

T.C.
KARABÜK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

**İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ AÇISINDAN İŞE ALIM
SÜRECİNİN ANALİZİ VE ÖRNEK BİR UYGULAMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
Gülhun SUNAR

Tez Danışmanı
Doç. Dr. Ozan BÜYÜKYILMAZ

Karabük
TEMMUZ/2019

**T.C.
KARABÜK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ AÇISINDAN İŞE ALIM
SÜRECİNİN ANALİZİ VE ÖRNEK BİR UYGULAMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Hazırlayan
Gülhun SUNAR**

**Tez Danışmanı
Doç. Dr. Ozan BÜYÜKYILMAZ**

**Karabük
TEMMUZ/2019**

İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER.....	1
TEZ ONAY SAYFASI	4
DOĞRULUK BEYANI.....	5
ÖNSÖZ	5
ÖZ	7
ABSTRACT	8
ARŞİV KAYIT BİLGİLERİ	9
ARCHIVE RECORD INFORMATION.....	10
KISALTMALAR LİSTESİ.....	11
ARAŞTIRMANIN PROBLEMİ	12
ARAŞTIRMANIN AMACI VE KATKISI.....	12
ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ	12
VARSAYIMLAR	13
KAPSAM VE SINIRLILIKLAR.....	13
ARAŞTIRMANIN ANAKÜTLESİ VE ÖRNEKLEMİ	13
ARAŞTIRMANIN VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ	14
GİRİŞ	15
1. BİRİNCİ BÖLÜM: İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ.....	17
1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Tanımı	17
1.2. İnsan Kaynakları Amaçları.....	19
1.3. İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevleri	22
1.3.1. İnsan Kaynakları Planlaması	22
1.3.2. İşgören Bulma Ve Seçme.....	24
1.3.3. Ücret Yönetimi	26
1.3.4. Kariyer Planlama.....	27
1.3.5. Eğitim Geliştirme	29
1.3.6. Performans Yönetimi	32
1.4. İnsan Kaynakları Yönetimi Gelişimi.....	34

2. İKİNCİ BÖLÜM: İŞE ALIM SÜRECİ.....	37
2.1. İşe Alım Süreci.....	37
2.2. İşe Alım Sürecinin Aşamaları	37
2.2.1. Personel İhtiyacının Belirlenmesi	38
2.2.2. İş Analizi Ve İş Tanımı.....	39
2.2.3. İşe Alım Sürecinin Kaynakları.....	42
2.2.4. Personel Seçimi	48
3. ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: PERSONEL SEÇİMİNDE UYGULANAN YÖNTEMLER.....	50
3.1. Personel Seçiminde Uygulanan Yöntemler.....	50
3.1.1. Bilgi Sınavları.....	50
3.1.2. Psikoteknik Testler	50
3.2. Referansların Değerlendirilmesi.....	57
3.3. İşe Alınacak Adaya Karar Verilmesi	58
3.4. Sağlık Kontrolü	58
3.5. İşe Yerleştirme.....	58
3.6. Oryantasyon (İşe Alıştırma) Eğitimi	59
4. DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ AÇISINDAN İŞE ALIM SÜRECİ ÜZERİNE ÖRNEKUYGULAMA.....	61
4.1. X İşletmesi Hakkında Bilgiler	61
4.1.1. X İşletmesinin İşe Alım Süreci	65
4.1.2. X İşletmesinin Personel Seçiminde Kullandığı Yöntemler	67
4.1.3. X İşletmesinin Mülakat Teknikleri.....	68
4.1.4. X İşletmesinin en çok zaman harcadığı kadrolar	69
4.1.5. X İşletmesinde Ekonomik Kriz	69
4.1.6. X İşletmesinde İstihdam.....	69
4.1.7. X İşletmesinde Oryantasyon (İşe Alıştırma).....	69
4.2. Y İşletmesi Hakkında Bilgiler	70
4.2.1. Y İşletmesinin İşe Alım Süreci	73
4.2.2. Y İşletmesinin Personel Seçiminde Kullandığı Yöntemler	75
4.2.3. Y İşletmesinin Mülakat Teknikleri.....	75
4.2.4. Y İşletmesinin en çok zaman harcadığı kadrolar	76
4.2.5. Y İşletmesinde Ekonomik Kriz	76
4.2.6. Y İşletmesinde İstihdam.....	76



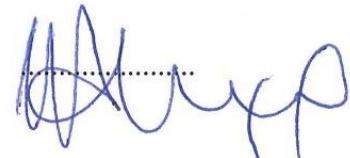
4.2.7. Y İşletmesinde Oryantasyon (İşe Alıştırma).....	76
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	77
KAYNAKÇA.....	81
TABLolar LİSTESİ.....	87
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	88
EKLER.....	89
Ek-1 İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından İşe Alım Süreci Yüksek Lisans Tezi Mülakat Soruları.....	89
Ek-2: Y İşletmesi Mülakat Formu.....	91
ÖZGEÇMİŞ.....	93



TEZ ONAY SAYFASI

Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne,

Gülhun Sunar'a ait “**İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından İşe Alım Sürecinin Analizi ve Örnek Bir Uygulama**” adlı bu tez çalışması Tez Kurulumuz tarafından İşletme Yüksek Lisans programı tezi olarak oybirliği / oyçokluğu ile kabul edilmiştir.

	Akademik Unvanı, Adı ve Soyadı	İmzası
Tez Kurulu Başkanı	: Doç. Dr. Fatma Zehra TAN	
Danışman Üye	: Doç. Dr. Ozan BÜYÜKYILMAZ	
Üye	: Dr. Öğr. Üyesi Yaşar AKÇA	

Tez Sınavı Tarihi : 05/07/2019

DOĞRULUK BEYANI

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum, bu çalışmayı, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı dűşecek bir yol ve yardıma başvurmaksızın yazdığımı, yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu ve bu eserleri her kullanımında alıntı yaparak yararlandığımı belirtir; bunu doğrularım.

Enstitű tarafından belli bir zamana bağlı olmaksızın, tezimle ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçlara katlanacağımı bildiririm.

Adı Soyadı: **Gűlhun SUNAR**

İmza

: 

ÖNSÖZ

Tez çalışmam sırasında her konuda yardım, rehberlik ve desteğini benden esirgemeyen danışman hocam Doç. Dr. Üyesi Ozan BÜYÜKYILMAZ`a teşekkürlerimi sunmak isterim.

Bu çalışmamı hazırlarken fikir ve görüşlerini benimle paylaşan kıdemli insan kaynakları danışmanı Sayın Gülin ARKUN`a teşekkürlerimi ve saygımı iletmek isterim.

Tez çalışmamızın uygulamasını gerçekleştirdiğimiz işletmelerin sahiplerine ve işletmelerin insan kaynakları sorumlularına teşekkür ederim.

Beni yetiştiren, maddi ve manevi yönden arka çıkan ve her zaman yanımda olan, beni anlayan, canım aileme sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum. Ayrıca bu çalışmanın başından sonuna kadar yardımda bulunan abime de teşekkür ederim.

Gülhun SUNAR

ÖZ

Günümüzde yaşanan değişimlerden sonra işletmelerin insan kaynaklarına olan ihtiyacı giderek artmaktadır. İşletmenin en önemli fonksiyonlarından biri olan insan kaynakları, insanla diğer bir ifadeyle işletme için çalışanla ilgilendiği için önemi giderek artmaktadır. İşletmeler üretim ya da hizmeti ortaya çıkarabilmesi için insanın gerek bilgisinden gerekse beden gücünden faydalanmaktadır.

İnsan kaynakları yönetiminin en önemli görevlerinden biri işe alım sürecidir. İşe alım sürecinin temelini, doğru kişiyi seçip işletmeye çekmek oluşturmaktadır. İşletmenin başarıya ulaşması doğru kişinin doğru pozisyonda çalışması ile mümkündür.

Bu çalışmada, işe alım sürecinde insan kaynaklarının rolü ve süreçlerin nasıl izlendiği, hangi aşamalardan geçildiğini ve bunun işletmeler için ne kadar önemli olduğuyla belirlenmeye çalışılmıştır. Bu amaç kapsamında Ankara ilinde faaliyet gösteren iki farklı sektör işletmesinde bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Araştırmada yüz yüze görüşme tekniği kullanılmıştır. Çalışmanın sonucunda iki işletmenin işe alım sürecinde farklılıklar bulunduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: İnsan Kaynakları Yönetimi, İşe Alım Süreci, Personel Seçim Yöntemleri.

ABSTRACT

After today's changes, the need of the human resources for the companies is increasing. Human resources, which is one of the most important functions of the company, is getting more and more important because it deals with the human being, in other words, the employee for the company. Companies' use of both human knowledge and body power to produce goods or service.

One of the most important tasks of human resources management is the recruitment process. The basis of the recruitment process is to select the right person and attract the company. The success of the company is possible by the right person working in the right position.

In this study, the role of human resources in the recruitment process and how the processes are monitored, the stages passed and how important it is for the companies are tried to be determined. Within this scope, a research is conducted in two different sector companies operating in Ankara. Face to face interview technique is used in the study. As a result of the study, it is found that there are differences in the recruitment process of the two companies.

Keywords: Human Resources Management, Recruitment Process, Personnel Selection Methods.

ARŞİV KAYIT BİLGİLERİ

Tezin Adı	İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından İşe Alım Süreci ve Örnek Bir Uygulama
Tezin Yazarı	Gülhun SUNAR
Tezin Danışmanı	Doç. Dr. Ozan BÜYÜKYILMAZ
Tezin Derecesi	Yüksek Lisans
Tezin Tarihi	05/07/2019
Tezin Alanı	İşletme
Tezin Yeri	KBÜ SBE / KARABÜK
Tezin Sayfa Sayısı	93
Anahtar Kelimeler	İnsan Kaynakları Yönetimi, İşe Alım Süreci, Personel Seçim Yöntemleri

ARCHIVE RECORD INFORMATION

Name Of the Thesis	Recruitment process and sample application in terms of human resources management
Author of the Thesis	Gülhun SUNAR
Advisor of the thesis	Assoc. Prof. Dr. Ozan BÜYÜKYILMAZ
Status of the Thesis	Master (M.Sc.)
Date of the Thesis	05.07.2019
Field of the Thesis	Business Administration
Place of the Thesis	KBU SBE / KARABUK
Total Page Number	93
Keywords	Human Resources Management, Recruitment Process, Personnel Selection Methods

KISALTMALAR LİSTESİ

İKY: İnsan Kaynakları Yönetimi

PD: Performans Değerlendirme

İKP: İnsan Kaynakları Planlaması

İK: İnsan Kaynakları

ERP: Kurumsal Kaynak Planlaması



ARAŞTIRMANIN PROBLEMİ

Bu araştırmada uygulama yapılan işletmelerin insan kaynakları birimi ile işe alım sürecinin nasıl ilerlediğini ve yapılan mülakat, testlerde karşılaştıkları problemlerinin neler olduğu araştırılmıştır.

ARAŞTIRMANIN AMACI VE KATKISI

Bu araştırma, uygulama yapılan işletmelerde insan kaynakları biriminin işe alım kararı ve sonrasında hangi aşamaların gerçekleştiğini öğrenmek amacıyla yapılmıştır. Mülakat aşaması sırasında neler yapıldığı, uygulanan testlerin neler olduğunu, mülakattan sonraki süreç, oryantasyon gibi birçok konu hakkında bilgi edinilmek amacıyla bu araştırma yapılmıştır.

Araştırmanın yapıldığı işletmelerde “doğru işe doğru personel seçimi” yaklaşımından yola çıkarak hem çalışana hem de işletmeye çok büyük katkılar sağlandığı gözlemlenmiştir. Aynı zamanda işgücü planlamalarının yapılması, ihtiyaç olan personelin hangi kanaldan sağlanacağını kararı, iş analizlerinin yapılması, personele eğitim verilmesi gibi etkenlerinde katkıları vardır.

ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Bu araştırmada işletmeler için etkin insan kaynakları ve yönetiminin önemi üzerinde durulmuştur. Bir işletmenin en büyük hedefi kar elde edip, devamlılığını sürdürebilmektir. Bu durum insan kaynağı ile sağlanmaktadır. İnsan kaynağının doğru seçilip, süreçlerin doğru yorumlanması da insan kaynakları biriminin en önemli görevlerinden birisidir. İnsan kaynakları doğru kişiyi seçerken işletmenin hedeflerini ve amaçlarını da göz önünde bulundurması gerekmektedir. İşletmeler personel seçimine çıkmadan önce iş analizini, görev tanımlarını, mevcut ve ileride ihtiyaç duyulan personel sayısını doğru belirlemesi gerekmektedir. Bu görevlerin tamamı işletme ve bu sebeple insan kaynakları birimi için çok büyük öneme sahip olmaktadır.

Bu araştırma, işe alım süreçlerinin etkin bir şekilde uygulandığı düşünülen işletmelerde, personel ihtiyacının oluşması, iş analizi, adayların ilgili kaynaklardan seçimi, görüşmelerin sağlanıp değerlendirilmelerinin yapılması ve en uygun adayın işe

başlaması gibi süreçlerin ayrıntılarını ortaya koyması açısından ilgili literatüre katkı sağlama ve işletmelere örnek teşkil etme potansiyeline sahiptir.

VARSAYIMLAR

Bu araştırmada, yüz yüze yapılan görüşmede sorulan soruların okunup algılayabildikleri ve doğru cevap verdikleri, katılımcıların yapılan araştırmaya uygun kişiler oldukları kullanılan ölçeklerin araştırmanın amacına ulaşması konusunda uygun olduğu, katılımcıların görüşmede verdikleri cevaplardan ulaşılabilecek sonuçların geçerli olduğu varsayılmıştır.

KAPSAM VE SINIRLILIKLAR

Çalışmanın kapsamını uygulama yapılan 2 işletmede çalışan ve ihtiyaç halinde çalışacak personeller oluşturmaktadır. X işletmesinde 138 kişi ve Y işletmesinde 85 kişi çalışarak çalışmanın kapsamını oluşturmuştur. İşletmede çalışan personel açısından performansı, eğitilmesi, motivasyonu, sosyal ve yan hakları gibi özelliklerini, çalışacak olan personel içinde pozisyona göre personeli, donanımlı ve nitelikli personeli bulup işletmeye çekmeyi ve çektiği personeli elde tutmayı kapsamaktadır.

Bu çalışmanın sınırlılıkları; işe alım sürecinin ve personel ihtiyacının nasıl yapıldığıyla ilgili iki işletmeyle görüşme yapılması ve görüşmenin sadece insan kaynakları biriminden sorumlu kişiler ile gerçekleştirilmiş olması.

ARAŞTIRMANIN ANAKÜTLESİ VE ÖRNEKLEMİ

Bu çalışmanın ana kütesini yüz yüze görüşme gerçekleştirdiğimiz işletmeler oluşturmaktadır. Orta ölçekli işletmeler olup, ilkinde 138 personel ikincisinde ise 85 personel çalışmaktadır. Bu personeller işe alım sürecinde hangi aşamalardan geçip işe başladığı hakkındaki bilgiler elde edilmiştir.

ARAŞTIRMANIN VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ

Bu çalışmada öncelik olarak literatür taraması yapılmıştır. Konuyla ilgili olan tezler, kitaplar, makaleler okunup incelendikten sonra oluşturulan düşünce çerçevesinde yazılmaya çalışılmıştır. Sonrasında uygulama yapılmak için işletmeler belirlenmiştir. Belirlenen işletmelerin İnsan Kaynakları Yetkilileri ile yüz yüze mülakat görüşmesi yapılmıştır. Mülakat sorularında işletmeyi tanımakla başlayıp, şirket organizasyon şemasına, işe alım süreçlerine ve personel seçiminde kullanılan yöntemler hakkında bilgiler edinilmeye çalışılmıştır. Yüz yüze görüşmenin dışında, İnsan Kaynakları Yetkilileri ile e-mail yoluyla iletişim kurularak bilgi alışverişine devam edilmiştir.

Bu çalışmada nitel araştırma şeklinde olup yapılandırılmış mülakat yöntemi kullanılarak bilgiler elde edilmeye çalışılmıştır. Görüşme sırasında, görüşmecinin söylediklerini not alınarak ve ses kaydı alınarak bilgiler kaydedilmiştir. Görüşme öncesinde işletme sahiplerinde yapılacak mülakat sorularını inceleyip onayları alındıktan sonra görüşme gerçekleştirilmiştir. Görüşme sırasında, araştırma ile ilgili bir takım dokümanlar talep edilmiştir, ancak işletme bilgilerinin gizliliği nedeniyle bir kısmı paylaşılmıştır.

GİRİŞ

İşletmelerin hayatlarını devam ettirip, büyüyerek, kendilerini geliştirerek, üretim ve hizmet sunabilmek için en önemli faktörlerinden biri insan kaynağıdır. İnsan Kaynakları Yönetimi ilk olarak Personel Yönetimi kavramı olarak karşımıza çıkmıştır. Personel Yönetimi sanayi devrimi ile birlikte ortaya çıkmaya başlamıştır. Sanayi devrimi öncesinde, işçi-işveren olarak ilişkiler kurulup, bu ilişkiye dayalı olarak ücret ve işin konusu oluşturulmaktaydı. Sanayi devriminden sonra ise insan gücünün yerini giderek makineler almaya başlayıp fabrikalaşma ortaya çıkmaya başlamıştır. Fabrikalaşma ile birlikte de bilgiye yani makine kullanacak personel ihtiyacı oluşmaya başlamıştır. Bu durumda İKY anlayışı ortaya çıkmıştır. Bu anlayış işletmenin belirlemiş olduğu hedeflerine ulaşabilmesi için ihtiyaç duyacağı personelin seçimi, eğitimi, motivasyonu, ücretlendirilmesi gibi personeli ilgilendiren birçok konuyu içine almaktadır. İKY çalışan personelden daha fazla fayda sağlayabilmek için onu geliştirmeyi amaçlamaktadır.

İKY'nin en önemli unsurlarından birisi işletmelerin ihtiyaç duyduğu insan kaynağının işe alımıdır. İşe alım, bir işletmenin şimdiki ve gelecekteki en uygun adayların belirlenip ihtiyaç halinde onların temin edilmesi sürecidir. İşe alım sürecinin başlayabilmesi için personel ihtiyacının oluşması gerekmektedir, fakat personel ihtiyacından önce yapılacak işin özelliklerini ve alınacak personelin sahip olması gereken yetkinlikleri doğru bir şekilde belirlenmesi gerekmektedir. İşletmelerde işe alım süreçlerinde işletmenin amaçları göz önünde bulundurularak personel seçimi gerçekleştirilmelidir. İşe alım süreçleri 6 aşamadan oluşmaktadır. Bunlar; Personel İhtiyacının Oluşması, İş analizi ve İş tanımı, Aday Toplama (iç kaynak-dış kaynak), Görüşme Süreci, Değerlendirme ve İşe Yerleştirilmedir. Detaylarına tez içerisinde yer verilmiştir.

Personel araştırma ve bulma çalışmalarından sonra işe alınacak en nitelikli ve uygun kişiye karar verme aşamasına gelinir. Buradaki amaç, ihtiyaç duyulan pozisyon ya da pozisyonlar için başvuru yapan adaylardan işi en iyi şekilde yerine getirecek bilgi, beceri, yetenek ve yetkinliklere sahip kişileri saptamaktır. Bu kişiler saptanırken sınavlar, testler ve mülakat gibi yöntemler kullanılmaktadır. Bu yöntemler işletmeden işletmeye, mavi yaka ve beyaz yaka seçimine göre ve pozisyona göre farklılıklar

gösterebilir. Bu yöntemlerin detayına tezimin içerisinde yer verilmiştir. Ayrıca bu yöntemler sayesinde adayların kişisel özellikleri de belirlenir. Bu testlerle objektif veriler elde edildiği için işe alım süreçlerinde yardımcı olmaktadır.

Bu çalışma dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde insan kaynakları yönetimi tanımından başlayıp; amaçları ve işlevlerinin neler olduğunu anlatıldı. İkinci bölümde; işe alım süreci tanımı, sürecinin nasıl ilerlediği, personel seçimindeki kaynakları ve son olarak yapılan başvuruların değerlendirilmesi konularına değinildi. Üçüncü aşamada, personel seçiminde uygulanan yöntemlerin neler olduğunu anlatıldı. Dördüncü ve son bölümde iki işletme ile işe alım sürecinde yaşananlarla ilgili mülakat çalışması gerçekleştirilmiştir.

Bu çalışmanın temel amacı, İnsan Kaynakları Yönetimi tarafından İşe Alım Sürecinin nasıl ilerlediğini gözlemlenmesi ve gerçekleşmesinin izlenmesidir.

BİRİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Tanımı

İnsan kaynakları kavramı ilk defa 1817 yılında ekonomist Spiringer tarafından kullanılmaya başlamıştır. İnsan kaynakları yönetimi kavramı ise, Taylor ve Fayol'un yönetim alanındaki yapmış olduğu çalışmalarda ortaya çıkmıştır (Bek, 2007: 107).

Genel olarak insan kaynakları kavramı, işletmelerin mal ve hizmet üretmek amacıyla kullandıkları temel kaynaklardan insanı ifade eder. Bu kavram işletmedeki tüm çalışanları (alt kademededen - üst kademeye) kapsar.

İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY), İngilizce "human resource management" (HRM) ve Fransızca 'gestion des ressources humaines ' (GRH) karşılığı olarak kullanılan bir kavramdır. İngilizcede bu kavram 'human resources management' şeklinde yazılmakta ise de yaygın olarak 'human resource management' şeklinde kullanıldığı söylenebilir (Aykaç, 1999: 17). Türkçede ise 'çalışma ilişkileri' , 'personel yönetimi' , 'endüstriyel ilişkiler', 'insan gücü yönetimi' gibi kavramlarla eş anlamlı olarak kullanılmaktadır (Akçakaya, 2010: 12) .

İnsan kaynakları yönetimi ile ilgili karşımıza birçok tanım çıkmaktadır. Bunlardan bazıları şunlardır;

- İnsan kaynakları yönetimi anlayış bakımından, işletmelerde insanı ön planda tutan ve onu işe yerleştiren bir yaklaşımdır (Aykaç, 1999: 27).
- İnsan kaynakları yönetimi, işletmeye alınacak personelle başlayıp, oryantasyon (işe alıştırma), eğitim, kariyer planlaması, performans değerlemesi, terfi, ücret, motivasyon, işçi-işveren ilişkisi, sağlık hizmetleri gibi faktörleri içine alan bir süreci kapsamaktadır (Artan,1997: 18).
- İşletmenin ihtiyaçları doğrultusunda personeli bulma, çalışan personeli geliştirme, personelden en etkili şekilde yararlanma ve değerlendirme, personelin ihtiyaçlarını, devamlılığını sağlama işlemlerinin tümüne insan kaynakları yönetimi denir (Stevens`tan aktaran, Keklik, 2007: 5).

- İnsan kaynakları yönetimi; işletmelerin hedefleri doğrultusunda, insan kaynaklarının etkili, verimli ve doğru bir şekilde kullanılmasıdır. İnsan kaynakları yönetimi işletmelere, insan kaynaklarının çevre, birey ve organizasyona faydalı olacak şekilde, yasalara uygun olarak, etkin bir şekilde yönetilmesini gerçekleştiren çalışmaların hepsi olarak adlandırılır (Aktan, 1999: 16).
- İnsan kaynakları yönetimi, işletmede çalışacak personelin alımı ile başlayıp, oryantasyonu, eğitimi, ücretini, hukuki olarak işletmeyle olan bağı, performansı, sosyal ve maddi açıdan tüm ihtiyaçlarının karşılanması ve işten ayrılma aşamasına kadar olan bütün aşamaları kapsamaktadır (Fındıkçı, 1999: 5).
- İKY, gerekli insan kaynağını ve işletmenin amaçlarını karşılamak için yapılan bir süreçtir. İnsan kaynakları mesleği, seçme ve işe alma, performans değerlendirme, ücretlendirme, mesleki gelişimi, güvenlik ve sağlık, iş ilişkileri gibi alanlarla ilgilenir (Mercin, 2005: 130).
- İKY, bir işletmenin işgücü ihtiyacını karşılamak için adayların başvuru yapmalarını, yapılan başvurular arasından uygun olan adayların belirlenmesi, belirlenen adayların işletme ile tanıştırılıp, oluşturulan görev tanımlarını yerine getirebilmeleri ve işletmenin amaçları doğrultusunda yönlendirilmesi, adil bir ücret politikası oluşturması ve sahip olduğu işgücünün geleceğe yönelik potansiyelini belirleyerek eğitim, geliştirme ve kariyer programlarını gerçekleştirmesini sağlayan bir süreçtir (Uygun, 2015: 4).

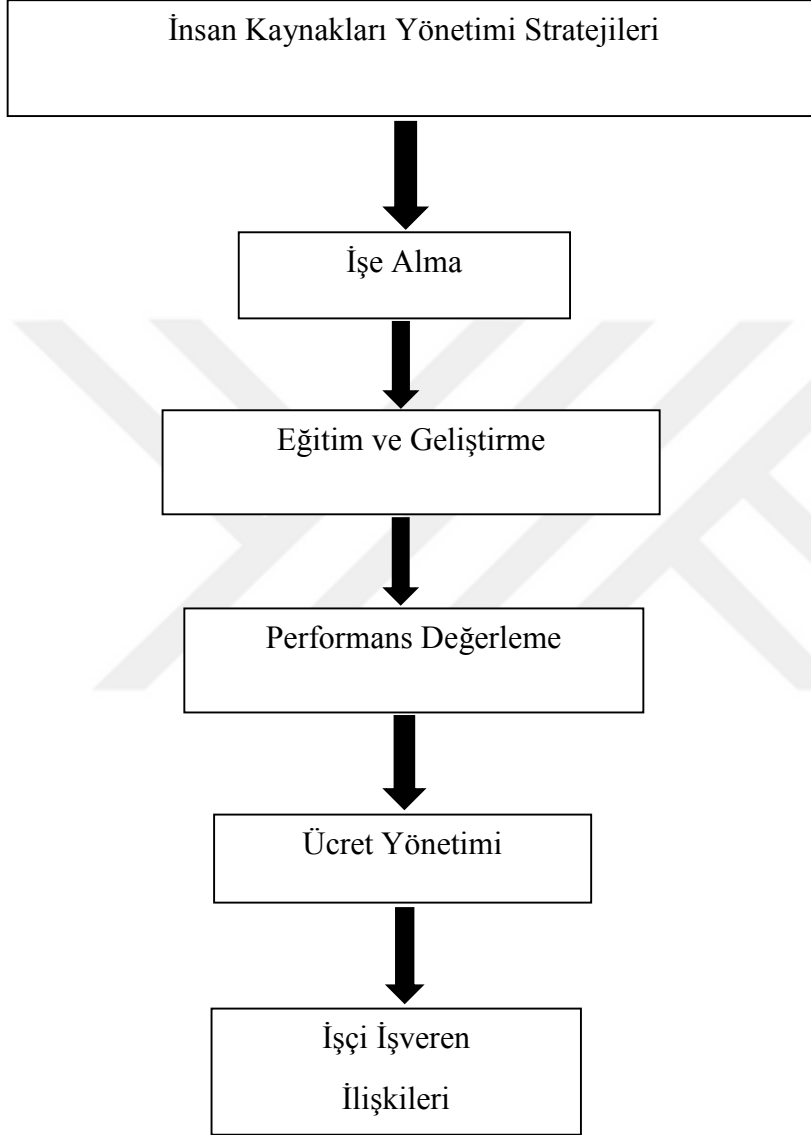
Genel olarak insan kaynakları yönetimini tanımlayacak olursak, işletmede yer alan insanların etkili ve verimli bir şekilde çalışmasını sağlayan, işletmenin hedeflerine ulaşabilmesi için işletme içi ve dışında faaliyetlerin doğru bir şekilde yürütülmesidir.

İKY iki temel yaklaşım üzerine kurulmuştur. Birincisi, işletmelerin hedefleri doğrultusunda işgücünün etkili ve verimli kullanılması. Diğeri ise; Çalışanın ihtiyaçlarının karşılanması ve gelişimlerinin sağlanmasıdır.

Bu iki yaklaşım açısından bakıldığında insan kaynakları; iş görenlerin işletmede iyi bir performansla çalışmasını, hayat standartlarını ve niteliklerini üst noktalara taşımayı amaçlamaktadır (Akdeniz, 2010: 2-3). Bu sebeple çalışanların verimliliği artmış ve kendilerinden daha sağlıklı bir şekilde faydalanılmış olur.

İnsan kaynakları yönetimi stratejileri; işe alma, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme, ücretlendirme ve işçi-işveren ilişkileri olarak beş gruba ayrılmaktadır. Şekil-1`de insan kaynakları yönetim süreci aşağıdaki gibidir.

(Erdoğan, 2013:7)



Şekil 1. Uluslararası İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetim Süreci

Kaynak: (Erdoğan; 2013:7)

1.2. İnsan Kaynakları Amaçları

İnsan kaynakları yönetimi iki temel amaç üzerine kurulmuştur. Birincisi, işletmelerin hedeflerine yönelik insan kaynağını etkili ve verimli bir şekilde

kullanmak, İkincisi olarak ise, çalışanların tatmin duygusunu, istek ve ihtiyaçlarını karşılayabilmek, mesleki olarak eksiklerinin belirlenip gelişmesini sağlamaktır (Bingöl, 2000: 13).

İnsan kaynakları yönetiminin amaçlarını sıralayacak olursak,(Çoban, 2016: 8-9)

- Doğru, etkili ve verimli insan kaynağını bulup seçmek,
- Çalışanların kişisel ihtiyaç ve isteklerine önem verip onların karşılanmasını sağlamak,
- İşletmelerin amaçları doğrultusunda insan kaynakları sürecini yönetebilmek,
- Çalışanların iş tatminine ve mesleki gelişimine katkı sağlanması
- Çalışanların performanslarını arttırarak onlardan en verimli şekilde faydalanmak,
- İşletmelerin planları ile işletmelerdeki uygulanan insan kaynakları yönetimi politikalarının uyuşmasını sağlamak,
- İşletmenin başarıya ulaşması için işletme kültürünü yapılandırmak.
- Çalışan personelin performansını arttıracak ortamı sağlamak
- Yenilikleri takip etmek, toplam kaliteyi ön planda tutacak ortamlar sağlamak.
- Bir organizasyon ve çalışanlar arasındaki ilişkileri etkileyen bütün yönetim kararlarının ve uygulamalarının etkinliğini arttırmak, tüm çalışanların potansiyellerini geliştirmek ve insan sermayesine yapılan yatırımın miktarını en üst düzeye çıkarmaktır.

İKY`nin dört temel amacı ve faaliyet alanı aşağıdaki gibidir.

İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları	İnsan Kaynakları Yönetiminin Faaliyetleri
Toplumsal Amaç	<ul style="list-style-type: none"> • Yasal uyum • Sosyal ödemeler (Teşvik ve yardımları sağlama) • Sendika ve yönetim ilişkileri
Örgütsel Amaç	<ul style="list-style-type: none"> • İnsan kaynakları planlaması • Başvuru sağlama ve seçme • Çalışanların eğitimi, oryantasyonu ve geliştirilmesi • Yöneticilerin eğitimi ve geliştirilmesi • Yerleştirme • Çalışan bağlılığı sağlama • İletişim
İşlevsel Amaç	<ul style="list-style-type: none"> • Performans değerlendirme • Yerleştirme
Kişisel Amaç	<ul style="list-style-type: none"> • Yeni çalışanın eğitimi, oryantasyonu ve geliştirilmesi • Performans değerlendirme • Yerleştirme • Ücret ve maaş yönetimi

Tablo1. İnsan Kaynakları Yönetimi Amaçları ve Faaliyetleri İlişkisi

Kaynak (Baykal; 2007: 13)

1.3. İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevleri

Bir işletmenin işgücünü oluşturabilmesi için adayların başvuru yapmaları, yapılan başvurular arasından seçimin yapılması, seçilenlerin işletmenin kültürüne alıştırılması, belirlenen sorumlulukları yerine getirebilmesi, işletmenin belirlediği hedefleri doğrultusunda hareket etmelerini sağlama, motive edilmeleri ve bu doğrultuda bir ücret politikası oluşturulması ve sahip olduğu potansiyelini belirleyerek eğitim, geliştirme, kariyer, programlarına ve bilgi alışverişini gerçekleştirmesini amaçlayan bir süreçtir. Kısaca insan kaynakları yönetiminin en önemli işlevi personeli hazır hale getirerek, onun işle ilgili gelişimini, değişimini ve isteklerini organize etmektir. Böylece hazır olan bir personelden hem daha çok fayda sağlanmış olacak hem de işletmeye olan katkısı daha büyük olacaktır (Ceylan, 2016: 9).

Genel olarak insan kaynakları yönetimi işlevlerini altı başlık altında toplayabiliriz.

1.3.1. İnsan Kaynakları Planlaması

İnsan kaynakları planlaması insan kaynakları yönetiminin ilk adımıdır. İşletmeler başarılı olabilmek için, insan kaynakları planlaması yapmak zorundadırlar. İnsan kaynakları planlaması olmayan işletmeler birçok problem ile karşı karşıya kalabilirler. Günümüzde kaliteli ürün ve hizmet üretiminin arttığı dönemde insan kaynakları planlaması yapılmazsa, işletmenin devamlılığı tehlikeye girmiş olur. İnsan kaynaklarını planlamak işletmenin fazla yada eksik işgücü ile çalışmasını da önler, amaçlarının gerçekleştirip gerçekleştirmediğinin farkına varır, karar almayı kolaylaştırır ve işletmeye bir bütün olarak bakmayı sağlar (Dumlu, 2018: 101).

İnsan kaynakları planlaması, işletmelerde karlılığı ve verimliliği etkileyen unsurlardan biridir. İnsan kaynakları planlaması, işletmenin gelecekteki insan kaynağını bulup etkili ve verimli kullanılmasını sağlayan bir araç olduğu için işletmeler için önemi büyüktür. İnsan kaynakları planlaması yapamayan bir işletme; elinde olan personelini rastgele kullanacağından, onunla ilgili işlemleri de (alımı, terfi, motivasyonu, ücret, işine son verme vb.) keyfi ve duygusal bir şekilde yapacağı düşünülmektedir. Bu durumda böyle işletmelerin nitelikli mal veya hizmet üretmesi sağlanamayacağından, piyasada hayatlarını sürdürmeleri mümkün olmayacaktır (Alpaslan, 2006: 18).

Planlama süreci, çalışan sayısında tasarrufu sağlayarak giderin düşmesine, işin niteliğine göre doğru personel seçimi de üretim sürecinin daha etkin olmasını sağlamaktadır (Mucuk, 2013: 321).

İnsan kaynakları planlamasının başarılı olabilmesi için bazı amaçları vardır. Bunlar: (Gider, 2015: 14)

- İşletmelerin hedeflerini göz önünde bulundurup, en uygun personeli seçmek,
- Çalışanların işletmeye bağlılık ve devamlılığını sağlayabilmek için onların gelişimini destekleyici eğitimler ayarlamak,
- İşe alım ve gelişim faaliyetlerinde ekonomik olmak, yapılan yatırımların dönüşünün olmasını sağlamak,
- Yasalara ve hukuksal düzenlemelere uygun hareket etmek,
- Kurumsal yapı ve çalışanlar arasındaki uyumu sağlamak,
- Hata oranını en aza indirmek,
- Teknolojik yeniliklere uyum sağlamak,

İKP hem çalışanlar hem de işletme açısından çeşitli amaçları yerine getirmesi için bazı sorumluluklar üstlenmiştir. İşletmede çalışanlar açısından güçlü bir performans ile motivasyona sahip olmaları, işletmelerinde hedeflerine ulaşırken başarı göstermesini daha üst seviyeye çıkarmak gibi amaçları mevcuttur. Bu amaçların yanında, insan kaynaklarındaki iç değişiklikler ve kısıtlamalar, mevcut personelin eğitim ve gelişimi, boş pozisyonların zamanında duyurulup ve doldurulması, yeni personelin işe alınması, işgücü maliyetlerini belirleme, teknolojik değişimlere uyma, hukuk kurallarına ve yasalara uygun hareket etmek sayılabilir.

İKP daima veri toplayan, topladığı verileri kullanan ve gerekli yerlere ulaştıran bir süreçtir. Bu süreç, işletme içindeki ve dışındaki birçok nedenden etkilenmektedir (Yumuşak ve Kışlalıoğlu, 2013: 60).

İKP aşamasında misyon, vizyon ve stratejik amaçlar belirlendikten sonraki aşamada işletmenin iç ve dış çevre analizlerinin yapılması gerekmektedir. Bu aşamada işletmenin stratejik amaçlarına ulaşmasını etkileyecek dış çevredeki fırsat ve tehditlerle iç çevredeki güçlü ve zayıf yönleri belirlenmeye çalışılır. Burada işletmenin işgücü pazarındaki şimdiki ve gelecekteki eğilimlerini dikkate alarak analizler yapılmalıdır.

İşletme dış çevre analizi ile işletmenin insan kaynağı ihtiyacını etkileyen işgücünün yapısı, ekonomik koşullar, sosyal ve demografik şartlarla yasal düzenlemelerin araştırılmasını, iç çevre analizi ise; işletmenin mevcut insan kaynaklarının, pozisyonlarının, iş yapılanmasının ve politikalarının analizlerinin yapılarak ihtiyaç duyulan nitelik ve nicelikteki insan kaynakları talebinin belirlenmesini amaçlar.

İKP dış çevre analizi, işgücü piyasasının şimdiki ve gelecekteki eğiliminin analizi olarak tanımlanmaktadır. İşletmeler ihtiyaç duydukları personeli bulabilmek için işgücü piyasasının koşullarını takip etmek zorundalar. Bu sebeple nitelikli ve doğru kişiyi istenilen zamanda ve maliyetle rakiplerinden önce ulaşmak amacı da dış çevre analizinin önemini ortaya koymaktadır (Arslan, 2012: 94).

İKP iç çevre analizi ise, işletmenin insan kaynakları açısından güçlü ve zayıf yönlerini inceler.

İç çevre analizi üç aşamadan oluşur (Arslan, 2012: 95).

- Birinci aşamada; işletmedeki işlerin analizi yapılır. Yani, işletmedeki işlerin neler olduğu, işler arası ilişkiler, işlerin önem derecesi, işlerin yapılabilmesi için personel sayısı ve yetenekler gibi işle ilgili analiz sonuçları belirlenmiş olur.
- İkinci aşamada; mevcut insan kaynağının analizi oluşturur, envanter çalışması olarak da adlandırılır. Bu çalışmada, işletmedeki çalışan ihtiyacını ve mevcut insan kaynaklarının sayısı ve nitelikleri belirlenir. Bu bilgiler iş analizi sonucu elde edilen bilgilerle karşılaştırıldığında işletmenin ihtiyaç duyduğu veya gereksinim fazlası niteliklerde ortaya çıkmış olur.
- Üçüncü ve son aşamada ise; örgüt yapısı ve işletme politikaları analizi yapılır. Yani son aşamada, insan kaynakları politikaları ve uygulamalarında oluşan değişikliklerin insan kaynakları planlaması sonuçlarına yapacağı etkileri ile iç çevre analizi sona erer.

1.3.2. İşgören Bulma ve Seçme

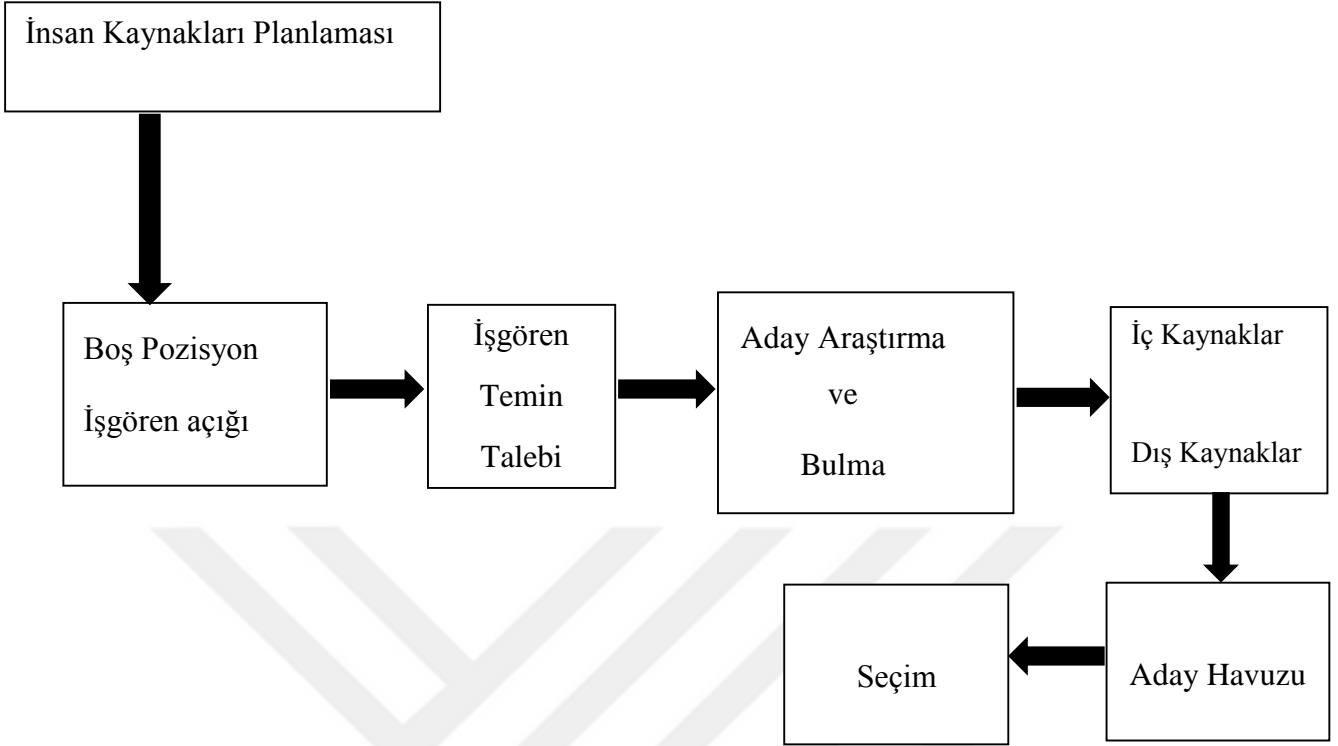
Bir işletmenin en önemli insan kaynakları fonksiyonlarından biri de işgören bulma ve seçmedir. Çünkü işletmenin yönünü belirleyen, başarı ya da başarısızlığa götüren en temel unsur insandır. Bu unsurun işletmenin ihtiyacını karşılayacak

düzeyde, gerekli yetkinliklerinin olması ve en yararlı olanının seçilmesi insan kaynaklarının en önemli sorumlulukları arasındadır.

İşgören bulma ve seçme aşaması yapılmadan önce bir takım uygulamaların yapılmış olması gerekmektedir. Başvuru yapan adayların değerlendirmeye alınmadan önce İK uzmanlarının stratejik İK planlamalarını yapmış olmaları gerekmektedir. İK uzmanları, İK planlamalarını hazırlarken işletmesinin son yıllarda oluşan değişiklikleri göz önünde bulundururlar (Benli ve Şahin, 2004: 117).

İşgören seçimindeki amaç, işletmelerin ihtiyaçları doğrultusunda işgücü ihtiyacının belirlenmesi, uygun nitelikte ve sayıda personelin seçilip, işe alınmasıdır. Aday bulma işlemi, boş olan pozisyonlar için işletmenin içinden ve dışından adayların araştırılması ile başlayıp, işe başvurmaları ile sona erer (Mucuk, 2013: 325-326).

Aday bulma sürecinde iki ana kaynak bulunmaktadır. Bunlardan iç kaynaklar, personelin yükselme (terfi) ve yatay geçişler (iç transfer) kullanılır. Dış kaynaklardan ise, duyurular, doğrudan başvurular ya da özgeçmiş gönderme, aracılarla başvuru, iş kurumu, özel istihdam büroları, eğitim kuruluşları, özürlü ve eski hükümlüler, taşeron işçi kiralama sayılabilir (Tunçer, 2017: 18).



Şekil 2. Personel Bulma Süreci

Kaynak: Mucuk, 2013:326

1.3.3. Ücret Yönetimi

Ücret, iş görenlerin yapmış olduğu hizmet karşılığında işletmeler tarafından verilen paradır. *Osmanlı Türkçesinde 'ecir' sözcüğünün türemesi ile günümüze ücret olarak gelen terim, Türk Dil Kurumu'nda " işgücünün karşılığı verilen para ve maldır" ve "kiralanan ve satın alınan bir şey için ödenen paradır" şeklinde tanımlanmıştır (Ahmedova, 2018: 21).*

Günümüz iş kanununda, 1475 sayılı -eski- iş kanununun 26. Maddesine ve 4857 sayılı -yeni- iş kanununun 32. Maddesine göre: 'genel anlamda ücret, bir kimseye bir iş karşılığında işveren ya da üçüncü kişiler tarafından sağlanan ve para ile ödenen tutardır.

Ücret, insanları işletmeye çekmek, devamlılığını sağlamak ve çalışmalarından verim alabilmek ve ihtiyaçlarını karşılamak için kullanılan bir araçtır. Ücret

belirlenirken işletmeler maliyetlerini göz önünde bulundurmalıdır. Yani ücretlendirme, işçi-işveren arasında dengeli bir şekilde kurulmalıdır. Dengeli bir şekilde kurulmadığı zaman; çalışan açısından motivasyonunun düşerek verimliliğinin azalmasına dolayısıyla da işgücü devrinin artmasına, işletme açısından da maliyetler arttıracığı için işletmenin zarar görmesine neden olacaktır (Berk, 2017: 26).

Ücret yönetiminde, göz önünde bulunması gereken bazı ilkeler mevcuttur. Bu ilkelerin başlıcaları: (Alayoğlu, 2005: 26)

- a) **Eşitlik İlkesi:** İşin sahip olduğu niteliklerle ödenecek ücret arasında bir denge olmalıdır, yani “eşit işe eşit ücret” verilmesi esastır.
- b) **Dengeli Ücret İlkesi:** Ücretin işgörenin hayatını idame ettirecek kadar olması, işletmeninde maliyetlerini zorlamayacak bir şekilde dengeli bir şekilde sağlanması oluşturulması gerekmektedir.
- c) **Cari Ücrete Uygunluk İlkesi:** Çalışana verilecek ücretin piyasada aynı türden işi yapana verilen ücretle eşit seviyede olmalıdır.
- d) **Yükselme (Terfi) İle Orantılı Ücret İlkesi:** Bir işgörenin pozisyon değiştirmesi (üst pozisyona geçmesi) durumunda, yeni görevinde aldığı ücret, bir önceki ücretinden daha yüksek olmalıdır.
- e) **Nesnellik İlkesi:** İşletmede çalışan herkese objektif olarak hak ettiği şekilde bir ücret verilmelidir.
- f) **Açıklık İlkesi:** Tüm işgörenlere işe girdiği andan itibaren ücret politikası hakkında bilgi verilmelidir.

1.3.4. Kariyer Planlama

Kariyer planlama, kişinin sahip olduğu bilgi, becerisi, değerleri, güçlü ve zayıf yönlerinin değerlendirilmesi, kariyer fırsatlarının tanımlanması, kendisine hedefler (kısa, orta, uzun vadeli) belirlenmesini, kariyer planlarının hazırlanması ve uygulanması süreçlerini içermektedir. Kariyer planlama, çalışanların işlerinde daha mutlu ve verimli olmalarını sağlamaktadır.

İşletmeler, kariyer planlaması ile bireyin eğitim ihtiyaçlarını, performans değerlendirmesini, motivasyonunu ve işe daha da bağlılığını sağlayarak, çalışan personeli geliştirip ve yeniliklere kendilerini hazırlaması konusunda teşvik etme imkanına sahip olmaktadır. Çalışanlar ise kariyer planlaması ile ilgi alanlarının

yeteneklerinin ve becerilerinin neler olduğunu anlama ve tanıma fırsatına sahip olurlar. Bir başka ifade ile kariyer planlama; işletme ve çalışanların uyumlu olmasını ve her iki tarafında olumlu yönde etkilenmesini sağlayan bir süreçtir (Şahin, 2009:9).

Kariyer planlaması, çalışanın ve işletmenin hedeflerini tek bir çatı altında birleştirerek verimliliği arttırmak için insan kaynakları yönetiminin en önemli uygulamalarından biri olmuştur. Kariyer planlamasının temel amacı, işletmenin etkinlik ve verimliliğinin artırılmasıdır (Taşlıyan, Arı ve Duzman, 2011: 235).

Kariyer planlaması, ilk olarak bireylerin kariyerindeki başarısını sağlayarak işe bağlılığını, tatminini, sadakatini arttırmak ayrıca çalışanın ihtiyaçlarını, yeteneklerini ve amaçlarını işletmedeki şimdiki yada ileride oluşabilecek imkanlarla eşleştirerek işletmeler için önemli bir seçenek halini almıştır.

Kariyer planlamasının bazı amaçları vardır. Bunlar: (Taşlıyan, Arı ve Duzman, 2011: 236).

- Bireylerin başarılarını sağlamak,
- İnsan kaynaklarının etkin kullanımını sağlamak,
- Pozisyon değiştiren çalışanın değerlendirilmesi,
- Çalışanın personelin geliştirilmesini sağlamak,
- Çalışan personele etkili bir eğitim ve kariyer planı oluşturmak bunun sonucunda işindeki başarısında yükselmesini izlemek,
- Çalışan personelin işteki güvenliğini sağlamak,

Kariyer planlama, işletmeler için maliyet arttırıcı olarak görülse de geleceğe ve insana yatırım olacağı için getirisinin yüksek olacağını göz önünde bulundurmaktadır. Bu sebeple de hem bireye hem de işletmeye birçok faydası vardır. Bunlar; (Aydın, 2007: 53)

Bireylere sağladığı faydalar:

- Personelin potansiyelini ortaya çıkarmak,
- Devir hızını düşürmek,
- Personelin terfi edebilmesi için gelişmesini sağlamak,
- Personelin ihtiyaçlarını tatmin etmek

İşletmeye sağladığı faydalar arasında,

- Eşit işe eşit ücret vermek,
- Terfi edebilecek durumdaki personeli belirlemek,
- İşe bağlılığını sağlamak,
- İşgücü çeşitliliğine yardımcı olmak

1.3.5. Eğitim Geliştirme

İnsan kaynakları yönetiminde eğitim ve geliştirme faaliyetleri çalışanların mevcut işleri yapabilmesi, gelecekte oluşabilecek işler için kendilerini bilgi, beceri, nitelik ve yetenek açısından donanımlı hale getirdikleri süreçtir. Eğitimde, çalışanlara yeni becerilerin kazandırılması geliştirmede ise, olan yeteneklerinin ve potansiyellerinin geliştirilmesi amaçlanır. Eğitim ve geliştirme faaliyetleri çalışanın performansını istenen düzeye çıkarılması açısından önemlidir (Uygun, 2015: 15).

Eğitim, gelişmeleri takip eden, personelin bilgi, beceri ve yeteneğini arttıran, onu yeni görevlere hazırlayan ve performansını arttırmak amacıyla düzenlenen bir gelişim programıdır. Böylece eğitim, işletmenin ve personelin gelişimine katkı sağlayan bir insan kaynakları uygulamasıdır.

Personel seçimi yapılırken hangi yöntem kullanılırsa kullanılsın, kişinin bilgisinin, becerisinin ve yeteneğinin işle uyumunu, yani uygun işe uygun personel seçimini sağlamak oldukça güçtür. Bu durum insanları doğru seçememekten ve özelliklerini doğru biçimde ortaya koyamamaktan kaynaklanmaktadır. Bu durumu gidermenin en iyi yolu da eğitimden geçmektedir. Ayrıca sağlıklı bir seçim yapılsa da ekonomik açıdan, toplumsal açıdan ve teknolojik açıdan yaşanan değişimler, işletmeleri ve çalışanları bu değişime uymaya zorlamaktadır yani eğitime ihtiyaç doğurmaktadır (Özyurt, 2013: 15-16).

Geliştirme, kişinin kendisini sürekli yenilemesi olarak tanımlanır. Bu sebeple uzun vadeli ve geleceğe yönelik çalışmaları kapsamaktadır. İşletmeler geliştirme programlarını üst kademeye getirecekleri personelleri için uygularlar. Geliştirme ile eğitim programları hazırlanır, yani çalışanları getirecekleri, pozisyona ve onun sorumluluklarına için hazırlamış olurlar.

Geliştirme kavramının eğitim kavramından farkı, çalışanın geleceğe hazırlanması ile ilgilenebilir. Eğitim ihtiyacın doğduğu anda başlayıp, bittiğinde

sona ermektedir. Gelişim ise, eğitimden farklı olarak faydalı olunacak bir konuda ihtiyaç olduğunda başlayıp, sona ermemektedir (Akdeniz, 2010: 20).

Eğitimin temel amacı ile işletmelerin temel amaçlarının uyuşması gerekmektedir. İşletmelerin temel amacı kar elde edip, düşük maliyetle üretim yapmak iken, eğitimin amacı da düşük maliyetle yüksek verimlilik sağlamaktır.

Eğitimde amaçlar belirlenirken şeffaf ve ölçülebilir olmasına dikkat edilmelidir. Yapılacak eğitimlerin maliyetleri, eğitimin sonunda elde edilen bilginin faydasından büyük olmamalıdır. Katılımcılar açısından ise, edinecekleri bilgi konusunda şüphe olmamalı, aldıkları eğitimin faydasını kısa bir süre sonra kendini gösterebilir olmalıdır. Başarılı iş performansı için bilgi, beceri ve davranışların personelce kazanılması ve bu kazanımların personelce gündelik hayatta kullanılabilir olması eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin amacı olmalıdır (Vurgun, 2018: 9-10).

Eğitim ve geliştirmenin iki ana yöntemi vardır. Bunlar: İş başı eğitim ve iş dışında eğitim.

1.3.5.1. İş Başı Eğitim:

Genellikle “*yaparak öğrenme en iyi öğrenmedir*” anlayışına dayanır.

İş başında eğitim, tecrübeli bir çalışanın gözetiminde personelin işi ile ilgili sorumluluklarını daha sağlıklı bir şekilde yerine getirmek için verilen eğitimidir.

İş başında eğitimin önemi,

- İş, işin başında yaparak öğrenildiği için etkili ve verimli sonuçlar doğurur.
- Yöneticilerin kontrolünde yapıldığı için çalışan daha çok dikkat ve özen gösterir.
- Personel öğrenme sırasında yaptığı hatalardan tecrübe kazanır.
- Eğitimin gideri ve maliyeti en düşük olan yöntemdir (Taşkın, 1994: 136).

İşbaşı eğitim yöntemlerinin başlıcaları şunlardır:

1.3.5.1.1. İşe Alıştırma (Oryantasyon) Eğitimi: İşletmeye yeni başlayacak personelin işletmenin yapısını, amaçlarını, kültürünü kısaca işletmeyi öğrenmesi için verilen eğitimidir (Uygun, 2015: 38).

1.3.5.1.2. İş Değişirme (Rotasyon) Eğitimi: İşletmenin tüm kademelerinde uygulanır. Bu eğitimde çalışan kendi işinin dışındaki işleri de öğrenerek bilgi, beceri ve tecrübesini artırır (Budak, 2016: 285).

1.3.5.1.3. Stajyerlik Eğitimi: Stajyerlik eğitimi, okulda öğrenilen teorik bilginin uygulanması için işletme içinde ve ya dışında belirli bir süre çalıştırılmalarıdır (Budak, 2016: 285).

1.3.5.1.4. Çıraklık Eğitimi: Diğer çalışanların kontrolünde yeni çalışanlara bir işi öğretmek için yapılan bir eğitim türüdür. Çıraklık eğitimi genellikle su tesisatçılığı, elektrik işleri gibi işlerde görülür (Yıldırım, 2013: 67).

1.3.5.2. İş Dışı Eğitim:

İş dışı eğitim yöntemleri, teorik bilgiye yönelik, uygulama yönü az olan, çalışanı işinin başından uzaklaştırarak, işletmenin içinde veya dışında yapılan eğitim yöntemleridir. Buradaki amaç; kişinin bilgilerini arttırmak, görüş açısını genişletmek ve başkalarının davranışlarına karşı duyarlılıklarını ölçme yeteneğini geliştirmektir (Uygun, 2015: 42).

İş dışı eğitimin başlıcaları şunlardır:

1.3.5.2.1. Duyarlılık Eğitimi: Kişinin algı, tecrübe ve davranışlarını farkına vararak bunun başkalarını ne şekilde etkilediğini görmelerini sağlamaya çalışır ve başkalarının tutum ve davranışlarını anlamaya yardımcı olur. Duyarlılık eğitimi sonucunda, eğitime katılanlar kendi tutum ve davranışlarını başkalarının gözüyle nasıl göründüğünü anlamaya ve başkalarının tutum ve davranışlarını anlamaya başlarlar (Özyurt, 2013: 45).

1.3.5.2.2. Örnek Olay Yöntemi: Bu yöntem, karar verme yeteneğini geliştirmeyi amaçlayan bir yaklaşımla, dikkatle geliştirilmiş birtakım yönetsel olaylar hakkında öğrencilere bilgi vererek onların bu bilgilerin ışığında yapacakları değerlendirmelerle belirtilen olaylarda karşılaşılan sorunların çözümlenmesi için gereken doğru kararları almalarını ve uygulanacak yönetim hareket planını önermelerini içermektedir. Bu yöntem, sorulara somutluk kazandırmaktadır. Ussal düşünmeyi ve karar vermeyi öğretip, tartışma yeteneğini geliştirmektedir, birden çok örnek olayın incelenmesi daima önerilmektedir (Uyar, 2010: 51) .

1.3.5.2.3. Rol Oynama Yöntemi: Bireyleri iş yaşamına hazırlayan, iş birliğini öğreten, problemler karşısında çözümler aramaya sevk eden bir eğitim yöntemidir. Bu yöntemde iş hayatında karşılaştıkları problemlere benzeyen durumlar bir senaryo şeklinde bireylere sunulur, sonra kendilerinden bu problemlerin içindeymiş gibi farklı kimlikler altında roller üstlenip sorun çözücü davranışlar ortaya koymaları istenir. Rol oynama, bir “taklit edelim” oyunuyla başlar ve oyunda rol alanların başarısını dikkatli olarak değerlemeye yardımcı olur. Yöntem canlıdır ve bundan dolayı da katılanların ilgilerini çeker. Bu yöntem, hem yapıcı hem de iyileştiricidir ve katılanlar eğitildikleri gibi aynı zamanda eğlendirilir (Bayraç, 2008: 175).

1.3.5.2.4. Simülasyon Yöntemi: Simülasyon, sanal ortamda gerçekleştirilen işletme oyunları olarak adlandırılır. Sanal ortamda yapıldığı için, gerçek iş ortamından daha güvenli ve daha az endişe vericidir. Eğitim sırasında gerekli bilgi ile deneyim simülatör ortamında adaylara kazandırılır, daha az iş kazası yaşanabileceğinden eğitim giderleri düşebilir. Pahalı bir yöntemdir ancak büyük kuruluşlar bu yöntemden faydalanabilirler (Bayraç, 2008: 177).

1.3.5.2.5. Bekleyen Sorular Yöntemi: Bu eğitimi alacaklara yöntem hakkında bilgi verilir. Daha sonra işletmede karşılaşılan ya da karşılaşılabilecek olan sorunlarla ilgili yazılar ve diğer belgeler her masada bulunan evrak sepetlerine konur. Her aday kendi evrak sepetindeki verilerden yararlanarak kararlar alır. Daha sonra adaylar, grup önünde sonuçları sunarak, kararlara nasıl vardıklarını gerekçeleriyle anlatırlar ve birbirlerinin kararlarını tartışırlar. Böylelikle eğitime katılanların çözümleme, sentez ve karar alma yeteneklerinin geliştirilmesine olanak tanınır. Bu üstünlüğüne karşın, bu yöntemin sadece yönetici düzeyindeki elemanlarda uygulanabilmesi önemli bir sınırlılıktır (Uygun, 2015: 47).

1.3.6. Performans Yönetimi:

Performans değerlendirme; çalışanın yeteneklerini, davranışlarını ve niteliklerini diğerleri ile karşılaştırılarak yapılan bir ölçme olarak tanımlanır. Diğer bir ifade ile performans değerlendirme, çalışanların belirli bir dönemdeki başarı durumlarını ve geleceğe yönelik potansiyellerini belirlemeye çalışan bir kavramdır (Ateş, 2004: 60).

Performans değerlendirme, çalışan ve işletme açısından önemi olan uzun vadeli bir süreçtir. Performans değerlendirmesi sonucunda işletmeler, çalışanların eğitim ve geliştirme faaliyetlerini belirler ve ihtiyaçları doğrultusunda onlara sunarlar. Böylece alışanların eksik tarafları belirlenir ve bu eksikleri kapatmak için harekete geçilir. PD alışanların bilgi, beceri ve eğitimlerinin çalıştığı yere ne ölçüde yansıdığını belirler, görev tanımlarına uygun olarak davranılıp davranılmadığını ve işindeki başarı durumunu belirler. Çalışanların iş başındaki performanslarının değerlemesi bilgileri; çalışanın kariyer haritalarının belirlenip bunu işletmenin amaçları ile uyumlu hale getirilmesine yardımcı olur. Ayrıca alışanların çalışma performansları hakkında bilgi ücret sisteminde tarafsız karar verebilmeye de yardımcı olmaktadır. Bir performans değerlemesi çalışanın kariyeri ile ilgili olarak neler yapacağına, terfi, yer değişikliği veya işten çıkarılmasında da kullanılan bir araçtır. Ayrıca PD işletmelerin İKY'ne bilgi ve veri sağlamasına yardımcı olmaktadır (nal, 2017: 12-13).

PD'nin iki temel amaı vardır.

- a) Personele Yönelik Amaçları: cret, terfi, işten çıkarma, eğitim çalışanlara yönelik kişisel uygulamalardır.
- b) Yöneticilere Yönelik Amaçlar: Personelle ilgili karar verilirken (terfi, yer değişikliği, ücret, işten çıkarılması vb.) ihtiyaç olabilecek bilgilerin toplanması ve gerekli karşılaştırmaların yapılılarak sonuçlarının paylaşılmasını ifade etmektedir. Ayrıca, st yönetimin karar verirken adil ve tarafsız olmalarını sağlayabilmektedir (Nemutlu, 2017: 7).

Performans değerlendirmenin çalışanlar ve kurum açısından birçok önemi vardır.

Bunlar: (Altan, 2015: 4-5)

- PD alışan açısından bireysel, işletme açısından ise, motivasyona yönelik bir ihtiyaçtır.
- Çalışanları, alışmaları hakkında bilgilendirmek PD'nin hedefleri arasındadır. Bu durumun çalışanın ve işletmenin gelişimine katkısı büyüktür.
- Personelin tanınmasına yardımcı olduğu için kariyer yönetimine katkı sağlamaktadır.
- Personel ile st yönetim arasında iletişim kurulmasını sağlar.

- İşletmeler için eğitim ihtiyacının belirlenmesine ve eğitim programlarının düzenlenmesine yardımcı olur.
- Personelin hedeflerine ne kadar ulaşabildikleri belirlenmiş olur.
- İşten ayrılacak kişilerin belirlenmesinde PD`nin katkısı vardır.
- Personelin işteki başarılarını görme ve iş tatminine ulaşma sağlanmış olur.
- Personeller üstlerinin görev tanımları kapsamındaki beklentilerini öğrenirler.
- İnsan kaynağının etkili, verimli ve yararlı bir şekilde kullanılmasını sağlayan verilere ulaşılır.
- PD`nin sonuçları, hem çalışanı yeniliklere hazırlar, hem de eksiklerini görüp düzenlemeler yapmasını sağlar.
- İşletmenin etkinliğinin belirlenmesini, yani çalışanların bireysel performans düzeyleri sonuçta işletmenin performansı için belirleyici olacaktır.
- PD sunduğu verilerle çalışanın ücret ve maddi motivasyonuna yönelik düzenlemeler yapmasına yardımcı olur. Dolayısıyla da ücret yönetimine de katkı sağlamış olur.

1.4. İnsan Kaynakları Yönetimi Gelişimi

İKY ilk defa ABD`de ortaya çıkmıştır. Sanayi devrimiyle birlikte sanayi kuruluşları, üretimde insan faktörünü kullanmaya başlamışlardır.

Sanayileşmenin önem kazanmasıyla Taylorist ve birçok yaklaşım, üretimde verimliliğe dikkat çekmiştir.

1911 yılında Taylor`un yapmış olduğu, çalışanın seçimi ve motivasyonu çalışmaları ile Mayo`nun Hawthorne işyerinde yaptığı çalışmalar, çalışanları ilk kez ele alan çalışmalar olarak kabul edilmektedir.

1913 yılında altmış personel yöneticisinin katılımıyla Personel ve Gelişme Enstitüsü kurulmuştur. Bir diğer önemli gelişme ise, Hugo Munsterberg`in kaleme aldığı, Psikoloji ve Endüstriyel Etkinlik adlı kitaptır.

Amerikan Ordusu`nun 2. Dünya Savaşı esnasında personel seçme ve yerleştirme yöntemleri, 1950 ve 1960`lı yıllarda özel kuruluşlar tarafından, personel seçiminde yöntem olarak kullanılmıştır.

Personel yönetimi; 1970 yılı sonrasında tüm ülkelerde yerini almaya başlamıştır.

1960'lı yıllarda personel yönetimi anlayışıyla, çalışanların sadece özlük dosyaları ve sağlık işleri ile ilgili kısımlarına bakan personel yönetimi birimi, bürokratik işlerin takibi, tatil ve izinler gibi görevleri de yerine getirmekteydi (Demir, 2016: 19-20).

1980 yılı sonrasında personel yönetimi kavramı yerini insan kaynakları yönetimi kavramına bırakmıştır. Başta ABD olmak üzere, batı ülkelerinin ekonomilerinin bozulmaya başlaması, artan rekabet, verimliliğin azalması, teknolojik gelişmelerin getirdiği çalışma koşullarındaki değişiklikler, özel sektörde sendikal örgütlenmenin giderek zayıflaması, sendikaların 1980 öncesi kavgacı politikaları yerine işverenle uzlaşmacı, özellikle gelişmiş ülkeler arası rekabet yarışında Japonya gibi endüstri toplumlarının geleneksel endüstrinin önüne geçmesi gibi nedenler insan kaynakları alanına doğru yöneltmiş ve insan kaynaklarının gelişimine önemli katkılar sağlamıştır (Büyükuslu, 1998: 86).

İKY ile personel yönetimi aynı olarak düşünülse de uygulama alanlarında birçok farklılıklar vardır.

PERSONEL YÖNETİMİ	İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ
İş odaklıdır.	İnsan odaklıdır.
Operasyonel faaliyetlere odaklanır.	Danışmanlık hizmeti verir.
Statik bir yapısı vardır.	Dinamik bir yapısı vardır.
İnsan bir maliyet olarak görülür.	İnsan değer olarak görülür.
Normlar/ Kurallar esastır.	Misyon ve örgütsel değerler esastır.
Klasik yönetim anlayışı hakimdir.	Toplam kalite yönetimi esastır.
İnsan, işte çalışan birisidir.	İnsan, işi yönlendirendir.
Örgüt içi planlama esası vardır.	Stratejik planlama hakimdir.

Tablo 2. İKY ve Personel Yönetimi Farkları

Kaynak: Öke, 2016: 27

İKİNCİ BÖLÜM

İŞE ALIM SÜRECİ

2.1. İşe Alım Süreci

İşletmelerde insan kaynağının işe alımı, İKY en önemli unsurlarından biridir. Sürecin temel amacı, ihtiyaç olan pozisyonun gerektirdiği sayıda adaya ulaşmaktır. İK'larında işe alım sürecinde ise şimdi ve ya gelecekte en uygun nitelikteki adayların belirlenmesi, izlenmesi ve tanımlanma sürecidir (Günay ve Çarıkçı, 2019: 179).

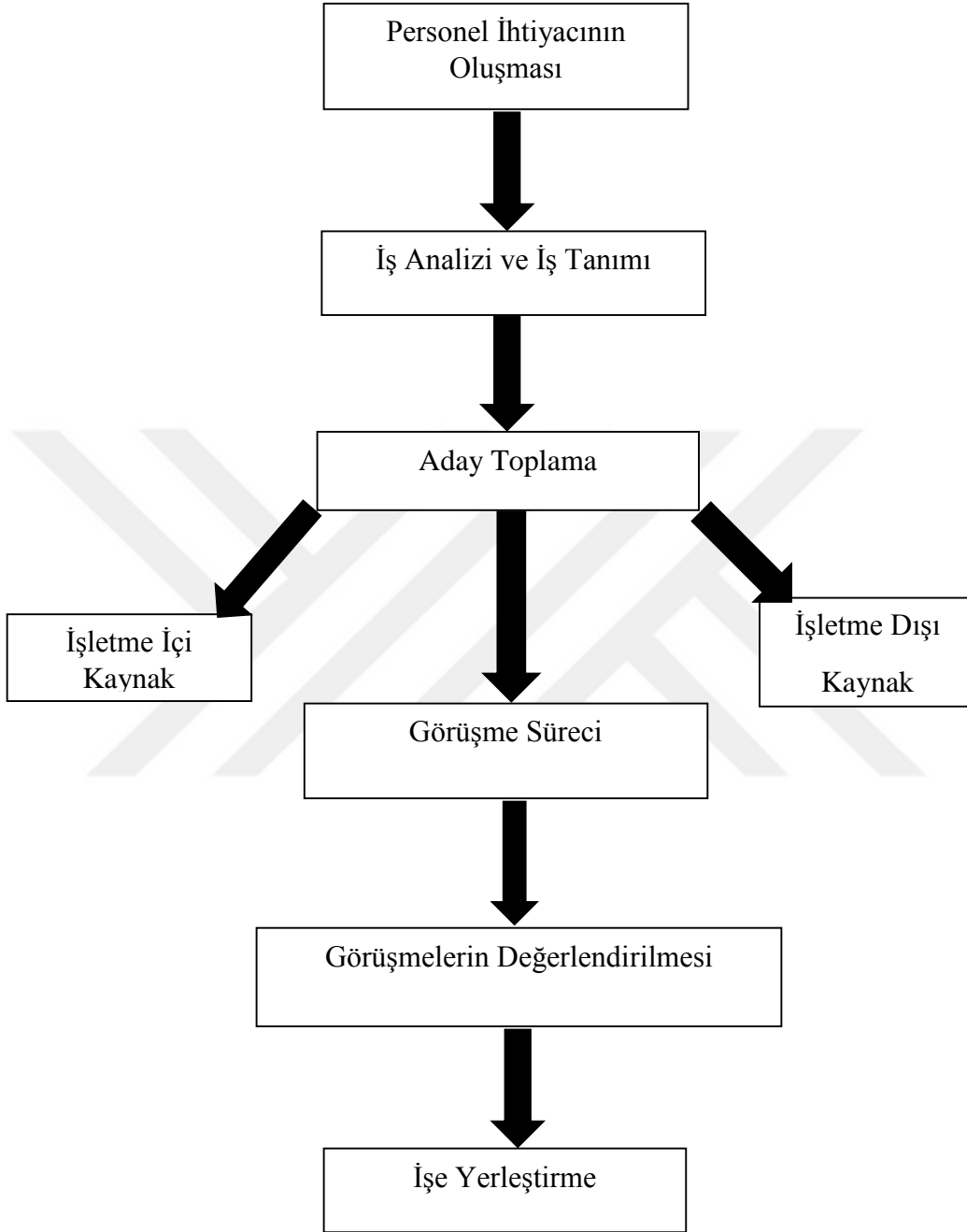
2.2. İşe Alım Sürecinin Aşamaları

İşe alım süreci, işletmelerde personel ihtiyacın oluşması ile başlamaktadır. Ancak, bu işlemde önce yapılacak olan işin özelliklerini ortaya koymak gerekmektedir. Personeli iyi tanımak yapılacak işin kalitesini de arttıracaktır. Yapılacak işin özellikleri, işletmenin amaçlarını, yapılacak işin fonksiyonlarını, işin ortamını ve işi yapacak kişide olması gereken niteliklerin toplanıp ve değerlendirilmesini sağlamaktadır. İşletmelerde işe alım süreçlerinde öncelikle personel ihtiyacının oluşması, bu ihtiyacın nereden sağlanacağı, bulunan adaylar arasından en uygun olanının seçilip karar verilmesini sağlamaktır (Ahmedova, 2018: 23-24).

Bir işletmedeki insan kaynaklarının kalitesi personeli bulma, seçme ve işe alma sürecindeki başarısına bağlıdır. Seçim sırasında istenilen sayıda ve nitelikte kişinin bulunamaması, işin niteliğine sahip olmayan adayların işe alınmasına neden olabilmektedir. Bir işletmede işe alım sürecinde yanlış alınan bir personel belli bir zaman sonra işin kendisine uygun olmadığı düşüncesiyle işten ayrılabilir. Bu durum işletme için hem zaman hem de maliyet kaybına neden olmaktadır. Bu sebeple işletme personel bulma-seçme konusunda ikinci bir zahmete katlanmak zorunda kalmaktadır.

İşletmelerin amaçları doğrultusunda çalışacak personelin seçimi, işletmeye dahil edilmesi başlı başına bir iş olarak görülmektedir. İşe alım, İK biriminin en önemli görevlerinden olup, önemli bir süreci kapsamaktadır. Personel ihtiyacının ortaya çıkması, bu ihtiyacın duyurulması, başvuruların yapılması, yapılan başvuruların arasından görüşmelerin yapılması, uygun olan adaylarında işe yerleştirilmesi sürecini oluşturmaktadır (İldiz, 2016: 23).

İşe alım süreci aşağıdaki şekilde gibidir:



Şekil 3. İşe Alım Süreci

Kaynak: Eken, 2007: 9

2.2.1. Personel İhtiyacının Belirlenmesi

Her işletmenin personel ihtiyacı faaliyet gösterdiği sektöre ve amacına göre değişiklik gösterebilmektedir. Bu nedenle insan kaynakları biriminin, işletmenin amaç ve faaliyetlerini göz önünde bulundurarak hangi yetkinliklerle kaç personele ihtiyacı olduğunu bilmesi gerekmektedir.

Personel bulma-seçme aşamasında öncelikle işgücü açığının belirlenmesi gerekir. Personel ihtiyacı, işgücü talebi ile arzının karşılaştırılması sonucunda işgücü talebinin fazla olması durumunda ortaya çıkmaktadır.

İşgören talebinin sayısal yönden işgücü ve iş yükü analizleri, nitelik yönünden de iş analizleri yapılmalıdır. İş yükü analizinde, işletmenin amaç ve faaliyetlerinin gerçekleşmesi için personel arz edebileceği emek miktarı ve kullanılacak teknoloji sayesinde, kaç kişiye ihtiyaç duyulacağı saptanmaktadır. Her personelin belirlenen yer ve zamanda işinin başında bulunacağı varsayımına göre hesaplanan gerçek personel gereksinimine; devamsızlık ve işgücü devri ile ortaya çıkan işgücü açığını kapatmak için yedek ve işgücü gereksiniminin de ilave edilmesi gerekecektir. Bu sebeple işletmelerin ne kadar personel ihtiyacı olduğu tespit edilmiş olur (Dokumacı, 2010: 5).

İşletmelerde personel sayısının yanında işletmeye alınacak personelin yetkinlikleri de çok önemlidir. Bu sebeple işletmede iş analizleri ile işlerin tek tek incelenmesi, iş tanımı ve gereklerinin de hazırlanması gerekir. İş gerekleri, iş analizi ile elde edilen bilgiler doğrultusunda hazırlanan ve işi yapacak olan kişide bulunması gereken nitelikleri içeren bir belgedir.

Bu sebeple iş gerekleri, çalışanın tespiti, bulunması ve seçim aşamasında kimin alınacağı, niteliklerinin neler olacağı konusunda yardımcı olmaktadır (Dokumacı, 2010: 5)

2.2.2. İş Analizi Ve İş Tanımı

Bir işin tüm ayrıntılarının ortaya konulup, incelenmesine iş analizi denir. Bu incelemenin içeriğinde; işte kullanılan araç-gereç, kullanılan yöntem, işin çevre koşullarına uygunluğu, iş için gerekli öğrenim düzeyi gibi konular hakkında bilgiler elde edilmektedir.

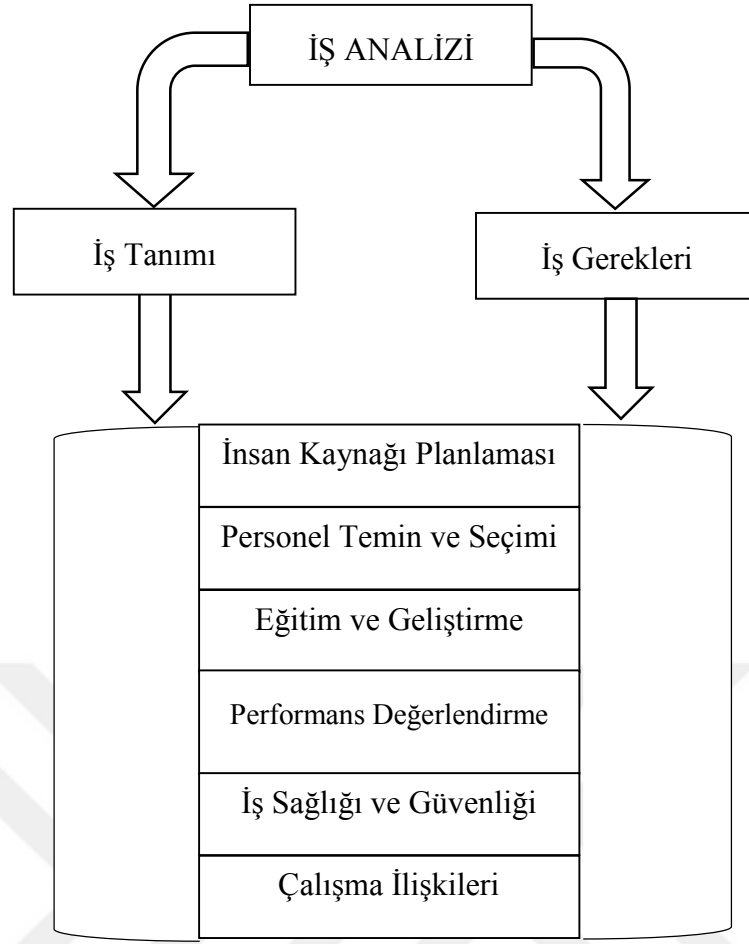
İş analizi farklı kaynaklarda; *“iş oluşturulan görevlerin tanımlanması için işle ilgili bilgilerin toplandığı bir süreç”*; *“insan kaynakları ve diğer yönetim fonksiyonlarının*

kullanması için iş ile ilgili bilgilerin toplanması, analiz edilmesi ve sentezlenmesi işlemi” ya da “işlerin çeşitli yönlerinin tanımlanması, kaydedilmesi ve işin yerine getirilmesi için gerekli olan becerilerin belirlenmesi süreci” olarak tanımlanmaktadır. Personel seçim açısından ise; “ işin detaylarının sistemli olarak incelenmesi” şeklinde ifade edilir ve bazı sorulara cevap vermesi beklenir (Budak, 2016: 98).

- İşin gerekleri nelerdir?
- İş nasıl yapılır?
- İş ne zaman yapılır?
- İş nerede yapılır?
- İş neden yapılır?

İş analizi sonucu elde edilen bilgiler insan kaynakları yönetimi için önemli bir araçtır ve bu bilgiler insan kaynakları yönetiminde kullanılmaktadır. Bu bilgiler, iş tanımlarının ve iş gereklerinin oluşturulmasına da yardımcı olmaktadır.

İş analizi; insan kaynakları fonksiyonlarında (insan kaynağının planlanması, temini, seçimi, eğitimi, ücretlendirilmesi, performans değerlemesi, iş sağlığı güvenliği, çalışan ilişkileri) kullanılmaktadır (Ceylan, 2017: 11-12).



Şekil 4. İş Analizi ve İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları Arasındaki İlişki

Kaynak: Ceylan, 2017: 12

İş analizleri sonucu toplanan bilgiler, iş tanımları ve iş gerekleri gibi formlara kaydedilirler.

İş Tanımları: İş analizi sonucunda elde edilen bilgiler iş tanımları haline getirilir.

İş tanımları açık ve net bir şekilde oluşturulup formlara aktarılırlar.

İş tanımları formunda olması gerekenler: (Uyargil, 2018: 61)

İşin Tanımı: İşin ünvanı, varsa kod numarası, ait olduğu bölüm, kısaca işin özeti bu bölümde yer almaktadır.

Görev ve Sorumluluklar: Detaylara girmeden görevlerin nasıl yapılacağını ve yapılaş amacının belirtilmesi gerekmektedir. İş yapılacağı zaman üçüncü tekil şahıs ve geniş

zamanlı bir dil kullanılmalıdır. Çünkü iletişimi kolaylaştırmak amacıyla ifadenin açık ve kesinlik kazanması gerekmektedir.

İşle Alakalı Diğer İşler ve İşin Gerektirdiği Gözetim: İşin diğer işlerle olan ilişkisi belirlenir. Dikey olarak, terfi ile ilgili karar verirken, yatay ilişkilerde ise, işin akışı ve talimatları belirlenirken yardımcı olmaktadır.

İş tanımları, personel seçimi, performans değerlendirme, terfi, performans standartları oluşturma ve eğitim gibi insan kaynakları süreçlerinde kullanılmaktadır.

İş Gereklere: Belirli bir işin yapılabilmesi için çalışan personelde olması gereken eğitim düzeyi, tecrübe, muhakeme-analiz yeteneği, iş bilgisi, sorumluluk ve benzeri özelliklerin belirlenmesi olarak ifade edilir. Kısaca, işi yapacak personelin sahip olması gereken somut özellikler olarak tanımlanır. (Altınel, 2018: 39).

İş tanımları işin ne olduğunu ortaya koyarken, iş gereklere ise işi yapacak kişinin sahip olması gereken özellikleri incelemektedir.

İş gereklere 4 temel faktör üzerine kurulmuştur: (Altınel, 2018: 40)

1. Yetenek Gereklere: (Bedensel ve Zihinsel Yetenekler, Eğitim, Deneyim)
2. Çaba Gereklere: (Bedensel ve Zihinsel Çaba)
3. Sorumluluk: (Makine – Malzeme, Başkalarının Güvenliği)
4. Çalışma Koşulları: (Aydınlatma, Temizlik, Risk vb.)

2.2.3. İşe Alım Sürecinin Kaynakları

İşletmeler personel ihtiyacını karşılarken işletme içi (terfi, nakil ve rütbe) ve işletme dışı (ilan, internet, referans, iş kurumu, danışmanlık şirketi ve staj) olarak iki temel kaynak kullanırlar.

Personelin iç ve dış kaynaktan temin edilmesinden önce bazı unsurların ortaya konması gerekmektedir. Öncelikli olarak hangi işlere personel alımı yapılacak, iş analizi aracılığıyla bu işlerin gereklere ve özelliklerinin neler olduğu belirlenmesi gerekir. Daha sonrasında ise, iş analizi ve tanımlarından elde edilen veriler aracılığıyla işe alınacak personelin yetkinlikleri ortaya konmuş olur (Avcı, 2017: 8).

2.2.3.1. İşe Alım Süreci İç Kaynaklar

İşletmelerin personel temininde öncelikli olarak tercih ettiği kaynaktır. Çünkü işletmeler alınacak pozisyon için işletmeyi bilen kişileri tercih etmek isterler. İç kaynaklardan personel temini gerçekleşemediğinde ise işletme dışından adaylar araştırılmaya başlanır.

İşe alım sürecinde iç kaynaklardan faydalanmanın bazı olumlu ve olumsuz yönleri vardır (Acar, 2010: 17-18).

Olumlu yönleri,

- Seçim kararı daha iyi sonuçlar doğurur. Çünkü mevcut çalışanların performansı ve kapasitesi hakkında doğru bilgiler edinilir.
- Maliyetleri dış kaynağa göre daha düşük olduğu için tercih edilen bir yöntemdir.
- Personelin kendini geliştirmesi için teşvik edilir.
- Personelin işletmeye bağlılığını ve motivasyonunu artırır.
- Personel işletmenin kültürünü ve ortamını bildiği için, adaptasyon sorunu yaşanmayacaktır.

Olumsuz yönleri,

- İşletme içerisinde olumsuz yönde rekabet ve çatışmalar yaşanabilir.
- Dışardan alınacak yeni personelin sağlayacağı görüşlere ve becerilere engel olunabilir.
- Nitelikleri yeterli olmayan bir işletme çalışanıyla ihtiyacın karşılanması söz konusu olabilir.

2.2.3.1.1. Terfi

Bir çalışanın bulunduğu pozisyondan daha üst bir pozisyona getirilmesi olarak tanımlanır. Personelin daha fazla ücret, sorumluluk, yetki ve görevler almasını sağlar.

Terfi, boşalan pozisyonların doldurulması için en yaygın olarak kullanılan yöntemdir. Terfi kararları, çalışanın kıdemi, başarısı, potansiyeli göz önüne alınarak yapılır. Nadiren personelin kişiliği ve diğer çalışanlarda olan ilişkileri de dikkate alınır.

Terfi sürecinin gerçekleşmesi için üst pozisyona gelecek personelin, o pozisyonun gerektirdiği yetkinlikleri taşıması gerekmektedir (Eraslan, 2011: 17)

2.2.3.1.2. Nakil

İşletmede boşalan bir pozisyon olduğu zaman yerine aynı şartları taşıyan başka bir çalışanın atanması olarak ifade edilir.

Nakil, personelin yetki, sorumluluk ve ücret açısından aynı şartta bulunduğu işler arasından yatay olarak yer değişikliği olarak tanımlanmaktadır. Böylece nakil, birbirine yakın olan birim ve işlerde uygulanır. Örneğin “üretim planlama şefi” olarak çalışan bir kişinin “üretim şefliğine” getirilmesi (Eraslan, 2011: 21).

2.2.3.1.3. Rütbe İndirimi

Daha çok disiplin cezası olarak bilinen, çalışanın sorumluluk, yetki ve ücret düzeylerinin daha alt düzeyde bir pozisyona geçmesine rütbe indirimi adı verilir. Çalışanların işsizlik, ekonomik kriz, teknolojik değişimler gibi nedenlerle kabul etmek durumunda kaldıkları ve az tercih edilen bir yöntemdir (Eraslan, 2011: 22).

2.2.3.2. İşe Alım Sürecinde Dış Kaynaklar

İşletmeler, personel ihtiyacını iç kaynaklardan karşılayamadıkları zaman dış kaynağa başvurmak zorunda kalırlar.

İşletmelerin personel sağlarken dış kaynaklara başvurma nedenleri; (Doğan, 2017: 45)

- Faaliyete yeni başlayacak bir işletme ya da büyüme kararı alan bir işletme,
- İşletmeye yeni başlayan personelin, kendisini kabul ettirmek adına gösterdiği çabanın diğer çalışanları da olumlu etkilemesi,
- Günümüzde değişen teknolojinin doğurduğu sonuçlar doğrultusunda nitelikli teknik ve uzman personel ihtiyacı,
- İşin niteliklerine göre donanımlı, eğitilmiş, yeniliğe açık personeli işletmeye çekmek ve ondan faydalanmak,
- Dış kaynaktan sağlanan personelin çalışma ortamına sağladığı hareketlilik,
- Personelin dış kaynaktan temini, terfi bekleyen personele fırsat sağlaması,
- İşe uygun ve nitelikli bir personel için artı bir yatırım ve eğitim ihtiyacının olmaması,
- İç kaynaklar aracılığıyla üst kademe ki pozisyonların dolmasıyla, alt kademedeki personel açığını karşılamak için dış kaynaklara başvurulur.

İşe alım sürecinde dış kaynaklardan bazıları şunlardır:

2.2.3.2.1. Duyurular ve İlanlar

Duyuru, işletmelerin personel ihtiyacını ve aradığı özellikteki personeli çeşitli iletişim araçları ile (radyo, televizyon, gazete, dergi ve internet gibi) kişilere duyurmak için kullandıkları bir yöntemdir. Duyuru yoluyla personel seçerken ilk olarak, hangi bilgilerin bulunacağına ve hangi araçlarla iletileceğine karar verilmelidir.

Bir duyuruda; işletme ve iş ile ilgili bilgiler, aranan personelde bulunması gereken nitelikler, çalışma şartları, başvuruların nereye, ne zaman ne şekilde yapılacağına ilişkin bilgilerin yer alması gerekmektedir.

Duyurular geniş bir kitleye hitap edecekse, üst kademeye bir personel sağlanacaksa duyuruda; işin niteliği, işletme hakkındaki bilgiler anlaşılır bir şekilde ifade edilmelidir. Duyurunun kısa, açık ve net olması önem taşımaktadır.

Duyurularda bazen işletmenin adının gizlendiği, sadece yapılacak işi ve niteliklerinin bulunduğu “isimsiz iş” duyuruları vardır. Bu tip duyurular genellikle iş arzının çok olduğu durumlarda başvurunun fazla olmasını engellemek için ve işletmenin adının da açığa çıkmaması için tercih edilmektedir (Akın, 2004: 34-35).

İlanda gerekli olan bilgilerin eksiksiz, açık, net bir şekilde ifade edilmesi gerekmektedir. İlanda; işletme, iş, taşınması gereken nitelik ve özellikler, çalışma şartları, başvuru yeri ve tarihi gibi konular açık ve net bir şekilde belirtilmelidir (Tolan, 2006: 82).

2.2.3.2.2. İnternet

Günümüzde internet, çok fazla kolaylık sağladığı için tercih edilen bir araç haline gelmiştir. İş arayanlar ve ileride oluşabilecek iş fırsatlarını değerlendirmek isteyen çalışanlar için internet en önemli araçlardan birisidir. İnternet hızlı iletişim kurmanın sağladığı avantajla, işletmelerin personel arama ve bulmada diğer yöntemlere göre daha sıklıkla tercih ettiği bir dış kaynak yöntemidir. Günümüzde en iyi kalite, uygun fiyat, ulaşılabilirlik ve hız gibi kavramlar önemini giderek arttırmaktadır. Bu sebeple internet bu kavramlara ulaşım yaygın olarak kullanılmakta, aynı zamanda daha geniş adaylara ulaşmayı sağlamaktadır.

İnternet, teknolojik gelişmelerle birlikte internet tabanlı yeni olanaklarla karşımıza çıkmaktadır. İnternet tabanlı olarak kullanılan bu kaynaklar kurumsal web

siteleri, kariyer siteleri ve sosyal paylaşım siteleri olarak yerini almıştır. Bu sebeple pek çok İK uygulamasının da elektronik ortama taşınmasına ve elektronik İKY kavramının ortaya çıkmasına neden olmuştur (Yücel, 2018: 17).

2.2.3.2.3. İŞKUR

İş arayanlar ile işverenlerin ihtiyaçlarını karşılamak için devlet tarafından kurulmuş bir kurumdur. Başlıca görevleri şunlardır: (Toprak, 2018: 78-79)

- İstihdam politikalarını aktif şekilde sürdürmek, istihdam yapısının korunması, geliştirilmesi, işsizlik sigortasının yürütülmesini sağlamak,
- İş ve meslek analizi yapmak, iş ve meslek danışmanlığı hizmeti vermek, istihdamı artırmak için işgücü yetiştirme, mesleki eğitim ve işgücü uyum programları geliştirmek ve uygulamak, istihdamdaki işgücüne eğitim seminerleri düzenlemek,
- İş aramanın daha düzenli bir şekilde yapılmasını sağlamak, iş arayan kişinin (yurtiçi-yurtdışı) uygun olan işe yerleşmesini ve yurtdışı hizmet sözleşmelerinin yapılmasına aracılık etmek, özel istihdam bürolarına ilişkin görevleri yerine getirmek, işverenlerin yurt dışında kendi iş ve faaliyetlerinde çalıştıracağı işleri temin etmesi ile tarım işlerinde ücretli iş ve işçi bulma aracılığına izin verilmesi ve kaldırılmasına ilişkin işlemleri yapmak,
- Kurumla ilgili ihalelere katılmak, yurt içi- dışı kurum ve kuruluşlara eğitim ve danışmanlık hizmeti vermek.

2.2.3.2.4. Referans ile Başvurma

İşletme içinden veya dışından bazı kişilerin aracılığıyla ile personel sağlama işlemidir. İşletme personeli, tanıdıklarını ya da yakınlarını işletmeye tavsiyede bulunabilir veya işletmeyle iş yapan firmalarda çalışanlarda tanıdıklarını işletmeye tavsiye edebilirler (Eken, 2007: 12) .

2.2.3.2.5. İnsan Kaynakları Danışmanlık Şirketi

Günümüzde insan kaynakları, işletmelerin en önemli fonksiyonlarından biri olarak yerini almıştır, çünkü insan kaynakları insan ile ilgilenmektedir. İnsan, yaşanan değişikliklere uyum sağlayan, bilgi sahibi, teknolojiyi takip eden ve kullanan bir unsurdur. İşletmeler için önemli olan bu kaynağın karşılanması uzmanlık gerektiren bir iş haline gelmiştir. Bu sebeple işletmelerin insan kaynağı ihtiyacını

uzman bir şekilde analiz eden, ihtiyacı saptayan, karşılayan danışmanlık şirketleri ortaya çıkmıştır (İstemi, 2006: 100-101).

Bu şirketler, iş arayanlar ve personel ihtiyacı olan işletmeleri karşı karşıya getiren özel kurumlardır. Bu kurumlara iş arayanlar özgeçmişlerini bırakarak aday havuzuna katılırlar. Personel ihtiyacı olan işletmelerde bu kurumlara danışarak istedikleri özelliklere sahip personeli ararlar. Aday havuzundan istedikleri özellikteki personeli daha kolay bulurlar.

Ayrıca bu şirketler işveren adına ilan sürecine de dahil olup, istenen özellikteki adayları belirleyip, işveren adına görüşmeleri yaparak en uygun adayları işverene sunarlar. Bu sebeple işletme, daha az kişilerle görüşme yapacağından hem iş yükünü azaltmış olur hem de zamandan tasarruf sağlamış olurlar (Avcı, 2017: 12-13)

İnsan kaynakları danışmanlık şirketlerinin en temel amacı, danışmanlığını yaptığı kişiler ve işletmeler adına doğru kararların alınması için onları ikna etmek, göremediklerini gösterip yol haritalarını çizmesini sağlamaktır.

2.2.3.2.6. Staj

Staj, öğrencilerin eğitim süreçlerinde edindiği teorik bilgilerin iş hayatında nasıl kullanıldığını görmek ve deneyim kazanmak amacıyla belirli sürelerde işletmelerde çalışmalarını ifade etmektedir. Staj yapan öğrenciler hem deneyim kazanıp hem de işletmelerin kısa süreli personel ihtiyaçlarını karşılamış olur.

İşletmeler öğrencilere staj imkanı sunup, öğrencilerin mezuniyetlerinden sonra da onlara iş teklifi yapmalarıyla sonuçlanmaktadır. Böylece, işletmenin stajyerleri potansiyel işgören olarak değerlendirme olanağı vardır. Öğrencilerin işbaşında gösterdikleri yetkinlikleri ve işe uygunluğu açısından stajlar, uygun personel seçme yolu olarak kullanılabilir (Çaylan, Akpınarlı, ve Deveci, 2016: 247)

2.2.4. Personel Seçimi

Personel ihtiyacı olan işletmelerin, işin şartları ile bu işe başvuruda bulunan adayların niteliklerinin uyuşması süreci olarak tanımlanır. Seçimin daha doğru sonuçlar verebilmesi için;

- İş analizi aracılığıyla işin tanımının (şartlarının) belirlenmiş olması gerekmektedir.
- İşin gereklerini yeterine getirecek, uygun sayıda ve nitelikli adayların başvurularının yapılmış olması,
- İş için başvuruda bulunan adayların özelliklerinin (duygusal, zihinsel ve fiziksel vb.) değerlendirilmesi
- İşin gerekleri ve adayın özelliklerinin uyumlu olması.

Personel seçme süreci, iş analizi yani işin tanımıyla başlayıp, adayın işletmeye alınmasıyla son bulmaktadır. İş tanımı; iş ile ilgili her şeyi kapsamaktadır. Yani işin çalışma şartları, kullanılan araç-gereç, ücreti, diğer işlerle olan ilişkisi gibi konuları içermektedir.

Personel seçimi aşamasında, gerekli sayıda adayın başvurusu sağlandıktan sonra ilk eleme aşamasına geçilir. İlk elemelerde adayların belirttiği yaş, cinsiyet, eğitim durumu, tecrübe, referanslar gibi bilgiler değerlendirilir. Bu değerlendirme sonucunda uygun olan adaylar listelenirler (Koç, 2000: 2-3).

Aday araştırması ve en uygun adayı bulma çalışmaları sırasında bir aday havuzu oluşturulur. Seçim; adayın bilgileri, becerileri ve yetenekleri ile işletmenin ihtiyaçlarını en iyi şekilde karşılayacak kişinin belirlenme aşamasıdır. Bu aşamada işletmeye çeşitli yollarla başvuran adaylar arasından en nitelikli, uygun kişilerin seçilmesi olarak tanımlanır. Bu adayların işin görülebilmesi için gerekli bilgi, beceri ve yetkinlikleri taşıyıp taşımadıkları da belirlenmiş olur.

Seçim aşaması işletmeden işletmeye farklılık gösterse de genel olarak aşağıdaki aşamalardan oluşmaktadır (Acar, 2010: 26-27).

1. Başvuruların kabulü ve ilk görüşme,
2. Başvuru formu doldurma
3. Sınav/test uygulaması
4. İşe alma görüşmesi

5. Adayların geçmişinin ve referanslarının incelenmesi
6. Sağlık muayenesi ve diğer işlemler
7. İş teklifi
8. İşe yerleştirme

2.2.4.1. Başvuruların Kabulü ve Ön Görüşme

İşletmeye yapılan başvuruların aday havuzunda toplanmasından sonra, işe alınacak adayların özgeçmişleri bir elemenden geçer. Duyuruda adaydan beklenenler açık bir şekilde ifade edilmiş olsa da özellikleri uymayan adaylarında başvuru yaptığı gözlemlenebilir.

Özgeçmişleri incelenen adaylardan görüşmeye çağrılacak olan adaylar belirlenir. İlk eleme bazen telefonla da yapılabilir. Telefonda, adaydan özgeçmişindeki bilgilerin teyidi alınır. Yüz yüze yapılacak olan ön görüşmede iş ile ilgili fazla detaya girmeden adayın kişisel bilgileri, eğitim durumunu, iş tecrübesi gibi konularda bilgiler alınır. Ön görüşmede adayın kendini ifade edebilme tarzı, beden dili gibi davranışlarına dikkat edilir ve adayın beklentileri de belirlenmiş olur.

Ön görüşme sırasında uygun şartları sağlayan kişilerin insan kaynakları görüşmesine davet edilerek işe alım sürecine dahil edilmiş olmaları sağlanır. İnsan kaynakları görüşmesi öncesi ana kriterleri sağlayan ve randevu verilen adaylardan çeşitli envanterlerin cevaplanması talep edilip, bir sonraki aşamaya geçişleri sağlanır (Gider, 2015: 38-39).

2.2.4.2. İş Başvuru Formu

İş başvuru formları adayları tanımak amacıyla kişisel bilgileri, eğitim durumu, iş tecrübeleri ve referansları gibi bilgilerin yer aldığı bir formdur. Formdaki bilgiler işletmelerin ne kadar bilgi edinmek istemesine bağlıdır. Bu nedenle formun içeriği işletmeden işletmeye değişiklik gösterebilir. Formdaki soruların açık, net ve anlaşılır bir şekilde olması gerekmektedir. Adaylar işletmeye gelmeden de özgeçmişleri ile başvuruda yapabilirler. Başvuru formu matbu olmasına karşın özgeçmiş aday tarafından hazırlanıp sunacağı bilgiler ile sınırlandırılabilir. Bu sebeple adayın özgeçmişinin onu değerlendirecek kişide merak uyandırması ve adayla görüşme sağlayacak şekilde olması önemlidir (Şimşek ve Öge, 2015: 141-142).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

PERSONEL SEÇİMİNDE UYGULANAN YÖNTEMLER

3.1. Personel Seçiminde Uygulanan Yöntemler

Personel seçiminde üç adet yöntem vardır. Bunlar: sınav, test ve mülakat yöntemidir. İşletmeler bu yöntemlerden birini ya da hepsini uygulayabilirler.

3.1.1. Bilgi Sınavları

Bilgi sınavlarında işe alınacak adayın, işi ile ilgili bilgisini veya üniversitedeki bilgisini ölçmek için kullanılan bir yöntemdir. Bilgi sınavı yapılmasındaki amaç, adayın başlayacağı pozisyonu ile ilgili yeterliliğini saptamak olmalıdır.

Bilgi sınavı adayın davranışı, düşünme yeteneği, çözümlenme, aktarabilme gibi becerileri ölçülmelidir (Budak, 2016: 193).

İyi bir sınavın uygulanış ve içerik olarak bazı özellikleri taşıması gerekir: (Budak, 2016: 193- 194).

- Sınavdaki soruların cevapları işletmeyle ilgili ve iş yapılırken kullanılacak bilgileri ölçmek amaçlı olmalıdır.
- Sorular açık, net ve bilgiyi ölçecek şekilde hazırlanmalıdır.
- Sınav süresi ve ortamının tüm adaylar için adil bir şekilde yapılması gerekmektedir.
- Sınav kalıcı ve temel bilgileri ölçmelidir. Sınav, adayın işe yönelik bazı konulardaki yeterlilik durumunu ölçmektedir. Amaç, adayın bilgilerini kullanma yeteneğini ya da bilgileriyle analiz, yorum yapma becerilerini ölçmek olmalıdır.
- Sorular, adayların siyasi görüşleri gibi eğilimlerini belirlemeye yönelik olmamalıdır. İşletmeler eğer bu tarz bilgileri öğrenmek isterlerse, mülakatta konuşmak daha doğru bir yol olabilir.

3.1.2. Psikoteknik Testler

Testler, adayların bilgi, beceri ve yeteneklerini ölçmek için kullanılan araçlardır. İşe alınacak adayın kişilik özellikleri, ruh hali, psikolojik durumu ve ilgi alanları ile ilgili özelliklerinin ortaya çıkarılması ve ölçülmesi, personelin en iyi

değerlendirileceği iş alanında, personel için en uygun ve verimi yüksek pozisyona yerleştirilmesi açısından oldukça önemlidir (Demirkol ve Ertuğral, 2007: 29).

Psikoteknik yöntem aracılığıyla, zekası, öğrenmesi, ilişki kurabilme yeteneği gibi birçok özellik ölçülebilir duruma getirilir. Bu özellikleri psikoteknik yöntemle analiz edip, sayısallaştırarak da somut veriler elde edebiliriz.

Adayın kendi yetenek ve özelliklerine uygun bir iş ve işletmede çalışması, hem adayın daha verim alınmasını hem de işinde tatmin olmasını sağlayacaktır. Bu sebeple psikoteknik yöntemin temel amacı adayın işinde ve iş yerinde uyumlu olması sağlanmış olmaktadır. Bu yöntemin en önemli aracı psikolojik testlerdir. Bu testler işletmelerde birçok amaçla kullanılmaktadır. Yeni personelin seçiminde, işe yerleştirmede, atama, nakil gibi durumlarda, eğitim ihtiyaçlarının saptanmasında ve personel danışmanlıkları bazılardır (Silah, 2005: 181).

Psikoteknik testlerin bazıları şunlardır:

3.1.2.1. Zeka Testi:

Adayın zeka, mantık, öğrenme hızı, dikkat, algılama gibi yönlerini ölçmek amacıyla kullanılan bir araçtır. Zihinsel yetenek testleri, kişilerin sözel, şekilsel ve sayısal muhakeme yeteneklerini tespit etmek için üç kısımdan oluşur. Bu testler hız ve güç testi olarak iki kısımda incelenir. Güç testlerinde, zor soruların daha geniş bir zaman dilimi içerisinde, hız testlerinin ise daha kolay soruların daha kısa zaman diliminde cevaplanması amaçlanır.

Zeka testleri, kolay matematiksel işlemleri yapabilmeyi, kelimeler arasındaki değişiklikleri fark edebilmeyi, şekilsel soruları eşleştirme gibi bir çok sorulardan oluşmaktadır. Doğru cevaplanan her sorular, önceden belirlenen puan ile hesaplanmaktadır (Kızıloğlu, 2011: 59).

Adaylara zeka testlerinde, benzer şekilleri eşleştirme, dağınık resim parçalarını birleştirme, dört işlem hesaplamaları, kelimelerin eş-zıt anlamlısı, karışık verilen harflerden kelime oluşturma ve belli bir kurala göre dizilen rakamsal serileri tamamlama gibi sorular sorulur (Kızıloğlu, 2011: 60).

3.1.2.2. Kişilik Testi

Kişilik testleri, bireylerin kişiliğinin değerlendirilmesi, yorumlanması ve analiz edilmesi için kullanılan bir test türüdür. Bu testler ile bireylerin sorumluluk, güvenilirlik, uyum, kararlılık, yaratıcılık gibi niteliklerini tespit etmeye çalışır.

Kişilik testleri şöyle sorulara cevap bulmaya çalışır? “*Aday çalışacağı pozisyon için uygun mudur? Aday, çalışacağı pozisyon için gerekli niteliklere sahip midir?*”

Kişilik testlerinde doğru veya yanlış cevaplar yoktur. Burada bireylerin tipik özelliklerini ortaya çıkarmayı hedeflemektedir. Bunun sonucunda adayın özelliklerinin çalışacağı pozisyonla ve işletme kültürü ile uyumlu olup olmadığını saptanır. Yani, iş ile uyum durumunu da belirlenmeye çalışılmış olur.

Doğru işe doğru aday eşleşmesi sağlandığında, aday işine ve çevresine daha kolay adapte olacak ve katkısı da daha fazla olacaktır. İşine daha sıcak yaklaşacak, enerjisini kendini geliştirmeye harcayacak ve yaratıcı tarafını geliştirip, en gerekli özelliklerinden biri olan farklılık yaratma konusunda daha başarılı olacaktır (Demir, Yılmaz, 2017: 89).

3.1.2.3. Yetenek Testi

İş için gerekli olan nitelikler belirlendikten sonra, adayın bu yeteneklere sahip olup olmadığını incelenir. *Adayın bedensel ve zihinsel yeteneklerini değerlemek için hazırlanan bu testlere yetenek testi denir ve bu testler, adayların neyi yapabilecekleri ya da alacakları eğitimden sonra neleri yapabilecekleri duruma geleceklerini analiz etmeye yardımcı olur. Kısaca, yetenek testleri ile adayların bedensel ve zihinsel analizleri yapıp, yetenek düzeyleri belirlenmeye çalışılmaktadır* (Şimşek, ve Öge, 2015: 142-143).

3.1.2.4. Başarı Testi

Adayın işteki başarısını, bildiklerini, yapabileceklerini ortaya çıkarmak için kullanılan bir yöntemdir. Buradaki amaç, adaya o işi yaptırarak başarı olup olmayacağını görmektir. Örneğin, “*işini ne şekilde yaptığını anlamak için gerçek bir işin seçilmiş bir bölümü adaya verilerek, bilgi ve ustalığını bizzat uygulayarak göstermesi istenir.*” Yazılı, sözlü, uygulamalı olabilir. Eğer o işte uygulama şansı

yoksa adaya o işin özellikleri veya yapılış biçimiyle ilgili olarak sözlü veya yazılı sorular sorulabilir (Öz, 2014: 24).

3.1.3. Mülakat (Görüşme) ve Çeşitleri

İşletmenin belirlediği pozisyon ya da pozisyonlar için başvuru yapan adaylar arasından, o pozisyon ya da pozisyonlar için uygun adayı tespit etmek amacıyla belirlenmiş bir zaman dilimi içinde insan kaynakları uzmanı ya da işletme yöneticileri ile yapılan karşılıklı görüşme olarak tanımlanır. En yaygın olarak kullanılan seçim yöntemidir. Mülakatlar, adayın işi başarma kapasitesini, başarılı olmak için motive durumunu ve işletmenin ihtiyaçlarını karşılayıp karşılayamayacağı gibi konulara yardımcı olmak üzere yapılır. Mülakatlar, adayın işletme ile uyumlu olup olmadığını, diğer çalışanlarla olan ilişkisi ve mutsuz bir çalışan olup olmayacağını hakkında da bilgi sahibi olmamıza yardımcı olur (Solmuş, 2003: 12).

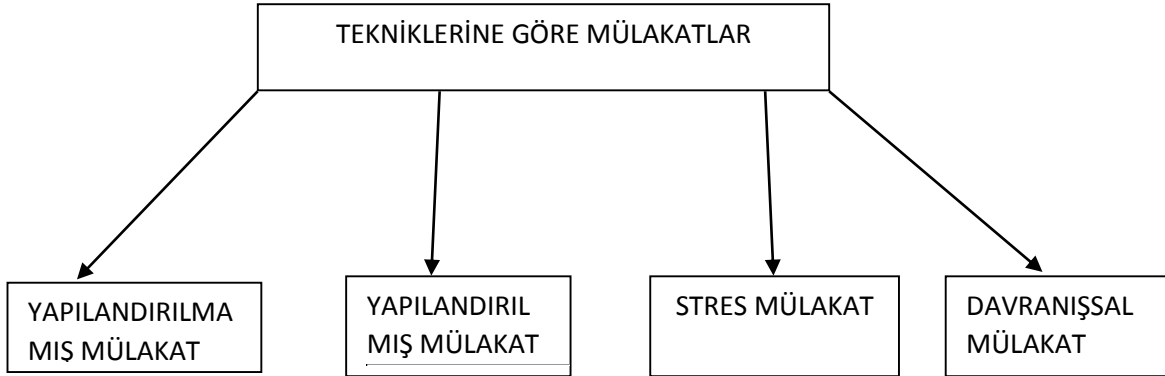
Görüşme, işe alınacak adayı daha yakından tanımayı ve karşılıklı iletişim kurmayı sağlar. Dolayısıyla işe alınacak adayın ilk ağızdan bilgilerinin sağlanmasına fırsat sağlar. Bu sebeple görüşmeyi işletme adına yapan kişi veya kişilerin işlerinde uzmanlaşmış kişiler olması gerekmektedir. Aksi halde aday hakkında elde edilmesi gereken bilgilerin edinilemediği ve bu konudaki zaman ve emek de boşa gitmiş olur. Görüşmeyi yapacak kişinin yeterli olması, önceden yapılan yöntemlerdeki (test, sınav vb.) edinilemeyen bilgiler, daha kısa zamanda sağlanmış olur (Öz, 2014: 26).

Mülakat sürecinin daha sağlıklı ilerlemesi için bazı aşamaların olması gerekir. Bunlar: (Altun ve Kovancı: 2004)

- En uygun mülakat tekniğinin belirlenmesi
- Mülakat aşamasının başlatılması
- Açılış konuşmasının yapılması
- Mülakatın uygulanması
- Adaydan gelen soruların cevaplanması
- Mülakatın sona ermesi

Mülakat türleri; tekniklerine ve görüşülen sayısına göre 2'ye ayrılmaktadır.

3.1.3.1. Tekniklerine Göre Mülakatlar



Şekil 5. Tekniklerine Göre Mülakat Çeşitleri

3.1.3.1.1. Yapılandırılmamış (Serbest) Mülakat

Bu mülakat çeşidinde adaylara sorulacak sorular önceden belirlenmemiştir. Mülakatı yapacak olan kişinin adaya soracağı sorularla ilgili herhangi bir sınırlama olmayıp, mülakat sırasında adayın ortaya koyacağı davranışları belirlemeye yönelik sorular sorulmaktadır. Belli bir soru formatı olmadığından, aday kendini daha iyi ifade edecektir. Serbest mülakat, planlı mülakata göre daha geniş bir zaman diliminde yapıldığı için daha rahat, sakin bir şekilde gerçekleşmektedir. Bu nedenle, aday hakkında daha çok bilgi sahibi olunacak ve adayda işletme ile ilgili konularda bilgi edinebilecektir (Eryaşa, 2015: 62).

3.1.3.1.2. Yapılandırılmış (Planlı) Mülakat

Bu mülakat yönteminde, adaya sorulacak olan sorular mülakattan önce uzman kişiler tarafından hazırlanmaktadır. Böylece adayın vermiş olduğu bilgiler mülakat öncesinde incelenip, işin gereklerine uygun bir soru listesi hazırlanmaktadır. Bu mülakatta, adayların hepsine önceden hazırlanmış olan sorular sorulur.

Planlı mülakat yönteminde, mülakat belli bir düzen içerisinde yapıldığı için zaman kaybına oluşmamaktadır. Bütün adaylara sorulan sorular aynı olduğu için tarafsız bir değerlendirme yapılmakta ve adaylar objektif bir şekilde karşılaştırılabilmektedir. Dolayısıyla, planlı mülakat yönteminin, plansız mülakat

yönteminin yaratmakta olduğu sakıncaları ortadan kaldırmakta olduğu söylenebilmektedir (Eryaşı, 2015: 63).

3.1.3.1.3. Stres Mülakat

Adayın beklenmedik olağanüstü durumlar karşısında vermiş olduğu tepkileri, uyumunu tespit etmek amacıyla kullanılan bir yöntemdir. Bankacılık ve finans sektörü gibi, stresli yapılan ortamlardaki işler için uygulanan bu yöntemde, stres yaratmaya çalışılır ve sonuçları gözlemlenir. Bu nedenle;

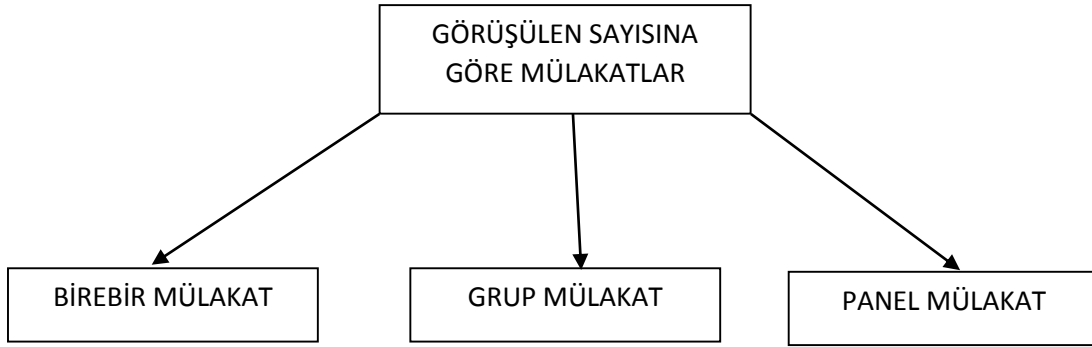
- Mülakatçı, görüşmenin başında hiçbir şey söylemez.
- Mülakatçı, aday görüşme odasına geldiğinde onla ilgilenmeyip, başka şeylerle uğraşır gibi davranır.
- Mülakatçı, adayı eğitim ve deneyimi ile ilgili küçümseyebilir.
- Mülakatçı, adayın verdiği cevaplara ters ve sert çıkışlar yapabilir.

Böyle durumlarda aday olabildiğince rahat, sakin ve soğukkanlılığını koruyup mülakatı başarı ile tamamlamaya çalışmalıdır (Koç, 2010: 62-63).

3.1.3.1.4. Davranışsal Mülakat

Bu teknikte adayın, geçmişteki davranışlarının gelecekteki davranışlarına yansımalarının olacağı düşünölmektedir. Bu nedenle adaya, geçmişte yaşadığı olayları nasıl ele aldığına yönelik sorular sorulur. *Stresli bir ortamda nasıl karar aldığı, hangi verileri değerlendirdiği, ekip arkadaşları ile arasındaki koordinasyonu nasıl sağladığı ve neden bu şekilde davrandığı gibi sorular bu teknikte sıklıkla karşılaşılabilecek türdendir* (Koç, 2010: 62).

3.1.3.2. Görüşülen Sayısına Göre Mülakatlar



Şekil 6. Görüşülen Sayısına Göre Mülakat Çeşitleri

3.1.3.2.1. Birebir Mülakat

En çok tercih edilen bir yöntemdir. Aday ve görüşmeyi yapacak kişi arasında bire-bir olarak gerçekleştirilir. Buradaki amaç adayın pozisyon için uygunluk durumunu belirlemeye çalışmaktır. Adaydan kendisini tanıtmayı istenir. Aday ile görüşmeci arasında yapıldığı için adayın kendini ifade etmesi daha kolaylaşır ve endişe duyması da azalmış olur. Bu durum adayın daha fazla bilgi vermesini sağlar. Birebir görüşmenin en büyük dezavantajı tek bir kişi tarafından yapıldığı için kararlar subjektif olarak verilebilir. Verilen karar sonrasında testler, problem çözme seansları, grup çalışmaları gibi çeşitli yöntemler aracılığıyla objektif hale getirilebilir (Çevik, 2010: 65).

3.1.3.2.2. Grup Mülakatı

Bu mülakat türünde adaylar toplu olarak görüşmeye alınır. Burada adaylara bir problem ve zaman verilir. Adaylar bu zaman içerisinde problemi tartışmaları beklenir. Verilen sürenin bitiminde görüşmeyi yapacak uzmanlar gelerek, problemin tartışılması için mülakatı başlatırlar. Burada amaç, adayın grup içindeki davranışları, iletişim becerisi, problem çözme ve karar alma yetkinliği, sebep-sonuç ilişkisini kurabilme gibi konularda değerlendirilir. Toplu mülakatlarda adayların liderlik özelliklerini, takım çalışmasındaki rollerini, insanlar arası ilişkileri yönetme, streste baş etme gibi özellikleri de incelenmiş olacaktır (Tuncer, 2014: 9).

3.1.3.2.3. Panel Mülakatı

Birden fazla mülakatçının, tek adayla görüştüğü mülakat türüdür. Farklı birimlere, toplu personel alımı yapılacağı zaman tercih edilir ve bankacılık sektöründe kullanılan yöntemdir. Şirketler için ise, iyi bir panel yöneticisi ve koordinasyon olduğu zaman sağlıklı sonuçlar ortaya çıkabilmektedir (Tuncer, 2014: 10).

3.2. Referansların Değerlendirilmesi

Mülakat görüşmesi yapıldıktan sonra, görüşmesi olumlu geçen ve işe alım kararı verilen adaylarla ilgili referans araştırması yapılmaktadır. Bunun iki temel amacı vardır. Birincisi; adayın kişiliği, mizacı, daha önceki çalıştığı işyerindeki sergilediği tutum ve davranışları ve işletme yapısına uygunluğu ile organizasyona uygunluğu, İkincisi ise; adayın bilgi, beceri, deneyim, yetkinlik ve sergilediği performansı ile düşünülen pozisyon için uygunluğunun araştırılmasıdır.

Referans araştırması, adayla yapılan görüşme sırasında verdiği bilgilerin doğruluğuna da yardımcı olmaktadır. Referans araştırması, tecrübeli aday için daha önce çalıştığı işindeki yöneticisi veya takım arkadaşı ile yapılan görüşmelerle, yeni mezun için ise okuldaki hocası, staj yaptığı kurumdaki yöneticileri referans oluşturmaktadır. Artık günümüzde sosyal ağlar üzerinden kişiler kendi sayfalarını oluşturup, bilgilerini paylaştıkları için İK çalışanları tarafından referans araştırması aşamasında bir araç olarak kullanılmaktadır. Çalışanların katıldığı gruplar, beğendikleri sayfalar, yapmış olduğu paylaşımlar İK çalışanları için adayla ilgili kişilik ve karakter özellikleri ile ilgili bilgi sahibi olmalarına da yardımcı olmakta ve işe alım kararını etkilemektedir. Aynı zamanda sosyal paylaşım sitelerindeki kişilerin profillerini izni olmadan görüntülenmesi, kişinin özel hayatını içerdiği için etik konusunu ortaya çıkarmıştır. Bu konuyla ilgili bir yasal düzenleme olmamasına rağmen bazı İK çalışanları etik bir davranış olarak görmediği için referans araştırma aracı olarak kullanmamaktadır (Yücel, 2018: 24-25).

Özgeçmişte referans gösterirken bazı kurullara dikkat etmek gerekir. Bunlar; Referans göstereceğiniz kişinin ya da kişilerin haberlerinin olması ve referans gösterilen kişilerin iletişim bilgilerinin güncel olmasına dikkat etmek gerekmektedir.

3.3. İŖe Alınacak Adaya Karar Verilmesi

Birçok aŖamadan (test, mülakat, sınav) geçen adayın, en son verilecek kararı iŖletmeye kabul veya reddi ile sonuçlanır. İŖe alım sürecindeki temel amaç, iŖe ve iŖletmeye en uygun ve nitelikli personele karar verilmesidir.

Adayın seçimi aŖamasında, birçok aŖamadan geçerek adayla ilgili birçok bilgiler elde edilmiŖtir. Bu bilgiler arasından iŖletmeye en uygun adayın seçimine karar vermektir. Ancak bu adaya iliŖkin son kararı temsil etmemektedir. Bu konuda daha doğru bir karar verebilmek için, adayın alınacağı birimin yöneticisinin de fikirlerini almak fayda sağlayacaktır (avdar ve avdar, 2010: 90). Çünkü iŖi daha iyi bildiği, birimindeki diğer personelleri daha iyi tanıdığı (onların uyumu) ve alınan adaydan direk sorumlu tutulan kiŖidir. Bu sebeple birim yöneticisinin grŖ alınmalı ve elde edilen bilgiler kendisine sunulmalıdır (Tolan, 2006: 223-224).

3.4. Sağlık Kontrolü

Adayların fiziksel ve ruhsal açıdan sağlık durumlarının değerlendirilmesi amacıyla yapılır. Amaç, adayların sağlık durumlarının iŖin gereklerine uygun olup olmadığı tespit edilmelidir. Sonradan adayda oluŖabilecek sağlık problemleri ile ilgili bilgiler vermesi açısından da bu muayeneye önem verilmesi gerekmektedir. Bir diğer amaı da iŖten kaynaklanan kazaları belirlemek ve gerekli tazminat demelerine iliŖkin kararları vermektir (ŖimŖek ve ge, 2015: 146).

3.5. İŖe YerleŖtirme

Personelin iŖi kabul edip, istenilen belgeleri iŖletmeye teslim etmesi ile personelin iŖe yerleŖme süreci baŖlamıŖtır. Literatürde iŖe yerleŖtirme tanım olarak; “*iŖe yeni baŖlayan personellerin kiŖisel bilgi, beceri, yetenekleri, tercihleri ve ilgilerini yapacakları iŖ ile eŖleŖtirme*” olarak tanımlanmaktadır.

İŖe baŖlayan personelin, iŖe baŖlamadan önce iŖveren tarafından bir iŖe baŖlama szleŖmesi imzalaması gerekmektedir. Bu szleŖmede içerisinde; iŖe baŖlayacađı tarih, iŖ tanımı, bağlı olduğu birim, maaŖı, alıŖma saatleri ve günleri, sosyal hakları, istifa durumunda karıŖılacađı durumlar, nvanı ve iŖin sahip olduğu özellikler gibi maddelerin yer alması gerekmektedir (Ahmedova, 2018: 39-40).

3.6. Oryantasyon (İşe Alıştırma) Eğitimi

İşletmeye yeni başlayan bir personele, işletmenin yapısını, kurallarını, çalışma arkadaşlarına tanıtmak, ortamı anlatmak, işletmenin misyon, vizyon ve kültürünü aktarmak amacıyla verilen eğitimidir. Bu eğitimdeki amaç, işe yeni başlayan personele işletmeyi kısaca tanıtmaktır.

Oryantasyon eğitimi, çalışanın işletmeyi tanımada, işletme ortamına uyum sağlamada kullanılan en etkili ve verimli yöntemlerden birisidir. İşletmenin başarılı olmasında çalışan personelin göstereceği performans ve verimliliğini etkilemektedir (Yenilmez, Kaya, Balçık ve Dolgun, 2016: 135).

Oryantasyon süreci, personelin yeni başlayacağı işine ve işletmenin çevresine uyum sağlamasıdır. Bunu sağlamak bazı yollar mevcuttur (Yenilmez, Kaya, Balçık ve Dolgun, 2016: 135).

- İşletmeye yeni gelen personelin ilk günkü izleniminin olumlu olması çok önemlidir. Yaşanacak küçük bir olumsuzluk personeli soğutmaya hatta kaybetmeye bile neden olabilir.
- Personelin kendini daha rahat hissedebilmesi için, çalışma arkadaşları ile kaynaşmasını sağlayıp, onda biz duygusunu yaratmak gerekmektedir. Bu nedenle işe yeni başlayan personelin, kıdemli diğer çalışma arkadaşı tarafından kabul görmesi ve benimsenmesinin sağlanma önemlidir.
- Amaca yönelik hazırlanan bir oryantasyon programı güvenlik, güven duyma ve aidiyet duygusu yaratarak işe yeni başlayan personelin uyum problemlerini azaltmaktadır. Böylece yeni personelin işletmenin amaçlarına ve değerlerine olan bağlılığı da artmaktadır.

Yapılan araştırmalara göre, personelin işe uyumu ile verimliliği arasında bir bağlantı olduğu tespit edilmiştir. Personelin kişiliği ve yetenekleri ile yapacağı işin gerekleri birbiri ile uyumlu olduğu zaman, personelin işindeki tatmin düzeyi artış gösterip verimliliğini de arttıracaktır. İşe uyum sağlayamayan personelin devamsızlık ile başlayan sorunu işten ayrılması ile sonuçlanacaktır. Böyle bir eğitim sürecine girilmeyip yeni personele ihtiyaç duyduğunda destek olunmadığında, işletmeye büyük çabalar harcayarak giren kişi işten ayrılabilir. İşe yeni başlayan kişilerin kısa

süre sonra işletmeden ayrılması da işletme için kayıptır. Bu kaybın en aza indirilebilmesi içinde oryantasyon eğitimi gerekmektedir (Karakaş, 2014: 5).



DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ AÇISINDAN İŞE ALIM SÜRECİNİN ANALİZİ ÜZERİNE ÖRNEK UYGULAMA

İnsan kaynakları yönetimi ve işe alım süreci ile ilgili yapılan literatür taraması, araştırılan kitaplar ve makalelerden edinilen bilgiler doğrultusunda iki tane işletmede insan kaynaklarından sorumlu kişiler ile işe alım sürecinin nasıl izlendiği gözlemlenmiştir.

Uygulama yapılan işletmeye 19 tane soru sorulup, bu soruların içeriğini işe alım süreçleri, personel seçiminde kullanılan yöntemler, mülakat aşaması ve oryantasyon süreci oluşturmaktadır.

Uygulama X işletmesinde İnsan Kaynakları Şefi ile Y işletmesinde ise İnsan Kaynakları Sorumlusu ile yüz yüze görüşme yapılarak gerçekleştirilmiştir. Yapılan mülakat görüşmelerinden elde edilen sonuçlar aşağıdaki gibidir. X işletmesinde görüşme Mart ayının 2. haftası Y işletmesinde ise Mayıs ayının ilk haftasında gerçekleştirilmiştir.

4.1. X İşletmesi Hakkında Bilgiler

X işletmesi 1966 yılında Ankara'da küçük bir tesiste başladığı yolculuğuna zaman içerisinde yaptığı yatırımlarla büyüerek yoluna devam etmektedir. Ana faaliyet konusu "Sıcak Çelik Dövme" ve "Talaşlı İmalat" üzerinedir. Yıllık dövme kapasitesi 12.000 tondur. Toplam alanı 35.000 m² olan tesisin kapalı alanı 7.500 m²'dir.

Farklı endüstri kollarında kullanılan makina, mobil araç ve ekipman için imalat yapmaktadır. Her biri farklı sektörlerde uluslararası pazarda söz sahibi olan OEM (orijinal ürün üreticisi) müşterilerini portföyüne katarak büyümeye devam etmektedir.

Orta ölçekli bir firma olan X işletmesinin en büyük özelliği müşterilerine sunduğu esneklik, karar alma ve uygulama hızıdır. Müşteri beklenti ve isteklerini

karşılama için sahip olduğu teknoloji, sistem ve insan kaynaklarını esnekliğini yitirmeden kullanır.

Sıcak çelik dövme imalatı, 50 yıldan fazla bir zamandır işletmenin temel işi ve uzmanlık alanı haline gelmiştir. Firma başlangıçta sac şekillendirme ve metal işleme parçalarının tedarikçisi konumunda iken, daha sonrasında traktör parçaları ile dövme imalatına başlamış ve yıllar içerisinde artan sektör çeşitliliği ve ihracat ile Türkiye ve Avrupa’da birçok ana sanayinin güvenilir tedarikçisi durumuna gelinmiştir. Dövme imalatındaki çeşitlilik artarken aynı zamanda talaşlı imalat kapasitesi de arttırılmıştır.

İşletmenin, İnsan Kaynakları Şefi, 12 yıldır insan kaynakları alanında çalışmaktadır. Aslen Endüstri Mühendisi olup çalışma alanı olarak İnsan Kaynakları Yönetimi biriminde çalışmayı tercih etmiştir.

İK şefi 3 yıl boyunca kalite yönetim sistemleri üzerine çalışıp geri kalan 12 yıl boyunca İK’nın her alanında görev yapmıştır. Bu süre içerisinde, Eğitim, Kariyer Yönetimi, Personel ve Özlük İşleri, İşe Alım Süreçleri (mavi ve beyaz yaka), Personel giriş ve çıkış işlemleri gibi her alanda görev yapmıştır.

İşletmede, 107 kişi mavi yaka ve 31 kişide beyaz yaka olarak toplamda 138 kişi çalışmaktadır. Personellerin firmada ortalama çalışma süreleri mavi yakada 6,72 yıl beyaz yakada ise 7,68 yıl olarak hesaplanmış.

MAVİ YAKA ÇALIŞAN SAYISI	BEYAZ YAKA ÇALIŞAN SAYISI	TOPLAM ÇALIŞAN SAYISI
107 kişi	31 kişi	138 kişi

Tablo 3. X İşletmesi Personel Sayısı

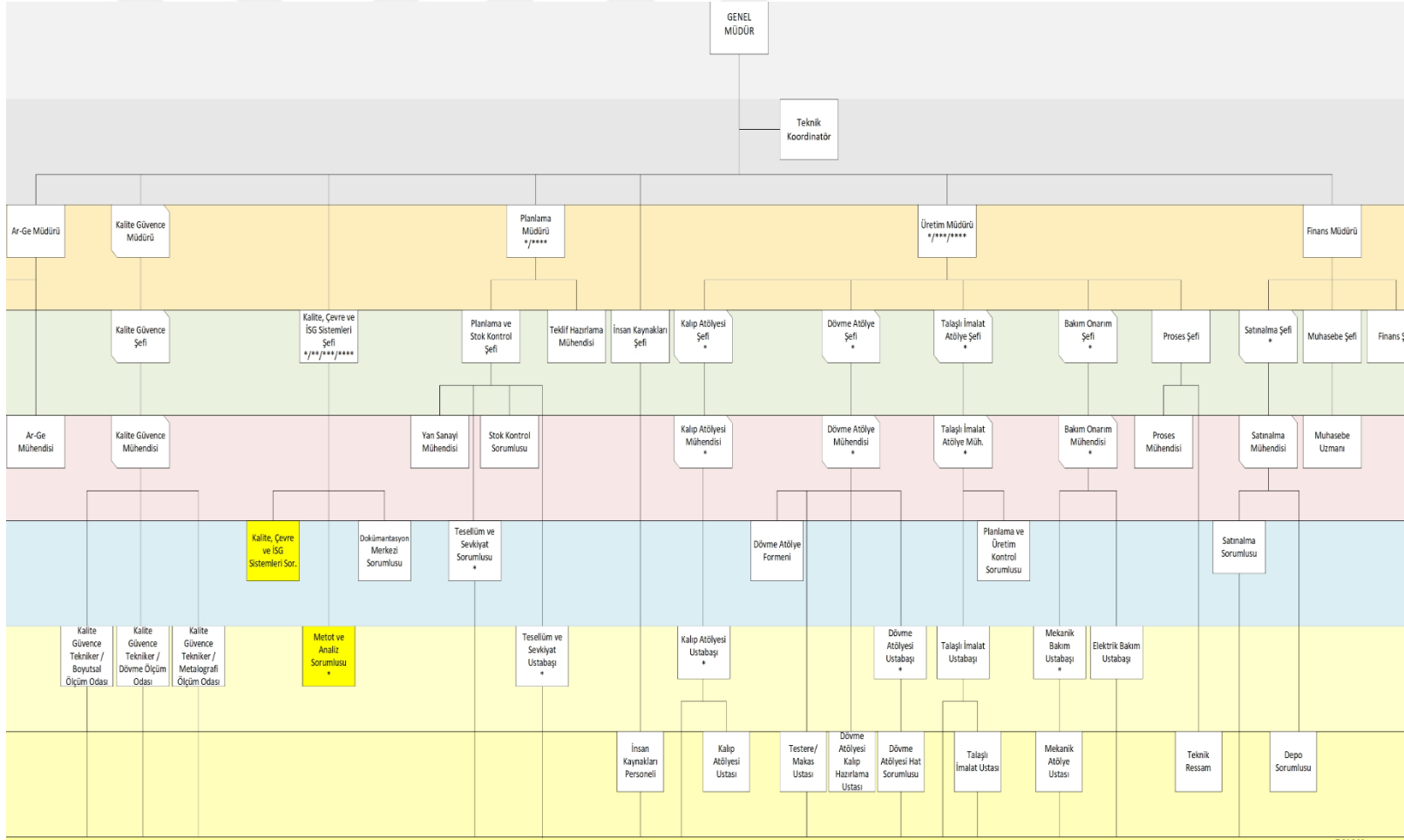
MAVİ YAKA KIDEM ORTALAMASI	BEYAZ YAKA KIDEM ORTALAMASI
6,72 yıl	7,68 yıl

Tablo 4. X İşletmesi Ortalama Çalışma Süreleri

İnsan kaynakları biriminde toplam 2 kişi çalışmaktadır. Bir kişi İK operatörü olarak görev yapıp daha çok personel takip sisteminden sorumludur. Personel devam takip sistemi (PDKS) , personelin işe giriş çıkışını kontrol etmek için bilgisayar ortamında oluşturulmuş bir sistemdir. Aynı zamanda işletmenin idari işlerine de destek olmaktadır. İdari işler kapsamında, yemek, servis, güvenlik, çevre düzenlemeleri gibi faaliyetleri takip etmektedir. İkinci kişi ise görüşme gerçekleştirdiğimiz İK şefi olarak görev yapmaktadır. İK tüm süreçleri (personel özlük işleri, işe alım-işten çıkarma, oryantasyon, yıllık izin, kariyer planlama, seçme yerleştirme süreçleri vb.) yöneten, üst yönetime raporlayan ve üst yönetimin kararıyla uygulayan kişidir. Ayrıca işletme danışmanlık firması ile de çalışmaktadır. Danışmanlık firması beyaz yaka personelin mülakatlarını gerçekleştirip performans değerlendirme sürecini de takip etmektedir.

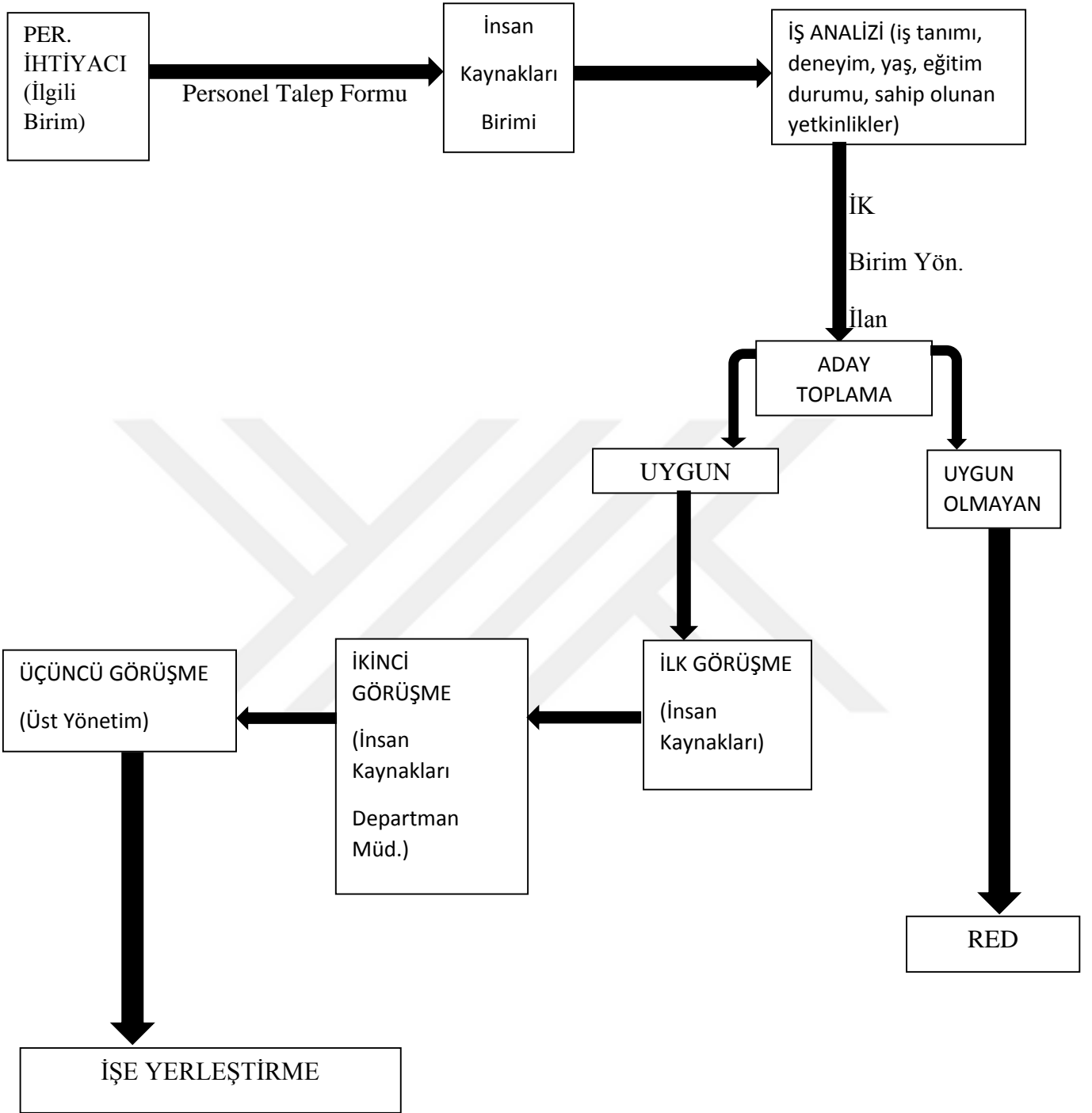
Dikey Örgüt Modeli (Hiyerarşik Örgüt Modeli) yapısına uygun bir yapılanma mevcuttur. Organizasyonda herkesin bağlı bulunduğu bir üst vardır. Herkesin sorumluluk ve yetki alanı bellidir. Bu modelde her kademe yönetici kendi yönetim ya da yetki alanı ile ilgili her türlü konudan sorumludur.

İşletmenin organizasyon şeması aşağıdaki gibidir:



4.1.1. X İşletmesinin İşe Alım Süreci

İşe alım süreci, personel ihtiyacının olduğu ilgili birimin talebi ile ortaya çıkmaktadır. İlgili birim, talep formunu doldurup insan kaynakları birimine iletir. İnsan kaynaklarına bildirildikten sonra ihtiyaca yönelik kriterleri (işin tanımı, deneyim, yaş, eğitim durumu, sahip olduğu yetkinlikler, sorumlulukları, bağlı olduğu birim vb.) tanımlanır. Bu kriterler doğrultusunda birim yöneticisi ile birlikte ilan hazırlanarak yayınlanır. İlan yayımlandıktan sonra aday toplamaya başlanır. Başvuru yapan adaylar içerisinde insan kaynakları, alınacak pozisyon için uygun olan adaylarla görüşür. Daha sonraki görüşmeyi birim yöneticisiyle yaparlar ve son olarak uygun bulunan aday üst yönetimle tanıştırılıp uygun görülürse işe alım süreci tamamlanır.



Şekil 7. X İşletmesi İşe Alım Süreci

Personel temini hem iç kaynaktan hem de dış kaynaktan sağlanır. Genellikle mavi yaka personeli iç kaynaktan, beyaz yaka personeli ise dış kaynaktan temin edilmeye çalışılır. İhtiyaca uygun olan personelle mülakat yapılır. Yapılan mülakat değerlendirilip, referans kontrolleri yapıp işe uygun olan aday işe yerleştirilmiş olur.

Mavi yakalı personel ihtiyacını, daha çok iç kaynaklardan tercih etmekle birlikte, İŞKUR, ilanla, kendiliğinden gelenlerle ve çalışanlarımızın tanıdıkları aracılığıyla karşılanır iken,

Beyaz yakalı personel ihtiyacında ise; dış kaynaklardan internet siteleri (Kariyer.net, LinkedIn), Referansla, Üniversitelerle, Danışmanlık şirketleri aracılığıyla karşılanmaktadır.

Personel ihtiyacı oluşuktan sonra, İK ilgili pozisyon talebinin görev tanımlarından personel yetkinliklerini ilgili birim amiri ile birlikte bir kez daha değerlendirerek istihdam edilecek personelin sahip olması gereken yetkinliklerin neler olduğu belirlenmiş oluyor.

4.1.2. X İşletmesinin Personel Seçiminde Kullandığı Yöntemler

Personel seçiminde; bilgi sınavları ve psikoteknik testler (zeka testi, kişilik testi, yetenek testi, başarı testi) kullanılan yöntemler arasındadır. Mavi ve beyaz yaka seçiminde en çok kullanılan yöntem testlerdir.

Mavi yaka personelde; Teknik Resim Okuma Testi, Sayısal Test ve Görsel Test uygulamaları yapılır.

Teknik Resim Okuma Testi: Alınacak teknik personelin bir makinenin veya makine parçası hakkında ne kadar bilgiye sahip olduğunu ölçmek amacıyla yapılan bir testtir.

Sayısal Test: Adayın sayısal muhakeme yeteneğini ölçerken kullanılır.

Görsel Test: Adayın görsel muhakeme yeteneğini ölçmede kullanılır.

İş makinası operatörleri için, makine başı işlemlerini gözlemlemek için değerlendirme yapılır.

Beyaz yaka personelde ise; Kişilik Testi ve Algı Testleri uygulaması yapılır.

Kişilik Testi: Davranış Bilimleri Enstitüsü tarafından hazırlanan kişilik testi (16 pf) uygulanmaktadır. Bu test ile 16 temel kişilik özelliği ve 5 genel kişilik özelliği ölçülmeye çalışılıyor. Bunlardan bazıları: kendini ifade etme, problem çözme, grup içerisinde yer alma, başkalarıyla ilişki, stres yönetme gibi.

Algı Testleri: Analitik Düşünce Testi, Görsel Analist Testi ve Sayısal dizilerle ilgili test.

4.1.3. X İşletmesinin Mülakat Teknikleri

İşletmenin en çok kullandığı teknikler arasında yapılandırılmış ve birebir mülakat yer almaktadır. Beyaz yaka personel alımında nadir olarak Stres Mülakatı da kullanılır ve yöneticiler tarafından gerçekleştirilir.

Mavi yaka personel mülakatlarında, insan kaynakları şefi birebir mülakat gerçekleştirip, uygun olması durumunda birim yöneticisine yönlendirir ve yapılandırılmış mülakat ile süreci sonuçlandırır.

Beyaz yaka personel mülakatlarında ise; insan kaynakları birebir ve yapılandırılmış mülakat uygular, uygun olması durumunda testlere tabi tutar. Onunda sonucuna bağlı olarak birim yöneticisine yönlendirerek mülakatı sonuçlandırır.

Mülakat aşamasında adaylarda birçok etken göz önünde bulundurulur. Bunlardan eğitim, referansı ve deneyimi gibi bilgilerini adayın işletmeye başvuru yaptığı için, önceliği dış görünüşü, beden dili ve kişilik özellikleri almaktadır.

İnsan kaynakları birimi mülakata çağırdıkları adayları tanımadıkları için öncelikle dış görünüşü, yani adayın kıyafetine özen göstermiş olmalarını, mülakat sırasında kullandıkları beden dili (elini kolunu kullanması, oturuş şekli vb.) ve daha sonrasında kişilik özellikleri dikkat çekmektedir. Adayı mülakata davet edilmeden önce eğitim, deneyim ve referans bilgilerine dikkat edilmelidir. Çünkü bu kriterler doğrultusunda aday davet edildiği için önem arz etmektedir.

Ayrıca işletmede en çok yapılandırılmış mülakat kullanılmaktadır. Bu mülakatta nitelikleri, yetkinlikleri, kişiliği doğru değerlendirilen adayın, yapılan kişilik testlerinin de bu sonuçları destekleyen şekilde olması aynı zamanda adayın şirket kültürüne uygunluğunu göz önünde bulundurarak seçim yapmak da adayların işletmede daha uzun süre çalışmasını sağlamaktadır.

4.1.4. X İşletmesinin en çok zaman harcadığı kadrolar

Beyaz yaka personelin her pozisyonu için çok fazla zaman harcanılmaktadır, dolayısıyla işe alım süreçleri çok uzun aşamalardan geçmektedir. Ortalama olarak her pozisyon için tek adayla üç görüşme yapılmaktadır. İlk görüşmede insan kaynakları görüşüp olumlu olması durumunda teste tabi tutuluyor. İkinci görüşmede çalışacağı birim yöneticisi ile görüşme sağlanıyor. Üçüncü ve son görüşme aşamasında ise üst yönetim ile görüşüp uygun olması durumunda aday işe başlatılmış oluyor.

4.1.5. X İşletmesinde Ekonomik Kriz

Ekonomik krizden kaynaklı olarak, yapılan iş başvurularına kalifiye personel sayısında artış olduğu ortaya çıkmıştır. Mavi yaka personel bulmanın giderek kolaylaşması ve bu durumun en büyük avantajı zamandan kazanç sağlamış olmasıdır.

Yaşanılan ekonomik kriz sebebiyle alınan siparişlerin azalarak durma noktasına gelmesine bu sebeple istihdamın azalmasına ve personel çıkarma yoluna gidilmesine bu sebepten dolayı da küçülmeye neden olmaktadır.

4.1.6. X İşletmesinde İstihdam

2018 yılında toplamda 76 kişi istihdam edilmiştir. Bunlardan 30 kişi gerek kendi isteğiyle ayrılmış, gerekse işletme tarafından işine son verilmiştir. İşletme aylık olarak işten ayrılma nedenlerini analiz etmektedir. Yapılan analiz sonuçlarına göre işletme çeşitli önlemler almaktadır.

İşletmenin istihdam nedenleri arasında; büyüme, iş kapasitesinin artması, birim yapılanması, yeni makine temini, yeni teknolojinin uygulamaya geçmesi, yeni süreç tasarım ve personel devinimi olarak sayılabilir.

4.1.7. X İşletmesinde Oryantasyon (İşe Alıştırma)

İşletmede oryantasyon süreci mavi ve beyaz yakalı personel olarak iki farklı şekilde uygulanmaktadır

Mavi yakalı personel oryantasyon uygulaması iş sağlığı güvenliği eğitimi ile başlar. Bu eğitim sonrası personel ilgili birimine yönlendirilir. İlgili birim mühendisi tarafından oryantasyon eğitimine başlar ve bu eğitim yaklaşık 1 hafta sürer. İşletmenin önceden belirlediği oryantasyon planında kullanacağı makine, sürecin işleyişi ve işin

detayları hakkında bilgiler verilir. Bazı durumlarda personele görev tanımı kapsamında öğrendikleriyle ilgili sınav uygulaması yapılır. Yeni başlayan personel, en az 1 ay gece vardiyasına yazılmaz. Kişi ilgili birimin sorumlusu tarafından gözetim altında tutularak çalışması takip edilir ve oryantasyon süreci tamamlanmış olur. Birim mühendisi tarafından oryantasyon süreci sonunda uygun bulunan personel çalışmaya devam eder. Oryantasyon süresi ve ya sonunda uygun bulunmayan personelin hizmet akdi feshedilir.

Beyaz yakalı personelin oryantasyon uygulaması ile ilgili olarak; birim amiri ve insan kaynakları birimi birlikte oryantasyon planı hazırlar. Bu plan ilgili birimin iş akışlarını ve iletişimde bulunduğu diğer birimlerle olan iş ilişkilerini kapsar. Bu süreçte işe yeni başlayan personel kendi görev tanımını ve iş ilişkilerini inceler. Firmada kullanılan ERP'deki kendine ait ekranları ve dokümanları kullanmasını öğrenir. Daha sonrasında kendi biriminde işbaşı eğitim süreci başlar. Kişinin bağlı olduğu yönetici tarafından yapacağı işlerle ilgili bilgiler aktarılır. Ortalama 1 hafta sürer. Kişi ilgili birimin sorumlusu tarafından gözetim altında tutularak çalışması takip edilir ve oryantasyon süreci tamamlanmış olur. Birim sorumlusu tarafından oryantasyon süreci sonunda uygun bulunan personel çalışmaya devam eder. Oryantasyon süresi veya sonunda uygun bulunmayan personelin hizmet akdi feshedilir.

4.2. Y İşletmesi Hakkında Bilgiler

Y işletmesi 1998 yılında elektronik alanında sektöre giriş yapmış 2001 yılında Y Elektronik adını almıştır. Telekomünikasyon sektörü, fabrikalar, hastaneler, askeri ve özel kurumların elektronik yan sanayisinde dışa bağımlılığını önlemek üzere yüksek maliyetlerle ithal edilen elektronik kontrol kartlarının bakım onarım ve teknik servis hizmetlerinin verilmesi üzerine faaliyetler göstermiştir. 2008 yılından sonra savunma sanayi sektörüne ağırlık vererek bu alanda birçok alt sistem, elektronik, mekanik ve elektromekanik parçanın yerleştirilmesi ve ithal muadillerinin yerine kullanılması yönünde çalışmalar gerçekleştirmiştir. İşletme, Türkiye'nin ilk kayar bilezik üreticisi olup uzmanlık alanları elektronik atış kontrol sistemleri, Pan&Tilt sistemleri, elektrooptik sistemler ve benzeri bileşenlerdir. Bu sistemler, yüksek bilgi gerektiren Elektronik Tasarım, Gömülü Yazılım, Uygulama Yazılım, Algoritma

Tasarım, Görüntü İşleme Tasarımı, Kontrol Tasarım ve Mekanik Tasarım içeren faaliyetlerdir.

Günümüzde teknolojinin oldukça önemli olduğu, ileri seviye teknolojilerin kullanıldığı ve sürekli yeni teknolojilere gereksinim duyulduğu savunma sanayii alanında yetenek, bilgi ve kabiliyetlerimizi kullanarak ülkemizi desteklemek, hizmet edip dışa bağımlılığı azaltmak işletmenin en büyük vizyonudur.

Y işletmesinin insan kaynakları sorumlusu, 2 senedir insan kaynakları alanında çalışmaktadır. Kendisi felsefe mezunu olup, çalışma alanı olarak insan kaynaklarını tercih etmiştir. Bundan önceki işyerinde büyük bir ekiple çalışıp, kısa zamanda öğrendikleri ile şu anki işyerinde insan kaynakları sorumlusu olarak çalışmaktadır.

İnsan kaynakları sorumlusu, personel seçme yerleştirme, mavi-beyaz yaka işe alım süreci ve devlet ile yapılan projelerin ekibinde yer alıp GBT (güvenlik soruşturması) sürecini de takip etmiştir.

Orta ölçekli olan bu işletmede beyaz yaka personel sayısı 40 iken mavi yaka 45 kişi olup toplamda 85 kişi çalışmaktadır. Personeller firmada ortalama beyaz yakada 4 yıl mavi yakada ise 5yıl olarak hesaplanmıştır.

MAVİ YAKA ÇALIŞAN SAYISI	BEYAZ YAKA ÇALIŞAN SAYISI	TOPLAM ÇALIŞAN SAYISI
45 kişi	40 kişi	85 kişi

Tablo 5. Y İşletmesi Personel Sayısı

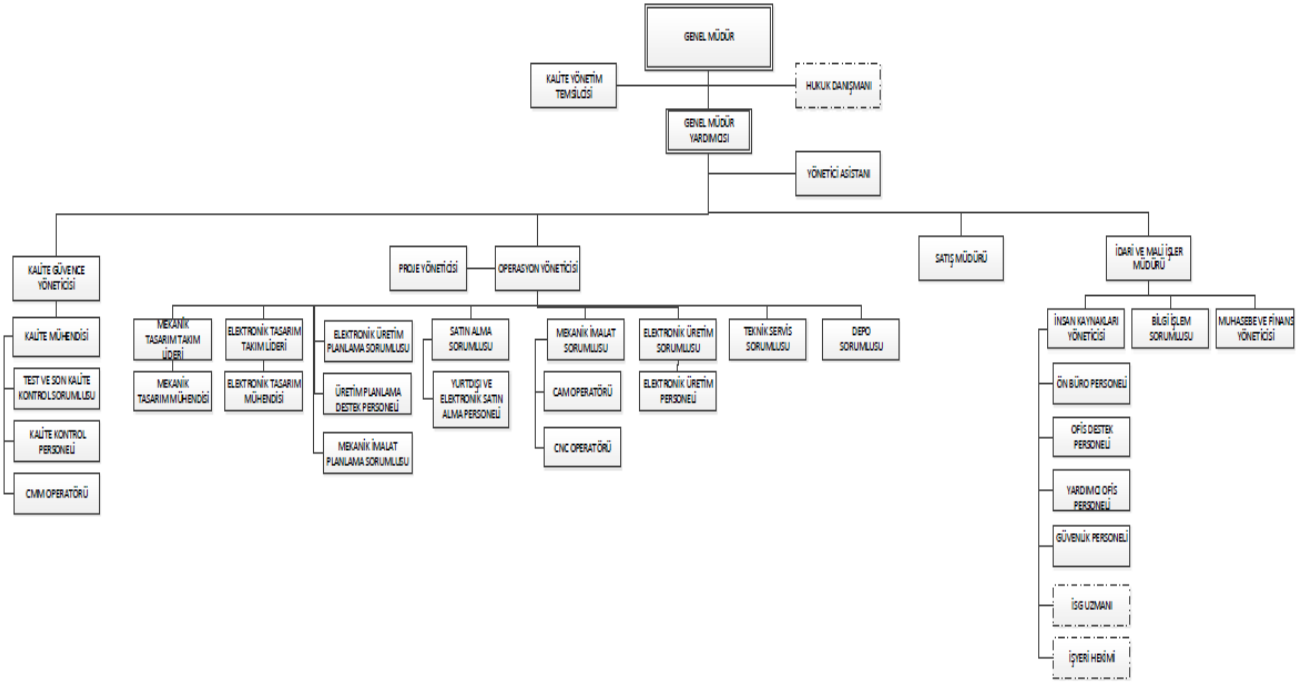
MAVİ YAKA KIDEM ORTALAMASI	BEYAZ YAKA KIDEM ORTALAMASI
5 yıl	4 yıl

Tablo 6. Y İşletmesi Ortalama Çalışma Süreleri

İşletme orta ölçekli büyüklükte olduğu için görüşme gerçekleştirdiğimiz insan kaynakları sorumlusu, insan kaynaklarının tüm sürecinden (personel özlük işleri, işe alım süreçleri, oryantasyon, yıllık izin kariyer planlama, üst yönetime raporlama) sorumludur. Ayrıca 360 derece performans değerlendirme, eğitim planlama, işe alım süreçleri, personel gelişim ilerleme programları hazırlanması, insan kaynakları raporlamalarının gerçekleştirilmesi gibi birçok sorumlulukları yerine getirmektedir.

Dikey Örgüt Modeli yapısına uygun bir yapılanma mevcuttur. Organizasyonda herkesin üstü mevcuttur, sorumluluk ve yetki alanı bellidir. Bu modelde her kademe ki yönetici kendi yetki alanı ile ilgili konulardan sorumludur.

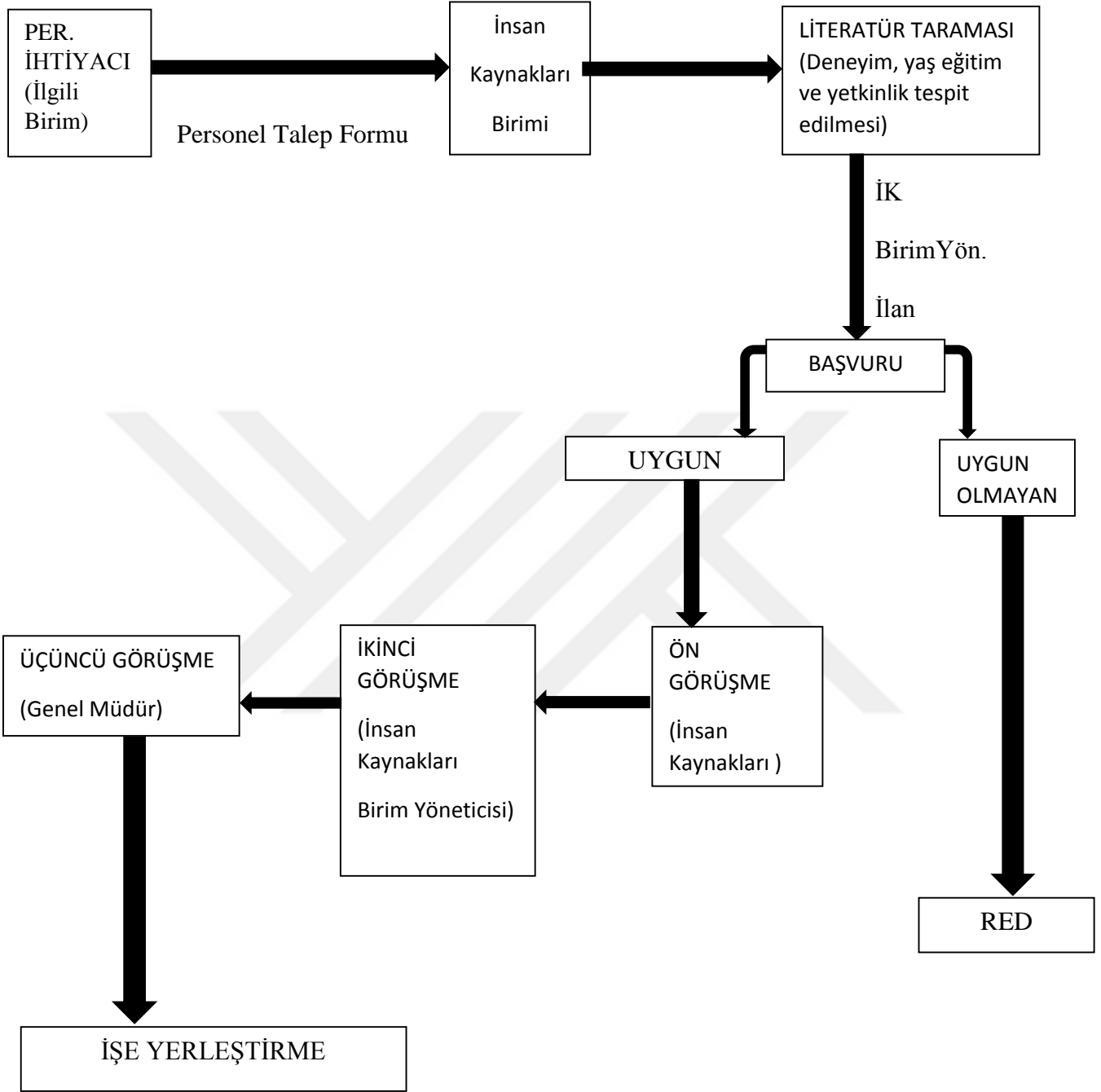
Y işletmesinin organizasyon şeması aşağıdaki gibidir.



Şekil 8. Y İşletmesi Organizasyon Şeması

4.2.1. Y İşletmesinin İşe Alım Süreci

Y İşletmesinde işe alım süreci, personel ihtiyacının oluştuğu ilgili birimin talebi ile ortaya çıkmaktadır. İlgili birim talep formunu doldurup insan kaynakları birimine iletir. İnsan kaynakları daha sonra ihtiyaç olan pozisyon ile ilgili literatür taraması yapıyor. Pozisyon detayları oluşturulup (deneyim, yaş, eğitim, sahip olacağı yetkinlikler vb.) ilgili birimin onayıyla ilana çıkılıyor. İlanlar daha çok Kariyer.net ve LinkedIn`de yayınlanmaktadır. Başvurular yeterli sayıya ulaşıldığında cv taramaları başlanılmaktadır. Cv taramalarında, en son çalıştığı yerdeki tecrübesinin, işletme ile olan uygunluğuna bakılıyor. Adayın mezun olduğu okul ve yaş önem arz etmektedir. Bu kriterlerde değerlendirildikten sonra aday insan kaynakları ile ön görüşmeye çağrılıyor. Ön görüşmede aday daha yakından tanınmaktadır. Uygun olan adaylar 2. görüşmeye çağrılıyor. 2. görüşmede, insan kaynakları ve birim yönetici ile beraber görüşme yapılıyor. Görüşme bittikten sonra insan kaynakları tarafından referans kontrolleri yapılıyor. Her şeyin olumlu olması durumunda 3. görüşmede genel müdür ile görüştürülüp, mail yoluyla iş teklifi yapıp işe alım süreci sonuçlandırılmış oluyor.



Şekil 9. Y İşletmesi İşe Alım Süreci

Personel temininde hem iç hem de dış kaynakların ikisi de kullanılmaktadır. Mavi ve beyaz yaka personel seçiminde dış kaynaklar daha çok tercih edilmektedir. Ancak, mavi yaka personelin bulunması zor olduğu için iç kaynaklara da başvurulabiliyor. İç kaynaklardan kendiliğinden gelenler, çalışanların tanıdıkları ile gelenlerle temin edilmeye çalışılıyor. Beyaz yaka personel ihtiyacında ise, dış kaynaklardan olan internet (Kariyer.net, LinkedIn) ve referansla sağlanmaya çalışılıyor.

Personel ihtiyacı oluştuktan sonra, ilgili birim personel talep formunu doldurarak İK birimine iletir. İK talep edilen pozisyonun ne olduğunu, nasıl yapılması gerektiğini, yapacak kişide olması gereken özelliklerin neler olduğu gibi soruları yani iş analizini yapmaktadır. İş analizindeki elde edilen bilgilerle görev tanımları oluşturulmaktadır.

4.2.2. Y İşletmesinin Personel Seçiminde Kullandığı Yöntemler

Mavi ve beyaz yaka seçiminde testler en çok kullanılan yöntemler arasındadır. Personel seçiminde; psikoteknik testlerden kişilik testi kullanılmaktadır. Kişilik testinin içeriği geniş kapsamlı olduğu için yetenek ve başarısı da ölçülmüş olmaktadır.

4.2.3. Y İşletmesinin Mülakat Teknikleri

İşletme yapılandırılmış mülakat modelini kullanmaktadır. Ellerindeki hazır mülakat formu üzerinden mülakatı gerçekleştirmektedirler. Formun içeriğinde hem teknik olarak hem de kişiyi tanımaya yönelik kişisel sorular yer almaktadır. Form Ek 2`de gösterilmiştir.

Mavi yaka personellerde pozisyona göre teknik becerisini ölçmeye yönelik işinin başında uygulamalar yapılmaktadır.

Beyaz yaka personeli ise; Davranış Bilimleri Enstitüsü tarafından hazırlanan kişilik testi uygulanmaktadır. Bu test ile 16 temel kişilik özelliği ve 5 genel kişilik özelliği yani kendini ifade etme, problem çözme, grup içerisinde yer alma, başkalarıyla ilişki, stres yönetme gibi özellikleri ölçülmeye çalışılıyor. Gerekliğinde İngilizce testleri uygulanmaktadır.

Mülakat sırasında adayların beden dili, kişiliği ve dış görünüşü önem arz etmektedir. İnsan kaynakları mülakata çağırdıkları adayı işletmenin girişinden aldığı

için oturuş tarzına yani benden diline sonrasında kişilik özelliğine dikkat etmektedir. Yani işletme adayın oturması, kalkması, tokalaşması ve hitap tarzına önem vermektedir. Son olarak da dış görünüşüne bakılmaktadır. Bunun dışında adayın deneyim, referans ve eğitimine bilgilerine de dikkat edilmelidir. Çünkü bu kriterler doğrultusunda aday mülakata davet edilmektedir.

4.2.4. Y İşletmesinin en çok zaman harcadığı kadrolar

İşletme için mavi yakalı personeli bulmak zor bir iş olduğu için oldukça zaman harcanılmaktadır. Çünkü mavi yakalı personel seçimi yaparken yetişmiş insanları talep etmektedirler. Dolayısıyla mavi yaka biraz daha fazla ücret talep etmektedir. Mavi yaka için ücret önemli olduğu için az bir fiyat farkıyla bile işletmeden ayrılmayı seçebilmektedirler. Yani sık iş değiştirdikleri için şirkete aidiyet duygusu fazla olan kişiler tercih edilmeye çalışılmaktadır. Bu nedenle de fazla zaman harcanmış oluyor.

Beyaz yakada nitelikli personeli bulurken zaman harcanırken, mavi yakada ise kişisel özellikleri dikkat edilmektedir.

4.2.5. Y İşletmesinde Ekonomik Kriz

Orta ölçekli bir işletme olduğu için nakit para akışı sağlanamamasından kaynaklı olarak olumsuz etkilenmektedir.

4.2.6. Y İşletmesinde İstihdam

2018 yılında firmada ortalama 30 kişi istihdam edilmiştir. Firmanın istihdam nedenleri arasında proje sayısında artış olması durumunda, askerlik nedeniyle ayrılan personel durumunda, hamilelik nedeniyle ayrılan personel durumunda, büyüme, iş kapasitesinin artması gibi nedenler sayılabilir.

4.2.7. Y İşletmesinde Oryantasyon (İşe Alıştırma)

Oryantasyon eğitimi adayın işe başladığı ilk gün insan kaynakları tarafından verilmektedir. Organizasyon şeması, işletmenin tanıtılması, kişisel ihtiyaçların karşılanması, birimlerin gezilmesi ve işletmedeki diğer arkadaşları ile tanıştırılması gibi konular hakkında bilgiler verilir. Bu bilgilerin aktarılması ortalama 2 saatte sürmektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada insan kaynakları yönetiminin işe alım sürecinin hangi yolları izleyerek yapıldığını belirlemek amacıyla yapılmıştır. Buradaki amaç, işe alınacak personelin dikkatli ve özenli bir şekilde seçilip işletmeye alınmasını sağlamaktır. Bu süreçte, öncelikle işin analiz edilip, analiz sonuçlarına göre personel istihdamı oluşturulmalıdır, yani “doğru işe doğru personel” yaklaşımıyla hareket edilmelidir.

İşe alım sürecindeki aşamalar sırasıyla gerçekleştirilmelidir. Süreç, personel ihtiyacının belirlenmesi ile başlayıp, personelin işe alınmasıyla son bulmaktadır. İstihdam edilecek olan personelin kaynağı da doğru belirlenmelidir. Öncelikle iç kaynaktan yani işletme içinden işletmeyi tanıyıp, bilen personeller arasından seçim yapılmalıdır. Bu durum işletme için zamandan tasarrufu sağlayacak, aynı zamanda personelin işletmeye bağlılığını ve motivasyonunu artacağı için, personelden daha fazla verim alınmasına neden olacaktır. İç kaynaktan personel seçimi sağlanamıyorsa dış kaynağa başvurulması gerekmektedir. Dış kaynaktan seçim yapılması durumunda, (web siteleri, ilanlar, üniversiteler, meslek liseleri, referanslı adaylar ve kendiliğinden gelen adaylar) adayların başvuru yaptıkları aday havuzuna işin gerekleri ve niteliklerine en uygun adayların bulunması sağlanır. Aday havuzundan pozisyona uygun adaylar belirlenir. Bu adaylarla öncelikli olarak bilgi teyidi amaçlı telefon görüşmesi sağlanır, uygun olmayan adaylar telefon görüşmesi sırasında elenmiş olur. Adayın seçildiği kaynak hangisi olursa olsun, önemli olan en doğru adayın bulunup seçilmesidir.

İşe alım süreci görüşmesi sırasında başvuru formundaki bilgilerin teyidi dışında adayı daha yakından tanıyıp kendisi hakkında daha fazla bilgi sahibi olabilmek için görüşmenin özenli bir şekilde yapılması gerekmektedir. Yapılandırılmış mülakat şeklinde yani adaya sorulacak soruların önceden hazırlanmış olması adayı hem yakından tanımaya hem de insan kaynakları biriminde çalışan personelin işini biraz daha kolaylaştıracaktır. Yapılan bu görüşmeler işletmenin geleceğini etkilediği için önemlidir. İşletmenin geleceğinin doğru bir şekilde devam edebilmesi için işe alım görüşmelerini insan kaynakları biriminde çalışan profesyonel kişiler tarafından

yapılması gerekmektedir. Görüşme sırasında insan kaynakları biriminden bir kişinin yanında birim yöneticisi ve üst düzey yöneticilerden birinin katılması daha objektif karar vermeyi sağlamış olacaktır. Görüşmedeki temel amaç, işletmeye ve pozisyona en uygun adayın seçilmesini sağlamaktır.

Personel seçimindeki önemli olan bir diğer noktada psikoteknik testlerin uygulanarak değerlendirilmesi aşamasıdır. Bu testler adayların bilgisini, yeteneğini, kişilik özelliklerini belirlerken insan kaynakları birimine de karar vermede yardımcı olmaktadır. Amaç adayı daha yakından tanıyarak alınacak pozisyon için ne derece uygun olduğunu belirlemeye çalışmaktır. Bazen bu testlerin hepsi bir arada uygulanırken bazen de içerisinde seçilenler uygulanmaktadır. Bu durum pozisyona göre ve işletmeden işletmeye farklılık gösterebilmektedir.

Bu çalışmada iki farklı sektörde faaliyet gösteren işletmelerin işe alım sürecinin nasıl izlendiği gözlemlenmiştir. Alınacak personelin işe ve işletmeye uygunluğunu tespit etmek için insan kaynakları birimindeki uzman kişiler tarafından yapılması işletmeler için önemlidir. Bu sebeple insan kaynakları biriminde çalışan yöneticiler ve uzmanlar tecrübeli kişilerden oluşmalıdır. Uygulama yapılan işletmelerin insan kaynakları sorumluları; X işletmesi için 15 yıllık ve Y işletmesi içinde 2 yıllık tecrübeye sahip kişilerden oluşmaktadır. İnsan kaynakları çalışanlarının işletmeye en büyük katkıları başvuru yapan adayların özgeçmişlerini inceleyerek, en doğru adayları en kısa sürede belirleyebilmektir. Bu durum işletmeler için önem arz etmektedir.

İşletmelerde işe alım süreci, ilgili birimin talep formunun insan kaynaklarına gelmesiyle başlamaktadır. İnsan kaynakları pozisyonun gerektirdiği nitelikleri oluşturup birim yöneticisinin onayından geçtikten sonra ilana çıkmaktadırlar. Başvuru yapan adaylar arasından insan kaynakları ilk görüşmeleri yapılandırılmış mülakat tekniğini kullanarak sürdürmektedir. Görüşmeler sırasında X işletmesi adayın dış görünüşüne, beden dili ve kişilik özelliklerine dikkat ederken, Y işletmesinde ise bu sıralamada beden dili, kişilik özellikleri ve dış görünüş almaktadır. X işletmesi görüşmenin olumlu gitmesi durumunda adayı kişilik testlerine tabi tutuyor. Y işletmesi ise adayı daha yakından tanımaya çalışıyor. En son çalıştığı iş yerindeki projeleri hakkında bilgiler edinmeye çalışıp, buradaki pozisyonla uygunluğunun

değerlendirmesini yapmaktadır. 2. görüşmede işletmeler adayı birim yöneticisiyle görüştirmektedirler. İnsan kaynakları ve birim yöneticisi görüşmeyi beraber yapmaktadırlar. Bu görüşme sonucunda insan kaynakları adayın referans araştırmasını sağlayıp uygun olması durumunda 3. ve son görüşme için aday tekrardan davet edilmektedir. Bu görüşmede ise aday üst yönetimle görüştürülüp uygun olmasında aday işe başlamış olmaktadır. Aday işe başlayacağı zaman X işletmesinde bütün evraklarını insan kaynakları birimine teslim eder, iş sağlığı ve güvenliği eğitimini alıp iş kıyafetlerinin tesliminden sonra işe başı yapmış olmaktadır. Y işletmesinde ise adayın deneyimine ve yaptığı projelere bakılarak bir ücret politikası oluşturulup ve adaya ücret teklifinde bulunulur, kabul etmesi durumunda işletmeye gelirken getirmesi gereken evraklar mail yoluyla adaya gönderilir. Aday işe başlayacağı haftada iş sağlığı güvenliği eğitimini alarak işe başlamış olur. Bu çalışmada X işletmesinde işe alım süreçlerinin tamamına yakını uygulanırken, Y işletmesi X işletmesine göre özellikle personel seçimindeki yöntemlerde daha dar kapsamlı uygulama gerçekleştirmektedir.

Sonuç olarak, işe alım süreçleri işletmeyi başarıya götüren, devamlılığını sağlayan, ürün ve hizmetleri sunmak gibi işletme için önemli konuların temelini oluşturmaktadır. Bu konuların olumlu sonuçlanmasını sağlayan en temel öge ise insan unsurudur. Bu ögenin planlanması, işe alımı, kariyer gelişimi, eğitimi, performans değerlendirmesi ve oryantasyon sürecini insan kaynakları birimi tarafından yürütülmelidir ve yürüten kişilerin işlerinde tecrübeli kişiler olması gerekmektedir. İnsan kaynakları, ihtiyaç duyulan pozisyona uygun kişileri bulmanın yanında, işletmede çalışan personeli de elde tutabilmek için ücretlendirilmesi, motivasyonu, yetiştirilmesi gibi görevleri de yürütmektedir. Aynı zamanda insan kaynakları, çalışan ile üst yönetim arasında kilit görevini de üstlenmiştir.

İnsan kaynakları işletmelerin amaçlar ve hedeflerine ulaşabilmesi için, işin doğru şekilde tanımlanıp, tanımlanan işe göre personel seçimini gerçekleştirmeliler. İnsan kaynakları uzmanları, adayları daha iyi tanıyabilmek işe ve işletmeye uygunluğunu tespit etmek için psikoteknik testleri kullanırlar. Bu testler ile işletmenin ve pozisyonun ihtiyaçlarını karşılayacak, pozisyonda olması gereken yetkinliklere sahip adayların belirlemesi, belirlenen adaylar içerisinde en uygun olanını en kısa zamanda tespit etmeye yardımcı olmaktadır. Aynı zamanda bu testler adaylara aynı

şartlarda eleme imkanı sunduğu için uzmanların da objektif karar vermesini sağlamaktadır.

İşe alım süreçlerinde önemli noktalardan bir tanesi de adayın oryantasyon sürecidir. İşe alım süreci açısından bakıldığında oryantasyon işe yeni başlayan personelin kendisini işletmenin bir parçası olarak görebilmesini sağlamaktır. Bu durumda çalışan hem işini daha iyi yapacaktır hem de işten ayrılma fikrinden uzaklaşmış olacaktır. Böylece işletmelerde yeni personel bulma maliyetini ortadan kaldırmış olacaklardır.

Özetle, işletmelerin daha uzun süre ayakta kalabilmeleri için nitelikli ve donanımlı kişilerle çalışması gerekmektedir. Bu kişilerin planlanması, araştırılıp bulunması ve seçimi bir süreç dahilinde olmalıdır. Bu süreç, insan kaynakları birimi tarafından programlı bir şekilde yürütülmeli ve ihtiyaca göre personel seçimi gerçekleştirilmelidir. Uygulama yapılan işletmelerde de bu durum gözlenmektedir.

KAYNAKÇA

- Acar, Ö. (2010) “*Bankalarda İşe Alım Süreci: Kamu Bankaları ve Özel Bankalarda Bir Uygulama*” Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Ahmedova, G. (2018) “*İnsan Kaynakları Yönetiminde İşe Alım Süreçlerinde Sosyal Medyanın Rolü*” Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Akçakaya, M. (2010) *İnsan Kaynakları Yönetimi* Ankara: Adalet Kitapevi.
- Akdeniz, Y. (2010) “*İnsan Kaynakları Yönetiminde Personel Seçme ve Yerleştirme: Sigorta Sektöründe Alan Çalışması*,” Yüksek Lisan Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Akın, Ö. (2004) “*İşe Alım Sürecinin Ulusal ve Uluslararası İşletmelerdeki Uygulamaları*” Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Aktan, C.C. (1999) *2000’li Yıllarda Yönetim Teknikleri: 3 İnsan Mühendisliği*, İstanbul: TÜGİAD Yayınları.
- Altinel, Ç. (2018) “*Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde İş Analizinin Önemi ve Toros Üniversitesi İdari Birimlerinde İş Analizi ve Norm Kadro Oluşturulmasına Yönelik Bir Uygulama*”, Yüksek Lisans Tezi, Toros Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Altun A. ve Kovancı, A. (2004) “Personel Seçiminde Mülakat ve Mülakat Yöntemleri”, *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, 1(3), 55-61.
- Alayoğlu, N. (2005) “*Statejik Ücret Yönetimi ve Üst Düzey Yöneticilerin Ücretlendirilmesine İlişkin Bir Araştırma*” Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Alpaslan, O. (2006) “*Bankacılıkta İnsan Kaynakları Planlaması Ve Personel Temin Süreci*”, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Bankacılık Ve Sigortacılık Enstitüsü, İstanbul.
- Altan, G. (2015) “*Türk Bankacılık Sektöründe Bireysel Performans Değerlendirme Sistemi ve Bir Uygulama*”, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Arslan, M. L. (2012) “İnsan Kaynakları Gereksinimine Süreç Yaklaşımı: Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması”, *Öneri Dergisi*, 10 (37), 89-101.
- Artan, S. (1997) “İnsan Kaynakları Yönetimi ve Ülkemizdeki İşletmeler”, *Human Resources İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi*, Şubat 97,4.
- Ateş, M. F. (2004) “*İnsan Kaynakları Fonksiyonlarında Dış Kaynak Kullanımının Başarısına Ortaklık Kalitesinin Etkisi*” Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.

Avcı, Ö. (2017) “İşe Alım Süreçleri ve Sözsüz İletişim (Marmara ve Ege Bölgesinde Bir Uygulama)”, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Aydın, E. B. (2007) “Örgütlerde Kariyer Yönetimi, Kariyer Planlaması, Kariyer Geliştirmesi ve Bir Kariyer Geliştirme Programı Olarak Koçluk Uygulamaları” Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.

Aykaç, B. (1999) *İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlaması*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Baykal, B. (2007) “Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetimi; Yönelim, Felsefe ve Uygulamalar Bakımından Karşılaştırmalı Bir İnceleme” Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Bayraç, A. (2008) “İşletmelerde Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme”, Yüksek Lisans tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sanayi ve Teknoloji Anabilim Dalı, Konya.

Bek, H. (2007) “İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme Tekniği”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (17), 107.

Benli A. ve Şahin L. (2004) “İnsan Kaynakları Yönetiminde İşgören Bulma ve Seçme: Çınar Otel Uygulaması”, *Bilgi Sosyal Bilimler Dergisi*, (8),117.

Berk, N. (2017) “İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Adalete Etkisi: Sivas Numune Hastanesi Örneği” Yüksek Lisans Tezi, Cumhuriyet Üniversitesi Sağlık Bilimler Enstitüsü, Sivas.

Bingöl, D. (2000) “Sosyal Taraflar Arasındaki Diyalog ve İşbirliği Kaçınılmaz Bir Olgudur”, *İşveren Dergisi*, 38 (11), 19-22.

Budak, G. (2016) *Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi* İzmir: Nobel Akademik Yayıncılık.

Büyüksulu, A.R. (1998) *Globalizasyon Boyutunda İnsan Kaynakları Yönetimi* İstanbul: Der Yayınları.

Byars, L.L. ve Rue, L. W. (2004) “*Human Resource Management*” New York: Irvın.

Ceylan, H. (2016) “*Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Çalışanların Verimliliği Üzerindeki Etkisi: İSPARK AŞ. Örneği*” Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Ceylan, M. (2017) “*İş Analizinin İş Sağlığı ve Güvenliği Açısından Önemi*” Yüksek Lisans Tezi, Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çorum.

Çavdar H. ve Çavdar M. (2010) “İşletmelerde İşgören Bulma ve Seçme Aşamaları”, *Journal of Naval Science and Engineering*, 6 (1), 79-93.

Çaylan, D. Ö. , Akpınarlı V. ve Deveci, D. A. (2016) “Öğrencilerin Staj Programları İle İşe Alım Süreci: Denizcilik Sektöründe “Rotamız Arkas Projesi” Örnek Olay İncelemesi”, *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(1), 241-264.

Çevik, A. (2010) “*İnsan Kaynağı Seçme Sürecinde Mülakat ve Mülakat Hataları*”, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.

Çoban, Y.(2016) “*İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme Algısı ve Bir Uygulama*” Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Demirkol, Ş. ve Ertuğral, S. M. (2007) “*İşletmelerde Personel Seçiminde Kullanılan Teknikler ve Analizler*” , *Sosyal Bilimler Dergisi*,0 (2), 22-34.

Doğan, T. (2017) “*İnsan Kaynakları Departmanı Bulunmayan İşletmelerin Personel Seçim Kriterleri Üzerine Yapılan Nitel Araştırma: İslahiye Örneği*” Yüksek Lisans Tezi, Hasan Kalyoncu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.

Demir, S. (2016) “*İnsan Kaynakları Yönetiminin Bir Fonksiyonu Olarak İş Sağlığı Ve Güvenliği*” Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.

Demir, A. Z. (2017) “*İşe Alım Öncesi Testleri ve Firma Performansı*”, *International Journal of Academic Value Studies (Javstudies)*, 3(10), 87-96.

Dokumacı, A. (2010) “*İşe Alım Sürecinin Etkinliğinin Performans Değerlendirme Sistemi İle Ölçülmesi*” Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Konya.

Dumlu, N. N. (2018) “*MEB`in İnsan Kaynakları Planlamasındaki Sorunlar Nelerdir?*” , *Adnan Menderes Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 9(2), 100-108.

Eken, Y. (2007) “*İnsan Kaynakları Birimlerinin İşe Alma Sürecindeki Hukuki İşlevleri*” Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Eraslan, D. (2011) “*İşe Alım Sürecinde İç Kaynaklardan Yararlanma Politikası ve Örgüte Bağlılık İlişkisinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma*” Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Erdoğdu, E. (2013) “*İnsan Kaynakları Yönetiminde Personel Seçimi ve Psikoteknik Testlerin Önemi*”, Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Eryaşa, C. (2015) “*İnsan Kaynakları Yönetiminde İşe Alım Yöntemleri: Denizcilik Sektöründe Gemi Adamlarına Yönelik Bir Çalışma*”, Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Fındıkçı, İ. (1999) *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Alfa Basım Yayın.

Gider,S. (2015) “*İşe Alım Sürecinde Kişilik Envanteri Kullanımının Doğru Personel Seçimindeki Rolü Üzerine Bir Araştırma*”, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Günay A. ve Çarıkçı İ. H. (2019) “*İnsan Kaynakları İşe Alım Süreçlerinde Kullanılan Psikoteknik Testlere İlişkin Bir İnceleme*”, *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 10(23), 178-194.

İldiz, S. (2016) “ *Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi İşe Alım Faaliyetleri Kapsamında Kariyer Sitelerinin Kullanımı: Konya Örneği*”, Yüksek Lisans Tezi, KTO Karatay Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Konya.

İstemi, J. (2006) “*Personel Seçiminde Analitik Hiyerarşi Metodunun Kullanılması*”, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Karakaş, A. (2014) “İnsan Kaynakları Yönetiminde İşe Alıştırma Eğitimi Programlarının Önemi”, *Dicle Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4(7), 1-14.

Keklik, B. (2007) “*İnsan Kaynakları Temininde Kullanılan Tekniklerin Etkinliklerine İlişkin Kobi'lerde Bir Araştırma ve Model Önerisi*”, Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

Kızıloğlu, S. D. (2011) “*İnsan Kaynakları Yönetiminde İşe Alım*”, Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Koç, S. S. (2010) “*Eleman Seçme ve Yerleştirme Sürecinde Yetkinlik Bazlı Mülakatın Önemi ve Bir Uygulama*”, Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Koç, N. (2000) “İnsan Kaynakları Değerlendirme ve Personel Seçiminde Psikolojik Testler”, *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 33(1), 1-7.

Mercin, L. (2005) “İnsan Kaynakları Yönetiminin Eğitim Kurumları Açısından Gerekliliği ve Geliştirme Etkinliği”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*,4(14), 128-144.

Mucuk, İ. (2013) *Modern İşletmecilik*, İstanbul: Türkmen Kitapevi.

Nemutlu, M.C. (2017) “ *Performans Değerlendirme ve Performans Değerlendirme Yöntemleri*”, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Öke, U. (2016) “*Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş: Mersin Belediyesi Örneği*,” Yüksek Lisans Tezi, Toros Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Öz, M. K. (2014) “*İşe Alım Sürecinde Sosyal Medyanın Kullanılması: Konya İlinde Bulunan İşletmeler Üzerine Bir Araştırma*,” Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

Özyurt, N. (2013) “*İnsan Kaynaklarında Eğitim Ve Geliştirme*”, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Silah, M. (2005) “İşletmelerde Personel Seçme ve İşe Yerleştirmede Psikoteknik Bir Uygulama Örneği: Giyim Sanayi Konfeksiyon Atölyelerinde Çalışacakların Seçiminde From Lege Testi Uygulaması”, *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6(1), 177-193.

Pelit, E. ve Ak, S. (2018) “İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevi Olarak Personel Bulma, Seçme ve Personeli İşe Yerleştirme İle İlgili Sorunlar: Turizm İşletmeleri Örneğinde Teorik Bir İnceleme”, *İstanbul Aydın Üniversitesi Dergisi*, 10(2), 39 - 74.

Solmuş, T. (2003) “ Personel Seçim Sürecinde Mülakat Tekniği”, *İş Güç Endüstri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 5(2), 139.

Şahin, G. (2009) “Kariyer Planlamanın İşletmelerde Çalışan Motivasyonu Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama” , Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Şimşek, Ş. ve Öge, H. S. (2015) *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Konya, Eğitim Yayınevi.

Taşkın, E. (1994) *İşletme Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme*, İstanbul, Der Yayıncılık.

Taşlıyan, M. Arı, N. ve Duzman B. (2011) “İnsan Kaynakları Yönetiminde Kariyer Planlama ve Kariyer Yönetimi: İİBF Öğrencileri Üzerinde Bir Alan Araştırması”, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2), 231-241.

Tolan, A. (2006) “İşletmelerde Personel Seçiminin Yeri ve Önemi”, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Toprak, Ö.F. (2018) “Türkiye`de Mesleki ve Teknik Eğitimin Gelişiminde İŞKUR`un Rolü”, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Tuncer, M. (2014) “Mülakat Yöntemleri”, *Kocaeli Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü*, Kocaeli.

Tunçer, M. (2017) “ Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Liyakat İlkesi: Ege Üniversitesi Tıp Fakültesi Örneği ” Yüksek Lisans Tezi, İzmir Katip Çelebi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Uyar, B. (2010) “İşletmelerde Eğitim Geliştirme ve Performans İlişkisi ve Türk Telekomünikasyon Sektöründe Bir Araştırma” , Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Uyargil, C. (2018) *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul, Beta Yayın Dağıtım.

Uygun, H. (2015) “İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme Faaliyetlerinin Çalışan Motivasyonuna Etkileri ve Sağlık Sektöründen Bir Vaka Analizi”, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Ünal, B. (2017) “İnsan Kaynaklarında Performans Değerlendirme”, Yüksek Lisans Tezi, Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Vurgun, H. E. (2018) “Çalışan Personelin Eğitim ve Gelişmeye Yönelik Algısının, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Düzeyine Etkisi; İsmek (İstanbul Büyükşehir Belediyesi Hayat Boyu Öğrenme Merkezi) Uygulaması”, Yüksek Lisans Tezi, Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Yenilmez, S., Kaya, S. Balçık, P. ve Dolgun, N. A. (2016) “Hastanelerde İşe Alıştırma (Oryantasyon) Programının Değerlendirilmesi: Hacettepe Üniversitesi Hastaneleri Örneği” , *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 19 (2), 131- 152.

Yıldırım, C. (2013) “Örgüt Kültürü ve İnsan Kaynakları Arasındaki İlişki: Kamu ve Özel Sektör Bankacılığında Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.

Yumusak, S. ve Kışlalıoğlu R. S. (2013) “İşletmeler Üzerinde İnsan Kaynakları Planlamasının Yeri ve Önemi Üzerine Bir Alan Uygulaması”, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (36), 57-70.

Yücel, Ç. P. (2018) “*Elektronik İşe Alım sürecinde Sosyal Paylaşım Sitelerinin Kullanımı ve Bir Uygulama*”, Yüksek Lisan Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.



TABLULAR LİSTESİ

	<u>Sayfalar</u>
Tablo 1. İnsan Kaynakları Yönetimi Amaçları ve Faaliyetleri İlişkisi	21
Tablo 2. İKY ve Personel Yönetimi Farkları	36
Tablo 3. X İşletmesi Personel Sayısı	63
Tablo 4. X İşletmesi Personelin Ortalama Çalışma Süresi	64
Tablo 5. Y İşletmesi Ortalama Çalışma Süresi	72
Tablo 6. Y İşletmesi Personel Sayısı	73



ŞEKİLLER LİSTESİ

	<u>Sayfalar</u>
Şekil 1. Uluslararası İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetim Süreci	19
Şekil 2. Personel Bulma Süreci	26
Şekil 3. İşe Alım Süreci	38
Şekil 4. İş Analizi ve İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları Arasındaki İlişki	41
Şekil 5. Tekniklerine Göre Mülakat Çeşitleri	55
Şekil 6. Görüşülen Sayısına Göre Mülakat Çeşitleri	57
Şekil 7. X İşletmesi İşe Alım Süreci	67
Şekil 8. Y İşletmesi Organizasyon Şeması	74
Şekil 9. Y İşletmesi İşe Alım Süreci	92

EKLER

Ek 1: Mülakat Soruları

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ AÇISINDAN İŞE ALIM SÜRECİ YÜKSEK LİSANS TEZİ MÜLAKAT SORULARI

1. Firmanızı kısaca tanıtır mısınız?
2. Kendinizden kısaca bahseder misiniz?
3. Personellerinizin firmada ortalama çalışma süresi nedir?
4. Firmanızda Mavi ve Beyaz Yaka olarak kaç kişi çalışmaktadır?
5. İnsan kaynakları biriminde kaç personeliniz vardır?
6. Organizasyon şemanız hakkında bilgi verir misiniz?
Mavi yaka? Beyaz yaka?
7. İşe alım sürecinde izlediğiniz yoldan bahseder misiniz?
8. İşe alım sürecinde daha çok hangi kaynaktan personel ihtiyacınızı sağlıyorsunuz?
Mavi yaka? Beyaz yaka?
9. Personel aramaya çıkmadan önce neler yapıyorsunuz?
Personel talep formu
İş analizi
Görev tanımları
10. Personel seçiminde uyguladığınız yöntemler nelerdir ve en çok kullandığımız yöntem hangisidir?
Mavi yaka? Beyaz yaka?
11. Mülakatta kullandığınız testler nelerdir? (zeka, kişilik, yetenek, başarı)
Mavi yaka? Beyaz yaka?

12. Mülakat teknikleriniz nelerdir? (yapılandırılmış, yapılandırılmamış, stres, davranışsal, birebir, grup, panel)

Mavi yaka?

Beyaz yaka?

13. Mülakat sırasında adayda en çok nelere dikkat edersiniz? (dış görünüş, beden dili, kişilik, eğitimi, deneyim, referans)

Mavi yaka?

Beyaz yaka?

14. Hangi kadrolara personel alırken daha fazla zaman harcıyorsunuz?

Mavi yaka?

Beyaz yaka?

15. Ekonomik krizden nasıl etkileniyorsunuz?

Olumlu

Olumsuz

16. Adayla ilgili karar verildikten sonraki aşamalarınız nelerdir?

Mavi yaka?

Beyaz yaka?

17. Hangi metodlarla işe aldığınız personel işte daha uzun kalıyor?

Mavi yaka?

Beyaz yaka?

18. Firma olarak yılda ortalama kaç kişiyi istihdam ediyorsunuz? İstihdam nedenleriniz nelerdir?

Mavi yaka?

Beyaz yaka?

19. İşe başlayan aday ne zaman oryantasyon eğitimine tabi tutulur? Süresi ne kadardır? Kim tarafından verilir?

UYGULAYAN

Gülhun Sunar

UYGULAYICI

İK Birim Yön.

Ek 2: Y İşletmesi Mülakat Formu

MÜLAKAT FORMU

İSİM / SOYADI	
GÖRÜŞME YAPILAN POZİSYON	
MÜLAKAT TARİHİ2019

KİŞİSEL BİLGİLER

1. Kısaca kendinizden ve ailenizden (anne-baba-kardeşler ve eş) bahseder misiniz?

2. Kişilik özelliklerinizi iyi ve gelişmeye açık yönleriyle tanımlar mısınız?

3. Boş zamanlarınızı nasıl değerlendiriyorsunuz? Hobileriniz, sosyal faaliyetleriniz nelerdir?

EĞİTİM

4. Hangi okul ve bölümü bitirdiniz?

5. Staj ve bitirme projelerinizden bahsedebilir misiniz?

6. Katıldığınız eğitim ve sertifika programları nelerdir?

DENEYİM

7. Geçmişteki işlerinizdeki görev tanımınızı, kullandığınız yöntem/teknolojiler ve ayrılma nedenlerinizden bahsedebilir misiniz?		
8. Kariyerinizdeki en büyük başarınız nedir? Kariyer hedeflerinizden bahsedebilir misiniz?		
9. Sizce eski yöneticinizle ve çalışma arkadaşlarınızla görüşürsek bize sizin hakkınızda ne söyleyebilirler?		
10. Mesleğinizdeki / iş alanınızdaki gelişmeleri takip etmek için neler yapıyorsunuz?		
11. Kullandığınız araç, gereç, yazılım ve diğer teknolojiler nelerdir?		
12. İşinizin en zevkli ve en sevmediğiniz yanları nelerdir?		
13. Gerekli durumlarda mesai dışı saatlerde çalışır mısınız? Ücret beklentiniz ne kadar? Ne zaman işe başlayabilirsiniz?		
14. İngilizceniz nasıl? (Adayın İngilizcesi düzeyini anlamak için sorulabilecek soru: Which project/ accomplishment are you most proud of and why?)		
İK GÖRÜŞÜ:		
Adı Soyadı	İmza	Tarih
	2019

ÖZGEÇMİŞ

Gülhun SUNAR, 31 Temmuz 1984 yılında İstanbul`da doğdu. İlkokul ve ortaokul eğitimini Ankara`da lise eğitimini ise Adana`da tamamladı. 2008 yılında Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesinden mezun oldu. 2014 yılında Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tezsiz Yüksek Lisans eğitimini tamamladı. 2015 yılında Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalında Yüksek Lisans eğitime başlamış olup halen devam etmektedir. Önceliği yüksek lisansını bitirmek olduğu için iş hayatına ara vermiştir.