

AZERBAYCAN CUMHURİYETİ EĞİTİM BAKANLIĞI
AZERBAYCAN DEVLET İKTİSAT ÜNİVERSİTESİ
ULUSLARARASI YÜKSEK LİSANS VE DOKTORA MERKEZİ

“HİZMET SEKTÖRÜNDE İŞ ANALİZİ VE ELEMAN SEÇME
UYGULAMALARI”

YÜKSEK LİSANS BİTİRME TEZİ

Hazırlayan
HİKMET ALCAN MUSTAFA

Danışman
Doc.Dr. RAGIF GASIMOV XANBALA

BAKÜ-2019

AZERBAYCAN CUMHURİYETİ EĞİTİM BAKANLIĞI
AZERBAYCAN DEVLET İKTİSAT ÜNİVERSİTESİ
ULUSLARARASI YÜKSEK LİSANS VE DOKTORA MERKEZİ

Elyazması hukukunda

Uluslararası Yüksek Lisans ve Doktora Merkezi'nin direktörü

Doc.Dr.Fariz Ahmedov Saleh

“HİZMET SEKTÖRÜNDE İŞ ANALİZİ VE ELEMAN SEÇME
UYGULAMALARI”

Konusunda
YÜKSEK LİSANS TEZİ

Ana bilim dalının şifresi ve adı: **060409 İşletme**

Bilim dalı: **İşletme**

Tez yazarı
Hikmet Alcan Mustafa

Tez Danışmanı
Doc.Dr. Ragif Gasimov Xanbala

Ana bilim dalı başkanı
Dr.Samirə Şamxalova Oqtay

Bölüm başkanı
Prof.Dr.Yaşar Kəlbiyev Atakişi

BAKÜ-2019

Yemin Metni

Ben, Hikmet Alcan (öğrencinin S.İ.B.) yemin ederim ki, Hizmet sektöründe iş analizi ve eleman seçme uygulamaları konusundaki yüksek lisans tezimi bilimsel etik norm ve referans kurallarına uyarak ve literatür listesinde belirttiğim tüm kaynakları kullanarak yazdım

ÖZET

Bir organizasyonun insan kaynaklarının sağlanması ve koordine edilmesine yönelik tüm faaliyetler, insan kaynakları yönetimini oluşturur. Diğer bir deyişle insan kaynakları yönetimi, bir organizasyona nitelikli personeli bulmak ve organizasyonda tutmak için yapılan faaliyetlerin toplamıdır. Günümüzde, insan organizasyonların temel taşı haline gelmiştir. İnsana önem vermeyen işletmelerin rekabet edebilmeleri ve devamlılık sağlayabilmeleri mümkün değildir. Bu nedenle organizasyonlarda doğru eleman seçiminin yapılması için işe alma ve yerleştirme süreçlerinin eksiksiz uygulanması gerekmektedir. Günümüzde sürdürülebilirlik sağlamak için, doğru işte doğru eleman çalıştırmakla mümkün olmaktadır.

Bu çalışmanın ilk kısmında hizmet ve insan kaynakları ile ilgili kavramlar açıklanmıştır. İkinci bölümde iş analizi ve eleman seçme uygulamaları ile ilgili kavramlar açıklanmıştır. Çalışmanın son bölümü olan üçüncü bölümde ise Türkiye’de hizmet sektöründe bulunan işletmelerin insan kaynaklarına yönelik bir çalışma yapılmıştır. Bu işletmelerin iş analizi ve eleman seçme uygulamalarının nasıl yapıldığı konusunda çalışma yapılmış ve analizleri ile birlikte sonuçlandırılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Hizmet Sektörü, İnsan Kaynakları, İş Analizi, Eleman Seçme

SUMMARY

All activities to ensure and coordinate the human resources of an organization constitute human resources management. In other words, human resources management is the collection of activities to find qualified personnel in an organization and to keep them in the organization. Today, it has become the cornerstone of human organizations. It is not possible for enterprises that do not give importance to human beings to compete and maintain continuity. Therefore, recruitment and placement processes must be fully implemented in order to make the right element selection in organizations. Today, sustainability is only possible by employing the right employee in the right place.

In the first part of this study, the concepts related to service and human skis are explained. In the second chapter, concepts related to job analysis and element selection applications are explained. In the third section, which is the last part of the study, a study was made of human resources for businesses in the service sector in Turkey. Work analysis and element selection practices of these enterprises have been studied and finalized.

Keywords: Service Sector, Human Resources, Business Analysis, Element Selection

İÇİNDEKİLER

Özet	i
Summary.....	ii
İçindekiler	iii
Kısaltmalar.....	v
Tablo Listesi.....	vi
Şekil Listesi.....	vii
Giriş.....	1
1.1 Hizmet Kavramı.....	3
1.2 Hizmet Sektörünün Gelişimi.....	4
1.3 Hizmetin Önemi	6
1.4 Hizmetin Temel Özellikleri	7
1.5 Hizmetlerin Sınıflandırılması	9
1.6 İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı	15
1.7 İnsan Kaynakları Yönetiminin Organizasyon İçindeki Yeri	15
1.8 İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları	20
1.9 İnsan Kaynakları Yönetiminin Fonksiyonları	21
1.9.1 İnsan Kaynakları Planlaması	21
1.9.2 Eleman Seçme ve Yerleştirme	23
1.9.3 İnsan Kaynakları Eğitim ve Gelişimi	25
1.9.4 Performans Yönetimi	26
1.9.5 Kariyer Yönetimi	28
1.9.6 Ücret Yönetimi	31
1.9.7 Personel ve İdari İşler	34
1.10 İnsan Kaynakları Yönetimine Etki Eden Çevresel Etmenler	35

1.11 İnsan Kaynakları Yönetiminde Kalite Araçlarının Etkisi ...	38
1.12 İnsan Kaynakları Yönetiminde Sürdürülebilirlik	39
1.13 İnsan kaynakları Yönetimi ve Bilgi Teknoloji	39
1.14 İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnovasyon	42
1.15 İnsan Kaynakları Yönetiminin Geleceğini Etkileyen Zorluklar ve Fırsatlar.....	44

İKİNCİ BÖLÜM

İŞ ANALİZİ VE ELEMAN SEÇME UYGULAMALARI İLE İLGİLİ KAVRAMLAR

2.1 İş Analizi Kavramı	48
2.2 İş Analizinin Tarihi _.....	50
2.3 İş Analizinin Önemi ve Amaçları _.....	51
2.4 İş Analizi Süreci	55
2.5 İş Analizinin Amacı ve Kullanım Alanları	64
2.6 Eleman Seçme Uygulamaları	77
2.6.1 Eleman Seçme ve Yerleştirmenin Tanımı ve Önemi	78
2.6.2 Eleman Seçme ve Yerleştirme Süreci	78

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

HİZMET SEKTÖRÜNDE BİR ÖRNEK UYGULAMA

3.1 Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	94
3.2 Araştırmanın Kapsam ve Yöntemi.....	95
3.3 Araştırmada Anketin Güvenilirliği.....	95
3.4 Araştırmada Verilerin Analizi.....	96
Sonuç	104
Kaynaklar	106
Ek 1	122

KISALTMALAR

ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
CM	: Yetkinlik Yönetimi
BT	: Bilgi Teknolojileri
KISI	: Bilgi Yoğun Hizmet Endüstrileri
İK	: İnsan Kaynakları
M.Ö	: Milattan Önce
İKY	: İnsan Kaynakları Yönetimi
OCM	: Örgütsel Kariyer Yönetimi
PA	: Performans Değerlendirme
SHRM	: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi

TABLÖLAR

Tablo 1: Hizmetler ve Fiziksel Malların Kaliteleri Arasındaki Farklılıklar.....	8
Tablo 2: Müşteriler ile İlişkiler Kapsamında Hizmet Türleri.....	10
Tablo 3: Müşteri İstekleri Kapsamında Hizmet Türleri.....	11
Tablo 4: Arz Talep Değişikliği Kapsamında Hizmet Türleri.....	12
Tablo 5: Sunum Şekli Kapsamında Hizmet Türleri.....	13
Tablo 6: Eleman seçme ile ilgili uygulamaların değerlendirilmesi	99
Tablo 7: İstedığınız Nitelikte Elemanları Bulmak İçin Aşağıdaki Tedbirlerden Bir ya da Birkaçını Uyguluyor musunuz?...	100
Tablo 8: Personel Seçimi Sırasında Dikkat Edilen Özelliklere Yönelik Yargı Soruları.....	108

RESİMLER

Şekil 1. Orta Büyüklükteki Örgütün İnsan Kaynakları Biriminin Yeri.....	18
Şekil 2. Büyük Bir Örgütün İnsan Kaynakları Biriminin Yeri.....	19
Şekil 3. İş Analizinin Amacı.....	53
Şekil 4. İşçi ve Memurlar İçin Kullanılabilecek Örnek Bir İş Analiz Anketi.....	57
Şekil 5. Yöneticiler İçin Hazırlanmış Bir İş Analiz Anketi.....	61
Şekil 6. Gözlem Kontrol Listesi.....	63
Şekil 7. Personel Temini ve Seçim (Yerleştirme) Süreci.....	67
Şekil 8. Eleman Seçim Süreci.....	80

GİRİŞ

İş hayatında insana verilen önem sanayi devrimi ile birlikte başlamış ve 1980’li yılların başında insan kaynakları yönetiminin ortaya çıkması ile bu konu hakkındaki çalışmalar hız kazanmıştır. Örgütlerin başarılı olmalarında ve karlılıklarını arttırmalarında sermaye kadar insan kaynağının da önemi zamanla artmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi çalışan ve çalışacak olan elemanlardan istediği verimi alabilmesi için iş analizleri ve planlamalar yapılmalıdır.

Örgütlerde insan kaynağının öneminin artması eleman seçme uygulamalarının hassasiyetini de ortaya çıkarmıştır. İşletme yönetimi gereksinim duyduğu nitelikli iş gücünü en kısa yoldan, en iyi şekilde ve en az maliyet ile karşılama çabası içerisindeydir. Bu süreçte yapılacak ve önemsiz olarak nitelendirilebilecek hatalar işgücü kaybı, niteliksiz işgücü temini ve maliyet kayıpları gibi sonuçlara neden olacaktır. Örgütlerin bu tür olumsuzlukları en başından önlemek ancak hizmet sektöründe yapılacak olan işlerin doğru ve iyi bir şekilde analiz edilmesi, iş süreçlerinin ve ihtiyaçların planlanması, iş analizi sonucunda hangi elemanların hangi şekilde tespit edileceği ve tüm bu eleman seçme uygulamalarının yapılması ile mümkün olacaktır.

Bu tezin amacı günümüz insan kaynakları yönetiminde iş analizi ve eleman seçme uygulamalarının örgütler tarafından önemini vurgulamak ve bu sistemi teorileri ile birlikte açıklamaktır.

Çalışma Türkiye’de faaliyette bulunan büyük, orta ve küçük işletmeleri kapsamaktadır.

Çalışmanın birinci bölümünde hizmet ve insan kaynakları ile ilgili kavramlar ayrıntılı bir şekilde açıklanmıştır. Çalışmanın ikinci bölümünde iş analizi ve eleman seçme uygulamaları ile ilgili kavramlar ayrıntılı bir şekilde açıklanmıştır. Çalışmanın son bölümü olan üçüncü bölümde ise hizmet sektörün yönelik işletmelere anket çalışması yapılmış ve analizleri ile birlikte sonuçlandırılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

HİZMET VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ İLE İLGİLİ KAVRAMLAR

1.1 Hizmet Kavramı

Hizmet, farklı bakış açıları ile farklı tanımlar yapılmasına imkân sağlayan bir kavramdır. Bu sebeple hizmet için değişik açılardan tanımlar yapmamız mümkündür. Hizmet; ev ihtiyaçları ve ulaşım gibi doğrudan insan gereksinimlerini karşılayan ve insan gereksinimlerini tatmin eden, diğer mallar gibi satın alınabilen gereksinimlerdir.¹

Hizmetler, dünya ekonomilerinin gelişiminde hayati bir rol oynamaktadır ve günlük işlerin önemli bir parçasıdır.²

Maddesel olmayan ve ihtiyaçları karşılayan bütün etkinlikler hizmetler tanımlanmaktadır. Dolayısıyla hizmet, bir etkinliğin en esas gayesi ya da faktörü olarak tüketici taleplerini giderici özellikte, sınırlanabilen soyut çabalardır.³

Hizmet, müşteri ile hizmet şirketinin temsilcileri arasında gerçekleşen sosyal eylemdir. Herhangi bir iş endüstrisinin başarısı, sağlanan hizmetin kalitesine bağlıdır. Hizmet kalitesi aslında çeşitli farklı özelliklerin birleşimidir. Hizmet kalitesi genellikle müşteri beklentilerinden etkilenmektedir. Bir kuruluş müşterinin isteğine göre hizmet sağlayabilirse, o zaman tatmin edici olarak kabul

¹ Gümüş, S. ve M. Tütüncü. **Hizmet, Hizmet Pazarlaması, Türkiye'de Bireysel Emeklilik Sistemi ve Pazarlama Stratejileri**. İstanbul, Hiperlink Yayınları.2012.

² Wu, W.-Y., A. Qomariyah, N. T. T. Sa ve Y. Liao (2018). "The Integration between Service Value and Service Recovery in the Hospitality Industry: An Application of QFD and ANP." *International Journal of Hospitality Management* 75: 48-57.

³ Midilli, Ö. **Hizmet Sektöründe Müşteri Memnuniyetinin Pazarlamaya Etkisi**. Yüksek Lisans Tezi, Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.(2011)

edilmektedir. Hizmet kalitesini ölçmek için geleneksel model ve beş temel özellik olan faktörler aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir:

- Maddi,
- Güvenilirlik,
- Duyarlılık,
- Güvence,
- Empati.⁴

Hizmet, özünde birden çok anlamı oluşturan çok zengin kavramdır. Çağdaş tanımlara bakıldığında zaman TDK hizmeti birkaç farklı biçimde; “ Bir kişinin işini görme ya da yarayan işi yapma”, “ Gereksinimleri karşılama ve oluşturulduğu zaman anında kullanım özelliklerine sahip tüm çeşit faaliyet, “ Hizmetini görmek, hizmet etmek” biçiminde tanımlanmıştır. Gilmore ise, hizmet kavramını boyutlarına göre beş farklı biçimde tanımlamıştır. Bu boyutlar aşağıdaki şekilde sıralanabilmektedir:

- Hizmetin kurum olması,
- Hizmetin esas ürün olması,
- Hizmetin ürün satışını artırma hedefli olması,
- Hizmetin ürün destekleyici olması,
- Hizmetin eylem olmasıdır.⁵

1.2 Hizmet Sektörünün Gelişimi

Hizmet sektörünün gelişimi; ekonomi içerisindeki payı devamlı büyüyen dünyada yaşanan hızlı şehirleşme, kamu bölümünün gelişmesine ve diğer sektörlerde girdi olarak kullanılan ara hizmetlere olan talebin

⁴ Gupta, H. (2018). "Evaluating service quality of airline industry using hybrid best worst method and VIKOR." Journal of Air Transport Management 68: 35-47.

⁵ Şentürk, B. **Dama Stratejik Hizmet Yönetim Modeli**. İstanbul, Beta Yayınları.2010.

yükselmesine bağlanabilmektedir. Yeterli hizmet alt yapısına sahip ülkelerin ekonomisinin bütün sektörlerindeki rekabet gücü ve üretkenlik için çok önemlidir.⁶

Hizmetler ekonomimize egemen olur ve herhangi bir iş stratejisinin başarısı üzerinde belirleyici bir rol oynamaktadır. Hizmet geliştirme süreci, pek çok ürün hizmet sektöründe sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamak için önemli bir konudur. Bölgesel ve küresel ekonomide güvenilir, maliyet ve yüksek hizmet kalitesi endişesiyle hizmet sektörünün ve araştırma kurumlarının ön plana çıkması, hizmet inovasyonun önemini artırmıştır. Çünkü ürün hizmetlerinin gelişimi hala bir engel teşkil etmektedir. Verimli ve kaliteli hizmetler sadece tüketicileri için değil, aynı zamanda ürün servis sağlayıcıları için de çok önemlidir. Hizmet geliştirme süreci, hizmetin inovasyonu için kritik öneme sahiptir.⁷

Hizmet, şirketlerin gelirlerinin payının artmasını sağladığından ve bir ürünün çevresel performansını etkilediğinden, gerçekleştirilen hizmetlerin etkinliği önemlidir.⁸

Bireylerin refah ve eğitim seviyelerinin gelişmesine paralel olarak birçok tür hizmetlere olan talebi de birlikte getirmiştir. Bunun ile birlikte nüfusun artmasını göz önünde bulundurulursa hizmetlerin daha farklı bir boyut kazandığı söylenmektedir. Bu yüzden artan nüfusun gereksinimlerini karşılayabilmek için hizmet firmaları bulunan kanallarını değiştirmek ile birlikte yeni dağıtım kanalları oluşturmuşlardır.⁹

⁶ Çatalbaş, N., Ö. Tonus, S. Sezgin, E. Erdem, S. R. Karluk, C. T. Tuğcu, M. Doğanlar ve M. Toprak. **Türkiye Ekonomisi**. Ankara, Anadolu Üniversitesi.2013.

⁷ Imran, S., C. van Husen ve D. Haeberle (2018). "A service design framework for the initial phase of service development." 73: 120-123.

⁸ Lindkvist, L. ve E. Sundin (2016). "Analysing the service information transfer in the service development process at two automotive companies." *Procedia CIRP* 48: 51-56.

⁹ Sefer Gümüş ve Mert Tütüncü, a.g.e s 4

Hizmetler sektörü, dünya ekonomisinin en büyük sektörüdür ve aktif ve hızlı bir şekilde büyümektedir. Üretim sektöründe bile işin önemli bir kısmı bu gibi üretimden daha çok hizmet ile ilgilidir. Her yıl, çeşitli hizmetler ve bunları tüketicilere sunma yolları artmaktadır. Hizmet sektörü, nüfusun ihtiyaç ve taleplerine cevap vermek üzere tasarlanan sosyal üretimin ana kollarından biridir. Hizmet sektörünün modern çalışma koşulları önemli ölçüde belirsizlik hâli ile işaretlenmiştir. Bu da piyasa değişikliklerinin hızının, hizmet sektörünün konularının gerçekleşen değişikliklere bir cevap verebileceği oranın önemli ölçüde önünde olduğu anlamına gelmektedir. Elverişli olan beklentileri ve fırsatları saptamak ve durumu etkileyen olumsuz dış etkenlerin istenmeyen etkilerini önlemek için, faaliyet gösterdiği ortamı analiz etmek her kurum için gereklidir. Bu analize dayanarak, kuruluş için en uygun strateji seçilir. Bu, hem üretim alanı hem de hizmetler sektörü için eşit derecede doğrudur.¹⁰

1.3 Hizmetin Önemi

İletişim teknolojilerindeki hızlı gelişme, bilgi esaslı işlerin artmasını sağlarken; zaman, mesafe ve farklı örgütlerde yer alma sorunlarını ortadan kaldırmıştır. Hızlı değişimin gerçekleştiği teknoloji, üretimde bilgisayar sistemlerinin kullanılmasını yaygınlaştırmıştır. İşin yapısında değişimler gerçekleşmiştir. Birçok işletme, rekabet ortamında yaşamlarını devam ettirebilmeleri için yeni uygulamalara yönelmek durumunda kalmışlardır. Hizmet ile ilgili işlerin önem ve ağırlık derecesi, yerlerinin tekrardan düzenlemesi ile artmıştır. Hizmetlerin önem derecesini etkileyen parametreler aşağıdaki şekilde sıralanabilmektedir:

- Refah Seviyesi,

¹⁰ Volkova, A. (2015). "Development Strategy for Service Companies." *Procedia Economics and Finance* 27: 479-483.

- Kişilerin Kendilerine Zaman Ayırabilme Seviyesi,
- Nüfusun Büyüklüğü ve Yapısı,
- Hane Halkı Yapısıdır.¹¹

Hizmetin önemi, birlikte üretim ve belirleyicileri arasındaki ilişkiyi hafifletir. Özellikle; hizmetin önemi yüksek olduğunda müşteri uzmanlığı, hizmet sağlayıcının uzmanlığı, iletişimi ve kişilerarası ilişki ve ortak üretim arasındaki ilişkiler, hizmetin öneminin düşük olmasından daha güçlü olacaktır.¹²

1.4 Hizmetin Temel Özellikleri

Hizmet; özelliklerinin mutlaka göz önünde bulundurulması gerektiği önemli bir unsurdur. Hizmetle ilgili gerçekleştirilen birçok çeşitli uygulama, hizmetin temel özelliklerine göre biçimlendirilmelidir.¹³

Hizmet sektörünün genişlemesi, küreselleşme ve deregülasyondan kaynaklanan daha güçlü rekabet ve yeni bilgi teknolojilerinin ortaya çıkışı, bilgi tabanlı ve inovasyon odaklı bir ekonomiye geçişi hızlandırmıştır.¹⁴ Hizmet odaklı bilgi ekonomisinin gelişmekte olan büyümesi ile birlikte bilgi, rekabet avantajını arttırmak isteyen işletmeler için önemli bir kaynak haline gelmiştir. Hizmet, işletmelerin ekonomik büyümeyi zorlaması için kritik bir değerdir. Bu nedenle, bilgi yoğun hizmet endüstrileri (KISI) günümüzde endüstriyel gelişim için bir eğilim haline gelmiştir. Bilgi yoğun hizmet sektörlerindeki kurumsal aktiviteler genellikle oldukça yaratıcıdır. Her bir işletme faaliyetini gerçekleştirerek ve gerçekleştirerek, hizmet inovasyonu veya hizmet katma değeri gibi

¹¹ Sefer Gümüş ve Mert Tütüncü, a.g.e ss 5-7

¹² Wang, C.-Y., H.-C. Lee ve L.-W. Wu (2015). "Co-production and the roles of dependence and service importance." Asia Pacific Management Review 20(3): 148-155.

¹³ Burçak Şentürk, a.g.e s 14

¹⁴ Tîtu, M. A., A. S. Răulea ve Ş. Tîtu (2016). "Measuring Service Quality in Tourism Industry." Procedia-Social and Behavioral Sciences 221: 294-301.

çeşitli fikirleri içeren alandaki mesleki bilgi ve deneyimler kullanılır. Bu nedenle, işletmelerin bilgi varlıklarını hızla biriktirmek ve bilgi yoğun hizmet sektörlerinin verimliliğini artırmak için etkili bilgi yönetimi gerekmektedir.¹⁵

Hizmetleri, fiziksel mallardan farklı kılan belirli ayırt edici nitelikleri bulunmaktadır. Fiziksel mallar, mülkiyetleri alınarak işlem görmektedirler. Mülkiyetler; alınıp, satılabilir, devredilebilir ve farklı zamanlarda kullanılması için depolanmaktadır. Hâlbuki hizmetin bu tür özellikleri yoktur.¹⁶

Tablo 1. Hizmetler ile Fiziki Malların Kaliteleri Arasındaki Ayrım

Hizmetler	Fiziki Mallar
➤ Soyuttur	➤ Somuttur
➤ Amaç benzersizliktir.	➤ Amaç, hep aynı şekilde üretmektir.
➤ Stoklanamaz.	➤ Stoklanabilir.
➤ Alıcı, üretim sürecine direkt katılabilir.	➤ Alıcı, üretim sürecine katılamaz.
➤ Yanlış telafi etmek zordur.	➤ Üretimde yapılan yanlış telafi etmek mümkündür.
➤ Hizmet sunulan yere müşteriler gider.	➤ Alıcı neredeyse oraya ulaştırılır.
➤ Sahiplik transfer edilemez.	➤ Sahiplik transfer edilebilir.

Kaynak: (Midilli, s 11).

¹⁵ Chen, Y.-J., Y.-M. Chen ve M.-S. Wu (2012). "An empirical knowledge management framework for professional virtual community in knowledge-intensive service industries." Expert Systems with applications 39(18): 13135-13147.

¹⁶ Sefer Gümüş ve Mert Tütüncü, a.g.e s 7

1.5 Hizmetlerin Sınıflandırılması

Hizmet sektörü, bireysel tüketicilere ve işletmelere hizmet veren sektörleri içermektedir. Endüstri, herhangi bir maddi mal veya nihai ürün üretmez ve ekonominin üçüncül sektörü olarak kabul edilmektedir. Kapsamlı bir hizmet listesini derlemek neredeyse imkânsız olsa da, başlıca sektörler turizm, eğlencilen, misafirperverlik, bankacılık, sağlık, ulaşım, ticaret, iletişim, sigorta ve eğitimidir. Batı dünyasının karakteristiği olan hizmet sektörleri artık her yerde mevcuttur.¹⁷ Aslında hizmet endüstrisi diye bir şey yoktur. Hizmet bileşenlerinin diğer endüstrilerdekinden daha büyük veya daha az olduğu endüstriler vardır.¹⁸ Hizmetlerin sınıflandırılmasında çeşitli yaklaşımlar söz konusu olmuştur. Bu yaklaşımlardan birisi aşağıdaki şekilde sınıflandırılmaktadır:

- **Hizmetin bireylerin gücüne dayanması** (Avukat, doktor, aşçı vb.)
- **Hizmetin insansız makineye, araç ve gerece dayalı olması** (ATM, çamaşır yıkama, oto yıkama vb.)
- **Alıcıların hazır bulunmasını gerektirdiği hizmetler** (Lokanta vb.)
- **Alıcıların hazır bulunmasını gerektirmeyen hizmetler** (Otomobil tamiri vb.)
- **Bireysel ihtiyaçları karşılayan hizmetler**
- **İşletme gereksinimini karşılayan hizmetler**
- **Kar odaklı veya kar gütmeyen hizmetlerdir.**¹⁹

Hizmetler müşteriler ile ilişkilere, arzularına, arz talep değişikliğine ve hizmetlerin sunum şekline göre birtakım sınıflara ayrılmaktadır. Bu sınıflar aşağıdaki şekilde özetlenmektedir:

¹⁷ Altinay, L. ve S. Poudel. *Enhancing Customer Experience in the Service Industry : A Global Perspective*. Newcastle-upon-Tyne, UNITED KINGDOM, Cambridge Scholars Publishing.2016.

¹⁸ Ramachandra, K., B. Chandrashekar ve S. Shivakumar. *Services Management [Including Skill Development]*. Mumbai, INDIA, Global Media.2009.

¹⁹ Burçak Şentürk, a.g.e s 19

Hizmet türlerinin sınıflandırmasının ilk sınıflandırması olan müşteri ile ilişkiler kapsamında hizmet türü aşağıdaki tabloda görüldüğü gibi;

Tablo 2. Müşteriler ile İlişkiler Kapsamında Hizmet Türleri

Hizmet Türü	Üyelik gerektiren hizmetler	Resmi ilişkiye gerek duyulmayan hizmetler
Sürekli arz eden hizmetler	Sigorta, telefon, üniversite eğitimi, bankacılık, kulüp üyelikleri	Radyo istasyonu, polis koruması, deniz feneri, karayolu
Aralıklı gerçekleşen hizmetler	Mavi kart aboneliği, mesafesi uzun olan telefon görüşme hizmetleri, kombine maç bileti verme	Posta hizmetleri, halka açık telefon kullanımı, paralı yol geçişleri, oto kiralama, restoran, toplu taşıma, sinema

Kaynak: (Ergün, s 46).

Yukarıdaki tablo 2’ de görüldüğü gibi müşteri ile ilişkiler kapsamındaki hizmet türleri sınıflandırılmıştır. Bu sınıflandırmada, süreklilik arz eden ve üyelik gerektiren hizmetleri; sigorta, telefon, üniversite eğitimi, bankacılık ve kulüp üyelikleri oluşturmaktadır. Süreklilik arz eden ve resmi ilişkiye gerek duyulmayan hizmetleri; radyo istasyonu, polis koruması, deniz feneri ve karayolu oluşturmaktadır. Aralıklı gerçekleşen ve üyelik gerektiren hizmetleri; mavi kart aboneliği, mesafesi uzun olan telefon görüşme hizmetleri ve kombine maç bileti verme oluşturmaktadır. Aralıklı gerçekleşen ve resmi ilişkiye gerek duyulmayan hizmetleri; posta hizmetleri, halka açık telefon kullanımı,

paralı yol geçişleri, oto kiralama, restoran, toplu taşıma ve sinema oluşturmaktadır.

Hizmet türünün ikinci sınıflandırması olan müşteri istekleri kapsamında hizmet türü aşağıdaki tabloda görüldüğü gibi;

Tablo 3. Müşteri İstekleri Kapsamında Hizmet Türleri

Hizmet Türü	Yüksek uygulanabilirliğe sahip hizmetler	Düşük uygulanabilirliğe sahip hizmetler
Düşük hizmetler	İyi bir restoran, otel hizmetleri, telefon hizmetleri, bireysel bankacılık hizmetleri	Hazır yiyecek restoranları, rutin bakım hizmetleri, sinema salonları, spor müsabakaları toplu taşıma hizmetleri
Yüksek hizmetler	Cerrahi müdahaleler ve sağlık hizmetleri, taksi hizmetleri, mimari tasarımlar, emlakçılık hizmetleri, insan kaynakları, hukuk hizmetleri, güzellik uzmanı, özel ders verme	Önleyici sağlık hizmetleri, büyük sınıflarda verilen eğitim hizmetleri

Kaynak: (Ergün, s 46).

Yukarıdaki tablo 3’de görüldüğü gibi müşteri istekleri kapsamında hizmet türleri sınıflandırılmıştır. Bu sınıflandırmada, düşük ve yüksek uygulanabilirliğe sahip hizmetleri; iyi bir restoran, otel hizmetleri, telefon hizmetleri, bireysel bankacılık hizmetleri oluşturmaktadır. Düşük ve düşük uygulanabilirliğe sahip hizmetleri; hazır yiyecek restoranları, rutin bakım hizmetleri, sinema salonları, spor müsabakaları toplu taşıma

hizmetleri oluşturmaktadır. Yüksek ve yüksek uygulanabilirliğe sahip hizmetleri; cerrahi müdahaleler ve sağlık hizmetleri, taksi hizmetleri, mimari tasarımlar, emlakçılık hizmetleri, hukuk hizmetleri, güzellik uzmanı, özel ders verme oluşturmaktadır. Yüksek ve düşük uygulanabilirliğe sahip hizmetler; önleyici sağlık hizmetleri, büyük sınıflarda verilen eğitim hizmetleri oluşturmaktadır.

Hizmet türünün üçüncü sınıflandırması olan arz talep değişikliği kapsamında hizmet türü aşağıdaki tabloda görüldüğü gibi;

Tablo 4. Arz Talep Değişikliği Kapsamında Hizmet Türleri

Hizmet Türü	Talebin yüksek değişkenlik gösterdiği hizmetler	Talebin düşük değişkenlik gösterdiği hizmetler
Yüksek talep gelince arzı aşan hizmetler	Muhasebe hizmetleri, vergi dokümanlarının hazırlanması, restoranlar, oteller, yolcu taşımacılığı, tiyatrolar	Alt kutucukta yer alan hizmetler bu grupta yer almaktadır. Fakat işletmelerin çalışma kapasiteleri alttaki kutucukta yer alan işletmelerden daha düşüktür.
Yüksek talebe rağmen fazla gecikmeden sunulan hizmetler	Elektrik, doğalgaz, doğumhane, telefon, yangın gibi acil durum hizmetleri, polis	Sigorta ve bankacılık hizmetleri, hukuk hizmetleri, çamaşırhane ve kuru temizleme hizmetleri

Kaynak: (Ergün, s 47).

Yukarıdaki tablo 4’de görüldüğü gibi arz talep değişikliği kapsamında hizmet türleri sınıflandırılmıştır. Bu sınıflandırmada, yüksek talep arzı aşan ve talebin yüksek değişkenlik gösterdiği hizmetleri; muhasebe hizmetleri, vergi dokümanlarının hazırlanması, restoranlar, oteller, yolcu taşımacılığı, tiyatrolar oluşturmaktadır. Yüksek talep arzı aşan ve talebin düşük değişkenlik gösterdiği hizmetleri; işletmelerin çalışma kapasitelerinin üzerindeki hizmetler oluşturmaktadır. Yüksek talebe rağmen fazla gecikmeden sunulan ve talebin yüksek değişkenlik gösterdiği hizmetleri; elektrik, doğalgaz, doğumhane, telefon, yangın gibi acil durum hizmetleri, polis oluşturmaktadır. Yüksek talebe rağmen fazla gecikmeden sunulan ve talebin düşük değişkenlik gösterdiği hizmetleri; sigorta ve bankacılık hizmetleri, hukuk hizmetleri, çamaşırhane ve kuru temizleme hizmetleri oluşturmaktadır.

Hizmet türünün dördüncü sınıflandırması olan sunum şekli kapsamında hizmet türü aşağıdaki gibi;

Tablo 5. Sunum Şekli Kapsamında Hizmet Türleri

Hizmet Türü	Tek Merkezli Hizmet Türleri	Çok Merkezli Hizmet Türleri
Hizmetin müşterilerin mekânlarında sunulduğu hizmetler	Bahçe düzenleme ve haşere ilaçlama hizmetleri, taksi	Acil bakım ve tamir hizmetleri ile posta hizmetleri
Hizmet veren ve alan kişilerin kendi mekânları dışında bir	Kredi kartı işletmesi ile ulusal televizyon kanalı	Telefon ağı ve telefon işletmesi hizmetleri

araya geldiği hizmetler		
Hizmetin organizasyon mekânında sunulduğu hizmetler	Tiyatro ile berber salonları hizmetleri	Toplu taşıma hizmetleri ile hazır yiyecek restoranları

Kaynak: (Ergün, s 48).

Yukarıdaki tablo 5’de görüldüğü gibi sunum şekli kapsamında hizmet türleri sınıflandırılmıştır. Bu sınıflandırmada, hizmetin müşteri mekânlarında sunulduğu ve tek merkezli hizmetleri; bahçe düzenleme ve haşere ilaçlama hizmetleri ve taksi hizmetleri oluşturmaktadır. Hizmetin müşterilerin mekânlarında sunulduğu ve çok merkezli hizmetleri; acil bakım ve tamir ile posta hizmetleri oluşturmaktadır. Hizmet veren ve alan kişilerin kendi mekânları dışında bir araya geldiği ve tek merkezli hizmetleri; Kredi kartı işletmesi ile ulusal televizyon kanalı oluşturmaktadır. Hizmet veren ve alan kişilerin kendi mekânları dışında bir araya geldiği ve çok merkezli hizmetleri; telefon ağı ve telefon işletmesi hizmetleri oluşturmaktadır. Hizmetin organizasyon mekânında sunulduğu ve tek merkezli hizmetler; tiyatro ile berber salonları hizmetleri oluşturmaktadır. Hizmetin organizasyon mekânında sunulduğu ve çok merkezli hizmetleri; toplu taşıma hizmetleri ile hazır yiyecek restoranları oluşturmaktadır.²⁰

²⁰ Ergün, İ. **Hizmet Sektöründe Halkla İlişkiler Faaliyetlerinin Hizmet Kalitesi ve Müşteri Memnuniyetine Etkileri.** Yüksek Lisans Tezi, Avrasya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.(2018)

1.6 İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı

Son 20 yılda, insan kaynakları yönetimi ve performansı hakkında teoride ve araştırmalarda kayda değer bir genişleme olmuştur.²¹ İnsan Kaynakları Yönetimi, modern firma ve kuruluşların en önemli birimlerinden biridir. Kriz zamanlarında daha da önem kazanmaktadır, çünkü kriz yönetiminin önemli bir boyutunu oluşturmaktadır. İnsan kaynakları politikalarının insanlar üzerinde büyük etkisi olduğu iyi bilinmektedir. Bu nedenle, bu politikalar hümanist sonuçlara yol açacaktır. Bir işletmedeki insan kaynakları bölümü rekabetin artırılması, uluslararası işlerin yönetimi, teknolojik yenilikler, mevcut düzenlemelere uygun olarak faaliyet gösterme, sendikal faaliyetlerin izlenmesi, etik sorunların sağlanması ve en iyi uygulamaya karşı en iyi uygulama gibi çeşitli amaçlarla ve hizmet vermektedir.²²

İnsan kaynakları yönetimi (İKY), kurumsal stratejiyle uyumlu strateji ve planlama içermektedir. Temel İKY programları işe alım, saklama ve katılım, tazminat, sağlık ve eğitim ve gelişimdir. Bu programların etkinleştiricileri ve muhabirleri teknoloji, işyeri kültürü ve çalışan ilişkileri içermektedir. Başarılı şirketler, tüm bu unsurlara dikkat eder ve insan kaynakları (İK) programları üzerindeki yatırım getirisini (ROI) tanımaktadır.²³

1.7 İnsan Kaynakları Yönetiminin Organizasyon İçindeki Yeri

Her organizasyonun ana hedefi; karı maksimize etmek, pazarın daha büyük payını almak veya mümkün olan en iyi hizmeti sunmaktır. Bu

²¹ Guest, D. E. (2011). "Human resource management and performance: still searching for some answers." Human resource management journal 21(1): 3-13.

²² Vardarlier, P. (2016). "Strategic approach to human resources management during crisis." Procedia-Social and Behavioral Sciences 235: 463-472.

²³ Kumar, D. ve D. Kumar (2018). Human Resources Management. Sustainable Management of Coal Preparation 353-367.

amaca ulaşmak için kurumların benzersiz kaynaklara, yani insan kaynaklarına sahip olması gerekmektedir. İnsan kaynağının etkin yönetimi bir örgütün, bireyin ve toplumun amaç ve faydalarını elde etmede önemli bir faktördür. İnsan kaynakları yönetimi, her organizasyonda en önemli süreçlerden biridir. Mevcut organizasyonun hiçbirisi uygun ve nitelikli uzmanlar olmadan hedeflerine ulaşamamışlardır. Dolayısıyla, insan kaynakları yönetiminin yönetim teorisi ve pratiğindeki başlıca araştırma nesnelerinden biri olduğu kabul edilmelidir. İnsan kaynaklarının, kurumun faaliyetlerinin etkinliğini belirleyen sistemin önemli ve etkin bir parçası haline geldiği sürekli değişen bir ortamda bir organizasyona yönelik yeni bir yaklaşım oluşturulmaktadır. İnsan kaynakları kavramının ve yönetiminin yoğun olarak incelenmesi, 20. yüzyılın beşinci ve altıncı yıllarında başlamaktadır. İnsan kaynakları; şirkette ahlaki değerlere sahip, kısa vadeli ve geleceğe yönelik beklentilerdir. İnsan kaynakları sürekli olarak becerilerini geliştirme, devam eden teknolojik, idari ve diğer değişikliklere uyum sağlama fırsatına sahip çalışanlardır.²⁴

Organizasyonun insan kaynakları, öz düzenleme ve kendini geliştirmenin benzersiz yeteneğine sahip olan yönetilecek en karmaşık sosyal sistemi oluşturmaktadır. Bu sistem belirli hedefleri seçebilir ve belirleyebilir, davranışlarını sosyal olarak değiştirebilmektedir. Yönetimsel etki yöntemine son derece duyarlıdır. Bu etki, kaba ve eskimiş öğretim yöntemleri kullanılarak gerçekleştirilirse, üretim verimliliği diğer kaynak türlerine kıyasla daha hızlı ve daha dik olacaktır. Aynı zamanda doğru çözümler, doğru seçilmiş etki metotları, uzun vadede üretilen yatırımlarla ilgili beklenen sonuçların önemli bir miktarını verebilmektedir. Bu

²⁴ Čižiūnienė, K., K. Vaičiūtė ve N. Batarlienė (2016). "Research on Competencies of Human Resources in Transport Sector: Lithuanian Case Study." *Procedia Engineering* 134: 336-343.

nedenle, insan kaynakları yönetiminin hizmeti şu anda çoğu şirketin gelişiminde anahtar bir strateji olarak görülmektedir.²⁵

Yenilik temelli insan kaynaklarının yayılması, yeni iş alanlarının ortaya çıkması, bilgi, beceri ve katma değeri yüksek üretimin yaygınlaşmasıyla hızlanacaktır. Dünyanın en büyük 500 şirketine ait bir araştırmayı inceleyen bir araştırma, bir şirketin değerinin% 80'inin 40 yıl önce maddi duran varlıklar yaratmak olduğunu belirtirken, bugün büyük şirketler, değerlerinin% 80'ini mülkiyet haklarına ve insan kaynaklarının yüksekliğine dönüştürmektedir. OECD (Organization for Economic Development and Cooperation)'nin ABD, Fransa, Danimarka, Almanya ve diğer OECD üyeleri gibi ülkeler için yaptığı analiz, bilim-teknoloji alanında gelişen insan kaynakları ile teknoloji ve yenilikçilikteki gelişimi arasında bir ilişki olduğunu göstermektedir.²⁶

İnsan kaynağının modern organizasyonun en önemli stratejik kaynağını temsil ettiği ve her insanın kendine özgü bir kişilik, ihtiyaç ve teklifle tek bir varlık olduğu gerçeğinden yola çıkarak insan kaynaklarına yapılan yatırım, kuruluşların en önemli yatırımları haline gelmelidir.²⁷ Bilgi yönetimi şirket faaliyetlerinin etkinliğini artırmak için bilgi yaratma ve kullanma sürecidir. Organizasyonda mevcut olan bilgi, deneyim ve deneyimlerin yönetimidir. Bir yaratım, bir buluşma, bir depolama, kullanılabilir hale getirme ve kullanım amacı, mevcut kaynaklara dayalı olarak kuruluşun gelecekteki gelişimini sağlamaktır.²⁸

²⁵ Mikhaylov, F., K. Julia ve S. Eldar (2014). "Current tendencies of the development of service of human resources management." *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 150: 330-335.

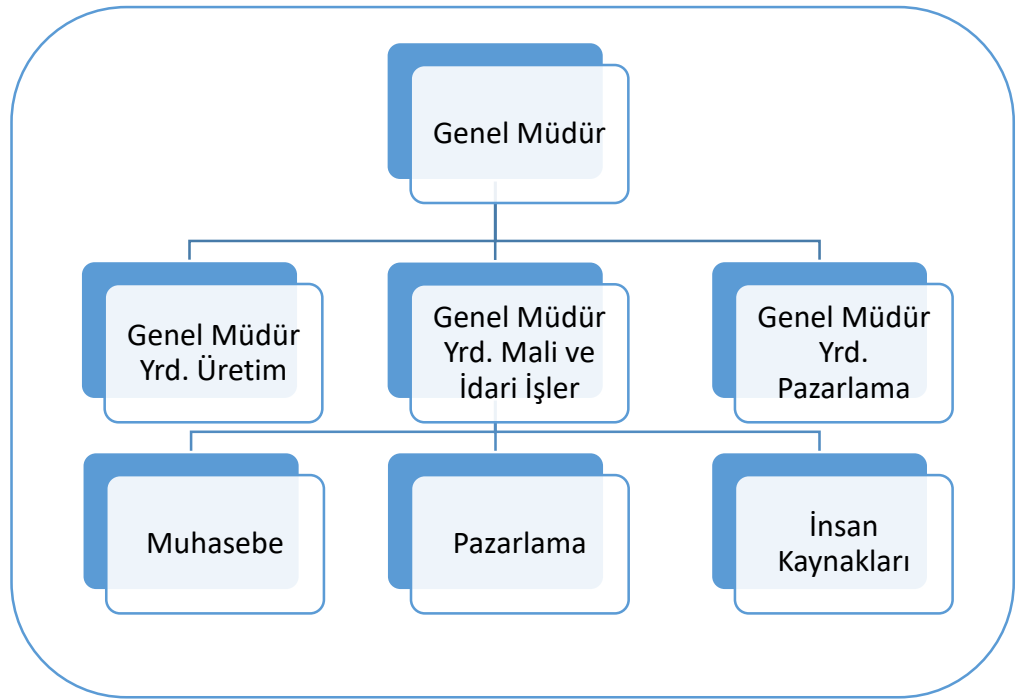
²⁶ Bircan, İ. ve F. Gençler (2015). "Analysis of Innovation-Based Human Resources for Sustainable Development." *Ibid.* 195: 1348-1354.

²⁷ Todericiu, R., F. Lucia ve A. Stăniț (2014). "Reflections on human resources-vital intangible assets of organizations." *Procedia Economics and Finance* 16: 575-579.

²⁸ Lendzion, J. P. (2015). "Human resources management in the system of organizational knowledge management." *Procedia Manufacturing* 3: 674-680.

Her iyi güvenlik programı insan kaynakları birimi ile başlamaktadır. İşe alım sürecinde potansiyel tehditleri tarama veya mevcut çalışanlardaki riskli davranışları tanımlama yeteneği, örgütün korunmasında hayati öneme sahiptir. Çalışanlar için istihdam öncesi tarama ve arkaplan kontrolleri yapan insan kaynakları birimidir. İnsan kaynakları birimi, proaktif olduğunda potansiyel olarak şiddet uygulayan adayları tarayabilir veya disiplinli olduğunda belirli bir çalışandaki şiddetli davranış kalıplarını belirleyebilmektedir.²⁹

Orta büyüklükte bir örgüt yapısında insan kaynakları bölümünün yeri aşağıdaki şekilde gösterilmiştir;

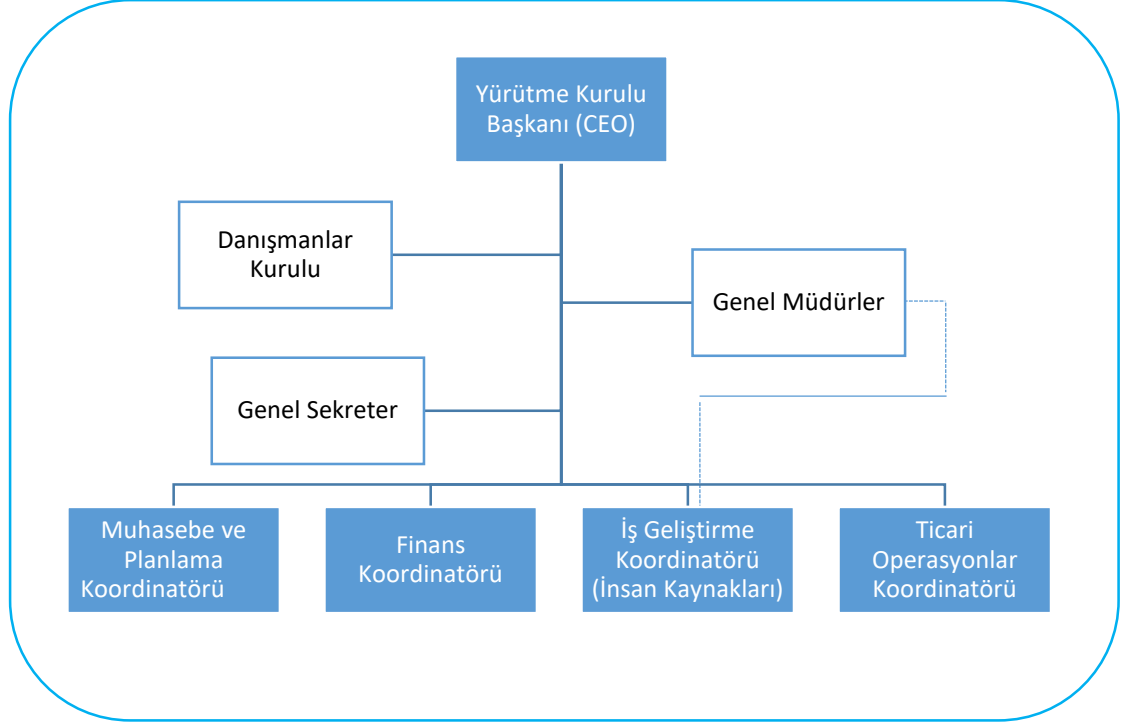


Şekil 1. Orta Büyüklükteki Örgütün İnsan Kaynakları Biriminin Yeri

Kaynak: (Geylan vd., s 24).

²⁹ Doss, K. T. ve C. D. Shepherd (2015). **Human Resources**. Active Shooter: 125-141.

Büyük bir örgüt yapısında insan kaynakları bölümünün yeri aşağıdaki şekilde gösterilmiştir;



Şekil 2. Büyük Bir Örgütün İnsan Kaynakları Biriminin Yeri

Kaynak: (Geylan vd., s 24).

İşletmenin genel örgüt yapısındaki insan kaynakları biriminin yerini etkileyen bazı etkenler vardır. Bu etkenler aşağıdaki şekilde sıralanabilmektedir:

- Üst Yönetimin İnsana Bakışı,
- Örgüt Kültürü,
- Örgütün Büyüklüğü,
- Coğrafi Yerleşim,
- Faaliyetlerin Yapısı,
- Çalışanların Niteliği,

- Sendikalaşma Oranıdır.³⁰

1.8 İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları

İnsan kaynakları; iş ortamındaki ve genel olarak toplumdaki dinamik ve kapsamlı değişikliklerin bir sonucu olarak, işletme gelişimi için çok önemli bir kaynak haline gelmiştir. Bu değişikliklerin yanı sıra, insan kaynakları yönetimi alanındaki ihtiyaçlar da değişmektedir. Şirketler çalışanlarının bilgi, beceri ve yaratıcı yetenekleri sayesinde başarılı bir şekilde cevap verebilir veya çevrelerindeki değişimlere uyum sağlayabilmektedir. İnsan kaynakları ile ilgili bilgi, beceri ve yetkinlikler, bir şirketin rekabet avantajı yaratması için önemli bir taşıyıcı haline gelmektedir. Böylelikle, çalışanların toplam enerjisini bir şirketin stratejik hedeflerine ulaşmaya yönlendirmeyi amaçladığı için insan kaynakları yönetimi gittikçe daha önemli hale gelmektedir.³¹

İnsan kaynakları, kamusal veya özel bir organizasyonda çalışanların yetenekleri ve günlük operasyonel ihtiyaçları doğrultusunda çeşitli görevleri ve ödevleri gerçekleştiren kişilerin alt kümesi olarak tanımlanmaktadır. İnsan kaynaklarının yönetimi, çalışanlar için güvenli ve adil bir işyeri sunarken özellikle işe alım, eğitim, değerlendirme ve ücretlendirme gibi idari işlerde insan ilişkilerini geliştirmek için gerekli olan uygulama ve politikaları içermektedir.³²

İnsan kaynakları yönetiminin birtakım amaçları mevcuttur. Bu amaçlar aşağıdaki şekilde sıralanabilmektedir:

³⁰ Geylan, R., Z. Tonus, D. Kağmıoğlu, S. Benligiray, B. Baraz ve D. Ergun Özler. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Eskişehir, Anadolu Üniversitesi.2013.

³¹ Lukovac, V., D. Pamučar, M. Popović ve B. Đorović (2017). "Portfolio model for analyzing human resources: An approach based on neuro-fuzzy modeling and the simulated annealing algorithm." *Expert Systems with Applications* 90: 318-331.

³² Pacheco, F. H. ve D. Q. Escamilla (2016). "Human resources in Mexican public libraries: And exploratory inquiry." *Investigación Bibliotecológica: Archivonomía, Bibliotecología e Información* 30(68): 17-50.

- Kaliteyi ve Verimliliği Artırmak,
- İş Hayatının Kalitesini Artırmak,
- Yasal Gereklere Uyum Göstermek,
- İşgücünün Uyumunu Sağlamak,
- Rekabet Üstünlüğü Kazanmaktır.³³

1.9 İnsan Kaynakları Yönetiminin Fonksiyonları

İnsan kaynakları, herhangi bir sistemin belkemiğidir ve diğer tüm işlevlerin etkin bir şekilde yerine getirilmesi için anahtar etkinleştiricidir.³⁴ İnsan kaynakları yönetiminin fonksiyonları;

- İnsan Kaynakları Planlaması,
- Eleman Seçme ve Yerleştirme,
- İnsan Kaynakları Eğitim ve Gelişimi,
- Performans Yönetimi,
- Kariyer Yönetimi,
- Ücret Yönetimi,
- Personel ve İdari İşlerdir.³⁵

1.9.1 İnsan Kaynakları Planlaması

Örgütün geleceği ile ilgili olan planlama örgütün hedeflediği noktaya nasıl gideceğinin belirlenmesidir. Planlama herhangi bir konu ile ilgili olarak; ne, ne zaman, nasıl, nerede, kim tarafından, neden, hangi maliyet ile ve hangi zamanda sorularına cevap vermeyi ifade etmektedir. Bu sorulara cevap verilmesi bir planın varlığını göstermektedir.³⁶

³³ Tüzüner, V. L. *İnsan Kaynaklar Yönetiminde Ölçme ve Değerlendirme*. İstanbul, Beta Yayınları.2011.

³⁴ Kasonde, M. ve P. Steele (2017). "The people factor: An analysis of the human resources landscape for immunization supply chain management." *Vaccine* 35(17): 2134-2140.

³⁵ Koç, S. S. *Eleman Seçme ve Yerleştirme Sürecinde Yetkinlik Bazlı Mülakatın Önemi ve Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.(2010)

³⁶ Ramazan Geylan ve diğerleri, a.g.e s 35

İnsan kaynakları yönetiminde en geniş ve aynı zamanda en karmaşık alanlardan biri çalışanların gelişimini planlamaktır. Mali kaynaklar ve teknolojilere kıyasla, İK yönetimi açıkça karmaşık bir yaklaşım ve uzun vadeli planlama gerektirmektedir. Bilginin kazanılması ve becerilerin yaratılması, şirketlerin gerekli yetkinlikleri elde etmelerini sağlamak için büyük miktarda finansal kaynak yatırdığı, zaman alan bir süreçtir.³⁷

Danışmanlık şirketleri için insan kaynakları planlaması, karları maksimize etmek ve müşteri ihtiyaçlarını karşılamak için kritik öneme sahiptir. İnsan kaynakları planlamacılarının genel amacı; işe alım ve personel alımını yönetmek, böylece gerekli kaynakların gereksiz işçilik maliyetlerine maruz kalmadan, gerektiğinde kullanılabilir olmasını sağlamaktır.³⁸

Etkin bir planlama süreç eksikliğinin çalışma ortamlarında yüksek iş gücü, yığılmalar, isteklendirme bozukluğu ve çalışan tatminsizliğine neden olacağı ve örgütü hantal bir yapı haline getireceği göz ardı edilmemelidir.³⁹

Organizasyon başarısının temel taşı, etkili bir insan kaynaklarının planlanmasıdır. Planlanmanın ideal olarak diğer insan kaynakları faaliyetlerinden önce yapılması gerekmektedir. İnsan kaynakları planlama sorumlusunun planlama yöntemlerini organizasyon gereksinim ve kaynaklarına uygun olarak kullanılması, insan kaynaklarının etkili olmasını sağlamaktadır.⁴⁰

³⁷ Kazakovs, M., A. Verdina ve I. Arhipova (2015). "Automation of human resources development planning." *Procedia Computer Science* 77: 234-239.

³⁸ Berk, L., D. Bertsimas, A. M. Weinstein ve J. Yan (2018). "Prescriptive Analytics for Human Resource Planning in the Professional Services Industry." *European Journal of Operational Research*: 1-6.

³⁹ Seydi Serdar Koç, a.g.e s 5

⁴⁰ Ramazan Geylan ve diğerleri, a.g.e s 36

1.9.2 Eleman Seçme ve Yerleştirme

İnsan kaynakları yönetimi (İKY), birlikte İKY sistemini oluşturan beş geniş aktiviteyi içermektedir. Bu beş geniş aktivite aşağıdaki şekilde sıralanabilmektedir:

- Personel alımı,
- Elde tutma,
- Geliştirme,
- Ayarlama
- Değişimi yönetmedir.

Hedefleri, bir organizasyondaki tüm çalışanların performansını ve verimliliğini optimize etmek ve hat yöneticilerinin bu çalışanları daha etkin bir şekilde yönetmelerine yardımcı olmaktır. Modern İKY, köklerini sanayi devriminden başlayarak çeşitli tarihsel etkilere kadar izlemektedir.⁴¹

Doğru çalışanları işe almak, bir firmanın başarısı için önemlidir. Bir boşluğu doldurmak için, bir firma uygun adayları araştırmak ve görüşmek için doğrudan maliyetleri ve sonraki eğitim faaliyetlerini yürütmektedir. Dahası, yeni elemanlar başlangıçta daha düşük üretkenliklerine ve bir firmanın üretim sürecinin kesintiye uğramasına bağlı olarak dolaylı maliyetlere maruz kalmaktadır. Bir boşluğun doldurulmasında ortaya çıkan maliyetler, görevlerin beceri gereksinimlerine göre değişmektedir. Ancak bu maliyetler, işgücü piyasasının sıkılığına da bağlı olabilmektedir. Kalifiye işgücü az olduğunda, bir örgüt uygun bir elamanı bulmak için arama çabalarını arttırmak veya belirli bir arama çabası için daha düşük bir eşleşme

⁴¹ Cascio, W. F. (2015). "Human Resource Management, Psychology of."

kalitesini kabul etmek zorunda kalabilmektedir. Bununla birlikte, düşük kaliteli çalışanların işe alınması, uyum sürecini uzatabilmektedir.⁴²

Eleman seçimi, ortaya konulan iş için en uygun olan elemanın temin edilmesidir. Fakat bu faaliyetten önce insan kaynağının bulunması evresi söz konusudur. Eleman seçimi, örgüt ve var olan bir işin en iyi kişisel uyumu sağlayacak bireylerin belirlenmesi ve örgüte dâhil edilmesidir.⁴³ Bu fonksiyonun en temel hedefi, birey ve iş arasındaki uygunluğu oluşturmak yani doğru elemanı fark etmektir.⁴⁴

Gelişmekte olan dünyamızda kuruluşlar, personellerini farklı karmaşık ve değişen ortamlarda seçmelidirler. Bu, yöneticilerin, farklı durumlara göre doğru personel seçmenin önemi ile ilgili yükümlülüklerini yerine getirmektedir. İKY ‘nin önemli konularından biri olan yetenekler, organizasyonun başarısını doğrudan etkilemektedir. Bununla birlikte, organizasyonların yarışmaları yeteneklerin rekabeti haline gelmektedir. Temel olarak İKY, yetenekli insan kaynağını geliştirmek ve sürdürmekle ilgilenen kapsamlı bir yönetimsel faaliyetler ve görevler bütünüdür. İKY örgütsel rekabet edebilirliği kolaylaştırmayı amaçlamaktadır. Verimliliği ve kaliteyi arttırmak; bireysel büyüme ve gelişmeyi teşvik etmektedir. Bununla birlikte kuruluşlar maliyet, kalite, hizmet, esneklik veya yenilikçilik açısından etkin bir şekilde rekabet etmektedirler. Bütün bu terimler doğru insanlara doğru becerilere sahip olmak, doğru yerlerde, doğru noktalarda ve doğru zamanda çalışmak zorundadır. Birey, ortak bir kuruluştaki çalışan insanlar olarak tanımlanmaktadır. Organizasyon için personelin anlamı organizasyonun başarısında önemli rol oynayan

⁴² Muehleemann, S. ve M. S. Leiser (2018). "Hiring costs and labor market tightness." Labour Economics 52: 122-131.

⁴³ Akdeniz, Y. **İnsan Kaynakları Yönetiminde Personel Seçme ve Yerleştirme: Sigorta Sektöründe Alan Çalışması.** Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.(2010)

⁴⁴ Erkek Doğan, Z. **Eleman Seçme ve Yerleştirme Sürecinde Kullanılan Psikoteknik Test Sonuçlarının Bireysel Performans Sonuçlarıyla İlişkisi.** Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.(2004)

yetenek, bilgi, beceri ve diğer yeteneklerdir. Personel seçimi de önemlidir ve organizasyon için yeterli girdi kalitesini bulmak için belirleyici bir rol oynamaktadır.⁴⁵

1.9.3 İnsan Kaynakları Eğitim ve Gelişimi

İnsan kaynakları yönetimi alanı son 50 yılda dramatik değişimlere uğramıştır. En önemli değişimler arasında iş ortağı, uzun dönemli stratejik perspektifi, yeni teknolojinin etkisi ve dış kaynak kullanımı gibi insan kaynakları üzerinde artan vurgu bulunmaktadır. Bu değişikliğin iki yönü özellikle dikkat çekicidir. Birincisi; İK profesyonelleri, yaptıkları işlerin günlük pratiğinde giderek karmaşıklaşan bir dizi meseleyle karşı karşıya kalmaktadır. İkincisi; İK bölümlerinin organizasyonlarda oynadığı rol, tamamen idari bir işlevden, organizasyona değer katmakla ilgilenen stratejik bir ortak olmayı içeren bir konuma kaymıştır.⁴⁶

Eğitim, yaşamın başlangıcı ile başlayan ve yaşamı boyunca sürekliliğini sağlayan bir bilgilendirme evresidir. Kişinin etrafında oluşan değişikliklere ayak uydurması ve yeni bilgiler edinebilmesi fakat bu eğitim ile sağlanabilmektedir. Örgütler bu önemli işin farkında olup organizasyonlarını devamlı öğrenen bünyeler haline getirmeye çalışmaktadırlar. Bunun aksine bazı örgütlerin eğitime önem vermeyip süs veya moda gibi gördüğü anlaşılmaktadır. Ayrıca yüksek maliyetli bir eğitimi içermesi birçok örgütün bu konuya gereken önemi vermediği görülmektedir. Bireylerin performanslarını iyileştirme yönündeki girişim ve eylemi, eğitim ve gelişim ile etkin hale getirmek mümkündür.⁴⁷

⁴⁵ Aksakal, E., M. Dağdeviren, E. Eraslan ve İ. Yüksel (2013). "Personel selection based on talent management." Procedia-Social and Behavioral Sciences 73: 68-72.

⁴⁶ Giannantonio, C. M. ve A. E. Hurley (2002). "Executive insights into HR practices and education." Human Resource Management Review 12(4): 491-511.

⁴⁷ Seydi Serdar Koç, a.g.e s 6

1.9.4 Performans Yönetimi

Kişinin motive olabilmesi için performans yönetim sisteminin varlığı gerekli bir unsurdur. Fakat sistemin bireylerde istenilen etkiyi bırakabilmesi için bireyin iletişim, gelişim ve istenilen davranışlarla karşılıklar arasında bir dengenin oluşturulduğu uzun bir süreç olarak ele alınması mümkündür. Bunun yanında İKY, alt süreçleri ve sistemleri desteklemesi gerekmektedir.⁴⁸

Performans değerlendirmeleri, bireysel ve organizasyonel performansı kontrol etmek ve iyileştirmek için kullanılan yaygın insan kaynakları yönetimi süreçleridir. Performans değerlendirme örgütlerde güç, etki ve siyaset çalışması, akılcı örgütsel modellere zıt bir mercek olarak hizmet etmektedir.⁴⁹

Performans değerlendirmeleri, en yaygın performans yönetimi biçimidir. Bireysel eleman performansını nesnel ve öznel değerlendirme birleşimlerine göre ölçülmektedir. Bu tür değerlendirmeler çalışanlara geribildirim sağlamak, iş atamalarını yapmak, eğitim ihtiyaçlarını belirlemek ve yıllık bonuslar ve terfi dâhildir. Performans değerlendirmeleri, elemanlara resmi ve ayrıntılı geri bildirim sağlamaktadır. Değerlendirme, hangi çalışanların ek eğitime ihtiyaç duyduğunu ve geçmiş eğitimin ne kadar iyi çalıştığını belirlemede yardımcı olabilmektedir. Çalışanlar değerlendirme sürecini kusurlu olarak görseler bile, performanslarının karar verici faktör olduğunu ya da

⁴⁸ Ferencov, R. (2015). "İnsan Kaynaklarını Yönetiminde Performans Değerleme." Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi(8): 1-20.

⁴⁹ Lavigne, E. (2018). "How structural and procedural features of managers' performance appraisals facilitate their politicization: A study of Canadian university deans' reappointments." European Management Journal.

değerleme sürecini kendi avantajlarına göre manipüle edebildiklerini hissedebilmektedirler.⁵⁰

Performans, sistematik bir yönetim sürecidir. Sürecin başarılı olması için yönetimin güçlü bir yönetim anlayışı benimsemesi gerekmektedir. Bu süreçte planlama, değerlendirme ve geliştirme aşamaları önemli ölçüde harekete geçirilecektir. Yönetimlerde güçlü insan kaynakları ancak güçlü bir performans değerlendirmesi ile sağlanabilmektedir.⁵¹

İnsan performans değerlendirmesi, bir örgütün devamlılığı için analiz edilecek en önemli alanlardan biridir. Performans değerlendirmesinin amacı (PE), bireyin veya organizasyonun hangi durumda olduğunu ve duruma göre gerekli önlemleri aldığını görmektir. Psikolojik olayları önlemek ve çalışanların beklentilerini karşılamak için, değerlendirme süreci yeterli düzeyde bir tarafsızlık ve sadece sınırlı bir öznelliği garanti etmelidir. Sıklıkla, objektif olmanın imkânsızlığı değerlendiricilerin meşruiyetlerine duyulan güvensizliğe yol açacak şekilde öznel olmalarını sağlamaktadır. Bunlara ek olarak, değerlendirme süreci açık ve örgütlü olmalıdır. Bu nedenle önceden tanımlanan ölçütlere dayanacaktır.⁵²

Performans değerlendirme (PA), kurumların çalışanlarının performans düzeylerini değerlendirmek ve onlara geri bildirim sağlamak için kullandıkları yöntemler ve süreçleri ifade etmektedir. Bu süreç hem gelişimsel hem de idari amaçlar için kullanılabilir.⁵³ Performans

⁵⁰ Heywood, J. S., U. Jirjahn ve C. Struwing (2017). "Locus of control and performance appraisal." *Journal of Economic Behavior & Organization* 142: 205-225.

⁵¹ Apak, S., S. Gümüş, G. Öner ve H. G. Gümüş (2016). "Performance appraisal and a field study." *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 229: 104-114.

⁵² Gürbüz, T. ve Y. E. Albayrak (2014). "An engineering approach to human resources performance evaluation: Hybrid MCDM application with interactions." *Applied Soft Computing* 21: 365-375.

⁵³ Van Dijk, D. ve M. M. Schodl (2015). *Performance appraisal and evaluation*. International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences (Second Edition): 716-721.

değerlemenin etkinliğini üst seviyede tutabilmek için değerlemeyi yapacak bireyin donanımlı olması ve objektif kararlar verebilmek için sistemler ve ölçme araçları geliştirilmelidir.⁵⁴

1.9.5 Kariyer Yönetimi

Örgütsel kariyer yönetimi (OCM), şirketlerin kariyer gelişimlerini sürdürebilmeleri için yürüttükleri faaliyetlere atıfta bulunur, onların terfi ve maaş zamları almasına ve liderlik pozisyonlarına geçişlerine yardımcı olmaktadır. OCM, çalışanların kariyer etkinliğini geliştirmek, çalışanların kariyerlerinden ne istediklerini belirlemek, çalışanlara uygun kariyer fırsatları sağlamak ve hangi çalışanların bunları hak ettiklerini tespit etmek için örgütler tarafından kasıtlı olarak kurulmuş uygulamaları ifade etmektedir.⁵⁵

En basit haliyle, kariyer yönetimi dört adımı içermektedir. Bu dört adım aşağıdaki şekilde sıralanabilmektedir:

- Öz farkındalığı geliştirmek,
- Fırsatları belirlemek,
- Bir planı kararlaştırmak ve geliştirmek,
- Plan uygulamak ve periyodik olarak gözden geçirmektir.⁵⁶

Kariyerlerin, bireylerde zaman içinde kişisel gelişimlerini kolaylaştıran işlerde sürekli istihdamını yansıttığı fikri, uzun süredir kariyer araştırmasının temel ideolojisi olmuştur. Ancak bugüne kadar, bu felsefe büyük ölçüde örtük kalmıştır. Ayrıca insanlar, kişisel gelişimin başarılı ve kalıcı olarak algılanması için, kendilerine göre nasıl

⁵⁴ Seydi Serdar Koç, a.g.e s 8

⁵⁵ Bagdadli, S. ve M. Gianecchini (2018). "Organizational career management practices and objective career success: A systematic review and framework."

Human Resource Management Review: 1-18.

⁵⁶ A. Pritchard, P. (2015). **Career Management**. Success Strategies From Women in STEM (Second edition): 1-22.

gerçekleştirilmesi gerektiği konusunda önemli ölçüde farklılık göstermektedir.⁵⁷

Bireyin kariyerini yönetmek, bir kişinin kendisi için yapabileceği bir şeydir. Gerekli ve herhangi bir iş için, herhangi bir zamanda ve herhangi bir yerde geçerlidir. Bir kariyerin yönetilmesi gerektiğini ve böyle bir işin fazladan bir iş olduğunu bilmek, bir çalışanın mevcut durumunu değerlendirmesine yardımcı olabilmektedir. Kişinin kendi hedeflerini sürekli olarak tanımayı ve mevcut iş durumlarında nasıl ulaşılabileceğini öğrenmek, iyi bir kariyer yönetiminin bir parçasıdır. Bireyin kariyerini başarılı bir şekilde yönetmek için kişinin kariyerini yönetmenin, hedeflerini bilmenin, şirket hedeflerini bilmenin ve hedeflerinin gerçekçi olup olmadığını anlamanız gerekmektedir.⁵⁸

Kariyer yönetimi, kişilerin seçtikleri mesleklerde ilerleyebilmeleri, kendilerini her konuda geliştirebilmeleri hedefi ile örgütlerin belirli olan yöntemleri kullanmasıdır. Örgüt tarafından desteklenen kariyer yönetimi başarılı olmaktadır. Örgütler bu aşamada çalışan personelin kariyer yollarını ve yükselme olanaklarını belirlemeli, kariyer konusunda danışmanlık yapmalı, çalışanları eğitim programları ile desteklemeli, kariyer bilgilerini ve deneyimlerini arttırmalı ve performans değerlendirmeleri yaparak örgütte güdülemeyi yükseltmelidir.⁵⁹

Bir kişinin kariyer planının, organizasyonunun kariyer geliştirme vasıtaları ile desteklenmesi kariyer yönetimini oluşturmaktadır. Açık ve dürüst bir iletişimin gerçekleşmesi, kariyer yönetimine etkide bulunmaktadır. Organizasyonel hedefler ile kişisel hedeflerin

⁵⁷ De Vos, A., B. I. J. M. Van der Heijden ve J. Akkermans (2018). "Sustainable careers: Towards a conceptual model." *Journal of Vocational Behavior*: 1-13.

⁵⁸ Borbye, L. (2008). *Career Management*. Secrets to Success in Industry Careers: 187-197.

⁵⁹ Aslan, G. *İnsan Kaynakları Yönetiminde İşe Alma ve Eğitimin Kariyer Yönetimi ile İlişkisi, Bir Şirketin Kariyer Yönetimi Üzerine İnceleme*. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.(2012)

bütünleşmesi ve kişilerin kariyer amaçlarını gerçekleştirme konusunda işletmenin desteklenmesi sonucunda iyi bir kariyer yönetiminden söz edilebilmektedir.⁶⁰

Kültürel bağlamın bireylerin kariyer yönetimi süreçlerini destekleyen, deforme eden veya daha geniş sosyal sistemlerin önerdiği kariyer olayları ve kariyer yönetimi alternatiflerinin anlaşılması üzerinde çok fazla etkisi vardır. Her kültür, kariyer olaylarını farklı şekilde ele almaktadır. Batı toplumlarının çoğunda bireysel kariyer, organizasyon ve birey için olumlu sonuçlara yol açan bir olgu olarak düşünülmektedir. Genellikle bireyin ihtiyaçlarını göz önünde bulundurmanın kariyer yapmak onurlu olduğu varsayılmaktadır. Kariyeri oluşturan bireyler, toplum tarafından kendilerini takdir ettikleri için, kendileri için ilginç ve anlamlı olan, toplum ve kurumlar için çok fazla fayda sağladıkları için değer vermektedirler.⁶¹

Son yıllarda bireylerin hedeflerinin (örneğin maaş, iş düzeyi) ve öznel kariyer başarılarının yordayıcılarını incelemek için çok çalışma yapılmıştır. Yeni bir meta analizde, bireysel kariyer başarısı için dört tür öngörücüyü tanımlamıştır. Bu öngörücüler aşağıdaki şekilde sıralanabilmektedir:

- İnsan Sermayesi,
- Örgütsel Destek,
- Sosyo-Demografik Durum,
- İstikrarlı Bireysel Farklılıklar.

⁶⁰ Taşlıyan, M., N. Ü. Arı ve B. Duzman (2011). "İnsan Kaynakları Yönetiminde Kariyer Planlama ve Kariyer Yönetimi: İİBF Öğrencileri Üzerinde Bir Alan Araştırması." Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi 3(2): 231-241.

⁶¹ Valickas, A. ve R. PilkauskaitėValickiene (2015). "Cultural context of career management in civil service." Procedia-Social and Behavioral Sciences 190: 260-264.

Örgütsel kariyer yönetimi; çalışanların kurumlardaki kariyer gelişimini kolaylaştırmayı ve teşvik etmeyi amaçlayan yönetim uygulamalarını ifade etmektedir. Organizasyonel kariyer yönetimi; bireysel değerlendirme, eğitim kursları, rehberlik, iş rotasyonu vb. gibi çeşitli programlar ve müdahalelerden oluşmaktadır. Algılanan örgütsel kariyer yönetimi, çalışanların kariyer gelişimine yönelik örgütsel destek konusundaki öznel algılarını ve bu kariyer gelişim fırsatlarına ne ölçüde erişebildiklerini vurgulamaktadır. Örgütsel kariyer yönetimi çalışanların kariyerlerini geliştirmeleri için kaynaklar ve fırsatlar sağladığından, algılanan örgütsel kariyer yönetiminin, kariyer başarısının maaş ilerlemesi, maaş seviyesi ve iş seviyesi gibi nesnel göstergelere olumlu etkileri olduğu bulunmuştur.⁶²

1.9.6 Ücret Yönetimi

Ücret; ekonomik mal ve hizmetlerin oluşturulması için yapılan etkinliklerin tümünden meydana gelmektedir. Üretime katılan unsurların en temel hedefi, ekonomik etkinlikler sonucunda gelir elde etmektir.⁶³

Örgütte çalışacak uygun bireylerin seçilmesi ve uygun konumlara yerleştirilmesi, eğitimin verilmesi, performanslarının değerlendirilmesi, ücretlendirilmesi gibi unsurların sağlanması insan kaynakları yönetimine aittir. İnsan kaynaklarının önemli görevlerinden birini ücret yönetimi oluşturmaktadır. Ücret yönetimi işletmede kimlerin, neye göre, nasıl ve ne zaman ücretlendirileceği ilgili siyaset, yapı, sistem ve uygulamaları oluşturan insan kaynakları yönetiminin fonksiyonlarındanıdır. Örgütün

⁶² Guan, Y., W. Zhou, L. Ye, P. Jiang ve Y. Zhou (2015). "Perceived organizational career management and career adaptability as predictors of success and turnover intention among Chinese employees." *Journal of Vocational Behavior* 88: 230-237.

⁶³ Öztürk, A. T. (2010). "İnsan Kaynakları Yönetiminde Performansa Dayalı Ücret ve Teşvik Sistemi." *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi* 2: 1-10.

hedef ve stratejilerine uygun bir ücret sisteminin planlanması, meydana getirilmesi ilgili etkinlikleri ücret yönetimi kapsamaktadır.⁶⁴

Doğru bir ücret yönetim sisteminin yapılandırılması, insan kaynakları yönetiminin yönetsel faaliyetlerinde en önemli adımlardan biridir. Bu, bir şirketteki her bir işin göreceli önemini belirlemek için kullanılan iş değerlendirmesine dayanmaktadır. İş değerlendirmesi çok ölçütlü bir karar verme problemi olarak tanımlanabilmektedir. Bununla birlikte değerlendirme süreçleri, yöneticilerin değerlendirmesinin çeşitliliğine maruz kalmak genellikle ücret eşitsizliğine yol açmaktadır. Bu sonuç, bulanık bir iş değerlendirme sistemi kullanılarak atlatılabilmektedir. İş değerlendirmesi; insan kaynakları yönetim sistemlerinin tasarımını, yapılandırılmasını ve iyileştirilmesini sağlayan sistematik bir tekniktir.⁶⁵

İş değerlendirmesi yapmak için dört yöntem vardır. Bu yöntemler aşağıdaki şekilde sıralanabilmektedir:

- Sıralama,
- Sınıflandırma,
- Faktör Karşılaştırması,
- Puan Yöntemidir.⁶⁶

İnsan kaynakları, şirketin en önemli yatırımlarından birini temsil etmektedir. Bu sebeple bu alandaki kararlar en zor olanlardan bazılarıdır. Çünkü faktör çeşitliliğinin çeşitliliği ile farklı etkilere sahip bireysel ve örgütsel faktörleri içermektedir. Şirket içinde insan kaynağına verilen

⁶⁴ Özdemir, G. Ücret Yönetiminde İş Değerlemenin Yeri ve Önemi: Bir İşletmede Uygulama Örneği. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.(2012)

⁶⁵ Eraslan, E., K. D. Atalay, M. Dagdeviren ve E. Aksakal (2013). "Using fuzzy wage management system in heavy industry." Procedia-Social and Behavioral Sciences 73: 7-13.

⁶⁶ Mahajan, A. (2012). "An experiential approach to developing a pay structure: Insights from teaching compensation management." The International Journal of Management Education 10(1): 2-11.

kanıtlar çok yönlüdür. Toplumsal olarak kabul edilen bir değer sistemini yansıtabilmek ve işin bir tanımını ve analizini gerçekleştirebilmek için bir karar çerçevesine ihtiyaç duyulmakta, eşit bir değerlendirme ile dengeli bir organizasyona yansıtılmaktadır. İş karmaşıklığı ve hiyerarşik düzeye uyacak şekilde uygun şekilde yapılan iş ve ücret ölçeğinin hazırlanmasıdır.⁶⁷

İş değerlendirmesi, insan kaynakları iyileştirme yöntemlerinin ve adil ödül sistemlerinin tasarımını ve oluşturulmasını sağlayan sistematik bir süreçtir. Aslında iş değerlendirmesi, bir mesleğin küresel sorumluluğunu ve görevlerini yansıtan parametrelerin önemini özümseyen bir değer sisteminin değerlendirilmesi ile ilgilidir.⁶⁸

İş değerlendirmesi, içerikteki göreceli benzerlikleri ve farklılıkları ve işlerin değerini karşılaştırarak bir ücret yapısının geliştirilmesine ve korunmasına yardımcı olmaktadır. Bir organizasyonda ödeme yapısı mantıksız ise, ücret eşitsizlikleri var olmaktadır. İş değerlendirmesinin amacı ücret eşitsizliğini ortadan kaldırmaktır. İş değerlendirmesi bir işin değerini belirlemektedir. Bu değer; sıralama, sınıflandırma, faktör karşılaştırması veya bir nokta şeması yoluyla dolaylı olarak ifade edilebilmektedir. Bir iş tanımının değerleri belirlendiğinde bazı üslere göre para cinsinden, kuruluştaki dengeli bir ücret yapısına sahip olmak için tercüme edilebilmektedir.⁶⁹

Örgütte adil bir ücret yapısının oluşturulması sadece iş değerlemesi ile gerçekleştirilmez. Örgütte insan kaynakları yönetimi sadece iş değerlemesi ile kanaat ederse, ücret bakımından yapılan işte üstün başarı

⁶⁷ Sirbu, J. ve F. R. Pinte (2014). "Analysis and evaluation of jobs-important elements in work organization." *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 124: 59-68.

⁶⁸ Spyridakos, A., Y. Siskos, D. Yannacopoulos ve A. Skouris (2001). "Multicriteria job evaluation for large organizations." *European Journal of Operational Research* 130(2): 375-387.

⁶⁹ Gupta, S. ve M. Chakraborty (1998). "Job evaluation in fuzzy environment." *Fuzzy Sets and Systems* 100(1-3): 71-76.

gösteren çalışan ile başarılı olmayan çalışan arasında bir fark gözetilmeyeceğinden, örgütte ücret adaletinden konuşmakta imkânsızlaşacaktır.⁷⁰

İş gören bireylerin almış oldukları ücretten tatmin olmalarında ücret seviyesinin yanısıra, örgütte iş gören başkalarının aldıkları ücretlerin, yani ücret yapısının da önemli etkileri bulunmaktadır. İş gören bireyde eşitlik duygusunun gelişimi, örgütün kendisine yaptığı ödemedenden tatmin olmasına yol açmakta, zıttı ise tatminsizlik meydana getirmektedir. Bu yüzden ücret yönetiminin hedeflerine ulaşabilmesi için ücret eşitliğinin sağlanmasının hayati öneme sahip olduğu görülmektedir.⁷¹

1.9.7 Personel ve İdari İşler

Personel seçim süreci genellikle insan kaynakları ve organizasyonel gelişimden sorumlu şirketin yöneticisi ile başlamaktadır. Yönetici hedef işi tanımlamalı ve bir adayda istenen minimum şartları, tercih edilen nitelikleri ve ek becerileri kararlaştırmalıdır. İş gereksinimleri tanımlandıktan sonra şirket işe alım sürecinde kullanılacak en uygun değerlendirme yöntemlerini belirlemektedir.⁷²

İnsan kaynakları uygulamaları klasik kurum yapısında sadece personel ile ilgili idari işler çerçevesinde kalmakta ve günümüz insan kaynakları işlevlerine değinmemekteydi. Personel ve idari işler bugün, İKY 'nin bir alt fonksiyonu olma durumuna gelmiştir. Operasyonel destek etkinlikleri olarak personel biriminde birtakım fonksiyonlardan söz edilmektedir. Bu fonksiyonlar aşağıdaki şekilde sıralanabilmektedir:

⁷⁰ Aka, G. Ücret Yönetimi Sorunları ve Çözüm Önerileri Üzerine Bir Örnek Olay İncelemesi. Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.(2008)

⁷¹ Kılıç, M. İşletmelerde Çağdaş Ücret Yönetiminde Değerlemesinin Yeri: Puanlama Yöntemi ve Bir Değerlendirme. Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.(1990)

⁷² Kalugina, E. ve S. Shvydun (2014). "An effective personnel selection model." Procedia Computer Science 31: 1102-1106.

- İş seçimi,
- Sicil dosyalarını oluşturma,
- Ücret bordrolarını hazırlama,
- Avans ve ikramiyeler,
- Yıllık izinler,
- Hasta vizite kâğıtları,
- Personel devamını izleme,
- İş sağlığı ve güvenliği,
- Sivil savunma işlemleri,
- SSK-İş Kurumu ile ilişkiler,
- Eğitimlerin hizmet içi verilmesi,
- Servis ve vardiya organizasyonudur.⁷³

1.10 İnsan Kaynakları Yönetimine Etki Eden Çevresel Etmenler

İnsanoğlunun tarihinde elde edilen tüm ilerlemeler ve teknolojiler, insanın yaratıcılığının ve inovasyonun ürünü olduğu için, herhangi bir organizasyonun gerçek zenginliğinin insan kaynağı olduğu söylenebilmektedir.⁷⁴

İK yönetimi, tüm firmanın insan sermayesinin performansına katkıda bulunmasını sağlayan uygulamaları içermektedir. Bu tür uygulamalar, bir firmanın insan kaynaklarını çekmeye, geliştirmeye ve sürdürmeye yönelik bir dizi farklı ama birbiriyle ilişkili faaliyetler, işlevler ve süreçleri içermektedir.⁷⁵

⁷³ Seydi Serdar Koç, a.g.e ss 9-10

⁷⁴ Tooranloo, H. S., M. H. Azadi ve A. Sayyahpoor (2017). "Analyzing factors affecting implementation success of sustainable human resource management (SHRM) using a hybrid approach of FAHP and type-2 fuzzy DEMATEL." Journal of cleaner production 162: 1252-1265.

⁷⁵ Rauch, A. ve I. Hatak (2016). "A meta-analysis of different HR-enhancing practices and performance of small and medium sized firms." Journal of business venturing 31(5): 485-504.

Bu dönemde insan kaynakları yönetiminde başarı sağlayabilmek için ilk önce insan kaynakları yönetimini etkileyen iç ve dış çevresel faktörlerin yakından izlenmesi gerekmektedir. Bu faktörlerin başında küreselleşme gelmektedir.⁷⁶

Dünya ticaretinin liberalleşmesi nedeniyle artan rekabet, küresel piyasada ortaya çıkan yeni ihtiyaçlara göre mal ve hizmet üretimine yol açmıştır. Küresel rekabet ortamında avantajlı bir konum elde etmek doğru stratejilerin belirlenmesine ve farklı değerler yaratılmasına bağlıdır. Günümüzde, verimlilik ve karlılığı artırma, yeni pazarlar kazanma ve mevcut pazar paylarını iyileştirme gibi hedeflere yenilik faaliyetleri ile ulaşılmaktadır. Bu nedenle örgütler yenilikçi beceriler geliştirmek, sürdürülebilir beceriler kazanmak ve performanslarını yükseltmek için kendilerini geliştirmektedir. Bu bağlamda yenilik, rekabet avantajının temel unsurlarından biri olmuştur. Yeni mal ve hizmetlerin yeni yollarla üretilmesi ve iç ve dış uygulamaların yeni geliştirilen yöntemlere uyarlanması ile örgütsel süreçlerin yeniden yapılandırılması gerekmektedir. Sadece yeni mal ve hizmet üretmek için değil, aynı zamanda bir süreç olarak yönetmek de önemlidir. İnovasyon performansının belirlenmesi için, inovasyon yönetim sürecini etkileyen bütün faktörlerin bütünsel bir yaklaşımla ele alınması çok önemlidir.⁷⁷

Küreselleşmenin daha hızlı adımlarının insan kaynakları yönetimi için daha stratejik bir role yol açtığı öne sürülmüştür.⁷⁸

Küreselleşme, insan kaynakları yöneticileri için çeşitli zorluklar doğurmaktadır. Makro düzeyde bazı işletmeler hala yerel geleneklere ve

⁷⁶ Ramazan Geylan ve diğerleri, a.g.e s 18-19

⁷⁷ Dereli, D. D. (2015). "Innovation management in global competition and competitive advantage." Procedia-Social and behavioral sciences 195: 1365-1370.

⁷⁸ Farndale, E., H. Scullion ve P. Sparrow (2010). "The role of the corporate HR function in global talent management." Journal of world business 45(2): 161-168.

ihtiyaçlara saygı göstererek insan kaynakları yönetimi politikalarının ve uygulamalarının standartlaştırıldığı ölçüde mücadele etmektedir. İK yöneticileri, insan kaynakları politikalarının ve yöntemlerinin iş hedeflerine yönelik küresel koordinasyonu ve uyumlu hale getirilmesiyle ilgilenmektedir. Bu alandaki en büyük zorluk, insan kaynakları politikalarının ve yöntemlerinin dünya çapında standardize edilebileceği kapsam ve sınırlar hakkında bilgi sahibi olmaktır.⁷⁹

Teknoloji, bir ülkenin rekabet edebilirliğinde önemli bir rol oynamaktadır. Ulusal rekabet gücünün geleneksel analizi, bir ülkenin rekabet avantajlarını anlamada yardımcı olmaktadır. Ancak bu tür analizler teknoloji uygulamalarından elde edilen avantajlara odaklanmaz. Bir ulusun teknolojisinin hayatta kalması ve büyümesi için eşit derecede önemli olan bilim ve teknoloji için insan kaynaklarıdır.⁸⁰

Sendikalar, diğer hizmet endüstrisi ve kar amacı gütmeyen işverenler gibi, örgütsel başarıyı sağlamak için insan kaynaklarının performansına benzersiz şekilde bağımlıdırlar. Sonuç olarak, sendikaların hayati insan yeteneklerinin yönetiminde daha stratejik bir odağı benimsemekten kazanacakları çok şey vardır.⁸¹

Örgüt iklimi, örgütün liderleri ve örgütün kendisi arasında kritik bir bağlantı kurmaktadır. Örgütsel iklim, örgütle ilgili bireysel algı ve duyguların bir ls olarak hizmet etmektedir. Örgüt iklimi, kurumun çalışanlarını veya çalışanlarını iyi çalışma ortamları ve koşulları sağlayarak geliştirme ve onlara destek olmaları ve onlara destek olmaları

⁷⁹ Björkman, I. ve P. Budhwar (2007). "When in Rome...? Human resource management and the performance of foreign firms operating in India." Employee Relations 29(6): 595-610.

⁸⁰ Chou, Y.-C., Y.-Y. Hsu ve H.-Y. Yen (2008). "Human resources for science and technology: Analyzing competitiveness using the analytic hierarchy process." Technology in Society 30(2): 141-153.

⁸¹ Rau, B. L. (2012). "The diffusion of HR practices in unions." Human Resource Management Review 22(1): 27-42.

için iş tatmini elde etmeleri amacıyla yansıtılmaktadır. Bunların hepsi, çalışanlar arasında organizasyona olan bağlılığı arttırmaktadır.⁸²

Örgüt kültürü, insanların çalıştığı ortamı ve nasıl düşündükleri, hareket ettikleri ve deneyimledikleri şeyler konusunda sahip oldukları etkiyi tanımlamaktadır. Kùltürler, organizasyonlar içinde ve arasında önemli ölçüde farklılık gösterebilmektedir. Özellikle 1980'lerin sonlarında ve sonrasında örgüt kültürü; kültürün performans, moral, iş doyumunu, çalışan bağlılığı ve sadakati, çalışan tutumları ve motive olmayı, ciro, organizasyona bağlılığı üzerinde önemli bir etkiye sahip olabileceğine dair ikna edici kanıtlar sağlamaya başlamıştır.⁸³

1.11 İnsan Kaynakları Yönetiminde Kalite Araçlarının Etkisi

Organizasyonlarda, kalite araçları genellikle problemleri çözmek veya bunları önlemek için üretimde kullanılmaktadır. Ancak insan kaynakları yönetimi için bu araçlar daha nadiren kullanılır veya tamamen önlenmektedir. Kalite Yönetiminin başarılı bir şekilde uygulanması (QM), organizasyon içinde kültürel bir değişimin, değerlerin değişmesinin, örgütsel yapıda bir iyileşmenin, insanların birlikte çalışma biçiminde ve aynı zamanda insanların katılım ile ilgili olarak hissettikleri şekilde olmasını gerektirmektedir. Bu tür meşguliyetler İK işlevinin merkezinde yer almaktadır. Diğer bir deyişle, bir kalite yönetimi stratejisinin uygulanması, kuruluşun insan kaynakları dâhil olmadığı sürece çalışmamaktadır. İnsan kaynaklarının organizasyon ve yönetimi, potansiyellerinden en iyi şekilde yararlanarak maksimum sonuç elde

⁸² Bahrami, M. A., O. Barati, M.-s. Ghoroghchian, R. Montazer-alfaraj ve M. R. Ezzatabadi (2016). "Role of Organizational Climate in Organizational Commitment: The Case of Teaching Hospitals." *Osong public health and research perspectives* 7(2): 96-100.

⁸³ Warrick, D. D. (2017). "What leaders need to know about organizational culture." *Business Horizons* 60(3): 395-404.

edecek şekilde, bir kuruluş içindeki kalite yönetiminin temelini temsil etmektedir.⁸⁴

1.12 İnsan Kaynakları Yönetiminde Sürdürülebilirlik

Sürdürülebilir kalkınma kavramı; gelecek nesillerin kendi ihtiyaçlarını karşılayabilme yeteneğinden ödün vermeden, bugünün ihtiyaçlarını karşılayan gelişme olarak tanımlanmıştır. Sürdürülebilir kalkınma çevrenin, ekonominin ve toplumun aynı anda değerlendirilmesini gerektirmektedir.

Sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi; maddi, sosyal ve çevreyle ilgili hedeflerin gerçekleştirilmesini sağlayan, organizasyonun içinde ve dışında bir etki yaratacak ve istenmeyen yan etkileri kontrol ederken uzun vadeli bir zaman ufku üzerinde İKY stratejilerinin ve uygulamalarının benimsenmesi olarak tanımlanmaktadır. Sürdürülebilir İKY terimi nispeten yenidir. Araştırmacılar sürdürülebilir İKY konusundaki çalışmalarında; insan kaynakları tabanını eş zamanlı olarak yeniden üretirken örgütsel hedef başarısını mümkün kılmak için planlanan veya ortaya çıkan insan kaynakları stratejileri ve uygulamaları modeli, olarak tanımlamaktadır.⁸⁵

1.13 İnsan kaynakları Yönetimi ve Bilgi Teknoloji

Bilgi teknolojisi, toplumumuzun hemen hemen her alanında yaygın etkileri olmuştur. Telgrafın icadıyla akıllı telefonların yaratılmasından, hayatlarımızı yaşama şeklimizi değiştirip işlerimizi değiştirdi. Örneğin, teknoloji ürünleri satın alma, başkalarıyla iletişim kurma, sağlık

⁸⁴ Blaga, P. ve J. Boer (2012). "The influence of quality tools in human resources management." *Procedia Economics and Finance* 3: 672-680.

⁸⁵ Wikhamn, W. (2019). "Innovation, sustainable HRM and customer satisfaction." *International Journal of Hospitality Management* 76: 102-110.

hizmetleri alma, mali işlerimizi yönetme ve öğrencilerimizi eğitme şeklimizi değiştirmiştir. Ayrıca, İnsan Kaynakları Yönetimi de dâhil olmak üzere, örgütsel süreçler üzerinde derin bir etkisi olmuştur. Kurumların çalışanları işe alma, seçme, motive etme ve tutma şeklini değiştirmiştir. Örgütlerde İK'nın temel hedefleri yetenekli çalışanları rollerine çekmek, seçmek, motive etmek ve elde tutmaktır. Son yıllarda bu hedefler son derece önemli hale gelmiştir. Çünkü örgütler, çalışanlarının beceri ve yetenekleri temelinde rekabet etmektedir. Teknoloji, İK süreçlerinin hâlihazırda yönetildiği şekliyle, kuruluşların başvuru sahipleri ve çalışanlar hakkındaki bilgileri nasıl topladığı, sakladığı, kullandığı ve yaydığı konusunda değişmiştir. Ayrıca, işlerin doğasını, iş ilişkilerini ve denetimini de değiştirmiştir. Tele-çalışma, sanal ekipler ve web tabanlı iş uygulamaları gibi yenilikler, teknolojideki yeniliklerden kaynaklanmaktadır.⁸⁶

Özellikle gelişmekte olan ekonomiler için ekonomi ve teknoloji arasındaki ilişki gittikçe daha önemli hale gelmiştir. Sermaye, yetenek, bilgi, teknoloji ve diğer kaynakların akışı, işletmeler arasındaki rekabeti arttırmıştır. Son derece gelişmiş bilgi teknolojisi, küresel ekonomik gelişmeyi yeni bir seviyeye taşımaktadır.⁸⁷ Bugün bilgi teknolojisi, gerçekten ülkeler için bir gelişim temeli ve önde gelen ve başarılı kuruluşlar için bir kıyaslama uygulamasıdır. Bu alandaki başarı, bilgi teknolojisinin mikro ve makro projelerinin başarısına bağlıdır. Bu başarı, özellikle de en değerli unsurdur. Örneğin insan kaynakları dikkate alınmadıkça, elde edilemez.⁸⁸

⁸⁶ Stone, D. L., D. L. Deadrick, K. M. Lukaszewski ve R. Johnson (2015). "The influence of technology on the future of human resource management." Human Resource Management Review 25(2): 216-231.

⁸⁷ Jiang, H., S. Zhao, S. Zhang ve X. Xu (2018). "The adaptive mechanism between technology standardization and technology development: An empirical study." Technological Forecasting and Social Change 135: 241-248.

⁸⁸ Tohidi, H. (2011). "Human Resources Management main role in Information Technology project management." Procedia Computer Science 3: 925-929.

Teknolojinin insan kaynaklarında kullanımı önemli ölçüde artmıştır. İş bilgileri, işe alım, çalışan seçimi, eğitim ve performans yönetimi gibi personel ile ilgili birçok kararın hayati bir yönüdür. Teknoloji, çoğu durumda insan kaynakları personeli ve örgütsel başvuru sahipleri ve çalışanları arasındaki ara yüzdür. Bu durum iş analizi, işe alım ve sınıflandırma gibi İK işlevlerini otomatikleştiren yazılım sistemlerinin yanı sıra bilgisayarlı seçim testlerinin kullanılması yaygın olarak kullanılmaktadır. Sonuç olarak, bilgisayar tabanlı uygulamalar hızla insan kaynakları birimlerinin personel ile ilgili verileri toplayıp organize ettiği araç haline gelmektedir. Teknolojinin İK yönetim fonksiyonlarına uygulanması son zamanlardaki bir olay değildir. Teknolojinin İK yönetimi üzerindeki etkisinin ilk örnekleri 1950'lerde optik tarama donanımlarının geliştirilmesi ve kullanılmasıydı. Geçtiğimiz 10-15 yılda internetin patlamasıyla birlikte, teknoloji ve bilgisayar uygulamalarının İK yönetimi işlevlerindeki etkisi daha da belirgin gözüküyor. İşe alma ile ilgili olarak, Headhunter.net ve Monster.com gibi iş panoları ve iş açılışlarının federal ve eyalet ajansı internet gönderileri, işe alım organizasyonu ile iş arayan arasındaki pasif ve aktif arasındaki ilişki olarak hizmet etmektedir.⁸⁹

Bilgi teknoloji insan kaynakları bilgi sistemi, insan kaynakları bölümüne çok fazla yarar sağlamaktadır. Her insan kaynakları fonksiyonu faaliyetlerinin tümünde ya da bir kısmında bilgisayarlardan yararlanmaktadırlar. İnsan kaynakları işlevlerinin otomasyonu birtakım faydalar sağlamaktadır. Bu faydalar aşağıdaki şekilde sıralanabilmektedir:

- Bilgi doğruluğunda artış,

⁸⁹ Cronin, B., R. Morath, P. Curtin ve M. Heil (2006). "Public sector use of technology in managing human resources." Human resource management review 16(3): 416-430.

- İşlem hızında artış,
- Daha kullanışlı ve kaliteli sonuçlar,
- Verimlilikte artış sağlamaktadır.⁹⁰

1.14 İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnovasyon

İnovasyon, toplumsal, kültürel ve idari ortamda yeni yöntemlerin kullanılmaya başlanması anlamındadır.

Örgütlerde yenilik, her şeyden önce bir insan meselesidir. Fikirler geliştiren ve uygulayan insanlar olduğu için, inovasyon etkili insan kaynakları yönetimine bağlı olacaktır. Ayrıca, herhangi bir inovasyon, hem bir girdi hem de bir sonuç olarak yeni bilginin gelişimini ima ettiğinden, bilgiye bağlı olacaktır. Bu nedenle, hem İKY hem de bilgi, firmalarda inovasyonun en önemli unsurlarıdır.⁹¹

Küreselleşme, kullanıcı ihtiyaçlarının dinamikleri ve yeni teknolojiler nedeniyle firmalar arasındaki rekabet giderek zorlaşmaktadır. Büyümeyi sürdürmek ve geliştirmek için, firmalar sürekli olarak yenilik yaratmalıdır. Yenilik, girdilerin kullanıcılara sunulan değer / fiyat ilişkisinde değişikliklere yol açan çıktılara dönüştürülmesinde mevcut yolların yeni bir birleşimin ekonomik ve sosyal olarak başarılı bir şekilde tanıtılması olarak tanımlanmaktadır. İnovasyon sadece ürün inovasyonu değil aynı zamanda süreç inovasyonları, iş modelindeki yenilikler, organizasyonel yapı, marka, pazarlama, yönetim sistemleri, müşteri hizmetleri ve deneyimi gibi diğer şekillerde de yapılabilmektedir. İnsan

⁹⁰ Ramazan Geylan ve diğerleri, a.g.e s 50

⁹¹ Kianto, A., J. Sáenz ve N. Aramburu (2017). "Knowledge-based human resource management practices, intellectual capital and innovation." Journal of Business Research 81: 11-20.

kaynakları dikkate alınması gereken stratejik değere sahiptir. İnovasyon performansını iyi insan kaynakları kalitesi belirleyecektir.⁹²

Araştırmacılar, tüm inovasyonların mutlaka performansla doğrudan bir ilişkiye sahip olmadığını iddia etmektedirler. Örneğin, hizmet kalitesinin hizmet inovasyonu ile bir firmanın finansal performansı arasındaki ilişkiye aracılık ettiğini bildirmektedir. Yüksek performanslı insan kaynakları uygulamaları, çalışanların örgütsel bağlılık duyguları üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir. Bunun sonucunda çalışanların yenilikçi davranışları üzerinde olumlu bir etkisi vardır. İnovasyon, değişim getirmeyi gerektirmektedir. Değişim yetkinlik gelişimi, yeniden beceri kazanma ve yetkilendirmeyi gerektirebilecek düzenlemeler gerektirmektedir. Örgütte İK uygulamaları gibi bağlamsal faktörler, değişimin uygulanması için önemlidir.⁹³

Ticari rekabet ortamı, sınırlı kaynaklar, yerel ve küresel rekabet, hızlı ve yoğun teknolojik değişim ile zorlaşmaktadır. Rekabet avantajını sürdürmede inovasyon çok önemli olduğu için yöneticiler ve bilim adamları, kurumlardaki inovasyon sürecini anlamakla çok ilgilenmektedirler. Birçok çalışma ve değerlendirme, inovasyonun karmaşık ve içeriğe duyarlı olduğunu göstermektedir. Araştırmacılar İK uygulamalarının yaratıcılık ve yenilikçilik, uzun vadeli bir yönelim, işbirliği ve güven, risk alma ve çatışmaya karşı hoşgörü gibi çalışan rollerini ortaya çıkararak ve güçlendirerek yenilikçiliği teşvik edip kolaylaştırabileceğini iddia etmektedirler. Buna göre bir insan kaynakları stratejisi, kendine özgü ve birbirine bağlı işler, katılımcı karar verme ve problem çözme, grup temelli iş ödevleri, bireysel performans

⁹² Aryanto, R., A. Fontana ve A. Z. Afiff (2015). "Strategic human resource management, innovation capability and performance: An empirical study in Indonesia software industry." *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 211: 874-879.

⁹³ Wajda Wikhamn, a.g.e ss 104-105

değerlendirme, özel ücretlendirme ve geniş kariyer yolları üzerinde durmaktadır. Etkin İKY, bir yandan yaratıcılıkların gelişmesine izin verecek kadar açık ve esnek olan organizasyon sistemleri arasında denge kurmalı, diğer yandan da yaratıcılığın somut sonuçlara yol açabileceği yeterli biçim ve disipline sahip olmalıdır.⁹⁴

İnovasyon kültürü, iş alanlarında ve üretim felsefesinde yeni ekosistemi tanımlamaktadır. Ülkeler ve bölgeler arasındaki yönetim, bilim, mühendislik, teknoloji ve işgücü kalitesi arasındaki farklılıklar, 21. yüzyılın karmaşıklık dinamiklerini açıklayan faktörler haline gelmiştir. Bu nedenle; bölgesel kalkınma politikası çerçevesinde yerel firmaların uluslararası rekabet gücünü arttırmak, yerel alanda girişimciliği ve inovasyon kapasitesini geliştirmek bu yüzyılda büyük önem taşımaktadır. Bu süreçte stratejik insan kaynakları yönetimi şirketler için kritik bir faaliyettir. Bazı araçların, bu faaliyetlerin çevre ve kalkınmanın düzenlenmesi olarak gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Kurumsallaşma ve insan kaynakları yönetimi, organizasyonel sonuçların yanı sıra, çalışanlar üzerinde doğrudan olumlu etkilere sahiptir. Ayrıca stratejik insan kaynakları yönetimi ve araçları, çalışanlar arasındaki sosyal etkileşim ve iletişimin etkinliğini artırmak gibi önemli görevlere sahiptir.⁹⁵

1.15 İnsan Kaynakları Yönetiminin Geleceğini Etkileyen Zorluklar ve Fırsatlar

Bugün, İnsan Kaynakları Yönetimi alanı değişim için çok sayıda baskı yaşamaktadır. Ekonomideki değişimler, küreselleşme, yerel çeşitlilik ve teknoloji, organizasyonlar için yeni talepler yaratmıştır. Bu

⁹⁴ Özbağ, G. K., M. Esen ve D. Esen (2013). "The impact of HRM capabilities on innovation mediated by knowledge management capability." *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 99: 784-793.

⁹⁵ Uslu, T. (2015). "Innovation culture and strategic human resource management in public and private sector within the framework of employee ownership." *Ibid.* 195: 1463-1470.

alanı tamamen yeni yönlerle taşımıştır. Ancak, bu zorlukların insan kaynakları yönetimi ve kuruluşlar için bir bütün olarak sayısız fırsat yarattığına inanılmaktadır. İK süreçlerinin geleceğini etkileyen en büyük zorluklardan biri, bir üretimden hizmete veya bilgiye dayalı bir ekonomiye geçiştir. Bir bilgi ekonomisi, maddi ve maddi olmayan değer yaratmak için bilgi kullanımı olarak adlandırılmaktadır. Bazı iktisatçılar, hizmet faaliyetlerinin artık sanayileşmiş ulusların ekonomilerine hâkim olduğunu ve bilgi yoğun hizmetlerin ya da işletmelerin genel hizmet ekonomisinin bir alt kümesi olarak kabul edildiğini savunulmaktadır. Bilgi ekonomisinin yükselişi, kuruluşlara yeni talepler getirdi ve örgütsel hedefler ve İK uygulamalarındaki değişikliklere yol açmıştır.⁹⁶

İnsan kaynakları yönetimi alanındaki araştırmaların büyük çoğunluğu İKY sistemlerinin ve uygulamalarının faydalarına odaklanmaktadır. Çalışanların refahı, örgütsel etkinlik ve daha geniş toplumsal katkılar gibi sonuçlar, İKY 'nin organizasyona ve daha geniş bir topluma olumlu katkı sağlayabileceğini tartışmaya odaklanmıştır. Gerçekten de, etkili bir İKY'nin hem kurum içinde hem de daha geniş toplumsal bağlamda önemli bir etkiye sahip olma potansiyeline sahip olduğu kanıtı devam etmektedir.⁹⁷

Araştırmacı, yeni binyılda insan kaynakları yönetimi için iki olası geleceğin olduğunu öne sürmektedir. Birincisi; insan kaynaklarının organizasyonlar için çok daha önemli hale gelmesidir. Gelecekte insan kaynakları hem günlük hem de uzun vadeli karar verme süreçlerinde kritik bir rol oynamaktadır. İkinci olası gelecek ise; bildiğimiz gibi insan

⁹⁶ Stone, D. L. ve D. L. Deadrick (2015). "Challenges and opportunities affecting the future of human resource management." Human Resource Management Review 25(2): 139-145.

⁹⁷ Becker, K. ve M. Smidt (2016). "A risk perspective on human resource management: A review and directions for future research." Ibid. 26: 149-165.

kaynaklarının ortadan kalkması, dış kaynak kullanımı ve teknoloji ile yer değiştirmesidir.⁹⁸

Özellikle bilişim sektöründeki gelişmekte olan teknolojilerin bolluğu şirketlerdeki daha fazla uzmanlığa ihtiyaç duymaktadır. Ayrıca, mevcut insan kaynakları işletmelerde yeterlilik boşluklarını yerine getiremeyebilir. Bu sorunla başa çıkabilmek için, şirketler çalışanlarına işbaşı eğitimi vermeli veya yeni uzmanlar almalıdır. Her durumda, yeterlilik boşlukları önce tanımlanmalıdır. Herhangi bir kişinin yeterlilik açıklarını tanımlamak için, hedef iş ile bağlantılı olarak arka plan bilgisi düzgün bir şekilde değerlendirilmelidir. İşbaşı eğitiminde bile, şirketteki yetkinlik farklılıklarını iyileştirmek için çalışanların ihtiyaç duyduğu eğitimler düzgün bir şekilde anlaşılmalıdır. Bu nedenle, insani ve insan dışı kaynak yeterliliğinin etkin bir şekilde yönetilmesi, aşırı maliyetlerin uygulanmasını önler, ürün ve hizmetlerin kalitesini artırır ve daha iyi işgücü planlamasını kolaylaştırır. Bu arada, yetkinlik yönetimi (CM) süreçlerinde uzman sistemlerin kullanılması stratejik kararların alınmasında, kullanılmayan yetkinliklerin belirlenmesinde, gelecekte beklenen yeterliliklerin öngörülmesinde ve daha iyi kariyer geliştirme fırsatlarının sağlanmasında ve çalışanlar için daha iyi iş performansı sağlanmasında endüstrileri desteklemektedir.⁹⁹

Stratejik insan kaynakları yönetimi, çalışanları bir organizasyon için en değerli kaynak olarak görmektedir. Bir organizasyonun gelişimi ve çalışanlarının yeteneklerinin geliştirilmesi karşılıklı olarak birbirine bağlıdır. Bu nedenle firmalar, çalışanlarının temel rekabet avantajlarını

⁹⁸ Woods, R. H. (1999). "Predicting is difficult, especially about the future: Human resources in the new millennium." International Journal of Hospitality Management 18(4): 443-456.

⁹⁹ Bohloul, M., N. Mittas, G. Kakarontzas, T. Theodosiou, L. Angelis ve M. Fathi (2017). "Competence assessment as an expert system for human resource management: A mathematical approach." Expert Systems with Applications 70: 83-102.

artırmak için çalışanlarını iş becerilerini geliştirmeye sürekli olarak teşvik etmektedir. Bireyler, yalnızca bir çalışanın iş yeteneklerine odaklanmak yerine, daha fazla dikkat göstermelidir. Bir organizasyon insan sermayesine yatırım yaparak temel rekabet avantajlarına sahip olabilmektedir. Stratejik insan kaynakları yönetimi, insan kaynağını geliştirmenin bir şirkete değer katabileceğini ileri sürmektedir. Bu durumda, değer yaratma ve gerekli kaynaklar için adil bir ortam sağlanmalıdır. Yetkilerde çalışanlara uygun şekilde delege edilmelidir. Bilimsel ve etkili motive sistemleri yeteneklerini, davranışlarını ve performanslarını adil bir şekilde değerlendirmek suretiyle çalışanlarını maddi ve sosyal ödüller aracılığıyla motive etmek için tasarlanabilmektedir. Bu, çalışanların kendi değerlerini gerçekleştirirken şirket için değer yaratmalarını sağlamaktadır.¹⁰⁰

¹⁰⁰ Zhao, S. ve J. Du (2012). "Thirty-two years of development of human resource management in China: Review and prospects." Human Resource Management Review 22(3): 179-188.

İKİNCİ BÖLÜM

İŞ ANALİZİ VE ELEMAN SEÇME UYGULAMALARI İLE İLGİLİ KAVRAMLAR

2.1 İş Analizi Kavramı

İş analizi, işin kendisi incelemektedir. İş, bir bireyin etkinliklerini oluşturan vazifelerin tümü olarak tanımlanmaktadır. İş, çalışanın yapmak ile sorumlu olduğu vazifedir. İş analizi, çalışanlar aracılığıyla tek tek veya toplu olarak yerine getirilen işin ayrıntılı şekilde incelenmesini hedeflemektedir.¹⁰¹

Günümüzde birçok örgütün daha verimli çalışabilmek için geliştirmiş olduğu önem arz eden eleman yönetimi tekniklerinden biri de iş analizidir. İş analizinde belirli işin görevleri, sorumlulukları, çalışma ortamı ve yapılacak olan iş için lazım olan yetenekler sistematik bir biçimde incelenerek meydana gelmektedir. Bir işin içeriğinin ve lazım olanlarının neden ve nasıl yapıldığının saptanması iş analizi ile mümkündür. İş analizinin uygulanması insan kaynakları yönetimi açısından önemli bir süreçtir. Çünkü iş analizi bir işi derinlemesine öğrenebilmek adına yapılan bir çalışmadır. İş analizi sürecinin iyi bir şekilde planlanıp uygulanması, yapılacak olan işlerin elemanlar ve yöneticiler tarafından daha iyi benimsenmesine ve işgören performansının, verimliliğinin yükselmesine sebep olacaktır.¹⁰²

Yapılan işler hakkında detaylı veri elde etme süreci iş analizi ile mümkündür. İş organizasyonlarında daha önceden belirlenmiş olan hedeflerin gerçekleştirilebilmesi için personeller ve yerine getirmiş

¹⁰¹ Sabuncuoğlu, Z. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Bursa, Ezgi Kitabevi Yayınları.2000.

¹⁰² Aliyeva, A. **Şirketler İş Analizi ve İş Dizaynının Önemi ve Örnek Uygulama**. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.(2017)

oldukları iş, çeşitli işlevler adı altında gruplara ayrılmaktadır. Bu işlevsel grupların bilinmesi ve görevlerinin tanımlanması örgütün etkinliği bakımından önemlidir. Bu hedefle her işlevsel bölümde yerine getiren işler ile onların birbirleri arasındaki ilişkileri belirlenmelidir. İşlere ilişkin ayrıntı ve özelliklerini belirlemek amacı ile iş analizi çalışmalarına gereksinim duyulmaktadır.¹⁰³

Müşteri hizmetleri, insan kaynakları (İK), BT, yasal destek, pazarlama, tedarik, üretim, proje teslimi, Ar-Ge ve satış gibi iş fonksiyonları, yaygın olarak kullanılan iş zekâsı (BI) sistem çözümlerini kullanabilmektedir. BI sistemleri, iş analizi yapmak için teknolojik temel olarak görülebilmektedir. İş analizini, kurumsal karar vermede içgörüler oluşturarak, ham verileri eyleme dönüştüren bir dizi yöntem olarak tanımlamaktadır.¹⁰⁴

İş analizin en temel amacı; bir işin maliyetinin az, zaman olarak kısa ve daha kolay yapılabilmesini sağlamaktır.¹⁰⁵

İnsan kaynaklarına iş analizi çalışmaları ile verilen görev, yetki ve sorumluluklar, işi oluşturan çalışmalar ve ödevler saptanmaktadır. İş analizi ile ortaya konulan kesin ölçütler sayesinde, benzer işi yapan çalışanın ne yapması gerektiğini şekil olarak belirlenmektedir. İşin gerektirdiği ustalık, çaba, sorumluluk ve çalışma şartları belirlenmedikçe personelin yetenek ve başarısı saptanamaz.¹⁰⁶

İş analizi, organizasyonların başarılı bir şekilde işlemesi için gerekli olan tüm insan kaynakları yönetimi faaliyetlerinin merkezi olarak

¹⁰³ Şimşek, M. Ş. ve S. Öge. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Konya, Eğitim Kitabevi Yayınları.2011.

¹⁰⁴ Pape, T. (2016). "Prioritising data items for business analytics: Framework and application to human resources." European Journal of Operational Research 252(2): 687-698.

¹⁰⁵ Özücü, E. ve M. Mortaş (2005). "Kamu Kurumlarında İş Analizi Çalışmaları (Muğla Üniversitesi Örneği)." Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi 12(1): 25-38.

¹⁰⁶ Keskin, Y. **Erişkin ve Çocuk Hastalarda İş Analizi Çalışması; Tekirdağ Devlet Hastanesi Örneği**. Yüksek Lisans Tezi, Namık Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.(2018)

görülebilmektedir. Hemen hemen her insan kaynakları yönetim programının ya da etkinliğin tam kalbinde, doğru ve kapsamlı iş bilgisine ihtiyaç vardır. Dolayısıyla iş analizi, insan kaynaklarının etkin yönetimi için bir önkoşul etkinliktir. Bununla birlikte, yönetimde iş analizinin bu temel kullanımlarının altında yatan birçok önemli varsayım, günümüzün iş ortamında şüpheli hale gelmektedir. İş analizi, hâlihazırda mevcut olduğu ve geçmişte olduğu gibi iş için işle ilgili bilgilerin toplanması üzerinde odaklanmıştır. Rekabet ve teknolojik yenilikler arttıkça ve ürün yaşam döngüleri kısaldıkça, işler sadece daha az statik olmakla kalmaz.¹⁰⁷

2.2 İş Analizinin Tarihi

İş analizinin tarihi, M.Ö beşinci yüzyılda Sokrates'e ve ideal devletin betimlemesine kadar uzanabilmektedir. Görünüşe göre, Sokrates yapılması gereken iş ile ilgiliydi. Bu iş analizi için kavramsal başlangıçları temsil etmiştir. İlk büyük ölçekli iş analizi, bir ansiklopedist olan Diderot tarafından gerçekleştirilmiş gibi görünmektedir. 1747'de bir ansiklopedi üzerinde çalışırken esnaf, sanat ve zanaatlardaki işlerin eksik görüldüğünü ve birleşik bir amaçtan yoksun olduğunu keşfetmiştir. Sonuç olarak, bu işlerin doğasını ve içeriğini araştırıp ve bunları belirli iş kategorilerine yeniden düzenlemiştir. Ancak, iş analizi terimi yirminci yüzyılın başlarına kadar yönetim araştırmalarında yer almamıştır. 1916'da Frederick Taylor iş analizine, bilimsel yönetimin dört ilkinden biri olarak bahsetmiştir. Taylor'un iş analizi yöntemi işçinin seçiminde, motive olmasında ve eğitiminde örtük verimlilik hedeflerini ele almıştır. 1922 yılına gelindiğinde bu alan bir yazarın iş analizi tarihi üzerine yazabildiği kadar ilgi çekmiştir. Endüstri mühendisliği de, 20. yüzyılın başlarında Frank ve Lilian Gilbreth'in çalışmasıyla iş analizi

¹⁰⁷ Singh, P. (2008). "Job analysis for a changing workplace." Human Resource Management Review 18(2): 87-99.

üzerinde önemli ölçüde erken bir etkiye sahipti. Verimliliği artırma çabalarında, işçi hareketlerini incelemek için yöntemler geliştirdiler ve bunu yaparken, işlerini elementel parçaların perspektifinden incelemişlerdir. İş analizi yöntemleri, erken kuramsal temellerden bu yana önemli ölçüde büyümüştür. Diğerlerinin yanı sıra, “Konum Analizi Anketi, Kritik Olaylar Tekniği, Fleishman'ın İş Analizi Araştırması, İşlevsel İş Analizi ve İş Elemanı Metodu” içermektedir.¹⁰⁸

İş analizinin ilk tarihi, iş analizinin erken başlangıcını tanımlamaktadır. İş analizi, gereksinimini örgütsel yapılanma değişiklikleri ile ilişkilendirdiği ve bir organizasyonda çalışmanın tanımlanması kadar güçlü olduğunu fark ettiği için bu tarih çok önemlidir.¹⁰⁹

2.3 İş Analizinin Önemi ve Amaçları

İş analizi, insan kaynakları yönetiminin en önemli faaliyetlerinden biridir ve çok işlevli gerçekleştirebilir. Düzenli veya proaktif iş analizi uygulamaları, çalışanları motive etmekte ve iş memnuniyetini şekillendiren faktörleri tanımlamaya yardımcı olmaktadır. Araştırmacılar, insan kaynakları yönetimi bağlamında örgütsel performans ve iş analizi arasında bir ilişki kurmuşlardır. Ancak iş analizi, iş performansı, araya giren süreçlerin işe alınması, iş analizi gibi İKY uygulamaları arasındaki ilişki henüz tam bir akışta araştırılmamıştır.¹¹⁰

İş analizi, herhangi bir insan kaynakları fonksiyonunun ayrılmaz bir parçasıdır. İş analizi, bir organizasyonda çeşitli iş verilerinin ve işçi gereksinimlerinin toplanmasını içermektedir. Bir iş analizinden elde

¹⁰⁸ Parbudyal Singh a.g.e s 88

¹⁰⁹ Aysel Aliyeva, a.g.e s 5

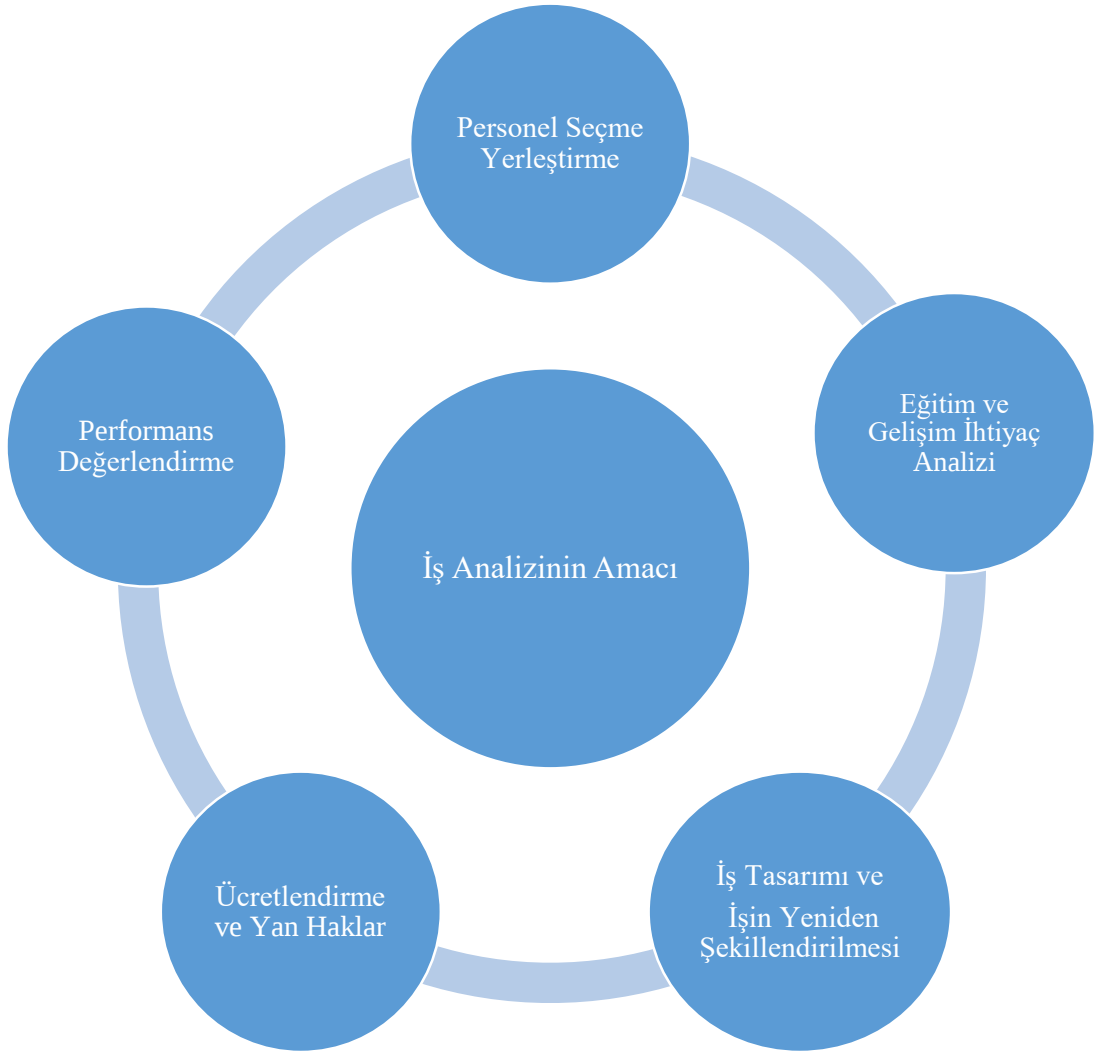
¹¹⁰ Suthar, B., T. L. Chakravarthi ve S. Pradhan (2014). "Impacts of Job Analysis on Organizational Performance: An Inquiry on Indian Public Sector Enterprises." *Procedia Economics and Finance* 11: 166-181.

edilen bilgiler, insan kaynakları ile ilgili tüm faaliyetlerin ve sorunların çoğunun temeli olarak hizmet etmektedir. Aslında, iş analizi bir kurum için önemlidir. Çünkü kuruluşların işlerini ve işçilerini daha iyi anlamalarını sağlayan stratejik bir insan kaynakları yönetimi uygulaması olarak hizmet etmektedir. İş analizi bilgilerinin HRM işlevlerine uygulanabileceği çeşitli yollar vardır. En genel formunda, iş analizi verileri kullanıcıya bir referans noktası sağlamaktadır. Bununla birlikte örgütsel insan kaynakları işlevlerine yardımcı olmak için iş analizi verilerinin potansiyeli, mevcut kullanımının kapsamının çok ötesine uzanmaktadır. Bununla birlikte, örgütsel insan kaynakları işlevlerine yardımcı olmak için iş analizi verilerinin potansiyeli, mevcut kullanımının kapsamının çok ötesine uzanmaktadır.¹¹¹

İş analizi, özellikle son birkaç on yılda, kapsam ve uygulamalarda önemli ölçüde büyümüştür. 1950'lerde, eskisinden daha az akademik yayın var gibi görünse de, iş analizi iş ve endüstride etkili bir yönetim aracı haline gelmiştir. İş analizinin iletişimi geliştirebilen, değişimi sağlayabilen, gelişmiş insan kaynakları yönetimine katkıda bulunabilecek ve maliyet etkin olabilecek sağlam bir iş uygulaması olduğu ortaya çıkmıştır. İnsan kaynakları uzmanları ve diğer uygulayıcılara, çalışmalarını iyi bir iş analizinin sonuçlarından yarar görmeyen veya yararlanamayan, insanlar ve meslekler arasındaki ara yüzle ilgili olan bir program neredeyse hiç yoktur. Araştırmalar incelendiğinde iş analizinin seçim ve personel dâhil olmak üzere, çok çeşitli örgütsel ve yönetsel işlevler için bilgi tabanı oluşturduğu ortaya konmuştur.¹¹²

¹¹¹ McEntire, L. E., L. R. Dailey, H. K. Osburn ve M. D. Mumford (2006). "Innovations in job analysis: Development and application of metrics to analyze job data." Human Resource Management Review 16(3): 310-323.

¹¹² Parbudyal Singh, a.g.e s 89



Şekil 3. İş Analizinin Amacı

Kaynak: (Ekmekçi, s 7).

İnsan kaynakları yönetimi için iş analizi önemli bir faaliyettir ki, yaklaşık tüm beşeri kaynak programları, iş analizi ile toplanan bilgileri gerektirmektedir. Bu programlar aşağıdaki şekilde sıralanabilmektedir:

- Seçim,

- Performans Değerleme,
- Eğitim ve Geliştirme,
- İş Değerleme,
- Kariyer Planlama,
- İnsan Kaynakları Planlamasıdır.¹¹³

İş analizi İKY aracı olarak, organizasyonel amaçlara uygun birçok bilginin elde edilmesini sağlamaktadır. İş analizinin amaçları aşağıdaki şekilde sıralanabilmektedir:

- İnsan kaynakları planlanmasına yardımcı olmak,
- Açık ve net ölçütler oluşturarak işe alma kararlarının verilmesi,
- İş performansını artırmak için eğitim gereksinimini tespit etmek,
- Performans değerlendirme sisteminin temelini oluşturan iş bilgisini sağlamak,
- Kariyer planlarının sağlıklı yapılmasını sağlamak,
- İş yükü dengelerinin ve işler arasındaki ilişkilerin oluşturulmasına yardımcı olmak,
- İş ortamını geliştirmek,
- İş performansını etkileyen negatif çalışma şartlarını ortadan kaldırmak,
- Performans değerlendirme ve ücretlendirme süreçleri için iş gurupları oluşumu için yardımcı olmak,
- İş ve işçilere bağlı yasal düzenlemelerin yapılmasında gerekli olan bilgileri sağlamaktır.¹¹⁴

¹¹³ M.Şerif Şimşek ve Serdar Öge, a.g.e s 94

¹¹⁴ Zeyyat Sabuncuoğlu, a.g.e s 55

İş analizi bilgileri birçok HRM fonksiyonunda kritik bir bileşendir. İş analizinden elde edilen veriler işe alım, seçim, terfi, transfer, eğitim, bireysel ve organizasyonel gelişim ve performans değerlendirme alanlarında karar vermede yardımcı olabilmektedir. İnsan kaynakları profesyonelleri tarafından alınan bu kararlar, işgücündeki çeşitli değişiklikler nedeniyle örgütün başarılı bir şekilde işlemesi için daha kritik hale gelmektedir.¹¹⁵

Bir iş analizi, çalışan performansını değerlendirmek ve bir eğitim programı geliştirmek için bir ölçüt olarak kullanılabilir. İş analizi bulguları bir işi gerçekleştirmek için gerekli olan bilgi, beceri ve sorumluluk gereksinimleri hakkında değerli bilgiler sağlamaktadır. Bu bilgi, eğitim ve kariyer gelişim programlarının tasarlanmasında faydalı olmaktadır. Bir çalışanın beceri ve bilgi boşluklarını belirleyerek, bir organizasyon etkili eğitim programları uygulayabilmektedir.¹¹⁶

2.4 İş Analizi Süreci

İş analizi oldukça zaman alıcı ve masraflıdır. Bu sebep ile devamlı olarak başvurulmuş bir teknik değildir. Zamanında yapılan analiz çalışması ortaya çıkabilecek sorunları ortadan kaldıracaktır. Bu bakımdan analiz çalışmaları belirli dönemlerde ihmal edilmeden uygulanmalıdır. İş analizlerin sonuçlarında sağlam verimler alınabilmesi için analizi yapacak olan analizcilerin tarafsız, önyargısız, duygusal durumlardan uzak, hoşgörülü çerçevesinde, anlayışlı, sabırlı ve elde edilen bilgilerin objektif olarak değerlendirilip yorumlama yeteneğine sahip olmasına bağlı olacaktır. İş analizi daha çok örgütü kuruluş döneminde yapılmaktadır. Ancak teknoloji vb. faktörlerin ortaya çıkmasıyla güncellenmesi

¹¹⁵ Lauren E. McEntire ve diğerleri, a.g.e ss 320-321

¹¹⁶ Waters, L. D., O. Mironova ve J. X. Stobinski (2017). "The Many Potential Uses for a Job Analysis." Journal of the Association for Vascular Access 22(3): 124-128.

gerekmektedir. İş analizi üç evreden meydana gelmektedir. Bu evreler aşağıdaki şekilde sıralanabilmektedir:

- İşin kimliğini tespit,
- Soru formu hazırlama,
- Veri toplama.

İşin kimliğini tespit; analizi yapacak olan uzman ya da grubun ilk görevi, birbirleri ile aynı olan işleri tespit etmektir. Bu durum çalışmaya maliyet ve zaman olarak yarar sağlamaktadır. Bu evrede örgüt şemasının incelenmesi, işleri yapan çalışanlar ve yöneticiler ile görüşülmesi uygun tutum ve davranış olmaktadır.

Soru formu hazırlama; analizi yapılacak olan işler tespit edildikten sonra, işler hakkındaki gerekli olan bilgileri elde etmek için çalışanlara ve yöneticilere sorular sorulması gerekmektedir. Bu sorular analizin hedefine uygun olarak sistematik bir şekilde hazırlanmalıdır. Soru formu içerisinde; işin kimliği, işin gerekli kıldığı görev ve sorumluluklar, işi yerine getirecek bireyde olması gereken niteliklerle işin çevresel şartlarını sağlayacak soruların sorulması gerekmektedir.

Veri toplama; iş analizi çalışmasının temeli işin yapılma biçimine, yeteneklere, gereken sorumluluk ve çalışma şartlarına ilişkin verilerin toplanmasına dayanmaktadır. Bu evrede asıl hedef, sağlıklı bir şekilde doğru ve tam verilerin toplanmasıdır. Bu uygulamada kullanılan yöntemler; anket, gözlem ve görüşme şeklindedir.¹¹⁷

Birincisi anket yöntemi; iş analizi yöneten birey ya da encümenlerin işin çeşitli özelliklerini ve evrelerini tanımak amacı ile çalışanlara soru

¹¹⁷ M. Şerif Şimşek ve Serdar Öge, a.g.e ss 96-98

formu dağıtmaktadır. Bu formlar doldurulduktan sonra işe ilişkin veriler elde edilerek değerlendirilmektedir. Bu yöntemin olumlu yönü verilerin hızlı, hesaplı ve kolay yoldan elde edilmesidir. Bu yöntemin sakıncalı yönü ise, anketteki soruların gelişigüzel işaretlenmesi ve gerekli ilginin gösterilmemesidir. İkincisi gözlem ve görüşme yöntemi; bir işin nasıl yapıldığını, ne tarz evrelerden geçtiğini, işin nitelik ve nicelik içeriğini anlamamanın en doğru ve en etkili yolu işi yapacak olan birey ile direk görüşerek o işi yakından gözlem yolu ile tanımak ve izlemektir. Görüşme yüz yüze yapıldığı için iletişim kopukluğu yaşanmaz ve iş ile ilgili anlaşılmayan kısımlar açık bir şekilde ortaya konularak doğru olanın belirlenmesidir. Bu yöntemin sakıncalı kısmı, görüşmenin etkisinde kalarak işin niteliğinden daha çok bireyin kişiliğine yönelik duygusal analiz yapılabilir. Karşı tarafın işi az önemli veya çok önemli gösterme eğilimi olabilmektedir.¹¹⁸

İşçi, memurlar ve yöneticiler için hazırlanmış iş analiz anketi aşağıdaki şekil 5 ve şekil 6 da gösterilmiştir.

İşçi ve Memurlar için hazırlanmış bir iş analiz anketi	
Adınız soyadınız:	Tarih:
Yaptığınız işin unvanı:	
Amiriniz adı:	
Çalıştığınız bölüm:	

1. Yaptığınız işin amacı nedir?

¹¹⁸ Zeyyat Sabuncuoğlu, a.g.e ss 59-61

.....

2. Yaptığınız belli başlı işlerin listesini çıkartın ve her birini ayrı ayrı yazın.

.....

3. İşinizi yaparken hangi aletleri kullanıyorsunuz?

.....

4. İşinizi yaparken hangi makineleri kullanıyorsunuz?

.....

Düzenli olarak

Arada Sırada

.....

.....

5. Sizce bu işi yapabilmek için gerekli en düşük eğitim seviyesi nedir?

İlköğretim:

Üniversite mezunu:

Lise:

Yüksek lisans:

6. Bu işi yapabilmek için gerekli olan mesleki tecrübe nedir?

Hiç:

5 yıl:

1 yıl:

5 yıldan fazla:

2-3 yıl arası:

7. Yaptığınız iş ne kadar denetim gerektirmektedir?

Sık:

Nadiren:

Arada sırada:

Az ya da hiç:

8. İşinizi yaparken kendi kendinize bağımsız olarak aldığınız kararlar var mı?

Varsa hangi konularda olduğunu belirtiniz.

9. Verdiğiniz kararları kim gözden geçirir ve kontrol eder?

10. İşinizi yaparken ne tür hatalar yapabilirsiniz?

11. Hatalarınızın doğurabileceği sonuçlar nelerdir?

Maddi sonuç doğurmaz:

Az maddi zarar:

Önemli maddi zarar:

İş durur:

Diğerleri(Açıklayınız):

12. Bu iş için ne kadar görüş keskinliği gerekmektedir?

Az:

Normal Derecede:

Oldukça fazla:

13. Bu iş için ne derece fiziki güç gerekmektedir?

14. Yönettiğiniz kişiler varsa isimlerini ve pozisyonlarını yazınız.

.....

15. Bu iş hakkında söylemek istediğiniz şeyler varsa lütfen yazınız.

.....

Formu dolduran çalışanın imzası:.....

Amirin düşünceleri:

.....

Amirin imzası:

Şekil 4. İşçi ve Memurlar İçin Kullanılabilecek Örnek Bir İş Analiz Anketi

Kaynak:(Aliyeva, ss 18-20).

Yöneticiler için hazırlanmış bir iş analiz anketi

Adınız soyadınız:

Tarih:

Unvanınız:

Bölümünüz:

Bir üst amirinizin unvanı:

1. İşinizi tanımlayınız.

.....

2. Bir üst amirinizden sonra eğer varsa kime bağlı olarak çalışıyorsunuz?

.....

3. Astınız olarak çalışanları ve onların görev pozisyonlarını belirtiniz.

.....

4. Diğer birimlerde olan iş ilişkilerinizden söz ediniz.

.....

5. Bu görevi yerine getirirken ne tür kararları vermek, yetkiniz dâhilindedir?

.....

6. Bu görevi yerine getirirken hangi kararları verebilmek için üstlerinizin onayını almanız gerekmektedir?

7. İşiniz ile ilgili günlük aktivitelerinizi anlatın.

8. İşiniz ile ilgili değişken zamanlarda yapılan aktivitelerinizi anlatın.

9. Bu pozisyonda ne kadar seyahat etmeniz gerekmektedir?

10. Yaptığınız iş ile ilgili eklemek istediğiniz şeyler varsa yazınız.

Bir üst amirin düşünceleri:

Amirin imzası:

Şekil 6. Yöneticiler İçin Hazırlanmış Bir İş Analiz Anketi

Kaynak:(Şimşek ve Öge, s 101).

Gözlem yöntemi, yetkinlikler ile ilgili yararlı verilerin toplanmasını sağlarken, diğer yöntemler aracılığı ile elde edilen verilerinde kontrol edilmesini sağlamaktadır.¹¹⁹

Gözlem yönteminin kullanımı sınırlıdır. Çünkü çoğu işin kusursuz ve kolayca görünen gözlemlenen iş görevleri veya tamamlanmış iş döngüsü bulunmaktadır. Tam döngüsü olmayan ve zihinsel etkinlik isteyen işler için gözlem yöntemi uygun olmayabilmektedir. Çalışanların davranışlarını izlenilerek kayıt altına alınması amacı ile örnek bir gözlem kontrol listesi aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.¹²⁰

GÖZLEM KONTROL LİSTESİ		EVET	HAYIR
1	Elinizdeki görev tanımlarını gözen geçiriniz.		
2	Amirin, sizi çalışana tanıtmalarını sağlayın.		
3	Gözlemin amacını çalışan ile tartışıp, soruları varsa cevaplandırın.		
4	Rahatsız edilmeyeceğiniz, aynı zamanda çalışanın da işini yapmasını engellemeyeceğiniz bir gözlemlene pozisyonu seçiniz.		
5	Yapılan iş ile ilgili ola her şeyi tüm detayıyla gözlemleyin.		

¹¹⁹ Yasemin Keskin, a.g.e s 21

¹²⁰ Aysel Aliyeva, a.g.e ss 23-24

6	Gözleminizi, çalışana yardımcı olduğu ve tuttuğunuz notları sizinle tartıştığı için teşekkür ederek sona erdirin.		
7	Tuttuğunuz notları amirle ve gerekli durumlarda çalışanla tartışarak, değişiklikler varsa anlaşmaya varınız.		
8	Bir an önce ofisinize dönerek, notlarınızı mümkün olduğunca detaylı olarak yazıya dökünüz.		
9	Yazınızı onaylamaları için amire ve müdüre götürünüz. Eğer yine uzlaşamadığınız noktalar varsa, gözlemin doğru ve eksiksiz olduğuna karar vermeden önce söz konusu değişikliklerde anlaşınız.		

Şekil 5. Gözlem Kontrol Listesi

Kaynak: (Şimşek ve Öge, s 102).

2.5 İş Analizinin Amacı ve Kullanım Alanları

İş analizi, örgütsel nitelikteki tüm kararların temelidir. Bir örgütün çalışmasının önemli yönlerini açıklamayı amaçlamaktadır. Analiz, hem görevler hem de mesleki gereksinimler açısından ve davranışsal gereklilikler açısından, bir iş pozisyonunun derinlemesine incelenmesiyle gerçekleştirilmektedir.¹²¹

¹²¹ Janetta Sîrbu ve Florin Radu Pinte, a.g.e s 64

İnsan kaynakları politikalarının ve uygulamalarının hazırlanması için iş analizi yardımcı bir unsurdur. Çünkü iş analizi için davranış ihtiyaçlarının anlaşılması ve personel çalıştıran uygulamalarının savunmasında hayati bir rol oynayabilmektedir. İş analizinin öncelikli amacı, işgörenin yaptığı işin gerçekten organizasyon için ihtiyaç olup olmadığına karar vermektir.¹²²

İş analizi sonucu elde edilen veriler çok farklı amaçlar ile kullanılabilir.

Çalışanların seçimi; İşgörenlerin işe alınması aşamasındaki önem arz eden konu İşgörenlerin nitelikleri ile işin ihtiyaçları arasındaki uyumluluğun sağlanmasıdır. İnsan kaynakları seçimi, çalışacak olan nitelikli bireyleri seçme ile ilgilidir. Hangi bireylerin uygun nitelikli olduklarını belirlemek için ihtiyaç olan ilk şey, işe alınacak bireylerin yerine getirmesi gereken görevler ile işin etkin olarak yerine getirecek işgörenin; beceri, bilgi ve yetenekleri belirlemektir. Bu bilgi iş analizi yolu ile sağlanmaktadır.¹²³

Eleman bulma imkânı var ise, örgüt bu boşluğun doldurulup doldurulmayacağını belirlemek için bir iş analizi yapılabilir. İş analizin neticeleri, bu işin kuruluşta devam etmesini desteklemediği takdirde, boşluğun doldurulma ihtiyacı olmayabilmektedir. Yetenek, beceri, bilgi ve düşünce ayrılıkları için yapılacak olan testler güncel iş analizi verilerine uygun biçimde yapılmalıdır. Bir görev için ihtiyaç olacak bilgi, yetenek ve becerileri test yapılmadan farkında

¹²² Aysel Aliyeva, a.g.e s 33

¹²³ M.Şerif Şimşek ve Serdar Öge, a.g.e s 103

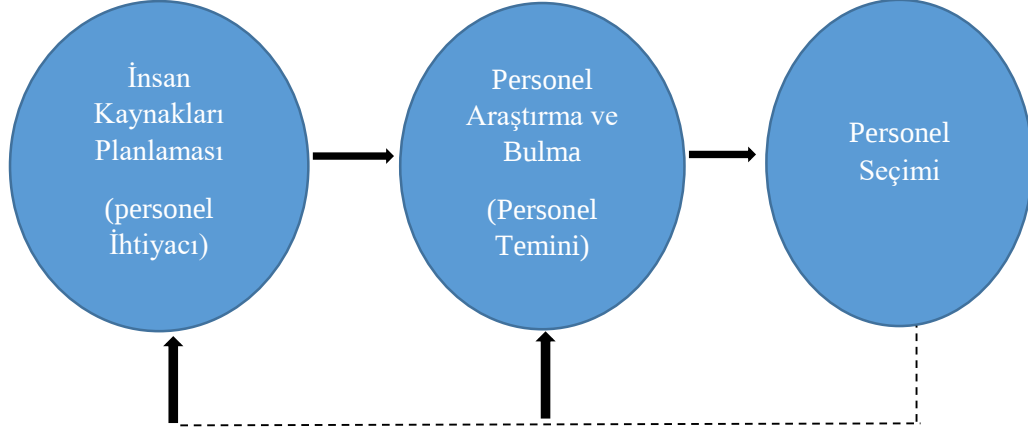
olunmayacaktır. Bu arada örgüt işe alım sürecine devam edebilmektedir.¹²⁴

Personel seçme ve kadrolama aşamasının ikinci temel evresi, aday araştırma ve bulma sürecidir. Çalışan seçimi etkinliğinin aktif dilimi, bu süreçle başlamaktadır. Personel bulma aşaması, çalışanın eksikliğini gidermek için, birim yöneticilerince çalışan personel talebinde bulunması ile başlamaktadır. Örgütlerin çoğunda personel temininin resmiyet kazanması ve aşamanın başlaması için, personel talep formu kullanılmaktadır. Bu form gereksinim sahibi bölüm yöneticisince doldurularak, insan kaynakları bölümüne aktarılmaktadır. Formda, hangi tarihte hangi işler için kaç birey gereksinim olduğu, gereksinimin sebepleri ya da gerekçeleri, adaylarda aranan nitelik özelliklerinin neler olduğuna ilişkin bilgiler bulunmaktadır. Bu aşama, işletme içinden ve dışından adayların araştırılması ile devam etmektedir. Adayların işletmenin gerekli birimine başvurmaları ile sona ermektedir. Personel bulma hem çalışan hem de diğer insan kaynakları yönetimi bakımından son derece önemlidir. Çünkü bir örgütün İK kalitesi, en büyük ölçüde personel bulma işinin başarısına bağlıdır. Uygun özelliklerde ve gerekli sayıda personelin bulunmaması, bazı boş işlerin doldurulmamasına ya da işin ihtiyacı olan niteliklere yeterince sahip olmayan veya fazla nitelikli bireylerin işe alınmasına yol açabilmektedir. Alınan personelin işin ihtiyaçlarına yeterince hâkim olmaması verim düzeyinin düşüklüğü yanında birtakım olumsuz sonuçlara da sebep olacaktır. Bu olumsuz sonuçlar aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir:

- Eğitim ve ücret maliyetlerinin yükselmesi,
- İş arızaları ve kazalarının artması,

¹²⁴ Aysel Aliyeva, a.g.e s 33

- İş tatmini ve motivenin düşüklüğü,
- Denetim giderlerinin artmasıdır.¹²⁵



Şekil 6. Personel Temini ve Seçim(Yerleştirme) Süreci

Kaynak:(Uyargil, ve diğerleri s 86).

Performans değerlendirme; Son yıllarda insan kaynakları yönetimi üzerine yapılan araştırmalar İK uygulamalarının çalışan performansı üzerindeki etkilerini açıklayan mekanizmaları incelemeye odaklanmıştır. Çalışanların yetenekleri, motive olmaları ve katılma fırsatları işyerindeki performansın en önemli belirleyicileridir.¹²⁶

İK performans değerlendirme sistemlerinin amacı büyük ölçüde, iş için asgari standartların sürdürülmesini ve çalışan üzerinde performans kontrolü gibi bazı kontrol tedbirlerinin uygulanmasını sağlamaktır. Herhangi bir performans yönetim sisteminin başarısında önemli bir faktör, çalışanların karar verme süreçlerine dâhil edilme dereceleridir.¹²⁷

¹²⁵ Uyargil, C., Z. Adal, İ. D. Ataay, A. C. Acar, A. O. Özçelik, G. Dünder, Ö. Sadullah ve L. Tüzüner. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. İstanbul, Beta Yayınları.2009.

¹²⁶ Beltrán-Martín, I. ve J. C. Bou-Llusar (2018). "Examining the intermediate role of employee abilities, motivation and opportunities to participate in the relationship between HR bundles and employee performance." BRQ Business Research Quarterly 21(2): 99-110.

¹²⁷ Soltani, E., R. Van der Meer, J. Gennard ve T. Williams (2003). "A TQM approach to HR performance evaluation criteria." European Management Journal 21(3): 323-337.

Performans değerlendirmesinde öznelliğin kullanılması, performans ölçüm sistemlerinin önemli bir parçasıdır.¹²⁸

Personel ekonomisinde merkezi bir konu, çalışanların eylemleri ve üretken özellikleri hakkında sınırlı bilgiye sahip olduklarında çalışanları nasıl motive ettiği ve taranmasıdır. Performans yönetim sistemleri, sınırlı bilginin neden olduğu sorunları hafifletmek için çeşitli performans ölçütlerine dayanmaktadır. Çoğu zaman en önemli performans ölçüleri, astlarının performansını değerlendiren denetçiler tarafından sağlanmaktadır.¹²⁹

Performans değerleme çalışmalarının örgütlerde devam ettirilen faaliyetleri büyük ölçüde daha önce belirlenmiş olan performans standartlarına bağlıdır. Performans değerleme; verimli ve etkin olan işğörenleri ödüllendirmek, aksi durumda olan işğörenlerin performansını artırmak ve yeterli ölçüde performans ortaya koyamayan işğörenleri neden cezalandırılmaları gerektiğine yönelik yazılı bir gerekçe sağlamak amacı ile her bir işğörenin işini nasıl ve ne derece iyi yaptığı hakkında bilgi sağlamakla ilgili olmasıdır.¹³⁰

Tarihsel olarak, İK performans göstergeleri, bazen yalıtım olarak bildirilen insan gücü gibi temel önlemlere büyük ölçüde güvenmişlerdir. İK, bir rekabet avantajı kaynağı olarak görülebildiği için, İK kazanımlarını yakalamak için giderek daha karmaşık sistemler ve önlemler geliştirilmiştir. Bununla birlikte, mükemmel sistemi neyin oluşturduğu konusunda pek az fikir birliği bulunsa da belirli örgütsel hedefler için tasarlanan farklı sistemlerin benzer olumlu organizasyonel

¹²⁸ Fehrenbacher, D. D., A. K.-D. Schulz ve K. Rotaru (2018). "The moderating role of decision mode in subjective performance evaluation." Management Accounting Research.

¹²⁹ Frederiksen, A., F. Lange ve B. Kriechel (2017). "Subjective performance evaluations and employee careers." Journal of Economic Behavior & Organization 134: 408-429.

¹³⁰ M.Şerif Şimşek ve Serdar Öğe, a.g.e s 103

sonuçlar sağlayabileceği konusunda bir mutabakat vardır. Bu nedenle politikalar yerine İK uygulamalarına odaklanılmalıdır. Ayrıca, stratejik uyum sağlamak için insan kaynakları yönetim uygulamalarının örgütsel stratejiyle uyumlu hale getirilmesi gerekmektedir. Araştırmacılar, yönetimin insan kaynaklarının olumlu etkilerini alt seviyeye taşıyabileceğine dikkat çekmiştir. Performans ölçümünün sadece daha iyi sonuçların elde edilmesini desteklemekle kalmayıp, aynı zamanda çalışanın gelişimini de desteklediğini ileri sürmektedirler. Bu görüşü destekleyen Birleşik Krallık Personel ve Gelişim Enstitüsü ve ABD İnsan Kaynakları Yönetimi Derneği, insan kaynaklarının üst düzey kurumsal düzeylerde etkili olması gerektiğini öne sürmektedir.¹³¹

Çalışanların iş başarımı performansıdır. Çalışanların belirli ölçütlere göre işlerini ne kadar başardıkları ile ilişkili olan durum performans değerlemedir. Performans değerlendirme, işgörenlerin örgütün, hizmetine, üretimine kısaca olarak başarı sağlayarak değerlendiren bir sistematik aşamadır. İşgörenlerin performanslarını gözlemleyerek ve değerlendirme yaparak oluşan sonuçları kayıt altına alarak ve bu sonuçlardan hareket ederek geri besleme oluşturan bir aşamadır. Organizasyon yaşamının önemli bir konusu performans değerlemedir. Çünkü bu konunun içerisinde disiplin yaptırımları ve ödülleri, performans amaçlarının belirlenmesi, performans ile ilgili sorunlar, sorunların çözülmesi ve işten atılmalar da bulunmaktadır. Performans değerlendirmenin yöneticilere ve uzmanlara göre; etkili İKY stratejisinin önemli bir bileşenidir. Örgütler ve işgörenler için performans değerlemenin önemli olduğu yapılan çalışmalar ile doğrulanmıştır. Yönetim aşamasında

¹³¹ Herington, C., R. McPhail ve C. Guilding (2013). "The evolving nature of hotel HR performance measurement systems and challenges arising: An exploratory study." *Journal of Hospitality and Tourism Management* 20: 68-75.

bulunanlar performans değerleme sonuçları ile aşağıdaki sorulara cevap bulmaktadırlar. Bu sorular aşağıdaki şekilde sıralanabilmektedir:

- Çalışanlar işlerini ne kadar programlı, planlı ve disiplinli yapmaktadır?
- Kimler işini iyi yapmamaktadır?
- İşini iyi yapmayanların sebepleri nelerdir?
- Çalışanlardan hangileri yetersiz olduklarının farkındadır?
- Performans değerlemenin sonucunda elde edilen bilgiler kayıt altına alınıyor mu?
- Performans değerlemenin sonuçlarına bağlı olarak ödüllendirme yapılmakta mıdır?¹³²

Personel eğitimi; Eğitim genel olarak bireyleri belli hedeflere göre yetiştirme sürecidir. Bireylerin kişiliği bu süreç içerisinde farklılaşmaktadır. Bu farklılaşmaya sebep olan; eğitim aşaması içinde kazanım sağlanan bilgi, tutum, yetenek ve değerlerdir. İnsan hayatının her anında ve her sürecinde eğitim söz konusudur. Çünkü sadece okullarda eğitim yapılmamaktadır. İnsanları hayata uyumlu hale getirmek hem de onları bir mesleğe hazırlamak hayatın her sürecinde elde edilen kazanımlar ile mümkündür. Eğitim, hem çalışanların hem de örgütlerin rekabet ortamlarında üstünlüğü elde etme ölçütlerinden biridir. Bireyin bilgi, yetenek ve becerilerini geliştirmelerinde eğitim uygulamaları önemli bir rol oynamaktadır. Örgütler ve çalışanlar devamlı kendilerini yenilemek zorundadırlar. Bu yenileme eğitim ile olmaktadır. Bireylerin, örgütlerin geleceğini eğitime yapılan yatırımlar ile garanti altına almaktadır.¹³³

¹³² Güney, S. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Ankara, Nobel Akademik Yayıncılık.2015.

¹³³ Salih Güney, a.g.e ss 119-120

İnsan hizmetleri ve diğer kuruluşlardaki eğitim personeli, birçok davranış analisti ve ilgili uygulayıcının ortak bir iş ihtiyaçlarıdır.¹³⁴

Eğitim, bir örgütün genel stratejisinin en önemli parçalarından biridir. Belirli bir girişime başlamadan ya da potansiyel bir kazanım göz önünde bulundurmadan önce, ilk soru kuruluşta mevcut olan becerilerin olup olmadığıdır. Tipik olarak, bir şirketin verimli yönetimi için gereken tüm temel beceriler bir şirkette mevcut olmalıdır. Ancak diğer çekirdek olmayan faaliyetler dış kaynaklardan temin edilebilmelidir. Eğitim ihtiyacı, teknolojiye ilerlemeler, performansın iyileştirilmesi ihtiyacı veya mesleki gelişimin bir parçası olarak ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda, "Personel Organizasyon Eğitimi", organizasyonun bakım ve gelişimini iyileştirmek için bilgi, beceri, değer, inanç ve tutumların edinilmesi ve uygulanmasını tanımlamaktadır. Bir organizasyon için eğitimin en önemli faydalarından biri, kuruluşun faaliyetlerinin genel maliyetini azaltan kurum içinde beceri kazandırmasıdır. İnsan kaynakları profesyonelleri, çalışanlar için çeşitli eğitim programlarının nasıl oluşturulacağını, kullanıldığını ve izleneceğini de öğrenmelidir. İnsan kaynakları müdürünün, çalışanlara işe nasıl giyinip davranmaları gerektiğini öğreten bir eğitim kılavuzu yazması gerekebilmektedir. Organizasyonel bir ortamda insan kaynakları (İK) işlevlerini desteklemek için bir eğitim programı planlamak, ihtiyacın değerlendirilmesini, insan kaynakları profesyonellerini desteklemek için materyallerin tasarlanmasını, eğitim programının geliştirilmesini, programın uygulanmasını ve programın bölüm operasyonel ölçümlerine etkisinin değerlendirilmesini içermektedir.¹³⁵

¹³⁴ Reid, D. H. (2017). **Competency-Based Staff Training**. Applied Behavior Analysis Advanced Guidebook, Elsevier: 21-40.

¹³⁵ Miri, S. A., N. N. A. Mansor, Z. Chasempour ve R. Anvari (2014). "Staff Organization Training: Designing, Stages, and Methods." *Procedia-Social and behavioral sciences* 129: 227-235.

Eğitim, İKY çok önemli bir konuma sahiptir. İşletmelerin eğitime önem vermemesi, çalışanların başarısını ver verimi artırması ve yoğun rekabet ortamında varlıkları devam ettirebilmeleri çok zordur. Eğitim, yaşanan teknolojik değişimler neticesinde personelin yeni olan teknolojiler ile çalışma uyumluluğunun sağlanması, teknolojinin işletmelerde kullanılması sonucunda çalışanların ilerde üstlenebilecekleri işlere hazırlanmasında önemli bir araçtır. Ayrıca, personelin motive olabilmesi açısından eğitim çok önemlidir. Bireylerin kendilerini önemli hissetmelerini, örgüt tarafından değer verdikleri fikirlere sahip olmalarını sağlamaktadır. İnsan kaynakları eğitiminin birtakım amaçları vardır. Bu amaçlar aşağıdaki şekilde sıralanabilmektedir:

- Çalışanlara iş ihtiyaçlarına uygun bilgi, beceri ve davranış biçimlerinin kazandırılması,
- Örgütlerde oluşabilecek hataların sayısının azaltılması,
- Örgütlerde iş kazalarının azaltılması ve iş güvenliğini sağlayacak önlemlerin alınması,
- Hizmet ve ürün kalitesinin artırılması,
- Çalışan Devir Oranının azaltılması,
- Çalışanların yeniliklere uyum sürecinin kısaltılması,
- Çalışanların motivesinin yükseltilmesi, güdülenmesi ve isteklendirilmesi,
- Güven duygusunun çalışanlar üzerinde iyileştirilmesi,
- Sadakat duygusunun örgütlerde gelişiminin sağlanması,
- Örgütsel yabancılaşma ve örgüt içindeki çatışma duygusunun izlerini silmede katkıda bulunması,

- Çalışanın kariyer hedeflerinde ilerlemesine imkân tanınmasıdır.¹³⁶

Kariyer planlama; Kariyer, İngilizce “career” Fransızca “carrière” sözcüğünün karşılığı olarak Türkçe ’ye çevrilmiştir. Kelimenin sözlük anlamı koşu yeri, yol, arena, geçit, taş ocağı, mecaz anlamda ise ömür, yaşam ve meslektir.1970’ li yıllarda ele alınmaya başlandığı bu kavram günümüzde devamlı duyulan bir kavram haline gelmiştir. Değişik anlamlara da sahip olan bu kavram günlük konuşmalarda; meslek, ilerlemek, başarı, iş hayatı, bireyin çalışma yaşamı boyunca üstlendiği roller ile ilgili deneyimleri anlamlarında da kullanılmaktadır. Farklı bir tanıma göre kariyer; bireyin davranış motifleri ile donanmış, hayatı boyunca ilerleyen işler serisidir. Kariyer belirli bir meslekte ilerlemeyi çalışılan organizasyon içinde hiyerarşik olarak yükselmeyi ifade etmektedir.¹³⁷

Kariyer planlama, yönetimin belirlemiş olduğu amaçların gerçekleştirilebilmesi için ihtiyaç olan etkinliklerin saptanmasından sonra, örgütün içindeki çeşitli pozisyonlarda belirli işler halinde bulunulmasıdır. Bunun da örgüt yapısının oluşturulması için iş analizi sürecinin ihtiyaç olduğunu göstermektedir.¹³⁸

Kariyer yönetimi, bir personelin mevcut bulunduğu konumun farkında olması, bireyin kendisi için bir sonraki atacağı adımı bilmesi, işin geleceğinin tahmin edilmesidir.¹³⁹

Kariyer başarısı, bir kişinin zaman içindeki iş deneyimlerinde herhangi bir noktada istenen işle ilgili sonuçların başarılanmasıdır. Kariyer başarısının nesnel yönü çoğunlukla ödeme ve terfi gibi gözlemlenebilir

¹³⁶ Bayraktaroğlu, S. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Sakarya, Sakarya Yayıncılık.2008.

¹³⁷ Serkan Bayraktaroğlu, a.g.e s 137

¹³⁸ Aysel Aliyeva, a.g.e s 37

¹³⁹ Seydi Serdar Koç, a.g.e s 8

kazanımlarla ilgilidir. Öznel kariyer başarısı, bireyin kişisel kariyer kazanımlarına ilişkin algılarına dayanan kariyerlerine ilişkin kararlarını ifade etmektedir. Kariyer başarısının sadece nesnel ve öznel perspektiften incelenmesi, insanların kariyer başarılarını anlamlandırmak için kullanabilecekleri tüm olası boyutları yakalamadıkları için eleştirilmiştir. Bu nedenle, her başarı ölçüsünün göreceli önemi ile ilgili sorular ve zaman içindeki bağımlılıkları için daha fazla araştırma gerektirmektedir.¹⁴⁰

Kariyerlerin geliştiği hızla değişen ve öngörülemez küresel ekonomik ortam, bireyler, kuruluşlar ve toplumlar için sürdürülebilir kariyerlere giderek daha fazla önem veren bir ilgi kaynağı olmuştur.¹⁴¹

Kariyer inşası teorisi, kariyer gelişimine engel olan kariyer sorunlarına yol açarken, başarılı bir kariyer inşası için hayati öneme sahip kariyer uyumluluğunun ve ilgili uyarlanabilir yanıtların dört boyutunu önermektedir. Bu boyutlar aşağıdaki şekilde açıklanabilmektedir:

- Birincisi; insanların gelecekteki kariyerlerine karşı kayıtsız kalmanın problemine katlanmak değil, kariyerlerine hazırlanma ve plan yapma ihtiyacının farkında olmak için gelecekteki kariyerlerinden endişe duymaları gerekmektedir.
- İkincisi; insanların kariyerleri üzerinde kontrol altında olmaları gerekir, yani kararsızlık meselesi probleminden ziyade niyetlerini kariyer kararlarına dönüştürmede belirleyici ve iddialı hissetmeleri gerekmektedir.

¹⁴⁰ Beigi, M., M. Shirmohammadi ve M. Arthur (2018). "Intelligent career success: The case of distinguished academics." Journal of Vocational Behavior 107: 261-275.

¹⁴¹ Ans De Vos ve diğerleri a.g.e s 1

- Üçüncüsü; meraklı olmaları gerekmektedir. Kariyerin gerçekleşme sorununu engellemek için kariyer ortamı ve kendisiyle ilgili bilgileri araştırması gerekmektedir.
- Dördüncüsü, başarılı bir kariyer uyarlaması, insanların engelleri ile yüzleşmelerine ve problem çözme ile aktif olarak ilgilenmelerine yardımcı olan güven gerekmektedir.¹⁴²

Ücretleme; iş analizleri, işin görülmesi için ihtiyaç olan eğitim düzeyi, performans ölçütleri ve yetenek hakkında bilgi sağlamaktadır. Bu bilgiler ile farklı iş grupları ve her bir iş grubu için farklı ücret basamakları tespit edilmektedir. Daha çok beceri, yetkinlik ve bilgi isteyen işlere daha yüksek ücret düzeyleri belirlenmektedir.¹⁴³

İş güvenliği ve işgören sağlığı; örgütlerdeki işgörenlerin sağlığına zararları ve kendileri için tehlike arz eden şartların belirlenmesinde iş analizleri önemli bir rol oynamaktadır. Bütün bu türden durumları ve şartları daha önceden ayrıntılı bir biçimde inceleyerek tanımlayan ve ihtiyaç olan önlemlerin alınmasında iş analizleri önemli faydalar sağlamaktadır.¹⁴⁴

Endüstride ergonomik kusurların işyerlerinde sağlık tehlikelerinin temel nedeni, düşük güvenlik seviyeleri ve çalışanların verimliliğinin azalması olduğuna inanılmaktadır. Ergonomi uygulamaları gelişmiş ülkelerde önemli bir ivme kazanmış olsa da, gelişmekte olan ülkelerde bilgi düşük kalmaktadır. Sağlık, güvenlik, çevre ve ergonomiyi göz önünde bulundurarak, sağlık ve güvenlik diğer etkenler arasında birinci önceliğe sahiptir. Çalışanları sağlıklı ve güvenli bir yaşam tarzı

¹⁴² Wehrle, K., M. Kira ve U.-C. Klehe (2018). "Putting career construction into context: Career adaptability among refugees." Journal of Vocational Behavior.

¹⁴³ Seydi Serdar Koç, a.g.e s 15

¹⁴⁴ M. Şerif Şimşek ve Serdar Öge, a.g.e s 104

benimsemeye teşvik etmektir. İnsan faktörlerinin tam olarak değerlendirilmesi, işyerindeki yaralanmaların ve kötü muamele vakalarının sayısını azaltarak sağlık ve güvenliği artırır. Aynı zamanda, bu tür kazalarla ilişkili maliyetleri azaltarak ve verimliliği artırarak önemli faydalar sağlamaktadır.¹⁴⁵

Güvenlik eğitimi, güvenlik ikliminin bir parçası olarak çok önemlidir. Mesleki güvenlik ve sağlık (İSG) araştırmaları, iş kazalarının ve yaralanmalarının pozitif güvenlik ortamı sağlayarak kontrol edilebileceğini göstermektedir. İklimlerden biri, çalışanları ilgili İSG eğitimi ile donatmaktır. Bununla birlikte, bazı araştırmacılar zorunlu eğitimin isteğe bağlı eğitim ile karşılaştırıldığında etkisiz olduğunu bulmuştur. Bu nedenle, İSG'nin zorunlu eğitiminin daha katı bir çalışma kullanarak etkili olup olmadığını ve İSG'nin eğitim uygulamasının etkisini belirlemek için bir ihtiyaç vardır. İnsan kaynakları geliştirme perspektifinden eğitim etkinliği, eğitim hedeflerinin başarısı olarak tanımlanmaktadır. Çalışanlara, işverenlere ve organizasyona fayda sağlayacaktır. Çalışan eğitiminin temel amacı çalışanların bilgi, beceri ve tutumlarını arttırmak ve sonunda iş performansını iyileştirmek için kullanmaktır.¹⁴⁶

Beşeri kaynak planlaması; belirli bir zaman dilimi boyunca, çalışmakta olan sistemin hizmet hedeflerini karşılamak için gerekli işgücünün bileşimini tanımlamaktadır.¹⁴⁷ Örgütsel yapı oluşturularak yapılacak olan işlerin tamamlanmasından sonra, çalışacak olan bireylerde olması gereken nitelik ve özellikler belirlenmektedir. Bu oluşum

¹⁴⁵ Azadeh, A., M. Rouzbahman, M. Saberi ve F. Valianpour (2014). "An adaptive algorithm for assessment of operators with job security and HSEE indicators." Journal of Loss Prevention in the Process Industries 31: 26-40.

¹⁴⁶ Aziz, S. F. A. ve F. Osman (2018). "Does compulsory training improve occupational safety and health implementation? The case of Malaysian." Safety Science.

¹⁴⁷ Yalçındağ, S., P. Cappanera, M. G. Scutellà, E. Şahin ve A. Matta (2016). "Pattern-based decompositions for human resource planning in home health care services." Computers & Operations Research 73: 12-26.

gerçekleşmesinden sonra beşeri kaynak gereksiniminin nicelik ve nitelik olarak belirlenmesinde beşeri kaynak planlanması denilmektedir.¹⁴⁸

İş tasarımı; iş modelleri, zamanla değişen dinamik yapılardır.¹⁴⁹

İş tasarımı ve iş analizi birbirleri ile ilişkili kavramlardır. Daha etkin ve verimli hale gelebilmek için örgüt işin tasarımına önem vermektedir. İş tasarımları ile örgütteki işlerin yapıları işgörenler için daha fazla iş tatmini oluşturacak bir biçime dönüştürülmeye çalışılmaktadır. İş tasarımında öncelik, örgütte mevcut bulunan işler hakkındaki bilgilere sahip olmaktır. Bu mevcut bilgiler iş analizi ile mümkündür.¹⁵⁰

2.6 Eleman Seçme Uygulamaları

Eleman seçimi, etkili organizasyonlar yaratma ve sürdürmeye yönelik insan kaynakları yönetiminin çok önemli bir bileşenidir.¹⁵¹

Büyük ilerlemelerin sağlandığı teknolojide, yeni icatlar ile toplumların refah seviyeleri artırılmaktadır. Teknolojik alanda ilerlemeler sağlayan ülkelerin ve örgütlerin başarılarının ana sebebi, malzemeyi doğru kullanmasını bilen, deneyimli, ilerlemeler doğrultusunda eğitim almış, becerikli ve yetenekli çalışanları istihdam etmeleridir. Görev ve sorumlulukların ileri derecede karmaşık olduğu bir örgütte gereksinim duyulan çalışanı geleneksel seçim araçlarını kullanarak sağlamak hatalıdır. Bu konuda gelişmiş yöntemler kullananlar, sonuç olarak hatalı olduklarını ve doğru olmayan yöntemler kullandıklarını anlamışlardır. Bu sebep ile çağdaş örgütler; personel birimi oluşturarak personelin nasıl sağlanacağı, hangi kaynaklara ihtiyaç duyulacağı, eleman

¹⁴⁸ Aysel Aliyeva, a.g.e s 35

¹⁴⁹ Ausrød, V. L., V. Sinha ve Ø. Widding (2017). "Business model design at the base of the pyramid." Journal of Cleaner Production 162: 982-996.

¹⁵⁰ M.Şerif Şimşek ve Serdar Öge, a.g.e s 105

¹⁵¹ Ispas, D. ve W. C. Borman (2015). "Personnel Selection, Psychology of."

seçiminde hangi araçların seçileceği ve dikkat edilmesi gereken Şeylerin neler olduğunu gibi sorulara yanıt bulmak amacı ile geniş araştırma ve incelemelerde bulunmaktadır.¹⁵²

2.6.1 Eleman Seçme ve Yerleştirmenin Tanımı ve Önemi

Eleman seçme ve yerleŐtirme, insan kaynakları yönetiminin en önemli fonksiyonlarından biridir. İŐe alımın gerçekleŐmesi insan kaynakları planlamasından baŐlayarak iŐe alıŐtırma çalıŐmalarına kadar uzanan bir sűretir. Etkin bir planlama sűreci de iŐlerin detaylı ve baŐarılı bir biçimde analizinin yapılması ile gerçekleŐebilmektedir. Kurum açısından iŐletmeyi hedeflediği amaçlara ulaŐtıracak elemanın seçimi büyük önem taŐımaktadır. Hatalı bir seçim iŐėören memnuniyeti ve iŐletme verimliliğini olumsuz etkileyeceğinden iŐe alma sűrecinin son derece rasyonel bir biçimde değerlendirilmesi gerekmektedir. İŐletmenin stratejik planları doğrultusunda iŐ analizinden elde edilecek görev tanımları dikkate alınmalıdır.¹⁵³

2.6.2 Eleman Seçme ve YerleŐtirme Sűreci

Birtakım özelliklere sahip bireyleri gerektiren pozisyonları dolduracak eğitimsel, fiziksel, psikolojik gibi farklılıktaki bireylerin hangisinin pozisyona uygun olacağı kaygısı, eleman seçim sűrecine gereksinimi doėurmuŐtur. KiŐisel farklılıkların doğru incelenmesi ve bireylerin uygun pozisyonlara yönlendirilebilmesi için seçim sisteminin doğru ve iyi bir biçimde iŐletilmesi gerekmektedir. İŐ hayatını düzenleyen mevzuatın dayatmaları iŐvereni eleman seçiminde daha dikkatli olmaya yöneltmektedir. Çünkü yanlış seçilen elemanın hak arayıŐları örgűtleri maliyet, zaman ve itibarına zarar verecektir. Eleman seçim sűrecinde

¹⁵² Bingöl, D. **Personel Yönetimi**. İstanbul, Beta Yayınları.1997.

¹⁵³ Seydi Serdar Koç, a.g.e s 11

örgütte gerçekleşecek seçime yönelik ikinci adım adayların özellik ve yeteneklerinin analiz edildiği sınav ve / veya mülakatlardır.¹⁵⁴

İnsan kaynakları, bilgi yoğun işletmelerin bilgi ekonomisi ortamında rekabet güçlerini artırmaları için en kritik unsurlardan biridir. Personel alımı ve seçimi, insan kaynağının girdi kalitesini doğrudan belirlemektedir. İnsan kaynakları pazarında bulunan adayların çeşitliliği ile işveren, tanımlanmış işi en iyi şekilde gerçekleştirmek için hangi adayın hangi niteliklere uygun olduğunu bilmelidir. Personel seçimi, bilgi yoğun işletmelerde kritik bir kurumsal stratejik problemdir.¹⁵⁵ Seçim sürecinin bilgi ve şeffaflığı önemlidir.¹⁵⁶

Yöneticilerin personel seçiminde nasıl karar verdikleri üzerine yapılan araştırmalar iki ana başlık altında toplanmaktadır. Bazı araştırmacılar önyargı eksikliğini araştırmışlardır. Diğer araştırmacılar, yöneticilerin farklı yordayıcıları veya görüşme boyutlarını nasıl tartıştığını değerlendirmek için politika yakalama çalışmaları yürütmüştür.¹⁵⁷

Eleman seçim, insan kaynakları yönetiminin önemli bir parçasıdır. Çünkü bir kurumun kurulması ve işletilmesi için gerekli bir koşulu yerine getirmektedir. Seçim süreci, bir kuruluştaki çeşitli pozisyonları doldurmak için iş gücünün sürekli sağlanmasıdır. İnsan kaynakları seçimi, organizasyonun ve insan kaynakları bölümünün uyguladığı ilke ve ölçütlere göre, kuruluşun gelişmesine ve yeniden şekillendirilmesine yol

¹⁵⁴ Budak, G. Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi. Ankara, Nobel Yayıncılık.2016.

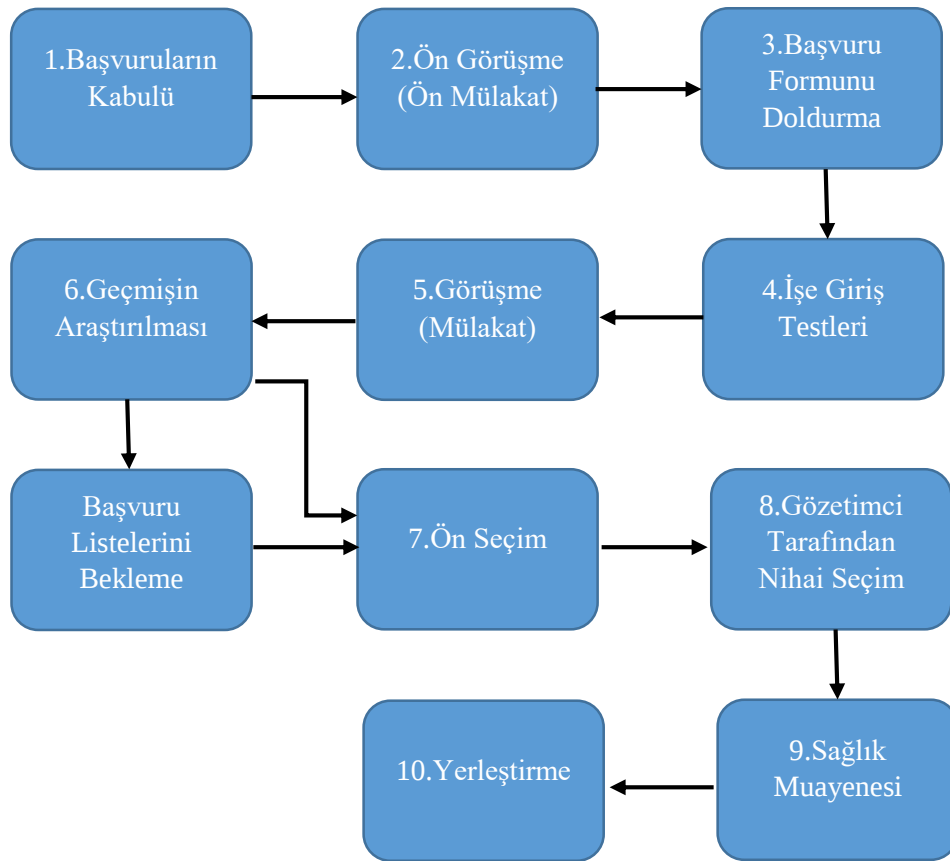
¹⁵⁵ Sang, X., X. Liu ve J. Qin (2015). "An analytical solution to fuzzy TOPSIS and its application in personnel selection for knowledge-intensive enterprise." Applied Soft Computing 30: 190-204.

¹⁵⁶ Langer, M., C. J. König ve A. Fitili (2018). "Information as a double-edged sword: The role of computer experience and information on applicant reactions towards novel technologies for personnel selection." Computers in Human Behavior 81: 19-30.

¹⁵⁷ Kausel, E. E., S. S. Culbertson ve H. P. Madrid (2016). "Overconfidence in personnel selection: When and why unstructured interview information can hurt hiring decisions." Organizational Behavior and Human Decision Processes 137: 27-44.

açacak şekilde boş yerlerin doldurulması için en uygun adayların seçimi sürecidir.¹⁵⁸

Bu seçim sürecinde, anlamlı bilgiler elde edilmesine yardımcı olacak çeşitli yöntemler ya da aşamalar mevcuttur. Bütün örgütler tarafından genel kabul gören bir süreç yöntemi yoktur. Fakat seçim sürecinde genellikle bulunan aşamalar bulunmaktadır. Bu aşamalarda kullanılan araçlar örgütün büyüklüğüne, doldurulması istenen işin düzenine, işin türüne ve personel yönetiminin felsefesine göre değişiklik göstermektedir. Bu seçim süreci aşamaları aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.¹⁵⁹



¹⁵⁸ Petrescu, M., V. Burtăverde, T. Mihăilă ve A. Mihaela (2015). "Situational Judgments Tests—a fact in call center personnel selection. Pilot study." Procedia-Social and Behavioral Sciences 187: 762-766.

¹⁵⁹ Dursun Bingöl, a.g.e s 114

Şekil 7. Eleman Seçim Süreci

Kaynak:(Bingöl, s 115)

Başvuru formu, başvuru yapan kişiye ait birçok bilgiyi bir arada bulunduran önemli bir bilgi kaynağıdır. Bu şekilde, başvuran adayın kişisel ve adres bilgileri, eğitim düzeyi, yabancı dil ve bilgisayar bilgisi, iş tecrübesi v referansları gibi konularda bilgi sahibi olunmaktadır. Ayrıca başvuru formu yukarıdaki sayılanlardan ayrı farklı konularda da bilgi sağlamaktadır. Bu bilgiler aşağıdaki şekilde sıralanabilmektedir:

- Başvuru sahibinin nerede çalışmak istendiği,
- İşe alındığı takdirde eleman hakkında temel bilgilerin kayıtlarının tutulması,
- Görüşme aşamasında görüşmeciye adayın görünüşü hakkında bilgiler sağlanması,
- Seçim sürecinin etkinliğinin geliştirilmesidir.

Yukarıdaki elde edilen bilgiler doğrultusunda aday ile ilgili ön izlenime sahip olunmaktadır. Bu bilgiler sonucunda aday ile ilgili görünüş uygun değilse, ilk aşamadan ret kararı verilmektedir. Aday tarafından doldurulan başvuru formuna göre, uygun bir adayın olması durumunda ön bilgiler saklanmak üzere aday ön mülakata davet edilmektedir.¹⁶⁰

Başvuru formunda yer alacak soruların, iş başarısının veya başarısızlığının geçerli olacak şekilde seçilmeleri gerekmektedir. Formda yer alacak sorular, ahlaka aykırı soruları teşvik edecek ve renk, dil, ırk, siyasi fikirleri ortaya çıkaracak nitelikte olmamalıdır. Formlar dönemsel olarak sürekli gözden geçirilmelidir. Başvuru formlarının amacı; başvuran

¹⁶⁰ Çoban, G. *Yöneticilerin Psikoteknik Testlerin Uygulanmasına İlişkin Tutumları: İzmit Özel Öğretim Kurumları Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.(2008)

adayın niteliklerini değerlendirmeye uygun bir form ile adaydan istenilen bilgileri elde etmektir. Ayrıca, başvuru formları her bir bilgi türü puanlandırılmak biçimiyle değerlendirilmektedir.¹⁶¹

Ön mülakat; iş görüşmeleri, organizasyonların büyük çoğunluğunda personel seçimi için birincil araçtır. Bu nedenle, farklı disiplinlerdeki araştırmacıların ilgisini çekmiş olmaları şaşırtıcı değildir. 1960'lardan beri uygulamalı psikoloji ve örgüt bilimleri alanlarındaki araştırmacılar iş görüşmelerine ilgi duymuşlardır. Örneğin seçim araçlarını ve ölçütleri geliştirmek için çeşitli görüşme yöntemlerinin güvenilirliğini ve geçerliliğini test etmeye çalışmışlardır.¹⁶²

Adayların başvurularının alınmasından sonra, işletmede ön görüşmeyi gerçekleştirecek olan yönetici arasında karşılıklı olarak bilgi alışverişine dayanan kısa bir görüşme gerçekleştirilmektedir. Bu süreçte adayın kesin olarak seçilmesinden daha çok işin ve işletmenin niteliğine uymadığı için elenmesi gereken bireyler belirlenmektedir. Ayrıca, adayın fiziksel özellikleri ve konuşma şekli hakkında bilgi edinilmiş olmaktadır. Ön görüşmeden sonra elenmesi gereken adaylara kırııcı olmadan güzel bir üslup ile bildirilmelidir. Bir diğer aşamaya geçecek olan adaylara ise işletme ile iş hakkında ayrıntıya girmeden tanıtıcı bilgiler verilmelidir.¹⁶³

Psikoteknik test; günümüzde işgörenlerin seçiminde kullanılan araçlardan biri de psikoteknik testlerdir. Psikoteknik testler ile başvuran adayların hem bilgileri hem de zihinsel ve bedensel yetenek ve becerileri ölçülmektedir. Bu testlerin amacı; işgörenlerin düşünsel ve bedensel yetenekleri, kişilik yapıları, yetenek ve bilgi seviyeleri gibi alanları

¹⁶¹ Dursun Bingöl, a.g.e ss 116-117

¹⁶² Van De Mieroop, D. ve S. Schnurr (2018). "Candidates' humour and the construction of co-membership in job interviews." *Language & Communication* 61: 35-45.

¹⁶³ Gökhan Çoban, a.g.e s 50

ölçerek analiz etme yöntemiyle çalışan-iş uyumun sağlanmasına yardımcı olmaktadır. Uygulamada çeşitli psikoteknik testler bulunmaktadır. Bu testler aşağıdaki şekilde sıralanabilmektedir:

- Zekâ Testleri,
- Yetenek Testleri,
- Bilgi Testleri,
- İlgi Testleri,
- Kişilik Testleridir.¹⁶⁴

Psikoteknik testler, eleman seçiminde adayların bireysel özellikleri ve farklılıklarının sınındığı testlerdir. Psikoteknik testler genel olarak, motive olma, yetenek, beceri ve bireysel performansları açısından birtakım veriler ortaya koymaktadır.¹⁶⁵

Zekâ testleri; kişilik, bireyin karakteristik davranış ve deneyim kalıplarını yaratan özgül zihinsel organizasyon ve süreçler olarak tanımlanabilmektedir. Kişilik bireyin motive olmasını ve duygularını, bilgisini ve zekâsını, farkındalığını ve kendini kontrol etmesini sağlamaktadır. Daha sonra bireyler kendi içsel kişiliklerini dış dünyadaki seçimleri ve davranışları aracılığıyla ifade edilmektedir.¹⁶⁶

Zekâ alanı geniş, çeşitli ve karmaşıktır. Seçim yapılabilecek binlerce yetenek testi vardır.¹⁶⁷

Bireylerin eğitim seviyeleri, yetenekleri, kişilikleri, zekâ seviyeleri ile yakından ilişkilidir. Bunun yanında işletmedeki elemanların işteki

¹⁶⁴ Çiftçi, B., U. Dolgun, D. E. Özler, D. Kağncıoğlu, A. Çolak ve C. Serinkan. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Bursa, Ekin Basın Yayın Dağıtım.2010.

¹⁶⁵ Gamze Aslan, a.g.e s 50

¹⁶⁶ Mayer, J. D., A. T. Panter ve D. R. Caruso (2017). "A closer look at the Test of Personal Intelligence (TOPI)," *Personality and Individual Differences* 111: 301-311.

¹⁶⁷ Schneider, W. J. ve D. A. Newman (2015). "Intelligence is multidimensional: Theoretical review and implications of specific cognitive abilities." *Human Resource Management Review* 25(1): 12-27.

başarısı genel zekâ seviyesine bağlı olduğu gibi zekâsının işlerliğine de bağlıdır. Bu ilişkiler sebebiyle işletmeye alınacak olan elemanların seçilmesinde ya da elemanların kademe atlamasında bazı zekâ testlerinin ölçümlerinin uygulanması yarar sağlayacaktır.¹⁶⁸

Zekâ testleri, işgörenlerin genel zekâ seviyelerini tespit etmeyi amaçlarken, bu testler tüm işler için uygulanmamaktadır. Zekâ testlerinin daha çok fiziksel güç ve zihinsel performans isteyen işler için kullanılmaktadır.¹⁶⁹

Yetenek testleri; bireyin belirli ilişkileri kavrayabilme, analiz edebilme, çözüme kavuşturma ve sonuca varabilme vb. zihinsel özellikleri ile bazı işleri gerçekleştirebilmesi şeklindeki bedensel özelliklerin tamamı yetenektir. Yetenek, kişilerin kazandıkları beceriler ve öğrenme kapasitesi olarak düşünülmektedir.¹⁷⁰

Yetenek testi, yaklaşık 100 yıl boyunca eğitimde kullanılmıştır ve bazı ülkelerde kullanımı yaygındır. Bu süre zarfında yetenek kavramı, ölçüsü kadar rafine edilmiştir.¹⁷¹

Bireylerin, zihinsel ve bedensel yeteneklerini değerlemede başarılı kullanılan testler günümüzde mevcuttur. Bireylerin matematik kavrama ya da mekanik yeteneğinden, parmaklarını kullanma yeteneğine, makine parçası çizimini algılama yeteneğinden, olaylara arası ilişki kurabilme yeteneğine kadar çeşitlenebilecek, bütün yetenekleri değerlendirmeye yarayan bedensel ve zihinsel yetenek testler mevcuttur. Bu testler bireyin

¹⁶⁸ İkiz, K. **İnsan Kaynakları Yönetiminde Personel Seçme ve Yerleştirme ve Özel Bir Hastane Örneği**. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.(2008)

¹⁶⁹ Birgül Çiftçi ve diğerleri, a.g.e s 98

¹⁷⁰ Dursun Bingöl, a.g.e s 133

¹⁷¹ Tymms, P. (2010). **Ability testing**, Elsevier.

bulunduğu andaki yeteneklerini değerlerken, bazı yaklaşımlar ile bireyin gelecekteki başarılarını da değerlendirme imkânı sağlamaktadır.¹⁷²

Bilgi testleri; genel ve alana özgü bilginin testleri, çeşitli durumlarda rutin olarak uygulanmaktadır. Son yıllarda, bilgi testleri daha da önem kazanmıştır. Çünkü hem akademik başarı hem de mesleki başarı değerlendirmesi için gittikçe artan bir şekilde uygulanmaktadır. Bilgi testlerinin sonuçlarının birçok pratik etkisi göz önünde bulundurulduğunda çarpıcı bir bulgu, bugüne kadar yapılan çalışmaların bu tür bilgi testlerinde oldukça büyük cinsiyet farklılıkları bulduğudur. Erkeklerin çoğu bilgi alanında kadınlardan çok daha yüksek test puanları aldıkları bildirilmiştir. Bu fark, sonuç olarak erkeklerde genel olarak daha yüksek genel bilgi puanları ile sonuçlanmaktadır.¹⁷³

Bilgi testleri, işlerin gerektiği gibi sürdürülebilmesi için adayların yeterli bilgiye sahip olup olmadıklarını ortaya koymaktadır.¹⁷⁴

İlgi testleri; bireylerin hobileri, zevkleri, mesleki tercihleri ölçmektedir. Örgütlerde çalışanların kariyer planlamasında yaptıkları veya gelecekte yapacakları işlere karşı ilgilerinin belirlenmesinde kullanılmaktadır.¹⁷⁵

Araştırmalar başarısızlığın yetenek yoksunluğundan olduğu kadar, ilgi yoksunluğundan da kaynaklandığını ortaya çıkarmıştır. Bu sebeple, bir adayın belli olan bir işin için belirtilmiş ilgi türüne sahip olup olmadığının araştırılması ve öğrenilmesi yoluna gidilmiştir.¹⁷⁶

¹⁷² Kaan İkiz, a.g.e ss 65-66

¹⁷³ Steinmayr, R., S. Bergold, J. Margraf-Stiksrud ve P. A. Freund (2015). "Gender differences on general knowledge tests: Are they due to Differential Item Functioning?" Intelligence 50: 164-174.

¹⁷⁴ Birgül Çiftçi ve diğerleri, a.g.e s 98

¹⁷⁵ Gönül Budak, a.g.e s 195

¹⁷⁶ Dursun Bingöl, a.g.e s 135

Kişilik testleri; işverenler, belirli işleri gerçekleştirmek için en uygun adayları belirlemek ve başarılı olmaları muhtemel adayları ortadan kaldırmak için artan sıklıkta kişilik öncesi testlerini kullanmaktadırlar. Bu testler işe almada daha yüksek tutma oranları ve artan tarafsızlık vaat etmektedir. Her işverenin umudu, kullandığı herhangi bir istihdam öncesi kişilik testi, gelecekteki başarının doğru bir tahmincisi ve nitelikler ile iş performansı arasındaki ilgileşimin sadece tesadüfi değil, aslında bir işe en iyi adayın belirlenmesine yardımcı olacağıdır.¹⁷⁷

Kişilik testleri, kişinin farklı niteliklerini ölçüm yaparken, bireyin ilerde belirli bir vaziyet karşısında nasıl bir davranış sergileyeceği ile ilgili tahminde bulunmasıdır. Geliştirilmiş kişilik testleri, işe alım öncesinde kullanıldığında eşit işe alım vesilesi, artan verimliliği ve sosyal adaleti oluşturacaktır.¹⁷⁸

Kişilik testleri, bireyde dürüstlük, heyecan, duygusal denge, sebat, halk ile ilişkiler, kendine güven, içe ve dışa dönük kişilik özellikleri ölçmektedir.¹⁷⁹

Görüşme (Mülakat); bir nevi sözlü sınavdır. Genellikle bir kurul tarafından gerçekleştirilir. Kurulun temel görevi ise, adaylar arasından yeterliliklerine göre değerlendirmelerini yapıp adaylar arasından pozisyona uygun olan veya olanları seçmektir. Mülakatı yapacak olan kurul en az üç bireyden oluşmaktadır. Kurul başkanlığı, pozisyon olarak yüksek olana verilmektedir. Başkan, kurulun bütün tutum ve davranışlarından sorumlu olarak kurulu idare etmektedir. Mülakatta iş başvurusu yapan adayları değerlendirirken oldukça tarafsız bir biçimde bilgileri toplamak ve bu bilgilere göre adayların sırlamasını yapmaktır.

¹⁷⁷ Youngman, J. F. (2017). "The use and abuse of pre-employment personality tests." Business Horizons 60(3): 261-269.

¹⁷⁸ Kaan İkiz, a.g.e s 66

¹⁷⁹ Gönül Budak, a.g.e s 195

Kurulda bulunan azalar, çevreden gelebilecek etki ve tepkilerden mümkün oldukça uzak kalırsa değerlendirme daha sağlıklı yapılmış olmaktadır.¹⁸⁰

Mülakatın çok yönlü bir biçimde gerçekleştirilmesi, işletmeye uygunlukta yeterlilik, motive olma ve baskı altında çalışabilme yeteneği vb. başvuru formu ile testlerden ayrı başka konuları araştırmak üzerine biçimlenmektedir. Bu mülakatın için de, adaya yöneltilen soruların yanında adayın vücut dili izlenir ve gözlemlerde bulunmaktadır. İşe başvuran adaya yöneltilen soruların, iş pozisyonu ile ilgili olmasına dikkat edilmelidir. Bu eleman seçim süreci iki yönlüdür: Birincisi, işletmenin çalışanı seçmesidir. İkincisi ise, çalışanın da işletmeyi tercih etmesidir.¹⁸¹

İşyerinde mülakatlar, bir iş için kimin işe alınacağını, kimin kime teşvik edeceğini ve kimin izin vereceğini belirlemek de dâhil olmak üzere birçok amaç için kullanılmaktadır. Hangi çalışanın potansiyel gösterdiği ve eğitilmesi ve hangisinin hızlı yola koyulması gerektiğine karar verilmektedir. Son olarak görüşmeler pozisyonun düzeyi, organizasyonun niteliği veya sektörün türü ne olursa olsun doğru iş için doğru kişiyi tanımlamak için kullanılmaktadır. Geleneksel görüşmelerde bir takım sorunlar vardır. İlk sorun; yöneticinin sorular geliştirmesi dolayısıyla yöneticinin önemli gördüğü bilgi, beceri yansıtmasıdır. Yöneticinin, önemli olduklarını belirlemesi, bu kişinin deneyimine, eğitimine ve iş bilgisine dayanmaktadır. Bu nedenle aynı iş için görüşme yapan iki yönetici, benzer ve çok farklı bilgilerin bir karışımını önemli olarak algılayabilmektedir. Yönetici, farklı sorular sorabilir ve sonuç olarak adaylar hakkında farklı bilgiler toplayabilmektedir. Adaylar toplanan bilgilere göre değerlendirilmektedir. Toplanan bilgiler değiştikçe, adaylar

¹⁸⁰ Salih Güney, a.g.e s 78

¹⁸¹ Birgül Çiftçi ve diğerleri, a.g.e ss 100-101

gerçek iş için hangi değerlendirmenin doğru olduğunu bilmeden farklı değerlendirilmektedir. İkinci bir sorun; geleneksel görüşmenin gerçekten kritik veya gerekli iş gereksinimlerine odaklanamamasıdır. Yönetici, işi iyi yapmak için gerekli olan bilgi, beceri ve yeteneklere ilişkin doğru ve eksiksiz bilgiye sahip olmayabilmekte. Sonuç olarak, yönetici adayın iş için uygunluğuna ışık tutan gereksiz bilgileri toplamaktadır.¹⁸²

Mülakat hangi amaçla yapılırsa yapılsın, görüşmeden beklenen sonuçların elde edilebilmesi, mülakatın bazı ilkelere uygun olarak yapılmasına bağlıdır. Bu ilkeler aşağıdaki şekilde sıralanabilmektedir:

- Adayın motive olması,
- İletişimdeki engeller,
- Görüşmecinin önyargısı,
- Geçmişin geleceğe ışık tutması,
- Görüşmecinin bilgi ve becerisidir.¹⁸³

Görüşmeler, uygulanma şekillerine göre yöntem farklılığı göstermektedir. Bu farklılıklar görüşmenin içeriğinden kaynaklanabileceği gibi, aday sayısı ile de bağlantısı olabilmektedir. Aşağıda görüşmenin yöntemleri kısaca açıklanabilmektedir:

Serbest mülakat; bu mülakat, görüşmecilerin elinde herhangi bir akış planı ve soru listesi olmadığından dolayı plansız mülakat da denilmektedir.

Planlı mülakat; serbest mülakatın dezavantajlarını azaltacak bir yöntem şeklidir. İşe başvuran adaylara sorulacak olan sorular ve sınav ile ilgili bütün akış şeması önceden planlanan yöntemdir.

¹⁸² Millman, Z. (2016). "High impact interviewing." Organizational Dynamics 4(45): 298-304.

¹⁸³ Dursun Bingöl, a.g.e ss 139-140

Karma mülakat yöntemi; adaylara öncelikle planlı sorular sorulmakta; mülakatın gidişatına göre mülakatı yapan yöneticiler gerekli gördüklerinde, aldıkları cevaplara göre ilave sorular sorarak plansız mülakat yöntemine yönelebilmektedir.

Sorun çözmeye dönük mülakat yöntemi; hazırlanan ve uygulanan bu görüşme yönteminde adaylara alanlarına ilişkin bir sorun verilmekte ve adayların bu konuda görüşmeleri alınmaktadır. Hipoteze dayanan bu sorunlara adayların yaklaşımları değerlendirilmektedir. Adayın yaklaşımlarının ve sunmuş olduğu çözümün tutarlılığına göre bilgisi, davranışı ve düşüncesini savunması gibi yönlerinin araştırılmasıdır.

Stres mülakat; adayı zor durumda bırakmak amacı ile baskıya dayalı olarak gerçekleşen bir mülakat tekniğidir. Bu mülakat yöntemi, kısa süre zarfında adaya çok sayıda sorular sorulur ve adayın soğukkanlı ve hızlı cevap vermesi beklenmektedir.

Bireysel Mülakat; bu mülakat yöntemi aday sayısına göre sınıflandırılmaktadır. Görüşmelerde, aday sayısının çok fazla olmadığı durumlarda uygulanan bir yöntemdir. Bu yöntemle, adayların görüşmelerde birbirlerinden etkilenmelerinin önüne geçilmiş olsa da, adayların grup içerisindeki tavırları ve yaklaşımların iş için önemlidir.

Grup Mülakat; bu mülakat yöntemi de aday sayısına göre sınıflandırılmaktadır. Bu görüşme, bireysel mülakat yönteminin tersine, adayların grup halinde mülakatı yapılmaktadır. Günümüzde de yaygın hale gelen bir yöntemdir. Uygulamada yaklaşık altı birey arasında grup oluşturulup, bu gruba daha önceden hazırlanmış olan bir sorun verilmektedir. Bu sorun on beş dakika grup arasında tartışılmakta ve bu

sırada herhangi bir görüşmeci odada bulunmamaktadır. Belirlenen sürenin sonunda, mülakatı gerçekleştiren üst kademe yöneticilerinden oluşan bir grup görüşmeci odaya gelerek, serbest şekilde görüşmeyi tartışmak için başlatmaktadır. Bu yöntemle mülakatı gerçekleştirenler, adayların liderlik özelliklerini, düşüncelerini savunma biçimleri ve geliştirme yönlerini, çözüm yaklaşımları gibi özelliklerini inceleyen bir yöntemdir. Bu yöntem şekli daha çok banka mülakatlarında uzman ya da benzeri pozisyonlara eleman seçiminde kullanılmaktadır.¹⁸⁴

Referans araştırması; adayların mülakat sırasında veya başvuru formunu doldurduğu zaman göstermiş oldukları, bireyin kendisi hakkında bilgi verebilecek kişilere denilmektedir.¹⁸⁵

Adayların işe alımı, hem Türkiye de hem de batı toplumlarında etkili olan araçlardan biri de referanslardır. İş başvurusu yapan adayların daha evvel çalıştığı örgüt, kişi veya tanıyanlar tarafından sunulan tavsiye mektuplarıdır. Referanslar, adayların iş pozisyonuna uygunluğu ve geçmiş iş tecrübeleri hakkında bilgi içerdiği için bireyi analiz etmede fayda sağlamaktadır. Referans olarak gösterilenlerin, birey hakkında objektif bilgiler vermesi pozisyona başvuran adayın analizi için sağlıklı olmaktadır. Bu referanslar objektif bilgiler değil de dostluk veya yakınlıktan dolayı iyi (olmayan) şeylerin yazıldığı gibiyse bu durum hem örgüt hem de başvuran adaylar için olumlu olmamaktadır. Bazı örgütler aday hakkında referans araştırması yapabilmektedir. Ancak bu durumda etik olan adaydan izin alınmalıdır. Çünkü adaydan izinsiz olarak uygulanan her türlü araştırma suç unsurudur.¹⁸⁶

¹⁸⁴ Gönül Budak, a.g.e ss 197-200

¹⁸⁵ Kaan İkiz, a.g.e s 81

¹⁸⁶ Salih Güney, a.g.e ss 81-82

Ön seçim ilk amirin onayının alınması; eleman seçim sürecinde daha evvelki aşamalarda olumlu bir şekilde değerlendirilen adayın işe alınması konusunda artık bir ön seçimin yapılması gerekmektedir. Ön seçim kararı, eleman seçme bölümüne aittir. Ancak bu bölümün karar verebilmesi için kurmay ilişki gereği adayı bizzat yönetecek ya da doğrudan çalıştıracak ilk amirin onayını alması şarttır. İlk amir, işin pozisyonunu daha iyi bilmekte ve bu pozisyonda çalışanların uyum durumlarını ve yapılarını daha iyi bilmektedir. Bu yüzden işe alınacak adaydan, ilk amir sorumludur.¹⁸⁷

Sağlık kontrol; bu sürece kadar başarılı olan adaylardan, ruhsal ve fiziksel durumunun yapacak olduğu işin yapısına uygun olup olmadığını belirlemek için sağlık muayenesi sonucunda bir rapor istenmektedir. Bu amaçla örgütlerde bulunan sağlık hekimlerinden veya tam teşekkülü sağlık kuruluşlarından, “ işe girmesinde sağlığı açısından bir sakınca görülmemekte” ibareli sağlık raporu alınması gerekmektedir. Bunun yanında sağlık kontrolü sadece eleman alımlarında değil, bazı yasal sorumluklar ve elemanların sağlığını korumak amacı ile gerçekleştirilmektedir.¹⁸⁸

Eleman seçim öncesi sağlık muayenesi çeşitli amaçlarla yapılmaktadır. Bunlar aşağıdaki şekilde sıralanabilmektedir:

- Adayın işletmedeki işe uygunluğunu değerlendirmek,
- Fiziksel nitelik olarak işin gereklerini sağlamayanları reddetmek,
- Oluşabilecek bir kaza sebebiyle çalışanın tazminat iddiası olasılığı sebebiyle, kiralama döneminde o çalışanın fiziksel durumunu belirlemek,

¹⁸⁷ Dursun Bingöl, a.g.e s 122

¹⁸⁸ Gökhan Çoban, a.g.e s 64

- Adaylarda bulaşıcı hastalık taşıyanları çalışmaktan uzak tutmak,
- Çalışma durumu olanları yerleştirmek, ancak sadece belirli işlere sakat çalışanların kabullerini sağlamaktır.¹⁸⁹

Personel seçim süreci işe alma kararı ile sona ermektedir. İşe alınacak aday ya da adaylara karar bildirildikten sonra seçimi yapılmayan adaylara da sonucun iletilmesi gerekmektedir. Her hangi bir iş için aday uygun görülmemesi, adayın yeteneksiz olduğunu göstermez. Aday sadece o işe uygun değildir. İlerdeki iş açıkları için düşünölsün ya da düşünölmesin, işe başvuran seçim sürecine katılan adayların tüm evraklarının belirli süre saklanması gerekmektedir.¹⁹⁰

Personel seçimi doğrudan ve önemli ölçüde çalışanların kalitesini etkilemektedir. Bu nedenle, her zaman kamu kurumları ve özel şirketler de dâhil olmak üzere kuruluşlar için önemli bir konu olmuştur. Kurumların doğru kişileri doğru mesleklere yerleştirmek için en iyi personel seçim kararlarını almalarına yardımcı olmak için çeşitli yaklaşımlar geliştirilmiştir.¹⁹¹

İşe yerleştirme, mevcut iş pozisyonuna başlayan adayların kişisel yeteneklerini, bilgilerini, becerilerini, tercihlerini, kişiliklerini ve ilgilerini işle yerleştirme eylemidir.¹⁹²

İşe alınan adaydan işe başlaması için gerekli olan işlemler iletilir ve gerekli olan evrakların hazırlanması istenmektedir. İşe alınan adayın hazırladığı evrakları İK bölümüne getirmesi ile işe başlama tarihi belirtilmektedir. Elemanın çalışacağı pozisyondaki yönetici bilgilendirilir

¹⁸⁹ Dursun Bingöl, a.g.e ss 122-123

¹⁹⁰ Ramazan Geylan ve diğerleri, a.g.e s 76

¹⁹¹ Lin, H.-T. (2009). "A job placement intervention using fuzzy approach for two-way choice." Expert Systems with Applications 36(2): 2543-2553.

¹⁹² Kaan İkiz, a.g.e s 86

ve onun da birimdeki çalışanlarını bilgilendirmesi yeni eleman ile ilgili iletmesi gerekmektedir. Eleman işe başladığında karşılanır ve iş arkadaşları ile tanıştırılmaktadır. Daha sonra işletme işleyişi, yapısı ve genel kurallar hakkında bilgilendirme yapılır ve iş için gerekli olan donanım, araç, gereç temin edilir ve iş yapması için bütün eksiklikler giderilmektedir.¹⁹³

¹⁹³ Gamze Aslan, a.g.e s 53

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

HİZMET SEKTÖRÜNDE BİR ÖRNEK UYGULAMA

Tüm işletmelerin en temel amacı, bulundukları çevrelerine fayda sağlamaktır. Bu faydanın gerçekleşmesinde en önemli etken insandır. Eğer insana gerekli önem verilirse işletmelerin belirlemiş oldukları amaç ve hedeflerine ulaşmaları çok rahat bir şekilde olmaktadır. İşletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri ancak etkili ve sağlıklı bir sistem oluşturmaları ile mümkündür. İnsan, bu sistemin vazgeçilmez temel ögesidir. Bu insan etkenli sistemlerin sağlıklı işleminde insanların tutumları, davranışları, algılamaları, bilgileri, değerleri, yetenekleri, becerileri, istekleri, tecrübeleri, arzuları, sorumlulukları ve aidiyet duyguları oldukça etkilidir.

İnsanı istihdam ederken işletmeler, bütüncül bir bakış açısı ve nesnel olan bir anlayış ile hareket etmektedirler. Bu anlayış ile sağlam bir alt yapıya sahip olma ve uzun süre varlıklarını sürdürmektedirler.

İKY kavramı, son 20 yılda yaygın bir biçimde kullanılmaya başlanmış ve günümüze kadar önemi daha iyi kavranan bir işletme işlevi olmuştur. Örgütsel küresel pazarda rekabet edebilme ve hayatta kalabilmek için pek çok kaynağa gereksinim duyulmaktadır. Fakat hiçbir kaynak insan kaynağı kadar önemli olmamıştır. Çünkü nitelik ve nicelik yönünden yeterli sayılabilecek çalışana sahip olması ile işletmelerin belirlenen stratejiler çerçevesinde amaçlarına ulaşabilmektedir.¹⁹⁴

¹⁹⁴ Ardıç, K. ve M. Döven (2004). "Türkiyede İnsan Kaynakları Uygulamalarının Değerlendirilmesi (Amasya İli Çevresinde Bir Uygulama)." Yönetim Bilimleri Dergisi 2(2).

3.1 Araştırmanın Amacı ve Önemi

İnsan Kaynakları Yönetimi, modern firma ve kuruluşların en önemli birimlerinden biridir. Şirketlerde işe alınacak kişilerin işin gerektirdiği nitelik ve yeteneklere sahip olup olmadıklarının güvenilir bir şekilde tespit edilmesi etkinlik ve verimlilik gibi önemli iki yönetim kavramıyla yakından ilişkilidir. Eleman seçme ve değerlendirme sürecinin amacı iş ve kişi arasındaki uygunluğu ortaya çıkarmaktır.

Bu çalışmada Türkiye'deki işletmelerde insan kaynaklarının eleman seçme uygulamalarının süreci analiz edilmeye çalışılmıştır.

3.2 Araştırmanın Kapsam ve Yöntemi

Bu araştırmada, sosyal bilimler alanında yaygın olarak kullanılan birincil veri toplama yöntemlerinden biri olan, anket yöntemi kullanılmıştır. Anket yöntemi seçilen temel veri toplama aracı ile işletme yöneticileri ve insan kaynakları birimine e-posta ve yüz yüze görüşmelerde kullanılan anket formundan oluşmaktadır. Araştırma için 24 sorudan ibaret bir anket hazırlanmıştır. Araştırmada anket soruları genel olarak işletmelerde insan kaynakları biriminin yöneticileri ve bu birimde bulunan diğer çalışanlara ve üst yönetim müdürler tarafından yanıtlanmıştır. Anket formu e-posta yolu ile 10 işletmeye gönderilmiş, anket uygulaması için izin alınarak işletmede yüz yüze toplam 12 işletmeye uygulanmıştır.

3.3 Araştırmada Anketin Güvenilirliği

Güvenilirlik analizi, daha önceden belirlenmiş bir ölçek türüne göre hazırlanmış ankete verilen yanıtların tutarlılıklarını ölçmektedir. Güvenilirlik analizinde kullanılan temel analiz Cronbach Alpha (α) değerinin bulunmasıdır. Dolayısıyla Cronbach's Alpha katsayısı 0 ile 1

arasında bir değer almaktadır. Kullanılan ölçeğin güvenilirliği; $0.00 \leq \alpha < 0.40$ arasında ise ölçeğin güvenilir olmadığı, $0.40 \leq \alpha < 0.60$ arasında ise ölçeğin güvenilirliğin düşük olduğu, $0.60 \leq \alpha < 0.80$ arasında ise ölçeğin oldukça güvenilir olduğu, $0.80 \leq \alpha < 1.00$ arasında ise ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğu yönünde yorumlanmaktadır.

Bu bağlamda anket verilerinin içsel tutarlılığını ölçmek için yapılan güvenilirlik analizinde, Cronbach's Alpha katsayısı testi uygulanmıştır. Araştırma için Cronbach's Alpha katsayısı 0.763 olarak tespit edilmiş olup, bu katsayının $0.60 \leq \alpha < 0.80$ arasında yer alması ölçeğin oldukça güvenilir olduğu, bu bağlamda ulaşılan araştırma bulgularının da güvenilirlik düzeyinin yüksek olacağı yargısına varılmaktadır.

3.4 Araştırmada Verilerin Analizi

Çalışmada, 22 işletmenin çalışanları anket sorularını cevaplandırarak araştırmaya katkıda bulunmuşlardır. İşletmeler hakkında genel bilgi verecek olursak; anket sorularına cevap veren ; % 45,5'i 50'si "Erkek", % 54,5'u 60'ı "Kadın" şeklinde oluşmaktadır. Çalışmaya katılan işletmede eğitim durumu; % 69,1 76'sı "Üniversite", % 30,9 34'ü "Lisansüstü" şeklinde oluşturmaktadır. Çalışmaya katılan işletmede yaş durumu; % 62,7 69'u "20-30" yaş arasında, % 27,3 30'u "31-40" yaş arasında, % 10,0 11'i "41-50" yaş arasındadır.

İşletme insan kaynaklarından sorumlu bir bölüme sahip olma durumu; % 81,8 90'ı "Var", % 18,2 20'si "Yok" olarak belirtilmiştir.

İşletmede insan kaynakları planlamasını belirleyen birim; % 27,3 30'u "Üst Yönetim", % 63,6 70'i "Üst Yönetim ve İnsan Kaynakları Bölümü ile Birlikte", % 9,1 10'u "Sadece İnsan Kaynakları Bölümü" şeklinde belirtilmiştir.

İşletmede eleman seçiminde psikolojik testlerden; % 22,7 25'i "Zihinsel Yetenek Testleri", % 13,6 15'i "Motor Testleri", % 63,6 70'i "Kişilik Testleri" şeklinde uygulandığı belirtilmiştir.

İşletmede eleman seçme sürecinde görüşme (mülakat) uygulanma yöntemi; % 50 55'i "Birebir Görüşme", % 22,7 25'i "Planlı Görüşme", % 27,3 30'u "Grup Görüşmesi" yöntemi şeklinde belirtilmiştir.

İşletmede mülakat komisyonunda psikolog/psikiyatrist yer alma durumu; % 31,8 35'i "Evet", % 68,2 75'i "Hayır" şeklinde belirtilmiştir.

İşletmelerde eleman seçme sürecinin etkinliği ve maliyeti ölçülüyor olma durumu; % 27,3 30'u "Evet", % 72,7 80'i "Hayır" şeklinde belirtilmiştir.

İşletmede hangi insan kaynakları politikası uygulanma durumu; % 86,4 95'i "Seçme ve İşe Alma", % 13,6 15'i "Oryantasyon Programı" şeklinde belirtilmiştir.

İşletmedeki insan kaynakları politikasının kim tarafından uygulanma durumu; % 27,3 30'u "Üst Yönetim", % 13,6 15'i "Sadece İnsan Kaynakları Bölümü", % 59,1 65'i "Üst Yönetim ve İnsan Kaynakları Bölümü ile Birlikte" şeklinde belirtilmiştir.

İşletmede eleman yerleştirmede en fazla dikkat ettiği ölçüt; % 13,6 15'i "İlgili Bölümle İlgili Bir Lisans Programını Bitirmiş Olması", % 54,5 60'ı "İşle İlgili Yeterli Bilgiye Sahip Olmak", % 31,8 35'ii "Mesleki Deneyiminin Olması" şekline belirtilmiştir.

İşletmede işin niteliklerine ve işletmeye uygun eleman seçilmezse; % 100 22'si de "Hepsi" şeklinde belirtilmiştir.

Çalışmada bulunan anket sorularının çoktan seçmeli cevaplara 22 işletmede çalışan personel birden fazla seçeneği seçme durumu bulunmaktadır. Bu soruların analizleri aşağıdaki şekildedir;

İşletmenin ihtiyaç duyduğu insan kaynağını bulmak ve başvuru sağlamak için hangi kaynaklara başvuruyor olma durumu; % 22,5 100 defa “Kişisel Başvurular ve Özgeçmiş”, % 5,6 25 defa “Yükselme” şeklindedir. % 19,1 85 defa “İnsan Kaynakları Portalları”, % 11,2 50 defa “Gazete İlanı ve Kurumun Web Sitesi” şeklindedir. % 10,1 45 defa “Çeşitli Kariyer Etkinliklerine Katılmak”, % 3,4 15 defa “İşletme Çalışanların ve Tanıdıkların Tavsiyeleri”, % 7,9 35 defa “İç Transfer”, % 20,2 90 defa “İnternet” şeklinde belirtilmiştir.

İşletmenin eleman seçiminde hangi aşamaları izleme durumu; % 11,5 90 defa “Başvuran Kişilerin Kabul Edilmesi ve İlk İnceleme”, % 12,2 95 defa “Formunun Doldurulması”, % 7,7 60 defa “Sınav/Test Uygulaması”, % 14,1 110 defa “Mülakat” şeklindedir. % 13,5 105 defa “Referans İncelemesi”, % 13,5 105 defa “Sağlık Muayenesi”, % 13,5 105 defa “İşe Alma Kararı/Adayın Elenmesi”, % 14,1 110 defa “Kabul ve İşe Yerleştirme” şeklinde belirtilmiştir.

İşletmenin eleman seçiminde hangi tekniklerin kullanılma durumu; % 53,7 110 defa “Görüşme Tekniği”, % 24,4 50 defa “Sınav Tekniği”, % 22 45 defa “Psikolojik Testler” şeklinde belirtilmiştir.

İşletmenin eleman seçiminde yaşanan, işletmeden kaynaklanan zorluklar ve sıkıntıların olma durumu; 22 işletmeden çoklu cevaplı seçmeli sorusuna 70 işletme personeli cevaplamış, 40 işletme personeli cevaplamamıştır. % 20,8 25 defa “İşletmenin Bir İnsan Kaynakları Yönetimi Yok”, % 45,8 55 defa “İşletmede İşgören Seçimi Konusunda

Yeterli Uzman Yok”, % 12,5 15 defa “İşletmede Bir İnsan Kaynakları Bölümü Yok”, % 20,8 25 defa “İşletmemizde Bu Tür İşlere Pek Önem Verilmez” şeklinde belirtilmiştir.

Tablo 6. Eleman seçme ile ilgili uygulamaların değerlendirilmesi aşağıdaki tablolar şeklinde gösterilmektedir;

Sorular	Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum
Yeni İşe Alınan Personelin Şirket Ortamına Uyum Sağlaması Uzun Sürebilir. Ancak Personel İşe Ne Kadar Uygun Varsıftaysa Gerçek Performans Düzeyine Ulaşması O Kadar Az Zaman Alacaktır	92(83,6 %)	18(16,4 %)	-	-
Pozisyonun Getirdiği Becerilere Sahip Bireyleri Seçerek Yaratıcı, Çevresiyle Uyumlu, Her Şeye Pozitif Bakan, İşinde Kalıcı, İşini Benimseyen, Başarılı Personeller Şirkete Kazandırılacaktır	91(82,7 %)	19(17,3 %)	-	-
Pozisyona Uygun Adayların Seçilmesiyle İş Tatmini ve İşe Bağlılık Artacaktır. Bu da İş Devir Düzeyini ve Buna Bağlı Harcamaları Azaltacaktır.	97(88,2 %)	13(11,8 %)	-	-
Personel Seçme Sürecine Etki Eden Faktörlerden Biri Olan Psikoteknik Testlerden Faydalanılmalıdır. Bu Testler, Seçme ve Yerleştirme Sürecinin Verimliliğinin Artmasını ve Seçim Süresinin Kısalmasını Sağlayacaktır	67(60,9 %)	43(39,1 %)	-	-

Tablo 6’ da gördüğümüz gibi yeni işe alınan elemanın şirket ortamına uyum sağlamasının uzun sürmesi ve elemanın işe uygun vasıfta olması gerçek performans düzeyine ulaşmasının daha az sürede olması, işletme çalışanları tarafından bu yargıya % 83,6 92’si “Kesinlikle Katılıyorum”, % 16,4 18’i “Katılıyorum” şeklinde belirtmiştir. Gördüğümüz gibi pozisyonun getirdiği becerilere sahip bireyleri özellikleriyle başarılı bir şekilde şirkete kazandırılması, işletme çalışanları tarafından bu yargıya % 82,7 91’i “Kesinlikle Katılıyorum”, % 17,3 19’u “Katılıyorum” şeklinde belirtmiştir. Gördüğümüz gibi pozisyona uygun adayların seçilmesiyle iş tatmini ve işe bağlılık artması ve bunun da iş devir düzeyini ve buna bağlı harcamaları azaltması yargısına işletme çalışanları, % 88,2 97’si “Kesinlikle Katılıyorum”, % 11,8 13’ü “Katılıyorum” şeklinde belirtmiştir. Gördüğümüz gibi personel seçme sürecine etki eden faktörlerden biri olan psikoteknik testlerden faydalanılmalı ve bu testlerin seçme ve yerleştirme sürecinde verimliliği artırmasıyla seçim süresinin kısılmasını sağlayacak yargısına işletme çalışanları, % 60,9 67’si “Kesinlikle Katılıyorum”, % 39,1 43’ü “Katılıyorum” şeklinde belirtmiştir.

Tablo 7. İstedığınız Nitelikte Elemanları Bulmak İçin Aşağıdaki Tedbirlerden Bir ya da Birkaçını Uyguluyor musunuz?

	Evet	Hayır
Esnek çalışma saatleri	60(54,5%)	50(45,5%)
Yaş konusunda esnek davranma	56(50,9%)	54(49,1%)
Beceriler konusunda esnek davranma	88(80%)	22(20%)
Var olan çalışanları yeniden eğitmek	99(90%)	11(10%)
İşe yeni alınanları eğitmek	108(98,2%)	2(1,8%)
Part-time çalışma	49(44,5%)	61(55,5%)

Ücretleri arttırma	107(97,3%)	3(2,7%)
Organizasyonun imajını pazarlamak	105(95,5%)	5(4,5%)

Tablo 7’ de gördüğümüz gibi işletmelerin istediği nitelikte elemanları bulmak için aldıkları tedbirler; esnek çalışma saatlerine % 54,5 60’ı “Evet”, % 45,5 50’si “Hayır” olarak belirtmiştir. Yaş konusunda esnek davranma % 50,9 56’sı “Evet”, % 49,1 54’ü “Hayır” olarak belirtmiştir. Beceriler konusunda esnek davranma, % 80 88’i “Evet”, % 20 22’si “Hayır” olarak belirtmiştir. Var olan çalışanları yeniden eğitmek konusunda işletmeler, % 90 99’u “Evet, % 10 11’i “Hayır” olarak belirtmiştir. İşe yeni alanları eğitmek konusunda işletmeler, % 98,2 108’i “Evet”, % 1,8 2’si “Hayır” olarak belirtmiştir. Part-time çalışma olarak işletmeler, % 44,5 49’u “Evet”, % 55,5 61’i “Hayır” olarak belirtmiştir. Ücretlerin artırılma durumuna işletmeler, % 97,3 107’si “Evet”, % 2,7 3’ü “Hayır” olarak belirtmiştir. Organizasyonun imajını pazarlamak konusunda işletmeler % 95,5 21’i “Evet”, % 4,5 1’i “Hayır” olarak belirtmiştir.

Tablo 8. Personel Seçimi Sırasında Dikkat Edilen Özelliklere Yönelik Yargı Soruları

	F-%		
	Evet	Hayır	Bazen
Eleman seçimi yaparken, iş başvurusunda bulunan adayın genel görünümüne, giyimi ve temizliğine dikkat ediyor musunuz?	92(83,6 %)	5(4,5 %)	13(11,8 %)
Eleman seçimi yaparken, iş başvurusunda bulunan adayın kendini doğru ifadelerle anlatabilmesine dikkat ediyor musunuz?	93(84,5 %)	-	17(15,5 %)

Eleman seçimi yaparken, iş başvurusunda bulunan adayın psikomotor becerileri kullanabilme yeterliliğini ölçüyor musunuz?	35(31,8 %)	55(50 %)	20(18,2 %)
Eleman seçimi yaparken, iş başvurusunda bulunan adayın karar verebilme ve yönetebilme yeterliliğini ölçüyor musunuz?	95(86,4 %)	-	15(13,6 %)
Eleman seçimi yaparken, iş başvurusunda bulunan adayın işle ilgili gelecekte neler yapabileceğini soruyor musunuz?	100(90,9 %)	-	10(9,1 %)
Eleman seçimi yaparken, iş başvurusunda bulunan adayın daha önceki işinde mesleki olarak ne kadar geliştiğini ölçüyor musunuz?	89(80,9 %)	-	21(19,1 %)
Eleman seçimi yaparken, iş başvurusunda bulunan adayın işe karşı ilgisini ölçüyor musunuz?	100(90,9 %)	-	10(9,1 %)
Çalışanlarınızın çoğunluğu işle ilgili yeni bir yöntemle karşılaştığında ya da yeni bir makineyi kullanırken zorluk yaşıyor mu?	69(62,7 %)	-	41(37,3 %)

Tablo 8’ de gördüğümüz gibi eleman seçimi sırasında dikkat edilmesi gereken şeylerde işletmelerin eleman seçimi yaparken, iş başvurusunda bulunan adayın genel görünümüne, giyimi ve temizliğine dikkat ediyor olma durumu; % 83,6 92’si “Evet”, % 4,5 5’i “Hayır”, % 11,8 13’ü “Bazen” olarak belirtmiştir. Eleman seçimi yaparken, iş başvurusunda bulunan adayın kendini doğru ifadelerle anlatabilmesine dikkat etme durumu; % 84,5 93’ü “Evet”, % 15,5 17’si “Bazen” olarak belirtmiştir. Eleman seçimi yaparken, iş başvurusunda bulunan adayın psikomotor becerileri kullanabilme yeterliliğini ölçme durumu; % 31,8 35’i “Evet”, % 50 55’i “Hayır”, % 18,2 20’si “Bazen” olarak belirtmiştir.

Eleman seçimi yaparken, iş başvurusunda bulunan adayın karar verebilme ve yönetebilme yeterliliğini ölçme durumu; % 86,4 95'i "Evet", % 13,6 15'i "Bazen" olarak belirtmiştir. Eleman seçimi yaparken, iş başvurusunda bulunan adayın işle ilgili gelecekte neler yapabileceğini soru sorma durumu; % 90,9 100'ü "Evet", % 9,1 10'u "Bazen" olarak belirtmiştir. Eleman seçimi yaparken, iş başvurusunda bulunan adayın daha önceki işinde mesleki olarak ne kadar geliştiğini ölçme durumu; % 80,9 89'u "Evet", % 19,1 21'i "Bazen" olarak belirtmiştir. Eleman seçimi yaparken, iş başvurusunda bulunan adayın işe karşı ilgisini ölçme durumu; % 90,9 100'ü "Evet", % 9,1 10'u "Bazen" olarak belirtmiştir. Çalışanlarınızın çoğunluğu işle ilgili yeni bir yöntemle karşılaştığında ya da yeni bir makineyi kullanırken zorluk yaşıyor olma durumu; % 62,7 69'u "Evet", % 37,3 41'i "Bazen" olarak belirtmiştir.

SONUÇ

Gün geçtikçe insan kaynağının artması ve istenilen özelliklerde eleman bulmanın zorlaşması ile eleman seçme ve yerleştirme sürecinin işletmeler için ne kadar önemli olduğu ortaya çıkmaktadır. Doğru işe doğru elemanı seçmenin yolu öncelikle işin doğru tanımlanmasından ve iş ile ilgili yetkinliklerin tespit edilmesinden başlamaktadır.

Uygun işe insan kaynakları, uygun eleman alması amacı ile iş analizi çalışmaları yapmaktadır. Yönetici ve çalışan elemanların iş analizi yapılarak iş tanımlarının hazırlanması, bu iş tanımlarında eleman işe alımlarında kullanılması çalışanın hedeflerini de belirlemektedir.

Çalışmanın analizlerine göre önem arz eden noktalar;

- İşletmelerin çoğunluğunda insan kaynakları bir bölümüne sahip olduğu görülmektedir.
- İşletme içerisinde insan kaynakları planlanması çoğunlukla üst yönetim ve insan kaynakları biriminin birlikte yaptıkları görülmektedir.
- İşletmeler eleman seçme uygulamalarında psikoteknik testlerden en çok “Kişilik Testleri” kullanmaktadır.
- İşletmelerde önemli bir durum olan eleman seçme uygulamaları sürecinde etkinlik ve maliyetin ölçülmesinin daha az yapıldığı görülmektedir.
- İşletmelerde insan kaynaklarının politikası daha çok “Seçme ve İşe Alma” olarak uygulanması ve bu politikayı üst yönetim ve insan kaynakları birlikte planlayıp yapmaktadır.
- İşletmenin eleman yerleştirmede en çok önem verdiği ölçüt işle ilgili yeterli bir bilgi birikiminin olmasıdır.

- İşletmelerin eleman seçme sürecinde başvurdukları kaynakların çoğunluğu kişisel başvurular ve özgeçmiş ile ilgilenmektedir.

İşletmelerin devamlılığını sağlayabilmeleri bir ölçüde seçmiş oldukları elemanların ve yöneticilerin yetenekleri ve diğer özellikleri ile bağlantı içerisindedir. Bu sebep ile elemanı seçme süreci örgütün başarısını ve gelişmesini belirlemiş olduğu en önemli kritik noktalardan birisidir. İyi bir eleman seçme süreci sistemi kuran ve bunu başarılı bir şekilde uygulayan işletmeler, işletmelerin ihtiyaçlarına göre en doğru personeli seçmiş olurlar.

KAYNAKLAR

- 1.A. Pritchard, P. (2015). **Career Management**. Success Strategies From Women in STEM (Second edition): 1-22.
- 2.Aka, G. **Ücret Yönetimi Sorunları ve Çözüm Önerileri Üzerine Bir Örnek Olay İncelemesi**. Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.(2008)
- 3.Akdeniz, Y. **İnsan Kaynakları Yönetiminde Personel Seçme ve Yerleştirme: Sigorta Sektöründe Alan Çalışması**. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.(2010)
- 4.Aksakal, E., M. Dağdeviren, E. Eraslan ve İ. Yüksel (2013). "**Personel selection based on talent management**." Procedia-Social and Behavioral Sciences 73: 68-72.
- 5.Ali, M., S. Lei ve X.-Y. Wei (2018). "**The mediating role of the employee relations climate in the relationship between strategic HRM and organizational performance in Chinese banks**." Journal of Innovation & Knowledge 3(3): 115-122.
- 6.Aliyeva, A. **Şirketler İş Analizi ve iş Dizaynının Önemi ve Örnek Uygulama**. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.(2017)
- 7.Altınay, L. ve S. Poudel. **Enhancing Customer Experience in the Service Industry : A Global Perspective**. Newcastle-upon-Tyne, UNITED KINGDOM, Cambridge Scholars Publishing.2016.
- 8.Apak, S., S. Gümüş, G. Öner ve H. G. Gümüş (2016). "**Performance appraisal and a field study**." Procedia-Social and Behavioral Sciences 229: 104-114.

- 9.Ardıç, K. ve M. Döven (2004). **"Türkiyede İnsan Kaynakları Uygulamalarının Değerlendirilmesi (Amasya İli Çevresinde Bir Uygulama)."** Yönetim Bilimleri Dergisi 2(2).
- 10.Aryanto, R., A. Fontana ve A. Z. Afiff (2015). **"Strategic human resource management, innovation capability and performance: An empirical study in Indonesia software industry."** Procedia-Social and Behavioral Sciences 211: 874-879.
- 11.Aslan, G. **İnsan Kaynakları Yönetiminde İşe Alma ve Eğitimin Kariyer Yönetimi ile İlişkisi, Bir Şirketin Kariyer Yönetimi Üzerine İnceleme.** Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.(2012)
- 12.Ausrød, V. L., V. Sinha ve Ø. Widding (2017). **"Business model design at the base of the pyramid."** Journal of Cleaner Production 162: 982-996.
- 13.Azadeh, A., M. Rouzbahman, M. Saberi ve F. Valianpour (2014). **"An adaptive algorithm for assessment of operators with job security and HSEE indicators."** Journal of Loss Prevention in the Process Industries 31: 26-40.
- 14.Aziz, S. F. A. ve F. Osman (2018). **"Does compulsory training improve occupational safety and health implementation? The case of Malaysian."** Safety Science.
- 15.Bagdadli, S. ve M. Gianecchini (2018). **"Organizational career management practices and objective career success: A systematic review and framework."**
- 16.Human Resource Management Review: 1-18.
- Bahrami, M. A., O. Barati, M.-s. Ghoroghchian, R. Montazer-alfaraj ve M. R. Ezzatabadi (2016). **"Role of Organizational Climate in**

Organizational Commitment: The Case of Teaching Hospitals."

Osong public health and research perspectives 7(2): 96-100.

17.Bas, A. (2012). "**Strategic HR management: strategy facilitation process by HR.**" Procedia-Social and Behavioral Sciences 58: 313-321.

Bayraktaroğlu, S. **İnsan Kaynakları Yönetimi.** Sakarya, Sakarya Yayıncılık.2008.

18.Becker, K. ve M. Smidt (2016). "**A risk perspective on human resource management: A review and directions for future research.**" Human Resource Management Review 26(2): 149-165.

19.Beigi, M., M. Shirmohammadi ve M. Arthur (2018). "**Intelligent career success: The case of distinguished academics.**" Journal of Vocational Behavior 107: 261-275.

20.Beltrán-Martín, I. ve J. C. Bou-Llusar (2018). "**Examining the intermediate role of employee abilities, motivation and opportunities to participate in the relationship between HR bundles and employee performance.**" BRQ Business Research Quarterly 21(2): 99-110.

21.Berk, L., D. Bertsimas, A. M. Weinstein ve J. Yan (2018). "**Prescriptive Analytics for Human Resource Planning in the Professional Services Industry.**" European Journal of Operational Research: 1-6.

22.Bingöl, D. **Personel Yönetimi.** İstanbul, Beta Yayınları.1997.

Bircan, İ. ve F. Gençler (2015). "**Analysis of Innovation-Based Human Resources for Sustainable Development.**" Procedia-Social and Behavioral Sciences 195: 1348-1354.

23.Björkman, I. ve P. Budhwar (2007). "**When in Rome...? Human resource management and the performance of foreign firms operating in India.**" Employee Relations 29(6): 595-610.

24. Blaga, P. ve J. Boer (2012). **"The influence of quality tools in human resources management."** Procedia Economics and Finance 3: 672-680.
25. Bohlouli, M., N. Mittas, G. Kakarontzas, T. Theodosiou, L. Angelis ve M. Fathi (2017). **"Competence assessment as an expert system for human resource management: A mathematical approach."** Expert Systems with Applications 70: 83-102.
26. Borbye, L. (2008). **Career Management.** Secrets to Success in Industry Careers: 187-197.
27. Budak, G. **Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi.** Ankara, Nobel Yayıncılık. 2016.
28. Cascio, W. F. (2015). **"Human Resource Management, Psychology of."**
29. Chen, Y.-J., Y.-M. Chen ve M.-S. Wu (2012). **"An empirical knowledge management framework for professional virtual community in knowledge-intensive service industries."** Expert Systems with applications 39(18): 13135-13147.
30. Chou, Y.-C., Y.-Y. Hsu ve H.-Y. Yen (2008). **"Human resources for science and technology: Analyzing competitiveness using the analytic hierarchy process."** Technology in Society 30(2): 141-153.
31. Čižiūnienė, K., K. Vaičiūtė ve N. Batarlienė (2016). **"Research on Competencies of Human Resources in Transport Sector: Lithuanian Case Study."** Procedia Engineering 134: 336-343.
32. Coetzer, A. ve H. Sitlington (2014). **"Using research informed approaches to strategic human resource management teaching."** The International Journal of Management Education 12(3): 223-234.
33. Cronin, B., R. Morath, P. Curtin ve M. Heil (2006). **"Public sector use of technology in managing human resources."** Human resource management review 16(3): 416-430.

- 34.Çatalbaş, N., Ö. Tonus, S. Sezgin, E. Erdem, S. R. Karluk, C. T. Tuğcu, M. Doğanlar ve M. Toprak. **Türkiye Ekonomisi**. Ankara, Anadolu Üniversitesi.2013.
- 35.Çiftçi, B., U. Dolgun, D. E. Özler, D. Kağnıcıoğlu, A. Çolak ve C. Serinkan. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Bursa, Ekin Basın Yayın Dağıtım.2010.
- 36.Çoban, G. **Yöneticilerin Psikoteknik Testlerin Uygulanmasına İlişkin Tutumları: İzmit Özel Öğretim Kurumları Örneği**. Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.(2008)
- 37.De Vos, A., B. I. J. M. Van der Heijden ve J. Akkermans (2018). **"Sustainable careers: Towards a conceptual model."** Journal of Vocational Behavior: 1-13.
- 38.Dereli, D. D. (2015). **"Innovation management in global competition and competitive advantage."** Procedia-Social and behavioral sciences 195: 1365-1370.
- 39.Doss, K. T. ve C. D. Shepherd (2015). **Human Resources**. Active Shooter: 125-141.
- 40.Ekmekçi, A. **İnsan Kaynakları Yönetiminde İş Analizi: İnsan Kaynakları Danışmanları Üzerine Uygulama**. Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.(2017)
- 41.Eraslan, E., K. D. Atalay, M. Dagdeviren ve E. Aksakal (2013). **"Using fuzzy wage management system in heavy industry."** Procedia-Social and Behavioral Sciences 73: 7-13.
- 42.Ergün, İ. **Hizmet Sektöründe Halkla İlişkiler Faaliyetlerinin Hizmet Kalitesi ve Müşteri Memnuniyetine Etkileri**. Yüksek Lisans Tezi, Avrasya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.(2018)
- 43.Erkek Doğan, Z. **Eleman Seçme ve Yerleştirme Sürecinde Kullanılan Psikoteknik Test Sonuçlarının Bireysel Performans**

Sonuçlarıyla İlişkisi. Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.(2004)

44.Farndale, E., H. Scullion ve P. Sparrow (2010). "**The role of the corporate HR function in global talent management.**" Journal of world business 45(2): 161-168.

45.Fehrenbacher, D. D., A. K.-D. Schulz ve K. Rotaru (2018). "**The moderating role of decision mode in subjective performance evaluation.**" Management Accounting Research.

46.Ferecov, R. (2015). "**İnsan Kaynaklarını Yönetiminde Performans Değerleme.**" Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi(8): 1-20.

47.Frederiksen, A., F. Lange ve B. Kriechel (2017). "**Subjective performance evaluations and employee careers.**" Journal of Economic Behavior & Organization 134: 408-429.

48.Gannon, J. M., A. Roper ve L. Doherty (2015). "**Strategic human resource management: Insights from the international hotel industry.**" International Journal of Hospitality Management 47: 65-75.

49.Geylan, R., Z. Tonus, D. Kağncıoğlu, S. Benligiray, B. Baraz ve D. Ergun Özler. **İnsan Kaynakları Yönetimi.** Eskişehir, Anadolu Üniversitesi.2013.

50.Giannantonio, C. M. ve A. E. Hurley (2002). "**Executive insights into HR practices and education.**" Human Resource Management Review 12(4): 491-511.

51.Guan, Y., W. Zhou, L. Ye, P. Jiang ve Y. Zhou (2015). "**Perceived organizational career management and career adaptability as predictors of success and turnover intention among Chinese employees.**" Journal of Vocational Behavior 88: 230-237.

- 52.Guest, D. E. (2011). **"Human resource management and performance: still searching for some answers."** Human resource management journal 21(1): 3-13.
- 53.Gupta, H. (2018). **"Evaluating service quality of airline industry using hybrid best worst method and VIKOR."** Journal of Air Transport Management 68: 35-47.
- 54.Gupta, S. ve M. Chakraborty (1998). **"Job evaluation in fuzzy environment."** Fuzzy Sets and Systems 100(1-3): 71-76.
- 55.Gümüş, S. ve M. Tütüncü. **Hizmet, Hizmet Pazarlaması, Türkiye'de Bireysel Emeklilik Sistemi ve Pazarlama Stratejileri.** İstanbul, Hiperlink Yayınları.2012.
- 56.Güney, S. **İnsan Kaynakları Yönetimi.** Ankara, Nobel Akademik Yayıncılık.2015.
- 57.Gürbüz, T. ve Y. E. Albayrak (2014). **"An engineering approach to human resources performance evaluation: Hybrid MCDM application with interactions."** Applied Soft Computing 21: 365-375.
- 58.Herington, C., R. McPhail ve C. Guilding (2013). **"The evolving nature of hotel HR performance measurement systems and challenges arising: An exploratory study."** Journal of Hospitality and Tourism Management 20: 68-75.
- 59.Heywood, J. S., U. Jirjahn ve C. Struewing (2017). **"Locus of control and performance appraisal."** Journal of Economic Behavior & Organization 142: 205-225.
- 60.İkiz, K. **İnsan Kaynakları Yönetiminde Personel Seçme ve Yerleştirme ve Özel Bir Hastane Örneği.** Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.(2008)
- 61.Imran, S., C. van Husen ve D. Haeberle (2018). **"A service design framework for the initial phase of service development."** 73: 120-123.

- 62.Ispas, D. ve W. C. Borman (2015). "**Personnel Selection, Psychology of.**"
- 63.Jiang, H., S. Zhao, S. Zhang ve X. Xu (2018). "**The adaptive mechanism between technology standardization and technology development: An empirical study.**" Technological Forecasting and Social Change 135: 241-248.
- 64.Kalugina, E. ve S. Shvydun (2014). "**An effective personnel selection model.**" Procedia Computer Science 31: 1102-1106.
- 65.Kasonde, M. ve P. Steele (2017). "**The people factor: An analysis of the human resources landscape for immunization supply chain management.**" Vaccine 35(17): 2134-2140.
- 66.Kausel, E. E., S. S. Culbertson ve H. P. Madrid (2016). "**Overconfidence in personnel selection: When and why unstructured interview information can hurt hiring decisions.**" Organizational Behavior and Human Decision Processes 137: 27-44.
- 67.Kazakovs, M., A. Verdina ve I. Arhipova (2015). "**Automation of human resources development planning.**" Procedia Computer Science 77: 234-239.
- 67.Keskin, Y. **Erişkin ve Çocuk Hastalarda İş Analizi Çalışması; Tekirdağ Devlet Hastanesi Örneği.** Yüksek Lisans Tezi, Namık Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.(2018)
- 68.Kianto, A., J. Sáenz ve N. Aramburu (2017). "**Knowledge-based human resource management practices, intellectual capital and innovation.**" Journal of Business Research 81: 11-20.
- 69.Kılıç, M. **İşletmelerde Çağdaş Ücret Yönetiminde Değerlemesinin Yeri: Puanlama Yöntemi ve Bir Değerlendirme.** Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.(1990)

- 70.Koç, S. S. **Eleman Seçme ve Yerleştirme Sürecinde Yetkinlik Bazlı Mülakatın Önemi ve Bir Uygulama.** Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.(2010)
- 71.Kumar, D. ve D. Kumar (2018). **Human Resources Management.** Sustainable Management of Coal Preparation 353-367.
- 72.Langer, M., C. J. König ve A. Fitili (2018). **"Information as a double-edged sword: The role of computer experience and information on applicant reactions towards novel technologies for personnel selection."** Computers in Human Behavior 81: 19-30.
- 73.Lavigne, E. (2018). **"How structural and procedural features of managers' performance appraisals facilitate their politicization: A study of Canadian university deans' reappointments."** European Management Journal.
- 74.Lendzion, J. P. (2015). **"Human resources management in the system of organizational knowledge management."** Procedia Manufacturing 3: 674-680.
- 85.Lin, H.-T. (2009). **"A job placement intervention using fuzzy approach for two-way choice."** Expert Systems with Applications 36(2): 2543-2553.
- 76.Lindkvist, L. ve E. Sundin (2016). **"Analysing the service information transfer in the service development process at two automotive companies."** Procedia CIRP 48: 51-56.
- 77.Lukovac, V., D. Pamučar, M. Popović ve B. Đorović (2017). **"Portfolio model for analyzing human resources: An approach based on neuro-fuzzy modeling and the simulated annealing algorithm."** Expert Systems with Applications 90: 318-331.

- 78.Mahajan, A. (2012). **"An experiential approach to developing a pay structure: Insights from teaching compensation management."** The International Journal of Management Education 10(1): 2-11.
- 79.Martin, G., E. Farndale, J. Paauwe ve P. G. Stiles (2016). **"Corporate governance and strategic human resource management: Four archetypes and proposals for a new approach to corporate sustainability."** European Management Journal 34(1): 22-35.
- 80.Mayer, J. D., A. T. Panter ve D. R. Caruso (2017). **"A closer look at the Test of Personal Intelligence (TOPI)."** Personality and Individual Differences 111: 301-311.
- 81.McEntire, L. E., L. R. Dailey, H. K. Osburn ve M. D. Mumford (2006). **"Innovations in job analysis: Development and application of metrics to analyze job data."** Human Resource Management Review 16(3): 310-323.
- 82.Midilli, Ö. **Hizmet Sektöründe Müşteri Memnuniyetinin Pazarlamaya Etkisi.** Yüksek Lisans Tezi, Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.(2011)
- 83.Mikhaylov, F., K. Julia ve S. Eldar (2014). **"Current tendencies of the development of service of human resources management."** Procedia-Social and Behavioral Sciences 150: 330-335.
- 84.Millman, Z. (2016). **"High impact interviewing."** Organizational Dynamics 4(45): 298-304.
- 85.Miri, S. A., N. N. A. Mansor, Z. Chasempour ve R. Anvari (2014). **"Staff Organization Training: Designing, Stages, and Methods."** Procedia-Social and behavioral sciences 129: 227-235.
- 86.Muehlemann, S. ve M. S. Leiser (2018). **"Hiring costs and labor market tightness."** Labour Economics 52: 122-131.

- 87.Örücü, E. ve M. Mortaş (2005). "**Kamu Kurumlarında İş Analizi Çalışmaları (Muğla Üniversitesi Örneği).**" Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi 12(1): 25-38.
- 88.Özbağ, G. K., M. Esen ve D. Esen (2013). "**The impact of HRM capabilities on innovation mediated by knowledge management capability.**" Procedia-Social and Behavioral Sciences 99: 784-793.
- Özdemir, G. **Ücret Yönetiminde İş Değerlemenin Yeri ve Önemi: Bir İşletmede Uygulama Örneği.** Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.(2012)
- 89.Öztürk, A. T. (2010). "**İnsan Kaynakları Yönetiminde Performansa Dayalı Ücret ve Teşvik Sistemi.**" Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi 2: 1-10.
- 90.Pacheco, F. H. ve D. Q. Escamilla (2016). "**Human resources in Mexican public libraries: And exploratory inquiry.**" Investigación Bibliotecológica: Archivonomía, Bibliotecología e Información 30(68): 17-50.
- 91.Pape, T. (2016). "**Prioritising data items for business analytics: Framework and application to human resources.**" European Journal of Operational Research 252(2): 687-698.
- 92.Petrescu, M., V. Burtăverde, T. Mihăilă ve A. Mihaela (2015). "**Situational Judgments Tests—a fact in call center personnel selection. Pilot study.**" Procedia-Social and Behavioral Sciences 187: 762-766.
- 93.Ramachandra, K., B. Chandrashekara ve S. Shivakumar. **Services Management [Including Skill Development].** Mumbai, INDIA, Global Media.2009.
- 94.Rau, B. L. (2012). "**The diffusion of HR practices in unions.**" Human Resource Management Review 22(1): 27-42.

- 95.Rauch, A. ve I. Hatak (2016). "**A meta-analysis of different HR-enhancing practices and performance of small and medium sized firms.**" Journal of business venturing 31(5): 485-504.
- 96.Reid, D. H. (2017). **Competency-Based Staff Training.** Applied Behavior Analysis Advanced Guidebook, Elsevier: 21-40.
- 97.Sabuncuoğlu, Z. **İnsan Kaynakları Yönetimi.** Bursa, Ezgi Kitabevi Yayınları.2000.
- 98.Sang, X., X. Liu ve J. Qin (2015). "**An analytical solution to fuzzy TOPSIS and its application in personnel selection for knowledge-intensive enterprise.**" Applied Soft Computing 30: 190-204.
- 99.Schneider, W. J. ve D. A. Newman (2015). "**Intelligence is multidimensional: Theoretical review and implications of specific cognitive abilities.**" Human Resource Management Review 25(1): 12-27.
- 100.Singh, P. (2008). "**Job analysis for a changing workplace.**" Human Resource Management Review 18(2): 87-99.
- 101.Sîrbu, J. ve F. R. Pinteş (2014). "**Analysis and evaluation of jobs—important elements in work organization.**" Procedia-Social and Behavioral Sciences 124: 59-68.
- 102.Soltani, E., R. Van der Meer, J. Gennard ve T. Williams (2003). "**A TQM approach to HR performance evaluation criteria.**" European Management Journal 21(3): 323-337.
- 103.Spyridakos, A., Y. Siskos, D. Yannacopoulos ve A. Skouris (2001). "**Multicriteria job evaluation for large organizations.**" European Journal of Operational Research 130(2): 375-387.
- 104.Steinmayr, R., S. Bergold, J. Margraf-Stiksrud ve P. A. Freund (2015). "**Gender differences on general knowledge tests: Are they due to Differential Item Functioning?**" Intelligence 50: 164-174.

- 105.Stone, D. L. ve D. L. Deadrick (2015). "**Challenges and opportunities affecting the future of human resource management.**"
- 106.Human Resource Management Review 25(2): 139-145.
- 107.Stone, D. L., D. L. Deadrick, K. M. Lukaszewski ve R. Johnson (2015). "**The influence of technology on the future of human resource management.**" Human Resource Management Review 25(2): 216-231.
- 108.Suthar, B., T. L. Chakravarthi ve S. Pradhan (2014). "**Impacts of Job Analysis on Organizational Performance: An Inquiry on Indian Public Sector Enterprises.**" Procedia Economics and Finance 11: 166-181.
- 109.Şentürk, B. **Dama Stratejik Hizmet Yönetim Modeli.** İstanbul, Beta Yayınları.2010.
- 110.Şimşek, M. Ş. ve S. Öge. **İnsan Kaynakları Yönetimi.** Konya, Eğitim Kitabevi Yayınları.2011.
- 111.Taşlıyan, M., N. Ü. Arı ve B. Duzman (2011). "**İnsan Kaynakları Yönetiminde Kariyer Planlama ve Kariyer Yönetimi: İİBF Öğrencileri Üzerinde Bir Alan Araştırması.**" Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi 3(2): 231-241.
- 112.Țîțu, M. A., A. S. Răulea ve Ş. Țîțu (2016). "**Measuring Service Quality in Tourism Industry.**" Procedia-Social and Behavioral Sciences 221: 294-301.
- 113.Todericiu, R., F. Lucia ve A. Stăniț (2014). "**Reflections on human resources–vital intangible assets of organizations.**" Procedia Economics and Finance 16: 575-579.
- 114.Tohidi, H. (2011). "**Human Resources Management main role in Information Technology project management.**" Procedia Computer Science 3: 925-929.

115. Tooranloo, H. S., M. H. Azadi ve A. Sayyahpoor (2017). "**Analyzing factors affecting implementation success of sustainable human resource management (SHRM) using a hybrid approach of FAHP and type-2 fuzzy DEMATEL.**" Journal of cleaner production 162: 1252-1265.
116. Tüzüner, V. L. **İnsan Kaynaklar Yönetiminde Ölçme ve Değerlendirme.** İstanbul, Beta Yayınları. 2011.
- Tymms, P. (2010). **Ability testing,** Elsevier.
117. Uslu, T. (2015). "**Innovation culture and strategic human resource management in public and private sector within the framework of employee ownership.**" Procedia-Social and Behavioral Sciences 195: 1463-1470.
118. Uyargil, C., Z. Adal, İ. D. Ataay, A. C. Acar, A. O. Özçelik, G. Dünder, Ö. Sadullah ve L. Tüzüner. **İnsan Kaynakları Yönetimi.** İstanbul, Beta Yayınları. 2009.
119. Valickas, A. ve R. Pilkauskaitė Valickienė (2015). "**Cultural context of career management in civil service.**" Procedia-Social and Behavioral Sciences 190: 260-264.
120. Van De Mierop, D. ve S. Schnurr (2018). "**Candidates' humour and the construction of co-membership in job interviews.**" Language & Communication 61: 35-45.
121. Van Dijk, D. ve M. M. Schodl (2015). **Performance appraisal and evaluation.** International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences (Second Edition): 716-721.
122. Vardarlier, P. (2016). "**Strategic approach to human resources management during crisis.**" Procedia-Social and Behavioral Sciences 235: 463-472.

- 123.Volkova, A. (2015). **"Development Strategy for Service Companies."** Procedia Economics and Finance 27: 479-483.
- 124.Wang, C.-Y., H.-C. Lee ve L.-W. Wu (2015). **"Co-production and the roles of dependence and service importance."** Asia Pacific Management Review 20(3): 148-155.
- 125.Warrick, D. D. (2017). **"What leaders need to know about organizational culture."** Business Horizons 60(3): 395-404.
- 126.Waters, L. D., O. Mironova ve J. X. Stobinski (2017). **"The Many Potential Uses for a Job Analysis."** Journal of the Association for Vascular Access 22(3): 124-128.
- 127.Way, S. A. ve D. E. Johnson (2005). **"Theorizing about the impact of strategic human resource management."** Human Resource Management Review 15(1): 1-19.
- 128.Wehrle, K., M. Kira ve U.-C. Klehe (2018). **"Putting career construction into context: Career adaptability among refugees."** Journal of Vocational Behavior.
- 129.Wikhamn, W. (2019). **"Innovation, sustainable HRM and customer satisfaction."** International Journal of Hospitality Management 76: 102-110.
- 130.Woods, R. H. (1999). **"Predicting is difficult, especially about the future: Human resources in the new millennium."** International Journal of Hospitality Management 18(4): 443-456.
- 131.Wu, W.-Y., A. Qomariyah, N. T. T. Sa ve Y. Liao (2018). **"The Integration between Service Value and Service Recovery in the Hospitality Industry: An Application of QFD and ANP."** International Journal of Hospitality Management 75: 48-57.
- 132.Yalçındağ, S., P. Cappanera, M. G. Scutellà, E. Şahin ve A. Matta (2016). **"Pattern-based decompositions for human resource planning**

in home health care services." Computers & Operations Research 73: 12-26.

133.Youngman, J. F. (2017). "**The use and abuse of pre-employment personality tests.**" Business Horizons 60(3): 261-269.

134.Zehir, C., Y. Gürol, T. Karaboğa ve M. Köle (2016). "**Strategic human resource management and firm performance: the mediating role of entrepreneurial orientation.**" Procedia-Social and Behavioral Sciences 235: 372-381.

135.Zehir, C., H. Yıldız, M. Köle ve D. Başar (2016). "**Superior Organizational Performance through SHRM Implications, Mediating Effect of Management Capability: an Implementation on Islamic Banking.**" Procedia-Social and Behavioral Sciences 235: 807-816.

136.Zhao, S. ve J. Du (2012). "**Thirty-two years of development of human resource management in China: Review and prospects.**" Human Resource Management Review 22(3): 179-188.

EK 1

ANKET FORMU

Değerli katılımcı;

Bu anket formu Yüksek Lisans tez çalışması kapsamında olup işletmede verimli çalışabilecek doğru elemanın bulunup seçilmesi açısından önemli bir süreçtir. Bu çerçevede vereceğiniz objektif cevaplar, ilgili çalışmanın verimli bir şekilde tamamlanmasına katkı sağlayacaktır.

Tamamen bilimsel amaçla yapılan bu araştırma sorularına vereceğiniz cevaplar kesinlikle gizli tutulacaktır. Vereceğiniz tüm bilgiler hiçbir şekilde kimse ve / veya kuruluşa verilmeyecektir. Değerli zamanınızı ayırarak ankete ve çalışmaya yapmış olduğunuz katkıdan dolayı çok teşekkür ederim.

Hikmet Alcan

Yüksek Lisans Öğrencisi

1. Cinsiyetiniz?

☐ Kadın ☐ Erkek

2. Eğitim düzeyiniz?

☐ Lise ☐ Üniversite ☐ Lisansüstü (Yüksek Lisans/ Doktora)

3. Yaşınız?

☐ 20-30 ☐ 31-40 ☐ 41-50 ☐ 51+

İNSAN KAYNAKLARINA VE ELEMAN ALIM SÜRECİNE İLİŞKİN BİLGİLER

5. İşletme, insan kaynaklarından sorumlu bir bölüme sahip mi?

☐ Var ☐ Yok

6. İşletmede insan kaynakları planlamasını belirleyen birim hangisidir?

☐ Üst Yönetim

☐ Üst Yönetim ve İnsan Kaynakları Bölümü Birlikte

☐ Sadece İnsan Kaynakları Bölümü

7. Kurumunuzun ihtiyaç duyduğu insan kaynağını bulmak ve başvuru sağlamak için hangi kaynaklara başvuruyorsunuz?

☐ Kişisel Başvurular ve Özgeçmiş ☐ Yükselme (Terfi)

☐ İnsan Kaynakları Portalları ☐ Gazete İlanı ve Kurumun Web Sitesi

☐ Çeşitli kariyer Etkinliklerine Katılmak ☐ İşletmede Çalışanların ve Tanıdıkların Tavsiyeleri

☐ İç Transfer ☐ İnternet

8. Eleman seçiminde hangi aşamaları izliyorsunuz? (kullandığınız tüm aşamaları işaretleyiniz)

☐ Başvuran kişilerin kabul edilmesi ve ilk inceleme

☐ Formunun Doldurulması

☐ Sınav/Test Uygulaması

☐ Mülakat

☐ Referans İncelemesi

☐ Sağlık Muayenesi

☐ İşe Alma Kararı / Adayın Elenmesi

☐ Kabul ve İşe Yerleştirme

9. Eleman seçiminde hangi teknikleri kullanıyorsunuz?

☐ Görüşme tekniği ☐ Sınav tekniği ☐ Psikolojik testler
(psikoteknik)

10. Eleman seçiminde psikolojik testlerden hangisini uyguluyorsunuz?

☐ Zihinsel Yetenek Testleri ☐ Mekanik Yetenek Testleri ☐ Motor
Yetenek Testleri

☐ Kişilik Testleri ☐ İlgi Testleri

11. Personel seçme sürecinde eğer “görüşme (mülakat)” uyguluyorsanız
yönteminiz nedir?

☐ Plansız Görüşme ☐ Birebir Görüşme ☐ Baskılı Görüşme

☐ Planlı Görüşme ☐ Grup Görüşmesi

12. Mülakat Komisyonunda psikolog/psikiyatrist yer alıyor mu?

☐ Evet ☐ Hayır

13. Seçme sürecinin etkinliği ve maliyeti ölçülüyor mu? Nasıl?

☐ Evet ☐ Hayır

14. İnsan kaynakları politikası; işletmelerde görevlerin etkin ve verimli bir
şekilde yerine getirilmesini sağlayacak işgörenin seçilmesi, eğitilmesi,
uluslararası ölçütlere ve toplam kalite anlayışına uygun olarak
yetiştirilmesi ve hizmet birimlerinde görevlendirilmesi olarak

tanımlanmaktadır. İşletmenizde hangi insan kaynakları politikası uygulanıyor? Lütfen belirtiniz.

☐ Seçme ve işe alma ☐ Oryantasyon Programı ☐ Performans değerlendirme

☐ Kariyer planlaması ☐ Eğitim ☐ Ücretlendirme ve diğer sosyal olanaklar

15. Bu politika kim/hangi birim tarafından uygulanıyor?

☐ Üst yönetim ☐ Sadece insan kaynakları bölümü

☐ Üst yönetim ve insan kaynakları bölümü ile birlikte

16. İşletmenin eleman yerleştirmede en fazla dikkat ettiği ölçüt hangisidir?

☐ İlgili bölümle ilgili bir lisans programını bitirmiş olması

☐ İşle ilgili yeterli bilgiye sahip olmak

☐ Mesleki deneyiminin olması

☐ Tanıdık biri olması

17. İşin niteliklerine ve işletmeye uygun personel seçilemezse, ...

☐ İş kazaları artar ☐ Fire ve israf artar ☐ İşletmenin iklimi bozulur () Hepsi

18. Eleman seçimi ile ilgili yaşadığınız, işletmenizden kaynaklanan zorluklar ve sıkıntılar var mıdır? Varsa nedenleri nelerdir? (Birden fazla seçeneği işaretleyebilirsiniz)

☐ İşletmenin bir insan kaynakları yönetimi politikası yok

☐ İşletmede işgören seçimi konusunda yeterli uzman yok

☐ İşletmede bir insan kaynakları bölümü yok

☐ İşletmemizde bu tür işlere pek önem verilmez

19. Yeni işe alınan personelin şirket ortamına uyum sağlaması uzun sürebilir. Ancak personel işe ne kadar uygun vasıftaysa gerçek performans düzeyine ulaşması o kadar az zaman alacaktır.

☐ Kesinlikle Katılıyorum

☐ Katılıyorum

☐ Kesinlikle Katılmıyorum

☐ Katılmıyorum

20. Pozisyonun getirdiği becerilere sahip bireyleri seçerek yaratıcı, çevresiyle uyumlu, her şeye pozitif bakan, işinde kalıcı, işini benimseyen, başarılı personeller şirkete kazandırılacaktır.

☐ Kesinlikle Katılıyorum

☐ Katılıyorum

☐ Kesinlikle Katılmıyorum

☐ Katılmıyorum

21. Pozisyona uygun adayların seçilmesiyle iş tatmini ve işe bağlılık artacaktır. Bu da iş devir düzeyini ve buna bağlı harcamaları azaltacaktır.

☐ Kesinlikle Katılıyorum

☐ Katılıyorum

☐ Kesinlikle Katılmıyorum

☐ Katılmıyorum

22. Personel seçme sürecine etki eden faktörlerden biri olan psikoteknik testlerden faydalanılmalıdır. Bu testler, seçme ve yerleştirme sürecinin verimliliğinin artmasını ve seçim süresinin kısılmasını sağlayacaktır.

☐ Kesinlikle Katılıyorum

☐ Katılıyorum

☐ Kesinlikle Katılmıyorum

☐ Katılmıyorum

23. İstedığınız nitelikte elemanları bulmak için aşağıdaki tedbirlerden bir ya da birkaçını uyguluyor musunuz?

	Evet	Hayır
Esnek çalışma saatleri	☐	☐
Yaş konusunda esnek davranma	☐	☐
Beceriler konusunda esnek davranma	☐	☐
Var olan çalışanları yeniden eğitmek	☐	☐
İşe yeni alınanları eğitmek	☐	☐
Part-time çalışma	☐	☐
Ücretleri arttırma	☐	☐
Organizasyonun imajını pazarlamak	☐	☐

24. Lütfen soruları görüşünüze uygun seçeneği işaretleyerek cevaplayınız.

	EVET	HAYIR	BAZEN
1.Eleman seçimi yaparken, iş başvurusunda bulunan adayın genel görünümüne, giyimi ve temizliğine dikkat ediyor musunuz?			
2.Eleman seçimi yaparken, iş başvurusunda bulunan adayın kendini doğru ifadelerle anlatabilmesine dikkat ediyor musunuz?			
3.Eleman seçimi yaparken, iş başvurusunda bulunan adayın psikomotor becerileri kullanabilme yeterliliğini ölçüyor musunuz?			
4.Eleman seçimi yaparken, iş başvurusunda bulunan adayın karar verebilme ve yönetebilme yeterliliğini ölçüyor musunuz?			
5.Eleman seçimi yaparken, iş başvurusunda bulunan adayın işle ilgili gelecekte neler yapabileceğini soruyor musunuz?			
6.Eleman seçimi yaparken, iş başvurusunda bulunan adayın daha			

önceki işinde mesleki olarak ne kadar geliştiğini ölçüyor musunuz?			
7.Eleman seçimi yaparken, iş başvurusunda bulunan adayın işe karşı ilgisini ölçüyor musunuz?			
8.Çalışanlarınızın çoğunluğu işle ilgili yeni bir yöntemle karşılaştığında ya da yeni bir makineyi kullanırken zorluk yaşıyor mu?			