan bu süreç ihtiyaca göre ve adil olmalıdır.

Anahtar Sözcükler: İnsan Kaynakları Yönetimi, İşe Alım, Personel Seçimi, İşveren-Personel Uyumu.

ABSTRACT

EVALUATION FACTORS AFFECTING THE SELECTION PERSONNEL SUITABLE FOR HUMAN RESOURCES TARGETS IN THE RECRUITMENT PROCESSES

Umur HANAY

The rapid development of technology, the ease of access to information and the increase in new opportunities cause human resources functions and especially recruitment processes to become digital and change. It has been observed that businesses have also been affected by these change processes and have turned more towards their labor potential under competitive conditions. Companies' management practices, approach to employees and evaluations are of great importance in recruitment processes. The phenomenon of globalization today has begun to highlight management policies and human factors. While trying to keep up with these changing conditions, businesses have contributed to the development of human resources management approaches by allocating high budgets to issues such as personnel recruitment, development and meeting their needs. Competition in the recruitment of qualified and high-potential employees has become more important in businesses that emphasize institutionalism. In this context, the recruitment position is of critical importance in the growth of businesses, in ensuring employee loyalty and, most importantly, in recruiting the right and potential employees. The increasing competitive environment in finding a job has made it necessary for individuals to develop self-improvement and skills. Therefore, reaching qualified people to provide and select personnel in businesses, wage policies, job analysis and employment policies based on job descriptions constitute the most difficult issues of human resources. The human factor is the most important element that directs the development of businesses and causes their success or failure. In this thesis, the factors that may have a positive or negative impact on the recruitment processes in the human resources departments of businesses were evaluated together with the quantitative results obtained from a survey. Qualified personnel selection is a challenging process planned and completed by human resources units. Recruitment processes are one of the main issues

that lead companies to success and ensure their continuity. Within the scope of the research, the factors of the lack of qualified personnel in human resources and the difficulties experienced in the recruitment processes in this context were touched upon. Lack of qualified personnel is an important problem experienced in all sectors. Even this situation is an indication that all responsibility in this regard does not belong to human resources units. Human resources units are not responsible for problems arising from uncertainties such as social, environmental, political and labor market during the recruitment processes. There are also factors that affect qualified personnel's choice of companies where they want to work. In particular, we can list conditions such as fair wage policy, financial conditions, and fringe benefits. Qualified people are needed for businesses to be successful. This process created by human resources units should be based on needs and fair.

Keywords: Human Resources Management, Personnel Selection, Employer-Personnel Alignment.

ÖNSÖZ

İnsan kaynakları alanı son dönemlerde büyük bir değişim içine girmiştir. Aynı zamanda teknolojik gelişimler, artan rekabet ortamı bireyleri bilgili ve nitelikli olmaya zorlamıştır. Bu çalışma da insan kaynakları yönetimleri, işe alımlarda değişen şartlar ve önemi vurgulanmaya çalışılmıştır. İnsan olgusunun önemli bir yere sahip olduğu vurgulanmak istenmiştir.

Yüksek lisans çalışmam sırasında birlikte çalışabilme fırsatı elde ettiğim destek ve emeklerini esirgemeyen, beni yüreklendiren öğrencisi olmaktan son derece memnun olduğum saygıdeğer danışmanım Prof. Dr. Fatih YILMAZ' a sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Yüksek lisans süresince beni destekleyen ve yol gösteren değerli Sosyal Bilimler lisans hocalarıma, teşekkürü borç bilirim.

Bu çalışmamda motivasyon ve desteğini benden eksik etmeyen haklarını asla ödeyemeyeceğim annem, babam, ablama çok teşekkür ederim. Yoğun çalışma dönemleri sırasında bana sabır gösterip her aşamada bana yardımcı olan sevgili eşime sonsuz teşekkür ederim.

Umur Hanay

Bandırma 12.10.2023

İÇİNDEKİLER

YÜKSEK LİSANS TEZ ONAYI.....	ii
ETİK BEYAN.....	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	vi
ÖNSÖZ	viii
İÇİNDEKİLER	ix
TABLolar	xii
KISALTMALAR	xiv
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM	
1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ TEMEL FONKSİYONLARI.....	3
1.1 İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı ve Amaçları.....	3
1.1.1 İnsan Kaynakları Planlaması.....	4
1.1.2 İşe Alım.....	5
1.1.3 Ücret Yönetimi.....	6
1.1.4 Kariyer Planlama.....	7
1.1.5 Performans Yönetimi.....	9
1.1.6 Eğitim Planlama.....	9
1.1.7 İş Gören Bulma ve Seçme.....	10
1.1.8 Personel ve Özlük İşleri.....	11
1.2 İnsan Kaynakları Yönetimi İlkeleri.....	12
1.2.1 Yeterlilik (Liyakat) İlkesi.....	12
1.2.2 Kariyer İlkesi.....	12
1.2.3 Güvence İlkesi.....	13
1.2.4 Adil Ücret İlkesi.....	13
1.2.5 Açık ve İnsancıl Davranış İlkesi.....	14
1.3 İnsan Kaynakları Yönetimi Özellikleri.....	14
1.4 Nitelikli Personel Seçimini Etkileyen Faktörler.....	15

İKİNCİ BÖLÜM

2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE PERSONEL SEÇİM SÜRECİ.....	17
2.1 Personel İhtiyacının Belirlenmesi ve İş Analizi.....	17
2.2 Aday Bulma Süreci ve Önemi.....	19
2.2.1 İç Kaynaklar.....	20
2.2.2 Dış Kaynaklar.....	22
2.2.3 Duyuru ve İlanlar.....	23
2.2.4 Doğrudan Başvurular.....	24
2.2.5 Referans Yoluyla Başvurular.....	24
2.2.6 İnternet.....	24
2.2.7 Danışmanlık Firmaları.....	25
2.3 İşgören Seçme ve Süreci.....	25
2.3.1 Başvuru Formu Oluşturma.....	25
2.3.2 Başvuruların Kabulü ve Ön Görüşme.....	26
2.4 Mülakatlar ve Test Uygulamaları.....	28
2.4.1 Psikoteknik Testler.....	28
2.4.2 Kişilik Testleri.....	29
2.4.3 Zekâ Testleri.....	30
2.4.4 Yetenek Testleri.....	30
2.4.5 Mülakat.....	31
2.5 Değerlendirme Merkezi.....	34
2.5.1 Mülakat (Görüşme) Hataları.....	35
2.5.2 Referans Kontrolü.....	38
2.5.3 Sağlık Kontrolleri.....	39
2.5.4 İş Teklifi.....	39
2.5.5 İşe Yerleştirme ve Oryantasyon.....	40

2.5.6 Performans Değerlendirme Sistemi.....	41
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM:	
3. ARAŞTIRMA BULGULARI	43
3.1 Araştırmanın Amacı.....	43
3.2 Veri Toplama ve Analiz Yöntemleri.....	44
3.3 Araştırmanın Sınırlılıkları ve Evreni.....	45
3.4 Ankete Katılanların Demografik Özellikleri ve İnsan Kaynakları Yönetim Süreçleri ile İlgili Bulgular.....	45
3.5 Katılımcıların İşe Alım Süreçlerini Etkileyen Faktörlere İlişkin Sorulara Verdikleri Yanıtların ve Bunların Demografik ve İnsan Kaynakları Yönetim Süreçleriyle İlgili Bulgularla Karşılaştırmalı Analizi.....	49
3.6 Değişkenler Arası Korelasyon Matrisleri.....	70
SONUÇ VE TARTIŞMA.....	74
KAYNAKÇA.....	80
ANKET.....	87

TABLÖLAR

Tablo 1: Değerlendirme merkezi.....	35
Tablo 2: Referans kontrolü.....	39
Tablo 3: Ankete katılanların demografik karakteristikleri ile firmalar ve insan kaynakları süreçleriyle ilgili bulgular	46
Tablo 4: Katılımcıların işe alım süreçlerini etkileyen faktörlere ilişkin sorulara verdikleri likert ölçekli yanıtların oransal dağılımı.....	50
Tablo 5: İK personelleri düzenli aralıklarla eğitim ve seminerlere katılmaktadır.....	53
Tablo 6: İK biriminin görüşü alınan kararlarda etkilidir.....	54
Tablo 7: İK şirket içi personel eğitimleri konusunda yetkilidir.....	55
Tablo 8: Çalıştığım işletmenin işe alım süreçleri, insan kaynakları hedeflerine uygun nitelikte personel seçimi için yeterlidir.....	56
Tablo 9: İK birimi olarak personel mutluluğuna önem veririz.....	57
Tablo 10: İK biriminin yaşadığı problemler insan kaynaklıdır.....	58
Tablo 11: Kuruma işe alımlarda kişinin doğru işe yerleştirilmesi performans ve ücret yönetimi önem arz etmektedir.....	59
Tablo 12: İK birimi iş analizleri yaparak personel niteliklerini belirlemeli ve uygun istihdam sağlanmalıdır.....	60
Tablo 13: İK her zaman personel liyakatine önem vermelidir.....	60
Tablo 14: İş süreçleri analiz edilip görev tanımları hazırlanarak personel niteliklerine uygun iş dağılımı yapılmaktadır.....	61
Tablo 15: İK işe alımlarda referans kontrolü yapmaktadır.....	61
Tablo 16: Üst yönetim ve İK arasındaki bütçe karar aşaması yeterince hızlıdır.....	62
Tablo 17: Yönetim ile İK departmanı arasında sıkı bir iş birliği bulunmaktadır.....	63
Tablo 18: Yönetim İK biriminin ekstra çalışmalarını yeteri kadar desteklemektedir.....	65
Tablo 19: İK departmanı personellerinin görev tanımları belirlenmiştir.....	66
Tablo 20: Çalışanlar öneri ve şikayetlerini İK birimine korkusuzca iletebilmektedir....	67
Tablo 21: İK biriminin görüşü alınan kararlarda etkilidir.....	68
Tablo 22: Kalifiyeli personellerin yükselme olanağı sağlanması, verimliliği ve doğru personel seçimini etkileyecek etkenlerdendir.....	69
Tablo 23: İK birimleri gelişen teknolojik ve bilimsel çalışmalara ağırlık vermelidir...	69
Tablo 24: Katılımcıların anket sorularına verdikleri cevapların birbirleriyle korelasyonları.....	70
Tablo 25: Katılımcıların anket sorularına verdikleri cevapların birbirleriyle korelasyonları.....	71
Tablo 26: Katılımcıların anket sorularına verdikleri cevapların birbirleriyle korelasyonları.....	72
Tablo 27: Katılımcıların anket sorularına verdikleri cevapların birbirleriyle korelasyonları.....	72
Tablo 28: Katılımcıların anket sorularına verdikleri cevapların birbirleriyle korelasyonları.....	73

ŞEKİLLER

Şekil 1: İşe alım.....	6
Şekil 2: İnsan kaynakları yönetimi özellikleri.....	15
Şekil 3: Test uygulamaları.....	31



KISALTMALAR

İK	: İnsan Kaynakları
İKY	: İnsan Kaynakları Yönetimi
KVKK	: Kişisel Verileri Koruma Kanunu
PD	: Performans Değerlendirme
S	: Sayfa
TÜİK	: Türkiye İstatistik Kurumu
Vb.	: Ve Benzeri
Vs	: Ve Saire

GİRİŞ

Teknolojik gelişmeler ve rekabet koşulları içinde son yıllarda hızla değişen insan kaynakları politikaları, sosyo-ekonomik koşullar ve işgücü piyasalarındaki değişimlerden büyük oranda etkilenmekte, bu durum işe alım süreçlerinde de değişimler yaşanmasına neden olmaktadır. İşe alım insan kaynaklarının en önemli ve etkili amaçlarından birisidir. Dijital çağa ayak uydurmak zorunda olan insan kaynakları yönetimleri, hızla artan üniversite mezunu sayısı, yüksek işsizlik ve zorlaşan nitelikli personel bulma konusu işletmeler için önemli bir sorun haline gelmiştir. Teknolojik dönüşüm, artan rekabet unsurları ve değişen ekonomik koşullar nitelikli eleman ihtiyacının da artmasına neden olmuştur. Bu şartlar da şirketlerin vasıflı insan kaynağı bulma konusuna daha fazla odaklanmasına neden olmuştur.

Bu anlamda işe doğru aday seçme konusunda insan kaynakları uzmanlarının yaklaşımları önem arz etmektedir. Doğru pozisyona uygun adayların seçilmesi ve başarılı olunması kurumların başarılarını etkileyen önemli faktörlerden biridir. Personel seçimleri yapılırken çeşitli yöntemler uygulanabilir. Yöntemler genellikle kurum-personel ilişkisine dayanmaktadır. Aksi durumlarda yanlış personel alımı kurumlara hem maddi hem de manevi zarar olarak geri dönebilmektedir. Bütün yöntemler ele alındığında işin gerekliliklerini yeterli düzeyde sağlayan personel bulmak çoğu zaman oldukça güç ve zorlu bir süreçtir.

Gereken şartlar oluşmadığında kurumlarda oluşan zararlar büyük olabilmektedir, çünkü işe almak ne kadar zor ise, işe alınan çalışanı işten uzaklaştırmak da oldukça zordur. Dijitalleşme ile birlikte oluşan yeni işe alım yöntemleri, oluşan bazı aksaklıkları ve hataları giderme konusunda önemli veriler oluşturarak insan kaynakları yönetimlerine büyük bir fayda sağlamaktadır. Ekonomik değişimler, yerel ve uluslararası piyasalarda yaşanan sorunlar da işe alım süreçlerinin farklılaşmasına neden olmaktadır. Gelişmiş firmalarda insan kaynakları çalışan sayısının fazla olması ve işe alım yapan kişilerin farklı bakış açıları, işe alım süreçlerini etkileyebilmekte ve zorlaştırabilmektedir.

İnsan kaynakları yönetimlerinin, işe alım yaptıktan sonra çalışanların kurumlara bağlılıklarının artmasını da sağlaması gerekmektedir. Eğitim ve geliştirme, kariyer planlaması, performans değerlendirmesi, ücret ve yan haklar vb. faktörler de insan kaynakları yönetimlerinin önemli rollerindendir.

İnsan kaynakları yöneticileri, sadece işe alım konularında etkin rol oynayan birer eleman değil, kurumların ihtiyaçlarını bilen, aynı zamanda personel haklarını koruyan ve geliştiren lider özellikli kişiler olmalıdır.

Bu tez çalışması, işletmelerde insan kaynakları fonksiyonları içinde önemli bir aşama olan işe alım süreçlerinde insan kaynakları hedeflerine uygun nitelikte personel seçimine etki eden faktörleri, hem teorik hem de bir araştırma ile uygulamalı olarak incelenmeyi amaçlamaktadır. İnsan kaynakları yönetimlerinin işe alım süreçlerinde işletmelerin amaçlarına uygun ve yeterli yetkinlikte personele ulaşmada uygulanan yöntemlerin doğruluğu ve yeterliliği, insan kaynakları uzmanlarının perspektifinden değerlendirilecektir.

Çalışma başlangıcında öncelikle konu ile ilgili detaylı bir literatür taraması yapılmıştır. Araştırmada kullanılacak nicel verileri elde etmek amacıyla likert ölçekli bir anket hazırlanmıştır. Ankette insan kaynakları uzmanlarının sosyo-demografik ve mesleki özellikleri ile çalıştıkları işletmede işe alım süreçlerini etkilediği düşünülen sorulara yer verilmiştir. Katılımcılardan konuyla ilgili kanaate dayalı düşüncelerini bir ölçek üzerinde değerlendirmeleri istenmiştir. Araştırma evreni olarak Bandırma, Erdek, İstanbul, Bursa ve İzmir’de kurumsal şirketlerde insan kaynakları departmanında çalışan uzmanlar belirlenmiş, toplamda 100 kişiye rassal olarak anket uygulanmıştır. Pandemi dönemi ve bugüne gelen sürede yaşanan zorluklar, aynı zamanda çalışan kişilerin mesai yoğunluklarından dolayı anket 100 kişi ile sınırlandırılmıştır. İnsan kaynaklarında çalışanların uzaktan çalışma ve mesafe kuralları sebebiyle yüz yüze görüşme koşullarının sağlanamayarak katılımcı sayısında beklenen kişiye ulaşılamayıp, anket online formlar ile tamamlanmıştır. Anketlerden elde edilen veriler tablolar halinde sunulmuş, betimsel istatistik yöntemleriyle detaylı biçimde analiz edilmiş, yorumlanmış ve öneriler sunulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ TEMEL FONKSİYONLARI

1.1 İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı ve Amaçları

İnsan kaynakları kavramı ilk defa 1817 senesinde ekonomist Spiringer tarafınca kullanılmaya başlamıştır (Utman, 2021: 15). Seneler içerisinde gelişim ve değişim süreçleriyle birlikte literatürlerde çeşitli tanımlar yapılmıştır. İngilizce karşılığı “human resources management” olarak karşımıza çıkmaktadır. Türkçede ise ‘çalışma ilişkileri’, ‘personel yönetimi’, ‘endüstriyel ilişkiler’ ve ‘insan gücü yönetimi’ gibi müradif kavramlar olarak kullanılmıştır (Akçakaya, 2010: 12).

Teknolojinin gelişmesi ve küreselleşmeyle beraber şirketler de kendilerini geliştirmek ve değiştirmek durumunda kalmışlardır (Akın, 2004: 4). Oluşturulan hedeflere bağlı olarak da insan kaynakları süreçleri ve organizasyonu ortaya çıkmaktadır. İnsan kaynakları kavramı aynı zamanda personel yönetimi kavramını da ortaya çıkarmıştır. İşletmelerin de anlık ve gelecekte başarılı olmasında personel yönetiminin farklılıkları önemli hale gelmiştir. Şirketlerin rekabet edebilirliğinde öne çıkan unsurlardan biri de insan faktörüdür (Dokumacı, 2010: 3).

İnsan kaynakları yönetimleri, şirket için en doğru çalışan gücünü bularak, devamlılığı sağlamak, geliştirmek amacıyla ortaya çıkarılan durumların tümüdür (Göktaş, 2009: 3). Kurumun hedeflerini gerçekleştirmesinde ve çalışanların etkinliğinin artmasından sorumlu departmandır (Erdoğan, 2013: 7). İnsan kaynakları yönetimi, kurum ile çalışan arasında köprü görevini gören bölümdür. Aynı zamanda kurum içi eğitimlerin planlanmasında, motivasyon sağlanmasında ve kurumsal gelişimini sağlayan fonksiyondur (Kızıloğlu, D. S. 2012: 4).

Son dönemlerde oluşan kalifiye eleman ihtiyacı kurumsal firmaların en büyük problemidir. Bazı şirketler eleman açığını dışarıdan danışmanlık firmalarıyla anlaşılarak yetki devri yapabilmektedir. İnsan kaynaklarının birçok amacı vardır, bu amaçlar doğrultusunda farklı işe alım yöntemleri geliştirebilmektedir. Bu bağlamda insan kaynakları yönetimleri sürece farklı anlayışlar ile yenilikler de katabilirler (Sunar, 2019: 19).

Yıllar içerisinde şirketlerde insan faktörünün önemi öne çıktığından kalifiyeli personel alımı sadece üst yönetimleri kapsamakla kalmayarak alt kesim eleman alımını da etkilemiştir. İnsan kaynakları yönetimi, şirket içi çalışan etkinlik ve yetkinliklerini arttırmak için gereken eylemleri gösteren yönetim biçimidir (Utman, 2021: 6).

İnsan kaynakları yönetimleri, kurum içi gereksinimleri belirleyerek aksiyon alıp, kuruma uygun personeli seçerek oryantasyonlarını sağlamayı amaçlamaktadır (Gider, 2015: 7). Bunun neticesinde motivasyon, çalışan performans değerlendirmesi ve geliştirilmesi, kurum kültürünün oluşturulması ve yönetim organizasyonlarının gelişerek kurumsal büyümesi hedeflenmektedir. Genel olarak insan kaynakları yönetimleri, pozisyona uygun en nitelikli personeli bulmak, geliştirmek ve devamını sağlamak amacıyla ortaya çıkarılan faaliyetlerin tümüdür (Saruhan ve Özdemir, 2004: 172).

İnsan kaynakları yönetimleri, Sanayi Devriminden itibaren şu anki dönem düşünüldüğünde birçok farklılık göstermişlerdir (Gider, 2015: 4). Çalışan memnuniyetine bağlı oluşan personel yönetimi olgusuyla beraber sendikalaşma faaliyetleri ve ücretlendirme, yıllar içerisinde önem kazanmaya başlamıştır. Günümüzde anlayış düşünüldüğünde, konuya bakış açısı anlamında farklılıklar görülmektedir. İnsan kaynakları yönetimleri de kendi içinde farklı bölümlere ayrılarak, eğitim ve işe alım konusunda ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik adımlar atılmıştır (Çetin, 2016: 8).

2000’li yılların başında iş güvenliği konusu sıklıkla konuşulmaya başlamış, 2003 yılında 4857 sayılı iş kanunu kabul edilmiştir. İş güvencesi ve çalışma saati koruma altına alınmaya çalışılmıştır (Gök, 2006: 81).

İnsan kaynakları yönetimi başarısı düşünüldüğünde, insanı ön plana çıkaran ve değer veren firmaların öne çıktığı görülmüştür. Bu nedenle kalifiye eleman alımı firmaların en çok değer verdiği konu olmalıdır. Firmalar eleman alımında esnek davranabilmekte olup, değişken faktörlere uyum sağlamak zorundadırlar. Çalışanların rahat bir ortamda çalışabilmesi ve kendilerini güvende hissetmeleri kendilerini kuruma ait hissetmelerini sağlamaktadır (Akın, 2022: 8).

1.1.1 İnsan Kaynakları Planlaması

İnsan kaynakları yönetimlerinin ilk adımı planlama yapmaktır. Kurumun amaçları doğrultusunda personel sayısının belirlenmesi ve kuruma kazandırılması insan kaynakları yönetiminin temel fonksiyonlarından. Planlamasını doğru ve zamanında yapamayan kurumların problemlerle karşılaşması muhtemeldir. İşletmenin verimliliği açısından planlama yapmak ve uygulamak önemlidir (Göktaş, 2009: 11).

İnsan kaynakları planlaması, sosyal ve ekonomik durumlara göre değişkenlik gösterebilen durumlara karşı bağımlı olarak, personel eğitim planlamasının yapılması ve sağlanmasına dair uygulamaları kapsar (Akın, 1998: 11).

Planlama süreçlerinde, personel sayılarında nitelikli personel seçimi ve pozisyona uygunluk seçimi de kurum verimliliğinde doğrudan etkilidir. Bu durumdan kaynaklı, kurumun ihtiyaçları doğrultusunda zamanında nitelikli personellerinin kurumda bulunması hedeflenmelidir. Tam tersi durumlarda kurum planlamasıyla birlikte personel sayılarında tasarruf da edilebilir (Sunar, 2012: 5).

İnsan kaynakları planlamalarında mevcut durum göz önünde bulundurularak ihtiyaçlar belirlenmeli ve gelecek süreçlerde oluşabilecek ihtiyaçlar düşünülerek planlama oluşturulmalıdır. Planlama yapılırken çalışan motivasyonunu sağlamak da hedeflenmektedir. İnsan kaynakları planlamasında kurumun misyonu, vizyonu ve stratejik hedefleri de düşünülüp hareket edilmelidir (Erdoğan, 2013: 17).

Kurumların amaçlarına ulaşması için sermaye ve insan faktörünü doğru zamanda bulundurmalıdır. Bir kurumun başarısı, stratejik planlama ile hazırlanmakta olan insan kaynakları planlanmasının doğru yapılmasına bağlıdır. Etkili bir insan kaynakları planlaması oluşturmak, organizasyonun başarısının temel ögesidir.

Bu planların başarılı olabilmesi adına bazı amaçlar bulunmaktadır. Bu amaçlar: (Gider, 2015: 14).

- İşletmelerin amaçları doğrultusunda planlama yapmak ve şirketin gelişimleri açısından nitelikli personel seçimi yapmak,
- İşe alımları planlamak ve personel gelişimine etki eden eğitim ve oryantasyonları oluşturmak,
- Hukuksal prosedürleri takip etmek ve uymak,
- Çalışanlar arasında iletişim ve uyumu sağlamak,
- Gelişen teknolojik gelişmeleri takip etmek,
- Kurum içi uyumu sağlayarak hata oranını minimuma indirmek,
- Değişen rekabet koşullarına ve ekonomik değişikliklere uygun hareket etmek.

1.1.2 İşe Alım

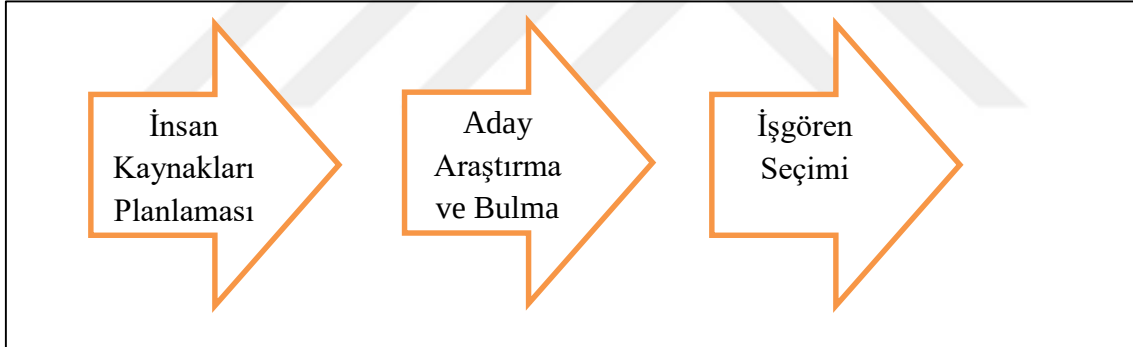
İnsan kaynaklarının en büyük amaçlarından biri nitelikli personel bulma ve seçimidir. İşletmenin geleceğini belirleyen ve şekillendiren en önemli unsur insan faktörüdür. Bu faktörün olumlu yönde ilerlemesinde ve kuruma yararlı olması insan kaynaklarının önemli sorumluluklarındandır. İnsan kaynaklarının sorumluluklarında nitelikli ve uygun personel alımı yer almaktadır. Nitelikli personel bulma ve seçme son dönemde insan kaynaklarının karşılaştığı en büyük zorluklardandır (Dokumacı, 2010: 28).

İnsan kaynakları yönetimi, işe alım planlaması oluştururken, kurum kültürüne ve kurumun stratejik planlamasına uygun bireyleri seçmek ve eğitimlerini sağlayarak kuruma uyarlamak en önemli görevlerindendir (Akın, 2022: 14).

İnsan kaynakları planlaması ile başlayan personel ihtiyaçlarına yönelik gelişimler, yöneticilerinin de onayıyla başvurular alınmaya başlar. Çoğu şirket son dönemlerde kendilerine kariyer havuzu oluşturmaya başlamışlardır. Kurum için doğru personel seçiminin, kurum kültürünün oluşmasında ve devamında etkisi büyüktür (Utman, 2021: 24).

İşe alım sürecinde mülakatı yöneten insan kaynakları yöneticisi görüşme öncesi planlama ve stratejisini de belirlemesi gerekmektedir. Aynı zamanda görüşmede kurumu temsil eden kişidir. Görüşme esnasında kurum kültürünü tanıtmak ve detaylı bilgilendirme yapmak, başvuru yapan kişinin organizasyon yapısını anlamasında önemlidir (Sunar, 2019: 37).

Aday bulma aşamasında kaynaklar iç ve dış kaynaklar olarak ikiye ayrılabilir. İç kaynaklar, çalışan terfileri ve gelişimleri olarak gösterilebilir. Dış kaynaklar ise, özgeçmiş yönlendirme, direkt başvurular, kariyer siteleri ve istihdam ofislerine başvuru olarak yararlanılmaktadır (Tunçer, 2017: 18).



Şekil 1. İşe Alım

Kaynak: Şekil yazar tarafından derlenmiştir.

1.1.3 Ücret Yönetimi

Ücret, şirketlerce yaptıkları iş ve hizmet karşılığında personele ödenen bedeldir. Ücret, çalışanların motivasyonunun sağlanmasında, sosyal hayatlarına devam edip geliştirmesinde önemli bir role sahiptir. Aynı zamanda ücret, verilen hizmet karşılığında emeklerinin geri dönüşünü görmesinde bir araçtır. Ücret konusu kişilerin emeklerinin karşılığının almasının yanı sıra, yaşam standartlarını belirlemesinde de önemli bir unsur olup, sektörlerin oluşup gelişmesine, farklı gelir grupları oluşmasında ve toplumdaki sosyal adaletin sağlanmasında önemlidir (Bayraktaroğlu, 2006: 201).

Personellerin kuruma bağılılığında ve çalışma isteğinde ücret konusu önemli bir yere sahiptir. Çalışanları motive etmek ve faydalı çalışmalarını sağlamak için kurumlarca adil ve yüksek ücretler ödenmesi gerekmektedir. Kurumun adil olması çalışanlar arasında iletişimi güçlendirir ve karşılaştırma durumlarında kurumun gücünü korur. Orantılı ücretlendirme, çalışana fayda sağladığı kadar kurumların da daha çok kazanç kazanmasını sağlayacaktır (Erdoğan, 2013: 35).

Firmalar, nitelikli eleman bulma konusunda şirketlerle rekabet edebilmesi için adil ve yüksek ücret politikaları oluşturmak zorundadırlar. Kurumlar açısından, işe giriş ve mülakat aşamalarında kişiyi etkileme ve tercihlerini belirlemede en önemli etkenler, ücret ve yan haklardır. Ücret kurumların çalışana verdiği değer olarak değerlendirilmektedir. Çalışanlara verilen yan haklar ve primler motivasyon açısından önem arz etmektedir. Başarı bazlı ödüller maddi olarak çalışana yansıdığına işten çıkma oranlarında azalma görülür (Sunar, 2019: 26).

İşe alım konularında uygulanan ve etken olan ekonomik koşullar firmaların politikalarının oluşmasında değişkenlikler görülebilir. Bazı hususlarda firmalar çeşitli durumlarda maliyet ve giderleri düşünerek personel çıkışı ve maaş artış oranlarının düşmesini gereksinim olarak görebilmektedir. Bu yüzden işveren ve çalışan arasındaki fiyat politikasında denge sağlanmalıdır. Ücretlendirmenin çeşitli sonuçları olabilir (Schuller, 1995: 385).

- Şirketler arasında rekabet gücü artar,
- Çalışan motivasyon ve bağılılığını arttırır,
- Kurumların planlamalarının uygulanmasında önemli bir yere sahiptir,
- Nitelikli personel alımlarını etkiler, işe giriş ve çıkış sirkülasyonu azalır,
- Kurum kültürünün oluşmasını ve gelişmesini sağlar.

Her çalışan emeğinin karşılığını alarak, sosyal hayatında mutlu ve huzurlu olmak ister. Bu yüzden şirketlerin uygulayacağı ücretlendirme politikaları işvereni ve iş göreni olumlu-olumsuz etkiler (Berk, 2017: 26).

1.1.4 Kariyer Planlama

Kariyer planlama, bireyin ait olduğu yetenek, bilgi, beceri ve tecrübeleriyle beraber çizdiği yoldur. Bireyin meslek hayatı boyunca edindiği tecrübeler ve kendini geliştirme aşamalarıyla birlikte kendisine kariyer çizebilmektedir. Günümüzde kariyer planlama bireylerin işlerinde mutluluğunda ve verimli çalışmasında önem kazanmıştır. Kariyer kavramı, bireyin hayatı boyunca elde ettiği tecrübe ve bilgisi doğrultusunda çalıştığı işler ve terfiler olarak adlandırılabilir (Sunar, 2019: 27).

İnsan kaynakları yönetimleri, bireylerin kariyer planlaması oluşturmasında ve geliştirmesinde önemli bir yere sahiptir. Son dönemlerde kurumsal firmalar kariyer planlama ve geliştirme ekipleri oluşturmaktadır (Gider, 2015: 17). Personele yatırım yapan firmalar bireylerin performans gelişimine ve eğitimine önem vermektedir. Bireylere en faydalı olacak şekilde kariyer planlaması yaparak personelin kendi bünyelerinde gelişim gösterip terfi alması ve kuruma daha fazla yarar sağlanması amaçlanmaktadır.

İnsan kaynakları yönetimlerinin kısa ve uzun vadeli planlarında personelin kariyer planlaması bulunmaktadır. Bu birimle ilgili çalışan birey olmadığında dışarıdan danışmanlık hizmeti veren kuruluşlardan yardım istenmektedir. Günümüzde kariyer planlamaya yönelik çeşitli kurslar, programlar ve kişisel beceri kitapları bireylerin olanaklarını arttırmaktadır. Bu faaliyetler bireyin kendini geliştirmesine ve ileriye dönük yön vermesine etki etmektedir (şahin, 2009: 9).

Nitelikli personel seçimi konusunun günümüzde önem kazandığı bilinmektedir. Bu bağlamda ortaya çıkan kuruma bağlılığı artırma çabası insan kaynakları yönetimlerinin hedeflerindendir. İşveren ve çalışan karşılıklı fikir alışverişi ve kişisel beceri yatırımları bireyin kuruma aidiyet duygusunu yükseltmektedir. Öyle ise, kurumlarda kariyer yönetimi işveren ve bireyin birlikte yürüdükleri yolda oluşturdukları planlara ve faaliyetleri kapsamaktadır (İrmiş, A. & Bayrak, S., 2015: 4).

Son dönemlerde benimsenen anlayış, kurumsal bir firmada çalışan bireyin aynı pozisyonda iki sene çalıştıktan sonra terfi alması gerektiğidir. İki seneden sonra bireylerin kendilerini yenileyemedikleri ve tekrara düştükleri görülmektedir. Bu yüzden kurumlar bireylerin gelişiminde eğitimleri ve programları geleceğe yönelik yapmalıdırlar. Kariyere yönelik eğitimler ve programlar bireylerin kuruma olan bağlılığını ve çalışma isteğini arttıracaktır. Eğitimler zaman zaman tek taraflı olmalıdır, bunun sonucunda bireyler kendi gelişimlerini fark edebilmektedir (Aydın, 2007: 53).

Bireylerin tecrübe ve yeteneklerine bağlı olarak işletme içerisinde ilerlemesi ve pozisyon atlaması ihtimali bazı durumlarda düşük olabilir. Belirli zaman içerisinde terfi şansının düşük olduğu duruma “kariyer platosu” denir (İrmiş, A. & Bayrak, S., 2015: 4). Her bireyin zaman zaman karşılaştığı bir durumdur. İnsan kaynakları yönetimleri böyle durumlarda yapacakları eğitim ve geliştirme programları ile kariyer platosu durumlarını azaltma şansı elde edebilir.

1.1.5 Performans Yönetimi

Performans değerlendirme, yönetimlerin daha önce belirlemiş olduğu standartlara göre, bireylerin şirket içi göstermiş olduğu performansa bağlı değerlendirme çalışmasıdır. Performans değerlendirme şirket içinde yapılan uzun vadeli bir programdır. Performans değerlendirme sonuçlarına göre, kurumlar çalışanlarının eğitim ve gelişimlerine önem vermektedirler. Performans değerlendirmenin amacı, çalışan işe aidiyet ve sorumluklarını arttırmak, bunun sonucunda ise kurumların başarı olasılıklarını arttırmaktır. Performans değerlendirme, bireylerin görev tanımları sonucunda çalışmalarını ve görevlerini hangi süre içerisinde ve nasıl gerçekleştirdiğinin saptanmasıdır (Sunar, 2019: 33).

Bir taraftan da performans değerlendirmesi çalışanın kurumdaki pozisyonuna ne kadar uyduğunun tespit çalışmasıdır. Performans yönetiminde, yönetici ile çalışan arasındaki iletişim performans değerlendirme sonucuna doğrudan etkilidir. Bu nedenle performans yönetimi sürecinde doğru iletişim kurarak hedefleri belirlemek çok önemlidir. Ardından bu hedefler ile bireyin ne kadar uyumlu olup olmadığı değerlendirilmelidir (Ünal, 2017: 13). Bu değerlendirme ile kişisel becerileri ve eğitimlerin kuruma ne derece yansıdığı saptanmaktadır. Hedefler doğrultusunda bireylerin güçlü ve zayıf yönlerini ortaya çıkararak olaylara bakış açısını yenileyerek ekstra motivasyon sağlanmaktadır. Performans yönetimi, çalışanları değerlendirme aşamalarında ve gelişimini kapsayan uzun ve geniş bir süreçtir (Erdoğan, 2013: 35). Performans yönetiminde dikkat edilmesi gereken unsurlar bulunmaktadır;

- İlgili olmak, zaman ayırmak ve ulaşılabilir olmak,

Bu unsurların içeriklerini varsayarsak, hedeflerin net olması, verilere dayanması, gerçekçi, doğru birey ve doğru zaman olarak gösterilebilir.

Altan (2015) performans yönetiminin, yönetim açısından kurum-çalışan ilişkilerini geliştirdiğini, planlama ile performans artışına etki ettiğini, yönetim becerileri oluşturduğunu vurgular (Altan, 2015: 5). İnsan kaynakları yönetimleri eğitim ve planlama bütçesini belirleyerek, nitelikli personellerin potansiyellerini ortaya çıkarmaya çalışır (Nemutlu, 2017: 7).

1.1.6 Eğitim Planlama

İnsan kaynakları yönetimlerinin en önemli amaçlarından birisi de işe alım ve devam eden süreçlerde personel eğitim planlamasının yapılmasıdır. Çalışan performansını arttırmak amacıyla, kurum içi eğitimlerle birlikte eğitim sürecinin başarılı ve verimli olabilmesi için çeşitli eğitim programları oluşturulur.

Özellikle işe alımlardan sonraki süreçte personelin işe ve kuruma daha iyi uyum sağlayabilmesi ve kurum kültürünü benimseyebilmesi adına eğitim planlaması yapılır. Kurum içi eğitimler, bireylerin potansiyelini ortaya çıkarma ve gelişimlerini sürdürme fırsatlarını sunar (Özyurt, 2013: 16).

Eğitime önem veren kurumların başarı ve verimlilik oranlarının yüksek olduğu göze çarpmaktadır. Eğitim şirket içi iletişim ve sosyal gücü de yükseltir. Kurumların personelden beklediği yüksek performans ve verimlilik bakımından eğitim planlama ve geliştirme önemlidir (Uygun, 2015: 15).

Eğitimin amacı ile kurumun planlama ve amaçlarının benzerlik göstermesi amaçlanır (Sunar, 2015: 29). Bu bakımdan firmalarda planlanan eğitim planlamasının sorumluluğu İnsan kaynakları yönetimlerine aittir. Aynı zamanda firma dışı eğitimlerden de söz edebiliriz, son zamanlarda popülerliği yükselen seminer ve konferanslardan da bu kapsamda bahsedilebilir.

İnsan kaynakları yönetiminin kurum başarısı ve verimliliğinde bir plana bağlı olması gerekmektedir. Etkili bir eğitim planlamasıyla şimdi ve gelecekte oluşabilecek zararlar en aza indirilebilir. Eğitim faaliyetleri ile çalışan memnuniyet ve bağlılığı artış göstererek işletmenin başarısı artacaktır. Yapılan eğitimler şeffaf olmalıdır ve çalışanda soru işaretleri bırakmamalıdır. Örgütün amaçları ile çalışanların amaçları bir olarak görülmeli ve buna göre eğitim planlaması oluşturulmalıdır (Vurgun, 2018: 10).

Örgütün stratejisine bağlı çeşitli planlamalar yapılarak ihtiyaç doğrultusunda analiz edilip işe alım planlaması yapılmaktadır. Aynı zamanda iş başı eğitimleri de örgüte bağlılık ve bilinçlendirme konusunda ön plana çıkmaktadır.

1.1.7 İşgören Bulma ve Seçme

Nitelikli personel bulma ve seçimi insan kaynakları yönetimlerinin son dönemde karşılaştıkları en büyük problemdir. Örgüte uyumlu ve doğru personel bulmak gittikçe zorlaşmaktadır. Kurumu başarılı yapacak veya başarısız kılacak olan unsur insandır (Ertürk, 2011: 127). Yanlış personel seçimleri örgütü maddi ve manevi zarara itmektedir. Kurumların piyasalarda rekabet edilebilmesi için nitelikli personel bulma ve doğru kişilerin seçiminin yapılması gerekmektedir. İstihdam edilecek kişinin örgüte ve pozisyonuna uyumlu olması önemlidir (Akın, 2004: 41).

Kurumun ihtiyaçları doğrultusunda işe alınacak personel sayısının ve niteliğinin belirlenmesi ve insan kaynakları planlamasının yapılması, işe alım değerlendirme sürecinden önceki gerekli aşamalar olmalıdır (Mucuk, 2013: 325).

Örgüt, nitelikli personel bulma amacıyla firma dışı kurumlardan da yardım alabilir. Talepler doğrultusunda en nitelikli ve verim sağlayacak adayın seçilmesi öngörülmektedir.

İnsan kaynaklarının en büyük sorumluluklarından birisi de nitelikli personel seçiminin yapılması ve en faydalı olacak kişilerin işe alınmasıdır. İşe alımdan önce yapılması gerekenlerden birisi de örgütün personelden neler beklediği ve amaçladığıdır. Doğru yapılmayan analizler ve planlamalar neticesinde kurumun olumsuz yönde etkilenmesi beklenmeyen bir durum olmayacaktır (Küçükaya, 2006: 86).

İşe alım yapacak kişinin özellikleri ve deneyimleri bu planlamanın doğru yürütülebilmesi adına en önemli durumlardan birisidir. İşe alım süreçlerinde atılacak adımlar kurumun geleceğinin şekillenmesi adına önemlidir. Bu süreçler çeşitli etmenlere bağlı olarak farklılıklar gösterebilmektedir. Örgüt içi personel sirkülasyonunun azaltılması adına personelin yetenekleri ile kurumun beklentisi uyumlu olmalıdır (Bingöl, 1997: 112).

Tersi durumlarda iş bırakma oranları artış gösterecektir. Bu bakımdan personel seçimi yalnızca işverenlerin seçimi değildir, aynı zamanda bireylerin kurumları seçme sürecidir. İşte aranan özelliklerin belirgin olması ve iş tanımlarının önceden net olarak belirlenmesi işe alımda başarı oranlarını etkilemektedir (Atalay, 2007: 62).

Aday araştırmalarında iç ve dış kaynaklar söz konusudur. İç kaynaklar örgüt içinde bulunan bireylerin terfi ettirilmeleridir. Dış kaynaklar ise online başvurular, direk başvurular, danışmanlık şirketleri ve aracılar olarak gösterilebilir.

1.1.8 Personel ve Özlük İşleri

İnsan kaynakları kadroları çeşitli görevlere ayrılmaktadırlar. Personel özlük işleri uzmanı, işe alım ve çıkış süreçleri ile ilgili sicil kayıtlarını tutan birimdir. Resmî kurumlara gerekli yasal bildirimlerin iletilmesini sağlamak ve saklamak özlük işlerinin görevlerindendir. Düzenli olarak faaliyet raporları hazırlayarak kurumun yönetimine sunmak, personel dosyalarını oluşturmaktır (Erdoğan, 2013: 40).

Personelin puantaj kontrol ve maaş ödemelerinin yapılmasında rol alır. Bu görevlerin yanı sıra yıllık izinlerin ayarlanması ve takip edilmesi, sosyal ve yan haklar ile ilgili süreçlerin mevzuata uygun şekilde yürütülmesini sağlamaktır. Yasal düzenlemeler ve yaptırımlar özlük işleri birimi tarafından yapılmaktadır (Demirkan, 2000: 87).

1.2 İnsan Kaynakları Yönetimi İlkeleri

İnsan kaynakları ilkeleri, yeterlilik, eşitlik, kariyer, güvence, adil ücret, açıklık ve insancıl davranış ilkeleri olarak ayrılmaktadır. Bu ilkeler doğrultusunda insan kaynakları yönetimleri çalışmalarına devam etmektedir. Örgütün iş hayatında oluşumundan gelişimine giden süreçte bu ilkelere uymak önemlidir (Utman, 2021: 16).

Adil ve yasal olarak olması gereken iş ortamı, bahsedilen ilkeler doğrultusunda meydana gelmektedir. Kurumların kuruluş zamanlarından personellerin emeklilik dönemlerine kadar tüm yönetim aşamalarında bahsedilen ilkeler pay sahibidir (Tutum, 1979: 18). İnsan kaynakları yönetimleri ve örgütlerin deneyim ve tecrübeleri ile bu ilkeler şekillenir.

1.2.1 Yeterlilik (Liyakat) İlkesi

Yapılması beklenen görevleri başarılı bir şekilde gerçekleştirme şekline tanımlanan yeterlilik, sonucunda başarılı olunan ve hak edilen anlamına gelir (Kızıloğlu, 2012: 46). Verilmiş olan bu görevler insan kaynakları yönetimleri tarafından belirlenir ve görevlendirilir. İşveren tarafı da yeterlilik kavramı tarafını kapsamaktadır.

Yeterlilik ilkesi bütünüyle ele alındığında iki şekilde incelenebilir, bunlar dar ve geniş anlam olarak bahsedilmektedir (Dolgun, 2010: 22). Dar anlamda yeterlilik ilkesi, insan kaynakları yönetimlerinin bahsedilen görev tanımları için kabiliyetli ve yetenekli çalışanların görevlendirilmesidir (Kızıloğlu, 2012: 46). Geniş anlamda yeterlilik ilkesi ise kuruma girişlerde ve gelecek süreçlerdeki tüm etkinlikleri kapsamaktadır. Bu kapsamlar ışığında insan kaynaklarının oluşturacağı sistem başarı odaklı olmalı, ayrımcılık ve adaletsizlik ortamından uzak durulması gerekmektedir (Erdoğan, 2013: 25).

Yeterlilik ilkesi çerçevesinde kurum içi yükselme, terfi ve ücret politikası kararları alınmalıdır. Verimli ve etkin çalışma unsurları yeterlilik ilkesinin uygulanmasıyla doğru orantılı olduğu görülmektedir (Tutum, 1979: 19).

1.2.2 Kariyer İlkesi

Kariyer, bireyin örgütte göstermiş olduğu emek ve beceri neticesinde ilerleyerek pozisyon değiştirmesi ve geliştirmesi olarak belirtilebilir. Bireyin kendisini geliştirmesi, deneyimleriyle birlikte terfi alması olarak da tanımlanabilir. Birey, hayatı boyunca birçok kurumda çalışabilir. Bireyin kariyer süreci çok sayıda iş değiştirmeyi kapsayabilmektedir. Kısa ve uzun vadede kariyer planlaması yapmak önemlidir. İnsan kaynakları yönetimleri kişilerin kariyer maceralarında önemli bir etkiye sahiptir (Dolgun, 2010: 24).

Birey, örgüt içerisinde kazandığı deneyimler ile terfi edebilmektedir. Ters durumlar da kişiler haklarını alamadıklarını düşünerek iş değişikliğine gidebilmektedir. İnsan kaynakları yönetimlerinin kariyer ilkesi kapsamında başka bir beklenen durum ise bireyleri işe alırken beceri ve deneyimlerine göre pozisyon ile uyumunu sağlamaktır (Tutum, 1979: 19).

Bireyin iş hayatında doğru ve başarılı bir şekilde ilerleyebilmesi için kariyer yönetimini sağlıklı bir şekilde yapmalıdır, bu yüzden insan kaynakları yönetimlerinin yönlendirmeleri önemlidir. Kurumların amaçlarından birisi de bireylerin yetenek ve deneyimlerine bağlı olarak kurum içinde tutunarak, gelişimlerini sağlayarak bireylerin daha üst pozisyona terfi etmelerine yol açmaktır (Yüksel, 2007: 23).

1.2.3 Güvence İlkesi

Bireyler, kendi çalıştıkları kuruma ve kişilere güvenmek isterler. Kurumlar, çalışanlarına stres ve kaygıdan uzak ortamı hazırlayarak, ekonomik anlamda da güven vermelidir (Erdoğan, 2013: 26).

Güvence ilkesi, insan kaynakları yönetim ilkeleriyle doğrudan ilişkilidir. Her birey çalıştığı kurumda sosyal ve ekonomik anlamda güven ister. Güven ilişkisi sağlanan şirketlerde başarı ve çalışan mutluluğunun üst seviyede olduğu gözlemlenmektedir. Güvence ilkesini sağlayamayan kurumlarda çalışan performansı düşük seviyede görülmekte ve çalışan değişim oranı da artmaktadır (Yüksel, 2007: 28). Çalışan bireyler, çalıştığı kurumdan haklı sebepler bulunmadan işten çıkarılmamak, yan ve diğer haklarını eksiksiz alacağından emin olmak ister.

1.2.4 Adil Ücret İlkesi

Her bireyin çalıştığı kurumdan adil ücret beklentisi bulunmaktadır. Özellikle son yıllarda çalışanların kurumdan öncelikli olarak beklentisi adil ücrettir. Her çalışan hak olarak düşündüğü ücreti eksiksiz ve zamanında almak istemektedir. Kurumlar arası rekabet durumunda kurumların ücret politikaları çalışanların tercihini etkileyen en önemli faktörlerdendir (Sabuncuoğlu, 2009: 21). Zam dönemlerinde ücretler, sosyal dengeler ve sektörler arasındaki farklar göz önünde bulundurularak belirlenmelidir. Kurumlar adil ücret ilkesi kapsamında ücretlerini belirlemelidir. Bu kapsamda adil ücret politikasını şu şekilde de açıklayabiliriz (Canman, 1995: 38).

- Kurumlar ve sektörler arasında ücret rekabetinde adil olmak,
- Bireyin vermiş ve yaratmış olduğu emeğe ve değere uygun ücret ödemek,
- Kurum içi fiyat ve yapılan işe uygun ücret politikası.

1.2.5 Açık ve İnsancıl Davranış İlkesi

Açıklık ilkesi oluşumunda, insan kaynakları yönetimlerinin politikalarının belirlenip, aynı zamanda kurum içi bireylerin katkı sağlaması gerekmektedir. Üst düzey yöneticiler dahil tüm çalışan personel şirket politikasını ve yönetim biçimini bilmelidir. Bu kapsamda belirli süreler içerisinde şirket içi bilgilendirme çalışmaları yapılmalıdır (Kızıloğlu, 2012: 35).

İKY politikalarının başarı oranları açıklık ve insancıl davranış ilkesiyle doğru orantılıdır. Bazı kurumlar gizlilik ilkesi adı altında şirket ile ilgili gelişmeleri çalışan personel ile paylaşmamayı tercih etmektedir. Fakat gizlilik gerekmeyen durumlarda personelin bilgilendirilmesi gelişim ve değişim açısından önemlidir (Döven, 2003: 13).

Çalışan personelden en yüksek verimi alabilmek için onların beklentileri ve amaçlarını doğru anlamak gerekmektedir. Bu ilke doğrultusunda vizyon, misyon ve şirket politikasına ait bilgilendirmeler şirket içi iletişim araçları yoluyla personele bilgi verilerek birlik ve beraberlik sağlama amaçlanmaktadır (Sabuncuoğlu, 2009: 21).

1.3 İnsan Kaynakları Yönetimleri Özellikleri

İKY kavramı, tek bir cümleyle veya genel bir tanım olarak betimlenebilmesi kolay değildir. Geçmişten günümüze gelen süreçte sosyal, kültürel ve ekonomik gibi sürekli değişim gösteren süreçler, aynı zamanda yaşanan teknolojik ve bilimsel gelişimler insan kavramını önemli kılmaktadır (Gök, 2006: 21).

Özellikle teknolojinin etkisi ile gelişen çağa ayak uydurmak zorunda olan işletmeler insan kaynakları süreçlerine ve organizasyonuna önem vermek zorunda kalmışlardır. Değişimlere ve gelişimlere ayak uydurmak insan kaynaklarının önemli zorunluluklarından biri olmuştur (Baysal, 1993: 64).

Bu yüzden insan kaynaklarına büyük görevler düşmektedir. Küreselleşmenin etkilerinin derinden hissedildiği günümüzde teknolojik gelişmeler ile bilgiye ulaşmak ve kullanmak kolay olsa da bu bilgileri verimli ve doğru kullanmak da bir o kadar önemli hale gelmiştir. Bu bilgileri ve teknolojiyi kurumun faydasına olacak şekilde kullanabilmek için de gerekli nitelikte insan kaynağına ihtiyaç duyulmaktadır (Kızıloğlu, 2012: 4).

İnsan kaynaklarının en önemli özelliklerinden birisi örgütün çıkarlarına uygun doğru ve nitelikli personel bularak, verimli ve faydalı çalışma ortamını sağlamaktır. İKY'nin birçok özelliği bulunmaktadır (Sabuncuoğlu, 2000: 11).

- ✓ Personel giriş ve çıkışlarındaki davranışlarını önemser,
- ✓ Kurum kültür ve değerlerine önem verir,
- ✓ Üst yönetim veya işveren ile iş birliği içerisinde idare eder ve yönlendirir,
- ✓ Başarıyı ödüllendirilir,
- ✓ Örgüt içerisinde çalışan personel bağlılığına ve idaresine önem verir,
- ✓ Personel gelişiminin sağlanması ve bilgilenmesinde yardımcı olur.



Şekil 2. İnsan Kaynakları Yönetimi Özellikleri

Kaynak: Yazar tarafından derlenmiştir.

1.4 Nitelikli Personel Seçimini Etkileyen Faktörler

İşletmelerin personel seçimlerini etkileyen birçok etken bulunmaktadır. Bu etkenler arasında sosyal, ekonomik, çevresel koşullar, işin özellikleri, kurum kültürü gibi faktörleri sayabiliriz. Nitelikli personeli bulmanın zorlaştığı, kurumlar arası rekabetin arttığı bu dönemde çeşitli etken faktörleri birbirleriyle bağlantılı şekilde görebiliriz (Yıldırım, 2004: 6).

Yasal Düzenlemeler: Yasal düzenlemeler personel ile işletme arasında yapılan iş sözleşmesinde kurallara uygun hareket edilmesidir. KVKK ile bireylerin bilgilerini koruyan yasal düzenlemeler ortaya çıkmıştır. Bazı ülkelerde personel adayının medeni durum, yaş, din gibi bilgilerinin toplanması ve sorulması yasaklanmıştır (Özer, 2013: 5).

Şirket Büyüme Hızı: Şirketlerin kurulumundan gelişimine birçok süreç bulunmaktadır. Bu süreçte farklılık gösteren personel seçim süreçleri ve politikaları da bulunmaktadır (Aygün 2010: 52).

Şirket Planlaması: Her işletmenin belli başlı iş analizleri ve planlamaları vardır. Bu planlama ve analizler doğrultusunda kısa bir süre içerisinde personel bulma ve seçme konumuna geçebilmektedir.

Ekonomik Nedenler: Rekabetin arttığı personel seçim süreçlerinde ekonomik nedenler en büyük faktör olarak görülmektedir. Yetersiz ücret politikalarında bireyler, daha fazla ücret veren rakip şirketleri tercih edebilmektedirler (Akay, 2022: 15).

Şirket İçi Performans: Şirketlerin İK birimleri tarafından yapılan performans değerlendirmeleri şirketin gelişimi ve büyümesi açısından oldukça önemlidir. Bu performans değerlendirme sonuçlarına göre personel alım kararının alınması ve seçimi belirlenen faktörlerdendir (Aygün, 2010: 51).

İKİNCİ BÖLÜM

2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE PERSONEL SEÇİM SÜRECİ

2.1 Personel İhtiyacının Belirlenmesi ve İş Analizi

İşletmelerde insan kaynakları fonksiyonları içinde işe alım süreçlerini gerçekleştirmek en önemli görevlerdendir. Bu sürecin amacı, kuruma yeteri kadar nitelikli ve gerekli sayıda personel temin edebilmek ve bunun devamlılığını sağlamaktır. Kurumun amacına uygun her pozisyonda farklı bireyin istihdam edilmesine ihtiyaç vardır. Nitelikli personel bulmanın zorluğunun yanı sıra personel ihtiyaçlarının belirlenip kaynak yaratılması da önemlidir. Kurumların personel seçimi politikaları sürecin oluşmasını da belirlemektedir (Akın, 1998: 8).

Personel seçim sürecindeki yapılan hatalar kuruma maddi ve manevi zararlar vermektedir. Personel alım süreçleri genellikle yıllık olarak planlanmaktadır (Artan, 1989: 42).

Bu süreçte iç ve dış kaynaklardan yararlanılır. Kurumların piyasada rekabet edebilmesi ve devamlılığını sağlaması adına nitelikli personel seçimi ve kuruma faydalı olması için insan kaynağını doğru kullanılması gerekmektedir. İşe alım ve devamındaki süreçte yapılan olumlu işler kuruma büyük faydalar getirmektedir. Bu bakımdan insan kaynağını doğru kullanamayan kurumların şimdi ve gelecekte başarılı olmaları çok zordur (Mucuk, 2005: 320).

Nitelikli personel seçimleri, insan kaynakları yönetimlerini ve kurumu olumlu yönde etkileyerek daha değerli kılar. Kurumların işe alım süreçlerinde öncelikle yapılması gereken, kuruma faydalı olacak personel ihtiyacının belirlenmesi ve analiz edilmesidir. İşe alım sürecinin olmazsa olmazı doğru analiz ve yöntemdir. Çünkü her pozisyonun gerektirdikleri ve fayda ve zararları farklıdır (Uğur, 2003: 92).

Kurumların nitelikli personel seçimi için insan kaynakları tarafından hangi pozisyona kaç personel gereksiniminin olduğu belirlenmelidir. Her kurumun çalışan gereksinimlerinde farklılıklar bulunmaktadır ve bu çok doğaldır. Kurumların ilk hedefi personel açığının tespit edilmesidir. İşgücü taleplerinin çok olduğu durumlarda personel gereksinimi ortaya çıkmaktadır.

Nitelikli personel bulmanın zorlaştığı bu dönemde nitelikli işgücü bakımından da analizler yapılmalıdır. İş analiziyle beraber işin gereksinimlerine göre personelin özellikleri de belirlenmelidir. Personelin özellikleri, işe alım planlanması aşamasında insan kaynakları birimi tarafından belirlenir (Yıldırım, 2000: 411). Her personel işe alımı, kurumun yapmış olduğu yatırım olarak değerlendirilir.

Bu yüzden insan kaynakları yönetimleri yıllık olarak işe alım planları yapmaktadır. Bireye verilen eğitimler ve yapılan kurum içi giderler, işveren için personel alım yatırımı olarak adlandırmaktadır (Yalçın, 1991: 59).

Planlama dahilinde yapılan analizlerin başarılı olup olmadığı personel seçim sürecinde ortaya çıkmaktadır. İnsan kaynakları biriminin oluşturduğu iş tanımları, kurum politikalarına, personel ihtiyaç sayısına ve işin niteliğine göre personel ihtiyacı bulunmaktadır. Bu süreç içerisinde işletmelerin politikaları ve izledikleri stratejiler önemlidir (Isır, 2006: 103).

Pandemi döneminden sonra artış gösteren işgücü niteliğine göre personel fazlalığı da önemli konulardan biridir. Bunun sebebi hastalık, izinler gibi bireyin sosyal hayatında da oluşabilecek durumlara karşı önlem olarak görülebilir.

Personel seçiminde başarılı olmak, insan kaynakları yönetimlerinin konuyla ilgili uyguladığı yöntemler, analiz gücü ve bununla ilgili çalıştırdığı iş gücünün yetenekleriyle ilgilidir. İş tanımları oluştururken, bu analizler yardımıyla yapılan tüm işler ele alınarak yapılmaktadır. İşe alımlardan önce yapılan pozisyon ihtiyaç yetkinlikleri önem kazanmıştır. Kişinin iş deneyimleri, eğitim durumu ve kurum kültürüne uygun olup olmadığı gibi özellikler göz önünde bulundurulur (Atalay, 2007: 14).

İşten çıkmış personelin yerine alınacak bireylerde daha fazla donanım beklenebilir. Bu beklenti genellikle kuruma yeni işe başlayan bireyde ekstra stres ve baskı hissettirebilir. Böyle durumlarda insan kaynakları birimlerine büyük işler düşmektedir (Göktaş, 2009: 15).

İş analizi kurumların işe alımlardan önce uygulamaya koyduğu ilk adımdır. İnsan kaynakları açısından iş analizi oldukça önemlidir. İş analizi, işletmede yapılacak işin niteliğine göre iş tanımının doğru belirlenerek, çevresel ve sosyal koşullar göz önünde bulundurulup değerlendirilmesi olarak tanımlanabilir (Başarır, 2006: 64).

İşletmelerin faaliyet durumlarına göre bölümler belirlenmeli ve görev tanımlarının net olması gerekmektedir. Bireylerin yetenek ve özellikleri kapsamında istenilen iş tanımına uyum sağlanması amacıyla iş analizi yapmak gerekli ve önemlidir. İş tanımları belirlendikten sonra bireylerin bu işe uygun olup olmadığı ortaya çıkmaktadır. Bu bakımdan iş analizleri, insan kaynaklarının gelişmesi açısından da faydalı ve önemli duruma gelmiştir (İbicioğlu, 2006: 13).

İş analizi ile insan kaynakları birimleri de yönetim ve faaliyetleri açısından etkili yönetmesine yardımcı olmaktadır. Yapılan iş analizleri neticesinde birey ve işin uyumlu olması amaçlanır. Nitelikli personel seçimi kurumun başarısı açısından iş analizinin yardımı ile başarı ve yüksek performans kazanımı sağlanır.

İş analizleri insan kaynakları birimleri tarafından rapor haline getirilerek gerekli zamanlarda departman yöneticilerine sunulmaktadır (Gider, 2015: 24).

Kurum içinde yapılacak işlerin tanımı, zamanı ve gereken nitelikleri ve çalışan ihtiyacı iş analizlerinin katkısı ile başarı yakalanmaktadır. Aynı zamanda personelin performans analizleri, ücretlendirme ve eğitimleri de iş analizlerinin sonucunda ortaya çıkmaktadır.

İş analizleri yapılırken çeşitli yöntemler kullanılmaktadır. Bunlar; gözlem, anket, mülakat olarak belirtilebilir. Gözlem yöntemi, yöneticilerin ya da yetkili kişinin birimindeki bireyin yaptığı işlerin kayıt altına alarak raporlamasıdır (Yıldırım, 2000: 415). Gözlem yöntemi aslına bakılırsa rutin bir şekilde her gün yapılan şeylerdir. Yöneticiler genellikle bu yöntemi personelden gizli bir şekilde yapmaktadır (Gürbüz, 2002: 19). Günün sonucunda gözlem yöntemi yapılan kişinin işle ilgili geliştirmesi gereken durumların ortaya çıkmasına ve detaylı bilgi sahibi olmasına yol açar.

Anket yönteminde, personele anket formu verilerek yaptığı iş hakkında sorular içeren bilgilerin doldurulması beklenmektedir. Anket formu direk işi yapan kişi tarafından doldurulur. Soruların açık ve anlaşılır olması önemli olup yöntem bakımından en hızlı sonucu veren yöntem olarak görülmektedir. Mülakat yöntemi ise yönetici ile personelin yüz yüze kurum veya yapılan iş hakkında görüşmesidir. Yaptığı işin denetlemesini gerçekleştiren yöneticinin sorular sorarak cevap araması ve sonucunda iş birliği yapılması esasına dayandığı görülmektedir (Erdoğan, 2013: 44).

Kurumların başarılı ve uzun vadede başarılı olması iş analizinin ve bağlantılarının doğru yapılmasına doğrudan bağlıdır. Aynı zamanda yeni faaliyete başlayacak kuruluşlarda öncelikle iş analizi yapılarak faaliyete başlamaktır.

2.2 Aday Bulma Süreci ve Önemi

Rekabetin yüksek olduğu nitelikli personel alımı seçimlerinde aday bulma süreci de önemli hale gelmiştir. Aday bulma süreci, kurumların boş pozisyon ve pozisyonlar için belirlemiş olduğu amaçlar doğrultusunda uygun personele ulaşma sürecidir. Bu süre zarfında çeşitli kaynaklardan yardım alınabilir veya kaynak yaratılabilir. İnsan kaynakları birimleri nitelikleri ve gereklilikleri bildiren iş ilanlarına çıkmaktadır (Akın, 1998: 23).

Her kurumun farklı yöntem ve aday bulma seçenekleri mevcuttur. Kurumun talepleri ve beklentileri olduğu gibi adayların da farklı istekleri ve beklentileri bulunmaktadır. Bu yüzden kurumların da tatminkâr ve ilgi çekici iş ilanlarına çıkmaları gerekir (Boyras, 2002: 20).

İnsan kaynakları birimlerinin en önemli işlevlerinden birisi olan aday bulma süreci aynı zamanda insan kaynaklarının uygulayış biçimini de ifade etmektedir.

Ekonomik sebeplerden ya da yönetim kararlarından dolayı aday bulma süreçleri uzayabilir veya şekil değiştirebilir. Kurum içinde bulunan personellerden boş pozisyonlara değişim veya terfiler yönetimler açısından daha az maliyetlidir. Dolayısıyla insan kaynakları birimlerinin aday bulma ve yönlendirme aşamalarında önemi büyüktür (Isır, 2006: 103).

Nitelikli personel adaylarını kuruma yönlendirmek ve aday havuzunu güçlü tutarak her sonuca karşı hazırlıklı olmak insan kaynaklarının becerilerinden olmalıdır. İnsan kaynakları planlamaları sonucundan oluşturulan iş duyurularına gereken talep veya ihtiyaç halinde olan nitelikli adayların başvurmaması durumunda insan kaynakları birimleri başarısız olarak görülmekte ve bu durum kurumları olumsuz etkilemektedir. İnsan kaynakları, hangi pozisyona eleman alımı yapılacağını, işlerin hangi nitelikleri gerektirdiği ve özelliklerini iş analizi süreçleriyle belirlemektedir (Atalay, 2007: 40).

Aday havuzunun kısıtlı olduğu ya da başvuran kişilerin gereken niteliklere sahip olmadığı durumlar kurum içi personeli de etkileyebilmektedir. Bunun nedeni, açık olan pozisyonda çalışan kurum içi çalışanların bulunması, bunların motivasyonunu düşürme ihtimalinin olmasıdır. İşlerin yoğun ve fazla olduğu durumlarda sıklıkla görülen bu durum, kuruma personel giriş çıkışları sayılarını ve verimliliği de etkilemektedir (Göktaş, 2009: 15).

Personel temin sürecinde bakılan ve başvuru alan kaynaklar genel bakımdan iki kısma ayrılmaktadır (Altun, 2006: 4).

- Kurum içi kaynaklar
- Kurum dışı kaynaklar

2.2.1 İç Kaynaklar

İnsan kaynakları yönetimleri, ekonomik planlama, kurum kültüründe değişen durumlar, nitelikli personel bulma zorluğu gibi birçok sebepten dolayı şirket içi terfi ya da görev değişimine yönelebilmektedir. Bazı yönetimler maddi açıdan daha faydalı olduğundan dolayı iç kaynaklardan yararlanmayı daha çok isterler (Demirkan, 2000: 149).

İnsan kaynakları da boşta olan pozisyonlar için çoğu zaman iç kaynaklara yönelmeyi tercih edebilirler. İşletme açısından daha karlı olduğu görülmektedir. İnsan kaynaklarının iç kaynaklara yönelmesi kurum içi personelin motivasyon ve bağlılığını arttırmaktadır.

Özellikle pozisyonun çok yoğun olduğu ve eksik olan koşullarda iç kaynaklara yönelmek zorunlu hale gelmektedir. İş analizi yapıldıktan sonra boşta pozisyonlar için personel değerlendirmesi yapılarak terfi veya pozisyon değişikliği yapılabilir. Kurum içinde terfi kültürünün gelişmesi personel açısından ekstra motivasyon kaynağı ve bağlılık oranının yükselmesi demektir (Fındıkçı, 1991: 85).

Çalışma yaşamında pozisyon yükselen bireylerin hayat koşullarının yükselmekte ve sosyal olarak da başarılı olmaktadır. İç kaynaklardan devamlı yararlanılması ise kurum içinde bilgi ve birikimlerin sabit kalması gibi sorunları ortaya çıkarmaktadır. Kurum içindeki rekabet unsuru göz önünde tutulduğunda, terfi süreçlerinin adil olması ayrıca önemlidir (Erdoğan, 2013: 66).

Pozisyon değiştirmelerde iç transfer özelinde maddi açıdan personelin bir kazancı olmamaktadır. Özellikle işgücü yüksek pozisyonlarda yardım ve katkı açısından personelin iç transferi olasıdır. Başka bir durum ise, pozisyonunda gerekli katkıyı veremeyen personel farklı bir pozisyona geçişi de görülebilmektedir. İç transferin en önemli verisi ise kurum içi uyum ve verimliliği olumlu yönde etkilediği olarak söylenebilir (Gider, 2015: 30). Daha rekabetçi kuruluşlarda ise iç transfer süreçlerinde maddi olarak iyileşme ve yetki yükselmesi görülmektedir. Kurumlar ihtiyaçlarına göre nitelikli aday bulma konusunda çeşitli faktörleri gözeterik şekil alabilmektedir. Kurum içi değişen personelin işin koşullarına çabuk uyum sağlayabilmesi de insan kaynaklarının görevlerinden biridir. Personellerin kurum içinde gösterdiği performans ve yeteneklerine göre terfi olması iç kaynakların başlangıç unsurlarındandır (Gök, 2006: 111).

İç kaynaklardan yararlanılmasının çeşitli faydaları bulunmaktadır. Bu faydalar: (Çığ, 1993: 10).

- Kurum içi motivasyon ve bağlılığı artırır,
- İşletme içerisinde hareket ve heyecan oluşturur,
- Kurum içinde personel geçişlerinin maliyetinin düşük olması,
- Yönetici adaylarının kurum içinden oluşarak kurum kültürünün oluşması ve gelişmesi,
- Personeli kendini geliştirmeye zorlar,
- İnsan kaynakları birimleri zaman ve maliyet tasarrufu sağlar.

İç kaynakların olumsuz tarafları da bulunmaktadır. Bu olumsuz taraflar: (Fındıkçı, 1999: 171).

- Rekabet içinde bulunan personel arasında çatışma yaşanma ihtimali,
- Nitelikli personel bulma aday havuzunun daralması,
- Kurum içine girecek yeni bilgi, birikim ve tecrübelerin eksik kalması.

2.2.2 Dış Kaynaklar

İnsan kaynakları birimlerinin boş olan pozisyonlar için kurum içinden personel sağlayamadığı durumlarda dış kaynaklara yönelebilmektedir. İç kaynakların yeterli seviyede değerlendirilemediği durumlarda yönelim değişebilmektedir. İnsan kaynakları yönetimleri çeşitli yöntemler ile duyurular yaparak dış kaynaklardan yararlanırlar. Dış kaynak yöntemleri özenle hazırlanarak dikkatli bir şekilde iş ilanı duyuruları yapmaktadırlar. İnsan kaynaklarının harici personel alım yöntemi olan dış kaynaklar çeşitlilik gösterebilmektedir (Sabuncuoğlu, 2009: 84).

Dış kaynaklardan yararlanırken işe alım durumlarında kuruma farklı bir enerji, tecrübe ve yenilik getirebilmektedir. Bu gibi durumlar özelinde kurumun kendi bünyesinde personel bulamaması veya yeni bir pozisyon açığının oluşmasından kaynaklı olabilmektedir (Demirkan, 2000: 84).

Kurumlar arası rekabetin arttığı ve iş değiştirmenin yüksek oranda olduğu bu dönemde insan kaynaklarının dış kaynaklardan yararlanarak oluşturduğu personel aday havuzu oldukça önemlidir. İç kaynaklara göre dış kaynakların oluşturduğu personel aday havuzunun fazlalığı ve çeşitliliği kurum için bir gerekliliktir (Şenturan, 2007: 18).

Dış kaynaklardan yararlanırken insan kaynaklarının iş analizini doğru oluşturarak planlamasını minimum hata ile tamamlaması gerekmektedir. Çünkü dış kaynaklardan oluşan işe alım açığının kuruma maliyeti daha fazladır. Dış kaynaklardan alınan personelin eğitim süreci insan kaynakları tarafından planlanmaktadır (Kızıloğlu, 2012: 23).

Yönetici adaylarının belirlenerek seçilmesi ve eğitim ile yatırım yapılarak üst düzey pozisyonlara terfi veya pozisyon değişimi insan kaynaklarının nitelikli personelin zor bulunduğu zamanlarda önemlidir. Dış kaynaklar zaman zaman doğrudan başvuru olarak da kurumlara gelebilmektedir. Bu gibi durumlarda insan kaynakları yönetimleri aday havuzlarına ekleme yaparak olası ihtiyaç durumlarında geri dönüş yapmaktadırlar (Gürbüz, 2002: 47).

Teknolojinin gelişmesi nedeniyle kurumların ilan verme seçenekleri artış göstermiştir. Firmalar boş pozisyonlar için veya firma reklamlarının ve bilinirliğinin artması amacıyla ilan vermektedirler.

Firmalar ilan konularına ayrı bir önem vermelidirler. İş tanımı ve firma bilgileriyle uyumsuz olan ilanların dışarıdan firma güvenilirliğine doğrudan olumsuz etkisi mevcuttur. Bu yüzden iş tanımı ve firma bilgileri birbiriyle uyumlu olmalıdır.

İnternet aracılığıyla yapılan başvuruların firmaya katkısı, birçok farklı özellikli adayın bir ortak havuzda toplanarak çeşitliliğin artırılmasıdır (Erdoğan, 2013: 71).

Firmaların dış kaynaklara başvurmasında bazı belirleyici nedenler bulunmaktadır. Bu nedenleri aşağıdaki gibi belirtebiliriz: (Tütüncü, 2015: 5).

- Firmaya enerji ve yeni bilgi birikimi katmak,
- Farklı bir bakış açısı ve vizyon farklılığı,
- Kurum içi rekabet ve hareket yaratılması,
- İç kaynakların oluşturduğu alternatif personelden fazla alternatif oluşturması,
- Farklı nitelik ve nicelikte adayların ve nitelikli personelin firmaya girişi olasılığı,
- Deneyimli ve deneyimsiz kişilerin harmanlanması ve yeniliğe açık olunması.

Belli başlı dezavantajlar olarak da: (Doğan, 2017: 45).

- Firma içindeki personelin motivasyon ve çalışkanlığının azalması,
- Firmaya olan maliyet farklılığı ve yüksekliği.

İşe alım sürecinde oluşturulan dış kaynaklar çeşitlilik göstermektedir.

2.2.3 Duyuru ve İlanlar

İnsan kaynakları birimleri teknoloji ve internetin işe alım konusunda gelişmesiyle birlikte reklamlar ve ilanlar vererek işe alım yapabilmektedir. Bu gelişmelerden firmalar da etkilenmiş olup, kendilerini geliştirerek ve büyütürken işe alım konusunda içe bağlılıktan çıkabilmişlerdir. İşletmeler gazete, dergi, firmanın kendi sitesi, radyo ve televizyon ve çeşitli kariyer siteleri ile iş ilanı verebilmektedirler. Aynı zamanda bu ilanlar aracılığıyla kendi firmalarının reklam ve tanıtımını yapmaktadırlar.

İşletmeler nitelikli personel bulma konusu özelinde farklı danışmanlık şirketleriyle ücret karşılığında anlaşma yapmayı da tercih edebilmektedirler. Bu danışmanlık şirketleri pozisyonun gereklilikleri çerçevesinde adaylar bularak kurumlara sunarlar. İlanların açık ve net olması, kurum ve pozisyon hakkında verilen bilgilerin doğruluğu, adaylarda firmaya duyulan güveni de arttırmaktadır. İşletmeler aday bulma ve sonuçlandırmada çeşitli yöntemler uygulayabilmektedirler. İş ilanları sayesinde insan kaynakları birimleri aday havuzunu çoğaltarak olası kurum içi ayrılıklara karşı da önlem almış olurlar. Güvenirliği ve bilinirliği yüksek seviyede olan kariyer sitelerine verilen ilanların geri dönüşleri daha olumlu olabilmektedir.

Bazı koşullarda firmalar ilan verirken gizlilik oluşturarak bilgilerini saklayabilmektedir. Bunun nedeni olarak işletme içerisinde yaşanacak olumsuzlukları önlem olarak söyleyebiliriz (Erdoğdu, 2013: 73).

2.2.4 Doğrudan Başvurular

Firmaların bazı zamanlarda çeşitli pozisyonlar için kendi içerisinde paylaşım gösterdiği durumlarda çalışanların direk olarak başvurduğu durumlardır. Özellikle şirket içi çalışan kişiler eř, dost, akraba vs. olarak gördükleri kişileri açık pozisyon veya pozisyonlar hakkında bilgilendirerek başvuru yapmalarını sağlamaktadırlar. Doğrudan başvurular genellikle alt kademe pozisyonlar için yapılmaktadır (Gider, 2015: 33).

2.2.5 Referans Yoluyla Başvurular

Kurum içinde çalışan personelin veya dışarıdan tanıdık olarak görülen bazı kişiler aracılığıyla yapılan başvuru biçimidir. Çalışanlar yakınlarını veya güvendikleri kişileri insan kaynakları yönetimlerine bildirebilir veya kurumu kendilerine tavsiye edebilmektedirler. Bu yöntemin bir olumsuz tarafı da kurum içinde çalışan kişinin olumsuz durumlarda zor durumda kalması olarak görülebilir. Özellikle işçi sınıfı için aranan işe alımın zor olduğu pozisyonlarda firmalar ödüllendirme yoluna gidebilmektedir. Kurumsallık seviyesi düşük olan işletmelerde bu başvuru yöntemini tercih oranı yüksektir. Işletmeye yansıyan maliyetin düşük olması ve insan kaynaklarına neden olduğu zaman kaybının fazla olmaması açısından da bir fırsattır. şirketin tanınırlığı ve güvenirliğinin yüksek olması referans yoluyla yapılan başvuruların artmasına neden olmaktadır (Atalay, 2007: 57).

2.2.6 İnternet

İnternet kullanımının artması ve yaygınlaşması kurumların işe alım ve bu kapsamda araştırma olanaklarını geliştirmeleri açısından fayda sağlamıştır. Aynı zamanda iş arayan bireylerin istek ve düşüncelerinde farklılık veya yüksek beklentiye de sebebiyet verebilmektedir. Bu gibi durumlarda insan kaynakları birimlerinden dikkatli kararlar vermesi beklenmektedir. şirketler daha hızlı veya güvenilir olabileceği düşüncesiyle kendi web sitelerinden iş duyurularında bulunmaktadırlar. Iř arayan bireyler internet yoluyla dünyanın herhangi bir yeri için başvuru yapabilmektedirler. Işletmeler hem ucuz hem de zamandan tasarruf etmek amacıyla nitelikli personel arayışına kendi web sayfalarından aday havuzu oluşturabilmektedir. İnsan kaynakları birimleri internet çağına ayak uydurma amacıyla çalışmalarını teknoloji bazlı geliştirmeye çalışmaktadır (Kızıloğlu, 2011: 54).

2.2.7 Danışmanlık Firmaları

İnsan kaynakları bölümleri iş arama sürecinde danışmanlık firmalarından fazlasıyla yararlanmaktadır. Danışmanlık firmaları maddi olarak beklentiyle birlikte kurumlarla iş birliğinde bulunmaktadırlar. Zorluk derecesi yüksek pozisyonlar için insan kaynakları danışmanlık firmalarından yardım alabilmektedir. Nitelikli personel seçimlerinde ve yetkinlik seviyesi yüksek olan durumlarda aracı bulunması insan kaynaklarını da rahatlatmaktadır (Karaçal, 2007: 14).

2.3 İşgören Seçme ve Süreci

İnsan kaynaklarının aday bulma ve işe alım süreçleri belirli kaynaklardan aday havuzu oluşturulduktan sonra nitelikli personelin seçimi ile sonlanmaktadır. İnsan kaynakları birimlerinin karar verme aşaması zorlu ve uzun bir süreçtir. İşe alınan bireyin başarılı olması direkt olarak kurumu etkileyen bir süreçtir. Bu başarıyı etkileyen ilk faktör de nitelikli personele karar verilerek işe alınmasıdır (Dokumacı, 2010: 17).

İnsan kaynaklarının ilk amacı nitelikli personel adayının bulunarak kurum ile uyumlu olup olmadığına karar vermektir. Sürecin çeşitli yöntemler ile belirlenerek doğru yönetilmesi önemli ve gereklidir. Sürecin doğru yolda ilerlemesi insan kaynakları ve yönetimlerin kurum içi personelin uyumuna ve şirketin misyonuna uygun aday havuzunu oluşturmaya bağlıdır. Her kurumun kendi içerisinde uyguladığı metotlar ve farklılıklar bulunmaktadır (Geylan, 1992).

İKY birimlerinin seçim süreci iş analizi ile başlar ve işe başvuran adaylardan seçilmesi ile son bulmaktadır. Rekabetin yüksek seviyede olduğu işe alım durumlarında kurum beklentilerine, pozisyonun gerektirdiği kişi sayısına ve niteliğine göre belirlenmektedir. İşe alım aşamalarında karar verici her zaman insan kaynakları birimleri olmayabilir. Üst düzey yöneticiler, şirket sahipleri, departman yöneticileri de bu aşamada karar verici olabilmektedir (Bayraktaroğlu, 2008: 60).

2.3.1 Başvuru Formu Oluşturma

Her işletmenin kendine ait özel bir başvuru formu bulunmaktadır. Kurumun başvuru formu oluşturduktan sonra, işe alım sürecinde adaylar tarafından doldurulur ve bu form işe girme sürecinde adayla ilgili en önemli ön bilgi kaynağıdır. Başvuruların doğru ve kabul edilebilir olması için iş arayan adayın bu formdaki bilgilerini doğru ve eksiksiz doldurması çok önemlidir. Başvuru formları adayın çeşitli bilgilerini içermektedir. Formda cevaplanması gereken soruların net ve anlaşılır olması gerekmektedir (Isır, 2006: 110).

Formu dolduran bireylerin vesikalık fotoğraflarının olması kurumlar için önemlidir. Adayların başvuru formlarında yanlış bilgileri vermesi işe başlandığında birtakım sorunları beraberinde getirebilmektedir. Başvuru formunda yazılan bilgilerin doğruluğu önemlidir (İshakoğlu, 1998: 51). Adayın başvuru formundaki beyanı insan kaynakları birimlerinin referans kontrolü yapmasıyla sonuca bağlanmaktadır.

Başvuru formları standart ve her adaya aynı olması zorunludur. Başvuru formlarının hedeflerinden birisi adayın bilgilerine hızlı erişim ve bilgi edinmektir. Kurumun beklenen iş pozisyonunun tanımına göre değerlendirilir ve adaylardan seçilir.

İnternetin yaygınlaşması ve kariyer sitelerinin artması ile online başvurular hem zaman açısından hem de değerlendirme kolaylığı açısından İKY'nin işini rahatlatmaktadır. Başvuru formunun amacı, aday havuzunda olacak adayların elenerek uygun pozisyona işe alım yapılmasıdır (Aytaç, 2001: 70).

Başvuru formlarında anlaşılır ve net olması beklenen sorular ve cevapları aşağıdaki gibidir; (Göktaş, 2009: 88).

- Kişisel bilgiler,
- Eğitim durumu,
- İş tecrübeleri,
- Diğer tamamlayıcı bilgiler,
- Adayın tercih ettiği pozisyon ve bilgileri,
- Referanslar,
- İmza, tarih ve fotoğraf.

İnsan kaynakları birimleri bu bilgiler ışığında potansiyel adaylar arasından nitelikli ve pozisyona uygun adayı seçmeye çalışmaktadırlar. İnsan kaynakları adaylar arasından seçim yaparken her adaya eşit ve adil olmalıdırlar. Bu bilgiler toplanırken Kişisel Verileri Koruma Kanunu kapsamı gereği başvuran adaylardan bu bilgilerin saklanması ve toplanması için imza da istenmektedir.

2.3.2 Başvuruların Kabulü ve Ön Görüşme

İnsan kaynakları yönetimleri, başvuruların toplanması ve değerlendirmesinden sonra pozisyonların gerektirdiği ve aciliyet durumuna göre kabul sürecine girilir. Öncelikle başvurusu kabul edilen adaya iş teklifi sunulur ve prosedürler uygulanır. Her kurumun prosedürleri kendince farklılıklar göstermektedir. İlk teklifin içeriği ve kurulan iletişim oldukça önemlidir.

Başvuruların kabulü e-posta yolu ile de olabilir. Telefon üzerinden ve internet üzerinden yapılan teklifler aday için daha sağlıklı ve bilgilendirici olabilmektedir (Kızıloğlu, 2012: 46).

Başvuran adaylar ile ilk görüşme kısa ve kişisel bilgileri kapsayan ön görüşmedir. Ön görüşme rahat ve sohbet havasında geçmelidir.

Başvuran adayın kurumu tanınması ve bilgilendirilmesi başvuran kişi açısından oldukça önemlidir. Başvuran aday ve işveren karşılıklı sorular sorabilir ve bilgilendirme yapabilir (Sabuncuoğlu, 2000: 98).

Aday bu görüşme sonucunda başvurduğu işyerinde durumunu, kurum kültürünü ve yapacağı işin niteliklerini öğrenebilir. Ön görüşmede ilk izlenim oldukça önemlidir, adayın kendini ifade etme şekli ve davranışlarına insan kaynakları işe alım birimi tarafından dikkat edilir.

Ön görüşme, personel adayının iş alımında kesinleştiği görüşme değildir. Adayların incelenerek bilgi toplanıldığı ve yüz yüze görüşmede elendiği aşamalardır. Zaman zaman telefon ile aday elemesi de gerçekleşebilmektedir (Özışık, 2002).

Ön görüşme, insan kaynakları birimleri ile personel adayının ilk tanışması olarak da gösterilebilir. Ön görüşmeler genellikle kısa olmaktadır. Bu aşamada daha çok personel adayının yaş, eğitim durumu, askerlik durumu, medeni hali, ikamet durumları ve geçmiş kısa iş deneyimleri görüşülmektedir.

Ön görüşme yapılma amaçları; (Erdoğan, 1991: 47).

- Adayın başvurduğu başvuru formu ile gerçekliği kontrol edilmesi,
- Adayın kişisel bilgileri hakkında izlenim elde etmek,
- Adaya kurum kültürünü ve yapacağı iş hakkında kısa bilgiler vermek,
- Adayın kurumdan beklentileri hakkında bilgi almak.

İnsan kaynakları, bu bilgileri kısa notlar halinde alarak görüşme neticesine göre tekrar değerlendirme yapıp değerlendirilmeyeceğini belirtebilmektedir.

Bu görüşmeler neticesinde olumlu olduğu takdirde adaya ikinci veya daha fazla görüşme yapılacağını bilgisi verilmelidir. Adayın bu konuda bilgilendirilmesi personel adayının kurum izleniminin olumlu olması açısından önemlidir.

2.4 Mülakatlar ve Test Uygulamaları

Başvuruların değerlendirme süreçleri sonuçlarında bir takım test uygulamaları yapılabilmektedir. Bu testler kişilerin bilgi ve yeteneklerinin tespit edilmesidir. Sorular kişilerin başvuru yapmış olduğu pozisyonun nitelik ve niceliklerine göre oluşmaktadır. İnsan kaynakları birimleri bu testlerin sonuçlarını departman yöneticisiyle değerlendirmektedir (Akın, 1998: 28).

Özellikle başvuru sayısının çok olduğu durumlarda çeşitli testler uygulanmaktadır. Bu testler internet üzerinden ya da yüz yüze ortamda sağlanmaktadır.

Kurumsallığın yüksek seviyede olduğu şirketlerde özellikle son aşamada uygulanarak aday belirlenmektedir. Yetenek ve bilgi ağırlıklı testlerin geçerliliği oldukça yüksektir (Altun, 2006: 14).

Birçok firma adayların kişilik envanteri ile bilgi edinmek istemektedir. Kişilik envanteri ile başvuran kişilerin başvurmuş olduğu pozisyona ne kadar uyumlu olup olmadığına bakılmaktadır. Zaman zaman yazılı sınavlar da adayların karşısına çıkabilmektedir. Bu sınavlar genellikle el yazısı ile cevaplanması gereken sınavlardır. Yabancı dil ölçüm için yapılan yazılı sınavlarda bireylerden kompozisyon yazılması beklenmektedir (Göktaş, 2009: 96).

Adayların fiziksel ve beceri gerektiren pozisyonlara başvurularında uygulamalı sınavlar da mevcuttur. Özellikle mimarlık, mühendislerin başvurmuş olduğu pozisyonların gerekliliğince beceri ve fiziksel durumlarına bakılarak pratiklik becerisi sorgulanmaktadır (Erdoğan, 1990: 93).

Sınavların uygulanış biçimi kurumdan kuruma göre değişkenlik gösterse de bazı zorunlu yapılması gereken özellikleri bulunmaktadır. Bu özellikler; (Çetin, 2016: 30).

- Sınavların açık ve anlaşılır olması gerekmektedir,
- Sınav başvuran tüm adaylar için adil şekilde yapılması gerekmektedir,
- Sınav bireyin yetenek ve bilgilerini ölçmektedir,
- Sınavların neticesinde sorular insan kaynakları ve birim yöneticilerinin yorum yapma koşullarını oluşturması sağlanmalıdır,
- Sınav soruları bireyin özel hayatı ve düşüncelerini kapsamamaktadır.

2.4.1 Psikoteknik Testler

Personel aday seçiminde kullanılan bu yöntem zaman kaybını önlemek ve objektif bir bakış açısı kazanmak bakımından kurumlar arasında yaygın duruma gelmiştir.

Bu testlerin en büyük amacı olan bilgi, yetenek, beceri ölçümündeki başarısı, uygulanan kurumlarda büyük bir zaman tasarrufu sağlamaktadır. Bu bakımdan nitelikli personel seçiminde önemli bir değerlendirme aracıdır (Tütüncü, 2015: 12).

Psikoteknik testlerin amacı bireyi psikolojik yönden değerlendirme biçimidir. Bu değerlendirme ile bireyin pozisyonuna ne kadar uyumlu olup olmadığına bakılmaktadır. İnsan kaynakları yönetimleri bu sayede adil ve doğru seçim yapma şansına sahip olmaktadır (Sunar, 2019: 50). Bireyin sahip olduğu yetenekleri ile gelecekte yapabileceği psikolojik davranış biçimlerini ve becerilerinin ölçülmesinde yardımcı olmaktadır.

Psikoteknik testler neticesinde zaman kaybı önlenabilir, adaylar daha hızlı bir şekilde elenerek nitelikli personel seçiminin doğru yapılmasını sağlayabilmektedir (Balkan, 2012: 25). Aynı zamanda adil bir şekilde seçim yapılabilmesine olanak sağlamaktadır (Silah, 2005: 81). Psikoteknik testler ile kişilerin becerileri analiz edilerek saklanıp, somut veriler elde edilebilmektedir (Şahin, 2020: 43).

2.4.2 Kişilik Testleri

Kişilik testleri, adayın kuruma hangi seviyede uyum sağlayacağına ve pozisyonun gerekliliğince gerekli olan kişisel özelliklere sahip olup olmadığını analiz etmek amacıyla yapılmaktadır. Kişilik testlerinin amacı bireyin tutum, davranış ve iş ahlakı gibi özelliklerini ortaya çıkarmaya çalışmaktır. Bireylerin her şeyden önce kişilikleri kuruma katabilecek en önemli değerlerinden birisidir (Küçükkaya, 2006: 114).

Kişilik testleri bireyin çalışacağı pozisyona göre uygun kişilik tipine sahip olup olmadığının belirlenmesi amacıyla yapılır. Özellikle yüksek seviye gerektiren pozisyonlarda, sorumluluk ve kurum bilincinin öneminden dolayı kişilik envanteri oldukça önemli olup uygulanmaktadır. Her kurumun farklılık gösteren kişilik envanterleri bulunmaktadır (Sabuncuoğlu, 2009: 102).

Kişilik envanterinde ayrıca bireyin iletişim yönleri, organizasyon yetenekleri, sosyal özellikleri ve yetenekleri tespit edilmeye çalışılır. İnsan kaynakları yönetimleri kişilik testlerini son aşamalarda hangi adayın uygun olacağına karar vermek için uygulamaktadır. İşe alımlarla personel adayının kurumun çalışma ortamına ne denli uygun olduğuna ve gelişime açık olup olmadığına bakılmaktadır (Kurtuluş, 2006: 76).

Kişilik envanteri uygulanırken dikkat edilmesi gereken unsurlar bulunmaktadır. Bu unsurlar aşağıda belirtilmiştir; (Erdoğan, 2013: 178).

- Sorular net ve anlaşılır olmakla birlikte her sorunun tek bir doğru cevabı bulunmamaktadır.
- Oluşturulan sorulara doğru cevap verilmesi karakter analizi yapılırken önemlidir.

2.4.3 Zekâ Testleri

Zekâ testleri kişilerin zihinsel becerilerinin belirlenmesi amacıyla yapılmaktadır. Zekâ testleri, düşünsel beceriler, ifade biçimi, anlama ve öğrenme şekli, algılama becerisi gibi özellikleri belirleme amacıyla uygulanmaktadır.

Kurumların çoğunluğu zekâ testlerini kullanmamaktadırlar. Nitelik ve nicelik bakımından düşünsel yetilerin gerekliliği olan pozisyonlarda bu testi uygulamak önemlidir (Eren, 2001: 333).

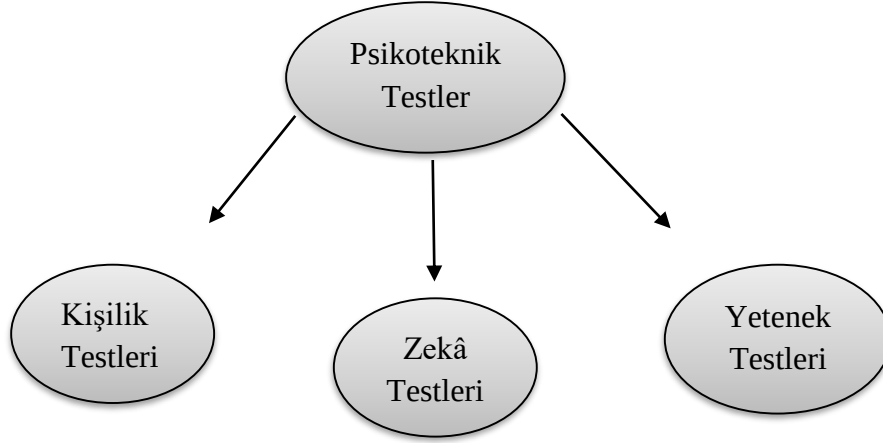
Zekâ testleri, personel adaylarının zihinsel ve düşüncesele farklılıklarını belirleme amacıyla yapılmakta olup, pozisyonun seviyesine göre değişkenlik gösterebilmektedir. Üst düzey yönetici ile alt pozisyon da çalışan kişilere aynı zekâ testleri uygulanamaz (Şimşek, 2008: 55).

2.4.5 Yetenek Testleri

Personel adaylarının mevcut olan yetenekleri ölçülmektedir. Yetenek seviyesi yüksek olan bireyler kurumlara değer katan ve performansları etkileyen kişilerdir. Yetenek testleri, kişilerin kurumda yapacakları işte başarılı olup olamayacağına ve potansiyelinin belirlenmesinde yardımcı olur (Gider, 2015: 62).

Yetenek testleri, genellikle performans ölçme amacıyla uygulanmaktadır. Bireylerin belirli yetkinliklerini ve becerilerini ölçmektedir. Online olarak ya da yazılı bir şekilde yetenek testleri uygulanabilmektedir. Bu bağlamda bireyin bir alandaki başarısını belirlemede güvenilir bir araçtır (Göktaş, 2009: 99).

Özel yetenek testleri ise akademik, zihinsel veya fiziksel becerilerini gösteren testlerdir. Testler bireylerin başarı oranlarını ve kuruma uyumlarını belirlemede önemli bir yöntem olarak karşımıza çıkmaktadır (Küçükaya, 2006: 112).



Şekil 3. Test Uygulamaları

Kaynak: Yazar tarafından derlenmiştir.

2.4.6 Mülakat

Bireylerin iş başvuru süreçlerinde en çok karşılaştığı uygulamalardan birisi mülakat olarak karşımıza çıkmaktadır. İşe alım sürecinin başlangıç aşaması olan mülakat yöntemi çok yaygın bir şekilde kullanılmaktadır. Başarılı ve doğru bir mülakat hem insan kaynakları çalışanları için hem de personel adayları için öncesinde mutlaka bir plan ve çalışma gerektirmektedir (Altun, 2006: 18). Mülakat aşamalarında insan kaynakları personel adayları için mülakat sonucuna göre bir veri oluşturabilir ve işe uygunluğu belirleyebilir.

Mülakat süreçlerinde adayların fiziksel özelliklerine, duruşuna da dikkat edilmektedir. Adayların daha önceki tecrübeleri, yetenekleri ve sözlü ifade yeteneği gibi özelliklerine insan kaynakları işe alım uzmanları tarafından dikkat edilir (Çetin, 2016: 31).

Mülakat esnasında personel adaylarının merak ettiği sorular cevaplanmalı ve rahat bir ortam sağlanmalıdır. Adil bir şekilde mülakatlar gerçekleştirilmeli ve ön yargıdan uzak durulmalıdır. Adayı tanımaya yönelik sorular ile kısa bir şirket tanıtımı aynı zamanda pozisyon gereklilikleri anlatılmalıdır (Çakır, 2019: 28). Bu açıdan da personel seçimi için mülakatlar en önemli yöntem ve kilit rol olmaktadır. Mülakat sürecinde işe başvuran aday ile İKY arasında iyi bir iletişim kurabilmelidir. Adayın sormuş olduğu sorulara net ve doğru cevaplar vererek empati duygusu yüksek olmalı aynı zamanda merak edilen konular hakkında aydınlatılmalıdır (Sunar, 2019: 68). Mülakatlar insan kaynakları yöneticileri veya işe alım uzmanları tarafından sistematik bir şekilde yapılmaktadır. Mülakat sırasında yapılan görüşmeler ve detaylar not olarak alınarak daha sonrasında analiz edilmek üzere kullanılmalıdır.

Özensiz yapılan görüşmeler şirket açısından hem zaman kaybı hem de maddi olarak zarara dönüşebilmektedir. Aynı zamanda kurum başarı ve personel devir hızında artışa neden olmaktadır (Şahin, 2020: 47).

Mülakat öncesinde insan kaynakları da personel adaylarının özgeçmişlerini inceleyerek ve ön değerlendirmede bulunarak bir çalışma oluşturabilirler. Her adaya sorulan sorular farklı olabilmektedir. Değerlendirme durumlarına göre mülakat tarzı ve soruları çeşitlilik gösterebilmektedir. Öncelikle adayı tanımaya yönelik sorular ile giriş sırasında yapılacak olan sorular adayı strese sokan konumuna getirmemelidir (İshakoğlu, 1998: 58).

Görüşme süresince olumsuz bir durum yaşansa dahi insan kaynakları, personel adayına bu durumu yansıtmamalı ve belli etmemelidir. Rekabetin yüksek olduğu kurumsal firmaların nitelikli personel seçimlerinde personel adayının yapacağı işten ve kurumdan olumlu yönde etkilenmesi de önemlidir (Aygündüz, 2003: 62).

Nitelikli personel bulmanın zorlaştığı bu dönemde mülakatlar oldukça önemli olmasının yanı sıra çeşitlendiği ve farklılaştığı da görülmektedir. Mülakatları içeriğine göre, sayısına ve tekniklerine göre çeşitlendirebiliriz.

i. Serbest Mülakat

Serbest mülakat, görüşme esnasında akışın ve soruların önceden hazırlanmadığı mülakat çeşididir. Plansız olan bu mülakat çeşidi zaman zaman adayların kendini daha rahat hissetmesine ve ifade etmesine neden olabilmektedir. Verim seviyesi yüksek olan görüşmenin detayları görüşme sırasında kendini göstermektedir. Kurumsal firmaların çok fazla tercih etmediği anlık olarak edinilen bilgilerin yetersiz veya sağlıklı olabileceği kaygısı nedeniyle olumsuz durumlarla karşılaşmamak adına görüşmenin kabul göremeyeceği görüşmedir (Isır: 2006: 123).

ii. Planlı Mülakat

Planlı mülakatlarda, görüşmenin soruları ve içeriği önceden insan kaynakları birimleri tarafından belirlenmiştir. Genellikle personel adaylarına aynı veya benzer sorular sorulmaktadır. Adayların vereceği cevaplarla sayısal ve sözel veriler elde edilerek görüşmelerin bitiminde değerlendirilir (İshakoğlu, 1998: 60). Başvuran her aday planlı görüşmede bulunamaz. Planlı görüşmeden önce insan kaynakları birimleri belirli sayıda ve o aşamaya gelmiş adayları belirler. Adayların başvuru formları son kez incelendikten sonra nitelik ve nicelik durumlarına göre görüşme detayları belirlenir.

Bu durumdan ötürü planlı görüşmelerde insan kaynakları birimleri herhangi bir zaman kaybı yaşamamaktadırlar. Her ihtimale karşın görüşmeye katılmayan adayların yedek kişileri mutlaka bulunmalıdır (Isır, 2006: 123).

Planlı mülakat görüşmelerinde sorular benzer olduğundan dolayı adayların birbirleriyle aynı ortamda bulunmaları tercih edilmemektedir. Adayların verdiği cevaplar benzer olabileceğinden dolayı adaletli seçim amacıyla birden çok insan kaynakları çalışanı görüşmeye katılabilir veya adayların vereceği cevaplar mutlaka not olarak alınmalıdır (Gider, 2015: 86). Adayların vereceği cevaplar puanlama yapılarak değerlendirilebilir. Görüşmelerin sonucunda adayların vereceği cevapların puanlarına göre değerlendirilir ve işe alım uzmanları tarafından karar verilir (Çetin, 2016: 34).

iii. Grup Mülakatı

Grup mülakatı, birçok adayla aynı anda görüşüldüğü ve değerlendirildiği görüşmedir. İletişimin önemli olduğu, liderlik özellikleri, satış becerisi ve sorunları çözmede başarı aranan pozisyonlar için grup mülakatları tercih edilmektedir (Akın, 2022: 27).

Grup mülakatlarında takım çalışması, ekip içi davranışlar ve karar alma nitelikleri de ölçülmektedir. Her birey kendinden sorumludur ve düşüncelerini grup içerisinde veya genel olarak belirtebilmektedir.

Grup mülakat biçimi daha önceden İKY tarafından belirlenir ve değerlendirilir. Grup mülakatında birden çok insan kaynakları uzmanı bulunabilir. İnsan kaynakları çalışanları da kendi içerisinde görüşme esnasında görevlerine göre değerlendirme ve görüşmede aktif rol alabilir. Grup mülakatında stresli bir ortam olabilmektedir. İnsan kaynakları adayları iki gruba ayırarak takım çalışması ve adayların rahatlamaları amacıyla oyun ve eğlence türü çalışmalar yaptırabilmektedir (Ural, 1973: 18).

Grup mülakatları tüm adayları görme açısından değerlendirme ve zaman açısından olumlu görülebilmektedir. Fakat bazı zamanlarda grup mülakatında aktif rol alamayan nitelikli kişilerin tercih edilmediği veya edilemediği de görülmektedir. Görüşme sonucunda objektif değerlendirmeler için görüşmeye katılan insan kaynakları çalışanlarının ortak görüşü ile aday seçimi belirlenir. Planlı mülakatta yapılan bir değerlendirme biçimi olan puanlama sistemi, grup görüşmelerinde de uygulanabilmektedir (Tınaz, 2005: 71).

Grup mülakatları iki farklı yöntem olarak uygulanabilmektedir. Birinci yöntem, adayları iki gruba ayırarak konu veya konular üzerinden tartışılması izlenmektedir.

Bu sırada görüşmeye katılan görüşmeciler müdahalede bulunmazlar. Her aday kendi fikir ve düşüncelerini kendi grubuna hem de tartışmaya katılarak ifade ederler (Erdoğan, 2013: 103).

İkinci yöntem ise, insan kaynakları çalışanı veya çalışanları tarafından oluşturulan sorulara adayların vereceği cevaplara göre değerlendirilmesidir. Bu yöntemde bazı görüşmeciler gözlemlene amacıyla bulunabilirler. Görüşmeye katılanların ortak değerlendirme sonucuna göre seçim veya seçimler yapılmaktadır (Çiğ, 1993: 60).

iv. Panel Mülakat

Panel mülakat, iki veya daha fazla İK çalışanının dahil olduğu görüşme çeşididir. Kamu kuruluşlarında bu durum sıklıkla görülmektedir. İnsan kaynakları çalışanı birden fazla olsa da sorulacak sorular ve türleri açısından diğer görüşmelerden farklı değildir.

Panel mülakatının amacı, baskı ve stres karşısında adayın ne şekilde karşılık vereceği ve davranacağı esasına dayanmaktadır. Adayın verdiği cevaplar ile farklı bakış açılarına karşı tutumu ve davranışlarına bakılmaktadır (Altun, 2006: 22).

v. Birebir Mülakat

Birebir mülakat en çok tercih edilen görüşme yöntemi olarak karşımıza çıkmaktadır. İK ile aday arasında yapılan birebir görüşmelerdir. Adayın kendini tanıtımı ile başlayan süreç pozisyonun niteliğine göre sorular ile devam etmektedir. Adayı tanımak ve bilgi almak birebir mülakatta avantaj olarak görülebilir. Görüşme sonucu olumlu olduğu takdirde daha sonra grup mülakatı veya sınav-test uygulamaları olarak değerlendirmeye devam edilebilmektedir (Akın, 2022: 26).

2.5 Değerlendirme Merkezi

Kurumların işe alımları ve süreçlerinde farklılık ve değişkenlik görmektedir. Özellikle nitelikli personel bulmanın zor olduğu ve ekonomik-sosyal değişimler işe alım süreçlerini oldukça fazla şekilde etkilemektedir. Değerlendirme merkezleri ile başvuran adayların pozisyona uyumuna, yetenek ve becerilerini tespit etme amacıyla yararlanılmaktadır. Ülkemizde çok fazla kullanılan bir yöntem olarak görülmemektedir. Maddi yönden kuruma maliyetli olacağı için yüksek seviye pozisyonlar için daha fazla tercih edilmektedir (Bingöl, 1997: 147).

Değerlendirme merkezinin amaçlarından birisi de yeteneklerin kuruma neler katabileceği ve geliştirebilir olup olmadığının tespit edilmesidir.

Sınav uygulamaları veya grup çalışmaları ile değerlendirilmektedir. Böylece adayların profilleriyle birlikte işe ve pozisyona uygunluğu tespit edilmeye çalışılmaktadır (Küçükaya, 2006: 135).

Değerlendirme merkezlerinin uyguladığı çeşitli yöntemler bulunmaktadır. Bu yöntemlerden birisi gerçekleri bulma yöntemidir. Personel aday veya adaylarından bir konu üzerinde araştırma ve gelişim yönü değerlendirilerek sorular sorulması istenmektedir. Kurumların adayların zekâ seviyelerinin belirlenmesi amacıyla uygulanır (Altun, 2006: 121).

Bir diğer yöntem rol oynamadır. Rol oynama yönteminin grup çalışması olarak yapılan yöntem olduğu söylenebilir. Birden fazla aday iki gruba ayrılarak verilen konu ile ilgili belli bir sürede çalışarak hazırlanmaktadır. Rol oynama yöntemi ile iletişim, grup çalışması, ikna becerisi gibi yeteneklerin değerlendirilmesi hedeflenmektedir (Atalay, 2007: 57).

Ajandamdaki işler (Evrak Sepeti), uygulaması personel adayları tarafından bireysel olarak yapılmaktadır. Adaylara verilen zarf ile organizasyon hakkında bilgiler bulunmaktadır. Belirli bir zaman içerisinde verilen görevleri ve uygulamaları açıklayarak anlatımı beklenmektedir. Planlama ve stratejik bakış açısı adaylarda istenen özelliklerdendir.

Bir diğer yöntem olan lidersiz grup çalışması, 6 veya 8 kişiden oluşan bireyler istenen konu hakkında istenen zaman diliminde problemlerin çözümü amaçlanmaktadır. Son yöntem olarak sunum yöntemi karşımıza çıkmaktadır. Adaylara bir konu verilerek sunum yapması beklenir (Bingöl, 1990: 120).

Tablo 1. Değerlendirme Merkezi

<i>Gerçekleri Bulma</i>	<i>Rol Oynama</i>	<i>Ajandamdaki İşler (Evrak Sepeti)</i>	<i>Lidersiz Grup Çalışması</i>	<i>Sunum</i>
-----------------------------	-------------------	---	------------------------------------	--------------

Kaynak: Tablo yazar tarafından hazırlanmıştır.

2.5.1 Mülakat (Görüşme Hataları)

Mülakat esnasında insan kaynakları ve personel adayı arasında çoğu zaman personel adayının bilemeyeceği veya anlık anlayamayacağı çeşitli sorunlarla karşılaşma durumları olabilmektedir. İnsan kaynakları birimleri kurumlar için oldukça kritik bir roldedir. Görüşmeyi gerçekleştiren kişilerde bulunan yetkinlikler, tecrübe ve şirket düşünce yapısıyla uyumu da bu görüşmeleri etkileyen faktörlerden olabilmektedir. Mülakat sırasında bulunulan ortam, yanlış mülakat tekniği ve özensiz planlama hatalara neden olabilmektedir.

Mülakat hatalarının ana sebebi görüşmeyi gerçekleştiren kişinin düşünce yapısı ve fikirlerinden kaynaklanan hatalardır (Tarhan, 2006: 10).

i. *Sosyal ve Psikolojik Hatalar:* Toplumda yaşanan birtakım gelişmelere dayalı olarak etkilenilen davranış durumudur. Özele indiğimizde cinsiyetçi bakış açısı, yeni evlenen veya evlenecek bireylere karşı tutunulan tavır ve insanların bu durumlardan etkilenmesi, mülakat görüşmelerinde de yapılabilecek hatalardan birisidir (Tarhan, 2006: 11).

ii. *Benzerlik Hatası:* Mülakatı gerçekleştiren kişi ile aday arasında istem dışı veya isteyerek benzer özellikler taşıması görüşmeyi gerçekleştiren kişide olumlu bir izlenim yaratabilmektedir. Aynı şehirde doğum, mezun olunan okul gibi durumlar görüşmeyi gerçekleştiren kişide olması gereken objektif bakış açısını engellemesi nedeniyle hataya sebebiyet verebilmektedir (Ergin, 2002: 88).

iii. *Zıtlık Hatası:* Bir pozisyon için birden fazla aday ile görüşüldüğünde adayların özelliklerini karıştırmak görülen hatalardan birisidir. Kurumlar böyle durumlarda adayları kendi arasında kıyaslamak yerine kuruma faydalı olacak aday veya adayları tercih etmesi gerekmektedir (Özkan, 2007: 52).

iv. *Yaş ve Cinsiyet ile İlgili Hatalar:* Mülakatı gerçekleştiren bireyin yaş ve cinsiyet ile alakalı öncesinden bir önyargısı bulunuyorsa bu durum hata yapmasına sebebiyet verebilmektedir. Bu durumu örneklemek gerekirse eğer, görüşmecinin aklında genç birinin aranan pozisyona uygun olamayacağına dair fikri varsa ve genç aday karşısına geldiğinde aday pozisyona uygun olsa bile tercih etmek istemeyebilmektedir. Fakat daha sonra genç bireylerin de istenen pozisyonda başarılı olabileceği ortaya çıkabilmektedir. Bazen görüşmeciler erkek adayları fiziksel özelliklerine göre ayırabilmektedir (Göktaş, 2009: 122).

Fiziksel olarak güçlü ve genç adaylar daha fazla tercih edilmektedir. Karşıt olarak bireyler yaş aldıkça daha fazla performans verebildiği ve başarılı olduğu görülebilmektedir. Cinsiyetle ilgili olarak ise genelde yapılan hatalar kadın ve erkeklerin kıyas yapılması ve önyargılardan ötürü görülen hatalardır. Kadınların ilerleyen yaşlarda kariyer hedeflerinin azalması ve fiziksel yetersizlik olarak bakılan durumlarda görüşmeyi gerçekleştiren birey önyargıya sahip olabilmektedir.

İyi bir insan kaynakları çalışanı ise adayı cinsiyet ve yaş olarak önyargılı görmeyerek sadece bir birey olarak görmelidir. Her bireyin farklı özellikleri ve yetkinlikleri olabileceği bilinmesi gereken bir durumdur (Özkan, 2007: 53).

v. *İlk İzlenim Hatası*: Mülakatçının görüşmenin başlama sırasında veya ilk dakikalarında aday hakkında anlık olarak karar vermesidir. Bu karar aday için olumlu veya olumsuz olsa da mülakat görüşmesinin ve kararın uygun olduğu söylenemez.

vi. *Hale Etkisi*: Hayatın her alanında olduğu gibi görüşmelerde de ilk izlenim -önyargılı bakış açısına girmeden- önemli ve doğaldır. Adayın fiziksel görünüşü, başvuru formu görüşmeciyi başlangıçta etkileyebilmektedir. Örneğin, adayın tek bir fiziksel görünüşünün olumlu olarak görmesi diğer becerilerinin de olumlu olarak görmesine neden olabilmektedir. Tam tersi durumda da olumsuz tek bir özellik bireye karşı bütün bakış açısını olumsuz olarak varsayabilmektedir (Tarhan, 2006: 12).

Aslında bu durum insanoğlunun gündelik yaşamında da sık sık görülür. İş hayatından örnek vermek gerekirse, kurumda çalışan yöneticinin kusursuz olarak görülmesi, her konuda bilgili ve başarılı olduğunun sanılması hale etkisinin bir sonucu olarak karşımıza çıkmaktadır. Özellikle fiziksel özellikleri güçlü olan kişilere ilişkin hale etkisinin yoğun olarak görüldüğü söylenebilmektedir. Bu yüzdendir ki bu kişilere oluşan bakış açısında bireyin diğer özelliklerinin de olumlu olduğu algısına neden olabilmektedir (Tütüncü, 2015: 19).

Mülakat başında görüşmeyi gerçekleştiren kişi adayın giyinişinden, dış görünüşünden etkilendiğinde, işin gerektirdiği niteliklere ve pozisyona uygun olarak düşünebilir. Başka bir deyişle mülakatçı bu düşünceye kapılarak hata yapmış olur. Sadece sınav-test uygulamalarına göre adayı değerlendirmek de mülakat hatalarında sıklıkla görülen bir hadisedir. Mülakatı gerçekleştiren kişi insan kaynakları çalışanı olmakta olup, bu süreçte objektif ve gerçekçi olmak zorundadır (Küçükkaya, 2006: 136).

vii. *Sosyal Köken Önyargısı Hatası*: Dünyada giderek artan göçmen sorunu sosyal köken önyargısını da beraberinde getirmiştir. Ülkemizde de sıklıkla rastlanan torpil, hemşerilik olgusu mülakat görüşmelerinde ve sonrasında insan kaynakları birimlerini oldukça etkilemektedir (Tarhan, 2006:18).

viii. *Dikkatsiz Dinleme Hatası*: Görüşme sırasında mülakatı gerçekleştiren kişinin adayı dikkatsiz dinlemesi ve not almayarak görüşme sonrasında hataya düşmesi yapılmaması gereken bir davranış ve görüşme hatasıdır (Göktaş, 2009: 123).

2.5.2 Referans Kontrolü

Referans kontrolü, personel adaylarının önceki işe alım süreçleri olumlu olarak tamamlandıktan sonra yapılan uygulamadır. Son aşama olarak görülen referans kontrolü adayın önceki tecrübelerinden iş ve eğitim bilgileri hakkında alınan bilgilerin doğruluğu araştırılır (Bingöl, 1997: 120).

Özellikle kararsız kalınan adaylar arasında referans kontrolü işe alım kararını vermede etkili ve önemli olabilir. Referans kontrolü aday hakkında doğrulayıcı ve tamamlayıcı olarak görülen uygulamadır. Önceki işinden ayrılış nedeni, geçmiş yönetici ve çalışan ilişkileri ve işe devamlılığı gibi konular hakkında bilgi edinilerek değerlendirilmektedir (Erdoğan, 1991: 83).

Aday hakkında belirsiz durumlar var ise açıklığa kavuşturulması da amaçlanmaktadır. Bu konuda adayın referans olarak belirttikleri kişilerin doğruluğu ve güvenilirliği de esas alınmaktadır.

Bu gibi durumlarda adayın vermiş olduğu referans kişilerinden ziyade önceden çalıştığı yerdeki farklı kişilerden de bilgiler alınabilmektedir. Referans kontrolü özellikle son dönemlerde çok önemli bir duruma gelmiştir. Referans kontrolü firmanın belirlemiş olduğu kurallara göre çeşitlilik gösterebilmektedir (Kozak, 2001: 65).

Referans gösterilen kişinin veya kişilerin durumdan haberdar olması önemlidir. Bu kişilerin de bilgileri ve iletişim bilgileri güncellenmelidir. Referans kontrolü sırasında alınan ücret, çalışan ilişkileri ve pozisyonu olarak edinilen bilgiler mutlaka not olarak alınmalıdır. Referans kontrollerinde yapılan birçok yöntem bulunmaktadır (Küçükkaya, 2006: 140).

Bu yöntemlerden en çok tercih edileni telefon ile iletişime geçilmesidir. Telefon ile görüşmenin olumsuz bir tarafı ise, bilgilerinin doğruluğunun veya kanıtının tam olarak olmamasıdır. Referans kontrolünün çeşitli yöntemleri bulunmaktadır.

Tablo 2. Referans Kontrolü (Yazar tarafından derlenmiştir).

Yüz Yüze Görüşme	Doğruluk ve nitelik olarak en sağlıklı olan referans kontrol yöntemidir. Detay ve ayrıntılara bakılabilmektedir.
Telefonla Görüşme	İKY maliyeti az ve hızlı bir geri dönüş alınabilir. Soruların cevapları mutlaka not olarak alınmalıdır.
Referans Mektubu	Referans verecek kişinin formu doldurarak yanıtlamasıdır.
İnternet veya E-posta	İnternetin yaygınlaşması ile aday hakkında e-posta gönderilerek bilgi alınmasıdır.

Kaynak: Tablo yazar tarafından hazırlanmıştır.

Referans kontrolleri sonucunda farklı görüşler alındıysa eğer, aday tekrardan görüşmeye alınır veya aday ile süreç olumsuz tamamlanmaktadır.

2.5.3 Sağlık Kontrolleri

Sağlık raporu işe girecek tüm bireyler için zorunlu bir uygulamadır. Bireylerin bedensel veya zihinsel olarak işe engeli olup olmadığına bakılmaktadır. Sağlık raporu işe başlamadan önce istenen belgeler arasında bulunmaktadır. Görüşmeler sırasında adaydan sağlığı hakkında bilgiler alınsa da sağlık raporu mutlaka istenmektedir. Sağlık raporu, adayın süreci olumlu tamamlanarak, iş teklifini de kabul etmesi durumunda istenmektedir. Sağlık raporu, her kurum ve pozisyon için farklılıklar gösterebilmektedir. Herhangi bir sağlık problemi olmayan adaylar işe başlangıç yapabilirler (Şahin, 2020: 62).

2.5.4 İş Teklifi

Başarılı geçen uzun ve zor sürecinden ardından aday veya adaylara iş teklifi yapılmaktadır. İş teklifi genellikle şirketlerde insan kaynaklarında çalışan kişiler tarafından sunulmaktadır. Sürecin olumlu olduğu durumda iş teklifi telefon ya da yüz yüze yapılmaktadır. Telefon ile yapıldığı takdirde teklif örneği e-posta yoluyla da gönderilmektedir (Fındıkçı, 2003: 212). İş teklifi sürecinin uzun olmaması gerekmektedir. Birçok yerden teklif bekleyen adaylar farklı tercihlere yönelebilmektedirler. Bu gibi durumlar da firmalara zaman kaybı olarak geri dönmektedir.

Sürecin olumsuz olduğu durumlar da fazlasıyla olmaktadır. Başvurusu olumsuz olan adaylara mutlaka geri dönüş yapılması gerekmektedir. Başvuru geri dönüşü yapılmayan durumlarda firma imajı olumsuz etkilenmektedir. Olumsuz geri dönüşü olan adaylara nazik bir şekilde deklare edilmesi gerekmektedir.

2.5.5 İşe Yerleştirme ve Oryantasyon

Süreci olumlu tamamlayan ve istenen belgeleri sunan personel adaylarının iş teklifini kabul etmesi ile işe yerleştirme süreci de başlamış olmaktadır. İşe yerleştirme konusu işe başlayan bireyin tecrübe, yetenek ve becerilerinin, kurum kültürüne ve pozisyonuna denkleştirmesidir. İşe başlamadan önce işe başlama sözleşmesi imzalanması gerekmektedir (Şimşek, 2004: 232).

Her şirket, adayları deneme sürecine dahil etmektedir. Deneme süreleri İş Kanunu çerçevesinde en fazla 2 ay olabilmektedir. İşe yerleştirme her firmada farklılıklar göstermektedir. İşe yerleştirme kendi içerisinde de iki çeşide ayrılmaktadır.

Biçimsel olmayan işe yerleştirmede, birey bölüm yöneticileri ve çalışanlar ile tanıştıktan hemen sonra işe başlamaktadır (Küçükkaya, 2006: 150). Biçimsel yerleştirmede ise, işe yeni başlayacak birey oryantasyon programına dahil olmaktadır. Biçimsel işe yerleştirmenin daha sağlıklı ve faydalı olduğu görülmektedir. Kurumsal firmalar biçimsel işe yerleştirme uygulamasından fazlasıyla uygulamaktadırlar (Atalay, 2007: 95).

İşe yerleştirme işlemleri tamamlandıktan sonra bireyin ilk eğitimi ve oryantasyon süreci mühimdir. İşe yeni giren bireye işin ve şirketin tanıtılması oldukça önemlidir.

Oryantasyon ve iş başı eğitimi personelin kurumla bütünleşmesi adına şirket hakkında bilgiler verilerek uyum sorunu yaşamaması sağlanmalıdır. Yeni işe giren birey ile çalışan personeller tanıştırılarak görevleri ve pozisyonları belirtilir (Dokumacı, 2010: 29).

Aynı zamanda oryantasyon sırasında şirket kuralları hakkında bilgiler verilmektedir. Bu süreçte personel ve şirket birbirlerini gözlemleyerek karşılıklı ön izlenim elde edebilmektedirler.

İlk izlenim olarak olumsuz bir durum yeni işe başlayan personeli işten soğumasına ve ayrılmasına neden olabilmektedir. İnsan kaynakları çalışanlarının yanı sıra departman yöneticisinin de davranışları şirketin benimsenmesinde önemlidir.

2.5.6 Performans Değerlendirme Sistemi

Performans yönetimi, kurumsallaşmış veya büyüme hedefi olan şirketlerin mutlaka yaptığı bir uygulamadır. Şirketlerin en büyük amaçlarından olan büyüme ve gelişme için çalışanların verimli çalışması önceliklidir. Performans yönetimi ile çalışanların eksiklikleri görülebilir ve bu eksikliklerini düzeltme çalışmaları yapılabilir. Yetersiz olunan konularda eğitim planlamaları yapılarak hem bireye hem şirkete fayda sağlanır (Akal, 1998: 65).

Bireyin performans göstermesi bireysel ya da bir bütün olarak ele alınabilir. Bu yüzden bireyin eksiklerini, yeteneklerini ve yeterliliğine bir bütün olarak bakılmalıdır. İKY amacı da bireylerin eksik veya fazla yönlerini ele alarak geliştirmeye yönelik eğitim planlamalarını oluşturmaktır (Fındıkçı, 2002: 37).

İşletmenin büyümesi ve gelişmesi adına PD sistemi büyük önem taşımaktadır. Bireylerin şirket içi verimliliğini arttırmak, üst pozisyonlara şirket içi terfi, ödüllendirme gibi durumlarda performans değerlendirme sistemini kullanmak önemlidir. PD, planlama, denetim ve büyüme kavramındaki uygulamalara yönelik çalışmaları oluşturan bir süreçtir. Aynı zamanda çalışanların başarılı veya başarısız olduğunu belirleyen ve değerlendiren bir uygulamadır (Örücü & Köseoğlu, 2003: 24).

Performans değerlendirmenin amaçlarından birisi de yapılan veya yapılması beklenen işleri karşılaştırma ve gelişimini sağlayacak eğitimleri planlama ile örgütün geleceğine yönelik mevcut çalışmaları yöneten süreçtir (Yüncü, 2002: 25).

Performans değerlendirmenin kurumlara veya bireylere kattığı çeşitli faydalar bulunmaktadır (Dokumacı, 2010: 38).

- Ücret politikasında eşitlik uygulaması esas alınır,
- Eğitim planlaması ve uygulaması yapılır,
- İşe alım, terfi ve pozisyon transfer uygulamalarında faydalı olur,
- Personelin güçlü ve zayıf yönleri belirlenir ve gelişimi hedeflenir,
- Personelin şirkete bağlılığı ve güven duygusunun artmasına fırsat sunar,
- Şirketin geleceğine ilişkin planlar yapılmasını sağlar,
- Verimliliğin ve karlılığın artmasına yol açar,
- Çalışanların başarılarına bağlı olarak ödüllendirilmesi ile motivasyonları artırılır.

Performans değerlendirme sisteminin, her kurumun kendi yapısına ve kültürüne uygun şekilde uygulanması gerekmektedir. Performans değerlendirme uygulamalarında birçok değerlendirme farklılığı bulunmaktadır. Değerlendirme sonucunda kurum içinde verimlilik artışı, adil bir ortam ve yüksek performans hedefi oluşturulmak istenmektedir (Büyükkılıç, 2004: 75). Yöneticilerin değerlendirme yaptığı durumlarda objektif bakış açısı oldukça önemlidir. Yöneticilerin, kendisinden alt pozisyonda çalışanlara karşı bakış açısında olumlu izlenimi ve güven duygusunun oluşması değerlendirme koşullarını fazlasıyla etkilemektedir (Bulut, 2003: 14).

Bu yüzden değerlendirme sonuçlarında oldukça dikkatli olunmalıdır. Yöneticilerin değerlendirmede bulunduğu koşullarda performans değerlendirmesinde bulunan kişinin eğitimi ve bilgili olması gerekir (rc & Köseoğlu, 2003: 24).

Yöneticiler için çeşitli yararları da bulunmaktadır.

- Planlama ve kontrollerde etkinlik artışı,
- Personel ile olumlu ilişkiler ve güven duygusu,
- Güçlü ve güçsüz yanlarının görülmesi,
- Yönetim ve organizasyon becerisinin gelişmesi.

Performans değerlendirme sisteminin doğru şekilde işleyebilmesi için İK organizasyonunun doğru kurulması gerektiği görülmektedir. Eğitimi ve yetkin bireylerin organizasyonda bulunması şirket için kurum kültürünün de oluşmasında rol oynamaktadır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. ARAŞTIRMA BULGULARI

3.1 Araştırmanın Amacı

Son yıllarda hızla değişen ve gelişen insan kaynakları işe alım süreçlerinde personel seçimlerini etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. Kurum kültürünün oluşmasında insan kaynakları yönetimlerinin önemi büyük olmakla birlikte nitelikli personel istihdam etme ve verimlilik sağlamak da bu noktada giderek önem kazanmıştır.

Personel bulma ve seçme konusu insan kaynakları yönetimlerinin ana görevlerindendir. İşletmelerin personel ihtiyacı çoğu kez dış kaynaklardan sağlanabildiği gibi bazı durumlarda iç kaynaklardan da sağlanabilir. Gerçekleştirilen kurum içi eğitimler veya terfi süreçleri ile çalışanların üst düzey pozisyonlara ulaştırılmasının hedeflendiği terfi sistemleri de önemli insan kaynakları politikalarındandır. Her durumda kuruluşlar için nitelikli insan kaynağını seçmek önemli bir problem durumundadır. İnsan kaynaklarında işe alım süreçlerini etkileyen birçok faktör bulunmaktadır.

Personel seçim süreçleri, ihtiyacın oluşmasından başlayarak işe alım sürecinde pek çok faktörden etkilenmektedir. Ekonomik faktörler başta olmak üzere, ekonomik büyüme, firmalar arası rekabet ve kurumsal hedef ve stratejiler gibi birçok faktör sayılabilir. İşletmelerin en önemli amacı optimal düzeyde kar elde etmek ve işletmenin devamlılığını sağlamaktır. Bu noktada maliyetlerin kontrol altında tutulması da çok önemli rol oynar. İşletmelerde en büyük maliyet kalemi insan kaynağına harcanan paralardır. Bu nedenle insan kaynakları süreçlerinin optimizasyonu, rekabet ortamında şirketlerin hayatta kalma şansını arttıran en önemli etkidir.

İşe alım süreçlerinin etkinliği de İK süreçlerinin en önemli fonksiyonlarından biridir. Çünkü doğru zamanda, doğru yöntemlerle, doğru kişileri işe almak, bu kişiler işe alındıktan sonraki birçok maliyeti en başta engelleyeceği için son derece önemlidir. Bu nedenle işe alım süreçlerinde etkili olan başlıca sosyal, ekonomik, kültürel, yönetsel ve çevresel etkenlerin neler olabileceğini belirlemek, bunların süreçlerdeki etki düzeylerini değerlendirmek, mevcut uygulama ve tekniklerin olası sonuçlarını düşünerek eksik ve zayıf yanlarını değerlendirmek ve bu konudaki gelişme ve uygulamaları takip ederek süreci iyileştirmek için öneriler sunmak büyük bir önem taşımaktadır. Bu tez çalışması, kuruluşlarda gerçekleştirilen işe alım süreçlerini teorik ve bir alan araştırmasıyla pratik olarak inceleyerek, işe alım süreçlerinde etkili ve önemli olan faktörleri belirlemek, değerlendirmek ve öneriler sunmak amacıyla gerçekleştirilmiştir.

3.2 Veri Toplama ve Analiz Yöntemi

Tez kapsamında insan kaynakları işe alım süreçlerini etkileyen faktörlerin neler olduğunu ve insan kaynakları uzmanlarının perspektifinden bu faktörlerin etki düzeyini belirlemeye yönelik bir anket uygulaması yapılmıştır. İnsan kaynakları yönetimlerinde nitelikli personel seçim ve bulmanın zorlukları ve süreçlerinin değerlendirilmesinde, analize uygun nicel veriler elde edilebilmesi için 5’li likert ölçekli sorular kullanılmıştır. Katılımcılardan, ölçekli sorulara “kesinlikle katılmıyorum” ve “kesinlikle katılıyorum” arasında 5’li likert ölçeğine uygun olarak seçim yapmaları istenmiştir.

Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum

Araştırmada kullanılmak amacıyla, yukarıda belirtilen ölçeğe uygun anket formları hazırlanmıştır. Anketteki ölçekli soruları belirlemek amacıyla çeşitli işletmelerde insan kaynakları departmanlarında çalışanlar ile görüşülmüş, işe alım yapan kişilerle işe alım süreçleri tartışılmış ve gerekli bilgiler alınmış olup, anket soruları yapılan bu görüşmeler sonrasında belirlenmiştir.

Anketin ilk bölümünde katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorulara yer verilmiş olup, gizliliği korumak için katılımcılardan isim ve kurum bilgileri istenmemiştir.

Ankette ayrıca katılımcıların çalıştığı kurumun faaliyet süresi, çalışan sayısı, insan kaynakları ve işe alım süreçleriyle ilgili uygulamaları, katılımcıların işteki pozisyonu gibi işletme ve katılımcıların mesleki özellikleriyle ilgili çeşitli bilgileri öğrenmeye yönelik seçenekli veya doldurmalı sorulara yer verilmiştir. Bu soruların amacı katılımcı insan kaynakları uzmanlarının, işe alım süreçleriyle ilgili ölçekli sorulara verdikleri algıya dayalı yanıtlarının, çeşitli demografik, sektörel ve mesleki gruplara göre dağılımlarının değerlendirilmesidir.

Elde edilen veriler öncelikle betimsel istatistik yöntemiyle ve çapraz tablolar halinde karşılaştırmalı olarak sunulmuştur. Ölçekli anket sorularından elde edilen veriler arasındaki ilişkiler ise Pearson Korelasyon yöntemleriyle analiz edilmiş, aralarında pozitif veya negatif güçlü ilişkiler bulunan değişkenler tablo halinde sunulmuştur.

3.3 Araştırmanın Sınırlılıkları ve Evreni

Araştırma evreni olarak, İstanbul, Bursa, İzmir, Bandırma ve Erdek çevresindeki kurumsal işletmelerde çalışan insan kaynakları uzmanları ve çalışanları seçilmiştir. Araştırma örneklemini belirlenirken, insan kaynakları çalışanları ile görüşülmüş, işe alım yapan bireylerle işe alım süreçleri tartışılmış ve gerekli bilgiler alınmış olup, anket soruları yapılan bu görüşmeler sonrasında belirlenmiştir. Zaman kısıtı, mesai yoğunluğu ve aynı zamanda pandemi döneminin etkileriyle anket 100 kişi ile sınırlandırılmıştır. Araştırma sınırlılığı ise, kurumsal firmalarda çalışan bireylere ulaşmanın ve görüşmenin zorluğu ile anketlerin sadece online kanallarla bitirilebilmiş olmasıdır.

3.4 Ankete Katılanların Demografik Özellikleri ve İnsan Kaynakları Yönetim Süreçleri ile İlgili Bulgular

Anket araştırma kapsamında katılımcıların demografik özelliklerini belirlemek amacıyla sorulan yaş, cinsiyet, eğitim durumu, medeni durumu ve eğitim durumu ile ilgili sorulardan elde edilen veriler, bunun yanında İK uzmanlarının çalıştıkları işyerlerindeki insan kaynakları yönetimi ve işe alım süreçleri ile ilgili sorulardan elde edilen sonuçlar Tablo 3'te sunulmuştur.

Tablo 3. Ankete Katılanların Demografik Karakteristikleri ile Firmalar ve İnsan Kaynakları Süreçleriyle İlgili Bulgular

	Frekans (N)	Yüzde(%)	Geçerli Yüzde
Katılımcıların Cinsiyeti			
Kadın	49	49%	49
Erkek	51	51%	51
Katılımcıların Medeni Durumları			
Evli	44	44%	44
Bekar	56	56%	56
Katılımcıların Yaşı			
18-25	18	18%	18
26-35	52	52%	52
36-45	27	27%	27
46 ve üzeri	3	3%	3
Katılımcıların Eğitim Durumları			
Lise Mezunu	4	4%	4
Ön Lisans Mezunu	8	8%	8
Lisans Mezunu	72	72%	72
Yüksek Lisans Mezunu	16	16%	16
Katılımcıların Görevi			
İnsan Kaynakları Yöneticisi	22	22%	22
İnsan Kaynakları Personel Değerlendirme Uzmanı	7	7%	7
İnsan Kaynakları İşe Alım Uzmanı	37	37%	37
İnsan Kaynakları Çalışan Eğitimi ve Geliştirme Uzmanı	8	8%	8
İnsan Kaynakları Ücretlendirme ve Bordro Uzmanı	19	19%	19
Diğer	7	7%	7
Katılımcıların İş Yerindeki Çalışan Sayısı			
1-49 Kişi	5	5%	5
50-99 Kişi	18	18%	18
100-249 Kişi	30	30%	30
250-499 Kişi	22	22%	22
500 Ve Üzeri	25	25%	25
Katılımcıların Çalıştığı İşletmenin Faaliyet Süresi			
1 Yıldan Az	2	2%	2
1-5 Yıl	23	23%	23
6-10 Yıl	18	18%	18
10 Yıl Üzeri	57	57%	57
Katılımcıların Çalıştığı işletmelerde Hangi İnsan Kaynakları Pozisyonları Vardır?			
İnsan Kaynakları İşe Alım Uzmanı	14	14%	14
İnsan Kaynakları Çalışan Eğitimi ve Geliştirme Uzmanı	5	5%	5
İnsan Kaynakları Ücretlendirme ve Bordro Uzmanı	1	1%	1
İnsan Kaynakları Yöneticisi	40	40%	40
Yukarıdakilerin Hepsini	39	39%	30
Diğer	1	1%	1
Katılımcıların Çalıştığı işletmelerde İnsan Kaynakları Departmanında Kaç Personel Çalışmaktadır?			
1 - 5 Kişi	64	64%	64
6 - 10 Kişi	23	23%	23
11 Ve Üzeri	12	12%	12
Katılımcıların Çalıştığı işletmelerde İşe Alım Süreci Kaç Aşamadan Oluşmaktadır?			
1 - 3 Aşama	78	78%	78
4 - 6 Aşama	20	20%	20
7 ve Üzeri Aşama	2	2%	2
Katılımcıların Çalıştığı işletmelerde İşe alım Süreçlerinde Hangi Yöntemler Uygulanmaktadır?			
Grup Mülakatları	6	6%	6
Sınav Yöntemi	8	8%	8
Sunum, Senaryolaştırma	2	2%	2
Video İle Görüşme	14	14%	14
Yüz Yüze Görüşme	70	70%	70

Araştırmaya katılanların cinsiyet dağılımı incelendiğinde, katılımcıların % 51'ini (51 kişi) erkek katılımcılar, % 49'unu (49 kişi) kadın katılımcıların oluşturduğu görülmektedir.

Cinsiyet dağılımı açısından dengeli bir dağılım tespit edilmiştir. İnsan kaynakları alanında çalışanların cinsiyet profili dengeli bir dağılım göstermektedir.

Araştırmaya katılanların medeni durumları incelendiğinde %44'u (44 kişi) evli, %56'sı (56 kişi) bekar seçeneğini işaretlemiştir. Katılımcıların çoğunluğunu bekar bireylerin oluşturduğu görülmekle birlikte evli olanlar da hayli fazladır. Katılımcıların medeni durumlarına göre ölçekli sorulara verilen yanıtlar da ayrıca değerlendirilecektir.

Araştırmaya katılanların yaş dağılımına bakıldığında, %18'i (18 kişi) 18-25 arası yaş grubunda yer almakta, %52'si (52 kişi) 26-35 yaş grubunda, %27'si (27 kişi) 36-45 yaş grubunda olup, 46 yaş ve üzeri grup % 3'ünü (3 kişi) oluşturmaktadır. Buna göre insan kaynakları departmanlarında çalışanların çoğu orta yaş grubundadır. İnsan kaynakları süreçlerini yürütmek, ciddi bir bilgi birikimi ve deneyim gerektirmektedir. Kişinin bu birikime sahip olabilmesi için belirli bir zaman harcaması gerektiğinden, İK departmanlarında genellikle yaş olarak yüksek grupta bireyler çalışmaktadır.

Araştırmaya katılanların eğitim durumlarına bakıldığında ise %4'ü (4 kişi) lise mezunu, %8'i (8 kişi) ön lisans mezunu, %72'si (72 kişi) lisans mezunu, %16'sı (16 kişi) ise yüksek lisans mezunu katılımcılardan oluşmaktadır. Katılımcılar incelendiğinde 88 kişinin lisans ve lisansüstü mezunu olduğu görülmektedir. İnsan kaynakları alanında yüksek bir eğitim düzeyi söz konusudur. Bu oldukça beklendi bir durumdur. İnsan kaynakları süreçlerini yürütmek, ciddi bir bilgi birikimi ve deneyim yanında ciddi bir akademik öğrenim süreci gerektirmektedir. Bu nedenle İK alanında çalışanlarda eğitim seviyesinin yüksek olması beklenmektedir.

Katılımcıların görev dağılımı ise, %22 (22 kişi) insan kaynakları yöneticisi, %7'si (7 kişi) insan kaynakları personel değerlendirme uzmanı, % 37 (37 kişi) insan kaynakları işe alım uzmanı, % 8'i (8 kişi) insan kaynakları çalışan eğitimi ve geliştirme uzmanı %19 (19 kişi) insan kaynakları ücretlendirme ve bordro uzmanı %7'si (7 kişi) ise diğer şeklinde dağılmaktadır. Tezin konusuyla ilgili olarak insan kaynakları işe alım uzmanı katılım oranının yüksek olması tezin sonuçlarının doğruluk derecesini etkileyebilir. Bununla birlikte anket sadece işe alım uzmanlarına uygulanamamıştır. Çünkü her işletmede “işe alım uzmanı” adında bir pozisyon bulunmamaktadır.

Buralarda işe alım süreçleri diğer İK çalışanları tarafından gerçekleştirilmektedir. Ayrıca ankete katılanların çalıştığı firmaların özellikleriyle ilgili sorulara verilen cevaplar derlenerek elde edilen çıktılar sunulmuştur.

Katılımcıların çalıştığı kurumda çalışan sayısına bakıldığında, %5 (5 kişi) çalışan sayısı 1-49 arası olan küçük işyerlerinde çalışmakta, %18 (18 kişi) çalışan kişi sayısı 50-99 arasında orta ölçekli işletmelerde çalışmakta, %30 (30 kişi) çalışan sayısı 100-249 arasında olan işletmelerde çalışmakta, %22 (22 kişi) çalışan kişi sayısı 250-499 olan büyük ölçekli işletmelerde, %25 (25 kişi) ise 500'den fazla çalışanı olan büyük ölçekli işletmelerde çalışmaktadır. Katılımcıların çoğu orta ve büyük ölçekli, insan kaynakları ve işe alım süreçleri açısından görece kurumsallaşmış kuruluşlarda çalışmaktadır.

Araştırmaya katılanların çalıştığı firmanın faaliyet sürelerine verilen yanıtların dağılımı da incelenmiştir. %2 (2 firma) 1 yıldan az süredir, %23 (23 firma) 1-5 yıl arası bir süredir, %18 (18 firma) 6-10 yıl arası bir süredir, %57 (57 firma) 10 yıl ve daha fazla süredir faaliyet göstermektedir. Araştırmaya dahil olan firmaların çoğu uzun süredir faaliyet halinde bulunan ve İK ve işe alım süreçleri açısından kurumsallaşmış firmalardır.

Araştırmaya katılanların çalıştığı işletmelerde hangi insan kaynakları pozisyonları bulunduğu sorusuna da cevap aranmıştır. %14 (14 kişi) İK işe alım uzmanı, %5 (5 kişi) İK çalışan eğitimi ve geliştirme uzmanı, %1 insan kaynakları ücretlendirme uzmanı, % 40 (40 kişi) İK yöneticisi, % 39 (39 kişi) yukarıdakilerin hepsi, % 1'i ise diğer seçeneğini işaretlemiştir.

Araştırmaya katılanların çalıştığı işletmelerde kaç insan kaynakları personeli bulunduğu dair soruda ise % 64'ü 1-5 kişinin, % 23'ü (23 kişi) 6-10 kişinin, % 12'si (12 kişi) ise çalıştığı firmada 11 ve üzeri İK çalışanı bulunduğunu belirtmiştir.

“Bloomberg BNA'nın İK Departmanı Kıyaslama ve Analiz raporuna göre, genel kural oranı 100 çalışan başına 1,4 tam zamanlı İK personelidir. Metrik daha önce 2014'te 100 çalışan başına 1,3'lük rekor bir alana ulaşmış, ardından 2015'te 100 çalışan başına 1,1'e düşmüştür”. Günümüzde 1,4 olarak belirlenen bu oranda son senelerde yaşanan iş gücü büyümesi ve İK departmanlarının aldığı yüklerin fazlalaşması büyük rol oynamaktadır. Buna bağlı olarak İK çalışan oranı kurumlardaki istikrarı sağlama açısından ve çalışan kültürü oluşması açısından oldukça önemlidir. Araştırmaya katılanlara sorulan bir diğer soru ise çalışanların çalıştığı işletmede işe alım sürecinin kaç aşamadan oluştuğuna dair sorudur. Katılımcıların %78'i (78 kişi) bu sürecin 1-3 aşamadan oluştuğunu, %20'si 4-6 aşamadan oluştuğunu, %2 (2 kişi) ise 7 ve üzeri işe alım aşamasından oluştuğunu belirtmiştir. Genel olarak değerlendirildiğinde, araştırmaya katılan kuruluşların çoğu orta ve büyük ölçekli, uzun zamandır faaliyet gösteren, insan kaynakları çalışan sayısı bakımından yeterli düzeyde olmasına rağmen, uygulanan işe alım süreç sayısı oldukça azdır. İşe alım sürecinin 1-3 aşamadan oluştuğunu belirten işletme sayısı %78'dir.

Bu durum, bu sürecin yeteri kadar etkili yönetilememesine neden olabilecek bir sorun olarak değerlendirilebilir.

Araştırmaya katılanların çalıştığı işletmelerde işe alım süreçlerinde farklı yöntemler uygulanmakla birlikte en çok uygulanan yöntem yüz yüze görüşme olduğu belirlenmiştir. İşletmelerin %6'si (6 kişi) grup mülakatını, % 8'i (8 kişi) sınav yöntemini, %2'si (2 kişi) sunum ve senaryolaştırma, %14'ü (14 kişi) video ile görüşmeyi uygularken, hızlı ve en az maliyetli yöntem olduğu için en çok uygulanan yöntem ise beklendiği şekilde %70 oranında (70 kişi) yüz yüze görüşmedir.

3.5. Katılımcıların İşe Alım Süreçlerini Etkileyen Faktörlere İlişkin Sorulara Verdikleri Yanıtların ve Bunların Demografik ve İnsan Kaynakları Yönetim Süreçleriyle İlgili Bulgularla Karşılaştırmalı Analizi

Bu bölümde, öncelikle işe alım süreçlerini etkileyen faktörlere ilişkin tüm sorulara katılımcıların verdikleri yanıtlar Tablo 4'te sunulmuştur. Ardından bu faktörlerden aralarında karşılıklı anlamlı ilişki bulunan bazıları, demografik ve insan kaynakları yönetim süreçleriyle ilgili değişkenlerle crosstab yöntemiyle karşılaştırılarak elde edilen sonuçlar tekrar incelenmiştir. Son olarak da Tablo 4'te yer alan bazı değişkenler arasındaki korelasyon katsayıları hesaplanmıştır. Yapılan analizler sonucu elde edilen bulgular betimsel yöntemlerle sunulmuş ve yorumlanmıştır.

Tablo 4'te sunulan, insan kaynakları işe alım süreçlerinde önemli olduğu düşünülen değişkenler, anket uygulanan bazı firmalardaki insan kaynakları ve işe alım uzmanlarıyla yapılan görüşmeler neticesinde belirlenmiştir.

Tablo 4. Katılımcıların İşe Alım Süreçlerini Etkileyen Faktörlere İlişkin Sorulara Verdikleri Likert Ölçekli Yanıtların Oransal Dağılımı (%)

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
İK çalışanları düzenli aralıklarla eğitim ve seminerlere katılmaktadır.	7	23	8	49	13
Yönetim ile İK departmanı arasında sıkı bir iş birliği bulunmaktadır.	2	11	9	55	23
Yönetim İK biriminin ekstra çalışmalarını yeteri kadar desteklemektedir.	6	13	10	53	18
İK departmanı personellerinin görev tanımları belirlenmiştir.	5	5	5	55	30
İşe alım süresinde gerekli departman ile iletişim sağlanmaktadır.	2	6	5	59	28
İK birimi ile diğer departmanlar arası etkileşim önemlidir.	4	7	4	48	37
İK şirket içi personel eğitimleri konusunda yetkilidir.	13	19	10	43	15
Çalışanlar öneri ve şikâyetlerini İK birimine korkusuzca iletebilmektedir.	12	21	21	30	16
İK biriminin görüşü alınan kararlarda etkilidir.	5	14	13	48	20
İK işe alımlarda referans kontrolü yapmaktadır.	4	7	9	41	39
Üst yönetim ile İK arasındaki bütçe karar aşaması yeterince hızlıdır.	20	30	9	25	16
Sene sonu performans değerlendirmesinde departman yöneticisinden bilgi alınır.	3	8	9	39	41
İK birimi ile çalışanlar performans değerlendirmelerini yüz yüze gerçekleştirir.	6	14	10	46	24
İK ile üst yönetim için çalışan memnuniyeti önemlidir.	6	6	7	49	32
İK birimi performans değerlendirmelerinde sayısal verileri ön planda tutar.	4	10	15	45	26
İK biriminin karar aşamalarında şirketin faydaları ön plandadır.	5	4	9	42	40
Büyük çaplı işletmeler İK verimliliğine daha fazla önem verir.	4	7	6	42	41
İK şirket içi personel verimliliğinde tek sorumlu birimdir.	12	17	11	41	19
İşletme politikalarına uygun personel alımı gitgide zorlaşmaktadır.	4	8	6	51	31
İK birimi olarak personel tatmin ve mutluluğuna önem veririz.	8	9	10	47	26
İK biriminin yaşadığı problemler insan kaynaklıdır.	4	11	18	45	22
Kuruma işe alımlarda, kişinin doğru işe yerleştirilmesi, performans ve ücret yönetimi önem arz etmektedir.	7	3	3	40	47
İK birimi iş analizleri yaparak personel niteliklerini belirlemeli ve uygun istihdam sağlanmalıdır.	6	3	3	52	36
Kalifiye personele yükselme olanağı sağlanması ve verimliliği doğru personel seçimini etkileyecek etkenlerdendir.	4	5	1	52	38
İK her zaman personel liyakatine önem vermektedir.	5	6	14	46	29
İş süreçleri analiz edilip görev tanımları hazırlanarak personel niteliklerine uygun iş dağılımı yapılmaktadır.	3	10	3	54	30
İK departmanının üst yönetime bağlı olması şirket verimliliğini ve etkinliğini artırmaktadır.	3	6	10	53	28
İşe alımlarda adil davranışlar ve kararlar kurum geleceğini etkilemektedir.	5	3	2	53	37
Görev ve sorumlulukların belirlenmediği kurumlarda işlerin aksaması ve hataların ortaya çıkması kaçınılmaz bir durumdur.	6	3	2	52	37
İK birimleri gelişen teknolojik ve bilimsel çalışmalara ağırlık vermektedir.	6	3	8	42	41
Çalıştığım işletmenin işe alım süreçleri, insan kaynakları hedeflerine uygun nitelikte personel seçimi için yeterlidir.	7	10	7	53	23

İşletmelerde görev yapan İK uzmanlarına uygulanan ankette, İK işe alım süreçlerinde etkili ve önemli olduğu düşünülen bazı kriterlerle ilgili sorulan 5’li likert ölçeğine göre hazırlanmış sorulara verdikleri yanıtların dağılımı Tablo 4’te sunulmaktadır. İK ile ilgili görevleri bulunan çeşitli unvanlardaki katılımcılardan, her bir değişkene kendi perspektifinden önem derecesine göre 1-5 arası puan vererek değerlendirmesi istenmiştir.

Bu değerlendirmeler, sorunun niteliğine göre uzmanın hem kendi işyerindeki İK ve işe alım uygulamaları hem de kişisel deneyimleri doğrultusunda yapılmıştır.

Elde edilen sonuçlar değerlendirildiğinde; İK uzmanlarının düzenli eğitim ve seminerlere katıldığı ancak önemli bir kısmının da (% 38) bu konuda yetersiz olduğu, yönetim ile İK departmanı arasında birçok işyerinde sıkı bir işbirliğinin bulunduğu, st yönetimin İK çalışmalarını yeterince desteklediği, İK departmanında çalışanların görev tanımlarının çoğunlukla belirlenmiş olduğu, işe alımlarda ilgili birimlerle iletişim ve etkileşimin sağlandığı, yıl sonu performans değerlendirmelerinde ilgili birim yöneticilerinin görüşünün de alındığı, çalışanların performans değerlendirmelerinin genellikle yüz yüze yapıldığı ancak önemli oranda da (% 30) yüz yüze yapılmadığı, performans değerlendirmelerinde sayısal ölçütlerin büyük oranda kullanıldığı ancak şirketlerin bir kısmının da (% 29) sayısal verilerden yeterince yararlanmadığı, İK uzmanlarının çoğunun büyük ve kurumsal şirketlerde İK verimliliğine daha fazla önem verildiğini ve şirket politikalarına uygun personel seçiminin giderek zorlaştığını düşündüğü, şirketlerin çoğunda İK uygulamalarında çalışan memnuniyetine önem verildiği ancak önemli sayılabilecek oranda da (%27) İK uzmanlarının İK uygulamalarında çalışan tatmin ve mutluluğuna verilen değer konusunda kararsız ya da olumsuz bir tutum içinde olduğu anlaşılmaktadır. İK alışanlarının kanaatlerine göre İK birimlerinde yaşanan sorunlar genellikle insan kaynaklıdır, bununla birlikte % 33' de bu konuda kararsız ya da aksi görüştedir. İK'cıların çoğunluğunun kanaatine göre işe alımlarda, kişinin doğru işe yerleştirilmesi, performans ve ücret yönetimi büyük önem taşımakta, İK birimlerinin yapacakları iş analizleri neticesinde eleman niteliklerini belirlemeli ve uygun istihdam sağlamalıdır. Ayrıca kalifiye personele yükselme olanağı sağlanmasının doğru personel seçimini etkileyecek etkenlerden olduğunu, eleman seçimi ve yükselmede liyakatin önemli olduğunu düşünmektedirler. İK uzmanlarının çalıştıkları işyerlerinin birçoğunda iş süreçleri analiz edilip görev tanımları hazırlanarak çalışanın niteliklerine uygun iş dağılımı yapıldığı ifade edilmektedir. İK uzmanların % 90'lar civarında önemli bir bölümü, İK departmanının st yönetime bağlı olmasının şirket verimliliğini ve İK'nın etkinliğini arttırdığını, işe alımlardaki kararların ve adil yaklaşımların şirketin geleceğini etkilediğini, görev ve sorumlulukların belirlenmediği kurumlarda işlerin aksaması ve hataların ortaya çıkmasının kaçınılmaz olduğunu ifade etmektedir. Yine İK uzmanlarının % 80'den fazla bir bölümü, İK süreçlerinin gelişen teknolojik ve bilimsel çalışmalara ayak uydurması gerektiğini düşünmektedir.

Son olarak da İK uzmanlarının % 76'sı çalıştıkları işletmenin işe alım süreçlerinin, insan kaynakları hedeflerine uygun nitelikte personel seçimi için yeterli olduğu kanaatindedir. % 24'ü ise bu konuda kararsız ya da yeterli olmadığı görüşündedir.

Genel olarak değerlendirildiğinde, İK uzmanları şirket politikalarına uygun işe alım süreçlerinin yeterliliği ve bu süreçleri etkileyen faktörlerle ilgili konularda, bazı istisnalar olsa da, olumlu yaklaşımlara sahip olduğu görülmektedir. Bununla birlikte, İK uzmanlarının sadece % 62'si alanıyla ilgili eğitim ve seminerlere katılım konusunda yeterli olduğunu ifade ederken, geri kalan % 38'i yeterli görmemektedir. Ayrıca şirket içi düzenlenen eğitimler konusunda İK departmanının yetki düzeyini, uzmanların sadece %58'i yeterli görmektedir. Bir diğer önemli sorun da çalışanların İK departmanı ile olan iletişim ve diyalog durumunu değerlendirmeye yönelik soruda tespit edilmiştir. “Çalışanlar öneri ve şikâyetlerini İK birimine korkusuzca iletebilmektedir” sorusunda İK uzmanlarının sadece % 46'sı olumlu bir algıya sahiptir. Diğerleri bu konuda kararsız ya da yetersiz olduğu düşüncesi içerisinde. Yönetsel kararların alınmasında İK biriminin görüşlerinin ne derece etkili olduğu konusunda ise İK'cılar % 32'si olumsuz görüş belirtmektedir. Araştırmada İK uzmanlarının en olumsuz kanaat belirttiği önerme ise üst yönetim ile İK arasındaki bütçe karar aşaması yeterince hızlıdır” sorusunda gerçekleşmiştir. Bu önermeye katılımcıların sadece %41'i katılıyorum veya kesinlikle katılmıyorum cevabını verirken diğer % 59'u kararsız ya da olumsuz tavrı içindedir. Anket verilerinde gözlemlenen bir başka olumsuz sonuç da, çalışanların performans değerlendirmelerinde sayısal ölçütlerin kullanılma oranıdır. Her ne kadar toplamda % 71'i nicel verilere önem verdiğini belirtse de % 29'unda bu anlamda sorunlar olduğu görülmektedir. Bu durum da performans değerlendirmesi gibi hassas ve önemli bir konuda mevcut durumun iyileştirmeye açık olduğunu göstermektedir.

Tablo 5. İK Personelleri Düzenli Aralıklarla Eğitim ve Seminerlere Katılmaktadır

İK personelleri düzenli aralıklarla eğitim ve seminerlere katılmaktadır.						
Çapraz karşılaştırma		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
İnsan Kaynakları departmanında kaç personel çalışmaktadır	1-5 Kişi	3	16	6	33	6
	6-10 Kişi	2	6	0	11	4
	11 ve Üzeri	2	1	2	5	3
Toplam		7	23	8	49	13

İnsan kaynakları yönetimleri geçmişten günümüze her zaman kendini yenileyen bir alan olmuştur. Her zaman kendini yenileme ihtiyacı duyulan ve zorunluluğu da olan bir süreçtir. Araştırmaya katılan bireylere İK da çalışan personellere düzenli aralıklarla eğitim ve seminerlere katılıp katılmadığı hakkında sorulan ölçekli soruya verilen yanıtlar incelenmiştir. Ankete katılan 100 kişiden 13 kişi ‘kesinlikle katılıyorum’ 49 kişi ‘katılıyorum’, 8 kişi ‘kararsız’, 23 kişi ‘katılmıyorum’ 7 kişi ise ‘kesinlikle katılmıyorum’ seçeneğini işaretlemiştir.

Bu soruya verilen yanıtlar, insan kaynakları departmanında çalışan kişi sayısı ile çapraz tablo şeklinde incelendiğinde, katılımcıların toplamda %62’si düzenli olarak eğitim ve seminerlere katıldığını belirtirken, insan kaynakları departmanında 1-5 veya 6-10 arasında kişinin çalıştığı firmalarda eğitim ve seminerlere katılımın daha düzenli olduğu, eğitim ve İK çalışanlarının kişisel gelişimi konusunda daha duyarlı oldukları görülmektedir. Yanıtlardan genel olarak da İK departmanında çalışan kişilerin eğitim ve seminerlere katılımı konusunda olumlu bir tavır içerisinde bulunduğu görülmektedir.

Tablo 6. İK Biriminin Görüşü Alınan Kararlarda Etkilidir

İK biriminin görüşü alınan kararlarda etkilidir						
Çapraz karşılaştırma		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
İş yeri çalışan sayısı	1-49 Kişi	1	1	0	2	0
	50-99 Kişi	0	3	2	9	4
	100-249 Kişi	1	4	6	16	4
	250-499 Kişi	0	5	3	10	4
	500 ve üzeri	3	1	2	11	8
Toplam		5	14	13	48	20

Araştırmaya katılanlara İK biriminin görüşü alınan kararlarda etkilidir sorusu sorulmuş olup “kesinlikle katılıyorum” ve “katılıyorum” cevabını veren 68 kişi olmuştur. İş yeri çalışan sayısı 100-249 olan şirketlerde 20 kişi ‘kesinlikle katılıyorum’ ve ‘katılıyorum’ şeklinde görüşünü belirtmiştir. Bu sorudaki amaç, İK çalışanlarının insan kaynakları ve işe alım konularında yönetsel karar alma süreçlerinde etkinlik düzeyinin belirlenmesi amaçlanmıştır.

Elde edilen yanıtların firmada çalışan kişi sayısına veya firma ölçeğine göre bakıldığında, firma ölçeğine göre karar alma süreçlerinde özellikle büyük ölçekli kuruluşlarda karar alma süreçlerinde İK birim personelinin de etkin ve önemli olduğu veya bu süreçlerinde görüşlerine başvurulduğu anlaşılmaktadır. Kurumsallığı yüksek şirketlerde İK biriminin görüşleri de etkili ve önemli olmaktadır. Şirket ölçeği ve kurumsallaşma yükseldikçe, insan kaynakları fonksiyonlarının yerine getirilmesinde İK biriminin kararlara katılım düzeyi artmaktadır. Bu durumun insan kaynakları ile ilgili tüm fonksiyonların olabildiğince uzmanlaşmaya dayalı olarak bölünerek uzman kişilere yaptırıldığı, bu anlamda işe alım süreçleriyle ilgili kişilere yapılan yetki devri düzeyinin de yükseldiği görülmektedir.

Tablo 7. İK Şirket İçi Personel Eğitimleri Konusunda Yetkilidir

İK şirket içi personel eğitimleri konusunda yetkilidir						
Çapraz karşılaştırma		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
İşletmenizde hangi İnsan Kaynakları pozisyonları bulunmaktadır?	İnsan Kaynakları işe alım uzmanı	1	3	0	7	3
	İnsan Kaynakları Çalışan Eğitimi ve Geliştirme Uzmanı	0	1	0	2	2
	İnsan Kaynakları Ücretlendirme ve Bordro Uzmanı	0	0	0	1	0
	İnsan Kaynakları Yöneticisi	9	11	8	8	4
	Yukarıdakilerin Hepsisi	2	4	2	25	6
	Diğer (Yazınız)	1	0	0	0	0
Toplam		13	19	10	43	15

“İK şirket içi personel eğitimleri konusunda yetkilidir” sorusuna verilen “katılıyorum” ve “kesinlikle katılıyorum” cevapları ankete katılanların çoğunluğunu oluşturmaktadır. 43 kişi “kesinlikle katılıyorum” seçeneğini belirtmiştir. İşe alım uzmanı pozisyonunda çalışan kişiler “katılıyorum” seçeneğine ağırlık vermiştir. Buna mukabil kararsızım veya katılmıyorum seçeneklerini işaretleyen katılımcıların sayısı da hayli yüksektir (42). Elde edilen yanıtlardan, işletmelerde çalışan eğitimlerinin planlanması ve uygulanmasından başlıca sorumlu birim olan İK’nın bazı işletmelerde eğitimlerle ilgili yetki düzeyinin yeterliliği konusunda İK uzmanları kararsız ya da olumsuz düşünceler içerisinde.

Katılımcının işyerinde görevine göre dağılımına bakıldığında ise, diğer pozisyonları bir kenara bırakırsak, özellikle mesleğinde daha uzun tecrübesi olan ve İK’nın üst yöneticisi durumunda olan insan kaynakları yöneticisi pozisyonunda çalışan kişilerin bu konuda olumsuz düşünceler içerisinde olduğu tespit edilmektedir. Katılımcılardan insan kaynakları yöneticisi olan 40 kişiden (toplam katılımcıların % 40’ı) toplam 28’i (yani İK yöneticisi olanların % 70’i) kararsız olduğunu ya da katılmadığını belirtmektedir. Oysa bir önceki tabloda genel anlamda katılımcıların % 68’nin İK biriminin görüşlerinin alınan kararlarda etkili olduğunu düşünmekteydi. İK çalışanlarının şirket içi eğitimler konusundaki etkinliği özellikle İK çalışanının görev pozisyonuna göre değerlendirildiğinde farklı sonuçlar çıkabilmektedir.

Bir diğer ifadeyle, İK uzmanlarının iş tecrübesi ve işyerindeki yetki düzeyi arttıkça İK biriminin işyerindeki kararlarda etki ve yetki düzeyi hakkındaki görüşleri olumsuzla doğru dönmektedir.

Tablo 8. Çalıştığım İşletmenin İşe Alım Süreçleri, İnsan Kaynakları Hedeflerine Uygun Nitelikte Personel Seçimi için Yeterlidir

Çalıştığım işletmenin işe alım süreçleri, insan kaynakları hedeflerine uygun nitelikte personel seçimi için yeterlidir						
Çapraz karşılaştırma		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
İşe alım süreçlerinde hangi yöntemler uygulanmaktadır?	Video ile görüşme	2	1	3	7	1
	Grup mülakatları	1	0	0	4	1
	Sınav Yöntemi	1	1	0	5	1
	Yüz yüze görüşme	3	8	3	36	20
	Sunum, senaryolaştırma	0	0	1	1	0
Toplam		7	10	7	53	23

Araştırmaya katılan kişilere sorulan “çalıştığım işletmenin işe alım süreçleri, insan kaynaklarına hedeflerine uygun nitelikte personel seçimi için yeterlidir” sorusuna 76 kişi “kesinlikle katılıyorum” ve “katılıyorum” seçeneğini belirtmiştir. Genel olarak değerlendirildiğinde şirketlerin işe alımda kullandıkları yöntemler ve süreçlerin yeterli olduğu söylenebilir. Ancak, geriye kalan % 24’ü de kararsız kalmakta ve hatta yeterli olmadığını düşünmektedir. Bu oran istatistiksel olarak oldukça anlamlı ve yüksek bir orandır. Nitelikli personel seçiminin giderek önem kazandığı ve zorlaştığı çalışma hayatında İK işe alımlara sorumluların önem veriyor olması hem kurum kültürünü hem de çalışma verimliliğini doğrudan etkilemektedir. Bununla birlikte bu süreçlerin yeterli olmadığını düşünen insan kaynakları uzmanlarından oluşan önemli bir kesim vardır. Bu durumun nedenlerinin de başka araştırmalarda detaylı ve somut şekilde ortaya konulması gerekmektedir.

Öte yandan, anket uygulanan işletmelerde işe girişte en fazla kullanılan yöntem yüz yüze görüşme yöntemidir (%70). İK çalışanlarının %56’sı yüz yüze görüşme yönteminin yeterli olduğunu düşünmektedir. Yüz yüze görüşme yöntemi hem hızlı olması hem en az maliyetle sonuçlanması açısından, yani kolay olması açısından çok tercih edilen bir yöntemdir.

Daha sonra sık kullanılan video görüşme yöntemi gelmektedir (%14). Video görüşme yöntemi de aslında pandemi dönemiyle işe alım süreçlerine girmiş ve giderek yaygınlaşmış bir yöntemdir.

Pandemiden sonra oluşan işe alım süreçlerinin farklılığı işe seçme ve alımları zorlaştırmıştır. Pandemi döneminde yüz yüze görüşme şartları zorlaştığından video ile görüşme seçeneği ağırlık kazanmıştır. Bununla birlikte video yöntemi yüz yüze görüşme yöntemine göre bazı handikaplar barındırmaktadır. Pandemi dönemi bitmiş olmasına rağmen halen bazı işletmelerin işe alımlarda video yöntemini özellikle yüz yüze görüşme yöntemine göre de daha hızlı olduğundan sürdürme eğilimindedirler. Bu iki yöntem dışında kullanılan yöntemlerin oranı oldukça düşüktür.

Tablo 9. İK Birimi Olarak Personel Mutluluğuna Önem Veririz

İK birimi olarak personel tatmin ve mutluluğuna önem veririz						
Çapraz karşılaştırma		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
Medeni Durum	Evli	5	4	3	21	11
	Bekar	3	5	7	26	15
Toplam		8	9	10	47	26

Katılımcıların medeni durumları ile “İK birimi olarak personel mutluluğuna önem veririz” sorusunun karşılaştırmalı analizi yapıldığında ise “katılıyorum” ve “kesinlikle katılıyorum” cevabını verenlerin oranı evli oranlar arasında %32, bekar olanların arasında ise %41’dir. Sonuçlar bekar ile evliler arasında dengeli olduğu görülmektedir. Bekar bireylerin mutluluğa önem verme oranı evli bireylere göre bir adım daha öne çıkmıştır. Genel anlamda insan kaynakları birimlerinin personel mutluluğuna önem verdiği gözükmemektedir. Özellikle nitelikli personellerin şirket kültürünü benimsemesinde ve devamlılık sağlamasında şirket içi mutluluk oldukça önemlidir. Buna karşın, katılanların %27’sinin de bu soruda kararsız kaldıkları veya olumsuz düşünceler içerisinde oldukları göz ardı edilmemelidir.

Tablo 10. İK Biriminin Yaşadığı Problemler İnsan Kaynaklıdır

İK biriminin yaşadığı problemler insan kaynaklıdır						
Çapraz karşılaştırma		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
Medeni Durum	Evli	3	6	9	18	8
	Bekar	1	5	9	27	14
Toplam		4	11	18	45	22

Katılımcılara çalıştıkları işletmedeki İK işe alım süreçlerinin yeterli olup olmadığı konusundaki sorudan sonra, İK biriminde yaşanan sorunlarda insan etkisini belirlemek amacıyla bir soru daha yöneltilmiştir. Buradaki amaç, İK ve işe alım süreçlerindeki yaşanan hataların sistemden veya süreçlerden mi yoksa insan hatalarından mı olduğunu belirlemektir. Bu amaçla yöneltilen “İK biriminin yaşadığı problemler insan kaynaklıdır” sorusuna “katılıyorum” ve “kesinlikle katılıyorum” cevabını verenlerin oranı % 67’dir. Dolayısıyla, İK uzmanları, işletmelerde insan kaynakları ve işe alım süreçlerinde yaşanan sorunların önemli bir kısmının insan ya da insan hatalarından kaynaklı olduğu kanaatini taşımaktadır. Bununla birlikte bu soruda kararsız kalanların ya da aksi düşünenlerin oranı da hayli yüksektir. İK süreçlerinde yaşanan hataların insan kaynaklı olması dışında sistem ve kullanılan yöntemlerden de kaynaklanabileceği kanaati bulunmaktadır.

Yanıtların medeni duruma göre dağılımına bakıldığında ise evli kişiler arasında %26, bekar kişiler arasında ise %41 olarak karşımıza çıkmaktadır. Bekar kişilerin oranı evli bireylere göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Her iki grup arasında bakış açısı olarak çok önemli bir fark bulunmamaktadır.

Tablo 11. Kuruma İşe Alımlarda Kişinin Doğru İşe Yerleştirilmesi Performans ve Ücret Yönetimi Önem Arz Etmektedir

Kuruma işe alımlarda, kişinin doğru işe yerleştirilmesi, performans ve ücret yönetimi önem arz etmektedir.						
Çapraz karşılaştırma		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
Medeni Durum	Evli	3	2	2	18	19
	Bekar	4	1	1	22	28
Toplam		7	3	3	40	47

“Kuruma işe alımlarda, kişinin doğru işe yerleştirilmesi, performans ve ücret yönetimi önem arz etmektedir” sorusunda ankete katılanlardan “katılıyorum” ve “kesinlikle katılıyorum” diyenlerin oranı toplam % 87’dir. Bu konuda medeni duruma göre bakış açısında da çok büyük bir fark olmamakla birlikte diyen evli bireylerin oranı %37, bekar bireylerin oranı ise %50 olduğu görülmektedir. Bekar İK uzmanları açısından bu konuların daha önemli görüldüğü evli olanların ise ev ve aile ile ilgili farklı sorumluluklarından dolayı bu konulara daha az önem verdikleri görülmektedir.

Bireylerin çalışmak isteyecekleri işyeri tercihlerinde performans ve ücret gibi maddi olanaklar ve kişinin sevdiği işi yapabilmesi ve daha verimli olabilmesi açısından doğru işe yerleştirme oldukça önemlidir. Bu nedenle performans ve ücret politikaları en çok dikkate alınan unsurlardan biridir. Ayrıca işletmelerde iş gören devir hızının düşük olması için bireylerin doğru pozisyona yerleştirilmesi de gerekmektedir. Böylelikle kurum kültürü ve devamlılığı sağlanarak verimlilik artış gösterebilir.

Tablo 12. İK Birimi İş Analizleri Yaparak Personel Niteliklerini Belirlemeli ve Uygun İstihdam Sağlanmalıdır

İK birimi iş analizleri yaparak personel niteliklerini belirlemeli ve uygun istihdam sağlanmalıdır.						
Çapraz karşılaştırma		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
Medeni Durum	Evli	3	2	2	21	16
	Bekar	3	1	1	31	20
Toplam		6	3	3	52	36

“İK birimi iş analizleri yaparak personel niteliklerini belirlemeli ve uygun istihdam sağlanmalıdır” sorusuna “katılıyorum” ve “kesinlikle katılıyorum” cevabını verenlerin toplam oranı %88, evli oranlar arasında %37, bekar olanlar arasında ise %51’dir. İşe alım uzmanlarının doğru personeli seçmesi adına öncesinde iş analizini doğru yapmalı ve uygun yapmalıdır. Öncelikle ihtiyaca göre işe alım süreçlerinin başlangıcı olan iş analizi prosesleri oluşturulmalıdır.

Tablo 13. İK Her Zaman Personel Liyakatine Önem Vermelidir

İK her zaman personel liyakatine önem vermelidir.						
Çapraz karşılaştırma		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
Cinsiyet	Kadın	1	2	7	27	12
	Erkek	4	4	7	19	17
Toplam		5	6	14	46	29

“İK her zaman personel liyakatine önem vermelidir” sorusunda ise insan kaynakları çalışanlarının %75’i personel liyakatine önem verilmesi gerektiğini belirtmiştir. Bu oran kadınlarda %39, erkeklerde ise %36’dır.

Tablo 14. İş Süreçleri Analiz Edilip Görev Tanımları Hazırlanarak Personel Niteliklerine Uygun İş Dağılımı Yapılmaktadır

İş süreçleri analiz edilip görev tanımları hazırlanarak personel niteliklerine uygun iş dağılımı yapılmaktadır						
Çapraz karşılaştırma		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
Cinsiyet	Kadın	1	5	2	28	13
	Erkek	2	5	1	26	17
Toplam		3	10	3	54	30

Anket uygulanan işyerlerinde “iş süreçleri analiz edilip görev tanımları hazırlanarak personel niteliklerine uygun iş dağılımı yapılmaktadır” sorusuna “katılıyorum” ve “kesinlikle katılıyorum” cevabı verenlerin toplam oranı % 84’tür. Oran kadınlarda %41, erkeklerde ise %43’tür. Nitelikli personel seçimlerinin başarılı olabilmesi adına iş analizinden sonra açık pozisyonun detayları doğru olarak çalışan adayına bildirilmelidir. Böylelikle kişinin niteliklerine ve yetkinliğine göre işe alım süreci gerçekleşecektir. Araştırmanın gerçekleştirildiği işletmelerin büyük birçoğunda iş analizi sonuçlarına dayalı olarak görev tanımlarının oluşturulduğu ve buna göre iş dağılımlarının yapıldığı anlaşılmaktadır. Bununla birlikte geriye kalan % 16’lık kısımda ise bu konuda sorunlar ya da yetersizlikler bulunduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 15. İK İşe Alımlarda Referans Kontrolü Yapılmaktadır

İK işe alımlarda referans kontrolü yapılmaktadır.						
Çapraz karşılaştırma		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
Cinsiyet	Kadın	2	4	5	23	15
	Erkek	2	3	4	18	24
Toplam		4	7	9	41	39

“İK işe alımlarda referans kontrolü yapılmaktadır” sorusuna “katılıyorum” ve “kesinlikle katılıyorum” cevabı verenlerin kadınlar arasında oranı %35, erkekler arasında oranı ise %42’dir. Toplam oran ise % 80’dir. Geriye kalan % 20’lik kısımda ise eksiklikler bulunduğu düşünülmektedir.

Referans kontrolü kurumsal şirketlerin işe alım sürecini tamamlamasının son aşamasından birisidir. Referans kontrolü yapıldıktan sonra olumlu bulunan çalışan adaylarına iş teklifi yapılarak süreç tamamlanır.

Tablo 16. Üst Yönetim ve İK Arasındaki Bütçe Karar Aşaması Yeterince Hızlıdır

Üst yönetim ve İK arasındaki bütçe karar aşaması yeterince hızlıdır.						
Çapraz karşılaştırma		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
Cinsiyet	Kadın	10	7	7	14	11
	Erkek	10	23	2	11	5
Toplam		20	30	9	25	16

“Üst yönetim ve İK arasındaki bütçe karar aşaması yeterince hızlıdır” sorusuna “katılıyorum” ve “kesinlikle katılıyorum” cevabını verenlerin oranı toplamda sadece %41’dir. Bu oran kadınlar için %25, erkekler için ise %16’dır. Bu soruya katılmıyorum veya kesinlikle katılmıyorum seçeneğini işaretleyenlerin oranı olumlu yaklaşımlara göre daha fazla olmuştur. Bu sonuçlar ilginç bir tabloyu ortaya koymaktadır. Çalışmanın yapıldığı işyerlerinde çalışan İK uzmanlarının, çalıştıkları işletmelerin İK ve işe alım süreçleriyle ilgili birçok soruda (yaklaşık %20-25’lik bir kısım dışında) olumlu düşünceler içinde olduğu gözlemlenirken; özellikle bir işletmede en büyük maliyet kalemi olan İK ile ilgili faaliyetlerde bütçeleme konusunda olumsuz ve eleştirel bir tutum içerisindeyler. İnsan kaynakları ve elbette insan kaynakları fonksiyonları içinde en önemli süreçlerden biri olan işe alım süreçlerinde verimliliği, etkinliği ve optimal faydayı elde etmek, konuyla ilgili finansman kaynaklarının üst yönetimce en doğru, hızlı ve yeterli biçimde İK departmanına sağlanmasıyla mümkün olabilecektir. Sonuçlardan anlaşıldığı kadarıyla anketin gerçekleştirildiği kuruluşlarda bu anlamda önemli sayılabilecek sorunlarla karşılaşıldığı görülmektedir.

Bu soruda katılmıyorum veya kesinlikle katılmıyorum diyen kadınların oranı %17, erkeklerin oranı ise %33 olduğu görülmektedir. Erkek İK uzmanlarının konuya ilişkin yaklaşımları kadınlara göre daha olumsuzdur. Ankete katılan erkek ve kadın katılımcı sayısının hemen hemen eşit olduğu düşünüldüğünde erkek İK uzmanlarının konuyla ilgili hassasiyetinin daha yüksek olduğu, bu konuda üst yönetimle olan ilişkilere daha eleştirel yaklaşımları görülmektedir.

Tablo 17. Yönetim ile İK Departmanı Arasında Sıkı Bir İş Birliği Bulunmaktadır

Yönetim ile İK departmanı arasında sıkı bir iş birliği bulunmaktadır						
Çapraz karşılaştırma		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
İşletmenin faaliyet süresi	1 yıldan az	0	1	0	0	1
	1-5 yıl	0	1	3	12	7
	6-10 yıl	1	1	2	10	4
	10 yıl ve üzeri	1	8	4	33	11
Toplam		2	11	9	55	23

İK ve elbette işe alım süreçlerinde İK departmanı ve çalışanları ile üst yöneticiler arasındaki iş birliği ve destek düzeyi konusunda İK uzmanlarının algıya dayalı kanaatlerini belirlemeye yönelik bir başka soru da anketin 3. sorusudur. Bu kapsamda anket katılımcılarının çalıştığı firmaların faaliyet süreleri ile “yönetim ve İK departmanı arasında sıkı bir iş birliği bulunmaktadır” önermesine verilen cevaplar arasındaki çapraz karşılaştırma tablosu değerlendirilmiştir.

Ankete katılanlara sorulan “Yönetim ile İK departmanı arasında sıkı bir iş birliği bulunmaktadır” sorusunu “katılıyorum” ve “kesinlikle katılıyorum” şeklinde cevaplayanların oranının %78 olduğu görülmektedir. Elbette bunun dışında kalan % 22’lik kesim de dikkate alındığında bu anlamda bazı işletmelerde İK süreçlerinde yönetsel destek ve koordinasyon noktasında sorunlar olduğundan bahsedilebilir. En azından bazı İK çalışanlarının kanaatleri bu yöndedir. Ankete katılanların tamamı, alanında uzman İK’cılar olduğundan verilen yanıtların doğruluk derecesinin de göreceli olarak yüksek olduğunu varsaymak mümkündür.

Öte yandan, bir önceki tabloda sunduğumuz, yönetim ve İK birimi arasındaki iş birliği ve yönetsel destek düzeyini belirlemeye yönelik bir başka soru olan “bütçelemeye üst yönetim ve İK arasındaki karar verme hızına” dair yanıtlarda İK uzmanlarının çoğunun bu konuda yönetsel sürece eleştirel yaklaştığı görülürken, genel anlamda yönetimle İK departmanı arasındaki işbirliği konusunda ise çoğunlukla olumlu düşünülmektedir. Buradan da şu sonuca varılabilir. Parasal ya da finansal konularda üst yöneticilerin yaklaşımları konusunda sıkıntılar olduğu vurgulanırken, genel anlamda İK ve üst yönetim işbirliği konusunda ise İK’cılarının yaklaşımları olumludur.

İK süreçlerinin bütçelenmesi elbette üst yönetimin vermek zorunda olduğu en önemli kararlardandır. Sektörel farklar olmakla birlikte, hemen hemen her sektörde İK departmanı işletme içinde en büyük bütçeyi kullanan birimdir. Şüphesiz işletmeler kar elde etmek zorunda olan ve bu sayede hayatta kalabilecek varlıklardır. Bu nedenle bütçeleme ile ilgili üst yönetimin karar verme sürecinin çok uzun sürmesi, en çok finansal kaynağa ihtiyaç duyan İK'nın kimi zaman da olsa beklediği miktarda bütçe alamaması bir ölçüde normal kabul edilebilir.

Öte yandan, yönetim ile İK departmanının işe alım konularında mutlak bir iş birliği ve ortak karar alma mekanizmaları bulunmalıdır. Bu süreçlerde İK departmanına yapıya ve şartlara uygun yeterli düzeyde yetki devri yapılmalı, üst yönetimle ortak karar alma süreç ve prosedürleri önceden belirlenmiş olmalıdır. Aksi halde bu durum işe alım süreçlerinde karmaşaya yol açacak, bu karmaşa işletmelerde işe alım süreçlerini uzatacak ve neticede zaman ve para kaybına neden olacaktır.

Elde edilen veriler eşliğinde bu konuda genel anlamda olumlu yorum yapmak mümkün olsa da, konunun hassasiyetine dayanarak işletmelerin %22'sinde bu anlamda sorunlar olduğu ve bu oranın oldukça yüksek olduğu göz ardı edilmemelidir.

Bu soruya verilen yanıtların işyerlerinin faaliyet sürelerine göre dağılımına bakıldığında ise; faaliyet süresi 10 yıl ve üzeri işletmelerde çalışan İK'cılar, bu soruda % 44 oranında “katılıyorum”, “kesinlikle katılmıyorum” şeklinde yanıt vermiştir. Faaliyet yılı fazla olan işletmelerin İK ile yönetim arasında daha sıkı bir iş birliği bulunduğu görülmektedir. Doğal olarak işletmenin faaliyet süresi arttıkça yönetsel süreçlerdeki tecrübesi, hız ve kabiliyeti artmaktadır.

Tablo 18. Yönetim İK Biriminin Ekstra Çalışmalarını Yeteri Kadar Desteklemektedir

Yönetim İK biriminin ekstra çalışmalarını yeteri kadar desteklemektedir.						
Çapraz karşılaştırma		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
İşletmenin faaliyet süresi	1 yıldan az	0	1	1	0	0
	1-5 yıl	1	5	1	12	4
	6-10 yıl	0	4	3	9	2
	10 yıl ve üzeri	5	3	5	32	12
Toplam		6	13	10	53	18

İK ve işe alım süreçlerinde İK departmanı ve çalışanları ile üst yöneticiler arasındaki iş birliği ve destek düzeyi konusunda İK uzmanlarının algıya dayalı kanaatlerini belirlemeye yönelik bir başka soru olan “Yönetim İK biriminin ekstra çalışmalarını yeteri kadar desteklemektedir” sorusunda ise “katılıyorum” ve “kesinlikle katılıyorum” diyenlerin oranı toplam %71’dir. 1-5 yıl faaliyet süresi olan işletmelerde bu oran %16, 10 yıl ve üzeri faaliyet süresi olan %44 olarak görülmektedir. Yönetimler her zaman İK birimlerinin sorumluluk almalarını ve ekstra olarak kuruma katkı sağlamalarını talep edebilir.

Bu bağlamda yönetim de insan kaynakları departman çalışanlarının ekstra çalışmalarını desteklemektedir. Ayrıca, bu soruda da faaliyet yılı fazla olan işletmelerin İK ile yönetim arasında daha sıkı bir iş birliği bulunduğu görülmektedir. İşletmenin faaliyet süresi üst yönetimlerin İK uzmanlarına ve çalışanlarına desteği artmaktadır. Diğer yandan, İK çalışanlarının yönetsel destek konusuna yaklaşımları da olumludur. Her ne kadar İK faaliyetleri zaman zaman ekstra mesai harcamayı gerektirse de, bir kısım istisna hariç, üst yönetim bu faaliyetleri desteklemekte, İK çalışanları üst yönetimin verdiği desteğin farkındadır.

Tablo 19. İK Departmanı Personellerinin Görev Tanımları Belirlenmiştir

İK departmanı personellerinin görev tanımları belirlenmiştir.						
Çapraz karşılaştırma		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
İşletmenin faaliyet süresi	1 yıldan az	0	1	0	1	0
	1-5 yıl	0	1	0	12	10
	6-10 yıl	2	0	0	13	3
	10 yıl ve üzeri	3	3	5	29	17
Toplam		5	5	5	55	30

İK departmanları kuruluşlarda insan kaynağıyla ilgili her türlü faaliyeti planlamak, organize etmek, yönetmek, denetlemek ve iyileştirmek zorundadır. Bu anlamda insanla ilgili son derece kapsamlı ve detaylı faaliyetler, hem işletme karlılığını ve verimliliğini gözetmek hem de yasal mevzuatlar çerçevesinde görev alanına girmektedir. Bu anlamda yerine getirilmesi gereken birçok görevi bulunduğu gibi ve bu görevleri yerine getirmek amacıyla çok sayıda personel de istihdam etmek zorundadır. Bu nedenle İK departmanlarının organizasyonu ve çalışanların görev tanımlarının belirlenmesi de önemli konulardan biridir.

Bu amaçla ankette yer verilen “İK departmanı personellerinin görev tanımları belirlenmiştir” önermesinde, ankete katılanlar içinde “katılıyorum” ve “kesinlikle katılıyorum” diyenlerin oranı %85’dir. Faaliyet süresi 10 yıl ve üzeri olan işletmelerde “katılıyorum” ve “kesinlikle katılıyorum” diyenlerin oranı % 48 iken, 6-10 yıl faaliyet süresi içindeki işletmelerde bu oran % 16 ve 1-5 yıl faaliyet süresi içinde ise %15’dir. İşletmelerin faaliyet süreleri arttıkça İK departmanı çalışanlarının görev tanımlarının yapılmasının önemi daha da artmakta ve İK çalışanlarının görev tanımlarının yapılmasında daha duyarlı olduğu görülmektedir.

Tablo 20. Çalışanlar Öneri ve Şikayetlerini İK Birimine Korkusuzca İletebilmektedir

Çalışanlar öneri ve şikayetlerini İK birimine korkusuzca iletebilmektedir.						
Çapraz karşılaştırma		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
Eğitim durumu	Lise mezunu	0	2	0	0	2
	Ön lisans mezunu	1	0	3	5	0
	Lisans mezunu	9	17	15	20	10
	Yüksek Lisans/Doktora	2	2	3	5	4
Toplam		12	21	21	30	16

Anket yapılan işletmelerde “çalışanlar öneri ve şikayetlerini İK birimine korkusuzca iletebilmektedir” sorusunda ise İK çalışanlarının sadece % 46’sı “katılıyorum veya “kesinlikle katılıyorum” yanıtını vermişlerdir. Geriye kalan % 54’ün bu konuda kararsız ya da olumsuz düşünce içinde olduğu görülmektedir. Ayrıca anket yapılan bireylerin çoğu lisans mezuniyet düzeyinde olsa da, lisans mezunlarının % 70’inin bu soruda çalışanlarla ilgili olumsuz düşünce içerisinde oldukları görülmüştür.

Bu sorunun amacı, İK çalışanlarının, İK mesleğinin öznesi olan insan faktörüyle olan işyeri içindeki iletişim ve diyalog düzeyleri hakkında bizzat İK’cılarının perspektifinden veri elde etmektir. Sonuçlar hayli ilginçtir. İK uzmanları, işyeri çalışanlarının özellikle yaşadıkları sorunlarla ilgili olarak kendilerine veya İK birimine korkusuzca başvurmaları konusunda çekingen olduklarını belirlemişlerdir. Oysa beklenmesi gereken durum bunun tersi olmalıdır. Veya en azından çalışanların sorunlarını cesurca anlatma noktasında, ortaya çıkan oranlardan daha yüksek oranda cesur olmaları beklenirdi. İK faaliyetlerinin öznesi insan olduğu gibi, hedefi de insandır. Başka bir bakış açısıyla, kuruluşlarda İK faaliyetlerinin en önemli amacı insan faktörünü, mevcut tüm bilimsel bilgi birikimini kullanarak en iyi şekilde değerlendirmek ve ona mümkün olan en iyi düzeyde çalışma şartlarını oluşturmaktır. Bunu sağlamanın önemli araçlarından biri de, işletme içinde sosyal diyalog mekanizmalarının kullanmaktır. Sosyal diyalog mekanizmaları ile işletmedeki şartlar hakkında en üst düzeyde veri akışının sağlanması ve mevcut olumsuzlukların en hızlı şekilde giderilerek çalışma ortamını iyileştirilmesi ve iş tatminini arttırmak amaçlanır.

Elde edilen veriler ışığında, anketlerin gerçekleştirildiği işletmelerde sosyal diyalog mekanizmalarının bulunmadığı ya da yeterince iyi çalıştırılmadığı sonucuna ulaşılmaktadır.

Bu sonucun birçok nedeni olabilir. İlk çalışanlarla ilgili nedenler olabilir. Çalışanlar genellikle bir sorunu olduğunda korkusuzca iletmek ve bu amaçla elindeki olanakları kullanmak yerine içgüdüsel ya da bir hata yaparım korkusuyla yönetim katlarından veya yöneticilerden kaçma eğilimine girerler. Çalışanlarla ilgili nedenler yanında yönetsel nedenler de rol oynayabilir. İK yöneticilerinin bu konudaki tavrı, sosyal diyalog süreçlerinin veya bildirim mekanizmalarının bulunmaması, yöneticilerce konunun yeterince önemsenmemesi veya yapılan şikayetleri dikkate almaması gibi. İnsan kaynakları biriminde çalışan kişilerin çalışanlara karşı kibirli davranarak sorunları görmezden gelmemeleri olumlu-olumsuz eleştirileri kabul etmeli ve şirket gelişimi için gerekli eğitim çalışmalarını tamamlamalıdır.

Tablo 21. İK Biriminin Görüşü Alınan Kararlarda Etkilidir

İK biriminin görüşü alınan kararlarda etkilidir.						
Çapraz karşılaştırma		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
Eğitim durumu	Lise mezunu	0	2	0	1	1
	Ön lisans mezunu	1	0	1	6	1
	Lisans mezunu	2	11	12	34	12
	Yüksek Lisans/Doktora	2	1	0	7	6
	Toplam	5	14	13	48	20

Ankette sosyal diyalog süreçlerinin etkinliğiyle ilgili bilgi toplamayı amaçlayan bir başka soru da İK çalışanlarının görüşlerinin üst yönetimce ne derece dikkate alındığı ile ilgili sorudur. “İK biriminin görüşü alınan kararlarda etkidir” sorusuna toplamda 68 kişi (% 68) olumlu yanıt vermiştir. Bunlardan lisans mezunu kişilerden “katılıyorum” diyenlerin oranı % 34, “kesinlikle katılıyorum” cevabını verenlerin oranı % 12, “kararsızım” cevabı verenler % 12 olarak belirlenmiştir.

Bununla birlikte yaklaşık % 32’si de bu konuda kararsız ya da olumsuz görüş içindedir. Çalışanların İK birimi ile iletişim ve diyalog düzeyini ölçen soruda elde edilen verilerle birlikte değerlendirildiğinde, İK birimlerinin yönetsel kararlara katılımı ve üst yönetimlerce görüşlerinin alınması noktasında bu oranın çok daha yüksek olması gerekirdi. Yine de birçok işletmede İK’cılarının bu konudaki kanaatleri olumlu yöndedir.

Tablo 22. Kalifiye Personele Yükselme Olanığı Sağlanması ve Verimliliği, Doğru Personel Seçimini Etkileyecek Etkenlerdendir

Kalifiye personele yükselme olanağı sağlanması ve verimliliği, doğru personel seçimini etkileyecek etkenlerdendir.						
Çapraz karşılaştırma		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
Yaş	18-25	0	0	0	12	6
	26-35	3	2	0	26	21
	36-45	1	3	1	12	10
	46 ve üzeri	0	0	0	2	1
Toplam		4	5	1	52	38

“Kalifiye personele yükselme olanağı sağlanması ve verimliliği, doğru personel seçimini etkileyecek etkenlerdendir” sorusunda ankete katılanların toplam % 90’ı katılıyorum veya kesinlikle katılıyorum cevabını vermiştir. Bu yanıtların yaş gruplarına göre dağılımında 26-36 yaş arası kişilerden “katılıyorum” diyenlerin oranı % 26, “kesinlikle katılmıyorum” cevabını verenlerin oranı ise % 21 olarak tespit edilmiştir.

Tablo 23. İK Birimleri Gelişen Teknolojik ve Bilimse Çalışmalara Ağırlık Vermelidir

İK birimleri gelişen teknolojik ve bilimsel çalışmalara ağırlık vermelidir						
Çapraz karşılaştırma		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
Yaş	18-25	0	0	1	9	8
	26-35	4	1	4	19	24
	36-45	2	2	3	12	8
	46 ve üzeri	0	0	0	2	1
Toplam		6	3	8	42	41

“İK birimleri gelişen teknoloji ve bilimse çalışmalara ağırlık vermelidir” sorusunda ise ankete katılanların toplamda % 83’ü olumlu yanıt vermiştir. Yaş gruplarına göre dağılımda ise 26-36 yaş aralığındaki bireylerde “katılıyorum” diyenlerin oranı % 19, “kesinlikle katılıyorum” cevabını verenlerin oranı ise % 24 olarak gerçekleşmiştir. İlerleyen internet kullanımı ve teknolojik çağın gerekliliğince insan kaynakları çalışanları da kendilerini geliştirmeye ve bu dönemin gereklerine ayak uydurmaya çalışmalıdır.

Teknolojik olanaklardan yararlanmak yanında, bu teknolojik olanakları en efektif şekilde kullanabilecek insan gücünün seçimi, işe alındıktan sonra buna uygun olarak sürekli eğitilmesi, emek verimliliğini arttırmak ve işletme maliyetlerini topyekûn minimize edebilmek açısından son derece önemlidir. Çünkü çağımızın küresel rekabet şartlarında, maliyetlerini etkin biçimde yönetemeyen, çalışanlarını iyi eğitip yetiştiremeyen, onları çağın gereklerine uygun şekilde hazır tutamayan, teknolojiye ayak uyduramayan verimliliğini arttıramayan işletmelerin hayatta kalma şansı bulunmamaktadır.

3.6. Değişkenler Arası Korelasyon Matrisleri

Korelasyon analizi iki veya daha fazla değişken arasında doğrusal bir ilişkinin olup olmadığı, şayet ilişki varsa bu ilişkinin yönünü ve gücünü ortaya koyan bir istatistikte en çok yararlanılan yöntemlerden biridir. Korelasyon katsayısının pozitif olması değişkenler arasında doğrusal bir ilişkinin olduğunu, negatif olması ise ters yönlü bir ilişkinin olduğunu göstermektedir. Korelasyon katsayısı -1 ile +1 ($-1 \leq r \leq +1$) arasında değişen değerleri kapsamaktadır. Değer 1'e yaklaştıkça iki değişken arasındaki ilişkinin pozitif ve güçlü olduğu, değer -1'e doğru yaklaştıkça da iki değişken arasındaki ilişkinin negatif yönlü güçlü olduğu anlaşılır. Korelasyon analizi, istatistikte kullanılan en basit ve anlaşılır ve yorumlanabilir yöntemlerden biridir. Bu yönüyle, araştırma kapsamında aralarında anlamlı ilişki bulunabileceği düşünülen bazı değişkenler basit doğrusal korelasyon analizi ile incelenmiş ve elde edilen sonuçlar yorumlarıyla birlikte aşağıda sunulmuştur.

Tablo 24. Katılımcıların Anket Sorularına Verdikleri Cevapların Birbirleriyle Korelasyonları

Korelasyon		İK personelleri düzenli aralıklarla eğitim ve seminerlere katılmaktadır.	Çalıştığım işletmenin işe alım süreçleri, insan kaynakları hedeflerine uygun nitelikte personel seçimi için yeterlidir
1	Yönetim ile İK departmanı arasında sıkı bir iş birliği bulunmaktadır.	0,048228381	0,155283719

Korelasyon matrislerine baktığımızda “Yönetim ile İK departmanı arasında sıkı bir iş birliği bulunmaktadır” sorusu ile “İK personelleri düzenli aralıklarla eğitim ve seminerlere katılmaktadır” sorusu (0,048) ve “Çalıştığım işletmenin işe alım süreçleri, insan kaynakları hedeflerine uygun nitelikte personel seçimi için yeterlidir” sorusuna (0,155) verilen cevaplar arasında pozitif yönde fakat oldukça zayıf bir korelasyon görülmektedir.

Ankete katılanlar arasında üst yönetimlerin insan kaynakları birimleriyle sıkı bir iş birliği bulunmasının, insan kaynakları birimlerini eğitim ve seminerler konusunda desteklediği şeklinde yorumlanabilir. Aynı zamanda yönetim ile insan kaynakları birimleri arasında sıkı bir iş birliği yapılırsa nitelikli personel seçimleri sürecinde insan kaynaklarının hedeflerine daha kolay ulaşabileceğini göstermektedir.

Tablo 25. Katılımcıların Anket Sorularına Verdikleri Cevapların Birbirleriyle Korelasyonları

Korelasyon		Yönetim ile İK departmanı arasında sıkı bir iş birliği bulunmaktadır	Çalıştığım işletmenin işe alım süreçleri, insan kaynakları hedeflerine uygun nitelikte personel seçimi için yeterlidir
2	İşletmenin Faaliyet Süresi?	0,103153947	0,074950362

Korelasyon matrislerine baktığımızda “İşletmenin faaliyet süresi” sorusu ile “Yönetim ile İK departmanı arasında sıkı bir iş birliği bulunmaktadır” sorusu (0,103) ve “Çalıştığım işletmenin işe alım süreçleri, insan kaynakları hedeflerine uygun nitelikte personel seçimi için yeterlidir” sorusuna (0,074) verilen cevaplar arasında pozitif ancak çok zayıf düzeyde bir korelasyon görülmemektedir. İşletmenin faaliyet süresi ne kadar olur ise olsun, bunun şirketlerin nitelikli personel seçimlerine etkisinin olmadığı görülmektedir. Ayrıca faaliyet süresi ile şirketin üst yönetimi ve İK biriminin iş birliği yapması konuları arasında güçlü bir ilişki bulunmadığı, ancak az da olsa etkili olabileceği anlaşılmaktadır.

Tablo 26. Katılımcıların Anket Sorularına Verdikleri Cevapların Birbirleriyle Korelasyonları

Korelasyon		İK personelleri düzenli aralıklarla eğitim ve seminerlere katılmaktadır.	Çalıştığım işletmenin işe alım süreçleri, insan kaynakları hedeflerine uygun nitelikte personel seçimi için yeterlidir.
3	Yönetim ile İK departmanı arasında sıkı bir işbirliği bulunmaktadır.	0,048228381	0,155283719

Korelasyon matrislerini incelediğimizde, “Yönetim ile İK departmanı arasında sıkı bir iş birliği bulunmaktadır” sorusu ile “İK personelleri düzenli aralıklarla eğitim ve seminerlere katılmaktadır” sorusu (0,048) ve “Çalıştığım işletmenin işe alım süreçleri, insan kaynakları hedeflerine uygun nitelikte personel seçimi için yeterlidir” sorusuna ise (0,155) verilen cevaplar arasında pozitif bir korelasyon görülmektedir. Yönetim ile insan kaynakları arasında sıkı bir işbirliği bulunması, işletmenin işe alım süreçlerini ve nitelikli personel seçimini etkilediği anlaşılmaktadır.

Tablo 27. Katılımcıların Anket Sorularına Verdikleri Cevapların Birbirleriyle Korelasyonları

Korelasyon		İK personelleri düzenli aralıklarla eğitim ve seminerlere katılmaktadır.	Çalıştığım işletmenin işe alım süreçleri, insan kaynakları hedeflerine uygun nitelikte personel seçimi için yeterlidir.
4	İşe alım süreçleri kaç aşamadan oluşmaktadır?	0,269023028	0,113008179

Korelasyon matrislerini incelediğimizde “İşe alım süreçleri kaç aşamadan oluşmaktadır” sorusu ile “İK personelleri düzenli aralıklarla eğitim ve seminerlere katılmaktadır” (0,269) ve “Çalıştığım işletmenin işe alım süreçleri, insan kaynakları hedeflerine uygun nitelikte personel seçimi için yeterlidir” sorusuna (0,113) verilen cevaplar arasında pozitif ve güçlü bir korelasyon görülmektedir.

Tablo 28. Katılımcıların Anket Sorularına Verdikleri Cevapların Birbirleriyle Korelasyonları

Korelasyon		İnsan kaynakları departmanında kaç personel çalışmaktadır?	İşe alım süreçleri kaç aşamadan oluşmaktadır?
5	İşe alım süresinde gerekli departman ile iletişim sağlanmaktadır.	0,207198451	0,153712725

Korelasyon matrisleri incelendiğinde “İşe alım süresinde gerekli departman ile iletişim sağlanmaktadır” sorusu ile “İnsan kaynakları departmanında kaç personel çalışmaktadır” sorusu arasında (0,207) ve “İşe alım süreçleri kaç aşamadan oluşmaktadır” sorusu arasında ise (0,153) pozitif bir oranda korelasyon görülmektedir.

SONUÇ VE TARTIŞMA

Bu tezde işletmelerin insan kaynakları departmanlarında işe alım süreçlerini olumlu veya olumsuz etki edebilecek faktörler yapılan bir anket çalışmasından elde edilen sonuçlarla birlikte değerlendirilmiştir. Nitelikli personel eksikliği kavramını tek bir açıdan ele almak mümkün değildir. Nitelikli işgücü kavramını etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. Nitelikli işgücü kavramı için de belirli bir tanımlama yapmak zordur. İnsan kaynakları alanında yaşanan hızlı değişim ve gelişim şirketlerin işe alım süreçlerinin de rekabetçi olmasını sağlamıştır. Bir işletmenin bütçesi, imkanları ne kadar çok olursa olsun bu imkanları doğru kullanan ve nitelikli kişileri bünyesinde bulundurmuyorsa başarılı olması kolay değildir. İşletmeler şirketin verimliliğini ve kar oranlarını arttırmak amacıyla nitelikli personeli seçmek istemektedir. İnsan kaynaklarında işe alım gerçekleştiren kişilerin üst yönetim ile birlikte başlayan planlama çalışmaları personelin istihdamı ile son bulur.

Bununla birlikte işe alım süreçlerinde dikkate alındığı bilinen belirli kriterler çerçevesinde bir değerlendirme yapmak mümkün olabilir. Bu uygulama kapsamında insan kaynakları departmanında çalışan 100 personele nicel veriler elde etmek amacıyla ölçekli anket uygulanmıştır.

Yapılan çalışmada kişilere; yaş, cinsiyet, medeni durumu, eğitim durumu, çalıştığı şirketteki görevi, iş yerindeki çalışan sayısı ve işletmenin faaliyet süresi gibi sorular sorulmuştur. Bu soruların yanı sıra, İK politikalarının nasıl uygulandığı, nitelikli personel seçimine ve bu seçimi yapan birim hakkında detaylı bilgi almak için likert ölçekli sorular uygulanmıştır. Araştırmaya katılanların cinsiyet dağılımı incelendiğinde, araştırmaya katılan bireylerin cinsiyet dağılımı açısından dengeli bir dağılım içinde olduğu görülmektedir. Katılımcıların çoğunun bekar olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılanların yaş durumları incelendiğinde genellikle orta yaş grubu, eğitim durumları açısından ise lisans ve lisansüstü mezunlarından oluştuğu görülmektedir. Katılımcıların görev dağılımında ise, işe alım uzmanı ve insan kaynakları yöneticisi olarak çalışanların çoğunluğu oluşturduğu görülmektedir.

Ayrıca katılımcıların çalıştıkları şirketler genellikle orta ve büyük ölçekli firmalardır. Araştırmaya katılanların çalıştığı firmanın faaliyet sürelerine verilen yanıtlar da incelenmiştir. Ankete katılanların yarısından çoğu en yüksek yıl aralığını seçmiştir.

Araştırmaya katılanlara sorulan bir diğer soru ise çalışanların çalıştığı işletmede işe alım sürecinin kaç aşamadan oluştuğuna dair soruya yanıt aranmıştır. 1-3 kez işe alım sürecinden oluşan grup en çok cevap alınan seçenek olmuştur.

Pandemi döneminden sonra değişmeye başlayan işe alım süreçlerine rağmen işe alım süreçlerinin fazla uzun zamana yayılmadığını söyleyebiliriz.

Araştırmaya katılanların çalıştığı işletmelerde işe alım süreçlerinde farklı yöntemler uygulanmaktadır. Yüz yüze görüşme ile yapılan işe alımlar en çok işaretlenen süreç olmuştur. Araştırmaya katılanların çoğu lisans mezunu olarak karşımıza çıkmaktadır. Anket katılımlarını sağlayan insan kaynakları çalışanlarının çoğunluğunun lisans mezunu kişilerden oluştuğu söylenebilir.

Çalışmaya katılanların büyük çoğunluğu insan kaynaklarında uygulanan planlama ve işe alım süreçlerinin üst yönetim ile beraber uygulandığı sonucuna varılmıştır. Nitelikli personel bulma ve seçmenin işletmenin işe alım süreçlerinde başvurmuş olduğu uygulamalarla doğrudan etkili olduğu görülmektedir. Çalışmada bahsedildiği üzere doğru işe alım planlaması uygulanmayan durumlarda eğitim ve yeteneği kısıtlı elemanlar işe alınabilmektedir. Bu gibi durumlarda verimsiz eleman istihdam oranı artmakta olup, işletmelerde zararlar oluşturabilmektedir. İşletmelerin başarılı olabilmesi için doğru ve nitelikli personelleri seçmesi gerekmektedir. Personeli doğru seçme açısından da işe alımı gerçekleştiren çalışanın doğru ve uygun sorular sorarak süreci ilerletmesi gerekmektedir.

Personel alımı yapılacak pozisyon için nitelik ve yetkinliklerinin bilinmesi ve iş tanımının doğru yapılmasına ihtiyaç vardır. Aynı zamanda değerlendirme sürecinin ve yöntemlerinin de net olarak belirlenmesi gerekir. Sabuncuoğlu'nun (2000) çalışmasına göre, bireylerin işe alınması ve yerleştirilmesi, şirketin politika ve planlarına göre gerçekleştirilir. İşe alım planlanmasının önceden yapılması gerekmektedir. İşin gerektirmiş olduğu nitelik ve nicelik gereklilikleri neler olduğu saptanmalıdır. Bu sürecin gerçekleşmesi için işin analizi ve tanımı elde edilerek işe alınmalıdır. Çalışmamızda Sabuncuoğlu'nun (2000) çalışmasına benzer sonuçlara ulaşılmıştır. Personel işe alım sürecinde değerlendirme yapılırken oluşturulan kişilik envanteri işe başvuran adayların objektif değerlendirildiğini ve şirkete olan güvenin artmasını sağlayacaktır (Gider, 2015: 93).

Kişilik envanteri kurumsal şirketlerin uygulamış olduğu bir yöntem olmaya başlamıştır. Bir diğer yapılan personel işe alım sürecinde uygulama ise psikoteknik testlerin yapıldığı aşamadır.

Psikoteknik testler bireylerin işe alım süreçlerinin değerlendirilmesinde kullanılan yaygın bir yöntemdir. Bu testlerin yapılma amacı, başvuran adayların işin uygunluğuna ve yatkınlığına olan pozisyonda çalışmasını sağlamaktır (Göktaş, 2009: 173). Aygündüz (2003) de çalışmasında bu literatüre benzer bir çalışmadan bahsetmiştir.

Aday hakkında bilgilerin net ve tam olmasının faydalı olunacağını ve çeşitli test uygulamalarıyla desteklenmesi gerektiğini belirlemiştir. Çalışmamızda yapılan anket çalışmasında sorulan “İK birimi iş analizleri yaparak personel niteliklerini belirlemeli ve uygun istihdam sağlanmalıdır” sorusuna “kesinlikle katılıyorum” ve “katılıyorum” diyenlerin oranı %88 olup, Aygündüz (2003)’ün çalışmasındaki düşüncesine katıldığını söyleyebiliriz.

İşe alınacak kişiler için aday havuzları iç ve dış kaynaklardan oluşmaktadır. Teknolojik gelişmeler, sosyal medya ve internet kullanımının artması, işe alım için yardımcı insan kaynakları danışmanlık firmalarının artması aday ve adayların şirketlere ulaşmasını sağlamaktadır. Şirket kültürünün oluşması için yönetim stratejilerinin, planlamanın ve işe alımda rekabetçi olmasında etkisi büyüktür. Çalışmada insan kaynakları çalışanlarına sorulan “İK birimleri teknolojik ve bilimsel çalışmalara ağırlık vermelidir” sorusuna % 83’ü “katılıyorum” ve “kesinlikle katılıyorum” cevabını vermiştir.

Performans yönetimi uygulamaları şirket içi nitelikli personelin ortaya çıkmasına ve çalışanın kariyerine yön vermesini sağlayabilmektedir. Helvacı’nın (2005), çalışmasında performans yönetimi sürecinde elde edilen verilerin şirketin stratejik planlamasını, çalışanların kariyer planlamasını, terfi gibi uygulamaların önemini vurgulamıştır. Çalışanların şirket içi huzuru, mutluluğu ve kariyer hedeflerinin oluşmasında performans yönetimi önemlidir. Çalışmamızda da bu düşünceye yakın fikre sahip olduğu söylenebilmektedir. Ölçekli anket sorularından “İK birimi olarak personel mutluluğuna önem veririz” sorusuna “kesinlikle katılıyorum” ve “katılıyorum” cevabını verenlerin oranı %73’tür.

Örneğin, çalışan bireyin çalışmış olduğu pozisyonda başarılı olması ve emek vermesi sonucunda performans değerlendirmesi ile terfi alması çalışanın şirkete aidiyet duygusunu ve verimliliğini artıracakı söylenebilir. Çetin’in (2006) yaptığı çalışmada bu açıklamaları desteklemektedir. Çalışmasında insan kaynakları departmanının performans değerlendirme süreçlerini incelemektedir. Değerlendirme sonuçlarına göre insan kaynaklarının karar alma yetisinin geliştiğini düşünmektedir. Ankette sorulan “İK biriminin görüşü alınan kararlarda etkilidir” sorusuna “kesinlikle katılıyorum” ve “katılıyorum” cevabı verenlerin oranı % 68’dir.

Ülkemizde personel seçimi uygulamalarında şirketler arasında ciddi farklar olduğu söylenebilir. İşsizlik oranlarının arttığı dönemlerde değerlendirmelerde farklılıklar olduğu ve değiştiğini söyleyebiliriz.

Kimi zaman da nitelikli elemanların kendisinden beklenen daha düşük işlerde çalışıp mutsuz olarak ayrılmasına neden olduğu gibi, bazı zamanda ise kalifiyeli olmayan kişilerin kendinden üstün ve örtüşmeyen pozisyonlarda çalışmaya zorlandığı durumlar şirkete aslında zarar olarak yansımaktadır. İşsizlik oranı erkeklerde %7,7 iken kadınlarda %13,7 olarak belirtilmiştir (TUİK, 2023).

Personel seçiminde işe alım yapan çalışan ve çalışanların tarafsız olması esastır. Güvenilir bir işe alım süreci işletmede iç huzurun oluşmasında yararı olacaktır. Bu sebeple işe alım süreçleri insan kaynakları tarafından iyi bir şekilde incelenmelidir. Güvenirliği oluşmamış ve yeterince çalışılmamış işe alım planlaması şirketlere hem zaman hem maddi zararlara sebebiyet vermektedir.

Personel işe alım süreci tamamlandığında ve işe başladığından itibaren alacağı eğitimler nitelikli personellerin gelişmesinde ve kariyerinin ilerlemesinde önemlidir. Nitelikli personel bulmanın zorlukları her sektörü etkileyen ve ilgilendiren bir durumdur. İş gören devir hızının şirketlerde yüksek olması, çalışan adayların şirkete karşı bakış açısını değiştiren ve güven kaybı oluşturan unsurdur. Nitelikli çalışan eksikliği yaşayan şirketler, alternatif adayları bulma arayışına da sevk etmiştir.

Örneğin turizm sektöründe nitelikli personel eksikliği son dönemde en yüksek seviyesine çıkmıştır. Sebeplerine baktığımızda, maaş düzeyinin düşüklüğü, vardiyalı çalışma sistemi ve fazla mesai gibi unsurların nitelikli personelleri sektörden uzaklaştırdığını söyleyebiliriz. Kendisini sürekli geliştirmeye çalışan, bilgili ve işini en iyi şekilde yapmaya çalışan bireyler nitelikli insan gücünde aranan özelliklerindendir (Rauth & Bowers, 1986).

Nitelikli personelin seçimlerinde en büyük önceliklerinden birisi de maaş şartları diyebiliriz. Ne kadar kurumsal ve büyük bir şirket olursa olsun, şirket çalışanları maddi koşullar konusunda mutlu ve memnun edemiyorsa nitelikli personeli elde tutması da bir o kadar zorlaşmaktadır. Nitelikli personelin mecbur olarak kaldığı bu gibi şirketlerde ise isteksiz çalışma olduğundan dolayı şirket içi verimliliği ve huzuru bozması muhtemeldir.

Çalışmada da insan kaynakları birimlerinde çalışan kişilere sorulan “Kuruma işe alımlarda, kişinin doğru işe yerleştirilmesi, performans ve ücret yönetimi önem arz etmektedir”

sorusuna % 87'si “katılıyorum” ve “kesinlikle katılıyorum” cevabını vermiştir. Kalifiyeli personellerin şirket içi gelişiminde insan kaynakları çalışanlarının önemi büyüktür.

Kariyer gelişimi ve eğitimi, performans değerlendirmesi ve oryantasyon süreci gibi şirket içi aksiyon planlamasının insan kaynakları birimi tarafından yapılması gerekmektedir. Bu açıdan da üst yönetim ile insan kaynakları birimleri arasında uyumlu bir iş birliği şarttır.

Çalışmada da bahsedildiği üzere, “İnsan kaynaklarında çalışan kişilere sorulan yönetim ile İK personelleri arasında sıkı bir iş birliği bulunmaktadır” sorusuna % 83'ü “katılıyorum” ve “kesinlikle katılıyorum” cevabını vermiştir.

Genel olarak değerlendirildiğinde, İK uzmanları şirket politikalarına uygun işe alım süreçlerinin yeterliliği ve bu süreçleri etkileyen faktörlerle ilgili konularda, bazı istisnalar olsa da, olumlu yaklaşımlara sahip olduğu görülmektedir. Bununla birlikte eksik görülen bazı noktalar da vardır. İK uzmanlarının % 38'i alanıyla ilgili eğitim ve seminerlere katılım konusunda olanakları yeterli görmemektedir. Şirket içi düzenlenen çalışan eğitimleri konusunda İK departmanının yetki düzeyini, uzmanların sadece %58'i yeterli görmektedir. Bir diğer önemli sorun da çalışanların İK departmanı ile olan iletişim ve diyalog durumunu değerlendirmeye yönelik soruda tespit edilmiştir. “Çalışanlar öneri ve şikâyetlerini İK birimine korkusuzca iletebilmektedir” sorusunda İK uzmanlarının sadece % 46'sı olumlu bir algıya sahiptir. Yönetimsel kararların alınmasında İK biriminin görüşlerinin ne derece etkili olduğu konusunda ise İK'cılar % 32'si olumsuz görüş belirtmektedir. Araştırmada İK uzmanlarının en olumsuz kanaat belirttiği durum ise “üst yönetim ile İK arasındaki bütçe karar aşaması yeterince hızlıdır” sorusunda gerçekleşmiştir. Bu konuda katılımcıların % 59'u olumsuz bakmaktadır. Yani İK ile ilgili faaliyetlerin bütçelenmesinde önemli sorunlar vardır. Anket verilerinde gözlemlenen bir başka olumsuz sonuç da, çalışanların performans değerlendirmelerinde sayısal ölçütlerin kullanılma oranıdır. Her ne kadar toplamda % 71'i nicel verilere önem verdiğini belirtse de % 29'unda bu anlamda sorunlar olduğu görülmektedir. Bu durum da performans değerlendirmesi gibi hassas ve önemli bir konuda mevcut durumun iyileştirmeye açık olduğunu göstermektedir.

Sonuç olarak, nitelikli personel seçimleri insan kaynakları birimleri tarafından planlanan ve tamamlanan zorlu bir süreçtir. İşe alım süreçleri şirketleri başarıya götüren ve devamlılığının oluşmasını sağlayan konuların temelinde bulunmaktadır. Araştırma kapsamında, insan kaynaklarında yaşanan nitelikli personel eksikliğinin faktörlerine, bu kapsamda işe alım süreçlerinde yaşanan zorluklara İK uzmanlarının görüşleri eşliğinde değinilmiştir.

Kalifiye personel eksikliği tüm sektörlerde yaşanan önemli bir sorun olduğu halde, her koşulda bunun sorumlusunun insan kaynakları birimleri olduğu gibi bir yanlış algı vardır. Bu süreç bir işletmede yönetim görevi olan herkesin ve daha önemlisi öncelikle üst yönetimin sorumluluğudur. İşe alım süreçlerinde yaşanan sosyal, çevresel, politika ve işsizlik piyasası gibi nedenlerden de insan kaynakları birimleri sorumlu değildir. Kalifiye bireylerin de şirket seçimlerini etkileyen faktörler bulunmaktadır. Bu faktörlere örnek vermek gerekirse, adil ücret politikası, maddi şartlar, yan haklar gibi koşulları sayabiliriz. Özetle, işletmelerin başarılı olabilmesi adına nitelikli kişilere ihtiyaç vardır. İnsan kaynakları birimleri tarafından oluşturulan bu süreç ihtiyaca göre ve adil olmalıdır.



KAYNAKÇA

- ACAR, A. C. (2009) "**İnsan Kaynakları Yönetimi**", İstanbul: Beta Yayınları.
- AKAY, A, K. (2022) "**Nitelikli Personel Eksikliği ile İş Yükü Stresi Arasındaki İlişkide Okullardaki Şiddetin Aracılık Rolü**", Ağrı, Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, ss. 15-18.
- AKÇAKAYA, M. (2010) "**Örgütlerde Uygulanan Personel Güçlendirme Yöntemler, Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme**", Karadeniz Araştırmaları, 25, ss. 145-174.
- AKIN, N. (1998) "**Personel Seçimi**" (Yönetim Danışmanlığı Şirketleri Üzerine Bir Araştırma), İstanbul, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, ss. 38-42.
- AKIN, Ö. (2004) "**İşe Alım Sürecinin Ulusal ve Uluslararası İşletmelerdeki Uygulamaları**", İstanbul, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, ss. 13-47.
- AKOĞLAN KOZAK, M. (2001) "**Konaklama İşletmelerinde Kariyer Planlaması**", Anadolu Üniversitesi Yayınevi, Eskişehir.
- ALTAN, G. (2015) "**Türk Bankacılık Sektöründe Bireysel Performans Değerlendirme Sistemi ve Bir Uygulama**", Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- ARTAN, S. (1989) "**Personel Yönetimi**", Gül Basım ve Yayım, İstanbul, 2.Baskı.
- ASLAN, S. (2022) "**Personel Güçlendirme Personel Güçlendirmeyi Etkileyen Faktörler ve Bu Faktörlerin Dematel Yöntemi ile Analizi**", Bilecik, Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, ss. 2-21.
- ATALAY, M. (2007) "**Personel Seçiminde Değerlendirme Yöntemlerinin İncelenmesi**", İzmir, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, ss. 24-33.
- AYDIN, E, B. (2007) "**Örgütlerde Kariyer Yönetimi, Kariyer Planlaması, Kariyer Geliştirmesi ve Bir Kariyer Geliştirme Programı Olarak Koçluk Uygulamalar**", Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- AYGÜN, D. (2010) "**Aile İşletmelerinde Personel Temin ve Seçim Sürecinin İncelenmesi ve Keşfedici Bir Araştırma**", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, İstanbul Üniversitesi.
- AYGÜNDÜZ, E. (2003) "**Personel Temin ve Seçim Sürecinde Kişisel Örgütsel Değerlerin Uyumunun Sağlanması ve K.K.K'lığında Çalışan Subaylar Üzerinde Bir Araştırma**", Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- AYKAÇ, B. (2007) "**İnsan Kaynakları Yönetimi**", Ankara, Nobel Yayınları.

- AYTAÇ, S. (2001) "**İnternette İnsan Kaynakları Tedariği**", Infomag Bilgi ve İletişim Teknolojileri Dergisi, Sayı: 3.
- BALKAN, İ. (2012) "**Personel Seçiminde Görüşme Sürecinin Adaylar Yönünden Değerlendirilmesine İlişkin Bir Çalışma**", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, Marmara Üniversitesi.
- BAŞARIR, Ç. (2006) "**İnsan Kaynakları Yönetiminde Etiksel İlkelerin Yerleştirilmesi ve Bir Uygulama**", Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 64.
- BAYRAKTAROĞLU, S. (2006) "**İnsan Kaynakları Yönetimi**", Sakarya, Sakarya Yayıncılık.
- BAYRAKTAROĞLU, S. (2008) "**İnsan Kaynakları Yönetimi**", Sakarya, Sakarya Yayıncılık.
- BERK, N. (2017) "**İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Adalete Etkisi**", Sivas Numune Hastanesi Örneği, Yüksek Lisans Tezi, Sivas, Cumhuriyet Üniversitesi Sağlık Bilimler Enstitüsü.
- BİNGÖL, D. (1990) "**Personel Yönetimi ve Beşerî İlişkiler**", Erzurum, Atatürk Üniversitesi Yayınları No: 676 İ.İ.B.F. Yayınları No: 89 Der kitapları Serisi No: 26.
- BİNGÖL, D. (1997) "**İnsan Kaynakları Yönetimi**", Beta Yayıncılık, İstanbul, 3.Baskı.
- BİNGÖL, D. (2006) "**İnsan Kaynakları Yönetimi**", İstanbul, Arıkan Yayıncılık.
- BOYRAZ, A. M. (2002) "**Personel Seçim Sürecinde Psikoteknik Yöntemin Kullanılması: Askeri Organizasyonlara Dönük Bir Uygulama**", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- BULUT, F. (2003) "**Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Erzurum Emniyet Müdürlüğü Personeli Üzerinde Bir Çalışma**", Yüksek Lisans Tezi, Erzurum.
- BÜYÜKKILIÇ, D. (2004) "**Kâr Amacı Gütmeyen Örgütlerde Verimlilik**", Ankara, MPM Yayınları, 680.
- CANMAN, D. (1995) "**Çağdaş Personel Yönetimi**", Ankara, TODAİE.
- ÇETİN, D. (2006) "**Performans Yönetim Sistemi ve Performans Değerlendirme Süreci Sonuçlarının Çeşitli İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevlerinde Karar Almaya Etkileri ve Bir Uygulama Örneği**", Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ÇETİN, T. (2016) "**İnsan Kaynakları Yönetiminde Personel Seçimi ve Kişilik Testlerinin Önemi**" İstanbul, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, ss. 18-30.
- ÇİĞ, G. (1993) "**İşgören Seçim Sisteminde Mülakatların Önemi**", İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- DEMİRKAN, M. (2000) "**İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş**", Sakarya, Sakarya Kitabevi.
- DOĞAN, T. (2017) "**İnsan Kaynakları Departmanı Bulunmayan İşletmelerin Personel Seçim Kriterleri Üzerine Yapılan Nitel Araştırma İslâhiye Örneği**", Yüksek Lisans Tezi, Hasan Kalyoncu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- DOKUMACI, A. (2010) "**İşe Alım Sürecinin Etkinliğinin Performans Değerlendirme Sistemi ile Ölçülmesi**", Konya, Selçuk Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.
- DOLGUN, U. (2010) "**İnsan Kaynakları Yönetimi**", Bursa, Ekin Basım Yayım Dağıtım.
- DÖVEN, M, S. (2003) "**Türkiye’de İnsan Kaynakları Uygulamalarının Değerlendirilmesi Amasya İli Çevresinde Bir Uygulama**", Yüksek Lisans Tezi, Sakarya, Sakarya Üniversitesi SBE.
- ERDOĞAN, İ. (1990) "**İşletmelerde Kişi Değerlemede Psikoteknik (4.Basım)**", İstanbul, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını.
- ERDOĞAN, İ. (1991) "**İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme**", İstanbul, Küre Ajans.
- ERDOĞDU, E. (2013) "**İnsan Kaynakları Yönetiminde Personel Seçimi ve Psikoteknik Testlerin Önemi**", Ankara, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, ss. 169-181.
- EREN, E. (2001) "**Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi (7.Baskı)**", İstanbul, Beta Yayınevi.
- ERGİN, C. (2002) "**İnsan Kaynakları Yönetimi: Psikolojik Bir Yaklaşım**", Ankara, Academyplus Yayınevi.
- ERTÜRK, M. (2011) "**İnsan Kaynakları Yönetimi**", Beta Yayınevi, İstanbul.
- FINDIKÇI, İ. (1991) "**Günümüzde İnsana Giderek Artan İlgi ve Davranış Bilimleri**", İşletmede Davranış Dergisi, Ara Yay.
- FINDIKÇI, İ. (2002) "**İnsan Kaynakları Yönetimi**", İstanbul, Alfa Yayınları.
- GEYLAN, R. (1992) "**Personel Yönetimi**", Eskişehir, Met Yayınları.
- Gider, S. (2015) "**İşe Alım Sürecinde Kişilik Envanteri Kullanımının Doğru Personel Seçimindeki Rolü Üzerine Bir Araştırma**", İstanbul, İstanbul Beykent Üniversitesi.
- GÖK, S. (2006) "**21.Yüzyılda İnsan Kaynakları Yönetimi (1.Baskı)**", Beta Yayıncılık, İstanbul, ss. 81.
- GÖKTAŞ, S. (2009) "**İşe Alım Süreci ve Bir Uygulama**", İstanbul, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler.

- GÜRBÜZ, G. Ö. (2002) "**Personel Araştırmaları ve İşgören Seçme Süreci (1.Basım)**", İstanbul, Literatür Yayınları.
- HELVACI, M. A. (2002) "**Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi**", Konya, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, cilt 35, ss. 1-2.
- ISIR, T. (2006) "**Örgütlerde Personel Seçim Süreci: Bir Kamu Kuruluşundaki Yönetici Personelin Kişilik Özelliklerinin Tespit Edilerek Personel Seçim Sürecinin İyileştirilmesi Üzerine Bir Araştırma**", Adana, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, ss. 103-119.
- İBİCİOĞLU, H. (2006) "**İnsan Kaynakları Yönetimi Kobi'ler Üzerinde Araştırma**", Fakülte Kitabevi.
- İRMİŞ, A. & BAYRAK, S. (2001) "**İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Kariyer Yönetimi**", Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 1 (1-2), ss. 177-186.
- İSHAKOĞLU, G. (1998) "**Örgüt-Birey Uyumunun Sağlanmasında Personel Seçimi ve Sosyalleşmenin Önemi**", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- KARAÇAL, Ö. (2007) "**Özel Bir Şirkette İşe Alım Süreci**", Yüksek Lisans Bitirme Projesi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- KARAOĞLU, R. (2008) "**Interview Techniques in Personnel Selection Process and a Case Study in a Consulting Company**", İstanbul, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, ss. 68-76.
- KURTULUŞ, E. (2006) "**İşe Alım Sürecinde Yetenek ve Kişilik Testlerinin Önemi Bir İlaç Firmasında Satış Temsilcileri Üzerine Bir Araştırma**", Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- KÜÇÜKKAYA, G. (2006) "**İnsan Kaynakları Yönetiminde Personel Seçimi ve Bir Uygulama**", İstanbul, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, ss. 58-61.
- MUCUK, İ. (2013) "**Modern İşletmecilik**", İstanbul, Türkmen Kitabevi.
- NEMUTLU, M. C. (2017) "**Performans Değerlendirme ve Performans Değerlendirme Yöntemleri**", Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- ÖRÜCÜ, E. ve KÖSEOĞLU M., (2003) "**İşletmelerde İşgören Performansını Değerlendirme**", Gazi Kitabevi, Ankara.
- ÖZER, T. (2013) "**İnsan Kaynakları Yöntemlerinde İşe Alım Yöntemleri Yeni Bir Uygulama Olarak Topgrading Metodolojisi ve Türkiye Sigorta Sektöründen Bir Örnek Vaka**", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul.
- ÖZİŞİK, G. (2002) "**Personel Araştırmaları ve İşgören Seçim Süreci**", Literatür Yayıncılık Dağıtım, İstanbul.

- ÖZKAN, Ö. (2007) "**Personel Seçiminde Karar Verme Yöntemlerinin İncelenmesi Ahp, Electre ve Topsis Örneği**", Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ÖZYURT, N. (2013) "**İnsan Kaynaklarında Eğitim ve Geliştirme**", Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- RAUTH, M., & BOWERS, G. R. (1986). Reactions to induction articles. Journal of Teacher Education, 37(1), 38-41.
- SABUNCUOĞLU Z. (2000) "**İnsan Kaynakları Yönetimi**", Ezgi Kitabevi, Bursa.
- SARUHAN, Ş. C. ve ÖZDEMİR, A. Ö. (2004) "**Değer hedefli işletmecilik**", Marmara Üniversitesi Nihad Sayar Eğitim Vakfı, İstanbul.
- Schuller, R. H. (1995). Managing Human Resources. USA: West Publishing Company
- SİLAH, M. (2005) "**İşletmelerde Personel Seçme ve İşe Yerleştirmede Psikoteknik Bir Uygulama Örneği: Giyim Sanayi Konfeksiyon Atölyelerinde Çalışacakların Seçiminde From Lege Testi Uygulaması**", Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 6(1), ss. 177-193.
- SUNAR, G. (2019) "**İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından İşe Alım Sürecinin Analizi ve Örnek Bir Uygulama**", Karabük, Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, s: 37-48
- ŞAHİN, E. (2020) "**İşletmelerde Personel Seçimini Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Nitel Araştırma Gaziantep Örneği**", Gaziantep, Hasan Kalyoncu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, ss. 58-70.
- ŞAHİN, G. (2009) "**Kariyer Planlamanın İşletmelerde Çalışan Motivasyonu Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama**", Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- ŞENTURAN, Ş. (2007) "**İnsan Kaynakları: Yönetimsel ve Örgütsel Açıdan**", İstanbul, Beta Basım Yayım.
- ŞİMŞEK T, Ö. (2008) "**İnsan Kaynakları Yönetim İşlevlerinden Seçme ve Yerleştirmenin Önemi ve Antalya Bölgesinde Bir Araştırma**", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, İstanbul Kültür Üniversitesi.
- SÖZEN, U. (1973) "**Yönetici Değerlemede Personel Seçiminin Bir Faktör Olarak Kullanılması**", Ankara.
- TANUS, H. Z. (2004) "**İnsan Kaynakları Yönetimi**", Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- TARHAN, Z. (2006) "**Mülakat Hataları ve Mülakat Sürecine Etkisi Bir Alan Araştırması**", İstanbul, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, ss. 4-36.
- TINAZ, P. (2005) "**Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar**", Beta Yayınları, İstanbul, 1.Baskı.

- TUNÇER, M. (2017) "**Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Liyakat İlkesi: Ege Üniversitesi Tıp Fakültesi Örneği**", Yüksek Lisans Tezi, İzmir, İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, ss. 25-31.
- TUTUM, C. (1979) "**Personel Yönetimi**", Ankara, Doğan Basımevi.
- TÜRKEL, A. (1998) "**Yöneticiler İçin İnsan Kaynaklarının Etkin Kullanımı**", İstanbul, Türkmen Kitabevi.
- UĞUR, A. (2003) "**İnsan Kaynakları Yönetimi**", Sakarya Kitabevi, Sakarya, 1.Baskı.
- UTMAN, Ş. (2021) "**İşe Alım Süreçlerinde Uygulanan Testlerin Önemi Üzerinde Bir Araştırma**", İstanbul, İstanbul Arel Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.
- UYARGİL, C. (2018) "**İnsan Kaynakları Yönetimi**", İstanbul, Beta Yayın Dağıtım.
- UYGUN, H. (2015) "**İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme Faaliyetlerinin Çalışan Motivasyonuna Etkileri ve Sağlık Sektöründen Bir Vaka Analizi**", Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ÜNAL, B. (2017) "**İnsan Kaynaklarında Performans Değerlendirme**", Yüksek Lisans Tezi, Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- VURGUN, H. E. (2018) "**Çalışan Personelin Eğitim ve Gelişmeye Yönelik Algısının, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Düzeyine Etkisi; İsmek (İstanbul Büyükşehir Belediyesi Hayat Boyu Öğrenme Merkezi) Uygulaması**", Yüksek Lisans Tezi, Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- YALÇIN, S. (1991) "**Personel Yönetimi (4. Baskı)**", İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını No: 246, Küre Ajans, İstanbul.
- YALÇIN, S. (2002) "**Personel Yönetimi**", İstanbul, Beta Basım Yayınları.
- YILDIRIM, G. (2004) "**Personel Seçiminde Beden Dilinin Rolü**", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi, Bursa.
- YILDIRIM, V. (2000) "**Genel İşletmecilik**", Değişim Yayınları, Adapazarı.
- YÜKSEL, Ö. (2007) "**İnsan Kaynakları Yönetimi**", Ankara, Gazi Yayınları.
- YÜNCÜ, H. R. (2002) "**Bir Performans Değerlendirme Modeli Olan 360 Derece Geribildirim Beş Yıldızlı Otellerde Uygulama Denemesi**", Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir.

İnternet Kaynakları

http://dspace.khazar.org/bitstream/20.500.12323/6399/1/ARMSTRONGS_HANDBOOK_OF_HUMAN_RESOURCE_MA%20%281%29.pdf

<https://kolayik.com/ikutuphane/performans-degerlendirme/performans-yonetimi-nedir/>

<https://www.pusula360.com/blog/detay/242/performans-yonetimi-nedir-nasil-uygulanir>

<https://www.seffaflik.org/wp-content/uploads/2016/08/Liyakat.pdf>

<https://data.tuik.gov.tr/>

[TALIS 2018 Technical Report \(oecd.org\)](#)



ANKET

**İŞE ALIM SÜREÇLERİNDE İNSAN KAYNAKLARI
HEDEFLERİNE UYGUN NİTELİKTE PERSONEL SEÇİMİNE
ETKİ EDEN FAKTÖRLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ ANKET
FORMU**

Bu anket, bilimsel bir araştırmada kullanılmak üzere hazırlanmış olup işletmelerin işe alım süreçlerinde insan kaynakları hedeflerine uygun nitelikte personel seçimine etki eden faktörlerin değerlendirilip etkinliklerini ölçmeyi amaçlamaktadır.

Anket üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, anketin değerlendirilmesi için gerekli bilgilerin doldurulması istenmektedir. İkinci bölümde, çalışmakta olduğunuz işletme ile ilgili genel bilgiler istenmektedir. Üçüncü bölümde ise ankette yer verilen önermelere “(1) Kesinlikle katılmıyorum” ile “(5) Kesinlikle katılıyorum” arasında puan vermeniz istenmektedir.

Elde edilecek olan bilgiler tamamen araştırma amaçlıdır, herhangi başka bir amaçla kesinlikle kullanılmayacak ve bilgiler gizli tutulacaktır. Anket formlarına isim ve işletme adı yazmayınız. Lütfen hiçbir soruyu yanıtsız bırakmayınız. İlginiz için teşekkürler.

Umur HANAY
Yük. Lis. Öğrencisi



Bu anket formu gönüllülük esasına uygun olarak doldurulmuştur.

1.BÖLÜM

Cinsiyetiniz:	Kadın	Erkek
---------------	-------	-------

☐☐

Yaşınız:	18 – 25	26 – 35	36 – 45	46 ve Üzeri
----------	---------	---------	---------	-------------

☐☐☐☐

Medeni Durumunuz:	Evli	Bekar
-------------------	------	-------

☐☐

Eğitim Durumunuz:	Lise Mezunu	
	Ön Lisans Mezunu	
	Lisans Mezunu	
	Yüksek Lisans	

Çalıştığınız Sektör:	Enerji	
	Gıda	
	Maden	
	Kamu Kurum ve Kuruluşları	
	Otomotiv	
	İnşaat	
	Tekstil	
	Turizm	
	Diğer (Yazınız)	

Göreviniz:	İnsan Kaynakları Yöneticisi		
	İnsan Kaynakları Personel Değerlendirme Uzmanı		
	İnsan Kaynakları İşe Alım Uzmanı		
	İnsan Kaynakları Çalışan Eğitimi ve Geliştirme Uzmanı		
	İnsan Kaynakları Ücretlendirme ve Bordro Uzmanı		
	Diğer (Yazınız)		

İşyeri Çalışan Sayısı:	1 – 49	
	50 – 99	
	100 – 249	
	250 – 499	
	500 ve Üzeri	

İşletmenin Faaliyet Süresi:	1 Yıldan Az	
	1 – 5 Yıl	
	5 – 10 Yıl	
	10 Yıl ve Üzeri	

2.BÖLÜM

İşletmenizde hangi İnsan Kaynakları pozisyonları bulunmaktadır?	İnsan Kaynakları İşe Alım Uzmanı		
	İnsan Kaynakları Çalışan Eğitimi ve Geliştirme Uzmanı		
	İnsan Kaynakları Ücretlendirme ve Bordro Uzmanı		
	İnsan Kaynakları Yöneticisi		
	Yukarıdakilerin Hepsini		
	Diğer (Yazınız)		

İnsan Kaynakları Departmanında kaç personel çalışmaktadır?	1 – 5	
	6 – 10	
	10 ve üzeri	

İşe alım süreçleri kaç aşamadan oluşmaktadır?	1 – 3	
	3 – 5	
	5 ve üzeri	
	Diğer (Yazınız)	

İşe alım süreçlerinde hangi yöntemler uygulanmaktadır?	Video ile görüşme	
	Grup mülakatları	
	Sınav yöntemi	
	Yüz yüze görüşme	
	Sunum, senaryolaştırma	
	Diğer (Yazınız)	

3.BÖLÜM

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
KESİNLİKLE KATILMIYORUM	KATILMIYORUM	KARARSIZIM	KATILIYORUM	KESİNLİKLE KATILIYORUM

	1	2	3	4	5
İnsan kaynakları alanında yasal prosedürler takip edilmektedir.					
İK personelleri düzenli aralıklarla eğitim ve seminerlere katılmaktadır.					
Yönetim ile İK departmanı arasında sıkı bir iş birliği bulunmaktadır.					
Yönetim İK biriminin ekstra çalışmalarını yeteri kadar desteklemektedir.					

İK departmanı personellerinin görev tanımları belirlenmiştir.					
İşe alım süresinde gerekli departman ile iletişim sağlanmaktadır.					
İK birimi ile diğer departmanlar arası etkileşim önemlidir.					
İK kendi birimine işe alımlarda üst yönetim ve İK yöneticisi yetkilidir.					
İK şirket içi personel eğitimleri konusunda yetkilidir.					
Çalışanlar öneri ve şikâyetlerini İK birimine korkusuzca iletebilmektedir.					
İK biriminin görüşü alınan kararlarda etkilidir.					
İK işe alım konusunda birçok yöntem uygulayabilmektedir.					
İK işe alımlarda referans kontrolü yapmaktadır.					
Üst yönetim ile İK arasındaki bütçe karar aşaması yeterince hızlıdır.					
Sene sonu performans değerlendirmesinde departman yöneticisinden bilgi alınır.					
İK birimi ile çalışanlar performans değerlendirmelerini yüz yüze gerçekleştirir.					
İK ile üst yönetim için çalışan memnuniyeti önemlidir.					
İK birimi performans değerlendirmelerinde sayısal verileri ön planda tutar.					
İşe alım süreçlerinde güvenlik yönünden işe uygunluk önemsenir.					
İK biriminin karar aşamalarında şirketin faydaları ön plandadır.					
Kalifiyeli personel işe kazandırmak İK ve şirket bütünlüğü için çok önemlidir.					
Büyük çaplı işletmeler İK verimliliğine daha fazla önem verir.					
İK şirket içi personel verimliliğinde tek sorumlu birimdir.					
İşletme politikalarına uygun personel alımı gitgide zorlaşmaktadır.					
Kalifiyeli personel alımı için çeşitli yöntemler uygulanmaktadır.					
İK birimi olarak personel mutluluğuna önem veririz.					
İK biriminin yaşadığı problemler insan kaynaklıdır.					
Kuruma işe alımlarda, kişinin doğru işe yerleştirilmesi, performans ve ücret yönetimi önem arz etmektedir.					
İK birimi iş analizleri yaparak personel niteliklerini belirlemeli ve uygun istihdam sağlanmalıdır.					

Kalifiyeli personellerin yükselme olanağı sağlanması, verimliliği ve doğru personel seçimini etkileyecek etkenlerdendir.					
İK her zaman personel liyakatine önem vermelidir.					
İş süreçleri analiz edilip görev tanımları hazırlanarak personel niteliklerine uygun iş dağılımı yapılmaktadır.					
İK departmanının üst yönetime bağlı olması şirket verimliliğini ve etkinliğini arttırmaktadır.					
İşe alımlarda adil davranışlar ve kararlar kurum geleceğini etkilemektedir.					
Personel planlamasını doğru şekilde yaparak, işe göre personel istihdamı yoluna gidilerek faaliyet alanlarında iş verimliliği sağlanabilir.					
Görev ve sorumlulukların belirlenmediği kurumlarda işlerin aksaması ve hataların ortaya çıkması kaçınılmaz bir durumdur.					
İK birimleri gelişen teknolojik ve bilimsel çalışmalara ağırlık vermelidir.					
Çalıştığım işletmenin işe alım süreçleri, insan kaynakları hedeflerine uygun nitelikte personel seçimi için yeterlidir.					



T.C.

BANDIRMA ONYEDİ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ

ANABİLİM DALI

Yüksek Lisans Tezi

**İŞE ALIM SÜREÇLERİNDE İNSAN
KAYNAKLARI HEDEFLERİNE UYGUN
NİTELİKTE PERSONEL SEÇİMİNE ETKİ
EDEN FAKTÖRLERİN
DEĞERLENDİRİLMESİ**

Umur HANAY

Tez Danışmanı

Prof. Dr. Fatih YILMAZ

Bandırma 2023

