

**T.C.**

**HASAN KALYONCU ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
İŞLETME TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**İNSAN KAYNAKLARI DEPARTMANI BULUNMAYAN  
İŞLETMELERİN PERSONEL SEÇİM KRİTERLERİ ÜZERİNE  
YAPILAN NİTEL ARAŞTIRMA: İSLAHİYE ÖRNEĞİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**HAZIRLAYAN**

**TANSU DOĞAN**

**GAZİANTEP – 2017**

**T.C.**  
**HASAN KALYONCU ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**  
**İŞLETME TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**İNSAN KAYNAKLARI DEPARTMANI BULUNMAYAN**  
**İŞLETMELERİN PERSONEL SEÇİM KRİTERLERİ ÜZERİNE**  
**YAPILAN NİTEL ARAŞTIRMA: İSLAHİYE ÖRNEĞİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

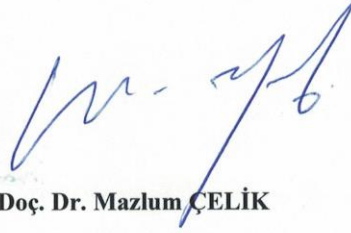
**HAZIRLAYAN**  
**TANSU DOĞAN**

**TEZ DANIŞMANI**  
**DOÇ. DR. MAZLUM ÇELİK**

**GAZİANTEP – 2017**

**KABUL VE ONAY**

**Tansu DOĞAN** tarafından hazırlanan “**İnsan Kaynakları Departmanı Bulunmayan İşletmelerin Personel Seçimi Kriterleri Üzerine Yapılan Nitel Araştırma; İslahiye Örneği**” başlıklı bu çalışma **27/12/2017** tarihinde yapılan savunma sınavı sonucu **başarılı** bulunarak jürimiz tarafından **Yüksek Lisans Tezi** olarak kabul edilmiştir.



**Doç. Dr. Mazlum ÇELİK**  
(Başkan)



**Doç. Dr. Tuba BÜYÜKBEŞE**  
(Üye)



**Doç. Dr. Atınc OLCA**  
(Üye)

**Onay**

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım. **27/12/2017**

**Doç. Dr. Mazlum ÇELİK**  
Enstitü Müdürü

## TEZ ETİK VE BİLDİRİM SAYFASI

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum '**İnsan Kaynakları Departmanı Bulunmayan İşletmelerin Personel Seçim Kriterleri Üzerine Yapılan Nitel Araştırma: İslahiye Örneği**' başlıklı çalışmanın tarafımca, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu ve bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve onurumla doğrularım. 27/12/2017

Tansu DOĞAN



## ÖNSÖZ

Günümüzde işletmelerini etkinlik ve verimliliğinde etkisi olan unsurların başında insan faktörü yer almaktadır. İşletmenin amaçlarına ulaşmada önemli bir yere sahip olan insana duyulan ihtiyaç çeşitli nedenlerle artmaktadır. İşletmelerdeki birbirinden farklı iş ve pozisyonlar, birbirine göre farklı nitelik, yetenek ve kişilik özellikleri gerektirir. Bu gibi durumlar da ise işletmelerde, işe uygun olan personeli istihdam etmek zorunlu hale gelmiştir. İşletmenin etkin ve verimli şekilde faaliyet göstermesi yapmış veya yapacak olduğu etkin bir personel bulma ve seçme sürecine bağlıdır. Yapılan bu çalışmada insan kaynakları departmanı bulunmayan işletmelerin personel seçim kriterleri araştırılmaya çalışılmıştır. Çalışmam boyunca ilgi ve alakasını üzerimden eksik etmeyen değerli katkıları ve yardımları için sayın hocam ve tez danışmanım Doç. Dr. Mazlum Çelik'e çok teşekkür ederim. Eğitim konusunda beni her zaman destekleyen ve güvenen babam Celal Doğan'a ve bana her zaman inanan annem Serpil Doğan'a, katkılarından dolayı Mehmet Doğan'a ve tezimin her aşamasında bana destek olan eşim Ali Şahan'a en içten sevgilerimle teşekkür eder çalışmamın tüm ilgililere yararlı olmasını dilerim.

Gaziantep, 2017

Tansu DOĞAN

## ÖZET

Bu çalışmada insan kaynakları departmanı bulunmayan işletmelerde işverenlerin personel seçim kriterleri araştırılmıştır. Araştırmanın çalışma grubu Gaziantep ilinin İslahiye ilçesinde insan kaynakları departmanı bulunmayan 12 işletme sahibi işverenden oluşturulmuştur. İnsan kaynakları departmanı bulunmayan bu işletmelerin farklı sektörlerde faaliyet göstermesi göz önünde bulundurulmuştur. Çalışmada kriterleri belirlemek amacıyla araştırmacı tarafından hazırlanan sorular, yüz yüze yapılan mülakatlarda kullanılmıştır. İşverenlerin personel seçim kriterlerinin net bir şekilde anlaşılması için farklı sektörler seçilmiştir. İşletmelerin personel yerleştirmede en fazla dikkat ettikleri kriterlere ilişkin yapılan araştırmada kişilerin görüşmelerine bakıldığında, büyük çoğunluğunun personel adaylarının referans ve tecrübe sahibi olmasına dikkat ettikleri tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** işletme-insan kaynakları yönetimi, işe alım kriterleri

## **ABSTRACT**

In this study, employer selection criteria for the enterprises which do not have human resources department have been investigated. The study group of the research was formed in the province of Islahiye of Gaziantep with 12 employers with no human resources department. It is taken into account that these businesses, which do not have a human resources department, operate in different sectors. The questions prepared by the researcher to determine the criteria in the study were used in face-to-face interviews. Different sectors have been selected to clearly understand the recruitment criteria of employers. When the interviews of the researchers with regard to the criteria that the employees mostly paid attention to the staffing were taken into consideration, it was determined that the majority of the personnel candidates were careful to have reference and experience.

**Key Words:** management-human resources management-employee hiring criteria

## İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

ÖNSÖZ .....	i
ÖZET .....	ii
ABSTRACT .....	iii
İÇİNDEKİLER .....	iv
TABLolar LİSTESİ .....	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	x
KISALTMALAR .....	xi

### BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ .....	1
1.1. Problem Durumu.....	1
1.1.1. Problem Cümlesi .....	1
1.1.2. Alt Problemler .....	1
1.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi .....	2
1.3. Araştırmanın Varsayımları .....	2
1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları .....	3

### İKİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE .....	4
2.1. İnsan Kaynakları Kavramı .....	4
2.2. İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı .....	5
2.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amacı .....	7
2.3.1. Örgütsel Etkinlik .....	7
2.3.2. İnsan Sermayesi .....	7
2.3.3. Bilgi Yönetimi .....	8
2.3.4. Ödül/Teşvik Yönetimi .....	8
2.3.5. İş Gören İlişkileri .....	8
2.3.6. Farklı İhtiyaçları Karşılama .....	8
2.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi .....	9
2.5. İnsan Kaynakları Yönetiminin Fonksiyonları .....	10
2.5.1. İnsan Kaynakları Planlaması .....	10
2.5.2. İş Analizi .....	11



2.5.3. Kadrolama .....	12
2.5.3.1. Adaylar Arasından İşin Gerektirdiği Nitelikte Olanları Seçme .....	12
2.5.3.2. Referansların Kontrolü .....	13
2.5.3.3. Sağlık Kontrolü .....	13
2.5.3.4. İlk Amirle Görüşme ve Karar .....	13
2.5.3.5. Eğitim ve Geliştirme .....	13
2.5.3.6. Performans Değerlendirme .....	13
2.5.3.6.1. Performans Değerlendirme Süreci .....	14
2.5.3.6.2. Performans Değerlendirme Yöntemleri .....	14
2.5.4. Ücret Yönetimi .....	15
2.5.4. Ücret Yönetimi Süreci .....	15
2.5.4. Ücret Oluşumunu Etkileyen Faktörler .....	15
2.5.5. Koruma .....	16
2.5.5. Endüstri İlişkileri .....	16
2.6. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihsel Gelişim Süreci .....	18
2.7. Personel Yönetimi Kavramı .....	19
2.8. Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş Süreci .....	21
2.9. Personel Yönetimi ile İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki İlişki ve Farklar .....	23
2.10. İnsan Kaynakları Yönetiminin Seçim Kriterleri .....	26
2.11. İnsan Kaynakları Yönetiminin Boyutları .....	28
2.11.1. Çevre Boyutu .....	28
2.11.2. Dikey Boyut .....	28
2.11.3. Yatay Boyut .....	28
2.11.4. Teknoloji Boyutu .....	28
2.12. İnsan Kaynakları Yönetiminin İşlevleri .....	28
2.12.1. İnsan Kaynakları Temin ve Seçim Süreci .....	28
2.12.2. Performans Değerlendirme .....	32
2.12.3. Kariyer Yönetimi .....	34
2.12.4. Ücret Yönetimi .....	35
2.12.5. İşçileri Koruma(İş Güvenliği) Yönetimi .....	36
2.12.6. Endüstri İlişkileri Yönetimi .....	37
2.13. İnsan Kaynakları Yönetiminin İlkeleri .....	38
2.13.1. Yeterlilik İlkesi .....	38
2.13.2. Kariyer İlkesi .....	39

2.13.3. Eşitlik İlkesi .....	40
2.13.4. Güvence İlkesi .....	40
2.13.5. Açıklık İlkesi .....	41
2.14. İnsan Kaynağı Bulma Yöntemleri .....	42
2.14.1. İç Kaynaklar .....	42
2.14.1.1 Dikey Geçiş .....	43
2.14.1.2 Yatay Geçiş .....	44
2.14.2. Dış Kaynaklar .....	44
2.14.2.1 İş Duyuruları .....	45
2.14.2.2 Aday Havuzlarının Oluşturulması .....	46
2.14.2.3 Doğrudan Başvurular .....	47
2.14.2.4 Staj Uygulamaları .....	47
2.14.2.5 İnternet .....	47
2.15. Aday Seçim Süreci .....	48
2.15.1. Başvuruların Kabulü – İlk İnceleme .....	48
2.15.2. İlk Görüşme ve Başvuru Formu Doldurtma .....	49
2.15.3. Psiko-Teknik Testler .....	49
2.15.3.1. Zeka Testleri .....	51
2.15.3.2. Yetenek Testleri .....	51
2.15.3.3. Başarı Testleri .....	52
2.15.3.4. Bilgi Ölçüm Testleri .....	52
2.15.4. İş Görüşmesi .....	52
2.15.4.1. Görüşme Yöntemleri .....	53
2.15.4.2. Görüşmedeki Soru Tipleri .....	53
2.15.5. Mülakatlar ve Mülakat Türleri .....	54
2.15.5.1. Mülakat Türleri .....	54
2.15.6. Referans Araştırması .....	56
2.15.7. İşe Alım Kararı .....	56
2.15.8. Sağlık Kontrolü .....	57
2.15.9. İşe Başlatma .....	57
2.15.10. Oryantasyon Süreci .....	59
2.15.11. Terfi .....	59
2.15.12. Transfer .....	60
2.16. Mülakat Yöntemleri .....	61

2.16.1. Bireysel Mülakatlar .....	61
2.16.2. Panel Mülakatlar .....	62
2.16.3. Grup Mülakatlar .....	63
2.16.4. Sıralı Mülakatlar .....	64
2.16.5. Telefonla Mülakatlar .....	64
2.16.6. Bilgisayar Destekli Mülakatlar .....	64
2.16.7. Diğer Mülakat Yöntemleri .....	65

## **ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**

<b>YÖNTEM .....</b>	<b>66</b>
3.1. Nitel Araştırma .....	66
3.2. Çalışma Grubu .....	67
3.3. Veri Toplama Aracının Hazırlanması .....	68
3.4. Verilerin Toplanması .....	68
3.5. Verilerin Analizi, Bulgular Ve Değerlendirme .....	69
3.6. İşe Alım Sürecinde Kriterlere İlişkin Bulgular .....	70
3.6.1. Genel Olarak İşe Alım Kriterleri .....	70
3.6.2. İş Tecrübesi .....	71
3.6.3. Referans .....	73
3.6.4. Akrabalık .....	75
3.6.5. Hemşerilik .....	76
3.6.6. Yaş Durumu .....	78
3.6.7. Cinsiyet .....	79
3.6.8. Eğitim .....	81
3.6.9. Medeni Durum .....	82
3.6.10. Dış Görünüm .....	84

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

<b>SONUÇ VE ÖNERİLER .....</b>	<b>87</b>
4.1. Genel Sonuçlar .....	87
4.2. Personel Alımına İlişkin Sonuçlar .....	88
4.3. Öneriler .....	89
4.3.1. Araştırmacılara Öneriler .....	89

4.3.2. Uygulayıcılara Öneriler .....	89
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>91</b>
<b>EKLER .....</b>	<b>97</b>
Ek 1. ....	97



## TABLULAR LİSTESİ

	<b>Sayfa No.</b>
<b>Tablo 1.</b> Klasik Personel Yönetimi ile İnsan Kaynakları Yönetiminin Farkları .....	25
<b>Tablo 2.</b> Derinlemesine Mülakat Yapılan Kişiler .....	67
<b>Tablo 3.</b> İşverenlerin İş Tecrübesi Hakkındaki Düşünceleri .....	71
<b>Tablo 4.</b> İşverenlerin Referans Hakkındaki Düşünceleri .....	74
<b>Tablo 5.</b> İşverenlerin Akrabalık Hakkındaki Düşünceleri .....	75
<b>Tablo 6.</b> İşverenlerin Hemşerilik Hakkındaki Düşünceleri .....	77
<b>Tablo 7.</b> İşverenlerin Adayların Yaşı Hakkındaki Düşünceleri .....	78
<b>Tablo 8.</b> İşverenlerin Cinsiyet Hakkındaki Düşünceleri .....	80
<b>Tablo 9.</b> İşverenlerin Eğitim Hakkındaki Düşünceleri .....	81
<b>Tablo 10.</b> İşverenlerin Medeni Durum Hakkındaki Düşünceleri .....	83
<b>Tablo 11.</b> İşverenlerin Dış Görünüm Hakkındaki Düşünceleri .....	85

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa No.

Şekil 1. İnsan Kaynakları Yönetim İşlevlerinin Süreci .....17



## KISALTMALAR LİSTESİ

<b>A.B.D</b>	:	Amerika Birleşik Devleti
<b>İK</b>	:	İnsan Kaynakları
<b>İKY</b>	:	İnsan Kaynakları Yönetimi
<b>İŞKUR</b>	:	Türkiye İş Kurumu
<b>İKBS</b>	:	İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi
<b>PY</b>	:	Personel Yönetimi
<b>SGK</b>	:	Sosyal Güvenlik Kurumu



# BİRİNCİ BÖLÜM

## GİRİŞ

Günümüzde işletmeler, değişen; toplumsal, kültürel, ekonomik ve teknolojik gelişimlerden etkilenmektedir. İşletmeler sürdürülebilirliklerini devam ettirmek için bu değişime ve gelişime uyum sağlamak zorundadır. İşletmeleri rakip işletmelerden farklı kılan ve uzun sürede hedeflerine ulaşmak ve başarılı olabilmelerini sağlamak için en önemli unsur üretim sürecinin olmazsa olmazı insan kaynağı olduğu bilinmektedir. Hızla gelişen teknolojik değişimler sonucunda otomasyona geçilmesi, işgücü ihtiyacını azaltmakla birlikte nitelikli işgücüne olan ihtiyacı artırmaktadır. Bu nedenle insan kaynağı daha pahalı bir kaynak haline gelmiştir. İşletmeler, insan faktöründen en etkin ve verimli şekilde faydalanmayı talep etmektedirler.

İnsan kaynakları yönetimi, rekabette üstünlük sağlamak ve zorunlu insan kaynağının temin edilmesi ve gelişim sağlanması gereken planlama, örgütlenme, yönlendirme, denetleme ve ilgili politika oluşturma, bununla birlikte insan faktörü işletmenin hedeflerine yönelik en iyi şekilde yönetilmesi, geliştirilmesi ayrıca motive edilmesi faaliyetlerini kapsadığı için önemli hale gelmiştir.

Bu çalışmada insan kaynakları departmanı bulunmayan işletmelerin personel alımda işe alım kriterleri ile ilgili araştırma yapılmıştır. Gaziantep'in İslahiye ilçesinde 10 farklı sektörde faaliyet gösteren işverenlerle görüşmeler yapılmıştır ve seçim kriterleri belirlenmeye çalışılmıştır.

### 1.1. Problem Durumu

#### 1.1.1. Problem Cümlesi

Bu çalışmada “İnsan kaynakları departmanları olmayan küçük ve mikro düzeydeki işletmelerde personelin işe alım süreçlerinde etkili olan kriterler nelerdir?” sorusu problem cümlesi olarak belirlenmiştir.

#### 1.1.2. Alt Problemler

Araştırma kapsamında aşağıda sunulan alt problemler belirlenmiştir.

- İşe alım süreçlerinde adayın eğitim seviyesi etkili midir?



- Adayın referansları etkili midir?
- İŖe alım sürecinde adayın iŖ tecrübesi etkili midir?
- Adayın akraba/tanıdık olması etkili midir?
- İŖe alım sürecinde adayın cinsiyeti etkili midir?
- Personel adayının hemŖeri olması iŖe alım sürecinde etkili midir?
- Adayın iŖe alım sürecinde yaŖ unsuru etkili midir?
- İŖe alım sürecinde adayın dıŖ görünümü etkili midir?
- Adayın ilk değerlendirmesi/izlenimi etkili midir?

## **1.2. AraŖtırmanın Amacı ve Önemi**

Bu alıŖmanın amacı; “İnsan kaynakları departmanları olmayan küçük ve mikro düzeydeki iŖletmelerde personelin iŖe alım süreçlerinde etkili olan kriterlerin neler olduğunu belirtmektir. Yapılan bu alıŖmada, Gaziantep’in İslahiye ilçesinde farklı sektörde yer alan 12 küçük ve mikro düzeydeki iŖletmelerle derinlemesine görüŖmeler yapılarak iŖe alım sürecinde etkili olan kriterlerin neler olduğu belirtilmektedir.

Bu alıŖmanın önemi; İnsan kaynakları departmanı bulunmayan iŖletmelerin, tıpkı insan kaynakları departmanı bulunan iŖletmelerde olduğu gibi, personel alımı yaparken kullandığı bir takım kriterlerin olduğunu tespit edebilmektir. İŖletme sahiplerinin belirlemiŖ olduğu kriterlere göre iŖe alım yaptıklarını, yapılan görüŖmeler sonucunda bu kriterlerin neler olduğu belirtilmiŖtir. İnsan kaynakları departmanı bulunmayan iŖletmelerin insan kaynakları departmanında olduğu gibi personele uygun iŖ değil iŖe uygun personel alımı yapılmaktadır.

## **1.3. AraŖtırmanın Varsayımları**

- Bu araŖtırma kapsamında İnsan kaynakları departmanı olmayan küçük ve mikro düzeydeki 12 iŖletme ile yapılan görüŖmeler sonucunda elde edilen verilerin diğer insan kaynakları departmanı bulunmayan iŖletmeleri de temsil edeceği, benzerlik göstereceği varsayılmıŖtır.
- Hazırlanan görüŖme formunda insan kaynakları departmanı bulunmayan iŖletmelerin iŖe alım kriterleri tespit edilmesi için yeterli olduğu varsayılmıŖtır.
- Örnekleme dâhil edilen iŖletmelerin tüm kriterleri bildirdikleri ve doğru ifade ettikleri varsayılmıŖtır.

#### **1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları**

Araştırma kapsamında toplanan veriler 2017 yılında insan kaynakları departmanı bulunmayan işletme sahiplerinin personel alımına yöneliktir. Bundan dolayı araştırmada elde edilen bulgular sonraki dönemleri kapsamamaktadır.

Araştırma verileri sadece Gaziantep'in İşlahiye ilçesinde bulunan küçük ve mikro düzeydeki işletmeler den toplanmıştır. Bundan dolayı araştırmanın sonuçları sadece veri toplanan örnekleme yansıtmaktadır.



## İKİNCİ BÖLÜM

### KAVRAMSAL ÇERÇEVE

#### 2.1. İnsan Kaynakları Kavramı

İnsan Kaynakları(İK) kavramı; işletmelerin, hedeflerine ulaşabilmeleri amacıyla kullanmak zorunda oldukları kaynaklardan biri olan insanı ifade etmektedir. İnsan kaynakları işletmede yer alan, en niteliksiz iş görenden, en üst seviyede yer alan yöneticiye kadar tüm çalışanları kapsamaktadır. Bu kavram; örgütün mevcut işgücünü kapsamakla birlikte, örgütün dışında bulunan ve potansiyel olarak faydalanabilecek işgücünü de ifade etmektedir. İnsan kaynakları yönetimi; insan kaynaklarının, yasalara uyum sağlayarak, bireye ve çevreye faydalı olacak şekilde etkili yönetilmesini sağlayan işlev ve çalışmaların tümü olarak adlandırılmaktadır (Sadullah, 2009: 2-3).

İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY), işletmenin stratejik amaçlarının gerçekleştirilmesinde ve personellerin bireysel gereksinimlerinin karşılanmasında insan kaynağının etkili kullanımını kapsar (Bingöl, 2016: 6). Ayrıca, insan kaynakları yönetimi çalışanların örgüte alınması, yerleştirilmesi ve yerleştirildikten sonra yetiştirilmesi buna bağlı olarak etkinliğin sürekli artırılması için tüm destek faaliyetlerin aktif halde olmasıdır (Sabuncuoğlu, 2000: 4). Bilhassa, işletmelerin belirlenen stratejik amaçlara ve hedefleri elde etmeleri için, “çalışanların memnuniyeti, motivasyonu, gelişimi ve yüksek performansının sürekliliğinin sağlanması için üstlenilmiş etkinliklerin yönetimidir.” (Dolgun, 2012: 2).

Modern iş hayatında işletmeler maddi güçlerinin yanı sıra, etkili ve donanımlı bir insan kaynakları departmanına sahip değillerse, başarıyı yakalamalarının kolay olacağından bahsetmek oldukça güçtür. (Fecerov, 2011: 57). Bilgi kavramının her geçen gün önemini artırdığı günümüz işletmelerinde, başarı göstergesinin en üst sıralarında yer alan işletmelerin, bilgiyi; en etkili, en verimli ve en kolay yoldan sağlayacakları insan kaynaklarına sahip oldukları gözlenmektedir. Bilgi kaynağının hem maddi hem de finansal kaynaklardan daha etkili ve daha önemli olduğunu gösteren en somut örnek, başarılı şirketlerin bilgi birikimi ve donanımı en yüksek düzeyde olan çalışanlarla ve insan kaynaklarıyla çalışıyor olmaları şeklinde gösterilebilir (Düren, 2000: 100).

## 2.2. İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı

İnsan kaynakları yönetimi kavramı kurumsal hedeflere ulaşmak için işletmelerin kullanmak zorunda oldukları temel kaynaklardan biri olan insani kaynağın en etkin biçimde yönetilmesini ve yönlendirilmesini ifade eder. İnsan kaynağı beşeri kaynaktır. Bu kavram, işletmenin bünyesinde bulunan en üst yöneticiden en alt düzeydeki iş görenlere kadar tüm personelleri içerisinde barındırmaktadır. (Öğüt vd., 2004:278). İKY, örgütün stratejik amaçlarının gerçekleştirilmesinin yanı sıra çalışanların bireysel gereksinimlerini karşılanmasında insan kaynağının etkili kullanımını ifade etmektedir (Bingöl 2006:6).

İnsan kaynakları kavramı, günümüzde işletmelerin varlık ve hizmet yönetimi olarak tanımlanan hedeflerine ulaşmak doğrultusunda kullanmak zorunda olduğu kaynaklardan birisi olan insani ifade etmektedir. İnsan faktörü üretim sürecinin hem olmazsa olmazı hem de nitelikteki bir parçasıdır. İnsan kaynakları kavramı işletmenin yapısında bulunan iş gücünü içermekte ayrıca örgütün dışında bulunan ve potansiyel olarak faydalanabilecek iş gücünü de ifade etmektedir (Müfreze,2014:2).

Çalışanların gerek birbirleri gerekse işletme ile olan ilişkilerini ele alıp, inceleyen ve değerlendiren, bu nedenle de sınırları oldukça geniş bir alana yayılan anlayışa, insan kaynakları yönetimi adı verilmesi ziyadesi ile mantıklı bir yaklaşımdır. Öyle ki bu kavramın sınırları her geçen gün biraz daha genişlemekte ve insan kaynakları yönetiminin ilgilendiği konular fazlaşmaktadır. Bu konular şu şekilde sıralanabilir: personel ihtiyacını belirleme, iş ilanlarının oluşturulması, personelin işletmeye kazandırılması, kurum kültürünün benimsetilmesi ve ihtiyaç duyulan konularda eğitim almalarının sağlanması gibi faktörlerdir. Tüm bunların yanı sıra, işletmelerin hedefledikleri noktaya en kısa ve en kolay yoldan ulaşacakları yöntemleri belirlemek de insan kaynakları yönetiminin amaçları arasında yer almaktadır. İnsan kaynakları birimleri, bu hedefin gerçekleşmesinde esas rolün insan faktörü üzerinde yoğunlaştığı inancına göre hareket ederler (Öge ve Şimşek, 2007:22-23).

İşletmelerin, belirlemiş oldukları hedeflere ulaşabilmeleri için, gerekli olan kaynaklara sahip olmalarının yanı sıra bu kaynakları da etkin şekilde kullanmaları gerekmektedir. Örgütsel kaynaklar da genel olarak insani, finansal ve fiziksel (binalar, makineler vb.) olmak üzere üç kategoriye ayrılmaktadır. Son zamanlarda, ürün ve üretimlerle ilgili olan patent ve süreçleri içeren teknolojik kaynaklar da dördüncü kaynak olarak bunlara eklenmektedir. Örgütsel kaynaklardan insan kaynakları, her ne kadar örgütün başarısında her zaman önemli görüldüyse de, bu önem hem giderek artmış ve hem de örgüt içinde ve dışında kabul edilmiştir. Bir örgütün

insan kaynakları da mamul veya hizmet üretimi için örgütte bulundurulmuş; örgütsel amaçların elde edilmesine katkıda bulunacak şekilde performans göstermeleri beklenen; beceri, bilgi ve yeteneğe sahip bireylerden oluşmaktadır (Doğan,2010:12)

Adından da anlaşılacağı üzere bir yönetim biçimi olan insan kaynakları yönetimi, personel etkinliğini ve verimliliğini en üst seviyeye taşımak için tasarlanmış işlemler bütünüdür. Başka bir ifade ile kurumsal hedefleri gerçekleştirmek için işletmedeki insan kaynaklarını en etkili biçimde faaliyete geçirecek eylemleri düzenlemekten ve yürütmekten sorumlu birim insan kaynakları birimidir. İnsan kaynakları yönetimi; iş hayatına ilişkin olarak bütün süreçlerde rol oynar. Bu süreçler, doğru sayıda ve nitelikte personelin planlanmasından itibaren, eğitim, alıştırma, işe girme, sağlık, kariyer yönetimi ve güvenlik yönetimi, performans ve ücret yönetimi, çalışma ilişkilerinin düzenlenmesi gibi işlev ve eylemleri kapsayan bir yönetim fonksiyonu olarak karşımıza çıkmaktadır (Erel ve Yalçın2014:23).

Her işletmede yer alan insan kaynakları departmanlarının, fonksiyonel yapıları ve özellikle işlevleri birbirlerinden çok farklıdır. Her ne kadar böyle olsa da her işletme aslında insan kaynaklarının bütün fonksiyonlarının uygulanabildiği bir departman ve yönetim anlayışının benimsenmesini ister. İnsan kaynağında yer alan faaliyetlerin neler olduğu sıralanacak olursa, aşağıda ki gibi sıralanması mümkündür (Saldamlı, 2008: 245).

- Personel özlük bilgileri
- Eğitim bilgileri
- Ücret bilgileri
- İş deneyimine ilişkin bilgiler
- İletişim bilgileri
- Personel bulma sürecine ilişkin bilgiler
- Performans değerlendirme bilgileri
- Çalışma sürecine ait bilgiler
- Sendika bilgileri
- Sağlık ve kaza bilgileri
- İşgücü piyasası ile ilgili bilgiler
- İşten ayrılma bilgileri

İş faktörüne, insan faktörüne ve personelin pozisyon faktörüne ait bilgiler kümesi, insan kaynakları bilgi sisteminin temelini oluşturur. İnsan kaynağının yönetiminin faaliyetleri

sıralanacak olursa; öncelikle personel adayı değerlendirme, işe başlatma, ücretlendirme, kişisel gelişim desteği sağlama, sosyal ve özlük kayıtları sıralanabilir.

### **2.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amacı**

İKY kendisine verilmiş olan görevi yerine getirirken iki temel amacı kendisine ilke edinmektedir. Birinci amaç, işletmede görev yapan insanların bilgi, yetenek ve becerilerini ölçülü şekilde kullanarak işletmeye olan katkılarını en yüksek seviyeye çıkarmaktır. İkinci amaç ise, işletmede görev alan iş görenlerin işten doyum alması yani iş tatmini sağlamalarına etkili olmaktır. Her yönetim birimi, kendi iş bölümünün en iyi şekilde gerçekleştirilmesini düşünürken, insan kaynakları yönetimi ve yöneticileri de insan gücünden en verimli şekilde fayda sağlamayı amaçlar. Nicelik ve nitelik yönünden üstün olan kişilerin işletme içerisinde görev almaları, işletmelerin her biriminin daha etkin ve verimli olmasını sağlar. Bu etkiler dikkate alındığında, emek sermayesinin işe başlatılmasında başlayan ve işten ayrılana kadar her türlü eğitimle desteklenen çalışanların verimlilikleri insan kaynaklarının önemli bir fonksiyonudur (Sabuncuoğlu, 2013:5).

#### **2.3.1. Örgütsel Etkinlik**

Her işletme, tekel(monopol) bir şirket değilse, muhakkak rekabet ettiği bir rakibe sahiptir. Örgütsel etkinlik ile çalışanların bu rekabet güçlerini nasıl geliştireceklerini onlara öğretir. Öğrenilen bu bilgilerin uygulamaya yansıtılması, işletmenin performansında ciddi bir artış göstermesini sağlar. İnsan kaynakları departmanları, çalışanların kişisel bilgi ve becerilerini geliştirmek adına örgütsel etkinlikler düzenleyerek, nitelikli ve kalifiye personeller haline gelmelerini sağlarlar.

#### **2.3.2. İnsan sermayesi**

Emek sermayesi olarak da adlandırılan bu kavram işletme içerisinde değer oluşturan ve geliştiren insanların yani çalışanların bütünüdür. İnsan kaynaklarının emek sermayesinin geliştirmelerini istedikleri faktörleri; öğrenme isteği, değişim heyecanı, yenilikçi adımlar şeklinde ifade etmektedir. İşletmenin vazgeçilmez ve en önemli değer birimi emek yani insan sermayesidir. Ayakta kalabilmek, faaliyetlerine devam edebilmek ve büyüebilmek için işletmelerin yapmaları gereken en öncelikli eylem; çalışan insan sermayesine, niteliklerini artırabilecekleri yatırımlar yapmalarıdır. İşletmeler çalışanlarının ihtiyaç ve taleplerini belirleyip onları tatmin ettikleri sürece, onların verimli olmalarını ve performanslarını yükseltmelerini sağlayabilirler. Bu durumda işletmelerin devamlılığını garanti altına alır.

Bununla beraber, gelişen iş hayatında çalışanların niteliklerinin de gelişmesi için düzenli olarak personel eğitimlerinin oluşturulması da gerekmektedir.

### **2.3.3. Bilgi yönetimi**

Bilginin yönetilebilir ve yönlendirilebilir olması temeline dayanan bu politika insan kaynaklarının sıklıkla uyguladığı politikalar arasında yer almaktadır. İnsan kaynaklarının bilgi yönetiminde ki temel amacı, personellerin yapacakları işle ilgili konuları ve gelişmeleri öğrenmeleri ve bunu performanslarıyla doğru orantılı olarak geliştirmeleridir.

### **2.3.4. Ödül/Teşvik yönetimi**

Ödüllendirme ve teşvik yine insan kaynakları yönetiminin bir politikası niteliğinde, çalışanın başarı ve sadakatının değerlendirilip takdir edilmesidir. Yine bununla sağlanması düşünülen amaçlar sayılacak olursa; motivasyon artırma, isteklendirme ve başarı seviyesini yükseltme örnek gösterilebilir.

### **2.3.5. İş gören ilişkileri**

İşletmeler ve iş gören arasındaki ilişkide amaç; iş görenler, iş görenlerin haklarını savunan sendikal kuruluşlar ve işletme yöneticileri arasında gereken koordinasyonu sağlayarak daha sağlıklı ve uyum içerisinde çalışılabilecek bir ortamın hazırlanmasıdır.

### **2.3.6. Farklı ihtiyaçları karşılama**

İnsan kaynakları yönetiminin temel amacı, işletmenin gereksinimlerini karşılayabilecek belli düzeylerde denge oluşturacak politikaları geliştirmek ve uygulayabilmektir. Bu yönetim ile çalışanlara çalışabilecekleri uygun koşulların sağlanması amaçlanır. İnsan kaynakları yönetiminde, yetenek ve bilgi yönetimi gibi kavramların geliştirilmesini sağlar. Yöneticiler, hedeflerine ve gayelerine ulaşabilmeleri gerekli olan niteliklere sahip iş görenleri işletmeye kazandırır (Cingöz, 2011: 25-26).

İnsan kaynakları yönetimini bir kavram olarak inceleyecek olursak, işletmeler ve örgütler için gerekli olan emek sermayesinin kaynağı çalışanları temin etmek, geliştirip eğitmek ve işletme için kalıcı hale getirmek gibi davranışların bütünüdür. Bu kavramdan da anlaşılacağı üzere insan kaynakları yönetimi üç aşamadan oluşmaktadır. Her birim ve departman yöneticisi günümüz koşullarında kendi çalıştıkları departmanda birer insan kaynakları yöneticisi görevini

de üstlenmişlerdir. Bu görevin sorumluluklarından biri de kendine bağlı çalışanların gelişim ve eğitim sorumluluklarını üstlenmiş olmalarıdır (Sabuncuoğlu 2000: 2).

#### **2.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi**

İKY kavramı son yıllarda çalışma hayatına etki eden bir yönetim anlayışı olmuştur. İKY ilerici bir yönetim anlayışını ifade etmekte ve insan kaynakları yönetimi işletmelerde çalışan bireylerin gereksinimleri, eğitim ve gelişmeleri gibi konulara odaklanmış olup insan odaklı bir anlayışı benimsemektedir (Allahverdi, 2006:3).

İKY eleman ihtiyaçlarının belirlenmesi, eleman ilanlarının yapılması ve uygun elemanları seçerek işletme kültürüne alıştırmalarından, iş görenlerin motivasyonu, performans değerlendirmesi, çatışmaların çözümü, bireyler ve gruplar arası ilişkilerin ve iletişimin sağlanması, yeniden yapılanma, sağlıklı bir işletme ortamının oluşturulması, çalışanların eğitimi ve gelişmesine kadar birçok uygulamayı kapsamaktadır (Sabuncuoğlu, 2013:3).

Bütün işletmeler için insan faktörü giderek önemli hal almaktadır. Bu duruma paralel olarak faaliyet alanı insan olan İKY 'nin de önemi artmaktadır. Her çalışanın beklentisi, gerçekleştirdikleri ve yapmakla yükümlü oldukları iş tanımına göre değişir. Günümüz işletmelerinde görev alan çalışanları tarihsel sürecin eğitim seviyesi en yüksek olan çalışanlarıdır. Çalışanlar çalıştıkları işletmeden adil ve eşit şartlarda çalışma ortamının sağlanmasını, bununla birlikte işletmenin yönetim politikalarında ve kararlarında kendilerine önem verilmesini isterler. Bunlarla birlikte her çalışan aile hayatlarının ve sosyal yaşantılarının da önemsenmesini ve kendilerine bu konuda gerekli desteğin verilmesini beklerler (Bukre ve Cooper, 2006:83-85).

İşletmeler ve organizasyonlar için en önemli sermaye kaynaklarından biri de emek gücünün sembolü insandır. Belli bir amacı ve gayeyi elde etmek isteyen işletmeler emek gücü olan bu insan sermayesini işletme yönetiminin her aşamasında kullanırlar. Çalışanlar bil, beceri, yetenek ve her nevi donanımlarından faydalanma eyleminin tamamı insan sermayesi olarak adlandırılmaktadır. İşletmelerin insan kaynağı ve emeğinden faydalanmak istemelerinin en önemli gerekçeleri; onların işletmeye kazandıracakları bilgi, yenilik ve gelişmelerin işletmeye başarılı bir şekilde uygulanmasını sağlamalarıdır. Rekabet gücü gelişmiş olan işletmelerin bu gücü elde ederken kullandıkları kaynaklardan birisi de nitelikli insan kaynaklarına sahip olmalarıdır. Globalleşen dünyada işletmelerin karşılaştıkları güçlüklerden bir tanesi de rekabet edebilme gücüdür, zira bu güçlük her geçen gün artmaktadır. Bu zorluklar karşısında ayakta



kalabilmek ve kendilerini koruyabilmek isteyen işletmelerin, rekabet gücünü artırmaya bu nedenle nitelikli insan kaynakları istihdam etmeleri gerekmektedir. Emek sermayesinin rekabet gücüne sağladığı katkının nedenlerini; insan kaynağının değerli olması, nadir olması, taklit edilemeyecek kadar kendine özgü olması ve alternatif bir ikamesinin olmaması şeklinde dört kalem de incelemek mümkündür. İşletmeler rekabet ettikleri işletmelerin her ürün ve niteliğini taklit edebilirlerken, insan emeğini ve niteliğini taklit etmeleri mümkün değildir (Keklik, 2007:9).

## **2.5. İnsan Kaynakları Yönetiminin Fonksiyonları**

### **2.5.1. İnsan kaynakları planlaması**

İnsan kaynakları planlaması ile işletmeler ihtiyaç duydukları personel profilini tanımlama ve ihtiyaçların temin edilebilmesi için bütün süreçleri belirli adımlarla takip etmesini kapsayan bir süreçtir. Planlama sürecinin etkin olduğunda bahsedebilmek için, yeterli niteliklere sahip personelin en iyi verim alınacak iş ile eşleştirilmesinin sağlanması suretiyle, işletmenin ihtiyaçlarını karşılama düzeyine bakılır. Bu düzeyin yüksek olması planlamanın etkin olarak uygulandığının ispatıdır (Cingöz, 2011: 27).

Yine bu planlama ile yeteri kadar sayıda personel ile yapılmak istenen işlerin tamamının yapılması ve emek sermayesi olan insan kaynağının en etkin şekilde kullanılabilmesi amaçlanır. Bu planlamalar, uzun, orta veya kısa vadeli olarak üç şekilde uygulanabilir yapıya sahiptir. İşletme içerisinde yer alan her görev tanımı ve ya her görev birimine göre insan kaynakları planlaması gerçekleştirilebilir (Mert,2015). Bu planlama sürecini temel olarak üç aşamada incelemek mümkündür. Bunlar; emek gücünün tahminlenmesi, insan kaynakları programlamasının yapılması ve değerlendirilmesi olarak belirtilmektedir.

**İnsan kaynakları planlaması**, şirketin hedef ve gayelerini gerçekleştirme konusunda, şirket için gerekli olan çalışanların yani yeterli sayıda emek gücünün tespit edilebilmesidir. Bu değerlendirme ve tespit süreci hem niteliksel hem de niceliksel olarak uygulanabilmektedir.

**İnsan gücü planlaması**, şirketin amaçlarına, karlılığına ve verimliliğine katkı sağlaması amacıyla, yine şirketin ihtiyaç ve gereksinimleri doğrultusunda gerekli insan gücünün planlanması bu aşamada gerçekleşmektedir. Doğru planlanmış ve doğru yönetilen bir insan kaynakları planlaması ile ancak şirketler hedeflerine en kısa yoldan ve en az maliyetle ulaşabilirler.

**İnsan kaynakları planlaması**, değişen politik, ekonomik ve çevresel şartlar altında işletmenin çalışanlarıyla alakalı gereksinimlerin tespit edilmesi ve tespit edilen ihtiyaçlara cevap verecek politika ve programların oluşturulması süreci olarak tanımlanmaktadır.

### 2.5.2. İş analizi

İşletme içerisinde belirlenen görev tanımlarının ihtiyaç duyduğu gereksinimlerin, bilgi, yetenek ve donanımın tespit edildiği sistemli ve düzenli süreçler bütünüdür. Bu analiz; yapılacak görevin fonksiyonel yapısının, görevlendirilecek personel ile uyumlu olup olmadığını ve personelin görevin gereksinimlerini karşılama konusunda yeterli olup olmadığını incelerken, derinlemesine incelenen bilgiler sonucunda elde edilen verileri tekrar bir bütün olarak değerlendirir. Tanımdan da anlaşılacağı üzere; iş analizi, görev tanımını ve gereksinimlerini derinlemesine incelemektedir (Cingöz,2011: 27).

İş analizinin ve bu analizi yerine getiren personellerin en öncelikli amaçları; görevleri tasarlamak ve tanımlamak, görevlerin gereksinimlerini ve bu gereksinimleri yerine getirebilecek personelleri belirleme hususunda gerekli verileri oluşturmaktır. İş analizinin amaçları arasında yer alan iş tasarımı ise; çalışan memnuniyetini artırarak kalite kavramının yükseltilmesini, maliyetleri düşürülerek karlılığın artırılmasını, güvenlik ve sağlık koşullarının sağlandığı çalışma ortamının hazırlanmasını sağlayacak şekilde görev tanımını belirlemektir (Mert, 2015).

İşletme içerisinde görev alacak personellerin sayısını belirlemede ve bu görevlerle personellerin uyumlu hale getirilmesinde bir dizayn görevi üstlenen iş analizi, yerine getirilecek görevin yazılı bir tasviri ya da bir açıklaması olarak tanımlanmaktadır. Yapılacak görevin bütün nitelikleri ile değerlendirmeye ve yazıya alınması anlamına gelen iş analizi, görev tanımlarını, özelliklerini ve ihtiyaçlarını belirlemek için kullanılmaktadır. Bu sayede işletmeler daha verimli sonuçlar elde etmektedir.

İş analizi, görev tanımı ve görev gereksinimleri olmak üzere iki kademe olarak uygulamada yer almaktadır. Görev tanımı, işin boyutları hakkında tanımlama yaparken iş hakkında detaylı ve kapsamlı bilgiler vermektedir. Görev gereksinimleri ise; görevi yapabilecek personel veya insan kaynağı profilini oluşturmak için kullanılır (Yeni Ümit Eğitim Kurumları, 2016).

### 2.5.3. Kadrolama

İhtiyaç duyulan nicelik ve nitelikte iş görenin istihdam edilerek işletmenin beşeri yapısının oluşturulmasıyla ilgilidir. Kadrolama işlevi örgütsel amaçlara ulaşmak için talep edilen doğru iş görenlerin, doğru vakitte doğru işe yerleştirilmelerini sağlamaktadır. Bu açıdan bakıldığında, ihtiyaç duyulan iş görenlerin sağlanması, seçilmesi ve yerleştirilmesi faaliyetlerini kapsamaktadır (Can ve Kavuncubaşı, 2007:5).

#### 2.5.3.1 Adaylar arasından işin gerektirdiği nitelikte olanları seçme

İşletmelerin açık pozisyon ilanları ve adayların oluşturulan pozisyona başvurmaları ile aday seçme de değerlendirme fonksiyonu başlamış olur. İşe başlatılacak aday veya adayların başlatılmaları ile bu süreç sonlanmış olur. Uygun iş gören adayının tespit edilebilmesi bir takım süreçlerle gerçekleşir.

**Ön kabul:** Bu aşamada iş başvurusunda bulunan adaylar ile çok kısa bir ilk görüşme yapılır.

**İşe alma testleri:** İşe alma testleri, başvuruda bulunan adayın özelliklerinin işe uygun olup olmadığını öğrenmek ve adaylar arasında uygun görülmeyenleri ayıklamak için yapılmaktadır.

**İşe alma görüşmeleri:** uygulanan testler sonucunda başarı gösteren personel adayları ile gerçekleştirilen yüz yüze ve bire bir konuşmalar bütününe görüşme adı verilmektedir. Test aşamasından sonra gerçekleştirilen görüşmelerin esas amaçları; gerçekleştirilen testlerle ölçülen mümkün olmayan kişisel yetkinliklerin tespit edilebilmesidir.

- **Planlı görüşme:** görüşme için gelen adaylarla yapılacak konuşmalar için önceden belirlenen soruların yöneltilmesi planlı görüşme olarak adlandırılır.
- **Plansız görüşme:** Sohbet ortamında gerçekleşen ve adaylara sorulan soruların önceden belirlenmediği deyim yerindeyse doğaçlama olarak gerçekleşen görüşmelerdir.
- **Karma görüşme:** gerek planlı gerekse plansız yapılan görüşmelerin bir takım dezavantajları mevcuttur. Bu görüşme türü her iki görüşme yönteminin aynı anda uygulandığı görüşmelerdir.

### **2.5.3.2. Referansların kontrolü**

Personel adaylarının işe alınmadan önce, aday hakkında olumlu ve olumsuz görüşler alabilecekleri, yine adayların kendilerinden istenen gerek özel gerek eski yöneticilerinin referans kabul edilmesi ve kontrol edilmesidir.

### **2.5.3.3. Sağlık kontrolü**

İşletmeler çalıştırılacakları personelin mevcut iş pozisyonunda çalışmak için sağlık koşullarının elverişli olup olmadığını kontrol etmek zorundadırlar. Yapacağı işe sağlığı uygun olduğu takdirde sıkıntı yaşanmamaktadır.

### **2.5.3.4. İlk amirle görüşme ve karar**

Nihai karar verilmeden önce, personelin birlikte çalıştırılacağı ve kendisine karşı sorumlu tutulacağı amiri ile görüşmesi ve onunda fikrinin alınması sağlanır. Sorumlu olacağı ve birlikte çalışacağı personel için, amirlerin vereceği kararlar bağlayıcı niteliktedir (Yeni Ümit Eğitim Kurumları, 2016).

### **2.5.3.5. Eğitim ve geliştirme**

İşte ki başarıyı yükseltmek amacıyla iş görenlerin bilgi ve yeteneklerinin geliştirilmesi için yapılan çalışmalardır. Gelişim için yapılacak planlamaların belirlenmesi, uygulanacak eğitimlerin programlanması ve eğitim seviyesinin tespit edilmesine yönelik faaliyetleri içerir (Can ve Kavuncubaşı; 2007:6). Eğitim ve geliştirme faaliyetleri nitelikli olan çalışanları elde tutmayı ve performanslarını yükseltmeyi sağlayacak ayrıca gerekli eğitimleri personellere vererek yerine getirilmelidir (Mert, 2015).

### **2.5.3.6. Performans değerlendirme**

İş görenlerin, bazı dönemlerde ve geleceğe ilişkin başarıların tahminlenmesi, ölçülmesi ve değerlendirilmesi için yapılan işlemler bütünü olarak tanımlanmaktadır (Cingöz, 2011:28). Bir işletmede performansın yükselmesi talep ediliyorsa öncelikle örgütsel performans ile bireysel ya da grup performansı arasında sağlam bir köprü kuran performans değerlendirme sistemi kurulmalı ve bu sistem uygulanmalıdır. Bu sistem çalışan personele performansları hakkında geliştirici geri bildirim de vermelidir (Mert, 2015).

### **2.5.3.6.1 Performans değerleme s¼reci**

Performans değerleme s¼reci, personellerin gerçekleştirdikleri iş başarıları ile işletmenin ¼nceden belirlemiş olduğu kuralları ve beklentileri karşılaştırmalı bir şekilde ¼l¼mleyen ve bu ¼l¼me g¼re değerlendiren bir s¼re şeklinde tanımlanabilir.

- Performans değerleme kriterlerinin belirlenmesi
- Performans değerleme standartlarının belirlenmesi
- Performans değerleme periyotlarının belirlenmesi
- Değerlemecilerin eğitimi
- Y¼netici ve çalışanlara bilgi verilmesi
- Performans değerlemenin kim ya da kimler tarafından yapılacağına karar verilmesidir.

### **2.5.3.6.2. Performans değerleme y¼ntemleri**

Performans değerleme y¼ntemleri, işletme ve personeller açısından ¼nemli olan fonksiyonları ¼l¼mleyen ve tekniksek s¼relerle gerçekleştirilen işlemlerdir. Bu teknikler (Yeni Ümit Eğitim Kurumları, 2016);

- Kişisel performans kriterlerine dayalı yaklaşım
- Ortak performans kriterlerine dayalı yaklaşım
- Çalışanlar arası karşılaştırmalara dayalı yaklaşım

**Kariyer Planlaması:** Örg¼tte iş g¼ren bireyin işinde uygun şekilde ilerlemesini ve örg¼t birey uyumunu sağlayacak s¼reci kapsamaktadır. İş g¼renlerin kariyer planlarının oluşturulması ve değerlendirilmesi bu s¼recin temel aşamalarıdır (Cing¼z, 2011:28).

Örg¼t¼n geleceğe y¼nelik ihtiyaçlarının b¼t¼nleřtirildięi bir y¼kselme ve kariyer planlaması, bireye ve örg¼te bağlı performansını artırmak amacıyla kişisel kariyer hedefleri ve beklentileri ile oluşturulmalıdır. alışan her bir personelin kariyer planlamaları ve bu planların gerçekleştirilmesi için verilecek desteğin, kişinin şahsına ¼zel olarak yapılması gerekmektedir.

**Disipline Etme:** Personellerin disipline edilmeleri yani disiplin prosed¼rlerinin uygulanması için personelin s¼rekli olarak verim kaybı yaşaması, verilen desteklere rağmen verim artışının gerçekleşmemesi ve şirket içi etik kurallarına uyum sağlamaması gibi konuların gerçekleşmiş olması gerekmektedir (Mert, 2015).

**Ücretlendirme:** İşletmede adil ve düzenli bir ücret sisteminin ve ödeme planının geliştirilmesi doğrultusunda çalışmalar yer almaktadır (Can ve Kavuncubaşı; 2007:7).

Personelin çalışmakta olduğu işletmeden memnun olabilmesi için ilk olarak adil ücret aldığı bilmesi gerekmektedir. Sahip olunan niteliklere, yapılan işin değerine, gösterilen performansa ve piyasa ücret oranlarına göre ücret alınması durumunda adil bir ücret sisteminden söz edilebilir. Bunun için iş değerlemesi ve performans değerlemesi sistemlerinin kurulması, piyasa ücret araştırmasının yapılması gereklidir. Bununla birlikte performans ile bağlantılı teşvikli ücret programları uygulanmalı ve parasal olan ya da olmayan(maddi-manevi) çeşitli ek olanaklar sağlanmalıdır (Mert, 2015).

#### **2.5.4. Ücret yönetimi**

Çalışanlar bilgi, beceri ve tecrübeleri ile işletmeye katkıda bulunmaktadır. İşletme yönetimleri ise bunun karşılığında çalışanlara belli ücret ödemektedirler. Bu manada ücret hem çalışanlar, hem de işverenler üzerinde durulması gereken önemli bir kavram haline gelmiştir. Ücret, iş görenler ve işverenler açısından önem ve özen gösterilen bir olgudur. Ücret çalışma yaşamına ilişkin tatmin ya da tatminsizliklerinin belli başlı nedenleri arasında yer alır.

##### **2.5.4.1. Ücret yönetimi süreci**

İşletmenin ücret politikasına bağlı hareket eden olgular; insan kaynağının doğru ve etkin yönlendirilmesi, işletmede tutundurulması ve güdülenmesi şeklindedir. Ücret yönetimini stratejik yönetim politikası olarak belirleyen ve ücret konusuna bu hassasiyetle yaklaşarak, başarılı bir şekilde uygulayan işletmelerin, yönetim anlayışlarını profesyonelce oluşturdukları söylenebilir.

Ücret yönetimi sürecinin aşamaları;

- İş Analizi
- İş Değerleme
- Ücret Araştırmaları
- Ücret belirleme

##### **2.5.4.2. Ücret oluşumunu etkileyen faktörler**

Ücreti oluşturan etmenleri şu şekilde sıralamak mümkündür (Yeni Ümit Eğitim Kurumları, 2016);

- Sendikalar
- Kanuni düzenler
- Arz-Talep dengesi
- Enflasyon
- Örgütün ödeme gücü
- Piyasadaki rekabet

### **2.5.5. Koruma**

Personellerin ruhsal, bedensel ve sosyal anlamda iyilik durumlarının en üst düzeye çıkartılması ve bu düzeyin korunması gerekmektedir. Kötü ortam koşulları nedeniyle personellerin sağlık durumlarının kötüye gitmesinin önlenmesi; çalıştıkları ortamda personelin sağlığını tehlikeye sokacak ve yaşamını tehdit edecek tehlikelerden uzak durulması durumu personeli korumaktır. Personellerin fizyolojik ve psikolojik durumlarına en uygun mesleki ortamlara yerleştirilmesi ve bu durumlarının korunması gerekmektedir (Mert, 2015). Koruma işlevi iş yeri ortamında iş görenlerin fiziksel ve ruhsal sağlıklarının korunmasına yönelik yapılan çalışmaların tamamını kapsamaktadır. Koruma işlevi, iş güvenliği ve iş gören sağlığı çerçevesinde yapılan çalışmaları içerir (Cingöz, 2011:28).

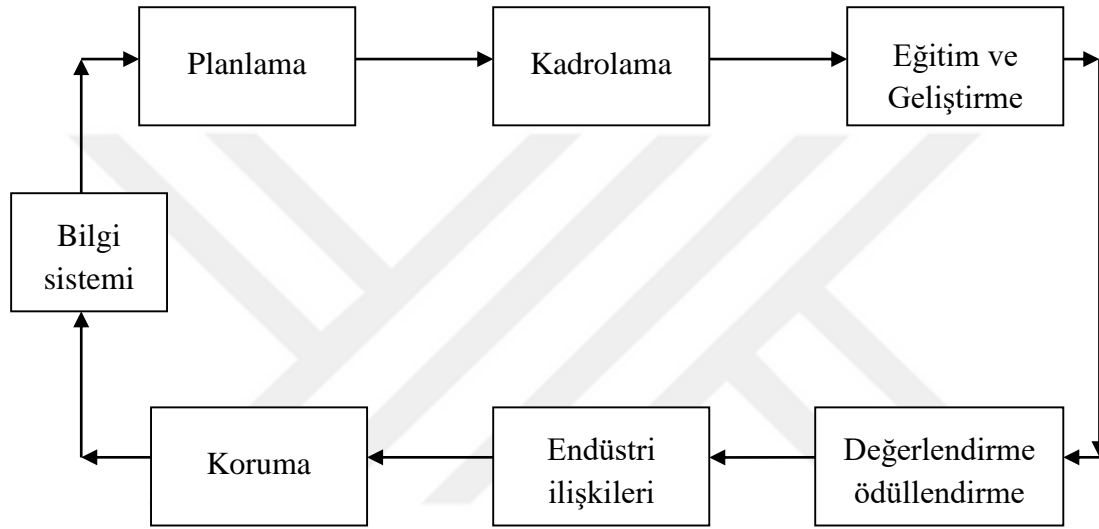
### **2.5.6. Endüstri ilişkileri**

İş gören, işveren ve sendikal ilişkilerinin düzenlenmesini içermektedir (Cingöz, 2011:28). Personellerin eğitim ve kariyer gelişimlerini üstlenmek şirketler için oldukça önemli bir durumdur. Personellerin ihtiyaç duydukları bilgi ve mesleki gelişimleri işletmeler eğitim programlarıyla sağlayarak çalışanlarının ve kurum seviyesinin gelişmesine katkı sağlarlar (Yeni Ümit Eğitim Kurumları, 2016).

Çalışanların şirketle ve işvereni ile gerçekleştirdiği ilişkilerin bütünü en kapsamlı şekilde gerçekleştiren ve karşılıklı olarak ihtiyaçların belirlenip çözüm süreçlerinin yaşandığı ilişki, endüstriyel ilişki olarak tanımlanır. Endüstri ilişkilerinin taraflarını; iş gören, işveren sendikalar aracılığı ile devlet oluşturmaktadır. İşletmelerin ve iş yaşamının yönetilmesine ait kurallar bütünü olarak endüstriyel ilişkiler sistemini tanımlamak mümkündür. İş gören ve işveren arasındaki ilişkinin sağlam zeminlerde gerçekleşmesinin sağlanması, huzurlu ve güven duygularının olduğu ortamları sunar. Bu durum personel ve işverenin endüstriyel ilişkilerini güçlendirirken, örgütsel hedefleri gerçekleştirmede ortak bir paydada buluşmalarını sağlar. Buna bağlı olarak da çalışanın işyerine olan sadakati gelişir. Endüstriyel ilişkilerin daha iyi

konuma getirilmesi ile maddi ve manevi anlamda oluşabilecek her türlü olumsuzluğun da önüne geçilmiş olunur. Yine bu ilişkiler aracılığı ile rekabet gücü ve emek sermayesinin verimliliğinin artışı sağlanabilir (Yeni Ümit Eğitim Kurumları, 2016).

Endüstri ilişkileri kavramı çalışmakta olan her bir çalışan için ayrı ayrı “şahsi ve işletme ile karşılıklı” ilişkilerini yine bu ilişkilere dayalı olarak çalışma koşullarını şekillendiren olguların incelenmesine imkân veren bir süreçtir. Çalışanların her konuda ki ilişkilerini ve sorunlarını yakından incelediği için bu kavramı, istihdam veya çalışan ilişkileri olarak da adlandırmak olasıdır (Mert, 2015).



Şekil 1. İnsan kaynakları yönetiminde işlevlerin süreci (Saldamlı, 2008:242)

Stratejik İnsan kaynakları yönetimi, kurum içerisinde çalışmakta olan personeller ile bu personellerin yerine getirdikleri görevlerin yönetilmesi hususunun ilk aşamasıdır. Bunun nedeni olarak, insan kaynakları departmanlarının, işletmelerin amaçlarını gerçekleştirme başarılarını ölçümleme misyonlarını yüklenmeleridir. Bu durumundan anlaşılacağı üzere, insan kaynaklarının gerçekleştirdiği tüm faaliyetler bu amacı yerine getirmek için olacaktır. Tüm bu gerekçeler nedeniyle insan kaynakları departmanlarının yöneticileri ve koordinatörlerinin, şirketin alacağı her türlü stratejik planlamalarda ve önemli kararlarda etkin bir rol üstleneceğinin kaçınılmaz olduğunun bir göstergesidir. Bu uygulamaların hayata geçirilmesi çok da kolay değildir fakat insan kaynakları yöneticilerinin hazırlayacakları prosedürler ve programlar aracılığıyla bu uygulamalar uygulanabilir hale gelmektedir. Personellerin gerek bireysel anlamda gerekse gruplar halinde motive edilecek şekilde yönetilmeleri personel verimliliğini artırırken şirket başarısına da katkı sağlar (Mert, 2015).



## 2.6. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihsel Gelişim Süreci

İnsan kaynakları kavramı ilk olarak 1817 yılında, ünlü ekonomist Springer tarafından kullanılmaya başlanmıştır. Fakat insan kaynakları yönetimi kavramının içerik olarak bir bütünlüğe kavuşması Taylor ve Fayol tarafından yönetim alanında ortaya koyulan fikirlerle birlikte gerçekleşmiştir. Personel yönetimi, Sanayi Devrimi ile birlikte üretimin topraktan makineye yönelmesi ve yaşanan değişimler sonucunda ortaya çıkan gereksinimlerin bir sonucu olarak ortaya çıkmıştır. Bazı işverenlerin çalışanlarının ekonomik refahlarına ilgi göstermeye başlamaları ile doğan “refah sekreterliği”, personel yönetimi anlayışının başlangıcı sayılmıştır. Fakat personel yönetimi Birinci Dünya Savaşı’na kadar bir uzmanlık alanı olarak görülmemiştir (Tunçer, 2012: 209-210).

20. yüzyılın özellikle son 20 yılı iş dünyasında büyük ve radikal değişmelere neden olmuştur. Bu dönemde meydana gelen değişimlerin en anlamlısı bu olmuştur çünkü insana bakış açısında yaşanan zihniyet değişimidir. Yüzyılın başında, diğer girdilerle eş düzeyde tutulan “pasif” insan, yüzyılın son yıllarında bilgi çağını yaşayan toplumlarda aktif insan olarak, her alanda merkezi bir öneme sahip hale gelmiştir (Düren, 2000: 108).

İşletmelerde personel yönetimine ilgi Batı ülkelerindeki sanayileşme hareketi ile paralel bir gelişme göstermiştir. Bu gelişmeler Avrupa ülkelerine kıyasla A.B.D.’de daha önce başlamıştır. 1786’da Philadelphia basım işçilerinin ücret artışı için ilk grevi gerçekleştirmesi, 1794’te ilk kar paylaşımı planının Amerika’da bir işletme tarafından uygulamaya konulması ve birtakım çalışma yaşamını düzenleyici yasaların çıkartılması bu erken gelişmelere örnektir. İngiltere’de ise 1800’lerin ilk yarısında çalışanlara yönelik birtakım uygulamalar olmasına rağmen, esas gelişmeler 1850’de Londra’da açılan sanayi sergisinden sonraki dönemde olmuştur. İlk zamanlarda personel yönetimi her bölüm yöneticisinin sorumluluğundaydı. Fakat işe alma, işten çıkarma ve personel kayıtlarının tutulması gibi az sayıda işlevi kapsamaktaydı. Daha sonraları büyüyen fabrikaların artan sayıdaki işçileri ile istedikleri gibi yakın kişisel ilişki kurmanın zorlaştığını gören bazı sosyal bilinç sahibi işverenler, A.B.D.’de Amerikan Sosyal Hizmetler Enstitüsü tarafından önerilen ve ilk uzmanlaşmış personel görevlerinden birini oluşturan “sosyal hizmet görevlisi” fikrini 1889’da uygulamaya başlamıştır. İngiltere’de ilk sosyal hizmet görevlisi çalışanlarla ilişkilerde yenilikleri uygulamada öncü konumda olan Rowntrees işletmesinde 1896’da işe başlamıştır. İngiltere’de 1913’te Sosyal Hizmet Görevlileri Derneği kurulmuş ve bu dernekle birlikte genç bireylerin ve kadın çalışanların olduğu

işletmelerde sosyal hizmetler sorumlularının bulundurulması zorunlu hale gelmiştir (Ferocev, 2011: 55).

Ekonomik ve politik gelişmelere kayıtsız kalamayan işletmeler de kendi fonksiyonlarını değiştirmek, yenilemek ve geliştirmek zorunda kalmışlardır. İKY'nin tarihsel gelişim süreci de bu değişen koşulların insan ilişkilerine bağlı olarak gelişmelerin bir ürünü olarak karşımıza çıkmaktadır. Personel yönetimi kavramı olarak ilk dönemlerde isimlendirilen insan kaynakları yönetimi zaman içerisinde değişimlere uğrayarak daha kapsamlı bir kavram ve yöntem haline gelmiştir. Yaklaşık olarak 55-60 yılı aşkın bir süredir insan kaynakları yönetimi, gerek personeli yetiştirme, gerek personeli yönetme ve gerekse personeli yönlendirme olarak bir takım sorumlulukları üstlenmektedir.

Her işletmenin veya kurumun çalıştırdıkları personelleri yönetilmesi ve kontrol edilmesi gereken ciddi bir yatırım aracı olarak görmesindeki en büyük etken, bu yönetim sürecine teknik olarak yaklaşımlarındandır. Gelişen ve değişen fonksiyonel çeşitlilikler dikkate alındığında, işletmede görev alan yöneticiler tek başlarına personel sorumluluklarını üstlenme konusunda yetersiz kalmaya başlamışlardır. Gelişen modern yaklaşımlarla birlikte, emek sermayesinin kabiliyet ve yeteneklerinin sınırsız olduğu anlaşılmış, bu kabiliyetlerin geliştirilmesi ve işletmeye kazandırılması kaçınılmaz hale gelmiştir. Bu nedenle bu fonksiyonu yönetecek ve işletmeye kazandırabilecek bir departman ve işletme yönetimi olarak insan kaynakları terimi karşımıza çıkmıştır. Bu sürecin gereksinimleri merkezinde işletme politikalarını benimseyen personel yönetimi fonksiyonunu yerini, ademi merkeziyetçi bir yönetim anlayışı ile geliştirilmiş olan insan kaynakları yönetimi fonksiyonuna bırakmak zorunda kalmıştır (Argon ve Eren, 2004: 23).

## **2.7. Personel Yönetimi Kavramı**

Türkçe 'ye, Fransızca dilinden geçmiş olan ve en yalın haliyle personel kavramı; “belli bir görevi yerine getiren şirket çalışanların tamamı ” olarak ifade edilebilmektedir (Püsküllüoğlu, 2004:1067). İşletmenin benimsemiş olduğu bir takım organizasyonel fonksiyonların varlığı ve bunlardan birinin de insan kaynakları yönetimi fonksiyonu olduğu kabul edilmektedir. Fakat bu fonksiyonun temel olarak karşımıza personel yönetimi fonksiyonu olarak çıktığını unutmamamız gerekir. Her organizasyonun en temel anlamda üç işlevi vardır. Bunlar; nihai malın üretimi, üretilen malın pazarlanması ve bu malların finansal yönetimidir. Genel çerçevede değerlendirecek olursak, organizasyon bir işletmede emek sermayesi tarafından hizmet ve mal üretilmesi için gerçekleştirilen yapılar bütünüdür. Tüm bu hizmet ve

malların üretilmesinde ve meydana getirilmesinde gerekli olan maddi kaynakların etkin bir şekilde kullanılması finans yöntemini, bu üretimin müşteriye ulaştırılması ise pazarlama yönetimini gerektirmektedir. Kısıtlı sayıda çalışanı olan işletmeler, organizasyonun bu temel görevlerini rahatlıkla yerine getirebilirler (Müfreze, 2014: 1).

Personel yönetimi; bireysel, örgütsel ve toplumsal hedeflere ulaşabilmek amacıyla; insan kaynaklarının tedarik edilmesinin, geliştirilmesinin, ücretlendirilmesinin, örgütle bütünleştirilmesinin, elde tutulmasının ve işten ayrılmasının; planlanması, örgütlenmesi, yönetilmesi ve kontrol edilmesi olarak tanımlana bilinir.

Personel yönetimi, yeterli sayıda ve gerekli yeterliğe sahip elemanın alınmasını ve hizmet içinde bunların geliştirilmesini, personelden hizmet sırasında en iyi biçimde faydalanmasını hedef tutmaktadır. Personelin işe alınması, sınıflandırma, aylık veya ücret sorunları, sicil, yükselme ve yer değiştirme, memurların hak ve yükümlülükleri, eğitim, beşeri ilişkiler, disiplin, emeklilik gibi konular da PY 'nin belli başlı konuları arasında yer alır (Doğan, 2010: 5-6).

Personel Yönetiminde Operasyonel destek faaliyetler olarak en çok şu işlevler gerçekleştirilir (Sabuncuoğlu, 2000: 8).

- Personel seçimi
- Maaş bordroları hazırlama
- Personel sicil dosyaları oluşturma
- İkramiye ve Avanslar
- Senelik izinliler
- Hasta sevk kâğıtları
- Personel devamlılığını takip
- İş ve İşçi güvenliği
- Sivil savunma faaliyetleri
- SGK, İş ve İşçi bulma kurumu ile ilişkiler
- Hizmet içi eğitimler
- Personel devir sürecini takip
- Kıdem, emeklilik ve ihbar tazminatı
- Vardiya belirleme

- Postalama işleri
- Yemek organizasyonu
- Servis organizasyonu

Personel yönetimi, az sayıda görevi kapsamakla birlikte; örgütlerde stratejik bir role de sahip değildi. Daha çok personel işlevlerini yerine getirmekte, örgütsel kararlarda herhangi bir görev sorumluluğu bulunmamaktaydı. Personel Yönetimi bu şekliyle günün şartlarına ve değişimine ayak uydurmada yetersiz kalmış olmakla birlikte, yeni bir kavram ve yeni bir anlam ifade eden İnsan kaynakları yönetimini ortaya çıkartmıştır (Öke, 2016: 2).

## **2.8. Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş Süreci**

İKY işletmelerde ve çalışma hayatında geniş yankı uyandıran bir yönetim yaklaşımı olmuştur. Tarihsel derinliğine bakıldığında, “Bilimsel Yönetim Yaklaşımı” ile başlayıp “Personel Yönetimi” anlayışından “İnsan Kaynakları Yönetimi” seviyesine geldiği görülmektedir (Keser, 2002: 1).

Geleneksel personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçiş ve insan kaynakları yönetiminin bugünkü haline gelmesi uzun süreci kapsamıştır, farklı aşamalardan geçtikten sonra bu değişim mümkün olabilmiştir. İlk olarak personel yönetimi personeller hakkında kayıt tutma faaliyeti olarak görülüp personelin ücreti, yan ödemeleri, sigorta gibi muhasebe kayıtları ile aldığı izinler, raporlu olduğu gün sayısı, işe devamsızlık ve geç kalma gibi ücret ve diğer ödemelere etkisi açısından değerlendirilebilecek konularda kayıt tutmaktan daha ileriye gitmemiştir. Personel yönetimi anlayışında çalışanlar bir maliyet unsuru olarak görülmekteydi. Ancak modern insan kaynakları yönetimi anlayışında insan, gelişen ve değişen çevresel koşullara işletmenin uyum sağlamasında en etkili faktör olarak görülmeye başlamıştır. Geleneksel personel yönetimi ve insan kaynakları yönetimi arasındaki temel fark odaklandıkları hedef kitlelerdir. İnsan kaynakları yönetimi işletmenin gereksinimi olan insan kaynağını da dikkate almaktadır fakat personel yönetimi esas olarak işletmenin çalışanlarını hedef almıştır (Yüksel, 2007: 9-10).

18. yüzyılın ortalarında İngiltere’de başlamış olan Endüstri devrimi önce Avrupa kıtasına ve oradan da tüm dünyaya yayılarak bütün dünyayı etkisi altına almıştır. Toplumların o dönem içerisinde ekonomik, sosyal ve kültürel gibi olgularını değişikliğe uğratan en önemli neden endüstri devriminin gelişmesidir. Bölüm üretiminden kitle şeklinde üretime geçişe izin veren, üretim teknolojisinin gelişimde kullanılmaya başlanan araç ve yöntemler bu devrimin

başlamasına neden olan temel etkidir. Tabii ki bu durumun atölye işletmecilerini soktukları zor durumda kaçınılmaz olmuştur. Şirketlerin bu teknolojik yöntem ve araçları kullanmaya yetkin olan personellere ihtiyaç duymaları da insan kaynakları yönetiminin oluşmasına zemin hazırlamıştır (Kızıloğlu, 2012: 9-10).

Değişikliklerin ekonomik ve sosyal yönden çekilmez bir hal almaya başladığı dönemlerde, işletmeciler işçilerin sorunlarına duyarsız kalamamışlardır. Robert Owen –kendisi insan kaynakları yönetimi kavramının öncülerindendir– bu duruma duyarsız kalamayan kişilerden biridir. Robert Owen’ın savunduğu ve insan kaynakları yönetiminin temel prensipleri arasında yer alan sav; işteki verimliliğin yükseltilebilmesi, personelin kendisini güven içerisinde hissedeceği ortamda çalıştırılması ya da kendisine zarar veren her türlü olumsuzluğun ortadan kaldırılmasına bağlı olduğudur (Güven, 2013: 54).

Endüstriyel psikoloji teorisinin geliştiricisi olan Hugo Munsterberg’e, 1913 yılında Frederick W.Taylor’un tarafında geliştirilen bilimsel yönetim araştırmalarının esin kaynağı olduğunu kabul ederken bu gelişmenin, insan kaynakları yönetiminin misyonuna yeni değerler kattığı yadsınamaz bir gerçek haline gelmiştir. Görev ve verimlilik kavramları üzerine yoğunlaşan Taylor ve mesai arkadaşları, Munsterberg’i yönlendirerek çalışanlar ve çalışanlar arasındaki farklılıkların gerekçeleriyle ilgilenmesine neden olmuştur. Bu durum da insan kaynakları yönetiminin farklı kavramlarla genişlemesine yol açmıştır (Kızıloğlu, 2012: 9-10).

Günümüzde işletmeler için yeni ve önemli olan insan kaynaklarının gelişimine tarihsel bir süreç olarak gördüğümüzde, zaman içinde günümüz konumuna gelebilmek için çeşitli aşamalardan geçtiği görülmektedir. İnsan kaynakları yönetiminin yaklaşık yetmiş yıldan bu yana fonksiyonel bir uzmanlaşma ve uygulama alanı olarak kabul edilmiş olmasına rağmen, kökleri geçmişe uzanmaktadır. Bu kadar eskiye dayanan bir öğreti olmasının en önemli nedeni ise; ortak amaçları gerçekleştirmek maksadıyla örgütlenen insan gruplarının tarih boyunca var olmasıdır. İnsan kaynakları yönetiminin sistematik bir şekilde gelişme evrelerini sırasıyla; endüstriyel devrim, endüstriyel psikolojide gelişmeler, insan kaynakları işlevlerinin gelişmesi ve davranış bilimleri olarak sıralanabilir (Bingöl, 2016: 9-15).

İnsan kaynaklarının kapsamlı ve gelişmiş işlevlerinin çok ilkel versiyonu olarak karşımıza çıkan personel yönetimi; personel temini, işten çıkarma işlemleri, çalışma dönemindeki bordrolama ve dosya arşivleme gibi temel fonksiyonlardan ibarettir. Modern yöntemlerin ışığı altında, gelişen ihtiyaçları karşılamakta zorlanan personel yönetimine, uzmanlık seviyesi daha yüksek, teknolojik araçlarla ve bilgi ve eğitim seviyesinin daha yüksek

olduğu yeni yöntemler ve işlevler eklenmiştir. Tüm bu gelişmeler sayesinde insan kaynakları yönetiminin fonksiyonları çok daha kapsamlı bir hal almıştır. Personel yönetimine ilave olan bu fonksiyonlardan bazıları ise; görev analizleri, görev tanımlarının oluşturulması, etkili seçme-yerleştirme sistemleri, ilave ödemeler, performans değerlendirme, kariyer gelişimini planlama, motive etme ve performans artırma, stres altında ve çatışma döneminde verimliliği koruma yönetimleri gibi fonksiyonlar insan kaynakları yönetiminin getirdiği ilave katkılar arasında yer almaktadır (Erel ve Yalçın, 2014: 35).

## **2.9 Personel Yönetimi ile İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki İlişki ve Farklar**

- Personel yönetimi, şirketin almış olduğu kararları, politikaları yönlendirme ve uygulama çabası içerisinde iken, insan kaynakları yönetimi çalışan bireylerin toplu olarak gelecekleri ile ilgilenmektedir.
- Personel yönetimi çevresel değişimlere uyum sağlamak zorunda olduğu için daha çok izleyici pozisyonunda görev yapmakta iken, İnsan kaynakları yönetimi stratejik fikir ve çalışmaların geliştirilmesi ve sunulmasında etkin bir rol üstlenmektedir.
- İKY kurum içerisindeki politikalarını özele göre değil genele göre belirlemektedir. Bu durumda işletme içerisinde çalışan bütün personellerin katıldığı kurum kültürünü oluşturmaktadır. Personel yönetimi ise kurum kültüründen ziyade kısa vadeli personel taleplerine cevap veren bir politika izler.
- İnsan kaynakları yönetimi; tutarlı, kalıcı ve uzun vadeli politikalar geliştirerek geleceğe dönük atımlar atar. Bu yönüyle de personellerin gelecek planlarında daha uzun vadeli katkı oluşturacak kararlar alırlar. Personel yönetiminde ise amaç; kısa vadeli gelecekteki ziyade anlık çözümler sunan politikalarla personel ihtiyaçlarına cevap sunabilmektir (Demiral ve Doğan, 2008: 147-148).

Personel yönetimi kavramının temel fonksiyonları olan işe alma ve çıkarma, personel kayıtlarını tutma gibi yalın ve basit işlemler, çağın değişmesi ve yöntemlerin gelişmesi karşısında popülerliğini kaybetmiş olmakla birlikte yetersiz kalma gibi bir sorunla da karşı karşıya kalmıştır (Keser, 2002: 3). Geleneksel personel yönetiminin yerine tercih edilmeye başlanan modern insan kaynakları yönetiminin tercih edilmesinde en büyük nedenleri arasında; eğitim seviyesi yükselen çalışanların olması, rekabet edebilme pazarlarının genişlemesi, şirketlerin teknoloji gibi araçlarla kendilerini geliştirmeleri etkin rol oynamaktadır. Bir yönetim biçimi olan insan kaynakları yönetimi, emek sermayesinin gereksinim duyduğu her türlü ihtiyacın belirlenmesi, karşılanması ve emek sermayesinin veriminin artırılması için gerekli

bütün çalışmalarını yapmaları açısından önemini her geçen gün artırmaktadır. Tıpkı işletmenin temel birimleri olan üretim, pazarlama, finans gibi insan kaynakları da işletmeler için bir yönetim birimidir. Kuruma gelişen teknolojik kazanımların sunması, iş akışının düzenli hale gelmesine kalıcı katkılar sağlaması, bireylerin kendilerini geliştirmelerinin yanı sıra kariyer yapabilmelerine yardımcı olması, ilerleyen dönemlerde ihtiyaç duyulacak olan yönetici, idareci ve amir pozisyonlarında görev alacak personelleri yetiştirmesi, insan kaynakları yönetiminin, personel yönetiminin yerini almasındaki en önemli artıları olarak sıralanabilir (Demiral ve Doğan, 2008: 148).

İnsan kaynaklarına yönelik stratejik yönetim tarzı ile klasik personel yönetimi arasında derin bir fark bulunmaktadır. Bunun en iyi açıklaması İnsan kaynakları yöneticilerinin işletmelerin yönetim takımlarında strateji belirleyen çekirdek kadroda yer almasıdır. Klasik personel yönetimi ile Stratejik Yönetime dayalı İnsan kaynakları yönetimi arasındaki temel fark, personel yönetimi yetkileri ve görevleri açısından şirketin yönetim alanlarında pasif bir rol almasıdır. Diğer taraftan Stratejik İnsan kaynakları yaklaşımı, şirket ile ilgili stratejik planlama, karar verme konularında bulunmakta ve çalışanları ilgilendiren tüm insan kaynakları işlevlerini yönetiminden sorumlu görevlerini yerine getirmektedir. Yani pasif değil aksine aktif ve proaktif bir rol üstlenmektedir. Bu yaklaşım İnsan kaynakları yöneticisine daha çok sorumluluk üstlenmesine yol açmakta ve aynı zamanda kurumun tüm işlevlerinin işleyişi kararlarına ortak olmasını gerektirmektedir. İnsan Kaynakları departmanının üst düzey yöneticisi aynı zamanda bu yaklaşım ile işletmenin yönetim takımının değişmez bir oyuncusu görevini üstlenmektedir (Müfreze, 2014: 4).

İnsan kaynakları yönetimi ile personel yönetimini birbirinden ayıran stratejik farklardan birisi de zaman olgusudur. İnsan kaynakları yönetimi uzun dönemli ihtiyaçları karşılamayı hedeflemekte iken personel yönetimi daha kısa dönemleri karşılamaya eğilimlidir. Yine insan kaynakları yönetimi stratejik bir planlama yaparken bireyleri yani tüm çalışanları tek bir bütün olarak görür ve hepsinin ihtiyaçlarını cevaplandıracak bir yaklaşım sergilerken, personel yönetimi çalışan her bir personel için ayrı ayrı değerlendirme yöntemiyle yaklaşır. Personel amir ve yöneticilerinin neler yapmaları gerektiğine değinen personel yönetiminin aksine, insan kaynakları yönetimi amir ve yöneticilerin kurumu da yansıtacak olan bir bakış açısına sahip olmalarını hedefler. Sendikaların yapmış oldukları davranışları benimseyen ve onların yaklaşımlarına göre strateji belirleyen personel yönetimi; çalışanları sendikalardan ve sendikacılık sisteminin düşüncelerinin daha iyi düşünen insan kaynaklarının yönetiminin gerisinde kalan bir yönetim anlayışıdır. Personel yönetimi sadece göreve dayalı ve kapsam olarak oldukça

dar çerçeveye sahip eğitimleri dikkate alırlarken, insan kaynakları yönetimi işin çeşitliliğini ve verimliliği artırmaya, çalışanları gruplar halinde çalışmaya sevk eden modern bir ‘gelişme’ taraftarıdır (Hugnes,1999: 2-5).

Günümüzde örgüt kültürü alanında oluşan gelişmeler tam rekabet ortamı, değişim, yenilikçi, teknolojik yenilikler, küreselleşme, çok uluslu şirketlerin yaygınlaşması, uluslararası işletmeciliğin gelişmesi, klasik anlamda personel yönetiminin yeni bir anlayış ile ele alınmasını, içeriğinin önemli ölçüde değiştirilmesini ve bu yeniliklere uyum sağlamasını zorunlu hale gelmiştir. İşte bu zorunluluk sonucu ortaya çıkan yeni yaklaşım örgütte çalışan bütün insan unsuruna bütüncül bir açıdan bakılmasını ve bunun süreç olarak ele alınmasını gerçekleştirmiştir. Bu bağlamda insan kaynakları yönetimi ile personel yönetiminin içerik bakımından eş anlamlı olarak algılanması mümkün değildir (Allahverdi, 2006: 9).

**Tablo 1.** Klasik Personel Yönetimi ile İnsan Kaynakları Yönetiminin Farkları

<b>Personel Yönetimi</b>	<b>İnsan Kaynakları Yönetimi</b>
İş odaklıdır	İnsan odaklıdır
Operasyonel faaliyet	Danışmanlık hizmeti
Statik bir yapıdır	Dinamik bir yapıdır
İnsan maliyet unsuru	İnsan önemli bir kazanç
Kalıplar, normlar	Misyon, vizyon ve değerler
Klasik yönetim anlayışı	Toplam kalite yönetimi anlayışı
İşte çalışan insan	İşi yönlendiren insan

Tablo 1’den de görüldüğü gibi personel yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetime geçişte, odak noktasından, çalışma şekli, insana bakış açısı, işle insan uyumunu geliştirme anlamında önemli farklılıklar söz konusu olmuştur (Öke, 2016: 27).

Tablo 1’de personel yönetiminin dayanağını iş odaklılıktır, Operasyonel faaliyetler, statik yapı gibi geleneksel yaklaşımlar oluşturmaktadır; insan kaynakları yönetiminde insan odaklıdır, danışmanlık hizmeti, dinamik yapı, toplam kalite yönetimi gibi birtakım modern yaklaşımların var olduğunu tabloda görmek mümkündür.  
<http://www.teias.gov.tr/eBulten/makaleler/2012/iky/iky.html>

Personel yönetiminde yönetimin uygulamaları prosedürlere, kalıplara, normlara bağlıdır, İnsan Kaynakları Yönetimi ise esnek ve örgütün ihtiyaçlarına odaklı bir anlayışa



sahiptir. Diğer yandan, personel yönetimde karar alma süreci oldukça yavaşken, İnsan kaynakları yönetiminde bu süreç hızlı ilerlemektedir.

Tablodan da anlaşıldığı üzere insan kaynakları yönetiminin personel yönetiminden oldukça farklı ve gelişmiş yönleri vardır. Bu noktada, işletmedeki bireye verilen değer, örgütün misyonu ve vizyonu gibi örgütsel kültür gibi pek çok yeni yaklaşım personel yönetiminden insan kaynakları yönetime geçişi ifade eden yenilikler olarak ortaya çıkmıştır. Bundan dolayı personel yönetiminin sadece personelin örgütle ilgili işlemlerinin dikkate alındığı yapısından farklılaşma yaşanarak, bireyin her türlü problemi, eğitimi, geliştirilmesi ve kariyer planlamasını yapılması gibi pek çok örgütsel stratejilerin uygulanmaya başlandığı modern personel yönetimine yani insan kaynakları yönetimine geçilmiştir. Artık personel yönetimi sadece personel departmanı ile sınırlı kalmamakta tüm organizasyon aşamaları ile koordinasyon içinde olan ve üst yönetimde temsil yeteneği ve stratejik karar sürecinde önemli fonksiyonu olan bir yapı haline gelmiştir (Sadullah, 2015:1).

## **2.10. İnsan Kaynakları Yönetiminin Seçim Kriterleri**

Çalışanlar bir organizasyonun verimini ve karlılığını direk olarak etkileyen unsurlardır. İşe ideal olmayan personelin istihdam edilmesi, kurum için zamana, paraya ve potansiyel fırsatların kaçırılmasına neden olur. Hazırlık aşamasını profesyonelce tamamlamış personel seçim sistemi, sadece uygun işe uygun adayın seçilmesini sağlamakla kalmaz aynı zamanda, işletmenin marka değerinin sektörel pazarlarda rekabet edebilir seviyeye gelmesini sağlarken, şirket performansının da artmasını sağlar. Doğru tanımlanmış iş tanımı ve doğru belirlenmiş iş gereksinimlerine göre seçilmiş adaylar kurum performansının artmasına katkı sağlar. Hangi işin hangi koşullar çerçevesinde, ne için yapıldığına ilişkin sorular herhangi bir pozisyon için sorulduğunda, alınan cevaplar bu özelliklerin anlaşılmasına yardımcı olmaktadır. İş analizi doğru ve etkili yöntemlerle belirlenmediği takdirde, doğru bir seçim sisteminin oluştuğunu söylemek pek mümkün olmaz. Personel ihtiyacı duyulan işe en uygun adayın seçilebilmesi için, adayın bilgi ve becerilerini, kabiliyet ve kişilik vasıflarını işe uygunluğu açısından değerlendirip seçmek, işçinin performansını en üst düzeyde kullanabilmesi için işletmeye yardımcı olur. İşe doğru kişilerin alınabilmesi, performans ile ilişkisi olduğu belirlenen bireysel özelliklerin aktif bir şekilde ölçülmesine bağlıdır. Bu ölçüm için personel seçim sürecinde çeşitli yöntemler kullanılmaktadır (Güldal, 2016:1).

İnsan faktörü, aktif yapısı ile işletmenin yönünü belirlemektedir. İşletmeye alınacak personeller, işin gereklerine ve örgüte en uygun adaylar arasından seçim yapılmışsa, ekipten

başarı beklentisi daha yüksek olmaktadır. Bundan dolayı işe, iş yerine, örgütün iklim ve yapısına en uygun adayı, seçebilmek önem kazanmıştır. Modern personel seçme ve yerleştirme yöntemleri, çalışan bireyin, iş ortamında başarılı, verimli ve performansı yüksek insanlar olmalarını ve kişisel olarak da mutlu ve iş tatminlerinin yüksek olmasını sağlamayı amaçlamaktadır. Çünkü bu sağlama yapıldığında işletmenin karı ve verimliliği artacaktır. İşe uygun olmayan personelin işe alınması geliştirilmesi oldukça güç ve maliyeti yüksek olacaktır. Bundan dolayı iyi seçilmiş bir personel, eğitimlerle daha yeterli hale gelebilmekte ve eksiklerini görüp bunları iyileştirmektedir ayrıca işletmeye maliyeti az olmaktadır (Güldal, 2016:2).

İş hayatında en önemli unsur; iş ve personel arasındaki uyumdur. İnsanlar, yaş, cinsiyet, bedensel nitelikler, çalışma hızı, zekâ, kavrayış ve sabır gibi hususlarda farklılık göstermektedir. Bireylerin kendi nitelik ve yeteneklerine karakter ve tutkularına uygun biri seçmeleri hem kendileri için hem de işletmeler için gerekmektedir. Personel seçiminde temel amaç, personel seçim hatalarını en aza indirmek, işletmede açık olan iş ve görevlerin ihtiyaçlarına uygun en doğru kişileri seçmektir. İyi üretim için iyi personellere ihtiyaç vardır. İşe uygun personeller seçilemediğinde (Güldal, 2016:2);

- İşletmede, uyumsuzluklar ve çatışmalar yaşanmaktadır,
- İş kazalarında artışlar görünür,
- Personel dolaşımı artmaktadır,
- İşletmenin verimi düşer, kayıplar ortaya çıkar.

Tüm bu nedenlerden dolayı personel seçimi yapılırken belirli kriterler oluşturulmuştur ve bu kriterlere göre seçim yapılmaktadır. Pozisyona uygun personel verimliliği ve karı artırır pozisyona uygun olmayan personel ise işi yavaşlatır, verimlilik düşer. Personel seçiminde dikkat edilmesi gereken bir takım unsurlar vardır bu unsurlar(Güldal, 2016:3);

- Başvuran kişi havuzunun nicelik ve nitelik olarak geniş olması
- İşle ilişkilendirilmiş kişilik test envanterlerinin uygulanması
- Personeli değerlendirme ve daha iyi tanımak adına kabul görmüş testler uygulamak
- Personeli daha iyi tanıyabilmek adına daha geniş ve farklı alanları test etmek
- Doğru ve uygun personeli bulabilmek için koşulları esnek tutmak (Eker,2013).

## **2.11. İnsan Kaynakları Yönetiminin Boyutları**

### **2.11.1. Çevre boyutu**

Yenilen ve değişim gösteren çevre şartlarına uyum sağlayabilmek isteyen işletmeler, hem işletme içi hem de işletme dışı çevreye uyum sağlayan personellerle bu isteklerini gerçekleştirebilirler (Erdoğan Güven, 2015: 4).

### **2.12.2. Dikey boyutu**

Tanım olarak ele alındığında dikey boyut; İnsan kaynakları yönetiminin bütün uygulamalarını ve stratejik yaklaşımlarını şirket stratejileri ve uygulamaları ile bütünleştirmeyi amaçlamak ve desteklemek olarak tanımlanabilir. Girişim anlamında uygulanan stratejiler örnek gösterilebilir. Örneğin; kar maksimizasyonu stratejileri, maliyet minimizasyonu stratejileri, büyüme ve markalaşma stratejileri örnek olarak gösterilebilir (Erdoğan Güven, 2015: 4).

### **2.11.3. Yatay boyutu**

Yatay boyut, birbiriyle uyumlu insan kaynakları uygulamalarının bir topluluk oluşturulması ile başarılmaktadır (Erdoğan Güven, 2015: 4). İçsel boyut olarak da adlandırılan yatay boyut, insan kaynakları yönetiminin stratejik çalışmalarında, içsel tutarlılık ve tamamlayıcılık açısından önem arz etmektedir (Delery, 1998: 291).

### **2.11.4. Teknoloji boyutu**

İnsan Kaynakları Yönetimi'nin temel fonksiyonları arasında yer alan ve son dönemlerde önemini ortaya koymayı başaran bilgi sistemleri teknolojinin gücünü göstermiştir. İnsan kaynakları bilgi sistemi (İKBS); bir organizasyonun kendi İnsan kaynakları, personel faaliyetleri ve organizasyonel bölüm ve özellikleri ile ilgili ihtiyacı olan verilerin toplanması, saklanması, korunması, güncelleştirilmesi ve analiz edilerek türlü raporların hazırlanmasını sağlayan bir süreçtir (Erdoğan Güven,2015;5).

## **2.12. İnsan Kaynakları Yönetiminin İşlevleri**

### **2.12.1. İnsan kaynakları temin ve seçim süreci**

En temel anlamda değinecek olursak; İKY'nin öncelikli görev ve amacı işletmenin ihtiyacına uygun personel teminini sağlamasıdır. Her işletmenin başarılı ya da başarısız

olmasının arkasında yatan en önemli faktörün insan yani emek sermayesi olduğu mutlaktır. İnsan kaynakları yönetiminin yarar ve faydalarından bahsedebilmek için, işletme içerisinde çalışacak her personelin ve yapacakları işin niteliklerinin doğru belirlenmesi gerekmektedir. Pozisyonun gereksinimlerine uygun çalışanın temininin insan kaynakları yönetimi için en önemli husustur (Sabuncuoğlu, 2000: 78).

İnsan gücü olarak tanımladığımız emek sermayesi; işletmelerin başarısına katkı sağlayan en temel faktördür. İnsan kaynakları yönetiminin uzmanlık alanı olarak tanımlayabileceğimiz işlem tam olarak, bu emek sermayesinin en rasyonel ve etkin şekilde seçilip işletmeye kazandırılmasıdır. Günümüzde yapılan araştırmalar gösteriyor ki; başarılı ve gelişmiş şirketlerin tamamında etkin bir rol üstlenmiş insan kaynakları departmanı bulunmaktadır. Başarıyı bu şekilde yakalamış ve gelişmişlik seviyesini artırmış olan işletmelerde çalışma talepleri oldukça fazladır. Bu işletmelerde işe başlayabilmenin zorluğunun yanı sıra, işletmeden çıkarılma ihtimali de oldukça düşük bir orana sahiptir. İnsan kaynakları departmanları bu istatistiksel verileri ve oranları başarılarını gösteren deliller olarak kabul etmektedir. Aksini düşündüğümüz taktirde, işletmelerde meydana gelen personel alımı ve çıkarımlarının fazla olması işletmelerde insan kaynakları departmanının başarılı bir çalışma prensibine sahip olmadığını gösterir. Bu durum çalışanlarda memnuniyetsizlik ve stres duygularının yaşanmasına yol açar. Tüm bu nedenler dikkate alındığında, şirket için personel seçimi aşamasında yöneticilerin ve işletme sahiplerinin özenli ve itinalı bir çalışma gerçekleştirmeleri gerekmektedir (Gürüz ve Yaylacı, 2007: 108).

Her personel adayı kendi niteliklerine uygun ve mutlu olabileceklerine inandıkları işletmelerde ve pozisyonlarda çalışmak isterler. Bu nedenle de bir takım yollar izler ve farklı girişimlerde bulunurlar. Eğer bu girişimleri gerçekleştirirken kendi nitelikleri ile uğraşmayan ve gerçekleşme ihtimali düşük olan işlerle fazla uğraşırlarsa, gerçekleştirebilecek pozisyonları kaçırabilirler. İş arama süreçlerini daha sistemli bir şekilde yürüten ve işletmelerin personel alırken nelere dikkat ettiklerini daha iyi analiz edebilen adayların iş bulma oranları daha yüksektir (Bayraktaroğlu, 2006: 59).

Modern gelişimlerle birlikte işletmelerin ve idarecilerin insan kaynakları departmanından bekledikleri operasyonel eylemleri şu şekilde sıralayabiliriz: Doğru adayın seçilmesi, personel performans değerlendirme dosyalarını oluşturma, maaş bordrolarını oluşturma, verilecek ikramiye ve avansları belirleme, yıl bazında izinleri planlama, çalışan verimliliğini ve sürekliliğini gözetme, işçi güvenliğini sağlama, SGK ve iş bulma kurumu ile ilişkileri

düzenleme, görevin gerektirdiği eğitimleri hazırlama, ulaşım ve vardiya organizasyonunu sağlama". Bu kapsamda, iş gören alımında adaydan talep edilen evrakların hazırlanması, iş gören hakları, işletme hakkındaki bilgilerin ilgili kamu kurumlarına bildirilmesi şeklindeki mevzular ele alınmaktadır (Sabuncuoğlu, 2009:79).

Her girişimci başarılı bir işletmeye sahip olmak ister. Bu başarının olmazsa olmaz şartı ise yeteneklerine ve kişiliklerine uygun işlerde uygun işçileri alıştırmaktır. Kalite kavramının ve marka değerinin oluşabilmesi ise uygun personelin uygun işte çalıştırılması ile gerçekleşebilir. Çalışanların motivasyonlarının yüksek olabilmesi, işlerini doğru yapabilmeme çabalarının artması, yaptıkları işlerden zevk alabilmeleri ve yaptıkları işi sevebilmeleri için kendilerine uygun işlerde çalışmaları gerekmektedir. Görev tanımına ve yetkinliklerine uygun olmayan adayların seçilmesi ve çalıştırılması, işletmelerin çoğu zaman olumsuzluklar ve başarısızlıklarla karşılaşmak zorunda bırakmaktadır. Bu durum da işletmeler açısından kabul edilemeyecek derecede zarara uğratabilmektedir (Bayraktaroğlu, 2006: 39).

İnsan kaynakları departmanın görev ve sorumluluğunda yer alan husus, boşalan veya boşılması olası olan pozisyonlar için en kısa sürede en uygun personelin getirilmesini sağlamaktır. Bu nedenle bu departmanın çalışmaları öyle hafife alınabilecek alelade çalışmalar değildir. Emek sermayesinden en yüksek verimin elde edilebilmesi için, çalışanın bulunmasından önce yapılacak görevin tanımının ve ne gibi yetkinliklere ihtiyaç duyulduğunun tespit edilmesi gerekir. Bu durum iş analizine bağlı olarak gerçekleştirildiği takdirde, insan kaynaklarının doğru adayı bulabilmesi için kendilerine yön verecektir (Can vd., 2009: 157).

İnsan kaynakları departmanın, görevlerini yerine getirirken, personel adayını seçme ve yerleştirme aşamaların her safhasında en etkin yolu tercih etmektedir. Bu aşamalardan ilki; şirketin ve görev tanımının özelliklerini, ihtiyaçlarını ve gereksinimlerini tespit etmeleridir. İkinci olarak, personel adaylarında görmek istedikleri profili belirlerler. Üçüncü aşamada; psikolog ve teknik uzmanların hazırlayıp yönettikleri yöntemlerle adayların değerlendirilmesi gerçekleşir. Bu yöntemler insan kaynakları departmanına adayın sadece mesleki yeterliliklerinin değil kişilik analizlerinin ölçülmesine de olanak sağlar. Bu durum da gösteriyor ki adayların şirkete uyumları sadece mesleki yeterliliklerine bağlı değildir. Tüm bu değerlendirmeler sonucunda; insan kaynakları departmanı doğru adayın doğru işe yerleştirilmesini en doğru yöntemlerle gerçekleştirebilirler (Bayraktaroğlu, 2006: 39).

İnsan kaynakları departmanın ilk sorumluluğu personel adayının temin edilmesini, adayların değerlendirilip işletmeye kazandırılmasını ve uyum sağlamasına yardımcı olmasını

sağlamaktır. İşletmeye kazandırılacak olan insan emeğinin, iş tanımına uygun bir şekilde, gerek iç kaynaklardan gerekse dış kaynaklardan temin edilmesi olasıdır. Bu yöntemleri kullanabilmeleri için öncelikle bir personel açığı durumu hâsıl olmalıdır. Bu ihtiyaç olduğunda öncelikle iç kaynaklara yönelmek daha doğru olacaktır. İç kaynağın tercih edilmesi, ihtiyaç duyulan emek gücüne kurum içinde çalışan adaylar arasından seçim yapılması anlamına gelmektedir. İç kaynağın kullanılması ile terfi bekleyen personel terfi edebilmeleri için olanak sağlanmış olur. Orta seviye ve yüksek seviyede yer olan pozisyonlara ihtiyaç duyulan personellerin tefi yöntemi ile iç kaynaklardan seçilmesi şirket ve çalışan memnuniyeti açısından daha olumlu sonuçlar meydana getirmektedir (Yalçın, 1994: 65). Tüm departmanlar insan kaynaklarına personel taleplerini iletirler ve bunun için insan kaynakları departmanı gerekli çalışmaları başlatırlar (Sabuncuoğlu 2009, 82).

#### **İşletme içerisinden karşılanacak personel temini için uygulanan bazı yöntemler:**

İnsan kaynakları departmanın boşalan pozisyonu şirket çalışanlarına ilan etmesi ile süreç başlar. Boşalan pozisyona talip olan adayların başvuruları alınır. Çalışanların hepsine eşit bir yaklaşım sergilemesi, bu yöntemin benimsenmesinde önemli bir faktördür. Çalışanların kendi talep ve istekleri doğrultusunda yükselme isteklerine izin verilir. Yapılan tüm başvurular özele değerlendirilerek, işe uygun olan aday seçilir. Çalışan envanterleri düzenli olarak tutularak, boşalan her pozisyon için bu envanter formları aracılığı ile en uygun personeller bu pozisyonlara getirilir. İnsan kaynakları departmanları personellerin kariyer planlamalarını sağlıklı bir şekilde uygulayabiliyorsa, boşalan pozisyona uygun adayları değerlendirebilir. Şirket çalışanları her pozisyon için kendi yakınlarını ve tanıdıklarını tavsiye edebilirler (Şenturan, 2007: 18).

İşletmelerin dış kaynaklara yönelmeleri için öncelikle iç kaynaklardan uygun personelin bulunup bulunmadığını tespit etmesi şirket menfaatleri açısından önem arz etmektedir. Eğer uygun aday iç kaynaklardan temin edilemiyorsa bir takım yöntemlerle dış kaynaklardan yararlanılabilir. En önemli dış kaynak birimleri; işçi bulma kurumları ve öğretim kurumlarıdır (Şenturan, 2007: 19). İşletmeler çoğunlukla iç kaynaklara başvurumaktadırlar. Fakat bazı dönemlerde gerek iç kaynaklardan ihtiyaçların karşılanamaması gerekse farklı yönetim politikaları sonucu dış kaynaklara yönelmektedir (Sabuncuoğlu, 2009: 84).

En temel dış kaynak kullanım nedenleri aşağıdaki gibidir (Sabuncuoğlu, 2009: 84):

- İşletmenin yeni kurulması ve yeni birimler oluşturması ile birlikte aldığı büyüme kararları neticesinde dış kaynak kullanımını zorunlu hale gelir.

- Mevcut personellerin eğitim, donanım ve teknik konularda yetersiz kalmaları dış kaynaklı personel ihtiyacını zorunlu kılar.

### **2.12.2. Performans değerlendirme**

Çalışanların belirli bir dönemi baz alınarak, önceden belirlenmiş ve çalışanlara bildirilmiş performans kıstasları ve standartları dikkate alınarak, performans seviyelerinin ölçülmesi için yapılan bütün çalışma ve etkinlikleri performans değerlendirmesi olarak tanımlayabiliriz. Bu değerlendirme ile ulaşılmak istenen sonuçlar; belirlenmiş olan standartlar ve kriterlere personellerin uyum seviyelerini ölçülmesi, uyum seviyesi düşük olan personellerin ihtiyaç duydukları eğitim alanlarının tespit edilmesi ve tabi ki çalışanların işletmeye sağladıkları katkının artırılması şeklinde söylenebilir. Performans değerlendirme bu sonuçlar dikkate alındığında, işletme açısından oldukça büyük bir öneme sahiptir (Bayraktaroğlu, 2006: 103).

Kamu sektöründe “sicil, tezkiye” gibi isimlerle anılan performans değerlendirme tekniği, özel sektörde ve bazı kaynaklarda “başarı değerlendirme”, “yetkinliğin ölçümü”, “personel değerlendirme”, “verimlilik ölçümü”, şeklinde karşımıza çıkmaktadır. Bu farklı kullanımın şekilleri sadece kamu ve özel sektörde kullanım şekliyle değil, aynı zamanda literatürde de karşımıza çok farklı tanımlarla çıkmaktadır. Tüm bu bilgiler ışığında bir tanımlama yapacak olursak performans değerlendirme, personelin çalışma hayatındaki başarı seviyesinin ölçülmesi olarak tanımlanabilir (Savaş, 2005: 2-3).

İşletmeler problemlerle karşılaşmamak için, çalıştırmış oldukları personellerin hangi seviyede iş gördüklerini ve işlerin başarıma düzeylerini tespit etmek isterler. Her işletme yöneticisi haklı olarak çalıştırdığı personelin işletmesine olan faydasını bilmek ve ölçmek ister. Performans değerlendirme ile çalışanların, şirket amaçlarına yönelik çalışıp çalışmadığını tespit edilebilir. Yöneticiler ve işverenler çalışanlarının ücret politikalarını ve kariyer gelişimlerini belirlerken, personellerin yararlılık düzeylerini dikkate alırlar. İşletmeler için çalışanın veriminden, emeğinden en üst seviyede faydalanabilmek işletmeler açısından çok büyük önem arz etmektedir (Sabuncuoğlu, 2009: 184).

Bir başka tanım olarak performans değerlendirme, işletme içinde görevlendirilmiş çalışanların sorumluluklarında olan görevlerini hangi düzeyde başardıklarını ve ne kadar süre içerisinde tamamladıklarını ölçmek için kullanılan yöntemler bütünüdür. Bu değerlendirmeler sonucu hem personeller hem de yöneticiler çalışanların kişisel başarılarının sonuçlarını

değerlendirebilirler. Diğer taraftan işletmenin birey ile yaptığı iş anlaşmasının koşullarının ne ölçüde gerçekleştiğini, iş görenin ilgi ve kabiliyetlerini ne derece işe yansıttığını bireyin işindeki başarısı, görev tanımındaki standartlara erişip erişmediği, kariyer planlamasının ne seviyede olacağı performans değerlendirme ile belirlenmiş olacaktır (Bayraktaroğlu, 2006: 103).

Bu şekilde yapılan değerlendirmeler, sadece çalışanların yaptıkları işlerdeki başarılarını değil aynı zamanda çalışanın tüm alanlarda ve noktalarda başarılarını ölçmektedir. Bunlarla birlikte bu değerlemeler, baz alınan dönemde çalışanın yeteneklerini ve kabiliyetlerini görevlendirildikleri işlerde hangi düzeyde kullanabildiklerini ölçmek için de kullanılır. Daha özet bir şekilde ifade edilecek olursa; personellerin işlerinde gerçekleştirdikleri başarı ve gelişme becerisinin düzenli bir şekilde ölçülmesidir (Sabuncuoğlu, 2009: 184).

Performans değerlendirmelerinin gerçekleşme sürecinde, çalışanların görevlerini yerine getirebilme süreleri ve sürelerin etkin kullanımı üzerinde durulmaktadır. Performans değerlemenin modern yaklaşımlar ışığında tanımlanması gerekirse, asgari üç aydan beri işletme içerisinde çalışmakta olan personelin görev tanımlarında vurgulanan sorumluluklarını hangi düzeyde gerçekleştirdiklerinin ve bunlar ışığında eksikliklerinin belirli kriterler üzerinden dönemsel olarak değerlendirilmesine yönelik çalışmaların tamamıdır denilebilir. Bu yöntemin amaçlarını sıralayacak olursak (Savaş, 2005: 7):

- İş görenlerin, yerine getirmesi beklenen sorumluluklarını tespit etmek.
- Personel hedeflerini tespit ederek bunları başarabilmenin yöntemlerini araştırmak.
- Personel hakkında amirlerin yaptığı değerlendirme ile kendi öz değerlemelerini karşılaştırma imkanı elde etmek.
- Sektörel gelişimlerin ışığında; daha verimli, gelişmelere açık, kaliteli bilgili iş görenlerle çalışarak, performans standartlarının en üst seviyede olduğu bir ortam oluşturmak.
- İşletmede bütün iş görenleri şirketin benimsediği vizyon ve misyonlara uygun derece ve standartlara ulaştırmak.
- Çalışanın, performansları konusunda amirleriyle diyalog içinde bulunarak bilgi almasını sağlamak.
- Çalışanın iş başındaki performansını ölçmek, kariyerini planlamak, gerek şimdiki gerekse gelecekteki görevleri ile ilgili olarak, özelliklerini eğitim ihtiyaçlarını, yetenek ve becerilerini tespit etmektir (Kızıloğlu, 2012: 26).



### 2.12.3. Kariyer yönetimi

İnsan kaynakları departmanları modern yönetim anlayışının ışığı altında şekillenerek, kariyer yönetimi kavramına önem vermeye başlamışlardır. Kariyer gelişimini başarılı ve planlı bir şekilde sürdüren her bir çalışan, gerek örgütsel etkinliklerde, gerek iş tatmin düzeylerinde, gerekse kazanç seviyelerinde daha başarılı olabilmektedirler. Kariyer planlama ve kariyer yönetimi olarak iki alt basamağı ayrılan kariyer geliştirme sistemi, insan kaynakları departmanı takibindedir. Terfi almak ve üst pozisyonlarda çalışarak, işlerinde ilerleme arzusu, çalışanların motivasyonlarını artıran içsel etkiler arasındadır. Bu arzunun her zaman gerçekleşmesi pek de kolay değildir. Kurum içi dikey yönlü ilerlemlerle oldukça zor ve sabır gerektiren bir süreçtir. Bireysel özellikler, mukayese gücü, eğitim seviyesinin yeterliği, genel kültür ve kişisel gelişim seviyesi bu ilerlemede etkin rol oynamaktadır. Kariyer yönetimi kavramı bu zorluklar içerisinde olan tüm çalışanlara bir kılavuz olmaktadır. Bu bağlamda kariyer yönetimi kavramını, çalışanların mesleki gelişimleri için yapmış oldukları planlı çalışmalar bütünü olarak tanımlayabiliriz. İş hayatının, çalışanın yaşamının büyük bir kısmını oluşturması, çalışanları kariyer yönetimde adım atmaya zorlamıştır. Kariyer yönetimi, çalışanların bu amaçlarını gerçekleştirmeleri açısından önemli olmaktadır (Bayraktaroğlu, 2006: 143).

Kariyer yönetimi ile çalışanlar ciddi kazanımlar elde etmektedirler. Bu kazanımları; içerisinde yer aldığı statünün bilincinde olmaları, kariyer basamağının bir üst sıralamasında yer alan basamağın gereksinimlerinin neler olduğu, gelecek için çalışmaların tamamlanması gibi kazanımlar sıralanabilir. İnsan kaynakları departmanı bireylerin kariyer yönetimleri için gerekli çalışmaları yapmaktadırlar. Bu çalışmalar için personellerden işe alırken doldurmaları istedikleri başvuru formları referans alınmaktadır. Bu formlar ile adayların gelecek beklentileri ve almak istedikleri eğitimler tespit edilebilmektedir. İnsan kaynakları departmanları çalışanlar için hazırladıkları dosyalarda bu çalışmalarını ve personellerin kariyer şemalarını muhafaza ederler. Her şeye rağmen, hedeflenen ve üzerinde çalışılan kariyer yönetimi planlamaları bazı durumlarda gerçekleşmeyebilir. Bunun nedeni; çalışanların terfi alabilmelerinin birçok farklı nedenle bağlantılı olmasıdır. Ancak her şeyden önemlisi çalışanın öngörülü olabilmesi ve kendisini geliştirme arzusunun canlı olabilmesi gerekmektedir (Fındıkçı, 2009: 342-343).

Kariyer yönetimi uygulamalarının genel hedefi, çalışanların ihtiyaçlarını, kabiliyetlerini ve amaçlarını örgüt içindeki şimdiki ve gelecekteki fırsat ve engellerle adapte etmektir. Böylece, bu programlar sayesinde örgüt, doğru zamanda, doğru yerde, doğru bireyleri yerleştirme fırsatına sahip olurlar. Dinamik bir ortamda, motivasyonunu ve heyecanını

kaybetmeden doğru amaçlara doğru zamanda ilerleyecek, şimdiki ve gelecekteki görevleri etkili bir şekilde gerçekleştirecek bireyleri bulmak, yerleştirmek ve sürekli geliştirmek için planlı bir kariyer yönetimine her zaman ihtiyaç vardır. Böyle bir kariyer yönetimi sayesinde işletmeler, şimdiki ve geleceğe ilişkin işgücü ihtiyacını kendi içerisinde karşılama imkânını yakalamış ve geleceğe güvenle bakmış olacaktır (Bingöl, 2006: 288).

#### **2.12.4. Ücret yönetimi**

Ülkelerin ekonomik açıdan kalkınmalarında, sosyo-ekonomik gelişmelerde ve hükümetlerin politik istikrarı sağlamalarında ücret konusu önemli bir konuma sahiptir. Günümüz şartlarında ücret hususunun bu kritik öneminden dolayı, hem emeklerini ortaya koyan çalışanlar, hem çalışanların haklarını savunan kuruluşlar hem de emekleri karşılığında ücret almalarını sağlayan işverenler ile birlikte hükümetler bu alanda ciddi çalışmalar gerçekleştirmişlerdir. Bu konu, önemi ve hassasiyeti açısından birçok bilimsel çalışmalara ve tartışma programlarına konu olmuştur. Ücret konusu, çalışanların ve ailelerinin sosyal ve ekonomik hayatlarını şekillendiren en önemli faktörlerden biridir. Çalışanların kazançları olarak bilinen ücret, çalışanların yaşam kalitelerini ve standartlarını belirlerken; endüstriyel işletmelerin maliyet unsurlarını belirleyen faktörler arasında da yer almaktadır (Bayraktaroğlu, 2006: 201).

Çalışanların işletmeye sadakatlerini, bağlılıklarını ve verimini belirleyen faktörlerden biri de çalışanların elde ettikleri kazançlar ve ekonomik desteklerdir. Bu gerekçeler nedeniyle işletmeler ücret politikalarını belirlerken adil bir politika ve değerlendirme yapmak zorunda kalmışlardır. Çünkü çalışanlar sürekli olarak kendilerini benzer pozisyonlarla çalışan diğer çalışanlarla kıyaslama eğilimindedirler. Kendileriyle benzer işleri yapan fakat farklı ücretler aldıklarını düşünen çalışanların, işletmeye katkı sağlamaları beklenemez (Aldemir vd.1998: 233).

Ücret politikasının belirlenmesinde yaşanan farklılıkların temelinde; çalışanlar, örgütler, sendikalar ve toplum yönünden farklılıklar yer almaktadır. Bireylerin emekleri karşılığında elde ettikleri ücret gelirleri, yaşam kalitesi ve standartlarını artıran, ekonomik refah düzeyini geliştiren, sosyal statülerinin belirlenmesini sağlayan önemli bir faktördür. Ücret kavramı çalışan kadar işveren için de çok önemlidir. Ücretin ödeyen ve ödenen ilişkisinde ödeyen taraf olan işletmeler için ücret, çok ciddi ve hatta en önemli maliyet kalemidir. Ücret kavramının öneminin artmasına sebep olan diğer bir taraf ise sendikalardır. Sendikaların başarı göstergelerinin, işverenlerle yaptıkları toplu ücret pazarlığı olduğu yadsınamaz bir gerçektir.

Yine bu ücret skalaların seviyesi toplum seviyesi açısından da önem arz etmektedir. Ücret seviyelerinde meydana gelen artışlar, ekonomiye ve toplum alım gücüne olumlu katkı sağlayacaktır (Savaş, 2005: 74-75).

İşletmelerin teşvik araçları arasında yer alan önemli bir araç da, çalışanların adil ve eşit ücret taleplerine olumlu geri dönüşleridir. Ücretin, yapılan iş veya diğer bir ifadeyle kuruma yapılan katkıyla orantılı bir şekilde düzenlenmesi, çalışanların teşvik edilmesini sağlayacağı gibi bu teşvik sonucunda şirket de daha çok kazanç elde edecektir. Bu gerekçe ile işletmeler ücret politikalarını belirlerken, çalışanların performans değerlemelerine, başarı skorlarına, işletmeye sağladıkları katkıya göre adilane bir değerlendirme yöntemle yaklaşmalıdırlar (Bayraktaroğlu, 2006: 201).

### **2.12.5. İşçileri koruma (iş güvenliği) yönetimi**

İşçi güvenliğini kavram olarak incelediğimizde, işletme içerisinde çalışan her bir bireyin sağlığının korunması ve iş dolayısı ile meydana gelebilecek tehlikelerden işçilerin korunmasıdır. İş güvenliği için zaman içinde bu tanımın yetersiz olduğu düşünülmüştür. Özellikle yaşama çevresinde de beslenme ve ulaşım güvenliği çalışanın korunmasının ihtiyacı düşüncesi artmıştır. Çevrenin korunması, sağlıklı bir konutta yaşama hakkı, ilk yardım ve sosyal güvenlik, kentleşme gibi konuların işçi sağlığı ve çalışma güvenliği konusu ile bağdaştırılmıştır. İş güvenliği hususu böylece daha geniş ve daha kapsamlı bir hal almıştır. Ziyadesiyle işçinin sağlığını koruma ve iş güvenliği kavramı da genişleyerek, sadece işyeri içerisinde kaynaklanan tehlikeleri değil aynı zamanda işletme dışından kaynaklanabilecek tehlikelere karşı da korumayı amaçlamaktadır (Sabuncuoğlu,2009: 310). İnsan kaynakları departmanının görev ve sorumlulukları arasında yer alan görevlerinden biri de mesleki hastalıklara ve iş kaynaklı kazalara karşı önlem almaktır (Sabuncuoğlu, 2000: 139).

İşletmeler için önemli olan işçi güvenliği ve sağlığı, mavi yaka çalışanlar kadar beyaz yaka olarak tabir edilen ofis çalışanları açısından da önem arz etmektedir. İnsan kaynakları yönetimi işçi sağlığına ve güvenliğine büyük önem vermektedir. Bu önemin en büyük nedeni, çalışanın işletmeye sağladığı verimin devamlılığını ve çalışanın yaşam kalitesinin korunmasıdır. Çalışanların işletmeye sağladıkları beden, fikir ve duygu güçleri, işletmenin emek sermayesi olarak adlandırılabilir. Çalışandan sağlayacağı beden güçleri, beslenme aracı olarak kullandıkları gıdaların niteliğine ve beslenme şekillerine, fikri güçleri; alacakları mesleki eğitimlere, sosyal hayatlarına ve yaşam tarzlarına dayalı gelişim göstermektedir. Çalışanların

duygu güçleri ise; sağlıklı çalışanların işletmeye olan gönül bağları ile gerçekleşir (Özgen vd., 2005: 307).

Koruma fonksiyonunun temel gayesi; çalışanın fiziksel korunmalarını sağlayabilecekleri uygun koşullara sahip ortamın hazırlanmasıdır. İşletmelerde faaliyet gösteren insan kaynakları departmanları bu konuda son derece ciddi sorumluluklar üstlenmişlerdir. İnsan kaynakları departmanları bu sorumluluğu yerine getirirlerken gerek sağlık alanında gerekse iş güvenliği alanında uzman kişilerin görüş ve önerilerinden yararlanmaktadırlar. Örneğin; endüstriyel anlamda sağlığa uygunluk, meslek hekimliği, psikoloji ve güvenlik mühendisliği gibi uzmanlar sağlık ve güvenlik yönetimi alanında hizmet alınan uzman birimlerdir (Sabuncuoğlu, 2009: 310).

İnsan kaynaklarının bu görevi üstlenmelerinin amacı; çalışan her bir bireyin hem psikolojik hem de fiziksel anlamda kendilerini güvence altında hissetmelerini sağlamaktır. İnsan kaynakları departmanı bu koruma fonksiyonu ile birlikte şu sonuçlara varmaktadır; iş ortamında gerek duyulan güven ortamının tesisi için gerekli insani davranışların ve meziyetlerin gerçekleşmesini sağlama, mesleki hastalıkların ve iş kazalarının meydana gelmesine yol açan nedenlerin tespit edilmesi ve bu nedenlerin engellenmesi, bu neticeler sonucunda ortaya çıkan iş gücü kaybının önlenmesidir (Kaynak vd., 2000: 395).

Çalışanı koruma görevlerini; iş güvenliğini sağlama ve personelin sağlığını koruma şeklinde iki ana uğraş olarak inceleyebiliriz. İş güvenliğinin amacını; işletmede çalışan her bir personel için çalışabilecekleri güven ortamının sağlanmasıdır. Çalışan personellerin sağlıklarının korunması ve çalışma ortamlarının sağlıklarını tehdit etmemeleri de personel sağlığını korumanın amacı olarak söylenebilir. Burada ki asıl gaye, personelin yaptığı iş nedeniyle bir sağlık problemine maruz kalmamasıdır (Kaynak vd., 2000: 396).

#### **2.12.6. Endüstri ilişkileri yönetimi**

Çağı yakından takip eden toplumların endüstriyel kuruluşlarında çalışan ve yönetici ilişkileri, endüstrileşme tarihinin başlangıç dönemlerine göre farklılık göstermektedir. Yönetim anlayışının bilimsel çalışmalar ışığında şekillendiği dönemlerde yöneticiler, personel sorunları olan; sağlık, ücret, barınma ve eğitim gibi konularda çalışanlara yardımcı olmaktadır. Endüstrileşmenin beraberinde gelişim gösteren koşullarla birlikte işletme idarecileri de, çalışanın gereksinimlerini yanıtlayacak düzeyde yeniden yapılanma ihtiyacı duymuşlardır. Bu yapılanma ile birlikte personel bölümü oluşturmuşlardır (Sabuncuoğlu, 2009: 288).

Endüstri ilişkileri geniş anlamda tüm ücretli çalışanların iş koşullarını incelemekte ve işçi-işveren kurumları arasındaki kişisel ilişkiler, toplu ilişkiler ile kamu kuruluşlarının düzenlemeleri olarak üç etkinlik alanını içerisinde bulundurmaktadır. Böylelikle hukuksal düzenlemeler, toplu sözleşmeler ve toplu pazarlıklar ile birlikte kişisel hizmet sözleşmeleri ve işyerindeki kişisel ilişkiler de endüstri ilişkilerinin kapsamındadır. Diğer bir ifadeyle endüstri ilişkileri yöntemi; yönetici-personel ilişkisinin geliştirilmesini, sendikal kuruluşların pazarlık yapabilme güçleri, tüm personelleri kapsayan sözleşmeler ve onlar için yapılan pazarlıklar, sözleşmenin geçerlilik süreleri, anlaşmazlıkların meydana getirdiği olumsuzlukların giderilmesi tarzında meseleleri içermektedir. İşçi haklarını koruyan sendikal kuruluşlarla, işletmeler arasındaki ilişkiler en kısa haliyle sendika-işletme ilişkileri olarak ifade edilmektedir. Bu kuruluşlar aracılığı ile işçiler ve işletme yönetimleri karşı karşıya gelmez, sorunları ve çözümlerini her iki tarafında bağlı oldukları kuruluşlar gerçekleştirir (Gürüz ve Yaylacı, 2007: 246).

Günümüzde sosyal sistem olarak tanımlanan sistemin alt birimlerinden birini oluşturan ve daha çok özüm süreçleri arasında yer alan bir tanımdır endüstriyel ilişkiler sistemi. Sistemin oluşumunda üç ana faktör rol oynamaktadır. Bunlar; işçi ve sendikal kuruluşlar, işletme ve işletme temsilcileri, işletme ve işçi ilişkilerinde yetkin kamu kuruluşlarıdır. Bu faktörler kendilerine özgü bir kapsam için "işyeri ve iş çevresi" ile alakalı koşulları meydana getirmektedir (Sabuncuoğlu, 2009:288).

## **2.13. İnsan Kaynakları Yönetiminin İlkeleri**

### **2.13.1. Yeterlik ilkesi**

Yeterlilik kavramı, üstlenilmiş olan sorumlulukların doğru, hızlı ve etkin bir biçimde yerine getirilebilme gücü olarak tanımlanır. Bu güç ile elde edilen başarıların bir karşılığı olması anlamına da gelmektedir. Yeterlilik ilkesi geniş ve dar olmak üzere iki şekilde incelenmektedir (Dolgun, 2010: 22).

Dar anlamda incelendiğinde yeterlilik ilkesi, doğru işe doğru kişinin yerleştirilmesi olarak tanımlanabilir. Yeterlilik ilkesini benimseyen ve uygulayan işletmeler, tüm personel adayların katılabileceği ve bilgilerinin değerlendirilebileceği sınavlar düzenlemektedir. Bu sınavların niteliğinin aranan şartlar için gerçekçi olması, ayrımcılığa izin vermeyecek şekilde olması, sadece adayın yeteneklerini tespit etmeye yönelik olması gerekmektedir. Bu ilkenin uygulama örneklerini sayacak olursak; adayların yetenek ve yeterlilik skorlarına göre

sıralanmasına izin verecek şekilde sınav hazırlanması, ayrıca adayın başarısı gözetilmeksizin sınava giren herkese sınav sonuçları hakkında bilgi verilmesi şeklinde sayabiliriz.

Yeterlilik ilkesi geniş anlamda, “etkili ve yararlı çalışan sisteminin kurulmasına fırsat oluşturan uygulama ve kurallar bütünü” dür. Bu ilke, personelin sadece işe girdiği aşamayı değil, aynı zamanda işe başladıktan sonra, verimli çalışmalar gerçekleştirmeyi de kapsamaktadır. Yeterlilik ilkesi genel veya geniş anlamda değerlendirilirken, personeller arasında yapılan değerlendirmelerde başarı kıstası hariç herhangi bir ölçütün kullanılmasının adaletsizliğe ve hatta ayrımcılığa neden olacağını ifade eder (Kızıloğlu, 2012:34).

### **2.13.2. Kariyer ilkesi**

Kavram olarak kariyer, her çalışanın kendi iş dünyasında erişmek istediği ve hedeflediği başarı olarak tanımlanır. İnsan kaynakları yönetimi, personel adaylarının kriterlerini sadece işe başlatacağı dönemde dikkate almamalı, işe başlattıkları yetenekli personelleri işletme içinde tutundurma çalışmaları da yürütmelidir. Kariyer kavramı, çalışan bireyin kendisini ilgilendirmenin yanı sıra; insan kaynakları politikaları açısından da hangi çalışanların ödüllendirileceği ve terfi ettirileceği hususunda dikkat edilen bir konudur. İş pozisyonuna ve ya çalışan personele yönelik olmak üzere kariyer sistemi şekillenmektedir (Yüksel, 2007:23).

Genel anlamda kariyer, seçilen bir iş yolunda ilerlemek ve bunun sonucunda daha fazla kazanmak, daha fazla sorumluluk sahibi olmak, daha fazla saygınlık kazanmak, bir işi yapabilme gücüne sahip olmak ve itibar sahibi olmaktır. Başka bir ifade ile kariyer, her çalışanın işe başladığı ilk andan, emekli oluncaya kadar geçen süre içerisinde şeref ve onurlu bir şekilde ve de terfi alabilme düşüncesi ile gerçekleştirdiği bir süreçtir. Bireyin kariyer sahibi olması demek, belirli bir hiyerarşik düzende örgütlenen bir zümrenin etkin bir parçası haline gelmesi anlamındadır (Tutum, 1979).

Kariyer ilkesi, farklı ülke ve sistemlerde işe ya da bireye önem verme şekline göre değişiklik gösterir. Pozisyon ya da kadro sistemi olarak da nitelendirilen işe yönelik kariyer sisteminde asıl amaç, kişinin belirli bir göreve uyum sağlamasıdır. Bu sistemde birey atanacağı görevin gerekli gördüğü tüm özellikleri hizmete girmeden önce sahip olması gerekir (Can vd., 2009: 29).

### 2.13.3. Eşitlik ilkesi

Eşitlik ilkesini kavram olarak inceleyecek olursak, anayasada da yer alan haliyle, hak ve özgürlüklerin tanınma ve uygulanmasında siyasal düşünce, dil, ırk, cinsiyet, felsefi inanç, din ve mezhep ayrımı yapmaksızın hiçbir bireye, gruba ya da sınıfa ayrıcalık verilmemesi ilkesidir. Demokratik düşünce kavramının ve insan haklarının temelini oluşturan eşitlik kavramıdır (Can vd., 2009: 28). Eşitlik ilkesi işletmede çalışanlar arasında dil, din, ırk ve siyasi düşünce bağlamında farklılıkların belirleyici olmaması anlamına gelmektedir. Özellikle işletmelerde işe alma ve işte ilerleme konularında fırsat eşitliği tanımak, personelin beceri, bilgi, teknik donanım, kişilik ve yeteneklerinin dışında farklı kriterlere yer verilmemesini kapsamaktadır (Mercin, 2005: 131).

Eşitliğin sağlandığı çalışma ortamının hazırlanması İKY 'nin en önemli normları arasındadır. Personellerin işe alınıp, işten çıkarılma süreçlerinin sonlanmasına kadar; inanç, dil, ırk ve cinsiyet gibi özelliklerin farklılıkları dikkate alınmaksızın, eşit kavramının tanımına uygun bir şekilde davranılması gerekmektedir. Personellerin hak ve hukukları gözetilmeli ve personellere özellikle de terfi süreçlerinde fırsat eşitliği tanınmalıdır. Bu aşamada sadece personellerin bilgi, beceri, yetenek ve başarıları dikkate alınmalıdır. "İşe göre adam yerine adama göre iş" düşüncesi ile hareket eden işletmeler ve insan kaynakları sorumluları, nesnellik ve eşitlik kavramlarından oldukça uzak bir yönetim anlayışı benimsemiş olurlar. İşletme içerisinde meydana gelen hata ve sorunlar için bu sorunlara neden olan personeller cezalandırılırken, orantılı ve adil bir yaklaşım sergilenmesi, eşitlik ilkesinin gerekliliğidir. Buna ilaveten "eşit işe eşit ücret" politikasının benimsenmesi de bu kavrama verilecek en güzel örneklerden birisi olacaktır (Sabuncuoğlu, 2009: 21).

### 2.13.4. Güvence ilkesi

Her personelin en doğal hakkı olan ilke, işverenin kendisine çalışma süresi boyunca güven vermesini ve güvenli bir çalışma hissi sağlamasını beklemesidir. Birçok personel eğer çalıştığı işi severek yapıyorsa ve işyerini seviyorsa, işine ve işletmesine olan sadakati artarak gelişir. Böyle çalışan personeller kendilerini işine adanarak çalışırken, işletmeden ve işverenden; geleceğinin, mevcut konumunun ve pozisyonunun güvencede olmasını talep ederler. Personellerin etkin ve verimli çalışabilmesi için, işini kaybetme endişesinden uzak ve kendi güven içinde hissetmesi son derece önemlidir. Çalışanlarına endişe ve kaygıdan uzak, kendilerini güven içerisinde hissedebilecekleri ortamı sağlayabilen işletmeler daha başarılı olabilirler. Örneğin, işletmeler, çalışan bireyler için haklarını öğrenebilecekleri ile görev

tanımlarını anlayabilecekleri bilgileri kapsayan broşürler hazırlanabilir. Bu bilgilendirme sayesinde çalışan günlük çalışma ile geleceğe yönelik konularda beklediği güvenceyi bu kitapçıktan öğrenebilir (Sabuncuoğlu, 2009:21-22).

Güvence ilkesini, sosyo-ekonomik anlamda değerlendirilmesi gereken ilkeler arasında kabul etmek gerekir. Bu gereksinimin nedenine değinmek gerekirse, işletme çalışanların her birisi ayrı ayrı olmak üzere geleceklerinin gerek sosyal gerek ekonomi yönden güvencede olmasını isterler. Aksi düşünceler içerisinde olan çalışanlar endişeli ve karamsar davranışlar sergilerler. Kendini güvence altında hissetmeyen personelin, iş verimliliği olumsuz yönde etkilenecektir. Güvence ilkesinin uygulanması aynı zamanda eşitlik ilkesinin uygulanmasına da zemin hazırlar. Bulunduğu konumun güvence altında olduğunu bilmek ve geleceğini garanti altına alarak çalışmak bunlara örnek olarak gösterilebilir (Yüksel, 2007:28).

### **2.13.5. Açıklık ilkesi**

İnsan kaynakları politikasının başarılı olması büyük ölçüde açıklık ilkesi ile bağlantılıdır. (Sabuncuoğlu, 2000:19). Bu ilkenin uygulanmasında en önemli görev insan kaynakları departmanına düşmektedir. Bu ilkenin uygulanmasında işletme içerisinde çalışan tüm bireylerin katkısına ihtiyaç duyulmaktadır. Öncelikli olarak yönetici ve idareci gibi ileri düzey çalışanların ve akabinde tüm çalışanların, insan kaynakları politikaları hakkında düşüncelerini bildirmeleri gerekmektedir. Okunduğunda veya duyulduğunda her personelin kolaylıkla anlayabileceği ve öğrenebileceği şekilde hazırlanması gerekmektedir. İnsan kaynakları departmanları vazife ve sorumluluklarını bildikleri ölçüde bu ilkeleri hazırlayabilirler. Ayrıca, amaçlara uygun bir işletme yapısı oluşturulmasının da çalışan üzerinde önemli etkileri vardır (Yüksel, 2007: 29). İşletmedeki insan kaynakları politikasının başarısı büyük oranda açıklık ilkesinden etkilenmektedir. İşletmelerde çalışanlar günümüzde yalnızca kendilerine verilen işleri yerine getiren bireyler değil, örgütsel amaçların belirlenmesi, işin yapılma şekli ve sonuçları hakkında bilgileri de arzu eder hale gelmiştir (Mercin, 2005: 131).

İnsan kaynakları ile alakalı politikaların oluşturulabilmesi ve uygulanabilmesinin mümkün olması ancak açıklık ilkesine bağlıdır. İşletmelerde meydana gelen gelişmeler ve oluşan yeni haberler, gizlilik arz etmediği sürece, yöneticiler veya ilgili kişiler aracılığı ile tüm çalışanlara bildirilmelidir. Çalışanların haberdar edilmediği işletmelerde, her alanda oluşacak gelişmelerden ve değişimlerden çalışanın bilgisi olmayacaktır. Gizlilik ilkesi ise açıklık ilkesinin zıttı bil ilke olarak bilinmektedir. İnsan kaynakları politikalarından biri olan bu ilke,



şirket içinde kalması gereken ve gizli tutulması gereken gelişmelerin, çalışanlar tarafından öğrenilmemesi yine çalışan açısından işe yarar olacağını düşünülmektedir. Bu nedenle bu tür bilgilerin sadece dosyalarda muhafaza edilmesi daha verimli bir çalışma ortamının hazırlanmasına zemin hazırlar. Bu durum da işletme menfaatlerine katkı sağlar (Sabuncuoğlu, 2000: 10- 19).

## **2.14. İnsan Kaynağı Bulma Yöntemleri**

İnsan kaynağı bulma yöntemi: ihtiyaç duyulan personel açığını temin edebilmek için gerekli donanım, motivasyon ve niteliğe sahip kişileri araştırma, bulma ve işletmeye dahil etme eylemleridir. İnsan kaynağı bulmak için yapılan planlama sonucunda işletmenin ihtiyaç duyduğu personel adayının nitelikleri ve sayısı tespit edilmiş olur. Fakat insan kaynaklarının asıl mesele bu nitelik ve sayıda insanın nereden ve nasıl bulunacağıdır. Gerekli olan personeli bulma faaliyetleri adayları aramakla başlamaktadır. Bu arama ihtiyacı işletme içinde bulunduğu koşullardan ve amaçlardan kaynaklanmaktadır. Arama faaliyetleri sonucunda yöneticilerin elinde, aralarından seçim yapabileceği bir personel aday listesi oluşturulur. Personel adayların işe başlamalarıyla da insan kaynağı arama ve bulma işlemi son bulur. Daha sonra da seçme faaliyetleri başlamaktadır. Seçme faaliyeti yöneticilerin yalnızca işletmede çalışılacak personelleri seçmesi değildir. Bu işlem iki yönlü bir süreçtir. Bir taraftan işletme personeli seçerken; diğer taraftan da personel, çalışmak istediği işletmenin hangisi olacağına karar verir. Bundan dolayı da seçme faaliyeti 'bireylerin ve örgütlerin birbirlerini cezbediği ve seçtiği' bir süreç olarak düşünülmelidir. İnsan kaynağını bulma ve seçme yöntemlerinin maliyetini de göz önünde bulundurmak gerekmektedir. İnsan kaynağı bulma maliyeti iki yönlüdür: birincisi bulma ve seçim yapıldığındaki maliyet, ikinci maliyet ise seçimin yapılmasından sonraki maliyettir. İnsan kaynakları yönetimi tarafından seçilip de kısa vadede işletmeden ayrılan çalışanın işletmeye yüklediği yanlış personel seçim maliyeti, işletmeyi büyük ölçüde olumsuz etkilemektedir. <https://prezi.com/ehqn0lceto8e/insan-kaynagini-bulma-ve-secme/>

### **2.14.1 İç kaynaklar**

İç kaynaklar; İşletmenin personel ihtiyacını kendi bünyesinden temin etmesi olarak ifade edilmektedir. Bu durumda, işletme içerisinde çalışmakta olan mevcut personellerin kaynak olarak kullanıldığı bir sistem geliştirilmektedir. Bu iç kaynak kullanımının avantajları olduğu gibi dezavantajları da vardır (Tütüncü, 2015: 4).

**İç kaynaklardan eleman sağlamanın başlıca avantajları;** Personel ihtiyacının işletme içerisinde yani içi kaynaklardan değerlendirilerek doldurulması politikasının sağlayabileceği avantajlar:

- İşletme içinde hareketliliğin sağlanması
- İşletmenin kendi öz kaynaklarından yararlanması
- Maliyetin daha düşük olması
- Yeni yeteneklerin keşfedilmesi ve alt kadrolara fırsat verilmesi
- İşletmeden kalifiye personelin başka işletmeler gitmesinin engellenmesi
- Personelin verimliliğinin daha çabuk sağlanması (Çavdar ve Çavdar, 2010:82).

İç kaynaklar da kendi içerisinde iki bölüme ayrılmaktadır.

#### **2.14.1.1. Dikey geçiş**

**Yükselme(Terfi):** Terfi kavramı; çalışanın belli bir kıdem ve başarı skoruna göre görev ve sorumluluklarının arttığı daha üst pozisyona getirilmesi durumudur. Değişen bu durum çalışanın ücret ve sosyal saygınlığını arttırmaktadır. Bu durumun dezavantajları da vardır. Üst düzeye atanan çalışanın belirli yöneticilik niteliği ve yeteneği taşıyaması alt kademelerde boşluk yaratması, yükselme kararını veren kişilerin duygusal davranmasıdır. Bu durumda niteliği ve yeteneği getirildiği pozisyona uygun değilse hem yeni görevini yerine getiremez hem de yapılacak olan işlerin aksamasına neden olur. Yükselme yöntemleri ikiye ayrılır;

**a)Eskilik (kıdem) durumuna göre yükselme:** İş hayatında uzun yıllar çalışmanın kazandırdığı tecrübe gücü işe uyumu kolaylaştırmaktadır. Dezavantajı ise genç ve dinamik elemanlara yükselme yolunun kapatılması ve tembelliğe yol açılmasıdır.

**b)Başarı durumuna göre yükselme:** Çalışanın işinde göstermiş olduğu başarı, işletmeye olan bağlılığını yükselme ile ödüllendirile bilmektedir. Dezavantajı ise çalışanın yeni pozisyonda üsteleneceği görev ve sorumlulukları başarılı bir şekilde yerine getirebileceği anlamına geleceğinin bir göstergesi olmamasıdır. Yani çalışan önceki görevinde gösterdiği başarı yeni işinde de göstereceği anlamına gelmemektedir.

### **2.14.1.2. Yatay geçişler**

Şirket bünyesinde mevcut pozisyonlardan birinin boşalması durumunda, boşalan pozisyonun doldurulması için benzer seviyede bir başka personelin getirilmesi ile iç transferden bahsedilmesi mümkündür. Bu durum işletme açısından en ucuz ve kolay yoldan personel bulma olanağı sağlamaktadır. Bulunan bu personelin işletmeye uyum sağlayamama gibi bir sorun yaşamaz. Dezavantajı ise bir personelin eski işini bırakmasından ötürü orada yeni personel sorunu olacaktır. <https://muratkarakurt1.wordpress.com/2006/10/09/b-is-goren-bulma-teknikleri/>

### **2.14.2. Dış kaynaklar**

İşletmeler her dönemde yeni oluşan pozisyonlar için, o işin niteliklerine uygun personellere ihtiyaç duymaktadırlar. Bu ihtiyacı karşılamak için öncelikle iç kaynaklardan yani mevcut çalışanlardan faydalanmak isterler. İhtiyaç duyulan pozisyona kurum içerisinde gerek terfi gerek yatay kaydırma sonucunda iç kaynaklar kullanılırken, görevi değiştirilen personelin yerine alt kademe personel ihtiyacı oluşması kaçınılmazdır. Tüm bu durumlar dikkate alındığında dış kaynaklı personellerin tercih edilmesi çoğu zaman daha doğru olacaktır. Dış kaynakların tercih edilmesi aşamasında dikkate edilmesi gereken belki de en önemli faktör; sıradan bir personel adayının iş başına getirilmesi değil, uyum içerisinde çalışacak doğru personelin tespit edilmesidir. Doğru olmayan yöntemlerin tercihi çoğu zaman personel ihtiyacını karşılamakla birlikte şirketin kurum kimliğine zarar verebilmektedir(Çavdar, 2010: 84).

İş etiğinin muhafaza edilebilmesi ve diğer kurumlarla olan rekabet ahlakının korunabilmesi için insan kaynakları çalışmalarının özenli ve titiz bir çalışma prensibi olmalıdır. Bu nedenle gerek kurum içi gerekse kurumlar arası etik kuralları dikkate alınarak insan kaynakları çalışmaları yapılmalıdır.

Günümüz koşullarında işletmelerin dış kaynaklardan yararlanmaları için çeşitli yöntemler ve kaynaklar geliştirilmiştir. Bu kaynakları sıralayacak olursak: doğrudan başvurular, mevcut personellerin tavsiyeleri ile yapılan başvurular, iş ve işçi bulma kurumları aracılığı ile yapılan başvurular, özel sektörde hizmet veren insan kaynakları danışmanlık ofisleri, eğitim kurumları, internet ortamı gibi çeşitli kaynaklardır (Çavdar, 2010: 85).

**Dış Kaynaklardan Yararlanma:** Birçok işletmede personel açığı öncelik olarak iç kaynaklardan temin edilmektedir. Fakat bazı zamanlarda mevcut iç kaynaklar ihtiyaç duyulan personeli karşılayamaz ve bu durumda işletme dışa açılmak zorunda kalır. Bu durumda işletmeler dış kaynaklara başvurarak personel temini sağlarlar. İşletmelerin dış kaynaklı personel almalarının nedenlerini şu şekilde sıralamak mümkündür;

- İşletmelerin ilk kurulum aşamalarında ya da işletme politikası sonucu büyüme kararının alınması durumunda,
- Değişen çalışma ve teknolojik gelişmeler sonucu ihtiyaç duyulan teknik ve uzman personellerin gereklilikleri,
- Yeni gelen personellerin kendilerini işletmeye kabul ettirme çabalarının ve verimlerinin mevcut personelleri de olumlu motive etmesi,
- İşin gereksinimlerine uygun, iç kaynaklara göre daha donanımlı personellerin işletmeye sağlayacakları katkının avantajları, (Koçak ve Yüksel, 2011: 78)
- Dış kaynakların, iç kaynaklara nazaran daha ekonomik ve zahmetsiz olmaları,
- Dış kaynaklı personellerin, yönetim-personel iş birliğini ve ilişkilerini geliştirmesi,
- Dış kaynakların çalışma ortamlarına sağlayacakları hareketlilik,
- Personel temininin dış kaynaklı olarak sağlanmasının, terfi gibi ödüllendirme bekleyen personellere olanak sağlaması,
- Zaten donanımlı ve işe uygun olan personelin ayrıca bir yatırım ve eğitim ihtiyacının olmaması,
- Alt kadroların gelişimine ve farklı yeteneklerin kullanılmasına olanak vermeleridir. (Koçak ve Yüksel, 2011: 76).

#### **2.14.2.1. İş duyuruları**

İşletmede açık pozisyonlar için çalışan ihtiyacı belirlendikten sonra, işletmenin personel ihtiyacını piyasaya duyurması gerekmektedir. Personel ihtiyacı çeşitli iletişim araçlarını kullanarak bulunabilir açık pozisyonlara uygun personeli bulma yöntemleri arasında; gazete, dergi, televizyon ve radyo vardır. Bu iletişim araçları sıklıkla kullanılmaktadır. Her açık iş pozisyonun nitelik ve gereksinimlerine göre iş ilanı çeşitli yollarla adaylara ulaştırılmaktadır. Basit işçilik olarak adlandırdığımız iş pozisyonları için ulusal anlamda ilan vermek lüzumsuz olacaktır. Nitelikleri yüksek, kalifiye personel ve yönetici temini için ulusal platformlarda yayın

yapan kuruluşlar aracılığı ile ilan verilebilir. Kalifiye personel ve yönetici adaylarda aranan uzman kişilik yapısı geniş kitlelere ulaşmayı zorunlu kılmıştır. Ancak bu şekilde daha geniş aday havuzları oluşturulabilmektedir. Bu duruma bu şekilde yaklaştığımız gibi aksi yaklaşımda da bulunulabilir. Örneğin, kalifiye olmayan adayların sıklıkla başvurduğu ve olumsuz neticeler aldığı ilanlar arasında gazete ilanları yer almaktadır. Uzmanlaşmış personele ihtiyaç duyulan iş ilanlarının nitelikleri ve gereksinimleri ayrıntılı bir şekilde belirtilmediği takdirde işletmelerin çaba ve girişimleri artacaktır (Tütüncü, 2015:6).

İşletmeler iş ilanı oluştururken farklı kriterler ile farklı niteliklere sahip adaylara ulaşmaya çalışırlar. Bu kriterleri; işletmenin kurum kimliği, piyasa koşullarının etkisi, işin ihtiyaç duyduğu nitelikler gibi faktörler belirlemektedir. Yine bu kriterler aracılığıyla işletmeler, nitelikli aday havuzlarını oluşturmalarının yanı sıra personel ihtiyacı için harcamak zorunda oldukları maliyeti de minimize edebileceklerdir ( İto Yayınları, 2001:133).

#### ***2.14.2.2. Aday havuzu oluşturulması***

Aday havuzunu; insan kaynakları departmanlarının uygun işe uygun adayı bulma sürecinde oluşturdukları bir veri tabanı olarak nitelendirmemiz mümkündür. Aday seçim oranını belirleyecek olan önemli faktörlerden birisi aday havuzunun sahip olduğu büyüklüktür. İşe teklifi yapılan adayları toplam aday sayısına böldüğümüzde bu yüzdelik oranı bulabiliriz. Doğru adayın bulunması sürecinde maliyetlerin minimize edilmesine yine aday havuzları katkı sağlamaktadır. İnsan kaynakları departmanı, aynı pozisyon için yeniden oluşacak ihtiyacı bir önceki veri tabanı olan aday havuzlarından temin ederek zaman kaybını engellemektedir (Öntaş, 2012:12).

Aday havuzunu oluşturmak, iş gören seçim ve yerleştirme çalışmalarının etkinliğini doğrudan belirleyen değişkenler arasında yer almaktadır. Aday toplama öncelikle eleman alımı için seçimin yapılacağı kütlenin sayısal sınırlarını, belirlemektedir belirlenen bu sayısal sınır seçim oranıdır. Seçim oranı: işe kabul edilen personellerin toplam adaylara bölünmesi ile bulunmakta ve işletmenin personel ihtiyacını karşılama gücünü göstermektedir. Seçim oranının optimalliği de personel seçim çalışmasının süresini ve maliyetini olumlu yönde etkileyecektir. Çalışan ücretinin fazla olduğu ve personel niteliğinin fazla olmadığı işlerde aday kütle sayısı düşük, seçim oranı yüksektir (Karcı, 2005:49).

### **2.14.2.3. Doğrudan Başvurular**

Doğrudan yapılan başvurular genel anlamda daha küçük çaplı işletmelerin yayınlamış oldukları iş ilanlarına yapılan şahsen yapılan başvurularıdır. Kısa süreli ya da dönemsel işler diyebileceğimiz, genel anlamda beden işçiliğine dayanan çok fazla niteliğe ihtiyaç duymayan işler için yapılan başvurulardır. Örneğin; inşaat işçiliği, garsonluk, boyacılık gibi meslekler bu grup içerisinde yer alır (Koçak ve Yüksel, 2011:79).

### **2.14.2.4. Staj uygulamaları**

Dönemsel olarak birçok işletme yarı zamanlı ve ya tam zamanlı çalıştırmak üzere staj programları oluşturmakta ve bu kapsamda stajyer personel çalıştırmaktadır. Akademik platformlar olan üniversitelerde her yıl düzenli olarak düzenlenen kariyer ve fırsat günleri etkinlikleri aracılığıyla, işletmeler staj programları için stajyerler bulmaktadır. İşletmelerin bu uygulamalar için tercihleri genel olarak yeni mezun ve ya son sınıf öğrencilerinden oluşmaktadır. Bu uygulamalar bu kişiler için teknik ve bilimsel bilgilerini uygulamaya dönüştürmeleri için birer fırsat sunmakta iken, işverenlere ise adayları tanımaları ve onları test etmeleri için olanak sağlamaktadır. Performans ölçümlerinin değerlendirildiği staj uygulamaları personel adayları için birer referans oluşturmaktadır. Bu değerlendirme ve staj sürecinde olumlu sonuçlar alabilen stajyerlere işletmede tam zamanlı çalışabilecekleri teklif verilmektedir (Tütüncü, 2015:8).

### **2.14.2.5. İnternet**

Çağımızın vazgeçilmezi haline gelen internet ortamı, iş arayan ve işverenleri ortak bir platformda buluşturan çok güncel bir yöntem olarak kullanılmaktadır. Personel adayları için her geçen gün farklı iş pozisyonlarının yer aldığı web siteleri kendilerini güncellemekte ve sayılarını artırmaktadır. Yeni personel ihtiyaç duyan işletmelerin de sıklıkla başvurdukları bir alan olan onan web siteleri, aradıkları personel adayının kriterlerini ve iş pozisyonun özelliklerini görsel olarak sunabilme imkânını sunmaktadır. (Sabuncuoğlu, 2009:94).

İnternette yararlanma imkanları saymakla bitmez fakat günümüz personel adayları sadece internette bilgi edinmekle sınırlı kalmayıp, küresel çapta bütün iş pozisyonlarını araştırabilmekte ve kendileri için uygun pozisyonlara başvurumaktadırlar. Kurumsallığını tamamlamış ve geliştirmekte olan her işletme kendilerine ait web siteleri tasarlamakta ve bu web siteleri üzerinden kendi personel ihtiyaçlarına ilişkin ilanlar yayımlayabilmektedir. Personel

adayı bulma amacıyla kurulmuş olan şirketler ve onların web siteleri de personel arayan işletmelere hizmet sunmaktadırlar. Her geçen gün bu yöntem daha çok kullanılmakta olup, zaman ilerledikçe bütün işletmelerin bu siteleri kullanacağı beklenmektedir (Dolgun, 2012:91).

Bu gelişmelerin sonucunda kaliteyi ucuza almak, ulaşılabilirlik olanaklarının artması ve hızlı sunulan hizmetler günümüzün olmazsa olmaz kavramları arasında yer almaktadır. İnternet ortamının da sunmuş olduğu hız, erişilebilirlik gibi hizmetler, internet ortamının kullanılmasını artırmıştır. İnternet aracılığıyla başvuru kabul etme ve aday toplama yöntemi, işletmelerin uygun personeli bulabilmesi olanağını çarpıcı şekilde genişleten bir yöntem haline gelmiştir. Bununla birlikte insan kaynakları uygulamalarının en önemli ve temel kısımlarından biri olan ve işletmelerin rekabet edebilirliğinin temel göstergelerinden biri olarak kabul edilen aday bulma eylemi, artık internet ortamında yaygınlaşmaktadır (Gürçay ve Seçer 2000:111).

## **2.15. Aday Seçim Süreci**

İşletmeler her faaliyetlerinde olduğu gibi emek sermayesinin temini aşamasında çok ciddi aşamalar belirleyerek, ihtiyaç duyulan personeli temin etmeye çalışırlar. Bu süreçler genel olarak aday seçim süreci olarak adlandırılır. Adayların seçilme süreçlerinde işletmeler genel olarak başvuru yapan adayların içerisinden en uygun adayı en doğru pozisyonda değerlendirmeye tabi tutar. Aday seçim sürecinin aşamaları her işletme için standart değildir. Bu süreci etkileyen faktörler; personel aday sayısı, işletmenin büyüklüğü, başvuru pozisyonunun önemi, vb. etmenlere göre farklılık göstermektedir (Özgen, 1998:120-127).

İşletmelerin personel seçimindeki yaklaşımları sistematik veya sistematik olmayan yöntemlere göre değişkenlik gösterir. Belirli bir sisteme tabi olmayan yöntemlerde işveren ya da yönetici görüşmeyi şahsen yaparak, adayı değerlendirir ve karara varır. Sistematik süreçler bu kadar hızlı olmayıp birçok faaliyeti içinde barındırır (Özgen, 2010: 114).

### **2.15.1. Başvuru kabulü- ilk inceleme**

Adaylar, koşullara izin verdiği sürece talip oldukları pozisyona şahsen, posta yoluyla ve internet ortamında başvurabilirler. Başvurularına binaen adayların iş şartlarına uygun olup olmadığı saptanır. Açık olan iş pozisyonuna uygun olmayan adaylar bu değerlendirme esnasında elenirler. Bu aşamada başvuru formları ve özgeçmiş belgeleri itina ile incelenerek ya da şahsi başvurularda adayla yapılan ilk görüşmede, pozisyon için gereksinim duyulan minimum eğitim düzeyini, tecrübe ve fiziki koşulları sağlayamayan adaylar elenir. Bu

adaylardan bir kısmı başvurulan pozisyon için değilse bile uygun görülen farklı pozisyonlarda değerlendirilmek üzere adaylara iş teklifi yapılabilir (Çavdar, 2010:86).

### **2.15.2. İlk görüşme ve başvuru formu doldurma**

Başvuru formlarında olması gerekenleri sıralayacak olursak;

- a- Adaya ait kişisel bilgiler (Ad-soyadı, doğum yeri ve tarihi, telefon adres)
- b- Başvurulmakta olunan pozisyon
- c- Eğitim seviyesi ve bilgisi
- d- Yabancı dillere olan hakimiyet
- e- Katılan seminerler ve kurs bilgileri
- f- Tecrübe (Çalıştığı kurumlar, işe giriş ve çıkış tarihleri)
- g- Referanslar (Referans olacak kişinin adı-soyadı, ismi, adres ve telefonu)
- h- Adayın sağlık raporu
- ı- Ehliyet, ikamet bilgileri
- i- Açıklamalar (Tütüncü, 2015:11).

Başvuru formu, işin gerekleri ile adayın niteliklerinin uygunluğunun araştırılmasını sağlayan bir araçtır. Başvuru formunun adayda tedirginlik yaratmayacak biçimde tanıtıcı öz bilgilerin alınması sağlamalı ve diğer teferruatlı bilgilerin edinilmesi görüşme aşamasına bırakılmalıdır. Diğer bir ifade ile adayın işe alınması durumunda ise adaya ve ailesine ilişkin diğer bilgilerin alınması işe yerleştirme sonrasında sicil dosyasının oluşturulması kısmına bırakılması gerekmektedir (Sabuncuoğlu, 2009:96).

Adaylara eşit şans verildiği sürece bu formların etkin kullanıldığından ve yararlı olduğundan söz edilebilir. Değerlendirme aşamasında adaylar arasında ayırım yapılmaması gereken hususlar; cinsiyet, din, ırk ve siyasi görüşlerdir. Bununla beraber talip olunan pozisyonlar gerektirmedikçe, adayın üye olduğu dernek ve kuruluşlar, kulüplere araştırılmamalı ve medeni haller dikkate alınmamalıdır.

### **2.15.3. Psiko-teknik testler**

Bu test yöntemleri ile amaçlanan; hem işletmeye yeni gelecek personel adaylarının hem de işletmede şuan çalışmakta olan personellerin özelliklerini çok yönlü olarak tanımak ve değişik araçlarla ölçümlenektir. Bu testler pratiğe yönelik testler olup kurumsal değillerdir. İlgili kişiler bu testler sonucunda gerçekçi ve geçerli bilgileri ve bulguları elde ederler. Bu



testlerle hedeflenen temel amaç; personellerin işletmeye ve işlere uyumlu bir şekilde çalışmalarını sağlamak, bununla birlikte mevcut iş tanımları arasında personele en uygun görevlendirmenin yapılmasını sağlamaktır (Sabuncuoğlu, 2009,100).

Yapılan bu testler, kişi-iş-işyeri arasındaki uyumda önemlidir. Çünkü yapılan testler sonucunda uygun işler için uygun kişiyi tespit etmeye çalışılmaktadır. Testler, işletmelerin personel seçme süreçlerinde daha doğru kararlar vermesine katkı sağlar. Uygulanan bu testler yardımcı olmak amacıyla geliştirilen aday ölçme araçlarıdır (Kızıloğlu, 2012:58).

Psikoteknik testleri ölçmenin esas hedef; personellerin kabiliyetlerinin, kişisel niteliklerinin, bilgi düzeyleri ve yeteneklerinin tespit edilmesidir. Psikoteknik testleri, personellerin psikometri özelliklerini nitelendiren bilgilerini ve davranışlarını analiz etmeye yarayan kısa süreli özel uygulamalar olarak belirtilmektedir. Öyle ise, psikoteknik uygulamalarda testin aynı koşullar altındaki personel adaylarının eşit ve adil bir şekilde karşılaştırılıp değerlendirilebilmeleri için uygulanan her türlü uygulama olarak tanımlanması mümkündür. En yalın hali ile personel adayların sayısal skorlarla değerlendirildiği yöntemler olarak ifade edilebilir (Bingöl, 2006:195).

Adaya seçim sınavı yapılması yerine psikoteknik testleri yapılmasının birçok yararları aşağıda verilmiştir (Bayraktaroğlu, 2008:72).

- a. Testler sonucunda elde edilen bulgular standartlaştırılır ve sayısallaştırılır.
- b. Testler aracılığıyla şahısların değişik nitelikleri ölçülebilir.
- c. Testlerle şahısların işe uyumu açısından ölçüm yapar.
- d. Testler aracılığı ile görevlendirilecek pozisyonlar da belirlenebilir.
- e. Testler, seçim ve seçim sonrası maliyetleri düşürmektedir.

Testlerin en önemli katkıları arasında işin gereksinimlerine uygun adayım belirlenmesine yardımcı olmalarıdır. Bu gereksinimleri ve şahısların niteliklerini belirlemek için bireylere farklı farklı testler uygulanabilir. Bu testlerden elde edilen bulguların gerçeği yansıtmaları için, geçerliliği ve güvenilirliği doğrulanmış testler olması çok önemlidir. Bu testler bilgi ölçüm testleri ve psikoteknik testler olarak iki grupta incelenebilir (Çavdar, 2010:86).

Bu testlerin uygulanması ile görev tanımına uygun personelin tarafsız ve yalın olarak seçilmesi mümkün olacaktır. Testler sonucu ulaşılan skorlar hesaplanarak zekâ, algılama

yeteneği, endiŖe vb. kriterler açısından adaylar karŖılaŖtırılabilir ve değerlendirilebilirler. İnsan kaynakları departmanları bu testleri; iŖe alım aŖamalarında, mevcut alıŖanları farklı gevlere yöneltme sürecinde, personeller arası rotasyonları gerekleŖtirme aŖamasında, alıŖanların ödüllendirilmesi ve terfilerinin yapılması aŖamasında ve personellere tavsiyelerde bulunmak için kullanılmaktadırlar. Bu testleri 5 gruba ayırmak mümkündür. Bunlar; zekâ testleri, yetenek testleri, yaratıcılık testleri, kiŖilik testleri ve ilgi testleridir (Göklüberk ve zlı, 2006;162).

### **2.15.3.1. Zekâ testleri**

Diğer testlerden farklı olarak zekâ testlerinde elde edilmek istenen bulgular; adayın zekâ seviyesini, hafıza kapasitesini, mantıklı dŖünebilme, algılama, öğrenme hızı, algılama, dikkat, kavrama gibi dŖünsel yeteneklerdir. Zekâya bağlı yetenek testleri, temel olarak adayların sözel, Ŗekilsel ve sayısal olmak üzere  mukayese gücünü değerlendirmektedir. Zekâ testleri; hız ve g testleri olarak iki ana bölümde incelenmektedir. Adayın zekâ gücünü ölçen testlerde, geniŖ bir zaman diliminde zor sorular zlmeye alıŖılır. Hıza dayalı testlerde ise, zamanın kısıtlandığı fakat soruların kolay olduğu testlerin çözülmesi amaçlanır (Küçükkaya, 2006: 108).

Zekâ testlerini uygulayabilmek için kullanılan araçlar, temel aritmetik iŖlemleri çözebilme, sözcükler arasındaki ince nüans farklılıklarını ortaya çıkarabilme, yarıda bırakılan Ŗekilleri tamamlayabilme, benzer Ŗekilleri eŖleŖtirebilme, vb. konulardaki soruları içermektedir. Bu testlerde sadece doğru cevaplar puanlandırılmaktadır (Eren, 2001:333).

Zekâ testlerinde yöneltelen bir takım sorular aŖađıda yer almaktadır (Bingöl, 1997:132).

- a. Benzer Ŗekilleri eŖleŖtiriniz,
- b. Farklı parçalara ayrılmıŖ resmi birleŖtiriniz,
- c. Basit aritmetik olan dört iŖlemi uygulayınız,
- d. Altı çizili kelimelerin ve ya deyimlerin eŖ anlamlısını ve karŖıt anlamlısı olanları eŖleŖtirin,
- e. Bir sorunu zihinsel yoldan çözümleyiniz
- f. karıŖık Ŗekilde vermiŖ kelimelerden düzgün bir cümle oluŖturunuz,
- g. Bir seriden sonra gelecek rakamı yazma veya seriyi devam ettirme.

### **2.15.3.2. Yetenek testleri**

Her iŖ belirli bir yeteneğe sahip olmayı gerektirmektedir; Bundan dolayı İŖletmeler personel alım ve değerlendirmelerinde doğru iŖe doğru kiŖiyi yerleŖtirmek ve adayların ya da

personelin yeteneklerini bilmek istemektedir. Bu amaçla psikoteknik testler kapsamında adayın/personelin her türlü (zihinsel ya da bedensel) yeteneğini belirleme amaçlı uygulanan testlere yetenek testleri denilmektedir (Erdoğan, 1999).

#### ***2.15.3.3. Başarı testleri***

Adayı değerlendirirken uygulanan bazı testler vardır ki; direkt olarak adayın neleri yapabileceğini ve neleri hangi düzeyde bildiğini öğrenebilmek için yapılır. İşte bu testlere başarı testleri denir. Ölçüm için hazırlanmış ve sorulmuş olan sorular personel adayının eğitim seviyesine, yetiştirilme tarzına ve iş tecrübesine dayalıdır. Bu testlerle personel adaylarının sahip oldukları bilgi ve becerilerdeki en yüksek başarısının ölçülmesi hedeflenmektedir. Başarı testleri yazılı ve sözlü olabildikleri gibi uygulamalı da olabilmektedirler. Testler sözlü ve yazılı olmaları halinde, testlerin anlaşılır ve açık olmaları ayrıca kavram kargaşasına neden olmamaları gerekmektedir. Bu nedenle bu testlerin konunun uzmanları tarafından hazırlanmaları doğru olacaktır (Yüksel, 2007:113).

#### ***2.15.3.4. Bilgi ölçüm testleri***

Birçok işletme adayların mesleki yeterliliklerini, bilgi, beceri ve donanımlarını, bilgisayar ve makine kullanım yeterliliklerini, yabancı dil seviyelerini ölçmek için bir takım testler ve sınavlar uygular. Bu sınavlara bilgi ölçüm testleri denilmektedir. Yapılacak ölçme ve değerlendirme sınavları işe olan yeterlilik bilgilerini ölçmeli, sorulan sorular açık olmalı, sınavın süresi ve yapılan ortamın her aday için aynı olması gerekmektedir. Sınav sonucunda elde edilecek bilgiler genel geçer değil aksine kalıcı sonuçlar olmalıdır. Bu yüzden sınavlar bu doğrultuda yapılmalıdır (Çavdar, 2010;87).

#### ***2.15.4. İş görüşmesi***

Personel seçiminde rol oynayan en kritik faktörlerden birisi de iş görüşmesidir. Bunun en büyük nedeni ise; işletmeye alınacak adayların uygun kişi olup olmadıklarına çoğunlukla bu görüşme sonucunda karar verilir. Yine bu süreci önemli kılan bir diğer neden ise, kâğıt üzerinde incelenmiş olan aday ile yüz yüze geline aşama bu süreçte gerçekleşir. Her bireyin ki bu işletmeler için her bir personel adayının sahip olduğu bilgi, beceri, kişilik özellikleri ve yeteneklerinin değerlendirilmesi bu görüşme ile sağlanabilir. Bu durum iş görüşmesinin, personel adayını değerlendirme aşamasındaki en etkili araçlardan biri olmasına yol açar. İş görüşmesi ile hedeflenen temel amaç, işe uygun olan optimal adayı belirlemektir. Adayların

işletme hakkında bilgi sahibi olabilmeleri ve işletme kültürünü tanımalarına yardımcı olması da görüşmenin diğer önemli bir fonksiyonudur. İş görüşmeleri adaylarla etkileşim kurabilmeye ve işe alınacak adayı daha yakından tanımaya olanak sağlar. İş görüşmesini diğer yöntemlerden ayıran en önemli farkın şüphesiz ki, adayların insan ilişkilerine yönelik bilgilerini görüşmeciye sağlamasıdır. Bu bilgilerin sadece iş görüşmesi ile elde edilebileceği aşikârdır. Adayın konuşma şeklinin, diksiyonunun, jest ve mimiklerinin, grupça yapılan görüşmelerde grup içindeki davranış ve tutumlarının, çeşitli konulardaki yaklaşımlarının ancak görüşme yoluyla belirlenmesi mümkündür (Fındıkçı, 2009:195-200).

#### ***2.15.4.1. Görüşme yöntemleri***

Her görüşmenin kendisine ait bir takım yöntemleri vardır. Bir görüşmenin yönteminin belirlenmesinde başlıca rol oynayan faktörler; görüşmeye katılan aday sayısı ve görüşmeyi yapacak olan kişi sayısı, görüşmenin gerçekleşeceği ortam, görüşmenin planlanma ve yürütülme şekli ile soru stilleridir. Bu yöntemler tek tek uygulanabileceği gibi bir arada da uygulanabilir.

#### ***2.15.4.2. Görüşmedeki soru tipleri***

Görüşme esnasın her amaç için farklı sorular sorulmaktadır. Sorulabilecek her soruyu önceden tahmin etmek mümkün değildir. Adaylar sorulabilecek sorulara hazırlıklı olmak istiyorlarsa, hangi sorunun hangi amaçla sorulduğuna dair önceden hazırlıklarını tamamlamış olmaları gerekmektedir. Genel olarak sorulardaki elde edilmek istenen amaçlar aşağıda belirtilmiştir:

- Genel
- Kişisel bilgiler ile ilgili sorular
- Eğitim ile ilgili sorular
- Tecrübe/bilgi ile ilgili sorular
- Kişilik özellikleri ile ilgili sorular
- Yeterliliklerle ilgili sorular
- Motivasyon ile ilgili sorular
- Beklenti/koşullara ilişkin sorular (Çavdar,2010;89)

### 2.15.5. Mülakat ve mülakat türleri

Önceden belirlenmiş bir amacı elde edebilmek için, en az iki kişi arasında gerçekleştirilen görüşmeler mülakat olarak adlandırılmaktadır. Bir amaca yönelik olmadığı sürece, işletme yönetiminde bir analiz ve değerlendirme tekniği olan mülakattan söz etmek mümkün değildir. Uygun adayın tespit edilmesi sürecinde, adayların belirli niteliklerinin saptanması için yapılan görüşmeler mülakat olarak tanımlanır. Mülakat, bazı zamanlar sorun çözümede kullanılan sistemli bir görüşme olarak karşımıza çıkmakta iken, bazen de karşılıklı fikir alış verişi yapmaya yardımcı olacak şekilde yapılan görüşmeler olarak karşımıza çıkmaktadır (Altun ve Kovancı, 2004:55).

#### 2.15.5.1. Mülakat türleri

**Yapılandırılmış mülakat:** Bu görüşme türü, araştırma tarzıyla bağlantılı olarak tasarlanmış standart görüşme planı ile yüz yüze görüşmede sıralanmış özellikli sorulara cevap aramaktadır. Bu görüşme yapısı analiz edilmek için nicel veriler üretecektir (Bahar, 2003:1).

Bu tip mülakatlarda adaylara sorulacak sorular standarttır. Bütün adaylara aynı temel sorular bu katılımcıların karşılaştırılması için önemlidir. Bu yöntemde görüşmeci işle alakalı soruları önceden belirli bir formatla hazırlar. Sözlü bir anketi andıran bu yöntem diğer görüşme tekniklerine nazaran daha güvenilirdir ve daha somut veriler sunar (Günçağlan, 2007:44). Yapılandırılmış mülakatlarda, adaya yöneltilecek sorular, uzmanlaşmış kadrolarca görüşme öncesinde hazırlanarak, her adaya aynı sorular sorulur. Elde edilen tüm cevaplar, bir mülakat formu ile kayıt altına alınır. Sorular, firma tarafından geliştirilen ve açık pozisyona ait gerekli yetkinlikleri de kapsayan iş analizlerine dayanılarak hazırlanır. Mülakatı yapan kişi her görüşmenin sonunda standart bir değerlendirme formu doldurmak zorundadır. Görüşme mümkün olduğunca standartlaştırılmalı, bütün adaylara aynı sorular sorulmalı, cevaplar görüşmecinin önceden derecelendirdiği bir formatta değerlendirilmeli ve bu ölçü, iş davranışlarının özelliklerini kapsayan forma sahip olmalıdır (Çevik, 2010:58).

**Yarı yapılandırılmış mülakat:** Bu görüşmenin doğasında sorular oluşturulacaktır ancak daha fazla ayrıntı ve açıklamaya ulaşabilmek için daha fazla sonda sorusuna yer verilecektir. Bu görüşmeler yapılandırılmış görüşmeden daha özgür gerçekleşecektir (Bahar, 2003:1). Yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi yapılandırılmış görüşme yönteminden daha esnektir. Yarı yapılandırılmış görüşme yönteminde araştırmacı sormayı planladığı soruları içeren görüşme protokolünü önceden hazırlar. Bu yöntemde araştırmacı görüşmenin akışına bağlı olarak

değişik yan ya da alt sorularla görüşmenin akışını etkileyebilir ve kişinin yanıtlarını açmasını ve ayrıntılandırmasını sağlayabilir. Eğer kişi görüşme esnasında belli soruların yanıtlarını başka soruların içerisinde yanıtlamış ise araştırmacı bu soruları sormayabilir. Yarı yapılandırılmış görüşme tekniği sahip olduğu belirli düzeyde standartlık ve aynı zamanda esneklik sebebiyle eğitimbilim araştırmalarına daha uygun bir yöntem görünümü vermektedir. Bu görüşme yöntemi araştırmacıya bazı kolaylıklar sağlamaktadır. Bunlardan en önemlisi mülakat sürecinin önceden hazırlanmış görüşme protokolüne bağlı olarak sürdürülmesidir. Bu nedenle bu görüşme tekniği daha sistematik ve karşılaştırılabilir bulgular sunmaktadır (Türnüklü, 2000:547).

**Yapılandırılmamış mülakat:** Yapılandırılmamış mülakatlarda sistematik bir şekilde ön hazırlık ve planlama yapılmamaktadır. Görüşmecinin görüşme öncesi hazırlık yapması beklenmez. Görüşme, görüşmecinin kontrolünde süregider. Bu durumun gerçekleşebilmesi ancak tecrübeli ve profesyonel görüşmeci ile mümkün olur. Bu görüşmeler adayların cevaplarına göre yeniden oluşabilecek soruların sorulması eşliğinde sürer. Personel adaylarına sorulabilecek soru tipleri aşağıdaki gibi olabilir;

- Kendinizi tanıtır mısınız?
- Çalışmalarınızda zorlayıcı ve kötü yöneticilerle karşılaştınız mı? Nasıl?
- En iyi ve olumlu yöneticinizden bahseder misiniz? İyi olduğunu düşünmenizden nedenleri nelerdir?
- Eski işinizi bırakmanızın nedenleri nelerdir? (Tütüncü, 2015:17-18).

Bu mülakat yönteminde, aday hakkında ve kişiliği hakkında bir takım bilgiler elde edilebilir fakat yapılandırılmış mülakatlar kadar güvenilir olduğu söylenemez. Yapılandırılmamış görüşmeler görüşmeciye büyük hareket ve yargı serbestliği verir ve esnektir. Patton ise üç tür görüşme yaklaşımını ortaya koyar. Bunlar: Sohbet tarzı, görüşme formu yaklaşımı ve standartlaştırılmış açık uçlu görüşme tarzıdır.

- Sohbet tarzı görüşmeler görüşmecinin doğrudan ortama katıldığı, alan araştırmalarında kullanılan yöntemdir. Sorular etkileşimin doğal akışı içinde sorulur ve görüşülen görüşme yapıldığının bile farkında olmayabilir. Önceden belirlenmiş sorular yoktur ve görüşmenin nasıl gelişeceği bilinmez.

- Görüşme formu yaklaşımı sorular ve konular listesi vardır. Benzer konularda değişik kişilerden aynı tür bilgilerin alınması amaçlanır. Bu yöntem aslında araştırmaya konu olan problemin tüm yönleri ile soruların kapsamlı ve güvenilir bir şekilde geliştirilmesi için uygulanmaktadır.

- Standartlaştırılmış açık uçlu görüşme özenle hazırlanmış ve sistematik bir şekilde tasnif edilmiş bir takım sorulardan oluşur ve her görüşülene aynı türde ve sırada sorulur. Diğerlerine oranla görüşmecinin esnekliği sınırlanmıştır. Bir konuda birden fazla görüşmecinin çalışması gereken durumlarda etkilidir çünkü bireysel yanlılığı ve öznelliği azaltır ancak görüşme sırasında gelişebilecek beklenmeyen durumlarda görüşmeciyi engelleme ihtimali vardır (MEB, 2012:9-10).

#### **2.15.6. Referans araştırması**

Seçim sürecinin bir diğer aşamasını oluşturan etmen, adaylarla yapılan görüşmeler tamamlandıktan sonra uygun görülen adayların referanslarına ilişkin araştırmaların yapılmasıdır. Bu tekniği uygulamada ki en temel gerekçe olarak adayın eski davranışlarının, şahsiyetine ait bir gösterge olarak, bundan sonraki yapacağı davranışları hakkında fikir vereceği düşüncesidir. Bu teknik ile aday hakkında kendisini tanıyan eğitimcilerinden, eski amir ve yöneticilerinden bilgi istenebilir. Bu süreçteki en önemli bulgu ancak elde edilebilecek objektif sonuçlarla sağlanabilir. Adayın bir önceki işyerinde yaşamış olduğu olumlu ve olumsuz davranışlar doğru bir şekilde analiz edilmelidir. Örneğin; adayın bir önceki işinde yaşadığı olumsuz bir duruma kızan eski amir ve ya yöneticisi, adayı acımasızca kötüleyebilir. Tüm bu bilgiler ışığında personel seçimi yaparken referans değerlendirmesi tek başına yeterlidir diyemeyiz, ancak diğer tekniklerle birlikte aday hakkında ciddi bilgiler almamızı da sağlar (Çavdar, 2010:89).

#### **2.15.7. İşe alım kararı**

Her şeyden önce işe alım kararı, işletmenin menfaatleri dikkate alınarak doğru personelin seçilmesi ve bu doğru personeli işe alma kararı ile mümkün olur. Uygun adayın seçimi tam manasıyla ciddi bir süreçtir. Onlarca hatta yüzlerce aday arasından optimal adayı tercih etmek ve doğru adayı işe başlatmak gelişmiş bir karar mekanizması ile sağlanabilir. Bu süreç içerisinde yapılacak işe en uygun olan adayı, ulaşılan sonuçları iyi analiz ederek tercih edebiliriz (Fındıkçı, 2009:195-200).

İş alım kararını, personel alımı yapılırken sürecin son aşaması olarak kabul etmemek gerekir. İnsan kaynakları departmanının doğru adayı tespit etmesini izleyen bir sonraki süreç, birlikte çalışacağı ve personeli yöneteceği amirinin de fikrini almaktır. İş teknik olarak daha iyi bilmekte olan amirler ve personel adayının çalışmasından, performansından direkt sorumlu tutulacak kişilerdir.

#### **2.15.8. Sağlık kontrolü**

Bütün işletmeler işe alacakları personellerin emek, bilgi, tecrübe ve donanımlarından maksimum seviyede faydalanmayı amaçlar. Bun nedenle işe başlayacak adaylardan sağlık raporu istenmektedir. Bu sağlık raporu ile işe alınan personelde sonradan ortaya çıkabilecek sağlık sorunlarının tespiti işletmeler açısından sürekliliğin devamını ve verim kaybının engellenmesini sağlar. Son yıllarda önemi artan ve günümüzde kendisine sıkça yer bulan ve kanunlarla kendilerine belirli bir kontenjan ayrılması zorunlu kılınan "engelli adayların da engellilik derecesinin tespiti için de sağlık kontrolleri ve raporlarına ihtiyaç vardır" (Kaynak, 2000:162).

#### **2.15.9. İşe başlatma**

Seçilen personelin işe başlatılması, önemli aşamalar arasında yer almaktadır. Personel bu aşamada, işe başlaması için gerekli olan bir takım evrakları insan kaynakları departmanına teslim ederek iş başı yapacağı tarihte görev alacağı departmanda hazır olmalı ve bu süreci başlatmalıdır. Bu aşamanın başlayacağı süreçten önce ilgi departmanının yöneticisi, işe alınacak yeni personel hakkında bir takım bilgileri, departmanda çalışmakta olan diğer çalışanlara önceden bildirmeli ve onları bu süreç hakkında hazırlamalıdır. İnsan kaynakları departmanı tam da bu süreçte personelin evraklarını teslim alıp gerekli prosedürleri yerine getirir ve son olarak ilgili departman yöneticisine yeni personeli teslim eder. Genel olarak bu süreçten sonra yönetici; personeli, departmanın diğer çalışanları ile tanıştır ve departman hakkında bilgi verir. Akabinde, personelin, diğer çalışanlarla tanıştırılması için bir personel görevlendirmesi yapılabilir veya yönetici bizzat kendisi tanıştırır. Yeni personellere verilecek olan eğitimle işletme ile ilgili temel bilgilerin verilmesi hedeflenir (Çavdar, 2010:91).

İşletmelerin sürekliliğini sağlama konusunda çok büyük rolü olan insan emeğinin ve bilgisinin doğru ve etkin bir şekilde temin edilmesi süreci işletmeler açısından çok önemlidir. Tam da bu nedenden dolayı iş gören bulma ve seçme sürecinin başarılı olabilmesi için bir takım süreçlerin yapılması gerekmektedir bunlar;



- İş analizinin doğru yapılması
- Seçilen personellerin süreç ve işletme hakkında yeterli bilgiye sahip olmaları
- İşletme içindeki iş gücü, bilgi, yetenek, performans vb. konuların yer alacağı bir döküm oluşturulması
- İşletme dışından ihtiyaç duyulan kalifiye elemanlara ulaşmak için doğru ilan verilmesi
- Başvuran personel adayların belgelerinin objektif olarak incelenmesi
- Son görüşme için seçilen personel adaylarının uygun kişiler olduğundan emin olunması
- Son görüşme sonrası seçilen personellere doğru işe doğru adam prensibi ile uygun işin teklif edilmesi
- Kazanılan iş gören bulma ve seçme tecrübeleri ile mevcut iş gören bulma ve seçim sürecinin iyileştirilmesi gerekmektedir.

Doğru personeli bulma ve seçme sürecinin etkin bir şekilde tanımlanması ve uygulanmasında bir takım temel değerler vardır. Bunlar özetlenecek olursa; işletmenin değer ve misyonuna uyumlu, işletmede çalışan kişiler tarafından oluşturulan şirket kültürüne uyum sağlayabilecek, analiz edilen özellikli işi dolduracak kişinin araştırılması ve işin başarıyla yürütülmesini sağlayacak adayın tespitidir. (Civan, 2004:17-33).

#### **2.15.10. Oryantasyon süreci**

Fransızca kökenli olan ve “orientation” kelimesinden dilimize uyarlanmış olan oryantasyonun anlamı “Yönelme; çevre şartlarına uyum sağlama, yeni bir ortama alıştırma programı anlamına gelmektedir. İşletmeler bu oryantasyon süreci ile işe yeni başlayan personellerin şirket kültürüne ve çalışacakları ortama en hızlı sürede adapte olmalarını hedeflemekte iken yapacakları işi öğrenmelerini de amaçlamaktadırlar. Başka bir deyişle oryantasyon, “işletmeye yeni giren iş görenlere işe başlamadan önce uygulanan eğitim”dir (Kocabacak, 2006:59).

Oryantasyon kavramı, sadece işe yeni başlayan iş görenleri değil, aynı firma içinde bölüm değiştiren iş görenlerin uyum sürecine dâhil edilmesini de kapsamaktadır. Sürecin uygulanmasında genellikle ilk amirler veya İKY bölümünden bir uzman görev alabilir. Bazı durumlarda bu görev işyerinden kıdemli bir çalışanın sorumluluğuna da verilebilir. Fakat ideal bir sorumluluk dağılımının; insan kaynakları yönetimi bölümünden uzman bir katılımcı,

çalışanın ilk amiri ve genel müdür arasında gerçekleştirilmesinin daha sağlıklı olacağı önerilmektedir. Bu görevliler iş göreni birlikte çalışacağı arkadaşlarıyla tanıştırlar ve yapacakları işleri tanıtırlar. Bunun yanında işletme içerisinde ki görev tanımlarını, bu görevlerin nasıl yaptığını, şirket içi uyulması zorunlu kuralları ve düzenlerin neler olduğunu öğretmek için de tasarlanabilmektedir (Atay, 2011:13).

### **2.15.11. Terfi**

Terfi örgütün birey üzerinde vereceği önemli kararlardandır. Çalışan bir bireyin yetki, sorumluluk ve bunlara bağlı olarak ücret yönünden daha üst düzeydeki bir pozisyona atanmasına terfi denir. Yönetim bireyin terfisinin de için üç noktaya dikkat etmelidir. Bunlar yönetimin terfiyi kıdeme göre mi yoksa yeterliliğe göre mi yapacağı, yeterliliğin nasıl ölçüleceği ve açık pozisyona terfi için kriterlerin neler olacağıdır (Varol, 2001:37).

Çalışanların terfi ettirilmesinde kıdem ve yeterlilikler esas alınmalıdır. Terfi süreçleri yeterli olabilme kuralına göre yapılıp, nitelik yönünden birbirlerine benzer adaylar arasından daha uzun süre işletmede kalmış olan personele öncelik verilmesi uygun olacaktır. Yeterlilik için geçmişteki performans ile çalışanın yetkinlikleri başlıca ölçütlerdir. Buna rağmen mevcut pozisyondaki başarısına bakarak çalışanı terfi ettirme, hatalı bir politikadır. Firmanın kariyer yönetimindeki başarısı, açık ve objektif bir terfi politikası uygulamasına bağlıdır. Böyle bir yaklaşım, kurumsallaşmanın da bir gereğidir (Toprak, 2005:47).

Terfi sürecini etkin bir şekilde yönetmek için işletmeler üç yöntem uygulayabilirler;

**Basamaksal Sıraya Göre Yükselme:** Adından da anlaşılacağı üzere bu uygulamada, personellerin terfi alabilmeleri belli bir hiyerarşik sıralama ile gerçekleşmektedir.

**Eskilik (kıdem) Durumuna Göre Yükselme:** Tecrübe ve işletme içerisindeki çalışma sürecinin eskiliğinin çalışma ortamındaki uyumu kolaylaştırması bu süreçte etkilidir. Bu olgu dikkate alındığında kazanılmış olan tecrübeye dayanarak eskilik derecesi yükselmenin yani terfi alabilmenin en geçerli kriteri haline gelmiştir.

**Başarı Durumuna Göre Yükselme (ödüllendirme):** Birçok işletme çalışanları arasında kendilerine en çok faydalı olan, en çok bağlı olan ve işlerindeki başarılı ve disiplinli tutumlarını dikkate alarak çalışanlarını terfi ile ödüllendirebilmektedirler (Çavdar, 2010:83).

## 2.15.12. Transfer

Tanım olarak değinilmesi gerekirse transfer (nakil), belirli bir; ücret, yetki, sorumluluk düzeyinde çalışmakta olan çalışanların, benzer seviyedeki işler arasında yatay olarak nakledilmeleridir (Keklik, 2007:52). Transfer sürecinde, yapılacak işin konumu veya özelliği değişiklik göstermekte iken oluşan yeni pozisyonun yetki, sorumluluk, ücret düzeyi gibi vasıfları sabit kalmaktadır. Bu nedenle, transfere konu olabilecek çalışanın gerçekten uygun kişi olabilmesi için, bu transfer kararı verilmeden önce işletmeden çalışan ve aynı işi yapabilecek çalışanları iyi gözlenmesi ve her birinin aynı iş için ne düzeyde başarı gösterebileceği tespit edilmesi gerekir. Transfer işlemi için uygun bir kişi belirlenmediği sürece bu atama eylemi sadece bir “yerleştirme” işlemi olarak adlandırılabilir. İnsan kaynaklarının etkin biçimde kullanılmalarının yöntemlerinden biri de doğru bir transfer sürecinin gerçekleştirilmesi ile mümkün olmaktadır. Transfer işlemleri de terfi benzer olarak, çalışanların tatmin seviyesini maksimize etmekle birlikte işletmeye de en fazla katkıyı sağlayabileceği pozisyona yerleştirmeyi amaçlamaktadır. İşletmeler zaman zaman dış kaynaklı değişimlere uyum göstererek şirket içi pozisyon ve görevlerin bir kısmında azalmaya giderken bir kısmını da tamamen ortadan kaldıracaktır. Bu gibi durumlar gerçekleştiğinde işletme sahipleri çalışanlarını benzer pozisyonlara kaydırarak görevlendirebilir. Bu sayede işletme içerisinde görevlendirme ile çalışan dengesi optimize edilmiş olur (Kızıloğlu, 2012:50).

Bazı zamanlarda işletme içerisinde ki bir pozisyonda görev boşluğu oluşabilir. Bu boşalan görevlere “aynı düzeyde” bir başka çalışanın yerleştirilmesi de yine transferin tanımı olabilmektedir. Örneğin; bir lokantada aşçıbaşı ve ya şef garson görevden ayrıldığı zaman onun yerine yine lokanta içinden o görevi yapabilecek deneyim ve yeteneğe sahip olan bir başka çalışan atanabilir. Personele duyulan ihtiyacın bu şekilde giderilmesi işletme açısından hem daha ucuz hem de daha kolay olacağı gibi, çalışanlar arası uyum problemi gibi bir sorun ortaya çıkmayacaktır. Her ne kadar boşalan pozisyona kaydırılan çalışan o boşalan pozisyonun sürekliliğini sağlasa da, kendi işini bırakacağı için işletmeler yine de bir verim kaybına uğrayacaklardır. Bu durumda transfer sürecinin dezavantajı olarak karşımıza çıkmaktadır (Çavdar, 2010:83-84).

## 2.16. Mülakat Yöntemleri

Seçme aracı olarak da adlandırılan mülakatlar, personel adayına ait hem objektif hem subjektif bilgilere ulaşmamıza yardımcı olur. Adayın iş deneyimleri ve eğitim seviyesi gibi konuları objektif bilgiler olarak değerlendirilirken subjektif bilgileri ise, adayın işe karşı hevesi kendine duyduğu güven gibi konular olarak tanımlayabiliriz. Mülakatı yapan ve adayı seçecek olan kişilerin dikkat ettikleri en önemli hususlar bu subjektif bilgilerdir. Tam da bu nedenle yapılan mülakat görüşmeleri, belirli bir sistem çerçevesinde ve özen gösterilerek gerçekleştirilmelidir. Yapılan görüşmeler sonucunda aday hakkında toplanan bilgiler saklanmalıdır. Mülakatları çeşitlerine göre farklı başlıklar altında incelemek mümkündür (Tütüncü, 2015:15).

### 2.16.1. Bireysel mülakat

Mülakatı yapan kişi ile adayın tek başına görüştüğü bir mülakat yöntemidir. En çok uygulanan mülakat yöntemidir.

Birebir mülakatın avantajları;

- Personel adayı, tek bir kişiyi karşısında bulduğunda, kendini daha rahat hissedecek, sınırlı ve gergin olduğu zamanların tersine gerçek kişiliğini daha kolay belli edecektir.
- Mülakatı yürüten kişi için görüşmeyi kontrol altında tutmak ve yönlendirmek daha kolay olacaktır.

Dezavantajları ise,

- Diğer yöntemlerle karşılaştırıldığında güvenirliliği tartışılabilir; örnek olarak, mülakatı yapan kişinin, bir takım davranışlara karşı bilinçaltı merkezli olarak önyargıları olabilir. Bu durum da optimal adayı belirlemeyi etkileyecektir,
- Mülakatı gerçekleştiren kişi, personel adaylarını değerlendirecek kadar iyi hazırlanmış bir mülakatla çalışmıyor olabileceği için veya kendisinin mülakat yapabilme konusunda yetersiz olabileceği için; tek başına karar vermekte güçlük çekebilir (Günçağlayan,2 007:46-47).

Bu ve buna benzer görüşme yöntemlerinde personel adayına görüşmeyi yönlendirme ve şekillendirme imkânı sunulmuştur. Bu görüşmede adaya açık uçlu sorular yöneltilir. Bu işlemi yapmaktaki amaç, tartışmalar sonucunda elde edilemeyecek bilgi, duygu ve davranışlar hakkında sonuçlar alabilmektir. Bu görüşmede adayları karşılaştırmanın zor olmasının temel

nedenleri olarak; görüşmeyi adaylar kontrol etmeleri ve yapılandırılmış soruların sorulamamasını söyleyebiliriz (Usta, 2016:4-5).

Dezavantajlarının çokluğuna rağmen en fazla tercih edilen, esnek ama görüşmeden elde edilen bulguların çok tartışıldığı bir yöntemdir. Katılımcı aday ile yapılan görüşmenin tüm evreleri bire bir olarak gerçekleşir. Bu mülakat yönteminde sübjektif değerlendirmeler görüşmeyi etkilemektedir. Eğer bu yöntem tercih ediliyorsa, bu yöntemin uygulanmasında görüşme sürecinin çok iyi planlanması ve etkin bir ön hazırlık yapılması koşulu yerine getirilmelidir. Bu tür görüşmeler birebir gerçekleşeceği için adayın karşısında genel olarak işletmenin görevlendirdiği bir temsilci olur. Görüşmenin sohbet ortamında geçmesi ya da önceden belirlenmiş bir formatta yapılması yine bu temsilcinin yani şirketin kontrolündedir. Bu yöntemdeki amaç da tıpkı diğer yöntemlerde olduğu gibi, ilgili pozisyon için uygunluk derecesinin belirlenmesidir. Birebir yapılan görüşmelerin sohbet havası içerisinde geçmesini tercih eden işletme sayısı oldukça fazladır. Bu durumun nedeni araştırıldığında; sohbet ortamında geçen görüşmelerin katılımcılar üzerinde rahatlatıcı etkisinin olması ve aday hakkında elde edilecek bulguları kolaylaştırması savunulur. Bu görüşe karşıt olarak bazı firmalar adayın stres ortamında daha doğal tepkiler vereceğini düşünmelerinden dolayı “stres görüşmesi” yöntemleri kullanmayı tercih etmektedirler (Tuncer, 2014:11).

### **2.16.2. Panel mülakatlar**

Panel mülakatlarda geleneksel birebir görüşme yöntemleri kullanılabilir. Bütün panel üyeleri personel adayına puan verdiği için, bu mülakatlar kişisel önyargıları minimize etmektedir. Aday için yapılan değerlendirme sırasında, birkaç kişisel değerlendirme ortalamasını almak, bir kişinin kişisel önyargıları dışında bir denge oluşturur. Panel yöntemi görüşmeyi yapılandırılmış olmaya zorlar. Panel mülakatın tek dezavantajı bir görüşmeci yerine daha fazla görüşmeci gerektirdiğinden organizasyon için maliyeti biraz arttırmasıdır. Bu yöntem sayesinde personel adaylarının bir takım özellikleri keşfedilebilir. Bunlar; önderlik (liderlik) özelliği, yeni düşünceler önerme ve bu önerileri geliştirme yönleri, sorunla karşı sundukları çözümler ve benzer özellikleri analiz edilebilir. Bu yöntemin en büyük dezavantajı; değerlendirmenin her aday grubuna göre standart hale getirilememesi, yeni ve benzer özellikleri ölçebilecek soruların bulunması zor olmasıdır. Ayrıca soru seçimi esnasında dikkatli olunmazsa soruların bazı adaylara daha yatkın olma olanağı vardır (Çevik, 2010:66).

### 2.16.3. Grup mülakatı

Mülakat yöntemleri arasında yer alan grup mülakatı, yönetici seçimleri için kullanılan yöntemler arasında en çok kullanılan, yeni ve oldukça farklı bir uygulamadır. Personel aday seçiminde böyle bir görüşme yöntemine işletmelerin başvurmasına neden olan en önemli faktörler; zamandan kazanım sağlanması, eşzamanlı karşılaştırma ve değerlendirme olanağına imkân tanınmasıdır. Bu yöntemin en önemli özellikleri arasında; personel adayının bireysel girişimi, denge, sakinlik, değişen koşullara uyum sağlayabilme, duruma göre geliştirilen davranış ve kişilere karşı olumlu tutumlar sergileme gibi adayın özellikleri hakkında mülakat yapan kişiye bilgi vermesi söylenebilir. Bu görüşme yöntemi iki farklı şekilde uygulanabilir. İlk olarak, mülakat yapan kişi 5-10 kişiden oluşan aday grubunun karşısına geçer, sınavı andıran yöntemlerle onlara bazı sualler yöneltilir, verilen cevaplar arasında doğru olan cevapları veren personel adayları ve görev gereksinimlerini karşılayabileceği düşünülen personel adayları tespit edilir. Diğer uygulama yöntemi daha farklıdır. Bir gözlemci gözetiminde bütün personel adayları bir odaya alınır. Adayların tartışıp, fikir yürütebilmeleri için kendilerine önceden belirlenmiş bir konu yöneltilir. Gözlemci bu esnada, personel adaylarını ve konuya yaklaşımlarını yakinen takip ederek liderlik vasfına sahip, diksiyonu düzgün ve kurduğu mantıklı cümle sayısı en fazla olan, kavrama, algılama, yargılama gibi kabiliyetlere sahip personel adaylarını seçer. Grup mülakatı yöntemi literatürde yer yer panel tipi görüşme olarak da ifade edilebilmektedir. Bu görüşmeden elde edilecek faydanın en üst düzeyde ve etkin olabilmesi için mülakata alınacak aday sayısının 7'yi geçmemesi ve görüşme süresinin bir saatten kısa olması tavsiye edilir (Sabuncuoğlu, 2009:108).

Grup mülakatının avantajları;

- Mülakatta bulunanların her biri belli bir adaya karşı önyargılı olamayacaklarına göre daha adil ve doğru bir değerlendirme mümkün olacaktır.
- Mülakatçılar, sorulan soruların ve seçim kararının yükümlülüğünü ortaklaşa paylaşırlar.
- Daha etkili ve profesyoneldir.

Dezavantajları ise;

- Birçok mülakatçı ile karşılaşmak adayda gerginlik oluşturabilir, personel aday panik olabilir,
- Mülakata katılanlar arasında gerginlik oluşabilir; örneğin adaylardan birisinin üstünlük kurma girişimi gibi,

- Tüm mülakatçıları ve personel adaylarını belli bir zamanda bir araya toplamak zor olabilir (Günçağlayan, 2007:47-48).

#### **2.16.4. Sıralı mülakatlar**

Personel adayının farklı görüşmecilerle ayrı ayrı ya da belli bir sıraya göre görüştüğü mülakat türüdür. Mekân sabit tutulup görüşmeciler değişir veya aday görüşmecilerin bulunduğu mekânlara gider. Birden fazla “ilk izlenim” yaratma fırsatı içerir, aynı zamanda işe alımı gerçekleştirecek taraf için de farklı yorum ve görüş alma olanağı sağlamaktadır. Bu mülakat tipinde her bir görüşmeci pozisyonun gerekliliklerinin bir tanesini irdeler. <http://kariyer.bilkent.edu.tr/mulakat-is-gorusmesi/>

#### **2.16.5. Telefonla mülakat**

Telefonla yapılan mülakat yöntemi zaman ve mekân güçlüğü için uygulanan bir mülakat yöntemidir. Burada daha ziyade bir eleme söz konusudur. Bu yöntemle ilk olarak verilen ilana başvurmak amacıyla arayan adaya çeşitli sorular sorulup bir eleme yapılmış olunur. İkinci olarak ise bir pozisyon için özgeçmişler arasından yapılan elemeler sonucunda adayın verdiği bilgilerin doğruluğu telefonla teyit edilir. Bu yolla en hızlı yoldan sonuca ulaşma imkânı sağlanır. Ayrıca adayların ses tonu, konuşma tarzı hakkında da bir fikre varmak mümkündür. Fakat önemli bir dezavantaj olarak adayın arandığında içinde bulunduğu hal ve durum an anlık hızlı elemelerde belki de yanlış bir şekilde elenmesine sebep olabilir. Yani aday telefonla arandığında normalde verebileceği cevapları veremez bir durumda ise ve bunu da karşı tarafa belirtmezse yanlış bir sonuca varılabilir. Bunu engellemek için telefon mülakatını yapan kişinin oldukça dikkatli ve anlayışlı olması gerekmektedir (Usta, 2016:6).

#### **2.16.6. Bilgisayar destekli mülakat**

Nolan'nın da düşünceleri ile örtüşen bilişim sektörünün ve gelişen teknolojik yöntemlerin gerek iş gerek sosyal hayatımıza girmesi; işletmelerin rekabet güçlerine olumlu katkılar sağlarken, rakip işletmelere karşı daha fazla üstünlük sağlamalarına olanak sunmaktadır. Bilgisayar destekli mülakat yönteminde online olarak görüşme yapılmaktadır. Ayrıca yapılan bu mülakat ile diğer mülakatların önem derecesi farklı değildir. Bilgi teknolojilerinin etkin kullanımı insan kaynaklarında bir yarar sağlar (Tütüncü, 2015:17).

### 2.16.7. Diğer mülakat yöntemleri

Genel ayrıntıları ile açıkladığımız görüşme tekniklerinin dışında kalan bazı yöntemlerin de olduğu bilinmektedir. Bazı işletmelerde kullanılan baskıya dayalı mülakat ayrı tür olarak görmemiz mümkündür. Bu yöntemde görüşme sırasında adaya kısa bir zaman dilimi içerisinde çok soru sorulur ve ani cevaplar alınmaya çalışılır. Böylece adaylar çeşitli yönleri ile zorlanır ve tepkileri ölçmeye çalışılır. Koruma, güvenlik veya danışmada çalışacak elemanlarının seçiminde baskıya dayalı görüşme yöntemi ile adayların analiz edilmesi çoğu zaman iyi sonuçlar verebilmektedir. Bir diğer görüşme türü olarak da yoğunlaştırılmış görüşmeden söz edilebilir. Bu yöntemde adayların yapısal özellikleri derinlemesine analiz edilmektedir (Karcı,2005:58).





## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### YÖNTEM

#### 3.1. Nitel Araştırma

Bu çalışma nitel araştırma yöntemlerinden keşfetmeye dayalı bütüncül tek durum desenidir. Nitel araştırma “gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama tekniklerinin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği araştırma” olarak tanımlanmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2016:39).

Nitel araştırma yöntemi, disiplinler arası bütüncül bir bakış açısını esas alarak, araştırma problemini yorumlayıcı bir yaklaşımla incelemeyi benimseyen bir yöntemdir. Üzerinde araştırma yapılan olgu ve olaylar kendi bağlamında ele alınarak, insanların onlara yükledikleri anlamlar açısından yorumlanmaktadır (Altunışık vd., 2010:302). Nitel araştırma yaşanmış olaylar üzerinden giderek bunların insanlar üzerinde nasıl bir etki bıraktığını anlamaya yönelik bir araştırma süreci olarak ifade etmek mümkündür (Özdemir, 2011:325). Nitel araştırma gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik bir sürecin izlendiği araştırma olarak ifade edilmektedir (Ataseven, 2012:547).

Nitel araştırma karşı tarafta yer alan bireyle sohbet havasında konuşabilmek ve sorulan sorularla kişiyi doğru bir şekilde yönlendirmek, yaşadıklarını doğru bir şekilde aktarılmasını sağlamak açısından önemli bir yere sahiptir (Karataş, 2015:63). Nitel araştırmacılar, temelde deneyimin, eylemin ve olayların nasıl anlamlandırıldığı üzerine yoğunlaşır ve anlamlandırma sürecinin öznen ve bağlamdan bağımsız olarak ele alınamayacağını savunurlar. Bu haliyle birçok araştırmacı, nitel araştırmaların yeni bir şey söylemediğini düşünebilirler. Nitel araştırma geleneği bilimin nesnel bir eylem olduğu kabulüne ters düşer ve neden-sonuç ilişkisini temel alan bilimsel anlayıştan ayrılır. Gözlemci ya da araştırmacı gözlemlendiği/araştırdığı dünyanın içinde konumlandırılır. Dolayısıyla bilme ve araştırma eylemi araştırmacının ve araştırılanın öznelliği içerisinde şekillenen, yoruma dayalı, yerel ve değişken bir olgu olarak ele alınır. Dilin kendisi salt bir iletim aracı olmaktan çıkmakta deneyimi ve olguyu inşa eden bir eyleme dönüşmektedir (Tanyaş, 2014:26).

Bu çalışma insan kaynakları departmanı bulunmayan işletmelerin personel seçim kriterlerinin belirlenmesi amacıyla yapılan temel felsefesi açısından uygulamalı, amacı

açısından keşfedici, yöntemi açısından nitel, süresi açısından kesitsel ve analiz düzeyi açısından ise bireysel düzeyde bir araştırmadır. Nitel araştırma tekniğinin tercih edilmesinin nedeni Gaziantep/İslahiye ilçesinde insan kaynakları departmanı bulunmayan işletmelerin personeli nasıl seçtiklerinin araştırılıyor olmasıdır. Bu araştırma için belirli görüşme soruları hazırlanmıştır.

### 3.2. Çalışma Grubu

Bu araştırma insan kaynakları departmanı bulunmayan işletmelerin personel alırken nelere dikkat ettiğini hangi kriterlere göre işletme sahiplerinin /yöneticilerin personel aldığı keşfedilmeye çalışılmıştır. Bu amaçla İslahiye ilçesinde işletme sahipleri arasından maksimum çeşitlilik örneklem yöntemine göre 12 kişi seçilmiştir. Seçilen bu 12 kişi ile derinlemesine mülakat yöntemi ile görüşme yapılan kişilere ilişkin bilgiler Tablo 2 de sunulmuştur.

**Tablo 2.** Derinlemesine Mülakat Yapılan Kişiler

<b>Kod</b>	<b>Faaliyet Alanı</b>	<b>Cinsiyet</b>	<b>Medeni Durum</b>	<b>Eğitim Durumu</b>
P1	Sigorta Acentesi	Kadın	Evli	Lisans
P2	Tarım-Hububat	Erkek	Evli	Lise
P3	Güzellik Merkezi	Kadın	Bekâr	Lisans
P4	Hırdavatçı	Erkek	Evli	Lisans
P5	Zirai İlaç ve Gübre Bayi	Erkek	Evli	Lise
P6	Konfeksiyon	Erkek	Evli	Ön Lisans
P7	Katı Yakıt Tüccarı	Erkek	Evli	Lise
P8	Restoran	Erkek	Evli	Lise
P9	Unlu Mamulleri	Kadın	Bekâr	Lisans
P10	Akaryakıt-Nakliye	Erkek	Evli	Lise
P11	Market-Mobilya	Erkek	Evli	Lise
P12	Butik	Kadın	Evli	Lisans

Amaçlı örneklem yöntemlerinde olan maksimum çeşitlilik örneklem yöntemi “Maksimum çeşitlilik örnekleme; evrende incelenen problemle ilgili olarak kendi içinde benzeşik farklı durumların belirlenerek çalışmanın bu durumlar üzerinde yapılmasıdır. Burada araştırmacı araştırdığı sorunların türleri ve yoğunluğunda değişme olabileceğine inandığı

*farklı durumları örnekleme alabilecektir. Bu tür bir örneklemede genelleme kaygısı olmamakla birlikte, problemle ilgili farklı durumların örnekleme alınması nedeniyle, evren değerleri hakkında önemli ipuçları verebileceği söylenebilir”*(Uysal, 2010:31).

### **3.3. Veri Toplama Aracının Hazırlanması**

Bu çalışma İslahiye de işletme sahibi olan fakat insan kaynakları departmanı bulunmayan işletme sahibi/ yöneticilerle personel alım kriterleri incelenmiştir. İşletme sahiplerinin hangi kriterlere göre personel aldıklarına ilişkin kriterlerin yer aldığı çalışma için yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi tercih edilmiştir. Bu yöntemin tercih edilmesinin sebebi girişimcilerin yaşadıkları tüm sorunların etraflıca ortaya konulmasının hedeflenmesidir (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 130). Yarı yapılandırılmış görüşmede araştırmacı önceden hazırladığı sorular yanında görüşme esnasında verilen cevaplara bağlı olarak da kaynak kişiye sorular yöneltilmektedir (Balcı,2011:168). Bu yöntem çerçevesinde girişimciler ile birebir görüşülmüş ve işletme sahiplerinin personel alımı hakkında bilgi edinilmiştir.

### **3.4. Verilerin Toplanması**

Tablo 2’de sunulan işletme sahipleriyle EK-1’de sunulan görüşme formunda belirtilen sorular kapsamında yapılacak derinlemesine görüşme için örnekleme ulaşmak amacıyla insan kaynakları departmanı bulunmayan işletmeler tespit edilmiştir ve bu şekilde iletişime geçilmiştir. Katılımcılarla ilk olarak telefonla irtibata geçilmiş ve randevu alınmıştır. Randevu alındıktan sonra işletme sahipleriyle yüz yüze görüşülerek mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Yöneticilerle mülakat yapılmadan önce araştırmanın konusu detaylı bir şekilde anlatılmıştır. Buna rağmen ilerde kendi işi ve pozisyonu için olumsuz bir durum yaratır endişesi ile çoğu işletme sahibi ilk başlarda tedirgin davranmıştır. Katılımcılar zaman ayırma konusunda herhangi bir sıkıntı yaratmamış ve mülakatlar bir, bir buçuk saat arasında sürmüştür. Ayrıca mesai saatlerinin yoğun olması dolayısıyla çoğu mülakat girişimcilerin iş yerlerinden farklı ortamlarda gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler esnasında aşağıda belirtilen hususlara dikkat edilmiştir.

- İşletme sahiplerinin baskı altında hissetmeden personel seçimi yaparken nelere dikkat ettiklerini dile getirebilmesi için görüşmelerin sohbet havasında gerçekleşmesine özen gösterilmiştir.
- Görüşmeler esnasında işletme sahiplerine yönlendirmeye sevk edecek durumların yaşanmamasına dikkat edilmiştir.

- Kalıp sorular etrafında dönmeden personel seçim kriterleri öğrenilmeye çalışılmıştır.
- Görüşme için ayrılan süre dengelenerek işletme sahipleri bunaltmamaya özen gösterilmiştir.
- En çok dikkate alınan konular üzerinde ayrıca durulmaya çalışılmıştır.

### 3.5. Verilerin Analizi, Bulgular ve Değerlendirme

Araştırma kapsamında işletme sahibi olan fakat insan kaynakları departmanı bulunmayan 12 işletme sahibinden destek alırken personel seçim kriterlerine ilişkin görüşleri alınmıştır. Elde edilen bulguların analizinde betimsel analiz yöntemi kullanılmıştır. *“Betimsel analiz, çeşitli veri toplama teknikleri ile elde edilmiş verilerin daha önceden belirlenmiş temalara göre özetlenmesi ve yorumlanmasını içeren bir nitel veri analiz türüdür. Bu analiz türünde araştırmacı görüştüğü ya da gözlemiş olduğu bireylerin görüşlerini çarpıcı bir biçimde yansıtabilmek amacıyla doğrudan alıntılara sık sık yer verebilmektedir. Bu analiz türünde temel amaç elde edilmiş olan bulguların okuyucuya özetlenmiş ve yorumlanmış bir biçimde sunulmasıdır”* (Özdemir, 2011: 336).

*“Betimsel analiz dört aşamada gerçekleşmektedir. Birinci aşamada araştırmacı araştırma sorularından, araştırmanın kavramsal çerçevesinden ya da görüşme ve gözlemlerde yer alan boyutlardan hareket ederek veri analizi için bir çerçeve oluşturur. Böylece verilerin hangi temalar altında düzenleneceği ve sunulacağı belirlenmiş olur. Ardından, araştırmacı daha önce oluşturmuş olduğu çerçeveye dayalı olarak verileri okur ve düzenler. Bu süreçte verilerin anlamlı ve mantıklı bir biçimde bir araya getirilmesi önem taşımaktadır. Bu aşamadan sonra araştırmacı düzenlemiş olduğu verileri tanımlar. Bunun için gerekli yerlerde doğrudan alıntılara da başvurmak zorunda kalabilir. Bu sürecin sonunda araştırmacı tanımlamış olduğu bulguları açıklar, ilişkilendirir ve anlamlandırır. Araştırmacı bu aşamada ayrıca yapmış olduğu yorumları daha da güçlendirmek için bulgular arasındaki neden sonuç ilişkilerini açıklar ve ihtiyaç duyulması durumunda farklı olgular arasında karşılaştırma yapar”* (Özdemir, 2011: 336).

İşveren/Yöneticilerden toplanan verilere ve yapılan anket çalışmasına dayanılarak, “İşe Alım Sürecindeki Dikkate Alınan Kriterler” 10 temel unsur altında incelenmiş ve yorumlanmıştır.

### 3.6. İşe Alım Sürecinde Kriterlere İlişkin Bulgular

Belirlenen ana sorun kategorileri çerçevesinde yapılan betimsel analiz sonuçları aşağıda sunulmuştur.

#### 3.6.1. Genel olarak işe alım kriterleri

Yapılan görüşme sonucunda yöneticiler işe alım süreçlerinde mesleki yeterliliğin önemli olduğunu vurgulamışlardır. Örneğin, P8 kişisi: **“Ben personel alımı yapacağımda yapacağı işe yeterli olup olmadığına dikkat ediyorum”** demiştir. P10 kişisi ise mesleği yeterlilik yanında ahlaki yeterliliğini de önemseydiğini belirtmiş ve **“İlk olarak mesleğe yeterli olduğuna, ahlaki değerlere ve geçmişinin olumlu olmasına bakarım. İşe almaya karar verdiğim personelin daha önce işten ayrılmışsa nedenini sorarım ve ona göre işe alım yaparım”** demiştir. Adayların mesleki yeterliliği yanında eğitim durumlarının ve kendilerini ifade etme yeteneklerinin de önemli olduğunu belirten P1 kişisi: **“CV’sinin dolu olmasına, almış olduğu eğitime diksiyonuna ve kendini ifade edebilme yeteneğini dikkate alırım.”** demiştir.

Yapılan görüşmelerden adayların dürüst ve güvenilir olmalarının işe alım süreçlerinde önemsendiği anlaşılmaktadır. Örneğin; P7 Kişisi: **“Öncelikle dürüst olmasını isterim ve kişiliğinin düzgün olmasına bakarım bunun sonucunda bana uygun olduğunu düşünürsem işe alırım”** derken P9 kişisi de: **“Personelin tecrübeli, güvenilir ve disiplinli bir yapıya sahip olması gerekir”** demiştir.

P5 kişisi de güvenin ahlak ve mesleki bilgisinden daha önemli olduğunu vurgulayarak **“Ben personel alımı yaparken öncelikle güvene, daha sonra ise ahlaka ve bilgisine dikkat ediyorum”** ifadesini kullanmıştır. P4 kişisi P5’e benzer açıklamalarda bulunmuş ve **“Güvenilir olmasına, çalışkan olmasına, doğru sözlü olmasına dikkat ederim”** diyerek adayın kendisine güven vermesi gerektiğini, özünün ve sözünün doğru olmasının önemli olduğunu vurgulamıştır.

Bir başka görüşmeci ise **“akıllı ve uslu olmanın önemli olduğunu, fakat akıllı olmanın tüm kriterlerin önünde geldiğini belirterek diğer görüşmecilerden ayrılmıştır”** (P3). Yaptığı açıklamada **“Ben ilk olarak akıllı ve uslu olmasına dikkat ederim. Benim için en önemli kriter akıllı olmasıdır”** ifadelerini kullanmıştır. P12 Kişisi ise: **“İlk olarak öz geçmişine bakarım, iş deneyimine bakıyorum araştırmaları kolay olan personelleri tercih**

**ediyorum ve benimle çalışmaya istekli olan adaylara neden çalışmak istediğini soruyorum”** diyerek adayın güvenilirlik seviyesinin teyidini önemsediyini ifade etmiştir.

Adayın mesleki tecrübesi ve güvenilir olması yanında fiziken işi yapabilecek durumda olması, yakışıklılığı/güzelliği ve enerjisinin de önemli olduğu vurgulanmıştır. Örneğin, P2 Kişisi: **“Deneyiminin olup olmadığına genç ve dinamik bir yapıya sahip olması önemlidir. Ayrıca çalışacağı pozisyona göre sağlıklı olmasına dikkat ederim”** diyerek adayın sağlıklı ve dinamik olmasının önemli olduğuna dikkat çekerken P6 kişisi ise: **“Personel alacağım zaman Güzel olması ve kılık kıyafetinin düzgün olması benim için önemli”** diyerek dış görünüşün önemli olduğuna dikkat çekmiştir. Bunların dışında P11 kişisi ise: **“İlk olarak fiziki yapısına dikkat ediyorum, daha önceki deneyimine bakarım ayrıca referansına ve dürüstlüğüne dikkate alıyorum”** ifadesi ile P6 ve P2’ye benzer açıklamalarda bulunmuştur.

Sonuç olarak görüşmeciler kriterlerini çalıştığı işe ve personel alacağı pozisyona göre kriter belirlediğine ulaşabiliriz. Görüşmecilerin çoğunluğu (P1,P2,P4,P8,P9,P10,P11,P12) personelin deneyiminin olmasına önem verdiğini söylerken diğer görüşmeciler ise farklı kriterlerinin olduğunu (P5) kişisi güvenilir olmasına (P3) kişisi akıllı olmasına ve (P6) kişisi dış görünümüne önem verdiğini (P7) kişisi ise dürüst olması olarak düşüncelerini söylemiştir.

### **3.6.2. İş tecrübesi**

Bu başlık altında insan kaynakları departmanı bulunmayan işletme sahipleri/yöneticilerinin işe alım kriteri olarak iş tecrübesini hangi seviyede önemsediyine ilişkin araştırma bulguları sunulacaktır. Elde edilen ve bulgulara esas olan veriler genel soruların dışında spesifik olarak personel alımında “Adayın iş tecrübesi sizin için önemli mi? Neden?” sorusuna verilen cevaplardan oluşmaktadır.

**Tablo 3.** İşverenlerin İş Tecrübesi Hakkındaki Düşünceleri

Kod	Faaliyet Alanı	Cinsiyet	Medeni Durum	Eğitim Durumu	Düşüncesi
P1	Sigorta Acentesi	Kadın	Evli	Lisans	Önemli
P2	Tarım-Hububat	Erkek	Evli	Lise	Önemli
P3	Güzellik Merkezi	Kadın	Bekar	Lisans	Önemli
P4	Hırdavatçı	Erkek	Evli	Lisans	Önemli
P5	Zirai İlaç ve Gübre Bayi	Erkek	Evli	Lise	Değil
P6	Konfeksiyon	Erkek	Evli	Ön Lisans	Önemli
P7	Katı Yakıt Tüccarı	Erkek	Evli	Lise	Önemli
P8	Restoran	Erkek	Evli	Lise	Önemli
P9	Unlu Mamulleri	Kadın	Bekar	Lisans	Önemli
P10	Akaryakıt-Nakliye	Erkek	Evli	Lise	Önemli
P11	Market-Mobilya	Erkek	Evli	Lise	Önemli
P12	Butik	Kadın	Evli	Lisans	Değil

Tablo 3'ten de anlaşılacağı üzere üretim ve hizmet sektörleri genel olarak iş tecrübesini önemli bulmaktadır. Spesifik olarak değinecek olursak butik ve zirai ilaç işletmeleri işe alacakları personellerin iş tecrübelerini önemli bulmamaktadır (**P5 ve P12**). P5 Kişisi: **“Benim için önemli değil çalışacak personel yanımda yetişeceği için benim kurallarım daha çabuk uyum sağlayacaktır. Her iş yerinin kuralları vardır tecrübe çokta önemli değildir. Belli bir süre sonra donanımlı hale gelecektir”** şeklinde açıklama yapmıştır. Kendi kurallarına tecrübeli personelin uyum sağlamasının zor olacağını düşünmüştür. P12 kişisi ise: **“Benim için tecrübe hiç önemli değil ben tecrübeye bakmam, benim için önemli olan dürüst olmasıdır. İş görüşmesi anında konuşma şekli benim için çok önemlidir”** demiştir. İş yeri sahibi diğer yöneticilerden farklı olarak tecrübeyi önemli bulmadığını önemli olan faktörün dürüstlük olduğunu ve personelin kendisini ifade etmesine göre işe aldığını belirtmiştir.

İşletme sahiplerinin çoğunluğu iş tecrübesinin önemli olduğunu savunmuşlardır (P1,P2,P3,P4,P6,P7,P8,P9,P10,P11). Bazı işletme sahipleri tecrübeli adayları tercih etmelerinin gerekçesi olarak; tecrübeli adayların işi öğrenme süreçlerinin tecrübesiz adaylara nazaran daha kısa olmalarını ve işlerin daha doğru yöntemlerle yapılabileceğini savunmuştur. Nitekim P1 Kişisi: **“Benim için iş tecrübesi önemli çünkü bir işletmede en çok yatırım yapılması gereken faktör insan faktörüdür. Tecrübesiz bir kişiyi işe almak yapacağı iş için öğrenim**

süreci ciddi bir zaman almaktadır, bundan dolayı tecrübeli bir kişiyi işe almak hem zamandan tasarruf hem de istenilen verimin hızlı bir şekilde alınmasını sağlar” demiştir. P7 kişisi de P1 kişisi ile aynı düşünceye sahip olup; P7 Kişisi ise: **“Tecrübe benim için önemlidir çünkü tecrübeli personel işi daha iyi bilir, işi öğrenmesi zaman almaz. Tecrübeli olan personel işime daha çok yarar katkı sağlar”** şeklinde açıklama yapmıştır. İş yeri sahibi tecrübeli personelin işi daha iyi yapacağını, tecrübesiz personelin işi öğrenmesinin zaman alacağını ifade etmiştir tecrübeli personel ile zaman kaybetmek istemediğini belirtmiştir. Ayrıca P4 Kişisi de: **“Tabi ki önemlidir tecrübe, çünkü ticaret yapabilmek için daha önce ticaret yapmış olması gereklidir. Doğru iş yapabilmek için işi bilen personeli tercih ederim”** diyerek işlerin doğru yapılabilmesinde tecrübeli çalışanların etkili olduğunu savunmuştur.

Bazı işletme sahipleri tecrübeli adayların bilgilerinin kendilerini yönlendireceğini ve bu sayede daha az yorulacağını savunmuştur. Örneğin P2 Kişisi: **“İş tecrübesini önemli buluyorum çünkü deneyimli personeller yaptıkları işte daha aktif ve bilgili oluyor. Tecrübe aynı zamanda işlerimin kolay yoldan yapılmasına ve başarılı olunmasına yardımcı oluyor. Tecrübeli çalışanlarım beni yormuyor”** şeklinde açıklama yaparak bu fikri savunmuştur. P10 Kişisi de: **“Kesinlikle tecrübe çok önemlidir çünkü tecrübe yapacağı işe yön verecektir nerede ne yapacağını bilecektir”** şeklinde açıklama yapmıştır.

Yapılan araştırmalardan anlaşıldığı üzere hizmet sektöründe tecrübeli adayların tercih edilmesi müşteri memnuniyeti açısından önem arz etmektedir. Örneğin P3 Kişisi: **“Tabi ki tecrübe de önemli çalışan kişi tecrübeli olduğu zaman müşteriye nasıl davranması gerektiğini bilecektir müşteriye saygılı davranacaktır”** şeklinde savunma yapmıştır. Tecrübeli adaylar müşteri memnuniyetini artırmakla birlikte işletmenin satış miktarına da olumlu katkı sağlamaktadır. P6 Kişisi bu düşünceyi; **“Tabi ki en önemli olan kriter tecrübedir, tecrübeli personel işi daha iyi kavramış olur ve daha iyi satış yapar”** diyerek desteklemiştir.

Sonuç olarak iş yeri sahibinin/Yöneticilerin önemli kısmı (P1,P2,P3,P4,P6,P7,P8,P9,P10,P11) tecrübenin önemli olduğunu, (P5 ve P12) kişisi ise tecrübenin personel alımında önemli olmadığını ifade etmiştir.

### 3.6.3. Referans

Bu başlık altında işe alım sürecinde personel adayının referansının ve başkalarının aday hakkındaki tavsiye görüşleri yer almıştır. İş yeri sahiplerinin referans ve başkalarının aday hakkındaki tavsiye görüşünü alabilmek için “İşe alım sürecinde başkalarının aday hakkındaki



tavsiyeleri/adayın referansları önemli midir?” sorusu sorulmuştur ve vermiş oldukları cevaplar analiz edilerek sonuçları aşağıda sunulmuştur.

**Tablo 4.** İşverenlerin Referans Hakkındaki Düşünceleri

Kod	Faaliyet Alanı	Cinsiyet	Medeni Durum	Eğitim Durumu	Düşüncesi
P1	Sigorta Acentesi	Kadın	Evli	Lisans	Önemli
P2	Tarım-Hububat	Erkek	Evli	Lise	Önemli
P3	Güzellik Merkezi	Kadın	Bekâr	Lisans	Önemli
P4	Hırdavatçı	Erkek	Evli	Lisans	Değil
P5	Zirai İlaç ve Gübre Bayi	Erkek	Evli	Lise	Önemli
P6	Konfeksiyon	Erkek	Evli	Ön Lisans	Önemli
P7	Katı Yakıt Tüccarı	Erkek	Evli	Lise	Önemli
P8	Restoran	Erkek	Evli	Lise	Önemli
P9	Unlu Mamulleri	Kadın	Bekâr	Lisans	Önemli
P10	Akaryakıt-Nakliye	Erkek	Evli	Lise	Önemli
P11	Market-Mobilya	Erkek	Evli	Lise	Önemli
P12	Butik	Kadın	Evli	Lisans	Önemli

Tablo 4’te de görüldüğü üzere işverenlerin çoğunluğu işe alacakları personel adaylarının referansının önemli olduğunu belirtmiştir. Sadece hırdavat işletme sahibi referansın önemli olmadığını belirtmiştir. P3 Kişisi: **“Mutlaka önemlidir. Çünkü dürüst olup olmadığını işini nasıl yapıp yapamayacağı hakkında bilgi sahibi olacağım için tanıdıklarımın tavsiyesini ve referansları dikkate alıyorum”** demiştir. P3 kişisi tanıdıklarının tavsiyesini ve referansın önemini belirtmiştir. Çalışanının dürüst olmasının önemini vurgulamıştır ve aday hakkında bilgi alacağı için başkalarının tavsiyesini ve referansı dikkate aldığını açıklamıştır. P4 kişisi ise başkalarının tavsiyesinin ya da referansın önemli olmadığını ifade etmiştir. P4 Kişisi ise: **“Hayır hiç önemli değil bana göre insan insanı tanıyamaz bu yüzden referansı ve başkalarının aday tavsiyesini önemli bulmuyorum”** demiştir. P4 kişisi diğer görüşülen kişilerin aksine referansı ve başkalarının aday tavsiyesini hiç önemsemediğini belirtmiştir.

Çoğu zaman aday ile işverenlerin ortak tanıdıkları doğru adayın doğru kişiyle çalışması konusunda yardımcı olmaktadır. Bu tür ortamlarda daha verimli ve güvenilir çalışma ortamları oluşmaktadır. Nitekim P6 Kişisi: **“Evet önemlidir çünkü en azından tanıdıklarımız ve referanslar personel adayını bizden daha iyi tanıyor ve biliyor. Adayın nasıl**

çalıştığını biliyordur. Bu tavsiyeler sonucu işe aldığım bir çalışanımla uzun yıllardır çalışıyoruz” diyerek düşüncesini savunmuştur. Ayrıca P8 Kişisi de: “Tabi ki önemlidir çünkü tanıdıklarımız o kişiyi daha iyi tanır. Çalışacağı işi bildiği için nasıl çalışacağını da bilmektedir” şeklinde verdiği cevapla referansın ve tanıdık tavsiyelerinin önemini savunmuştur.

Sonuç olarak iş yeri sahibinin/Yöneticilerin önemli kısmı (P1,P2,P3,P5,P6,P7,P8,P9,P10,P11,P12) referansı ve tanıdıklarının tavsiyesinin önemli olduğunu, (P4) kişisi ise referansın ve tanıdıklarının tavsiyesinin önemli olmadığını ifade etmiştir.

### 3.6.4. Akrabalık

Bu başlık altında işe alım sürecinde personel adayının akraba/tanıdık olması hakkında ki görüş ve önerileri yer almıştır. İş yeri sahiplerinin adayın akraba olmasının önemini öğrenebilmek için görüşmecilere “İşe alacağınız adayın akraba olması sizin için önemli mi? Neden?” sorusu sorulmuştur ve vermiş oldukları cevaplar analiz edilerek sonuçları aşağıda sunulmuştur.

**Tablo 5.** İşverenlerin Akrabalık Hakkındaki Düşünceleri

Kod	Faaliyet Alanı	Cinsiyet	Medeni Durum	Eğitim Durumu	Düşüncesi
P1	Sigorta Acentesi	Kadın	Evli	Lisans	Değil
P2	Tarım-Hububat	Erkek	Evli	Lise	Önemli
P3	Güzellik Merkezi	Kadın	Bekâr	Lisans	Değil
P4	Hırdavatçı	Erkek	Evli	Lisans	Değil
P5	Zirai İlaç ve Gübre Bayi	Erkek	Evli	Lise	Değil
P6	Konfeksiyon	Erkek	Evli	Ön Lisans	Değil
P7	Katı Yakıt Tüccarı	Erkek	Evli	Lise	Değil
P8	Restoran	Erkek	Evli	Lise	Değil
P9	Unlu Mamulleri	Kadın	Bekâr	Lisans	Değil
P10	Akaryakıt-Nakliye	Erkek	Evli	Lise	Değil
P11	Market-Mobilya	Erkek	Evli	Lise	Değil
P12	Butik	Kadın	Evli	Lisans	Değil

Tablo 5’te işe alım sürecinde adayın akraba/tanıdık olmasının önemli olup olmadığını işverenlere sorarak cevapları değerlendirilmiştir. P2 kişisi dışında diğer işletme sahipleri akraba

ile çalışmanın önemli olmadığını belirtmişlerdir. P2 kişisi: **“Evet önemlidir. Çünkü akrabanın yapacağı işler ile yabancıнын yapacağı işler birbirinden ayrıdır. Akraba ile yapılan işlerde akraba işi benimsiyor, işe sahip çıkıyor ve daha sağlam sonuçlar alabiliyoruz. Fakat yabancıda işlerin üzerinde daha çok durulması gerekiyor ve çalışmanı takip edilmesi gerekir”** diyerek akraba ile çalışmanın kendisine katkı sağlayacağı düşüncesine sahipken; P4 Kişisi: **“Mümkün olduğunca akraba/tanıdık işe alınmamalı. Akraba olduğu zaman duygusal oluyor, emir verirken kırılır ve gücenir. Bunun sonucunda akraba ilişkilerin sarsılır”** P4 kişisi de akraba/tanıdık kişilerle çalışmak istemediğini belirtmiştir. Akraba/tanıdık olduğu zaman emir veremeyeceğini ve akrabalık ilişkisinin zedeleneceğini söylemiştir.

Sonuç olarak işverenlerin büyük bir çoğunluğu(P1,P3,P4,P5,P6,P7,P8,P9,P10,P11,P12) akraba/tanıdık ile çalışmanın kendisi için önemli olmadığını belirtmiştir. (P2) kişisi ise akraba ile çalışmanın kendisi için önemli olduğunu ve çalışanlarını akraba tercih ettiği sonucuna varılmıştır.

### **3.6.5. Hemşerilik**

Bu başlık altında işe alım sürecinde personel adayının hemşeri olması hakkında ki görüş ve önerileri yer almıştır. İş yeri sahiplerinin adayın hemşeri olmasının önemini öğrenebilmek için görüşmecilere **“İşe alacağınız adayın hemşeri olması sizin için önemli mi? Neden?”** Sorusu sorulmuştur ve vermiş oldukları cevaplar analiz edilerek sonuçları aşağıda sunulmuştur.

**Tablo 6. İşverenlerin Hemşerilik Hakkındaki Düşünceleri**

Kod	Faaliyet Alanı	Cinsiyet	Medeni Durum	Eğitim Durumu	Düşüncesi
P1	Sigorta Acentesi	Kadın	Evli	Lisans	Değil
P2	Tarım-Hububat	Erkek	Evli	Lise	Değil
P3	Güzellik Merkezi	Kadın	Bekâr	Lisans	Değil
P4	Hırdavatçı	Erkek	Evli	Lisans	Önemli
P5	Zirai İlaç ve Gübre Bayi	Erkek	Evli	Lise	Değil
P6	Konfeksiyon	Erkek	Evli	Ön Lisans	Değil
P7	Katı Yakıt Tüccarı	Erkek	Evli	Lise	Önemli
P8	Restoran	Erkek	Evli	Lise	Değil
P9	Unlu Mamulleri	Kadın	Bekâr	Lisans	Değil
P10	Akaryakıt-Nakliye	Erkek	Evli	Lise	Değil
P11	Market-Mobilya	Erkek	Evli	Lise	Değil
P12	Butik	Kadın	Evli	Lisans	Önemli

Tablo 6’da işverenlerin hemşeri ile çalışmanın önemli olup olmadığı sorusunun cevapları yer almaktadır. İşletme sahiplerinden P4,P7,P12 kişileri hemşeri ile çalışmanın kendileri için önemli olduğunu savunmuşlardır. Hemşeriliğin önemli olduğunu belirten işletme sahipleri müşterilere satış yapmakta olan işletmelerdir buradan anlaşılacağı üzere satım yapan işletmeler hemşeri ile çalışmanın önemli olmadığını belirtmişlerdir. P7 Kişisi: **“Tabi ki hemşeri olması önemli hemşeri olursa çevreyi daha iyi bilir ve ona göre hareket eder. Çevreyle uyum sağlaması kolay olur”** şeklinde düşüncesini söylemiştir ve P7 kişisi hemşeri olmasının önemli olduğunu çevresini tanınması ve uyum sorunu yaşamayacağını da ifade etmiştir. P1 Kişisi ise: **“Hayır hiç önemli değil önemli olan kişinin kendisini geliştirmesidir. Aynı ortamda çalışanların hemşeri olması hemşeri olmayan çalışanlara karşı grup baskısı kurabilir bu da çalışanların verimini düşürür. Moral ve motivasyon kaybına neden olur”** P1 kişisi çalışacak personelin hemşeri olmasının önemli olmadığını ve bu durumun gruplaşmaya neden olacağını verim kaybı olacağını belirtmiştir.

Günümüz çalışma koşulları dikkate alındığında işverenler hemşeri kavramının önemli olmadığını, önemli olanın faktörün işletmeye yararlı personel tercih edilmesini savunmaktadır. Örneğin P5 Kişisi: **“Önemli değil çünkü sadece hemşerim olduğu için işe almam. Bana fayda sağlayacaksa işe alırım. Sadece hemşerim diye kimseyi işe almadım”** diyerek düşüncelerini savunmuştur. Benzer düşüncelere sahip P10 Kişisi de: **“Hayır önemli değil**

**önemli olan yapılan iş ve hizmetten yararlanmaktadır”** demiştir. P10 kişisi de P5 kişisi gibi önemli olan faktörün kendisine yarar sağlaması olduğunu hemşeriliğin önemli olmadığını ifade etmişlerdir.

Sonuç olarak işverenlerin çoğunluğu (P1,P2,P3,P5,P6,P8,P9,P10,P11) hemşeri ile çalışmanın önemli olmadığını düşüncesine sahiptir (P4,P7,P12) hemşeri ile çalışmanın önemli olduğunu ifade etmişlerdir.

### 3.6.6. Yaş durumu

Bu başlık altında işe alım sürecinde personel adayının yaşına dair görüş ve önerileri yer almıştır. İş yeri sahiplerine “İşe alacakları adayın yaşı önemli mi? Neden?” Sorusu sorulmuştur ve vermiş oldukları cevaplar analiz edilerek sonuçları aşağıda sunulmuştur.

**Tablo 7.** İşverenlerin Adayların Yaşı Hakkındaki Düşünceleri

Kod	Faaliyet Alanı	Cinsiyet	Medeni Durum	Eğitim Durumu	Düşüncesi
P1	Sigorta Acentesi	Kadın	Evli	Lisans	Önemli
P2	Tarım-Hububat	Erkek	Evli	Lise	Önemli
P3	Güzellik Merkezi	Kadın	Bekâr	Lisans	Önemli
P4	Hırdavatçı	Erkek	Evli	Lisans	Önemli
P5	Zirai İlaç ve Gübre Bayi	Erkek	Evli	Lise	Önemli
P6	Konfeksiyon	Erkek	Evli	Ön Lisans	Önemli
P7	Katı Yakıt Tüccarı	Erkek	Evli	Lise	Önemli
P8	Restoran	Erkek	Evli	Lise	Değişken
P9	Unlu Mamulleri	Kadın	Bekâr	Lisans	Değişken
P10	Akaryakıt-Nakliye	Erkek	Evli	Lise	Değil
P11	Market-Mobilya	Erkek	Evli	Lise	Önemli
P12	Butik	Kadın	Evli	Lisans	Değil

Tablo 7’de görüldüğü gibi işletme sahiplerinin çoğunluğu çalışacağı personelin yaşının önemli olduğunu, P8,P9 kişisi ise işe göre personel adayının yaşının değişken olduğunu ifade ederken P10,P12 kişisi ise yaşın önemli olmadığını belirtmiştir. Üretim sektöründe personelin yaşının işe göre değişkenlik gösterdiği fakat hizmet sektöründe genç yaş tercih edildiği anlaşılmaktadır. Üretim sektöründe faaliyet gösteren P8 Kişisi: “**Evet önemli ama çalışılacak işe göre pozisyona göre bu değişmektedir**” diyerek tercihinin değişkenliğini, P9 Kişisi ise: “**Yaş önemlidir. Çünkü yapılacak olan işte tecrübe gerekiyorsa orta yaş tercih ediyorum**”

**ayak işleri ve servis işlerinde ise genç çalışanları tercih ediyorum”** diyerek yine tercihinin değişken olduğunu savunmuştur. P10 Kişisi ise: **“Hayır yaşa hiç dikkat etmiyorum. Benim için personel adayının işi iyi yapabileceğine inanmam ve güvenmem yeterli”** diyerek yaş faktörüne önem vermediğini bildirmiştir. P12 Kişisi de: **“Benim için işi yapabilecek yaşta olması önemli çalışmasını engelleyecek yaşta olmamalı”** şeklinde düşüncesini ifade ederek yaş faktörünü önemli bulmadığını söylemiştir.

Her geçen gün değişen koşullara uyum sağlayıp adapte olmak gençler için daha kolay iken orta yaş ve üzeri kişiler için zor olmaktadır. İşverenler de çalıştıracakları adayların yaşlarını bu endişe ile dikkate almaktadırlar. Örneğin P5 Kişisi: **“Benim için çalışacak kişinin genç ve dinamik olması önemlidir. Genç beyin olması çok önemli çünkü gençler daha verimli oluyor”** diyerek genç personelleri tercih ettiğini savunmaktadır. Yine P1 Kişisi: **“Evet yaş önemli gerek algılamada gerek iş kavrama gibi ihtiyaçlarda genç adaylar değişime daha çabuk ayak uydurabiliyorken orta yaşlı çalışanlara bu değişimi kabullendirmek zaman almaktadır. Genç personellerin enerji ve sinerjileri ortama olumlu katkı sağlarken ileri yaştaki çalışanların monoton davranışları gelişimin yavaşlamasına neden olmaktadır”** diyerek yaş faktörünün önemini gelişime ve yeniliğe gençlerin daha hızlı uyum sağlamalarına dayanarak savunmuştur. Ayrıca P1 Kişisine **“Gençlerle çalışmayı mı tercih ediyorsunuz?”** sorusu sorulmuştur ve P1 Kişisi **“Evet genç personel adaylarını tercih ediyorum”** demiştir.

Sonuç olarak (P1,P2,P3,P4,P5,P6,P7,P11) görüşmecilerin çoğunluğu genç personel tercih ettiklerini (P8,P9) kişileri ise işe göre yaş faktörünün değiştiğini, (P10,P12) kişisi yaşa dikkat etmediğini ifade etmiştir.

### **3.6.7. Cinsiyet**

Bu başlık altında işe alım sürecinde personel adayının cinsiyetinin önemli olup olmadığı hakkında ki görüş ve önerileri yer almıştır. İş yeri sahiplerinin adayın cinsiyetinin önemini öğrenebilmek için görüşmecilere **“İşe alacağınız adayın cinsiyeti sizin için önemli mi? Neden?”** Sorusu sorulmuştur ve vermiş oldukları cevaplar analiz edilerek sonuçları aşağıda sunulmuştur.

**Tablo 8.** İşverenlerin Cinsiyet Hakkındaki Düşünceleri

Kod	Faaliyet Alanı	Cinsiyet	Medeni Durum	Eğitim Durumu	Düşüncesi
P1	Sigorta Acentesi	Kadın	Evli	Lisans	Önemli
P2	Tarım-Hububat	Erkek	Evli	Lise	Önemli
P3	Güzellik Merkezi	Kadın	Bekâr	Lisans	Önemli
P4	Hırdavatçı	Erkek	Evli	Lisans	Değil
P5	Zirai İlaç ve Gübre Bayi	Erkek	Evli	Lise	Önemli
P6	Konfeksiyon	Erkek	Evli	Ön Lisans	Önemli
P7	Katı Yakıt Tüccarı	Erkek	Evli	Lise	Önemli
P8	Restoran	Erkek	Evli	Lise	Önemli
P9	Unlu Mamulleri	Kadın	Bekâr	Lisans	Değil
P10	Akaryakıt-Nakliye	Erkek	Evli	Lise	Önemli
P11	Market-Mobilya	Erkek	Evli	Lise	Değil
P12	Butik	Kadın	Evli	Lisans	Önemli

Tablo 8’de işletme sahiplerinin adayların cinsiyetlerinin önemli olup olmadığı sorusunun cevapları yer almaktadır. Tablodan da anlaşılacağı üzere işletme sahiplerinin çoğunluğu cinsiyetin önemli olduğunu belirtmiştir. Fakat cinsiyetin önemli olmadığını belirten işletme sahipleri (P4,P9,P11) de vardır. Güler yüzlü, sıcak kanlı ve samimi olmak bazı işletmeler için cinsiyetten daha önemlidir. Örneğin P4 Kişisi: **“Ben cinsiyete önem vermem çünkü güler yüzlü olduktan sonra kendisini iyi ifade edebiliyorsa cinsiyetin önemi yoktur”** P4 kişisi için önemli olan personelin müşterilere güler yüzlü davranması ve kendisini ifade etmesi olduğunu açıklamıştır. P11 Kişisi de: **“Hayır önemli değil benim iş yerimde hem Kadın hem de erkek personeller çalışıyor. Ben güler yüzlü adayları tercih ediyorum çünkü iletişim kurmaları daha kolay oluyor”** diyerek personel tercihinin cinsiyete bağlı olmadığını savunmuştur.

Bazı sektörlerde müşteri profili sadece Kadın ve ya sadece erkek olabilmektedir. Bu gibi durumlarda işverenler çalıştıracakları personellerin cinsiyetini müşteri profiline göre belirtmektedir. P3 Kişisi: **“Mecburen dikkat ediyorum çünkü müşterilerim Kadın olduğu için bende Kadın personel çalıştırmak zorundayım. Erkek personel çalıştırsam müşterilerim rahatsız oluyor”** diyerek müşteri profiline göre personel çalıştırdığını savunmuştur. P7 Kişisi de: **“Cinsiyet benim için önemli erkek personelleri tercih ediyorum ve çalışanlarım erkek çünkü yaptığım iş kömür işi bu yüzden Kadınları tercih**

**etmiyorum”** diyerek işletme sektörünün Kadın personel çalıştırmaya müsait olmadığını belirterek cinsiyetin önemli olduğunu savunmuştur.

Sonuç olarak (P1,P3,P5,P8,P10,P12) görüşmecilerin büyük bir kısmı cinsiyeti önemseydiğini Kadın personel tercih ettiğini fakat (P2,P7) görüşmecileri bay personel tercih ettiğini ve (P4,P6,P9,P11) kişilerin ise cinsiyetin hiçbir önemi olmadığını hem Kadın hem bay personel ile çalışabileceğini açıklamıştır.

### 3.6.8. Eğitim

Bu başlık altında işe alım sürecinde personel adayının eğitim seviyesi değerlendirmesine dair görüş ve öneriler yer almıştır. İş yeri sahiplerine “İşe alım sürecinde personel adaylarının eğitim seviyesi önemli mi? Neden?” Sorusu sorulmuştur vermiş oldukları cevaplar analiz edilerek aşağıda sunulmuştur.

**Tablo 9.** İşverenlerin Eğitim Hakkındaki Düşünceleri

Kod	Faaliyet Alanı	Cinsiyet	Medeni Durum	Eğitim Durumu	Düşüncesi
P1	Sigorta Acentesi	Kadın	Evli	Lisans	Önemli
P2	Tarım-Hububat	Erkek	Evli	Lise	Önemli
P3	Güzellik Merkezi	Kadın	Bekâr	Lisans	Önemli
P4	Hırdavatçı	Erkek	Evli	Lisans	Önemli
P5	Zirai İlaç ve Gübre Bayi	Erkek	Evli	Lise	Önemli
P6	Konfeksiyon	Erkek	Evli	Ön Lisans	Önemli
P7	Katı Yakıt Tüccarı	Erkek	Evli	Lise	Önemli
P8	Restoran	Erkek	Evli	Lise	Önemli
P9	Unlu Mamulleri	Kadın	Bekâr	Lisans	Değil
P10	Akaryakıt-Nakliye	Erkek	Evli	Lise	Önemli
P11	Market-Mobilya	Erkek	Evli	Lise	Değil
P12	Butik	Kadın	Evli	Lisans	Değil

Tablo 9'da işverenlere eğitimli personel alımı hakkında düşünceleri yer almaktadır. P9,P11,P12 işletme sahipleri eğitimin önemli olmadığını diğer çoğunluk ise eğitimin önemli olduğunu belirtmiştir. Eğitimin her sektör ve pozisyon için her zaman gerekli değildir. P9 Kişisi: “**Hayır önemli değildir benim için önemli olan becerisinin olmasıdır. İşini titiz bir şekilde yapmasıdır**” diyerek eğitimin gerekli olmadığını savunmuştur. P11 Kişisi ise: “**Hayır hiç dikkat etmem. Daha önce eğitimli personel tercih ettim ama tahsilli olmayanlardan**



**farkı yoktu. Benim için eğitim ikinci plandadır. Önemli olan kişiliktir”** diyen P11 kişisi de P9 kişisi gibi eğitim faktörünün önemli olmadığını savunmuştur. Örnek vererek eğitilmiş insanın eğitim almamış insandan farkı olmadığını açıklamıştır.

Eğitilmiş adaylar zaman zaman almış oldukları eğitimlerin karşılığında işverenlerine ve iş yerine katkıları sağlamaktadır. Bu durumdan yararlanmak isteyen işverenlerin varlığı yadsınmaz bir gerçektir. Örneğin P2 Kişisi: **“Evet önemlidir. Çünkü eğitilmiş çalışanların zaman zaman işverene tavsiyede bulunacağına inanıyorum. Bu tavsiyelerle işlerin daha aktif, daha kolay ve daha kaliteli olacağına inanıyorum. Bundan dolayı eğitilmiş insanlarla çalışmanın daha iyi olduğunu düşünüyorum”** diyerek eğitilmiş kişilerle çalışmanın daha faydalı olduğunu savunmuştur. Eğitilmiş kişilerin sadece bilgi olarak değil kişilik ve davranış olarak da kendilerini geliştirdikleri araştırmalar sonucunda ortaya çıkmıştır. Örneğin P3 Kişisi: **“Eğitim şart çünkü eğitilmiş kişilerin insanlara karşı davranışları daha düzgün. Eğitilmiş insan nasıl davranması gerektiğini bilen insandır. Tabi okumuş cahil de olmamalıdır”** diyerek eğitimin şart olması gerektiğini fakat her eğitilmiş kişinin kendisini yetiştirmediğini eğitilmiş kişilerin de cahil olabileceğini savunmuştur.

Eğitilmiş kişiler sadece eğitimleri ile işlerin daha iyi yürütülmesini değil aynı zamanda müşterilerle olan diyalogun daha kaliteli ve seviyeli olmasını da sağlamaktadır. Örneğin P5 Kişisi: **“Tabi ki önemlidir. Çünkü eğitilmiş insan müşteriyle daha bilinçli şekilde konuşur. Müşteriyi etkilemeyi daha iyi bilir”** diyerek eğitimin önemini kişilerin daha bilinçli ve etkileyeceği olacağı düşüncesine sahiptir. Ayrıca eğitilmiş insanların iletişiminin daha iyi olacağını belirtmiştir. **P10 Kişisi de: “Kesinlikle önemli çünkü eğitilmiş kişilerin muhakeme gücü daha yüksek olur. Dikkatli ve bilinçli olarak çalışır”** P10 kişisi de P5 kişisi gibi eğitilmiş insanların daha bilinçli olduğunu ifade etmiştir. P10 kişisi eğitilmiş insanların akıl yürütmesinin, yargıya varma gücünün yüksek olduğunu belirtmiştir.

Sonuç olarak görüşmecilerin büyük bir kısmı (P1,P2,P3,P4,P5,P6,P7,P8,P10) görüşmecileri personel adaylarında eğitimin önemli faktör olduğunu söylerken (P9,P11,P12) görüşmecileri eğitimin personel alımında önemli olmadığını ifade etmişlerdir.

### **3.6.9. Medeni durum**

Bu başlık altında işe alım sürecinde personel adayının medeni durumunun önemi hakkında görüşler ve düşünceler yer almıştır. İşverenlere “ İşe alacağınız personel adayının

medeni durumu önemli mi? Neden?” Sorusu sorulmuştur ve vermiş oldukları cevaplar aşağıda analiz edilerek sunulmuştur.

**Tablo 10.** İşverenlerin Medeni Durum Hakkındaki Düşünceleri

Kod	Faaliyet Alanı	Cinsiyet	Medeni Durum	Eğitim Durumu	Düşüncesi
P1	Sigorta Acentesi	Kadın	Evli	Lisans	Önemli
P2	Tarım-Hububat	Erkek	Evli	Lise	Önemli
P3	Güzellik Merkezi	Kadın	Bekâr	Lisans	Önemli
P4	Hırdavatçı	Erkek	Evli	Lisans	Önemli
P5	Zirai İlaç ve Gübre Bayi	Erkek	Evli	Lise	Önemli
P6	Konfeksiyon	Erkek	Evli	Ön Lisans	Önemli
P7	Katı Yakıt Tüccarı	Erkek	Evli	Lise	Değil
P8	Restoran	Erkek	Evli	Lise	Önemli
P9	Unlu Mamulleri	Kadın	Bekâr	Lisans	Değil
P10	Akaryakıt-Nakliye	Erkek	Evli	Lise	Önemli
P11	Market-Mobilya	Erkek	Evli	Lise	Değil
P12	Butik	Kadın	Evli	Lisans	Değil

Tablo 10’da işverenlerin alacağı personelle ilgili medeni durumunun önemli olup olmadığı sorusu sorularak tabloda düşünceleri yer almıştır. P7,P9,P11,P12 kişileri medeni durumunun önemli olmadığını diğer kişiler ise medeni durumunun önemli olduğunu bildirmiştir. Çalışanların özel hayatları ile iş hayatlarını birbirinden ayırmaları, işletme sahipleri için çok önemlidir. İş yerinde hem evli hem de bekâr çalışanları olan işletme sahipleri genel olarak personellerin özel hayatlarını iş hayatlarının dışında tutmasını beklemektedir. Örneğin **P12 Kişisi:** “Hem bekâr hem de evli çalışanlarım var benim. Özel hayatını işine yansıtmadan düzgünce çalışması benim için yeterli” diyerek düşüncelerini savunmuştur. **P9 Kişisi de:** “Evli ya da bekâr olması benim için önemli değil. Ben çalışanların medeni durumlarına dikkat etmiyorum önemli olan işlerini düzgün yapmasıdır. Ben fırınım da hem evli hem de bekâr personeller çalıştırıyorum” diyerek personel alımında medeni durumunun önemi olmadığını önemli olan etkenin işini düzgün yapabiliyor olması olduğunu açıklamıştır.

Aile olgusunun gerektirdiği sorumluluklar personelleri zaman zaman iş yerlerinden ve takip ettikleri işlerden alı koymaktadır. Bu durum işverenleri düşündürmekte ve bazı işverenler çalıştıracakları adayları değerlendirirken tercihlerini bu duruma göre yapmaktadırlar. Örneğin

P1 ve P3 Kişisi: **“Medeni durumu önemlidir. Evli personeller bekârlara göre daha fazla ailesiyle ilgilenmek zorundadır. Bu nedenle daha sık izin daha fazla iş kopukluğu gibi durumlarla meşgul olmaktadır”** demiştir. Yine aynı düşünceye sahip olan P3 Kişisi de: **“Evet medeni durumu önemlidir. Evli personellerin daha fazla sorumluluğu olacaktır ve işi ile ilgilenmesi azalacaktır. Ben bekâr personel adaylarını tercih ediyorum”** diyerek düşüncelerini savunmuştur. Fakat bazı işverenler de evli adayların sorumluluk bilinçlerinin oluştuğunu düşünerek tercihlerini evli adaylardan yana kullanmaktadır. Örneğin P2 Kişisi: **“Evet medeni durumu önemlidir çünkü evli çalışanların daha düzenli daha disiplinli olduğunu düşünüyorum. Evli personeller ailesine karşı sorumluluk sahibi olduğu için işlerde de sorumluluktan kaçınmıyorlar. Bu durumda işlerimi kolaylaştırıyor.”** diyerek P1 kişinin düşüncesine karşı olduğunu evli personellerin sorumluluğu daha iyi aldığını ve işini düzen ve disiplin çerçevesi içerisinde yaptığını belirtmiştir. P1 kişisi ise bekâr personel tercih ettiğini bekâr personellerin sorumluluğu olmadığı için işine daha fazla ilgi göstereceğini fazla mesai yapmasını sorun etmeyeceğini söylemiştir. Her iki durumda da işverenler medeni durumu önemli bir faktör olarak görmektedir. İşverenlerin kendi işleri kapsamında tercihlerinin değiştiği görülmektedir. P7 Kişisi ise: **“Evli ya da bekâr olması benim için önemli değil. Ben evli de çalıştırıyorum bekâr da önemli olan medeni durumu değildir işini düzgün ve dikkatli yapmasıdır”** diyerek medeni durumun öneminin olmadığını önemli olan faktörün işini düzgün ve dikkatlice yapması olduğunu söylemiştir.

Sonuç olarak görüşmecilerin çoğunluğu (P2,P4,P5,P8,P10) personel alımında personellerin medeni durumlarının evli olmasını tercih ettiğini, (P1,P3,P6) görüşmecileri ise personel tercihlerinin bekârlardan yana olduğunu (P7,P9,P11,P12) görüşmecileri ise medeni durumunun önemli olmadığını medeni durumuna önem vermediği sonucuna görüşmecilerin verdikleri cevap neticesinde varılmıştır.

### **3.6.10. Dış görünüm**

Bu başlık altında işe alım sürecinde personel adayının dış görünümünün önemli olup olmadığı hakkında ki görüş ve önerileri yer almıştır. İş yeri sahiplerinin adayın dış görünümüne önemini öğrenebilmek için görüşmecilere **“İşe alacağınız adayın dış görünümü sizin için önemli mi? Neden?”** Sorusu sorulmuştur ve vermiş oldukları cevaplar analiz edilerek sonuçları aşağıda sunulmuştur

**Tablo 11.** İşverenlerin Dış Görünüm Hakkındaki Düşünceleri

Kod	Faaliyet Alanı	Cinsiyet	Medeni Durum	Eğitim Durumu	Düşüncesi
P1	Sigorta Acentesi	Kadın	Evli	Lisans	Önemli
P2	Tarım-Hububat	Erkek	Evli	Lise	Önemli
P3	Güzellik Merkezi	Kadın	Bekâr	Lisans	Önemli
P4	Hırdavatçı	Erkek	Evli	Lisans	Önemli
P5	Zirai İlaç ve Gübre Bayi	Erkek	Evli	Lise	Önemli
P6	Konfeksiyon	Erkek	Evli	Ön Lisans	Önemli
P7	Katı Yakıt Tüccarı	Erkek	Evli	Lise	Önemli
P8	Restoran	Erkek	Evli	Lise	Önemli
P9	Unlu Mamulleri	Kadın	Bekâr	Lisans	Değil
P10	Akaryakıt-Nakliye	Erkek	Evli	Lise	Önemli
P11	Market-Mobilya	Erkek	Evli	Lise	Değil
P12	Butik	Kadın	Evli	Lisans	Önemli

Tablo 10 da işe alım sürecinde dış görünümünün önemli olup olmadığı işverenlerin cevaplarına göre sunulmuştur. İşverenlerin büyük kısmı dış görünümünün önemli olduğunu belirtmiştir. P9 ve P11 kişileri ise dış görünümünün önemli olmadığı düşüncesini savunmuşlardır. Yapılan araştırmaya göre işletmelerin çalışanlarına özel kıyafetleri varsa personel adayının dış görünümünün önemli olmadığı ve işletme içerisinde çalışacağı pozisyona göre değişiklik gösterdiği vurgulanmıştır. Örneğin **P9 Kişisi: “Hayır önemli değil çünkü benim iş yerimde çalışanlarımın özel kıyafetleri var personel seçimi yaparken de dış görünümüne göre seçim yapmıyorum”** ifadesi ile işyeri sahibi çalışanlarının dış görünümünün önemli olmadığını kendisinin çalışanlara kıyafet temin ettiğini söylemiştir. **P11 Kişisi: “Dış görünümü önemli değil kılık kıyafetinin düzgün olmasının önemi yok, güler yüzlü personel olması önemlidir benim için müşteriye memnun etmesi en önemli faktördür”** diyerek düşüncelerini savunmuştur. **P5 Kişisi: “Yapılan işe göre dış görünüm de değişmektedir. Benim işyerimde yükleme yapan çalışanların dış görünümüne önem vermiyorum fakat müşteriler ile ilgilenen çalışanlarımın dış görünümüne önem veririm”** P5 kişisi dış görünümünün önemli olduğunu ama yapılacak işe göre giyinilmesi gerektiğini örnek vererek belirtmiştir

Adayların dış görünüşü ile bulunduğu çevreye uyum sağlayabilmeleri, işverenler açısından önemli görülmüştür. Örneğin **P4 Kişisi : “Kesinlikle önemlidir çünkü kıyafet**

iletişimin bir parçasıdır. Dış görünüş karşısındaki ciddiye aldığını göstermektedir. Yöreye göre dış görünüme sahip olmalıdır. Mesela küpe, uzun saç vs. gibi olmamalıdır. Ortalama bir dış görünüme sahip olmalıdır. Bizim yöremize göre entel dantel giyinmemelidir” diyerek düşüncelerini belirtmiştir. Bir başka işletme sahibi olan **P3 Kişisi de:** “Tabi ki önemlidir. Usturlu giyinmesine önem veriyorum. Kılık ve kıyafeti usturlu olmadığı zaman o kişi ile çalışmıyorum” diyerek çevrede kabul görmüş giyim tarzlarının tercih edilmesi gerektiğini savunmuştur.

Personel adayının dış görünümünün düzgün olması kişinin, kendisine, işine ve müşterilere önem verdiği, saygı duyduğunun bir göstergesidir. P1,P2,P6,P7,P8,P10,P12 kişileri dış görünüşün kendileri için çok önemli olduğunu savunmuşlardır. Örneğin **P1 Kişisi:** “Bir insanın işine, işverenine ve müşterilerine karşı saygılı olabilmesi için önce kendisine saygı duymalıdır. İşine özen göstermeli ve yapacağı işe uygun şekilde dış görünümünü hazırlamalıdır” demiştir. **P2 Kişisi de:** ‘Evet dış görünüşü önemlidir çünkü kılık kıyafetine önem vermesi demek kendisine de önem verdiği anlamına gelmektedir. Kendisine önem veren işine de önem verecektir” diyerek P2 kişisi de P1 kişisi gibi kendisine önem veren bireylerin işlerine de önem vereceğini savunmuştur. **P7 Kişisi ise:** “Tabi ki önemli kılık kıyafeti düzgün olursa müşteriye saygısı olacağı anlamına geliyor bundan dolayı da ben dış görünüme önem veriyorum” P7 kişisi de P1 ve P2 kişisi gibi dış görünümüne önem veren personel adaylarının müşteriye saygılı olacağı düşüncesine sahiptir.

Sonuç olarak görüşmecilerin çoğunluğu (P1,P2,P3,P4,P5,P6,P7,P8,P10,P12) personel alımı yaparken personel adayının dış görünümüne önem verdiğini,(P9,P11,) görüşmecileri ise personel adaylarının dış görünümünün önemli olmadığını sonucuna görüşmecilerin vermiş oldukları cevaplar analiz edilerek sonuca varılmıştır.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### SONUÇ

#### 4.1. Genel sonuçlar

Günümüzde işletmeler için nitelikli personelin önemi artmıştır. İnsan kaynakları departmanı bulunmayan işyeri sahipleri/yöneticiler personel alımı yaparken insan kaynakları departmanında olduğu gibi belirlemiş olduğu bir takım kriterlere sahiptir. Belirlenmiş olan bu kriterlere sahip olan personelleri işe aldıklarını belirtmişlerdir. Çalışılacak olan pozisyona göre bu kriterler farklılık göstermektedir. Uygun personelin uygun olan işe yerleştirilmenin önemli olduğunu yapılan görüşmeler sonucunda görülmektedir. Çalışmada görüşmecilere; cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, tecrübe gibi soruların yanı sıra çalışacak kişinin medeni durumu, dış görünümü, referansı ve akraba/tanıdık olmasının işe eleman alımında ifadelerin yer aldığı bir anket uygulanmıştır.

İşverenlerle yapılan mülakatlar sonucunda, personel alımı yaparken işverenler için önemli olan kriterler gözlemlenmiştir. İnsan kaynakları departmanı bulunan işletmelerde personel alımı yapılacağı zaman önceden oluşturulmuş olan aday havuzundan ihtiyaca göre personel seçimi yapılırken insan kaynakları departmanı bulunmayan küçük ve mikro düzeydeki işletmelerde personel ihtiyacı olduğu zaman başvuru yapan personeller değerlendirilmeye alınmaktadır, aday havuzu bulunmamaktadır. İnsan kaynakları departmanı olan işletmelerde staj programları uygulanmaktadır fakat küçük ve mikro düzeydeki işletmelerde staj programı uygulaması bulunmamaktadır. İnsan kaynakları yönetiminde işe alım sürecinde personel adaylarına bir takım bilgi ölçüm, yetenek, psiko teknik testler uygulanarak kişinin bilgisi kişiliği öğrenilmeye çalışılmaktadır küçük ve mikro düzeydeki işletmelerde ise personel adayına herhangi bir test uygulanmamaktadır. Küçük ve mikro düzeydeki işletmelerde yüz yüze görüşme yöntemi uygulanmaktadır ve personel seçimi yapılmaktadır. Personel alımında adayın referansının olması hem büyük işletmeler için hem de küçük ve mikro düzeydeki işletmeler için çok önemli olduğunu referansı olan adayları tercih ettiklerini, referansı olduğu için personel hakkında bilgi sahibi olacaklarını belirtmişlerdir. İnsan kaynakları departmanı bulunan işletmelerde personel seçimi iç ve dış kaynaklardan temin edilirken küçük ve mikro düzeydeki işletmelerde sadece dış kaynaklardan temin edilmektedir. İnsan kaynakları yönetiminde çeşitli mülakatlar yer almaktadır bu mülakat türleri işe ve pozisyona göre değişiklik göstermekteyken

küçük ve mikro düzeydeki işletmelerde sadece bireysel mülakat yapılmaktadır. İşe alım sürecinde insan kaynakları departmanı bulunmayan küçük ve mikro düzeydeki işletmelerde de büyük işletmelerde olduğu gibi adayın eğitim seviyesi, yaşı, dış görünümünün önemli olduğunu yapılan görüşmeler sonucunda bulgular elde edilmiştir.

#### **4.2. Personel Alımına İlişkin Sonuçlar**

İşverenler personel adayının iş tecrübesinin ve referansının önemli olduğunu tecrübesi ve referansı bulunan adayları daha seri şekilde işe aldıklarını bu personellerin kendilerini yormadığını işlerini kolaylaştırdığını düşünmektedirler. İş tecrübesi olan personeli işe almanın işi öğretmek için zaman harcamayacaklarını zamandan tasarruf edeceklerini belirtmişlerdir. Deneyimli personellerin işi kolaylaştırdığını ve ne yapması gerektiğini bildiklerini belirtmişlerdir. Adayın referansının olmasını da zaman tasarrufu ile bağdaştırılmıştır insanları tanımının zaman alacağını bundan dolayı referans işverenleri tanıdığı için nasıl bir personel isteyeceklerini bildiğini söylemişlerdir. Bu durum göz önüne alındığında işletmeye alınacak olan personel tecrübesiz ve referansa sahip değilse iş yeri sahipleri tercih etmemektedir. Adayın geçmişteki davranışlarının, kişiliğinin bir göstergesi olarak, gelecekteki davranışları hakkında ön fikir vereceği düşüncesi ile başvurulan tekniklerdir(Çavdar, 2010;89). Personel adaylarının referansının ve tecrübesinin olması personel adayının avantajdır.

İşverenler personel adaylarının akraba veya tanıdık olması konusunda yabancı ile çalışmayı tercih ettiklerini akraba olduğu zaman akrabasına emir veremeyeceğini ve Yönetici olarak kendisine saygısı olmayacağını ve belli bir süre sonra kendisini Yönetici zannedeceğini belirtmişlerdir. Hatta akrabayı akrep olarak nitelendiren ve kendisine zarar verdiğini açıklayan yöneticiler de vardır. Önemli olan faktörün akraba veya tanıdık olması olmadığını güvenin önemini vurgulamışlardır. Çalışan çalıştığı kuruluştan güvence bekler ve bu beklenti onun doğal hakkıdır. Tüm çalışma hayatını şirkete aday olan bir kişi, karşılığında hizmet güvenliği arar; ağır bir kusur işlemedikçe işini, statüsünü ve bunlara bağlı diğer haklarını kaybetmeyeceğinden emin olmak ister (Sabuncuoğlu, 2009:21-22). Çalışanlar için güven faktörü ne kadar önemli ise işverenler içinde çalışanına güveniyor olması çok önemlidir.

İşverenler çalıştıracağı personelin genç olmasını tercih etmektedirler çünkü genç personellerin algılamasının, işi kavramasının, dinamik yapıya sahip olmasını ve özellikle değişime daha çabuk uyum sağlayacağını bildirmişlerdir. Çalışacak personelin cinsiyetinin önemli olduğunu ve Yöneticilerin çoğunluğu Kadın personel tercih ettiklerini açıklamıştır. Kadın personellerin işini daha titiz, dikkatli ve düzgün yaptıklarını söylemişlerdir. Ayrıca

Kadın personellerin iletişim gücünün iyi olduğunu ve daha başarılı olduğunu belirtmişlerdir. İşverenler için çalışanlarının genç ve Kadın olması önemli olduğu için genç ve Kadın adaylar bir adım daha öndedir.

İşverenler personel adayının eğitilmiş olmasının önemli olduğunu ifade etmişlerdir. Eğitilmiş personellerin daha bilinçli ve dikkatli olacağını ayrıca ne yapması ve ne yapmaması gerektiğini bileceğini söylemişlerdir. Eğitilmiş personellerin işletmeye katkısı olacağını ve nasıl davranması gerektiğini bildirmişlerdir. İlk değerlendirme hususunda personel adayının deneyimli olmasına, dürüst, güvenilir, akıllı ve prezantabl olmasının önemli kriterler arasında olduğunu açıklamışlardır. Personel adayının belli bir eğitim sahibi olmasının işe girmesine katkı sağlayacağını ifade edebiliriz.

İşverenler alacağı personel adaylarının evli olmasını ve dış görünümünün de önemli olduğunu ifade etmişlerdir. Evli olan personellerin sorumluluk sahibi olduğunu ve bundan dolayı da işlerin sorumluluğunu da alabileceğini, düzenli bir hayatı olduğu için işlerinde düzenli yapacağını ve kendisini yarı yolda bırakmayacağını bildirmişlerdir. Bekâr personellerin sorumluluk sahibi olmadığı için işten hemen ayrılabilceğini ve kalıcı olmayacağını belirtmişlerdir. Dış görünümüne önem veren personel adaylarının işine de önem vereceğini kendisine özenen personelin işini de önemseyeceğini belirtmişlerdir. Personel adaylarının evli olmasının ve prezantabl olmasının kendisine katkı sağlayacağını söylemek mümkündür.

### **4.3. Öneriler**

#### **4.3.1. İşverenlere Öneriler**

İşverenlerin personel adaylarını değerlendirme sürecinde sadece öz geçmişlerinin ve referanslarının değerlendirmesi tek başına yeterli olmamaktadır. Adaylara bir takım testler uygulanmalıdır.(Psiko teknik, Yetenek, Bilgi ölçüm vs. )Bu testler personel adaylarının değişen koşullara uyum sağlama süreçlerinin ölçülmesi, stresli ortamda soğukkanlılığını koruyabileceğinin ölçülmesi gibi konularda araştırma yapılabilir. Bu konularda yapılacak olan testler personel adayının çalışma dönemi ile ilgili daha doğru tahminlerde bulunmamıza yardımcı olabilir. Ayrıca uygulanacak olan bu testler personel adaylarının kişiliği ve karakteri hakkında bilgi verir.

#### **4.3.2. Personel Adaylarına Öneriler**



Personel adayları ilk olarak çalışmayı talep ettikleri iş yeri ve iş pozisyonu hakkında araştırma yaparak bilgi ve donanım sahibi olmalıdır. Ne istediğini bilen ve kendisinden emin olan adayların bu süreçte olumlu sonuç alması mümkündür. Günümüzde işverenlerin çoğunluğu referansa önem verdiği bilinmektedir, bu dikkate alınırsa adayların muhakkak en az bir referansa sahip olmaları gerekmektedir. İş görüşme süreçlerinin ciddi ve önemli süreç olduğu unutulmamalıdır. İlk izlenim çok önemlidir personel adayları başvuru yaptığı pozisyona ve iş yerine uygun görünüme sahip olmalıdır.



## KAYNAKÇA

- Aldemir, C., Ataol, A., ve Budak, G. (1998). *Personel yönetimi* (2. Baskı). İzmir: Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi.
- Allahverdi, M. (2006). *Elektronik insan kaynakları yönetimi ve türkiye'deki uygulamalarına yönelik bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Altun, A. ve Kovancı, A. (2004). Personel seçiminde mülakat ve mülakat yöntemleri, *Havacılık Ve Uçay Teknolojileri Dergisi*. 1(3), 55-61.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S., ve Yıldırım, E. (2010). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri SPSS uygulamalı* (6. Baskı). Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Argon, T. ve Eren, A., (2004). *İnsan kaynakları yönetim*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Artan, S. (1997). İnsan kaynakları yönetimi ve ülkemizdeki işletmeler, *Human Resources Dergisi*, 4(19), 15-20.
- Atalay, İ., Özçelik, O. ve Sadullah, Ö., (2015). *İnsan kaynakları yönetimi* (7. Baskı) İstanbul: Beta Yayınları.
- Ataseven, B. (2012). Nitel bilimsel araştırmalarda veri kalitesinin önemi. *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi* 1(1), 1-2.
- Atay, H., (2011), *Kuşadası'nda bulunan A grubu seyahat acenteleri üzerine bir araştırma*, Aydın, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı Duygusal Oryantasyon Süreci.
- Bahar, E., (2003), *Görüşme yönteminin avantajları ve dezavantajları*, Aydın.
- Bayraktaroğlu, S., (2008), *İnsan kaynakları yönetimi*, Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Bingöl, D. (2016), *İnsan kaynakları yönetimi* (10. Baskı), İstanbul: Beta Yayınları.
- Bukre R.J. ve C.L Cooper,(2006), The new world of work and organizations: Implications for Human Resource Management' *Human Resources Management Review*, 1(16), 12-18.
- Can, H. ve Kavunbaşı, Ş. (2007), *Kamu ve özel kesimde insan kaynakları yönetimi* (5. Baskı) Ankara: Siyasal Kitabevi.

- Cingöz, A. (2011), *Stratejik insan kaynakları yönetimi ve stratejik insan kaynakları yönetiminin örgütsel performans ve iç girişimcilik (Girişimsel Performans) üzerindeki etkileri: Kayseri İmalat Sanayisinde Bir Araştırma*, Doktora tezi, Erciyes Üniversitesi, Kayseri.
- Civan, M. ve Demireli, C.,(2004), *İşgören bulma ve seçme sürecine yönelik bir araştırma*, TÜHİS.
- Çavdar, H., (2010). İşletmelerde işgören bulma ve seçme aşamaları, *Journal of Naval Science and Engineering* 6(1), 79-93.
- Çevik, A., (2010), *İnsan kaynağı seçme sürecinde mülakat ve mülakat hataları*, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Delery, J. E. (1998), Issues Of Fit Strategic Human Resources Managment: Implications For Research, *Human Resources Managment Review*, 8(3) 45-48.
- Doğan, A., (2010). *Elekttronik insan kaynakları yönetimi uygulamalarının yöneticilerinin insan kaynakları bölümünden duydukları memnuniyetleri üzerindeki etkisinin incelenmesine yönelik bir araştırma*, Doktora tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Doğan, S. ve Demiral, Ö. (2008), İnsan kaynakları yönetiminde çalışanların kendilerine doğru yolculuk yöntemi: Yetenek yönetimi, *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(3), 76-80.
- Dolgun, U. (2012), *İnsan kaynakları yönetimine giriş ve insan kaynakları yönetimi* (3. Baskı) Bursa: Ekin Yayınları.
- Düren, Z. (2000), *2000'li yıllarda yönetim*, İstanbul: Alfa Yayıncılık.
- Eroğlu, U. (1999), *İnsan kaynakları yönetiminde yeni yönelimler ve Çanakkale'de insan kaynakları yönetimi üzerine bir araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, On Sekiz Mart Üniversitesi, Çanakkale.
- Eker, M., <http://merdiyeeker.com.tr/2013/08/21/personel-secimindeki-kriterler/>
- Erdoğan, İ., (1999), *İşletmelerde kişi değerlemede psikoteknik*, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.
- Erdoğan Güven, G., (2015), *Stratejik insan kaynakları yönetimi ve bilgi teknolojilerinin sağlamış olduğu rekabet avantajı*, İşletme Yüksek Lisans Programı Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul.

- Erel Özdemir, G. ve Yalçın, M., (2014), *İletişimci gözüyle insan kaynakları yönetimi*, İstanbul: Mediacat Yayıncılık.
- Eren, E., (2001), *Örgütsel davranış ve yönetim Psikolojisi* (7. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Ferecov, R. (2011), *İnsan kaynakları yönetiminde performans değerlendirme ve uygulama* (1. Baskı), Bakü: Qafqaz Üniversitesi Yayınları.
- Fındıkcı, İ., (2009), *İnsan kaynakları yönetimi*, Bursa: Alfa Basım Yayın Dağıtım.
- Göklüberk Özlü, P., (2006). Hazır giyim sektöründe personel seçim sürecine ilişkin bir araştırma, *Tekstil Ve Konfeksiyon*, 1(3), 200-204.
- Günçağlayan, S.S., (2007), *İşe alım süreci: Bir Banka Örneği*, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları Yönetimi Ve Kariyer Danışmanlığı Anabilim Dalı Dönem Projesi, Ankara.
- Güldal, A.T., <http://bilgiara.com/insan-kaynaklari-yonetimi/scss-personel-seciminde-kullanilan-yontemler.html>
- Gürçay, C. ve Seçer, B., (2000). İnternetin İnsan Kaynağı Seçim Sürecinde Aday Toplama Amacıyla Kullanımı, *MESS Mercek Dergisi*, 1(18), 110-120.
- Gürüz, D. ve Yaylacı, Ö. G., (2007). *İletişim Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: MediaCat.
- Güven, S., (2013). *Sosyal Politikanın Temelleri*, (5. Baskı) Bursa: Ezgi Yayınları.
- <http://keydifferences.com/difference-between-personnel-management-and-human-resource-management.html> , 30.05.2015.
- <https://vsback.com/insan-kaynaklari-yonetimin-temel-faaliyet-alanlari>
- [http://www.udybelgesi.com/insan\\_kaynaklari\\_y%C3%B6netimi\\_insan\\_kaynaklari\\_y%C3%B6netiminin\\_islevleri.asp](http://www.udybelgesi.com/insan_kaynaklari_y%C3%B6netimi_insan_kaynaklari_y%C3%B6netiminin_islevleri.asp)
- <https://prezi.com/ehqn0lceto8e/insan-kaynagini-bulma-ve-secme/> İnsan Kaynağını Bulma Ve Seçme İnsan Kaynağını Bulma Ve Seçme, 16.12.2013.
- <https://muratkarakurt1.wordpress.com/2006/10/09/b-is-goren-bulma-teknikleri/> 09.10.2006.
- [http://www.udybelgesi.com/insan\\_kaynaklari\\_y%C3%B6netimi\\_insan\\_kaynaklari\\_y%C3%B6netiminin\\_islevleri.asp](http://www.udybelgesi.com/insan_kaynaklari_y%C3%B6netimi_insan_kaynaklari_y%C3%B6netiminin_islevleri.asp)
- <https://vsback.com/insan-kaynaklari-yonetimin-temel-faaliyet-alanlari>

<http://kariyer.bilkent.edu.tr/mulakat-is-gorusmesi/>

- Hughes, J., (1999). *The differences between personnel administration, human resource management and strategic human resource management: A brief overview*, CLMS.
- Karataş, Z. (2015). Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri. *Manevi Temelli Sosyal Hizmet Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 63-65.
- Karcı, N., (2005), *İşgören ihtiyacının karşılanmasında dış kaynak kullanımı ve bir araştırma*, Yüksek Lisans Tezi İşletme Anabilim Dalı, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Kaynak, T., (2000). *İnsan kaynakları yönetimi* (2. Baskı), İstanbul: İstanbul Üniversitesi İktisadi Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı.
- Keklik, B., (2007). *İnsan kaynakları temininde kullanılan tekniklerin etkilerine ilişkin Küçük ve mikro düzeydeki işletmeler’lerde bir araştırma ve model önerisi*, Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.
- Keser, A., (2002). Değişen yönleriyle personel yönetimi: İnsan kaynakları yönetimi, *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 4(1), 15-16.
- Kızıloğlu, S. D., (2012). *İnsan kaynakları yönetiminde İşe alım*, Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul.
- Kocabacak, A., (2006), *İnsan kaynakları eğitiminde oryantasyon: Perakendecilik sektöründe bir uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Koçak, O., (2011). İşgören seçiminde kullanılan yöntemler üzerine bir araştırma: Yalova örneği, *Yalova Üniversitesi, İİBF Çalışma Ekonomisi Ve Endüstri İlişkileri Bölümü Semiha Yüksel Yalova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınları*, 12(1), 73-75.
- Küçükaya, G., (2006). *İnsan kaynakları yönetiminde personel seçimi ve bir uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Mercin, L., (2005), İnsan kaynakları yönetimi’nin eğitim kurumları açısından gerekliliği ve geliştirme etkinliği Requirement Of Human Resources Management And Development Activity In Terms Of Educational Institutions, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi* [www.e-sosder.com](http://www.e-sosder.com) ISSN:1304-0278, 4(14), 128-144.

- Müfreze, D., (2014). *İnsan kaynakları yönetiminin performans yönetimine etkisi mersin ilinde insan kaynakları uygulamalarına ilişkin bir araştırma*, Yüksek lisans tezi, Toros Üniversitesi, Mersin.
- Öğüt, A., Akgemci, T. ve Demirsel, M., (2004). Stratejik insan kaynakları yönetimi bağlamında örgütlerde işgören motivasyonu süreci, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(12), 35-36.
- Öke, U., (2016). *Personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçiş: Mersin belediyesi örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Toros Üniversitesi, Mersin.
- Öntaş, T., (2012). *Eğitimde insan kaynakları yönetimi ve personel seçimi*, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Özgen, H. ve Yalçın, A., (2010), *İnsan kaynakları yönetimi*, Ankara: Nobel Kitabevi.
- Özgen, H., Azim, Ö. ve Yalçın, A., (2005). *İKY, kapsamı, tanımı, amaçları ve işlevleri*, Adana: Nobel Kitabevi.
- Özdemir, M. (2011). Nitel veri analizi: sosyal bilimlerde yöntembilim sorunsalı üzerinde bir çalışma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(1), 325-336.
- Püsküllüoğlu, A., (2004) *Türkçe sözlü*, Ankara: Arkadaş Yayınevi.
- Sabuncuoğlu, Z., (2009), *İnsan kaynakları yönetimi uygulama örnekleriyle*, (4. Baskı) Bursa: Furkan Ofset.
- Sabuncuoğlu, Z. (2013), *İnsan kaynakları yönetimi* (7. Baskı), İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Sadullah, Ö. (2009), *İnsan kaynakları yönetimine giriş: insan kaynakları yönetiminin tanımı, önemi ve çevresel faktörler* (4. Baskı), İstanbul: Beta Basım.
- Saldamlı, A., (2008). İnsan kaynakları yönetiminde bilişim teknolojisinin kullanımına yönelik bir araştırma: Tekirdağ örneği, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 7(13), 12-17.
- Savaş, A. T., (2005). *Kariyer yönetiminde performans değerlendirme sisteminin rolü*, İstanbul: Çantay Yayınları.
- Şenturan, Ş., (2007), *İnsan kaynakları: Yönetimsel ve örgütsel açıdan*, İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Şimşek, M. Ş. ve Öge, H. S. (2007). *Stratejik ve uluslararası boyutları ile insan kaynakları yönetimi*, Ankara, Gazi Kitabevi.

- Yıldırım, A., ve Şimşek, H. (2008). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (6. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Tanyaş, B., (2014). Nitel araştırma yöntemlerine giriş: genel ilkeler ve psikolojideki uygulamaları. *Eleştirel Psikoloji Bülteni*, 1(5), 26-27.
- Tuncer, M., (2014). *Mülakat yöntemleri*, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli.
- Tunçer, P., (2012). Değişen insan kaynakları yönetimi anlayışında kariyer yönetimi, *On Dokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 31(1), 29-30.
- Tümüklü, A., (2000). Eğitim bilim araştırmalarında etkin olarak kullanılabilir nitel bir araştırma tekniği: Görüşme, *Dokuz Eylül Üniversitesi Buca Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Araştırmalarda görüşme tekniği*, 1(24), 26-27.
- Uysal, A., (2010). *Sınıf öğretmenlerinin 2009 hayat bilgisi öğretim programında belirtilen strateji, yöntem ve teknikleri uygulamadaki yeterlik düzeylerinin belirlenmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Varol, E. S., (2001), Kariyer Yönetimi Planlaması ve Yeni Gelişmeler, *İstanbul Üniv. Teknik Bil. M.Y.O*, 1(4292), 11-12.
- Yalçın, S., (1994). Personel yönetimi, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 1(483), 55-56.
- Yüksel, S., (2012). *İş gören seçiminde kullanılan yöntemler üzerine bir araştırma: Yalova örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Yalova Üniversitesi, Yalova.
- Yüksel, Ö. (2007). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (6. Baskı), Ankara: Gazi Kitabevi.

**T.C. HASAN KALYONCU ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANA BİLİM DALI**  
**YÜKSEK LİSANS TEZİ NİTEL ARAŞTIRMA ANKETİ**

Merhaba, benim adım Tansu DOĞAN, Hasan Kalyoncu Üniversitesi İşletme Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisiyim. İnsan Kaynakları Yönetimi'nde "İşe Alım Kriterleri" ile ilgili araştırma yapıyorum. Bu anketi yapmakla amacım; İnsan Kaynakları Departmanı bulunmayan işletmelerde iş yeri sahibi/Yöneticilerin işçi/personel alırken hangi kriterlere dikkat ettiklerini belirlemektir. İş yeri sahipleriyle görüşme yapmamın nedeni; yapacağım araştırmada Yöneticilerin cevaplarına göre sonuç alacağıma inanıyor olmamdır. İnsan Kaynakları Departmanı olmayan işletmelerin personel alımı için nelere dikkat ettiklerini öğrenmek istiyorum. Bu amaçla size hazırlamış olduğum aşağıda yer alan soruları sormak istiyorum. Yanıtlarsanız sevinirim.

**SORULAR**

1) İşlemeye alacağınız personel adayında genel olarak nelere dikkat ediyorsunuz?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

2) İşe alacağınız adayın daha önceki iş tecrübesini önemli buluyor musunuz? Neden?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

3) İşe alacağınız adayın eğitilmiş olması önemli mi? Neden?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....



4) İşe alım sürecinde başkalarının aday hakkındaki tavsiyeleri/adayın referansları önemli midir? Neden?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

5) İşe alacağınız adayın akraba/tanıdık olması önemli mi? Neden?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

6) İşe alacağınız adayın hemşeriniz olması önemli mi? Neden?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

7) Personel alırken cinsiyet konusunu dikkate alıyor musunuz? Neden?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

8) İşe alacağınız adayın yaş seviyesini önemsiyor musunuz? Neden?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

9) İşe alacağınız adayın medeni durumunu önemsiyor musunuz? Neden?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

10) İşe alacağınız adayın dış görünümünü önemsiyor musunuz? Neden?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

