

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

**“İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE GÜNCEL İŞE ALMA
YÖNTEMLERİ VE KONUYA İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA ” konusunda**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Abdiyev Mübariz Azer

BAKÜ - 2019

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

**Uluslararası Yüksek Lisans ve
Doktora Merkezi'nin direktörü
Doç. Prof. Dr. Fariz Ahmedov Salih**
_____imza
“ ___ ” _____ 20__ il

**“İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE GÜNCEL İŞE ALMA
YÖNTEMLERİ VE KONUYA İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA ”**
konusunda
YÜKSEK LİSANS TEZİ

Ana bilim dalının şifresi ve adı: 060409 İşletme

Bilim dalı: İşletme Organizasyonu ve Yönetimi

Grup: 130

**Tez yazarı
Abdiyev Mübariz Azer**

_____imza

**Tez danışmanı
Dr. Bashirov Khagani Serdarhan**

_____imza

**Ana bilim dalı başkanı
Dr. Şamkhalova Samire Oktay**

_____imza

**Bölüm başkanı
Prof. Dr. Kelbiyev Yaşar
Atakişi**

_____imza

İnsan resursları idarəçiliyində müasir işə alma metodları və mövzuyla əlaqədar bir araşdırma

Xülasə

Tədqiqatın aktuallığı. İnsan resurslarının strateji idarə olunması müasir zaman iqtisadiyyatının ən vacib və müzakirə olunan məsələlərdən birinə çevrilir. İnsan resurslarının səmərəli istifadəsi, davamlılıq və performans səviyyələri müəssisələrin digər resursları kimi müxtəlif üsullarla öyrənilir və tətbiq olunur. Bu gün insan resursları bir təşkilatın əsas kapitalı hesab olunur və rəhbərliyi insan qaynaqları ilə birləşdirmək təşkilatın fəaliyyətini yaxşılaşdırmaq üçün vacib faktordur.

Tədqiqatın məqsədi və vəzifələri. Tədqiqatın əsas məqsədi insan resursları idarəçiliyində işə alma zamanı istifadə olunan ənənəvi və müasir metodları təhlil etmək və bu metodların mövcud tətbiqi vəziyyətinin ekonometrik təhlilini aparmaqdır.

İstifadə olunmuş tədqiqat metodları. Mövzunu öyrənmək üçün tarixi məlumatların toplanması, kəmiyyət və keyfiyyət tədqiqatları, təhlil, sintez və b. üsullardan istifadə edildi.

Tədqiqatın informasiya bazası. Tədqiqatın məlumat bazası mənbə siyahısında göstərilən tədqiqatlara əlavə olaraq ölkənin Bank sektorunun insan resursları əməkdaşları arasında aparılan tədqiqat məlumatlarından ibarətdir.

Tədqiqatın məhdudiyyətləri. Tədqiqat zamanı istifadə olunan məlumatlar nümunə üsulu ilə toplanmış sorğulardan götürülmüş və bütün kainatı əks etdirmişdir.

Tədqiqatın nəticələri. İnsan resurslarının idarə edilməsi ötən əsrin ikinci yarısından bəri böyük dərəcədə əhəmiyyətli olduğundan, bu mövzuda yazılmış çox sayda dissertasiya və ədəbiyyatlar mövcuddur. Əslində, bu günə qədər aparılan bəzi tədqiqatlar da bu məsələyə toxunulubdur.

Nəticələrin elmi-praktiki əhəmiyyəti. Tezlik tədqiqatı mövzuya elmi cəhətdən və şirkətlərin tətbiqində və ya işin nəticələrinə əsaslanaraq lazımi strategiyalı qərarlar qəbul etmək baxımından vacibdir.

Açar sözlər: İnsan resursları, analiz, texnologiya, maliyyət.

KISALTMALAR

ABD	Amerika Birleşik Devletleri
M.Ö	Milattan Önce
İK	İnsan Kaynakları
İKY	İnsan Kaynakları Yönetimi

İçindekiler

GİRİŞ.....	7
I BÖLÜM. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ KAPSAMINDA KADROLAMA İŞLEVİ.....	9
1.1. İnsan Kaynakları ve İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı	9
1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin İşlevleri	22
1.3. İnsan Kaynakları Kadrolama Süreci (Staffing).....	42
II BÖLÜM. İŞLETMELERDE UYGULANAN GÜNCEL İŞE ALMA YÖNTEMLERİ.....	44
2.1. Geleneksel işe alma yöntemlerine giriş	44
2.2. Güncel işe alma yöntemleri.....	55
2.3. İşe Alma Zamanı Dikkat Edilecek Hususlar.....	62
III BÖLÜM: İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE GÜNCEL İŞE ALMA YÖNTEMLERİNE İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA.....	70
3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	70
3.2. Veriler, Ölçülmesi ve Toplanması	70
3.3. Verilerin İşlenmesi, Çözümü ve Yorumlanması.....	71
SONUÇ	78
KAYNAKÇA	80
Ekler	83
Tabloların listesi.....	87
Şekillerin listesi.....	87

GİRİŞ

Konunun güncelliği: İnsan kaynaklarının stratejik yönetimi modern zaman ekonomisinin en önemli ve tartışılan konularından birine dönüşmektedir. İşletmelerin diğer kaynakları gibi insan kaynaklarının da verimli kullanımı, sürdürülebilirliği ve performans düzeyi çeşitli yöntemlerle öğrenilmekte ve uygulanmaktadır. İnsan kaynakları terimi örgütün dahilindeki iş gücünü kapsadığı gibi,örgütün dışında bulunan ve potansiyel yararlanılabilecek iş gücünü de ifade etmektedir. Her örgütün insan gücü, hedeflerini gerçekleştirmek için önemli bir rol oynar. Herhangi bir organizasyonun hedeflerine ulaşması için insan kaynakları ana faktör gibi kabul edilir.

Problemin koyuluşu öğrenilme düzeyi: İnsan kaynaklarının yönetimi geçen yüzyılın ikinci yarısından itibaren daha büyük önem taşımaya başladığı için, bu konuda tez çalışmaları ve edebiyatlar kısıtlı sayıda bulunmaktadır. Nitekim, günümüze kadar gerçekleştirilmiş bazı araştırmalarda bu konuya da değinmiştir. Günümüzde bir çok işletmeler işe alım zamanı güncel işe alım yöntemlerinden az miktarda kullanmaktadırlar. İşletmelerin etkili biçimde faaliyeti için bu yöntemlerin doğru yönde uygulanması oldukça önemlidir.

Araştırmanın amacı ve görevleri: Yapılan araştırmanın ana amacı insan kaynaklarının işe alımı zamanı kullanılan geleneksel ve güncel yöntemleri analiz etmek ve bu yöntemlerin mevcut uygulama durumunun ekonometrik analizini gerçekleştirmektir, insan kaynakları yönetiminde güncel işe alma yöntemlerinin hangi düzeyde uygulandığını belirlemek, bu alandaki mevcut sorunları ortaya çıkarmaktır.

Araştırma nesneleri: Azerbaycanda faaliyetde bulunan Bankalar ve bu Bankalarda çalışan insan kaynakları yöneticileri ve elemanlarıdır.

Araştırma yöntemleri: Araştırmanın hayata geçirilmesi için anket uygulaması yapılmıştır. Anket daha önce literatürde kullanılmış olan anketlerin geliştirilmesi ile tamamlanmıştır. Araştırma Azerbaycandaki bankacılık sektörünü kapsamaktadır. Anketde 5li likert tipli ve bir çok seçenekli sorular kullanılmıştır. Anketin birinci bölümünde çalışılan işletme hakkında genel bilgiler, diğer

kısımında ise işe alım zamanı kullanılan yöntemler, bu yöntemlerin kullanım seviyyesi ve b. sorular koyulmuştur. Araştırma anketinde Konunun öğrenilmesi için tarihi bilgilerin toplanması, kantitatif ve kalitatif araştırma, analiz, sentez ve b. yöntemler kullanılmıştır.

Araştırmanın veri tabanı: Araştırmada İnsan Kaynakları Yönetimi, İnsan kaynakları yönetiminde işe alma yöntemleri ile ilgili makaleler, internetten elde edilen veriler, bu alanda mevcut olan araştırmalardan elde edilen veriler kullanılmıştır. Araştırmanın veri tabanını kaynak listesinde belirtilen çalışmaların yanı sıra, ülkenin bankacılık sektörü çalışanları arasında yapılmış anket verileri teşkil etmektedir.

Araştırmanın sınırları: Araştırma sırasında kullanılan veriler örneklem yöntemiyle toplanmış anketlerden alınmakla, tüm evreni yansıttığı farz edilmektedir.

Çalışmanın bilimsel ve pratik önemi: Tez çalışması bilimsel açıdan gerekli olan konuyu işlemekte olup, şirketlerde uygulanması ve ya çalışma sonuçlarına esasen gerekli strateji kararlar alına bilmesi bakımından pratik açıdan önemlidir.

Araştırmanın hacmi ve yapısı: Çalışma Özet, Giriş, Birinci bölüm, İkinci bölem, Üçüncü bölüm, Sonuç ve Kaynakçadan ibaretdir. Birinci bölümde insan kaynakları yönetiminin tanımı, tarihsel gelişimi, fonksiyonları ile ilgili bilgiler verilmiştir. İkinci bölümde insan kaynakları yönetiminde uygulanan güncel işe alma yöntemlerinden bahs edilmiştir. Üçüncü bölümde ise Bankacılık setöründe çalışan insan kaynakları yöneticileri tarafında doldurulmuş anket araştırması hayata geçirilmiştir. Araştırma sonrasında elde edilen veriler esasında sonuç kısmı yazılmış ve genellikle tezde kullanılan kaynaklar gösterilmiştir.

I BÖLÜM. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ KAPSAMINDA KADROLAMA İŞLEVİ

1.1. İnsan Kaynakları ve İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı

Günümüzde insan kaynağı bir organizasyonun ana sermayesi olarak kabul edilmektedir ve yönetimin insan kaynağıyla birleşimi organizasyonun performansını artırabilir. İKY, çalışanın örgütsel yönetimi değildir, çalışanlar arasındaki örgütsel süreçleri, faaliyetleri ve ilişkileri ifade eder. Organizasyonel başarı, hedefler, stratejik planlara ulaşmak için çalışanlar arasında bir koordinasyon ve işbirliği olmalıdır. Hunger ve Violin'e (2002) göre İKY, çalışanlar ve organizasyon arasındaki koordinasyonu ve işbirliğini en üst düzeye çıkarmayı amaçlamaktadır (Mohammed A.A. , Rashid B.,2017, 86-92).

İnsan kaynakları yönetimi örgütsel başarının artırılmasına yönelik sistematik yaklaşım ve çalışmaların planlanmasıdır. Bu planlamalar, bir kuruluşun mevcut ve potansiyel sorunlarını açıklığa kavuşturmak ve onlar için çözümler geliştirmek amacıyla, toplam organizasyon için İKY stratejilerini geliştirmeyi amaçlayan İKY programlarını kapsamaktadır. Bugün verimli İKY programları ve etkinlikleri olmadan başarıya ulaşan herhangi bir organizasyonun tasarlanması oldukça zordur (Ronald R. Sims R, 2002: 3).

İnsan kaynakları fonksiyonunun 1920'lerin ortasına kadar uzadığını öğrenmek bazı okuyucuları şaşırtabilir. Bu süre zarfında, yöneticiler kendi işe alımlarını ve işten atmalarını gerçekleştirirken, seçilen ofis çalışanları gerekli diğer birkaç çalışanla ilgili görevleri ele almıştır. 1930'ların başlarında, yöneticilerin görev ve sorumlulukları genişlemekteydi, istihdam sürecine odaklanmaları için çok az zaman kalıyordu, bu yüzden onların çoğu işe alım, tarama ve başvuru gibi görevleri yerine getiren çalışanlara sahip olduğu için çok memnundu (Artur D., 2001:3)

“İnsan kaynağı” örgütlerin rekabet ortamında üstünlük sağlayabilmek için kullanabilecekleri potansiyel kaynaklardır.(Açıkalın 1994,ss.3).İnsan kaynaklarına

yatırım yapmak ve bu kaynağı en verimli şekilde kullanmak rekabette başarı sağlamanı en önemli hususlarından biridir.

(http://www.abigem.org/appmanager/tr/portal?_nfpb=true&_pageLabel=pageKobiInsanKaynaklari)

İnsan kaynakları yönetimi, yetenekli elemanların işletmeye alınması, çalışanların verimli hale getirilmesi, çalışanların işletmede mutlu olmalarının sağlanması için gerekli tedbirlerin tümüdür. Genel anlamda insan kaynakları yönetimi, çalışanlara uygun bir iş ortamının hazırlanmasını sağlayarak, onların verimli çalışmalarını amaçlamaktadır (Gündoğdu, C., Karataş, Ö. ve Gacar, 2003: 609).

1920'lerde açıkça tanımlanmış bir alan olarak ortaya çıkan personel yönetimi çalışanların işe alınması, değerlendirilmesi, eğitilmesi ve tazmin edilmesi ile ilgili bir kavram olmuş daha çok bir çoğu örgütlerde kadrolama işlevini hayata geçirmektedir. Normalde alan, genel örgütsel performansın farklı iş uygulamalarına ve ya bu uygulamalar arasındaki sistematik ilişkilere odaklanmamıştır. Alanda birleştirici bir paradigma da yoktur. Bir İK Dergisi makalesine göre, ilk personel yönetimi departmanının 1900'lerin başlarında Ulusal Kasa Sicili'nden (National Cash Register Co) başladığı düşünülmektedir. Birkaç işten çıkmalar ve iş yerlerinde gerçekleşen rahatsız olaylardan sonra NCR lideri John H. Patterson şikayetleri, işi bırakma hallerini ve tehlikesizliyi temin etmek için için bir personel departmanı kurdu. (<https://www.linkedin.com/pulse/historical-background-human-resource-management-vinaykumar-s>)

İnsan kaynakları terimi örgütün dahilindeki iş gücünü kapsadığı gibi, örgütün dışında bulunan ve potansiyel yararlanılabilecek iş gücünü de ifade etmektedir. Günümüzde organizasyonların maddi gücü ne kadar sağlam olursa olsun, onun insan kaynakları yeterli potansiyele sahip değilse o işletmenin verimliliği aşağı olacaktır (Tuğray, Adal.Z., Ataay.İ., Uyargil.C., Sadullah.Ö., Acar A. C., Özçelik.O., Dündar.G., Uluhan.R., 2000:15)

İnsan kaynakları aynı zamanda tazminat ve sosyal haklar, insanların işe alınması ve kiralanması, çalışanlar katılım, performans, yönetimi, eğitim, organizasyon, geliştirme ve kültür gibi insanlarla ilgili konuları ele alan ve üst düzey personelin insanlar üzerindeki etkileri konusunda danışmanlık yapan

organizasyonel işlevdir. İnsan kaynakları “personel” teriminden kaynaklanmıştır ve alanın işlevleri olarak, çalışanlara ödeme yapmanın ötesine geçmek ve çalışanların haklarını yönetmektedir (<https://www.thebalancecareers.com/what-is-a-human-resource-1918144>).

İnsan kaynakları en basit tanımıyla bir grup insanın ortak amaçlara ulaşmak isteyi nedeniyle düzenli ve bilinçli hareket etmelerini ifade eder. (Montana, Charnov, 1993:2)

İK uzun süredir işlem faaliyetlerine (yönetim) ve çoğu zaman alan geleneksel faaliyetlere (işe alım, seçim ve eğitim gibi) kilitlenmiştir. Birçok İK departmanı bu tür faaliyetlerde öylesine yoğunlaşmaktadır ki, bilgi yönetimi, kültür yönetimi, stratejik yönlendirme ve yenilenme gibi katma değerli hizmetler için zamanları yoktur (Torres-Coronas T., Arias-Oliva M.,2004:11).

İnsan kaynakları yönetimi (İKY) işletmelerin koydukları hedeflerine ulaşabilmeleri için gerekli olan işlevleri gerçekleştirecek elemanların işe alınması, motive edilmesi ,eğitilmesi ve geliştirilmesidir.

İlk vakitlerde personel yönetimi bölüm yöneticilerinin sorumluluğunda olsada bu az sayıda işlevi kapsıyordu.Örneğin:işe alma, işten çıkarma ve personel kayıtlarının tutulması.Daha sonralar fabrikaların zaman içinde büyümesi ve sonuçda işçi sayısının artması,işçilerle daha yakından kişisel ilişkinin kurulmasının güçleştiğini gören bazı işverenler 1889’da “Sosyal hizmet görevlisi” fikrini uygulamaya başlamıştır.”Sosyal hizmet görevlisi” fikri ABD’de Amerikan Sosyal Hizmetler Enstitüsü tarafında tavsiye edilmiştir.Bu fikir ilk uzmanlaşmış personel görevlerini oluşturmuştur.Daha sonra,1896’da İngiltere’de Rowntrees işletmesinde çalışanlara yenilikleri amaçlamak için sosyal hizmet görevlisi tatbik olunmuştur. İngiltere’de Sosyal Hizmet Görevlileri Derneği kurulmuştur (Baysal, 2004: 59-60.).

İKY'nin iki:yumuşak ve sert yaklaşımı vardır. Zor yaklaşım organizasyon verimliliği için bir faktördür.Bu yaklaşım organizasyonun dengeli girişine ve çıktısına yol açan yöntemler ve kılavuzlar dahil olmak üzere çalışanların işlerine odaklanır. (Zahedi and Najari, 2008). Yumuşak yaklaşım çalışanların davranışlarına odaklanan insan kaynağına tepki gösterir (Mohammed A.A., Rashid B.,2017: 86-92).

Çalışan performansı, genel organizasyonun performansını artıran önemli faktör ve gelişim aracıdır. Çalışan performansı iş tatmini, bilgi ve yönetim gibi bir çok faktöre bağlıdır. (Abbas & Yaqoob; Ghafoor, Ahmed & Aslam 2011:63).

Çalışan performansı, iş yerlerinde elde edilen sonuçlar ve kazanılan başarılarıdır. (Anitha, 2014:309). Delery ve Doty (1996), şirketin stratejik yaklaşımlarının ve örgütsel yapısının, insan kaynaklarının performansını artırmaya yönelik örgütsel hedeflere ulaşmada önemli araç olduğunu ileri sürmüşlerdir. İnsan kaynakları yönetimi, kurulu veya beklenen sonuçlara ulaşmak için çalışan performansını korumayla ilgilidir. Blasi, Conte ve Kruse, İKY'nin- işgücü yönetimi çatışmalarını azaltmak ve çalışanların çabalarını, işbirliğini ve bilgi paylaşımını teşvik etmek yoluyla gerçekleştirilebilecek performanslarını iyileştirmeye yardımcı olduğunu belirtmiştir. Kadrodan en etkili şekilde yararlanmak organizasyonun önemli bir parçasıdır.

Günümüzde örgütler için oldukça önemli olan insan kaynaklarının tarihsel gelişimine referans etdikde zaman içinde mevcut durumuna gele bilmek için çeşitli değişimlerden geçtiği görülmektedir. İnsan kaynakları yönetiminin yaklaşık 70 yıldan artık işlevsel ve uygulama alanı olmasına ramen bu alanın kökleri oldukça geçmişe uzanmaktadır. Bunun en başlıca nedeni ise insanların ortak amaçları gerçekleştirmek nedeniyle tarih boyunca var olmalarıdır (Bingöl 1997: 9-15).

İnsan kaynakları, bir işletmede en üst kademedede bulunan yöneticiden en alt kademedede çalışan niteliksiz işgörene kadar tüm çalışanları kapsamaktadır. İnsan kaynakları, işletmenin sahip olduğu işgücü yanında işletme dışında bulunan ve potansiyel olarak yararlanılabilecek işgücünü de kapsamaktadır (Kaynak vd. 2000: s. 15).

Her örgütün insan gücü, hedeflerini gerçekleştirmek için önemli bir rol oynar. Organizasyonun görevlerinin yerine getirilmesi onun insan gücünün sorumluluğudur ve bu insanların performansı organizasyonun performansı kadardır. Herhangi bir organizasyonun hedeflerine ulaşması için insan kaynakları ana faktör gibi kabul edilir. İnsan kaynakları organizasyonel görevleri ve

çalışanların iyileştirilmesini sağlayan organizasyon performansına yardımcı olur.
(Daft R., 2010: 223-224)

İnsan, insan kaynakları yönetiminin ana konusunu oluşturan varlık aynı zamanda çalışma hayatı için en önemli varlıktır. Örgütlerde ücret karşılığında faaliyyet gösteren insanlar aynı zamanda elde ettikleri gelirlerle örgüt ve işletmelerin ürettikleri mal ve hizmetleri satın almaktadırlar (Eren 1997: 317).

İnsan kaynakları yönetimi tarih boyunca çeşitli isimlerde değişti. İsim değişikliği temel olarak tarih boyunca sosyal ve ekonomik aktivitelerin değişmesinden kaynaklanıyordu (<https://www.linkedin.com/pulse/historical-background-human-resource-management-vinaykumar-s>)

İnsan kaynakları yönetimi, bir kurumdaki çalışanların yönetimini ve gelişimini tanımlamak için kullanılan çağdaş bir şemsiye termdir. Ayrıca personel ve ya yetenek yönetimi de denir. (Bu terimler hazırda biraz eskimiştir). İnsan kaynakları yönetimi bir kuruluşun insan sermayesini yönetmekle ilgili her şeyi denetlemeyi içerir. Bu nedenle insan kaynakları bir kaç önemli alana odaklanmıştır, bunlara :

- İşe alma ve personel
- Tazminatlar ve kazançlar
- Eğitim ve öğrenim
- İşçi ve işçi ilişkileri
- Organizasyon gelişimi

İnsan kaynakları yönetiminin birçok alanı nedeniyle, bu alandaki profesyonellerin bir ve ya daha fazla alanda belirli uzmanlığa sahip olması tipik bir durumdur. İnsan kaynakları profesyonelleri için ilgili kariyer başlıklarından sadece birkaçını aşağıda göstere biliriz:

Eğitim geliştirme uzmanı

- İK yöneticisi
- Faydalar uzmanı
- İnsan kaynakları uzmanı
- İsdihdam hizmetleri ürünü

- Tazminat ve iş analizi uzmanı
- Eğitim ve gelişim müdürü
- Bulan
- Fayda danışmanı
- Personel analisti (<https://www.humanresourcesedu.org/what-is-human-resources/>)

Bir İK departmanı ,kurumun büyüklüğüne bakılmaksızın her hangi bir işin olmazsa olmaz unsurlarından biridir. Çalışan verimliliğinin en üst düzeye çıkarılması ve şirketin işgücü kaynaklı olarak ortaya çıka bilecek sorunlardan korunmasına odaklanır. Öncü bir iktisatçı olan John R. Commons ilk olarak 1893'te yayınlanan "The Distribution of Wealth," adlı kitabında “insan kaynağı” terimini kullanmıştır (<https://www.investopedia.com/terms/h/humanresources.asp>)

İnsan kaynakları yönetimi prensipleri ve rekabetçi organizasyonlarda insan yönetimi teknikleri farklı disiplinlerde bulunan teorilerden alınmıştır:

1.Organizasyon yaşam döngüsü teorisi

- Bu teori Cameron & Whetton (1981) tarafından geliştirilmiştir.Bu teori örgütsel gelişmeyi oluşum,büyüme,olgunluk,düşüş ve ölüm gibi karakterize eder. Teoriye göre, tüm bu aşamalarda itici güç, iş gücünün doğasıdır. Olgunluk aşamasında organizasyon, insan kaynakları yaratıcılığını, inovasyonu, takım çalışmasını ve rakiplerinden gelen baskılara dayanacak yüksek performansı destekleyen hiçbir organizasyonel yapı olmadığı takdirde büyümeye devam edemez veya hayatta kalamaz (Schuler R., and Jackson S.,1999: 699).

2. Rol davranışı teorisi

- Rol davranış teorisi, organizasyonlarda bireylerin ve ekiplerin davranışlarını açıklamak ve tahmin etmeyi amaçlamakta, bu da yöneticileri karar verme amacıyla bilgilendirmekte ve insan yönetimine ne gibi adımlar atmaları gerektiği ve beklenen sonuçlara yol açmaktadır.

3. Kaynak bağımlılık teorisi

- 1970'lerde ekonomik durgunluklar sırasında yöneticilerin karşılaştığı zorluklardan biri, kuruluşların piyasada rekabetçi kalmaları için kıt kaynakları en iyi şekilde nasıl elde edebilecekleri ve etkin bir şekilde kullanabilecekleri olmuştur.

4. Kurumsal teori

- “Kurum” kelimesi, akademik ve profesyonel yönetime bağlı olarak farklı insanlara farklı şeyler ifade eder (Peters., 2000). Bu teori bazı kararların niçin alındığının ya da aksiyonların niçin yapıldığının ve bunların etkilerinin nedenini açıklamak için, politika, hukuk, psikoloji, kamu yönetimi ve ekonomiyi diğer şeylerin yanı sıra birleştiren bir disiplindir.

5. Ajans teorisi

- İşveren ve çalışanın bir ana aracı ilişkisi vardır
- İkisi arasında anlaşmazlık olabileceğinden, yasal çıkarımlar dikkatle düşünülmeli ve mümkünse dava açılmamalıdır

6. Genel sistemler teorisi

- Organizasyonlar karmaşık sistemlerdir
- Bu teoriye göre insan kaynakları yönetimi bir alt sistemdir
- Her bir bileşenin başarısızlığı / başarısı, kuruluşa aşırı etki yaratacaktır

7. İnsan sermayesi teorisi

- Bu bir ekonomik yaklaşımdır - insanlar değerli varlıklardır.
- İnsanlara, diğer varlıklarda olduğu gibi yatırım yapın

8. Örgütsel değişim teorisi

- Organizasyonlar zaman içinde farklı formlardan, kalite düzeylerinden ve eyaletlerden geçer
- İnsan kaynakları yönetimi, belirtilen hedefler, değişiklikler ve performans arasında uyum sağlamalıdır

9. Stratejik olumsuzluk teorisi

- Kuruluşların benimsemek için çeşitli stratejik tipolojileri var
- Tipoloji seçimi örgüt ortamına bağlıdır.

- İnsan kaynakları yönetimi, seçilen belirli bir tipolojiye bağlı olmalıdır.
(<https://openaccess.leidenuniv.nl/bitstream/handle//1888/22481//ASC-075287768-3030-01.pdf>)

İnsanları örgütsel bir ortamda yönetmek, insanlık tarihi boyunca olmuştur.

Tablo 1: İnsan kaynakları yönetiminin evrimi ve gelişimindeki aşamalar

Stages	Refah memuru	Personal yöneticisi	Personal müdürü	Personal /İnsan Kaynakları müdürü	İnsan kaynakları müdürü	Stateji insan kaynakları müdürü
	Çalışan refahı	Personal yönetimi	Çalışan yönetimi	Personal /İnsan kaynakları yönetimi	İnsan kaynakları yönetimi	Strateji insan kaynakları yönetimi
Decades	1900	1920-1930	1940-1960	1970-1980	1990	2000

Kaynak:<https://openaccess.leidenuniv.nl/bitstream//handle//1887/22381//ASC-075387668-3031-01.pdf>

İKY ile ilişkili temel ilkeler ve uygulamalar, insanlığın başlangıcına kadar uzanmaktadır. Kabile liderlerinin seçimi için mekanizmalar geliştirildi. Örneğin, güvenlik, sağlık, avcılık ve toplama hakkında bilikler kayd edidildi ve gençlere yansıtıldı. Modern yönetim teorisinin başlangıcından bu yana, çalışanların rolünü ve işlevini tanımlamak için kullanılan terminoloji “personel” ten “endüstriyel ilişkilere” “çalışan ilişkileri” ne “insan kaynaklarına” dönüşmüştür (<https://www.referenceforbusiness.com/encyclopedia/Gov-Inc/Human-Resource-Management-HRM.html>).

Daha eski dönemlere dayanmasına bakmayarak, genelde ikinci Dünya savaşından sonra ortaya çıktığı denilir. (<http://melike-iky.blogspot.com/2011/02/insan-kaynaklar-yonetiminin-tarihcesi.html>)

Tarih öncesi dönemlerde kabile liderlerinin seçiminde tutarlı yöntemler mevcut olmuştur. Avcılık sırasında güvenlik ve sağlık pratiği nesilden nesile aktarıldı. M.Ö. 2000 yılından M.Ö 1500'e kadar Çinliler çalışan tarama teknikleri kullandı hansi ki Yunanlar daha aşağı ücretle çalışmaya razı olan gönüllü işçiler kullanmaktaydı. Bu eylemler bireyleri iş için seçme ve eğitme ihtiyacını fark ettirdi. (Tubey R., Rotich K. J, Kurgat A., 2015:139).

En erken zamanlardan itibaren Mısır ve Babil'de, yeterli sayıda sanat işçiliğinin sağlanması için el sanatları becerileri eğitimi düzenlenmiştir. Onüçüncü yüzyıldan itibaren, sanat eğitimi Doğu Avrupada popüler oldu. Bazı yazarlar İKY'nin tarihinin İngiltere'ye kadar izlenebildiğini gösteriyor; burada masonlar, marangozlar, deri işçileri ve diğer zanaatçılar kendilerini derneklere ayırmışlardır. Burada Sanat dernekleri, her meslek için kaliteyi ve üretim yöntemlerini denetler ve istihdam koşullarını düzenlerdi (Ronald R. Sims, 2002:18)

18-ci yüzyıldaki ABD ve diğer ülkelerde yaşanan durgunluk ve sanayi devrimi sonrasında çalışanlara ve işçilere daha fazla özen gösterilmeye başlandı. Bu bakış açısı, günler içinde İnsan Kaynakları Yönetimi adı verilen bir bilim haline geldi. 18-ci yüzyılda hızlı bir gelişme ve sanayi devriminin işe yaklaşımı, dünya sanayi haritasını çarpıcı biçimde değiştirdi. Bir çok endüstriler ucuz ürünlere daha çok ihtiyaç duydu, binlerce işçi kiralandı ve işçiler günde 16 saate kadar çalıştırıldı. Bu da işveren ve çalışanlar arasında tatminsiz bir ortam yarattı. Buna dayanarak, bir çok girişimci tatmin olan işçilerin depresyonda olan işçilerden daha etkili olduklarını ve daha fazla ürün ürettiklerini keşfettiler. Bu nedenle fabrikalar hatalarını düzeltmek, işçilerin rahatını ve memnuniyetini artırmak için gönüllü programlar başlattılar (<http://www.hrrevolution.me/history-of-human-resources/>).

İnsan kaynakları yönetiminin tarihsel aşamaları

İnsan kaynakları yönetiminin günümüzdeki gelişimi aşağıdaki aşamalardan oluşmuştur:

Erken Aşamalar (1890'lar – 1913): İK dönüşüm ve gelişiminin tarihi, Sanayi Devrimi sırasında 19-cu yüzyıl Avrupa'sına kadar uzanabilir. Bu dönemde günlük işçiler hatda çocuklar bile yetersiz ücret, sert çalışma koşulları ile fabrikalarda çalışmaya zorlanıyordu. Genellikle onlara, hayvanlar gibi davranılıyordu. Hükümet müdahale eder, özellikle günlük işçilerle çalışan tesislerde hukuki düzenlemeler yaratırdı. Bu da, işçilerin bir organizasyon içinde adil bir şekilde ele alınmasını sağlamaktan sorumlu olacak bir refah memurunun geliştirilmesi ve tanıtılmasıyla sonuçlandı. Bütün bunlar Sanayi Devrimi'nin bir

etkisi idi (<https://www.careerbuilderforemployers.co.in/blog/hr-transformation-tracing-history/>).

Dünya Savaşı Aşaması (1914-1945): Farklı kuruluşlar, çalışanlardan zorlu yeni beceriler talep etmeye başladı. Bu süre zarfında kuruluşlar, refahı ve işçilerin gereksinimlerini gözeten bir ya da iki personelden oluşan küçük bölümlere sahipti. 1880'ler ve 1940'lar arasında, göç (immigration) ikinci Dünya Savaşı'na kadar önemli ölçüde arttı ve sağlam kaldı. 1930'lar ve 1940'lar boyunca İKY'nin genel odak noktası, çalışan verimliliği ve becerilerinden çalışan memnuniyetine dönüştü. Bu değişim özellikle II. Dünya Savaşı'ndan sonra, vasıflı iş gücü sıkıntısı döneminde şirketleri işçi ihtiyaçlarını daha fazla dikkata almayı zorlamakla berginleştirdi (<https://www.referenceforbusiness.com/encyclopedia/Gov-Inc/Human-Resource-Management-HRM.html>).

İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra (1945-1960): Bu aşama büyük değişim zamanlarından biridir. Bu, mühendislik ve teknolojinin büyük ölçüde genişlemeye başladığı ve kademeli kurum kültürünün ortaya çıkmaya başladığı zamandır. Kesinlikle belli ki ilerlemeci İK dönüşümleri çoktan başladı ve böylece işyerinde yeni bir çağ başlatıldı. Ünlü Amerikan makine mühendisi Frederick W. Taylor bilimsel insan kaynakları yönetiminin evrimine yol açan bilimsel yönetim ilkelerini oluşturdu. Taylor'un teorileri üç ana konuya odaklandı:

- İşçiler için eğitim
- Ücret bütünlüğünü sağlamak
- Daha iyi üretime odaklanmak

Savaş günlerinde, işçi hareketi ve kullanımı, çalışanların işlevlerinin iyileştirilmesi üzerinde çok etkili olmuştur. Firmanın etkinliği, çalışan verimliliği ve ilhamından büyük ölçüde etkilenmiştir. Savaş sona erdikten sonra, insan ilişkileri için sendikalar ve dernekler işçilerin motivasyonunun paranın yanı sıra bazı sosyal ve psikolojik faktörlerle artırılmasını vurgulamışlar. Örneğin, çalışma standartlarını değerlendirmek, çalışmalarını onaylamak (International Journal of Human Resource, 2013:128) Savaş sırasında, çok sayıda kişinin askeri hizmette kategorize edilmesinden dolayı, daha iyi işe alım ve seçim önlemleri almak için

işçileri meslek grupları etrafında sınıflandırmaya başlatıldı. Sınıflandırmanın en derin kısımları, iş arayanların sorularını cevaplayan görevlerin, vazifelerin ve sorumlulukların ayrıntılarını içeren iş tanımı olmuştur. Bu iş tanımı sınıflandırma sistemleri, uygun ücretlendirme programlarını planlamak, bireysel çalışan performansını değerlendirmek ve yürütme için bir temel sağlamak için de kullanılabilir.

Sosyal meseleler dönemi (social issues era) 1963-1980: Bu dönem, Amerika Birleşik Devletleri'ndeki iş mevzuatı miktarında olağanüstü bir artışa tanık oldu. Bu mevzuat önyargılı uygulamaların hariç tutulması, emeklilik sözleşmesinin sağlanması, işle ilgili sağlık ve güvenliğin özendirilmesi ve vergi düzenlemesi gibi istihdam kuruluşunun çeşitli bölümlerini içeriyordu. Sonuç olarak, insan kaynakları departmanı, yasama otoritelerine büyük miktarda verilerin toplanması, analiz edilmesi ve raporlanması için gerekli olan mevzuatın yerine getirilmesiyle ilgili ekstra sorumlulukla yüklenmiştir. Bu dönem, personel departmanlarının insan kaynakları departmanları olarak adlandırılmaya başlandığı ve insan kaynakları yönetiminin doğduğu tarih idi. Birçok çalışan koruma kanunu ile uyum içinde olmak veya büyük ekonomik sonuçları müşahade etmek üst düzey yöneticilerini İKY fonksiyonu anlamına daha hassas olmalarına getirdi. Bir diğer faktör neredeyse tüm sanayileşmiş ülkelerde ekonomik patlama oldu. Sonuç olarak, işçi sendikaları sağlık hizmetleri ve ayrılma gibi üstün istihdam koşulları için başarılı bir şekilde müzakere edildi. Böylelikle, işgücü maliyetleri öncekinden daha büyük idi, bu da insan kaynakları yöneticilerinin verimliliğe karşı maliyet artışlarını doğrulamaya zorlamaktaydı.

Maliyet Etkinlik Dönemi (Cost-Effectiveness Era, Human Resource Management) 1980-1990: Bunlar bilgi teknolojisinin içinde bulunduğu ve çokuluslu şirketler kavramının sıçrama ve sınırlar içinde büyümeye başladığı dönemlerdi. BT dış kaynak kullanımı büyümeye başladı ve bu teknoloji yavaş yavaş güçlü bir İK dönüşümüne yol açtı. İnsan kaynakları yönetimi (İKY), kurumlar tarafından ciddiye alınmaya başlandı ve İKY, küresel düzeyde her

kurumun ayrılmaz bir parçası olmaya başladı (<https://www.careerbuilderforemployers.co.in/blog/hr-transformation-tracing-history/>).

ABD ve diğer uluslararası şirketler, yükselen Avrupa ve Asya ekonomilerinden rekabet arttıkça otomasyon ve diğer verimlilik artırımı prosedürleri aracılığıyla maliyet azaltma konusuna daha çok odaklandılar. Hizmet sunumunda maliyet azaltma ve katma değerli hizmetler yoluyla etkililik ve verimliliği ilerletmek için İK alanı, daha güçlü ve daha ucuz hale gelen teknolojiyi birleştirmek için stres altındaydı. Bundan elave, yönetimde maliyetler şirket bütçesinin çok önemli bir parçası olduğu için artan bir dahili içgörü vardı. Bazı şirketler insan kaynakları maliyetlerinin işletme maliyetlerinden % 80'i kadar yüksek olduğunu tahmin etmişlerdir (Salvatore P., Weitzman A., Halem D., 2005: 50).

Tablo 2: İKY ve Personel yönetimi arasındaki farklar

Faktör	Çalışan yönetimi	İnsan kaynakları yönetimi
Zaman ve planlama perspektifi	Kısa dönem, reaktif, geçici, marjinal	Uzun vadeli, proaktif, stratejik, Entegre
Psikolojik sözleşme	Uyumlu	Taahhüt
Çalışan ilişkileri perspektivi	Çoğulcu, kolektif, düşük güven	Unitarist, bireysel, yüksek güven
Tercih edilen yapı / system	Bürokratik / mekanik, merkezi, resmi/ tanımlanmış roller	Organik, devredilmiş, esnek roller
Roller	Uzmanlaşmış/ profesyonel	Büyük ölçüde hat yönetimine entegre edilmiş
Değerlendirme	Maliyet minimizasyonu	Maksimum kullanım

Kaynak: 'Human Resource and Industrial Relations', Journal of Management Studies, 24 May, ss.507

Personel yönetimi insan kaynakları yönetimi oldu. İK stratejileri geliştirildi, yeni bireysel ödeme düzenlemeleri getirildi, resmi performans değerlendirme sistemleri ve yetkinlik çerçeveleri tanımlandı. Hazırki İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY)'nin mevcut disiplini Personel yönetiminden kökten farklı bir görüntü oluşturuyor (Tubey R., Rotich K.J., Kurgat A., 2015:142).

İKY ve Personel yönetimi arasındaki temel farklar aşağıdaki tabloda gösterilmektedir:

Tablo 3: İnsan Kaynakları Yönetimi ve Personel Yönetimi Arasında Fark

PERSONEL YÖNETİMİ	İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ
İş odaklı	İnsan odaklı
Operasyonel faaliyet	Danışmanlık hizmeti
Statik bir yapı	Dinamik bir yapı
İnsan maliyet unsuru	İnsan önemli bir girdi
Kalıplar, normlar	Misyon ve değerler
Klassik yönetim	Toplam kalite yönetimi
İşle çalışan insan	İşi yönlendiren insan
İç planlama	Stratejik planlama

Kaynak: Zeyyat Sabuncuoğlu (2000). İnsan Kaynakları Yönetimi (1. Baskı). Bursa: Ezgi Kitapevi Yayınları, s.11.

İnsan Kaynakları Yönetimi Personel Yönetiminden daha geniş kapsamlıdır.

Teknolojik Gelişme Dönemi ve Stratejik HRM'nin Ortaya Çıkışı (1990 Günümüzedek):

1990-lar boyunca ekonomi birçok önemli değişimlere maruz kaldı. Bu değişimlere artan küreselleşme, teknolojik ilerlemeler, özellikle İnternet, Web servisleri, aktif rekabeti örnek göstermek mümkündür. Günümüzde, firmalar öncü ve becerikli çalışanların sürdürülebilir bir fayda sağlayabileceğini anladılar, çünkü diğer varlıklar gibi rakiplerin entelektüel sermayeni yeniden üretmesi oldukça karmaşıktır. Bu nedenle insan kaynakları yönetimi fonksiyonu, yetenekli çalışanları cezbetmek, korumak ve tutmak için stratejik düzeyde önem ve bakış açısı kazanmıştır. Teknolojinin daha büyük kullanımı İKY'nin odağını organizasyonun ürün ve hizmetine değişti ve bu da İK departmanının stratejik ortak olarak görünümüne yol açtı. İnsanların şükranlarının gitdikçe büyümesi, İKY çağdaş organizasyonlarda yönetim düşünce ve uygulamalarında önemli ölçüde önem kazanmıştır. Stratejik İKY, teorik etkileri insan kaynağını stratejik bir varlık olarak değerlendiren ve örgütsel performansın iyileştirilmesinde rekabet avantajı sağlayan firmanın kaynak tabanlı analizinden kaynaklandırıyor. (Becker B.E., & Huselid M.A., 2006:105)

Şimdi, 2000'lerin başından bu yana, İK dönüşümü kavramı biraz daha sert olmuştur. Dönüşüm çok belirgindi, neredeyse bir metamorphos ile karşılaştırılabilir (https://www.careerbuilderforemployers.co.in/blog/hr-transformation-tracing-history/).

Yöneticiler ve liderler bugün küresel düşünmek,farklı kültürel geçmişleri anlamak zorundalar. Kurum kültürü ülkeye spesifik olamaz,örgüt için çalışan birçok ülkeyi yansıtmalıdır. Bu İnsan Kaynakları için inanılmaz bir fırsattır. İnsan Kaynakları Yönetimi bugün küreseldir. Küresel İK politikaları farklı ülkelerdeki süreçleri yönlendirir, ancak süreçler kıyaslanabilir sonuçlar üretir. Çalışanlar da ayrıca ülkeden ülkeye taşınabiliyor.İnsan kaynaklarının geleceği parlaktır.Uluslar iş birliği içinde bulunduktan dolayı Küreselleşme durdurulamaz. Organizasyonlar daha az ülkeye özgü haline gelir ve kendilerini bir ülke ile belirleyemezler (<http://www.hrrevolution.me/history-of-human-resources/>).

Beer et'in “Harvard Modeli”. ark. (1984) ya da Yumuşak İKY, insanlara, onları yönetmek yerine iletişim ve motivasyonu daha üstün bulurlar. Bu yaklaşım çalışanları bir varlık gibi kaynaklardan daha değerli olarak bulur. Geleneksel insan kaynakları yönetiminden stratejik insan kaynakları yönetimine geçiş mevcut trend olmaya devam etmekte (Losey M.,2010: 63).

1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin İşlevleri

Bir elemanın işletmeye dahil ola bilmesinden işten ayrılmasına kadar geçirdiği esas süreç içerisinde karşı-karşıya kaldığı kadar insan kaynakları uygulamaları ve insan kaynakları fonksiyonları olarak ifade edilmektedir.

İnsan kaynakları yönetiminin başlıca işlevlerini aşağıdaki şekilde sıralaya biliriz:

İnsan kaynaklarının planlanması: İnsan kaynakları yönetiminin bir işlevi olarak insan kaynakları planlaması, organizasyonel hedefleri gerçekleştirmek için ihtiyaç duyulan çalışanların sayısını ve türünü belirler. İnsan kaynaklarının planlaması kadrolama sürecinin ilk aşamasını oluşturur. Araştırma bu işlevin önemli bir parçasıdır,çünkü planlama insan kaynaklarını tahmin etmek ve gelecekteki insan kaynakları ihtiyaçlarını öngörmek için bilgi toplanmasını ve analizini gerektirir.

Temel insan kaynakları planlama stratejisi personel ve çalışan gelişimidir (<http://www.whatishumanresource.com/Human-Resource-Management-functions>).

Her bir organizasyon faaliyete başlamadan önce işin qayesinin nasıl yapıla bileceği, izlenecek süreçler ve gelecekte karşılaşıla bilecek problemlerle ilgili değerlendirmeler yapılmalıdır. Bu husus genellikle yeni faaliyete başlayan işletmeler için oldukça mühimdir. (David A. De Cenzo, John Wiley & Sons,1996:107-109).

İnsan Kaynakları Planlamasının, bir organizasyon için üstlendiği işlevler aşağıdaki gibi özetlenebilir;

- Çalışan faaliyetleri ile örgütün amaçlara arasında uyum sağlamak
- Örgütsel planlama sürecinin geliştirilmesine katkıda bulunmak
- Tüm organizasyon dahilinde insan kaynakları yönetiminin verimliliğini arttırmak
- Diğer İKY fonksiyonlarının koordinasyonuna yardımcı olmağı sağlamak
- Yeni personel isdihdamında ekonomikliği sağlamak
- İhtiyaç duyulan spesifik işgücü niteliklerini ortaya koymak (Fatime A.N.,2015:31).

İnsan kaynakları denetimi, iş analizi ve tasarımı, işe alım ve seçim, yönlendirme ve yerleştirme, eğitim ve gelişim, performans değerlendirme ve iş değerlendirmesi, çalışan ve yönetici ücretleri, motivasyon ve moral, katılımcı yönetim, iletişimin sistematik olarak doğrulanması,refah ve sosyal güvenlik, güvenlik ve sağlık, endüstriyel ilişkiler, sendikacılık, anlaşmazlıklar ve bunların çözümü sürecidir. İK denetimi, organizasyonel hedefe ulaşmak ve İK işlevlerinin etkinliğini değerlendirmeye yardımcı olan önemli bir araçtır.

İK denetiminin öncelikli amacı,risk boşluklarının belirlenmesi ve aradan kaldırılması, davalardan kaçınma, mubaheselerden kaçınma,masrafların azaltılması ve insan kaynaklarının en iyi uygulamalarının geliştirilmesidir (David A. De Cenzo, John Wiley & Sons,1996:134).

2016 yılında Hindistan Şirketlerinde İK Denetim prosedürlerini belirlemek ve değerlendirmek üzere 72 şirket arasında araştırma hayata geçirilmiştir. Anketten elde edilen bulgular, İnsan Kaynakları Denetimlerinin kurumların çoğunda rutin bir süreç olduğunu ve çok az sayıda şirketin denetim prosedürlerini destekleyen

özel kaynaklardan yararlandığını ortaya koymuştur. Ayrıca, şirketlerin iş riski değerlendirmesi ve süreç iyileştirmeleri için onları proaktif olarak kullanmalarına ihtiyaç vardır.

- Organizasyonların %96'sının denetim için özel İK kaynakları bulunmamaktadır. Bunlar ya dış denetim firmaları ya da iç İK denetçisi tarafından yapılır.
- Ve kuruluşların sadece % 52'si “erken uyarı sistemi” kurmak için denetimler gerçekleştiriyor (<http://www.whatishumanresource.com/Human-Resource-Management-functions>).

İnsan kaynakları planlaması, bir kurumun insan kaynakları ihtiyaçlarının ve bu ihtiyaçların sağlanmasının önceden göülmesi için gereklidir. Bu ihtiyaçlar aşağıdaki noktalardan değerlendirilebilir:

- **Replacement of Persons.** Emeklilik, yaşlılık, ölüm ve diğer nedelerden dolayı organizasyonlarda çok sayıda kişi yer değiştirir. Bu tür ihtimallerde kişileri yeni pozisyon almak için hazırlamaya ihtiyaç olacaktır.
- **İşçi çıkması (labour turnover).** Her kurumda her zaman işçi devri vardır. İşgücü devri derecesi farklılık gösterebilir, ancak tamamen ortadan kaldırılamaz. Organizasyondan ayrılanların pozisyonlarını almak için yeni kişilerin işe alınmasına ihtiyac olacak.
- **Genişleme Planları (Expansion plans).** Biznes değişen teknolojik ortamda çalışıyor. Personele yeni eğitim verilmesi gerekebilir. İnsan kaynakları planlaması, organizasyonun yeni taleplerini karşılamada yardımcı olacaktır.
- **İhtiyaçları Değerlendirmek (Assessing Needs).** İnsan kaynakları planlaması, organizasyonda herhangi bir kıtlık veya fazlalık olup olmadığını belirlemek için de gereklidir. Gerekenden daha az kişi varsa, işi olumsuz etkileyecektir. Öte yandan, ihtiyaçtan daha fazla kişi istihdam edilirse, o zaman işgücü maliyetini artıracaktır. İnsan kaynakları planlaması uygun işgücünün istihdam edilmesini sağlar.

(https://www.exec.gov.nl.ca/exec/hrs/publications/hr_resource_binder.pdf).

Personal bulma ve seçme: İnsan kaynakları yönetiminin en ana işlevlerinden biri işgören seçme ve yerleştirmedir. Bir şirkete istikamet veren ve onu başarıya ya da başarısızlığa götüren en önemli faktör şüphesiz insandır. Mevcut elemanın şirketin gerçek ihtiyacını karşılayacak seviyede ve kabiliyette bulunmaması ve bunlar arasında en faydalı olanların seçilmemesi, insan kaynakları yönetiminde başlı başına önemli bir konu ya da problem olarak değerlendirilir (Sabuncuoğlu Z., 2000:78).

İşgören bulma ve seçme, işletmede boşalan ya da yeni oluşturulan görevler için personel adayları arasından işin gereklerine uygun kişi ya da kişilerin seçim sürecidir. İşe alım, iş ilanlarında ,gazetelerde, televizyon yayınlarında, çevrimiçi ortamda ve sosyal medya ortamlarında bildirimde bulunarak nitelikli başvuruları davet etme sürecidir. İşletmelerin nitelikli ve üretken işgücünü bulma ve seçme faaliyetleri, büyük ölçüde zaman, para ve enerji harcanmasını gerektirir. Personel bulma ve seçme faaliyetine yapılan yatırımın maliyetinin, yanlış kişilerin istihdam edilmesinin maliyetinin çok altında kaldığı bugün artık anlaşılmış bulunmaktadır (Itika J.S., 2011: 2-14).

İK planlaması ek işgücü ihtiyacını ortaya koyduğunda, kuruluşların yapacak çok sayıda seçeneği vardır. Bu, tam ölçekli bir işe alımda ve seçim sürecinde ilk adım olabilir,ancak bazen ek çalışanlar işe almak, ek işgücü elde etmek için en iyi yöntem değildir (Gusdorf M., 2008:1).

İşe alım, kuruluşun seçeceği nitelikli bir iş adayı alanına sahip olmasını sağlayan bir süreç olarak tanımlanmaktadır. Şirketler işe alıma başlamadan önce, uygun kadrolama planlaması hayata geçirmeliler ve kaç kişiye ihtiyaç duyulacağını belirlemek için bir öngörme (tahmin) yapmalıdırlar. Tahmin, hem iç hem de dış faktörlere dayanmaktadır. İç faktörler şunları içerir:

- Bütçe kısıtlamaları
- Beklenen veya çalışan ayrımları trendi
- Üretim seviyeleri
- Satış artar veya azalır
- Küresel genişleme planları

Dış faktörler aşağıdakileri içerebilir:

- Teknolojideki değişiklikler
- Yasalardaki değişiklikler
- İşsizlik oranları
- Popülasyonda kaymalar
- Rekabet

Kolay görünmesine rağmen, doğru yeteneklerin doğru yerde ve doğru zamanda işe alınması, beceri ve pratiği gerektirir, ancak daha da önemlisi stratejik planlama gerektirir. İşe alım sürecindeki ilk adım, açılmakta olan iş onaylanmasıdır.

Başarılı örgütler ancak kişilik ve yeteneklerine uygun işte çalışanlarla meydana getirilebilir. Günümüzde kalite ancak doğru işte doğru personelle çalışarak sağlanabilmektedir. İşe uygun ve adapte olmuş adaylarla çalışılınca; bireylerin iş yapma motivasyonları ve gösterecekleri çaba yüksek olur, yaptığı işi zevk alarak severek yapar. İşe uygun olmayan adaylarla çalışılınca; yalnızca olumsuz sonuçlar elde edilir ve işletmenin tümü için göze alınamayacak kadar büyük zararlara yol açabilir (Bayraktaroğlu S., 2006:39).

Yeni veya mevcut bir pozisyon için işe almaya başlamadan önce, işin doğası hakkında bilgi toplamaya ve bu rolün bir iş / çalışma analizini yürütmeye, aşağıdaki soruları sormaya zaman ayırmak önemlidir:

- Fonksiyon değişti mi?
- Bu işi değiştiren iş modeli, yeni teknolojiler ya da yeni ürünler var mı?
- Yeni adaydan farklı veya daha esnek beceriler gerektiren herhangi bir değişiklik olacak mı?
- Yeni adayın, mevcut iş sahibinin sahip olmadığı hangi becerilere ihtiyacımız vardır?

Bu cevaplar, işin gerçek gereksinimlerini ve kuruluşun geri kalanına nasıl uyduğunu netleştirmeni sağlayacaktır.

(https://www.hrinz.org.nz/Site/Resources/Knowledge_Base/QZ/Recruitment_and_Selection.aspx). Başarılı bir işe alım, organizasyonel hedefleri ve organizasyonun

değerlerine ve amaçlarına olumlu bir katkıda bulunma kabiliyeti kazandırmak için gerekli beceri, uzmanlık ve niteliklere sahip insanlara ulaşmaya bağlıdır.

İnsan Kaynakları departmanlarının çoğu, çalışanları yönetmek için çaba ve paralarının büyük bölümünü kullanır ve sonuç olarak, genellikle kuruluşun işe alım ihtiyaçlarını yeterli ölçüde yerine getiremezler. Kaçınılmaz olarak, organizasyonlar boş pozisyonları doldurmak için çok fazla veya çok az çalışan işe alırlar. Bir şirkette çalışanların ve işlerin mükemmel bir dengesinin korunması gerekir. Buna ek olarak, iş arayanlar, işler için sadece en yetenekli ve yetkin kişilerin seçilmesini sağlamalıdır. Uygunsuz bir adayı işe alma maliyetleri bir kuruluş için çok büyük olabilir(<https://empxtrack.com/blog/recruitment-and-selection-the-most-important-hrfunction/>).

Önemli projelerde kaybedilen gün sayısı ve gecikme maliyeti, zayıf işe alım ve düşük kaliteli işe alım sürecinin doğrudan sonuçları olabilir. Zayıf işe alım sadece proje gecikmeleri açısından kayıplara neden olmaz, aynı zamanda stratejik fırsatları kaçırmaya da neden olabilir. İşe alım uygulamasında iyi performans gösteren adayların organizasyonel işlevlerde de iyi performans gösterecekleri konusunda bir garanti yoktur. Bu nedenle, yeni çalışanlara önemli görevler verilmeden önce bir şirketin işlevlerine alıştırılması önemlidir. Oryantasyon, yeni bir çalışanın kendini yeni işe ve işverene alıştırmasına yardımcı olan ilk adımdır. Yeni çalışanlara yeni işlerini- ücret ve fayda programları, çalışma saatleri ve şirket kuralları ve beklentileri de dahil olmak üzere tanıtacak bir yöntemdir (<http://www.whatishumanresource.com/Human-Resource-Management-functions>).

Eğitim ve gelişim (Trainig and Development): Eğitim ve gelişim insan kaynakları yönetiminin temel işlevlerinden biridir. Çoğu kuruluş eğitim ve gelişime insan kaynakları geliştirme faaliyetinin ayrılmaz bir parçası olarak bakar. Teknik yandan eğitim, davranışta ortaya çıkan iyileşme ile bir kişinin tutum, beceri veya bilgisinde değişiklik gerektirir. Genelde, eğitim ve gelişim bir-birleri ile karıştırılır. Bunlar arasında bazı yönlerden farklılıklar olsa da aynı sistemin bileşenleridir. Geliştirme, çalışanların gelişimine, yetişmesine yardımcı olmak için yaratılan fırsatları ima ediyor. Mevcut işe odaklanan eğitimin aksine, uzun vadede

veya fütürist (çok modern teknolojiye sahip olmak veya dahil olmak) bir yapıdadır (<https://www.managementstudyguide.com/trainingdevelopment-hr-function.htm>)

İş yerlerinde insanların yönetiminde ortak bir zemin vardır. Burada her bir çalışanın temel haklarını düzenleyen mevzuatlar bulunmaktadır, ancak bu tür mevzuatların detayları ülkeden-ülkeye değişmektedir ve sık-sık değişebilir. İnsanların çalışmaları için ödüllendirilmeleri ve çalışmak için motive olmaları gerekiyor. Burada işverenlerin beklentilerinde de benzerlik vardır. Çalışanların, özellikle de çalışanların işverenin elde etmek istediği sonuçları üreteceği beklentisi - Bu bazı sektörlerde ve kuruluşlarda olsa da, bu beklentiler sık sık değişiyor gibi görünmektedir (Martin V.,2006:15).

Eğitim süreci ihtiyaç değerlendirme aşaması ile başlar. Değerlendirme aşamasının amacı, eğitimin gerekli olup olmadığını anlamaktır. Eğer cevap evet ise; Bir sonraki adım yetkinlik veya beceri boşluklarını ve gerekli eğitim müdahalesini belirlemektir. Eğitim müdahalesi yetenek, bilgi ve beceri açısından , kararlaştırılır ve bunların bileşimi yeterlik (competency) olarak adlandırılır. Eğitimin gerekli analizi tamamlandığında, bir sonraki aşama onun Gelişim'idir. Bu aşama, içeriğin ve eğitim materyalinin geliştirilmesini içerir. Uygun ortamı tasarlamadan, çeşitli ortamlara karar vermeye kadar her şey gelişim aşamasında halledilir.

Eğitim sürecinin en önemli aşaması ve belki de en az konuşulan şey dağıtmadır (delivery). Geliştirme aşaması bittiğinde, eğitimi yönetmek zamanıdır. Zaman ve teslim yeri gibi faktörler daha önceki aşamalarda kararlaştırılır. Katılımcı demografisi, eğitim müdahalesi, eğiticinin bireysel tarzı gibi bir çok faktörler dağıtma aşamasında karara alınır. Bu eğitim programlarına çok çeşitlilik getirir. Değerlendirme, eğitim sürecinin son aşamasıdır ve eğitimin etkinliğinin değerlendirilmesi açısından daha önemlidir. Kesinlikle, eğitimin hedefe ulaşmada etkili olup olmadığını analiz etmeyi amaçlıyor. Eğitimin değerlendirilmesi için en etkili araç, Kirk Patrick Değerlendirme Modeli'dir (<https://www.managementstudyguide.com/systems-view-of-training.htm>).

Bu modeli aşağıdaki gibi ifade edebiliriz

(<https://www.kirkpatrickpartners.com/Our-Philosophy/The-Kirkpatrick-Model>):

Kirkpatrick Modeli:

1. Reaksiyon- Katılımcıların eğitimlerini olumlu, ilgi çekici ve işleriyle alakalı buldukları derece
2. Öğrenme-Katılımcıların eğitime katılımlarına dayalı olarak istenen bilgi, beceri, tutum, güven ve bağlılığı kazanma derecesi
3. Davranış-Katılımcıların, işe geri döndüklerinde eğitim sırasında öğrendiklerini uyguladıkları derece
4. Sonuçlar-Hedeflenen sonuçların eğitim ve destek sonucunda ortaya çıkma derecesi

Kariyer yönetimi: Günümüz modern yönetim anlayışında örgütlerin insan kaynaklarından etkinlikle faydalanabilmeleri için kariyer geliştirme programlarına yer vermeleri, gerek örgütlerin etkinliği, gerekse personelin iş tatmininin oluşturulması bakımından oldukça büyük önem taşımaktadır. Kariyer Geliştirme Sisteminin kariyer planlama ve kariyer yönetimi olmak üzere iki alt basamağı bulunmaktadır. Her çalışanın amacı işinde ilerlemek, daha üst pozisyonlara gelmektir. Fakat bu, sanıldığı kadar kolay değildir. Mesleki basamaklarda yukarı doğru çıkmak kolay değildir. Öncelikle, kişilik özellikleri, zihinsel yetenekleri, bireyin aldığı eğitim, kendini geliştirme düzeyi bu ilerlemede etkin rol oynar. Bireyin çalışma yaşamında ve mesleki yükselmesinin sıhhatli olabilmesi kariyer yönetimini ilgilendirir. Kariyer yönetimi en basit ifade ile çalışanların iş yaşamına ilişkin planlar yapmalarıdır. Meslek yaşamını planlamak, bireyin yaşamı ile yakından ilgilidir. Bunun nedeni iş, bireyin yaşamının önemli bir bölümünü kapsar. Bu kısmın bir süreç olarak yönetimi, hedefleri gerçekleştirme açısından önemlidir (Bayraktaroğlu S., 2006: 143).

Kariyer planlaması, kısmen, birçok çalışanın işlerinde büyümesi ve kariyerlerinde ilerlemesi isteğinin bir sonucu olarak gelişmiştir. Kariyer planlama etkinlikleri, bir çalışanın kuruluştaki büyüme ve ilerleme potansiyelini değerlendirmeyi içerir. (Coyne B.S., Coyne E.J., Lee M., 2004:76). İK yöneticileri, çalışanların uygun işlere yerleştirilmeleri için güçlü ve temel yetkinliklerini

bilmelerine yardımcı olmalı, çalışanlara daha yüksek mevkilere ulaşmak için hangi beceri ve bilginin edinilmesi gerektiği konusunda yardımcı olmalı, çalışanların mevcut beceri setlerini cilalamak ve iyi bir iş yaşamı sağlamak için uygun eğitimi planlamalıdır. Sonuçta, her kes kişisel ve mutlu yaşamları için çalışıyor. Kariyer geliştirme, bireysel ihtiyaçları, yetenekleri, hedefleri ve organizasyonun iş taleplerini, iş ödüllerini tanımlamak ve daha sonra yeteneklerini iyi tasarlanmış kariyer geliştirme programı aracılığıyla iş talepleri ve ödüller ile eşleştirmek için çok yıllık bir İK işlevidir. Çalışanların bakış açısıyla kariyer gelişimi, öğrenmenin yaşam boyu süren bir süreci, mevcut ve gelecekteki iş gereksinimlerini karşılayacak beceri ve bilgileri güncelleme ve bir organizasyonda daha yüksek iş pozisyonlarını tutmaya hazır değildir. Kariyer gelişimi, başarı garantisi vermez, ancak onsuz, çalışanlar fırsat doğduğunda bir iş için hazır olmazlar. İK yöneticileri, kariyer ve yeteneklerine göre yüksek mevkilere terfi ederek, kariyerlerinde büyümek için uygun fırsatlar sağlayarak çalışanlarını motive etmeli ve çalışanlarına kariyerlerinde büyümek için yeni beceriler kazanmaları için fırsatlar sunmalıdır (<http://www.whatishumanresource.com/Human-Resource-Management-functions>).

Organizasyonlar kariyer gelişim programlarını geliştirmede daha aktif hale geliyor. Birçok organizasyonlar, genel organizasyonel performansı ve çalışan verimliliğini arttırmak ve bu artan rekabet ortamında ve küresel ortamda en nitelikli çalışanları çekmek, geliştirmek ve elde tutmak amacıyla kariyer programları tasarlamaktadır. Kendi çıkarları konusunda ilgi duymaya ek olarak, örgütler çalışanlarının uzun vadeli çıkarları konusunda da giderek daha fazla ilgi duymaktadır (Ronald R. Sims, 2002:16).

Kariyer planlama; kişinin kendi bilgi, beceri ve ilgilerini, güçlü ve güçsüz yönlerini değerlendirmesi, işletme içi ve dışında bulunan eğitim ve yetiştirme fırsatlarını tanımlaması, kısa orta ve uzun dönemli amaçlarını belirlenmesi ve bunlara yönelik planlar yaparak, bunları uygulaması sürecini içerir.

Kariyer planlamasının örgütsel amaçları şu şekildedir; Çalışanların tam kapasite ile çalışmalarını sağlayarak işletmenin kendi amaçlarına ulaşmasını

sağlamak, çalışanların iş tatminini ve huzurunu sağlamak, çalışanların potansiyellerini artırmak, korunmaya ihtiyacı olan kadınlar, azınlıklar, sakatlar, yaşlı çalışanlar gibi grupların kariyer gelişimlerine yardımcı olmak. İnsan kaynakları faaliyetinden olan kariyer planlaması son yıllarda işletmelerde uygulanmaya başlanan bir faaliyettir. Kariyer planlama ile çalışanların amaçları ile işletmenin amaçları ortak hale getirilip, işgörenlerin işe bağlılığı ve motivasyonlarının artırılması amaçlanmaktadır. (Gündoğdu C., Karataş Ö., Gacar A.,2010, ss.611)

Kariyer bir kişinin iş hayatındaki aktivite, yükümlülük, tavır ve davranışlarının gelişimidir. Kariyer planlama çalışanların değerleri ve ihtiyaçları ile iş deneyimleri ve fırsatları arasında en uygun ilişkiyi kurmayı amaçlayan bir sorun çözme ve karar alma sürecidir. Çalışanların daha mutlu ve işlerinde daha verimli olmalarını sağlar. Personelin yetenek ve ilgilerini analiz etmelerine yardımcı olmak ve kariyer geliştirme faaliyetlerini planlamaktır.

(<http://www.slideshare.net/mstfcng/ky-kariyer-ynetimi> (11 Eylül 2014 21:00)).

Kariyer Yönetimi, kişinin mevcut ve bir sonraki adımın ne olacağını bilmesi, geleceğini görebilmesi ve bu gelecek için uygun hazırlıkları yapabilmesi açısından çok yararlı bir çalışmadır. Bu çalışmanın sonucunda;

- Kişisel gelişim,
- Çalışan memnuniyetinin artırılması,
- Kilit çalışanların aidiyet duygularının güçlendirilmesi,
- Performans artışı
- Kaynakların verimli kullanılması,
- Organizasyon hedeflerine daha çabuk ulaşılması sonuçları elde edilebilmektedir. (<http://www.ikdunyasi.com/tr/kariyer-yonetimi-nedir/>)

Birçok şirket, kariyer yönetimini çağdaş İKY uygulamaları için önemli olarak görmektedir ve çalışanlara kariyerlerini yönetmelerine yardımcı olmaktadır. Şirketler kariyer yönetimi programlarının kurulmasına ve uygulanmasına dikkat ederken, bireyler de kariyer beklemeden kendilerini geliştirebilirler. Mesleki hedeflere odaklanan bireyler, uzun vadeli kariyer gelişimini tercih eder ve

kariyerlerinde başarılı olmak isterler. Kariyer Yönetimi, kuruluşlarda yıllardır tartışılan bir kavramdır. Chartered Institute of Personnel and Development uzmanlarına göre, Kariyer Yönetimi alanında aşağıdaki stratejilerin uygulanması gerekmektedir:

– Destekleyici Kariyer Yönetimi uygulamalarının uygulanması:

Organizasyonların Kariyer Yönetimi uygulamaları aktif veya pasif olabilir. Kariyer Yönetimi'nin açık amaçları için aktif stratejiler (kariyer çalıştayları ve çalışan eğitimi gibi) uygulanmaktadır. Pasif stratejiler, varsayılan olarak çalışanların Kariyer Yönetimini teşvik eden bir dizi kurumsal uygulama (düzenli performans incelemeleri ve temel performans göstergeleri gibi) içermektedir. Çoğu kurumun Kariyer Yönetimi'ni kolaylaştırmaya ve özendirilmeye yönelik çabaları pasif faaliyetlerde ve bazıları aktif faaliyetlerde bulunurken, az sayıda örgüt Kariyer Yönetim uygulamalarını hem aktif hem de pasif faaliyetleri içeren genel bir strateji içinde kapsar. Kuruluşların, işyerinde Kariyer Yönetimini destekleyen bir ortamı teşvik eden aktif ve pasif uygulamaların dengesini aramaları gerekmektedir.

– Çalışanların kariyer gelişimindeki engellerin ortadan kaldırılması

Etkin Kariyer Yönetimi stratejilerinin uygulanmasına bakmanın yanı sıra, kuruluşların çalışanların kariyer gelişiminde herhangi bir iç engel bulunup bulunmadığını değerlendirmesi gerekir. Genel olarak, bu engeller aşağıdakilerdir:

1. Çalışanların kariyerlerini planlamak ,eğitim ve gelişimini üstlenmek için zaman, bütçe ve kaynak eksikliği
2. Katı iş özellikleri, Kariyer Yönetimi ve kısa vadeli odaklanma için liderlik desteği eksikliği
3. Çalışanların kurum içindeki kariyer yolları ve fırsatları yolları

– Kariyer Yönetimi stratejilerini kuruluşun büyüklüğüne ve yapısına uyacak şekilde uyarılama

Bir kuruluşun Kariyer Yönetimi stratejilerinin dinamiklerini, büyüklüğünü ve yapısını yansıtması önemlidir. Örneğin, büyük kuruluşlar çalışanlar için daha fazla destek mekanizmasına sahip olma eğilimindeyken, genellikle kariyer ilerlemesinde

daha fazla engel barındırmaktadırlar. Kariyer Yönetimi stratejileri, kariyer gelişiminin önündeki engellerin kaldırılması ve nihai çalışan devir seviyeleri arasında doğrudan bir bağlantı vardır (<https://old.upm.ro/ldmd/LDMD-03/Spi/Spi%2003%2015.pdf>).

Ücret Yönetimi: Ücret konusu uzun yıllardan bu yana bir ülkenin ekonomik gelişiminde, politik istikrarın sağlanmasında ve bununla yanaşı sosyal gelişiminde çok mühim bir role sahip bulunmaktadır. (Bayraktaroğlu S., 2006: 201).

Bir çok değerlendirme programı, içsel iş değeri ölçümlerinin ve benzer işlerin dış pazar değerinin birleşiminden oluşur. Etkili olabilmesi için, bir kuruluşun pozisyon değerlendirme sistemi çok çeşitli işlere uygulanabilmelidir. Pozisyon analizleri ücret planlamaları ve maaş dereceleri için temel teşkil eder. Hem yönetim hem de çalışanlar, ortaya çıkan ücret oranlarını makul ve adil olarak algılamalıdır.

Baz ücret (Base pay): Baz ödeme, bir işçinin bir işin standart vaziflerini ve görevlerini yerine getirmesi için aldığı sabit ücret oranıdır. Baz ödeme programları, tanımlanmış rakip grup içindeki piyasa uygulamalarını yansıtacak şekilde tasarlanmalıdır. Bu, sektörün doğası, coğrafi konum, toplam istihdam ve yıllık gelir göz önünde bulundurularak, belirlenen rakip grupta benzer işler için pazar ödeme uygulamaları araştırması yapılarak ve organizasyondaki tüm işler için rekabetçi temel ücret seviyelerini yönetmek için bir ücret yapısı geliştirerek gerçekleştirilebilir. Maaş yapıları tipik olarak, rekabetçi ücret oranlarını yansıtan bir dizi ödeme aralığı veya banttandır.

Merit Artırma Sistemi Merit (Merit Increase System): Yöneticinin her bir çalışanın performansını değerlendirmesi artış oranını belirler. Maaş aralıkları, ortalama bir çalışanın yıllık maaşının büyümesini karşılamak için yeterince geniştir. İK departmanı, hala uygun olduklarından emin olmak için aralıklarını düzenli olarak gözden geçirmelidir; Bu genellikle yıllık veya her yıl için asgari ve azami yüzde artış anlamına gelir. Bir ücret ödeme sistemi üç faktörden yararlanır: liyakat değerlendirmelerinin sıklığı, artan çalışanların sayısı ve liyakat artımları miktarı.

Tek Fiyatlar (Single Rates): Tek oranlı ödeme sistemi, normalde, adım oranlarıyla bağlantılı olarak kullanılır. Örneğin, çalışanlara iş öğrenirken bir başlangıç oranı verilir. Onların ücretleri, belirlenen iş standartlarını karşılamak için performans arttıkça adım - adım ilerler. Tek oranlar, miktar ve performans kalitesi için iyi belirlenmiş standartların bulunduğu fabrika veya üretim ortamlarında sıklıkla kullanılır. Tek oranlı ödeme sisteminin ana dezavantajı bireysel performansın itibarlı olmamasıdır. Bu, çalışan motivasyonu ve bir şirkette kalmaya yönelik teşvik üzerinde olumsuz bir etkiye sahip olabilir. Tek oranlı ücret artış sistemi, çalışanların çıktısının önemli ölçüde değişebileceği işlere uygulanmamalıdır.

Değişken ödeme Variable Pay (Variable Pay): Değişken ücret, bir çalışanın maaşının miktarını ve sonraki artışları belirli ölçülebilir başarılarla ilişkilendirir. Bir çalışanın ücretinin miktarı risk altındadır: Eğer belirli hedefler yerine getirilmezse, maaş belli bir oranın üzerine çıkmaz. Şirketler finansal olarak iyi iş çıkardığında, çalışanlar da iyi iş çıkarar. Ayrıca, geleneksel layıkları artış sistemine alışmış olan uzun süreli çalışanlar, değişken ücrete uyum sağlamayı zor bulabilir.

Beceriye dayanan ödeme (Skill-Based Pay): Beceriye dayalı ücret planları, herhangi bir zamanda yapılan belirli işlerden ziyade çalışanları becerilerinin düzeyi ve yeterliliği için tazmin eder. Yeni bir beceri edinmiş ve bunu gerçekleştirebileceklerini göstermiş olan çalışanlar, başka bir ücret artışına hak kazanırlar.

Yetkinliye dayalı Ödeme (Competency-Based Pay): İşverenler başarılı iş performansına katkıda bulunan özellikleri ayırmakta ve bu özellikleri “yetkinlikler” olarak etiketlemektedir. Bu işi yapan tüm çalışanlar için tazminat, kurulan yetkinlikleri ne kadar iyi karşıladığına bağlıdır. (Artur D., Fourth Edition 2004: 119-124)

Ücret, çalışanlar için bir gelir kalemi, kurum için ise bir gider kalemi olduğundan, genellikle sıkıntı oluşturan bir konudur.

Aşağıdaki tabloda ücretin anlamı kurum ve çalışan açısından gösterilmiştir.

Tablo 4: Ücret

Kurum için gider kaynağı	Ücret	Çalışan için gelir kaynağı
--------------------------	-------	----------------------------

Kaynak: Fındıkçı, İ. (1999). İnsan Kaynakları Yönetimi, s 353, İstanbul : Alfa Basım Yayım Dağıtı

Ücret birey açısından şu dört temel konuda önem kazanır:

1. Güdülerini tatmin: Ücret, bireyin güvensizlikten kaçınma, kendisinin yeteneklerine inanma, kendi kendini kanıtlama gibi güdülerini tatmin etmesini ve amaçlarına ulaşmasını sağlar.

2. Geri bildirim: Ücret bireye işindeki ilerlemesi, örgüte yaptığı katkıların değerlendirilmesi, diğer çalışanlar arasındaki başarısı, hiyerarşik yapıdakiyeri gibi konularda geri bildirim sağlar.

3. Kontrol: Ücret bireyin kendi amaçları için başkalarını (amirlerini, işarkadaşlarını) etkileme derecesini gösterir; örneğin bireyin alacağı ücret miktarının saptanmasında, ödeme paketinin içinde yer alacak ödemelerin seçiminde, ödeme sistemlerinin dayandığı ilkelerin belirlenmesinde ortaya koyabildiği gücünü ve etkileme derecesini kontrol etmesine yardımcı olur.

4.Harcama: Ücret bireyin satın alabileceği mal ve hizmetleri temsil ettiği için anlamlıdır. Sonuçta ücret bireysel refah olarak algılanmaktadır. (D.Goss, (London: Routledge, 1994:83-84)

Ücret yönetimi, insan kaynakları fonksiyonları içinde diğer insan kaynakları konularıyla ve işletme içi - dışı çevreyle en fazla ilişkileri olan fonksiyondur.

Ücret sistemlerini aşağıdaki gibi de sıralaya biliriz:

- İşgücü Piyasasına Dayalı Ücret Sistemi
- İşe Dayalı Ücret Sistemi
- Zamana Dayalı Ücret Sistemi
- Temel Zaman Ücret Sistemi
- Ölçülmüş İş Miktarına Göre Günlük Ücret Sistemi
- Değişken Günlük Ücret Sistemi
- Üreten İş Miktarına Dayalı Ücret Sistemi
- Parça Başı Ücret Sistemi
- Götürü Ücret Sistemi

- Performansa Dayalı Ücret Sistemi
- Bireysel Performansa Dayalı Ücret Sistemi
- Grup Performansına Dayalı Ücret Sistemi
- İşletme Performansına Dayalı Ücret Sistemi
- Bireye Dayalı Ücret Sistemi
- Bilgi ve Beceriye Dayalı Ücret Sistemi
- Yetkinliğe Dayalı Ücret Sistemi (C.Gündoğdu.,Ö.Karataş ve A.Gacar , 2010, ss.613).

İş analizi (Job Analysis): İş analizi, bir işin doğasını tanımlamak ve bunu gerçekleştirmek için gerekli olan beceri ve deneyim gibi insan gereksinimlerini belirleme sürecidir. İş analizi sürecinin son ürünü iş tanımıdır. Bir iş tanımı, çalışanların çalışma görevlerini ve faaliyetlerini açıklar. İş tanımları çalışanlar, yöneticiler ve çalışanlar için önemli bir bilgi kaynağıdır çünkü iş içeriğinin personel programları ve uygulamaları üzerinde büyük bir etkisi vardır. Personel sayısını hesaplamada ve iş ile personel özelliklerinin uyumlaştırılmasında bir hareket noktası olan iş analizi, işin özelliklerinin açıklanması ve yazıya dökülmesi olarak tanımlanabilir.

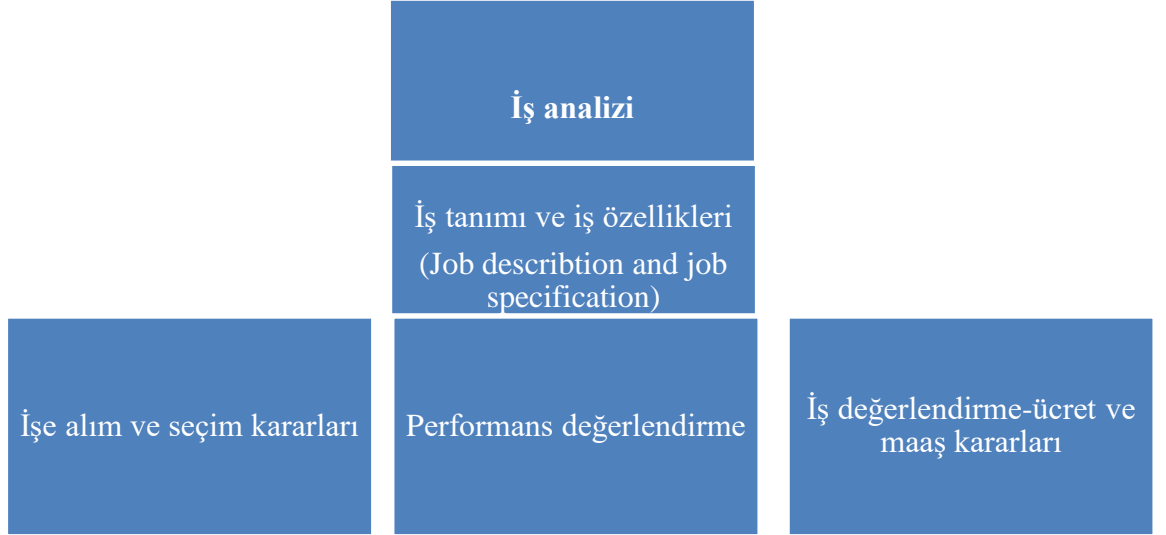
Tablo 5: İş analizi

İş tanımı (Job description)	İş özelliği (Job specification)
İş başlığı/işin adı	Nitelikler
Görev ve sorumluluklar	Kalite
Çalışma şartları	Deneyim
Maaş ve teşvikler	Aile geçmişi
	Kişilerara

Kaynak: <http://www.whatishumanresource.com/Human-Resource-Management-functions>

İş analizi işlerin yerleştirilmesini belirlemek için kullanılan tekniktir. İnsan kaynakları yöneticilerinin, kariyerlerini ve ücretlerini ilerletmek isteyen işverenlerin iş ilerlemesi yolunu belirlemelerine olanak tanır.

Şekil 1: İş analizi



Kaynak: <http://www.whatishumanresource.com/Human-Resource-Management-functions>

İş analizi, bir işin tüm parametreleri -temel sorumlulukları, davranışları, becerileri ve bunu yapan kişilerin fiziksel ve zihinsel gereksinimleri hakkında bilgi toplamak için sistematik bir süreçtir. Çalışmalar, iş analizi sürecini çalışanların ve onların örgütlerinin daha iyi performansıya pozitif olarak ilişkilendirmiştir. Normalde, bir iş analisti gibi İK yöneticisi iş analizi için bilgi toplanmasından sorumludur. İş analizinden çıkan önemli bir bilgi parçası iş tanımıdır. İş tanımı, genel görevler, yükümlülükler ve sorumluluklar hakkında yazılı bir ifadedir. Bu, işin nerede olduğu, iş sahibinin kime rapor etmesi, çalışanların aldığı ücret türü gibi temel bilgiler dahil olmak üzere çeşitli bölümlerden oluşur.

İş özellikleri bölümü çoğu zaman iş tanımına dahil edilir. İş spesifikasyonu, işi yapan kişinin gerektirdiği özel bilgi, beceri, yetenek ve diğer özellikleri ayrıntılı olarak özetlemektedir.

Aşağıdakiler dahil olmak üzere birçok sorun genellikle iş tanımlarıyla ilişkilendirilir:

- Yetersiz yazılmış olmaları halinde, belirli terimlerden daha çok belirsizlerinin kullanılması işçiye çok az yönlendirme sağlar
- Bazen, iş görevleri ve özellikleri değişdikçe güncellenmezler
- İş başarısı ile ilgili olmayan özellikleri içererek kanunları ihlal edebilirler.

- Bir kuruluşun esnekliğini azaltarak, işçi faaliyetlerinin kapsamını sınırlandırabilirler. (Scott A., Snell, George W., Bohlander, 2012:145)

Performans değerlendirme (Performance appraisal): Performans değerlendirme fonksiyonu, çalışanın kabul edilebilir seviyelerde olduğundan emin olmak için onların performansını izler. Çalışan performansının gerçek değerlendirilmesi denetçilerin ve yöneticilerin sorumluluğunda olmasına rağmen, İK yöneticileri genellikle performans değerlendirme sistemlerinin geliştirilmesinden ve yönetilmesinden sorumludur.

Çoğu kuruluşun bir çeşit resmi personel performans değerlendirme sistemi vardır. Biçimsel bir değerlendirme sistemine sahip olmanın en az altı yaygın nedeni vardır:

- Seçim yöntemlerini doğrulamak. *Organizasyonlar meslekler için gerekli işçileri hangi derecede düzgün seçiyor?*
- Yükseltmek için adayları belirlemek. *Şu an kim ilerlemek için hazır? Başkaları ne zaman hazır olacak?*
- Değerlendirme yöntemlerini doğrulamak. *Organizasyonlar, performansı değerlendirmek için uygun standartları ne ölçüde kullanıyor?*
- Bireysel performans hakkında değerlendirme geri bildirimini sağlamak. *Bireyler kendilerine verilen görevleri nasıl yapıyorlar?*
- Eğitim ihtiyaçlarını belirlemek. *Hangi spesifik öğrenme deneyimleri, bireylerin gelecekteki iş performanslarını iyileştirmelerine yardımcı olacak?*
- Ödül paylaşmak. *Bireysel katkılar düşünüldüğünde, onlara ne gibi ödüller verilmelidir?*

Bunlar hepsi iyi şeyler. Sorun şu ki, çalışan değerlendirme sistemi tüm insanlar için her şey olamaz. Değerlendirme sisteminin sürdürülmesi genellikle bir İK sorumluluğu olarak kabul edilir fakat, uzun vadede başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesi zordur. Aslında, iyi işlenmezse, yıllık çalışan değerlendirmesi daha iyi performanstan ziyade daha zayıf olabilir.

Herhangi bir resmi çalışan değerleme sistemi tasarlanırken yapılması gereken ilk şey, amacın belirlenmesidir.

Sürekli Değerlendirme (Trait rating): Özellik şahsiyet sembolüdür ve etiketlemede yararlı bir tanımlayıcı terimdir. Bu terimin örnekleri olarak iddialı, yaratıcı, belirleyici, vazgeçmeyen ve işbirlikçi gibilerini göstermek mümkündür.

Çıktı değerlendirmesi (Output Ratings): Bir çıktı, somut bir iş ürünü veya iş sonucudur. Bunun örnekleri sırasında, alınan siparişlerin sayısı, yapılan birimlerin sayısı veya hizmet verilen kişi sayısı bulunur. Çıktılar, alınan şikayetlerin sayısı, hataların sayısı veya reddedilen birimlerin sayısı gibi nicelikler veya nitelik ölçülerini de içerebilir. Çıkış dereceleri, kural olarak, kolayca doğrulanabilir. İki çalışan ve iki yönetici aynı bilgiyi inceleyebilir ve aynı çıktıyı hesaplayabilir. Bilimsel yönetimin babası olan Frederick Taylor, çıktı derecelerinin kullanımını tarafdarı olan ilk kişi olmuştur. Her çalışana, her iş günü için bir “iş standardı” verilirdi. Standart, normal bir tempoda çalışan deneyimli bir çalışanın ortalama çıktısına dayanılmıştı. Taylor, standart çıktının üzerindeki herhangi bir üretimin, her zamanki saatlik oranın üzerinde telafi edilmesi gerektiğini söylemiştir. Maalesef, Taylor'un savunduğu parça başı iş sistemi beklenen yüksek çıktı düzeyini üretmemiştir. Bunun başarısız olmasının birkaç nedeni vardır: İlk olarak, meslektaşlar üretimi düşük tutmak için baskı uygular, böylece herkes yönetim için iyi görünür. İkincisi, bireyler, koordineli bir grup veya takım çalışmasına bağlı olan çıktı oranlarını etkileyemeyebilir. Üçüncüsü, her bir iş önemli çıktıların kolay bir şekilde ölçülmesine izin vermez.

Kritik Olay Değerlendirme (Critical Incident Rating): Kritik olay, çok iyi veya çok kötü performansı açıklayan bir ifadedir. Bu yöntem, pilot hatası sayısını azaltma aracı olarak II. Dünya Savaşı sırasında ortaya çıkmıştır. Deneyimli pilotlardan, karşılaştıkları koşullar altında son derece uygun ya da uygunsuz davranışları ortaya çıkaran hikayeleri ilişkilendirmeleri istendi. “Kritik olay” ifadesi en açıklayıcıydı, çünkü katılımcılardan yanlış cevapların kritik hayata veya ölümle sonuçlanmasına yol açabilecek durumlarla ilgili olan bilgiler soruldu. Kritik olay derecelendirme yönteminin dezavantajları arasında gözlemciler

üzerindeki aşırı güven, kategorilerin özneliği ve yüksek bilgi toplama maliyeti sayılabilir.

Davranışsal değerlendirme (Behaviorally Anchored Ratings): Davranışla bağlantılı derecelendirme ölçeği, en çok arzu edilen davranışlardan, ölçekli bir biçimde sunulan davranışlara kadar ümumi listeden ibaretdir. Performans değerlendirmesine yönelik bu yaklaşım Performans değerlendirmesine yönelik bu yaklaşım, özellikle iş davranışlarına veya süreçlerine odaklanmak gerektiğinde uygundur. Ama, bu yaklaşım iş sonuçları üzerine odaklanmada uygun değildir. Organizasyondaki her bir iş için bir davranış derecelendirme ölçeği oluşturmak için, işgücü analistleri aşağıdaki adımları izlemektedir:

- Projeye katılmak için deneyimli denetçiler ve görevliler seçmek
- Katılımcıları üç ayrı gruba ayırmak
- Birinci gruptakilerden, BARS ile değerlendirilecek iş için önemli faaliyetleri listelemelerini istemek ve daha sonra faaliyetlere başarılı performans için algılanan önem sırasına göre öncelik vermek
- İkinci gruptakilerden, en iyi oniki faaliyet alanı için kritik olayları tanımlamalarını istemek
- Üçüncü gruptakilerden her olayı bir ardıcılık boyunca derecelendirmesini istemek
- Sonuçların toplanması ve böylece BARS oluşturulması
- Üç grupta ölçekleri doğrulamak

Bu davranışsal derecelendirme ölçeğinin diğer çalışan değerlendirme metotları üzerindeki avantajları, derecelendirmelerdeki özneliği en aza indirmesi, işverenlere performansla ilgili belirli geribildirimlerin temelini oluşturması ve denetleyici beklentilerini gelecekteki performansı iyileştirecek şekilde açıklığa kavuşturmasıdır (William J., Rothwell, H. C., Kazanas, Second Edition-HRD Press 2002:112-117).

Çalışanları motive etmek (Motivating employees): Çalışan motivasyonu, insan kaynakları yönetiminin bir fonksiyonu gibi onun temel özelliklerinden biridir. İK yöneticileri, çalışanların motivasyonunu azaltan faktörleri tanımlamalı

ve bu tanımları çalışanları motive eden faktörlere dönüştürmelidir. Araştırmalara göre, motivasyonu olan veya motive olmuş çalışanlar, işlere karşı motivasyonu olmayanlara göre daha fazla çalışmaktadır.

Ödeme ve menfaatler, bir işçinin işverene yaptığı iş için hakkıdır ve maaş veya ücret ödenmesi işverenin temel görevidir. Çalışanlara sağlanan faydalar çalışanların maaşlarına ek olarak verilir. Çalışanlara sağlanan faydalar gönüllü ve yasal faydalar olarak sınıflandırılır ve çalışanlara zorunlu olarak sağlanan sosyal güvenlik yardımlarını içerir. Çalışanlara sağlanan yardım örneklerine: ücretli tatil, ücretsiz gıda, bağımlı yardım, sağlık yardımı, analık parası, babalık parası, ikramiyenin ödenmesi ve yardım fondunu göstermek mümkündür.

İyi çalışma koşullarının sürdürülmesi ve sağlanması sadece çalışanları motive etmekle kalmaz, aynı zamanda çalışanları mahkemenin yasal işlemleriyle karşı karşıya kalmasından korur çünkü iyi çalışma koşulları onlar için zorunludur.

Bir kuruluş tarafından yapılan şirket politikaları ne olursa olsun, iş kanunlarına ve doğal adalet ilkelerine aykırı olmamalıdır. İyi şirket politikalarına sahip olmak, çalışanları kendilerini organizasyona adanmak ve onları şirketin amaçlarına ve hedeflerine ulaşmak için yönlendirecektir.

Kariyer gelişimi çalışanlar için ilk 10 motive edici faktörden biridir. Hiçbir çalışan, uzun zaman bir işte aynı pozisyonda kalmak istemez, onlar kariyerlerinde ileriye veya daha yüksek seviyelere doğru ilerlemeyi, zaman içinde promosyonlar alarak yükselmeyi isterler. İK yöneticileri, çalışanlarına kariyer gelişimi için yetenek ve bilgi birikimlerini geliştirme fırsatı vermelidir.

İş güvenliği standartları, çalışanların öncelili top listinde yer almaktadır. Herhangi bir çalışan için iş güvenliği, herhangi bir işi almadan önce ilk ve en önemli faktördür. Bir işte iş güvencesine sahip olmak, bir çalışanın diğer tüm faydaları geride bırakmayı sağlayacaktır. İşteki güvenlik duygusu, çalışanların işinde zorlu olduğu kritik durumlarda bir öz güven sağlar diğer bir deyişle, iş güvenliği motivasyon faktörü olarak hareket eder.

Çalışanlara fayda sağlamak onları motive etmek için yeterli değildir. Tanınmamış kalmak çalışanlara organizasyonlarına karşı bir değer hiss

etdirmez ve onları demotive eder. Çalışanların iş hayatında tanınmasını ve takdir edilmesini sağlamak, onların kurum için önemini ve değerini hissetmek, çalışanların motivasyonunu korumasını sağlar.

(<http://www.whatishumanresource.com/Human-Resource-Management-functions>).

1.3. İnsan Kaynakları Kadrolama Süreci (Staffing)

İK departmanında kadrolama, İK'de iş gereksinimlerinin belirlenmesini, bu işlere uygun çalışanların işe alınmasını ve seçilmesini ve çalışanların değerlendirilmesini ve geliştirilmesini içerir. Bu çok önemli bir sorumluluktur, çünkü departmandaki insanların bilgi, beceri ve yetenekleri, önemli ölçüde, ne yapacaklarını ve yapabileceklerini belirleyecektir. Boş yer (vacancy), ihtiyaç duyulan genel iş görevlerinin ve becerilerinin tahsisini yeniden gözden geçirme fırsatı sunar. Kadrolama zamanı aşağıdakileri göz önünde bulundurmak lazımdır:

- Pozisyonun amacı nedir? Ne olmalıdır?
- Mevcut görevlinin başlıca amaçları ve hedefleri nelerdir?
- Hangi eğilimlerin zaman içinde görev ve sorumluluklarını etkilemesi muhtemeldir? Dikkata alınmalı: 1) Organizasyon dışında ortaya çıkan eğilimler nelerdir? 2) Organizasyon içindeki gelişmekte olan lakin İK departmanı dışında kalan eğilimler nelerdir? 3) İK departmanında ortaya çıkan eğilimler nelerdir?
- Mevcut durumun veya mevcut görevlinin güçlü ve zayıf yönleri nelerdir?
- İK departmanındaki pozisyonu diğer pozisyonlara göre yeniden düzenlemek için hangi stratejiler var? Pozisyonun görevleri ne olmalıdır? Bu görevlerle ne tür eğitim, deneyim ve kişisel özellikler bileştirilir?
- Pozisyonun yeniden tasarlanmasında veya pozisyon için bir kişinin seçilmesinde başarı veya başarısızlık nasıl değerlendirilecektir? (William J., Rothwell, H. C., Kazanas, Second Edition-HRD Press 2002: 484)

Organizasyonların başarıya ulaşması için düzgün bir biçimde tasarlanmış kadrolama sistemlerinin olması gerekmektedir. Kadrolama süreci aşağıdaki süreçleri içerir:

- İnsan kaynakları ihtiyaçlarının planlaması
- Aday araştırma/bulma, aday havuzu oluşturma
- İşgören seçimi (<https://musagezer.wordpress.com/2013/07/06/kadrolama-insan-kaynaklari-planlamasi-ve-temin-secim/>)

Kadrolama süreci, kapalı kapılar ardında devam eden kapsamlı bir planlama ile başlar ve işe alım, mülakatlar ve personel seçimi ile devam eder. Kadrolama işlemlerine başlamadan önce, bir işletme, istediği ve alabileceği çalışanların türü ve sayısı da dahil olmak üzere, çalışana olan ihtiyaçlarını tespit etmelidir (<https://smallbusiness.chron.com/recruitment-staffing-process-17593.html>).

Organizasyonlarda kadrolama düşünüldükde bir çokları kadrolamaya dış adaylar için örgüt içerisine giriş olarak anlamaktadırlar. Fakat, Miller (1984), Sonnenfold (1984) ve başkaları kadrolama sürecini dış seçimlerden daha geniş anlamda düşünülmesini söylemişler. (Timoty A., Judge, Gerald R., Ferris, 1990: 48)

II BÖLÜM. İŞLETMELERDE UYGULANAN GÜNCEL İŞE ALMA YÖNTEMLERİ

2.1. Geleneksel işe alma yöntemlerine giriş

Şirketin üstlenmesi gereken en önemli işin işe alım olduğu iddia edilebilir. Piyasada yeni yetenekler bulmak inanılmaz zor ve ülke genelindeki İK yöneticileri organizasyonları için mümkün olan en iyi adayları bulmak için farklı işe alım yöntemleri denemiştir. Çalışan organizasyonun ayrılmaz bir parçasıdır ve organizasyonu geliştirecek ve ileriye götüreceği yeni çalışanları bulmak söylemesi işe almaktan daha kolaydır (<http://www.kbic.com/blog/blog/recruiting-executive-search/modern-recruitment-methods-vs-traditional-recruitment-methods/>).

Hazırda işe alım elle yapılır. Şirket boş pozisyonları bilgilendirir ve başvuru sahipleri özgeçmişlerini yayımlayarak cevap verir. Şirket başvuruları kısaltır ve belirlenen bir yerde ve günde röportajlar / testler yapar. Sonuçlar yine adaylara gösteriliyor. Bu sürece harcanan zaman ve çaba çok yüksek olur. Geleneksel işe alım sistemi çok masraflı olduğu kadar zaman da alıyor.

Tablo 6: İşe Alım Kaynakları

İç Kaynaklar	Dış kaynaklar
Transferler	Basın ilanı
Yükseltme	Yerleşim acenteleri/outsourcing
Rütbe indirme	İstihdam değişimi
Emekli çalışanlar	Yönlendirme yapmak
Yeniden çalışanla	Fabrika kapısında işe alım

Kaynak: Avinash S. Kapse, Vishal S. Patil, Nikhil V. Patil,2012: 84

Açık pozisyonları işletme içi adaylarla doldurmağın birçok faydası var. İlk olarak, bir adayın güçlü ve zayıf yönlerini bilmenin gerçekten bir alternatifi yoktur. İşletme içi adaylar ayrıca şirkete daha fazla bağlı kalabilirler. Çalışanlar promosyonları sadakat ve yetkinlik için ödül olarak görürlerse moral yükselebilir. İç adaylar için yabancılardan daha az oryantasyon ve eğitim gerekebilir. Ancak, iç işe alımların bir dezavantajı, organizasyonu yeni kandan (new blood) uzak tutmasıdır (Erdoğan E. E., Gavcar, 2013: 141).

Dış kaynak kullanımı ise işletmenin ihtiyaç duyduğu ya da duyacağı personeli, dışarıdan temin etmesi demektir. Dış kaynakları ise; iş ilanları, bireysel

başvurular, işletmenin aday havuzu, personelin ve tanıdıkların tavsiyeleri, internet, özel istihdam şirketleri, mesleki kuruluşlar, okul referansları, staj uygulamaları, zorunlu hizmet uygulamaları, İK firmaları, İK portalları gibi çeşitli öZgeler oluşturmaktadır (Pelit E., Serkan A., 2018:2).

İşe alım, iş ilanlarını doldurmak için gazetelerde, televizyonda, çevrimiçi ve sosyal ağ ortamlarında bildirimde bulunma yoluyla nitelikli başvuru sahiplerini davet etme sürecidir.

Dahili işe alma yolları:

1. İşe alımın amacı boş yerleri doldurmak olduğu için, kuruma organizasyona bağlı olarak, bazıları, bir çalışanın transfer edilmek için uygun bulunduğu tespit edildiğinde, işyerinin boş kaldığı yere boşalan yerleri doldurmak için iç işe alımlar benimseyebilir ve bu benimseme iş pozisyonunu transfer yolu ile hayata geçirecektir.

2. Bir çalışanın terfi yerine uygunluğu tespit edilirse boş pozisyona terfi vermek. Terfi, bir çalışanın mevcut görevinden daha fazla ücret, yetki ve sorumluluk taşıyan üst düzeyde başka bir göreve getirilmesidir. Terfi kararları; çalışanların daha üst konumdaki bir pozisyona getirilmesini, kendilerine yeni sorumluluklar eklenmesini ve motivasyonlarının artmasını sağladığı için maddi ve psikolojik ödülleri içeren ve çalışanların başarılarını gösteren bir süreç niteliğindedir.

3. İnsan Kaynakları İşe Alma Yöneticileri Genelde kilit görevleri veya gizli bilgilerle ilgilenen görevleri, bu pozisyonları bilinmeyen kişilere taşıyarak herhangi bir risk almamak amacıyla hassas konumlara ulaşmak için mevcut çalışanlardan çalışanların yönlendirmelerini ararlar.

4. Emekli çalışanları, işletme sermayesi yetersizliği, düşük satışlar, ürettikleri mallara olan talep veya makine dökümü nedeniyle bir kuruluş tarafından geri çekilmeleri veya işten çıkarılmaları durumunda davet etmek. Bir kuruluş tarafından, işten çıkarılmış çalışanlara, kuruluş pozisyonu yenilenirse ve personel eklemesi gerekiyorsa, boş yerleri doldurmaları için ilk fırsat vermek için uyulması gereken bir kuraldır. Çalışanların ücret, yetki ve sorumluluklarının daha alt

seviyeye kaydırılmalarını anlatan ve daha çok bir disiplin cezası olarak uygulanan rütbe indirimi yöntemi ile boşalan bazı işler mevcut çalışanlar ile doldurulmaktadır.

5. Bazı kuruluşlar, kaynaklanan boşlukları doldurma kazası sonucu emekli çalışanın, ölen çalışanın ya da toplam daimi engelli çalışanın aile üyelerine sonucu şefkatli atamalar sunmaktadır.

Dış işe alım yolları:

Dış işe alım, bir kuruluşa ait olmayan veya kuruluşla ilgili olmayan iş başvurusunda bulunanların dışarıdan aday davet etmek anlamına gelme sürecidir. Yukarıda belirtilen durumlara bağlı olarak bazı kuruluşlar tarafından iç işe alım yapılması tercih ettiği gibi, bazı kuruluşlar durumlarına ve taleplerine bağlı olarak dış işe alım kaynaklarını tercih eder. Bu durum ve talepleri aşağıdaki gibi sıralaya biliriz:

1. İş başvurusunda bulunanların bulunması veya davet edilmesinden bu yana popüler ve başlıca işe alım kaynakları haline gelen İnternet veya çevrimiçi işe alımlar, diğer dış işe alım kaynaklarına kıyasla daha kolaydır. Günümüzde İK işe alım yöneticileri sosyal ağlar aracılığıyla işe alım yapmaktadır ve uygun adaylar bulmak için yaygın olarak popüler hale gelmiştir.

2. Organizasyonun iyi deneyimli ve rakabetçi veya yetenekli bir adaya ihtiyacı varsa veya kilit boşluğu doldurması gerekiyorsa, bu durumda İK işe alma yöneticileri bu adayı bulmak ve çekmek için rakip organizasyonlara bakacaktır.

3. İstihdam ajansları, iş fırsatları için kayıt yaptıran ve ya kayd edilmiş çoğu sayda iş adayları bulmak için en eski işe alma yöntemlerinden biridir.

4. Kampüs ya da kolej işe alımı, yeni teknolojilerin ve yeni teknolojilerin öğrenilmesine yönelik tutumu olan yetenekli gençlerin yeni gelişen teknolojilerle ilgili bilgi edindiği dış işe alım kaynaklarından biridir. Bu nedenle organizasyonlar, değişimi kabul etmek ve her- hangi organizasyonun gerektirdiği ile ilgili becerileri kolayca vermek için yeni yetenekli insanlara sahip olabilirler.

5. Yönetici arama firmaları veya danışmanlıkları.

6. İstenmeyen adaylar- Eğitim kurumlarının piyasadaki istihdam olanaklarına oranla orantısız bir şekilde mezun ürettiği için işsizlik oranının arttığı evrensel bir gerçektir. Sonuç olarak, iş arayanlar kendileri, iş ilanlarını bulmak için şirketlere umutsuzca yaklaşıyorlar.

Top 10 yollarla şirketler işleri dolduruyor:

- Katılımcılar (Respondents)
- Gazete basmak / Ticaret dergileri
- Kolej işe alım programları
- İç aday
- İç özgeçmiş veritabanı
- İşe alım ajansları
- Dahili işe alımlar
- İnternet iş kurulları
- Şirket kariyeri sitesi
- Sosyal profesyonel ağlar
- Çalışan sevk programı (<http://www.whatishumanresource.com/Human-Resource-Management-functions>)

Bütün işe alım kaynakları geçerli olurken, kendimizi asla “Kimseyi bulamıyorum” diyerek bulmamak lazım. Yine de, her açılışta hangi işe alım kaynağının kullanılacağına karar vermek zor olabilir. Bazı insanlar kolay çıkış yolunu kullanır ve her seferinde aynı kaynağı veya kaynakları kullanır. Piyasa koşullarının ve bazı iç faktörlerin değişip, bu kaynakları daha az üretken hale getirme ihtimalinin yanı sıra, bu uygulamanın sistemik ayrımcılık suçlamalarına yol açması olasılığı da vardır. En verimli işe alım kaynağının seçilmesi, büyük bir ekonomik pazarda daha da zorlaşıyor. İşsizlik oranları hızla yükselip düştüğü zaman, işverenler nasıl ve nerede işçi bulacağını merak etmeye başlıyorlar. Bir gün iyi çalışan kaynaklar bir sonraki hayal kırıklığı yaratabilen sonuçlar doğurabilir. Sonuç olarak, artan sayıda şirket, bir zamanlar genellikle “ilginç” veya “olağandışı” olarak adlandırılan, ancak şimdi “yaratıcı” olarak adlandırılan

kaynaklara yöneliyor. Bunlar arasında reklam pano reklamları, afişler, film reklamları ve tampon çıkartmaları yer alır. Bir kaynakla sınırlanmamak lazım. Birçok şirket çok çeşitli işe alım kaynakları kullanmaktadır (Diane A.,2001).

Geleneksel İşe Alım Modeli insan uyarılığı kadar eskidir. Eski Mısır ve Roma medeniyetleri askere almak için işe alım kullanmışlar.

Genellikle, İK yöneticileri tarafından kullanılan iki farklı işe alım yöntemi türü olmuştur. Bunlardan biri geleneksel işe alım yöntemi, diğeri modern işe alım yöntemidir. Hangi işe alım yöntemlerinin en iyi olduğu söylenebilir,ama bunların her birisi kuruluşlara mümkün olan en iyi adayları işe almada yardımcı olmak için olumludur. İşe alım söz konusu olduğunda, dünya genelindeki kuruluşlar, kendilerine iyi hizmet veren geleneksel işe alım yöntemlerinin faydalarını yakaladılar ve kuruluşlarını tanımlarken kilit rol oynayan çalışanlar sağladılar.

Geleneksel işe alım sürecinin aşamaları: Geleneksel işe alım süreci aşağıdaki ardıcıl evrelerden oluşur:

- İşe alım ihtiyaçlarının belirlenmesi
- İş talebi ve onayının sunulması
- İş ilanı
- İş başvurularının teslimi
- Özgeçmiş taraması / uygulama
- Görüşme
- İstihdam öncesi tarama
- İş teklifi ve iş sözleşmesi

Hem işe alım yöneticileri hem de işe alım uzmanları, işe alım sürecini tamamlamak için basılı kopya belgelerine ve geleneksel dağıtım mekanizmalarına güvenir. Geleneksel işe alım süreci, tipik olarak adım-adım sıralı bir işlemdir, böylece sonraki aşama, yalnızca önceki aşama görevlerini tamamladıktan sonra gerekli görevleri başlatır. Yüz yüze görüşmeler, kağıt ve kalem testleri ve iş önizlemeleri gibi emek yoğun işe alma araçları geleneksel işe alımlarda yaygın olarak kullanılmaktadır. Geleneksel süreç, uzun işe alım süreci ve yüksek işe alım

maliyeti ile sonuçlanan görev gecikmeleri ve iletişimsizliklerle doludur. Bilgisayarlar, geleneksel işe alım sürecinde e-işe alımın başlamasından önce bile kullanılmıştı. (Teresa T. C., Mario A.O., 2005:86-88).

Örgütler başvuru sahiplerini çekmek için birçok farklı yöntem kullanmaktadır. Yöneticiler, bazı yöntemlerin diğerlerinden daha başarılı olduğunu sıklıkla algılar: gazete reklamı, walk-ins, çalışan tavsiyeleri, özel iş bulma acentaları, arama firmaları.

Eski versiyonlarda, işe alım yapanlar, adayların iş aramaya daha yatkın olduğu belirli alanlarda bulunurlardı. Bazı örnekler gazetelerde sayfaları ve iş sektörlerini listelemek ola bilir. Ayrıca, bir süre önce, aktif adaylar yeni adaylar için ana kaynak olarak tanımlanırdı. Aynı şirkette en az 10- 20 yıl iş tecrübesine sahip çalışanlara, şirketler için bazı fütüristik adaylar seçme fırsatı verilecek. Onlar, ailelerinden veya arkadaşlarından herhangi birinden gelip iş için seçilmesini bile isteyebilirler. Kariyerlerine veya profesyonellerine yeni başlamaya istekli olan potansiyel adayların toplu miktarı nedeniyle, işverenler, iş adayları bulmak için yerlerde iş fırsatları üzerinde çalışmalılar. Ve gazete ilanlarının oldukça pahalı olduğu inkar edilemez bir gerçektir. Ancak, buradaki yeni iş ilanları için nitelikli adaylar almak için kolayca garanti verilebilir (Toker D.,1990:153)

Burada bir çok özellikler var:

- Kurumun veya işin sadece olumlu özelliklerini vurgulayın
- İş veya organizasyonun daha da çekici görünmesini sağlamak için diğer özellikleri deforme edin.
- Kuruluşun veya işin olumsuz özelliklerini gizlemek

Geleneksel felsefe, uygun bir seçim oranı elde etme arzusuna dayanmaktadır, çünkü daha fazla işlem gerektiren büyük başvuru havuzlarına yol açmaktadır, bu da İK departmanının etkili bir şekilde çalışıyor gibi görünmesini sağlar. Burada başka sebepler de var. Karar vericiler, bireylerin örgütsel kültür ve iklime olan ihtiyaçlarından ziyade, başvuru sahibi yeteneklerini iş gereklilikleri ile eşleştirmeye odaklanırlar. Bireysel memnuniyet üzerinde iş performansını vurgulamaktadırlar ve kuruma kimin girdiği üzerinde daha fazla kontrol sahibi

olmayı umarak, kötü seçim kararları alma riskini azaltır (William J., Rothwell, H.C., Kazanas, 2003).

Geleneksel işe alım sürecinde, İK profesyonellerinin adaylar hakkında geniş bilgi edemedikleri söylenmektedir. Ayrıca, geleneksel bir işe alım sürecinde, görüşmeci çok önemli bir rol oynar. Ek olarak, adayın paylaştığı bilgiler genellikle tek taraflıdır ve zaman-zaman yanlış olabilir (Oksanen R.,2018)

Geleneksel işe alımda kullanılan yöntemler:

– **Gazeteler**

Gazeteler, insanlara yapılan boş pozisyonlar hakkında iletişim kurmanın en eski yöntemleri arasındadır. Yeni işler hakkındaki sözcüğü yaymanın en iyi yolu yerel gazete reklamlarıdır. Bunun, en basit işe alım şekli ve en etkili yöntem olduğu söylenebilir. Gazeteler, bugün bile çok sayıda insan tarafından okunurlar (<https://content.wisestep.com/traditional-non-traditional-recruiting/>).

İşverenin işe aldığı bildirilmek için kolay bir yoldur. Sınıflandırılmış reklamların etkinliği sınırlı olabilir. İş için en nitelikli başvuru sahiplerinin çoğu ilanlara bakmayacaktır, çünkü şu anki pozisyonlarında mutlular ve iş aramıyorlar. Sorunları olsa bile, sınıflandırılmış reklamcılık, farklı bir başvuru havuzunu davet ederek istihdam ayrımcılığı iddialarını azaltabilir.

Reklamlar, işverenlerin pazarda işe alımlarını sağlayan standart yöntemdir. Aynı zamanda, dahili olarak, belki bir intranette, e-posta ya da not yoluyla toplandıkları yöntemdir. Serbest meslek sahibi kişiler için reklam vermek genellikle yararlıdır, ancak genellikle bir reklamın yerleştirildiği yer gerekli becerilere ve deneyime bağlı olmalıdır. Serbest çalışan insanlar için çok fazla reklam ağız yoluyla veya ağlar kullanılarak yapılır. Ayrımcılık karşıtı yasaya dayanan iddialardan kaçınmak için değil, onlar için daha geleneksel yollarla reklam vermeye değer. İlanlar, işverenin potansiyel bir çalışana organizasyonunu, etiğini ve ayırt edici mesajını 'sattığı' bir araç olabilir. Her geçen gün daha fazla sayıda başvuru sahibi, etik ve kariyerle ilgili kaygılarını karşılayan “tercih edilen işveren” i (employers of choice) arıyor. İlan ve onun verdiği etki bu konuda çok önemli olacaktır. Araştırmalar, reklamın ayrıca taraflar arasında “psikolojik bir

sözleşme” oluşturmada, başvuru sahibinin iş ilanında ve katılmak istedikleri organizasyonda beklentilerini şekillendirme ve şartlandırmada ilk aşama olduğunu göstermiştir. Reklamın hazırlanmasında işverenler bu mekâmı kaybetmemelidir. İş ilanında işverenler, potansiyel başvuru sahiplerine ilanlarda yazılı bilgi sağlar. Bu nedenle, reklamlar iş yeri hakkında bilgi verebilir, işveren hakkında bir miktar bilgi verebilir ve önemli olarak yasal bir bakış açısıyla, başvuru sahibi için işveren tarafından hangi beceri ve niteliklerin gerekli olduğunu belirleyebilir (Patricia L., Proctor G.,2006).

– İş ilanı duyurusu

Kurum içinden kaliteli başvuru bulmak için kullanılan en genel yöntem iş ilanlarıdır. Bir işi ilan etmenin geleneksel yöntemi iş açmanı İK ilan panosunda ilan etmek olmuştur. Hiç şüphe yok ki, bu “iş ilanı” (job posting) teriminin kökenidir. Günümüzde pek çok kuruluş, iş ilanlarını elektronik olarak kurum çapında intranetler aracılığıyla veya e-postalar aracılığıyla tüm çalışanlara gönderirler. Diğer işverenler istihdam bültenleri yayınlar veya iş ilanı broşürleri dağıtır. Kullanılan yöntem ne olursa olsun, iş duyurusu, pozisyon hakkında gerekli nitelikler ve nasıl uygulanacağı ile ilgili talimatlar hakkında bilgi içermelidir. İş ilanının tüm çalışanlara sunulması önemli husustur. Yeterli iş ilanı azınlık çalışanlarının ve diğer dezavantajlı grupların kuruluş içindeki fırsatlardan haberdar olmalarını sağlayabilir. İş ilanının olumsuz tarafı, işler açık olarak kaydedildiğinde meydana gelen çalışan sinizmidir, ancak gerçekte, kuruluş zaten güçlü bir iç aday seçmiştir. Bu tür uygulamalar, çalışanların iş ilanlarının sadece ilerleme için çok az fırsat sunan bir formalite olduğuna getirir ve onlar arasında kızgınlık ve güvensizlik yaratır (Myrna L. Gusdorf, 2008:4).

– Çalışan önerileri

İstihdam için dışarı çıkmadan önce birçok kuruluş, mevcut çalışanlardan arkadaşlarını veya akrabalarını başvuruda bulunmaya teşvik etmelerini ister. Bu, boş yerleri doldurmak için güvenilir bir insan kaynağıdır. Çalışanlar, potansiyel başvuru sahiplerine organizasyondaki bir işin avantajları hakkında bilgi verebilir, tanıtım mektuplarını sağlayabilir ve başvuruda bulunmaya teşvik edebilir.

Yöneticiler arasındaki gayri resmi iletişim, bir iş için en iyi adayın zaten kuruluşun farklı bir bölümünde çalıştığını keşfetmeye yol açabilir. Bazı durumlarda, bazı çalışan grupları tarafından kurulan “destek ağları” aracılığıyla yönlendirmeler yapılır; Son yıllarda, kadın grupları bu alanda gözle görülür bir etkiye sahip olmuştur. Çalışan tavsiyeleri evrensel bir uygulama gibi görünmektedir. Birçok kuruluş başarılı bir başvuru için parasal teşvik şeklinde ikramiye veya “bulucu ücreti” öder. Bazı yöneticiler en iyi performans gösterenleri bulmak için en iyi yöntemin mevcut çalışanlar tarafından yönlendirilen kişileri işe almak olduğuna inanmaktadır. Mevcut çalışanlar, yeni çalışanların işe alınmasında önemli bir rol oynar ve bazı kuruluşlar başarılı sevkler için çalışanlara bonus öder. Akraba ve arkadaş/tanıdık çevresi kanallarıyla iş bulma; en eski işe başvuru yöntemlerinden olmakla beraber günümüzde birçok işletme tarafından da oldukça kabul görmektedir. Herkes kazanıyor gibi geliyor - kuruluş başarılı bir şekilde işe alım aldı, yeni çalışanın bir işi var ve çalışanın cebinde bonusu var. Elbette, çalışanın yönlendirmesinin bazı potansiyel olumsuz özellikleri vardır. Birincisi, danışmanlar arkadaşlıklarını iş performansı ile karıştırabilirler, bu nedenle mevcut çalışan, arkadaşın işle ilgili yeterliliğini tarafsız bir şekilde göz önünde bulundurmadan pozisyon için arkadaşını önerebilir. Çalışanların yönlendirmeleri kayırmacılıklara da yol açabilir; yani, zaten organizasyon tarafından istihdam edilen insanlarla ilgili bireyleri işe almak. Ağızdan- ağıza işe alımlara güvenmek, işgücü piyasasının çeşitliliğini yansıtmayan ve ayrımcı olabilecek başvuru sahibi havuzu oluşturabilir Bu nedenle, çalışan yönlendirmelerini dikkatli bir şekilde kullanmak tedbirli olabilir (Ronald R. Sims, 2002).

– Staj

Staj, eğitim kurumlarında esasen teorik olarak öğrenile bilen bilgilerin işyerinde pratiğe dökülere bilerek uygulandığı bir süreç olmaktadır. Eğitim kurumlarının öğrencilerine getirmiş olduğu esas staj zorunluluğu; stajyer sayısını ve bu kanalla dış bulma oranını artırma bilmiştir. Ayrıca bu artışta akraba/arkadaş/tanıdıkları vasıtasıyla ilerde staj yapılan işletmenin bulunmasının ve

hemçinin bir tür deneme süreci ola bilen stajdaki stajyerin başarısının da çok önemli katkısı buluna bilmektedir.

– **İş teklifi kanalı**

İş teklifi kanalı, aynı işkolu veya bununla yanaşı sektörde faaliyet göstere bilen işletmelerden özellikle deneyim ve hatta bilgi gerektiren işler ve başka pozisyonlar için personel temininde yaygın bir şekilde kullanıla bilmektedir.

– **Yerel İstihdam Bürosu Kayıtları**

Birçok kurumlar, yerel işsizlik bürolarındaki iş ilanlarına dayanan işe alım yöntemleri kullanmış haradaki iş arayan insanlar vardır ve her türlü çalışanı bulmak mümkündür. Yerel istihdam ofislerinde ilanlar etkili bir yoldur ve genellikle geniş bir ağa sahip veritabanı, adaylar için eğitim programları, daha fazla yardım için finansal destek kiralama programları işletmektedirler. (Akpınar A. T.,2016)

– **Geçici Kurumlar (Temp Agencies)**

En çok kullanılan işe alım yöntemlerinden biri, şirket için potansiyel adayları kısa listede tutabilecek ve şirketin kendi alanında deneyimli uzmanları kolayca bulabilen geçici iş bulma kurumlarıdır.

Geçici işçi nedir?- Geçici işçiler, yarı zamanlı ya da kısa süreli olarak işe alınan koşullu işçilerdir. Geçici işçiler uzun vadeli iş sözleşmelerinden yoksundur, ancak belirli görevleri tamamlamak için genellikle sınırlı bir süre için sözleşmeleri vardır. Geçici işçiler, genellikle ekonomik gerileme dönemlerinde işten çıkarılan ilk çalışanlardır.

Geçici bir kurum veya geçici personel olarak da bilinen geçici bir personel şirketi, kısa veya uzun vadeli görevleri tanımlamak için çalışanları bulur ve elinde tutar. Geçici kurumlar genellikle sağlık, bilgi teknolojisi, muhasebe, ofis idaresi veya endüstriyel işçilik gibi belirli meslekler veya işletmelerle anlaşma yapar. Kısa veya uzun süreli geçici işçilere ihtiyaç duyan şirketler, uygun vasıflı işçilerle işleri doldurmak için geçici kurumlarla sözleşmelere girerler. Şirketler geçici kurumlara öderler, geçici kurumlar da geçici çalışanlara öderler.

Geçici kurumların doldurduğu en yaygın işler şunlardır:

- Muhasebeciler ve denetçiler- şirketler ve / veya işletmeler için finansal işlemleri gerçekleştirirler
- Bilgisayar sistemleri analistleri- bir şirketin bilgisayar sistemlerinin daha verimli çalışmasını sağlamaya yardımcı olur
- Müşteri servisi temsilcileri- telefonda, çevrimiçi olarak veya şahsen alıcı ve müşterilerle etkileşimde bulunurlar
- Bakım ve onarım işçileri- Bakım ve onarım işçileri, ekipman, makine ve binaları tamir eder ve bakımlarını yapar
- Kamyon ve teslimat sürücüleri ve s.

Temp olarak Çalışmanın Yararları:

- Esnek programlar
- Geçici bir ajans aracılığıyla hızlı bir şekilde bir iş alabilmek
- Hızlı para kazanabilmek
- Faydalar alabilmek- Bir maaş ödemesine ek olarak, birçok geçici kurum çalışanlarına fayda sağlar. Örneğin, tatil günleri, tıbbi ve dişhekimliği sigortası, hayat sigortası dahil tam bir yardım paketi sunar.
- Bir şirketi test edebilmek
- Yeni bir kariyer deneyebilmek
- Yeni beceriler kazanabilmek
- Kalıcı bir işe neden olabilmek

(<https://www.thebalancecareers.com/how-to-use-a-temp-agency-to-find-a-job-2058784>)

Şirketler genellikle yoğun dönemlerde proje bazında istihdam edilecek geçici personel ararlar. Geçici bir rolün kalıcı bir role dönüştürüleceğine dair bir garanti olmasa da, bazı durumlarda, her iki tarafın da kabul etmesi durumunda bir şirketin geçici bir rolü kalıcı bir rol haline getirme potansiyeli vardır.

(<https://jobadder.com/glossary-term/temp-agency>)

– **Denetim önerileri**

Diğer bir iç işe alım yöntemi denetleme önerileridir. Bu durumda, yeni bir pozisyonun doldurulması gerektiğinde, bir süpervizör yöneticisinin potansiyel iç

adaylar için taleplerine yanıt olarak iç adayları basitçe aday gösterir veya önerir. Bu denetçiler sorumlu oldukları kişilere bakarlar ve eğer herhangi biri yeni iş açılışı için özellikle uygunsa, denetçiler o kişiyi üst düzey yöneticiye tavsiye eder. Bu yöntem denetçiler arasında çok popülerdir. Bununla birlikte, bir süpervizörün tavsiyesi genellikle çok öznedir ve bu nedenle önyargıya ve olası ayrımcılığa karşı hassastır. Ayrıca, bu yöntemle bazı nitelikli çalışanlar göz ardı edilebilir. Diğer bir deyişle, süpervizörler, “favorilerini” tanıtmak için iyi adayları atlayabilir veya bazı kişilerin sahip olduğu yeteneklerin farkında olmayabilirler (Ronald R. Sims, 2002).

– **Promosyonlar ve transferler**

Birçok kuruluş boş yerleri doldurmak için promosyonlar ve mümkün olduğunda içinden transferler yapmayı seçer. Promosyon, genellikle daha yüksek statüye ve genellikle daha yüksek ücrete sahip olarak kabul edilen bir pozisyona geçmeyi içerir.

Transfer, çoğu zaman ücretinde artış olmadan benzer statüde bir pozisyona geçmeyi içerir. Birkaç transferden sonra, çalışanlar daha geniş bir perspektif geliştirir ve tüm organizasyonun bir sistem olarak nasıl çalıştığını daha iyi anlayabilir. Bazı kuruluşlar, çalışanların geniş bir yetkinlik düzeyini geliştirmelerine yardımcı olmak için iki veya üç yıllık planlı iş transferi planlıyorlar. Planlı bir geliştirme sürecinin bir parçası olarak dahil edildiklerinde, transferler genellikle birkaç ay sürer. Bazı kuruluşlar bu tür transferleri iş rotasyonu olarak adlandırır. Katılan herkes, görevin geçici olması gerektiğini ve çalışanların gelişiminin temel amaçlardan biri olduğunu biliyor.

2.2. Güncel işe alma yöntemleri

Modern işe alım modeli, geleneksel işe alımdaki sorunların üstesinden gelmek için tasarlanmış yeni bir çağ çözümüdür.

Güncel işe alım yöntemleri aşağıdakileri içerir:

- Bilgi tabanlı işe alım yöntemi
- E-işe alım, Çevrimiçi işe alım yöntemi
- Sosyal medya

Modern işe alımlarda yer alan kavramlar:

- Keşfe Çıkma (Scouting)
- Yeniden İşe Alma (Re –Recruitment)
- Etkinlik İşe Alım (Event Recruitment)
- Ağ (Networking)
- EOS
- Cast A wider network

Bilgi tabanlı işe alım yöntemi: Bu işe alım yönteminin çalışma üsuli, hem müşteri hem de işe alım yapan şirketin, beklenen beceri seti gerekliliklerini belli bir süre boyunca tanımlamaktır. Örneğin, on iki aylık süre. Bir kere bu kurulduktan sonra, asgari bir devam eden işe alım faaliyeti oranı üzerinde anlaşılabilir. Bu aktiviteden, uygun olan adaylar hemen sürekli olarak işe alınacak. Bir hamle yapmak için potansiyel olarak ilgilenen, ancak derhal müsait olmayan adaylar, uygun olana kadar izlenebilir. Ek olarak, işe alan sitelerle ilgili tüm bilgiler toplanır ve bilgi veritabanına girilir. Süreç, müşterinin hem uzun hem de kısa vadeli ihtiyaçlarının sürekli olarak izlenmesini ve gerektiğinde müşterinin değişen ihtiyaçları doğrultusunda işe alım çabalarının hem miktarını hem de odağını yönlendirmeyi gerektirir. Başka bir deyişle, bilgiye dayalı işe alım, kurumun ihtiyaçlarına hızlı bir şekilde yanıt verilmesini sağlayan, sürekli ve esnek bir tutulan aramadır. Bilgi temelli işe alım, yeni bir müşteri ilişkileri seviyesine çıkarılan hedefli aramadır. Kritik beceri sıkıntısı veya sürekli büyüme sorunlarının üstesinden gelmek için tasarlanmış, müşteri odaklı, sürekli ancak esnek bir işe alım girişimidir. Bu, her yeni açılışta “çarkı yeniden icat etmek” zorunda olmadığımız anlamına geliyor. Bu, daha kaliteli bir aday, para için daha iyi değer ve daha iyi işe alma süresi sunar. Güncel işe almanın bu yöntemi uzun vadeli bir stratejik ilişkiye yatırım yapmak için müşteri ile işe alım firması arasındaki karşılıklı anlaşmaya dayanır. Bilgi temelli işe alımın arkasındaki felsefe, işe alım faaliyetlerinden toplanan tüm bilgilerin daha sonraki bir tarihte kullanılmak üzere saklanması gerektiğidir. İşe alım, sadece kısa vadeli bir süreç olarak değil - bugünün durumunu şimdiden doldurmak için - ama hızlı bir şekilde işe alınacak işe

alımlarla sonuçlanacak bir bilgi veritabanı oluşturma fırsatı olarak görülmektedir. Bilgi Tabanlı işe alımın temelini, sürekli bir yetenek havuzu oluşturmak için bilgi paylaşımı ve sürekli olarak bilgi güncelleme kavramı teşkil eder. Oluşturulan veri tabanı sadece adayları hedeflemekle kalmayıp, aynı zamanda lokasyon, ürün veya teknoloji ile belirlenen siteleri de hedefleyen bilgileri içermektedir.

(<http://www.technocrant.com/Modern%20Techniques%20of%20Recruitment.pdf>).

E-işe alım, Çevrimiçi işe alım yöntemi: Çevrimiçi işe alım-İşe alım süreçlerine yardımcı olmak için teknoloji veya web tabanlı araçların kullanılmasıdır. Çevrimiçi işe alım, organizasyonların işe alım sürecini otomatikleştirmelerine, zamanlarını ve işe alım maliyetlerini düşürmelerine yardımcı olur. İlk aşamada çevrimiçi işe alım doğru beceri setleri ve niteliklere sahip adayları çekmek için iş ilanlarında ayrıntılı bir iş tanımı ve iş özelliklerini içerir. Çevrimiçi işe alım aşağıdakileri içermelidir:

- E-işe alım, kurumun genel işe alım stratejisine dahil edilmelidir.
- İyi tanımlanmış ve yapılandırılmış bir başvuru takip sistemi entegre edilmeli ve sistemin arkadan destek alması gerekir
- Arka ofis desteğiyle birlikte iş başvurularını almak ve işlemek için kapsamlı bir web sitesi (doğrudan veya çevrimiçi reklam yoluyla) geliştirilmelidir. Dolayısıyla, sonuç olarak, e-işe alımın “işe alımın gelişen yüzü” olduğu söylenebilir.

Dijital dünya, işe alım dünyasına yeni bir boyut getirdi. World Wide Web veya Web 1.0, arama süresini, maliyetleri kısalttı ve adaylara şeffaf bir bilgi yöntemi sundu. 2000'lerin başlarında, şirketler yalnızca kendi kuruluşları hakkında ana haberleri içeren web sitelere malik olmuşlardı: mevcut açık pozisyonlar, iletişim bilgileri ve organizasyondaki değişiklikler. Web 1.0'ın tasarımı, web kullanıcılarının siteden bilgileri alabileceği tek yönlü bir iletişim stili getirmiştir. Bir kurumun web sitesindeki boş yerleri bulan ve ilgisini çeken adaylar, CV'leri ve web sitesinde listelenen irtibat kişisine eklenmiş bir kapak mektubu veya halen Posta yoluyla bir ilk e-posta gönderdiler. İşe alımda nadir strateji olduğundan iki yönlü iletişim nadiren gerçekleşmiştir. Web 2.0 gibi modern web inovasyonu,

yetenek bulma sürecini sonsuza dek değiştirdi. Bu fenomen “E-işe alım” olarak bilinir. Parçalandığında, “E-işe alım” terimi iki bölümden oluşur. “E”, “elektronik” ve “işe alım” anlamına gelir. Genellikle, E-işe alım çevrimiçi işe alım, sosyal işe alım veya İnternet işe alım olarak bilinir (Maureen S.,2014).

Günümüzde, şirket web sitesini veya giderek artan sayıda işe alım web sitesinden birini kullanmak daha popüler hale gelmektedir- çoğu işverenin interneti işe alım reklamcılığı için kullandığı tahmin ediliyor (Patricia L.,Giles P., 2006).

Işe alım uygulamalarındaki en önemli değişiklik çevrimiçi işe alımdaki artış olmuştur. Birçok kuruluş iş ilanlarını web sitelerinde veya özel sitelerde yayınlamaktadır ve bazıları yalnızca çevrimiçi uygulamaları kabul eder, basılı kopya uygulamasını tamamen ortadan kaldırır. Çevrimiçi işe alımın bir çok avantajları vardır.

- İlk olarak, geleneksel reklamcılıktan daha ucuza mal olur
- Burada reklam yayınlamak kolay ve hızlıdır
- Cevaplar daha hızlı ve daha fazla miktarda geliyor
- Daha geniş bir başvuru sahibi kitlesi oluşturulabilir
- Aktif olmayan iş arayanlar için “pasif iş arayanlarla” temasa geçme şansını artırabilir.

Çevrimiçi format, iş arayanlar arasında da oldukça popülerdir, çünkü başvuru kolaydır ve sadece birkaç fare tıklamasıyla onlarca özgeçmiş göndermelerini sağlar. Ancak bu, İK için bazı sorunlar yaratabilir.Burada minimum iş yeterliliğine sahip olmayanları filtrelemek için süreçler mevcut olmalıdır (Myrna L., Gusdorf, 2008). Işe alım süreçlerinde teknolojilerin kullanılması, özellikle büyük kuruluşlar arasında yaygınlaşmıştır (Anderson, 2003).

Psikometri ve yeni medyayı destekleyen teknolojilerdeki yenilikler, işe alım süreçlerini daha hızlı, daha etkin ve uygun maliyetli hale getirerek işe alım süreçlerini değişirmiştir (John R.S., 2006).

Çevrimiçi ve ya sosyal medya platformları aracılığıyla iş ilanı yapmak işletmelere reklamları ile daha yaratıcı olma şansı tanıya bilir. Örneğin, işletmede

çalışmanın yararlarını içeren kısa bir video oluşturup eklemek şirket imajını yükseltmekte ve işletmeye yeni elemanların temininde büyük katkıda bulunabilir.

Tablo 7: İşe alım süreci “Geleneksel” ve “Güncel işe alım” yönteminde

İşe alım süreci	Geleneksel	Güncel
Adayları çekmek	Reklam ajansı, el ilanları, Konuşmacılar gibi teknolojinin desteklemediği kaynakları kullanarak kurumla bağlantıya geçmek için mümkün olduğunca fazla başvuru sahibi çekmek	Kuruluşun İtibar ürün imajını, çevrimiçi teknolojilerini ve diğer yöntemleri kullanarak kuruluşun web sitelerine mümkün olduğunca çok sayıda başvuru sahibi çekmek
Başvuru sahiplerini sınıflandırma	Yönetilebilir bir başvuru havuzu oluşturmak için başvuru sahipleri için kağıt temelli test kullanmak	Adayları taramak ve başvuru sahibi havuzunu yönetilebilir bir sayıya dönüştürmek için sofistike, standartlaştırılmış çevrimiçi testler kullanmak
İletişim kurmak	Seçilmiş başvuru sahipleriyle telefonla irtibata geçme ve yüz yüze görüşme yapmak	En çok istenen adayla, başka bir şirket tarafından yakalanmadan önce çok hızlı bir şekilde iletişim kurmak için otomatik işe alma yönetimi sistemi kullanmak
Anlaşma yapmak	Telefon görüşmesi yapmak, toplantıyı ayarlamak ve el sıkışmak	Telefon görüşmesi yapmak, toplantıyı ayarlamak ve el sıkışmak

Kaynak: Avinash S. Kapse, Vishal S. Patil, Nikhil V. Patil, 2012.s.83

Searle (2006,) seçim ve işe alım için üç temel süreci gözden geçirmiştir: çekim, araştırma ve değerlendirme (Reija O.,2008).

Kağıt özgeçmişlerinin hızlı bir şekilde İnternet sürümü ile değiştirilmesinden dolayı, elektronik veya siber özgeçmişleri okumaya alışkın olmayan işverenlerin, başvuru sahibinin veritabanına bilgi aktarma işleminin otomatik yöntemine uyması ve sonra ölçülebilir, somut beceriler ve özellikler aramayı öğrenmeleri gerekir. Elektronik ortamda üretilen birçok özgeçmiş ile, işverenlerin başvuru sahibi izleme veya işe alma yönetimi sistemlerinden yardıma ihtiyacı var. İlki iş adayları hakkında bilgi toplar ve süreçteki çeşitli adımları izler, ikincisi ise başvuru sahipleriyle pozisyonları hızlı bir şekilde eşleştirmeye odaklanır. İşverenler, müşteri / sunucu tabanlı bir sistem satın alma veya bir uygulama servis sağlayıcısı kiralama seçeneğine sahiptir. Giderek artan bir şekilde, potansiyel çalışanlar

hakkında yetkinlikle ilgili bilgileri yakalamak için diğer veritabanı teknolojileriyle etkileşimli sesli yanıt kullanılmaktadır. Sürecin şirketlerin çalışanları hızlı bir şekilde bulmalarına ve cirolarını azaltmalarına yardımcı olabileceği gerçeğine rağmen, elektronik profil oluşturmanın, değerli becerilere sahip olsalar da, istenen yanıt aralığına girmeyenleri haksız yere dışlayabileceği endişesi var. Uzmanların çoğu, bilgisayarların yüz yüze görüşme yerine asla geçmemesi gerektiği konusunda hemfikirdir. Küresel bir varlığı içerecek şekilde genişleyen şirketlerin Web siteleri şu anda yüzden fazla ülkede iş ilanı veriyor. İngilizce dünyada en çok konuşulan dil olduğundan, çoğu site İngilizce olarak üretilmektedir. Ancak, İngilizce çoğu insan için ikinci bir dil olduğundan, kelime kullanımı, jargon ve klişeler açısından açıkça anlaşılması gereken yerleri geliştirmeye özen gösterilmelidir (Diane A.,2001: 61).

Sosyal medya: Güncel işe alım yöntemleri ile ilgili hiçbir liste sosyal medyadan bahsetmeden tamamlanmış sayılmaz. Sosyal medya sadece şirketlerin izleyicileri ile ilişki kurması ve etkileşim kurması için değil, aynı zamanda potansiyel çalışanlar için de önem kazanmıştır. Potansiyel adaylara ulaşmak için sosyal medyayı kullanmanın mükemmel bir yolu, çalışanlarınızın kişisel sosyal medya sayfalarında iş ilanlarını tanıtmalarını sağlamaktır (<https://www.techfunnel.com/hr-tech/top-e-recruitment-methods-every-chro-should-know/>)

Sosyal medya yeni bir olgudur. E-işe alımın kullanımı tam eğimde artmaktadır, ancak E-işe alımın faydaları yıllar içinde fazla değişmemiştir. Facebook, Twitter, LinkedIn, YouTube ve MySpace, çeşitli çalışanları çekmek ve elde etmek için mükemmel medya yerleridir. Sosyal medyayı işe alma aracı olarak kullanmanın amacı, kuruluş hakkında bir vızıltı yaratmak, başarılı çalışanların hikayelerini paylaşmak ve ilginç bir kültüre ulaşmaktır. Küçük firmalar bile iş yerlerini durum güncellemeleri olarak kaydederek bu teknolojiden yararlanabilirler. Bu teknik nispeten ucuzdur, ancak dikkate alınması gereken bazı şeyler vardır. Örneğin, bir iş açılışı hakkında tweet atmak bazı adayların ilgisini çekebilir, ancak işin püf noktası kişiliğinizi erkenden bir işveren olarak göstermektir. Allegis Group Services'ten Bruce Morton'a göre, sosyal medyayı

kullanmak,sizi bir işveren olarak düşünmeden önce insanlarla meşgul olmak ve sohbet etmekle ilgilidir.

Sosyal Medya, kullanıcıların kendileri ile ilgili bilgileriyle tamamen ya da kısmen bir profil oluşturarak, görüştükları insanlar listesi belirledikleri, yayınladıkları, paylaştıkları ve diğler kullanıcıların profil ve durumlarını izleyebildikleri sanal ortamlardır (Ellison & Boyd, 2004).

Sosyal medyaya olan ilgi ve talep gün geçtikçe artmıştır. Bu şekilde sosyal medyanın devamını sağlayabilmek adına yeniliklere ihtiyaç duyulmuştur. Aşağıda başlıca sosyal medya türleri detayları ele alınmıştır.

- **Bloglar:** Bloglar, hazırlanması kolay ve web hakkında yüksek düzeyde teknik bilgiye ihtiyaç duyulmadan da oluşturulabilen, grafikler, semboller, şekiller ve metin yazılarıyla desteklenebilen, yazarların yazdıkları ile ilgili yorum ve fikir alabildikleri, bütün yazıların ve mesajların kaydedildiği, farklı bloglara etkileşimin sağlanabildiği çevrimiçi bilgilerin olduğu sayfalardır.
- **LinkedIn:** LinkedIn, profesyoneller için sosyal bir ağıdır. 2003 yılında kurulmuş olan bu sosyal medya aracı, özgeçmişleri yayınlama olanağı sağladığı için iş aramak, çalışanlar eğer yeni bir iş arayışında ise iş arama olanağı sağlamak ya da grup oluşturmak, çalıştıkları firmaları takip etmek, istek ve taleplerini sunmak gibi olanaklara sahiptir. Kurumlar ise, iş adaylarını değerlendirmek, reklam yapabilmek ve iş alanları vb konularda duyurularını sunabilmek için bu sosyal medya aracını kullanmaktadır.
- **Twitter**
- **Facebook**

Güncel İşe Alım Yöntemlerinde kullanılan kavramlar ile ilgili bilgilere aşağıda yer verilmiştir.

- **Keşfe Çıkma (Scouting):** İzcilik, adayları iş başvurusunda bulunmaya ikna etmek veya teşvik etmek amacıyla örgütlerin temsilcilerini çeşitli işe alım kaynaklarına göndermek anlamına gelir. Temsilciler, şirket hakkında bilgi sağlar, bilgi ve fikir alışverişinde bulunur ve adayların şüphelerini açıklar.

- **Ağ (Networking):** Bu çok iyi bir iş bulma tekniğidir ve genellikle çoğu insan kaynakları uzmanı tarafından yürütülür. Bir süre boyunca ilgili ve sürekli ilişkiler, İK profesyonellerinin meslektaşları ile networking farklı alanlardan kaynaklar edinmelerine yardımcı olabilir.
- **Etkinlik işe alım (Event Recruiting):** Aranılan adayların katıldığı eventlere sponsorluk yapmaktır. Bunun aracılığıyla sunum yaparak , şirketin adayları çekecek şekilde reklam vererek ve şirketin katılımcıların aradıklarını bildiklerini bilmelerini sağlayarak, işe almayı düşünülebilecek en uygun adayları getirebilmek mümkündür.
- **Yeniden İşe Alma (Re - Recruitment):** En nitelikli veya deneyimli personeller şirketten ayrıldığında,onların geri döne bilmelerini sağlamak oldukça önemlidir. Bu, yeni işe alınan bir çalışan için harcanması gerekebilecek eğitim maliyetini ve süresini de azaltabilir. Bu elbette tüm çalışanlara uygulanamaz.
- **Cast A wider network:** Şirketin istediği tüm becerilere sahip olmayan, ancak eğitilirse katkıda bulunma potansiyeli olan bazı kişileri dahil etmek için işe alımlarını genişletmek (<http://www.technocrant.com/Modern%20Techniques%20of%20Recruitment.pdf>)
- **ESOP:** Şirketler kısa bir süre önce Çalışanlara Hisse Senedi Programları ile hisse senedi sahipliği sunarak çalışanları teşvik etmeye başlamışlar. Beden alışverişi de aynı zamanda çalışan kiralama faaliyeti olarak da bilinir.

2.3. İşe Alma Zamanı Dikkat Edilecek Hususlar

Çalışan seçim süreci, doğru kişiyi alamama korkusuyla çok da karmaşık olmayan belirli prosedürleri takip eder. Ayrıca, süpervizör ve yönetici pozisyonları için özen gösterilmesi ve ayrıntılı adımlar atılması gerekiyor. Bu süreç bir kuruluştan diğerine değişir ve şirketin büyüklüğünden, doldurulacak pozisyondan ve iç yatırım süreçlerinden büyük ölçüde etkilenir. Bu, bazı kuruluşların karmaşık çalışan seçim prosedürlerine sahip olabileceği, diğerlerinin ise basit olabileceği anlamına gelir. Çalışanların işe alınması ve atanması ile ilgili çeşitli yöntemler

vardır. Schuler ve Jackson (2005) yaygın olarak uygulanan tekniklerin bazılarını şu şekilde tanımlamaktadır: personelin kabiliyeti, dürüstlük seviyesinin test edilmesi, kişisel özelliklerin kontrolü, ekip çalışması kapasitelerinin test edilmesi, sevklerin gözden geçirilmesi, iş senaryosu testleri ve bireysel görüşmeler.

Bir kişiyi işe alma kararını o kişinin teknik bilgi ve tecrübelerinden ziyade karakterine dayandırmak gerekir (<https://ozgurkasifler.com/eleman-alirken/>)

Belirli bir iş tanımına uyacak doğru kişiyi belirleme süreci ağır, zaman alıcı ve çok maliyetli olabilir. Bu nedenle yöneticiler, işin belirli unsurlarına bireysel özelliklerin yanı sıra bakmalı. Çalışanları işe alma süreci, işe alım politikası ve prosedürünün ana bölümünü oluşturur (Kalange A. M, 2017:10).

Akıllı işletme sahipleri, en iyi yetenekleri işe almayı bir öncelik haline getirirler. Ne de olsa, bir şirketin verimliliği ve karlılığı çalışanlarının kalitesine bağlıdır (<https://smallbusiness.chron.com/factors-would-consider-important-recruiting-employees-45486.html>).

Akıllı bir işletme sahibi, bir şirketin yalnızca çalışanları kadar iyi olduğunu bilir. Her zaman iş için doğru olan ve iyi yapmaya kararlı olan insanlara ihtiyaç duyulur. Doğal olarak, doğru beceri setine sahip birini bulmak gerekir, ancak bu, olası çalışanları değerlendirirken bakılması gereken tek şeydir (<https://yourfinanciallife.bmoharris.com/articles/considerations-when-hiring-employees-550131/#.XGWYXIUzbiU>)

Ekip için doğru olanı bulmak çok fazla iş ve çaba gerektirebilir. Adayı doğru bir şekilde seçebilmeni sağlamak için bazen çeşitli faktörler göz önünde bulundurulmalıdır. Adayları listeye almak için zaman ayırmak, işe alım sürecinin önemli bir parçası olmalıdır (<https://www.aspirehiring.ca/5-factors-to-consider-in-candidate-selection/>)

İşe alma zamanı dikkat edilecek hususları aşağıdakileri ait edebiliriz:

Eğitim geçmişi ve Kimlik Bilgileri (Educational background and Credentials): Potansiyel çalışanın eğitim geçmişi oldukça önemlidir. Adayın eğitim geçmişinin, çalışanlara verilen görevlerin sonucuna büyük etkisi vardır. Şirketlere iş özelliklerine göre gerekli seviyeye kadar çalışmalarını tamamlayan

kişileri işe almaları tavsiye edilir. Ducker, farklı mesleklerin farklı eğitim geçmişleri gerektirdiğini belirtir (Ducker 1995). Eğitim geçmişi altında belirli hususlar, okula katılmak, program ve kullanılan öğretim yöntemi dahil olmak üzere diğer hususların gözden geçirildiği belirtilmektedir.

İşletmeni tamamlayan bir derece veya tamamlama olup olmadığını kontrol etmek gerekir. İşçiye ihtiyacı duyulan bazı pozisyonların bazıları herhangi bir ileri eğitim gerektirmeyebilir, ancak lise diplomasına veya GED'e sahip olmak, bireyin bir eğitim programını tamamlamada katkısı olan iş ve yeteneğini gösterir. Genel olarak, eğitim aşağıdakiler dahil bazı özel durumlarda çok önemlidir:

- Eğitime değer veren işletmeler; iş için bir derece gerekip gerekmediği. Bazı kuruluşlar için dört ya da daha fazla yıl süren kolejin tamamlanması, işçinin işleri çözebileceğini ve başarılı olmaya yönlendirildiğini gösterir.
- İş yasal olarak yerine getirmek için belirli bir derece, lisans veya sertifika gerektiren pozisyonlar; sağlık hizmetlerinden yasalara, mühendislik ve hatta bazı teknoloji konularında, eğitim isteğe bağlı olmayabilir.
- Çalışan doğru sertifikaya veya dereceye sahip değilse, kariyer yolunun sona ereceği pozisyonlar; işinde başarılı olsan bile, buraya kadar gidebilirsin.

Giriş seviyesinde olan bir kuruma işçi arayan iş veren, bir çalışanın asgari bir eğitim gereksinimini karşılaması ile tatmin olabilir. Genellikle, kuruluşlar insan kaynakları alanında bir ortak veya lisans derecesi gerektirir (<https://work.chron.com/job-recruiter-qualifications-7201.html>)

İş deneyimi (Work Experience): İş deneyimi, kuruluşdaki belirli işler için sahip oldun en önemli hususlardan biri olabilir. Örneğin, yoğun telefon hatlarına cevap vermek veya hesapların ele alınması gibi belirli alanlarda deneyim kazanmak, belirli personel rolleri için önemli olabilir. Diğer pozisyonlar için iş deneyimi kesinlikle gerekli olmayabilir, ancak güçlü bir iş geçmişi her zaman iyi bir iş ahlakını örneklediği için çok iyi bir şeydir. Geçmiş istihdama, gerçekleştirilen görevlere ve çeşitli iş başarılarına dayanan uygun pratik yetenek yeni işe alınan zaman esas dikkata alınan hususlardan biridir. İş deneyimi olan personeli işe almak çok düşük maliyetlidir, oryantasyon süresini azaltır ve çalışanın görevler

verildikten hemen sonra teslim etmeye başlamasını sağlar. Uygulamalı deneyime sahip olmayan kişilerin işi zor bulması ve İslam, Pathan ve Habib'in (2010) belirttiği gibi kolayca seçilmemesi muhtemeldir ve onlara göre bu deneyimsizlik düşük çalışan devrine yol açar. İş deneyimi, öne sürülen işle alaka düzeyini belirlemek için mevcut iş özelliklerine göre analiz edilir (Kalange A. M, 2017: 11).

Beceri (Skill): Adaylar arasından seçim yapmanın en kolay yollarından biri de yetenekleridir. İş yapabilirler mi ve verimli bir şekilde yapabilirler mi? Beceri ölçülmesi, işe alanın önündeki gerçeklere dayanarak (özgeçmiş, yazı mektubu ve röportaj) kolay olabilir. Bazı adayların tecrübelerini uydurma ya da “genişletme” ye eğilimli olduğu doğrudur; bu nedenle becerileri doğrulamak için sağlam bir yaklaşım önceki işverenlerle iletişim kurmak ve iletilen becerilerin önceki işverenlerin gördükleri ile eşleşip-eşleşmediğini doğrulamaktır. Elbette, eğer aday deneyimsizse, bu becerileri öğrenme ve toplama arzusunu iletmeli ve ifade etmelidir (<https://www.aspirehiring.ca/5-factors-to-consider-in-candidate-selection/>)

Kuşkusuz iletişim becerisi her işletmede veya organizasyonda çok önemlidir. Etkili iletişim, planlama, organize etme, denetleme, yönetme vb. gibi hayati işlevlerin etkin bir şekilde gerçekleştirilmesi için hayati önem taşımaktadır. Bir işe alım veya işe alım konusunda çok sağlam bir iletişim becerisi gereklidir. Gerçekten işe alımdan önce iş arayan bireyin kişilik özelliklerini göz önünde bulundurmamak büyük bir risktir. Her bir organizasyonda hayal kırıklıklarını önlemek için, bireyi işe almadan önce bir bireyin niteliklerini göz önünde bulundurmalısınız.

Kişisel niteliklerde işe alım için diğer hususlar dürüstlük, çalışkanlık, esneklik, güvenilirlik, hesap verebilirliktir.

Uzmanlık ve yetkinlik düzeyi (Expertise and level of competency): Bu, bireyin bir işi iyi yerine getirme ve tatmin edici bir seviyeye getirme yeteneğini ifade eder. Bu, özgeçmiş, iş başvuru mektubu ve bireyin sorulara nasıl yanıt verdiği ile kolayca ifade edilebilir. Kuruluş ayrıca, bireyin gelecekteki beklenen sonuçlardaki katkılarını tam olarak görmek ve tahmin etmek için kişinin göz önünde bulundurulması durumunda bir bireyin eski işverenleriyle iletişim kurmayı seçebilir. Yöneticilerin, adayları mevcut pozisyonlar ile eşleştirebilmeleri için

bireysel yetenekleri, profesyonellik ve yetkinlik seviyelerini değerlendirmeleri çok önemlidir. İletişim gibi diğer yeterlilik alanları bireylerin denetçiler ve ekip yeleri ile iyi çalışması için çok önemlidir (Armstrong, 2006).

Nitelikle ilgili hususlar, adından da anlaşılacağı gibi, bireyi işe almadan önce bir bireyin niteliklerini dikkatlice değerlendirdiğinde ortaya çıkar. Bu, politik düşüncelere veya kişisel özelliklere dayanabilir. Dikkate alınacak kişi nitelikleri, bireyin aradığı rolle ilgili olarak sahip olduğu iş tecrübesi yılları olabilir. Hepsisi olmasa da, bazı şirketlerde, az veya hiç iş deneyimi olmayan bireylerin işe alınma şansı yoktur. Yaş, göz önünde bulundurulması gereken başka bir kişisel niteliktir. Yaş, bir canlı olmanın tüm sresidir. Bieylerin nitelikleri, iş deneyimi ve mükemmelliği kontrol edildikten sonra şüphesiz ki, onun şirkete ne kadar süre hizmet edebileceğini düşünmek lazım.

şahsiyet (Personality): Kuruluşunuzun kültürüne bağlı olarak, belirli bir formda faaliyet göstermek gerekir. Bir kuruluş başarılı adayın uygun olacağından ve takım oyuncusu olacağından emin olmak ister. şirket belki de, liderlik nitelikleri arıyordur ve görüşmede adayın kişiliği hakkında daha fazla bilgi edinmek ve ekibi için uzun süreli bir köknar olup-olmadıklarını öğrenmek için sorular sorulması gerektirir.

Sıcaklık ve gülümsemeler, müşteriler de dahil olmak üzere başkalarıyla iyi çalışacak çalışan türünü gösterir. şahsiyet, müşteri odaklı bir çalışanın en önemli özelliklerinden biridir. Özel insan, şirketle ve çalışanlarla iyi çalışacak olan kişidir. Doğal zellikleri hakkında bir fikir edinmek için başvuru sahibi ile uzun konuşmak, farklı türdeki bireylere ne kadar iyi yanıt verdiğini değerlendirmek için onu işyerindeki diğer insanlara tanıtmak gerekir.

İşe alım için sosyal hususlar (Social considerations for recruitment): Bu işe alım süreci veya bir bireyi ya da birini etkili kılmak ve işsizliği durdurmak için yapılan bir eylemdir. Bu, bir toplumdaki insanlara etkili olmalarını sağlayacak işler sunarak yardımcı olmaktır. Bunu yapmak aynı zamanda bu toplumdaki işsizlik oranını da azaltacaktır. İşe alım için bu husus genellikle şirketler veya

işletmesahipleri tarafından benimsenmez. (<https://www.entlifeonline.com/considerations-for-recruitment-factors-to-consider-before-hiring-new-employees/>) .

Kendine güven sahibi olmak (Possessing Self-Confidence): Kendinden emin bir tavırla yaklaşan bir başvuru iyi bir ilk izlenim bırakıyor. Bu da muhtemelen bu kişinin müşterilere de aynı eminlike yaklaşacağı yoldur. Kendinden güven yayan bir başvuru sahibi kendine inanıyor ve işi idare edebileceğine ve beklentileri aşabileceğine inanacak. Kendine inanma, zorluklarla yüzleşmek ve başarılı olmak için çok önemlidir. Genellikle,organizasyonlar gerektiğinde öğrenebilecekleri ve gerçekleştirebileceklerine emin olan kişilerin iş alınmasından faydalanırlar. Bubb ve Earley'e (2007) göre, bu çalışanlar kısa sürede öğrenebilecekleri ve görevlerini zamanında ve etkili bir şekilde yapabilecekleri için şirkete değer verirler. Bireyler, ilk temas noktasından itibaren her etkileşimin olumlu bir sonuç olmasını sağlamaya odaklanmalıdır. Doğrudan müşteriyle ilgilenen kuruluşlar ve pozisyonlar, enerjik ve güçlü adayları gerektirir.

İstek (Desire): Organizasyon için biraz daha fazla tutkulu olan bir aday aranmıyorken istek, bazen kendi başına adayda beceri eksikliği görmemesine yardımcı olabilir. Hamle ve tutku, insanların beceri ve deneyim kadar başarılı olmalarına yardımcı olabilir. Birçok insanın başarılı olmak için güçlü bir isteği varsa, bunu yapabilmeleri için yetenek becerisine sahip olmaları gerekmez. Bunun tam terside doğrudur. Eğer istek yetersizliği varsa bu en yetenekli birey üzerinde bile olumsuz etkiye sahip olacaktır.

Tutum, Davranış (Attitude): Bu kolay bir kırmızı bayrak olabilir. Burada adayın davranışları ön plana çıkmaktadır. Eğer aday kibirli veya kendinden emin bir tavır sergiliyorsa, şirket veya kurum adayın uygun bir seçim olup-olmadığını tekrar gözden geçirmek isteyebilir. Diğer taraftan, şirket eğer adayın güven eksikliği varsa veya çok fazla “özgür ruh” gibi görünüyorsa, bunun görüşme sırasında sinirlerin bir sonucu olup olmadığını ve kuruluşa katılmak konusunda ciddi olup olmadıklarını belirlemek ister. Pozisyonun görev tanımına ve adayın nerede ve kiminle düzenli olarak etkileşime gireceğine odaklanmak lazım.

Net Beklentileri İletmek (Communicate Clear Expectations): Çok kez, insanlar sadece reklamı yapılan pozisyonu doldurmak için işe alınırlar. Açıkça tanımlanmış bir iş tanımına sahip olmak ve mülakat sürecinde bildirmek, adayın kurum için gerçekten uygun olup-olmadığını belirlemenin mükemmel bir yoludur. Net beklentilerin iletilmesi, kuruluş ve adayın bir eşleşme olup olmadığına karar vermesini sağlayacaktır. Bunlar aşağıdakileri içerir:

- Onlar kısa vadeli veya uzun vadeli bir bağlılık mı arıyor?
- Bu, müşterinin aradığı pozisyon mu?
- Aday rol ve sorumlulukları anlıyor mu?

Yukarıdaki faktörleri kullanarak ekibe kimin en uygun olabileceğini belirlemek mümkündür (<https://www.aspirehiring.ca/5-factors-to-consider-in-candidate-selection/>)

Maaş Gereksinimleri (Salary Requirements): Maaşlar bireyler için büyük bir motivasyon kaynağıdır. Bazı kuruluşlar, şirketi başarıya ulaştırmak için gerekli olduğu düşünülen yenilikçi zihinlere sahip son derece yetkin bireyleri çekmeyi amaçlayan pazarlık paketlerine sahiptir. Şirketler ayrıca becerilere ve yeteneklere dayalı olarak en iyi ücret paketini belirlemek için bireyin önceki ödeme fişlerine de atıfta bulunurlar. Çalışanlar, düşük ücretli işlerin aksine iyi para ödeyen işlerin yerine getirilmesinde daha fazla çaba gösterirler. Ducker (1995), iş dünyasının çeşitli algı ve yaklaşımlar üretmesi nedeniyle çeşitlendirmenin şart olduğunu ileri sürmektedir. Çeşitlendirme, çalışanları farklı etnik gruplardan, çeşitli yaşlardan ve farklı sosyal sınıflardan işe almaya teşvik eder. Bu, yöneticilerin karar alma sürecinde analiz edebilecekleri fikirleri, bakış açılarını ve seçimleri birleştirir.

Kariyer geçmişi (Career history): Bu iş tecrübesinden farklı anlamdır. Kişisel ve kariyer geçmişi için aşağıdaki gibi sorular sorulmalıdır: 1) Önceki işinde kalma süreci? 2) Önceki işinden ayrılma nedeni nedir? 3) Her zaman bu pozisyondamı çalıştınız? Bu tür soruları sormak, görüşme yapılan kişiyi daha iyi anlamaya ve uzun süre boyunca içeride olup olmadıklarını ölçmeye yardımcı olur.

Görüşme uygulaması: İşe alım yaparken görüşme uygulanması oldukça önemli faktördür. Bu evrede, adayların kabiliyetini ve uygunluğunu değerlendirmeye

ait sorular sorulur, gözlemler yapılır, adayların sorularına da yanıt verilir. Baskılı görüşmenin hedefi adayın dengesini nasıl koruduğunu, beklenmeyen olaylar karşısında nasıl davrandığını ve uyum kabiliyetini anlamaktır. Stresli bir görüşme ortamı amaçlı olarak yaratılır. Amaç adayın sinirsel ve ruhsal dengesini onun takındığı tutum ve davranışları ölçmektir. Bu görüşmede adayın kendi kendini kontrol edip edemediği ,olaylar karşısında tutumunu ifade eder. Burada adayın strese dayanıklılığı denetlenir. Görüşmeci; kızdırıcı, rahatsız edici, beklenmedik ve ardarda sorularla adayın ne tür ve nasıl tepkide bulunduğunu değerler (Sabuncuoğlu Z., 2009: 110).

Grup görüşmesi esnasında adayın şahsi girişimi, denge, saldırganlık, yeni şartlara uyum gösterebilme, duruma göre geliştirilen davranış ve bireylerle iyi geçinme özellikleri kolayca izlenebilir. Burada yöneticiler adayları grup halinde bir yere alırlar ve burada görüşmeci yerine gözlemci bulunur. Adaylar arasında belirli bir husus tartışılırken gözlemci bunları ve tartışmaları yakından takib eder ve en iyi önderlik kabiliyyetine sahip,en düzgün konuşan , kavrama, algılama, anlayış, yargılama gibi yeteneklere sahip bireyleri seçer (Sabuncuoğlu Z., 2009:110)

Problem çözme görüşmesi, özellikle adayların karar verme ve problem çözme becerilerini değerlemek için uygulanan bir sistemdir. Adaylar, problem çözmeye izledikleri yol ve metot, harcadıkları zaman, verdikleri karar ve bu esnada sergiledikleri davranışlara göre değerlendirilir (Uyargil C., 2009:145)

Sağlık durumu: İşe alım yaparken adayların sağlık durumları hakkında da bilgi edinmek gereklidir. İşin formundan asılı olarak, bireylerin bu işi fiziksel açıdan yapabilmeleri kapasitede olmasını aydınlatmak gerekir. Bu nedenden dolayı, seçilen elemanın işin fiziksel gereksinimlerini karşılayıp karşılamayacağı aydınlatılmağa çalışılır (Kızıloğlu D. S., 2011:74).

III BÖLÜM: İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE GÜNCEL İŞE ALMA YÖNTEMLERİNE İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırmanın Amacı ve Önemi. Bu araştırma, Azerbaycanın bankacılık sektöründe faaliyet gösteren kredi kuruluşlarında insan kaynakları yönetiminde modern işe alım yöntemlerinin kullanım seviyesini ölçmek için yapılmıştır. Araştırmanın ana amacı Azerbaycan'ın bankacılık sektöründe modern işe alım yöntemlerinin kullanım seviyesini belirlemek ve bu alanda mevcut sorunları ortaya çıkarmaktır.

Araştırma için gereken verilerin toplanması amacıyla, anket hazırlanmış ve bankacılık sektöründe faaliyet gösteren çalışanlarla anket gerçekleştirilmiştir.

Anket sonucunda toplanan verilerin SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) programında analizi yapılmıştır.

Verilerin analizinde faktör analizi (güvenilirlik) ve frekans yöntemleri kullanılmıştır.

3.2. Veriler, Ölçülmesi ve Toplanması

Güvenilirlik analizi için kullanılan temel adım Cronbach Alpha (α) değerinin bulunmasıdır. Her bir madde için tek bir α değeri olabileceği gibi, tüm soruların ortalama bir α değeri de olabilir. Tüm sorular için elde edilen α değeri o anketin toplam güvenilirliğini gösterir ve 0.7'den büyük olması beklenir, bu değerden düşük α değerleri anketin zayıf güvenilirliği olduğunu gösterir, $\alpha > 0.8$ olması ise anketin yüksek güvenilirliğe sahip olduğunu göstermektedir.

Tablo 8: Güvenilirlik testi

Cronbach`s Alpha	N of Items
.861	18

Kaynak: Araştırma sonucunda yazar tarafından oluşturulmuştur

Tablo 8`den görüldüğü gibi, verilerin ortalama α değeri 0.861`dir. α değerinin 0.8`den büyük olması anket verilerinin yüksek güvenilirliğini açığa çıkarıyor.

3.3. Verilerin İşlenmesi, Çözümü ve Yorumlanması

Anket katılımcılarının istatistiğini belirlemek için sorulan sorulardan biri de işletmenin faaliyet süreci ile ilgili olmuştur.

Tablo 9: Çalıştığınız işletmenin faaliyet süreci

Çalıştığınız işletmenin faaliyet süresi	Alt gruplar	Frekans	Yüzde	Kümülatif yüzde
	5 yıla kadar	8	18%	18%
	5-15 yıl	8	18%	36%
	15 yıldan yukarı	29	64%	100%
	Toplam	45	100%	

Kaynak: Araştırma sonucunda yazar tarafından oluşturulmuştur

Tabloya dayanarak, katılımcıların büyük çoğunluğu varlığı 15 yılı aşkın süreye dayanan şirketlerde çalışıyorlar. Bu o demek oluyor ki, anket verilerinin büyük kısmı yıllardır yapılandırılmakta olan şirketlerden gelecektir (Tablo 9.).

Ankete katılanlara ayrıca çalıştıkları şirketlerdeki eleman sayı sorulmuş ve şirketlerde çalışan ortalama eleman sayısı 1064 olmuştur.

Anket zamanı katılımcılara işe alım zamanı kullandıkları başvuru kabul etme yöntemleri sorulmuştur. Verilerin frekans analizine göre, şirketin resmi sitesi aracılığıyla başvuru kabulü 62 yüzde ile en yaygın yöntem olmuştur (Tablo 10.).

Tablo 10. İnsan kaynaklarının işe alımı zamanı kullanılan yöntemler

İnsan kaynaklarının işe alımı zamanı başvuruların kabulü için hangi yöntemleri kullanıyorsunuz?	Cevaplar	Frekans	Yüzde	Kümülatif yüzde
	Bankanın resmi internet sitesi aracılığıyla başvuruların kabulü	28	62%	62%
	Kariyer siteleri üzerinden başvuruların kabulü	7	16%	78%
	Bireysel olarak başvuruların kabulü	7	16%	93%
	Referanslara dayalı başvuruların kabulü	2	4%	98%
	Telefon ve faks yoluyla başvuruların kabulü	1	2%	100%
	Toplam	45	100%	

Kaynak: Araştırma sonucunda yazar tarafından oluşturulmuştur

Katılımcıların büyük çoğunluğu çalıştıkları iş yerlerine işçi sağlamak amacıyla kullanılan yöntemler içinde hem iç, hem de dış kaynakların kullanıldığını bildirmiştir (Tablo 11.). Nitekim, dış ve iç kaynakların sentezi 84 yüzde ile bu sıralamada birincidir.

Tablo 11: İşçi sağlama amaçlı kaynaklar

Çalıştığınız işletmeye gerekli insan kaynaklarını sağlamak amacıyla hangi kaynaklar kullanılıyor	Cevaplar	Frekans	Yüzde	Kümülatif yüzde
	İç kaynaklar	6	13%	13%
	Dış kaynaklar	1	2%	100%
	İkisi de	38	84%	98%
	Toplam	45	100%	

Kaynak: Araştırma sonucunda yazar tarafından oluşturulmuştur

Katılımcıların uygun çalışan bulmak için kullandıkları araçların istatistiği Tablo 12.-de verilmiştir. Anket sonuçlarına göre, esnek çalışma saatleri, beceri konusunda esneklikler, mevcut personelin yeniden eğitimi ve şirket imajını pazarlamak en çok kullanılan araçlardandır.

Tablo 12: İnsan kaynakları bulmak için kullanılan araçlar

İstedığınız özellikte çalışanlar bulmak için aşağıdaki araçlardan hangisini kullanıyorsunuz?			
Araçlar	Cevaplar	Frekans	Yüzde
Esnek çalışma saatleri	Evet	12	33%
	Hayır	24	67%
	Toplam	36	100%
Yaş konusunda esnek davranma	Evet	21	58%
	Hayır	15	42%
	Toplam	36	100%
Beceriler konusunda esnek davranma	Evet	41	100%
	Hayır	0	0%
	Toplam	41	100%
Mevcut personelin yeniden eğitimi	Evet	32	89%
	Hayır	4	11%
	Toplam	36	100%
Yeni personelin eğitimi	Evet	35	88%
	Hayır	5	13%
	Toplam	40	100%
Part-time çalışma	Evet	8	23%
	Hayır	27	77%
	Toplam	35	100%
Ücretleri artırmak	Evet	30	81%
	Hayır	7	19%
	Toplam	37	100%
Şirketin imajının pazarlanması	Evet	31	82%
	Hayır	7	18%
	Toplam	38	100%

Kaynak: Araştırma sonucunda yazar tarafından oluşturulmuştur

Şirketlerde kullanılan işe alım yöntemleri Tablo 13.-de gösterilmiştir. Nitekim, en yaygın kullanılan işe alım yöntemleri mülakatlar, internet üzerinden işe alım ve zihinsel yetenek yöntemleridir.

Tablo 13: İşe alım yöntemleri

Çalıştığımız işletmede hangi modern işe alım yöntemleri kullanılmaktadır?			
Cevaplar	Frekans	Yüzde	Kümülatif yüzde
İnternette İşe Alma	17	13%	13%
İş örnekleri	6	5%	18%
Mülakatlar	30	23%	41%
Zihinsel yetenekler	16	12%	53%
Başvuru sahiplerinin reaksiyonları	10	8%	61%
Meta-analiz	6	5%	66%
Değerlendirme merkezleri	11	9%	74%
İşveren marka imajı	3	2%	77%
İnsan-çevre uyumluluğu	6	5%	81%
Durumsal değerlendirme testleri	8	6%	88%
Psikoteknik testler	12	9%	97%
Özel İstihdam Büroları	4	3%	100%
Toplam	129	100%	

Kaynak: Araştırma sonucunda yazar tarafından oluşturulmuştur

Anket zamanı şirketlerin kullandıkları psikolojik (psikoteknik) testlerin verisi toplanmış ve sonuçlar aşağıdaki gibidir:

Tablo 14: İşe alım sırasında psikolojik testlerin kullanımı

Çalıştığımız işletmede işe alım sırasında aşağıdaki psikolojik testler kullanılıyor mu?			
Testler	Cevaplar	Frekans	Yüzde
Zeka testleri	Evet	27	73%
	Hayır	10	27%
	Toplam	37	100%
Dikkat testleri	Evet	23	64%
	Hayır	13	36%
	Toplam	36	100%
Beceri testleri	Evet	23	70%
	Hayır	10	30%
	Toplam	33	100%
Yaratıcı testler	Evet	7	23%
	Hayır	23	77%
	Toplam	30	100%

Tablo 14` ün devamı

`Bilgi testleri	Evet	38	97%
	Hayır	1	3%
	Toplam	39	100%
Hafıza testleri	Evet	13	43%
	Hayır	17	57%
	Toplam	30	100%
Algılama testleri	Evet	11	37%
	Hayır	19	63%
	Toplam	30	100%
İlgi testleri	Evet	6	20%
	Hayır	24	80%
	Toplam	30	100%
Karakter testleri	Evet	14	45%
	Hayır	17	55%
	Toplam	31	100%

Kaynak: Araştırma sonucunda yazar tarafından oluşturulmuştur

Tablo 14.-den görüldüğü gibi, Zeka, Bilgi ve Beceri testleri en çok kullanılan, Yaratıcı, Algılama ve İlgi testleri ise en az kullanılanlar sırasındadır.

Değerlendirme merkezleri ile ilgili anket sorusunun sonuçları Tablo 15.-de verilmiştir. Analiz sonuçlarına göre, Sorun çözme, İletişim ve Motivasyon en yaygın yöntemler arasında yer alır.

Tablo 15: Değerlendirme merkezi yöntemleri kullanımı

Çalıştığınız işletmede hangi değerlendirme merkezi yöntemleri kullanılıyor?			
Yöntem	Frekans	Yüzde	Kümülatif yüzde
Olay analizi	17	11%	11%
İş ile bağlı küçük oyunlar	13	9%	20%
İletişim	24	16%	36%
Güven/nüfuz	11	7%	44%
Motivasyon	23	15%	59%
Sorun çözme	25	17%	76%
Planlama	15	10%	86%
Bireysel beceriler/Sosyal duyarlılık	9	6%	92%
Lidersiz grup tartışması	7	5%	97%
Posta kutusu uygulaması	5	3%	100%
Toplam	149	100%	

Kaynak: Araştırma sonucunda yazar tarafından oluşturulmuştur

Katılımcılara işe alımla ilgili sorulan sorulardan biri de, mülakat yöntemleri ile ilgili olmuştur. Sonuçlara bakarsak, en yaygın mülakat yöntemleri Planlı, Beceriye dayalı ve b. mülakatlardır (Tablo 16.).

Tablo 16: Kullanılan mülakat yöntemleri

İşçi seçimi zamanı adaylarla mülakat yaparken hangi yöntemleri kullanıyorsunuz?			
Yöntem	Frekans	Yüzde	Kümülatif yüzde
Planlı (yapılandırılmış) görüşme	20	13%	13%
İşin içeriği ile ilgili mülakat	19	12%	25%
Planlanmamış (yapılandırılmamış) görüşme	11	7%	32%
Yarı yapılandırılmış görüşme	10	6%	38%
Durumsal görüşme	12	8%	46%
Grup mülakatı	7	4%	50%
Kurum kültürüne uyumluluk ile ilgili mülakat	17	11%	61%
Seri mülakat	5	3%	64%
Beceriye dayalı mülakat (bilgi, beceri ve yetenekler)	16	10%	75%
Karakter ve davranış belirleyici mülakat	17	11%	85%
Bilgisayar üzerinden mülakat	2	1%	87%
Karşılıklı mülakat	12	8%	94%
Stress mülakatı	9	6%	100%
Toplam	157	100%	

Kaynak: Araştırma sonucunda yazar tarafından oluşturulmuştur

Son olarak, katılımcıların insan kaynaklarının sağlanması konusundaki tutum ve düşünceleri dikkate alınmıştır. Bu bölüm 18 sorudan oluşmakta olup, sorular kaynaklarla ilgili olma (Tablo 17.) ve kaynaklarla ilgili olmama (Tablo 18.) üzere 2 gruba ayrılmıştır.

Verilerden çıkan sonuçlara göre, beyaz yaka çalışanlarının seçimi zamanı iç kaynaklar daha fazla kullanılıyor ve iç kaynaklar kullanılarak işe alınan çalışanlar daha yüksek performans göstermektedir (Tablo 17).

Tablo 17: İşe alım kaynaklarının tercihi

Descriptive Statistics			
		Mean	Standart deviation
Kaliteli bir çalışan seçerken, daha fazla iç kaynak kullanmayı tercih ediyoruz.	5	3.4	1.07864
Kaliteli bir işçi seçerken, daha fazla yabancı kaynak kullanmayı tercih ediyoruz.	5	2.8	1.15141
Vasıfsız bir işçi seçerken, daha fazla iç kaynak kullanmayı tercih ediyoruz.	5	2.8	1.34826

Tablo 17'nin devamı

Vasıfsız bir işçi seçerken, daha fazla yabancı kaynak kullanmayı tercih ediyoruz.	5	2.8	1.19588
İç kaynakları kullanarak işe aldığımız çalışanlar daha yüksek performans gösterir.	5	3.4	0.95239
Dış kaynakları kullanarak işe aldığımız çalışanlar daha yüksek performans gösterir.	5	2.8	1.08914
Valid N (listwise)	5		

Kaynak: Araştırma sonucunda yazar tarafından oluşturulmuştur

Analizden çıkan sonuçlara göre, aranan özelliklerle aday arama zamanı kullanılan yöntemler arasında bağlantı vardır. Katılımcılar aday bulmak için yeni yöntemler kullanmaktan çekinmediklerini belirtmişlerdir. Aynı zamanda, katılımcıların büyük kısmı aday bulmak için kullanılan yöntemlerin yalnız onların çalıştığı sektörde kullanılması fikrine katılmıyor (Tablo 18).

Tablo 18: İşe alım yöntemleri ile ilgili tutumlar

Descriptive Statistics			
	N	Mean	Standart deviation
Aday bulmak için kullandığımız yöntemler ile çalışanda aradığımız özellikler arasında bir bağlantı vardır.	45	3.7	0.92833
Aday bulmak için yeni yöntemler kullanmaktan çekinmeyiz.	45	3.7	1.23622
Aday bulmak için kullandığımız yöntemler sadece bizim sektörümüz için geçerlidir.	45	2.5	1.00244
Şirketimizin imajı, iş arayan adayların sayısını ve kalitesini etkilemektedir.	45	3.6	1.20517
Acil durumlarda kullandığımız aday bulma yöntemleri (kriz, yüksek talep vb.) değişmektedir.	45	3.1	1.03417
Finansal zorluklar sebebiyle kullanmamız gereken bazı yöntemleri kullanamıyoruz.	45	2.7	1.14590
Başvurusu kabul edilmeyen adayların şirketin imajı üzerinde olumsuz bir etkisi olduğunu düşünüyorum.	45	2.4	1.22225
Kullandığımız yöntemleri, özellikle ekonomik olduğu için kullanmayı tercih ediyoruz.	45	2.9	1.05580
Başvuru sahiplerinin kalitesi işe alım yöntemi ile doğrudan ilgilidir.	45	3.4	1.10379
Ülkemizdeki yüksek işsizlik oranı bizi çok sayıda işe alım yöntemi kullanmaya itiyor.	45	2.8	1.27310

Tablo 18`in devamı

İş hayatında başarılı olmak için takım olarak çalışmak çok önemlidir.	45	4.0	0.9871
İnsan kaynakları seçiminin özel bir uzmanlık alanı olduğunu düşünüyorum.	45	4.0	1.21499
Valid N (listwise)	45		

Kaynak: Araştırma sonucunda yazar tarafından oluşturulmuştur

İş hayatında takım olarak çalışmak başarı için önemli faktörlerdendir. Anket verilerinden çıkan sonuçlar katılımcı çalışanların da aynı fikirde olduğunu gösteriyor. Katılımcıların büyük çoğunluğunun düşüncesine göre, insan kaynakları seçimi özel bir uzmanlık alanıdır.

SONUÇ

Çalışmanın amacı İnsan kaynakları yönetiminde güncel işe alım yöntemlerinin hangi düzeyde kullanılmasını belirlemek ve bu alandaki mevcut sorunları ortaya çıkarmaktır. İşletmelere insan kaynaklarının sağlanması zamanı bu kaynakların bulunmasının etkili yöntemlerinin seçilmesi ve kalite yüksekliğinin sağlanması insan kaynakları yöneticilerinin en önde gelen amaçlarından. Bu sebepten de, insan kaynaklarının bulunma yöntemleri güncel tekniklere dayanmalı ve işletmelerin farklı bölümlerinin ihtiyaçlarını karşılamak gücünde olmalıdır.

Araştırmadan alınan sonuçlara göre, günümüzde farklı organizasyonlarda farklı çeşitlilikde yöntemler vasıtasıyla gerekli insan kaynaklarının bulunması gerçekleştiriliyor. Gerek geleneksel, gerekse de güncel işe alım yöntemlerinin her birinin kendi avantaj ve dezavantajları vardır. Aynı zamanda, farklı sektörlerde farklı işe alım yöntemleri daha başarılı sonuçlar elde edilmesine yol açıyor. Bu sebepten de, personal ihtiyaçlarını daha kaliteli yöntemlerle karşılamaya çalışan şirketler kendi stratejik hedeflerine, sınırlandırmalarına ve önceliklerine esasen, kendisine uygun işe alım yöntemi ve ya yöntemler grubunu seçmelidir.

Anket sonuçlarının analizinden görüldüğü üzere organizasyonlar işe alım zamanı hem iç, hem dış kaynaklara başvurumaktadırlar. Bu o demek oluyor ki, kaynak seçiminde hem geleneksel, hem güncel yöntemler yaygındır. Organizasyon dahili eleman seçimi maliyet ve işçini daha iyi tanımak açısından işletme için daha etkili olabilir. Aynı zamanda dış kaynakların kullanımı işletme için yeni biliklerin işletmeye dahil olmasına ve işletmenin daha etkili yönde faaliyetine yol açabilir.

Modern zaman işletmeleri artık işe alım teknikleri seçerken ekonomik uygunluktan daha çok kaliteye ve ihtiyaç olan sonuçları vere bilme ihtimaline dayanarak karar veriyorlar. Günümüzde masraflar her bir işletme için en önemli hususlarda olmasına bakmayarak, yöneticiler ekonomik uygunluktan yanı sıra daha yetenekli elemanların işletmeye celb olunmasına meraklılar. Bu unsur güncel işe alımın en önemli hususlarından.

Nitekim, değerlendirme merkezi ve mülakat yöntemlerinin seçimi zamanı güncel teknik ve yöntemler daha fazla değer kazanmaya doğru ilerliyor.

Değerlendirme merkezlerinin zamanla daha çok kullanılması güncel işe alım yöntemlerinin işletmeler arasında giderek yaygınlaşmasına neden olucaktır. Bankacılık sektöründe bu yöntem diğerleri ile kıyaslandığında çok kullanılmaktadır.

Araştırma mevcut durumda işletmelerin işe alım yöntemlerinin analizini ele almakla, günümüz ekonomisinde stratejik işe alım süreçlerinin rasyonelliği ve verimliliğini göstermektedir.

Güncel işe alım yöntemlerinin işletmeler arasında yaygınlaşması ister zaman isterse de maliyet bakımından gerekli sonuçlara yön verebilir. İnternet vasitesile işe alımın daha da yaygınlaşması, mülakatların bilgisayarlar aracılığıyla geçirilmesi, sosya medya aracılığıyla boş iş yerlerinin ilan edilmesi ister işletmeler açısından isterse de iş arayan elemanlar açısından oldukça önemlidir. İşe alım yöntemlerinin bu yönde geliştirilmesi daha kaliteli elemanların işletmeye celb olunmasına , işçi seçimi için harcanan para masraflarına, en mühimi ise zaman itkisinin karşısının alınmasına neden ola bilir.

İşletmeler daha etkili yönde faaliyetde bulunmak için takım olarak çalışmalılar. İşletme dahilinde yarana bilecek her hangi sorunun tek başına aradan kaldırılmasına çalışmak, işletme dahilinde uygun bir iş ortamının olmamasına işaretdir.Genellikde, işletmeleri başarıya sürükleyen en önemli koşullardan biri takım olarak çalışmaktır. Bu sebepten de, işletmelerde faaliyetde bulunan elemanların etkili bir yönde çalışmalarını için tek bir yumruk şeklinde çalışmalarını öneririm.

KAYNAKÇA

Türkçe kaynaklar

1. Selamoğlu A., (2008) “İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi”, Prof .Dr Metin Kutsal’a Armağan TÜHİS yayını,Ankara, 200 s.
2. Aldemir, C. Ataoğlu, A. Budak, G., (2004). “İnsan kaynakları yönetimi” 5. Baskı, İzmir: Fakülteler Kitabevi Barış Yayınları. 412 s.
3. Barutçugil, İ., (2004). “Stratejik insan kaynakları yönetimi”. İstanbul: Kariyer Yayınları. 236 s.
4. Bayraktaroğlu S., "İnsan kaynakları yönetimi. Genişleştirilmiş 2. baskı", Sakarya kitabevi, 2006, s.521
5. Bayraktaroğlu.S., (2003) “İnsan Kaynakları Yönetimi”,Adapazarı: Sakarya Kitabevi, 242 s.
6. Cansev E., (2015) Yüksek lisans tezi “İnsan kaynakları yönetiminden işe alım yöntemleri : Deniçilik sektöründe gemi adamlarına yönelik bir çalışma” İstanbul, 2015, 165 s.
7. Çavdar H., (2010) “İşletmelerde işgören bulma ve seçme aşamaları”. Journal of Novel Science and Engineering. Vol 6, No 1, Kocaeli 80 s.
8. Erdoğan İ., (2000)“İşletmelerde Kişi Değerlemede Psikoteknik Yöntem“(4.Basım). İstanbul:İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını. ,s.93.
9. ERDOĞAN, İ., (2001) “İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri”, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, Yayın No: 248, İstanbul, 408 s
10. Erdoğan.İ., (2001) “İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri”, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, Yayın No: İstanbul, 521 s.
11. Erdoğan E., “İnsan Kaynakları Yönetiminde Personel Seçimi ve Psikoteknik testlerin Önemi” Yüksek lisans tezi, Ankara, Atılım Üniversitesi 2013. 254 s.
12. Ferecov R., (2004) “İnsan kaynakları yönetiminde performans değerlendirme ve uygulama”. Qafqaz üniversitesi yayınları, Bakü. 245 s.
13. FINDIKÇI, İ., (2000) “İnsan Kaynakları Yönetimi”, Alfa Basım Yayın Dağıtım, Bursa, 235 s.
14. Gasımov R., (2011) “Azerbaycandaki işletmelerde İKY uygulamaları ulusal düzeyde çözüm önerileri”, doktora tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü., 145 s.
15. Gürbüz,G.Ö., (2002) “Personel araştırmaları ve işgören seçme süreci”. İstanbul:Literatür Yayınları. 325 s.
16. Kızıloğlu D. S., “İnsan kaynakları yönetiminde işe alım” Yüksek lisans tezi İstanbul, 2011. 215 s.
17. Kızıloğlu D. S., “İnsan Kaynakları Yönetiminde İşe Alım” Yüksek lisans tezi,Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul 2012, 235 s.

18. Küçükkaya, G, (2006) “İnsan Kaynakları Yönetiminde Personel Seçimi ve Bir Uygulama”. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul 236 s.
19. Öztürk, Z. (1995). “İşletmelerde personel seçim yöntemleri ve psikoteknik”. Ankara. 512 s.
20. Yüksel Ö., (2000) “İnsan Kaynakları Yönetimi”, Gazi Kitabevi, 2000., 125 s.

İngilizce kaynaklar

1. Beaumont, P.B., (2003) “Human Resource Management: Key Concepts and Skills”, London: Sage Publications 362 p
2. Diane A., (2015) “Fundamentals of Human Resources” 4th ed. 412 p.
3. Drakeley.R., (2009) “Biographical Data;,, in Herriot, P.(Ed), Assessment and Selection in Organization: Methods and Practice for Recruitment and Appraisal”, Chichester: John Wiley. 652 p.
4. Elisabeth P., Danielle T.W., (2010) “Recruitment, Development, and Retention of Information Professionals:Trends in Human Resources and Knowledge Management” 452 p.
5. Gensing-Pophal, L. (2002). “The do’s and don’ts of recruiting from within” Retrieved from www.shrm.org/hrresources 362 p.
6. Hackman J. R. and Greg R. O., (2006) “Motivation through the Design of Work: Test of a Theory” *Organizational Behavior and Human Performance* 16, no. 2, 280 p.
7. Hassan D A., Mehmood A., Naeem A., Badar H., (2003) “A Histoical View of Human Resource Management Practice: Literature Review” *International Journal of Human Resource Studies* ISSN 2162-3058 Vol. 3, No. 2, 125
8. John P.W., (1999) “Human Resource Development” 236 p.
9. Joseph J. M., (2006) “Research in Personnel and Human Resources Management”, Volume 25
10. Lloyd. L.B. L., Rue W., (2011) “Human Resource Managment”, 5.Ed. Irwin Inc.Co.,1997, s.4,
11. Manmohan,J. (2003) “Human Resource Management” ISBN 978-87-0393-3, bookboon.com, 236 p.
12. Patrick.J. M., B.H.C., (2000) “Management” 3rd ed, 262 p.
13. Scott A. S., George W. (2003) Bohlander “Managing Human Resources”16th ed. 125 p.
14. Timotby A.J., Gerald R.F., (2002) “The Elusive Criterion of Fit in Human Resources Staffing Decisions” *Journal*, 152 p.
15. Toulson P, Smith M. (2010)“The relationship Between Organization Climate and Employee Perceptions of Personnel Management Practices, Public Personel Managment Practices”,vol 23, no 3. 120 p.
16. Wayne R. M, Robert M. and Shane R.P., (2002) “Human Resources Mnagment”, 8th Edt, Prentice Hall, N.J., 412 p.

17. William J. R., Kazanas H. C., (2002) "Planning and Managing Human Resources", 2nd ed., HRD Press, 325 p.

İnternet kaynakları

1. http://www.abigem.org/appmanager/tr/portal?_nfpb=true&_pageLabel=pag eKobinsanKaynaklari
2. <https://www.careerbuilderforemployers.co.in/blog/hr-transformation-tracing-history/>
<https://empxtrack.com/blog/recruitment-and-selection-the-most-important-hr-function/>
3. https://www.exec.gov.nl.ca/exec/hrs/publications/hr_resource_binder.pdf
4. <http://www.hrrevolution.me/history-of-human-resources/>
5. https://www.hrinz.org.nz/Site/Resources/Knowledge_Base/QZ/Recruitment_and_Selection.aspx
6. <https://www.investopedia.com/terms/h/humanresources.asp>
7. <https://www.kirkpatrickpartners.com/Our-Philosophy/The-Kirkpatrick-Model>
8. <https://www.linkedin.com/pulse/historical-background-human-resource-management-vinaykumar-s>
9. <http://melike-iky.blogspot.com/2011/02/insan-kaynaklar-yonetiminin-tarihcesi.html>
10. <https://musagezer.wordpress.com/2013/07/06/kadrolama-insan-kaynaklari-planlamasi-ve-temin-secim/>
11. <https://www.managementstudyguide.com/trainingdevelopment-hr-function.htm>
12. <https://www.thebalancecareers.com/what-is-a-human-resource-1918144>
13. <https://openaccess.leidenuniv.nl/bitstream/handle/1887/22381/ASC075287668-3030-01.pdf>
14. <https://www.referenceforbusiness.com/encyclopedia/Gov-Inc/Human-Resource-Management-HRM.html>
15. <https://www.referenceforbusiness.com/encyclopedia/Gov-Inc/Human-Resource-Management-HRM.html>
16. <https://slideplayer.biz.tr/slide/8769174/>
17. <https://smallbusiness.chron.com/recruitment-staffing-process-17593.html>
18. <http://www.whatishumanresource.com/Human-Resource-Management-functions>

Ekler

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE GÜNCEL İŞE ALIM YÖNTEMLERİNDEN İSTİFADEYE DAİR ARAŞTIRMA

Anket formu Azerbaycan Bankacılık Sektöründe faaliyyet gösteren kredi işletmelerinde insan kaynakları yönetiminde güncel işe alım yöntemlerinden kullanım seviyyesini ölçmek amacıyla hazırlanmıştır.

Araştırmanın asıl amacı;

- Azerbaycanın banka sektöründe güncel işe alım yöntemlerinden kullanım seviyyesini belirlemek
- Bu alandaki mevcut sorunları ortaya çıkarmaktır.

Anket Azerbaycan Devlet İktisat Üniversitesi Uluslararası Yüksek Lisans ve Doktora Merkezinin İktisat ve İşletme Bölümü öğretim üyesi, Dr. Khagani Bashirov (khagani.bashirov@unec.edu.az) ve İşletme Bölümü Yüksek Lisans öğrencisi Mübariz Abdıyev (abdiyev-mubariz@mail.ru) tarafından hazırlanmıştır. Araştırma tamamen akademik amaçlı olup, elde edilen işletme verileri kesinlikle üçüncü şahıslarla paylaşılmayacak, gizlilik kuralları çerçevesinde değerlendirilecektir.

Anket cevaplamaı kolay ve hızlı şekilde tasarlanmaya çalışılmıştır. Her satırın karşısında düşüncenize uygun gelen sütuna işaret koyarak fikrinizi ifade etmiş olacaksınız.

Anketi cevaplandığınız için önceden teşekkür ederiz.

Genel bölüm

İşletmenizin süresi?	<input type="checkbox"/> 5 yıl kadar <input type="checkbox"/> 5-15 yıl <input type="checkbox"/> 15 yıldan fazla
İşletmenizin yıllık cirosu?	
İşletmenizde çalışan işçi sayısı?	

Asıl bölüm

1. İnsan kaynağı başvurularında hangi yöntemleri kullanıyorsunuz

- Bireysel başvuru
- Bankanın kendi web sayfası üzerinden yapılan başvuru
- Kariyer siteleri aracılığıyla yapılan başvuru
- Telefon, faks gibi iletişim araçlarıyla yapılan başvuru
- Referansla yapılan başvuru

2. İşletmenizde insan kaynakları temininde hangi kaynaklardan yararlanılır?

- İç kaynaklardan
- Dış kaynaklardan
- Hem iç hem dış kaynaklardan

3. İstedığınız nitelikte elemanları bulmak için aşağıdaki tedbirlerden bir ve ya 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		

4. Çalıştığınız işletmede hangi modern işe alım yöntemleri kullanılmaktadır? (Aynı anda birden fazla seçim işaretleye bilirsiniz)

- Psikoteknik testler
- İnternet üzerinden işe alım
- Durum denemesi
- Değerlendirme merkezleri
- Çalışma örnekleri
- Görüşmeler
- Zihinsel yetenekler
- İşverenin marka imajı
- İnsan-çevre uyumluluğu
- İnsan çevre uyumluluğu
- Özel istihdam büroları

5. İşletmenizde işe alım zamanı aşağıda qeyd olunan psikoteknik testlerden istifade olunuyormu?

Psikoteknik testler	Evet	Hayır
Zeka testleri		
Dikkat testleri		
Yetenek testleri		
Yaratıcılık testleri		
Bilgi testleri		
Hafıza testleri		
Algı testleri		
İlgi testleri		
Kişilik testleri		

6. Çalıştığınız kurumda aşağıda gösterilen değerlendirme metodlarından hangileri kullanılmaktadır? (Birkaç seçeneği aynı anda işaretleye bilirsiniz)

- Posta kutusu uygulaması
- Lidersiz tartışma
- Etkinlik Analizi

- İş ile ilgili küçük oyunlar (Role play)
- Bireysel yetenekler / Sosyal duyarlılık
- İletişim
- Motivasyon
- Güven / etki -persuasion/influence
- Planlama
- Sorunu çözmek

7. Elemanların seçilmesi sürecinde mülakat uygularken hangi yöntemleri kullanıyorsunuz ?
(Birkaç seçeneği aynı anda işaretleyebilirsiniz)

- Planlı (yapılandırılmış) görüşme
- Planlanmamış Görüşme
- Yarı yapılandırılmış görüşme
- Durumsal görüşme
- İşin içeriği ile ilgili görüşme
- Grup görüşmesi
- Baskılı görüşme
- Bire-bir görüşme
- Sıralı görüşme
- Bilgisayar görüşmesi
- Beceriye dayalı görüşme
- Kişilik ve davranış belirleyici görüşme
- Kurum kültürüne uyumluk görüşmesi

Aşağıda insan kaynakları temini ile ilgili tutum ve düşüncelerinize yönelik sorular bulunmaktadır.Aşağıda ifadelerde belirtilen durumlara ne derece katıldığınızı işaretleyiniz.	1	2	3	4	5
Faktörler	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
8. Aday bulmak için kullandığımız teknikler ile elemanda aradığımız nitelikler arasında ilişki vardır.					
9. Aday bulmak için yeni teknikler kullanmaktan çekinmeyiz.					
10. Aday bulmak için kullandığımız teknikler sadece bizim sektörümüze aittir.					
11. Şirket imajımız, iş bulmak için başvuran aday sayısını ve kalitesini etkilemektedir					
12. Olağanüstü dönemlerde (kriz,aşırı talep vb) kullandığımız aday bulma teknikleri değişmektedir.					
13.Maddi imkansızlıklar nedeniyle kullanmak istediğimiz bazı aday bulma yöntemlerini kullanamıyoruz.					
14. İş başvurusu reddedilen adayların şirket imajını kötü etkilediğine inanıyorum.					

15. Kullandığımız aday bulma yöntemlerini öncelikle ekonomik olduğu için tercih ediyoruz.					
16. Başvuran adayların kalitesi,aday bulma yöntemi ile doğrudan bağlantılıdır.					
17. Ülkemizde işsizlik oranının yüksek olması çok fazla aday bulma yöntemi kullanmamıza ihtiyaç bırakmıyor.					
18. Kalifiye eleman aradığımda iç kaynakları kullanmayı tercih ediyorum.					
19. Kalifiye eleman aradığımda dış kaynakları kullanmayı tercih ediyorum.					
20. Vasıfsız eleman aradığımda iç kaynakları kullanmayı tercih ediyorum.					
21. Vasıfsız eleman aradığımda dış kaynakları kullanmayı tercih ediyorum.					
22. İç kaynaklar ile işe aldığımız elemanların performansı daha yüksektir.					
23. Dış kaynaklar ile işe aldığımız elemanların performansı daha yüksektir.					
24. İş hayatında "Başarılı" olabilmek için takım çalışmasına yatkınlık son derece gereklidir					
25. İnsan kaynağı seçmenin özel bir uzmanlık alanı olduğuna inanıyorum.					

Tabloların listesi

Tablo 1: İnsan kaynakları yönetiminin evrimi ve gelişimindeki aşamalar	16
Tablo 2: İKY ve Personel yönetimi arasındaki farklar	20
Tablo 3: İnsan Kaynakları Yönetimi ve Personel Yönetimi Arasında Fark	21
Tablo 4: Ücret.....	35
Tablo 5: İş analizi.....	36
Tablo 6: İşe Alım Kaynakları.....	44
Tablo 7: İşe alım süreci geleneksel ve “Güncel işe alım” yönteminde	59
Tablo 8: Güvenilirlik testi	70
Tablo 9: Çalıştığınız işletmenin faaliyyet süreci.....	71
Tablo 10. İnsan kaynaklarının işe alımı zamanı kullanılan yöntemler	71
Tablo 11: İşçi sağlama amaçlı kaynaklar.....	72
Tablo 12: İnsan kaynakları bulmak için kullanılan araçlar.....	72
Tablo 13: İşe alım yöntemleri	73
Tablo 14: İşe alım sırasında psikolojik testlerin kullanımı	73
Tablo 15: Değerlendirme merkezi yöntemleri kullanımı.....	74
Tablo 16: Kullanılan mülakat yöntemleri	75
Tablo 17: İşe alım kaynaklarının tercihi	75
Tablo 18: İşe alım yöntemleri ile ilgili tutumlar	76

Şekillerin listesi

Şekil 1: İş analizi	37
---------------------------	----