

T.C
GALATASARAY ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

İŞE ALIM SÜRECİNİN ETKİNLİĞİNİN PERFORMANS
DEĞERLENDİRME SİSTEMİ İLE ÖLÇÜLMESİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

MELİS KABAŞ

TEZ DANIŞMANI:Doç. Dr. AYLİN ATAAY

ARALIK 2012

T.C
GALATASARAY ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

İŞE ALIM SÜRECİNİN ETKİNLİĞİNİN PERFORMANS
DEĞERLENDİRME SİSTEMİ İLE ÖLÇÜLMESİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

MELİS KABAŞ

TEZ DANIŞMANI: Doç. Dr. AYLİN ATAAY

ARALIK 2012

ÖNSÖZ

İşe alma süreci işletmenin gelecekteki performansını etkileyen önemli süreçlerden biri olduğu için en etkin yöntemlerle yapılmalıdır. Bu da ancak şirketlerde işe alımlarda sistematik ve etkin işe alım süreci kullanması ile mümkündür. İşe alım süreci ne kadar etkin bir şekilde tasarlanır ve uygulanırsa, ileride şirkete faydası da o kadar fazla olacaktır. Dolayısıyla, işletmenin gelecekteki performansını etkileyen önemli bir süreç olarak işe alma sürecinin en etkin yöntemlerle gerçekleştirilmesi ve etkinliğinin de sürekli olarak takip edilmesi ilgili maliyetler, zaman, verimlilik, kalite ve performans ölçülmelidir. İşe alınan personelin performans sonuçlarına bakarak ne etkinlikte bir seçim yapıldığının değerlendirilebilmesi mümkündür. Bu nedenle, şirketlerde işe alım süreci ile performans değerlendirme arasında bir bağlantı kurulması gerekmektedir. İşe alım sürecini bir kez tasarladıktan sonra, işe alım sürecinin etkinliğini sürekli ölçmek ve sürekli iyileştirmek gerekmektedir. Bu nedenle şirketlerin sürekli olarak çalışan performans değerlendirme uygulamaları ile işe alınan elemanların iş gereklerine uygun eleman olup olmadığını tespit etmeye çalışması ve yanlış seçimler tespit ettiği zaman ise bu yanlışlığa neden olan işe alım sürecini sorgulayarak, gerekli düzenlemeleri yapabilmesi ve yüksek performans sağlayan işe alım yöntemleri ile yoluna devam etmesi gereklidir.

Bu doğrultuda bu çalışmada amaç işletmelerin işe alım sürecinin etkinliğini çeşitli kriterlere göre ölçüp ölçmediklerini ve eğer ölçüyorlarsa bu sonuçları işe alım sürecinin yeniden tasarlanmasında ve etkinleştirilmesinde ne düzeyde kullandıklarını tespit etmek ve işe alım süreci ve performans değerlendirme arasında bir bağlantı kurmaktır.

Bugüne kadar desteğini esirgemeyen ve emeği geçen tüm hocalarıma teşekkürü bir borç bilirim.

İŞE ALIM SÜRECİNİN ETKİNLİĞİNİN PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİ İLE ÖLÇÜLMESİ

İÇİNDEKİLER

BÖLÜM 1: PERSONEL İŞE ALIM SÜRECİNİN TASARIMI

	Sayfa No
1.1-Hazırlık Aşaması: Aday Profilinin Belirlenmesi.....	5
1.1.1-İş Analizlerinin Yapılması.....	5
1.1.2-İş Tanımlarının Oluşturulması.....	6
1.1.3-İş Gerekleri ve Yetkinliklerin Belirlenmesi.....	7
1.2-Aday Temini Aşaması: Aday Havuzunun Oluşturulması.....	7
1.3-Personel Seçimi Aşaması: Personel Seçiminde Kullanılan Yöntemler	8
1.3.1-İş Başvuru Formu Değerlendirme.....	9
1.3.2-Özgeçmiş Değerleme.....	9
1.3.3-Referans Kontrolü.....	9
1.3.4-Testler ve Sınavlar.....	10
1.3.5-Mülakatlar.....	11
1.3.6-Değerlendirme Merkezi.....	11
1.4-İşe Alma Kararı ve Oryantasyon.....	12
1.5-İşe Alım Sürecinin Etkin Tasarımı.....	13
1.5.1-Aday Profilinin Etkin Oluşturulması İçin Yapılması Gerekenler.....	13
1.5.2-Aday Temini Sürecinin Etkin Tasarlanması İçin Yapılması Gerekenler.....	14
1.5.3-Personel Seçimi Yöntemlerinin Etkin Tasarlanması İçin Yapılması Gerekenler.....	15
1.5.4-Personel Seçme Yöntemlerinin Ölçtüğü Personel Niteliklerinin Bilinmesi..	18
1.5.5-Personel Seçme Yöntemlerinin Geçerlilik Analizleri.....	22

1.5.6-Personel Seçme Yöntemlerinin Sırasının Belirlenmesi.....	25
1.5.7-Personel Seçme Yöntemlerinin Performans Tahmin Etme Başarılarına Göre Seçilmesi.....	26

BÖLÜM 2:İŞE ALIM SÜRECİNİN ETKİNLİĞİNİ DEĞERLEMEDE KULLANILAN BAŞARI KRİTERLERİ VE PERFORMANS DEĞERLEMENİN İŞE ALIM SÜRECİNİN ETKİNLİĞİ ÜZERİNDEKİ ROLÜ

2.1-İşe Alma Sürecinin Etkinliğini Değerlemede Kullanılan Sayısal Başarı Kriterleri.....	31
2.1.1-Maliyet.....	32
2.1.2-Zaman.....	33
2.1.3-Verimlilik.....	34
2.1.4-Kalite.....	35
2.2- İşe Alma Sürecinin Etkinliğini Değerlemede Kullanılan Sayısal Olmayan Başarı Kriterleri.....	37
2.3-Performans Değerleme Sonuçlarının Seçim Sürecinin Etkinliğini Değerlemede Kullanımı.....	38

BÖLÜM 3: İŞE ALIM SÜRECİ İLE İLGİLİ ÖLÇÜM VE DEĞERLENDİRME : HİZMET SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

3.1-Araştırmanın Amacı ve Kapsamı.....	42
3.2-Araştırmanın Örnekleme.....	44
3.3-Araştırma Yöntemi.....	48
3.4-Araştırma Bulguları.....	50
3.4.1-İnsan Kaynakları Temin Süreci: Aday Havuzu Oluşturma	50
3.4.1.1-İşe Alma Sürecinde Ön Hazırlık Çalışmalarının Sürecin Etkinliğini Belirlemesi.....	50
3.4.1.2-İşletmelerde İşe Alma Süreci Öncesi Ön Hazırlıklar	51
3.4.1.3-İşletmelerde İK Aday Havuzu Oluşmak İçin Yapılan Ön Hazırlık Çalışmaları	53
3.4.1.4-İnsan Kaynakları Tedarik Kaynakları.....	54
3.4.1.5-Şirket İçi Kaynaklara Başvurulan Pozisyonlar.....	54
3.4.1.6-İK Aday Havuzu Oluşturma Süreci.....	55

3.4.1.7-İnsan Kaynakları Aday Havuzu Oluşturmada Kullanılan Kaynaklar.....	56
3.4.1.8-İnsan Kaynakları Aday Havuzu Oluşturmada Kullanılan Kaynakların Seçim Kriterleri.....	58
3.4.1.9-İnsan Kaynakları Aday Havuzu Oluşturmada Kullanılan Kaynakların Etkinliğinin Değerlendirilmesi.....	59
3.4.1.10-İnsan Kaynakları Aday Havuzu Oluşturmada Kullanılan Kaynakların Etkinliğinin Değerlendirilmesinde Kullanılan Araçlar.....	63
3.4.2- İnsan Kaynakları Seçme Süreci	65
3.4.2.1-İşe Alma Sürecinde Kullanılan Seçim Yöntemlerinin Etkinliği.....	65
3.4.2.2-İşe Alma Sürecinde Kullanılan İ.K Seçim Yöntemleri.....	66
3.4.2.3-İnsan Kaynakları Seçmede Kullanılan Yöntemlerin Tercih Kriterleri.....	67
3.4.2.4-İnsan Kaynakları Seçme Sürecinde Kullanılan Yöntemlerin Etkinliğinin Değerlendirilmesi.....	68
3.4.2.5-İnsan Kaynakları Seçmede Kullanılan Yöntemlerin Etkinliği Değerlendirme Yöntemleri.....	71
3.4.3-İşe Alım Sürecinin Genel Etkinliğinin Değerlendirilmesi	73
3.4.3.1-İnsan Kaynakları İşe Alım Sürecinin Etkinliğinin Takip Edilmesi ve Değerlendirilmesi.....	74
3.4.3.2-İnsan Kaynakları İşe Alım Sürecinin Etkinliğini Değerlendirme Yöntemleri.....	77
3.4.4-Performans Değerleme Süreci	79
3.4.4.1-Şirketlerde Performans Değerleme Uygulaması.....	80
3.4.4.2-Bireysel Performans Değerleme Sonuçlarının İşe Alma Sürecinin Etkinliğini Değerlemede Kullanılmasına İlişkin Bulgular ve Analizi.....	86
3.4.4.3-Yeni İşe Alınan Personelin Performansına Dayanarak İşe Alım Sürecinin Gözden Geçirilmesi	89
3.4.4.4-Yeni İşe Alınan Personelin Performansına Dayanarak Mevcut İşe Alım Sürecini Gözden Geçirme Yöntemleri	93
3.5-Araştırma Sonuçları ve Genel Değerlendirme.....	94
3.6-Araştırmanın Sınırlılıkları.....	98
3.7-Takip Eden Araştırmalar İçin Öneriler.....	99

KISALTMALAR

İK: İnsan Kaynakları

RJP: Realistic Job Preview

TABLO LİSTESİ

Tablo 1.1: Personel Seçme Yöntemleri Neye Ölçer.....	19
Tablo 1.2: <i>Fettercorn</i> Firmasının Personel Seçme ve Yerleştirme Sürecinde Kullandığı Üç Aşama.....	21
Tablo 1.3: İşe Alma Sürecini Tasarlamak İçin Karar Ağacı.....	26
Tablo 1.4: Yöntemler Nasıl İş Performansını Tahmin Eder?.....	27
Tablo 2.1: Performans Değerlendirme Sonuçlarından Yardım Alarak Hazırlanan Kalite Ve Verimlilik İle İlgili Ölçümler	40
Tablo 3.1: Örneklemenin İşletme Ölçeğine Göre Dağılımı.....	46
Tablo 3.2: Örneklemenin SPA Türüne Göre Dağılımı.....	47
Tablo 3.3: Örneklemenin Bir Grup Bağlı ve Bir Grup Bağlı Olmayan İşletme Sayısına Göre Dağılım.....	47
Tablo 3.4: Örneklemenin Sermaye Yapısına Göre Dağılımı.....	48
Tablo 3.5: İşletmelerin İşe Alma Süreci Öncesi Ön Hazırlıklar Yapma Düzeyleri	51
Tablo 3.6: Ön Hazırlık Çalışmaları ve İşletme Yapısal Özellikleri İlişkisi.....	52
Tablo 3.7: İK Aday Havuzu Oluşmak İçin Yapılan Ön Hazırlık Çalışmaları.....	53
Tablo 3.8: Şirket İçi Kaynakların Kullanıldığı Pozisyonlar.....	55
Tablo 3.9: Şirketlerin Aday Havuzu Oluşturmada Kullandıkları Kaynaklar	56
Tablo 3.10: İnsan Kaynakları Aday Havuzu Oluşturmada Sıklıkla Kullanılan Kaynaklar.....	57
Tablo 3.11: İnsan Kaynakları Aday Havuzu Oluşturmada Kullanılan Kaynaklar İçin Seçim Kriterleri.....	59
Tablo 3.12: Aday Havuzu Oluşturmada Kullanılan Kaynakların Etkinliği Değerlendirilme Düzeyi.....	60

Tablo 3.13: Aday Havuzu Etkinlik Değerleme ve Şirket Yapısal Özellikleri İlişkisi.....	62
Tablo 3.14: İnsan Kaynakları Aday Havuzu Oluşturmada Kullanılan Kaynakların Etkinliğinin Değerlendirilmesinde Kullanılan Kriterler.....	64
Tablo 3.15: İşe Alma Sürecinde Kullanılan İK Seçim Yöntemleri.....	66
Tablo 3.16: İnsan Kaynakları Seçmede Kullanılan Yöntemlerin Seçiminde Kullanılan Kriterler.....	68
Tablo 3.17: İnsan Kaynakları Seçme Sürecinde Kullanılan Yöntemlerin Etkinliğini Değerlendirme Düzeyi.....	69
Tablo 3.18: Seçim Sürecinde Kullanılan Yöntemlerin Etkinliğinin Değerlendirilmesi ve Şirket Özellikleri İlişkisi.....	71
Tablo 3.19: İnsan Kaynakları Seçmede Kullanılan Yöntemlerin Etkinliğini Değerlendirme Yöntemleri.....	72
Tablo 3.20: İnsan Kaynakları Seçmede Kullanılan Yöntemlerin Etkinliğini Değerlerken Kullanılan Kriterler.....	73
Tablo 3.21: İnsan Kaynakları İşe Alım Sürecinin Etkinliğinin Değerlendirilme Düzeyi.....	75
Tablo 3.22: İşe Alım Sürecinin Etkinliğini Değerleyip Takip Edenler ve Şirket Yapısal Özellikleri	75
Tablo 3.23: İnsan Kaynakları İşe Alım Sürecinin Etkinliğini Değerlendirme Yöntemleri.....	78
Tablo 3.24: Şirketlerde Performans Değerleme Yapılma Düzeyi.....	82
Tablo 3.25: Performans Değerleme ve İşe Alım Sürecinin Etkinliğini Değerleme Arasındaki İlişki.....	83
Tablo 3.26: Performans Değerleme ve İşletme Yapısal Özellikleri	86
Tablo 3.27: Bireysel Performans Değerleme Sonuçlarının İşe Alma Sürecinin Etkinliğini Değerlemede Kullanılmasına İlişkin Diskriminant Analizi.....	87
Tablo 3.28: Yeni İşe Alınan Personelin Performansına Dayanarak İşe Alım Sürecinin Gözden Geçirilmesi.....	89
Tablo 3.29: Performans Değerleme ve Yeni İşe Alınan Personelin Performansına Dayanarak Süreci Gözden Geçirme İlişkisi.....	90

Tablo 3.30: Yeni İşe Alınan Personelin Performansına Dayanarak Süreci Gözden Geçirme ve İşe Alım Sürecinin Etkinliğini Değerleme Arasındaki İlişki.....	91
Tablo 3.31: Yeni İşe Alınan Personelin Performansına Dayanarak Süreci Gözden Geçirme ve İşletmelerin Yapısal Özellikleri.....	91
Tablo 3.32: Yeni İşe Alınan Personelin Performansına Dayanarak Süreci Gözden Geçirme ve İşletme Ölçeği İlişkisi.....	93
Tablo 3.33: Yeni İşe Alınan Personelin Performansına Dayanarak İşe Alım Sürecinin Gözden Geçirilmesi.....	94

RÉSUMÉ

Les entreprises doivent avoir un processus de recrutement efficace pour améliorer leur performance, travailler avec du personnel de qualité, réduire leurs coûts, faire des produits de haute qualité, innover, améliorer la productivité et réduire les pertes de temps. Le processus de recrutement est l'un des processus importants qui affectent la performance future de l'entité. C'est pourquoi il doit être fait avec les méthodes les plus efficaces. Cela est possible seulement avec l'utilisation d'un processus de recrutement systématique et efficace. Le plus efficient sera le processus de recrutement bien conçu et mis en œuvre, le plus grand sera le profit pour entreprises dans l'avenir.

L'efficacité du processus de recrutement peut être mesurée en utilisant quelques-uns des critères de réussite numérique et non numérique tels que les coûts, le temps, la productivité et la qualité. En outre, une détermination plus efficace de la réussite du processus de recrutement est l'évaluation des résultats de travail du personnel employé à l'aide d'utilisation de ces processus au fil du temps. En regardant la performance du personnel recruté, il est possible d'évaluer quelle est l'efficacité du recrutement. Pour cette raison, dans les entreprises, le processus de recrutement doit être lié au l'évaluation du rendement. L'information que nous recueillons sur nos employés grâce à l'évaluation du rendement va nous donner directement une mine d'informations sur l'efficacité et les compétences nous utilisons ainsi que sur les méthodes utilisées pour la sélection de ces employés.

En conséquence, une fois qu'on conçoit le processus de recrutement, on doit mesurer et améliorer continuellement l'efficacité du processus de recrutement. Pour cette raison, en utilisant des pratiques d'évaluation du rendement, les entreprises doivent déterminer continuellement si les personnels employés sont appropriées aux besoins de l'entreprise et quand les entreprises détectent les mauvais choix, elles doivent interroger le processus de recrutement qui cause cette erreur et doivent prendre les dispositions nécessaires et doivent continuer avec les méthodes de recrutement qui assurent une haute performance.

La première partie de la thèse couvre le recrutement du personnel, le processus de sélection du personnel et la conception de l'emploi, nous aborderons respectivement la détermination de profil du candidat et de ce qu'on doit faire pour la conception d'efficacité de profil du candidat, les méthodes utilisées pour la sélection de personnel et de ce qu'on doit faire pour la conception d'efficacité de ces méthodes, la connaissance des qualifications de personnel mesurée par des méthodes de sélection du personnel, la détermination des méthodes de sélection du personnel en regardant la validité des méthodes de sélection du personnel, la conception de l'ordre des méthodes de sélection du personnel, la sélection des méthodes de sélection du personnel, basé sur la performance de prédiction du succès et les facteurs qui ont influencé des méthodes de sélection du personnel. Enfin, on abordera la décision d'embauche et de l'orientation.

Pour assurer un processus de recrutement efficace, on doit conjecturer un processus de recrutement efficace. Pour cette raison, d'abord les attributs, les caractéristiques, les connaissances, les aptitudes et l'expérience souhaités par le candidat, on peut les appeler les compétences, sont déterminées. D'abord un profil de candidat doit être déterminé pour une embauche efficace. C'est pourquoi la thèse commence avec une partie "détermination des profils de candidat". Pour un processus de recrutement efficace, on doit savoir les sources d'embauche qui assurent des candidats de haute qualité, c'est-à-dire on doit déterminer comment remplir le bassin de candidats. Afin de gérer un processus de recrutement efficace et réussi, un grand nombre de candidats et de qualité convenable doivent être adaptés à l'entreprise, c'est pourquoi le bassin de candidats détermine l'efficacité du processus de recrutement. Plus tard dans la thèse, la conception d'efficacité des méthodes de sélection du personnel sera discutée. Pour la conception d'efficacité de la sélection du personnel, on doit d'abord savoir ce que les méthodes de sélection du personnel mesurent. Quand conçus et utilisés de la bonne façon, les méthodes de sélection du personnel mesurent et évaluent des propriétés qui influencent le succès d'un candidat à un poste particulier comme les connaissances, les aptitudes, l'expérience et la motivation. À la suite de recherches approfondies, il est déterminé que l'utilisation des méthodes du recrutement bien conçues augmente la précision de décision d'embauche. En processus de sélection du personnel, les méthodes de sélection du personnel comme le formulaire de demande d'emploi, CV d'évaluation, la vérification des références, tests / quiz, des interviews et des centres d'évaluation sont utilisées par les entreprises. Les entreprises doivent choisir la méthode la plus appropriée, en fonction de l'information décrite dans la section la conception efficace de méthodes de sélection du personnel. Par la conception efficace de méthodes de sélection du personnel, un processus de recrutement plus efficace et des personnels plus efficaces et de haute performance sont assurés. Pour évaluer l'efficacité des méthodes de sélection du personnel, des études de validation des méthodes de sélection du personnel sont examinées. En regardant de la validation des méthodes, avec quelles méthodes de sélection les propriétés comme les connaissances, les aptitudes, l'expérience, la capacité et la qualification peuvent être mesurés de la meilleure façon avec quelle méthode de sélection la meilleur prédiction de la performance est assurée est déterminée et le recrutement se fait en regardant celle-ci. Avec les études d'efficacité des méthodes de sélection, pour quelles compétences quelles méthodes de sélection doivent être utilisées est déterminées et les compétences que l'entreprise veut seront mesurées, cela va augmenter l'efficacité du processus de recrutement. En un processus de recrutement efficace, l'ordre d'application des méthodes choisis est aussi important. Appliquer les méthodes pour les candidats avec le bon ordre va permettre des économies de coûts, de la mesure des compétences de la façon la plus efficace, du gain de temps et de recrutement de haute qualité.

La deuxième partie de la thèse couvre la mesure des critères de succès utilisés pour l'efficacité du processus de recrutement, respectivement on va mentionner des critères de succès numériques et non numériques, la raison de mesurer l'efficacité du processus de recrutement et la mesure et l'évaluation de la réussite et de la compétence du personnel recruté (l'utilisation des résultats de l'évaluation du rendement en évaluation de l'efficacité du processus de sélection).

Pour évaluer l'efficacité du processus de recrutement, les critères qui déterminent l'efficacité du processus de recrutement doivent être identifiés, mesurés et évalués. À la suite de ce processus, la conception du processus de recrutement doit

être révisée. En processus de recrutement, mesurer l'efficacité en utilisant les critères de réussite est essentiel pour identifier les forces et les faiblesses du processus et pour améliorer des aspects manquants. Pour utiliser le processus de recrutement en évaluation du rendement, les critères d'efficacité doivent être périodiquement recueillis et mesurés.

Pour être utile à l'entreprise, le processus de recrutement doit apporter un retour, ce retour, on peut l'appeler l'efficacité du processus de recrutement, peut être mesuré en utilisant les critères de réussite tels que le coût, le temps, la productivité et la qualité. Pour la détermination de la réussite du processus de recrutement, visible résultats de travail doivent être sortis et la connexion entre le processus de recrutement et l'évaluation du rendement doit être établie. En bref, en évaluant l'efficacité du processus de recrutement, certains des critères de réussite numérique et non-numérique doivent être pris en considération et mesurés.

Les critères d'efficacité du processus de recrutement sont divisés en deux événements tels que des mesures numériques et non numériques. Les critères de coût et de temps qui appartiennent à des critères chiffrés de réussite sont des critères qui assurent et mesurent l'efficacité du processus de recrutement à court terme. Immédiatement après la fin du recrutement, les coûts de recrutement et le temps passé pour l'embauche peut être calculés et mesurés. La mesure et l'évaluation des critères de réussite liés à la productivité et à la qualité peuvent être réalisées seulement dans le long terme car les mesures de la productivité et de la qualité sont en accord avec la performance et l'évaluation du rendement, et doivent être calculées au moins un an plus tard. C'est le temps nécessaire pour que les candidats s'habituent à travailler dans l'entreprise après l'embauche, et pour que les candidats se spécialisent dans leur travail, leur performance peut être mesurée après une longue période depuis ils restent en l'entreprise, c'est pourquoi l'évaluation du rendement peut être réalisée à la suite d'une année. Les résultats de l'évaluation du rendement aident à mesurer des critères de la productivité et de la qualité qui déterminent l'efficacité du processus de recrutement à long terme. L'évaluation du rendement aide à concevoir le processus de recrutement efficacement. L'évaluation du rendement aide à déterminer l'efficacité du processus de recrutement en mesurant si les attentes ont été atteintes. L'évaluation de l'efficacité du processus de recrutement avec l'aide des résultats de l'évaluation du rendement contribuent à déterminer la façon dont le processus fonctionne, quels aspects pourraient être améliorés et comment concevoir un processus de recrutement efficace.

Un candidat de qualité est sélectionné mais les positions vacantes n'auront pas été remplis en période de temps désirée; des candidats sont sélectionnés avec faible coût de d'embauche mais le candidat de qualité ne l'a pas été; suffisant de recrutement à procédé mais candidat de qualité n'est pas sélectionnée ou le coût de l'embauche est faible mais les candidats n'ont pas la satisfaction du travail, ceux-ci détériorent l'efficacité du processus de recrutement. Pour l'efficacité du processus de recrutement, les critères ci-dessus doivent être utilisés conformément à toutes les autres et le processus de recrutement efficace doit être conçu en regardant la relation générale entre ces mesures.

En processus de recrutement, en mesurant les critères utilisés pour l'activité de recrutement, les entreprises peuvent reconcevoir un processus de recrutement efficace mais les entreprises qui ne mesuraient pas l'efficacité du processus de recrutement ne seront pas tenue informées de l'efficacité du processus de recrutement

et ne pourront pas le reconcevoir. Par exemple, l'entreprise qui ne sait pas par la quelle source de haute qualité candidat est collectée ou par la quelle source le recrutement avec le coût minimum a fourni, ne pourra pas donner la priorité à ces ressources.

Après la conception du processus de recrutement, les critères de réussite doivent être collectés et mesurés périodiquement pour comprendre l'efficacité du processus de recrutement. En mesurant le succès du processus de recrutement, le but est de déterminer l'état actuel du processus, identifier les problèmes et de résoudre les problèmes du processus et d'être sûre que les problèmes ne répètent pas.

Pour un processus de recrutement efficace, en mesurant le succès du processus de recrutement, les critères de réussite/performance qui sont déterminés en processus de recrutement doivent être basés sur les données numériques, si la réussite ciblée a eu lieu, elle doit être calculée et les corrections doivent être faites. Après avoir mesuré l'efficacité du processus de recrutement, le processus de recrutement doit être reconçu.

Pour atteindre de haute performance des employés, les capacités des employés doivent être surveillées et la valeur ajoutée de l'employé à l'organisation doit être évaluée. Les capacités des employés, leur travail et leur performance peuvent être contrôlés à l'aide des résultats de l'évaluation du rendement. À l'aide des résultats de l'évaluation du rendement, les sources d'embauche et les méthodes de sélection du personnel qui s'assurent un personnel correct peuvent facilement être déterminées. De cette façon, les entreprises abandonneront les méthodes et les sources qui fournissent le mauvais élément aux prochains recrutements.

Le processus d'évaluation du rendement doit être vérifié régulièrement, l'amélioration de l'entreprise et du processus de recrutement doit se dérouler régulièrement. Quand le processus d'évaluation du rendement est terminé, en nouveau terme, les nouveaux critères de performance et des cibles doivent être déterminées et en regardant les résultats de l'évaluation du rendement précédente, les sources et les méthodes qui fournissent correct recrutement doivent être déterminées et on doit être sûr de ne pas répéter les erreurs.

Avant d'utiliser l'évaluation du rendement pour évaluer l'efficacité du processus de recrutement, avec quelle méthode de sélection du personnel quel candidat a été embauché et avec quelle source d'embauche quel candidat a été embauché doit être déterminée. Dans le cas contraire, en mauvais processus du recrutement, les méthodes et sources qui doivent être abandonnées ne peuvent pas être déterminées. Avec les résultats de l'évaluation du rendement, en termes de productivité et de qualité, les candidats de faible performance sont déterminés et pour les recrutements prochains, les méthodes de sélection du personnel et les sources d'embauche fournissant le mauvais élément doivent être abandonnées, les méthodes de sélection du personnel et les sources d'embauche fournissant les candidats de haute performance doivent être utilisées, donc des candidats de qualité plus élevée et de performance plus élevée sont embauchés. La productivité et la qualité sont des critères de l'efficacité du processus de recrutement, l'amélioration de ces critères avec l'aide des résultats de l'évaluation du rendement, fournit aux entreprises un processus de recrutement plus efficaces et les éléments plus efficaces. À la suite des résultats d'évaluation du rendement et de la mesure d'activité de recrutement, le processus du recrutement doit être reconçu. Pendant le processus de la re-conception, on doit être sûr d'abandonner les erreurs et les carences doivent être restituées.

Pendant la re-conception du processus de recrutement, pour trouver le personnel approprié à l'organisation, l'analyse des emplois, les descriptions de poste et les compétences doivent être identifiées et le recrutement doit être fait en accordance avec celles-ci. Les critères de performance et de succès nécessaires pour les positions vides doivent être déterminés. Les sources utilisées rendent les recrutements précédents ne fournissant pas une haute performance ne doivent pas être utilisées. Le recrutement doit être fait avec les sources qui fournissent les résultats les plus efficaces. Pendant la re-conception du processus de recrutement, les mesures de critères de réussite du recrutement doivent être prises en compte, les sujets tels que le remplissage des positions vides à bref délai, le remplissage du bassin de candidats de qualité suffisante et de nombre suffisant et le remplissage du bassin de candidats avec le coût le plus efficace doivent être donnés l'importance. Pendant le processus de sélection, les méthodes de sélection qui déterminent les compétences et les qualifications nécessaires pour le job et les méthodes de sélection qui font la meilleure performance d'estimation doivent être préparées avec l'aide des études de validité. Après avoir décidé des méthodes de sélection, l'ordre de méthodes de sélection doit être déterminé. Pendant la sélection et le classement des méthodes de sélection, les erreurs faites pendant les recrutements et précédemment ne doivent pas être répétées, les sources et le classement fournissant la personnel de haute performance doivent être utilisés et pour cela le succès du processus de sélection doit être déterminé en regardant le succès des recrutements précédemment. Le processus de recrutement doit être mesuré périodiquement, ses carences et ses aspects manquants doivent être déterminés et il doit être reconçu pour les corriger.

La troisième partie de la thèse couvre la partie de l'enquête, les études de mesure et d'évaluation du processus de recrutement des hôtels 5 étoiles et des SPA entreprises prestigieuses, récompensées en Istanbul en 2011 ont été examinées. En partie de l'enquête de cette thèse, on va travailler à répondre à la question si les entreprises contrôlent ou pas l'efficacité de l'embauche et le processus de recrutement, si les entreprises continuent ou pas sans améliorer le processus de recrutement même si le processus de recrutement est défectueux. En conclusion, dans cette étude, on a conclu que les pratiques faites pour activer le processus de recrutement contribuent à l'entreprise quand elles sont mesurées, évaluées et améliorées en re-conjecturant. Pour la réussite du processus de recrutement, les mesures et les poursuites pour l'efficacité du processus de recrutement doivent être faites, évaluées et les mesures réglementaires appropriées doivent être prises et l'amélioration doit être faite continuellement. Selon les données obtenues à partir de 40 entreprises, pour le sujet de la mesure et l'évaluation de l'efficacité et de la réussite du processus de recrutement enquête a été menée donc à la suite de recherches, on a identifié que les entreprises ne sont pas suffisamment conscientes de la mesure et l'évaluation du processus de recrutement et les entreprises ne travaillent pas suffisamment pour activer et améliorer le processus de recrutement. Les entreprises ne montrent pas l'effort nécessaire, elles ne mesurent pas le succès et l'efficacité du processus de recrutement c'est pourquoi elles ne peuvent pas faire les améliorations nécessaires.

SUMMARY

Businesses are required to have an effective recruitment process to improve their performance, work with quality staff, cut costs, make high-quality production, renovate their products, improve the productivity and to reduce the loss of time. Because the recruitment process is one of the most important processes that affect the entity's future performance it should be done with the most effective methods. This is only possible with the use of systematic and effective recruitment process in the companies. The more efficiently designed and implemented the recruitment process is, the greater the benefit to the company in the future.

The effectiveness of the recruitment process can be measured by using some of the numeric and non-numeric success criteria such as cost, time, productivity and quality. In addition, a more effective assessment of the success of the recruitment can be done with the evaluation of visible business results of the staff hired with the help of these processes. By looking at the hired staff performance results it is possible to evaluate how effective the company's selection is. For this reason, it is required to make a connection between the recruitment process and the performance appraisal. With the use of performance appraisal, we obtain direct and very wealthy information about to what extent we use an effective and competent workforce as well as sources and methods used in selecting those employees.

As a result, once the recruitment process is designed, the effectiveness of the recruitment process should be continuously measured and continuously improved. For this reason companies need to determine continuously whether the hired staff is appropriate to job requirements with the help of the performance appraisal practices and when the companies determine wrong choices, they should query the recruitment process that causes this wrongness, make the necessary arrangements, and move forward with the recruitment methods that provide high performance.

The first part of the thesis covers staff recruitment, staff selection and the design of the employment process, with sequence, determination of the candidate profile and requirements for the effective design of the candidate profile, methods used in the personnel selection and requirements for the effective design of these methods, knowledge about the personnel qualifications that personnel selection methods measure, determination of the personnel selection methods by looking at the validity studies of personnel selection methods, design of the order of the personnel selection methods, selection of personnel selection methods based on performance prediction success and the factors that affect the personnel selection methods will be explained and finally information about orientation and decision to hire will be given.

To ensure an effective recruitment process first of all an effective recruitment process should be designed. For this reason, first of all, the desired candidate's attributes, characteristics, knowledge, skills and experience are determined, that means candidate's competencies are determined. For an effective recruitment process, first of all a candidate profile should be determined.

For this reason, the thesis starts with the "determination of the candidate's profile". For an effective recruitment process, sources of supply to provide high-quality candidates to a company should be known, that means, it should be determined how to fill the pool of candidates. In order to manage a successful and efficient recruitment process, candidates with suitable quality for the company and a large number of candidates should be drawn to company, for that reason candidate pool determines the effectiveness of the recruitment process. After that, in the thesis, the effective design of the personnel selection methods will be explained. To design effectively the personnel selection, first of all "what do personnel selection methods measure?" question should be known. With the correct design and use, personnel selection methods measure and value effective features that affect candidate's job success such as knowledge, qualification, experience and motivation. As a result of extensive research, the appropriate use of well-designed recruitment methods improves hiring decision's accuracy on which my thesis is determined. During personnel selection process, companies use personnel selection methods such as job application form, resume evaluation, reference checks, tests / quizzes, interviews and assessment center. Companies should use the appropriate method according to the information described on how to effectively design personnel selection methods. By designing personnel selection methods effectively more effective recruitment process and more efficient, high performance staff is provided. To evaluate the effectiveness of personnel selection methods, selection method's validity studies are reviewed. By looking at selection method's validity studies, it can be determined which personnel selection method desired features such as knowledge, skills, experience, competence, proficiency can be measured with the best way and which personnel selection method performance can be estimated with and accordingly the recruitment is done. With efficacy studies of selection methods, the question of which selection methods should be used for which competencies are identified and that way the competencies that the company wants are measured and that increases the effectiveness of the recruitment process. During an effective recruitment process, the order of application of the chosen selection methods is also important. By using the correct order to candidates, companies benefit in terms of both cost savings and measuring competencies in the most effective way, both time-saving and proving high quality recruitment.

The second part of the thesis, by covering the success criteria used to evaluate the effectiveness of the recruitment process, respectively explains the numerical and non-numerical success criteria, the reason to measure the effectiveness of the recruitment process and the measure and evaluation of the hired personnel's success and competency (use of performance evaluation results on the valuation of the effectiveness of the selection process).

To evaluate the effectiveness of the recruitment process, the criteria that determine the effectiveness of the recruitment process should be identified, measured and evaluated. As a result, the design of the process of the recruitment process should be revised. Measuring the effectiveness using success criteria is required to identify strengths and weaknesses of the process and to improve weak aspects during recruitment process. Criteria for evaluating recruitment process performance

evaluation should be periodically collected and measured.

To be beneficial for the company, the recruitment process should have a return; we can measure that return that means the effectiveness of the recruitment process, by using success criteria such as cost, time, productivity and quality. To determine the success of the recruitment process, visible business results should appear and recruitment process and performance appraisal should be linked. In short, when evaluating the effectiveness of the recruitment process certain numerical and non-numerical success criteria should be considered and measured.

Effectiveness criteria of the recruitment process are divided into two parts such as numerical and non-numerical measures. Cost and time criteria which are quantitative criteria, ensure and measure the efficiency of the recruitment process in short term. Immediately after the end of recruitment, recruitment costs and time spent on recruitment can be calculated. Measuring success criteria related to productivity and quality can be achieved only in the long term because measures related to efficiency and quality are related to performance and performance appraisals should be measured after at least one year. By the reason of the time needed for hired candidates for getting used to the job and used to company and time required to master for the job, performances can only be measured after a long time passed in the company because of that performance appraisals are measured after at least one year. Performance appraisal results help to measure productivity and quality criteria which determine in long-term the effectiveness of the recruitment process. Performance evaluation helps to design effectively recruitment process. Performance appraisal, by measuring whether the acquisition is enabled, helps to determine whether hiring is effective or not. Evaluation of the effectiveness of the recruitment process with the help of the results of the performance evaluation helps to determine how well the process work, which aspects of the recruitment process can be improved, and how to effectively design recruitment process.

High-quality candidates are provided but job vacancies do not fill in the desired time; low cost recruitment is provided but the candidates are not qualified; desired number of hiring is done but the candidates are not qualified or recruitment cost is low but candidates which low job satisfaction are hired, that deteriorates the effectiveness of the recruitment process. For the effectiveness of the recruitment process, all of the above-mentioned criteria should be used in a manner consistent with each other and efficient recruitment processes need to be designed by looking at overall relationship between these measures.

During the recruitment process, by measuring criteria used in effectiveness of recruitment process, companies can re-design their recruitment process but companies which don't do these measures both will not be aware of the recruitment process's effectiveness and will not be able to re-design their recruitment process. For example company who don't know by which source high-quality candidates are collected as soon as possible or by which source recruitment is done with lowest cost will not be able to give priority to that source for the next recruitment.

After designing the recruitment process, in order to understand the effectiveness of the recruitment process, success criteria should be collected and measured periodically. By measuring recruitment process's success, the aim is to determine current status of the process, to determine problems of the process, to solve problems on the recruitment process and to make sure problems are not repeated again.

For an effective recruitment process, the success of the recruitment should be measured, the performance/ success criteria determined on recruitment process should be based on the numerical data and it should be measured if the desired success has taken place should or not and the corrections should be done that way. After measuring the effectiveness of the recruitment process, it should be re-designed.

For achieving high performance, capabilities of the employees should be monitored and success of the employee added to the organization should be evaluated. Employees' capabilities, their work and their performance can be monitored using the results of the performance appraisal. Personnel staffing sources and personnel selection methods which provide correct personnel can be determined easily with performance appraisal results. In this way, companies, discards the methods and sources providing the wrong element for the next recruitments.

Performance evaluation process should be checked constantly, constantly efforts to improve the recruitment process and company should be conducted. When performance evaluation process is complete, in the new era, new performance criteria, new targets should be set and by looking at the results of the previous performance evaluation results, the right resources and methods which provided correct recruitment need to be developed and the errors shouldn't be repeated.

For measuring the effectiveness of the recruitment process, before using performance appraisal, it is needed to determine with which personnel selection method which candidate hired and with which personnel staffing source which candidate hired during recruitment process. Otherwise, on the wrong recruitment processes, which methods and sources should be abandoned will not be determined. With performance appraisal results, low-performing candidates in terms of productivity and quality are found and for the next recruitment, personnel selection methods and personnel staffing sources which provided wrong personnel are abandoned, personnel selection methods and personnel staffing sources which provided high-performance personnel are used, as a result high performance and high quality candidates are hired. Productivity and quality are criteria that provide effectiveness during recruitment process, improving these criteria with the help of performance appraisal results provide more effective recruitment process and more effective personnel to the company. Recruitment process should be redesigned as a result of measurements of the performance appraisal results and other recruitment effectiveness measures. During the redesign process mistakes made earlier should be avoided to repeat and deficiencies should be resolved.

During the redesign process of recruitment, for finding appropriate personnel to the job, job analysis, job descriptions and competencies should be identified and appropriate recruitment should be done according to that. Performance, success criteria should be determined for the empty position. Sources which didn't provide high performance in previous recruitments shouldn't be used. Recruitment should be done with most effective sources of staffing. During the redesign process of recruitment, staffing process's success criteria measures should be taken into account, issues such as filling of vacancies as soon as possible, filling the candidate pool with sufficient quality and number and filling the candidate pool with most cost effective way should be given importance. During selection process, selection methods which determine skills and qualifications required for the job and selection methods which provide best possible performance forecast should be prepared with the help of selection methods validity works. After choosing selection methods,

method's order is also needed to be determined. During the choose of selection methods and order of methods, mistakes done by earlier recruitments shouldn't be repeated and methods and order that provide high quality personnel should be used, for doing that earlier recruitment's success should be analyzed and how successful was the selection process should be determined. Recruitment process should be measured continuously with certain periods, wrong and deficient ways of the recruitment process should be identified and it should be re-designed in order to fix them.

The third part of the thesis covers the survey, in that section 5-star hotels and prestigious, award-winning SPA businesses' operating in Istanbul in 2011 recruitment processes are measured and evaluation studies were examined. With the survey in the thesis, the questions of recruitment process's effectiveness and whether the recruitment process is controlled by companies or not and whether the companies go with wrong recruitment process without making any improvements or not will be analyzed. Finally, with that research, it is concluded that the practices to make more efficient recruitment process can be beneficial to company when they can be measured, evaluated, re-designed and improved. For the success of the recruitment process, measures and controls required for the effective recruitment process should be done and evaluations and appropriate regulatory measures and continuous improvement should be made. According to data obtained from 40 business, a survey is made in the topic of recruitment process effectiveness and success measurement and evaluation, as a result of that research, it is concluded that companies are not enough aware of the recruitment process measures and evaluations and companies are not enough making effort to improve and to activate recruitment process. Companies are not giving required effort, they are not measuring success and efficiency of the recruitment process as a conclusion they cannot make required improvements.

ÖZET

İşletmelerin performanslarını arttırmak, kaliteli eleman ile çalışmak, maliyetlerini düşürmek, kaliteli üretim yapmak, ürünlerini yenilemek, verimliliklerini arttırmak ve zaman kaybını azaltmak için etkin bir işe alım sürecine sahip olmaları gerekmektedir. İşe alma süreci işletmenin gelecekteki performansını etkileyen önemli süreçlerden biri olduğu için en etkin yöntemlerle yapılmalıdır. Bu da ancak şirketlerde işe alımlarda sistematik ve etkin işe alım süreci kullanması ile mümkündür. İşe alım süreci ne kadar etkin bir şekilde tasarlanır ve uygulanırsa, ileride şirkete faydası da o kadar fazla olacaktır.

İşe alım sürecinin etkinliği maliyet, zaman, verimlilik ve kalite gibi sayısal ve sayısal olmayan bazı başarı kriterleri kullanılarak ölçülebilir. Bunun yanı sıra işe alım sürecinin başarısının daha etkin bir şekilde belirlenmesi, bu süreçler yardımıyla işe alınan personelin zaman içinde gözle görülür iş sonuçlarının değerlendirilmesi ile de gerçekleştirilebilir. İşe alınan personelin performans sonuçlarına bakarak ne etkinlikte bir seçim yaptığımızı değerlendirebilmemiz mümkündür. Bu nedenle, şirketlerde işe alım süreci ile performans değerlendirme arasında bir bağlantılı kurulması gerekmektedir. Performans değerlendirme ile çalışanlarımız hakkında elde ettiğimiz bilgiler hem ne düzeyde etkin ve yetkin işgücü kullandığımız konusunda hem de bu çalışanları seçerken kullandığımız kaynaklar ve yöntemler konusunda bize doğrudan ve çok zengin bilgiler sağlayacaktır.

Sonuç olarak, işe alım sürecini bir kez tasarladıktan sonra, işe alım sürecinin etkinliğini sürekli ölçmek ve sürekli iyileştirmek gerekmektedir. Bu nedenle şirketlerin sürekli olarak çalışan performans değerlendirme uygulamaları ile işe alınan elemanların iş gereklerine uygun eleman olup olmadığını tespit etmeye çalışması ve yanlış seçimler tespit ettiği zaman ise bu yanlışlığa neden olan işe alım sürecini sorgulayarak, gerekli düzenlemeleri yapabilmesi ve yüksek performans sağlayan işe alım yöntemleri ile yoluna devam etmesi gereklidir.

Tezin ilk bölümü, personel temini, seçimi ve istihdam sürecinin tasarımını kapsayıp sırası ile aday profilinin belirlenmesi ve etkin tasarlanması için yapılması gerekenler, personel seçiminde kullanılan yöntemler ve bu yöntemlerin etkin tasarlanması için yapılması gerekenler, personel seçme yöntemlerinin ölçtüğü personel niteliklerinin bilinmesi, personel seçme yöntemlerinin geçerlilik çalışmalarına bakılarak belirlenmesi, personel seçme yöntemlerinin sırasının tasarlanması, personel seçme yöntemlerinin performans tahmin etme başarılarına göre seçilmesi ve personel seçme yöntemlerinin etkilendiği faktörlerin belirlenmesinden bahsedilecek ve son olarak işe alma kararı ve oryantasyon hakkında bilgi verilecektir.

Etkin bir işe alım süreci sağlayabilmek için önce etkin bir işe alım süreci tasarlanmalıdır. Bunun için de önce işe almak istediğimiz adayın istenilen nitelikleri, özellikleri, bilgi, beceri ve deneyimi yani yetkinlikleri belirlenir. Etkin bir işe alım için önc aday profili belirlenmelidir.

Bu yüzden tez “aday profillerinin belirlenmesi” kısmıyla başlamaktadır. Etkin bir işe alım süreci için işletmeye kaliteli aday sağlayan temin kaynaklarının neler olduğu bilinmelidir yani aday havuzunun nasıl doldurulacağı belirlenmelidir. İşe alım sürecinin başarılı ve etkin bir şekilde yönetilebilmesi için işletmeye uygun kalitede ve çok sayıda adaylar çekilmelidir bu yüzden aday havuzu işe alım sürecinin etkinliğini belirler. Tezde daha sonra personel seçim yöntemlerinin etkin tasarlanmasından bahsedilecektir. Personel seçiminin etkin tasarlanması için önce personel seçim yöntemlerinin neyi ölçtüğü bilinmelidir. Doğru şekilde tasarlandığında ve kullanıldığında, personel seçme yöntemleri adayın belirli bir işte başarılı olup olmayacağını etkileyen bilgi, yeterlilik, deneyim ve motivasyon gibi özellikleri etkin bir şekilde ölçer ve değerler. Geniş araştırmalar sonucu, iyi tasarlanmış işe alma yöntemlerinin uygun kullanılması sonucu işe alma kararlarının doğruluğunun arttığı belirlenmiştir. Personel seçimi sürecinde, firmalar tarafından iş başvuru formu, özgeçmiş değerlendirme, referans kontrolü, testler/ sınavlar, mülakatlar ve değerlendirme merkezi gibi personel seçme yöntemleri kullanılır. Firmalar kendilerine en uygun yöntemi, personel seçme yöntemlerinin etkin tasarlanması bölümünde açıklanan bilgilere göre seçmelidir. Personel seçim yöntemlerinin etkin tasarlanması ile daha etkin işe alım süreci ve daha verimli, performansı yüksek elemanlar sağlanır. Personel seçme yöntemlerinin etkinliğini değerlemek için seçim yöntemlerinin geçerlilik çalışmaları incelenir. Yöntemlerin geçerliliğine bakılarak istenilen bilgi, beceri, deneyim, kabiliyet, yeterlilik gibi özelliklerin hangi seçim yöntemi ile en iyi şekilde ölçülebileceği ve hangi seçim yönteminin en iyi performans tahmini sağlayacağı belirlenir ve buna göre işe alım yapılır. Seçim yöntemlerinin etkinlik çalışmaları ile hangi yetkinlikler için hangi seçim yöntemlerinin kullanılması gerektiği belirlenir ve firmanın istediği yetkinlikler ölçülmüş olur bu da işe alım sürecinin etkinliğini artırır. Etkin bir işe alma sürecinde seçilen yöntemlerin uygulanma sırası da önem taşımaktadır. Doğru sıralama ile adaylara yöntemleri uygulamak, hem maliyet tasarrufu, hem yetkinlikleri en etkin şekilde ölçme, hem zaman tasarrufu hem de kaliteli işe alım sağlama açısından fayda sağlayacaktır.

Tezin ikinci bölümü, işe alım sürecinin etkinliği değerlemede kullanılan başarı kriterlerinin ölçülmesini kapsayıp sırasıyla sayısal ve sayısal olmayan başarı kriterlerinden, işe alım sürecinin etkinliğini ölçmenin nedenlerinden ve işe alınan personelin başarı ve yetkinliğinin ölçülmesi ve değerlendirilmesinden (performans değerlendirme sonuçlarının seçim sürecinin etkinliği değerlendirilmesinde kullanımı) bahsedilecektir.

İşe alım sürecinin etkinliğinin değerlendirilebilmesi için, işe alım sürecinin etkinliğini belirleyen kriterler belirlenmeli, ölçülmeli ve değerlendirilmelidir. Bu süreç sonucunda işe alım süreci tasarımı tekrar gözden geçirmelidir. İşe alım sürecinde, başarı kriterleri kullanarak etkinliği ölçmek süreçteki güçlü ve zayıf yönleri belirleyip, eksik yönleri iyileştirmek için gereklidir. İşe alım sürecini performans değerlendirmede kullanmak için etkinlik kriterleri dönemsel olarak toplanıp, ölçülmelidir.

İşe alım sürecinin şirkete faydalı olması açısından bir getiri gerekmesi gerekir, bu getiriyi yani işe alım sürecinin etkinliğini maliyet, zaman, verimlilik ve kalite gibi başarı kriterleri kullanarak ölçebiliriz. İşe alım sürecinin başarısının belirlenmesi için gözle görülür iş sonuçları çıkmalı ve işe alım süreciyle, performans değerlendirme arasında bir bağlantılı kurulmalıdır. Kısacası işe alım sürecinin etkinliğini değerlerken sayısal ve sayısal olmayan bazı başarı kriterleri göz önünde bulundurulmalı ve ölçülmelidir.

İşe alım sürecinin etkinlik kriterleri sayısal ve sayısal olmayan ölçümler olarak ikiye ayrılır. Sayısal başarı kriterlerinden maliyet ve zaman ile ilgili kriterler kısa vadede işe alma sürecinin etkinliğini sağlayan ve ölçülen kriterlerdir. İşe alım bittikten hemen sonra işe alımın maliyeti ve işe alım için harcanan vakit hesaplanabilir, ölçülebilir. Verimlilik ve kalite ile ilgili başarı kriterlerini ölçmek ve değerlemek ancak uzun vadede sağlanabilir çünkü verimlilik ve kalite ile ilgili ölçümler performans ile ilgilidir ve performans değerlemeler en azından bir yıl süre sonucunda hesaplanmalıdır. Adayların işe alındıktan sonra işe alışması, firmaya alışması, yapacağı işte uzmanlaşması için gerekli süre nedeni ile performansları ancak uzun bir süre firmada kaldıktan sonra ölçülebileceğinden firmalarda performans değerlendirme en azından bir yıl süre sonucunda gerçekleştirilir. Performans değerlendirme sonuçları uzun vadede işe alım sürecinin etkinliğini belirleyen verimlilik ve kalite kriterlerini ölçmekte yardım sağlar. Performans değerlendirme işe alım sürecinin etkin bir şekilde tasarlanmasına yardımcı olur. Performans değerlendirme yapılması beklenenin yapıp yapılmadığı ölçerek işe alımın etkin olup olmadığının belirlenmesine yardımcı olur. İşe alım sürecinin performans değerlendirme sonuçlarından yardım alarak etkinliğinin değerlendirilmesi, sürecin ne derecede iyi çalıştığı, hangi açılardan iyileştirilebileceği ve etkin işe alım sürecinin nasıl tasarlanabileceğinin belirlenmesine katkıda bulunur.

Kaliteli aday sağlanıyorsa ama istenilen sürede boş pozisyon dolmuyorsa; düşük işe alım maliyeti ile işe alma sağlanıyor ama kaliteli adaylar seçilmiyorsa; yeterli sayıda işe alım gerçekleştiriliyor fakat adaylar kaliteli değilse ya da işe alma maliyeti düşükse ama iş memnuniyeti olmayan adaylar seçildiyse işe alma sürecinin etkinliği bozulur. İşe alım sürecinin etkinliğinde, yukarıda bahsedilen ölçütlerin hepsinin birbiri ile uyumlu bir şekilde kullanılması ve bu ölçütlerin genel ilişkisine bakarak etkin işe alma süreçleri tasarlanması gerekmektedir.

İşe alma sürecinde, işe alma etkinliğinde kullanılacak ölçütlerin firmalarda hesaplanması ile firmalar etkin bir işe alma sürecini yeniden tasarlayabilirler fakat bu ölçümleri gerçekleştirilmeyen firmalar, işe alım süreçlerinin ne etkinliğinden haberdar olurlar ne de onları tekrar tasarlayabilirler. Mesela hangi kaynaktan en kısa sürede kaliteli aday toplandığı, ya da hangi kaynağın en az maliyetle istenen işe almayı sağladığını bilmeyen firma, bir sonraki işe alımında o kaynağa öncelik veremez.

İşe alma süreci tasarlandıktan sonra ise işe alım sürecinin etkinliğini anlamak için başarı kriterleri dönemsel olarak toplanmalı ve bu kriterler ölçülmelidir. İşe alım sürecinin başarısının ölçülmesi ile sürecin mevcut durumunu belirlemek, süreçteki sorunları tespit etmek ve işe alım sürecindeki sorunların çözülmesi ve bir daha tekrarlanmaması amaçlanmaktadır.

Etkin bir işe alım süreci için, işe alım sürecinde başarının ölçülmesi ile işe alım sürecinde belirlenen performans/başarı kriterleri sayısal verilere dayandırılarak, bu hedeflenen başarının gerçekleşip gerçekleşmediği hesaplanmalı ve bu doğrultuda düzeltmeler yapılmalıdır. İşe alım sürecinin etkinliği ölçüldükten sonra işe alım süreci yeniden tasarlanmalıdır.

Çalışanlardan yüksek performans elde edilmesi için çalışanların yetenekleri izlenmeli ve çalışanın organizasyona kattığı başarı değerlendirilmelidir. Çalışanların yetenekleri, yaptıkları işler ve performansları performans değerlendirme sonuçları kullanılarak izlenebilir. Performans değerlendirme sonuçları ile doğru eleman sağlayan personel temin kaynakları ve personel seçme yöntemleri kolayca belirlenebilir. Bu

sayede firmalar, bir sonraki işe alımlarında yanlış eleman sağlayan yöntem ve kaynaklardan vazgeçer.

Performans değerlendirme süreci devamlı kontrol edilmeli, sürekli firmanın ve işe alım sürecinin iyileştirilmesi çalışmaları yapılmalıdır. Performans değerlendirme süreci tamamlandığında yeni dönemde, yeni performans kriterlerinin, hedeflerinin belirlenmesi ve önceki performans değerlendirme sonuçlarına bakılarak doğru işe alım sağlayan kaynak ve yöntemlerin geliştirilmesi, hataların tekrarlanmaması gereklidir.

İşe alım sürecinin etkinliğini ölçmede performans değerlendirme kullanmadan önce yapılması gereken, işe alım sürecinde hangi personel seçme yöntemiyle hangi adayın işe alındığı ve hangi personel temin kaynağından hangi adayın işe alındığının belirlenmesidir. Aksi takdirde yanlış işe alımlarda hangi yöntem ve kaynaktan vazgeçilmesi gerektiği belirlenemez. Performans değerlendirme sonuçlarında verim ve kalite açısından düşük performanslı adaylar belirlenir ve bir sonraki işe alımlarda yanlış eleman sağlayan personel seçme yöntemleri ve temin kaynaklarından vazgeçilerek, yüksek performans sağlamış adayların personel seçme yöntemleri ve temin kaynakları ile devam edilir böylece daha yüksek performanslı ve daha kaliteli adaylar alınır. Verim ve kalite işe alım sürecinde etkinliği sağlayan kriterlerdir, bu kriterlerin performans değerlendirme sonuçlarından yardım alınarak iyileştirilmesi firmaya daha etkin işe alım süreci ve daha etkin elemanlar sağlar. İşe alım süreci, performans değerlendirme sonuçları ve diğer işe alma etkinlik ölçümleri sonucunda yeniden tasarlanmalıdır. Yeniden tasarlanma sürecinde daha önce yapılan hatalardan vazgeçilmeli ve eksiklikler giderilmelidir.

İşe alım sürecinin yeniden tasarlanmasında işe uygun personeli bulmak için iş analizleri, iş tanımları ve yetkinlikler belirlenmeli ve buna uygun işe alımlar yapılmalıdır. Boş pozisyon için gerekli başarı, performans kriterleri belirlenmelidir. Daha önceki işe alımlarda yüksek performans sağlamayan kaynaklar kullanılmamalıdır. En etkin sonuç veren temin kaynakları ile işe alım yapılmalıdır. İşe alımın yeniden tasarlanmasında temin sürecinin başarı kriterlerinin ölçümleri göz önünde bulundurulup, boş pozisyonların kısa sürede doldurulması, aday havuzunun yeterli kalitede ve sayıda adayla doldurulması ve aday havuzunun en etkin maliyetle doldurulması gibi konulara önem verilmelidir. Seçim sürecinde ise, işin özelliklerine göre gerekli olan kişi yetenek ve niteliklerini belirleyen seçim yöntemleri ve en iyi performans tahmini yapan seçim yöntemleri geçerlilik çalışmalarından yardım alınarak hazırlanmalıdır. Seçim yöntemlerine karar verdikten sonra yöntemlerin sırası da belirlenmelidir. Seçim yöntemlerinin seçiminde ve sıralanmasında daha önceki işe alımlarda yapılan hatalar tekrarlanmamalı, yüksek performanslı eleman sağlayan yöntemler ve sıralama kullanılmalıdır bunun için de daha önce işe alınanların ortaya koydukları başarıya bakarak, seçim sürecinin ne kadar başarılı olduğu bulunmaya çalışılmalıdır. İşe alım süreci sürekli olarak belirli periyotlarla ölçülüp eksiklikleri ve yanlış yönleri tespit edilmeli ve bunları düzeltmek için yeniden tasarlanmalıdır.

Tezin üçüncü bölümü anket kısmını kapsayıp, 2011 yılında İstanbul'da faaliyet gösteren 5 yıldızlı otellerin ve prestijli, ödüllü SPA işletmelerinin işe alım süreci ile ilgili ölçüm ve değerlendirme çalışmaları incelenmiştir. Bu tezin anket kısmında işe alımların etkinliği ve işe alım sürecinin işletmeler tarafından kontrol edilip edilmediği, işletmelerin işe alım süreçleri hatalı olsa dahi iyileştirmeden devam edip etmediği sorularına cevap aranacaktır. Bu araştırmada sonuç olarak işe alım sürecini

etkinleştirmek için yapılan uygulamaların ölçülebilir, değerlendirilebilir ve yeniden tasarlanarak iyileştirilebilir olduğu zaman firmaya katkı sağlayacağı belirlenmiştir. İşe alım sürecinin başarısı açısından işe alım sürecinin etkinlik açısından gerekli ölçüm ve takiplerin yapılması, değerlendirilmesi ve uygun düzenleyici önlemlerin alınması ve sürekli iyileştirmelerin yapılması gerekmektedir. 40 işletmeden elde edilen verilere göre işe alım sürecinin etkinliği ve başarısının ölçülmesi ve değerlendirilmesi konusunda anket çalışması yapılmış ve araştırma sonucu firmaların işe alım sürecinin ölçümü ve değerlendirilmesi ile ilgili yeterince bilinçli olmadıkları ve işe alım sürecini etkinleştirmek, iyileştirmek için yeterince çalışmadıkları belirlenmiştir. İşletmeler gerekli çabayı göstermemekte, işe alım sürecinin başarı ve etkinliğini ölçmemekte, bu yüzden de gerekli iyileştirmeleri yapamamaktadır.

GİRİŞ

Günümüzün artan rekabet koşullarında, firmaların etkin işe alma süreçleri kullanarak bir adım öne geçtiği görülmektedir. İşe alma sürecinin etkinliği ise en kaliteli ve en uygun adayın işe alınması ile sağlanır. Etkin işe alım süreci kullanımı ile firmanın genel performansı artacaktır ve bu da firma açısından kar, kalite, verim, daha az masraf ve zaman tasarrufu sağlayacaktır. Etkin işe alım süreci ile firmalarda seçim sürecinin etkinliğinin artması ile rekabet ortamında firma üstünlük kazanacak, rakiplerinden bir adım önde olacaktır. Firmanın başarısı, elde ettiği çıktıya yani performansına bağlıdır, firmaya başarı sağlayacak etken ise performansı yüksek elemanlardır. Bu yüzden işe alım sürecinde firmaya yüksek kalitede eleman, iyi performans sağlayacak verimli eleman almak gerekmektedir. İşe alma sürecinde yapılan yanlış işe alımlar hem elemanın firmaya verim, kalite ve performans açısından düşük çıktı vermesi nedeni ile hem elemana sağlanan eğitimlerin işe yaramaması nedeni ile hem de tekrar işe alma maliyetleri nedeni ile yüksek miktarda maliyete neden olabilir. Doğru insanlar, doğru pozisyonlarda olmaz ise firmada performanstan bahsedilemez. İyi işe alım kararları, daha etkin eleman, takım ve firma performansı sağlar. Kötü işe alım kararları ise performansı düşürür ve düzeltmesi masraflı olur (HBR, 2002). Etkin işe alma süreci, yüksek performansta çalışacak doğru elemanların işe alımını sağlayarak, işletmenin genel performansını artırır. İşe alım sürecinin başarısı, tüm insan kaynakları yönetiminin başarı ve etkinliğinin temelidir.

İşe alım sürecinin başarılı olup olmadığını anlamak için ise başarı kriterleri dönemsel olarak toplanmalı ve ölçülmelidir. İşe alım sürecinin etkinliğinin değerlendirilebilmesi için, işe alım sürecinin etkinliğini belirleyen kriterler belirlenmeli, ölçülmeli ve değerlendirilmelidir. Bu süreç sonucunda işe alım süreci tasarımı tekrar gözden geçirmelidir. İşe alım sürecinde, başarı kriterleri kullanarak etkinliği ölçmek süreçteki güçlü ve zayıf yönleri belirleyip, eksik yönleri iyileştirmek için gereklidir. İşletmeler maliyetlerini düşürmek, kalite ve verimliliklerini arttırmak,

ürünlerini yenilemek ve performanslarını geliştirmek zorundadırlar bunun için de işe alım sürecinin işletmeye olan katkısını ölçmek, doğru işe alımlar yapmak, yanlış yapılan işe alım yöntemlerinden vazgeçmek zorundadırlar. İşe alım sürecinin başarısının ölçülmesi ile sürecin mevcut durumunu belirlemek ve bu süreçteki sorunları tespit edip çözmek amaçlanmıştır. İşe alım sürecinin insan kaynakları yönetimine olan katkısı sadece bu sürecin yararının sayısal olarak belirlenmesi ile gerçekleşir. İşe alım sürecinin başarı kriterlerinin belirlenmesi, ölçülmesi ve ölçüm sonucunda oluşan verilerin değerlendirilmesi işletmenin etkinliğine yarar sağlar (Philips, 1997). İşe alım sürecinin başarı kriterlerinin belirlenmesi, ölçülmesi ve değerlendirilmesi ile işe alım sürecinin başarısı belirlenir, işe alım sürecinin getirisi sayısal olarak belirlenir, işe alımın işletme karına olan etkisini belirlenir, işe alım sürecindeki problemler ortaya çıkar. İşe alım sürecinin başarısının ölçülmesi ile elemanların performansını geliştirmesi desteklenir, performans değerlendirme sonucu yanlışlarını ve doğrularını kavramalarını sağlanır. Başarı kriterlerinin belirlenmesi, ölçülmesi ve değerlendirilmesi ile işe alım yöntemlerinin başarısını belirlenir, uygun adayların seçilip seçilmediğini belirlenir, işe alım sürecinin güçlü ve zayıf yönleri belirlenir ve sonraki işe alımlarda doğru işe alım süreçleri yeniden tasarlanabilir. Başarı kriterlerinin belirlenmesi, ölçülmesi ve değerlendirilmesi ile işe alım sürecinde kullanılan yöntemlerin ve işe alma kaynaklarının finansal etkisi, sağladıkları kaliteli aday miktarı ve işletmeye katkıları belirlenir.

İşe alım sürecinin etkinliği maliyet, zaman, verimlilik ve kalite gibi sayısal ve sayısal olmayan bazı başarı kriterleri kullanılarak ölçülebilir. Bunun yanı sıra işe alım sürecinin başarısının daha etkin bir şekilde belirlenmesi, bu süreçler yardımıyla işe alınan personelin zaman içinde gözle görülür iş sonuçlarının değerlendirilmesi yani performans değerlendirme ile gerçekleştirilebilir. İşe alınan personelin performans sonuçlarına bakarak ne etkinlikte bir seçim yaptığımızı değerlendirebilmemiz mümkündür. Bu nedenle, şirketlerde işe alım süreci ile performans değerlendirme arasında bir bağlantılı kurulması gerekmektedir. Performans değerlendirme sonuçlarının dönemsel toplanıp ölçülmesiyle işe alım sürecinin gerçekten etkin olup olmadığı tespit edilebilir. İşe alım sürecinin performans değerlendirme sonuçlarından yardım alarak etkinliğinin değerlendirilmesi, sürecin ne derecede iyi çalıştığı, hangi açılardan iyileştirilebileceği ve etkin işe alım sürecinin nasıl tasarlanabileceğinin belirlenmesine katkıda bulunur.

İşe alım sürecini bir kez tasarladıktan sonra, işe alım sürecinin etkinliğini sürekli ölçmek ve sürekli iyileştirmek gerekmektedir. İşletmeler, işe alım sürecinin etkinliğini ölçerken performans değerlendirme sonuçlarından yardım alınarak etkin eleman sağlamış işe alım süreçlerinin belirlemelidir ve bu süreçlerle devam etmelidir, düşük performans sağlayan, yanlış işe alım süreçlerinden vazgeçmelidir ve süreçlerdeki eksiklikleri, yanlışlıkları işe alım süreci etkinlik çalışmalarından yardım alarak gidermelidir.

Bu tezde amaç, firmaların işe alım süreçlerini planladıktan sonra bu sürecin etkin olup olmadığını kontrol etmelerini ve işe alım süreçlerini iyileştirmelerini sağlamaktır. Bu çalışmada, işe alım sürecinin etkinliğinin değerlendirilebilmesi için, işe alım sürecinin etkinliğini belirleyen kriterlerin belirlenmesi, ölçülmesi ve değerlendirilmesi gerektiğinden bahsedilecektir. İşe alım sürecinde, başarı kriterleri kullanarak etkinliği ölçüp süreçteki güçlü ve zayıf yönleri belirleyip, eksik yönleri iyileştirmek gerekliliğinden bahsedilecektir. İşe alım sürecini performans değerlendirmede kullanmak için etkinlik kriterleri dönemsel olarak toplanıp, ölçülmesi gerektiğinden bahsedilecektir. Bu süreç sonucunda işe alım süreci tasarımının tekrar gözden geçilmesi gerektiğinden bahsedilecektir.

Yapılan anket çalışması ile 2011 yılında İstanbul'da faaliyet gösteren 5 yıldızlı otellerin ve prestijli, ödüllü SPA işletmelerinin işe alım süreci ile ilgili ölçüm ve değerlendirme çalışmaları incelenmiştir. Anket çalışmasında, işe alımların etkinliği ve işe alım sürecinin işletmeler tarafından kontrol edilip edilmediği, işletmelerin işe alım süreçleri hatalı olsa dahi iyileştirmeden devam edip etmediği sorularına cevap aranacaktır. Anket çalışmasının amacı işletmelerin işe alım sürecinin etkinliğini çeşitli kriterlere göre ölçüp ölçmediklerini ve eğer ölçüyorlarsa bu sonuçları işe alım sürecinin yeniden tasarlanmasında ve etkinleştirilmesinde ne düzeyde kullandıklarını tespit etmektir. İşe alım sürecinin etkinliğinin değerlendirilmesinin bu denli önemli olmasının nedeni işletmenin bu sayede işe alım sürecindeki eksiklikleri fark etmesi ve olumlu yönleri değerlendirmesi, düşük performansa neden olan personel temin kaynakları ve seçim yöntemlerinin belirlenmesi ve daha iyi performans, kalite, verim sağlayan adayların temin kaynakları ve seçim yöntemlerine yönlendirilmesine yardımcı olmasıdır. İşe alım süreciyle ilgili temel ölçümleri gerçekleştirilmeyen işletmeler, işe alım sürecinin işletmeye katkısını ölçmemektedir.

Bu çalışmanın yapılmasının nedeni, işe alım süreci etkinlik kriterlerinin belirlenip ölçülmesiyle, işe alım sürecinin etkinliğinin ölçülebilir, kıyaslanabilir ve değerlendirilebilir olduğu bu yüzden işe alım sürecini bir kez tasarladıktan sonra, işe alım sürecinin etkinliğini sürekli ölçmek ve sürekli iyileştirmek gerektiği bu nedenle şirketlerin sürekli olarak çalışan performans değerlendirme uygulamaları ile işe alım sürecinin etkinliğini ölçüp, değerlemesi ve yanlış seçimler tespit ettiği zaman ise bu yanlışlığa neden olan işe alım sürecini sorgulayarak, gerekli düzenlemeleri yapabilmesi ve yüksek performans sağlayan işe alım yöntemleri ile yoluna devam etmesi gerektiğinin tespit edilmesidir.

İŞE ALIM SÜRECİNİN ETKİNLİĞİNİN PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİ İLE ÖLÇÜLMESİ

BÖLÜM 1: PERSONEL İŞE ALIM SÜRECİNİN TASARIMI

Bu bölümde işe alma sürecinin temel aşamaları ve bu sürecin etkin tasarlanması için dikkat edilmesi gereken konular ayrıntılı olarak incelenecektir.

1.1-Hazırlık Aşaması: Aday Profilinin Belirlenmesi

Etkin bir işe alım süreci için süreci oluşturan aşamaların hepsinin dikkatli bir şekilde tasarlanması gereklidir. İşe alım sürecini tasarlarken ilk önce adaydan nasıl bir iş yapması istendiği, adayın hangi koşullarda, hangi sorumluluklarda ve çalışma koşullarında çalışacağıının belirlenmesi gereklidir. Bunu için iş analizleri gerçekleştirilir. Daha sonra ise, iş tanımları ve iş gerekleri iş analizi bilgisi kullanılarak tasarlanır.

1.1.1- İş Analizlerinin Yapılması

Etkin işe alım sürecinde, işin gerekleri ve personel nitelikleri uyumlu olmalıdır. Bu durumda etkin bir işe alma için önce işin gerekleri belirlenmelidir, bu aşamada iş analizleri devreye girer.

İş analizi, işlerin doğru, etkin ve sağlıklı biçimde değerlendirilmesi amacıyla örgütte yer alan her işin ayrı ayrı niteliğini, niceliğini, gereklerini, sorumluluklarını ve çalışma koşullarını bilimsel yöntemlerle inceleyen ve bilgi toplayan bir tekniktir (Şahin, 1983). İş analizi sürecinde, görevin gerçekleştirilmesi için gerekli olan işler, işin görevleri ve sorumluluklarını sistematik olarak araştırılır ve tanımlanır (Carell vd, 2002) ve ayrıca işleri yapacak kişilerde bulunması gereken bilgi, beceri ve yetenekler belirlenmeye çalışılır, işlerin yapılabilmesi için ulaşılmaması gereken standart performansları belirlenir (Çelikten, 2005).

İşe alım sürecinde değerlendirilen adayın işe ve organizasyona uygun olup olmadığını anlamak için önceden yapılmış bir iş analizinin ve iş tanımının olması büyük kolaylık sağlayacaktır (Barutçugil, 2004). İş analizi sayesinde aday başvuruları değerlendirilirken, adaydan beklenen kritik nitelikler, görevler, sorumluluklar önceden saptanmış olur ve istenilen nitelikleri karşılamayan adaylar ilk değerlendirmede elenebilir. Ayrıca, iş tanım ve iş gereklilikleri iş görüşmeleri sırasında adaylardan elde edilecek bilgilerin birbirleriyle kıyaslanabilmesi için de bir standart oluşturarak işe alma sürecini başarısını ve nesnellliğini arttırabilmektedir (Tolan, 2006). Dolayısıyla işe alım sürecine iş analizi ile başlanması doğru niteliklerde eleman alma olasılığını yükselterek sürecin etkinliğini olumlu yönde etkileyebilmektedir. Ayrıca, iş analizleri, sadece etkin işe alım süreci sağlanmasında değil, aynı zamanda performans değerlendirme standartlarının belirlenmesinde de kullanılan bir araçtır. İş analizi etkin bir şekilde gerçekleştirilmesi, hem işletmeye uygun eleman seçilmesinde hem de ileride elemanın performans değerlendirmesinin yapılmasında yardımcı olabilmektedir.

1.1.2-İş Tanımlarının Oluşturulması

İş analizi sonucu elde edilen bilgiler ışığında iş tanımları oluşturulmaktadır. İş tanımı, görevi yerine getiren insanın işe ilişkin davranış, eylem, içerik, kapsam, yetki ve sorumluluklarını belirlemektedir (Sabuncuoğlu, 2000; Geylan, 2004). İş tanım formları, işin kimliği, özeti, içerdiği görevler ve çalışma koşulları bölümünden oluşur. İşin kimliği bölümünde işin adı, kodu, bölümü ve işi yapan kişinin bağlı olduğu ilk yöneticinin kimlikleri yer alır. İşin özeti kısmında işin ne olduğu, nasıl yapıldığı, kim tarafından yapıldığı kısaca açıklanır. İşin içerdiği görevler bölümünde, işin aşamaları, yapılması gerekenler ve işin kapsadığı sorumluluklar açıklanır. Çalışma koşulları bölümünde işin fiziksel çevre özellikleri, sorumluluklar, içerdiği tehlikeler, çalışma saatleri ve yeri belirtilir.

İş tanımları, hem adayların hem de çalışanların kendilerinden beklenen işler, işlerin kapsam, yetki ve sorumlulukları hakkında bilgi sahibi olmasını ve bilinçlenmesini sağlayarak hem işe alım sürecinin başarısını olumlu etkilemekte hem de takip eden dönemlerde çalışanların performansını dolayısıyla şirket sonuçlarını geliştirmektedir.

1.1.3-İş Gereklere ve Yetkinliklerinin Belirlenmesi

İş gereklere, işin yerine getirebilmesi için personelin taşıması gereken eğitim düzeyi, deneyim, zihinsel, fiziksel, davranışsal, hatta duygusal özellikler gibi nitelikleri ortaya koymakta ve çoğunlukla personel seçimi, eğitimi ve performans yönetimi süreçlerinde yoğunluklu olarak kullanılmaktadır (Geylan, 2004). İş gereklere bir işin en iyi şekilde yapılabilmesi için, bu işi yapacak personel adayında bulunması gereken asgari nitelikleri ifade etmektedir. Başka bir deyişle, iş gereklere, iş tanımlarının bir sonucu ve onu tamamlayan bir unsurdur. Ancak iş tanımları ve iş gereklere arasındaki önemli farklılığı gözden kaçırmamak gerekir. İş tanımı işin ne olduğunu ve içerdiği görevleri tanımlarken, iş gereklere, bu işin yerine getirilebilmesi için işi yapacak personelde aranacak asgari nitelikleri belirtir (Tolan, 2006 ; Göktaş, 2009).

Günümüzde iş gereklere kavramı yerine yetkinlik kavramı da kullanılmaktadır. Yetkinlikler, mükemmel performansın elde edilmesinde ayırt edici olan bilgi, beceri ve tutumları kapsayan gözlemlenebilir davranışlar olarak tanımlanmaktadır (İpbüken, 2000). Dolayısıyla, kişinin yetkinlikleri, kişinin işteki rolü ile sorumluluklarının önemli bölümünü etkileyen, işteki performansı ile bağlantılı, kabul edilen standartlarla ölçülebilen, eğitim ve gelişim yoluyla iletilebilen iletişim, başarı ve sonuca yönelim, müşteri odaklılık, takım çalışması, liderlik, planlama ve organizasyon, ticari ve işletme bilinci, esneklik ve uygunluk, diğerlerini geliştirme, problem çözme, analitik düşünme ve ilişki kurma (Wood & Payne, 1998) gibi bilgi, beceri, tutum, davranış ve özellik gruplarıdır (Özden, 2006 ; Çınar, 2010 ; Lucia & Lebsinger, 1999). Firmalarda yetkinliklerin belirlenmesinde temel amaç, iş gereklere olduğu gibi işe alınacak kişinin başarılı bir performans göstereceğinden emin olmaktır.

1.2-Aday Temini Aşaması: Aday Havuzunun Oluşturulması

Etkin bir işe alımda en önemli faktörlerden birisi uygun kalitede yani firmaya uygun nitelikte, iş gereklere uygun yetkinlik, bilgi, beceri, motivasyon, deneyim ve kabiliyete sahip adayı işe almaktır. İşe alma süreci, iş tanım ve iş gereklere oluşturulmasını kapsayan ön hazırlık çalışmalarını takiben sayı ve nitelik olarak uygun adayların firmaya çekilmesini hedefleyen aday temini aşamasıyla devam etmektedir. Kaliteli adaylara sahip olmak işe alım sürecinin başarısı için esastır

(HBR, 2002). Ne kadar çok sayıda ve kaliteli aday başvurursa iş gereklerine uygun kişileri bulma başarımız artacak aynı zamanda pozisyonu doldurmak için harcaayacağımız zaman gibi diğer kaynaklar da daha az düzeyde kullanılacaktır. Firmanın isteklerine uygun niteliklerde ve istenilen sayıda aday çekebilmek ise uygun işe alma kaynaklarını ve yöntemlerini kullanmaya bağlıdır.

Etkin bir işe alım süreci için işletmeye kaliteli aday sağlayan temin kaynaklarının neler olduğu bilinmelidir yani aday havuzunun nasıl doldurulacağı belirlenmelidir. Şirketlerin aday temini için işletme içi ya da işletme dışı kaynaklardan faydalanmaları mümkündür. İç kaynaklar ile işe alımda, beceri envanteri ya da performans değerlendirmesine göre seçilen personelin işe atanması, terfi ettirme ya da alt kademeye indirme yoluyla işe atama, örgüt içinde duyuru yapılıp, başvuranlardan en uygun görülen adayı işe atama ve boş pozisyon için personelin ona uygun eğitilerek yetiştirilmesi, kariyerinin planlanması ile işe atama uygulanabilmektedir. İç kaynaklar ile işe almada eleman veritabanları kullanılabilir. Veritabanının arama kısmına girilen iş gerekleri ile bunu sağlayacak mevcut elemanlar veritabanında listelenir. İç kaynaklardan işe almanın bir diğer yöntemi de duyurulardır. Firma, şirketteki adaylara internet sayfasından, mail ile ya da mektup ile iş duyurusu yapabilir.

Dış kaynaklara ise, şirket içi rekabet yaratmak, özgün bilgi ve beceriye ait adaylarla çalışmak, istenilen kriterlerin, yetkinliklerin şirket içi adaylarda bulunmaması durumu, büyüme sonucu çıkan ihtiyaçlar, şirkete yeni fikirler katmak ve yeni bakış açısı getirmek gibi nedenlerden başvurulur. Eğitim kurumları, danışmanlık firmaları, meslek odaları, kariyer günleri, dergi, radyo, televizyon, internet, mesleki yayınlar iş ve işçi bulma kurumu, stajyerler, rakip ve ya benzer kuruluşlarda çalışan başarılı elemanlarla bağlantı kurma gibi yöntemlerle adaylar temin edilebilir (Sabuncuoğlu, 1982; Benligiray,2005; Göktaş, 2009).

1.3-Personel Seçimi Aşaması: Personel Seçiminde Kullanılan Yöntemler

Personel seçimi sürecinde, şirketler adayları değerlendirmek ve seçebilmek için iş başvuru formu, özgeçmiş değerlendirme, referans kontrolü, testler/ sınavlar, mülakatlar ve değerlendirme merkezi gibi personel seçme yöntemleri kullanmaktadırlar.

1.3.1-İş Başvuru Formu Değerlendirme

İşe alım sürecinde, insan kaynaklarının sorunu güvenilir, geçerli, adil ve maliyeti az olacak şekilde başvuruları elemektir. Etkin eleme yapmak için, eleme yapacak kişinin ne aradığını iyi bilmesi gerekir bu yüzden de işe alım formunun tasarımı önemlidir.

İş başvuru formunda adayın adı, soyadı, telefon numarası, cinsiyeti, doğum tarihi, medeni hali, eğitim durumu, mezun olduğu okullar, yabancı dil bilgisi, iş deneyimleri, referansları, erkek adaylar için askerlik durumu, sağlık durumu, ehliyeti, işletmede çalışan yakınının bulunup bulunmadığı, talep ettikleri ücret ve firmada neden çalışmak istediği gibi bilgiler sorgulanır.

1.3.2-Özgeçmiş Değerlendirme

Özgeçmişler adaylar için firmada ilk izlenimi oluşturmaktadırlar. Özgeçmiş değerlendirme ile işe alımın faydası, boş pozisyonlara gönderilen adayların özgeçmişlerinin iş gereklerinde de yer alan bazı kriterlere göre değerlendirilmesi ve böylece istenmeyen adayların daha az maliyetli bir şekilde, daha şirkete çağırılmadan elenebilmesidir (HBR, 2002) .Şirketler bu süreçte etkinliklerini arttırabilmek için özgeçmiş değerlendirme formları kullanabilmekte veya özgeçmişlerin elektronik olarak yollanması ile özgeçmiş tarayan programlar kullanılabilmektedir. Bu programlar sayesinde, özgeçmişlerde istenilen kelimeler ve özellikler taranmakta, bu özelliklerde olmayan adaylar en baştan elenmektedir. Özgeçmiş tarayan bilgisayar programları kullanmak ise, işgücünü azaltmakta, eleme yapacak elemanın zaman kaybını ve saat başı maliyetini azaltmaktadır. ABD’de yapılan bir araştırmaya göre, en başarılı 100 firmanın %40’nın özgeçmiş tarama yazılımı kullandığı bulunmuştur. Bu sistemler çok miktarda özgeçmiş ile başa çıkabilmektedir (Wood & Payne, 1998).

1.3.3-Referans Kontrolü

Adaylar işe alınmadan önce, adayın verdiği bilgilerin doğru olup olmadığının kontrol edilmesi seçim sürecinin etkinliğini belirleyen önemli faktörlerden biridir. Yanlış işe alımlar firmaya hem performans düşüklüğü, hem maliyet açısından zarar sağlayacaktır, bu yüzden işe alınacak adayın söylediklerinin doğruluğundan emin olunması gerekmektedir. Başvuruda bulunan adaylar işe girme isteklerinden dolayı kendileri hakkındaki bazı bilgileri abartabilir, hatta yanlış bilgiler verebilirler.

Referans kontrolü bu bilgileri kontrol etmek için adayların belirttiği, kendileri hakkında bilgi verebilecek kişilerden özel bilgi toplama aşamasıdır. Bu süreçte adayın mezun olduğu okullar ve başarısı, çalışma tecrübesi, çalışma yöntem ve başarıları ve davranışları ve kişiliği ilgili bilgiler sorgulanabilmeye veya kontrol edilmektedir. Bilgi sorulan kişiler, adayın daha önce çalıştığı işyeri sahipleri veya yöneticileri, son mezun olduğu okuldaki yöneticiler ve öğretim görevlileri ya da adayı herhangi bir şekilde tanıyan, karakteri hakkında bilgi verebilecek kişilerdir (Bingöl, 1990). Daha stratejik ve üst düzey görevler için başvuran adaylar hakkında sadece referans veya tavsiye mektubu ile yetinilmeyip, adayın kişiliği, geçmiş deneyimleri ve diğer özelliklerine ilişkin daha kapsamlı ve ayrıntılı araştırmalar gerekebilmektedir. Bu araştırmalar referans verenler ve diğer kişilerle yüz yüze görüşme, sabıka kaydı isteme, güvenlik soruşturması, adayın mali kayıt ve davranışlarının, özel aile yaşantısının araştırılması gibi hususlar içerebilir (Tolan, 2006).

1.3.4-Testler ve Sınavlar

İşe alımda yüksek performanslı eleman seçmenin bir yolu da test veya sınav yöntemi ile işe almaktır. İstihdam testleri ile, adayların işin gerektirdiği yetenek, özellik ve becerilere yeterince sahip olup olmadıklarını belirleme amacı güdülür (Uyargil vd.1998). İstenilen niteliklerde eleman seçmek için kullanılan bu yöntemle, şirketin performansını arttıracak eleman önceden öngörebilmek mümkündür. Mesela hızlı yazma, ya da çok iyi derecede İngilizce konuşma, ya da liderlik özelliğine sahip olma gibi istenilen nitelikler testle ölçülüp, işe başvuran elemanlardan hangisi en çok şirketin istediği özelliklere sahipse o eleman işe alınır.

Kişilerin çeşitli ölçülebilir özelliklerini (bilgi, yetenek, beceri ve performanslarını) değerlendirme amacıyla geliştirilmiş çok çeşitli testler vardır. Testler, ölçmek istedikleri özellik, uygulama biçimi, testin tasarımı vb. e göre, çeşitli şekillerde sınıflandırılmaktadır. Değerlemeyi amaçladığı “bireysel özelliklere göre” testler, zeka, yetenek, bilgi, beceri, kişilik ve ilgi, yorgunluk ve monotonluk, güç ve hız, tutum ve sağlık testleri gibi türlere ayrılır. Detay algılama testi, mantık testi, genel kültür testi, genel yetenek testi ve hafıza testi gibi testler de yapılmaktadır. Tüm bu özelliklerine rağmen testler doğru eleman seçmede yeterli değildir çünkü testlerin kapasitesi adayın ölçülebilir özellikleri ile sınırlıdır. Ölçülemeyen özelliklerin görüşmelerle irdelenmesi gerekir (Geylan, 2004). Testlerin diğer

yöntemlere göre avantajı ise testlerden elde edilen sayısal bilgilerle objektif kararlar verilebilmesidir ve bu yüzden adil bir seçim yöntemi olmasıdır (Erdoğan, 1990).

1.3.5-Mülakatlar

Mülakat, personel seçiminde adayların belirli özelliklerinin saptanması için yapılan görüşmedir. Personel seçim çalışmalarında mülakatı yapan kişi üç temel soruya cevap arar: Aday işi yapabilir mi? Kurumda kendisine teklif edilecek işi yapmak ister mi? Bu iş için adayın diğerlerine göre muhtemel başarı derecesi ne olacaktır? (Altun & Kovancı, 2004). Mülakatların avantajı adayla yüz yüze görüşebilme imkânı sağlamasıdır. Mülakatlar adaylara ayrıca firmayı tanıma ve o firmada çalışmayı isteyip istemedikleri hakkında bilgi edinme şansı da tanımaktadır. İşe alım sürecinde mülakatları insan kaynakları yöneticisi, birimin yöneticisi, üst düzey bir yönetici, kurul ya da danışmanlık firması yapabilir. Mülakatı yapan kişide empati kurma, iyi bir dinleyici olma, adaydan gerekli bilgileri alabilme gibi özelliklerin bulunması gerekmektedir. Mülakatların en fazla kullanılan seçme yöntemlerinden biri olmasının nedeni, uygulamasının kolay olması, adayla yüzyüze görüşme ve tereddüt edilen konularda daha derinlemesine sorgulama imkanının bulunması, adaya şirket, yapılacak işe, sorumluluklara ve beklentilere ilişkin ayrıntılı bilgiler verilebilme imkanının olması ve adayın görünüşü, tutum ve davranışları hakkında gözlem yapabileme imkanı tanınmasıdır (Tolan, 2006).

1.3.6-Değerlendirme Merkezi

Değerlendirme merkezi, genellikle yönetim görevlerine başvuran ya da yükseltilmesi düşünülen adayların yerine getirmesi istenen bir dizi örnek olay, grup çalışması, araştırma ve görevlerden oluşan ve belirli bir zaman dilimine yayılan bir seçme ve değerlendirme sürecidir. Pahalı bir yöntem olmasına karşın yönetsel iş performansının geçerli bir öngörüsüne olanak sağladığı için değerlendirme merkezi yaklaşımı maliyetin çok üstünde bir değer yaratmaktadır.. Değerlendirme merkezlerinde genelde şu sorulara cevap aranır: Aday organizasyona ve takıma uygun mu? Yöneticiler ve diğer takım üyeleri bu kişiyle rahat çalışabilirler mi? Adayın dikkat çekici özellikleri nelerdir? İş yerinde onu diğerlerinden daha belirgin hale getirecek özellikler nelerdir? Aday, yeterince hırslı ve çalışkan mı? Aday, organizasyonda ortaya çıkabilecek olağanüstü durumlarla baş edebilecek yeteneğe sahip mi? Aday, uzmanlık alanı ve aranılan özel niteliklerin yanında istenilen genel

özelliklere(eğitim-meslek deneyimi, uygun sosyal çevre vb.) de sahip bulunuyor mu? (Barutçugil, 2004). Değerlendirme merkezlerinde adayların kişilik, yeterlilik, bilgi, beceri, performans ve firmaya uygumu ilgili değerlendirmeleri yapılır. Değerlendirme merkezleri farklı başarı kriterleri ve yetkinlikleri ölçmek için tasarlanmıştır. Genelde her yetkinlik birden çok yöntemle ölçülür. Değerlendirme merkezlerinde çok sayıda ölçme aracı ve yöntemi kullanma, gözlemlenebilen davranışa odaklanma, kişileri farklı koşullarda ve farklı ödevler karşısında gözleme, çok sayıda gözlemciden yararlanma, tartışma yöntemiyle gözlemcilerin kişisel yanılığını önleme esastır (Kano, 2008; Gökner, 2008). Adaylar, farklı değerlendiriciler (farklı görüş açıları) ve farklı egzersizler (farklı durumlar) ve farklı özellikler (farklı yetkinlikler) ile değerlendirilirler. Değerlendirme merkezleri yüksek kalitedeki adaylar arasında ince ayrıntılı seçimler için en iyi şansları sağlar. Bu yüzden işe alma ve yerleştirme sürecinin genelde en sonunda kullanılır. Kaliteli ve az sayıda aday arasından birini seçmek gerektiğinde, değerlendirme merkezleri adayların güçlü yönlerini ve geliştirmeleri gereken yönleri hakkında detaylı bilgi vererek karar vermede yardımcı olur.

1.4-İşe Alma Kararı ve Oryantasyon

Seçim sürecinin sonunda, aday hakkında işe alma ya da reddetme kararı verilir. Bu karar yapılan test, mülakat, özgeçmiş değerlendirme/referans kontrolü gibi aşamaların sonunda işe alma yetkilisi tarafından verilir. İşe alma kararında genellikle işe alma prosedürlerini ve performans ölçütlerini insan kaynakları bölümü saptar. İşe alınacak aday, mülakatlardan kısa bir süre sonra işe alınmaz ise, iş arayışlarına devam edip, başka bir işi kabul edebilir, bu yüzden mülakat süresinden sonra verilecek karar süresi kısa tutulmalıdır. Mülakat sonrasında en iyi aday işi kabul etmez ise, ikinci ya da üçüncü en iyi adaya iş teklifi götürülür bu yüzden firma adayları reddetmede aceleci olmamalıdır. Olumsuz cevabı verilen adayların, başvuruları belirli bir süre boyunca tutulmalıdır, uygun bir pozisyon açıldığında tekrar değerlendirilmelidir ve uygun bir pozisyon açılınca tekrar değerlendirilecekleri adaylara bildirilmelidir.

İşe alım kararının kesinleştirilmesinden sonra yeni çalışan işine yerleştirilir ve bu aşamada oryantasyon süreci başlar. Oryantasyon süreci yeni işe başlayan çalışanların işe ve iş arkadaşlarına en kısa sürede alışması için uygulanan bir süreçtir.

Oryantasyon, işe kabul edilmiş adayların yeni görevleri, işletme, firma politikaları ve diğer çalışanlarla yakınlaşması olarak tanımlanır (Werther & Davis, 1994). İşe giren pek çok eleman işe alışamadığı ya da iş arkadaşlarına alışamadığı için işi terk etmektedir bu da zaman ve maliyet kaybına neden olmaktadır. Çalışanlar firmada işlerin nasıl döndüğünü ve kendisinden ne yapılması istendiğini anlarsa firmaya daha çok uyum gösterirler ve daha verimli çalışırlar. Oryantasyon süreçlerinde iş, firma kültürü ve kuralları hakkında bilgiler verilir (Bacal & Moore, 2009). Oryantasyon programları yeni elemanın daha rahat, güvenli ve yetkin olmasını sağlar (Lawson, 2006). Oryantasyon süreci ile işe yeni başlayan elemanın işi tanınması, işletmeyi tanınması ve iş arkadaşlarına alışması sağlanır. Oryantasyon süreci ile kişi iş tatmini ve işe bağlılık sağlar, işi sever ve işten ayrılmalar azalır. Eğer kişi kendini istenmeyen bir kişi olarak görürse işi terk etmek isteyecektir, oryantasyon programları yeni elemanın diğer iş arkadaşlarıyla yakınlaşması ve iletişim kurmasını sağlar.

1.5- İşe Alım Sürecinin Etkin Tasarımı

İşe alım sürecini oluşturan aşamalar incelendikten sonra sürecin etkin tasarımının da rol oynayan faktörler ve yapılması gereken veya dikkat edilmesi gerek unsurlar incelenecektir.

1.5.1-Aday Profilinin Etkin Oluşturulması İçin Yapılması Gerekenler

Aday profilinin etkin bir şekilde oluşturulması için iş görev tanımları ve görev gereklilikleri etkin bir şekilde düzenlenmiş olması gereklidir. İş analizinde, tanımlarında ve gereklerinde işleri yapacak olan kişilerde bulunması gereken bilgi, beceri ve yeteneklerin iyi bir şekilde belirlenmesi yani yetkinliklerin belirlenmesi aday profilinin etkin tasarlanmasını sağlayacaktır. İş tanımlarının etkin tasarlanması için işin amacı, sınırları, aşamaları, görev ve sorumlulukları, çalışanın kime bağlı olduğunu, işin nasıl bir ortamda ve hangi zaman diliminde yerine getirildiği açıklayıcı bir şekilde yazılmalıdır. İş gereklerinin etkin tasarlanması için adayın taşınması gereken nitelikler yani eğitim düzeyi, deneyim, zihinsel, fiziksel, davranışsal ve duygusal özellikler açıkça belirtilmelidir. İş analizleri, iş tanım ve gereklerini belirlerken son kararı almadan önce, bir kez de işi yapan kişiye gösterilip, onun da görüşleri alınmalıdır.

1.5.2-Aday Temini Sürecinin Etkin Tasarlanması İçin Yapılması Gerekenler

Aday havuzunda yer alan uygun nitelikteki adayların sayısı seçilecek kişinin işletmeye uygunluğunu dolayısıyla seçim sürecinin etkinliğini belirleyecektir. Bu nedenle, aday havuzundaki nitelikli eleman sayısı ne kadar fazla olursa seçim sürecinin başarısı da o derece fazla olacaktır (Wexley & Yuki, 1997). Diğer bir deyişle, işe alım sürecinin başarısı büyük ölçüde aday temin sürecine bağlıdır çünkü ne kadar çok sayıda ve nitelikli aday başvurursa pozisyonun doğru adaylarla doldurulması o kadar kolaylaşacaktır.

İşe alım sürecinin başarılı ve etkin bir şekilde yönetilebilmesi için işletmeye uygun kalitede ve çok sayıda adaylar çekilmelidir. Ne kadar çok aday şirkete başvurursa bunlar içinden istenilen kriterlerdeki adayı seçmek için o kadar çok fazla seçenek var demektir. Ne kadar çok kaliteli aday başvurursa, seçim yapmak o kadar kolaylaşır. Bunun içinde işletmeye kaliteli aday sağlayan temin kaynaklarının neler olduğu bilinmelidir. Yüksek imaja sahip firmalar, çok fazla adayın iyi imajlı bir yerde çalışmak istemesinden dolayı çok fazla başvuru alır ve bütün bu adaylar arasından istenilen özelliklerdeki adayı seçmek daha uzun sürer ve maliyetli olur. Düşük imaja sahip firmalarda ise, çok az sayıda aday başvurur, maliyet ve zaman kaybı açısından aday havuzunda az kişinin olması fayda sağlasa dahi, gerekli yetkinliklerdeki adayı bulmakta zorlanabilirler. Kısacası firma imajı aday havuzunu etkileyen bir faktördür (Mathis & Jackson, 2008). Bu nedenle, aday havuzunu oluşturmada etkinliği sağlayacak üç önemli faktöre dikkat etmek gerekmektedir. Bunlar, duyurularda açık bir mesaj yollamak, adayları anlamak, istenmeyen adayı elemektir (Wood & Payne, 1998). Açık bir mesaj yollamak; adaylara, organizasyonun amacını, değerlerini, kimliğini ve hangi özelliklerde, bilgi, beceri, yetenek ve deneyimde adaylar istediğini, hangi sorumluluklar ve çalışma ortamında hangi işleri yapmaları istediğini, hangi performans sonuçlarını beklediğini açıkça belirtmek açısından önemlidir. Adayları anlamak, aynı iş ilanı için başvurmuş, aynı okuldan, aynı dereceyle mezun, aynı meslekten, aynı deneyime sahip elemanların bile farklı ilgileri, motivasyon amaçları, istek ve ihtiyaçları olabildiğinin farkına varmak açısından önemlidir. İstenmeyen adayı elemek için ise, gerçekçi iş tanıtımı (*realistic job preview*) yönteminden yararlanmak mümkündür. Buna göre, eğer adaya iş hakkında yeterli bilgi verilmiş ise ve aday kendini o işi yapıp yapamayacağı konusunda gerçekçi bir şekilde değerleyebiliyor ise, işi başaramayacak adaylar kendini eler ve işe alma maliyet ve süresi azalır.

1.5.3-Personel Seçimi Yöntemlerinin Etkin Tasarlanması İçin Yapılması

Gerekenler

İşe alım sürecinin etkinliğini belirlemede personel seçme yöntemlerini etkin tasarlayıp göreve en uygun niteliklere sahip kişinin getirilmesi gereklidir. Personel seçme yöntemlerinin işin niteliklerine veya işletmeye uygun olmaması halinde hem işletme hem de elemanlar açısından pek çok olumsuz vaka ortaya çıkar. İşletme açısından verimsizlik, kalitesiz üretim, motivasyon düşüklüğü, işe geç gelme ve devamsızlık, performans düşüklüğü gibi sorunlar çıkarken elemanlar açısından memnuniyetsizlik, psikolojik olumsuzluklar, işi sevmeme, işe gelmek istememe, işi başaramamaktan doğan güvensizlik ve ümitsizlik gibi sorunlar çıkar. Bu yüzden personel seçim sürecinde kullanılan yöntemlerin değerlendirilmesi ve seçimi işe alım sürecinin etkinliği açısından önem taşır. Genel olarak personel seçiminde kullanılan yöntemlerin daha etkin olması için iş başvuru formlarının, özgeçmiş değerlemelerinin, referans kontrolünün, testler/ sınavların, mülakatların ve değerlendirme merkezlerinin nasıl daha etkin tasarlanacağı konusunda bilgi sahibi olunması gerekir.

İyi tasarlanmış bir personel seçme ve yerleştirme sistemi olmadan, kaliteli adayları elemeye sıra bile gelmeden kalitesiz bir adayı işe alım gerçekleştirebilir ve ya uzun süren eleme sürecinde kaliteli aday işe alınmayacağını düşünüp başka bir firmayı tercih edebilir. Fazla sayıda aday başvurusunun olduğu ortamlarda hızlı bir şekilde adayları eleme sürecinden geçirmek gereklidir. Düşük kalitede adaylar hemen elenmelidir, yüksek kalitede adaylar arasından ise firmaya en çok başarı getirecek eleman seçilmelidir. Personel seçim sürecinde kullanılan yöntemlerin etkin tasarlanması için önemli faktörler personel seçim yönteminin maliyeti ve yönteminin performansı ne ölçüde tahmin edebildiğidir. Personel seçim sürecinde etkinlik için maliyet/ yarar oranı belirleyicidir.

İşe alma sürecinde etkinlik sağlamak için her aşamada maliyetin düşürülmesi ve kalitenin artması için çalışılır. İşe alım sürecinde, seçim yöntemlerini belirlerken iki önemli faktör “maliyet “ve” yarar”dır. Bu iki faktörün birbirine oranlı olması gerekmektedir. Yarardan kastedilen seçim yönteminin geçerliliğidir yani geçerlilik katsayısı ile performansı ne ölçüde tahmin ettiğidir. Etkin işe alımdaki amaç yüksek performanslı adayları firmaya çekmek olduğundan, adaylara uygulanan seçim yöntemleri ile performansları tahmin edilmeye çalışılır. En yüksek performans

sağlayacağı düşünölen aday işe alınır. Firmalar işe alım sürecinde performansı en yüksek olacak adayı önceden tahmin etmek zorunda olduğu için işe alım sürecinde uygulanacak seçim yöntemlerini yüksek geçerlilikte seçmeli yani yöntemlerin performans tahmin oranları yüksek olmalıdır (Wood & Payne, 1998).

Personel seçim sürecinde firma, maliyet ve yarar oranını incelemeli ve kendisine en uygun işe alma politikasını uygulamalıdır. Seçim yöntemlerinin belirlenmesinde firmanın politikası, büyüklüğü, mali gücü, beklediğı aday başvurusu, almak istediğı aday sayısı, istediğı aday kalitesi, seçim için gereken vakit gibi birçok faktör etkindir. Maliyeti az diye düşük geçerlilikte seçim yöntemlerinin kullanılması ile etkin, kaliteli elemanlar kaybedilebilir. Maliyeti çok diye gerekli yöntemlerin kullanılmaması yüksek geçerlilik sağlayacak ve etkin eleman seçmede çok faydalı bir yöntemden vazgeçmek demektir. Oysaki yanlış elemanı işe almanın uzun vadede maliyeti, doğru işe alma için harcanacak maliyetten çok daha fazladır.

Personel seçim yöntemlerinin maliyeti ve geçerlilik çalışmaları dışında, etkinliklerini belirleyecek bir konu da doğru yetkinliklere doğru seçim yöntemlerinin kullanılmasıdır. Bu aşamada personel seçme yöntemlerin hangi yetkinlikleri ölçeceği sorgulanmalıdır. Seçim yöntemi istenilen yetkinlikleri ölçebilmelidir. Önemli eleman davranışlarını doğru tahmin eden bir seçim yöntemi belirlemek için yöntemin geçerlilik çalışmasına bakmak gerekir.

Bütün seçme yöntemleri etkin değildir. Hiç bir yöntem, firmadaki bütün pozisyonlara uygun olamaz. Kötü tasarlanmış yöntemler ise hiç bir iş için uygun değildir, hatta en iyi tasarlanmış yöntemler düzgünce incelenip yorumlanmaz ise işe yaramaz. Etkin yöntemler firmaların sistematik bir şekilde işgüçlerinin kalitesini arttırmaya yardım ederken, etkin olmayan yöntemler ise işgücü kalitesini düşürür. Bu yüzden yöntemlerin tasarımı ve etkinliğı, işe alım sürecinde kullanılmadan önce özenle incelenmelidir (Hunt, 2007).

Yöntemlerin etkinliğı şu 2 gerekliliğı yerine getiriyor ise sağlanır (Hunt,2007):

1-Yöntem adaylardan doğru bilgiyi topluyor mu? (Yöntemin topladığı bilginin işin performansı işe alakalı olduğundan emin olunmalıdır. İlk başta iş analiz edilip, aday hakkında hangi bilgiye sahip olunmak istendiğı araştırılmalıdır. Daha sonra yöntemde sorulacak soruların ya da diğeri veri toplama yöntemlerinin bilgiyi toplayıp toplamadığına bakılmalıdır.)

2-Yöntem adaydan toplanan bilgiyi doğru yorumluyor mu? (Yöntem sonucu toplanan bilginin etkin bir şekilde yorumlandığından emin olunmalıdır. Adaylara sadece doğru soruları sormak yetmemekte, daha sonra da onları yorumlamak gerekmektedir. Bu ise genelde adayın yöntemdeki cevaplarını yorumlayan matematiksel puanlama yöntemleri geliştirip, iş performansının buna göre ölçülmesi ile sağlanır.)

Adaydan doğru bilgiyi topladıktan sonra, adayın verdiği cevaplara göre, adaya bir puanı verilir, yani sınavda ne derecede başarılı olduğu puanlanır, bu puanlama sonucunda adayın ilerdeki iş performans tahmini yapılır. Etkin personel seçim sürecinde, en yüksek puanı alan adaylar işe alınır. Seçme yöntemlerini iyi bir şekilde kullanmanın tek bir yolu yoktur. Personel seçim süreci tasarlarken dikkate alınması gerekenler şöyledir:

Çoklu yöntem engeli oluşturmak gereklidir; adaylardan birçok işe alma yöntemini bir oturuşta doldurmaları istenebilir. Mesela adaydan bilgi, beceri testi, mülakat, iş örneği, kişilik testi vb. yöntemleri tek oturuşta doldurmaları istenebilir. Adaydan bu kadar çok yöntemi tek oturuşta doldurması istenince negatif tepki verecektir. Ayrıca bütün bu yöntemleri tüm adaylara uygulamak çok masraf ve zaman gerektirir. Bu problemlerden kurtulmanın en basit yolu işe alma sürecinde yöntemleri farklı zamanlarda adaylara sunmaktır. Adaylar bazı seçme yöntemlerinden geçtikten sonra diğer seçme yöntemleri aşamasına geçmelidir. Bu yöntemde genelde işe alma sürecinde “çoklu yöntem engeli” denir.

Seçme yöntemlerinin sırası da çok önemlidir. İşe alma sürecinin erken safhalarındaki yöntemler kısa, masrafsız, bilgilendirici olmalıdır. Uzun, daha pahalı yöntemler işe alma sürecinde daha sonralarda kullanılmalıdır.

Tüm adaylara eşit davranmak gereklidir; işe alma sürecinde tüm adaylara eşit ve adil davranılmalıdır. Eşitlikçi olmayan bir işe alma sürecinde, en etkin yöntemler bile başarısız olur.

Adayın da konuşacağı mülakatlar hazırlamak gereklidir; işe alma firmaların adayları değerledikleri tek yönlü bir uygulama değildir. Aynı zamanda, firma adayı değerlerken aday da firmayı değerler. En iyi adayların birçok iş teklifi olabilir. Aday firmanın işe alma sürecinden hoşlanmaz ise, firmanın iş teklifini kabul etmeyebilir. Adayların hoşuna giden işe alma süreci hazırlamanın en iyi yolu adaylarla

konusmaktır. İŖe alma s¼reci, iŖ ortamı, firmada alıŖmanın faydaları, potansiyel kariyer fırsatları ve iŖle ilgili konusmak hem adayın firmayı tanınması hem de kendisinden beklenenleri daha iyi anlaması açısından ¼nemlidir.

Personel seçim s¼recinin tasarımında etkinlik için iŖe alanın dikkat etmesi gereken sorular Ŗunlardır:

İŖe alım için ne kadar para harcanacak? Hangi y¼ntemler kullanılacak? Hangi sıra ile kullanılacak? Kimler m¼lakat yapacak? M¼lakatıların eğitimleri var mı? Ne kadar s¼rede iŖe alım yapılmalı? Kaç tane eleman iŖe alınacak? DıŖarıdan yardıma ihtiyaç var mı? Adaylara iyi hizmet için ne yapılmalı?¹

Seçme iŖlemiyle verilecek olan kararın doğru ya da yanlıŖ olması yalnızca iŖe alınan kiŖiyi değil, t¼m ¼rg¼t¼ etkileyecektir. İŖ için uygun niteliklere sahip personelin iŖe alınmasıyla, bu kiŖinin diğer personele, iŖine ve genelde ¼rg¼te karŖı tutum ve davranıŖları olumlu ve yapıcı y¼nde olurken, uygun olmayan seçim ve atamalar, genellikle huzursuzluğa, moral bozukluğuna ve sonuç olarak iŖten ayrılmalar nedeniyle y¼ksek bir personel devir oranına yol açmaktadır. Personel seçme, insan kaynakları y¼netiminin en ¼nemli s¼recidir. Bu s¼recin etkinliği insan kaynakları y¼netiminde baŖarı sağlamanın ¼n koŖuludur (Yelboğa, 2008).

1.5.4-Personel Seçme Y¼ntemlerinin ¼lt¼ė¼ Personel Niteliklerinin Bilinmesi

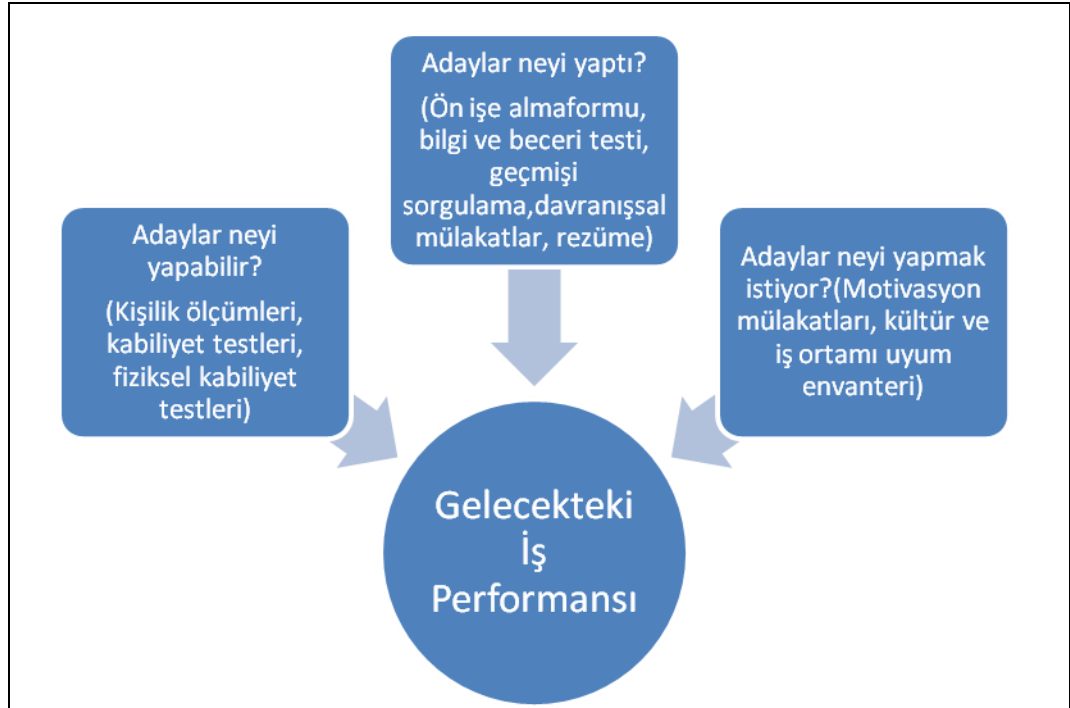
Doğru Ŗekilde tasarlandığında ve kullanıldığında, personel seçme y¼ntemleri adayın belirli bir iŖte baŖarılı olup olmayacağını etkileyen bilgi, yeterlilik, deneyim ve motivasyon gibi ¼zellikleri etkin bir Ŗekilde ¼ler ve değerler. GeniŖ araŖtırmalar sonucu, iyi tasarlanmış iŖe alma y¼ntemlerinin uygun kullanılması sonucu iŖe alma kararlarının doğruluğunun arttığı belirlenmiŖtir. Personel seçiminin etkin tasarlanması için ¼nce personel seçim y¼ntemlerinin neyi ¼lt¼ė¼ bilinmelidir.

Personel seçme y¼ntemleri adayların gelecekteki iŖ performansını tahmin etmede kullanılacak bilgileri toplar. Y¼ntemler bunu 3 ana bilgiyi ¼lerek yapar (Hunt, 2007):

¹ Wood- Payne, **a.g.e.**, s.40.

- 1- Adaylar geçmiş iş tecrübelerinde, işle alakalı faaliyetlerinde, eğitimleri ve başarılarında neler yaptı?
- 2- Adaylar farklı görev ve aktivitelerde potansiyel ve yeteneklerine bakılarak neler gerçekleştirebilir?
- 3- Adaylar gelecekte iş ve iş dışı amaç, tercih ve ilgi olarak neyi gerçekleştirmek istiyor?”

Tablo 1.1: Personel Seçme Yöntemleri Neyi Ölçer



Kaynak: Steven T. Hunt, Hiring Success, **The Art and Science of Staffing Assessment and Employee Selection**, San Francisco: Pfeiffer, 2007, s.20.

Personel seçme yöntemleri ile nelerin ölçülebileceğini üç kategoriye ayırarak inceleyebiliriz: Adayın ne yaptıklarını ölçen yöntemler, adayın ne yapabileceğini ölçen yöntemler ve adayın ne yapmak istediğini ölçen yöntemler. Adayın ne yaptıklarını ölçen yöntemlerde, adaya geçmiş deneyimleri hakkında sorular sorulur. Adayın geçmiş iş bilgisini ve deneyimini ölçmek için testler, mülakatlar, özgeçmiş ve referans kontrolü uygulanır. Kişilerin geçmişte ne yaptığını ölçmeye dayalı yöntemler “gelecekteki davranışı, geçmişteki davranış en iyi tahmin eder” prensibine dayalıdır. Bu prensip, işe alınacak kişinin yapacağı işin, geçmişte yaptığı işle alakalı olmasında durumunda uygundur. Fakat daha önce hiç benzeri iş yapmamış birisine uygularken daha az anlamlıdır.

Adayın ne yapabileceğini ölçen yöntemler, adayın kişilik ve kabiliyetini ölçen yöntemlerdir. Psikoloji testi gibi uygulamalarla ölçülür. Düzgün bir şekilde tasarlandığında, adayların ne yapabileceğini ölçen yöntemler iş performansını tahmin etmeye yardımcı olur. Bu yöntemlerin zorlukları vardır mesela adayın bile kendisinde olduğundan tamamen emin olamayacağı soyut nitelikleri ölçerler, birçok kişi, kendi kişiliğini doğru olarak tanımlayamaz ve ya yöntemin ölçeceği birçok özelliği, adaylar işe alınma şanslarını arttırmak için saklayabilir. Kişilik özellikleri iş performansını belirlemede önemli bir faktör olabilir. Mesela çok satış yapmak için dışadönük bir kişilik gerekiyorsa, utangaç kişilikteki adaylar daha başarısız olacaktır. Bu yüzden birçok işe alma yöntemi kabiliyet ve kişilik özelliklerini ölçmektedir. Buradaki sorun kişilik özelliklerinin elle tutulamaz olmasıdır. Bir kişinin dışadönük, kendine güvenli, mantıklı ya da sakin olduğunu belirlemek zordur.

Adayın ne yapmak istediğini ölçen yöntemler: adayların motivasyonlarını, ilgi alanlarını, işle ilgili amaçlarını ölçer. “ Beş yıl sonra nerede olmak istersin?” gibi sorular sorulur ya da kişilere iş yaparken ne gibi görevlerden hoşlanırsınız gibi anketleri cevaplamaları istenir. Bu tip yöntemler genelde organizasyonel bağlılık, kalıcılık ve kültürel uyumu tahmin etmede kullanılır. Araştırmalar sonucu adayın ne yapmak istediğini ölçen yöntemler, adayın ne yaptığını ya da yapabileceğini ölçen yöntemlere göre iş performansını tahmin etmede daha az anlamlıdır. Kişilerin ilgi alanları ve amaçları genelde iş performansı ile az derecede alakalıdır. Kişinin bir şeyi yapmak istemesi, gerçekten iyi yapabileceği anlamına gelmemektedir. İşe alma sürecinde amaç adaylarda, işte başarılı performansı sağlayacak yetkinliklere sahip olup olmadıklarını değerlendirmektir. Değerlendirilmesi gereken bütün yetkinlikler, işe alma sürecinde en az iki kez değerlendirilmesi önerilmektedir (Wood & Payne, 1998).

Firmadaki her pozisyon için farklı bir ya da daha çok seçim yöntemi uygulanabilir. Mesela satış elemanı için istenilen özellik dışadönüklük/konuşkanlık/ iyi iletişim kurma ise kişilik testi, psikoloji testi uygulanabilir, inşaat işçisi için ağırlık kaldırma testi uygulanabilir vb. Hangi işe alma yöntemlerinin kullanılacağı, alınacak adayda bulunması gereken bilgi, beceri, deneyim, kabiliyet ve kişilik özellikleri belirleyecektir.

Tablo 1.2: Fettercorn Firmasının Personel Seçme ve Yerleştirme Sürecinde Kullandığı Üç Aşama

	1.Aşama	2.Aşama		3.Aşama
Yetkinlikler	İşe Alma Formu	İlk mülakat	İş Örneği Testleri	Değerlendirme Merkezi
Analiz	✓		✓	✓
Öğrenme Kabiliyeti	✓		✓	✓
Etkileme	✓	✓		✓
Kişiler Arası Beceri	✓	✓		✓
Başarı sonuçlandırma	✓	✓		✓
Planlama ve organizasyon	✓	✓		✓

Kaynak: Robert Wood-Tim Payne, **Competency Based Recruitment and Selection**, England:John Wiley& Sons Ltd, 1998, s.51. Tablo 3.3.

Yukarıdaki örnekte de görüldüğü gibi mülakatta analiz ya da öğrenme kabiliyetini test etmek zordur. Hangi seçim yöntemlerinin kullanıldığı tamamen ölçülecek yetkinlikle alakalıdır. Analiz ya da öğrenme kabiliyeti iş örneği testleriyle daha rahat ölçülür. Bir adayın ne kadar hızlı matematik sorusu çözdüğünü da bilgisayar programı yazdığını yüz yüze konuşarak belirlemek zordur. Fakat konuşarak etkileme, cana yakın olma gibi yetkinlikler mülakatla yani yüz yüze konuşarak ölçülmelidir. Verilen örnek, işe alma sürecinde seçim sırasında bütün yetkinlikler en az iki kez değerlendirilmelidir kuralına uyan bir örnektir. Firmalar hangi yöntemlerin hangi yetkinlikleri en iyi şekilde ölçeceğine dikkat etmelidir çünkü yetkinlikler, istenilen performans/başarı ölçütlerine bağlıdır ve firmanın amacı performans sağlamaktır. Bu durumda istenilen performans/başarı ölçülerini

sağlayacak yetkinlikler hesaplanmalı sonrada bu yetkinlikleri en iyi ölçecek yöntemler işe alım sürecinin tasarımında kullanılmalıdır. Yetkinlikleri en iyi ölçecek yöntemleri belirlemek için seçim yöntemlerinin geçerliliğinden yararlanılır. Seçim yöntemlerinin geçerliliği ölçülerek hangi yöntemin hangi yetkinliği daha iyi ölçebileceği ve hangi yöntemin daha çok iş performansını tahmin edeceği belirlenir.

1.5.5-Personel Seçme Yöntemlerinin Geçerlilik Analizleri

Personel seçme yöntemlerinin etkinliğini değerlemek için seçim yöntemlerinin geçerlilik düzeylerinin incelenmesi mümkündür. Yöntemlerin geçerliliğine bakılarak istenilen bilgi, beceri, deneyim, kabiliyet, yeterlilik gibi özelliklerin hangi seçim yöntemi ile en iyi şekilde ölçülebileceği ve hangi seçiminin en iyi performans tahmini sağlayacağı belirlenebilir ve buna dayanılarak işe alım yapılabilir.

Geçerlik, bir ölçme aracının ya da tekniğinin ölçülmek istenen değişkeni ne derece doğru ölçtüğünü gösteren bir orandır. Personel seçiminde bir adayın psikolojik testten aldığı puanın, mülakat sonunda hakkında oluşan yargının veya başvuru formunda verdiği bilgilerden çıkarılan sonucun, onun işe ilişkin gerçek özelliklerini yansıtmaya derecesi, geçerliliğidir. Kısaca geçerlik, sorulan soruların veya kullanılan diğer yöntemlerin konuya uygunluk derecesidir. Örneğin, adayın zihinsel kapasitesini ölçmek için oluşturduğunuz bir ölçme aracında; “Tek başınayken mi, yoksa kalabalık içinde mi kendinizi daha iyi hissedersiniz?” şeklinde bir soru yer alıyorsa, ölçme aracının geçerlik derecesi düşer. Bunun nedeni, bu sorunun zihinsel kapasiteyi değil, kişilik özelliklerini belirlemeye yönelik olmasıdır. %100 geçerlik durumunda ölçme aracının içerdiği soruların tümü ölçülmek istenen özelliklerle ilgilidir (AOF,). Her personel seçme yöntemlerinin kullanmanın hem faydaları hem riskleri vardır. Risk, kötü tasarlanmış seçim yöntemi ile yanlış eleman seçmektir, bu risk yöntemlerin geçerlilik çalışmaları ile kontrol edilebilir. Geçerliliği doğru ve etkin yöntemler daha etkin işe alımlar sağlar, bunun sonucunda ise daha kaliteli iş gücü, daha etkin ve adil işe alma kararları, daha mutlu ve daha verimli elemanlar sağlanır (Hunt, 2007). Dört farklı yöntem geçerlilik çalışması vardır. Bunlar (Hunt, 2007) :

- Görünüş Geçerliliği (*Face validity*): Görünüş geçerliliği seçim yöntemi sonucu toplanan bilginin elemanların yaptıkları iş ile alakasını belirlemek için kullanılmaktadır. Bir testin görünüş geçerliliği, o testin ölçtüğü şeyi ölçüyor

gözükmesidir. Görünüş geçerliliği işe almadan sorumlu yöneticilerin, çalışanların ve adayların seçim yöntemi hakkındaki düşünceleri toplamaktadır. Bu kişiler kullanılan seçim yöntemini işle alakalı buluyorlar ise seçimi daha adil bulmaktadırlar.

-Kapsam Geçerliliği (*Content validity*): Kapsam geçerliliği, test veya sınav sorularının ölçmek istediği konu alanını kapsayıp kapsamadığı ile ilgilidir. Her madde üzerinde, bu madde ölçülmek isteneni gerçekten ölçüyor mu diye düşünmek kapsam geçerliliği çalışmasının görevidir.

Kapsam geçerliliğinde seçim yönteminden toplanan bilgi ile iş alakalı davranışlar arası teorik bağ kurulur. Mesela tiyatro salonunda kasiyer almak için yapılan bir matematik testini düşünürsek, eğer kasiyer işyerinde basit toplama ve çıkarma işlemleri yapacaksa ve adaya uygulayacağımız matematik testi benzer toplama, çıkarma soruları içeriyor ise “kapsamı geçerli” denilebilir. Fakat adaylara uygulanacak matematik testinde cebir varsa ve eleman hiç bir zaman işinde cebir kullanmayacaksa, testin “kapsamı geçerli değil” denilebilir. Kapsam geçerliliğinde amaç, işe alınacak kişinin ileride yapacağı işle ilgili olarak belirli bir teste/sınavı tabi tutulması ve daha sonra değerlendirilmesidir (Tüzüner, 2002).

Kapsam geçerliliği, iş analizleri sayesinde oluşturulur. Sonuç olarak kapsam geçerliliği iş analizi bilgisini kullanarak, açıkça tanımlanmış, rasyonel argümanlar ile adayın seçim yönteminde ölçülen özelliğinin iş performansı ile teorik ilişkisini sorgulamaktadır.

-Ölçüt Geçerliliği (*Criteria validity*): Ölçüt geçerliliği, adayları seçim süreci sonucunda çeşitli yöntemlerden aldıkları puanlar ile performans ölçümleri arasındaki ilişkiyi sayısal veriler ile istatistiksel olarak göstermek ölçülmektedir. Mesela, araba satıcısı görevi için yapılan seçim yönteminde ölçüt geçerliliği, sınavdan yüksek puan alan elemanların daha çok araba satacağı şeklinde gösterilebilir. Ölçüt geçerliliği, seçim yönteminin ne doğrulukta iş performansını tahmin edeceğini matematiksel ölçen tek geçerlilik çalışmasıdır. Ölçüt geçerliliğini ölçen iş performansı ölçümleri şunlardır: görev süresi, üstlerin eleman davranışları için yaptıkları puanlamalar, zaman, hata verisi, satış verisi. Doğru iş performansı ölçümlerini toplamak, etkin bir şekilde ölçüt geçerliliği çalışması için önemlidir.

Ölçüt geçerliliği çalışması sonucunda “geçerlilik katsayısı” adı verilen istatistiksel bir değişken ortaya çıkar. Geçerlilik katsayısı -1,0 ile 1,0 arasında bir

değerdir. Geçerlilik katsayısı çalışanların ve adayların değerlendirme puanları arasındaki korelasyon katsayısıdır ve performanslarının ölçümüdür. Geçerlilik katsayısının 0 olması, kişilerin seçim yöntemlerinden aldıkları sonuçlar ve iş performansı ölçümü arasında hiç bir alaka yok demektir. Eğer yöntemin geçerliliği 0 ise, adayın seçim yönteminden aldığı sonuç işi nasıl yapacağı hakkında hiç bir bilgi bulundurmaz demektir. 1.0 katsayısı ise kişinin seçim yönteminden aldığı puan ile performans ölçümü arasında mükemmel bir ilişki var demektir. Böyle bir durumda, bir aday diğer adaydan daha yüksek puan aldığı anda, yüksek puanlı eleman her zaman, işte daha iyi performans gösterecek demektir. Mükemmel bir şekilde iş performansını ölçmek imkânsız olduğu için, hiç bir seçim yönteminin geçerlilik katsayısı 1 ya da 1'e yakın değildir. Tek bir seçim yöntemi için, geçerlilik katsayıları genelde 0.50'i geçmez. 0.70 üstü katsayılar gerçekçi olmayan ve inanılmaz olarak düşünülür. 0.25 üstü geçerlilik katsayıları ise performans tahmini için yeterli sayılır. 0.15- 0.25 arası geçerlilik katsayıları nadiren performans tahmininde fayda sağlar. 0.10 altı geçerlilik katsayıları çok az ya da hiç performans tahmini yapmıyor şeklinde yorumlanır (Hunt, 2007; Tüzüner, 2002).

-Yapı Geçerliliği (*Construct validity*): Seçim yöntemleri, adayın belli bir işi başarılı şekilde yapabilmesi için gerekli olan becerilere ve kişisel özelliklere (psikolojik özellikler) sahip olma derecesini ölçmeye çalışır. Yapı geçerliliği, seçim yöntemleri ile psikolojik özellikler arasında bir ilişkinin varlığını araştırmaktadır. Örneğin, okuma ve anlama testi kesin ve doğru olarak o kişinin okuduğu sırada hem okuyup hem anladığını ölçebilir mi sorusu yapı geçerliliği çalışmaları ile anlaşılır (Tüzüner, 2002). Yapı geçerliliği, hangi aday niteliklerinin seçim yöntemi ile ölçüldüğü üzerinde durur. Mesela adaylara farklı müşteri hizmet senaryoları içeren kısa paragraflar okutup sonrada her senaryoda ne yapacakları sorulur ise, bu testin puanlaması adayın müşteri hizmetlerindeki eski çalışma deneyimine, empati ve duygusal istikrar gibi kişilik özelliklerine ve İngilizce metinleri okuma ve yorumlama becerisine ya da bu üçünün kombinasyonuna bağlıdır. Burada yapı geçerliliği çalışmasına bakmaktaki amaç, bu üç nitelikten hangisinin adayın sınav puanında en çok etki yaptığını belirlemektir. Yapı geçerliliği çalışmaları, diğer geçerlilik çalışmalarından performans tahmini kabiliyetinden çok seçim yönteminin ne ölçtüğüne odaklanması ile ayrılır. Farklı aday nitelikleri ve sınav puanları arasındaki teorik ilişkiyi anlamak isteyen değerlendiriciler için uygun bir yöntemdir (Hunt, 2007).

1.5.6.-Personel Seçme Yöntemlerinin Sırasının Belirlenmesi

Etkin bir işe alma sürecinde seçilen yöntemlerin uygulanma sırası da önem taşımaktadır. Doğru sıralama ile adaylara yöntemleri uygulamak, hem maliyet tasarrufu, hem yetkinlikleri en etkin şekilde ölçme, hem zaman tasarrufu hem de kaliteli işe alım sağlama açısından fayda sağlayacaktır.

İşe alımın tasarlanmasında, personel seçme yöntemlerinin sıralaması hem performans tahmin kabiliyeti hem de faydası açısından fark yaratır (Wood & Payne, 1998). Seçim sürecinde farklı aşamalar gerçekleşir ve bu aşamaların hangi sırayla yapılacağı, hangi seçim yöntemlerinin kullanılması ve hangi sırayla kullanılması gerektiği kararı işe alım sürecinin tasarımını oluşturur. Etkin tasarlanmış bir işe alım süreci ile başarılı, etkin, kaliteli elemanlar işe alınır.

Yöntemler farklı yetkinlikleri ölçtükleri için, personel seçme sürecinde farklı yöntemler bir arada kullanılmaktadır. Firmalar bu yüzden sadece kişilik testi yapıp ya da aday başvuru formuna bakıp ya da stres mülakatı yapıp işe almamaktadır. arklı yetkinlikleri ölçen birçok yöntemi sırasıyla uygulamaktadır. Personel seçme sürecinde, yöntemlerin sıralandırılmasında kural şöyledir: Personel seçme sürecinin başında uygulanacak yöntemler genelde daha az maliyetli, çok sayıda adayı topluca eleyecek, geçerliliği daha az, kaliteye daha az önem veren yöntemlerdir. Personel seçme sürecinin ortasında uygulanacak yöntemler genelde geçerliliği daha fazla, daha maliyetli ve daha ince ayrıntıları inceleyen yöntemlerdir. Personel seçme sürecinin sonunda uygulanacak yöntemler genelde çok maliyetli, geçerliliği fazla, ince elemeler yapan, az sayıda kaliteli aday arasında seçim yapmak zorunda kalınca uygulanan yöntemlerdir (Hunt, 2007). Genelde tercih edilen sıralama: başvuru formu, özgeçmiş, bazı psikometri sınavları (kabiliyet testleri, iş örneği testleri, kişilik testleri), arkasından mülakat ve ya değerlendirme merkezi uygulamalarıdır. Genellikle en son aşama mülakatlar olmaktadır (Wood & Payne, 1998).

İşe alım sürecinin tasarlanmasında hangi seçim yöntemlerinin kullanılacağı ve işe alım sürecinin hangi sırasında kullanılacağı psikologlar tarafından incelenmiştir. Yöntemlerin maliyet, geçerlilik, aday sayısı, seçme özelliği ve sıralamada nerede kullanılacağı faktörlerini analiz eden şu tablo ortaya çıkmıştır.

Tablo 1.3: İşe Alma Sürecini Tasarlamak İçin Karar Ağacı

	İşe Alma Formları	Testler	Kişilik Anketi	Çalışma Örnekleri	Mülakatlar	Değerlendime Merkezleri
Maliyet	Az	Orta	Orta	Orta	Orta	Yüksek
Geçerlilik	Orta	Yüksek	Orta	Yüksek	Yüksek	Yüksek
Yüksek/az hacim	Yüksek	Yüksek	Az	Yüksek	Az	Az
İri/ince tane	İritane	İritane	Orta	Orta	Orta	İnce tane
En iyi pozisyon	Ön	Orta	Son	Orta-sonu	Orta-sonu	Son

Kaynak: Robert Wood-Tim Payne, **Competency Based Recruitment and Selection**, England:John Wiley& Sons Ltd, 1998, s.48. Tablo 3.2.

1.5.7-Personel Seçme Yöntemlerinin Performans Tahmin Etme Başarılarına Göre Seçilmesi

Personel seçme yöntemlerinin adayların ilerde başarı göstermesini sağlayacak olan performanslarını tahmin etme özellikleri bulunmaktadır. Bu sayede, adaylara yöntemler uygulayarak hangi adayın işe alındıktan sonra daha çok performans sağlayacağı tahmin edilmeye çalışılır.

Adayın özellikleri, işe alındıktan sonraki davranışları ve performansı arasında bir ilişki vardır. Personel seçim sürecinde adaya uygulanan test, mülakat vb. yöntemlerle adayın özellikleri belirlenir, eğer aday işe uygun görülürse işe alınır. Adayın işe alındıktan sonraki davranışları üstlerine ya da çalışma arkadaşlarına sorularak belirlenir. Adayın performansı da performans değerlendirme sonuçlarından aldığı puana bakılarak belirlenir. Etkin bir işe alım sürecinde adayın özelliklerinin personel seçim yöntemleriyle ölçülmesi ile işe alımdan sonra belirli periyotlarla yapılan performans değerlendirme sonuçlarından yardım alınarak performansının

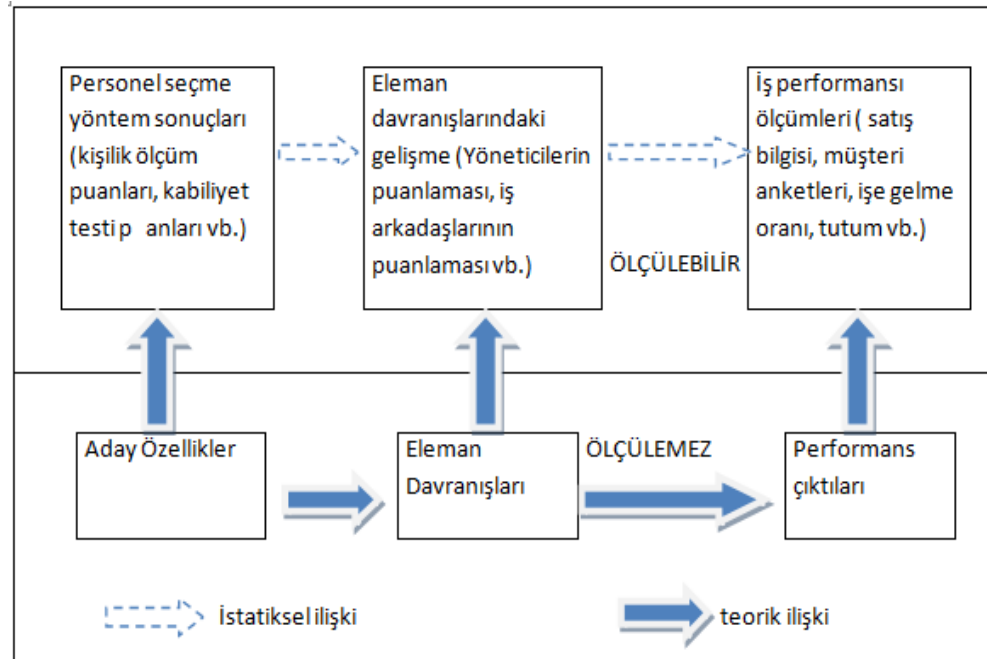
ölçülmesi arasında geçen süreçte hangi personel seçim yöntemleriyle yapılan işe alımların daha yüksek performanslı, etkin eleman sağladığına ilişkin analizler yapılabilir.

Personel seçiminde bazı özelliklere sahip adayların bazı işlerde daha etkin olacakları düşüncesi esastır. Bütün adaylar bütün işlere uygun değildirler. Personel seçim yöntemleri ile yapılan değerlemeler, hangi adayların başarılı iş performansı ile ilişkili davranışları en fazla gösterdiğini belirleyerek, adayları “iyi “ ya da “kötü” olarak sınıflandırır.

Her firmada, yapılacak iş ile o işin gerektirdiği bazı eleman kişilik ve davranışları arasında bir ilişki vardır. Yapılan işle, işi yapacak eleman arasındaki uyum, işletmenin rekabet ortamındaki başarısını etkileyen en önemli faktördür. Etkili personel seçim sürecinde, işe uygun davranış & kişilik özellikleri gerektiren elemanları seçmek gereklidir. Verimli, etkin iş sağlanabilmesi için işe alınacak elemanın işletmenin iş gereklerine uygun yani gerekli eğitimsel, deneyimsel, zihinsel, fiziksel, davranışsal ve duygusal özelliklere sahip olması gereklidir.

Aşağıdaki tabloda adayların özelliklerinin eleman davranışlarını nasıl belirlediği ve bu davranışların da performans çıktılarını etkilediği gösterilmektedir.

Tablo 1.4 Yöntemler Nasıl İş Performansını Tahmin Eder?



Kaynak: Steven T. Hunt, Hiring Success, **The Art and Science of Staffing**

Assesment and Employee Selection, San Francisco: Pfeiffer, 2007, s.81.

Örneğin, bir aday özelliklerini doğrudan ölçemeyiz fakat adayın matematik bilgisini anlamak için matematik testini çözmesini isteyebiliriz. Böylece personel seçme yöntemleri sayesinde adayın matematik bilgisini anlarız. Yöntemler adayların istenen özelliklerini ölçer. Aynı şekilde, eleman davranışlarını doğrudan anlayamayız ama iş arkadaşlarına ve ya üstlerine sorulan sorular ile eleman davranışlarını anlayabiliriz. İş performansı ölçütlerini doğrudan ölçemeyiz ama performans değerlendirme sonucu elemanın ne kadar satış yaptığı, müşterilerin memnun olup olmadığı gibi ölçümler yapılabilir. Aday özellikleri, eleman davranışları ve performans çıktıları birbiri ile bağlantılıdır. Mesela “dışadönüklük özelliği” daha çok satış yapmayı sağlıyor ise, bu aday özelliği, “müşterilerle daha yakın iletişim kurma” adındaki eleman davranışını sağlar bu da daha çok satış performans çıktısını sağlar.

Etkin personel seçim süreci geliştirmek için işe alım sürecinde 4 genel adım izlenmelidir (Hunt, 2007):

Ana performans çıktılarını belirlemek: Personel seçim yöntemlerinde, daha uzun süre çalışan, daha az hata yapan, daha çok satış yapan, sınırlı müşterileri sakinleştirebilen, zor teknik problemleri çözen ve ya sadece işe vaktinde gelen adaylar için performans çıktıları seçilebilir. Hangi performans çıktısının daha önemli olduğu işten işe değişir.

Önemli eleman davranışlarını belirlemek için iş analizleri kullanmak: Hangi eleman davranışlarının, 1. aşamada bahsedilen performans çıktılarını sağladığı belirlenir. Yüksek performanslı elemanın, düşük performanslı elemana göre işte daha fazla ne yapması ile daha etkin olduğu sorgulanır. Performansı sağlayan kişilik davranışları işten işe değişir. Mesela yüksek yaratıcılık davranışları girişimci satış işlerinde verimlilik sağlayabilir.

Önemli eleman davranışlarını doğru tahmin eden bir personel seçim yöntemi seçmek: 1 ve 2. aşamada bahsedilen eleman davranışlarını ve eleman performansını tahmin eden bir personel seçim yöntemi geliştirmek gereklidir.

Veriyi düzgün bir şekilde toplayıp yorumlamak: Hangi seçme yöntemi ile işe alım yapacağımızı seçmek sadece etkin işe alım çözümünün bir parçasıdır. Onun kadar önemli olan bir kısım ise, uygun bir şekilde veriyi toplayıp yorumlamaktır. Bu

süreçte personel seçim yönteminin zaman içinde hala önemli eleman davranışlarını ve performans çıktısını tahmin edip edemediği takip edilir.

Etkin işe alım sürecinin tasarlanmasında en büyük hata, ilk iki adımı atlayıp yani performans çıktılarını ve iş analizini planlamayı atlayıp, direk olarak personel seçim yöntemini belirlemektir. Bunu yapmak, bir insana ayak numarasını bilmeden, cinsiyetini bilmeden ve ya hangi amaçlar kullanacağını bilmeden ayakkabı almaya benzer. Bunun sonucunda ise çok etkileyici fakat ihtiyacınız olmayan 13 numara erkek yürüyüş ayakkabısı alabilirsiniz ama aslında 4 numara bayan gece ayakkabısına ihtiyacınız vardır. İşe uygun kişilik davranışlarını ve performans çıktılarını belirlemeden hangi seçme yöntemini kullanacağınızı bilemezsiniz.

Kısacası, işe alım sürecine başlarken, adaydan beklenen performans kriterleri ve iş analizleri belirlenmelidir, ne tip bir elemana ihtiyaç olduğu belirlenmeden adayı seçmek anlamsızdır. Bu aşamalar hem adayın kendisinden ne beklediğini bilmesi açısından hem de firmanın adaydan ne beklediğini belirlemesi açısından önemlidir. İstenilen aday özellikleri, nitelikleri belirlendikten sonra buna en uygun personel seçim yöntemi belirlenmelidir. Personel seçme yöntemleri, eğitilmiş işe alma elemanları tarafından doğru ve adil bir şekilde yorumlanıp, en uygun aday işe alınmalıdır.

BÖLÜM 2: İŞE ALIM SÜRECİNİN ETKİNLİĞİNİ DEĞERLEMEDE KULLANILAN BAŞARI KRİTERİ VE PERFORMANS DEĞERLEMENİN İŞE ALIM SÜRECİNİN ETKİNLİĞİ ÜZERİNDEKİ ROLÜ

İşletmelerin performanslarını arttırmak, kaliteli eleman almak, maliyetlerini düşürmek, kaliteli üretim yapmak, ürünlerini yenilemek, verimliliklerini arttırmak, zaman kaybını azaltmak için etkin bir işe alım sürecine sahip olmaları gerekmektedir. İnsan kaynakları yönetiminin karşılaştığı en büyük sorunlardan biri de, işletmeye olan katkılarının matematiksel olarak ifade edilememesi, katma değerinin belirlenememesi, yatırımların getirisini hesaplanamaması ve bunun sonucunda işlevin işletmenin karına olan etkisinin bilinmemesidir. İşe alım sürecinin çeşitli başarı kriterlerine ölçülmesi ve değerlendirilmesi ile İnsan Kaynakları Yönetiminin işe alım sürecinin başarısını ve dolayısıyla işletme sonuçlarına katkısı belirlenebilmektedir (Tüzüner, 2002). Dolayısıyla, işletmenin gelecekteki performansını etkileyen önemli bir süreç olarak işe alma sürecinin etkin yöntemlerle gerçekleştirilmesi ve etkinliğinin de sürekli olarak takip edilmesi ilgili maliyetler, zaman, verimlilik, kalite ve performans ölçülmelidir. İşe alım süreci ne kadar etkin bir şekilde tasarlanır ve uygulanırsa, ileride şirkete faydası da o kadar fazla olacaktır. İşe almayı yapacak olan kişiler, işe alma sürecinin işletmeye olan katkısını ölçüp, etkin işe alma yöntemleri ile devam etmeli, işe yaramayan yöntemleri ise bırakmalıdır. Diğer bir deyişle, sürecin değerlendirilmesi sürecin gelişmesi, eksiklerinin giderilmesi, hangi uygulamaların eklenmesi, değiştirilmesi ve ya terk edilmesi gerektiğine karar verilmesi, etkinliğin artması, maliyetlerin düşmesi ve performansın artması konularında yardımcı olmaktadır.

İşe alım sürecinin etkinliğinin değerlendirilebilmesi için, işe alım sürecinin etkinliğini belirleyen kriterler belirlenmeli, ölçülmeli ve değerlendirilmelidir. Bu süreç sonucunda işe alım yöntemlerinin başarısını belirlenebilir, uygun adayların seçilip seçilmediğini anlaşılabilir ve sonraki işe alımlar doğru personel seçme

yöntemleri ve personel temin kaynakları ile yeniden tasarlanabilir (Tolan, 2006). İşe alım sürecinde, başarı kriterleri kullanarak etkinliği ölçmek süreçteki güçlü ve zayıf yönleri belirleyip, eksik yönleri iyileştirmek için gereklidir.

İşe alım sürecinin şirkete faydalı olması açısından bir getiri gerekmesi gerekir, bu getiriyi yani işe alım sürecinin etkinliğini maliyet, zaman, verimlilik ve kalite gibi başarı kriterleri kullanarak ölçebiliriz. İşe alım sürecinin başarısının belirlenmesi için gözle görülür iş sonuçları çıkmalı ve işe alım süreciyle, performans değerlendirme arasında bir bağlantılı kurulmalıdır.

İşe alım sürecinin başarısını değerlemek için çeşitli başarı kriterleri belirlenmeye çalışılmaktadır (Philips & Philips, 2008). İşe alım sürecinin başarısını değerlemek için genelde maliyet, zaman, verimlilik, kalite gibi sayısal standartlar ve sayısal olmayan ölçümler kullanılmaktadır (Fitz-Enz & Philips, 2001 ; Hunt, 2007). İşe alım sürecinin etkinliğinde, yukarıda bahsedilen ölçütlerin birkaçını birbiri ile uyumlu bir şekilde kullanılması ve bu ölçütlerin genel ilişkisine bakarak etkin işe alma süreçleri tasarlanması gerekmektedir. Örneğin, işe alma süreci sonucunda kaliteli aday sağlanıyorsa ama istenilen sürede boş pozisyonlar doldurulamıyorsa veya düşük işe alım maliyeti ile işe alma sağlanıyor ama kaliteli adaylar seçilmiyorsa veya yeterli sayıda işe alım gerçekleştiriliyor fakat adaylar kaliteli değilse ya da işe alma maliyeti düşükse ama iş memnuniyeti olmayan adaylar seçildiyse işe alma sürecinin etkinliği olumsuz etkilenebilmektedir. İşe alım sürecinin etkinliğini değerlemek için kullanılan sayısal ve sayısal olmayan bazı başarı kriterleri ve performans değerlendirme sonuçları ayrıntılı olarak incelenecektir.

2.1- İşe Alma Sürecinin Etkinliğini Değerlemede Kullanılan Sayısal Başarı Kriterleri

Sayısal başarı kriterleri kolay ve nesnel olarak ölçülebilmeleri, güvenilirliklerinin yüksek olması, parasal değerlere çevrilebilmeleri olanağının olması nedeniyle süreçlerin etkinliğini değerlendirme en çok kullanılan kriterler arasında yer almaktadırlar. En çok kullanılan sayısal başarı kriterleri verimlilik, kalite, maliyet ve zamandır. Bu ölçütler sadece işe alma sürecinin etkinliğinde değil aynı zamanda tüm süreçlerin etkinliğini değerlendirme kullanılan önemli performans ölçütleridir (Philips vd. 2002) ve aşağıda ayrıntılı bir şekilde incelenecektir.

2.1.1- Maliyet

Sayısal başarı kriterlerinden maliyet kısa vadede işe alma sürecinin etkinliğini sağlayan ve ölçülenilen bir kriterdir. İşe alım bittikten hemen sonra işe alımın maliyeti ve işe alım için harcanan vakit hesaplanabilir, ölçülebilir. Maliyet dediğimiz zaman bir ürün ya da hizmetin birim maliyetini kapsamakta işe alma maliyeti sözkonusu olduğunda ise, işten çıkarma maliyeti ya da elemanın firmanın maliyetini etkileyecek herhangi bir tutumu çalışma sorunlarını (işe geç kalma, devamsızlık, sorumsuzluk vb.) kapsayan maliyetler dikkate alınmaktadır (Philips, Bothell & Snead, 2002).

İşe alma sürecindeki maliyet boyutu ile ilgili en önemli kriter aday havuzunun düşük maliyetle oluşturma ve seçme sürecini düşük maliyetle gerçekleştirebilmektir. Bu süreçte, iş ilanları, reklamlar, kariyer web sayfalarına verilen ilan maliyetleri, mülakat-test maliyetleri, uygun temin kaynağı bulmak için yapılan araştırmalar maliyet unsuru oluşturur. İşe alma aktiviteleri önemli olduğundan, maliyetleri ve faydaları analiz edilmelidir. Maliyet-fayda analizlerinde doğrudan maliyetler (reklam, işverenlerin maaşı, seyahatler, acenta ücretleri...) ve dolaylı maliyetler (işletme yöneticilerin katılımı, halkla ilişkiler, firma imajı vb.) kullanılabilir. Her işe alma kaynağının maliyet-fayda bilgisi hesaplanabilir. Her işe alma kaynağından işe alınan adayların firmada kalma süreleri ile o kaynaktan doğan işe alma maliyeti karşılaştırılıp yararlı bir bakış açısı elde edilebilir (Mathis & Jackson, 2008).

En çok kullanılan maliyetle ilgili değerlendirme kriterleri arasında (Milkovich & Boudreau, 1997; Philips, 1996, Tüzüner, 2002) aday havuzu oluşturma maliyetini; işe alma maliyetini(adaylara uygulanan test-mülakat maliyeti, özgeçmiş değerlendirme-referans kontrol maliyeti, işe almada değerleyicinin maliyeti, adayları inceleme maliyeti), belirli bir seçim yöntemine göre işe alma maliyetini, belirli bir işgören gruba göre alma maliyetlerini(yönetici/ yönetici olmayan gibi), aday başına işe alma maliyetini (Aday Başına İşe Alma Maliyeti = Reklam Maliyeti + İnsan Danışmanlık Komisyonu + İnsan Kaynakları Maliyeti+ Seyahat Maliyeti+ Mülakatçı Maliyeti+Diğer Giderler) / İşe Alınanların Sayısı), ve kaynağa göre işe alma maliyeti ((İlan Yoluyla Yapılan Masraflar+ Danışmanlık Şirketine Ödenen Komisyon+Çalışanların Tavsiyelerine Ödenenler+ Maliyetsiz Olanlar(Kendiliğinden Başvuranlar)/Toplam İşe Alınanlar) saymak mümkündür.

En uygun maliyet ölçümü, yıllık işe alma masraflarının, yıllık işe alınan elemanlara bölünmesi ile hesaplamaktır. Buradaki sorun, işe alma masraflarında nelerin olduğunu belirlemektir (Testlerin maliyeti, referans ve özgeçmiş kontrol maliyetleri vb.). Maliyetler hesaplandıktan sonra, kaynaklara göre maliyet ya da pozisyona göre maliyet (yönetici, sekreter, satış elemanı vb...) şeklinde düzenlemeler yapılabilir (Philips, Bothell & Snead, 2002). Kaynaklara göre maliyetler ayrıldıktan sonra, firmaya en az maliyetle en kısa sürede etkin eleman sağlayan kaynağa yönelmesi başarılı bir işe alım sürecinin yeniden tasarlanmasında kullanılabilir. Gazetelere ilan vermek çok masraflı ve az sayıda kaliteli aday sağlıyorsa fakat internet sitesine ilan vermek az masraflı ve çok sayıda kaliteli aday sağlıyor ise bir sonraki işe alım sürecinin etkinliği açısından internet kaynak olarak kullanılmalıdır.

2.1.2-Zaman

Üretilen malın veya hizmetin ne kadar sürede teslim edildiğini ölçen birimdir. İşe alma sürecinin etkinliğini değerlemede kullanılacak zaman ile ilgili başarı kriterleri arasında (Philips,1997; Tüzüner, 2002), kaliteli aday havuzunu oluşturmak için kullanılan zamanı, işe alma sürecinin tasarlanma süresini (iş tanım-analiz ve gereksinimleri belirleme süresi -işe alma yöntemlerinin geçerliliğini hesaplama süresini- ne tür yöntemlerle işe alma yapılacağına karar verme süresi), boş bir pozisyonu doldurma süresini (Boş Pozisyonları Doldurma Süresi=İş Talebinin Alındığı Tarih-Teklifin Kabul Edildiği Gün), cevap verme süresini (Cevap Verme Süresi= İlk nitelikli adayın mülakata çağırıldığı tarih- iş talebinin alındığı tarih), mülakat süresini, test süresini, işe almada kullanılan yöntemlerin değerlendirme süresini, aday seçme süresini, özgeçmiş ve referans kontrol süresini, boş pozisyonların iç kaynaklardan doldurulma süresini, boş pozisyonların dış kaynaklardan doldurulma süresini, temin kaynaklarına ilişkin analizlerin süresini (hangi kaynaktan daha çok aday ve daha kaliteli aday sağlıyor, hangi kaynak daha masraflı vb.) saymak mümkündür.

İşe alma sürecini etkinliğini değerlemede en çok kullanılan kriterlerden birisi boş pozisyonları doldurulma süresidir. Bu kriterin tercih edilmesinin nedeni, iş ilanı verildikten ne kadar kısa bir süre sonra, firma boş pozisyonları istenen niteliklerde, firmaya uygun elemanlar ile doldurabiliyor ise, firma o kadar işe alma sürecinde başarılı olduğunun düşünülmesidir. İşe alma süreci ne kadar kısa sürede sonuca

ulaşırsa, aday o kadar kısa sürede işe alınıyor ve şirket için performans üretmeye, çıktı üretmeye, çalışmaya başlar ve iş o kadar kısa sürede biter. Firmada boş pozisyonların uzun süre kalması, firmanın veriminin düşmesi ve maliyetlerinin artması sökonusu olacaktır Bu nedenle boş pozisyonları doldurma süresi ve cevap verme sürelerinin işe alım sürecinin etkinliği açısından mümkün oldukça kısa sürmesi amaçlanmalıdır (Mathis& Jackson, 2008).

2.1.3-Verimlilik

Verimlilik kavramı, bir süreçteki girdilerin bu sürecin sonucunda yaratılan çıktı ve ya çıktılara (üretime) katkısını tanımlamaktadır. Teknik bir deyişle, bu iki değer birbirine oranı olarak ifade edilir (Kutlu, 2004). Performans değerlemek için en çok kullanılan kriterlerden olan verimlilik işe alma sürecinin etkinliğini değerlemek için de kullanılmaktadır (Philips, Bothell & Snead, 2002).

İşe alma sürecinin verimliliği, işe alma sürecindeki aşamalardan birindeki aday sayısı ile diğer aşamadaki aday sayısını karşılaştırılması ile hesaplamak mümkündür. Örneğin, 250 adayla işe alma sürecine başlayan bir firma, ilk aşamada 200, 2. aşamada 50 ve en son aşamada 20 aday ile işe alma sürecini tamamlayabilir. Bu durumda, işe alma sürecindeki verimlilik oranları (Mathis & Jackson, 2008):

-2. mülakatta kalan aday sayısı/ toplam mülakat yapılan aday sayısı= %30-%50

-İş teklifini kabul eden aday sayısı / firmaya davet edilen aday sayısı = %50-%70

-İşe alınan aday sayısı / iş teklifi sunulan aday sayısı = %70-%80

-İşe alınan aday sayısı / toplam mülakat yapılan aday sayısı = %10-%20 olabilir.

En çok kullanılan verimlilik ölçütleri arasında (Philips, 1996); aday havuzunda toplanan aday sayısı ve kalitesini (havuzdaki adayların ne kadarının işe uygun olduğu), temin kaynağına göre işe alınan aday sayısını, temin kaynağına göre başvuruda bulunan aday sayısını, boş bir pozisyon için başvuran aday sayısını, temin kaynağına göre işe uygun olan aday sayısını, temin kaynağına göre mülakatçının uygun bulduğu aday sayısını, temin kaynağına göre yüksek performanslı, kaliteli aday sayısını, temin kaynağına göre yüksek motivasyonlu aday sayısını, temin kaynağına göre adayların işletmeye bağlılığını, temin kaynağına göre mülakat yapılan aday sayısını, temin kaynağına göre çalışanların ortalama kıdemini,

tekliflerin kabul oranını, seçilen adayların sayısı ve kalitesini, personel seçim yöntemine göre yüksek motivasyonlu aday sayısını, personel seçim yöntemine göre adayların işletmeye bağlılığını, personel seçim yöntemine göre çalışanların ortalama kıdemini, çalışanların başarı oranını, uygun başvuruların toplam başvurulara oranını, cevap verme oranını saymak mümkündür.

2.1. 4-Kalite

Kaliteyi, “müşteri tatmin düzeyi” ya da “müşteri beklentilerine uygunluk” olarak tanımlamak mümkündür. Kalitenin teknik ve fonksiyonel olarak iki boyutu vardır. Teknik kalite, müşteriye ne sunulduğu; fonksiyonel kalite ise, nasıl sunulduğunu gösterir (Benligiray, 2005). İşe alma sürecinin başarısını kalite kriteri açısından değerlemek için daha çok seçme ve kabul oranı, işgücü devir oranı, yeni işe alınan personelin performans puanları, ve terfi oranları gibi göstergeler kullanılmaktadır. Seçme oranı toplam başvuran aday sayısının, toplam işe alınan aday sayısına oranlanmasıyla hesaplanır. Mesela, seçme oranının yüzde 30 olması 10 adaydan 3 ünün işe alındığını göstermektedir. İşletmeler seçme oranının düşük olmasını hedeflemektedirler. Çünkü düşük seçme oranı, çok kişinin işe başvurduğuna ve bu adaylar arasından değerlendirmenin daha iyi yapıp seçimin doğru yapıldığına işaretler (Yüksel & Erkutlu, 2002). Kabul oranı da firmanın adayları işe almada ne kadar başarılı olduğunun belirlenmesinde yardımcı olan diğer bir göstergedir. Kabul oranı işe alınan aday sayısının, iş teklifi sunulan aday sayısına bölünmesi ile hesaplanır (Yüksel & Erkutlu, 2002). Şirketler bu oranın mümkün olduğunca yüksek hatta yüzde yüze yakın olmasını istemektedirler. Çünkü, iş tekliflerinin adaylar tarafından ne kadarının kabul edildiği mülakatçının başarısına, boş pozisyonun iyi anlatılmasına, işletmenin kendisini iyi tanıtmaya, işe alma sürecinin etkin ve hızlı bir şekilde, adayı memnun edecek bir şekilde yönetilmesine bağlıdır diğer bir deyişle tüm işe alım sürecinin başarı ve kalitesinin bir göstergesidir. Bu nedenle, şirketlerin İnsan kaynakları işe alım departmanı, iş teklifini reddetme durumunda adayların neden iş teklifini reddettiğini takip etmeye çalışır böylece adayın farklı bir firmayı seçme nedeni öğrenilmeye çalışır. Bu sayede diğer firmaların, rekabet açısından üstünlüğü ve işe alım sürecinin başarısı değerlendirilmeye çalışılır.

İşe alma sürecinin kalitesini ölçen daha uzun süreli bir ölçüm de adayların başarı oranlarıdır. Başarı oranı, firmaya kabul edilip başarı sağlayan aday sayısının, diğer aday sayısına oranıdır. Bu oran, işe alınan aday kalitesini belirler, kaliteli işe

alım yapılmışsa işe alınan adayların iş performansının yüksek ve işi bırakma oranının düşük olduğunu gösterir (Mathis & Jackson, 2008). Etkin bir işe alım için firmalar başarı oranlarını yüksek tutmak isterler yani başarılı, verimli, yüksek performanslı adayların işe alınmasını isterler. İşe alım sürecinin etkin olması için, başarı oranı yüksek olmalıdır.

İşe alım sürecinin başarı kriterlerinden önemli bir diğeri de erken iş gücü devir oranıdır. Çalışanların herhangi bir nedenle organizasyondan ayrılma yoğunluğu işgücü devir oranı ile ölçülür. İş gücü devir oranı, işten ayrılanların ortalama çalışan sayısına yüzde oranıdır. Organizasyonlar, iş gücü devir oranını izlemek ve denetim altında tutmak isterler. Bunun temel amacı, ayrılan çalışanların yerlerine yenilerini almanın ve yerleştirmenin yüksek maliyetlerinden kaçınmak ve işgücü maliyetlerini kontrol altına almaktır. Erken işgücü devir oranının yüksek olması aynı zamanda işe alma sürecinin kalite ve etkinliğinin düşük olduğu anlamına gelmektedir. İşten ayrılmanın nedeni tarafların beklenti ve performans açısından uyumsuzluğu olduğunu düşündüğümüzde işe ve iş gereklerine uygun bir personel seçemediğimizi söylemek mümkündür. Ayrıca, yapılan etkin olmayan işe alma ve takip eden işten ayrılmalar bazı maliyetleri de beraberinde getirmektedir (Barutçugil, 2004). Örneğin ayrılma maliyetleri (kıdem tazminatı, yasal ödemeler, işten ayrılanların yararlandıkları sosyal haklar, kurum imajına gelen zarar, yetenekli insanların kaybedilmesi, rakip firmalara eleman geçmesi, kalan çalışanların stres ve moral düşüklüğü maliyeti) ve çalışan yenilenmesi maliyeti(yeni çalışanı bulma, mülakat, seçme ve işe alma, işe başlama ve uyum sağlama, eğitime-yerleştirme maliyeti) gibi.

Aday kalitesi hem kalite hem de verimliliği etkileyen önemli bir işe alım süreci değerlendirme kriteridir. Aday kalitesi daha çok yeni işe kabul edilenlerin bir yıl sonunda elde ettikleri ortalama performans sonuçlarının (örneğin, 5li ölçekte 4 ya da % 80 gibi) ve yeni işe kabul edilenlerden bir sene içinde terfi edenlerin yüzdesinin ve işe kabulden bir yıl sonra işte kalma sürelerinin kullanılan gösterge sayısına (örneğin performans, terfi, işte kalma süresi gibi) oranlanmasıyla ölçülmektedir (Philips, 1996).

Bu göstergelerin yanısıra en çok kullanılan kalite ile ilgili başarı kriteri arasında, erken işgücü devir oranını, hatalı ilan sayısını, doğru yapılan iş analizlerinin sayısını, doğru yapılan yetkinlik tanımlarının sayısını, doğru yapılan iş tanımlarının sayısını, doğru yapılan iş analizlerinin toplam iş analizlerine oranını,

doğru yapılan iş tanımlarının toplam iş tanımlarına oranını, temin kaynağına göre çalışanların performansını, temin kaynağına göre çalışanların kıdemi/işte kalma süresini, temin kaynağına göre çalışanların işletmeye bağlılıklarını, temin kaynağının ne kadar ve ne kalitede aday sağladığını, temin kaynağına göre işgücü devir oranını, personel seçim yöntemine göre çalışanların performansını, personel seçim yöntemine göre çalışanların kıdemi/işte kalma süresini, personel seçim yöntemine göre çalışanların işletmeye bağlılıklarını, personel seçim yönteminin ne kalitede aday sağladığını, personel seçim yöntemine göre işgücü devir oranını, seçilen adayların performansını, seçilen adayların terfi oranını, seçilen adayların devamsızlık oranını, seçilen adayların işe geç gelme oranını, seçilen adayların işletmede kalma süresini saymak mümkündür.

2.2- İşe Alma Sürecinin Etkinliğini Değerlemede Kullanılan Sayısal Olmayan Başarı Kriterleri

İşe alma süreçlerinin etkinliği kalite, maliyet, zaman ve verimlilik gibi bazı sayısal başarı kriterleri ile ölçülmektedir. Bu ölçümlerin uzun dönemde etkiliğini sınamak için sayısal olmayan ve tutum, memnuniyet, beceri kullanımı gibi alanlarda ölçümler ile desteklenmesi gerekmektedir. Her ne kadar sayısal olmayan başarı kriterleri, sayısal başarı kriterlerine göre toplanması zor, masraflı, öznel ve güvenilirlikleri sınırlı veriler olsa da sayısal veriler bulunmadığı zamanlarda veya sayısal verileri desteklemek için kullanılması gerekmektedir (Philips, Bothell & Snead, 2002). En önemli sayısal olmayan başarı kriterlerinden birisi bir süreçten yararlanan tarafların memnuniyetidir. İşe alma sürecinde, hem açık pozisyonları dolduran firma yöneticilerinin hem de kabul edilen ve kabul edilmeyen adayların memnuniyeti, bu açıdan değerli bir çıktı olarak kullanılabilir. Yöneticiler, aday havuzunun kalitesi, işveren hizmeti, işlemin zamanlaması ve gördükleri herhangi bir problem hakkında cevap verebilir, adaylar ise, kendilerine nasıl davranıldığı, firma hakkındaki görüşleri ve işe alma sürecinin uzunluğu hakkında bilgi verebilirler (Philips vd., 2008). İşe alma sürecinde, hem adayların memnun olması hem de yöneticilerin memnun olması, etkin bir işe alım sürecinin yönetildiğinin önemli bir göstergesi olarak kullanılabilir. İşe alınan adayların, firma hakkında pozitif görüşlere sahip olması, ilerde performans artışlarına katkıda bulunacaktır çünkü firmadan memnun olan elemanların iş memnuniyetleri, doyumları ve bağlılıkları artacaktır, bunun sonucunda daha yüksek motivasyonla çalışıp ve firma için verimli

olmak isteyecektirler. İşe alınmayan adayların, işe alma sürecinden memnun kalması da firmanın genel profili, saygınlığı, itibarı açısından önemlidir. İşe alınmayan adayların, işe alma sürecindeki aksaklıkları ve ya firma hakkında olumsuz düşünceleri dile getirmesi ile firmaya uygun yetkinlikteki ve kalitedeki adaylar başvuru yapmaktan vazgeçebilir.

İşe alma sürecini değerlemede kullanılacak sayısal olmayan diğer başarı kriterleri arasında, adayın işe alma sürecinde duyduğu güveni, adayın işe alma sürecinden duyduğu tatmini, adayın işletmeye başvurma nedenini, temin sürecinde ilgili çalışanların sundukları hizmetin kalitesini, adayların belirli bir temin kaynağına duyduğu güveni, adayların belirli bir temin kaynağından duyduğu tatmini, adayla ilgili işverenin tatminini, adayın işe alma sürecindeki memnuniyetini, aday ve işe alım çalışanı arası iletişimi, firmanın işe almadan tatminini, çalışanın işten memnuniyeti ve bağımlılığını, çalışanların işletmeye karşı tutumunu, insan kaynakları departmanının sunduğu hizmetin kalitesini, seçim sürecinin adaylar tarafından kaliteli bulunmasını, elemanların yenilikçi ve girişimci olabilmesini saymak mümkündür.

2.3- Performans Değerleme Sonuçlarının Seçim Sürecinin Etkinliğini Değerlemede Kullanımı

Çalışanlardan yüksek performans elde edilebilmesi için çalışanların yeteneklerinin izlenmesi ve çalışanın organizasyona katkısı ve başarı değerlendirilmelidir. Çalışanların yeteneklerinin, yaptıkları işlerin ve bu işlerdeki başarılarının performans değerlendirme süreci yardımıyla izlenmesi mümkündür (Ersen, 1997; Barutçugil, 62). Performans değerlendirme, çalışanın tanımlanmış olan görevleri belirli zaman dilimi içinde gerçekleştirme düzeyinin belirlenmesi sürecidir (Fındıkçı, 2009). İnsan kaynakları uzmanları performans değerlendirme sonucundan ortaya çıkan bilgilere dayanarak çeşitli kararlar verebilmekte, elemanlar hakkında işe alma-terfi-ödeme gibi verilmiş kararların doğrulunun ölçebilmekte, firmanın gelecekteki potansiyelinin ortaya çıkartılması, eğitimin gerekliliğinin saptanması, kişisel geri dönüşüm vererek elemanların gelişiminin sağlanması, elemanların güçlü ve zayıf yönlerini görmelerinin sağlanması, personel seçme yöntemlerinin değerlendirilebilmesi, işe alma sisteminin gelişmesinin sağlanması ve de kişisel ve ekip olarak organizasyona katkıların verimliliğinin anlaşılması mümkün olabilmektedir (Edward vd. 2003).

İşe alım sürecinin etkinliğini ölçmek için kullanılabilir çeşitli başarı kriterlerinden bahsedilmiştir. Uzun vadede işe alma sürecinin etkinliğini sağlayan kriterler yani verimlilik ve kalite ancak yeni işe alınan personelin performans değerlendirme sonuçları ile ölçülebilmektedir. İşe alım sürecinin etkinliği için verimlilik ve kalite ile ilgili başarı kriterlerini ölçmek gereklidir. (Phillips, 1996) Verimlilik ve kalite ile ilgili başarı kriterleri ise işe alınan adayın niteliği ile ilgilidir. Etkin işe alma süreci sonucu bilgi, beceri, yetenek ve deneyim yani yetkinlik açısından en etkin ve verimli elemanı işe alıp almadığını belirlemek için altı ayda bir ya da yılda bir elemanlarının performansını değerlendirmek ve değerlendirme sonuçlarına bakarak hedeflediği bilgi, beceri, yetenek ve deneyimdeki adayı işe alıp almadığını takip etmek durumundadır. Diğer bir deyişle, işe yeni kabul edilen çalışanın ne kadar nitelikli olduğunun belirlenmesi kısa vadede gözlemlenemez. Somut bir değerlendirme için en azından bir yıl geçmesi gerekmektedir. İşe alınan niteliği= (yeni işe kabul edilenlerin ortalama performans değerleri+ yeni işe kabul edilenlerden “bir sene” içinde terfi edenlerin yüzdesi+ işe kabulden bir yıl sonra işte kalma yüzdeleri)/ kullanılan göstergelerin sayısı (performans, terfi, işte kalma yüzdeleri) şeklinde hesaplanır (Tüzüner, 2002). Yukarıdaki tanımdan da anlaşıldığı gibi nitelikli adayların işe alınıp alınmadığını anlamak için en azından bir yıl süre sonunda performans değerlendirme yapmak gereklidir.

Yeni alınacak elemanlarda ise bilgi, beceri, deneyim ve yetenek yani yetkinlik açısından sorunlu elemanların işe alım yöntemleri ve kaynakları incelenip bir sonraki işe alımda bu yöntemlerden vazgeçilir, istenilen yetkinliklerde aday sağlayan yöntem ve kaynaklarla devam edilir. Kısacası performans değerlendirme sonuçlarına göre daha nitelikli, kaliteli aday sağlayan işe alım süreçleri tasarlanır. Örnek olarak performans değerlendirme sonucu gazete ilanı ve x mülakatı ile seçilmiş elemanlar düşük performans sağladıysa bir sonraki işe alımda gazete ilanı ve x mülakatı ile işe alım yapılmaz. Bu sayede performans değerlendirme sonuçları yardımı ile işe alım sürecinin etkinliği ölçülür ve gerekli iyileştirmeler yapılır. Fakat bunun için, işe alım sürecinde hangi personel seçme yöntemiyle ve hangi personel temin kaynağından hangi adayın işe alındığının belirlenmesidir. Aksi takdirde yanlış işe alımlarda hangi yöntem ve kaynaktan vazgeçilmesi gerektiği belirlenemez. Performans değerlendirmeyi işe alımla ilişkilendirmek gerekirse, performans değerlendirme sonuçlarına bakılarak bilgi, beceri, deneyim ve yetenek yani yetkinlik açısından yanlış işe alımların temin kaynağına ve personel seçim yöntemlerine bakılıp, bir

sonraki işe alımlarda bu personel seçim yöntemlerinden ve personel temin kaynaklarından vazgeçilmelidir. Yüksek performans gösteren elemanların personel seçim yöntemleri ve personel temin kaynakları takip edilmelidir. Bu sayede etkin bir işe alma süreci tasarlanmış olur. Bu nedenle, Tablo 2.5.'de özetlenmiş olduğu gibi hem temin kaynağına göre hem de seçim yöntemine göre, çalışanların performansı, kalitesi, kıdemi, işgücü devir oranı, işe geç gelme veya devamsızlık oranı, terfi oranı gibi göstergeler kullanılmaktadır. Bu kapsamda, zaman içinde personel seçim yöntemlerini değiştirmek ya da aday temin kaynaklarını değiştirmek gerekebilmektedir.. Bu yüzden sürekli olarak performans değerlendirme sonuçları incelenmeli, bu sonuçlar incelenerek işe alımda nasıl bir süreç tasarlanması gerektiği baştan düşünülmelidir, yani hem performans değerlendirmede hem de işe alım sürecinin tasarımında sürekli inceleme, iyileştirme ve yenileme politikası uygulanmalıdır.

Tablo 2.1: Performans Değerlendirme Sonuçlarından Yardım Alarak Hazırlanan Kalite Ve Verimlilik İle İlgili Ölçümler

Temin kaynağına göre çalışanların performansı	Seçim yöntemine göre aday performansı
Temin kaynağının ne kadar çok kaliteli aday sağladığı	Seçim yöntemine göre kaliteli aday sayısı
Temin kaynağına göre çalışanların kıdemi/işte kalma süresi	Seçim yöntemine göre çalışanların kıdemi/işte kalma süresi
Temin kaynağına göre işgücü devir oranı	Seçim yöntemine göre çalışanların devamsızlığı
Temin kaynağına göre çalışanların işe geç gelme oranı	Seçim yöntemine göre çalışanların işe geç gelme oranı
Temin kaynağına adayların terfi oranı	Seçim yöntemine göre adayların terfi oranı
Temin kaynağına göre adayın devamsızlığı	

Belirli bir kaynak daha uzun vadede işletmede kalacak eleman teminine katkıda bulunurken, bir diğer kaynak ise kısa vadeli eleman seçimine katkıda bulunmaktadır. İşletmeler, bünyelerinde uzun süre çalışacak elemanları tercih

ettiklerinden, ilk yöntem onlar için daha etkinlidir. Aynı karşılaştırma çalışanların performansları, işletmeye katkıları, bağlılıkları açısından da değerlendirilebilir. İşte bu aşamada hangi kaynağın işletme için daha yararlı olduğu belirlenecektir. İşletmede daha uzun vadede kalacak elemanların temininin etkinliğini ölçmek için belirli ölçümler: Temin kaynağına göre çalışan performanslarının ölçülmesi, temin kaynağına göre işgücü devri (ilk altı ay), temin kaynağına göre çalışanların kıdemi/işte kalma süresi, temin kaynağına göre ne kadar aday çekebildiğidir (Tüzüner, 2002). Bu ölçümler performans değerlendirme sonuçları sayesinde yapılır.

BÖLÜM 3:

İŞE ALIM SÜRECİ İLE İLGİLİ ÖLÇÜM VE DEĞERLENDİRME: HİZMET SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

3.1 -Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

İşletmelerin performanslarını arttırmak, kaliteli eleman ile çalışmak, maliyetlerini düşürmek, kaliteli üretim yapmak, ürünlerini yenilemek, verimliliklerini arttırmak ve zaman kaybını azaltmak için etkin bir işe alım sürecine sahip olmaları gerekmektedir. İşe alma süreci işletmenin gelecekteki performansını etkileyen önemli süreçlerden biri olduğu için en etkin yöntemlerle yapılmalıdır. Bu da ancak şirketlerde işe alımlarda sistematik ve etkin işe alım süreci kullanması ile mümkündür. İşe alım süreci ne kadar etkin bir şekilde tasarlanır ve uygulanırsa, ileride şirkete faydası da o kadar fazla olacaktır.

İşe alım sürecinin etkinliği maliyet, zaman, verimlilik ve kalite gibi sayısal ve sayısal olmayan bazı başarı kriterleri kullanılarak ölçülebilir. Bunun yanı sıra işe alım sürecinin başarısının daha etkin bir şekilde belirlenmesi, bu süreçler yardımıyla işe alınan personelin zaman içinde gözle görülür iş sonuçlarının değerlendirilmesi ile de gerçekleştirilebilir. İşe alınan personelin performans sonuçlarına bakarak ne etkinlikte bir seçim yaptığımızı değerlendirebilmemiz mümkündür. Bu nedenle, şirketlerde işe alım süreci ile performans değerlendirme arasında bir bağlantı kurulması gerekmektedir. Performans değerlendirme ile çalışanlarımız hakkında elde ettiğimiz bilgiler hem ne düzeyde etkin ve yetkin işgücü kullandığımız konusunda hem de bu çalışanları seçerken kullandığımız kaynaklar ve yöntemler konusunda bize doğrudan ve çok zengin bilgiler sağlayacaktır.

Sonuç olarak, işe alım sürecini bir kez tasarladıktan sonra, işe alım sürecinin etkinliğini sürekli ölçmek ve sürekli iyileştirmek gerekmektedir. Bu nedenle şirketlerin sürekli olarak çalışan performans değerlendirme uygulamaları ile işe alınan

elemanların iş gereklerine uygun eleman olup olmadığını tespit etmeye çalışması ve yanlış seçimler tespit ettiği zaman ise bu yanlışlığa neden olan işe alım sürecini sorgulayarak, gerekli düzenlemeleri yapabilmesi ve yüksek performans sağlayan işe alım yöntemleri ile yoluna devam etmesi gereklidir.

Bu araştırma ile, Türkiye SPA Wellness Başarı Ödülleri, Ulusal SPA Wellness Kongresi Başarı Ödülleri, *World Travel Awards Turkey's Leading Spa Resort* Ödülleri, Hürriyet Jüri- En iyi 10 SPA, Uluslararası Spa & Wellness Kongresi Ödülleri, *World Luxury HOTEL Spa Awards*, *EMEA Awards* (Kalite Mükemmellik Ödülü), *GAYOT.com Top 10 SPA IN TURKEY*, *Belçika Genieten Dergisi*- Dünya'nın en iyi SPA merkezleri, *German Wellness Association SPA awards*, *OtelPuan.com Prestij Ödülleri*, Alman Gala Dergisi-Dünyanın en Başarılı SPA Merkezleri, *Condé Nast Traveller Dergisi* “Spa Ödülleri” tarafından belirlenen SPA (SPA latince “Sanus Per Aquam” suyla gelen sağlık anlamına gelmektedir. SPA ’nın geçmişi Roma İmparatorluğu’na kadar uzanmaktadır. Savaşlardan yorgun ve perişan dönen Romalı askerlerin yaralı bedenlerini iyileştirmek için inşa ettirdikleri banyolardaki tedaviye SPA adı verilmiştir. SPA, suyun iyileştirici gücü ile şifa bulmak, sağlık, zindelik, estetik ve güzellik kazanmak anlamındadır.) sektöründe İstanbul’daki en prestijli ve ödüllü işletmelerin işe alım süreçlerinin incelenmiş ayrıca bu işletmelerin söz konusu bu süreçlerin etkinliklerini nasıl ölçtükleri ve değerlendirdikleri incelenmiştir. Çalışmada işletmelerin yapısal bazı özellikleri ile benimsedikleri işe alım sürecini ölçme ve değerlendirme uygulamaları arasında anlamlı farklılık olup olmadığı belirlenmeye çalışılmıştır.

Bu çalışmada amaç, işletmelerin işe alım sürecinin etkinliğini çeşitli kriterlere göre ölçüp ölçmediklerini ve eğer ölçüyorlarsa bu sonuçları işe alım sürecinin yeniden tasarlanmasında ve etkinleştirilmesinde ne düzeyde kullandıklarını tespit etmektir. İşe alım sürecinin etkinliğinin değerlendirilmesinin bu denli önemli olmasının nedeni işletmenin bu sayede işe alım sürecindeki eksiklikleri fark etmesi ve olumlu yönleri değerlendirmesi, düşük performansa neden olan personel temin kaynakları ve seçim yöntemlerinin belirlenmesi ve daha iyi performans, kalite, verim sağlayan adayların temin kaynakları ve seçim yöntemlerine yönlendirilmesine yardımcı olmasıdır.

3.2 -Araştırmanın Örnekleme

Araştırmanın ana kütesini 2011 yılında İstanbul’da faaliyet gösteren 5 yıldızlı otellerin ve prestijli, ödüllü yaşam ve spor merkezlerinin SPA işletmeleri² oluşturmaktadır. Türkiye’de toplamda 87 adet ödüllü SPA işletmesi vardır³. Bu işletmeler Türkiye SPA Wellness Başarı Ödülleri, Ulusal SPA Wellness Kongresi Başarı Ödülleri, *World Travel Awards Turkey's Leading Spa Resort* Ödülleri, Hürriyet Juri- En iyi 10 SPA, Uluslararası Spa & Wellness Kongresi Ödülleri, *World Luxury HOTEL Spa Awards*, *EMEA Awards* (Kalite Mükemmellik Ödülü), *GAYOT.com Top 10 SPA IN TURKEY*, *Belçika Genieten Dergisi*- Dünya'nın en iyi SPA merkezleri, *German Wellness Association SPA awards*, *OtelPuan.com Prestij Ödülleri*, Alman Gala Dergisi-Dünyanın en Başarılı SPA Merkezleri, *Condé Nast Traveller Dergisi* “Spa Ödülleri” gibi çeşitli ulusal ve uluslar arası kuruluşlar tarafından oluşturulan listelerde yer alan işletmelerdir. Bu işletmelerden İstanbul ilinde faaliyet gösteren 55 tanesine ulaşılmış ancak 40 işletmeden geri dönüş olmuştur. Bu oran ana kütenin % 73 üne denk gelmektedir. Araştırma kapsamındaki ödüllü SPA’ların büyük bir çoğunluğu 5 yıldızlı otellerde bulunmaktadır (% 87,5). Geri kalanları ise kurumsal fitness center’ların (spor merkezi) bünyesinde bulunmaktadır (% 12,5).

Örneklemin İstanbul ile sınırlandırılmasının nedeni İstanbul’daki işletmelerde yüz yüze görüşme imkânından yararlanarak daha etkin veri toplayabilmek olduğu kadar aynı zamanda ana kütenin daha küçük olması ile ana kütleyle daha iyi temsil edebilecek bir örnekleme ulaşma imkânı ve İstanbul’un 5 yıldızlı ve ödüllü otel açısından aranılan özellikleri bulundurmasıdır. İstanbul, beş yıldızlı ve ödüllü otel sayısı ve nitelikleri açısından aranılan özellikleri taşımaktadır. 5 yıldızlı otel işletmeleri üzerinde inceleme yapılmasının nedeni büyük otel işletmelerinde performans değerlendirme ve işe alım süreci ölçümlerinin daha fazla yapıyor

² Araştırmanın ana kütesi belirlenmeye çalışılırken bazı sınırlılıklarla karşılaşmıştır. SPA işletmeleri ile ilgili sağlıklı resmi verilere ulaşmak mümkün olmamıştır. TC Turizm Bakanlığında kaç tane turizm belgeli otel bulunduğu istatistiği bulunmamaktadır. SPA açılması için Sağlık Bakanlığında izin alınmaktadır. Sağlık Bakanlığında da sadece kaplıca işletmeleri ile ilgili istatistikleri bulunmaktadır. Bu istatistiklerde SPA’larla ilgili veriler bulunmamaktadır.

³ Türkiye’de SPA’lar hakkında sağlıklı resmi bilgi bulunmamaktadır. Hürriyet Ekonomi gazetesi, 29 Ağustos 2012, Demet Cengiz Bilgin’e göre SPA’lar Türkiye’de termal tesislerle birlikte sayılarını 2 bin 500’e çıkardı. Türkiye’de şu anda işletmede olan otellerden 385’inde SPA-Wellness hizmeti sunuluyor.

Bu otellerin 214’ü 5 yıldızlıdır.

olması ve büyük otel işletmelerinden elde edilen verilerin daha güvenilir olacağı varsayımdır.

Araştırmada hizmet sektörüne odaklanmanın temel nedenini ise, bu sektörün birebir insan ilişkilerine dayalı çalışması olarak değerlendirebiliriz. Müşteriler hizmet sektörünün önemli temsilcilerinden biri olan otellere geldiklerinde otel personeli tarafından karşılanmakta ve otelden ayrılana kadar tüm ihtiyaçları otel personeli tarafından karşılanmaktadır. Bu sebeple otel işletmelerinin başarısı, iyi bir ekonomik ve fiziki yapıya sahip bulunmasının yanında, etkin bir insan gücüne sahip olmasına da bağlıdır. Beş yıldızlı otel işletmeleri sahip oldukları nitelikler bakımından işgücünün en yüksek kalite ve yetkinliğe sahip olması gereken işletmelerdir⁴. Çalışanların bilgi, beceri ve yetkinlikleri, gösterdikleri bireysel performans hizmet kalitesini, müşteri memnuniyetini ve dolayısıyla şirketin genel başarısını doğrudan etkilemektedir. Dolayısıyla hizmet kalitesini doğrudan etkileyecek yüksek çalışan kalitesine ulaşmak için özellikle hizmet sektöründe faaliyet gösteren şirketlerin işe alım süreçlerinin tasarımında ve etkinliğinin takibinde diğer sektörlere nazaran daha hassas olması gerekmektedir. Sürekli olarak çalışanlarının performansını takip etmesi ve aynı zamanda bu çalışanları işe almak için kullandığı süreç ve yöntemleri gözden geçirmesi ve zaman, kalite ve maliyet açısından en etkin dengeyi bulabilmesi önemlidir.

Çalışmada SPA işletmelerinin incelenmesinin nedeni ise, SPA sektöründe Türkiye’de yapılan insan kaynakları yönetimi araştırmalarının sınırlı sayıda olması ve dolayısı ile Türkiye’de de yeni faaliyet göstermeye ve gelişmeye başlayan bir sektörde araştırma yapılması gerekliliğidir. Ayrıca yüz yüze görüşme imkânını sağlamak ve örnekleme tek il ile sınırlayıp yüksek oranda ana kütleyi temsil edebilen bir inceleme gerçekleştirebilmek için araştırma örnekleme İstanbul ili ile sınırlandırılmıştır.

Araştırma ile ilgili bilgiler işletmelerin İnsan Kaynakları Bölümlerinden elde edilmiştir. Araştırma kapsamındaki bazı işletmelerde personel temin/ seçimi için, SPA alanı ve otelcilik hizmetleri alanı farklı olmak üzere iki insan kaynakları bölümü bulunmaktadır. Bu tür işletmelerde SPA alanı ile ilgilenen insan kaynakları bölümünden bilgi toplanmıştır. Araştırma kapsamındaki bazı işletmelerde ise SPA

⁴ Buket Subaşı, “Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından İşgören Bulme Ve Seçme Sürecine Yönelik Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, Düzce Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Şubat 2008, s. 127-128.

alanı ve otel personeli temin/seçimi için bir tek insan kaynakları bölümü bulunmaktadır ve SPA alanındaki personellerin seçimi de aynı insan kaynakları bölümü tarafından yürütülmektedir. Bu tür işletmelerde toplam çalışan sayısı olarak insan kaynakları bölümünün sorumlu olduğu çalışan sayısı incelenmiştir. Tablo 3.1’de işletmelerin ölçekleri işletmede çalışan kişi sayısına göre 25’den az çalışanlı işletmeler, 25-50 çalışanlı işletmeler, 50-100 çalışanlı işletmeler, 100-200 çalışanlı işletmeler, 200-300 çalışanlı işletmeler ve 300’den fazla çalışanlı işletmeler olmak üzere sınıflandırılmıştır. İşletmede çalışan sayısı, insan kaynakları bölümünün sorumlu olduğu kişi sayısını belirtmektedir ve örnekleme küçük ölçekli işletmelerle büyük ölçekli işletmeler eşit oranda temsil edilmektedir.

Tablo 3.1: Örneklemin İşletme Ölçeğine Göre Dağılımı

İŞLETMEDE ÇALIŞAN SAYISI	DAĞILIM	YÜZDE
<=25	9	22,5
25-50	8	20
50-100	4	10
100-200	4	10
200-300	6	15
>300	9	22,5
Toplam	40	100

Daha öncede belirtildiği üzere, bazı işletmelerde SPA’dan sorumlu ayrı bir insan kaynakları bölümü mevcut iken bazı işletmelerde işe alımları uygulayan insan kaynakları bölümü hem SPA bölümünden hem de otel personelinden sorumludur. Bu kapsamda çalışan sayısı 25’den az olan işletmelerin hepsi SPA alanını ayrı bir işletme olarak görüp, SPA alanının kendine özgü insan kaynakları bölümünün olduğu işletmelerdir. İşletme çalışan sayısı 25-50 olan işletmelerden sadece üç tanesi bu gruba dâhildir. 50’den fazla çalışana sahip olan işletmelerin tümünde ise tek bir insan kaynakları bölümü hem SPA alanının hem de otel personelinin işe alımından sorumludur.

Otellerin ve Fitness Center’ların bir kısmı SPA alanını işletmeden ayrı başka bir işletme olarak görüp SPA alanına ayrı bir insan kaynakları bölümü atarken, bazı otel ve Fitness Centerlar ise SPA alanını da otel/Fitness Center bünyesinde görüp

aynı insan kaynakları departmanı tarafından aynı işe alım sürecini uygulamaktadır. Tablo 3.2 'de SPA işletmeleri tek başına bir işletme olarak görülüp, kendine ait insan kaynakları departmanı olan SPA'lar ve otel/ Fitness center bünyesindeki insan kaynakları tarafından yönetilen SPA'lar olmak üzere ikiye ayrılmıştır.

Tablo 3.2: Örneklem SPA Türüne Göre Dağılımı

SPA TÜRÜ	DAĞILIM	YÜZDE
Bağımsız SPA	12	30
Otel/Fitness Center bünyesinde SPA	28	70
Toplam	40	100

Araştırmaya katılan işletmelerin insan kaynakları bölümlerinin büyüklüğü 1-7 uzman arasında değişmektedir. İnsan kaynakları bölümlerinde çalışan sayısı ortalama olarak 4 kişidir.

Tablo 3.3'de incelenen SPA'lar bir işletme grubuna bağlı ve bağlı olmayan şirketler şeklinde sınıflandırılmıştır. Tablodan da takip edilebileceği gibi araştırmaya katılan işletmelerin çoğunluğu (% 65) bir gruba bağlı iken % 35'i bağımsız işletmelerdir.

Tablo 3.3: Örneklem Bir Grup Bağlı ve Bir Grup Bağlı Olmayan İşletme Sayısına Göre Dağılımı

Özerklik Durumu	DAĞILIM	YÜZDE
Bir gruba bağlı şirket	26	65
Bağımsız işletme	14	35
Toplam	40	100

Tablo 3.4'de ise işletmeler sermaye yapısına göre sınıflandırılmıştır. Örneklem % 57,5'u Türk Sermayeli işletmelerden oluşurken, % 42,5'u Yabancı Sermayeli işletmelerden oluşmaktadır.

Tablo 3.4: Örneklemin Sermaye Yapısına Göre Dağılımı

Sermaye Yapısı	DAĞILIM	YÜZDE
Yabancı Sermayeli	17	42,5
Türk Sermayeli	23	57,5
Toplam	40	100

3.3 -Araştırma Yöntemi

Araştırma İstanbul ilinde faaliyet gösteren ödüllü SPA işletmelerinde İK işe alım sürecini ve etkinlik değerlendirme uygulamalarını incelemeye yönelik bir anket çalışmasına dayanmaktadır. Bu kapsamda, çalışma tanımlayıcı ve nicel özellikte bir araştırmadır. Bildiği gibi başlıca iki araştırma yöntemi vardır. Araştırma kapsamında konu ve araştırma hedefi nedeniyle yöntemi daha çok gözlem ve ölçmelerin kullanıldığı niceliksel, sayısal araştırma yönteminin uygulanması uygun görülmüştür.

Nicel tanımlayıcı araştırmada başlıca iki çeşit veri elde etme yöntemi vardır, bunlar anket ve gözlem yöntemleridir. Bu araştırmada katılımcılara soru sorarak bilgi edinme esasına dayanan anket yönteminin kullanılması uygun görülmüştür.

Bilindiği üzere anket yönteminde, anketörün soru sorması ve topladığı cevapları analiz ederek istatistiksel bilgiler toplaması ile topluluğa ait niteliksel veya sayısal istatistiksel bilgiler toplanır.⁵ Anket çalışmasının kolaylık, maliyetinin yüksek olmaması, güvenilirlik (sabit-cevapların çoktan seçmeli kullanılması ile) ve basitlik (verinin kodlanması, analizi ve yorumlanmasının kolay olması) gibi önemleri bulunmaktadır. Anket yönteminin sakıncalarını ise; cevaplayıcıların istenilen bilgiyi vermek istemeyebilmesi ya da verememesi, soru kâğıdındaki duygular, inançlar gibi verileri toplamanın bazı veri türleri için daha düşük geçerliliğe sahip olması ve duygu ve düşüncelerin kelimelerle net bir biçimde ifade edilmesinin her zaman mümkün olmayabilmesidir. Araştırmada anket aracılığı ile işe alım sürecinin ölçüm ve değerlendirilmesine ilişkin faaliyetlerin uygulanıp uygulanmadığı belirlenmeye çalışılmıştır. Anket sorularına cevaplar, telefon, elektronik posta ve yüz yüze görüşme yöntemleri kullanılarak toplanmıştır.

⁵ Floyd J. Fowler, JR., **Survey Research Methods**, Thousand Oaks California: Sage Publications Inc., 2002, s.1-6.

Araştırmada kullanılacak anket soruları öncelikli olarak, 7 işletmeyi kapsayan bir pilot çalışma ile sınanmıştır. Birebir görüşme yapılan firmalarda anket soruları sorgulanmış, anketi dolduranların anket kapsamı ve içeriği ile ilgili duygu ve düşünceleri alınmış ve alınan geri bildirimler ışığında ankete son şekli verilmiştir. Ayrıca söz konusu firmaların işe alım süreçleri, etkinlik ve performans ölçümleri ve değerlendirmeleri hakkında detayları ile bilgi de toplanmıştır.

Anketin birinci bölümünde şirketin unvanı, faaliyet alanı, toplam çalışan sayısı, şirketin kuruluş tarihi, ortaklık yapısı, insan kaynakları bölümünde büyüklüğü ve anketi cevaplayanın adı, soyadı ve unvanı sorularak araştırmaya katılan şirketlerin özellikleriyle ilgili bilgiler toplanmaya çalışılmıştır. Anketin ikinci bölümünde ise, işe alım sürecinin ölçümü ve değerlendirilmesi ile ilgili sorular cevaplayıcılara yönlendirilmiştir. İşe alım sürecinde temin ve seçim aşamalarında etkinliğin ölçülüp ölçülmediği, genel olarak işe alımın etkinliğinin ölçülüp ölçülmediği gibi sorulara cevap aranmıştır. Ayrıca firmalarda performans değerlendirme yapılıp yapılmadığı ve performans değerlendirme sonuçlarına göre işe alım sürecinin yeniden tasarlanıp tasarlanmadığı hakkında da bilgi toplanmıştır. Anket formunda iki seçenekli sorular (evet ve hayır), ölçekli sorular (5'li likert ölçeği), çoktan seçmeli sorular ve ölçümlerin gerçekten izlenip izlenmediğini tespit etmek için açık uçlu sorular sorulmuştur. Ankette toplamda 8 adet iki seçenekli soru, 4 adet ölçekli soru, 10 adet çoktan seçmeli ve açık uçlu soru sorulmuştur. Ankette toplam 22 soru bulunmaktadır (Ek 1).

Değişkenlerin birbiri ile ilişkilerini incelemek amacı ile daha çok çapraz tablo tekniği kullanılmıştır.⁶ “Ki-kare bağımsızlık testi” söz konusu bu değişkenler arasındaki ilişkiyi incelemek için kullanılmıştır.⁷ “Diskriminant analizi” gruplar arası ayırımı en fazla etkin eden ayırıcı değişkenleri belirlemek ve hangi gruptan geldiği bilinmeyen bir birimin hangi gruba dahil edileceğini belirlemek için kullanılmıştır.⁸

⁶ Çapraz tablo tekniğinde istatistiksel verilerin çeşitli kriterlere göre dökümü tablo şeklinde gösterilir.

⁷ Ki-kare bağımsızlık testinde iki ya da daha fazla sıklı iki değişken arasında bağımlılık olup olmadığı ölçülmeye çalışılır.

⁸ Diskriminant analizinde, iki veya daha fazla sayıda grubun ortalama nitelikleri arasında önemli farkların olup olmadığı tespit edilmeye, gruplar arasındaki farka her bir değişkenin katkısının saptanmaya ve hangi gruptan geldiği bilinmeyen bir birimin hangi gruba dahil edileceğini belirlenmeye çalışılır.

3.4 –Araştırma Bulguları

Daha önce çeşitli ülke ve örneklerde çeşitli işe alma yöntemlerinin etkinliği, yöntemlerin iş performansını tahmin etme düzey ve başarıları ve işe alım süreci ve bireysel ve organizasyonel performans ilişkisini belirlemeye yönelik birçok araştırma yapılmıştır (Feathers, 2000; Hunter & Hunter, 1984, Schmitt, 1984; Huffcut ve Arthur, 1994; Barrick, 2001; Hall, 2004; Meijer, 1998; Smith,1993; Torrington,1991; Batery, 2011; Huselid, 1995; Pfeffer, 1998; Guest, 1997; Wood ve DeMenzes, 1998; Jack Fitz-enz, 2011; Phillips, 2011). Benzer araştırmalar sınırlı sayıda ve kapsamda da olsa Türkiye’de de yürütülüp genel olarak İK bulma ve seçme yöntemlerini, performans değerlendirme, işe alma yöntemlerinin etkinliğini ve işe alma yöntemlerinin çalışan performansını tahmin düzeylerini inceleyen çalışmalar yapılmıştır (Güldal, 2010; Tarcan, 2001; Yüncü, 2002; Tüzüner, 2002; Subaşı, 2008; Kolu, 2006; Yelboğa, 2008). Bu inceleme kapsamında da örneklemimize İK seçme ve işe alma sürecinin çeşitli aşama ve yöntemlerinin etkinliğini değerlendirilmesi, performans değerlendirme ve performans değerlendirme çıktılarının işe alma sürecinin etkinliğini artırma arayışında kullanılma düzeyi ile ilgili bilgilere ulaşılmıştır.

3.4.1 -İnsan Kaynakları Temin Süreci: Aday Havuzu Oluşturma

3.4.1.1- İşe Alma Sürecinde Ön Hazırlık Çalışmalarının Sürecin Etkinliğinin Belirlenmesi

İşe alma sürecinin başlangıcında ön hazırlık çalışmalarını yapmak adaylarda aranan özelliklerin ve beklentilerin belirlenmesi açısından önemlidir. İşe alım sürecinin başarısı için firmalar işe alım sürecinde öncelikli olarak iş analizleri, iş tanımları ve iş profilleri gibi ön hazırlık çalışmaları yapmaktadır. Ön hazırlık çalışmaları ile işleri yapacak kişilerde bulunması gereken bilgi, beceri ve yetenekler belirlenmeye çalışılır. Ön hazırlık çalışmaları iş ve işi yapacak kişi arasında uyumlu bir ilişki kurar. İşe uygun kişilerin seçilmesi ile de daha yüksek performans elde edilir.

Araştırmaya katılan 40 firma, işe alım sürecinde ön hazırlık çalışmalarının sürecin etkinliği olumlu yönde etkiler önermesine 5 üzerinden ortalama 4,78

düzeyinde katıldığını belirtmiştir. Bu oran, firmalar için işe alma sürecinde ön hazırlık çalışmalarının sürecin etkinliği açısından oldukça önemli olduğunu belirtilmektedir. Ön hazırlık çalışmaları sürecin etkinliğini, verimliliğini arttıracığı için bu oranın yüksek olması firmaların başarı sağlaması açısından olumlu olarak yorumlanabilir.

3.4.1.2- İşletmelerde İşe Alma Süreci Öncesi Ön Hazırlıklar

Araştırmaya katılan 40'ı firmadan % 87,5'u işe alım sürecinde ön hazırlık çalışmalarını yürütmektedir. İşe alma süreci öncesi ön hazırlık yapmayan işletme sayısı sadece 5'tir diğer bir deyişle, %12,5'lük kısım ön hazırlık yapmamaktadır. Bu orana göre, işe alım sürecinde firmaların bazılarının ön hazırlık yapmanın önemli olduğunu düşündüğü halde yapmadığı sonucuna varılabilir. Ön hazırlık yapan firma sayısının çok olması işe alım sürecinin etkinliği açısından önemli bir sonuçtur.

Tablo 3.5: İşletmelerin İşe Alma Süreci Öncesi Ön Hazırlıklar Yapma Düzeyleri

	DAĞILIM	YÜZDE
Ön hazırlık yapan şirketler	35	87,5
Ön hazırlık yapmayan şirketler	5	12,5
Toplam	40	100

Ön hazırlık yapan şirketler özerklik yapısı, sermaye yapısı ve ölçek gibi yapısal özellikler açısından da incelenmiş ve istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler olmasa da beklentilerimiz yönünde bazı sonuçlara ulaşılmıştır. Bu kapsamda, şirketlerin % 66'sı bir gruba bağlı iken, % 34'ünün ise bağımsız işletmeler olduğu görülmektedir. Gruba bağlı işletmelerin daha çok ön hazırlık yaptığı sonucuna varılabilir bunun nedeni grup işletmelerin daha kurumsallaşmış olması ve bundan dolayı işe alım sürecinin etkinliğini belirleyen ölçümlere daha çok önem vermesi olarak düşünülebilir. Araştırma sonuçlarına göre, ön hazırlık yapan firmaların %43'ü yabancı sermayeli iken %57'si Türk sermayelidir. Bu durumda istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamış olsa da, Türk sermayeli firmaların daha çok ön hazırlık

yaptığını dikkate almakta yarar vardır. Günümüzde yerli- yabancı çok sayıda şirket işe alım sürecinde çok daha dikkatli. Verimli çalışmanın yolunun doğru çalışanı seçmekten geçtiğinin farkındalar. HR Management Türkiye Genel Müdürü Aylin Coşkunoglu Nazlıaka “şirketlerin çalışan seçimine gösterdiği özen Türkiye’deki yabancı firmaların varlığıyla başladı, yabancı firmalarla birlikte işe alım profesyonelleşti. Özellikle holdinglerde ciddi anlamda bir profesyonelleşme süreci yaşanıyor. Bu da yabancı baskısından kaynaklanıyor. Çünkü yabancılarda böyle bir disiplin var. Örneğin Nokia, Finlandiya’da çalışanlarını hangi süreçten sonra işe alıyorsa, Türkiye’de de benzer bir süreci izliyor. Bu nedenle Türkiye’deki holdingler de dâhil yerli yabancı büyük kurumlar çalışanlarını çok iyi bir değerlendirme sürecinden geçiriyorlar.” demektedir.⁹

Tablo 3.6: Ön Hazırlık Çalışmaları ve İşletme Yapısal Özellikleri İlişkisi

	Gruba bağlı şirket	Bağımsız işletme	Yabancı Sermayeli	Türk Sermayeli
Ön hazırlık yapan şirketler	23 (%66)	12 (%34)	15 (%43)	20 (%57)
Ön hazırlık yapmayan şirketler	3 (%60)	2 (%40)	2 (%40)	3 (%60)
Toplam	26 (%65)	14 (%35)	17 (%42,5)	23 (%57,5)

$$X^2 = 0,0628 \text{ df: } 1 \text{ p} = 0,8021 \quad X^2 = 0,0146 \text{ df: } 1 \text{ p} = 0,9038$$

Araştırmaya katılan 40 firmadan, işletmedeki toplam çalışan sayısı 25’den küçük işletmelerde % 67, 25-50 çalışanlı işletmelerde %100, 50-100 ve 100-200 çalışanlı işletmelerde %75, 200-300 çalışanlı işletmelerde %100 ve 300’den fazla çalışanlı işletmelerde %100 oranında ön hazırlık yapılmaktadır. Bu oranlara göre en çok ön hazırlık en büyük ölçekli işletmelerde ve 25–50 çalışanlı işletmelerde yapılmaktadır, bunun nedeni büyük işletmelerde kurumsallaşmadan kaynaklı ölçümlerin uygulanması zorunluluğu olabilir. Büyük işletmelerin daha kurumsal olacağını ve daha profesyonel ve geniş sayıda İK uzmanı ile çalışacağını varsayarak tüm uygulamaların daha fazla tercih edileceği ve etkinlik ölçümlerinin ve çalışmalarının daha fazla yapılacağı varsayılmakta ama küçük işletmelerde de ön hazırlık yapılma oranının yüksek olabileceği gözlenmektedir. İşletmedeki toplam

⁹ Nilüfer Gözütok, “7 Aşamalı Yeni İş Koşusu”, **Capital İş Ekonomi Dergisi**, 01 Ekim 2005, <http://www.capital.com.tr/7-asamali-yeni-is-kosusu-haberler/18471.aspx>

çalışan sayısı 25'den küçük işletmelerde %17, 25- 50 çalışanlı işletmelerde %23, 50-100 ve 100-200 çalışanlı işletmelerde %8,5, 200-300 çalışanlı işletmelerde %17 ve 300'den fazla çalışanlı işletmelerde %26 oranında ön hazırlık çalışmaları uygulanmaktadır.

3.4.1.3-İşletmelerde İK Aday Havuzu Oluşmak İçin Yapılan Ön Hazırlık Çalışmaları

Anket sonuçlarına göre, İK aday havuzu oluşturmak için araştırmaya katılan 40 firmadan, %50'si iş analizleri hazırlarken, % 65'i iş tanımları hazırlamakta, %55'i iş profilleri hazırlamakta, %75'i adaydan beklenen yetkinlikler ve başarı kriterlerini belirlemekte ve %12,5'u hiçbir etkinlikte bulunmamaktadır. İK aday havuzu oluşturmak için araştırmaya katılan firmalardan, 20'si iş analizleri hazırlarken, 26'sı iş tanımları hazırlamakta, 22'si iş profilleri hazırlamakta, 30'u adaydan beklenen yetkinlikler ve başarı kriterlerini belirlemekte ve 5'i hiçbir etkinlikte bulunmamaktadır.

Tablo 3.7: İK Aday Havuzu Oluşmak İçin Yapılan Ön Hazırlık Çalışmaları

	Kullanım Düzeyi
İş analizleri yapılması	20
İş tanımları hazırlanması	26
İş profilleri hazırlanması	22
Adaydan beklenen yetkinlikler ve başarı kriterleri belirlenmesi	30
Hiçbiri	5

Araştırmaya katılan firmalardan bazıları birden çok ön hazırlık çalışmasını ve yöntemini birlikte kullanmaktadır. Araştırma kapsamındaki 35 ön hazırlık yapan firmadan 17'sinin (%49'u) tüm ön hazırlık çalışmalarını birlikte kullandıkları

görülmektedir. Türkiye’deki 5 yıldızlı otellerin işe alım sürecini inceleyen diğer bazı araştırmalarda da bulgularımızı destekleyen benzer sonuçlara ulaşılmıştır: işletmelerin %73’ünde iş analizi çalışmaları yapılmaktadır. Bu, işletmelerin işgören bulma ve seçme sürecinde sağlıklı bir sistem kurabilmenin ilk ve temel koşulu olan iş analizlerinin otel işletmelerinde gerekli ağırlıkta yapıldığını göstermektedir¹⁰ sonucu ortaya çıkmıştır. Konuyla ilgili bir başka yüksek lisans tezinde de, İstanbul İlinde turizm bakanlığına bağlı otel işletmelerinde personel bulma ve seçme sürecine yönelik yapılan bir incelemede otel işletmelerinde iş analizi kullanım oranı %52 olarak belirlenmiştir.¹¹ Bu durumda araştırmamıza katılan 40 firmadan 20’si iş analizleri yaptığını göre, bizim araştırmamız sonucu firmaların %50’si iş analizlerini işe alımda kullanmaktadır. İstanbul’da ödüllü SPA mekânlarında, İstanbul ve Türkiye’deki 5 yıldızlı otellere göre iş analizi yapma oranı daha düşüktür sonucuna varılabilir.

3.4.1.4- İnsan Kaynakları Tedarik Kaynakları

İnsan Kaynakları tedariki aşamasında şirket içi kaynakların ve şirket dışı kaynakların kullanılmasının birbirlerine göre farklı üstünlükleri ve sakıncaları vardır. Araştırmaya katılan firmaların tümü hem iç kaynaklardan hem de dış kaynaklardan yararlandığını belirtmiştir. İç kaynakların ve dış kaynakların farklı avantajları olduğu düşünüldüğünde firmaların her iki yöntemin de birlikte kullanması avantajlıdır.

Konuyla ilgili diğer bazı yüksek lisans tezlerinde, Türkiye’deki 5 yıldızlı otellerin işe alım sürecini inceleyen araştırmalarda benzer şu sonuçlar ortaya çıkmıştır: işgören bulma ve seçmede otel işletmeleri yönetici düzeyinde ve orta ve alt kademe düzeyinde işgören bulmak için hem iç kaynakları hem de dış kaynakları kullanmaktadırlar¹². Bu sonuçtan benzer tespiti ulaştığımızı belirtmekte yarar vardır

3.4.1.5- Şirket İçi Kaynaklara Başvurulan Pozisyonlar

Araştırmaya katılan firmalardan çoğu çeşitli pozisyonlar için şirket içi kaynakları kullandığını beyan etmiştir. Toplama göre, firmalardan 13’ü yönetim,

¹⁰ Subaşı, **a.g.e.**, s. 130.

¹¹ Nejla Kolu, “Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Seçim Yöntemleri”, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eylül 2006, s.100.

¹² Subaşı, **a.g.e.**, s.130.

17'si orta kademe yönetim, 19'u uzman ve 7'si destek personeli¹³ pozisyonları için daha çok şirket içi kaynaklara başvurmaktadır. Firmalardan bir tanesi mavi yakalılar için daha çok şirket içi kaynaklara başvurduğunu belirtmiştir.

Tablo 3.8: Şirket İçi Kaynakların Kullanıldığı Pozisyonlar

	Kullanım Düzeyi
Yönetim	13
Orta kademe yönetim	17
Uzman	19
Destek personeli	7

Türkiye'deki 5 yıldızlı otellerde işe alım sürecinin araştıran başka yüksek lisans tezlerinde de benzer sonuçlar ortaya çıkmıştır: yönetici düzeyinde işgören tedarikinde işletmeler en çok terfi ve iç transfer yöntemlerini kullanmaktadırlar. Yine orta ve alt kademe düzeyinde işgören tedarikinde işletmeler en çok iç kaynaklardan terfi ve iç transfer yöntemlerini kullanmaktadır.¹⁴

3.4.1.6-İK Aday Havuzu Oluşturma Süreci

İşe alma sürecinde aday havuzunun oluşturulması etkinliği sağlamada önemlidir. Ne kadar çok sayıda ve kaliteli aday başvurursa boş pozisyonu doldurmak o kadar kısa sürede olacaktır. Etkin bir işe alımda en önemli faktörlerden birisi firmaya uygun nitelikte, iş gereklerine uygun yetkinlik, bilgi, beceri, motivasyon, deneyim ve kabiliyete sahip adayı işe almaktır. Aday havuzu ne kadar geniş ve nitelikli olursa istenilen özelliklerdeki adayı temin etmek de o kadar kolay olacaktır.

¹³ Destek personeli, SPA alanlarında havlu, esans vb. düzenlemeleri yapan ya da sauna ısıtıcılarını ayarlayan personel, resepsiyonist, müşterileri karşılayan personel, SPA vitamin bar çalışanları, temizlik personeli gibi SPA hakkında uzmanlığı olmadan çalışan personeldir.

¹⁴ Subaşı, **a.g.e.**, s.130

Anket sonuçlarına göre işe alma sürecinde geniş ve nitelikli bir İK aday havuzu oluşturma sürecin etkinliğini olumlu etkilediği görüşüne firmalar yüksek düzeyde katılmışlardır (5’li likert ölçeği ile değerlendirilen bu soruda ortalama 4,62’dir) . Bu durumda, firmaların aday havuzunun etkinliğinin işe alım sürecinin etkinliğindeki öneminin farkında oldukları sonucu çıkarabilmek mümkündür.

3.4.1.7- İnsan Kaynakları Aday Havuzu Oluşturmada Kullanılan Kaynaklar

Araştırmaya katılan firmaların çoğunluğu birden çok aday bulma kaynağını bir arada kullandığını beyan etmiştir. Toplama göre, şirketlerin 36’sı internet, 11’i çeşitli medya araçları, 4’ü üniversiteler, 5’i meslek örgütleri/odaları, 10’u iş bulma aracı kurumları, 18’i şirket içi duyurular, 11’i çalışan referansları ve 1’i taşeron firmalar aracılığı ile aday havuzu oluşturmaktadır. Araştırmaya katılan 40 firmadan, %90’ı internet, %27,5’u medya, %10’u üniversiteler, %12,5’u meslek/örgüt odaları, %25’i iş bulma aracı kurumları, %45’i şirket içi duyurular, %27,5’u çalışan referansları, %2,5’u taşeron firmalar aracılığı ile aday havuzu oluşturmaktadır.

Tablo 3.9: Şirketlerin Aday Havuzu Oluşturmada Kullandıkları Kaynaklar

Aday Havuzu Oluşturmada Sıklıkla Kullanılan Kaynaklar
İnternet & şirket içi duyurular
İnternet & iş bulma aracı kurumları & şirket içi duyurular & çalışan referansları
İnternet & medya & şirket içi duyurular
İnternet & şirket içi duyurular & çalışan referansları

Tablo 3.10: İnsan Kaynakları Aday Havuzu Oluşturmada Sıklıkla Kullanılan Kaynaklar

	Kullanım Düzeyi
İnternet	36
Medya	11
Üniversiteler	4
Meslek örgütleri/odaları	5
İş bulma aracı kurumları	10
Şirket içi duyurular	18
Çalışan referansları	11
Taşeron firmalar	1

Türkiye'deki 5 yıldızlı otellerde işe alım süreci konusunda araştırma yapan diğer bazı yüksek lisans tezlerinde bulgularımızı destekleyen benzer sonuçlara ulaşılmıştır: yönetici düzeyinde işgören tedarikinde işletmeler en çok terfi ve iç transfer yöntemlerini kullanmaktadırlar. Özellikle dış kaynaklardan sık olarak, ilanlar, doğrudan başvurular ve internet aracılığıyla işgören bulmaya yönelmektedirler. Yine orta ve alt kademe düzeyinde işgören tedarikinde işletmeler en çok iç kaynaklardan terfi ve iç transfer yöntemlerini kullanırken, dış kaynaklardan ise doğrudan başvuru ve internet üzerine yoğunlaşmaktadırlar.¹⁵ Benzer olarak, bu araştırmanın sonucunda da en çok internet ve şirket içi duyurularla personel temini sağlanmaktadır. İstanbul ilinde Turizm bakanlığına bağlı turizm işletmesi belgesine sahip 5 yıldızlı otel işletmelerinde işe alımla ilgili yapılan bir başka çalışmada da, araştırmaya katılan işletmelerin %35 oranında terfi yöntemini kullanırken, %14 oranında iç transfer, %21 oranında kişisel başvuru ve özgeçmiş değerlendirme, %10 oranında işletmede çalışanların ve tanıdıkların tavsiyeleri, %13 oranında reklam ve

¹⁵ Subaşı, **a.g.e.** s.130.

ilan, %5 oranında eğitim kurumları, %1 oranında insan kaynakları danışmanlık firmaları ve %1 oranında internetten personel temini sağladıkları belirlenmiştir.¹⁶

3.4.1.8- İnsan Kaynakları Aday Havuzu Oluşturmada Kullanılan Kaynakların Seçim Kriterleri

İnsan kaynaklarında aday havuzu oluştururken kullandıkları kaynakların seçimini birden çok kriteri bir arada kullanarak yapmaktadır. Araştırmaya sonuçlarına göre, firmaların 22'si maliyete göre, 12'si zamana göre ve 38'i geçmiş tecrübelerle göre işe alım yöntemi tercihi yapmaktadır. Araştırmaya katılan 40 firmadan, % 55'i maliyet, % 30'u zaman, % 95'i ise geçmiş tecrübelerle göre aday kalitesine bakarak aday havuzunu oluşturma sürecinde kullanacağı yöntem tercihi yapmaktadır. Aday havuzu oluşturmak için kullanılan yöntem hem maliyet açısından firmaya uygun olmalıdır, hem istenilen zamanda adaylar temin edilmelidir, hem de adaylar istenilen yetkinlikte, kalitede olmalıdır. Bu üç faktörün sağlanması ile işe alım sürecinde aday havuzu etkin bir şekilde tasarlanmış olur. Firmaların çoğu geçmiş tecrübelerle göre aday kalitesine bakmaktadır, ikinci olarak maliyet ve üçüncü olarak zaman kriteri firmalarca aday havuzu oluştururken kullanılan yöntemlerin seçiminde önem taşımaktadır. Aday kalitesinin en önemli seçim kriteri olması başarılı, etkin işe alımlar açısından olumlu bir sonuçtur. Kaliteli adaylar firmanın yüksek performans, verim sağlamasında en önemli etkidir. Firmalar tek bir kriterle bağlı kalmayıp birçok kriteri aday havuzu oluşturmak için kaynak tercihi yaparken bir arada kullanmaktadır. Firmaların % 27,5'u maliyet ve geçmiş tecrübelerle göre aday kalitesini bir arada kullanırken, % 10'u zaman ve geçmiş tecrübelerle göre aday kalitesini bir arada kullanıp, % 2,5'u ise zaman ve maliyeti değerlendirme kriterlerini bir arada kullanarak kaynak tercihi yapmaktadır. % 15'i ise tüm kriterleri bir arada kullanmaktadır. Bütün kriterleri bir arada kullanan firma sayısı azınlıktadır fakat neredeyse şirketlerin hepsinin geçmiş tecrübelerle göre adaylara kalitesini bir seçim kriteri olarak kullanması firmaların tecrübe, kalite gibi konulara önem verdiğini, personel performansının firma performansını etkileyeceğinden haberdar olduklarını belirtir.

¹⁶ Kolu, a.g.e. , s.102.

Tablo 3.11: İnsan Kaynakları Aday Havuzu Oluşturmada Kullanılan Kaynaklar İçin Seçim Kriterleri

Seçim Kriterleri	Kullanım Düzeyi
Maliyet	22
Zaman	12
Geçmiş tecrübelerle göre aday kalitesi	38

Seçim Kriterleri	Yüzde
Maliyet	%55
Zaman	%30
Geçmiş tecrübelerle göre aday kalitesi	%95

3.4.1.9- İnsan Kaynakları Aday Havuzu Oluşturmada Kullanılan Kaynakların Etkinliğinin Değerlendirilmesi

İnsan kaynakları yönetiminin başarısı büyük ölçüde İK temin sürecinin başarısına bağlıdır. Ne kadar çok sayıda ve nitelikli aday başvurursa, boş pozisyonları istenilen yetkinliklerdeki adaylarla doldurulma olasılığı o kadar yüksek olacaktır. Bu bakımdan aday havuzunun oluştururken kullanılan kaynak ve yöntemlerin etkinliği işe alımın başarısı açısından çok önemlidir. Aday havuzu oluşturulduktan sonra seçilen adayların firmaya uygun aday olup olmadığının incelenmesi işe alım sürecinin etkinliği açısından önemlidir. Aday havuzundan yanlış elemanların seçilmesi işe alım sürecinin etkinliğini ve verimliliğini olumsuz etkiler.

Aday havuzu oluşturulurken hangi kaynaklardan hangi elemanların temin edildiği tespit edilip, seçilen adayların performans değerlendirmeler sonucu etkin

elemanlar olup olmadığı takip edilmelidir. Yaptığı işe uyum sağlayamayan ve düşük performanslı İK sağlayan temin kaynaklarından işletmenin vazgeçmesi ve doğru eleman sağlayan aday havuzu temin kaynakları ile yoluna devam edilmesi gereklidir. Bu kapsamda, araştırmaya katılan firmalardan 18'i, diğer bir deyişle % 45'i aday havuzu oluşturmada kullanılan kaynakların etkinliğini takip etmediği belirlenmiştir. Araştırmaya katılan firmalardan %55'i, aday havuzu oluşturmada kullanılan kaynakların etkinliğini ölçmekte ve takip etmektedir. Bu sonuçtan yola çıkarak firmaların önemli bir bölümünün aday havuzunun oluşturmada kullanılan kaynakların etkinliğine önem vermediği ve işe almalar sonlandırıldıktan sonra kullanılan kaynakların etkinlik takiplerini yapmadıkları sonucunu çıkarmak mümkündür. Konuyu daha derinlemesine incelemek için bazı insan kaynakları çalışanları ile yapılan yüz yüze görüşmelerde ise, işe alma sürecinde anket sorularında da belirtilen etkinlik ölçümlerinin önemli olduğunu düşünmelerine ve bilmelerine rağmen, vakit darlığı ve iş yoğunluğundan dolayı gerekli ölçümleri yapamadıklarını belirtmişlerdir. Araştırmaya katılan firmalardan, aday havuzu oluşturmada kullanılan kaynakların etkinliğini derleyip takip etmeyen 18 firmadan 13'ü, işe alma sürecinde geniş ve kaliteli bir İK aday havuzu oluşturmanın işe alma sürecin etkinliğini olumlu etkilemektedir önermesine kesinlikle katıldığını belirtmekte fayda vardır. Bu durumda, firmaların iyi bir aday havuzunun oluşturmanın işe alım sürecindeki etkinliği üzerindeki olumlu etkisinden haberdar olmalarına rağmen, aday havuzunun etkinliğini değerlemeye çoğunlukla zaman ayırmadıkları sonucuna varılabilir.

Tablo 3.12: Aday Havuzu Oluşturmada Kullanılan Kaynakların Etkinliği Değerlendirilme Düzeyi

	DAĞILIM	YÜZDE
Kaynakların etkinliğini değerlendirenler	22	55
Kaynakların etkinliğini değerlendirmeyenler	18	45
Toplam	40	100

Ulusal kalite ödülünü almış işletmeler üzerine yapılmış insan kaynakları uygulamalarının etkinliğinin ölçümü ve değerlendirilmesini ölçen benzer bir araştırmada da şirketlerde %71 oranında temin kaynaklarına ilişkin analizler yapılırken, %29 oranında yapılmadığı bulgusuna ulaşılmıştır.¹⁷ Her iki araştırmada da temin kaynağının etkinliğini değerleyen firma sayısı değerlemeyenlere göre daha fazladır. Ulusal kalite ödülünü almış işletmelerde, İstanbul'daki ödüllü SPA'lara oranla daha fazla temin kaynaklarına ilişkin analizler yapıldığı sonucuna varılabilir.

Araştırmamızda aday havuzlarının etkinliğini değerlendirme düzeyi ile ölçekleri arasında bir ilişki olup olmadığı da incelenmiştir.

Yapılan analiz sonuçlarına göre, işletmede çalışan sayısı 25'den küçük firmalarda aday havuzu etkinlik değerlendirme oranı %11 iken, 25- 50, 50-100 ve 100-200 çalışanlı firmalarda bu oran %75, 200-300 çalışanlı firmalarda bu oran % 67 ve 300'den fazla çalışanlı firmalarda bu oran % 55'dir. Bu durumda aday havuzunda etkinlik değerlemesi en çok orta ölçekteki firmalarda yapıldığı sonucuna varılabilir. Araştırmada beklenen çalışan sayısı daha fazla olan işletmelerin daha kurumsallaşmış olmalarından dolayı etkinlik değerlemelerine ve ölçümlerine daha çok önem vermesidir. Fakat aday havuzu etkinlik değerlendirme oranı en çok orta ölçekli firmalarda yüksek çıkmıştır. Araştırmada, daha büyük işletmelerin daha kurumsal olmasından kaynaklı aday havuzu etkinlik değerlendirme çalışmalarını daha fazla uygulayacağı düşünülmüş ama bu varsayım istatistiksel olarak doğrulanamamıştır. İnsan kaynaklarının etkinliğini ölçen ve değerlendiren benzer bir doktora tezi çalışmasında da toplam "çalışan sayısı 500'den büyük olan işletmelerin % 86'si temin kaynakları ile ilgili analiz yaparken, 500 kişiden küçük olanların ise % 55'i bu analizi işletmelerinde uygulamaktadır. İşletmede çalışan sayısının artması ile insan kaynakları departmanının temin kaynaklarına ilişkin analizler yapma beklentisi doğrulanmıştır¹⁸.

Aday havuzu etkinliğini değerleyen şirketlerin bazı şirket yapısal özellikleri açısından (sermaye yapıları, özerklik yapıları ve SPA türü gibi) itibariyle farklılaşıp farklılaşmadıkları bir diğer inceleme alanını oluşturmuştur.

¹⁷ Tüzüner, a.g.e., s.251.

¹⁸ Tüzüner, a.g.e., s.277.

Tablo 3.13: Aday Havuzu Etkinlik Değerleme ve Şirket Yapısal Özellikleri İlişkisi

	<i>Özerklik Yapısı</i>		<i>Sermaye Yapısı</i>		<i>SPA Türü</i>	
	Grup şirketi	Bağımsız işletme	Yabancı sermaye	Türk Sermaye	Bağımsız SPA	Otel SPA
Aday havuzu etkinlik değerleyenler	15 (%68)	7 (%32)	7 (%32)	15 (%68)	3 (%13)	19 (%86)
Aday havuzu etkinlik değerlemeyenler	11 (%61)	7 (%39)	10 (%56)	8 (%44)	9 (%50)	9 (%50)
Toplam	26 (%65)	14 (%35)	17 (%42,5)	23 (%57,5)	12 (%30)	28 (%70)
	$\chi^2 = 0,2176$ df: 1 p= 0,6409		$\chi^2 = 2,2827$ df: 1 p= 0,1307		$\chi^2 = 6,234$ df: 1 p= 0,013	

Elde edilen bulgulara göre, aday havuzunu oluşturmada kullanılan kaynakların etkinliğini değerleyen firmaların %32'si yabancı sermayeli iken %68'i Türk sermayelidir. Araştırma sonucuna göre, yabancı sermayeli firmaların %41'i aday havuzunun etkinliğini değerlerken, Türk sermayeli firmaların % 65'i aday havuzunun etkinliğini değerlemektedir. Yabancı sermayeli firmaların daha kurumsallaşmış olması ve işe alım sürecinde daha profesyonel olmasından dolayı aday havuzu oluşturmada kullanılan kaynakların etkinlik değerlemesini daha fazla uygulayacağı düşünülmüş fakat Türk sermayeli firmaların aday havuzunun etkinliğini daha çok değerlediği sonucuna varılmıştır. Diğer bir deyişle, Türk sermayeli firmaların yabancı sermayeli firmalara oranla daha fazla aday havuzu etkinliğini değerledikleri görülmektedir. Diğer taraftan böyle bir yoruma varmak için daha geniş örnekleme daha ayrıntılı incelemelere gerek vardır. Çünkü ki-kare sonucuna göre aday havuzu etkinlik değerlendirme çalışmaları ve işletme sermaye yapısı arasındaki bu ilişkinin yorumunda daha dikkatli olunması gerektiği ortaya çıkmaktadır. Yabancı sermayeli işletmelerin daha kurumsal olmasından kaynaklı işe alma sürecine daha çok önem vereceği ve bu nedenle aday havuzu etkinlik değerlendirme çalışmalarını daha fazla uygulayacağı düşünülmüş fakat bu düşünce istatistiksel olarak doğrulanamamıştır. Sermaye yapısından bağımsız tüm işletmeler aday havuzu etkinlik değerlemesi yapmakta olduğunu hatta Türk sermayeli işletmeler daha fazla yapmaktadır.

Ayrıca, inceleme sonuçlarına göre, aday havuzu oluşturmada kullanılan kaynakların etkinliğini değerleyen firmaların % 68'i bir grup bağlı bir şirket iken, % 32'si grup bağlı olmayan bağımsız işletmelerdir. Bir gruba bağlı firmaların %58'i aday havuzunun etkinliğini değerlerken, grup bağlı olmayan firmaların % 50'si bu oranı değerlemektedir. Bu durumda, grup bağlı firmaların daha fazla aday havuzunun etkinliğini değerlediği sonucuna varılabilir. Gruba bağlı işletmelerin, aday havuzu oluştururken kullandığı kaynakların etkinliğini daha fazla değerlediği sonucuna varılabilir bunun nedeni grup bağlı işletmelerin daha kurumsallaşmış olması ve bundan dolayı işe alım sürecinin etkinliğini belirleyen ölçümlere daha çok önem vermesi olabilir. Fakat bu yorumlar yapılırken ki-kare sonucuna göre aday havuzu etkinlik değerlendirme çalışmaları ve işletme özerklik düzeyi arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlılığının sınırlı olduğunu dikkate almakta yarar vardır ($p=0,6409$). İşletmenin özerklik düzeyinin grup bağlı ve ya bağımsız işletme olması gerçekleştirdikleri aday havuzu etkinlik değerlendirme çalışmalarını etkilemediği ve özerklik düzeyinden bağımsız tüm işletmelerde aday havuzu etkinlik değerlemesi yapıldığını ve hatta grup bağlı işletmelerde daha fazla yapıldığını bu kısıtlar altında söylemek mümkündür

İnsan kaynakları aday havuzu oluşturmada kullanılan kaynakların etkinliğini değerleyen şirketlerin diğer bazı özellikleri incelendiğinde ise, bu şirketlerin %13'ünün bağımsız SPA, % 86'sının ise otel/fitness bünyesinde SPA olduğu görülmektedir. Otel/fitness bünyesindeki işletmelerin daha çok aday havuzunun etkinliğini değerlediği sonucuna varılabilir bunun nedeni otel/fitness bünyesindeki işletmelerin insan kaynakları bakımından daha kurumsallaşmış olması ve bundan dolayı işe alım sürecinin etkinliğini belirleyen ölçümlere daha çok önem vermesi olarak düşünülebilir. Ki-kare sonucuna göre aday havuzu oluşturmada kullanılan kaynakların etkinliğini değerlendirme çalışmaları ve SPA türü arasındaki ilişki anlamlıdır ($p=0,0019$). Aday havuzu oluşturmada kullanılan kaynakların etkinliğini değerlendirme çalışmaları ve SPA türü bağımlı iki değişkendir sonucuna varılabilir.

3.4.1.10- İnsan Kaynakları Aday Havuzu Oluşturmada Kullanılan Kaynakların Etkinliğinin Değerlendirilmesinde Kullanılan Araçlar

Aday havuzu oluşturmada kullanılan kaynakların etkinliği, yani hangi kaynaklar yardımıyla performansı yüksek elemanların temin edildiği, performans

değerlemeler sonucu tespit edilebilir. Elemanların işte kalma süreleri, terfi oranları, devamsızlık oranları ve performansları takip edilip, hesaplanarak doğru elemanın işe alınıp alınmadığı belirlenebilmektedir. Firmalar işte kalma süresi çok olan, devamsızlığı az olan, kolay terfi edebilen, performans değerlemelerden yüksek puan alan elemanları seçmekte kullanılan kaynakları kullanmaya devam etmeyi tercih ederler. Bu nedenle, işletmeler temin kaynaklarına yönelik analizler yaparlar ise, hangi kaynaktan daha etkin, verimli, nitelikli ve yeterli sayıda eleman bulabildiklerini belirlemiş olurlar. Temin kaynağına göre çalışanların performans ve yetkinliğine ilişkin analizler yapılması ile doğru elemanı seçen temin kaynaklarının belirlenmesi kolaylaşacaktır. Performansı yüksek aday sağlayan temin kaynaklarına yönelen firma, verim ve performansını arttırabilecektir. Bu kapsamda, araştırmamızda, temin kaynağına göre işe alınanların işte kalma süresini firmaların % 21'i hesapladığı bulunmuştur. Temin kaynağına göre işe alınanların terfi oranları firmaların %12'si hesaplamaktadır. Temin kaynağına göre işe alınanların devamsızlık oranları firmaların %12'si hesaplamaktadır. Temin kaynağına göre işe alınanların performanslarını firmaların %55'i takip etmektedir. Firmaların çoğu temin kaynağına göre işe alınanların performansını ölçerek ve takip ederek aday havuzu oluştururken kullandıkları kaynakların etkinliğini değerlemektedir. İşte kalma süresi, terfi oranı ve devamsızlık oranı gibi sayısal hesaplar yapmayı gerektiren yöntemleri kullanan firmalar ise azınlıktadır.

Tablo 3.14: İnsan Kaynakları Aday Havuzu Oluşturmada Kullanılan Kaynakların Etkinliğinin Değerlendirilmesinde Kullanılan Kriterler

Etkinlik değerlendirme kriterleri	DAĞILIM	YÜZDE
İşte kalma süresi	7	21,2
Terfi oranı	4	12,1
Devamsızlık oranı	4	12,1
Performans takibi	18	54,5
Toplam	33	100

Araştırmaya katılan firmalar arasında birden fazla etkinlik değerlendirme yöntemi kullanan işletmeler de mevcuttur. İşletmelerden %30'u sadece performans takibi yaparak, %5'i işte kalma süresi ve performans takibi yaparak, %5'i devamsızlık

oranı ve performans takibi yaparak , %5'i işte kalma süresi ve terfi oranı hesaplayarak, %2,5'u işte kalma süresi hesaplayarak , %2,5'u işte kalma süresi, terfi oranı ve performans takibi yaparak, %2,5'u işte kalma süresi, devamsızlık oranı ve performans takibi hesaplayarak,%2,5'u ise işte kalma süresi ve terfi oranı hesaplayarak temin kaynağı etkinliğini değerlemektedir.

3.4.2-İnsan Kaynakları Seçme Süreci

İnsan kaynakları seçim sürecinde, personel seçme yöntemlerinin etkin tasarlanıp göreve en uygun niteliklere sahip kişinin getirilmesi gereklidir. Personel seçme yöntemlerinin işin niteliklerine veya işletmeye uygun olmaması halinde hem işletme hem de elemanlar açısından pek çok olumsuz vaka ortaya çıkar. İşletme açısından verimsizlik, kalitesiz üretim, motivasyon düşüklüğü, işe geç gelme ve devamsızlık, performans düşüklüğü gibi sorunlar çıkarken elemanlar açısından memnuniyetsizlik, psikolojik olumsuzluklar, işi sevmeme, işe gelmek istememe, işi başaramamaktan doğan güvensizlik ve ümitsizlik gibi sorunlar çıkar. Bu yüzden personel seçim sürecinde kullanılan yöntemlerin değerlendirilmesi ve seçimi işe alım sürecinin etkinliği açısından önem taşır. Araştırmanın bu bölümünde, araştırma kapsamındaki firmaların insan kaynakları seçme sürecini ne kadar etkin hazırladıkları belirlenmeye çalışılacaktır.

3.4.2.1- İşe Alma Sürecinde Kullanılan Seçim Yöntemlerinin Etkinliği

Firmalar istenilen pozisyona uygun adayı seçmek için, o iş için gerekli yetkinlikleri en iyi ölçen seçim yöntemleri kullanılmalıdır. Personel seçim yöntemlerinin etkin tasarlanması ile daha etkin işe alım süreci ve daha verimli, performansı yüksek elemanlar sağlanır. Araştırmaya katılan firmalar, işe alma sürecinde kullanılan seçim yöntemlerinin etkinliği sürecin etkinliğini olumlu etkilediğini belirtmişlerdir. (Likert 5'li ölçekte işe alma sürecinde kullanılan seçim yöntemlerinin etkinliği sürecin etkinliğini olumlu etkiler ifadesine ortalama 4,5 düzeyinde katıldıklarını belirtmişlerdir) Bu orandan, firmaların seçim yöntemlerinin etkinliğinin işe alım sürecinin etkinliğini olumlu etkilediği düşüncesinde olduğu sonucuna varılabilir.

3.4.2.2-İşe Alma Sürecinde Kullanılan İK Seçim Yöntemleri

Firmaların en çok hangi yöntemleri kullanarak işe alım yaptıklarını belirlemeye çalışmak firmaların etkin işe alım sürecine sahip olup olmadığını belirlemek için gereklidir. İşe alma sürecinde kullanılan seçim yöntemlerinin etkinliği sürecin etkinliğini de sağlar. Araştırmaya katılan firmalar birden çok yöntemi bir arada kullandıklarını beyan etmişlerdir: firmaların 40'ı mülakatla, 39'u iş başvuru formu veya özgeçmiş değerlendirme yöntemiyle, 12'si testle, 11'i sınavla, 27'si referans kontrolü ile 4'ü değerlendirme merkezi yöntemi kullanarak personel seçmektedir. Ayrıca, araştırmaya katılan firmalardan %12,5'u tüm yöntemleri bir arada kullanırken, firmalarca bir arada kullanılması en çok tercih edilen yöntemler iş başvuru formu değerlemesi ve mülakat (% 22,5) ve iş başvuru formu değerlemesi, mülakat ve referans kontrolüdür (%37,5). Şirketlerin birden fazla İK seçim yöntemini bir arada kullanmalarının nedeni tek bir yöntemin bütün yetkinlikleri ölçememesidir. Ancak birden fazla seçme yönteminin birlikte kullanılması ile adayda bulunması gereken tüm yetkinliklerin daha kolayca ölçülmesidir.

Tablo 3.15: İşe Alma Sürecinde Kullanılan İK Seçim Yöntemleri

Yöntem	Kullanım Düzeyi
İş başvuru formu/özgeçmiş değerlendirme	39
Mülakat	40
Test	12
Sınav	11
Referans Kontrolü	27
Değerlendirme Merkezi	6

Konuyla ilgili benzer olarak, Kolu (2006) İstanbul ilinde Turizm bakanlığına bağlı turizm işletmesi belgesine sahip 5 yıldızlı otel işletmelerinde işe alımla ilgili yaptığı çalışmada, araştırmaya katılan işletmelerin %12'sinin iş başvuru formu kullanırken, %12'si test yöntemi, %24'ü referans araştırması yaparak işe alım yaptığı sonucu ortaya çıkarmıştır. Araştırma sonucunda İstanbul'da 5 yıldızlı otellerin çoğunluğunda personel bulma ve seçme yöntemlerinin düzenli olarak uygulandığı

soncuna varılmıştır. Her iki araştırmada da benzer oranlar ortaya çıkmıştır. Feathers (2000) işe alım süreci/ işe alım yöntemlerinin popülerlikleri ve tahmin etme geçerlilikleri makalesinde, işe alım sürecinin etkinliğinin önemi ile ilgili yüksek kalitede personel temini ve seçimi firmaların ana başarı kaynağı olarak görülmektedir (Pfeffer, 1994; Shakleton&Newell, 1997) ,başarılı işe alımlar, firmalarda büyük değişimlere yol açmaktadır, personel seçim yöntemlerinin performans tahmin etme geçerlilik oranları firmalar açısından önemlidir (Meijer, 1998), işe alım sürecinde hangi yöntemlerle işe alım yapılacağı gelecekteki iş performansını belirler (Smith,1993), personel seçim yöntemleri ve gelecekteki performans arasında $r=0,4$ 'lük bir ilişki bulunduğunu (Torrington,1991) ¹⁹ belirtmektedir.

3.4.2.3- İnsan Kaynakları Seçmede Kullanılan Yöntemlerin Tercih Kriterleri

Personel seçim yöntemleri hem maliyet açısından firmaya uygun hem de yeterli etkinlikteki ve performanstaki adayları seçebilecek kalitede olması gereklidir. Ayrıca personel seçim yöntemleri istenilen zamanda adayı firmaya çekebilmelidir. Personel seçim yöntemleri istenilen sürede adayı seçemezse, aday kabul edilmeyeceğini düşünüp başka firmalara başvurabilir veya firmanın boş pozisyona eleman sağlayamaması ile şirketteki işler aksar. Araştırma kapsamında İK seçim sürecinde kullanılan yöntemlerin şirketleri için hangi kriterlere göre belirlendiği de sorgulanmıştır. Elde edilen sonuçlara göre, firmaların 6'sı maliyete, 7'si zamana, 35'i aranan yetkinlikleri ölçebilme kapasitesine göre ve 24'ü geçmiş tecrübelerine yola çıkarak aday kalitesine göre personel seçim yöntemlerini belirlemektedir. Bu bulgulara göre, firmaların çoğu aranan yetkinlikleri ölçebilme kapasitesine ve ikinci olarak geçmiş tecrübelerine göre aday kalitesine göre personel seçim yöntemi tercihi yaparken, maliyet ve zaman seçim yöntemlerinin belirlenmesinde daha geri sıralarda yer almaktadır. Kalitenin ön planda olması işe alım sürecinin etkinliği, verimliliği ve kalitesi açısından olumludur çünkü firmaya ne kadar yetkin eleman seçilirse bunun firmanın performansı üzerinde de olumlu etkileri görülecektir. Ayrıca, araştırmaya katılan işletmelerin bazılarının tek bir kriter kullanmak yerine birden çok kriteri bir arada kullanmayı tercih ettiklerini belirtmek gerekir.

¹⁹ Theresa Feathers, "Three major selection&assesment techniques: Their popularity in industry and their predictive validity," December 2000, www.worklife-consulting.com/download/ThreeMajorSelectionandAssessmentTechniques.pdf

İşletmelerden %5'i tüm yöntemleri bir arada kullanırken, en çok %35 oranıyla aranan yetkinlikleri ölçebilme kapasitesi ve geçmiş tecrübelerle göre aday kalitesi kriterlerini birlikte kullanılmaktadır. Maliyet ya da zamandan ziyade adayların kalitesi ve performansına ilişkin bu kriterlerin bir arada kullanılması işletmelerin aday performansının şirket performansına etkisinin ne derecede önemli olduklarının farkında olduklarının önemli bir göstergesidir.

Tablo 3.16: İnsan Kaynakları Seçmede Kullanılan Yöntemlerin Seçiminde Kullanılan Kriterler

Kriterler	Kullanım Düzeyi
Maliyet	6
Zaman	7
Aranan yetkinlikleri ölçebilme kapasitesi	35
Geçmiş tecrübelerle göre aday kalitesi	24

3.4.2.4- İnsan Kaynakları Seçme Sürecinde Kullanılan Yöntemlerin Etkinliğinin Değerlendirilmesi

İnsan kaynakları bölümleri seçim sürecinde kullandıkları yöntemlerin etkinliğini değerlendirip takip ederek firmalar etkin işe alım yapıp yapmadıklarını analiz edebilirler. İşletmeler farklı seçim yöntemlerine göre aldıkları çalışanların işletmedeki performansını izleyerek hangi seçim yöntemlerinin daha etkili ve verimli olduğu belirlemeli ve sonraki işe alımlarda en uygun yöntemi uygulamalıdır. Araştırmaya katılan 40 işletmenin 19'u (%47,5'u) insan kaynakları seçme sürecinde kullandıkları yöntemlerin etkinliğini değerlendirip, takip ettikleri belirtmiştir. 21 şirket (şirketlerin %52,5'u) ise takip etmemektedir. Seçim yöntemlerini kullanan ve kullanmayan firmaların sayısı birbirine çok yakındır. İşletmelerin yarısından fazlasının seçim yöntemlerinin etkinliğini takip etmemesi işe alım sürecinin etkinliğine yeterince önem vermediklerinin bir kanıtıdır.

Tablo 3.17: İnsan Kaynakları Seçme Sürecinde Kullanılan Yöntemlerin Etkinliğini Değerlendirme Düzeyi

	DAĞILIM	YÜZDE
Yöntemlerin Etkinliğini Değerlendirenler	19	47,5
Yöntemlerin Etkinliğini Değerlendirmeyenler	21	52,5
Toplam	40	100

Konuyla ilgili benzer olarak, “ulusal kalite ödülünü almış işletmelerde insan kaynakları uygulamalarının ölçümü ve değerlendirmesi” konusunda anket yapılmış bir doktora tezinde de işletmelerden farklı seçim yöntemlerine göre alınanların performansını izleyenlerin oranı %32 iken, izlemeyenlerin oranı %68’dir.²⁰ Her iki araştırmada da seçim sürecinin etkinliğini izlemeyen grup daha fazladır. Genelde İK uzmanlarının işe alım sürecinin etkinliğinin ve takip edilmesinin önemli olduğunu düşündüklerini beyan etmelerine rağmen uygulamada çeşitli nedenlerle (zaman darlığı, iş yoğunluğu vb.) bu etkinlik ölçümlerini hayata geçiremedikleri bir defa daha görülmüştür.

İK seçme sürecinin etkinliğini değerlendirme ile çeşitli şirket özellikleri (sermaye yapısı, özerklik durumu, ölçek vbg.) arasındaki ilişkiler de incelenerek farklılıkların hangi özelliklere bağlı olarak değiştiği belirlenmeye çalışılmıştır.

Araştırmaya katılan firmalarda, insan kaynakları seçim yöntemlerinin etkinliğini değerleyip takip eden firmaların % 37’si yabancı sermayeli iken % 63’ü Türk sermayelidir. Araştırmaya katılan firmalardan, yabancı sermayeli firmalarda seçim yöntemlerinin etkinliğini değerleyip takip etme oranı % 41 iken, Türk sermayeli firmalarda bu oran %52’dir. Yabancı sermayeli firmaların, Türk sermayeli firmalara göre daha kurumsal ve profesyonel olmalarından dolayı işe alım sürecine daha çok önem vereceği ve bu bakımdan seçim yöntemlerinin etkinliğinin önemi hakkında daha bilinçli olduğu düşünülmüştür fakat bu sonuç doğrulanamamıştır.

²⁰ Tüzüner, a.g.e., s.251.

Türk sermayeli firmalar, insan kaynakları seçme sürecinde kullanılan yöntemlerin etkinliğini daha fazla değerlendirmektedir. İnsan kaynaklarının etkinliğini ölçen ve değerlendiren benzer doktora tezlerinde de ulusal kalite ödülünü almış işletmeler üzerine yapılmış insan kaynakları uygulamalarının etkinliğinin ölçümü ve değerlendirilmesini ölçen bir ankette, ulusal işletmelerin %43'ü farklı seçim yöntemlerine göre alınanların performansını izlerken; %57'si izlememektedir. Uluslararası işletmelerin %17'si bu oranı izlediği, %83'ünün izlemediği sonucu ortaya çıkmıştır.²¹ 2 araştırma arasında benzerlik bulunmaktadır, iki araştırmada da ulusal firmalarda daha fazla seçim yöntemlerinin etkinliği takip edilmektedir.

Örnekleme yer alan şirketlerden seçim yöntemlerinin etkinliğini takip eden firmaların % 68'i grup bağlı işletme iken, % 32'si bağımsız işletmedir. Araştırmaya katılan firmalardan, grup bağlı firmalarda % 50 oranında seçim yöntemlerinin etkinliği takip edilirken grup bağlı olmayan firmalarda bu oran % 43'dür. Bu durumda, grup bağlı firmaların, grup bağlı olmayan firmalara göre daha çok seçim yöntemlerinin etkinliğinin önemi hakkında bilinçli olduğu sonucuna varılabilir. Grup bağlı işletmelerin daha profesyonel ve daha kurumsal olmasından dolayı işe alım sürecinin etkinliğini daha iyi takip etmesi ve seçim yöntemlerinin etkinliği hakkında daha bilinçli olması beklenen bir sonuçtur. Diğer taraftan bu değişkenlerle ilişkiler yorumlanırken ki-kare testleri sonucuna göre istatistiksel anlamlılık konusunda sorunlar olduğunu belirtmekte yarar vardır. Büyük ölçüde incelenen örneklem sayısının küçük olmasından kaynaklanan bu durum dikkate alınarak sermaye ve özerklik yapısından bağımsız tüm işletmeler seçim sürecinde kullanılan yöntemlerin etkinliğini değerlendirmekte hatta Türk sermayeli ve bir gruba bağlı işletmelerin daha fazla değerlendirmekte olduğunu da söylemek mümkündür.

İncelenen şirketlerin %10,5'unun bağımsız SPA, % 89,5'unun ise otel/fitness bünyesinde SPA olduğu görülmektedir. Otel/fitness bünyesindeki işletmelerin daha çok seçim sürecinde kullanılan kaynakların etkinliğini değerlediği sonucuna varılabilir bunun nedeni otel/fitness bünyesindeki işletmelerin insan kaynakları bakımından daha kurumsallaşmış olması ve bundan dolayı işe alım sürecinin etkinliğini belirleyen ölçümlere daha çok önem vermesi olarak düşünülebilir. Ki-

²¹ Tüzüner, a.g.e., s.289.

kare sonucuna göre seçim sürecinde kullanılan kaynakların etkinliğini değerlendirme çalışmaları ve SPA türü arasındaki ilişki istatistiksel olarak ta anlamlıdır ($p=0,011$).

Tablo 3.18: Seçim Sürecinde Kullanılan Yöntemlerin Etkinliğinin Değerlendirilmesi ve Şirket Özellikleri İlişkisi

	<i>Özerklik Yapısı</i>		<i>Sermaye Yapısı</i>		<i>SPA Türü</i>	
	Grup şirketi	Bağımsız işletme	Yabancı sermaye	Türk Sermaye	Bağımsız SPA	Otel SPA
Seçim yöntemlerinin etkinlik takibini yapanlar	13 (%68)	6 (%32)	7 (%37)	12 (%63)	2 (%10,5)	17 (%89,5)
Seçim yöntemlerinin etkinlik takibini yapmayanlar	13 (%62)	8 (%38)	10 (%48)	11 (%52)	10 (%48)	11 (%52)
Toplam	26 (%65)	14 (%35)	17 (%42,5)	23 (%57)	17 (%42,5)	23 (%57,5)
	$X^2=0,186$ df: 1 $p=0,666$		$X^2=0,4741$ df: 1 $p=0,4911$		$X^2=6,6535$ df: 1 $p=0,011$	

3.4.2.5- İnsan Kaynakları Seçmede Kullanılan Yöntemlerin Etkinliği Değerlendirme Yöntemleri

Personel seçim yöntemlerinin etkinliğinin değerlendirilmesi, seçilen adayın belirli periyotlar sonucu performansı ölçülerek belirlenir. Seçim yöntemlerinin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri ile istenilen yetkinliğin hangi yöntemle en iyi ölçüleceği belirlenir. Araştırmaya katılan firmaların toplama göre (32), 5'i (%16) seçme yöntemlerinin geçerlilik ve güvenilirlik analizlerini yaparak 4'ü (%12,5) seçme yöntemine göre işe alınanların işte kalma sürelerini hesaplayarak, 4'ü (%12,5) seçme yöntemine göre işe alınanların terfi oranlarını hesaplayarak, 7'si (%22) seçme yöntemine göre işe alınanların devamsızlık oranlarını hesaplayarak ve 12'si (%37,5) ise seçme yöntemine göre işe alınanların işe uyum ve performanslarını takip ederek personel seçim yöntemlerinin etkinliğini değerlendirmektedir (Firmaların çoğu, soruya birden fazla şıkkı işaretleyerek cevap verdiğini belirtmekte yarar vardır). Araştırmaya katılan firmaların seçim sürecinde kullanılan yöntemlerin etkinliğini değerlendirip takip edenlere göre (19), 5'i (%26) seçme yöntemlerinin geçerlilik ve

güvenirlilik analizlerini yaparak, 4'ü (%21) seçme yöntemine göre işe alınanların işte kalma sürelerini hesaplayarak, 4'ü (%21) seçme yöntemine göre işe alınanların terfi oranlarını hesaplayarak, 7'si (% 37) seçme yöntemine göre işe alınanların devamsızlık oranlarını hesaplayarak ve 12'si (% 63) seçme yöntemine göre işe alınanların işe uyum ve performanslarını takip ederek personel seçim yöntemlerinin etkinliğini değerlemektedir. Sonuçta, firmaların çoğunun personel seçim yöntemlerinin etkinliğini yeterince ölçmediğini, bu konuya önem vermediğini söylememiz mümkündür. İşte kalma oranı, terfi oranı ve devamsızlık oranı gibi sayısal ölçümleri yapan firmalar azdır.

Tablo 3.19: İnsan Kaynakları Seçmede Kullanılan Yöntemlerin Etkinliğini Değerlendirme Yöntemleri

	DAĞILIM	YÜZDE
Geçerlilik güvenirlik analizleri	5	15,6
İşte kalma süreleri	4	12,5
Terfi oranları	4	12,5
Devamsızlık oranları	7	21,9
İşe uyum ve performans takibi	12	37,5
Toplam	32	100

Firmaların çoğu (%37'si) işe uyum ve performans takibi yapmayı insan kaynakları seçmede etkinlik ölçümü kullanmaktadır, bunun nedeni firmalarda performans ve alınan adayın işe uyumu kriterlerinin devamsızlık ya da işte kalma süresi gibi kriterlerden daha önemli bulunmasıdır. Performans takibinin bu denli yaygın olmasının bir nedeni de devamsızlık oranı, geçerlilik güvenirlik analizleri, işte kalma süreleri, terfi oranları matematiksel ölçüm hesaplama gerektirecek verilerdir fakat işe uyumlu gözükken iyi performans gösteren elemanı ayırt etmek ölçümlerle uğraşmaktan daha kolaydır. Devamsızlık oranını takip eden işletmelerin oranı %21 iken diğer kombinasyonlar %1 oranında gerçekleşmektedir.

Tablo 3.20: İnsan Kaynakları Seçmede Kullanılan Yöntemlerin Etkinliğini Değerlerken Kullanılan Kriterler

	DAĞILIM	YÜZDE
İşe uyum ve performans takibi	7	36,8
Devamsızlık oranları	4	21,1
Geçerlilik güvenilirlik analizleri+işte kalma süreleri+terfi oranları+işe uyum ve performansı	1	5,3
Geçerlilik güvenilirlik analizleri+işte kalma süreleri+işe uyum ve performans takibi	1	5,3
İşte kalma süreleri+işe uyum ve performans takibi	1	5,3
Geçerlilik güvenilirlik analizleri+işe uyum ve performans takibi	1	5,3
İşe uyum ve performans takibi+işte kalma süreleri+terfi oranları	1	5,3
Geçerlilik güvenilirlik analizleri+terfi oranları+devamsızlık oranları	1	5,3
Devamsızlık oranları+işe uyum ve performans takibi	1	5,3
Terfi oranları+devamsızlık oranları	1	5,3
Toplam	19	100

3.4.3 -İşe Alım Sürecinin Genel Etkinliğinin Değerlendirilmesi

İşletmelerin performanslarını arttırmak, kaliteli eleman almak, maliyetlerini düşürmek, kaliteli üretim yapmak, ürünlerini yenilemek, verimliliklerini arttırmak, zaman kaybını azaltmak için etkin bir işe alım sürecine sahip olmaları gerekmektedir. İşe alma süreci işletmenin gelecekteki performansını etkileyen bir süreç olduğu için en etkin yöntemlerle yapılmalıdır. Bu da ancak şirketlerde işe alımın sistematik, etkin bir işe alım süreci kullanması ile mümkündür. İşe alım sürecinin işletmeye katkısı, işletmenin etkinliği arttırmak, maliyetini düşürmek,

işletmeye işe alım sürecinin başarısı ve etkinliği hakkında geribildirim verebilmek, işe alımda kaynaklanacak sorunları önceden çözmek ve engellemek, performans ve etkinliği arttırmak, kaliteli eleman temin edip, kaliteli üretim yapmak, değişime ve gelişmeye yardımcı olmaktır. İşe alım süreci ne kadar etkin bir şekilde tasarlanır ve uygulanırsa, ileride şirkete faydası da o kadar fazla olacaktır. İşe almayı yapacak olan kişiler, işe alma sürecinin işletmeye olan katkısını ölçüp, etkin işe alma yöntemleri ile devam etmeli, işe yaramayan yöntemleri ise bırakmalıdır. Doğru elemanlar, doğru pozisyonlarda olmadıkça ne firma ne de elemanları performans sağlayamaz. İyi hazırlanan işe alma süreci kararları firmaya ve elemanlara daha etkin bir performans sağlar, tam tersi kötü işe alma kararları ise performansını düşürür ve bu hatayı düzeltmek masraflı olur.²²

İşe alım sürecinin etkinliğinin değerlendirilebilmesi için, işe alım sürecinin etkinliğini belirleyen kriterler belirlenmeli, ölçülmeli ve değerlendirilmelidir. Bu süreç sonucunda işe alım süreci tasarımı tekrar gözden geçirmelidir. İşe alım sürecinde başarı kriterlerini kullanarak etkinliği ölçmek gereklidir ve bunun sonucunda işe alım sürecindeki güçlü ve zayıf yönleri belirleyip, eksik yönleri iyileştirmek gereklidir.

Araştırmanın bu bölümünde, araştırma kapsamındaki firmaların etkin bir işe alım süreci uygulama oranları, işe alım sürecinin etkinliğini ölçme ve değerlendirme oranları belirlenmeye çalışılmıştır.

3.4.3.1- İnsan Kaynakları İşe Alım Sürecinin Etkinliğinin Takip Edilmesi ve Değerlendirilmesi

İşe alma sürecinin etkinliğinin ölçülmesi işe alma sürecinin başarısı hakkında bilgi sahibi olmak için esastır. Araştırmaya katılan 40 firmadan 23'ü , %57,5'u işe alım sürecinin etkinliği değerleyip takip ederken 17'si % 42,5'u takip etmemektedir. Firmaların yarısından fazlası işe alım sürecinin genel olarak etkinliğini takip etse de tüm firmalar açısından işe alım sürecinin etkinliğinin değerlendirilmesi daha olumlu sonuçlar doğuracaktır.

²² Harvard Business School, **Harvard business essentials: "Hiring and keeping the best people"**, a.g.e., s. Xi.

Tablo 3.21: İnsan Kaynakları İşe Alım Sürecinin Etkinliğinin Değerlendirilme Düzeyi

	DAĞILIM	YÜZDE
İşe Alım Süreci Etkinliği Değerleyen Şirketler	23	57,5
İşe Alım Süreci Etkinliği Değerlemeyen Şirketler	17	42,5
Toplam	40	100

Ulusal kalite ödüllü işletmelerde insan kaynaklarının etkinliğini ölçen doktora tezlerinde de benzer sonuçlar ortaya çıkmıştır: işletmelerin %75'i insan kaynakları ile ilgili verimlilik ölçümlerini dikkate almaktadır.²³

Ayrıca, İK işe alım sürecinin etkinliğini takip etme ve değerlendirme ile çeşitli şirket özellikleri (sermaye yapısı, özerklik durumu, spa türü ve ölçek vbg.) arasındaki ilişkiler de incelenerek farklılıkların hangi özelliklere bağlı olarak değiştiği belirlenmeye çalışılmıştır.

Tablo 3.22: İşe Alım Sürecinin Etkinliğini Değerleyip Takip Edenler ve Şirket Yapısal Özellikleri

	Özerklik Yapısı		Sermaye Yapısı		SPA Türü	
	Grup şirketi	Bağımsız işletme	Yabancı sermayeli	Türk Sermayeli	Bağımsız SPA	Otel SPA
İşe alım süreci etkinlik takibi yapan şirketler	14 (%61)	9 (%39)	7 (%30)	16 (%70)	4 (%17)	19 (%83)
İşe alım süreci etkinlik takibi yapmayan şirketler	12 (%71)	5 (%29)	10 (%59)	7 (%41)	8 (%47)	9 (%53)
Toplam	26 (%65)	14 (%35)	17 (%42,5)	23 (%57,5)	12 (%30)	28 (%70)
	$X^2 = 0,4058$ df: 1 p= 0,5240		$X^2 = 3,2237$ df: 1 p= 0,0725		$X^2 = 4,097$ df: 1 p= 0,043	

²³ Tüzüner, a.g.e., s.286.

İnceleme sonuçlarına göre, insan kaynakları tüm işe alım sürecinin etkinliğini değerleyen firmaların %30'u yabancı sermayeli firmalar iken, %70'i Türk sermayeli firmalardır. İşe alım sürecinin etkinliğini değerleyip takip eden yabancı sermayeli firmaların %41'i işe alım sürecinin etkinlik takibini yaparken, Türk sermayeli firmaların %70'i işe alım sürecinin etkinlik takibini yapmaktadır. Bu durumda, Türk sermayeli firmaların işe alım sürecinin etkinliğini değerleyip takip etme konusunda daha bilinçli oldukları sonucuna varılabilir. Yabancı sermayeli firmaların, Türk sermayeli firmalara göre daha kurumsal ve profesyonel olmalarından dolayı işe alım sürecinin etkinliğinin önemi hakkında daha bilinçli olduğu düşünülmüştür fakat bu sonuç doğrulanmamıştır. Türk sermayeli firmalar, işe alım sürecinin etkinliğini daha fazla değerlendirmektedir. İncelemelere göre, işe alım sürecinde etkinlik takibi yapan firmaların % 61'i bir gruba bağlı şirket iken, %39'u ise grup bağlı olmayan bağımsız firmalardır. Bu durumda grup bağlı firmaların işe alım sürecinin etkinliğini değerleyip takip etme konusunda daha bilinçli oldukları sonucuna varılabilir. Grup bağlı firmalar aynı kişi ya da kuruluşa ait birbiriyle bağlantılı firmalardır. Grup bağlı firmaların daha profesyonel ve kurumsal olmasından kaynaklı olarak işe alım sürecinin etkinliğini daha iyi takip edileceği düşünülmüş ve bu düşünce doğrulanmıştır. Bulgular bu konuda daha önce yapılmış çalışmalarla da tutarlıdır. İnsan kaynakları etkinlik ölçüm ve değerlendirmesi konusunda ulusal kalite ödüllü işletmelerce insan kaynakları verimlilik ölçümlerinin uygulanıp uygulanmadığını araştıran bir çalışmada şirket grubu üyesi firmaların % 93'ü insan kaynakları verimlilik ölçümleri uyguladığı, şirket grubu üyesi olmayan firmaların %15'inin insan kaynakları verimlilik ölçümlerini uygulamadığı belirlenmiştir. Bilindiği üzere, iş ortamında uzun vadeli başarı için verimliliğin geliştirilmesi temeldir. Verimliliğin artması ile maliyetler düşecek, kıt kaynaklardan tasarruf sağlanacak, karların artması sonucunda, işveren işgörenlere daha iyi ücret ödeyecek, çalışma koşullarında iyileşme söz konusu olacaktır. İşte kısaca açıklanan bu zincirde, her faaliyetin verimlilik ölçümlerinin belirlenmiş olması ve sürekli gözden geçirilmesi gerekir.²⁴ Sözü edilen bu çalışmada, ulusal kalite ödüllü işletmelerde grup bağlı firmalarda daha fazla insan kaynakları verimlilik, etkinlik ölçümlerinin yapıldığı sonucuna varılmışken, İstanbul'daki ödüllü SPA işletmelerinde işe alım sürecinde etkinlik takibi yapan firmaların çoğunluğu da (% 61'i) grup bağlı firmalardır. Her iki

²⁴ Tüzüner, **a.g.e.** s.286

çalışmada da grup bağlı firmaların işe alım sürecinin etkinlik ölçümlerini daha çok gerçekleştirdiği sonucu dikkatleri çekmektedir.

Diğer taraftan bu değişkenlerle ilişkiler yorumlanırken ki-kare testleri sonucuna göre istatistiksel anlamlılık konusunda sorunlar olduğunu belirtmekte yarar vardır. Büyük ölçüde incelenen örneklem sayısının küçük olmasından kaynaklanan bu durum dikkate alınarak sermaye ve özerklik yapısından bağımsız tüm işletmeler İK alım sürecinin etkinliğini değerlendirmekte hatta Türk sermayeli ve bir gruba bağlı işletmelerin daha fazla değerlendirmekte olduğunu da söylemek mümkündür. Ayrıca, İnsan kaynakları işe alım sürecinin etkinliğini değerleyen şirketlerin %17'sinin bağımsız SPA, % 83'ünün ise otel/fitness bünyesinde SPA olduğu görülmektedir. Otel/fitness bünyesindeki işletmelerin daha çok insan kaynakları işe alım sürecinin etkinliğini değerlediği sonucuna varılabilir bunun nedeni otel/fitness bünyesindeki işletmelerin insan kaynakları bakımından daha kurumsallaşmış olması ve bundan dolayı işe alım sürecinin etkinliğini belirleyen ölçümlere daha çok önem vermesi olarak düşünülebilir. Ki-kare sonucuna göre işe alım sürecinin etkinliğini değerlendirme çalışmaları ve SPA türü arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlıdır ($p=0,043$).

İşe alma süreci etkinliği değerlendirme ve ölçek arasındaki ilişki incelendiğinde ise, toplam çalışan sayısı 25'den az olan işletmelerde % 22, 25-50 çalışanlı işletmelerde % 75, 50-100 arası çalışanlı işletmelerde % 50, 100-200 arası çalışanlı işletmelerde % 75, 200-300 çalışanlı işletmelerde % 83 ve 300'den fazla çalışanlı olan işletmelerde % 56 oranında işe alım sürecinin etkinliği takip edilmektedir. Bu durumda en çok orta boyuttaki işletmelerde işe alım sürecinin etkinliğinin takip edildiği sonucuna varılabilir. Büyük işletmelerin daha kurumsallaştığı ve işe alım sürecinin etkinliğine daha çok önem verip daha çok ölçüm yaptığı düşünülmese rağmen araştırma sonuçlarında en fazla orta ölçekli işletmelerde işe alım sürecinin etkinliğinin takip edildiği sonucuna varılmıştır.

3.4.3.2- İnsan Kaynakları İşe Alım Sürecinin Etkinliğini Değerlendirme Yöntemleri

İşe alım sürecinin etkinliği işgücü devir oranını takip ederek, aday başına işe alma maliyetleri hesaplanarak, seçim oranları hesaplanarak (Toplam işe alınan personel sayısı/ toplam başvuru sayısı), boş pozisyonları doldurma süresi hesaplanarak ve iş tekliflerinin adaylar tarafından kabul edilme oranlarını

hesaplayarak belirlenebilir. Bu ölçümler işe alım sürecinin başarısını değerlendirmede kullanılacak ölçümlerdir. Ayrıca sunulan iş tekliflerinin adaylar tarafından kabul edilme oranı, seçim oranı ve boş pozisyonları doldurma oranı işe alım süreciyle ilgili insan kaynakları çalışanlarının ne kadar verimli, başarılı olduklarını belirleyen faktörlerdir.

Araştırmaya katılan firmalardan, %50'si işgücü devir oranını takip ederek, %15'i aday başına işe alma maliyetleri hesaplayarak, %20'si seçim oranları hesaplayarak (toplam işe alınan personel sayısı/ toplam başvuru sayısı), %2,5'u boş pozisyonları doldurma süresi hesaplayarak ve 15'i %37,5'u iş tekliflerinin adaylar tarafından kabul edilme oranlarını hesaplayarak işe alım sürecinin etkinliğini hesaplamaktadır. Araştırmaya katılan firmalardan, 20'si işgücü devir oranını takip ederek, 6'sı aday başına işe alma maliyetleri hesaplayarak, 8'i seçim oranları hesaplayarak (toplam işe alınan personel sayısı/ toplam başvuru sayısı), 1'i boş pozisyonları doldurma süresi hesaplayarak ve 15'i iş tekliflerinin adaylar tarafından kabul edilme oranlarını hesaplayarak işe alım sürecinin etkinliğini hesaplamaktadır. Anket sonucuna göre firmaların büyük bir çoğunluğu işgücü devir oranını hesaplayarak işe alım sürecinin etkinliğini hesaplamaktadır. Araştırmaya katılan firmalardan çoğunun, birden çok etkinlik değerlendirme yöntemini bir arada kullandığını beyan ettiğini belirtmekte yorumlara ışık tutması açısından yarar vardır.

Tablo 3.23: İnsan Kaynakları İşe Alım Sürecinin Etkinliğini Değerlendirme Yöntemleri

	Kullanım Oranı
İşgücü devir oranı	20
Aday başına işe alma maliyeti	6
Seçim oranı	8
Boş pozisyon doldurma süresi	1
İş tekliflerinin adaylar tarafından kabul oranı	15

5 yıldızlı otellerde işe alım sürecini inceleyen diğer yüksek lisans tezlerinde de benzer sonuçlar bulunmuştur: insan kaynakları planlaması yapan otel işletmelerinde geleceğe yönelik işgücü talebinin en az hatayla belirlenmesi için bazı hesaplamalar yapılmaktadır. Bu işletmelerde işgücü devir hızı, personel devir oranı ve devamsızlık oranı hesaplamaları yapılarak işletmenin mevcut durumu ve gelecekteki durumu tahmin edilerek işgücü talebinin belirlendiği görülmektedir.²⁵ Ulusal Kalite Ödülüne başvuran işletmelerde insan kaynakları etkinlik ölçümü ve değerlendirmesi ile ilgili bir araştırma yapan başka doktora tezlerinde de benzer sonuçlar bulunmuştur. Oranlar arasında bu kadar yakın yüzdelerin bulunması araştırmanın tutarlılığını göstermektedir. Seçim oranı işletmelerin çok azı tarafından (% 22) izlenmektedir. Sunulan iş tekliflerinin adaylarca kabul edilme oranı % 49 oranında izlenmektedir. İşgücü devir oranı %85 oranında izlenmektedir.²⁶ Subaşı (2008), Türkiye'deki 5 yıldızlı otellerde yaptığı araştırmada araştırma kapsamındaki işletmelerin % 62'sinin işgücü devir oranı hesapladığı sonucuna varmıştır. İstanbul'da ödüllü SPA sektöründe, Türkiye'deki 5 yıldızlı otellere oranla işgücü devir hızının daha az hesaplandığı sonucuna varılabilir.

3.4.4 -Performans Değerleme Süreci

İşe alım sürecinin etkinliğini belirlemeye yarayan iki ölçüt verimlilik ve kalitedir. Verimlilik ve kalite ile ilgili başarı kriterlerini ölçmek ve değerlemek ancak uzun vadede sağlanabilir çünkü verimlilik ve kalite ile ilgili ölçümler performans ile ilgilidir ve performans değerlemeler en azından bir yıl süre sonucunda hesaplanmalıdır. Bu bakımdan performans değerlendirme süreci uzun vadede işe alma sürecinin etkinliğini sağlayan verimlilik ve kalite ile ilgili başarı kriterlerini ölçmede yardımcı olur. İşe yeni kabul edilen çalışanın ne kadar nitelikli olduğunun belirlenmesi kısa vadede gözlemlenemez. Somut bir değerlendirme için en azından bir yıl geçmesi gerekmektedir. İşe alınan niteliği= (yeni işe kabul edilenlerin ortalama performans değerleri+ yeni işe kabul edilenlerden “bir sene” içinde terfi edenlerin yüzdesi+ işe kabulden bir yıl sonra işte kalma yüzdeleri)/ kullanılan göstergelerin sayısı (performans, terfi, işte kalma yüzdeleri)²⁷ şeklinde hesaplanır.

²⁵ Subaşı, **a.g.e.** s.130.

²⁶ Tüzüner, **a.g.e.**, s.251, s.292

²⁷ Tüzüner, **a.g.e.**, s.111.

Yukarıdaki tanımdan da anlaşıldığı gibi nitelikli adayların işe alınıp alınmadığını anlamak için en azından bir yıl süre sonunda performans değerlendirme yapmak gereklidir. Performans değerlendirme sonuçları uzun vadede işe alım sürecinin etkinliğini belirleyen verimlilik ve kalite kriterlerini ölçmekte yardımcı sağlar. İşe alım sürecinin etkinliğini ölçebilmek için, yapılan katkının ölçülmesi gerekmektedir. İşe alım sürecinin başarı kriterleri ölçülmesi, sürecin gelişmesi, eksiklerinin giderilmesi, hangi uygulamaların eklenmesi, değiştirilmesi ve ya terk edilmesi gerektiğine karar verilmesi, etkinliğin artması, maliyetlerin düşmesi ve performansın artması konularında yardımcı olur. Bu bakımdan etkin işe alım süreci yüksek performans sağlar.

İşe alım sürecinin etkin olabilmesi için başarı kriterlerinin belirlenmesi, ölçülmesi ve değerlendirilmesi gerekir, uzun vadede verimlilik ve kaliteyle ilgili başarı kriterlerini ölçmek için performans değerlendirme sonuçlarından yararlanılır. Uygun adayların seçilip seçilmediği performans değerlendirme sonuçlarında anlaşılır ve sonraki işe alımlar doğru personel seçme yöntemleri ve kaynakları ile yeniden tasarlanır. Performans değerlendirme işe alım sürecinin etkin bir şekilde tasarlanmasına yardımcı olur. Performans değerlendirme yapılması beklenenin yapılıp yapılmadığı ölçerek işe alımın etkin olup olmadığının belirlenmesine yardımcı olur. Performans değerlendirme sonuçları işe alma sürecine ilişkin yöntemlerin, kaynakların, işletmede oluşan maliyet, kalite, verimlilik, zaman gibi kavramların ne derecede iyi yönetildiğini anlamada yardımcı olur. Araştırmanın bu bölümünde, araştırma kapsamındaki firmaların ne kadarının performans değerlendirme sürecini etkin bir şekilde kullandığı ve performans değerlendirme sonuçlarına dayanarak işe alım sürecini gözden geçirdiği belirlenmeye çalışılacaktır.

3.4.4.1- Şirketlerde Performans Değerleme Uygulaması

Performans değerlendirme uygulaması çalışanların eksik yönlerinin ve başarılarının görülmesini sağlar. Aynı zamanda, performans değerlendirme sonuçlarının izlenmesi ile istenilen performanstaki adayın işe alınıp alınmadığı belirlenir. Çalışanlardan yüksek performans elde edilmesi için çalışanların yetenekleri izlenmeli ve çalışanın organizasyona kattığı başarı değerlendirilmelidir bu da ancak performans değerlendirme yöntemi ile izlenir. Etkin bir işe alma süreci

için, elemanların performans değerlendirme sonuçlarından yardım alınmalıdır. Bu sonuçların incelenmesi, analiz edilmesi ve işe alma sürecinin etkinliğini arttırmada kullanılması gerekmektedir. Performans değerlendirme sonuçları; işe alma sürecine ilişkin yöntemlerin, kaynakların ve işletmede oluşan maliyet, kalite, verimlilik ve zaman gibi kavramların ne derecede iyi yönetildiğini anlamaya yardımcı olur. Etkin işe alım için performans değerlendirme sonuçlarına bakılarak bilgi, beceri, deneyim ve yetenek yani yetkinlik açısından yanlış işe alımların kaynağına ve personel seçim yöntemlerine bakılıp, bir sonraki işe alımlarda bu personel seçim yöntemlerinden ve personel temin kaynaklarından vazgeçilmelidir.

Araştırmaya katılan 40 işletmeden 17'si (% 42,5'u) işe alınan çalışanların gelişimlerini takip ederek performanslarına ilişkin analizler yapmamaktadır. 23'ü (%57,5'u) performansa ilişkin analizler yapmaktadır. Araştırma sonucuna göre, firmaların büyük bir kısmının performans değerlemeye önem vermediği sonucuna varılabilir. Hall (2004), İnsan kaynakları ve firma performansı üzerine yaptığı bir araştırmada, "İnsan Kaynakları çalışmaları ile firma performansı arasındaki ilişki Amerika'da (Huselid, 1995; Pfeffer, 1998) ve İngiltere'de (Guest, 1997; Wood and DeMenzes, 1998) kesinleşmiştir. Araştırmasında, Guest (2000) modelini ele alıp insan kaynakları çalışmalarının işe alım sağladığı, işe alım sonucunda yüksek kalite ve performans çıkabileceği ve bu durumun da finansal performans sağlayacağı sonucuna varmıştır.²⁸ Harvard Üniversitesinde yapılan araştırmalarda(2002), doğru insanların doğru pozisyonlarda olmadığı sürece ne firmanın ne de firma çalışanlarının performans sağlayamayacağı, iyi işe alma kararlarının daha etkin performans sağlayacağı ortaya çıkmıştır.²⁹

Ayrıca, bazı insan kaynakları çalışanlarının verdiği yanıtlarda işe alma sürecinde etkinlik ölçümlerinin önemli olduklarını düşündükleri fakat bunu düşünmelerinde rağmen, vakit darlığı ve insan kaynakları yoğunluğundan dolayı gerekli ölçümleri yapamadıklarını belirtmişlerdir.

²⁸ Laura Hall, "HRM Practices And Employee And Organisational Performance: A Critique Of The Research And Guest", Manchester Metropolitan University Cheshire Department of Business and Management, Kasım 2004,s.2., <http://nuislog.wikispaces.com/file/view/hrm+critique.pdf>

²⁹ Harvard Business School, Harvard Business Essentials: "Hiring and Keeping The Best People", USA:Harvard Business School Publishing, **a.g.e.**, 2002, s.7.

Tablo 3.24: Şirketlerde Performans Değerleme Yapılma Düzeyi

	DAĞILIM	YÜZDE
Performans Değerleme Kullananlar	23	57,5
Performans Değerleme Kullanmayanlar	17	42,5
Toplam	40	100

Araştırmaya katılan firmalarla yüz yüze yapılan görüşmelere ve firma gözlemlerine göre performans değerlemek SPA sektöründe diğer sektörler göre daha yaygındır. Adaydan beklenen özellikler görevi yapabilme, iletişim, güler yüzülük ve müşteri memnuniyeti olduğu için her masaj sonunda müşterilere iki dakikalık bir memnuniyet formu doldurulduğunda çalışan performansı hakkında kolayca bilgi alınabildiği gözlemlenmiştir. Her masajın sonunda, SPA işletmecinin müşteriye memnuniyetini sorması sonucunda da çalışan performansı kolayca belirlenebilmektedir. Performans değerlendirme hizmet sektöründe yaygın olarak kullanılan bir uygulamadır çünkü performans değerlendirme sonuçlarından yardım alınması iletişimin ve ilişkilerin iyileştirilmesi, var olan ve potansiyel sorunların ortaya konması, personelin zayıf ve güçlü yönlerinin belirlenmesi, gelişme gereksinimlerinin ve personelin eğitim ihtiyaçlarının ortaya konması gibi konularda yardımcı olur.

Performans değerlendirme sonucunda, elemanların performanslarının iyileştirilmesi ve bunun sonucunda karlılığın, hizmet kalitesinin ve verimliliğin artması özellikle SPA ve hizmet sektörü için önemlidir. Hizmet sektöründe kar, verilen hizmetin kalitesine, müşterinin memnuniyetine, müşterinin sadakatine bağlı olduğu için performans değerlendirme kullanarak iyileştirmelerin yapılması bu sektörde esastır.

5 yıldızlı otellerde performans değerlendirme konusunda araştırma yapılmış yüksek lisans tezlerinde de benzer sonuçlar ortaya çıkmıştır: 5 yıldızlı otellerin %60'ında performans değerlendirme yapıldığı tespit edilmiştir.³⁰ 5 yıldızlı otellerin SPA kısımlarında yapılan araştırmada % 57,5 oranında performans değerlendirme yapıldığı

³⁰ Ebru Tarcan, "İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlemesi ve Konaklama Endüstrisine Yönelik Bir Araştırma", Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya 2001, s.89.

sonucuna varılırken, 5 yıldızlı otellerde %60 oranında performans değerlendirme yapıldığı sonucuna başka tezlerde varılması, araştırmanın doğruluğunu gösterir. Kalder ödüllü işletmelerde insan kaynakları ölçümü ve değerlendirmesi üzerine yapılmış doktora tezlerinde de benzer sonuçlar ortaya çıkmıştır: performans değerlemeden elde edilen bilgilerin analizini yapan firma sayısı %61'dir. Performans değerlendirme ölçümü konusunda "hassas" nitelik taşıyan bu soruya %39'un olumsuz cevap vermesi, bu işletmelerin performans değerlendirme sisteminin etkililiğini belirlemediğini ortaya koymaktadır. Performans değerlendirmenin zaman alıcı ve karmaşık yapısından dolayı, sistemden elde edilen bilgilerin değerlendirmeye daha az yer verildiği gözlenmiştir.³¹

Tablo 3.25: Performans Değerleme ve İşe Alım Sürecinin Etkinliğini Değerleme Arasındaki İlişki

	Etkinlik değerleyenler	Etkinlik değerlemeyenler	Toplam
Performans Değerleyenler	18 (%78)	5 (%22)	23
Performans Değerlemeyenler	5 (%29)	12 (%71)	17
Toplam	23 (%57,5)	17 (%42,5)	40

$$X^2 = 9,5449 \text{ df: } 1 \text{ p} = 0,0019$$

Performans değerleyen firmaların % 78'i işe alım sürecinin etkinliğini değerleyen firmalar iken % 22'si işe alım sürecinin etkinliğini değerlemeyen firmalardır. Araştırmaya katılan firmalardan, performans değerlendirme yapan firmaların genelde işe alım sürecinde etkinlik değerlemesi yapan firmalar olduğu sonucuna varılabilir. Araştırmada, performans değerleyen firmaların işe alım sürecinde etkinlik değerleyen firmalar olacağı düşünülmüştür çünkü performans ve etkinlik birbiriyle bağlantılı işe alım sürecinin etkinliğinde fayda sağlayacak ölçümlerdir ve işe alım sürecinde etkinlik değerlendirilerek firmaya daha etkin yüksek performanslı elemanlar sağlamak isteyen firma aynı zamanda performans değerlemesi yapmayı da uygun görür. Araştırma sonucu bu düşünceyi doğrulamıştır. İşe alım sürecinde etkinlik

³¹ Tüzüner, a.g.e., s.251. s.269.

değerleyen firmaların % 78'i performans değerlemesi de yaparken, işe alım sürecinde etkinlik değerlemeyen firmaların sadece % 29'u performans değerlemektedir. İşe alım sürecinin etkin olmasının yüksek performanslı aday sağlayacağını bilincinde olan firmalar, performans değerleme de önem gösteriyor denilebilir. Ki-kare sonucuna göre de performans değerlendirme çalışmaları ve işe alım sürecinde etkinlik değerlendirme çalışmaları arasındaki ilişki anlamlıdır.($p=0,0019$) Performans değerlendirme çalışmaları ve işe alım sürecinde etkinlik değerlendirme çalışmaları bağımlı iki değişkendir sonucuna varılabilir.

Performans değerlendirme uygulaması gerçekleştiren şirketler bazı yapısal özellikleri (özerklik yapısı, sermaye yapısı, SPA türü ve ölçek gibi) ve bu özellikler açısından performans değerlendirme yapmayan şirketlerden farkları ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Tablo 3.26: Performans Değerleme ve İşletme Yapısal Özellikleri

	Özerklik Yapısı		Sermaye Yapısı		SPA Türü	
	Grup şirketi	Bağımsız işletme	Yabancı sermayeli	Türk Sermayeli	Bağımsız SPA	Otel SPA
Performans değerlendirme yapan şirketler	15 (%65)	8 (%35)	8 (%35)	15 (%65)	2 (%9)	21 (%91)
Performans değerlendirme yapmayan şirketler	11 (%65)	6 (%35)	9 (%53)	8 (%47)	10 (%59)	7 (%41)
Toplam	26 (%65)	14 (%35)	17 (%42,5)	23 (%57,5)	12 (%30)	28 (%70)
	$X^2 = 0,0011$ df: 1 $p = 0,9732$		$X^2 = 1,3189$ df: 1 $p = 0,2507$		$X^2 = 11,697$ df: 1 $p = 0,001$	

Araştırmaya göre, performans değerleyen işletmelerin % 65'i bir gruba bağlı iken %35'i bağımsız işletmelerdir. Buradan grup bağlı firmalarda daha çok performans değerlendirme yapıldığı sonucuna varılabilir. Grup bağlı işletmelerde kurumsallaşma ve profesyonelleşmeden dolayı daha fazla performans değerlendirme yapılacağı düşünülmüştür fakat ki-kare testi sonucuna göre performans değerlendirme çalışmaları ve işletme özerklik yapısı arasında anlamlı ilişki yoktur ($p=0,9732$). 5 yıldızlı otellerin performansını araştıran başka bir yüksek lisans tezinde de benzer

sonuçlar ortaya çıkmıştır. Performans değerleyen otellerin % 32'si bağımsız iken, % 68'i gruba bağlı otellerdir.³²

Araştırmaya katılan firmalardan, performans değerleyen firmaların % 35'i yabancı sermayeli firmalarken, % 65'i Türk sermayeli firmalardır. Türk sermayeli firmaların performans değerlemeye daha çok önem verdiği sonucu ortaya çıkarılabilir. Araştırmaya katılan firmalardan, yabancı sermayeli firmaların %47'si performans değerleme yaparken, Türk sermayeli firmaların % 65'i performans değerleme yapmaktadır. Buradan da Türk sermayeli firmalarda daha çok performans değerleme yapıldığı sonucuna varılabilir. Araştırmada, profesyonelleşme ve kurumsallaşmadan dolayı yabancı sermayeli firmalarda performans değerlemenin daha fazla yapılacağı düşünülse de bu sonuç doğru çıkmamış ve Türk sermayeli firmalarda daha çok performans değerleme yapıldığı görülmektedir. Fakat ki-kare sonucuna göre performans değerleme çalışmaları ve işletme sermaye yapısı arasındaki ilişki beklenildiği düzeyde istatistiksel olarak anlamlı değildir (p=0,2507).

Performans değerleyen şirketlerin ayrıca % 9'unun bağımsız SPA, % 91'inin ise otel/fitness bünyesinde SPA olduğu görülmektedir. Otel/fitness bünyesindeki işletmelerin daha çok performans değerlediği sonucuna varılabilir bunun nedeni otel/fitness bünyesindeki işletmelerin insan kaynakları bakımından daha kurumsallaşmış olması ve bundan dolayı işe alım sürecinin etkinliğini belirleyen ölçümlere daha çok önem vermesi olarak düşünülebilir. Ki-kare test sonucuna göre performans değerleme çalışmaları ve SPA türü arasındaki ilişki anlamlıdır.(p=0,001).

Araştırma bulgularına göre, işletmede toplam çalışan sayısı 25'den kk olan işletmelerin %11'i performans değerlerken, 25-50 alışanlı işletmelerin %37,5'u,50-100 alışanlı işletmelerin %75'i, 100-200 alışanlı işletmelerin %100', 200-300 alışanlı işletmelerin %83' ve 300'den fazla alışanlı işletmelerin %78'i performans değerleme yapmaktadır. Araştırmaya katılan firmalardan, performans değerleme yapan firmaların genelde daha kurumsallaşmış, orta ve büyük işletmeler olduğu sonucuna varılabilir, daha kk işletmelerde ise performans değerlendirme daha az uygulanmaktadır. Daha kurumsallaşmış büyük işletmelerin elemanlarının

³² Hilmi Rafet Yüncü, "Bir Performans Değerleme Modeli Olan 360 Derece Geribildirim Beş Yıldızlı Otelerde Uygulama Denemesi", Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir 2002, s.86.

performansına daha önem vermesi kurumsallaşma, belirli standartlarda eleman temin etme istediği ve profesyonelleşmeden kaynaklı olabilir. En fazla performans değerleyen işletmeler 100-200 çalışanlı işletmeler olup 200 çalışandan fazla işletmelerde yeniden düşüş gözlenmiştir.

3.4.4.2- Bireysel Performans Değerleme Sonuçlarının İşe Alma Sürecinin Etkinliğini Değerlemede Kullanılmasına İlişkin Bulgular ve Analizi

İşe alım sürecinin başarısını belirlemede en önemli faktör performansı yüksek elemanlara sahip olmaktır. Araştırmaya katılan firmalardan % 40'ı bireysel performans değerlendirme sonuçlarını işe alma sürecinin etkinliğini değerlemede kullanmaktadır. Beklentilerden düşük olan bu oran, firmaların performans değerlendirme yapsa dahi işe alma sürecinin etkinliğinde kullanmadığının bir göstergesi olarak kabul edilebilir. Araştırmada bireysel performans değerlendirme sonuçlarını işe alma sürecinin etkinliğini değerlemede kullanan şirketler ile kullanmayan şirketler arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunup bulunmadığı belirlemek ve bu şirketleri birbirinden farklılaştıran şirket yapısal özellikleri ile çeşitli işe alma uygulamaları incelemek hedefiyle çoklu diskriminant analizi yapılmıştır.

Diskriminant analizinde bağımlı değişken olarak bireysel performans değerlendirme sonuçlarını işe alma sürecinin etkinliğini değerlemede kullanma kullanılmıştır. Bağımsız değişken olarak da sırası ile performans değerlendirme, işe alım sürecinin etkinliğini değerlendirme, seçme sürecinde kullanılan yöntemlerin etkinliğini değerlendirme, aday havuzu oluşturmada kullanılan kaynakların etkinliğini değerlendirme, işe alma sürecinde ön hazırlık yapma, işletme sermaye yapısı ve işletme özerklik yapısı kullanılmıştır. Yapılan analizler sonucu diskriminant fonksiyonunun yüksek düzeyde anlamlı olduğunu diğer bir deyişle performans değerlendirme sonuçlarını işe alma sürecinin etkinliğini değerlemede kullanan şirketler ile kullanmayan şirketler arasında anlamlı farklılıklar olduğunu söylemek mümkündür.

Tablo 3.27: Bireysel Performans Değerleme Sonuçlarının İşe Alma Sürecinin Etkinliğini Değerlemede Kullanılmasına İlişkin Diskriminant Analizi

Değişkenler	Grup İstatistikleri		Wilks' Lambda	F Ratio	Diskriminant katsayıları	Sıralama
	Bireysel Performans sonuçlarını Değerlendirmede Kullanan Ortalama (s.d.)	Bireysel Performans sonuçlarını Değerlendirmede Kullanmayan Ortalama (s.d.)				
İşletme Sermaye Yapısı	1,2500 (.447)	1,5417(.508)	.916	3,464 [†]	.214	.5
İşletme Özerklik Yapısı	1,3750 (.500)	1,3333 (.481)	.998	.070	-.030	7
İşletmede işe alma süreci ön hazırlık yapılması	1,1250 (.341)	1,1250 (.338)	1,000	.000	.000	8
İK aday havuzu oluşturmada kullanılan kaynakların etkinliğinin değerlendirilmesi	1,1875 (.403)	1,6250 (.495)	.814	8,660**	.338	4
İK seçme sürecinde kullanılan yöntemlerin etkinliğinin değerlendirilip takip edilmesi	1,2500 (.447)	1,7083 (.464)	.798	9.629**	.356	3
İnsan Kaynakları işe alım sürecinin etkinliğinin değerlendirilip takip edilmesi	1,2500 (.447)	1,5417 (.509)	.916	3.464 [†]	.214	6
İşletmede performans değerlendirme yapılması	1,0000 (.000)	1,7083 (.464)	.507	36.914***	.697	1
Yeni işe alınan personelin performansına dayanarak işe alım sürecinin gözden geçirilmesi	1,0625 (.250)	1,6667 (.481)	.642	21.235***	.529	2
N	16	24				
Eigen değeri : 1,997		Wilks's Lambda: .334		Ki-Kare: 37,320 p. 000		

[†]p<.10; * p<.05; ** p<.01; *** p<.001

Tüm değişkenlerin bireysel performans sonuçlarını kullanma düzeyleri üzerindeki etkilerini görmek için bağımsız değişkenler anlamlılık düzeylerine göre tek tek denkleme dahil edilmemiş aksine hepsi bir arada değerlendirilmiştir. Kanonik diskriminant fonksiyonu tablosunda görüldüğü gibi işletmede performans değerleme yapılması, yeni işe alınan personelin performansına dayanarak işe alım sürecinin gözden geçirilmesi, İK seçme sürecinde kullanılan yöntemlerin etkinliğinin değerlendirilip takip edilmesi, İK aday havuzu oluşturmada kullanılan kaynakların etkinliğinin değerlendirilmesi ve şirket sermaye yapısı değişkenlerinin ayırım gücü vardır (değişkenler ağırlıklı diskriminant katsayılarına göre sıralanmış bunu yapabilmek için Wilks' Lambda ve F testi sonuçları ile istatistiksel anlamlılık düzeyleri kontrol edilmiştir). Diğer bir deyişle, bireysel performans değerleme sonuçlarını işe alma sürecinin etkinliğini değerlemede kullanan şirketler kullanmayanlara göre yukarıda belirtilen bu değişkenler açısından farklılık göstermektedir. Örneğin, bireysel performans değerleme sonuçlarını işe alma sürecinin etkinliğini değerlemede kullanan şirketler diğerlerine göre performans değerleme, yeni işe alınan personelin performansına dayanarak işe alım sürecinin gözden geçirilmesi, İK seçme sürecinde kullanılan yöntemlerin etkinliğinin değerlendirilip takip edilmesi, İK aday havuzu oluşturmada kullanılan kaynakların etkinliğinin değerlendirilmesinden daha fazla yararlandıkları ve daha çok Türk sermayeli şirket oldukları görülmektedir. Araştırmaya katılan firmalardan, bireysel performans değerleme sonuçlarını işe alma sürecinin etkinliğini değerlemede kullananların hepsi performansı değerleme uygulamasını benimsediklerini söylemekte yarar vardır. Performans değerleme yapan şirketler, bu sürecin ürünü olan bireysel performans değerleme sonuçlarını işe alma sürecinin etkinliğini değerlemede kullanırken, performans değerleme yapmayan firmalar dolayısı ile sonuçları kullanamamaktadır. Performans değerleme yapan firmaların çoğunun, %70 'lik kısmının performans değerleme sonuçlarını işe alma sürecinin etkinliğinde kullanması olumlu bir sonuçtur bu sayede firmalar işe alım sürecindeki yanlışlıkları düzeltebilir, daha etkin işe alımlar yapıp, daha az maliyetle, daha çok verim, performans ve kaliteyle, zamandan da tasarruf ederek daha iyi sonuçlar alabileceklerini varsaymak mümkündür. Ayrıca, bireysel performans değerleme sonuçlarını işe alma sürecinin etkinliğini değerlemede kullanan firmaların %75'i işe alma sürecinde etkinlik değerken, %25'i işe alım sürecinde etkinlik değerleme

yapmadıklarını ve bu şirketlerin % 25'i yabancı sermayeli iken, %75'inin Türk sermayeli olduğunu söylemekte yarar vardır.

3.4.4.3-Yeni İşe Alınan Personelin Performansına Dayanarak İşe Alım Sürecinin Gözden Geçirilmesi

İşe alım sürecinin yeniden tasarlanması süreçteki hatalı yönlerin atılması, daha etkin bir işe alım süreci sağlanması, daha verimli ve yüksek performanslı adaylar işe alınması ve bunun sonucunda firmanın daha etkin, verimli sonuçlara varmasını sağlar. Araştırmaya katılan firmalardan % 57,5'u yeni işe alınan personelin performansına dayanarak işe alım sürecini gözden geçirmektedir. Elde edilen bulgulara göre, firmaların çoğu düşük performanslı elemanlar işe aldıkları zaman bu elemanları işe almada kullandıkları süreci gözden geçirmektedirler. Bu soruya, performansa dayanarak işe alım sürecinin gözden geçirilmesinde formal, belirli dönemlerde sayısal analiz gerektiren performans değerlemeleri yapan işletmelerin yanı sıra performansı genel olarak gözleyen, formal olmayan yöntemlerle performans değerlendirme yapan işletmelerin de cevap verdiğini belirtmekte yarar vardır. Performans değerlendirme yapmadığını belirten işletmeler bile formal olmayan bir şekilde gözlem yapıp ve çalışanlar hakkında izlenim oluşturmaktadır. Formal gözlemlerde, işletmeler belirli dönemlerde performans ölçümleri yapmadan, gözlemlerine göre performansının düşük olduğunu düşündükleri elemanları seçmektedir.

Tablo 3.28: Yeni İşe Alınan Personelin Performansına Dayanarak İşe Alım Sürecinin Gözden Geçirilmesi

	DAĞILIM	YÜZDE
Performansa dayanarak süreci gözden geçirenler	23	57,5
Performansa dayanarak süreci gözden geçirmeyenler	17	42,5
Toplam	40	100

Tablo 3.29: Performans Değerleme ve Yeni İşe Alınan Personelin Performansına Dayanarak Süreci Gözden Geçirme İlişkisi

	Yeni işe alınan personelin performansına dayanarak		Toplam
	süreci gözden geçirenler	süreci gözden geçirmeyenler	
Performans değerleyen şirketler	17 (%74)	6 (%26)	23
Performans değerlemeyen şirketler	6 (%35)	11 (%65)	17
Toplam	23 (%57,5)	17 (42,5)	40

$$X^2 = 5,9657 \text{ df: } 1 \text{ p} = 0,0145$$

Performans değerlendirme yapan firmalardan %74'ü yeni işe alınan personelin performansına dayanarak süreci gözden geçirmektedir. Bu durumda performans değerlendirme yapan firmalardan çoğu performans sonuçlarına dayanarak işe alım sürecini de gözden de geçirmektedir. Performans değerlendirme yapmayan firmaların %35'i, genel olarak performansa bakarak yeni işe alınan personelin performansına dayanarak işe alım sürecini gözden geçirmektedir (Ki-kare testi sonucuna göre performans değerlendirme ve yeni işe alınan personelin performansına dayanarak işe alım sürecini gözden geçirme arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu söylenebilir $p=0,0145$). Bu durumda sonuç olarak, sayısal ve periyodik ölçümlerle uğraşmayan bazı firmaların yine de işe alımda iyileştirmelere gittiği sonucuna varılabilir. Performans değerlemeyen firmaların % 65'i yani çoğunluğu personel performansına göre mevcut süreci de gözden geçirmemektedir. Bu durumda, performans değerlemeyen kesimin, performansa göre işe alımda yeniliklerde bulunmadığı kısaca performansla ilgilenmeyen kesimin işe alımda da performansın öneminin farkında olmadığı sonucuna varılabilir. Araştırmada performans değerleyen işletmelerin yeni işe alınan personelin performansına dayanarak işe alım sürecini gözden geçirecekleri bu sayede işe alım sürecini daha etkin tasarlayabilecekleri varsayılmıştır, %74 oranında performans değerleyenlerin yeni işe alınan performansına dayanarak işe alım sürecini gözden geçirmesi bu varsayımı doğrulamaktadır.

Araştırma kapsamında ayrıca personelinin iş çıktılarına bakarak bu personelin işe alınmasında kullanılan işe alım sürecini yeniden düzenleyen şirketlerin aynı zamanda işe alım sürecinin etkinliğini diğer bazı yöntemlerle takip ederek değerlendirip değerlemedikleri de sorgulanmıştır. Bulgularımıza göre, yeni işe alınan personelin performansına dayanarak süreci gözden geçirenlerin %70'i işe alım sürecinin etkinliğini de takip etmektedir. Bu durumda, işe alım sürecini gözden geçirmek isteyen çoğunluğun hem yeni işe alınan personelin performansına baktığı hem de sürecin etkinliğini takip ettiği sonucuna varılabilir. Araştırmada yeni işe alınan personelin performansına dayanarak süreci gözden geçirenlerin işe alım sürecinde etkinlik takibi yapacağı varsayılmıştır. İşe alım sürecini etkinleştirmek isteyen bir işletmenin hem süreci performansa göre gözden geçirmesi hem de süreci takip etmesi beklenir. Bu varsayım %70'lik oranla doğrulanmıştır.

Tablo 3.30: Yeni İşe Alınan Personelin Performansına Dayanarak Süreci Gözden Geçirme ve İşe Alım Sürecinin Etkinliğini Değerleme Arasındaki İlişki

	İşe alım süreci etkinlik		Toplam
	takibi yapanlar	takibi yapmayanlar	
İşe alım sürecini gözden geçirenler	16 (%70)	7 (%30)	23
İşe alım sürecini gözden geçirmeyenler	7 (%41)	10 (%59)	17
Toplam	23 (%57,5)	17 (%42,5)	40

$$X^2=3,2237 \text{ df: } 1 \text{ p= } 0,0725$$

Tablo 3.31: Yeni İşe Alınan Personelin Performansına Dayanarak Süreci Gözden Geçirme ve İşletmelerin Yapısal Özellikleri

	Özerklik Yapısı		Sermaye Yapısı	
	Grup şirketi	Bağımsız işletme	Yabancı sermayeli	Türk Sermayeli
İşe alım sürecini performans sonuçlarına göre gözden geçiren şirketler	15 (%65)	8 (%35)	6 (%26)	17 (%74)
İşe alım sürecini performans sonuçlarına göre gözden geçirmeyen şirketler	11 (%65)	6 (%35)	11 (%65)	6 (%35)
Toplam	26 (%65)	14 (%35)	17 (%42,5)	23 (%57,5)

$$X^2= 0,0011 \text{ df: } 1 \text{ p= } 0,9732$$

$$X^2= 5,9657 \text{ df: } 1 \text{ p= } 0,0145$$

Yeni işe alınan personelin performansına dayanarak bu personelin işe alımında kullanılan süreci gözden geçiren firmaların bazı yapısal özellikleri (özerklik yapısı, sermaye yapısı ve ölçek gibi) de incelenmiştir. Söz konusu şirketlerin % 65'i bir gruba bağlı şirket iken, % 35'i grup bağlı olmayan bağımsız işletmelerdir. Her ne kadar istatistiksel olarak anlamlı değilse de, bu bulgudan yola çıkarak bir gruba bağlı firmaların yeni işe alınan personelin performansına dayanarak süreci daha fazla gözden geçirdiği sonucunu dikkate almakta yarar vardır. Araştırmada grup bağlı firmaların daha profesyonel ve kurumsal olacağı bu bakımdan işe alım sürecinin etkinliğine daha çok önem vereceği ve yeni işe alınan personelin performansına dayanarak süreci daha fazla gözden geçireceği düşünülmüş ve bu düşünce kısmen doğrulanmıştır. Diğer bir yapısal özellik olan sermaye yapısı açısından söz konusu şirketler incelendiğinde ise, bu firmaların % 26'sı yabancı sermayeli iken, % 74'ü Türk sermayelidir. Diğer bir deyişle, yabancı sermayeli firmaların % 35'i, Türk sermayeli firmaların % 74'ü yeni işe alınan personelin performansına dayanarak süreci gözden geçirmektedir (Ki-kare testi sonucuna göre yeni işe alınan personelin performansına dayanarak işe alım sürecini gözden geçirme ve işletme sermaye yapısı arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlıdır $p=0,0145$). Bu durumda Türk sermayeli firmaların yeni işe alınan personelin performansına dayanarak süreci gözden geçirme konusunda daha fazla bilinçli olduğu sonucu çıkarılabilir. Araştırmada, yabancı sermayeli firmaların daha profesyonel ve kurumsal olmasından kaynaklı yeni işe alınan personelin performansına dayanarak süreci gözden geçirme konusunda daha fazla bilinçli olacağı düşünülmüş ama bu varsayım doğrulanmamıştır.

İşletme ölçeği ile ilgili bulgular ise, her ne kadar istatistiksel olarak sınırlı anlamlılığı olsa da en çok orta ölçekli firmaların performans sonuçlarından yararlanarak işe alım sürecini gözden geçirdiklerini göstermektedir. Diğer taraftan, büyük ölçekli işletmelerin % 44'ünde yeni işe alınan personelin performansına dayanarak işe alım süreci gözden geçirme ölçümlerinin daha çok yapılacağı düşünülmüştür bunun nedeni toplam çalışan sayısı daha fazla olan işletmelerin daha kurumsallaşmış, profesyonelleşmiş olmaları ve insan kaynakları ölçümlerini daha çok dikkate almaları düşüncesidir. Fakat en fazla orta ölçekli firmalarda bu ölçümün uygulandığı sonucuna varılmıştır. 50-100 ve 100-200 ölçekli işletmelerde yeni işe alınan personelin performansına dayanarak işe alım süreci gözden geçirme oranı %100'e kadar çıkarken, 200 çalışandan sonra bu oran düşmektedir.

Tablo 3.32: Yeni İşe Alınan Personelin Performansına Dayanarak Süreci Gözden Geçirme ve İşletme Ölçeği İlişkisi

Ölçek	Performansa dayanarak süreci gözden geçiren şirketler	Performansa dayanarak süreci gözden geçirmeyen şirketler	Toplam
<=25	3 (%33)	6 (%67)	9
25-50	5 (%62,5)	3 (%37,5)	8
50-100	4 (%100)	0 (%0)	4
100-200	4 (%100)	0 (%0)	4
200-300	3 (%50)	3 (%50)	6
>300	4 (%44)	5 (%56)	9
Toplam	23 (%57,5)	17 (%42,5)	40

$$X^2 = 8,912 \text{ df: } 5 \text{ p} = 0,113$$

3.4.4.4- Yeni İşe Alınan Personelin Performansına Dayanarak Mevcut İşe Alım Sürecini Gözden Geçirme Yöntemleri

Yeni işe alınan personeli seçmekte kullanılan işe alım sürecinin performans problemleri çıkması sonucunda nasıl gözden geçirildiği de araştırmaya katılan firmalara sorulmuştur. Şirketlerin % 50'si personel performansına bağlı olarak düşük performanslı personelin temin edildiği kaynaktan vazgeçtiğini belirtmiştir. % 50'si ise personel performansına bağlı olarak düşük performanslı personelin seçiminde kullanılan yöntemden vazgeçmektedir (Araştırmaya katılan firmaların bazıları iki şıkkı birden işaretlemişlerdir). % 50 oranı düşük olup, düşük performanslı personelin temin edildiği kaynaktan vazgeçen firma sayısının artması ya da düşük performanslı personelin seçim yönteminden vazgeçen firma sayısının artması işe alım sürecinin etkinliği açısından gerekmektedir. Firmalardan % 26'sı hem temin kaynağı hem de seçim yöntemini değiştirmiştir. Yeni işe alınan personelin performansına dayanarak işe alım sürecinde hem temin kaynağını hem de seçim yöntemini değiştiren firma sayısı azınlıktadır. Yanlış işe alımları sorgulayan firma sayısının az olması olumsuz bir durumdur.

Tablo 3.33: Yeni İşe Alınan Personelin Performansına Dayanarak İşe Alım Sürecinin Gözden Geçirilmesi

	DAĞILIM	YÜZDE
Düşük performanslı personelin temin kaynağından vazgeçme	14	50
Düşük performanslı personelin seçim yönteminden vazgeçme	14	50
Toplam	28	100

Bulgularımıza göre, yeni işe alınan personelin performansına dayanarak işe alım sürecini gözden geçiren firmaların %26'si düşük performanslı personelin hem temin kaynağından vazgeçmiş hem de seçim yönteminden vazgeçmiştir. Firmalardan bir tanesi ise personel in temin kaynağı veya seçim yöntemlerine bakmak yerine adayların başvurdukları pozisyonla aldıkları eğitimi karşıladıklarını ve işe almak için gerekli kriterleri gözden geçirdiklerini belirtmiştir.

3.5-Araştırma Sonuçları ve Genel Değerlendirme

Bu araştırmanın temel amacını, şirketlerin ne düzeyde İK işe alımın etkinliğini ölçecek kriterleri kullandıklarını, gerekli ölçüm ve takipler yaptıklarını ve performans değerlendirme sonuçlarından yardım alarak uzun vadede mevcut sistemlerle işe alınan elemanın performansını ölçerek doğru elemanın işe alınıp alınmadığını belirleyebildiklerini incelemek oluşturmaktadır.

Araştırma sonucunda, firmaların işe alım sürecinin ölçümü ve değerlendirmesiyle ilgili konuları çok önemsemedikleri, performans değerlendirmeler sonucu bu süreçler yardımıyla işe alınan elemanların zaman içinde düşük performans sorunları yaşamamasına rağmen kendilerine bu elemanı sağlayan işe alım süreçlerinde bir değişiklik yapmadıkları sonucu ortaya çıkmıştır. Bazı işletmelerin ölçme ve değerlendirme konusunda yeterince bilinçli olmadığı ya da işe alımın etkinliğini önemli buldukları halde ölçümleri yapmadıkları genel sonucuna

varılmıştır. Diğer bir deyişle, firmalar gerekli ölçümleri yapsalar dahi elde ettikleri verileri işe alımı sürecini etkinleştirmek için kullanmamaktadır.

Yeni işe alınan elemanların zaman içinde istenilen performansı gösterememeleri durumunda, bazı işletmeler düşük performanslı personelin temin edildiği kaynaktan vazgeçerken, bazı işletmeler de düşük performanslı personelin seçiminde kullanılan yöntemden vazgeçmektedir fakat hem temin kaynağını hem de seçim yöntemini sorgulayan firma sayısı oldukça azdır. Birebir görüşmelerde, bazı firmalar elemanların performansının düşük olması durumunda dahi işe alım sürecinde bir değişiklik yapılmadığını belirtmişlerdir.

Yine aynı şekilde, firmaların birçoğu işe alım sürecinde ön hazırlık çalışmalarının sürecin etkinliğini olumlu yönde etkilediğini düşünse de aday havuzu oluşturmak için gerekli ön hazırlıkların hepsini az sayıda firma uygulamaktadır.

Firmaların birçoğu aday havuzu oluşturmanın işe alım sürecinin etkinliğini olumlu etkilediği görüşüne katılsalar da, aday havuzu oluşturmada kullanılan kaynakların etkinliğini değerlendirip, takip eden firma sayısı azdır. Bu sonuçlara dayanarak, incelenen şirketlerin aday havuzunun etkinliğine yeterli önemi vermemektedir.

Firmaların çoğu aday havuzundan seçim yaparken geçmiş tecrübelerle göre aday kalitesine bakmaktadır, ikinci olarak maliyet ve üçüncü olarak zaman kriteri firmalarca aday havuzu oluştururken kullanılan yöntemlerin seçiminde önem taşımaktadır. Aday kalitesinin en önemli seçim kriteri olması başarılı, etkin işe alımlar açısından olumlu bir sonuçtur. Kaliteli adaylar firmanın yüksek performans, verim sağlamasında en önemli etkidir. Firmalar tek bir kriterle bağlı kalmayıp birçok kriteri aday havuzu oluşturmak için kaynak tercihi yaparken bir arada kullanmaktadır

Firmaların çoğu temin kaynağına göre işe alınanların performansını ölçerek ve takip ederek aday havuzu oluştururken kullandıkları kaynakların etkinliğini değerlendirmektedir. İşte kalma süresi, terfi oranı ve devamsızlık oranı gibi sayısal hesaplar yapmayı gerektiren yöntemleri kullanan firmalar ise azınlıktadır

Araştırmaya katılan firmaların çoğunun, işe alma sürecinde kullanılan seçim yöntemlerinin etkinliği işe alım sürecin etkinliğini olumlu etkilediği düşüncesine

katılmalarına rağmen, insan kaynakları seçme sürecinde kullanılan yöntemlerin etkinliğini değerlendirip, takip eden firma sayısı da beklenilenden az çıkmıştır. Firmaların, personel seçim sürecinde kullanılan yöntemlerin etkinliğine yeterince önem vermediği önemli bir diğer araştırma bulgusudur. Şirketlerin birden fazla İK seçim yöntemini bir arada kullanmalarının nedeni tek bir yöntemin bütün yetkinlikleri ölçememesidir. Araştırmaya katılan firmaların çoğunun personel bulma ve seçme yöntemlerinin düzenli olarak uygulandığı sonucuna varılmıştır. İşe alım sürecinde kullanılan seçim yöntemlerinin en çok aranan yetkinlikleri ölçebilme kapasitesine göre belirlenmesi, firmaların kaliteye verdiği önemi göstermektedir. Firmaların çoğu aranan yetkinlikleri ölçebilme kapasitesine ve ikinci olarak geçmiş tecrübelerle göre aday kalitesine göre personel seçim yöntemi tercihi yaparken, maliyet ve zaman seçim yöntemlerinin belirlenmesinde daha geri sıralarda yer almaktadır. İşte kalma oranı, terfi oranı ve devamsızlık oranı gibi sayısal ölçümleri yapan firmalar azdır

Bulgularımıza göre, firmaların çoğu insan kaynakları işe alım sürecinin etkinliğini seçilen personelin performansının ve dolayısıyla da örgütsel performansın olumlu etkilediğini düşünse de firmaların bir kısmı işe alım sürecinin etkinliğini değerlendirip gözlemlemektedir. İşgücü devir oranı, aday başına işe alma maliyeti, seçim oranı, boş pozisyonları doldurma süresi ve iş tekliflerinin adaylar tarafından kabul edilme oranı gibi sayısal ölçümler yapan firmalar azınlıktadır.

Araştırmaya katılan firmalardan performans değerlendirme yapan firmaların sayısı beklenen düzeyde değildir. Firmaların çoğunun işe alınanların performansını takip ettikleri fakat işe alınanların işte kalma süreleri, terfi oranları ve devamsızlık oranları gibi sayısal hesaplamaları çok az firmanın yaptığı diğer önemli bir bulgudur. Yine aynı şekilde, bireysel performans değerlendirme sonuçlarını işe alma sürecinin etkinliğini değerlendirmede kullanan firma sayısı azınlıktadır. Firmaların çoğunun, işe alma sürecini daha etkin bir şekilde tasarlamaya önem vermediği sonucuna ulaşılabilir.

Performans değerlendirme yapan firmaların işe alım sürecinde etkinlik değerlendirme yapma oranları, performans değerlendirmeyenlere göre fazladır. Bu durumda, performansın etkinlikle ilişkisini fark eden ve bu ilişkiye önem veren firmaların hem performans değerlendirme ile hem de işe alım süreci etkinlik değerlendirme ile etkinliği saptamaya çalıştığı önemli bir diğer bulgudur. Ayrıca, performans değerlendirme yapan firmalar bireysel performans değerlendirme sonuçlarını da işe alım sürecinin etkinliğini

değerlemede kullanmaktadır. Bu durumda, performans değerleyen firmaların performans değerlendirme sonuçlarını işe alım sürecinin etkinliğinde kullandığı ve işe alım sürecinin etkinliği ile ilgilenen firmaların performansın etkinlik açısından önemini kavradığı sonucuna varılabilir. Performans konusu ile ilgilenen işletmelerin işletmenin performansını arttıracak işlemleri uyguladığı, hem çalışanların performansını takip edip değerlediği, hem de yeni işe alınan personelin performansına dayanarak bu personelin işe alınması sürecinde kullanılan işe alım yöntemleri ve sürecinin etkinliğini bu şekilde gözden geçirdiği bulgusu ön plana çıkmaktadır. Diğer bir deyişle, işletmeler çalışan performansı ile ilgili çıktı ve bilgilerin işe alım sürecinin etkinliğini ölçebilmek için önemli bir dayanak olduğunun bilincinde oldukları yorumuna ulaşmak mümkündür.

Araştırma sonucuna göre, bireysel performans değerlendirme sonuçlarını işe alma sürecinin etkinliğini değerlemede kullanan şirketlerin, diğerlerine göre performans değerlendirme, yeni işe alınan personelin performansına dayanarak işe alım sürecinin gözden geçirilmesi, İK seçme sürecinde kullanılan yöntemlerin etkinliğinin değerlendirilip takip edilmesi, İK aday havuzu oluşturmada kullanılan kaynakların etkinliğinin değerlendirilmesinden daha fazla yararlandıkları sonucuna varılmıştır.

Araştırmaya katılan firmalardan, bireysel performans değerlendirme sonuçlarını işe alma sürecinin etkinliğini değerlemede kullananların hepsi performansı değerlendirme uygulamasını benimsediklerini söylemekte yarar vardır. Performans değerlendirme yapan şirketler, bu sürecin ürünü olan bireysel performans değerlendirme sonuçlarını işe alma sürecinin etkinliğini değerlemede kullanırken, performans değerlendirme yapmayan firmalar dolayısı ile sonuçları kullanamamaktadır

Bu durumda performans değerlendirme yapan firmalardan çoğu performans sonuçlarına dayanarak işe alım sürecini de gözden de geçirmektedir. Bu durumda sonuç olarak, sayısal ve periyodik ölçümlerle uğraşmayan bazı firmaların yine de işe alımda iyileştirmelere gittiği sonucuna varılabilir.

Performans değerlemeyen firmaların çoğunluğu personel performansına göre mevcut süreci de gözden geçirmemektedir. Bu durumda, performans değerlemeyen kesimin, performansa göre işe alımda yeniliklerde bulunmadığı kısaca performansla ilgilenmeyen kesimin işe alımda da performansın önemini farkında olmadığı sonucuna varılabilir.

Yeni işe alınan personelin performansına dayanarak işe alım sürecinde hem temin kaynağını hem de seçim yöntemini değiştiren firma sayısı azınlıktadır. Yanlış işe alımları sorgulayan firma sayısının az olması olumsuz bir durumdur.

Bu araştırmada sonuç olarak işe alım sürecini etkinleştirmek için yapılan uygulamaların ölçülebilir, değerlendirilebilir ve yeniden tasarlanarak iyileştirilebilir olduğu zaman firmaya katkı sağlayacağı belirlenmiştir. İşe alım sürecinin başarısı açısından işe alım sürecinin etkinlik açısından gerekli ölçüm ve takiplerin yapılması, değerlendirilmesi ve uygun düzenleyici önlemlerin alınması ve sürekli iyileştirmelerin yapılması gerekmektedir. 40 işletmeden elde edilen verilere göre işe alım sürecinin etkinliği ve başarısının ölçülmesi ve değerlendirilmesi konusunda anket çalışması yapılmış ve araştırma sonucu firmaların işe alım sürecinin ölçümü ve değerlendirilmesi ile ilgili yeterince bilinçli olmadıkları ve işe alım sürecini etkinleştirmek, iyileştirmek için yeterince çalışmadıkları belirlenmiştir. İşletmeler gerekli çabayı göstermemekte, işe alım sürecinin başarı ve etkinliğini ölçmemekte, bu yüzden de gerekli iyileştirmeleri yapamamaktadır.

3.6- Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmamızın örnekleme araştırmaya katılmayı ve bizimle görüşmeyi kabul eden firmaların sayısı ile sınırlıdır. Araştırma ödüllü SPA işletmelerindeki insan kaynakları yönetiminin işe alım süreci ve performans ölçüm ve değerlendirmesinin uygulanma düzeyinin tespiti ile sınırlıdır. Araştırma örnekleme 2011 yılına kadar, İstanbul sınırlarındaki ödül almış prestijli SPA işletmeleri dâhil edilmiştir.

İşletmelerde işe alım sürecinin performans değerlendirme sonuçlarından yardım alınarak etkinliğinin ölçümü ve değerlendirmesi üzerine olan bu araştırmada sadece Türkiye SPA Wellness Başarı Ödülleri, Ulusal SPA Wellness Kongresi Başarı Ödülleri, World Travel Awards Turkey's Leading Spa Resort Ödülleri, Hürriyet Juri-En iyi 10 SPA, Uluslararası Spa & Wellness Kongresi Ödülleri, World Luxury HOTEL Spa Awards, EMEA Awards (Kalite Mükemmellik Ödülü), GAYOT.com Top 10 SPA IN TURKEY, Belçika Genieten Dergisi- Dünya'nın en iyi SPA merkezleri, German Wellness Association SPA awards, OtelPuan.com Prestij Ödülleri, Alman Gala Dergisi-Dünyanın en Başarılı SPA Merkezleri, Condé Nast Traveller Dergisi "Spa Ödülleri" tarafından belirlenen ödüllü SPA işletmelerinin

insan kaynakları ile görüşülerek bilgi alınmıştır bu nedenle genel bir değerlendirme yapmak mümkün değildir. Sonuçlar sadece hizmet sektörü ve SPA işkolu için daha geniş çaplı araştırmalara ışık tutabilecek bilgiler sağlamak ve genel hatları ile mevcut durumu göstermektedir. Hedeflenen ana kütlenin %73'üne ulaşılmış olması araştırma kapsamındaki işletmelerin işe alım süreçlerinde etkinlik ölçümü ve değerlendirmesi konusundaki başarılarını belirlemede fikir verici bir niteliktedir.

3.7- Takip Eden Araştırmalar İçin Öneriler

İşe alım sürecinin etkinliği ve işe alım sürecindeki etkinliğin çalışan performansındaki etkinliği artırması konusundaki takip edecek araştırmalarda, eleman performansı için gerekli yetkinliklerin özelliklerin belirlenmesini, işe alım sürecindeki tüm işlevlerin ayrı ayrı değerlendirilip, ölçülüp işe alım süreciyle ilgili tüm bilgilerin birbiri ile bütünleştirilmesi gerekmektedir. İşe alım sürecinde başarı, etkinlik sağlayacak tüm faktörlerin belirlenip bu faktörlerin performansla ilişkisi de araştırılmalıdır.

SONUÇ

İşe alım sürecinin, insan kaynaklarına katkısını anlayabilmek için, bu sürecin işletmeye kattığı yararın gözlemlenebilmesi gerekmektedir. İşe alım sürecinin sonuçları takip edilerek, işe alım süreci başarı kriterlerinden maliyetler, zaman, verimlilik, kalite ve performans ölçülmelidir çünkü işe alım sürecinin etkinliğini ölçebilmek için, yapılan katkının ölçülmesi gerekmektedir. İşe alım sürecinin başarı kriterlerinin ölçülmesi, sürecin gelişmesi, eksiklerinin giderilmesi, hangi uygulamaların eklenmesi, değiştirilmesi ve ya terk edilmesi gerektiğine karar verilmesi, etkinliğin artması, maliyetlerin düşmesi ve performansın artması konularında yardımcı olur. Başarı kriterlerinin belirlenmesi, ölçülmesi ve değerlendirilmesi ile işe alım yöntemlerinin başarısını belirlenir, uygun adayların seçilip seçilmediğini anlaşılır ve sonraki işe alımlar doğru personel seçme yöntemleri ve personel temin kaynakları ile yeniden tasarlanır. Başarı kriterlerinin belirlenmesi ile işe alım sürecinin güçlü ve zayıf yönlerini belirlenir, kontrol edilir ve işe alım sürecinde kullanılan personel seçme yöntemlerinin ve işe alma kaynaklarının finansal etkisi, sağladıkları kaliteli aday miktarı ve işletmeye katkısı belirlenir ve karşılaştırılabilir. İşe alım sürecinde ölçümlerin yapılması ile işe alım sürecinin etkin olarak çalışıp çalışmadığı, işletmenin hedeflediği sonuçlara ne derecede ulaştığı, seçilen adayların etkinliği, kalitesi hakkında bilgiler elde edilir. İşe alma etkinlik ölçümleri, yeterli sayıda ve istenilen özelliklerdeki adayların işe alınıp alınmadığını gösterir. İşe alım sürecinin etkinliğinin ölçmek, işe alım sürecini iyileştirerek işe uygun, doğru elemanları seçmeyi sağlar, işe uygun olmayan elemanları seçen yöntemleri bir daha kullanılmaması sağlar.

Etkin bir işe alım süreci için, işe alım sürecinde başarının ölçülmesi ile işe alım sürecinde belirlenen performans/başarı kriterleri sayısal verilere dayandırılarak, bu hedeflenen başarının gerçekleşip gerçekleşmediği hesaplanmalı ve bu doğrultuda düzeltmeler yapılmalıdır. Çalışanlardan yüksek performans elde edilmesi için

çalışanların yetenekleri izlenmeli ve çalışanın organizasyona kattığı başarı değerlendirilmelidir. Çalışanların yetenekleri, yaptıkları işler ve performansları performans değerlendirme sonuçları kullanılarak izlenebilir. Performans değerlendirme sonuçları ile doğru eleman sağlayan personel temin kaynakları ve personel seçme yöntemleri kolayca belirlenebilir. Performans değerlendirme süreci devamlı kontrol edilmeli, sürekli firmanın ve işe alım sürecinin iyileştirilmesi çalışmaları yapılmalıdır. Performans değerlendirme süreci tamamlandığında yeni dönemde, yeni performans kriterlerinin, hedeflerinin belirlenmesi ve önceki performans değerlendirme sonuçlarına bakılarak doğru işe alım sağlayan kaynak ve yöntemlerin geliştirilmesi, hataların tekrarlanmaması gereklidir. İşe alım sürecinin etkinliği ölçüldükten sonra işe alım süreci yeniden tasarlanmalıdır. İşe alım sürecini bir kez tasarladıktan sonra, işe alım sürecinin etkinliğini sürekli ölçmek ve sürekli iyileştirmek gerekmektedir. Bu nedenle şirketlerin sürekli olarak çalışan performans değerlendirme uygulamaları ile işe alınan elemanların iş gereklerine uygun eleman olup olmadığını tespit etmeye çalışması ve yanlış seçimler tespit ettiği zaman ise bu yanlışlığa neden olan işe alım sürecini sorgulayarak, gerekli düzenlemeleri yapabilmesi ve yüksek performans sağlayan işe alım yöntemleri ile yoluna devam etmesi gereklidir.

Tezin anket kısmında amaçlanan, işletmelerin işe alım sürecinin etkinliğini çeşitli kriterlere göre ölçüp ölçmediklerini ve eğer ölçüyorlarsa bu sonuçları işe alım sürecinin yeniden tasarlanmasında ve etkinleştirilmesinde ne düzeyde kullandıklarını tespit etmektir. Bu nedenle, ana kütesini 2011 yılında İstanbul’da faaliyet gösteren 5 yıldızlı otellerin ve prestijli, ödüllü yaşam ve spor merkezlerinin SPA işletmelerinin oluşturduğu işletmelerin, İK işe alım sürecini ve etkinlik değerlendirme uygulamalarını incelemeye yönelik bir anket çalışması yürütülmüştür.

Bu kapsamda, çalışma tanımlayıcı ve nicel özellikte bir araştırmadır. Araştırmada kullanılacak anket soruları öncelikli olarak, 7 işletmeyi kapsayan bir pilot çalışma ile sınanmıştır. Birebir görüşme yapılan firmalarda anket soruları sorgulanmış, anketi dolduranların anket kapsamı ve içeriği ile ilgili duygu ve düşünceleri alınmış ve alınan geri bildirimler ışığında ankete son şekli verilmiştir. Ayrıca söz konusu firmaların işe alım süreçleri, etkinlik ve performans ölçümleri ve değerlendirmeleri hakkında detayları ile bilgi de toplanmıştır. Değişkenlerin birbiri ile ilişkilerini incelemek amacı ile daha çok çapraz tablo tekniği kullanılmıştır. “Ki-

kare bağımsızlık testi” söz konusu bu değişkenler arasındaki ilişkiyi incelemek için kullanılmıştır. “Diskriminant analizi” gruplar arası ayırma en fazla etkin eden ayırıcı değişkenleri belirlemek ve hangi gruptan geldiği bilinmeyen bir birimin hangi gruba dahil edileceğini belirlemek için kullanılmıştır. Bu araştırmanın temel amacını, şirketlerin ne düzeyde İK işe alımın etkinliğini ölçecek kriterleri kullandıklarını, gerekli ölçüm ve takipler yaptıklarını ve performans değerlendirme sonuçlarından yardım alarak uzun vadede mevcut sistemlerle işe alınan elemanın performansını ölçerek doğru elemanın işe alınıp alınmadığını belirleyebildiklerini incelemek oluşturmaktadır.

Araştırma sonucunda, firmaların işe alım sürecinin ölçümü ve değerlendirmesiyle ilgili konuları çok önemsemedikleri, performans değerlendirmeler sonucu bu süreçler yardımıyla işe alınan elemanların zaman içinde düşük performans sorunları yaşamamasına rağmen kendilerine bu elemanı sağlayan işe alım süreçlerinde bir değişiklik yapmadıkları sonucu ortaya çıkmıştır. Bazı işletmelerin ölçme ve değerlendirme konusunda yeterince bilinçli olmadığı ya da işe alımın etkinliğini önemli buldukları halde ölçümleri yapmadıkları genel sonucuna varılmıştır. Diğer bir deyişle, firmalar gerekli ölçümleri yapsalar dahi elde ettikleri verileri işe alımı sürecini etkinleştirmek için kullanmamaktadır. Bu araştırmada sonuç olarak işe alım sürecini etkinleştirmek için yapılan uygulamaların ölçülebilir, değerlendirilebilir ve yeniden tasarlanarak iyileştirilebilir olduğu zaman firmaya katkı sağlayacağı belirlenmiştir. İşe alım sürecinin başarısı açısından işe alım sürecinin etkinlik açısından gerekli ölçüm ve takiplerin yapılması, değerlendirilmesi ve uygun düzenleyici önlemlerin alınması ve sürekli iyileştirmelerin yapılması gerekmektedir.

40 işletmeden elde edilen verilere göre işe alım sürecinin etkinliği ve başarısının ölçülmesi ve değerlendirilmesi konusunda anket çalışması yapılmış ve araştırma sonucu firmaların işe alım sürecinin ölçümü ve değerlendirilmesi ile ilgili yeterince bilinçli olmadıkları ve işe alım sürecini etkinleştirmek, iyileştirmek için yeterince çalışmadıkları belirlenmiştir. İşletmeler gerekli çabayı göstermemekte, işe alım sürecinin başarı ve etkinliğini ölçmemekte, bu yüzden de gerekli iyileştirmeleri yapamamaktadır.

Araştırmamızın örnekleme araştırmaya katılmayı ve bizimle görüşmeyi kabul eden firmaların sayısı ile sınırlıdır. Araştırma ödüllü SPA işletmelerindeki insan

kaynakları yönetiminin işe alım süreci ve performans ölçüm ve değerlendirmesinin uygulanma düzeyinin tespiti ile sınırlıdır. Araştırma örneğine 2011 yılına kadar, İstanbul sınırlarındaki ödül almış prestijli SPA işletmeleri dâhil edilmiştir.

İşletmelerde işe alım sürecinin performans değerlendirme sonuçlarından yardım alınarak etkinliğinin ölçümü ve değerlendirmesi üzerine olan bu çalışmada sadece Türkiye SPA Wellness Başarı Ödülleri, Ulusal SPA Wellness Kongresi Başarı Ödülleri, World Travel Awards Turkey's Leading Spa Resort Ödülleri, Hürriyet Juri- En iyi 10 SPA, Uluslararası Spa & Wellness Kongresi Ödülleri, World Luxury HOTEL Spa Awards, EMEA Awards (Kalite Mükemmellik Ödülü), GAYOT.com Top 10 SPA IN TURKEY, Belçika Genieten Dergisi- Dünya'nın en iyi SPA merkezleri, German Wellness Association SPA awards, OtelPuan.com Prestij Ödülleri, Alman Gala Dergisi-Dünyanın en Başarılı SPA Merkezleri, Condé Nast Traveller Dergisi "Spa Ödülleri" tarafından belirlenen ödüllü SPA işletmelerinin insan kaynakları ile görüşülerek bilgi alınmıştır bu nedenle genel bir değerlendirme yapmak mümkün değildir. Sonuçlar sadece hizmet sektörü ve SPA işkolu için daha geniş çaplı araştırmalara ışık tutabilecek bilgiler sağlamak ve genel hatları ile mevcut durumu göstermektedir. Hedeflenen ana kütlenin %73'üne ulaşılmış olması araştırma kapsamındaki işletmelerin işe alım süreçlerinde etkinlik ölçümü ve değerlendirmesi konusundaki başarılarını belirlemede fikir verici bir niteliktedir.

İşe alım sürecinin etkinliği ve işe alım sürecindeki etkinliğin çalışan performansındaki etkinliği artırması konusundaki takip edecek araştırmalarda, eleman performansı için gerekli yetkinliklerin özelliklerin belirlenmesini, işe alım sürecindeki tüm işlevlerin ayrı ayrı değerlendirilip, ölçülüp işe alım süreciyle ilgili tüm bilgilerin birbiri ile bütünleştirilmesi gerekmektedir. İşe alım sürecinde başarı, etkinlik sağlayacak tüm faktörlerin belirlenip bu faktörlerin performansla ilişkisi de araştırılmalıdır.

KAYNAKÇA:

Altun Aylin, Kovancı Ahmet, "Personel Seçiminde Mülakat ve Mülakat Yöntemleri", **Havacılık Ve Uzay Teknolojileri Dergisi**, Ocak 2004 Cilt 1 Sayı 3, s.55-59.

AOF, "Personel Seçme", İnsan Kaynakları Yönetimi, Ünite 4, <http://notoku.com/personel-seçme/>

Bacal Robert, Moore Nancy, **Perfect Phrases for Managing Your Small Business**, USA: McGraw-Hill Companies, 2009

Barutçugil İsmet, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul: Kariyer Yayıncılık, 2004

Benligiray Serap, **Büro Yönetimi**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, 2005

Bingöl Dursun, **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**, Erzurum: Atatürk Üniversitesi Basımevi, 1990

Carell Micheal R. , Norbert F. Elbert , Hatfield Robert D. , **Human Resources Management**(Sixt Edition), Philedelphia: The Dryden Pres, 2002

Çelikten Mustafa, "Neden İş Analizi Yapılmalı?", **Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi** Sayı : 18 Yıl : 2005/1s.127-129.

Çınar Zehra, "Yetkinliklere Dayalı Ücretlendirme ve Ücret Yapıları", Eylül 2010, <http://www.makaleler.com/insan-kaynaklari-makaleleri/yetkinliklere-dayali-ucretleme-ve-ucret-yapilari.htm>

Edwards Jack E. , Scott John Carlson, Raju Nambury S., **The Human Resources Program-Evaluation Handbook**, USA: Sage Publications, 2003

Erdoğan İlhan, **İşletmelerde Personel Seçme ve Başarı Değerleme Teknikleri**, İstanbul: Küre Ajans, 1990

Ersen Haldun, **Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul: ALFA yayınları, 2009

Feathers Theresa, "Three Major Selection&Assesment Techniques: Their Popularity In Industry And Their Predictive Validity," December 2000, www.worklife-consulting.com/download/ThreeMajorSelectionandAssesmentTechniques.pdf

Fowler Floyd J. JR., **Survey Research Methods**, Thousand Oaks California: Sage Publications Inc., 2002

Fındıkçı İlhami, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul: ALFA yayınları, 2009

Fitz-Enz Jac , Phillips, **İnsan Kaynaklarında Yepyeni Bir Vizyon**, İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2001

Geylan Ramazan, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, 2004

Göknaç Dilek Dicleli , “Değerlendirme Merkezlerinde Alıştırma Türleri”, **Kaynak Dergisi**, Sayı:33, (Ocak-Mart 2008)

Göktaş Seçil , “İşe Alım Süreci Ve Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2009

Gözütok Nilüfer, “7 Aşamalı Yeni İş Koşusu”, **Capital İş Ekonomi Dergisi**, 01 Ekim 2005, <http://www.capital.com.tr/7-asamali-yeni-is-kosusu-haberler/18471.aspx>

Güldal Ahmet Tahsin, “Personel Seçiminde Kullanılan Yöntemler“, <http://www.bilgiara.com/bilgi/scss-personel-seciminde-kullanilan-yontemler/>, 2010

Hall Laura , “HRM Practices And Employee And Organisational Performance: A Critique Of The Research And Guest”, Manchester Metropolitan University Cheshire Department of Business and Management, Kasım 2004, <http://nuislog.wikispaces.com/file/view/hrm+critique.pdf>

Harvard Business School, **Harvard Business Essentials: Hiring and Keeping The Best People**, USA:Harvard Business School Publishing, 2002

Huffcutt Allen I, Arthur Winfred Jr, “Hunter and Hunter(1984) Revised: Interview Validity for Entry Level Jobs”, **Journal of Applied Psychology**, 1994, Vol.79, No:2, 184-190.

Hunt Steven T. , **Hiring Success : The Art and Science of Staffing Assesment and Employee Selection**, San Francisco: Pfeiffer, 2007

İpbüken Yalçın , “Değer Yaratan İnsan Kaynakları : İ.d.e.a. Görüşü”, **İnsan Kaynakları Konferansı , Konferans Klasörü**, İstanbul, 2000, s.5.

Kano Müjde , “İşe Alım ve Eğitim Süreci Üzerinde Bir Firma Akedemisinde Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008

Kolu Nejla, “Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Seçim Yöntemleri”, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eylül 2006

Kutlu Erol, **İktisadi Kalkınma ve Büyüme**, Eskişehir:Anadolu Üniversitesi, 2004

Lawson Karen, **New Employee Orientation Training**, USA:Elsevier Ltd., 2006

Lucia Anntoinette D., Lebsinger Richard, **The Art and Science of Competency Models**, San Francisco,Jossey-Bass Pfeiffer, 1999

Mathis Robert L., Jackson John J., **Human Resource Management**, USA: Thomson, 2008

Milkovich George T. , Boudreau, John W., **Human Resources Management**, 8th Edition, USA: McGraw-Hill, 1997

Özden Mehmet Cemil, ‘‘Yetkinlik ‘In’ İş Analizleri ‘Out’ ‘’, Temmuz 2006, <http://www.ikademi.com/insan-kaynaklari-planlama/488-yetkinlik-analizleri-out.html>

Phillips Jack J. , **Accountability In Human Resources Management**, Houston: Gulf Publishing, 1996

Phillips Jack J. , Bothell Timothy W., Snead G. Lynne, **The Project Management Scorecard:Measuring The Success of Project Management Solutions**, USA:British Library, 2002

Phillips Jack J., Phillips Patricia Pulliam , **Beyond Learning Objectives:Develop Measurable Objectives That Link To The Bottom Line**, USA: ASTD Press, 2008

Phillips Jack J., **Handbook Of Training Evaluation And Measurement Methods**, Houston: Gulf Publishing, 1997

Phillips Jack J., **Strategic Recruiting- How To Win the Talent War and Show the Lessons, ROI Institute**, s.15, http://www.workforce.com/tools/webcast/roi_phillips_handouts.pdf

Sabuncuoğlu Zeyyat , **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1. Basım, Bursa: Ezgi Kitapevi, 2000

Sabuncuoğlu Zeyyat, **Personel Yönetimi**, Uludağ Üniversitesi Yayınları, Bursa, 1982

Şahin Mehmet, **İş İdaresinin Temel Kavramları**, Ankara:A.Ö.F,1983

Subaşı Buket, ‘‘Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından İşgören Bulma VE Seçme Sürecine Yönelik Bir Araştırma’’, Yüksek Lisans Tezi, Düzce Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Şubat 2008

Tarcan Ebru, ‘‘İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlemesi ve Konaklama Endüstrisine Yönelik Bir Araştırma’’, Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya 2001

Tolan Abdurrahman, ‘‘İşletmelerde Personel Seçiminin Yeri Ve Önemi’’, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006

Tüzüner Lale, ‘‘İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevlerinin Ölçümü Ve Değerlendirilmesi Ve İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetimi Faaliyetlerinin Değerlendirilmesine Yönelik Bir Araştırma’’, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2002

Uyargil Cahide, İ.Ü İşletme Fakültesi, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul, 1998

Wood S. & de Menezes L., High commitment management in the UK: Evidence from the Workplace Industrial Relations Survey, and Employers’ Manpower and Skills Practices Survey. *Human Relations*, 1998, 51(4), 485–515.

Yalım Deniz, **İnsan Kaynaklarında Yeni Eğilimler**, Hayat Yayınları:2005, İstanbul

Yelboğa Atilla, ‘‘Örgütlerde Personel Seçimi Ve Psikolojik Testler’’, **Sosyal Bilimler Dergisi**, 5(2), Aralık 2008

Yüksel Öznur ve Erkutlu Hakan, “Uluslar Arası Türk İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları”, **Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt:20, Sayı:2, 155-169, 2002

Yüncü Hilmi Rafet, “Bir Performans Değerleme Modeli Olan 360 Derece Geribildirim Beş Yıldızlı Otellerde Uygulama Denemesi”, Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir 2002

Werther William B., Davis Keith, **Human Resources and Personnel Management**, USA: McGraw_Hill Companies, 1994

Wexley Kenneth N., Yuki Gray A., **Organizational Behaviour and Personnel Psychology**, Illinois: Richard Irwin Inc, 1997

Wood Robert, Payne Tim, **Competency Based Recruitment and Selection**, England: John Wiley& Sons, 1998

EK 1: ANKET FORMU

Galatasaray Üniversitesi

İİBF İşletme Bölümü

Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı

Sayın İlgili,

Aşağıda sunulan anket formu, Galatasaray Üniversitesi, İİBF, İşletme Yüksek Lisans Programı öğrencisi Melis Kabaş tarafından yürütülmekte olan yüksek lisans tez çalışmasının araştırma kısmına yönelik olarak düzenlenmiştir.

Bu çalışmanın amacı, işe alım sürecinin ölçümü ve değerlendirmesine ilişkin değişkenlerin neler olduğu, firmaların işe alım sürecinin etkinliğini değerlerken hangi ölçüm ve değerlendirmeleri uyguladığı ve bu değişkenlerin kullanımının işe alım sürecinin başarısının belirlerlenmesindeki önemi hakkında bilgi sağlamaktır.

Değerli bilgi ve düşüncelerinizi bizimle paylaşarak araştırmamıza katkı sağlayacağınıza ilişkin inancımız tamdır. Anketi oluşturan soruları cevaplamak, hiç şüphesiz çok kıymetli zamanınızın bir kısmını alacaktır. Ancak bu çalışmaya ayıracağınız zaman hem bir yüksek lisans öğrencisinin akademik gelişimine hem de İKY alanına önemli katkılarda bulunacaktır.

Ankette yer alan yorum ve ifadelerinizin gizliliğinin kesinlikle korunacağını belirtmekte yarar görüyoruz. Verdiğiniz cevaplarda yer alan bilgiler **kesinlikle gizli tutulacak olup**, elde edilecek sonuçlar kişi adı belirtilmeksizin “genel” ve “ortalama” şeklinde ifade edilecektir.

Değerli zamanınızın küçük bir bölümünü akademik bir çalışma için ayırıp ilgi gösterdiğiniz için teşekkürlerimizi sunar, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Saygılarımızla,

Prof. Dr. Aylin Ataay**Melis Kabaş**

Galatasaray Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü

İşletme Yüksek Lisans Programı

melisk616@hotmail.com;**0554 240 31 30;**

Şirketin Ünvanı :
.....

Şirketinizin faaliyet alanı :
.....

Toplam çalışan sayınız :

Şirketinizin kuruluş tarihi :

Şirketinizin ortaklık yapısı:

- Grup bağlı şirketi
 Yabancı sermayeli/ortaklı şirket
 Yüzde yüz türk sermayeli şirket

İnsan Kaynakları Bölümünüzde kaç uzman çalışmaktadır? Lütfen belirtiniz

Anketi cevaplayanın Adı, Soyadı ve Ünvanı:
.....
.....

İnsan Kaynakları Temin Süreci: Aday havuzu oluşturma

1- İşe alma sürecinde ön hazırlık çalışmaları sürecin etkinliğini olumlu yönde etkilemektedir. **1 2 3 4 5***

2- İşletmenizde işe alma süreci öncesi ön hazırlıklar yapılmaktadır. (Cevabınız hayır ise 4. soruya lütfen) Evet
 Hayır

3- İşletmenizde İK aday havuzu oluşmak için hangi ön hazırlıklar yapılmaktadır?

- İş analizleri yapılmaktadır
 İş tanımları hazırlanmaktadır
 İş profilleri hazırlanmaktadır
 Adaydan beklenen yetkinlikler ve başarı kriterleri belirlenmektedir
 Diğer. Lütfen belirtiniz.....

4- İnsan Kaynakları tedarikinde hem iç kaynaklardan hem de dış kaynaklardan yararlanılmaktadır. Evet
 Hayır

5- Hangi pozisyonlar içi daha çok şirket içi kaynaklara başvurulmaktadır. Lütfen belirtiniz.

- Yönetim
 Orta kademe yönetim
 Uzman
 Memur
 Diğer. Lütfen belirtiniz.....

6- İşe alma sürecinde geniş ve kaliteli bir İK aday havuzu oluşturma sürecin etkinliğini olumlu etkilemektedir. **1 2 3 4 5***

* 1: Kesinlikle katılmıyorum.....5: Kesinlikle katılıyorum

7- İnsan Kaynakları aday havuzu oluşturmada sıklıkla kullandığınız kaynaklar hangisi (leri)dir. Lütfen belirtiniz.

- İnternet
- Medya
- Üniversiteler
- Meslek örgütleri/odaları
- İş bulma aracı kurumları
- Şirket içi duyurular
- Çalışan referansları
- Diğer. Lütfen belirtiniz.....

8- İnsan Kaynakları aday havuzu oluşturmada kullandığınız bu kaynakları hangi kriterlere göre seçiyorsunuz.

- Maliyet
- Zaman
- Geçmiş tecrübelerle göre aday kalitesi
- Diğer

9- İnsan Kaynakları aday havuzu oluşturmada kullandığınız bu kaynakların etkinliğini değerlendirip, takip ediyormusunuz? (Cevabınız hayır ise, lütfen 11. soruya geçiniz)

- Evet
- Hayır

10- İnsan Kaynakları aday havuzu oluşturmada kullandığınız bu kaynakların etkinliğini nasıl değerlendiriyorsunuz. Lütfen belirtiniz.

- Temin kaynağına göre işe alınanların işte kalma süreleri hesaplanarak
- Temin kaynağına göre işe alınanların terfi oranları hesaplanarak
- Temin kaynağına göre işe alınanların devamsızlık oranları hesaplanarak
- Temin kaynağına göre işe alınanların performansları takip edilerek
- Diğer. Lütfen belirtiniz.....

İnsan Kaynakları Seçme Süreci

11- İşe alma sürecinde kullanılan seçim yöntemlerinin etkinliği sürecin etkinliğini olumlu etkilemektedir. **1 2 3 4 5***

12- İşe alma sürecinde kullandığınız İK seçim yöntem(leri) ne(ler)dir?

- İş başvuru formu veya özgeçmiş değerlendirme
- Mülakat
- Test
- Sınav
- Referans kontrolü
- Değerleme merkezi
- Diğer. Lütfen belirtiniz.....

13- İnsan Kaynakları seçmede kullandığınız bu yöntemleri hangi kriterlere göre seçiyorsunuz.

- Maliyet
- Zaman
- Aranılan yetkinlikleri ölçebilme kapasitesi
- Geçmiş tecrübelerle göre aday kalitesi

14- İnsan Kaynakları seçme sürecinde kullandığınız bu yöntemlerin etkinliğini değerlendirip, takip ediyormusunuz? (Cevabınız hayır ise lütfen 16. soruya geçiniz)

- Evet
- Hayır

15- İnsan Kaynakları seçmede kullandığınız bu yöntemlerin etkinliğini nasıl değerlendiriyorsunuz. Lütfen belirtiniz.

- Seçme yöntemlerinin geçerlilik ve güvenilirlik analizlerini yaparak
- Seçme yöntemine göre işe alınanların işte kalma süreleri hesaplanarak
- Seçme yöntemine göre işe alınanların terfi oranları hesaplanarak
- Seçme yöntemine göre işe alınanların devamsızlık oranları hesaplanarak
- Seçme yöntemine göre işe alınanların işe uyum ve performansları takip edilerek
- Diğer. Lütfen belirtiniz.....

İşe alım sürecinin genel etkinliğinin değerlendirilmesi

16- İşe alma sürecinin etkinliği seçilen personelin performansını ve dolayısıyla örgütsel performansı olumlu etkilemektedir. 1 2 3 4 5*

17- İnsan Kaynakları işe alım sürecinin etkinliğini değerlendirip, takip ediyor musunuz? (Cevabınız hayır ise lütfen 19. soruya geçiniz) Evet
 Hayır

18- İnsan Kaynakları işe alım sürecinin etkinliğini nasıl değerlendiriyorsunuz. Lütfen belirtiniz.

- İşgücü devir oranını takip ederek
- Aday başına işe alma maliyetleri hesaplanarak
- Seçim oranları hesaplanarak (Toplam işe alınan personel sayısı/ toplam başvuru sayısı)
- Boş pozisyonları doldurma süresi hesaplanarak
- İş tekliflerinin adaylar tarafından kabul edilme oranlarını hesaplayarak
- Diğer. Lütfen belirtiniz.....

Performans Değerleme Süreci

19- Şirketinizde performans değerlendirme yapılmakta mıdır? Evet
 Hayır

20- Bireysel performans değerlendirme sonuçları işe alma sürecinin etkinliğini değerlemede kullanıyor musunuz? Evet
 Hayır

21- Yeni işe alınan personelin performansına dayanarak işe alım sürecinizi gözden geçiriyor musunuz? Evet
 Hayır

22- Yeni işe alınan personelin performansına dayanarak işe alım sürecinizi nasıl gözden geçiriyorsunuz.

- Düşük performanslı personelin temin edildiği kaynaktan vazgeçilmektedir.
- Düşük performanslı personelin seçiminde kullanılan yöntemden vazgeçilmektedir.
- Diğer. Lütfen belirtiniz

Anketimiz tamamlanmıştır. Göstermiş olduğunuz ilgiye çok teşekkür ederiz.

ÖZGEÇMİŞ

1985'te Ankara'da doğdu. Lise öğretimini Saint Joesph Fransız Lisesi'nde tamamladı. New York Üniversitesi Binghamton'da bilgisayar mühendisliği okudu. Yüksek lisansını Galatasaray Üniversitesi İşletme bölümünde tamamladı. 2008 yılından itibaren Promet A.Ş firmasında yönetim kurulu başkan yardımcısı olarak çalışmaya devam etmektedir.