

**TC
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**ELEKTRONİK İŞE ALIM VE SEÇİMİN İNSAN
KAYNAKLARI YÖNETİMİ AÇISINDAN YERİ VE
ÖNEMİ VE BİR UYGULAMA**

**E. PELİN KÖRFEZ
04712012**

**TEZ DANIŞMANI
Yrd. Doç. Dr. A. TUĞRUL SAVAŞ**

**İSTANBUL
2008**

TC
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS
PROGRAMI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ELEKTRONİK İŞE ALIM VE SEÇİMİN İNSAN
KAYNAKLARI YÖNETİMİ AÇISINDAN YERİ VE
ÖNEMİ VE BİR UYGULAMA

E. PELİN KÖRFEZ
04712012

TEZ DANIŞMANI
Yrd. Doç. Dr. A. TUĞRUL SAVAŞ

İSTANBUL
2008

TC
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS
PROGRAMI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**ELEKTRONİK İŞE ALIM VE SEÇİMİN İNSAN
KAYNAKLARI YÖNETİMİ AÇISINDAN YERİ VE
ÖNEMİ VE BİR UYGULAMA**

E. PELİN KÖRFEZ
04712012

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih: 15/08/2008
Tezin Savunulduğu Tarih: 10/09/2008

Tez Oy Birliği / Oy Çokluğu ile başarılı bulunmuştur.

	Unvan Ad Soyad	İmza
Tez Danışmanı	: Yrd. Doç. Dr. A. Tuğrul SAVAŞ	
Jüri Üyeleri	: Prof. Dr. İsmail DUymAZ	
	Yrd. Doç. Dr. Turhan ERKMEN	

İSTANBUL
TEMMUZ, 2008

ÖZ

ELEKTRONİK İŞE ALIM VE SEÇİMİN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ AÇISINDAN YERİ VE ÖNEMİ VE BİR UYGULAMA

E. Pelin KÖRFEZ
Temmuz, 2008

İnternet kavramının ortaya çıkması ve bilgi teknolojilerindeki gelişmeler İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamalarında birtakım değişimlere yol açmıştır. Bu değişim sonucu ortaya çıkan ve elektronik ortamın uygulamada en çok kullanıldığı seçme ve işe alma süreci de bir dönüşüm geçirmiş ve yerini e-seçme ve işe alma uygulamalarına bırakmıştır. Bu çalışmada elektronikleşmenin insan kaynakları yönetimini nasıl etkilediği ve son yıllarda kullanımı hızla artan e-seçme ve işe alma süreci incelenmiştir. Buna göre ilk bölümde genel İnsan Kaynakları Yönetimi fonksiyonları ele alınmış ve tüm İK süreçlerinde elektronik uygulamalara geçişe değinilmiştir. İkinci bölümde elektronik işe alım ve seçim süreci açıklanmıştır. Günümüzdeki uygulamalarına yönelik olarak anlatılan e-seçme ve işe alma sürecinin sağladığı avantajlar ve İnsan Kaynakları Yönetimi açısından yarattığı katma değer, uygulama kısmında İnsan Kaynakları çalışanlarına uygulanan anket ile analiz edilmiştir. Çalışmaya elektronik işe alımı kullanan 36 şirketin İnsan Kaynakları çalışanları katılmıştır. Çalışanlara anket yöntemi uygulanmış ve istatistiksel değerlendirmeleri yapılmıştır.

Teorideki yorumlara ve anketin sonuçlarına bakıldığında, elektronik seçme ve işe alma uygulamalarının İK çalışanları tarafından benimsenmiş olduğu ve işe alım sürecinin vazgeçilmez bir aracı olarak görüldüğü ortaya çıkmıştır. İnsan Kaynakları çalışanlarının elektronik işe alım kullanımı ile ilgili sorulara verdikleri yanıtlar demografik verilere göre farklılık göstermemiştir. Bu da yaşa, cinsiyete, ünvana, şirket büyüklüğüne bakılmaksızın tüm katılımcıların ortak görüşte birleştiğini göstermektedir. Elektronik uygulamalar İKY açısından en kritik süreç olan seçme ve işe alma sürecinde hız, maliyet, aranan nitelikteki adaya kolay ulaşım gibi avantajlar sağlamaktadır. Dolayısıyla rekabet ortamında üstünlük sağlamak isteyen firmaların, insan kaynağını seçme süreçlerinde teknolojik gelişmelerden yararlanmaları kaçınılmazdır sonucuna varılmıştır.

Anahtar Kelimeler: İnsan Kaynakları Yönetimi, İnternet, Elektronik İşe Alım ve Seçim (E-İşe Alım).

ABSTRACT

THE IMPORTANCE AND THE VALUE OF E-RECRUITMENT IN HUMAN RESOURCES MANAGEMENT AND AN APPLICATION

E. Pelin KÖRFEZ

July, 2008

Invention and widespread utilization of internet and also developments in information technologies are caused certain changes in Human Resources Management applications. Due to this modification, recruitment process applications that are widely utilized in electronic form, turns into e-recruitment applications. This study investigates the effects of technology usage in Human Resources Management and e-recruitment process which is increasingly used in recent years. Hence, the general Human Resources Management functions are explained and changing over electronic applications in all human resources processes are mentioned in first chapter. The second chapter studies the e-recruitment and election process. The advantages of e- recruitment due to present day applications and its added value in terms of Human Resources Management is analyzed with a survey, applied to Human Resources employees, in application section. Human resources employees who are applying e-recruitment process, from 36 companies are attended this study. It is applied the survey method to employees and evaluated obtained statistical results.

The theoretical explanations and also the survey results reveal that e-recruitment is taken up seriously by human resources employees and used as an indispensable tool for recruitment process. The survey results for e-recruitment usage of human resources employees are not indifferent according to demographic features. Hence, it indicates that all participants have the same point of view notwithstanding age, gender, proficiency levels and enterprise levels. Electronic applications provide several benefits such as time, cost and easement of access to qualified applicant, in recruitment and election process which is the most critical process for Human Resources Management. Therefore the study comes to the conclusion that it is unavoidable for competitive companies to benefit the technological developments in selecting and hiring process.

Key Words: Human Resources Management, Internet, Electronic Selecting and Hiring (E-Recruitment).

ÖNSÖZ

Bu çalışma, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Yüksek Lisans Tezi olarak yapılmıştır.

Araştırmanın her aşamasında, bilgi ve tecrübesiyle beni yönlendiren değerli danışmanım Yrd. Doç. Dr. A. Tuğrul SAVAS’a ve desteklerini benden hiçbir zaman esirgemeyen aileme ve dostlarıma teşekkürü bir borç bilirim.

Araştırmaya anketi doldurarak katkıda bulunan bütün İnsan Kaynakları çalışanlarına teşekkür ederim.

İstanbul; Temmuz, 2008

E. Pelin KÖRFEZ

İÇİNDEKİLER

Sayfa No

TEZ ONAY SAYFASI	
ÖZ	iii
ABSTRACT	iv
ÖNSÖZ	v
İÇİNDEKİLER	vi
TABLolar LİSTESİ	vii
ŞEKİLLER LİSTESİ	ix
KISALTMALAR	x
1. GİRİŞ	1
2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE GENEL BİR BAKIŞ	2
2.1. İnsan Kaynakları Yönetimi	2
2.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Fonksiyonları	2
2.2.1. İnsan Kaynakları Planlaması	3
2.2.1.1. İş Analizi	4
2.2.1.2. İş Tanımı	5
2.2.1.3. İş Gerekleri	6
2.2.2. Eğitim ve Geliştirme	6
2.2.3. Kariyer Planlama	10
2.2.4. Performans Değerlendirme	12
2.2.4.1. Bireysel Performans Standartlarına Dayalı Yaklaşım	13
2.2.4.2. Ortak Performans Standartlarına Dayalı Yaklaşım	14
2.2.4.3. Kişilerarası Karşılaştırmalara Dayalı Yaklaşım	15
2.2.4.4. 360 Derece Performans Değerleme Yöntemi	16
2.2.5. Ücret Yönetimi	17
2.2.5.1. Ücret Ödeme Sistemleri	18
2.2.6. Seçme ve İşe Alma	21
2.2.6.1. Aday Bulma ve Ön Eleme Aşaması	22
2.2.6.1.1. Aday Bulma Aşaması	23
2.2.6.1.2. Ön Eleme Aşaması	30
2.2.6.2. Seçme ve İşe Yerleştirme Aşaması	31
2.3. Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi'ne Geçiş	40
2.3.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Bilgi Sistemleri	42
2.3.2. E-İKY Uygulamaları	44
3. ELEKTRONİK İŞE ALIM VE SEÇİM	50
3.1. Elektronik İşe Alım ve Seçim Kavramı	50
3.2. Elektronik İşe Alım ve Seçimin Gelişimi	53
3.3. Elektronik İşe Alım ve Seçme Süreci	55
3.3.1. e-İlan Verme	57

3.3.1.1. e-İlan Verme Sürecinin Avantajları	58
3.3.2. e-Sınav / e-Test Aşaması.....	62
3.3.3. Aday Havuzunun Oluşturulması / Aday Veritabanı.....	64
3.3.4. Filtreleme	65
3.3.5. Uygun Adayların İncelenmesi ve Başvuru Cevaplama	67
3.3.6. Mülakata Davet ve Mülakat Değerlendirmesi	69
4. UYGULAMA	71
4.1. Araştırmanın Amacı	71
4.2. Araştırmanın Önemi	71
4.3. Araştırma Modeli	71
4.4. Araştırmanın Hipotezleri	72
4.5. Araştırmanın Varsayımları, Sınırlılıkları.....	73
4.6. Veri Toplama Yöntemi ve Aracı.....	74
4.7. Veri Analiz Teknikleri.....	74
4.8. Araştırmanın Bulguları.....	75
4.8.1. Frekans Dağılım Tabloları	75
4.8.1.1. Cinsiyete Göre Dağılım.....	75
4.8.1.2. Yaşa Göre Dağılım.....	76
4.8.1.3. Medeni Duruma Göre Dağılım	76
4.8.1.4. Eğitim Durumuna Göre Dağılım	77
4.8.1.5. Görev Yapılan Hizmet Yılına Göre Dağılım.....	78
4.8.1.6. Sektöre Göre Dağılım.....	78
4.8.1.7. Göreve Süresine Göre Dağılım.....	79
4.8.1.8. Şirketin Çalışan Sayısına Göre Dağılım.....	79
4.8.1.9. İstihdam Edilen Personel Sayısına Göre Dağılım.....	80
4.8.1.10. Aday Bulma Kaynaklarına Göre Dağılım	80
4.8.1.11. Kullanılan İşe Alım Portalı	81
4.8.1.12. Elektronik İşe Alımı Kullanma Süresine Göre Dağılım	81
4.8.1.13. İnternette Aday Bulma Kaynağına Göre Dağılım.....	81
4.8.1.14. İnternet Üzerinden İstihdama Göre Dağılım	82
4.8.1.15. Elektronik İşe Alımın Avantajlarının Sıralanması.....	82
4.8.1.16. E-İşe Alıma İlişkin Tutumların Frekans Dağılımı	84
4.8.2. Analizler.....	85
5. SONUÇ.....	90
KAYNAKÇA.....	91
EKLER.....	96
Ek 1. Personel Talep Formu	96
Ek 2. Başvuru Formu	97
Ek 3. Referans Kontrol Formu	100
Ek 4. İsmi Saklı İlan	102
Ek 5. Tasarımlı İlan	103
Ek 6. Yetkinlik Tanımları	104
Ek 7. Anket Formu	106
Ek 8. Kolmogorov-Smirnov Testi Tablosu	109
Ek 9. 5’li Likert Ölçekli Sorulara Katılım Oranları	110
ÖZGEÇMİŞ.....	111

TABLÖLER LİSTESİ

	Sayfa No
Tablo 2.1: Aday Bulma Kaynaklarının Olumlu ve Olumsuz Yönleri	30
Tablo 2.2: Yetkinlikler ve Değerlendirme Soruları	37
Tablo 2.3: Teknoloji ve İnsan Kaynakları Fonksiyonları	45
Tablo 3.1: İnsan Kaynakları İşlevlerinin Ağ Ortamına Aktarılma Öncelikleri....	51
Tablo 3.2: 2003-2005 Yıllarında Kariyer.net’te Yayınlanan İlan Sayısı.....	54
Tablo 3.3: Türkiye ve Dünya’da Popüler İK Siteleri.....	55
Tablo 3.4: Elektronik Ortamda Başvuru Cevaplama Örnekleri	68
Tablo 4.1: Güvenilirlik Analizi	74
Tablo 4.2: Cinsiyete göre Dağılım.....	75
Tablo 4.3: Yaşa Göre Dağılım.....	76
Tablo 4.4: Medeni Duruma Göre Dağılım	77
Tablo 4.5: Eğitim Durumuna Göre Dağılım	77
Tablo 4.6: Görev Yapılan Hizmet Yılına Göre Dağılım.....	78
Tablo 4.7: Göreve Göre Dağılım	79
Tablo 4.8: Şirketin Çalışan Sayısına Göre Dağılım.....	80
Tablo 4.9: Bir Yıl İçerisinde İstihdam Edilen Personel Sayısı.....	80
Tablo 4.10: İşe Alım Sürecinde İnternet Dışında Kullanılan Kaynaklar.....	81
Tablo 4.11: Elektronik İşe Alımı Kullanma Süresi	81
Tablo 4.12: Elektronik Ortamda Kullanılan Kaynaklar.....	82
Tablo 4.13: İnternet Üzerinden İstihdam Edilen Personel Sayısı.....	82
Tablo 4.14: Elektronik İşe Alımın Avantajlarının Sıralaması.....	82
Tablo 4.15: Tutumlara İlişkin Soruların Ortalaması.....	84
Tablo 4.16: İstihdam Edilen Personel Sayısına Göre Farklılık Gösteren Yanıtlar	86
Tablo 4.17: İstihdam Edilen Personel Sayısına Göre Mann-Whitney U Testi	87
Tablo 4.18: İK Faaliyet Süresine Göre Kruskal-Wallis Testi	88

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa No
Şekil 2.1: Fonksiyonlar Arası İlişkiler.....	3
Şekil 2.2: Kariyer Yönetimi ve Bileşenleri.....	11
Şekil 2.3: Seçme ve İşe Alma Süreci	22
Şekil 2.4: Aday Bulma ve Ön Eleme Aşaması	23
Şekil 2.5: Seçme ve İşe Yerleştirme Adımları.....	31
Şekil 2.6: Olumsuz Yanıt Örneği	39
Şekil 2.7: İK Bilgi sisteminin Bileşenleri	43
Şekil 3.1: İşe Alım Sitelerini ve Kurumsal Web Sitelerini Kullanma Oranı.....	52
Şekil 3.2: e –İşe Alım ve Seçme Süreci.....	56
Şekil 3.3: e-İlan Verme Süreci	58
Şekil 3.4: Gazete İlanı Örneği.....	61
Şekil 3.5: Elektronik Ortamda Yayınlanmış İlan Örneği	62
Şekil 3.6: İnternet üzerinde Soru Formu Örneği.....	63
Şekil 3.7: Filtreleme Özelliği.....	65
Şekil 3.8: İş Tecrübesine Göre Filtreleme	66
Şekil 3.9: Adayın Yaşadığı Yere Göre Filtreleme	67
Şekil 3.10: Adayın Yaş Aralığına Göre Filtreleme	67
Şekil 3.11: Özgeçmişe Eklenen Dosyalar.....	69
Şekil 3.12: Mülakat Bilgisi Ekranı	69
Şekil 3.13: Elektronik Ortamda Sınava Davet.....	70
Şekil 4.1: Araştırma Modeli, Tanımlayıcı Model Örneği	71
Şekil 4.2: Farklılık Olup Olmadığı Test Edilen Değişkenler	73
Şekil 4.3: Yaşa Göre Dağılım	76
Şekil 4.4: Eğitim Durumuna Göre Dağılım.....	77
Şekil 4.5: Görev Süresine Göre Dağılım	78
Şekil 4.6: Göreve Göre Dağılım	79
Şekil 4.7: Avantajların İlk İki Sırada Söylenme Oranları	83
Şekil 4.8: Likert Ölçekli Soruların Ortalamalarına Göre Dağılımı.....	85

KISALTMALAR

e-İKY	: Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi
e-İşe Alım	: Elektronik İşe Alım
İKY	: İnsan Kaynakları Yönetimi
İKYBS	: İnsan Kaynakları Yönetimi Bilgi Sistemleri
SPSS	: Statistical Package for the Social Sciences

1. GİRİŞ

Günümüzde işletmeler, rekabet ortamında ayakta kalmak ve büyümelerini sürdürülebilir kılmak için insan kaynağını istenilen zamanda istenen yerde bulundurmaya zorundadır. Bilgi teknolojilerinin gelişmesi ve İnternet'in iş yaşamına girmesi ile işletmeler arasındaki rekabet daha da hızlanmış ve İnsan Kaynakları Yönetimi'nin de bu gelişim ve teknolojik değişime ayak uydurmasını zorunlu kılmıştır. Yaşanan bu hızlı değişim sürecinde elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi kavramı ortaya çıkmış olup, uygulamada elektronik ortamının en yoğun olarak kullanıldığı fonksiyon Seçme ve İşe Alma olarak göze çarpmaktadır. İnsan Kaynakları Yönetimi'nin doğru işe doğru eleman yerleştirmede çok fazla insan kaynağının arasından kısa sürede doğru tercihi yapabilmesi, artık elektronik ortam sayesinde mümkün olmaktadır.

Elektronik ortamın kullanımından önce işletmeler, işgücü ihtiyacını gazete ilanları, bireysel başvurular, tanıdık tavsiyeleri gibi geleneksel yöntemler ile karşılamaktaydılar. Günümüzde ise tüm bu yöntemlerin yanı sıra işletmeler, elektronik ortamı kullanarak çok sayıda adaya, çok hızlı ve ucuz bir şekilde ulaşma imkanını elde etmişlerdir.

Bu çalışmada, işletmelerin işe alım süreçlerinde meydana gelen değişim ve bu değişimin İnsan Kaynakları Yönetimi açısından önemi ele alınmıştır. Çalışmanın ilk bölümü olan İnsan Kaynakları Yönetimi'ne Genel Bir Bakış'ta öncelikle; temel insan kaynakları fonksiyonlarına değinilmiş olup, sonrasında İnsan Kaynakları Yönetimi'nden elektronik ortama geçiş süreci ele alınmış, elektronikleşmeyle birlikte İKY fonksiyonlarındaki değişim kısaca açıklanmıştır. Üçüncü bölümde Elektronik Seçme ve İşe Alma kavramının ortaya çıkışı, gelişimi ve tüm süreçleri ayrıntılarıyla incelenmiştir. Son bölümde, elektronik işe alımı uygulayan İnsan Kaynakları çalışanları ile yapılmış bir uygulamaya yer verilmiştir. Uygulamada 36 şirketin İnsan Kaynakları çalışanlarına e-posta yoluyla anket yöntemi uygulanmış olup, anket verileri analiz edilmiştir.

2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE GENEL BİR BAKIŞ

2.1. İnsan Kaynakları Yönetimi

İnsan Kaynakları Yönetimi bir organizasyondaki tüm çalışanların etkin yönetilmesini sağlayan faaliyetlerin tümüdür. Diğer bir deyişle İnsan Kaynakları Yönetimi, organizasyon içinde yüksek performanslı işgücünün kazanılması, geliştirilmesi, motivasyonunun sağlanması ve elde tutulması için yerine getirilen tüm etkinliklerin yönetimidir (Barutçugil, 2004, 32).

Literatürde yer alan tanımların hepsinde ortak olarak görülen “insan” unsuru, bir organizasyonun tüm çalışanlarını kapsamaktadır. İnsanın geliştirilebilir ve kapasitesinin artırılabilir olması, onu diğer işletme kaynaklarından farklı kılarak bir yatırım unsuru olarak ele alınmasını sağlamaktadır. Bu nedenle günümüzde İnsan Kaynakları Yönetimi insanı ön plana çıkaran ve insana stratejik olarak yaklaşan bir anlayış üzerinde yoğunlaşmaktadır. Stratejik İKY politikaları ile organizasyonlar, kendi bireysel amaçları ile işletme amaçlarını bütünleştirmiş insan kaynaklarına ulaşmayı hedeflemektedir.

Bu değerlendirme çerçevesinde günümüzde İnsan Kaynakları Yönetimi geniş ve stratejik çerçevede, çalışanları organizasyonun en önemli değeri olarak kabul eden, organizasyonun verimliliğini arttırmayı ve çalışanların ihtiyaçlarını karşılamayı hedefleyen bir bilim ve uygulama alanı olarak tanımlanabilir (Selamoğlu, 1999, 21).

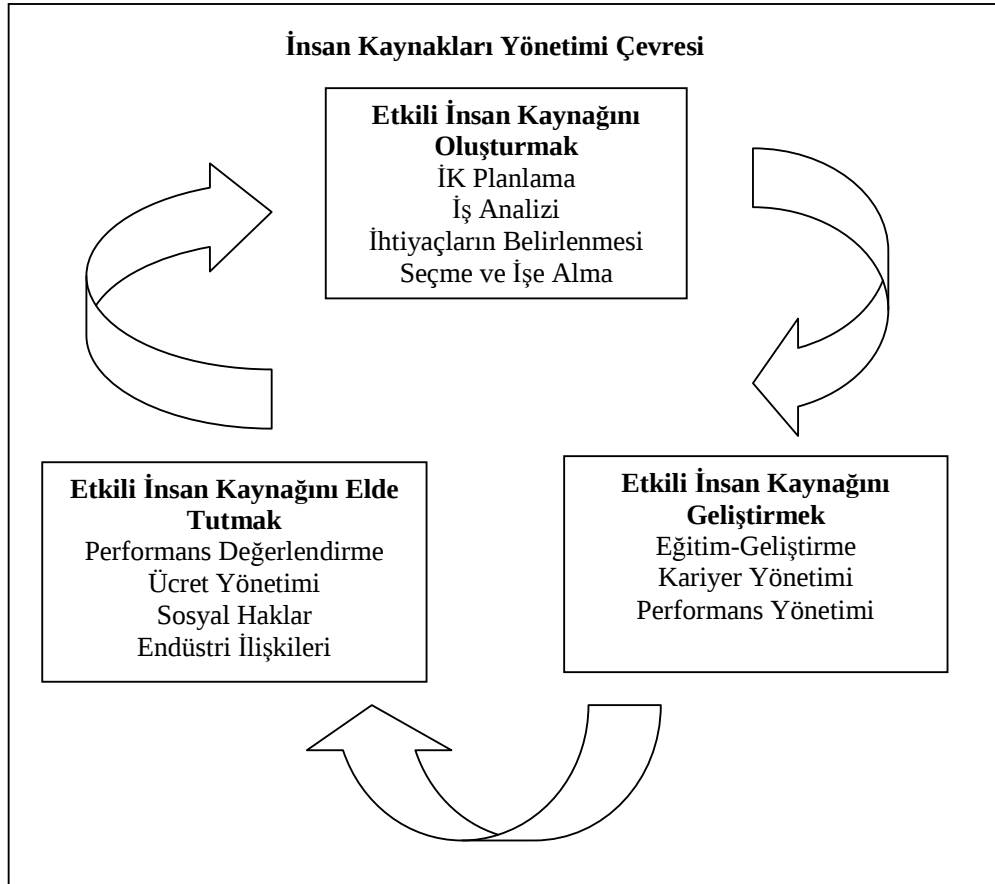
2.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Fonksiyonları

Etkili insan kaynağını oluşturmak, bu kaynağı elde tutmak ve geliştirmek amacıyla olan İnsan Kaynakları Yönetimi'nin temel fonksiyonları 6 başlıkta toplanabilir:

1. İnsan Kaynakları Planlaması
2. İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Geliştirilmesi

3. Kariyer Planlama
4. Performans Değerlendirme
5. Ücret Yönetimi
6. Seçme ve İşe Alma

İnsan Kaynakları Yönetimi'nin fonksiyonları arasındaki ilişki aşağıdaki Şekil 2.1'de yer almaktadır.



Şekil 2.1 Fonksiyonlar Arası İlişkiler

İsmet Barutçugil, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1. bs. (İstanbul: Kariyer Yayıncılık, 2004), 38.

2.2.1. İnsan Kaynakları Planlaması

İnsan Kaynakları Yönetimi'nde başarının en önemli koşulu organizasyonlar için gerekli ve yeterli işgücü ihtiyacının önceden belirlenmesidir. Bir organizasyonda, İnsan Kaynakları Yönetimi stratejilerinin uygulanmasındaki ilk adım, bu stratejileri gerçekleştirecek olan kişilerin kimler olacağı, sayıları, nitelikleri ve yapacakları işlerin neler olacağı konularında karara varmaktır (Barutçugil, 2004, 239). Bu süreç,

işletmenin genel planlama amaçlarına katkıda bulunabilecek en uygun nitelikteki personelin en uygun birime yerleştirilmesi, hizmet içi eğitim yoluyla hazırlanması, iyi bir değerlendirme yöntemiyle başarısının değerlendirilmesi çabalarının tümüdür (Erdem, Kabakçı, [18.01.2008]).

İnsan Kaynakları Planlaması'nın organizasyona sağlayacağı temel yararlar şöyledir (Bayraktaroğlu, 2003, 43):

- Organizasyonun ihtiyaç duyduğu yetenekli işgücünü kalite ve miktar yönünden sağlamak ve insan kaynağını elde tutmak,
- Organizasyonda görevli insan kaynağından en verimli şekilde yararlanmak,
- Zamanla değişen teknolojik düzeye göre oluşan işgücü fazlalığının organizasyona vereceği zararı tahmin ederek gerekli önlemleri almak,
- Yapılan yatırımın karlılığı göz önünde tutularak, personel maliyetlerinin normal düzeyi aşmamasını sağlamak,
- İnsan kaynağı ile ilgili sorunların tanı ve çözümünü kolaylaştırmak,
- Etkili İnsan Kaynakları Planlaması ile yönetimin denetimine ilişkin iş yükünü azaltmak.

Organizasyonun insan kaynağını bulma faaliyeti insan kaynakları yönetimine gönderilen işgücü talebi ile kontrol edilmektedir. Bu talep işe alınacak kişinin yapacağı işin tipini ve işin yapılması için gerekli nitelikleri belirlemektedir. Bu süreçte iş analizi, iş/görev tanımları ve iş gerekleri/şartnameleri çok önemli bir yer tutmaktadır. Etkin bir planlama gerçekleştirmek için yararlanılması gereken bu araçlara aşağıda kısaca değinilmiştir.

2.2.1.1. İş Analizi

İş analizi genel bir tanımlamayla yapılan işin tüm yönleriyle değerlendirilmesidir. Seçme ve yerleştirme sürecinde önemli bir yer tutan iş analizi daha ayrıntılı bir tanımlama ile, her bir özgün iş için; neyin yapılacağına (fiziksel, zihinsel çaba), nasıl yapılacağına (araçlar, ekipman, yöntemler, kararlar, hesaplamalar vb.) ve niçin yapılacağına (işin genel amacı ve görevlerin niçin birbiriyle bağlantılı olduğu) ilişkin bilgilerin sistematik olarak derlenmesidir (Barutçugil, 2004, 252).

İş analizi, bir işin öğeleri ile onun çeşitli etmenler bakımından içinde bulunduğu durumu ve öteki işlerden farklılığını ortaya koyan bilimsel ve teknik bir çalışmadır ve bir iş analizinin genel olarak içermesi gereken bilgiler şunlardır:

- İşin içeriği
- İşin gerçekleştirilmesi sırasında ihtiyaç duyulan araç-gereçler
- Üretilen mamul ya da hizmetin türü ve nitelikleri
- İşin yapılabilmesi için gereken aşamalar
- İşin yapılabilmesi için gereken davranışlar
- İşin gerçekleştirilmesi süreci
- Çalışmanın gerçekleştirildiği ortam ve koşulları
- İşin gerektirdiği bireysel özellikler
- İşin gerektirdiği kurum içi ve kurum dışı ilişkiler
- İşte kime karşı sorumlu olunduğu
- İşin sorumluluğu, riski ve tehlikeleri
- İşin yürütülmesi için gerekli yetki

İş/görev tanımı ve iş gerekleri/şartnameleri yapılırken iş analizinden yararlanılır.

2.2.1.2. İş Tanımı

İş tanımı belli bir işin görevlerini, çalışma koşullarını, işi yerine getiren kişinin işe ilişkin eylem, prosedür, içerik, yetki ve sorumluluklarını ortaya koyan yazılı belgedir. İş analizi ile elde edilen bilgiler iş tanımı çalışmalarıyla belirli bir sistemde düzenlenir. İş tanımı hazırlarken, iş analizinden edinilen bilgilerin şu sistematığe göre sıralanması gerekir (Budak ve diğ., 2004, 87).

- İşin kimliği
- Kime nezaret edildiği, kim tarafından nezaret edildiği
- İşin özeti
- Yapılacak görevlerin sıralanması
- İşin diğer işlerle ilişkisi
- İşin gerçekleştirirken kullanılan araç, gereç vb.
- Çalışma şartları
- İşle ilgili özel değişimlerin tanımlanması
- Belirtilen özel konuların açıklanması

2.2.1.3. İş Gerekleri

Literatürde iş şartnameleri olarak da kullanılan iş gerekleri, işi uygun bir biçimde yapabilmek için kişide bulunması gereken özelliklerin olduğu yazılı bir belgedir. Bu özellikler iş tanımından yola çıkarak o işi yapabilmek için gerekli olan öğrenim, iş tecrübesi, yaş, fiziksel beceriler, iletişim becerileri, iş becerileri gibi nitelikleri kapsamaktadır.

“İşlerin istenilen nitelikte yapılabilmesi için o işi yapacak kişilerin öğrenim seviyeleri, iş tecrübeleri, becerileri ve özellikleri ne olmalıdır?” gibi soruların cevabı her işin iş gereklerinde/şartnamelerinde bulunmaktadır. Öğrenim seviyesi, iş tecrübesi ve kişisel beceriler konusunda değişmez standart ölçüler koymak güçtür. Ancak bu güçlüğe karşın, insan kaynağı seçiminde belirli ölçülerden yararlanmak belirli işleri başarılı bir biçimde yapabilecek kişileri bulmak yönünden yararlıdır (Tortop, 1992, 26). Bu anlamda iş gerekleri, işe alınacak kişide aranan standart niteliklerin saptanmasıdır. Belirtilen özellikler işe alma sırasında etkin rol oynar (Budak ve diğ., 2004, 70).

İnsan kaynakları yönetimi açık işlerin duyurulmasında iş tanımını çok iyi yapmalıdır. Ayrıca iş gerekleri, açık işlerin gerektirdiği vasıf ve niteliklerin belirlenmesinde insan kaynakları yönetiminin en önemli yardımcısıdır.

2.2.2. Eğitim ve Geliştirme

Organizasyonlarda eğitim, çalışanların işe girerken beraberlerinde getirdikleri bilgi, beceri ve tutumlar ile işlerinin spesifik görev ve sorumluluklarını yerine getirmek için ihtiyaç duydukları bilgi, beceri ve tutumlar arasındaki farkı kapatma süreci olarak tanımlanabilir (Barutçugil, 2004, 298). Bir başka tanıma göre ise insan kaynaklarının eğitimi, organizasyonda performansı arttırmak için bilgi, beceri ve davranışların öğrenilerek geliştirilmesine yönelik planlanmış ve sistematik bir çabadır (Pinnington, Edwards, 2000, 185).

Günümüzün çağdaş işletmecilik anlayışı, eğitimin amaçlarının belirlenmesindeki ağırlığı, bu amaçların, örgütün temel amaçlarına ulaşmasındaki rolü üzerinde toplamaktadır (Kaynak ve diğ., 2000, 172). Eğitimin amaçları ekonomik, toplumsal ve bireysel olarak gruplandırılabilir.

- Eğitimin Ekonomik Amaçları

Eğitimin temel ekonomik amacı üretimi ve verimliliği yükseltmek olarak belirtilebilir. Organizasyonun her basamağında yer alan insan kaynağını, işletmenin insan kaynakları politikasına göre çeşitli eğitim programlarıyla yetiştirmek, onları yaptıkları veya ileride yapacakları iş gereklerine uygun bir biçimde hazırlamak, verimliliğin artmasına katkıda bulunur (Kaynak ve diğ., 2000, 172). Bu temel ekonomik amaca uygun olarak, alt ekonomik amaçları ise şöyle ifade edebiliriz:

- Çalışanlara işte gerekli, bilgi, beceri ve tutumların kazandırılması,
- İşletmede kontrol ve denetim yükünün azaltılması,
- İş kazalarının azaltılması, iş güvenliğinin sağlanması,
- Hata oranlarının düşürülmesi, buna bağlı olarak bakım ve onarım giderlerinin azalması,
- Malzeme ve hammadde israfının önlenmesi,
- Yeniliklere ve gelişmelere personelin uyumunun sağlanması ve buna bağlı olarak işgücü devri nedeniyle ortaya çıkacak olan maliyet kayıplarının azaltılmasıdır.

- Eğitim Toplumsal ve Bireysel Amaçları

Eğitim, genel kültür, teknik ve mesleki bilgi, fiziksel veya zihinsel yeteneklerin gelişmesi gibi olanaklar dışında, insan kaynağını işletmeye bağlayan işletme ile bütünleştiren, ayrıca kendi aralarında sıkı bir işbirliği sağlayan ve toplumsal kaynaşmayı yaratan görevleri de yüklenmektedir. Eğitimin toplumsal ve bireysel amaçlarını daha somut ve ayrıntılı şu şekilde sıralayabiliriz:

- İnsan kaynağının motive edilmesi,
- İnsan kaynağının güven duygusunun geliştirilmesi,
- İnsan kaynağının bilgi ve yeteneklerini arttırarak, yükselme olanakları sağlanması,
- Çalışanlar arasında işbirliği ve koordinasyon sağlanması
- Çalışanlara başarılı olmanın yollarının açılması ve bu şekilde iş tatmininin sağlanması
- Organizasyonun amaçlarıyla, bireysel amaçların bütünleştirilmesi.

Bu amaçların birbirleriyle iç içe olduklarını kabul etmek gerekir. Toplumsal ve bireysel amaçlar, ekonomik amaçlara da hizmet eder.

Organizasyonlarda eğitim ihtiyacı genelde, çalışanların performansı gereken düzeyde olmadığına, işin gerekleri değiştiğinde ya da çalışan işini değiştirdiğinde ortaya çıkmaktadır. Eğitim ihtiyaç analizinin başarılı olabilmesi için iş hakkında tam ve doğru bilgi sahibi olunması gerekmektedir. Eğitim ihtiyacını belirleme çalışmalarının ardından eğitimin hangi yollardan gerçekleştirileceğine dair bir kararın verilmesi gerekmektedir. İşbaşında eğitim ve iş dışında eğitim olarak ikiye ayırabileceğimiz eğitim yöntemleri aşağıda kısaca açıklanmıştır.

İşbaşında Eğitim: İşbaşı eğitim yöntemlerinin esas, çalışanı işletmeden ve işinden uzaklaştırmadan verilen eğitime dayanmaktadır. Çalışan bir yandan işini yaparken, diğer yandan eğitime tabi tutulmaktadır. Bu tip yöntemlerin uygulanmasında gerçek araç, gereç ve doküman kullanılmaktadır.

İşbaşında eğitimin yararları aşağıdaki gibi belirtilebilir:

- İşbaşı eğitim yöntemleri daha az giderle uygulanabilir. Eğitim araç ve gereçlerine ayrıca yatırım yapılması gerekmediği gibi, yol ve benzeri giderlerde ortaya çıkmaz.
- Eğitim, iş sırasında gerçek iş koşulları ile birlikte yapıldığı için, öğretilen bilgileri hemen uygulama olanağı vardır.
- Eğitimde, başka yerde öğrendiğini işte uygularken ortaya çıkabilecek olan adaptasyon sorunları pek görülmez.

İşbaşında eğitim işletme için genellikle düşük maliyetli ve kolay olmasından dolayı çoğunlukla başvurulmuş bir yoldur. Ancak bu yolun seçilebilmesi için eğitime katılacak çalışanların görevleri ile ilgili bilgilerin varolması gerekmektedir. Rollerin ve statülerin açıkça belirtilmediği, görev tanımlarının tümüyle açıklanmadığı bir organizasyonda girişilecek eğitim çalışmalarından sonuç alınamaz (Budak ve diğ., 2000, 188).

İş Dışında Eğitim: İşdışı eğitim yöntemleri, genellikle teorik bilgiler vermeye ve uygulama yönü az olan işletmenin içinde veya dışında eğitim faaliyetinin yapıldığı yöntemlerdir. İş dışında eğitim yoluyla görev ve davranışlarda önemli değişikliklerin oluşması beklenemez. İş dışında alınan eğitimlerin yararları aşağıdaki gibi belirtilebilir:

- İş başına göre daha sistematik ve planlı bir eğitim sözkonusudur.

- İş dışında uygulanan yöntemlerle, çok sayıda çalışan aynı anda yetiştirilebilir.
- Eğitimin maliyeti, işbaşına göre daha kolay hesaplanabilir.
- İş dışında yapılan eğitimde, bilgiler belli bir düzen içinde verildiğinden, eğitim rastlantılardan kurtarılmış olur.
- İşbaşında; çalışanın eğitilirken uyguladığı yöntemlerin, sadece karşılaştığı olayların çözümlerine yönelik olması sebebiyle, genel ilke ve yöntemler öğrenilmeyebilir. İş dışı eğitimde bu sakınca ortadan kalkar.
- Diğer işletmelerden kişilerin de katıldığı programlarda, kişi başkalarının deneyimlerinden de yararlanma imkanını elde eder.

Organizasyonlarda eğitim süreci daha çok çalışanların mevcut görevlerine odaklanmaktadır. Geliştirme süreci ise genellikle çalışanların organizasyonda uzun vadede gelebilecekleri görevlere odaklanır. İnsan kaynağının geliştirilmesi daha gelecek odaklı ve eğitim ile desteklenen bir süreçtir (Decenzo, Robbins, 2002, 219). Çalışanın geliştirilmesi için uygulanan metotlardan biri rotasyondur.

İş Değiştirme (Rotasyon) yöntemi organizasyonun çeşitli bölümlerinde ve belli bir zaman diliminde, önceden belirlenmiş bir plana göre, bireylere eğitim vermeyi içermektedir. Eğitime katılanlar, birkaç gününü, haftasını, ayını, hatta yılını organizasyonun farklı yerlerinde çalışarak geçirirler. Buradaki temel düşünce, bir takım bireysel ve çevresel değişiklikleri ve çeşitli departmanların kilit noktalarını, rotasyon sırasında çalışanlara göstermektir. Daha çok, üst ve orta kademe yöneticilerinin, özellikle işe yeni başlayan yönetici adaylarının eğitiminde kullanılan bu yöntemde, işletmenin çeşitli fonksiyonlarını yakından tanıma olanağı sağlanmakta, böylelikle yöneticiler ve yönetici adaylarına teknik yeterlilikler kazandırılmaktadır.

Organizasyonlardaki geliştirme tekniklerinden en yenisi koçluk uygulamasıdır. **Koçluk** belirli bir gruba, belirli bir hedef için özel ders, konferans, seminer vererek o hedefe hazırlama tekniğidir.

Organizasyonlarda çalışanların geliştirilmesi gerek iş gerekse iş dışı konulardaki ilgi ve becerilerini kapsar. Bu programların etkili olabilmesi insana odaklı ve özendirici olmasına bağlıdır (Budak ve diğ., 2000, 230-231).

2.2.3. Kariyer Planlama

Kariyer Planlama çalışanın, organizasyonun geleceğe dönük hedefleri ile kendi bireysel hedefleri arasında eşgüdüm sağlayarak, yapmakta olduğu işi daha iyi yapabilmesi için mevcut yeterliliklerin geliştirilmesi ve ileride üstlenebileceği pozisyonlar için gerekli yeni yeterliliklerin kazandırılmasıdır (Bayraktaroğlu, 2003, 119).

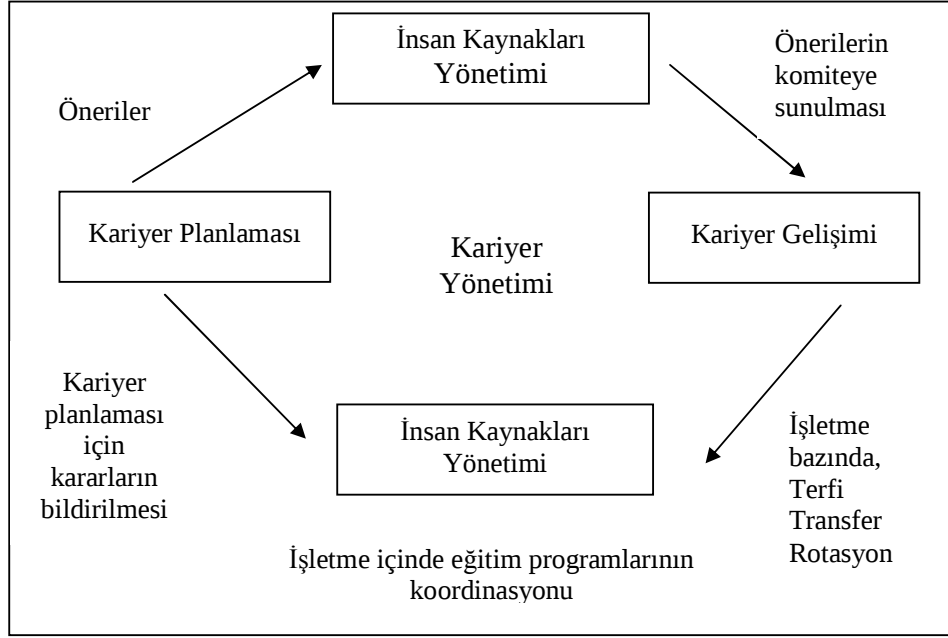
Kariyer Planlaması, işletme içindeki çalışanların kendilerini geliştirip, yeteneklerini ve tercihlerini ön plana çıkartarak işletme içinde ilerlemelerini sağlamaktır (Savaş, 2005, 79). Kariyer Planlama bir başka tanıma göre çalışanlara kendi kariyerlerini yönetme sorumluluğunun verilmesi, bunu yapabilmeleri için gerekli desteğin sağlanma sürecidir (Şahinöz, 1996, 31).

Yukarıdaki tanımlara bakılarak kariyer planlaması ve yönetimi şu şekilde ifade edilebilir.

Çalışanların,

- İlgi alanlarını, güçlü ve zayıf yönlerini belirledikleri,
- Organizasyon içindeki iş fırsatları hakkında bilgi edindikleri,
- Kariyer hedeflerini belirledikleri
- Bu hedefleri gerçekleştirmek için faaliyet planı hazırladıkları bir süreçtir.

Kurumsallaşmış organizasyonlarda kariyer planlamanın yeri Şekil 2.2’de gösterilmiştir.



Şekil 2.2: Kariyer Yönetimi ve Bileşenleri

Tuğrul Savaş, **Kariyer Yönetiminde Performans Değerlendirme Sisteminin Rolü**, 1. bs. (İstanbul: Melisa&Anka Matbaacılık, 2005), 79.

Organizasyonel kariyer planlamanın başarılı olabilmesi için çalışanların kendi kariyerlerinin planlanmasına aktif olarak katılmasını sağlamak ve bireysel kariyer planlama faaliyetleri ile uyumlu olmak gerekmektedir. Kariyer planlamanın başarı ile uygulanması durumunda;

- Çalışanların yüksek verimle çalışmaları sağlanır.
- Organizasyonun kendi hedeflerine ulaşması kolaylaşır.
- Çalışanların iş tatmini ve huzuru sağlanır.
- Çalışanların devir hızı ve insan kaynaklarının maliyeti azalır.
- Kurumsal bağlılık güçlenir, aidiyet duygusu gelişir.
- İnsan kaynağından optimal düzeyde yararlanılması kolaylaşır.
- Çalışanların potansiyelleri ve performansları artar (Barutçugil, 2004, 322).

2.2.4. Performans Değerlendirme

Performans Değerlendirmenin literatürde birçok tanımına rastlanmaktadır.

Performans Değerlendirme organizasyon içinde görevi ne olursa olsun bireylerin çalışmalarını, etkinliklerini, yeterliliklerini, fazlalıklarını, yetersizliklerini kısacası bir bütün olarak tüm yönleri ile gözden geçirilmesidir (Fındıkçı, 2001, 297).

Performans Değerlendirme çalışanların işe odaklanması, yeteneklerinin geliştirilmesi ve bunlara ne oranda ulaşıldığının ölçülmesidir (Barutçugil, 2004, 335).

Performans Değerlendirme personelin görev ve sorumluluklarını ne denli etkin olarak yerine getirip getirmediğinin ölçülmesidir (Budak ve diğ., 2004, 291).

En genel hatları ile performans değerlendirme, kişinin yapacağı işe ve bu iş için sahip olduğu potansiyel özelliklere göre bireysel olarak analiz edilmesi ve onun işini başarma derecesinin belirlenmesidir (Erdoğan, 1991, 171).

Performans değerlendirme sisteminin temel amacı işletme amaçlarının çalışanlar tarafından anlaşılma ve çalışanların iş tanımlarında/iş analizlerinde saptanan standartlara ne ölçüde yaklaştığına ilişkin geribildirim sağlamaktır. Değerlendirme sonuçlarından çalışanlara ait çeşitli kararların alınmasında yararlanır. Bu kararlar :

Ücretlendirme: Performans değerlendirme sistemlerinin kişileri motive edici olabilmesi için performans ile ödül sistemleri arasında sıkı bir bağ kurulmalıdır. Bu bağ kurmanın en iyi yolu da ücret, maaş, prim, komisyon vb. parasal ödüllerin belirlenmesinde bazı diğer kriterlerin yanı sıra, performans değerlendirme sonuçlarını bir veri olarak kullanmaktır (Özdemir, 2002, 2).

Personel Planlama: İşe alım sürecinden itibaren çalışanların verimliliklerinin gözlemlenmesi başlar. Performans değerlendirme sonuçları; çalışanın verimliliğini belirleme, çalışanın terfi ve tayini ile ilgili kararların alınmasında yardımcı olan bir sistemdir.

Çalışanların Eğitim/Geliştirme İhtiyaçlarının Belirlenmesi: Performans değerlendirme aşamasında değerlendiren kişi astına değerlendirme dönemi içinde yapılan işler ile ilgili geri bildirimde bulunur. Geri bildirimin içeriğinde o kişinin hangi konularda eğitilmesi ve geliştirilmesi gerektiğine ilişkin öneriler de yer almaktadır. Performans aşamasında belirlenen eğitim ve geliştirme ihtiyacı şirketleri eğitim yönetimi departmanları için kaynak teşkil eder.

İşten Ayırma Kararları: Objektif, adil bir performans sistemi çalışanın başarılarını ortaya koyup çalışanın verimliliğini ve motivasyonunu arttırmakla beraber performans düşüklüğü sergileyen çalışanların kendilerini geliştirmelerine yönelik geri bildirim de sağlar. Gelişimin beklenen süre içerisinde gerçekleşmemesi durumunda işten ayırma kararının verilmesinde de performans sonuçları etkili olur.

İşgücü Gereksinimlerinin Belirlenmesi: İşletmenin gelecekteki değişmelere ve gelişmelere, insan gücü kaynakları açısından hazırlıklı olması gerekir. Performans değerlendirme çalışmaları, yöneticileri işe alacakları kişilerin mevcut ve gelecekteki işler için taşıması gereken özelliklerini saptamasına yardımcı olur ve personel seçimi sırasında bu özellikler istenir (Özdemir, 2002, 3).

Personel Programlarının Geçerliliğinin Belirlenmesi: Günümüz modern organizasyonlarında personel yönetiminin çeşitli gelişmiş teknik, araç ve yöntemlerinden giderek yaygın bir biçimde yararlanılmaktadır. Bu tür modern uygulamaların işletmelerde ilk kez kullanılıyor olması, bunların yararlılığı hakkında bazı tereddütlerin doğmasına neden olmaktadır. Ancak, performans değerlendirme sonuçları bu gibi tereddütlerin önlenmesinde, yeni uygulamaların geçerliliklerinin ölçümünde yardımcı olmak suretiyle önemli bir rol oynamaktadır. Örneğin, işletmede personel seçiminde ilk kez kullanılan bir testten alınan puanlar ile kişilerin işe başladıktan sonraki performans dönemi sonunda aldıkları puanlar arasında bulunan korelasyon, bize bu testin geçerlilik derecesi hakkında fikir verecektir (Bilmen, 1998, 44).

Organizasyonlarda çalışanların performanslarını ölçmek için pek çok yöntem vardır. Bunlar üç ana başlık altında sıralanabilir: Bireysel performans kriterlerine dayalı yaklaşım, ortak performans kriter ve standartlarına dayalı yaklaşım ve kişilerarası karşılaştırmaya dayalı yaklaşım.

2.2.4.1. Bireysel Performans Standartlarına Dayalı Yaklaşım

Bireyin kişilik özellikleri, yetkinlikleri ve çıkardıkları iş sonuçlarına bakılarak değerlendirmelerin yapıldığı yaklaşımlardır.

A- Hedeflerle Yönetim

Bu yöntemde hedeflere ne oranda ulaşıldığına bakılmaktadır. Hedefler;

- Bireyin çalışmaları ile ilgili hedefler

- Görev tanımında yer alan iş hedefleri
- Birim veya kurum hedefleri
- Satış hedefleri
- Kalite hedefleri olabilir.

Hedeflerle yönetim, performans değerlemede çalışan-yönetici diyalogunun yaratılmasına imkan veren yöntemlerden biridir. Bununla birlikte yöntemin başarısı için gerekli önkoşullar;

- Hedeflerin sayısal olarak belirlenmesi ve ölçülebilir olması
- Yazılı hale getirilmesi
- Belirgin, ulaşılabilir ve anlaşılabilir olması
- Öngörülen tarihin ve sürenin saptanmasıdır.

B- Çalışma Standartları Yaklaşımı

Bir standardın oluşturulmasını veya tahmin edilen bir üretim düzeyinin belirlenmesini ve her bir çalışanın performansının bu standartla karşılaştırılmasını ifade eder. Yöntem ağırlıklı olarak yönetici olmayan ve üretim süreçlerinde çalışan personele uygulanır (Gürüz, Yaylacı, 2005, 225).

Çalışanlar elde ettikleri sonuçlara göre değerlendirilirler. Bu nedenle yöntem hedeflere göre yönetimin bir uzantısıdır. Bu yöntemde kişilerin elde ettikleri sonuçlar, daha önce doğrudan doğruya yönetimce ya da çalışanlarla birlikte saptanan somut hedeflere göre ölçülür. Bu amaçla bir dizi çalışma standartları geliştirilir. Bu bir tür verimlilik değerlendirmesidir (Tutum, 1976, 124).

2.2.4.2. Ortak Performans Standartlarına Dayalı Yaklaşım

Birden çok değerlendirme kriteri kullanılarak tüm çalışanlar ve/veya belirli iş gruplarının kendi iş tanımları çerçevesinde performanslarının ölçülmeye çalışıldığı yaklaşımdır (Gürüz, Yaylacı, 2005, 226). Bu yaklaşımda her bireyin performansı diğer kişilerden bağımsız olarak, kendi iş tanımının içerdiği görev ve sorumluluklar çerçevesinde ele alınır ve çeşitli boyutlarda değerlendirilir. Bu yaklaşım aşağıdaki gibi gruplandırılabilir.

A- Kritik Olay Değerlendirmesi

Değerlendiricinin çalışanını iş yaparken gözlemesine ve çalışanın elde ettiği iş performansına ilişkin verileri yazılı olarak kaydetmesine dayalı bir yöntemdir. Kaydedilen bilgilerin algı farklılıkları nedeniyle farklı yorumlanabilmesi nedeniyle standart ve objektif bir yöntem olmaması yolunda eleştirilmektedir.

B- Grafik Değerlendirme Ölçekleri

Bireylerin önceden belirlenen değerlendirme faktörleri/kriterlerinin yer aldığı değerlendirme skalaları yoluyla ölçülmektedir. Ölçülen kriterler :

- Kişilik özellikleri
- İş yapış biçimi
- İşe ilişkin elde edilen sonuçlar

Kullanım kolaylığı ve sonuçların puan yoluyla kolaylıkla elde edilmesi açısından sık kullanılan bir yöntemdir. Uygun kriterlerin seçilmemesi değerlendirme hatalarına yol açabilir.

C- Kontrol – İşaretleme Listesi

Yöneticilerin, çalışanların performanslarını; onların davranışlarını tanımlayan ifadelere/önermelere uygunluk düzeylerini işaretleme yoluyla değerlendirmeleridir. Buradaki önermeler ağırlıklı olarak kritik olaylara dayalı olarak geliştirilmekte ve liste halinde hazırlanmaktadır. Listede yer alan önermelere göre uygun olan durum seçenekleri işaretlenmektedir (Gürüz, Yaylacı, 2005, 227).

D- Davranışsal Temellere Dayalı Dereceleme Ölçekleri (BARS)

Kişinin performansı çeşitli boyutlar/kriterler açısından ölçülür. Ancak bu boyutların ve skaladaki alternatif cevap ifadelerinin tanımlanış biçimi farklıdır. Yönetim daha çok kişilerin tanımlanan faktörlere uygun olup olmadıklarını değil, işlerine dair spesifik tanımlamaları ne ölçüde gerçekleştirdiklerini tespit etmeye çalışır. Kişilerin performans sonuçlarından çok işi yaparken sergiledikleri davranış biçimlerinin ölçümü amaçlanmaktadır.

2.2.4.3. Kişilerarası Karşılaştırmalara Dayalı Yaklaşım

Bu yaklaşım kişilerin birbirleriyle karşılaştırılmalarına dayandırılarak yapılan performans değerlendirme yaklaşımıdır.

A- Sıralama Yöntemi

Bu yöntem prensip olarak, çalışanların yaptıkları işin kalitesine, gerçekleştirdikleri işin ölçülür miktarına, işbirliği anlayışıyla birbirlerine göre derecelendirilmeleri esansa dayanır (Erdoğan, 1991, 204). Bu yöntemde üstler astlarını başarılarına göre sıralarlar.

- İkili Sıralama: Çalışanların önceden belirlenen çiftleriyle kıyaslanarak değerlendirilmesidir.
- Basit Sıralama: Yöneticilerin çalışanlarını en başarılıdan en başarısızla doğru tek bir gösterge ile sıralamasıdır.

Basit sıralama ve ikili karşılaştırma yöntemlerinin kullanım alanları günümüzde oldukça sınırlıdır. Çünkü bu yöntemlerde kişiler sayısal olarak değerlendirilmedikleri için kişiler arası başarı ya da başarısızlıkların derecesi belirlenememektedir. Ancak bu yöntemler hedeflere göre yönetim ya da diğer tekniklerin sonuçlarını kontrol etmek veya desteklemek için kullanılır (Serkan, 2003, 102).

B- Zorunlu Dağılım Yöntemi

Çalışanlar arasındaki başarı, performans, davranış biçimlerinin karşılaştırılmasından çok genel birtakım ifadelerin gruplandırılmasıdır. Bu yöntem ile çok sayıda çalışanın yer aldığı kurumlarda, her bir çalışana ait spesifik performans sonuçları değil, kişiler arasındaki karşılaştırmalar yüzdelik sayısal dilimlerle belirlenmektedir. Böylece ortaya çıkan dağılım incelendiğinde; hangi yüzdelik dilimde olduğuna bakılarak kuruma ait performans değerlendirmesi yapılmaktadır (Gürüz, Yaylacı, 2005, 228).

2.2.4.4. 360 Derece Performans Değerleme Yöntemi

Modern yaklaşımlar performans değerlendirmenin tek yönlü, yani yöneticinin çalışanı değerlendirmesi şeklinde işleyen sistemin yetersizliğini ortaya koymuştur (Gürüz, Yaylacı, 2005, 217). Geleneksel yönetici değerlendirmeleri işletmelerde daha adil ve daha doğru performans değerlendirme sistemleri geliştirmek için ast ve emsaller gibi diğer değerlendiricileri içerecek şekilde genişletilmiştir. Böylece değerlendirmeye sadece çalışanın üstleri değil, aynı zamanda çalışanın kendisi, müşteriler, bölüm müdürü, astı, çalışma arkadaşları da katılmaya başladı.

360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin Avantajları:

- Çalışanın daha iyi tanınmasına imkan verir.

- Elde edilen bilgiler daha objektif ve geçerli olabilir.
- Sürece dahil olan kişi değerlendirme sonucunu daha çabuk benimser.
- Çalışanın takım performansına, takımın çalışanın performansına yaptığı katkıyı ortaya koyabilmektedir.
- Sürece katılan müşterinin beklentileri rakip firmalardan daha erken keşfedilebilir.
- Eğitim, personel seçimi, kariyer planlaması gibi fonksiyonlara daha geçerli bilgi sağlayabilir.
- 360 Derece Performans Değerleme Sisteminin Dezavantajları:
- Değerleyici sayısı arttığı için değerlendiricilerden kaynaklanan hatalarda da artış olabilir. Hataları gözden kaçırma olasılığı da artar.
- Sürecin maliyeti ve karmaşıklığı da artabilir.
- Bilgilerin işlenmesi daha fazla zaman alabilir.
- Değerleyiciler sistemi benimseyene kadar değerlemesini yaptıkları kişilerin gerçek performanslarını yansıtmayabilirler.
- Organizasyonda otokratik bir yönetim anlayışı hakimse, bazı yöneticiler astlarının kendilerini değerlendirmesini kabullenmekte zorlanabilirler.

2.2.5. Ücret Yönetimi

Ücret; çalışanların fiziksel ve düşünsel emeğinin karşılığında aldığı paradır. Ücret Yönetimi, iş değerlemesi, ücret yapısının geliştirilmesi ve korunması, ücret araştırmaları, teşvik edici ücret sistemleri, ücret değişiklikleri ve ayarlamaları, destekleyici ödemeler, karın paylaşılması, ödeme maliyetlerinin denetimi ve ücretle ilgili diğer konuları içermektedir (Dursun, 1990, 250).

Etkin bir ücret politikasının temel bazı kriterleri bulunmaktadır (Barutçugil, 2004, 448):

- Yeterlilik: Ücret çalışanın ekonomik, sosyal ve yasal beklentilerini ve haklarını karşılamaya yeterli düzeyde olmalıdır.
- Eşitlik: Ücret, çalışanın eğitimi, yeteneği ve çabası ile orantılı bütünü içinde dengeli olmalıdır.
- Maliyet-Etkinlik: Ücretin organizasyona maliyeti aldığı karşılığa, sağladığı etkinliğe en azından eşit olmalıdır.

- Güvence: Ücretin miktarı ve ödeme biçimi çalışanın kendini güvencede hissetmesine yardımcı olmalıdır.
- Özendiricilik: Ücret, çalışanı etkili ve verimli çalışmaya özendirmelidir.
- Benimsenme: Çalışan ücret sistemini anlamalı ve kendisine yararlı olduğuna inanmalıdır.

Belirli ilkelerin uygulanmasına, belirli hedeflerin gerçekleştirilmesine özen gösterilen ücretlendirmelerde temel amaç, uygun ücret yönetim sistemleri ve uygulamaları ile çalışanları daha verimli çalışmaya teşvik etmek, motive etmek ve performanslarını üst düzeye çıkarmaktır.

Ücretlendirmede gözetilecek amaçlar:

- Kuruma nitelikli işgücünü çekme
- Mevcut işgörenleri elde tutma
- Motivasyon unsuru
- Örgüt performansının yükseltilmesi olarak sıralanabilir.

2.2.5.1. Ücret Ödeme Sistemleri

A. Doğrudan Ücret Ödeme Sistemleri

Kıdeme Göre: Kıdem esasının temeli işletmede geçirilen sürelerle göre ücret artışlarının sağlanmasıdır. Ücret artışı için tek geçerli ölçüt hizmet yıllarının az veya çok olmasıdır. Kıdem esasının zorunlu olarak kullanıldığı veya en az zararlı kullanılabileceği durumlar şunlardır (Budak ve diğ., 2004, 269):

- Çalışanlar arasında yerine getirdikleri iş açısından önemli farklılıkların olmaması,
- Performans değerlendirmesinin çok zor yapılabildiği durumlar,
- Çalışanların performans esasına dayalı ücret sistemlerini kabul etmemeleri,
- Çalışanların sendikalı olduğu ve sendikaların da performans değerlendirmesine dayalı ücret sistemlerine karşı olduğu durumlar.

Başarıma Esasına Dayalı Ücret Ödeme Sistemleri:

Bu sistemler liyakata dayalı ve performansa dayalı olmak üzere ikiye ayrılır.

Liyakata dayalı ücret sistemi:

Çok kullanılan bir sistem olup, birçok işletme liyakat sistemini farklı biçimde kullanmaktadır. Bu sistemde artışlar sadece çalışanın performansına bağlı olarak değil, aynı zamanda ücret kademesi içindeki yer göz önüne alınarak saptanmaktadır. Düşük kademelerdeki artış oranları yüksek kademelere oranla daha yüksek oranlarla düzenlenmektedir.

Liyakata göre yapılan artışlar çok fazla olmamaktadır. Enflasyon oranı kadar veya onun birkaç puan üstündeki artışlar fazla bir artış olarak görülmemelidir. Bu tür artışların çalışanları güdüleyici özelliği yoktur. Dolayısıyla organizasyonlar performansa dayalı (Özendirici) ücret sistemlerine başvurmalıdır (Budak ve diğ., 2004, 371).

Performansa dayalı ücret sistemleri:

Performansa dayalı ücret sistemlerinde çalışana işletmeye katkısı oranında ücret ödenir. Bu sistemlerin temel varsayımı ücretlerin işyerindeki performansla ilişkili olması gerektiği görüşüdür.

İşletmeleri performansa dayalı ücretlendirmeye yönelten nedenler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Silva, [04.01.2008]):

- İşletmede stratejik iş hedeflerine ulaşmak
- İşletmeye esneklik sağlamak ve insan gücü maliyetlerini düşürmek
- Verimlilik, kalite, karlılık gibi alanlarda işletmenin daha yüksek bir performans düzeyine yönelmesini sağlamak
- Performans düzeyini iyileştirerek çalışanların kazanımlarını genişletebilme yeteneğine sahip olmak
- İşgücü maliyetlerini arttırmadan yüksek performansa sahip çalışanları ödüllendirmek
- Yetenekli personel için cazip firma olabilmek

Çalışanların, işletmenin stratejik hedeflere yönlendirilebilmeleri ve bu hedefleri gerçekleştirmeleri yönünde motive edilip çalışmalarını arttırmalarının sağlanabilmesi; işletmelerin ücret ve performans ilkelerini stratejik olarak birleştirebilmeleri ile imkan kazanmaktadır. Diğer bir bakış açısı ile, iyi bir ücret düzeyinin personelin kuruma bağlılığını arttıracak ve iyi performansa sahip

personelin yöneticiler tarafından işletmede tutulmaya çalışılacağı açıktır. (Schuler ve diğ., 1996) Başarılı personelin ödüllendirilmesine de imkan tanıyan performansa dayalı ücretlendirme sistemi, kişilerdeki eşitsizlik duygusunu kaldırarak tatmin ve adalet sağlamış olmaktadır.

Etkin bir performansa dayalı ücretlendirme sisteminde aşağıdaki noktalar önem kazanmaktadır:

- Performansın doğru ölçümü
- Performans biriminin belirlenmesi
- Çalışanların sistemi kabul etmesi
- Ödüllendirme zamanı
- Sistemin kapsamı
- Sistemin sakıncaları

Yukarıda açıklanan performansa dayalı ücretlendirme sisteminin tüm olumlu yanlarının yanında bazı sakıncaları da vardır. Performans değerlendirme ile ücretlendirme arasında bağlantı kurulduğunda bu bağlantının organizasyon üzerindeki etkisi önem kazanmaktadır. Eğer işletmede yetersiz performans değerlendirme uygulamaları var ise bunların ücretlendirme ile ilişkilendirilmesi uygulamada hatalı sonuçların ortaya çıkmasına neden olacaktır. Dolayısı ile performans değerlendirme sisteminin etkin ve sağlıklı şekilde işlediği bilinmeden veya tam olarak sağlıklı sistem oluşturulmadan, performansa dayalı ücretlendirmeye geçilmemelidir.

B. Dolaylı Ücret Ödeme Sistemleri

İşletmelerde genellikle mavi yakalılara yapılan saat bazlı ücret ödemeleri ile beyaz yakalılara yapılan aylık ücret ödemeleri dışında birde sosyal içerikli yardımlar söz konusudur. Bunlara dolaylı ücretler denir.

Dolaylı ücret kabul edilebilecek yardımlar şunlar olabilir:

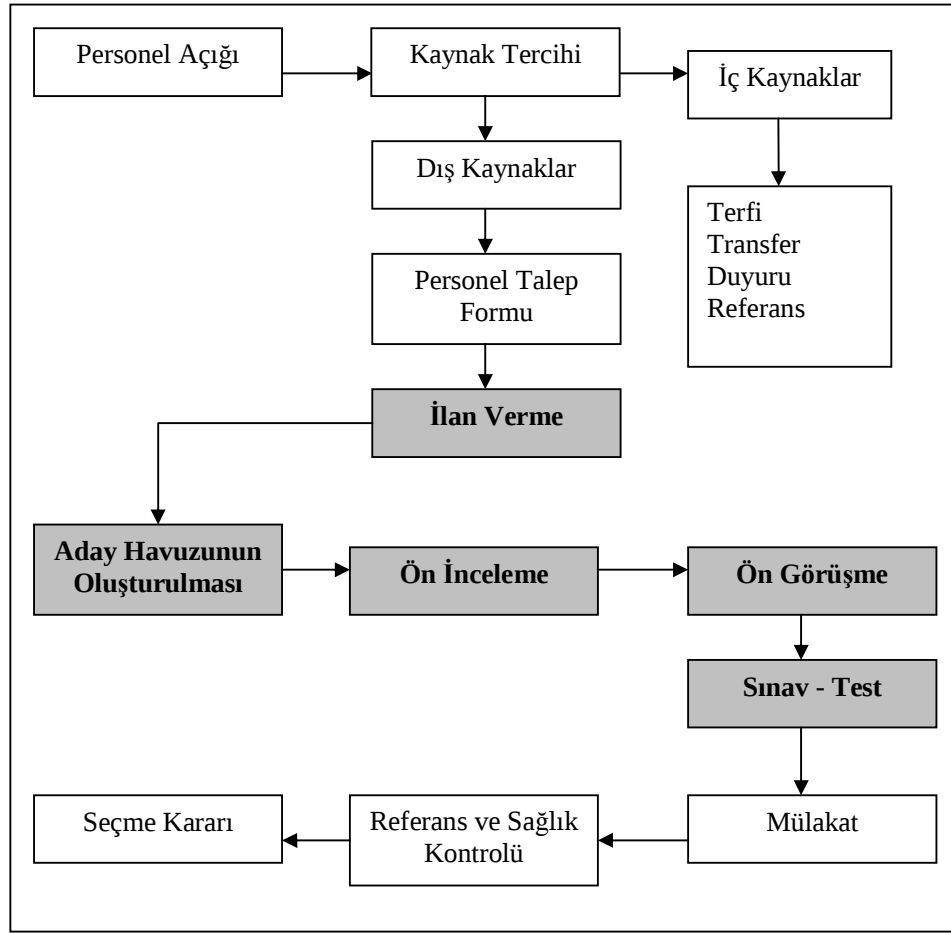
- Yakacak, yemek, giyim, ulaşım yardımı
- Çalışmayan eş yardımı
- Sağlık, hayat sigortası
- İzin günlerinde ücret ödenmesi
- İşsizlik sigortası

- Eğitim yardımı
- Emeklilik planları
- Kreş, anaokulu
- Lojman
- Tam ücretle hastalık izni

2.2.6. Seçme ve İşe Alma

Personel ihtiyacının belirlenmesinden sonra, organizasyon içerisinde boş olan pozisyonlar için uygun olan adayların seçilmesi ve işe alınması aşamasına geçilir (Srinivas, 1984,161). İnsan Kaynakları Yönetimi'nin Seçme ve İşe Alma fonksiyonu sayı ve nitelik olarak doğru adayların bulunmasını ve organizasyona çekilmesini içerir.

Seçme ve İşe Alma sürecini temel olarak ikiye ayrılabiliriz: Aday bulma ve ön eleme aşaması, seçme ve işe yerleştirme aşaması. Bunlardan ilki organizasyonun insan kaynakları planlamasında ortaya çıkan ve organizasyonun ihtiyaçlarına bağlı olarak belli vasıflardaki işgücü açığının kapatılabilmesi için gereken iş başvurularının oluşturulması ve ön eleme gerçekteştirilmesi sürecidir. Seçme ve Yerleştirme Aşaması ise uygun olmayan adayların elenerek aday havuzunun daralmasını sağlamak ve adaylar arasından niteliklere en uygun adayın belirlenmesi sürecini ifade eder. Seçme ve İşe Alma sürecinin aşamaları ayrıntılı olarak tarafımdan aşağıdaki Şekil 2.3'te belirtilmiştir.



Şekil 2.3: Seçme ve İşe Alma Süreci

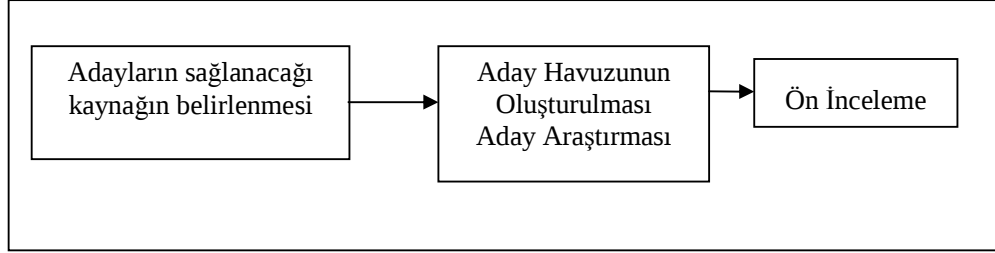
2.2.6.1. Aday Bulma ve Ön Eleme Aşaması

İnsan kaynağını bulma; insan kaynakları planlaması sonucunda ortaya çıkan işgücü açığının kapatılması için gerekli bilgi, beceri ve kişisel özelliklere sahip adayları araştırma ve değerlendirilerek karar varılma sürecidir. İşgücü açığının ortaya çıkması için;

- Mevcut bir pozisyonun boşalması
- Bölümdeki iş yükünün artması
- Yeni bir pozisyonun açılması gerekmektedir (Bayraktaroğlu, 2003, 70).

Bu süreçte iş analizinden elde edilen iş tanımları ve iş gerekleri önemli rol oynar. İşe alınacak kişinin ne gibi özelliklere sahip olması gerektiği açık ve net olarak belirlenmelidir. Dikkat edilmesi gereken nokta, organizasyonun niteliklerine uygun başvuruların oluşturulabilmesidir.

Aday bulma aşaması; ilgili bölüm yöneticisi/müdürü tarafından personel talep formunun doldurulması ile başlar, ardından adayın hangi kaynaklardan sağlanacağı belirlenir. Oluşturulan aday havuzundan aranan niteliklere uygun adaylara ulaşmak için ön eleme işlemleri gerçekleştirilir. Aday Bulma ve Ön eleme Aşamasının adımları Şekil 2.4'te tarafımdan aşağıdaki gibi belirtilmiştir.



Şekil 2.4: Aday Bulma ve Ön Eleme Aşaması

2.2.6.1.1. Aday Bulma Aşaması

A. Personel Talep Formunun Doldurulması

Personel Talep Formu ilgili bölüm yöneticisinin hangi pozisyon, hangi niteliklerde, ne zaman ve ne gerekçeyle bir personel istediğini İnsan Kaynakları bölümüne ilettiği bir formdur (Bayraktaroğlu, 2003, 71). İnsan Kaynakları Bölümü tarafından hazırlanan Personel Talep Formu, aranan adayın özelliklerinin net olarak saptanması amacıyla personel açığının var olduğu bölüm yöneticisi tarafından doldurulmaktadır. İnsan Kaynakları bölümü ancak gerekli onayları aldıktan sonra işe alım süreci başlamaktadır. (Personel Talep Formu örneği için bkz. Ek 1.)

Personel Talep Formu'nun amacı;

- Personel talebinin insan kaynağı planlamasının dahilinde olup olmadığını ve kadro için geçerli nedenlerin olup olmadığını belirlemek,
- Görev tanımı ve görev için gerekli olan beceri ve yetkinlikleri belirlemek olarak belirtilebilir.

B. Adayın Sağlanacağı Kaynağın Belirlenmesi

Organizasyonun öncelikli olarak karar alması gereken iki şey adayları nerde araştıracağı ve açık pozisyonlarla ilgili adayları nasıl bilgilendireceğidir (Srinivas, 1984, 162). Organizasyonların insan kaynağı ihtiyacını karşılayabilecekleri 2 temel

kaynak vardır. İhtiyaç duyulan insan kaynağı organizasyonun kendi işgücü içerisinde (iç kaynaklar) ya da işletme dışı kaynaklardan (dış kaynaklar) elde edilir.

- **İşletme İçi Kaynaklar**

İşletme içinden insan kaynağı bulma politikası, organizasyonda mevcut insan kaynağından yararlanmadır. Yani işletmenin mevcut çalışanları işgücü ihtiyacının karşılanmasında iç kaynakları oluşturur. İşletmenin işe alım politikası, yeni insan kaynağının işletme içerisinde sağlanmasına öncelik verdiğinde bu, yatay ve dikey hareketliliği açıklar. İşletmede çalışanlara yükselme imkanı ve gelecek güvencesi tanıdığı ve bu nedenle de motivasyon sağladığı için tercih edilen bu yöntem, eleman bulma ve seçme sürecinin zaman ve maliyet kayıplarını en aza indirir (Yüksel, 2000, 104).

Yapılan araştırmalar birçok işletmenin özellikle yönetici kadrolarındaki boşlukları doldurmak için öncelikli olarak iç kaynakların kullanıldığını göstermektedir. Organizasyon içerisinde gerçekleştirilen dikey hareketliliği gösteren terfiler ve yatay hareketliliği gösteren nakiller (transfer) bu grupta yer alır.

Terfi bir çalışanın statü, ücret, yetki ve sorumluluk bakımından daha üst düzeydeki bir mevkiye yükseltilmesini ifade eder (Acar, 1998, 130). Üst düzey kadrolara içeriden terfi yoluyla yerleştirme genellikle tercih edilen bir yöntemdir. Bu yöntem çalışanların performansını ve motivasyonunu olumlu etkilemektedir. Organizasyon insan kaynakları bilgi birikiminin ve değerlendirmesinin iyi olması sonucunda bu yöntem hem az zaman almakta hem de maliyeti düşük olmaktadır.

Transfer çalışanın ücret, yetki ve sorumluluk vb. bakımlardan aynı düzeydeki işler arasında yatay olarak yer değiştirmesini ifade eder.

İşletmeler iç kaynaklardan personel temin etmeye çalışırken birtakım araçlardan da yararlanırlar. Bunlar şöyle sıralanabilir:

- İformel araştırma
- Beceri envanteri analizi
- Açık işlerin işletme içinde duyurulması

İformel araştırmalarda genellikle ilgili bölüm yöneticisi ve insan kaynakları yöneticisi boş olan pozisyona gelebilecek uygun adaylar konusunda bir değerlendirme yapmaktadır. Bölüm yöneticisi adaylarla birebir görüştüğten sonra

adaya iş teklifinde bulunulur. Bu yöntem, subjektif bir değerlendirme yapılabileceğinden dolayı çok sık kullanılmasına rağmen eleştirilmektedir.

Beceri envanterleri çalışanların niteliklerini ayrıntılı olarak gösteren listelerdir. İşletmede yeni bir çalışana ihtiyaç duyulduğunda bu envanterler analiz edilerek, gerekli nitelikleri taşıyan çalışanlar belirlenebilmektedir.

Açık olan pozisyonlar şirket içerisinde ilan panoları, işletme yayınları ya da kişisel mektuplarla duyurulmaktadır. Bu yöntemin kullanılmasıyla hem çalışanlardan gelen tepkiler azaltılabilmekte hem de daha çok çalışana ulaşma olanağı bulunmaktadır. Duyuru yöntemini değerlendiren bilimsel çalışmalar bu uygulamanın etkinliği açısından bazı noktaları ortaya koymuşlardır:

- Duyuruların yapılmasında çalışanların kolaylıkla bilgilendirilmeleri hedeflenmelidir.
- İşletme, açık işlerin tanımını, gereklerini ve aradığı nitelikleri tam olarak belirtmelidir.
- Tüm başvurular olumlu ya da olumsuz olarak cevaplanmalıdır.

İç Kaynaklardan yararlanmanın avantajları ise şöyle sıralanabilir (Klatt ve diğ., 1985, 180):

- Daha kalifiye işgücü. Organizasyon içerisinde çalışan bir kişinin becerileri çalıştığı süre boyunca değerlendirilebilir. Kişinin yapabildikleri ve performansı ölçümlenebilir.
- Daha düşük maliyet. Genellikle organizasyon dışından birini istihdam etmek yerine içeriden bir çalışanı transfer ya da terfi yoluyla istihdam etmek (bazıları için ek eğitimler gerekse de) daha düşük maliyetlidir.
- Motivasyon rolü. Daha çok çalıştıkça başarılı olabileceğini ve kendisinin değerlendirilebileceğini gören çalışanların motivasyonları da artar.

• İşletme Dışı Kaynaklar

Organizasyonlar yeni anlayışları taşıyan bireylerin işletmeye kazandırılması amacıyla iç kaynakların yanı sıra çoğunlukla dış kaynaklara yönelmektedir. Bir işletme için dış kaynaklar, halen firmada çalışan personel dışında kalan ve çalışma isteğinde olan herkes ve bunların bulunabileceği yerlerdir (Bayraktaroğlu, 2003, 63).

İşletme dışı kaynaklar yaratıcı özellik taşıyan kişilerin bulunabileceği bir ortam oluşturur. Organizasyona yeni fikirlerin, yöntemlerin ve tekniklerin kazandırılması açısından bu bir gerekliliktir (Yüksel, 2000, 106).

Dış kaynaklar şu şekilde sıralanabilir (Mahmut Demirkan, 2000, 155):

- Mevcut işsizler
- Diğer işletmelerdeki işgücü kaynakları
- Çeşitli düzey ve alanlardaki okullar (Meslek lisesi, üniversite)
- Halen bağımsız çalışanlar
- Çeşitli sosyal kurular ve eğitim kurumları

Dış kaynaklardan yararlanan bir işletme için önemli olan uygun nitelikte insan kaynağını en az masrafla ve en kısa sürede işletmeye kazandırmaktır. Dış kaynaklardan personel elde etmenin çok çeşitli araçları vardır. İşletmeler yukarıda sayılan kaynaklardan personel temin ederken şu araçları kullanırlar:

1. İş duyuruları
2. Direkt başvurular
3. Sendikalar ve meslek kuruluşları
4. Eğitim kuruluşları
5. Türkiye İş Kurumu
6. Özel İstihdam Büroları
7. İşletmede çalışanların referansları
8. Diğer Kaynaklar (Zorunlu hizmet uygulamaları, staj uygulamaları)

1. İş Duyuruları (İş İlanları)

İnsan kaynağı ihtiyacının karşılanması sürecindeki önemli adımlardan birisi duyurudur. En fazla tercih edilen yöntem olan iş duyurularında, firma ve pozisyon ile ilgili bilgiler, aranan personelde bulunması gereken nitelikler ve özellikler, çalışma koşulları, başvurunun nereye ve ne zaman yapılacağı ile ilgili bilgiler yer alır. Organizasyonların iş duyurusu yöntemi ile personel bulmalarının çok çeşitli uygulamaları vardır. Öncelikle en uygun duyuru aracı belirlenmelidir. Duyurunun yapılması için seçilen yöntem duyurunun ne ölçüde amaca hizmet edeceğini belirler. Bunlar aşağıda belirtilmiştir: (Bayraktaroğlu, 2003, 65)

- Gazete ve Dergi İlanı
- Eleman bilgi bankaları (Internet, elektronik posta)
- Firmanın kendi Internet sitesinde yayınladığı ilanlar
- Radyo ve televizyon aracılığı ile yayınlanan ilanlar
- El İlanları

Yukarıda belirtilen duyuru yöntemlerinden gazete ilanı ve eleman bilgi bankaları en sık kullanılanlardır. Üçüncü Bölüm’de detaylı bir şekilde incelenecek olan elektronik ortamda firmalar milyonlarca adaya ve adaylar da aynı anda yüzlerce ilana ulaşabilmektedir. Personel ihtiyacını karşılama konusunda özellikle son yıllarda giderek daha yoğun bir biçimde kullanılan elektronik ortamın avantajları ve uygulamaları üçüncü bölümde ele alınacaktır.

Organizasyonların gazeteleri de kullanarak kalifiye olmayan eleman ihtiyacından konusunda uzman eleman ve yöneticilere kadar birçok personeli bulabildikleri bilinmektedir. Fakat insan kaynakları web sitelerinin gelişimi ile birlikte gazeteye ilan veren firmaların çoğu başvuru yeri olarak bu siteleri ya da kendi web sitelerindeki adresleri göstermeye başlamıştır.

Radyo ve televizyon aracılığı ile yayınlanan ilanlar sayesinde geniş kitlelere ulaşmak mümkündür. Ancak bu duyurularda detaylara yer verilememesi olumsuz bir özelliği olarak ortaya çıkmaktadır. Aranılan işgücü ihtiyacı belirli bir uzmanlık gerektirmiyorsa bu yöntemin kullanılması düşünülebilir.

El ilanları genellikle küçük firmaların kullandığı bir yöntemdir.

Tüm bu iş ilanlarında önemli olan ortak nokta dürüst ilanın doğru yerde ve doğru zamanda yayınlanmasıdır. İlane gelen başvuruların sayısını belirleyen birçok faktör vardır. Dikkate alınması gereken dört faktör şöyle sıralanabilir (Klatt ve diğ., 1985, 182): organizasyonun imajı ya da ünü, işgücü piyasası koşulları, seçilen medya organı ve duyurunun hazırlanışı. Buradan yola çıkarak;

- En uygun duyuru aracı belirlenmelidir. Hedef kitle duyuruya kolayca ulaşabilmelidir.
- Duyuruda yer alan eleman ihtiyaçlarının karşılanacağı hedef kitle belirlenmelidir.
- İş arayanlarla etkili bir iletişimin kurulmasına özen gösterilmelidir.

2. Direkt Başvurular

Direkt başvuru herhangi bir çağrı ya da duyuru olmadan istihdam edilmek amacıyla örgüte mektup, faks, e-mail, firmanın internet sitesi (write-ins) aracılığıyla ya da şahsen firmaya gelerek (walk-ins) başvuranları ifade etmektedir.

İnsan Kaynakları departmanları duyuru yoluna gitmeden önce ellerindeki mevcut başvuruları gözden geçirebilmektedir. Bu nedenle direkt başvurular önemli bir kaynaktır.

3. Sendikalar ve Meslek Kuruluşları

Sendikalar ve mesleki kuruluşlar üyelerine istihdam sağlamak amacıyla çeşitli faaliyetlerde bulunurlar. Örgütler açısından mesleki kuruluşlar yeni mezunlar ve alanında deneyimli kişilerin istihdamı açısından önemli bir kaynaktır.

Sendikaların işe yerleştirme büroları belirli bir sendikanın üyelerine veya belirli bir sanayinin işverenlerine istihdam imkanı yaratmaya çalışırlar. Genellikle iş arayan üyelerinin özgeçmişlerini bulunduran bu kuruluşlardan, uygun nitelikleri karşılayabilecek adayları bulmak mümkündür.

4. Eğitim Kuruluşları

Eğitim kuruluşları çok az deneyime sahip, genelde yeni mezun ve başlangıç düzeyindeki pozisyonlar için işgücünün istihdam edilmesinde rol oynamaktadır. İnsan kaynağı temininde bu araç kazanılmış olan eğitimin niteliğine göre mesleki ve teknik okullar ve üniversiteler olarak ikiye ayrılmaktadır.

Organizasyonların bazı mesleki ve teknik okullarla birlikte özel eğitim programları hazırladıkları görülmektedir. Böylece bu programlara katılan öğrenciler gelecekte bu organizasyonlarda çalışma imkanına sahip olabilmektedir.

Üniversiteler yüksek eğitilmiş işgücünün istihdamında ve başlangıç düzeyindeki pozisyonlar için önemli bir kaynaktır. Organizasyonlar üniversitelere gönderdikleri iş duyuruları, genellikle öğrenim döneminin sonlarında düzenlenen kariyer günleri gibi etkinliklerle üniversiteleri ziyaret ya da üniversitelerin kendi bünyelerinde oluşturdukları kariyer merkezleri yoluyla öğrencilerle iletişime geçmektedir.

Tüm bu uygulamalardaki amaç firmaların kendilerini tanıtarak, öğrencilerin ilgisini çekmek ve başvuru formu doldurarak aday havuzlarını genişletmektir.

5. Özel İstihdam Büroları

Firmaların aday araştırmalarını bu konuda danışmanlık hizmeti veren özel istihdam bürolarına yaptırmaları giderek yaygınlaşmaktadır. Bu firmalar iş duyuruları aracılığıyla ya da kendi aday havuzlarından eleman ihtiyacı olan firmanın bildirdiğı pozisyon uygun nitelikteki adayların özgeçmişlerini incelerler. Genellikle adaylar ile ön görüşme yapıp, uygun bulunan adayları firmaya bildirirler. Bundan sonraki seçme süreci eleman arayan firma tarafından sürdürölür. Ayrıca kafa avcılarını olarak adlandırılan uzman özel istihdam büroları da özellikle üst düzey pozisyonlar için eleman ihtiyacının karşılanması da başvuru bir kaynaktır.

Organizasyonun duyduğu insan kaynağı ihtiyacı oldukça profesyonel ise, bu personelin seçimi özel birtakım seçim yöntemlerini ve belirli bir uzmanlığı gerektiriyorsa bu konuda özel istihdam bürolarının yarımı alınabilir. (Fındıkçı, 2000, 179)

6. Diğer Kaynaklar

Staj Uygulamaları

Kendi istekleri ya da okullarının zorunlu tutması sonucu staj yapan öğrenciler, bir yandan deneyim kazanırken, firmalar da geçici personel ihtiyacını karşılamaktadır. Ayrıca staj döneminde başarılı bulunan öğrenciler eğitimlerinin tamamlanmasının ardından örgütte istihdam olanağı bulabilmektedir.

İşletmede Çalışanların Referansları

Bu yöntemde organizasyonlar çalışanların referanslarına dayanarak yeni personel ihtiyacını karşılamaya çalışmaktadır.

Organizasyonların yeni personel ihtiyacını karşılamada kullandığı yöntemler birbiri ile kıyaslandığında bilimsel çalışmalarda bu yöntem başarılı kabul edilenler arasında başta gelmektedir. Bunun nedenleri arasında adaya çalışan tarafından işletme kültürünün ve işin niteliklerinin gerçekçi bir şekilde anlatılabilmesi önemli yer tutmaktadır. Ayrıca işe yeni başlayacak personele referans olan çalışan bu kişinin performansı ve uyumunun üzerinde bir baskı unsuru oluşturabilmektedir.

Aşağıdaki tabloda şimdiye kadar bahsedilen iç ve dış kaynakların olumlu ve olumsuz özellikleri yer almaktadır.

Tablo 2.1: Aday Bulma Kaynaklarının Olumlu ve Olumsuz Yönleri

İÇ KAYNAKLAR	
Olumlu Özellikler	Olumsuz Özellikler
Çalışanların motivasyonunu artırarak performansı yükseltir.	Örgütün yeni düşünce yaratma kapasitesini azaltır.
Çalışanlara yükselme imkanı sağlar	Yönetici geliştirme programı gerektirir
Çalışanların niteliklerinin daha iyi değerlendirilmesini sağlar	Örgüt içi mücadeleyi ve rekabeti şiddetlendirir
Çalışanların moralini ve sadakatini artırır	
Çalışanların uyum sürecini azaltır	
DIŞ KAYNAKLAR	
Olumlu Özellikler	Olumsuz Özellikler
Örgütün yeni düşünce yaratma kapasitesini artırır	Örgütün yapılanması zaman kaybına yol açar
Varolan çalışma gruplarına ihtiyaç duymadan yenilikler yapılabilir.	Çalışanların motivasyonunu ve yükselme arzularını köreltir
Örgütün yapısında büyük bir değişikliği gerektirmez.	Yeni personelin bireysel yeteneğinin örgüt ile uyumu belirsizdir.

Ahmet Selamoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi Ders Notları**, İ.Ü. İktisat Fakültesi ÇEKO IV, 79.

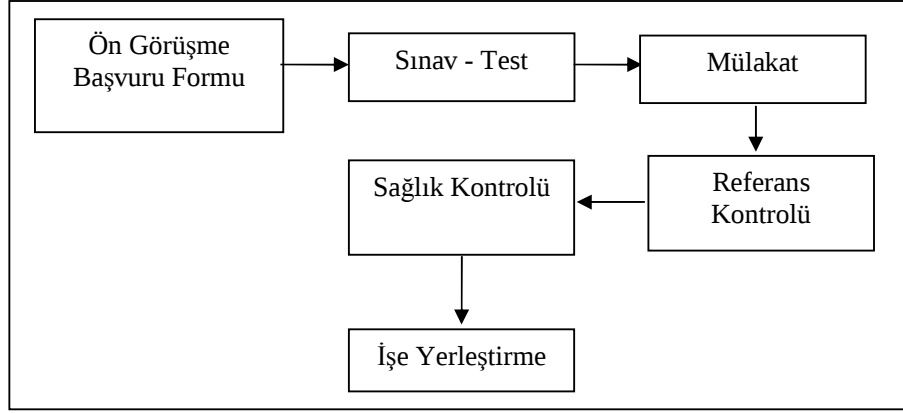
Yukarıda açıklanan yöntemler aday başvurularının toplanarak bir aday havuzu (aday veritabanı) oluşturulmasını sağlamaktadır. Adayların işe başvurmaları ile insan kaynağını bulma faaliyetleri sona erer ve ön eleme aşaması başlar.

2.2.6.1.2. Ön Eleme Aşaması

Bu adımda yapılan duyuru üzerine başvuruda bulunan adayların başvurularının değerlendirilmesi söz konusudur. Başvurulara ilişkin ön incelemenin amacı başvuruları değerlendirecek olanların çok fazla zaman harcamasını önlemek ve rastgele yapılan başvuruları ilk etapta elemektir (Fındıkçı, 2001, 194). Gelen başvurular arasında aranan özelliklere uzak olan adayların elenmesi seçme aşaması için kolaylık oluşturmaktadır. Ön incelemenin sonunda uygun görülen adaylar, ön görüşmeye çağırılır.

2.2.6.2. Seçme ve İşe Yerleştirme Aşaması

Seçme ve İşe Yerleştirme aşaması toplanan başvurulardan oluşan aday havuzunun değerlendirildiği, adaylara çeşitli testlerin uygulandığı ve görüşmelerin gerçekleştirildiği aşamadır. Şekil 2.5'te bu aşamanın adımları görülmektedir.



Şekil 2.5: Seçme ve İşe Yerleştirme Adımları

Seçme ve İşe Yerleştirme sürecinin uygulama adımları işletmeden işletmeye değişebileceği gibi, her işletmedeki görev yerlerine göre de değişebilir niteliktedir (Budak ve diğ., 2004, 125). İlk olarak aday havuzundan uygun bulunan adaylarla bir ön görüşme gerçekleştirilerek başvuru formu doldurtulmaktadır.

A. Ön Görüşme – Başvuru Formu

Seçme süreci ön görüşme ile başlamaktadır. Bu adımda ön eleme aşamasında uygun bulunmuş olan adaylarla bir ön görüşme gerçekleştirilmekte ve iş başvuru formu doldurtulmaktadır. Birçok organizasyon adaylar hakkındaki biyografik bilgileri başvuru formlarından elde eder. Bu formlarda adayların kişisel bilgileri, iş deneyimleri ve eğitimlerinin yanı sıra geçmişteki iş başarıları da yer alır (Barutçugil, 2004, 262).

Bu adımda dikkat edilmesi gerek noktalar şöyle belirtilebilir:

- İş başvurusu için duyurulan temel özellikleri taşımayan formların ayrılması gereklidir.
- Ciddiyetten uzak ya da eksik bilgi içeren başvuruların değerlendirme dışında tutulması gereklidir.
- Tarafsız davranılmasına özen gösterilmelidir.
- Ön görüşmede elenen adaylara konunun duyurulması gereklidir.

Organizasyonlarda başvuru formları pozisyonlar için özelleştirilebilmektedir. Satış çalışanları için ayrı bir form oluşturulabileceği gibi yönetici pozisyonları için ayrı bir form oluşturulabilir (Klatt ve diğ., 1985, 204).

Başvuru formları ağırlıklı başvuru formu ya da biyografi bilgi formu biçiminde düzenlenebilmektedir. Biyografi bilgi formu genelde çoktan seçmeli sorulardan oluşmaktadır. Ağırlıklı başvuru formunda spesifik bir değeri olan başlıklar belirlenerek, ağırlıklandırılır. Örneğin eğitim seviyesi, deneyim, yaş gibi başlıklar için ağırlıklar belirlenebilir (Edwin, 1984, 151). Ağırlıklı başvuru formunun amacı adayın özellikleri ile işin başarıyla yapılması arasında bir ilişki kurmaktır.

B. Sınav - Test

Bu adım adayları mülakata almadan önce, özelliklerini, yeteneklerini, bilgilerini ölçmeyi içermektedir. İşe alımda kullanılan testleri dört ana başlık altında toplamak mümkündür. Bunlar:

- Beceri Testleri: Adayın zekası, sözel-sayısal yeteneklerini ölçer.
- Kişilik Testleri: Adayın kendi kişilik özelliklerini tanımlarını içerir.
- Başarı Testleri: Sözkonusu görev hakkında bazı durum analizlerini içerir.
- Psikolojik Testler: Adayın davranışlarının ölçülmesi ve değerlendirilmesini içerir.

İnsan kaynağı seçiminde uygulanan testlerin/sınavların, ikinci kez adaylara uygulanmasında aynı sonuca yakın bir değer vermesi “Güvenilirliği”ni gösterir. Testlerin/sınavların belirli puanlara sahip kişilerin yaptıkları işlerde yaklaşık aynı değere ulaşması ise “Geçerliliği”ni açıklar.

Özellikle çok sayıda adayın başvurduğu başlangıç düzeyindeki pozisyonlar için, bilgi ve genel yeteneklere ilişkin sınav/testler ön görüşmeden önce uygulanabilir. Böylece daha az aday ile objektif verilere sahip olarak ön görüşme yapılır (Bayraktaroğlu, 2003,76).

C. Mülakat

Mülakat aşaması hemen hemen tüm organizasyonların insan kaynağı seçme sürecinde önem verdikleri bir aşamadır. Mülakat aşamasına gelindiğinde adayın aranılan özelliklere sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu aşamada organizasyon, başvuru

formundan elde ettiği genel nitelikli bilgilerin yanısıra adayın diğer özelliklerini ve iş ile ilgili vasıf ve tecrübelerini daha detaylı biçimde öğrenmeye çalışmaktadır. Mülakatta adayın iş bilgisini, tecrübesini kullanabilme yeteneğini ve insan ilişkilerindeki yaklaşımını da değerlendirmek mümkündür. Çünkü bu aşamada aday mülakatçı ile birebir ilişki içerisinde. Mülakat aşaması bir anlamda organizasyon ile aday arasındaki bilgi alışverişini sağlayan bir araçtır (Selamoğlu, 119).

Mülakatın ayırt edici dört özelliği vardır (Savaş, 2006, 35):

- Mülakatta etkileşim halinde olan iki taraf vardır.
- Mülakat genellikle resmi olup, önceden belirlenmiştir.
- Mülakat aynı zamanda bir davranış alışveriştir.
- Mülakat soru ve cevaplara dayanan bir süreçtir.

Mülakatların en önemli özelliği yapılandırılma derecesidir. Mülakatlar yapılandırılma derecelerine göre ikiye ayrılmaktadır: Yapılandırılmamış mülakat tekniği, yapılandırılmış mülakat tekniği.

a. Yapılandırılmamış Mülakat Tekniği

Yapılandırılmamış görüşmelerde, her adaya farklı sorular sorulmakta ve görüşme daha çok sohbet havasında gerçekleşmektedir. Bu tür görüşmelerde, görüşmeci, görüşme kapsamını oluşturmada özgürdür. Görüşmeci, performansla ilişkili olabilecek ya da bu konuda bilgi sağlayabilecek özellikler üzerinde odaklaşarak konudan konuya atlar. Görüşme sonucu büyük oranda, görüşmecinin eğilimlerine, sezgilerine ve değer yargılarına bağlı kalmaktadır. Yapılandırılmamış görüşmeler, duygusal tepkiler, düşünceler ve tutumlar konusunda daha detaylı bilgi sağlamakla ve daha yaygın olarak kullanılmakla birlikte daha az güvenilirdir (Savaş, 2006, 38)

b. Yapılandırılmış Mülakat Tekniği

Bu tür görüşmelerde, bütün adaylara, aynı sorular, aynı sırayla sorulmakta, tüm sorular aynı puanlama yöntemiyle değerlendirilmekte, böylelikle adayların karşılaştırılması daha sağlam bir biçimde gerçekleştirilmektedir. Soruların standart bir şekilde sorulması, cevapların sistematik bir şekilde kaydedilmesi ve tüm adayların aynı kriterler üzerinden değerlendirilmesi beraberinde değerlendirme sürecinde bir tutarlılığı getirmektedir. Burada önemli olan mülakatı yapacaklar için, önceden belirlenmiş ve hazırlanmış olan soruların belli bir mantık sırasında

sorulmasıdır. Bu aşamada mülakatı yapana düşen görev, adayların cevaplarını tam olarak anlayana ve değerlendirene kadar beklemleridir (Mathis, 1994, 13).

Mülakatı gerçekleştiren kişi sayısına göre de mülakat teknikleri farklılık gösterir: Birebir mülakatlar, panel mülakatlar, toplu mülakatlar, çalışma arkadaşları grubu, sıralı mülakatlar, değerlendirme merkezi, telefon görüşmeleri.

a. Birebir mülakatlar

Bu mülakat yöntemi yapılandırılmamış mülakata bir örnektir. En basit şekli ile aday ve işveren veya işverenin tayin ettiği bir kişi arasında olan bire bir görüşmedir. Genel sorular sorulur ve adayın kendisini tanıtması istenir. Mülakatı yapan ile aday arasında geçen bir görüşme olduğu için öne çıkmak kolay, dolayısıyla kendini tanıtmak imkanı daha fazla olur. Fakat görüşmeyi adaylar kontrol ettiği ve adaylara yapılandırılmış sorular sorulmadığı için adayları birbiri ile karşılaştırmak çok zor olmaktadır.

b. Panel mülakatlar

Bu yöntem iki veya daha fazla görüşmecinin birlikte tek bir adayla yaptığı görüşmedir. Genelde çok sayıda eleman ve pozisyon açığı olduğunda tercih edilir. Ancak bire bir mülakatta olduğu gibi iyi bir şekilde organize edilmesi gerekir. İyi bir panel yöneticisi olduğu takdirde çok başarılı ve sağlıklı sonuçlara varılabilir. Bir soruya cevap verilirken, cevabın bütün panele verildiği unutulmamalıdır ve verilen cevabın bütün panel için kabul edilebilir olması gerekir.

c. Toplu mülakatlar

Adından da anlaşılacağı gibi grup halinde yapılır. Bu tür görüşmelerin amacı, adayın grup içerisindeki davranışlarını incelemektir. İş veren, adayın verilen amaca ulaşmak için diğer grup üyeleri ile ne kadar koordineli çalıştığını, farklı fikirleri ve eleştirileri nasıl ele aldığını ve grup içerisinde lider mi yoksa üye rolüne mi sahip olduğunu görmek ister. Eğer adaylardan bir tanesi toplantıyı idare ediyor ise, o adayın diğer üyeleri nasıl kontrol ettiği, üyelere eşit davranıp davranmadığı ve konuya ne kadar yön verebildiği iş veren tarafından gözlenecektir.

d. Çalışma Arkadaşları Grubu:

Özellikle takım çalışması gerektiren işlerde kullanılan bir yöntemdir. Adayın işe alınması durumunda çalışacağı insanlarla yani olası iş arkadaşlarıyla birlikte nasıl

hareket edeceği gözlemlenir. Amaç hem adayın takım çalışmasına yatkın olup olmadığını saptamak hem de onu daha derinlemesine inceleyerek teknik bilgisini de ölçmektir. Ayrıca çalışanları da eleman seçimine dahil etmek onların motivasyonunu artıracaktır. Bu açıdan da çok olumlu sonuçlar meydana getirir. En büyük avantajı, uzun vadede birlikte çalışması söz konusu olan kişilerin önceden birbirlerini tanımalarını sağlamasıdır.

e. Sıralı Mülakatlar:

Bu tip mülakatlar birebir mülakatlara çok benzer. Tek farkı adayın değişik teknik özellik ya da becerilerinin birden fazla görüşmeci tarafından ayrı ayrı ele alınmasıdır.

f. Değerlendirme Merkezi:

Değerlendirme merkezi uygulamaları, bir yeri değil bir süreci ifade eder. Değerlendirme Merkezinde yapılan mülakatlarda, adayların gelecekteki işlerinde gösterecekleri potansiyel performanslarıyla ilgilenirler ve aynı zamanda ölçerler (Price, 1997, 16). Amaç, en uygun adayın farklı yöntemlerle işe alınmasının sağlanması, gelecekte üst düzey yönetici olabilme potansiyeline sahip çalışanların belirlenmesi ya da örgüt içerisindeki değişimlere en iyi şekilde uyum sağlanmasının gerçekleştirilmesi olabilir. Üç veya daha fazla adaya belli bir süre dahilinde yönetici yeteneklerini ortaya koyabilecekleri daha önceden hazırlanmış gerçeğe yakın olaylar verilir. Adaylar bir süre kişisel çalıştıktan sonra olayı birlikte tartışır. Değerlendirmeciler adayların her hareket ve konuşmalarını değerlendirip karara varırlar. Bu çalışma sırasında adaylara çeşitli test ve egzersizler verilebilir. Uygulanması çok zor olmasına karşın çok olumlu sonuçları vardır.

Uygulamalar pahalı ve zaman alıcı bir süreci içermesi nedeniyle de genellikle uzman ve yönetici düzeyindeki çalışanlara uygulanır ya da bu tür pozisyonlar için yapılacak personel seçiminde kullanılır. Ancak pahalı bir süreç olmakla birlikte, uzun vadede bakıldığında doğru işe doğru elemanın alınmasını sağlaması nedeniyle düşük performans, üretkenlik ya da motivasyon ve yüksek işgücü kaybı gibi örgütsel kayıpları da engellemesi nedeniyle etkili bir yöntemdir. Değerlendirme merkezi uygulamaları özellikle, personel seçimi, kariyer geliştirme-yönetimi, eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi ve yönetim geliştirme konularında kullanılmaktadır.

g. Telefon Mülakatları:

Ülkemizde hemen hemen hiç kullanılmayan bir yöntemdir. Özellikle adayların görüşme merkezinden uzakta olduğu veya çok fazla adayla görüşülmesi gerektiği zamanlarda kullanılır. Telefon görüşmeleri iki şekilde kullanılabilir:

- Bunlardan ilki gazete ilanında verilen telefonlara adayların başvurması ve telefon eden adaylarla görevliler tarafından telefonda bir ön görüşme yapılmasıdır.
- İkinci bir alternatif ise başvuran adayların özgeçmişleri üzerinden bir ön eleme yapılmasının ardından yüz yüze görüşmelere geçilmeden önce bir ikinci eleme unsuru olarak; veya özgeçmişte açık olmayan bazı konuları aydınlatmak amacı ile telefon görüşmelerinin yürütülmesidir.

Telefon görüşmelerinin en büyük avantajı diğer yöntemlere göre daha hızlı olmasıdır. En acil olarak ihtiyacınız olan bilgileri telefonda öğrenebilirsiniz. Ses tonu, dil hakimiyeti, telaffuz gibi konularda önemli bilgiler verir, ve bu nedenle özellikle telefonda müşteri hizmeti veren birimler için yapılan eleman alımlarında tercih edilen bir yöntemdir.

h. Yetkinlik Bazlı Mülakat Tekniği

Yetkinlik, bireyin belirli bir işte yüksek performans gösterebilmesi için sahip olması gereken bilgi, beceri ve kişisel özelliklerin bir bütünü olarak tanımlanabilir. Yetkinlik, çalışanların yüksek performansı yakalayabilmeleri için gerekli olan ya da kazanmaları gereken davranış alanları olarak da anlaşılabilmektedir. Takım çalışması, iletişim, yaratıcılık, zaman yönetimi, müşteri odaklılık, sonuç odaklılık, karar verme, problem çözme, liderlik, motivasyon, stresle başa çıkma, analitik düşünme ve stratejik düşünme gibi yetkinlikler kurumlar tarafından çalışanlarında olmasını istedikleri temel yetkinlik alanlarındandır. Tablo 2.2’de çeşitli yetkinlikler ve bu yetkinliklere ilişkin örnek sorulara yer verilmiştir.

Tablo 2.2: Yetkinlikler ve Değerlendirme Soruları

Yetkinlik	Sorular
Müşteri Odaklılık	Müşteriye beklentilerinin ötesinde hizmet sağladığınız bir duruma örnek verir misiniz ? Bu ihtiyacı nasıl belirlediniz? Ne yaptınız? Müşterinin tepkisi ne oldu? Müşterinin şikayetiyle nasıl ilgilendiğinize / başa çıktığınıza ilişkin bir durum anlatır mısınız?
Liderlik	Bir ekibi ortak bir hedef altında birleştirdiğiniz bir duruma örnek verir misiniz? Sizce sizi iyi bir lider yaptığını düşündüğünüz özellikleriniz nelerdi? Hedef neydi? Nasıl sonuçlandı? Düşüncelerinizi astlarınıza kabul ettirmekte zorlandığınız bir duruma örnek verir misiniz? Neler yaptınız? Olay nasıl sonuçlandı? Bir iş arkadaşınızı ya da astınızı motive etmek zorunda olduğunuz oldu mu? Neler yaptınız? Ne tür ödüllendiriciler kullandınız? Sonuç ne oldu? Çalışanlarınız arasında çatışma çıktığı bir duruma örnek verir misiniz? Sorun neydi? Durum nasıl sonuçlandı? Sizin rolünüz ne oldu?
İletişim	İş arkadaşlarınızla ya da yöneticinizle iletişim kuramadığınızı düşündüğünüz bir olaya örnek verir misiniz? Sizce sorun neydi? Kendinizi ifade etmek için neler yaptınız? Sonuç ne oldu? İş arkadaşlarınızdan yetersiz performans gösterdiğinize dair bir geribildirim aldığınız bir durum oldu mu? Tepkiniz ne oldu? Yöneticinize kötü bir haber vermek durumunda kaldığınız bir olay oldu mu? Nasıl bir tepkide bulundu?
Problem Çözme	Çözmek için sınırlı bir zamanınızın ve üzerinde yoğun bir baskının olduğu bir soruna örnek verir misiniz? Neden sınırlı bir zamanınız vardı? Ne yaptınız? Sonuç ne oldu?
Takım Çalışması	Takımın başarılı bir üyesi olarak görüldüğünüz / ödüllendirildiğiniz bir duruma örnek verir misiniz? Sizce niçin başarılı oldunuz? İş arkadaşlarınızla bitirdiğiniz bir projeye örnek verir misiniz? Sizin ekipteki rolünüz / göreviniz neydi? Neler yaptınız? Önerileriniz ve çalışmalarınızla ekibinizin performansının arttığı bir durumu açıklar mısınız? Göreviniz neydi? Neler yaptınız? Sizce sizin katkınız ne oldu?

Tarık Solmuş, “Yetkinlik Bazlı Mülakat Tekniği ve Değerlendirme Merkezi Uygulamaları”, <http://www.ikademi.com/insan-kaynaklari-planlama/826-yetkinlik-bazli-mulakat-teknigi-ve-degerlendirme-merkezi-uygulamalari.html> [11.05.2008].

i. Stres Mülakatları

Daha nadir uygulandıkları için az rastlanan bu mülakat çeşidi, iş arayan adaylar tarafından zorlayıcı ya da altından kalkılması güç olarak nitelendirilmektedir. Stres mülakatları, adayın stresli bir iş ortamında nasıl tepki vereceğini görebilmek için

yapılır. Burada genel varsayım, stres mülakatında diğer adaylardan daha başarılı olan adayın gerçek iş ortamında da stres yönetimi konusunda daha başarılı olacağıdır.

Her mülakatta olduğu gibi stres mülakatını yapan insan kaynakları uzmanlarının kullandıkları belirgin yöntemler ve teknikler bulunmaktadır. Genel mülakat tekniklerinden ayrı olarak bu tekniklerin neler olduğunu bilmek, adayın herhangi bir mülakata değil de stres mülakatına girdiğini anlamasına ve ileriki bölümlerde daha dikkatli olmasına yol açması bakımından çok önemli olabilir.

j. Davranışsal Mülakat Tekniği

Son zamanlarda, özellikle profesyonel mülakatçılar adayların davranışsal özelliklerini tespit etmeye yönelik sorular sormaktadırlar. Davranışsal değerlendirme "geçmişte gösterilen performansın gelecekte gösterilecek performans için en iyi gösterge olduğu" teorisi üzerine kurulmuştur. Bu sorular ile amaçlanan, adayın daha önce yaşadığı tecrübeleri nasıl özümlediği ve gelecekte karşısına çıkabilecek benzer özellik taşıyan olayları nasıl yorumlayacağıdır. Mülakatçı, mülakat esnasında adayın başvurduğu pozisyonun firma içi gereklerini sınar. Adayın gelecekte ortaya koyacağı davranışsal özellikler için mülakatçı işin üç temel özelliği üzerinde durur. Bunlar: profesyonel beceriler, motivasyon, ve duygusal yaklaşımdır. Davranışsal mülakat tekniği profesyonel iş tecrübesi olan adaylara uygulanır. Yeni mezunlar, profesyonel bir deneyim yaşamadıkları için, davranışsal değerlendirme sorularına sağlıklı cevaplar veremezler. Profesyonel yaklaşım ve iş tecrübesi hakkında detaylı bilgi almaya yönelik davranışsal değerlendirme mülakat sorularına, özellikle üst düzey veya orta kademe bir pozisyonda bulunan adayın hazırlıklı olması gerekir. Davranışsal değerlendirme mülakat sorularına verilecek bilinçli cevaplar adayın işe kabul edilme şansını arttıracaktır.

Şimdiye kadar anlatılan mülakat tekniklerinden hangisi kullanılırsa kullanılsın, mülakat sonucunda ya da ön eleme aşamasında olumsuz bulunan adaylara bir cevap mektubu gönderilmelidir. Başvuran tüm adaylara e-posta ile gönderilecek ya da telefon yolu ile bildirilecek olan olumsuz bir örnek cevap Şekil 2.6'da yer almaktadır.

Sayın,

Şirketimize göndermiş olduğunuz başvuru üzerine tarihinde pozisyonu için yapılan görüşme ve değerlendirmeler sonucunda size olumlu cevap verme olanağı bulunamamıştır.

Ancak başvurunuz kariyer beklentilerinize uygun başka pozisyonlarda değerlendirilmek üzere başvuru bankamızda gizlilik esaslarına dikkat edilerek saklanacaktır.

Şirketimize başvuruda bulunarak ve görüşmeye gelerek göstermiş olduğunuz ilgiye teşekkür eder, çalışma hayatınızda başarılar dileriz.

Saygılarımızla,
ABC İnsan Kaynakları Departmanı

Şekil 2.6: Olumsuz Yanıt Örneği

Bu yanıtın e-posta ya da telefon yolu ile bildirilmesi İK departmanlarına belli bir iş yükü getirmektedir. İlan verilen pozisyona yüzlerce başvuru geldiği düşünüldüğünde her birine ayrı ayrı cevap verilmesi büyük bir zaman kaybına yol açacaktır. Elektronik ortam kullanılarak yollanan yanıtlarda ise büyük bir zaman tasarrufu sağlanmaktadır. Bu konudaki uygulamalar Üçüncü Bölüm’de ayrıntılı olarak ele alınacaktır.

D. Referans Kontrolü

Mülakat aşamasının sonunda uygun bulunan ve işe alım kararı verilen aday ile ilgili olarak referans kontrolü yapılır. Bu kontrolün iki amacı vardır. Birincisi adayın önceki işlerindeki tutum ve davranışları, gösterdiği performans hakkında bilgi toplamak, ikincisi bazı görev ve pozisyonlar için adayın sakıncalı bir durumunun olup olmadığını saptamaktır (Bayraktaroğlu, 2003, 77). Referans kontrolünde adayın daha önce birlikte çalıştığı yöneticisinden bilgi alınmalıdır.

E. Sağlık Kontrolü

Sağlık kontrolü, adayın işe alınmasına ya da işe alındığında yapacağı işe engel olabilecek sağlık sorunlarını ortaya çıkarmak amacıyla yapılmaktadır. Bu kontroller işin özelliklerine göre ruhsal ve fiziksel kontroller olabilmekte ve işe alım kararından önce ya da sonra uygulanabilmektedir.

F. İŖe Yerleştirme

Seçim sürecinin tamamlanması ile işe başlatılacak adaya iş teklifi yapılır. Aday teklifi kabul ettiğinde yerine getirmesi gereken bir dizi işlem vardır. İşe başlatılacak personelden personel sicil dosyasına konulabilmesi ve sigorta işlemlerinin yapılabilmesi için birtakım evraklar istenmektedir. Bu evrakları tamamlayan personel, işbaşı yaparak hizmet sözleşmesini imzalar. Hizmet sözleşmesi; çalışanla işveren arasında çalışma koşullarını belirleyen yazılı anlaşmadır. Sözleşmenin yazılı yapılması gerekmeyebilir (Budak ve diğ., 2004, 157).

İnsan Kaynakları Yönetimi ve şimdiye kadar anlatılan tüm İK fonksiyonları, bilişim teknolojilerinde yaşanan gelişmelerle birlikte bir değişim sürecine girmiştir. İlerleyen başlıklarda ve nc Bölüm’de İnsan Kaynakları Yönetimi alanındaki bu değişim ele alınacak olup, insan kaynakları bilgi sistemleri ile birlikte İKY’deki değişim ve elektronik ortamda insan kaynakları fonksiyonlarının yürütülmesi incelenenecektir.

2.3. Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi’ne Geçiş

1985 ve sonrasında bilgi teknolojilerinde yaşanan gelişmelerle birlikte, 1990’lı yıllarda İnternet iş yaşamımıza girmiş ve bilgisayarların ayrılmaz bir parçası olmuştur. Bilişim teknolojilerindeki hızlı gelişmelerle birlikte insan kaynakları yönetiminin de birtakım dönüşümler yaşaması kaçınılmaz olmuştur. İnsan kaynakları anlayış ve uygulamaları bu popüler gelişimden payını almış ve insan kaynaklarının geniş yelpazesi içerisinde “e-insan kaynakları” olarak tanımlanan yeni bir alan doğmuştur (Erdal, [10.06.2008]). Bütün insan kaynakları fonksiyonlarının kağıtsız ortamda ve paylaşıma açık bir şekilde gerçekleştirilmesi anlamına gelen elektronik insan kaynakları yönetimi ile ilgili birçok tanım bulunmaktadır. Ortak noktası insan kaynakları faaliyetlerinin elektronik araçlar ile sanal ortamda yürütülmesi olan elektronik işe alım zden (2004, [22.03.2008])’in tanımına göre insan kaynakları departmanının fonksiyonlarını yerine getirebilmek için bilgisayar sistemlerini, interaktif elektronik medyayı ve telekomünikasyon ağlarını kullanmasıdır. Bu kavram işe alım ve yerleştirme, kariyer yönetimi, performans değerlendirme, eğitim planlama ve bordrolama gibi tüm insan kaynakları işlevlerini kapsamaktadır.

İnsan kaynakları yönetimindeki değişimin asıl nedeni organizasyonlarda İK departmanının öneminin artması ve bunun sonucunda İK faaliyetlerinin yapısında

meydana gelen değişikliklerdir. Bu nedenlerin birkaçını şöyle sıralamak mümkündür (Lepak, Snell, 1998, 215):

- Günümüzde İK departmanlarının stratejik bir öneme sahip olması,
- İnsan kaynakları yönetiminin yerini stratejik insan kaynakları yönetimine bırakmış olması,
- İK faaliyetlerinin maliyetlerinin artmasıyla alternatif uygulamaların işletmede yer alması,
- İK departmanının daha stratejik, daha esnek, etkin ve müşteri odaklı olmaya başlaması.

e-İnsan Kaynakları anlayışı İnsan Kaynakları departmanı içindeki günlük iş süreçlerinde ortaya çıkan rutin faaliyetleri elimine ederek vakit kazandırmakta ve böylelikle bölüm çalışanlarının izlemeleri gereken plan ve stratejilere odaklanmalarına destek olmaktadır (<http://www.haygroup.nl/pdf/ResearchReport.pdf>, [(06.07.2007)). Bu yeni anlayış ile meydana gelen değişiklikler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Jones, 1997, 11)

- Bürokrasinin azaltılması
- Bireylerde bilgi yönetimi ve teknolojilerini içeren temel bilgilerin gerekliliği ve geliştirilmesi
- Stratejik İKY'nin ve buna bağlı sistematik düşüncenin önem kazanması
- İK uzmanlarının danışman rolü üstlenmeleri
- İK bilgi sistemlerinin daha çok bilimsel temele dayandırılması
- İKBT'nin proaktif bir şekilde İK uzmanları tarafından izlenmesi.

Jones (1997, 5-6), insan kaynakları alanındaki bu evrimin altı itici güce dayandığını belirtmektedir. Bu güçler aynı zamanda maliyetleri azaltırken, kendi değerlerini artırmak isteyen insan kaynağı departmanlarına yönelik olarak da gelişmektedir. Bu güçler kısaca şu şekilde özetlenebilir:

Bilgi Teknolojisi: İK profesyonelleri dijital bir gelecekle ilgilenmek zorunda kalacaklardır. Bilgisayar yazılım, donanım ve ağlarındaki 20 değişimler ile telefon hizmetlerindeki hızlı değişimin takip edilmesi, e-insan kaynağı için mutlak zorunluluk hale gelmiştir. Bilgi çağı teknolojisinin ve otomatikleştirilmiş sürecin

artan karmaşıklığı ve düşen maliyetleri karşısında, insan kaynağı bölümlerinin gelecekte bir zorunluluk haline gelmesi kaçınılmazdır.

Süreci Yeniden Planlayıp Düzenleme: Stratejik insan kaynağı yöneticileri sürekli temel iş süreçlerini daha verimli bir hale getirmek için modernize etme ve geliştirmenin yollarını aramalıdır. Bir iş süreci, özellikle insan kaynağı bölümlerinde, bilgi teknolojisiyle yeniden planlanabilir ve geliştirilebilir.

Yüksek Hızda Yönetim: Rekabet edebilmek için tüm işletmeler daha akıllıca ve hızlı çalışmak zorundadır. Bu nedenle e-insan kaynağı, kesinlikle geleneksel insan kaynaklarından daha hızlı ve akıllıcadır.

Ağ Organizasyonları: E-insan kaynakları bölümleri geleneksel ve bürokratik işletmelerden çok, ağ işletmelerinde ortaya çıkmaktadır. İşletmeler daha az bürokratik ve daha verimli olmanın yollarını aramaktadır. Yerel alan ağları, e-posta ve ortak İtranet'lerle gelişen bilgi teknolojisi bir ağ işletmesinin işaretidir.

Bilgi İşçileri: Önümüzdeki yüzyılda işletmeler stratejik bilgi ve enformasyon üzerine rekabet edecektir. Bu “öğrenen organizasyonlar” kendini yöneten bilgisayar ustası bilgi işçileriyle kadrolaşacaktır. Bu işçiler bir yandan maliyet sorunlarını çözerken, öte yandan da bilgiyi kullanarak, kazançlı iş fırsatlarını daha hızlı tanımlayıp yakalayacaklardır. E-insan kaynağı yöneticilerinin bu çağın insan kaynağı bilgisiyle ve tam bilgisayar destekli öğrenme tecrübesiyle donanmış bu işçilerden başka seçeneği yoktur.

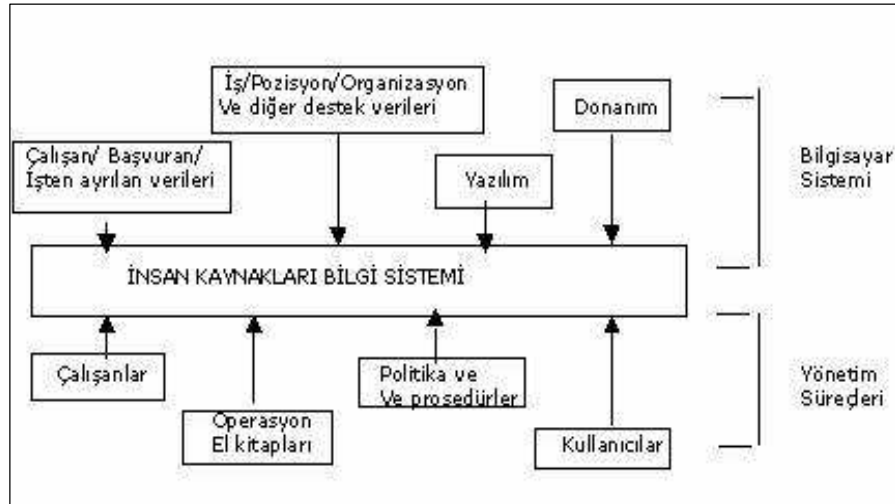
Küreselleşme: Yirmi birinci yüzyılda başarılı bir şekilde rekabet edebilmek için tüm işletmeler küresel bir iş stratejisi geliştirmek zorundadır. Yani, insan kaynağı departmanları dünyanın herhangi bir yerindeki çalışanına hizmet verebilecek şekilde yeniden yapılanmalıdır.

2.3.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Bilgi Sistemleri

Elektronikleşme süreci ile birlikte bürokrasinin azalmasını sağlayan elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi, diğer bir deyişle İnsan Kaynakları Yönetimi Bilgi Sistemleri (İKYBS), İK departmanlarının yeni ilgi ve keşif alanı haline gelmiştir (Samuel, 2000, 48). İnsan Kaynakları Yönetimi Bilgi Sistemi, organizasyondaki insan kaynağına ait bilgileri toplamak, saklamak, kullanmak ve dağıtmak amacıyla kullanılan bir sistemdir. Önceleri el ile yapılan ve bu nedenle zaman alan ve zaman

zaman tekrarlarına yol açan birçok süreç bilgisayar ortamına taşınmıştır. Böylece hem çalışanlar hem de İK departmanları için birçok kolaylık sağlanmıştır. Çalışanlar herhangi bir konudan haberdar olma problemi yaşamamakta, İK faaliyetleri ile ilgili her türlü onayı elektronik ortamda alabilmekte, imza için beklememekte ve yetki dahilinde çalışanlar veri tabanından bilgi sorgulaması yapabilmektedir. İK departmanları da monoton ve rutin iş süreçlerini azaltmakta, çalışanların uygulamalara aktif katılımını sağlamakta, bu sayede çalışan tatmini de artmaktadır (İnsan Kaynakları Departmanlarına Self-servis Teknoloji, 2002, 61).

Bilgi çağında İnsan Kaynakları Yönetimi, üretim hattının sınırlı bir bölümünden sorumlu mekanik bir parça değil, bir işlevi başlangıcından sonuna kadar düşünüp, uygulayan ve yönetip sonuca ulaştıran niteliklere sahip olmalıdır (Öğüt, 2001, 78'den aktaran Topaloğlu, 2004, 38). İyi işleyen bir İK bilgi sistemi, yönetim süreçlerinin ve bilgisayar sistemlerinin bir birleşimidir (Ceriello, Freeman, 1991, 7) Şekil 2.7'de yer alan bileşenlerden herhangi birinin olmaması, İK bilgi sisteminin eksik ve yetersiz olmasına neden olur.



Şekil 2.7: İK Bilgi sisteminin Bileşenleri

Wincent R. Ceriello, Cristine Freeman, **Human Resources Management Systems - Strategies, Tactics and Techniques**, (New York: Lexington Books, 1991), 7.

İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi'nin amaçlarını ise şu şekilde sıralanabilir (Sabuncuoğlu, 2000):

- Çalışanların yeteneklerini yönetimin ihtiyaçları ile uyumlaştırarak örgütsel esnekliği sağlamak,

- Örgütün tüm prosedür ve yapılarını kaydetmek suretiyle bunlardan herkesin haberdar olmasını sağlamak,
- Toplam kalite yönetimi çerçevesinde çalışanların karar süreçlerine daha fazla katkıda bulunmalarını sağlamak,
- Çalışanlar tarafından kendilerine ait bilgilerin güncel tutulması ve bu sayede kişilerin kendi bilgilerinde gerçekleşen değişiklikler sonucunda sahip olabilecekleri hakların zamanında uygulamaya geçirilmesini sağlamak,
- Çok uluslu şirketlerin farklı coğrafi bölgelerdeki birimlerinde aynı sistemi kullanarak çalışanlarını gerçek anlamda evrensel tarzda yönetmek,
- Boş pozisyon tanımları ile başlayan ve seçilen kişinin işe yerleştirilmesine kadar devam eden süreçleri etkin bir biçimde yönetmek,
- Çalışanların sağlık durumlarını izleyip bu konu ile ilgili yöneysel kararları hızlıca almak,
- Çalışanların eğitimlerini iş tanımlarına ve personelin yetenek ve beceri gereksinimlerine planlamak ve bütçelemek.

2.3.2. E-İKY Uygulamaları

e-İKY’de işe alımdan performans değerlendirmesine, çalışanların izin takiplerinden eğitimlerinin planlanmasına kadar tüm işlemler elektronik ortamda ve gereken düzeyde paylaşımına açık bir şekilde gerçekleştirilmektedir.

İKYBS’nin sadece çeşitli yazılım araçlarından oluştuğu düşüncesinin yanı sıra çeşitli prosedürleri, verileri ve bilgileri kapsamaktadır. Elektronik İnsan Kaynakları uygulamalarının Internet ve İntranet tabanlı uygulamalardan oluştuğu görülmektedir. İntranet işletme içi, Internet ise işletme dışı yaklaşım ve uygulamalara yeni boyutlar getirmektedir.

Tablo 2.3’te teknolojinin İnsan Kaynakları Bölümlerinin operasyonel süreçlerindeki uygulamaları yer almaktadır.

Tablo 2.3: Teknoloji ve İnsan Kaynakları Fonksiyonları

FONKSİYONLAR	UYGULAMALAR	AVANTAJLAR
İNSAN KAYNAKLARI EL KİTABI	Personel rehber ve yöntemlerinin elektronik olarak yayınlanması.	Yazıcı çıktısı, dağıtım ve hazırlanan el kitaplarının yenilenmesi masraflarını ortadan kaldırır. Çalışanlar en yeni yöntem ve politikalara hızlı bir giriş yaparlar.
TELEFON REHBERİ	Telefon numarası, e-mail adresi, başlık ve bölüm şeklinde işçi bilgilerinin yayınlanması. İşçiler böylece demografik bilgileri değiştirebilmektedir.	On-line araştırma insanlarla ilgili bilgi bulmayı hızlandırır. On-line bağlantı bilgisi daima bugüne aittir. Operatörler telefon numarası soran telefonlarla daha az muhatap olurlar.
FAYDALAR İLE İLGİLİ BİLGİLER	Çalışanlar kişisel yararlanma bilgilerini inceleyebilirler. İşçiler on-line üzerinde sağlık ve diğer konulardaki planlara kayıt olabilirler ve istedikleri opsiyonu seçebilirler.	Çalışanlar yararlanma bilgileri için hızlı cevap alırlar. İnsan kaynakları bölümü sorulan rutin soruları cevaplamak için daha az vakit harcar. Elektronik kayıt, bilgi girişi hatalarını önler.
BORDRO MERKEZİ	Çalışanlar emeklilik hesabı bilgilerini ve ayrıca yatırım performans tarihini ve şu anki oranlarını da on-line üzerinde görebilirler.	Emeklilik konularında insan kaynakları ekibine sorulan sorular azalır. İşçilerin daha iyi bilgilendirilmiş olarak karar almaları sağlanır.
ORGANİZASYON TABLOLARI	Organizasyonel tabloların güncelleştirilmesi	Dinamik organizasyonel bilgiye anında girişi mümkün kılar.
ŞİRKET TAKVİMİ	Tatil ilanları ve özel olaylar takvimi de on-line'da yer almaktadır.	Çalışanlar bu bilgileri daima nereden bulacaklarını bilirler.
İŞÇİ SINIFLAMASI	İşçilerin kişisel sınıflandırılmış reklamlarına izin vermek için tasarlanmıştır.	İşçiler arasında yakınlaşma sağlar.
HABER MEKTUPLARI	Elektronik olarak bölümlerarası haberleşme pek çok konuda iletişim kurma ve işbirliği sağlama	Çalışanları güncel haberler ve birarada yapılan aktiviteler konusunda bilgilendirir, kritik ve önemli bilgiler verir.
ELEKTRONİK ÖDEME ARAÇLARI	Çalışanların kazançlarını, vergilerini ve kesinti geçmişlerini araştırmalarına imkan verir.	Otomatik depozitlerini kullanan işçiler, kağıt ve diğer kullanım malzemelerinden tasarruf ederler.

Mehmet Cemil Özden, “E-İK: Teknoloji mi? Kültür mü?”,
http://www.mcozden.com/joomla1/index.php?option=com_content&task=view&id=121&Itemid=32
[22.03.2008]

İnsan Kaynakları'nın tüm fonksiyonlarını ve uygulamalarını elektronik ortama aktarmak mümkündür. Elektronik ortamdaki uygulamalar ana hatlarıyla aşağıdaki başlıklar altında ele alınabilir.

1. e-İnsan Kaynakları Planlaması
2. e-Eğitim Yönetimi ve e-Öğrenme
3. e-Performans Değerlendirme
4. e-Ücretlendirme ve Bordrolama

5. e-Sicil Yönetimi
6. e-İzin Yönetimi
7. e-Seçme ve İşe Alma

1. e-İnsan Kaynakları Planlaması

Temel olarak insan kaynakları planlaması fonksiyonu, organizasyonun gerek bugün gerekse de geleceğe dönük nitelik ve nicelik açısından en uygun işgücü ihtiyacını analiz etmeyi kapsar. İnsan kaynakları planlaması faaliyetinin zor ve karmaşık bir süreç olması nedeni ile organizasyonların doğru kararlar alabilmesi büyük ölçüde sahip oldukları bilgiye ve bu bilginin nitelik ile niceliğine bağlı olacaktır. Etkin bir insan kaynakları bilgi sisteminin, insan kaynakları planlaması sürecinde ihtiyaç duyulacak şu nitelikteki bilgileri sağlaması gerekir: iş analizi bilgileri, işgücü envanteri, eğitim ve geliştirme programları, personel temin kaynakları, işgücü piyasası analiz bilgileri, ücret planları, yasal zorunluluklar, işgücü devir ve devamsızlık oranları ile emeklilik planları. Bu nedenle günümüz insan kaynakları planlaması doğal olarak bilgisayar desteğini gerektirecek ve bilgisayar yardımı ile gerçekleştirilecek bir planlama çalışması ilgili organizasyona şu yararları sağlayacaktır (Erdal, [10.06.2008]):

- İnsan kaynakları faaliyetleri ile örgütsel amaçlar arasındaki uyumu sağlamak ve etkinleştirmek,
- İnsan kaynaklarının etkinliğini arttırmak,
- Yeni insan kaynaklarının sağlanmasında ekonomik davranmak,
- İnsan kaynakları enformasyon sisteminin insan kaynakları faaliyetleri ile diğer örgütsel birimleri bilgi açısından desteklemesini sağlamak,
- Diğer tüm insan kaynakları faaliyetleri arasındaki koordinasyonu sağlamak.

2. e-Eğitim Yönetimi ve e-Öğrenme

Çalışanlar ihtiyaç duydukları eğitimi buradan talep edebilmekte ve eğitimin tüm detaylarını buradan görebilmektedirler. Yöneticiler ise eğitim ihtiyaç analizini ve tüm eğitim prosedürünü buradan uygulayabilmektedirler.

İnsan kaynakları enformasyon sistemi yardımı ile gerçekleştirilen eğitim ve geliştirme programlarından şu yararlar sağlanabilmektedir.

- Çalışanların ihtiyacı olan uygun eğitimi almaları sağlanır,
- Eğitim programları ve içerikleri kolaylıkla belirlenir,
- Eğitim ve geliştirme programına alınacak olanlar kolaylıkla belirlenir,
- Çalışanlara bugüne kadar verilen eğitim belirlenebilir,
- Uygulanan eğitim ve geliştirme programları neticesinde yapılan değerlendirme çalışmalarında eğitime katılanlar hakkında çok daha doğru bilgilere sahip olunabilecektir.

3. e-Performans Değerlendirme

Tüm performans değerlendirme sonuçlarının saklanabildiği e-performans değerlendirme platformu gizlilik ve güven gibi unsurlara, uygulama aşamasındaki operasyonel işlerin ortadan kaldırılması isteğinin eklenmesi ile web tabanlı performans geribildirim uygulamaları en hızlı gelişen elektronik insan kaynakları uygulamalarından biri olmuştur.

4. e-Ücretlendirme ve Bordrolama

İnsan kaynakları bilgi sisteminin önemli ve ayrılmaz bir parçası olarak ücret yönetiminde;

- İhtiyaç duyulan nicel analiz ve çalışmalar çok daha hızlı ve doğru bir biçimde yapılarak ücret miktarının belirlenmesi sürecinde hız ile doğruluk sağlanacaktır,
- Örgüt içi ücret araştırmaları liyakate pozisyona, zamana ve yıla göre yürütülerek çok daha gerçekçi ücret politikaları saptanabilecektir,
- Diğer insan kaynakları uygulamalarına dönük bilgilerden yararlanılarak kurum içi her iş grubuna göre ücret tip ile oranlarını gösteren iş sınıflandırmaları oluşturulur,
- Ücret yönetiminin önemli bir parçasını oluşturan çalışanlara dönük ücret dışı maddi yardımların -sigorta, sağlık, emeklilik v.b.- finansal açıdan etkili yönetilmesi, doğru ve etkin denetimlerinin yapılması söz konusu olacaktır (<http://iibf.ogu.edu.tr/kongre/bildiriler/03-02.pdf>, [22.02.2008]).

5. e-Sicil Yönetimi

e-Sicil Yönetimi çalışanların tüm demografik bilgilerinin yer aldığı, özlük bilgilerinin, görev yeri ve tanımının ve niteliklerinin elektronik ortamda saklamayı içermektedir. Yöneticiler bu bilgilere kolayca ulaşabildiği gibi, çalışanlar da sisteme giriş yaparak bilgilerini güncelleyebilmektedir.

Sicil yönetiminin elektronik ortamda olmasının sağladığı avantajlardan en önemlisi kağıt ve kırtasiye kalabalığını azaltmasıdır.

6. e-İzin Yönetimi

İzin yönetiminin elektronik ortamda yürütülmesi yöneticilere olduğu kadar çalışanlara da yarar sağlamaktadır. Çalışanlar kendi izin taleplerini buradan iletebilmekte ve izin bilgilerine buradan ulaşabilmektedirler.

7. e-Seçme ve İşe Alma

İnsan kaynakları temin ile seçimi, insan kaynakları yönetiminde elektronik ortamdan en fazla yararlanılan fonksiyonlardan birisidir ve üçüncü bölümde ayrıntılarıyla ele alınacaktır.

Tabanını Internet'in oluşturduğu elektronik seçme ve işe alma ile birlikte açık işler ya da pozisyonlar bilgisayar ortamına yerleştirilmekte ve özgeçmiş bilgileri veritabanından istenildiği anda direkt olarak geri çağırılabilir. Ayrıca, istenilen kriterlere uyan adayların özel olarak tasarlanmış yazılım programları aracılığı ile sorgulanması da on-line olarak yapılabilmektedir (Thomas, Ray, 2000, 43).

İnsan kaynakları temini ve seçimi için elektronik ortama başvurulması ile (Ceriello, Freeman, 1992);

- Başvuran adaylar ve yeni işe alınanlar ile etkin bir iletişimin kurulması sağlanacaktır,
- Sistem, adayların geçmiş performanslarının analizini yaparak insan kaynaklarının çok daha etkin ve verimli olarak bulunmasını ve uygun yerlere yerleştirilmelerini sağlar,
- Önemli nitelikte ve nicelikte insan kaynağına ihtiyaç duyulması durumunda sistem hız sağlayacaktır ve zaman kayıplarını

önleyecektir. Pozisyonların boşalması ile doldurulması arasındaki süreyi kısaltacak uygun adamın uygun işe yerleştirilmesine yardımcı olacaktır,

- Örgüt içi terfilerin örgütsel politikalarla tutarlı ve çalışanlara eşit iş fırsatları yaratarak gerçekleşmesini sağlayacaktır,
- İnsan kaynaklarının seçim ve yerleştirme sürecinde oto-kontrol mekanizmasına imkan verecektir.
- İnsan kaynakları departmanının etkin ve profesyonel bir birim olmasına yardımcı olacak, seçim kriterlerinin ve seçim sürecinin tutarlı olması sağlanacaktır.

3. ELEKTRONİK İŞE ALIM VE SEÇİM

Bu bölümde Elektronik İşe Alım ve Seçim kavramı, ortaya çıkışı, gelişimi ve e-İşe Alım süreci sırasıyla incelenecek olup İnsan Kaynakları Yönetimi açısından yeri ve önemi üzerinde durulacaktır.

3.1. Elektronik İşe Alım ve Seçim Kavramı

e-İKY uygulamalarında en büyük ağırlığa sahip olan elektronik işe alım, bir ülke sınırları içerisindeki işgücünün ülkeler arasında transferini gündeme getirmiştir. Online işe alım olarak da ifade edilen elektronik ortam üzerinden seçme ve yerleştirme, bu adlandırmaların çok daha ötesinde değer yaratan ve işe alım sürecini sistematik bir şekilde yürütmeye olanak sağlayan bir araç haline dönüşmektedir. Dolayısıyla sistem, insan kaynaklarının temini, seçimi ve işe yerleştirilme sürecine objektiflik kazandırarak organizasyonun performansını olumlu yönde etkilemektedir (Kaynak ve diğ., 1998).

İşletmelerin, yüksek kalitede işgücünün bulunması, yönetilmesi ve elde tutulması gibi insan kaynakları alanında sıkıntı çektikleri konularda elektronik ortam, somut ve yeni çözümler üretmektedir. Bu çözümler aşağıdaki gibi sıralanabilir (http://www.cisco.com/warp/public/cc/so/cuso/smsso/hrez_pl.htm, [12,06,2007]):

Evrensel Erişim: Internet dünyanın her yerindeki işler ve açık pozisyonlar hakkında bilgi ile potansiyel işgücünü birleştirmektedir. İş fırsatları ulusal ve uluslararası alandaki alıcılara ulaşabilmektedir. Dahası Internet, çalışanların yüksek maliyetli yolculuklara gerek olmadan, online olarak bulundukları yerden eğitim alabilmelerini sağlamaktadır.

Düşük Giriş Bariyerleri: Ağ tabanlı hizmetler düşük erişim maliyetleriyle küçük ve gelişmekte olan işletmelerin kolayca eleman tedariki, eğitim ve insan kaynakları yönetimi konularında güçlü bir araç olarak kullanabilmelerine yardımcı olmaktadır.

Medyanın Birebir (Aracısız) Potansiyeli: Internet ve işletmelerin kendi bilgi ağları, bireysel insan kaynakları hizmetlerine doğrudan erişimi kolaylaştırmaktadır.

Çalışanlar, zahmetsizce emeklilik birikimlerini, sağlık planlarını v.s. hem zamandan kazanarak, hem de çalışan tatminlerini arttırarak gözden geçirebilmektedirler. Buna ek olarak, insan kaynakları hizmetlerini Internet üzerinden gerçekleştirmek, insan kaynakları personellerinin diğer görevlerine de gerekli zamanı ayırabilmelerine imkan tanımaktadır.

Hay Group'un dünya çapında 173 şirket üzerinde yaptığı bir araştırmada işletmelerin İnsan Kaynakları faaliyetlerini ağ ortamına aktarma öncelik sıralamaları aşağıdaki gibi ortaya çıkmıştır.

Tablo 3.1: İnsan Kaynakları İşlevlerinin Ağ Ortamına Aktarılma Öncelikleri

SÜREÇLER	AĞ ORTAMINA AKTARILMA ORANI (%)
Şirket Politikası ve Prosedürlerinin Yayınlanması	70
İş Alanları	63
İşe Alma	56
Çalışanların Eğitimi	49
Yetenek/Beceri Değerlendirme	37
Online Eğitim Programlarının Yayımı	36
Ücret Yönetimi	35

“e-HR : A New Source of Value-Creation, Working Paper”, <http://www.haygroup.nl/pdf/ResearchReport.pdf> [06.07.2007].

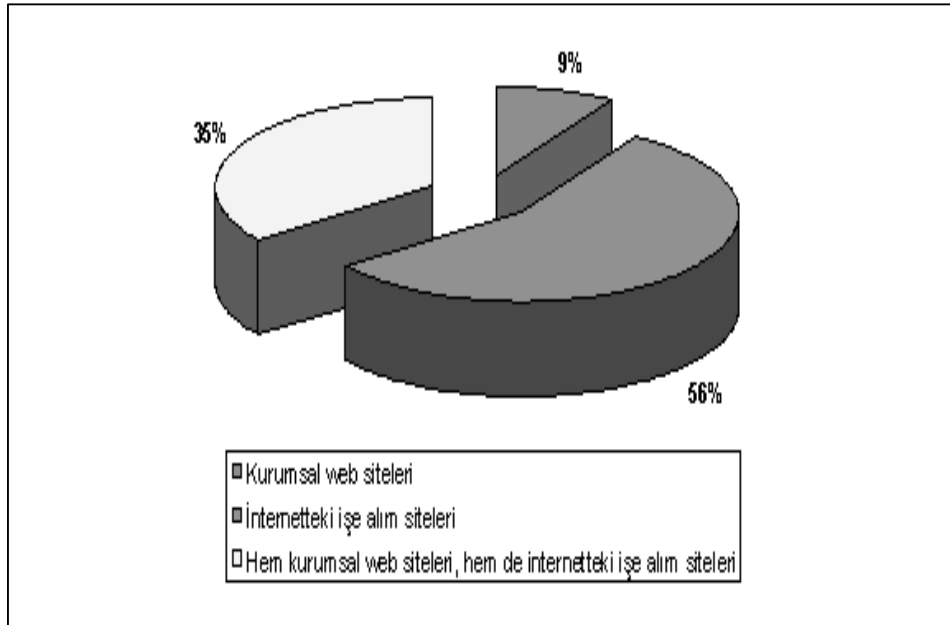
En önemli özelliği bilgiye kolay erişim sağlamak olan elektronik ortam üzerinden işe alım uygulamaları;

- Firmaların kurumsal Web siteleri
- İnsan kaynakları siteleri ile ortaya çıkmaktadır (Topaloğlu, 2004, 62).

Birçok firma Internet üzerinde oluşturduğu web siteleri ile şirket içi açık pozisyonlar ve özgeçmiş göndermeye yönelik e-posta iletişim adresleri hakkında bilgi vermektedir. Böylece adaylar firmanın kendi web sitesine girerek açık olan pozisyonlara başvurabilmekte ya da varolan iş başvuru formunu doldurarak firmanın aday havuzu içerisinde yer alabilmektedir. Bu web sitelerinin daha önce özgeçmiş hazırlamamış adaylar için formları yayınlamaları ve onları yönlendirmeleri kolaylık sağlamaktadır. Benzer nitelikteki adaylar arasında bir farklılığa neden olmamak için web sitesinde hazır formların bulundurulması özgeçmişlerini standardize etmek için iyi bir yoldur (Greengard, 1995, 56-68). Açık olan pozisyonlarını kurumsal web sitelerinde duyurarak başvuruları site üzerinden toplayan firmalar için bu yöntem

diğer geleneksel işe alım yöntemlerine göre birçok avantaj sağlasa da, açık olan pozisyonla ilgilenen adayların başvuruda bulunabilmesi için, öncelikle firmanın varlığından haberdar olmaları ve o firmaya ilgi duymaları gerekmektedir. Bu açıdan bakıldığında firmaların web sitelerinin sınırlı sayıda adaya ulaşabildiğini söyleyebiliriz. Bu noktada, elektronik ortamda insan kaynağı bulmaya aracılık eden siteler bir çözüm oluşturmaktadır. İnsan kaynağı bulmaya aracılık eden siteler çok sayıda ve değişik şekillerde faaliyet göstermektedir.

Logos Research tarafından Fortune 500 sıralamasındaki işletmelerle yapılan bir araştırmaya göre, işletmelerin sadece % 11'inin internet sitesinde kariyer bölümü yer almakta, % 89'u ise yeni eleman bulmada bu alanda uzmanlaşmış insan kaynakları firmalarının kurumsal web sitelerinden yararlanmaktadırlar (Anbar, 2002). Yine benzer bir araştırmada sadece elektronik ortam üzerinden işe alımı kullanan firmaların oranı %56 iken, eleman sağlamada sadece kurumsal web sitesini kullanan firmaların oranı %9 olarak ortaya çıkmıştır.



Şekil 3.1: İşe Alım Sitelerini ve Kurumsal Web Sitelerini Kullanma Oranı

Aytürk Keleş, Ali Keleş, "İnternette İnsan Kaynakları Yönetimi", <http://inet-tr.org.tr/inetconf8/bildiri/4.doc> [10.02.2008].

Yukarıda bahsedilen istatistikler, e-işe alımda profesyonel insan kaynakları firmalarının daha yaygın bir şekilde kullanıldığını göstermektedir. e-Gizlilik ilkesi ışığında faaliyet gösteren bu sitelerde genellikle geniş bir başvuru havuzu yer

almakta böylece kurumlar, yüz binlerce adaya kolayca ulaşma, bu adaylar arasından istenilen özelliktekileri kolayca ayırt etme imkanı bulmaktadırlar (Keleş, Keleş, [10.02.2008]). Kullanım alanının daha geniş olması ve insan kaynaklarına sağladığı katkılar göz önüne alınarak bu bölümde elektronik işe alım kavramından bahsederken insan kaynakları sitelerindeki uygulamalar ele alınacaktır.

Genel olarak elektronik işe alım kavramı,

- a. Kolay kullanımı
- b. Maliyet düşüklüğü
- c. Geniş bir kitle ve coğrafyaya erişimin sağlanması
- d. Gerçek zamanlı ve güncel bilgiye ulaşabilme
- e. Aranılan niteliklerdeki kişilere daha hızlı erişebilme
- f. Zaman ve mekandan bağımsız çalışabilme
- g. Kurum imajını geliştirme
- h. Aday değerlendirme süreçlerinin kısılması
- i. Geri bildirim konularında fayda sağlamayı amaçlayarak, işe alımda vazgeçilmez bir araç haline gelmiştir (Turan, [13.04.2007]).

3.2. Elektronik İşe Alım ve Seçmenin Gelişimi

Elektronik ortamın insan kaynakları uygulamalarında en çok kullanıldığı elektronik ortamda seçme ve işe alma, ilk olarak İngiltere ve ABD’de birbirine çok yakın zamanlarda ortaya çıkmıştır. 1994 yılının sonlarında Amerika’da Monster.com, İngiltere’de Jobserve.com, iş ilanları için elektronik ortamın kullanımını başlatmıştır. Türkiye’de ise elektronik işe alım uygulaması 1999’da Kariyer.net’in kuruluşuyla başlamıştır. Kariyer.net’in ve Avrupa’nın en büyük İnsan Kaynakları sitelerinden biri olan StepStone’un verileri, elektronik ortamda işe alımın yükselişini göstermek adına dikkat çekici sonuçlar ortaya koymaktadır.

Türkiye’nin ilk ve en büyük insan kaynakları sitesi olan Kariyer.net’in; 2007 yılı Ocak ayı verilerine göre, 2006 yılı 4 milyon 200 bin özgeçmiş ve 23 milyonu aşkın iş başvurusu ile sonlandı. Son bir yıl içerisinde özgeçmiş sayısında yüzde 40, üye işveren sayısında ise yüzde 75’lik bir artış gerçekleşti. Benzer bir yükselişte yayınlanan ilanlar için gerçekleşti. Kariyer.net’te yayınlanan ilan sayısı son bir yıl içerisinde yüzde 140 artarken, bu ilanlar aracılığıyla aranan işgören sayısı ise yüzde

210 civarında çoğaldı. 2000 yılında Kariyer.net üzerinden yapılan iş başvurusu sayısı ortalama 650 bin iken, 2006 yılı sonunda bu rakam 23 milyonun üzerine çıktı. İlan verenler tarafından da benzer ve hızlı bir artış görülmektedir. Tablo 3.2’de 2003-2005 yıllarının ilan sayısı verilmiştir.

Tablo 3.2: 2003-2005 Yıllarında Kariyer.net’te Yayınlanan İlan Sayısı

Yıl	İlan Sayısı
2003	39.466
2004	97.769
2005	236.184

“2005’i Geride Bırakırken”, **Kariyer.net Aylık Kariyer ve İş Dünyası Dergisi**, s:30 (2005):10

Günde ortalama 1 milyon ziyaretçi sayısı ile Avrupa’nın en büyük insan kaynakları sitelerinden biri olan StepStone’un 2005 yılında yaptığı araştırma ise, Avrupa’daki firmaların işe alım konusunda nasıl bir gelişim gösterdiğini ortaya koymaktadır. Araştırmaya 7 ülkeden StepStone’un kurumsal üyeleri olan 1875 İnsan Kaynakları yöneticisi katılmıştır. Araştırmaya katılanların yüzde 65’i online işe alımla gelen başvuruların ilanlarda aranan nitelikleri karşıladığını belirtmiştir. En çok kullandıkları işe alım yöntemleri sorusunda ise yüzde 70 oranında elektronik ortam yanıtı gelmiştir. Yine araştırma kapsamında internet üzerinden işe alımın zaman ve maliyet tasarrufu sağladığı, verimliliği artırdığı gibi avantajları konusunda sadece yüzde 7’si bir avantajını görmüyorum yanıtını verirken, yüzde 3’ü elektronik işe alımı denediklerini fakat uzun süre kullanmadıklarını belirtmiştir (www.stepstone.com/documents/StepStone%20Recruitment%20Challenges%20and%20Trends%202005.pdf, [14.06.2007]).

Aşağıdaki tabloda Türkiye’de ve dünyada elektronik işe alıma öncülük eden insan kaynakları sitelerinin web adresleri yer almaktadır.

Tablo 3.3: Türkiye ve Dünya’da Popüler İK Siteleri

TÜRKİYE	YURTDIŞI
www.kariyer.net	www.monster.com (Online Career Center/ The Monster Board)
www.yenibiris.com	www.headhunter.net (www.careermosaic.com)
www.insankaynaklari.com	www.stepstone.com
www.secretcv.com	www.ajb.dni.us
www.akariyer.com	www.dice.com (Bilgi Teknolojisine yönelik)
www.cvclub.net	www.careerjournal.com
www.personelonline.com	www.careerbuilder.com
www.cvtr.net	www.hotjobs.com
www.tekadres.com	www.fish4jobs.com

Aytürk Keleş, Ali Keleş. “İnternette İnsan Kaynakları Yönetimi”, <http://inettr.org.tr/inetconf8/bildiri/4.doc> [10.02.2008].

Fortune Magazine’de yayınlanan bir araştırmaya göre, 2002 yılı itibariyle, şirketlerin elektronik ortam üzerinden işe alıma ayırdığı kaynak miktarı 1.7 milyar dolara yaklaşırken, 40 bin web sitesi bu pazardan bir pay kapabilmek için rekabet etmekte ve her geçen gün bu rekabete yeni bir site katılmaktadır. Türkiye’nin de bu trendi izlediği ve 1990’lı yılların sonundan bu yana açılmaya başlayan insan kaynakları sitelerinin sayısının bugün itibariyle 20’yi geçtiği görülmektedir (Erdem, Kabakçı, [28.02.2008]).

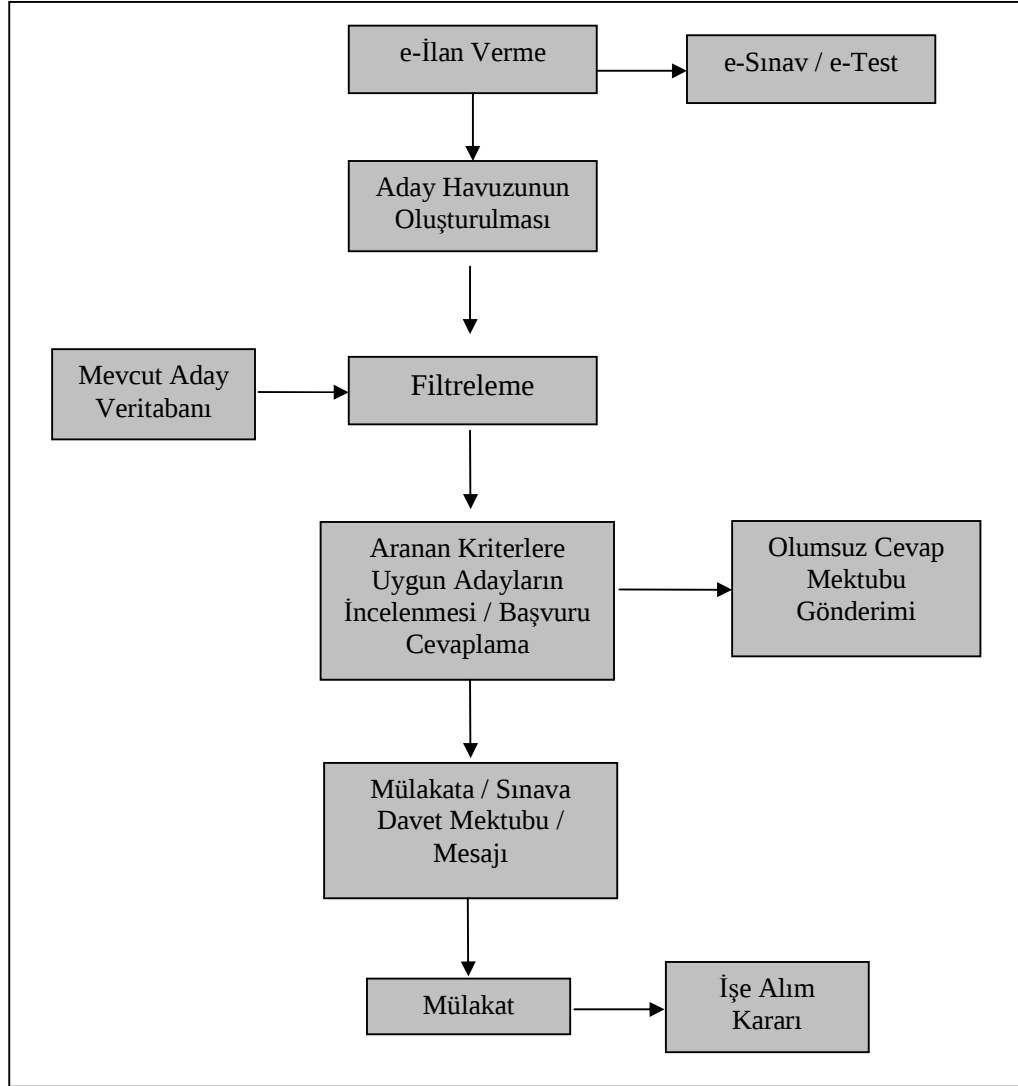
1995 yılında ABD’de bu yöntem ile işe alım yapan firma sayısı 300 iken, 1997 yılında bu sayı 5.800’e çıkmıştır. Internet Business Network’ün yaptığı bu araştırmada 2002 yılı itibariyle iş bulma isteğiyle Internet’e başvuranların sayısının 30 milyon kişi olacağı belirtilmiştir (Thomas ve Ray, 2000, 44).

Gerek ülkemizdeki gerekse tüm dünyadaki bu hızlı gelişime bakıldığında ileriki yıllarda e-işe alımın daha çok kullanılacağı ve insan kaynakları siteleri arasında yaratıcı çözümlerin doğmasıyla rekabetin artacağı tahmin edilmektedir. İşletmelerin artan rekabet ortamında kısa zamanda ve daha az maliyetle kendilerine katma değer sağlayacak işgücünü temin etmek istedikleri düşünüldüğünde, e-işe alımın etkin bir çözüm yolu olarak gözüktüğü açıkça anlaşılmaktadır.

3.3. Elektronik İşe Alım ve Seçme Süreci

Elektronik Seçme ve İşe Alma Süreci klasik metotlarda olduğu gibi personel gereksinmesini karşılamak adına ilan verme ile başlamakta, işe alım kararı ile sona

ermektedir. Fakat aradaki diğer aşamalar elektronik ortamda çok daha kolay bir şekilde gerçekleştirilmektedir. Şirketler, üye oldukları sitelerde istedikleri zaman ilan yayınlatabilme şansına sahiptir ve ilanlarına gelen yanıtları belli kriterlere göre kısa sürede eleyip değerlendirebilmektedir (Demiryonar, 2002). Şekil 3.2’de yaptığım araştırma sonucunda ortaya çıkan elektronik işe alım süreci gösterilmekte olup, ardından her adım tek tek açıklanacaktır.



Şekil 3.2: e –İşe Alım ve Seçme Süreci

Şekil 3.2’den de görüldüğü üzere elektronik seçme ve işe alma süreci aşağıdaki adımlardan oluşmaktadır:

- e-İlan Verme
- e-Sınav / e-Test Aşaması

- Aday Havuzunun Oluşturulması / Aday Veritabanı
- Filtreleme
- Aranılan Kriterlere Uygun Adayların İncelenmesi ve Başvuru Cevaplama
- Mülakat

3.3.1. e-İlan Verme

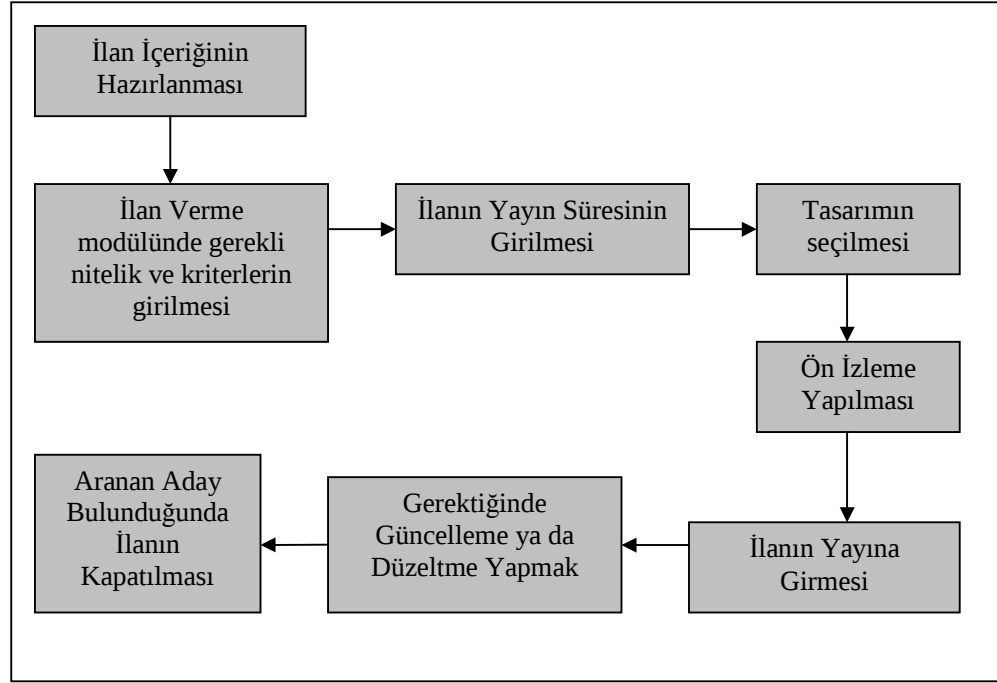
Elektronik ortamın yoğun olarak kullanımından önce organizasyonlar; yeni işgücünü işe almada gazete ilanları, çalışanların referansları, bireysel iş başvuruları gibi geleneksel metotları kullanırken, elektronik ortam üzerinden yapılan işe alımların daha hızlı, daha az maliyetli ve daha çok adaya ulaşılabilir olması gibi avantajlarından dolayı diğer geleneksel işe alım yöntemleri popülerliğini kaybetmeye başlamıştır (Gorham, 2007, 2). e-İşe Alım'ın en temel aracı ilan vermedir.

Personel temininde gazete ve özel istihdam büroları gibi geleneksel işe alım yöntemleriyle gerçekleştirilen süreç, yerini elektronik seçme ve işe almaya bırakmıştır. Firmalar ayrı kanallardan gelen farklı formattaki özgeçmişler yerine, tek bir kanaldan standart formatta özgeçmişleri toplamak istemektedirler. Gazetelerin insan kaynakları eklerindeki ilanlara bakıldığında da başvuruları İK sitelerine yönlendirme eğilimi görülmektedir. Yine firmaların kurumsal web sitelerinde verdikleri ilanlara gelen başvurular da insan kaynakları sitelerine yönlendirilmeye başlanmıştır.

Elektronik işe alım süreci, tüm işe alım yöntemlerinde olduğu gibi ilanın tasarlanması ile başlamaktadır. Firmalar, adayların ilgisini ve dikkatini çekecek yaratıcı ilanlar tasarlamaktadır. Başarılı bir iş ilanı için ilk olarak pozisyonun özetinin, iş ilanını okuyanları cezbetmesine çalışmak, kurum kültürünü ifade edecek, onun tonuyla konuşacak bir metin olmasını sağlamak ve görsel malzemelerle bunu desteklemek gerekmektedir (21. Yüzyılın Şirketlerini e-HR Şekillendirecek, 2006, 16).

İlan verme sürecinde gazete ilanlarında olduğu gibi yayınlanacak ilana bir referans kodu verilmekte ve pozisyon adı girilmektedir. Bu aşamada firma; şehir, iş alanı, işe alınacak kişi sayısı, ilanın yayında kalma süresi, genel nitelikler, iş tanımı alanlarını doldurarak ilan vermektedir. Elektronik işe alım süreci içerisinde ilan verme

aşamasının da ayrı bir süreç olduğu yaptığım araştırma sonucunda ortaya çıkmış olup tarafımdan Şekil 3.3'te gösterilmektedir.



Şekil 3.3: e-İlan Verme Süreci

İnternet üzerinden ilan verme daha önce de bahsedildiği gibi maliyet açısından da avantaj sağlamaktadır. İşverenler, yaptıkları işgücü planlamasına göre İK sitelerinde sunulan çeşitli üyeliklerden faydalanmaktadır. Büyük firmaların genelde, üye olduğu süre içerisinde istediği kadar ilan yayınlayabilmek anlamına gelen sınırsız üyelikten yararlandıkları görülmektedir. Üyelik paketleri ilan sayısına ve üyelik süresine göre çeşitlilik göstermektedir. Firmaların işe alıma ayırdıkları bütçelere bakıldığında İK sitelerinin gazete ilanına göre çok daha az maliyetli olduğu görülmektedir.

3.3.1.1. e-İlan Verme Sürecinin Avantajları

Elektronik işe alım sürecinin en temel aracı olan ilan verme, diğer ilan verme yöntemlerinden birçok noktada ayrılmaktadır. İlanların elektronik ortam üzerinden yayınlanması ve başvuruların online olarak alınması, son teknolojiyi kullanan İK sitelerinin sunduğu aşağıda anlatılan çözümlerle İK departmanlarının iş yükünü hafifletmektedir. İş ilanlarının web siteleri aracılığıyla duyurulması, işverenlerin çok düşük maliyetle büyük aday kitlelerine ulaşmasını sağladığı gibi, iş arayan adayların da firmalara ulaşabilmelerini kolaylaştırmaktadır.

Gün geçtikçe kullanıcı sayısı artan Internet tabanlı elektronik ortam, firmalara hem aradıkları adaya en hızlı ve en doğru şekilde ulaşmada hem de bilinirliklerini artırmada önemli avantajlar sunmaktadır.

e-İlan Verme'nin avantajları aşağıdaki gibi belirtilebilir:

1. Yayında olan ilanların hepsini aynı anda görebilme ve üzerinde değişiklik yapabilme
2. Arşivdeki İlanları Görebilme
3. İlan Raporu Alabilme
4. Firma İmajına Katkı Sağlama ve Bilinirliğini Artırma
5. Fırsat Eşitliği Sağlama

1. Yayında olan ilanların hepsini aynı anda görebilme ve üzerinde değişiklik yapabilme

İlan vermenin bu fonksiyonu ile birden fazla ilan yayınlamış olan firmalar, hangi ilana kaç başvuru geldiğini görebilmekte, yayında olan ilanlarının üzerinde çeşitli işlemler gerçekleştirebilmektedir. Açık olan pozisyon için yeterli başvuru toplandıktan sonra firmalar, yayında olan ilanı kapatıp bir sonraki aşama olan adayları eleme aşamasına geçebilmektedir. Böylece adaylar ilanı görememekte ve daha fazla başvuru alınmamaktadır. İK siteleri, gazete ilanı ya da diğer işe alım yöntemlerine göre ilan üzerinde değişiklik yapma, ilanı periyodik olarak güncelleyebilme ya da pozisyonun iptal edilmesi durumunda ilanı yayından kaldırabilme gibi farklılıklar ve kolaylıklar sunmaktadır. Bu da insan kaynakları departmanlarına büyük fayda sağlamaktadır. Yayında olan ilanlara gelen başvurular üzerinde hangi işlemlerin yapılabildiği ilerleyen konularda anlatılacaktır.

2. Arşivdeki ilanları görebilme

Firmalar online ortamda ilan verirken ilanın ne kadar sürede yayında kalacağını kendileri belirlemektedir. Belirlenen bu süre dolmadan, ilana yeterli sayıda başvuru geldiği düşünülüyorsa daha fazla başvuru gelmemesi için ilan kapatılabilmektedir. Yayından kaldırılan ilanlar İK sitelerinin arşiv alanlarına depolanabilmesi özelliği ile İnsan Kaynakları departmanı daha önceden verilmiş olan ilan tekrar gündeme geldiğinde o dönemde gelen başvurulara yeniden bakabilmektedir. Böylece tekrar ilan vermeye gerek kalmadan eski başvurular değerlendirilebilmektedir. Ayrıca bu özellik firmalara varolan ilanı tek tuşla tekrar yayınlama olanağı sağlamaktadır

3. İlan raporu alabilme

Firmaların İnsan Kaynakları departmanlarının aylık ya da yıllık olarak düzenledikleri, personel hareketlerini gösteren raporlar bulunmaktadır. Personel hareketleri ile ilgili ayrıntılı verilerden oluşan raporların yazılması ve bu raporlar için belirli bir format oluşturulması gerekmekte ve tüm bu işlemler zaman almaktadır. Elektronik işe alımın İKY'ye yaptığı katkılardan biri de burada ortaya çıkmaktadır. Firmalar istedikleri zaman yayınlamış oldukları ilanlara gelen başvurular ile ilgili rapor alabilmektedir. Bu raporlarda adaylara ait eğitim durumu, tecrübe gibi istatistikler, başvuru cevaplama oraları, incelenen özgeçmiş sayıları, mülakata çağırılan adaylar gibi birçok veri yer almaktadır. Böylece insan kaynakları departmanları tek tıkla bu raporlara ulaşabilmekte ve her ilanı için standart formatta bu raporları alabilmektedir.

İlanın verilmesi ve işe alım süreci içerisinde planlanan ilanın yayında kalma süresi kadar beklendikten sonra ilan yayından kaldırılmaktadır. İlanın yayından kaldırılması ilanın kapatılması ya da İK sitelerinin arşiv alanlarına atılması ile gerçekleştirilmektedir. İlan raporu işe alım sürecinin sonunda alınabileceği gibi ilanın kapatılmasının hemen ardından da alınabilmektedir.

4. Firma imajına katkı sağlama ve firma bilinirliğini arttırma

Elektronik ortam üzerinden işe alım ile firmaların kendini tanıtmaları ve verdiği ilanlar ile adayların ilgisi çekmesi de mümkündür. Firmalar vizyonları, hedefleri, firma kültürleri ve finansal yapıları ile ilgili bilgileri bu tür sayfalara aktarabilmektedir. İK sitelerinin sahip olduğu ve sürekli geliştirdiği teknolojiler ile çok farklı şekillerde ve özelliklerde tasarlanan ilanlar ile firmalar adayların dikkatini çekerek aday havuzlarını genişletebilmektedir. Ayrıca, şirket bilinirliğini arttırmada ve kurum imajını oluşturmada yayınlanan iş ilanlarının önemli yer tuttuğunu söylenebilir.

e-İlan Verme sürecinde tıpkı gazete ilanlarında olduğu gibi isim vermeden ilan yayınlamak isteyen firmalara bu olanak tanındığı gibi, insan kaynakları sitelerinin standart ilan şablonlarının dışında firmalar kendi tasarımlarıyla da ilan yayınlatabilmektedir. (Bkz. İnternet üzerinden verilen ismi saklı ilan örneği Ek. 4, tasarımlı ilan örneği Ek. 5) e-işe alımın şirket imajına katkısı bu noktada ortaya çıkmaktadır. Kendi kurumsal kimlik ve imajına uygun görsel sunumları ile ilan yayınlatabilen firmalara ayrıca ilanlarına reklam müziklerini, şirketi tanıtıcı kısa

video kaydı ekleme gibi adayların ilgisini çekecek özellikler de sunulmaktadır. Kurumsal imaja katkı sağlamanın dışında firmalar bilinirliklerini artırmak açısından da avantaja sahiptir. İnsan kaynakları sitelerinin ana sayfalarında yer alarak ve firma profili kısımlarında kendilerini tanıtarak bu sayede bilinirliklerini artırmaktadırlar. Böylece adayların ve potansiyel müşterilerin firmayı daha yakından tanınması sağlanmakta ve sektöründeki diğer firmalarla aynı platformda yer alma fırsatına sahip olabilmektedir.

5. Fırsat eşitliği sağlama

Elektronik ortam üzerinden ilan vermenin firmalara sağladığı en önemli avantajlardan biri de fırsat eşitliği yaratmasıdır. Gazetelerin insan kaynakları eklerinde ya da diğer mecralarda büyüklükleri firmaların bütçelerine göre belirlenen ilanlar, elektronik ortamda herkes için eşit şartlarda yer almaktadır. Çok maliyetli olması nedeniyle gazetede küçük boyutlarda ve arka sayfalarda yer aldığı için iş tanımlarına yer veremeyen firmalar, elektronik ortamda istenen uzunlukta ve her türlü pozisyon için yayınlanabilmektedir. Aşağıdaki Şekil 3.4’te bir gazete ilanı, Şekil 3.5’te ise elektronik ortamda yayınlanmış bir ilan yer almaktadır.

- Üniversite veya yüksekokul mezunu
- SSK ve İş Hukuku mevzuatına vakıf
- Konusunda Deneyimli
- MS Office uygulamalarına hakim
- Askerlik görevini yapmış (Erkek adaylar için)

İnsan Kaynakları

Sorumlusu

istihdam edilecektir.

İlgilenenlerin CV’lerini 13.06.2007 tarihine kadar
0212 295 48 41 no’lu faksa iletmeleri rica olunur.

Bilgi için tel: 0212 295 77 36

Şekil 3.4: Gazete İlanı Örneği

Hürriyet İnsan Kaynakları Gazetesi, 10 Haziran 2007, 20

İçerik ve büyüklük açısından ilanları incelediğimizde elektronik ortamı kullanan firmaların kendini çok daha iyi ifade edebildiğini ve ilanın diğer firmalarla eşit şartlarda yayınlandığını görebilmekteyiz.

KALEALTINAY ROBOTİK VE OTOMASYON AŞ		
FİNANS VE MUHASEBE UZMANI (Ref:KA-FMU01)		
İlan Tarihi: 08.07.2008	Şehir/Ülke: İstanbul	Personel Sayısı: 1
✓ GENEL NİTELİKLER		
- Üniversitelerin ilgili bölümlerinden mezun, - Finansal işlemler, bankacılık ve personel işlemleri konusunda en az üç yıllık iş deneyimine sahip olan, - Tekdüzen Hesap Planı, Vergi Usul Kanunu, Türk Ticaret Kanunu, diğer yürürlükteki ilgili yasal mevzuata hakim olan, - Cari hesap takibini ve ödemeleri yürütebilecek, - Office programlarını çok iyi kullanabilen, bilgisayarlı muhasebe programlarına hakim, - İstanbul Anadolu yakasında ikamet eden (İşyeri Tuzla'dadır), - Erkek adaylar için askerlik hizmetini tamamlamış.		
✓ İŞ TANIMI		
Kale Altınay'a ait hesap hareketlerini takip etmek ve raporlamak. Banka, finansal kurum ve kuruluşlarla iletişim sağlamak. Şirketin finansal ihtiyaçları doğrultusunda, finansal işlemlerini zamanında ve hatasız bir şekilde gerçekleştirmek. Yaptığı işlemleri mahsuplaştırmak, ilgili beyannameleri düzenlenmek ve yönetime sunulan raporları hazırlanmak. Personel Bordro işlemlerini yapmak.		

Şekil 3.5: Elektronik Ortamda Yayınlanmış İlan Örneği

Kariyer.net, <http://web9.kariyer.net/JobSearch/ajobdetail.kariyer?ilankodu=373285> [08 Temmuz 2008]

İnternet üzerinden ilan vermenin diğer avantajlarını;

- İstenilen uzunlukta iş ilanları yayınlayabilme olanağı
- Haftada 7 gün, istenilen saatte ilan yayınlayabilme avantajı
- Türkiye'nin ve dünyanın her yerinden iş ilanlarına ulaşılabilmesi
- Şirketi tanıtmanın rekabet avantajı olarak sayabiliriz.

3.3.2. e-Sınav / e-Test Aşaması

Sürecin ikinci aşaması olan bu aşamada; İK siteleri işverenlere, adaylara soru sorabilme imkanını tanımaktadır. Aday ilana başvurusunu yapmadan önce, firmalar oluşturdukları soru formları aracılığıyla adaya başvurduğu pozisyonla ya da kişilikleri ve ilgi alanları ile ilgili sorular yöneltebilmektedir. Bu sorular genellikle teknik bilgi gerektiren pozisyonlar için ya da adayın özgeçmişinde yer almayan bilgilerin öğrenilmesi amacıyla oluşturulabilmektedir. Soru sayısı, cevaplama süresi,

soru şekli, yanıtlama şekli tamamen firmaya bağlı olan bu özellik sayesinde ön eleme aşamasında istenilen adaylara ulaşmak çok daha kolay olmaktadır.

Soru Formu tasarlama aşamasında firmalar çoğunlukla, ilan verilen pozisyon için önem teşkil eden ve özgeçmişte bulunmama ihtimali olan bilgileri öğrenmeyi amaçlamaktadır. Örneğin bir Kalite Sistem Mühendisi için verilen bir ilanda aday ilana başvurmadan önce adaydan bilgi alma amaçlı, Şekil 3.6’da yer alan soru formu kullanılabilir.

“Sayın başvuru sahibi, başvurduğunuz pozisyonun görev tanımı içinde bulunan ve pozisyon için önemli kriterlerden olan iki soruya cevap vermenizi rica ederiz.

XYZ A.Ş. İnsan Kaynakları”

Soru: 1: Çalıştığınız işyerlerinin herhangi birinde, kalite sistem belgesi alma çalışması içinde bulundunuz mu?

☐ Evet (10p)

☐ Hayır (0p)

☐ Kısmen (5p)

Soru: 2: Cevabınız evet ise, hangi kuruluştan belge aldınız

Soru: 3: Kalite ile ilgili almış olduğunuz eğitimleri işaretleyiniz

☐ ISO 9000:2000 Kalite Yönetim Sistemi (0p)

☐ ISO 9000:2000 Kalite Yönetim Sistem Dökümantasyonu (0p)

☐ ISO 9000:2000 Kuruluş içi Kalite Denetçisi (0p)

☐ ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi (0p)

☐ OHSAS 18001 İş Sağlığı ve Güvenliği (0p)

Şekil 3.6: Internet üzerinde Soru Formu Örneği

Birçok İK sitesinde uzmanlar tarafından hazırlanmış kişilik testi, yetkinlik testi gibi çeşitli testler de bulunmaktadır. Adayların başvuru aşamasında testleri yanıtlayarak, aldıkları test sonuçlarıyla görüntülenmesini sağlayabilen firmalar, seçim aşamasına bir kriter daha eklemiş olmaktadır. Aşağıda X İnsan Kaynakları Sitesi’nin bünyesinde yer alan kişilik ve yetkinlik testi örnekleri verilmiştir.

Örnek 1. X İnsan Kaynakları Sitesi Kişilik Testi

X İnsan Kaynakları Sitesi’in Kişilik Testi, farklı meslek gruplarına bağlı bireylerin kişilik özelliklerinin ve yetkinliklerinin değerlendirilmesini sağlamak ve kişisel

gelişime ışık tutmak amacı ile profesyonel standartlara uygun olarak hazırlanmış bir kişilik testidir. Bu test; işletmelerde uygun işe uygun insanın yerleştirilmesi, bir kişinin yaş, eğitim, deneyim ve diğer becerilerine ek olarak, geniş anlamda o pozisyon için gerekli olan kişilik özelliklerine bağlı olması ile birlikte günümüzde önem kazanmış bir kavramı değerlendirmek için en etkili yöntem olarak belirlenmiştir.

Örnek 2. Yetkinlik Testi:

Firmalar, adayların ilana başvurmadan önce pozisyonun gerektirdiği yetkinliklere ne kadar yakın olduğunu görmek amacıyla ilana Yetkinlik Testi ekleyebilir. Bu konuya örnek olarak X İnsan Kaynakları Sitesi'nde bulunan yetkinliklerin tanımları Ek 6'da yer almaktadır.

Adaylar sınav ya da testi tamamladıktan sonra ilana başvuru yaparak aday havuzuna dahil olmaktadır. Fakat her firma sınav ya da test istememekte, adaylar direkt ilana başvuru da yapabilmektedir.

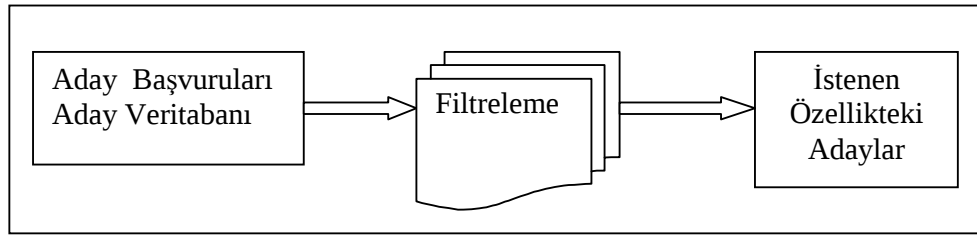
3.3.3. Aday Havuzunun Oluşturulması / Aday Veritabanı

Elektronik işe alım sürecinde firmalar iki şekilde aday havuzundan faydalanabilmektedir; verdikleri ilana gelen başvurulardan bir aday havuzu oluşturabilecekleri gibi, insan kaynakları sitelerinin kendi aday veritabanından da faydalanabilmektedirler. Firmalar, insan kaynakları sitelerinin kendi veritabanlarında kayıtlı olan özgeçmişleri çeşitli kriterlere göre tarayabilmektedirler. İlanda belirtilen nitelikleri karşılayacak kriterler seçilerek ve kriterlerin kapsamadığı özellikler için anahtar kelimeler girilerek özgeçmişler taranmaktadır.

Bu aracın firmalara sağladığı avantajlardan biri de ilan vermeden sadece veritabanını kullanarak eleman ihtiyacını karşılayabilmektir. Kullanıcı sayısı gün geçtikçe artan insan kaynakları sitelerinin aday havuzlarının genişliği düşünüldüğünde, firmaların aradıkları nitelikteki adaya ulaşabilme şanslarının oldukça yüksek olduğu görülmektedir. Ayrıca firmaların insan kaynakları departmanlarından gelen talepler doğrultusunda ortaya çıkmış olan adayları bir işte çalışıp çalışmadıklarına göre filtreleme özelliğinden de yararlanılabilmektedir.

3.3.4. Filtreleme

e-seçme ve işe almanın 3. ve en önemli aracı olarak sayabileceğimiz filtreleme klasik işe alım sürecindeki ön inceleme aşamasını tamamen tek tuşla geçmeyi sağlamakta olup, işverenlere zaman açısından çok büyük avantajlar sağlamaktadır. Firmalar bu araç sayesinde eleman aradıkları pozisyonun özelliklerine göre adayları inceleyebilmekte, belirli kriterlere göre adaylarla doğrudan bağlantıya geçebilmektedir. Şekil 3.7’de de görüldüğü üzere çok sayıda aday başvurusu ya da aday veritabanındaki özgeçmişler arasından istenilen özellikteki adaylara ulaşmayı sağlamaktadır.



Şekil 3.7: Filtreleme Özelliği

Gizlilik ilkesi ışığında faaliyet gösteren insan kaynakları sitelerinde genellikle geniş bir başvuru havuzu yer almakta böylece kurumlar, milyonlarca adaya kolayca ulaşma, bu adaylar arasından istenilen özelliktekileri kolayca ayırt etme imkanı bulmaktadırlar. Aday bulmada oldukça kolay ve hızlı bir yöntem olan İnsan Kaynakları web siteleri, günümüzde İnternet kullanıcılarının artmasıyla daha etkin hale gelmektedir. Örneğin satış ve bankacılık pozisyonları gibi yüzlerce başvuru alan pozisyonlar için geleneksel işe alım yöntemleri ile toplanacak başvuruların incelenmesi, elenmesi ve mülakata çağrılacakların belirlenmesi insan kaynakları departmanlarına büyük bir iş yükü getirmektedir. Firmanın büyümekte ve bu nedenle eleman alımının fazla olduğunu varsaydığımızda diğer insan kaynakları fonksiyonlarının yerine getirilmesi ve verimlilik sağlanması güçleşmektedir. Başvuru filtreleme sayesinde firmalar, gelen birçok başvurunun her biri için zaman harcama sıkıntısından kurtulmaktadır.

İş gereklerinin adayların özellikleri ile karşılaştırılmasını sağlayan bu teknoloji ile insan kaynakları çalışanları hem iş yükünden kurtulmakta hem de zamandan tasarruf sağlamaktadır.

Firmaların başvuruları filtrelerken kullanılan kriterler:

1. Eğitim durumu
2. Yabancı dil
3. Tecrübe
4. Cinsiyet
5. Medeni durum
6. Yaş aralığı
7. Yaşadığı yer (Ülke, şehir, ilçe)
8. Çalışmak istediği yer
9. Askerlik durumu
10. Ehliyet bilgisi
11. Sigara kullanımı olarak sıralanabilir.

Tecrübeye göre, çalışma durumuna göre, yaşadığı yere göre ve yaş aralığına göre filtreleyebilmeyi sağlayan kriterlerden birkaçı X İnsan Kaynakları Sitesi üzerinde Şekil 3.8, 3.9 ve 3.10'da aşağıdaki gibi yer almaktadır.

Şekil 3.8'de görüldüğü üzere insan kaynakları siteleri, firmalara adayın deneyim süresine göre arama yapma imkanı sunarken aynı zamanda adayın o dönemde çalışıp çalışmadığına göre de filtreleme yapabilmelerini sağlamaktadır. Böylece firmalar gelen başvurular arasından tek tek inceleyerek değil tek tuşla sadece çalışmayan ya da çalışan adayları seçebilmektedir.

Tecrübe

☒ 0-1 Yıl ☒ 2-5 Yıl

☒ 6-10 Yıl ☒ >10 Yıl

Çalışma Durumu Seçiniz

Adayın iş tecrübesi

Seçiniz

Çalışan Adaylar

Çalışmayan Adaylar

Belirsiz

Şekil 3.8: İş Tecrübesine Göre Filtreleme

Şekil 3.9'da yer alan görüntüde ilana başvuran ya da veritabanında yer alan adaylar arasından yaşadığı yere göre de filtreleme yapılabildiği görülmektedir. Filtreleme kapsamında ülke, şehir ve hatta ilçeye kadar seçilebilmektedir.

Yaşadığı Yer

Ülke (5)	Şehir (5)	İlçe (5)
ABD	HATAY	Seçiniz
AFGANİSTAN	İĞDIR	AVCILAR (İSTANBUL(A
ALMANYA	ISPARTA	BAĞCILAR (İSTANBUL
ANGOLA	İSTANBUL(ASYA)	BAHÇELİEVLER (İSTAI
ARJANTİN	İSTANBUL(AVR.)	BAKIRKÖY (İSTANBUL
ARNAVUTLUK	İZMİR	BAYRAMPASA (İSTANB
AVUSTRALYA	KAHRAMANMARAŞ	BEŞİKTAŞ (İSTANBUL
AVUSTURYA	KARABÜK	BEYOĞLU (İSTANBUL
AZERBAYCAN	KARAMAN	BÜYÜKÇEKMECE (İST

Şekil 3.9: Adayın Yaşadığı Yere Göre Filtreleme

Yaş aralığına göre filtreleme yapmak isteyen firmalara sunulan ve Şekil 3.10'da yer alan bu seçenek ile ilana başvuran adaylar arasından sadece istenilen yaş aralığındaki adaylar ekrana gelmektedir.

Yaş Aralığı

..	..		➔	Yaş Aralığı
..	..			

Şekil 3.10: Adayın Yaş Aralığına Göre Filtreleme

Yukarıdaki kriterlerden belirtildiği gibi ilana gelen başvuruların hepsini ayrı ayrı incelemek yerine, sadece ilandaki kriterlere uygun adayları listelemek çok kısa zamanda ve kolay bir şekilde mümkün olmaktadır.

3.3.5. Uygun Adayların İncelenmesi ve Başvuru Cevaplama

Filtreleme işleminden sonra istenen özellikteki adayların görüntülenmesi sağlanarak bu adaylar üzerinde işlem yapılması aşamasına geçilmektedir. Klasik işe alım yöntemlerinde ilanlara gönderilen başvuruların tek tek incelenmesinin zaman aldığı ve iş yükü doğurduğuna daha önce değinilmişti. Aynı şekilde gelen başvurulardan aranan kriterlere uymayan adaylara olumsuz yanıtının verilmesi, mülakat yapılmasına karar verilen adaylara mülakat çağrısının gönderilmesi ya da askıya alınan bir pozisyon için başvuran tüm adayların bu konuda bilgilendirilmesi klasik işe alım yöntemlerinde oldukça güç olmaktadır. İnternet üzerinden işe alım sürecinde ise gerek İK sitelerinin standart başvuru yanıtları gerekse firmaların oluşturabileceği başvuru yanıtları bulunmakta ve ilana gelen başvurular toplu bir şekilde sistemde kayıtlı olan ya da firmanın kendisinin oluşturduğu metinler ile kolayca yanıtlanabilmektedir.

Başvuru cevaplama aracının kullanımı çeşitli şekillerde olabilmektedir: olumsuz olarak değerlendirilen adaylara olumsuz yanıtı, olumlu olarak değerlendirilen adaylara olumlu yanıtı, adayların değerlendirilmeye alındığının bilgisi, mülakat çağrısı, mülakat sonrası ret mektubu, askıya alınan pozisyon bilgisi vb.

Tablo 3.3'te X İnsan Kaynakları Sitesi yer alan başvuru cevaplama örneklerinden birkaçı verilmiştir..

Tablo 3.4: Elektronik Ortamda Başvuru Cevaplama Örnekleri

OLUMSUZ YANIT Şirketimizdeki iş imkanlarına gösterdiğiniz ilgi ve bizimle çalışma isteğiniz için teşekkür ederiz. Başvurunuz tarafımızdan değerlendirilmiştir; ancak şu anda sizin deneyimleriniz ve özelliklerinize uygun bir pozisyon bulunmadığını ve bu durumda size olumlu bir cevap veremediğimizi bildirmek isteriz. Başvurunuz, ileride olabilecek pozisyonlar için tekrar değerlendirilmek üzere başvuru bankamızda saklanacak, gerektiğinde sizinle tekrar temas kurulacaktır. Saygılarımızla, XYZ İnsan Kaynakları Departmanı
MÜLAKATA DAVET Yapmış olduğunuz iş başvurusunun değerlendirilmesi sonucu bilgi ve becerilerinizden olumlu etkilendiğimizi ve sizinle bir ön görüşme yapmak isteğimizi belirtmek isteriz. Sizin için uygun olan en kısa zamanda numaralı telefonda' i arayarak randevu almanız ve bir fotoğrafınızla birlikte adresinde bulunmanız, bize sizi daha yakından tanıma fırsatı verecektir. Görüşmek dileğiyle, XYZ A.Ş. İnsan Kaynakları Departmanı

Yukarıda verilen örneklerden de görüldüğü gibi adayla işveren arasındaki iletişim elektronik işe alımda çok daha kolay ve hızlı bir şekilde sağlanabilmektedir. Ayrıca genellikle bankaların kullandığı toplu sınav ile işe alımlarda da bu mesaj ve mektuplar oldukça yarar sağlamaktadır. Tüm başvuruların tek seferde yanıtlanabildiği bu sistem sayesinde insan kaynakları departmanları her başvuruyu tek tek yanıtlamak yerine personel temin etmede zamandan tasarruf sağlayıp seçme sürecinin diğer adımlarına odaklanabilmektedir.

Yine İK sitelerinin sunduğu çözümlerden biri olan, adayın kendine ait dosyaları (diploma, sunum gibi) Word, Powerpoint ya da Excel formatında özgeçmişine ekleyebilmesi, işe alım uzmanları için aday hakkındaki fikirlerini netleştirmeye yardımcı olmaktadır.

İletişim:	Elektronik Posta , Telefonlar
Referanslar:	► Ali Yılmaz
Dosyalar:	• Diplomam • Powerpoint Sunumum • Word özgeçmişim

Şekil 3.11: Özgeçmişe Eklenen Dosyalar

Adaylar isterlerse sertifika, diploma gibi dokümanlarını tarayarak resim halinde de özgeçmişlerine yerleştirebilmektedirler. Ayrıca firmalar adayın eklemesini istediği özel bir dosya varsa adaya mesaj göndererek taleplerini iletebilmektedir. (<http://web3.Kariyer.net/Employers/support/yenilik.kariyer>, [11.05.2007])

3.3.6. Mülakata Davet ve Mülakat Değerlendirmesi

Elektronik işe alımda kullanılan teknolojiler mülakat sürecinde de insan kaynakları departmanlarına katkıda bulunmaktadır.

Mülakata davet için aday ile iletişim kurulduktan sonra mülakatın zamanı ve hangi yetkili ile yapılacağı gibi bilgileri mülakat bilgileri kısımlarına girebilmekte ve bu bilgileri adayın da görmesini sağlayabilmektedir. X İnsan Kaynakları Sitesi'nin bu uygulamaya ait ekran görüntüsü Şekil 3.12'de gösterilmiştir.

Aday Hakkındaki Görüşler:	
Yeni Görüş Ekle:	
<i>(Aday hakkındaki görüşlerinizi yazdıktan sonra Değişiklikleri Kaydet butonuna basınız)</i>	
Mülakat Bilgileri:	
Yeni Mülakat Bilgisi Girmek İçin Tıklayın	

Şekil 3.12: Mülakat Bilgisi Ekranı

Yine şekilden görüldüğü üzere mülakat sonrasında ise aday hakkındaki görüşler elektronik ortama işlenebilmekte ve kaydedilebilmektedir. Gizlilik ilkesi altında çalışan bu araç sayesinde aynı aday ileriki bir tarihte aynı firmanın başka bir ilanına başvurduğunda, aday hakkında alınmış notlar görüntülenmektedir. Bu aşamada

olumsuz bulunan adaylara olumsuz cevap mektupları yollanarak ön eleme aşaması tamamlanmaktadır.

Firmanın büyüklüğüne ve işe alım tekniğine göre de uygulamalar farklılaşmaktadır. Daha önce verilen banka örneğine tekrar dönecek olursak, bankacılık sektörü ya da ilaç sektörü gibi toplu işe alım yapılan sektörler için elektronik ortam büyük kolaylıklar sunmaktadır. İlanı başvuran çok sayıda adayın kişisel e-mail adreslerine ya da cep telefonlarına sınav tarihi yeri ve zamanı gibi bilgileri göndererek ve adaydan onay cevabını alarak, tek işlemle bu aşamayı gerçekleştirmektedirler. Şekil 3.13'te konuya ilişkin bir örnek yer almaktadır.

OLUMLU YANIT VE SINAVA DAVET
XYZ'nin yukarıda adı verilen ilanına yaptığınız başvuru olumlu olarak değerlendirilmiştir.
.... tarihinde yapılacak sınava katılabilmemiz için en geç .. günü saat ...'a kadar "SINAVA KATILIYORUM" cevabınızı ...@... veya adreslerinden birine göndermenizi önemle rica ederiz. Teyit cevabı göndermeyen adaylar sınava alınmayacaklardır.
Teşekkür ederiz.
XYZ İnsan Kaynakları Bölümü

Şekil 3.13: Elektronik Ortamda Sınava Davet

Mülakat aşamasının birinci bölümde anlatılmasından dolayı burada sadece elektronik işe alımın katkıları açısından ele alınmıştır. Mülakattan sonraki adım referans kontrolü de aynı şekilde bu kısımda sadece farklılıklar açısından değerlendirilecektir. İlanı elektronik ortamda gelen özgeçmişlerin “Referanslar” kısmında aday hakkında verilmiş referanslar okunabilmektedir. Tüm bu adımlar sonucunda, sağlık kontrolü ve fiziksel kontrol adımları da tamamlandıktan sonra işe alım kararı alınmaktadır.

Firma işe alım kararını verdikten sonra, ilana başvuran tüm adaylara başvuru cevap yanıtlarını göndererek ilanı kapatmakta ve ilan raporu alarak başvuran adayların profillerini inceleyebilmektedir.

4. UYGULAMA

4.1. Araştırmanın Amacı

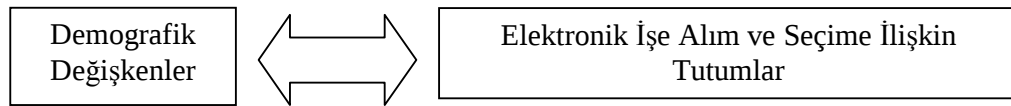
Elektronik İşe Alım ve Seçme uygulamalarının İnsan Kaynakları çalışanları tarafından benimsenmiş olduğunu ortaya çıkarmak ve katılımcıların görüşleri doğrultusunda çalışmanın başından beri ele alınan uygulamaların İKY'ye sağladığı avantajları ortaya koymaktır.

4.2. Araştırmanın Önemi

Teknolojinin ve internetin iş yaşamımıza girmesiyle birçok alanda olduğu gibi İnsan Kaynakları alanında da bir değişim yaşanmıştır. Bu değişim, seçme ve işe alma süreci için aranan nitelikteki adaya daha hızlı, daha az maliyetli ve daha kolay ulaşımı beraberinde getirmiştir. Böylelikle işe alım sürecindeki birçok adım kolaylaşmış ve hızlanmıştır. Yapılan bu çalışma, e-işe alım ve seçimin İK çalışanları tarafından değerlendirilerek, uygulamada ne gibi kolaylıklar sağladığını ve İKY açısından bir önem arz edip etmediğini gösterme konusunda önem taşımaktadır.

4.3. Araştırma Modeli

Araştırma, Tanımlayıcı araştırma çeşidine uygun olarak hazırlanmıştır ve sonuçlandırılması bu araştırma çeşidine uygun olarak yapılmıştır.



Şekil 4.1: Araştırma Modeli, Tanımlayıcı Model Örneği

Bağımlı ve bağımsız değişkenlerin yer aldığı tanımlayıcı araştırma modelinde, her bir demografik soru için 5'li likert ölçeğindeki sorulara verilen yanıtlar arasında farklılık olup olmadığı analiz edilmiştir.

4.4. Araştırmanın Hipotezleri

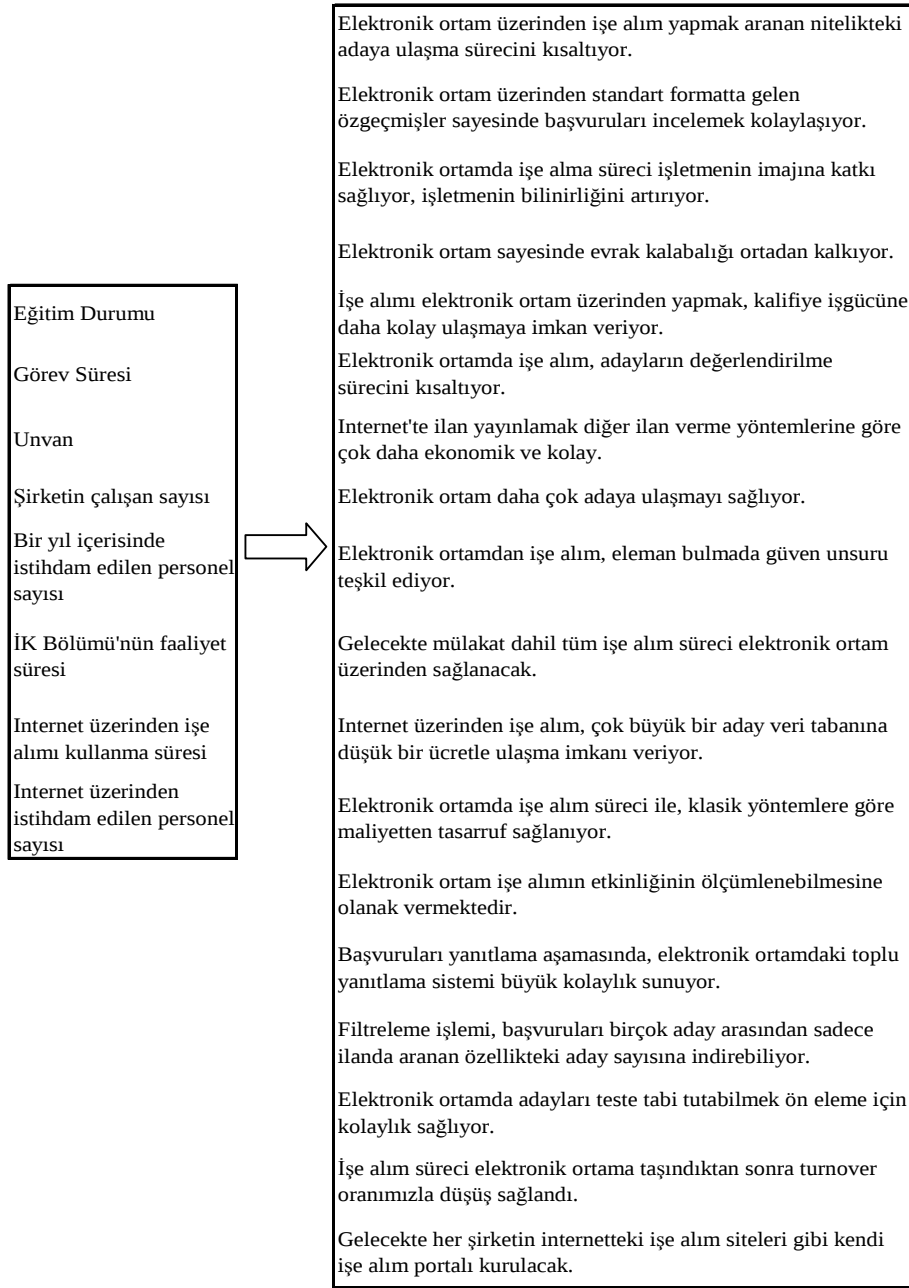
Araştırmaya başlarken bu çalışma için önem teşkil eden kısım katılımcıların görüşleri olarak belirlenmiştir. Bu nedenle demografik veriler ve frekans dağılımları ayrıntılı olarak incelenmiş, anketteki son soru olan sıralama sorusu ve likert ölçekli sorulara katılım üzerinde durulmuştur.

Tüm katılımcıların elektronik işe alım ve seçimi kullanması sebebiyle hipotez olarak sadece demografik değişkenlere göre sorulara verilen yanıtlar arasında farklılık aranmıştır. Farklılık olup olmadığını test etme amaçlı kurulan hipotez;

“H₁: Demografik değişkenlere göre sorulara verilen yanıtlar arasında fark vardır.” şeklindedir.

Alt hipotezler ise örneğin;

“H₁: İnternet üzerinden işe alım yöntemini kullanım süresine göre, elektronik ortam üzerinden işe alım yapmak aranan nitelikteki adaya ulaşma sürecini kısaltma görüşüne katılımda farklılık vardır.” Buna göre Şekil 4.2’de yer alan demografik değişkenlere göre her bir soruya katılım arasında bir farklılık olup olmadığına bakılmıştır.



Şekil 4.2: Farklılık Olup Olmadığı Test Edilen Değişkenler

4.5. Araştırmanın Varsayımları, Sınırlılıkları

Ankete katılanların doğru ve dürüst cevaplar verdiğini varsayıyoruz.

Verilerin toplanacağı **örnekleme** Türkiye’de İstanbul ilinde elektronik işe alımı kullanan İnsan Kaynakları bölümlerinin çalışanları, **evreni** ise Türkiye’de elektronik işe alımı kullanan İnsan Kaynakları bölümlerinin çalışanları temsil edebilir niteliktedir.

Araştırmada kullanılacak veri toplama aracı, birincil kaynak olarak (Anket) araştırma amaçlarına uygun verilerin toplanmasında, aranan şartları taşımaktadır. Ankete katılacak kişilerin belirli bir eğitim seviyesinde olması esas alınmıştır. Anket verilerinin güvenilirlik analizine bakıldığında Tablo 4.1’den görüldüğü üzere Cronbach’s Alpha oranı %77 çıkmıştır.

Tablo 4.1: Güvenilirlik Analizi

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	36	100,0
	Excluded(a)	0	0,0
	Total	36	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
0,774	18

Araştırmada 100 farklı şirketin İK çalışanlarına e-posta yolu ile anket gönderilmiştir. 100 kişiden 60 kişi anketi cevaplamış olup, cevaplanan anketler incelendiğinde sadece 36 tanesinin eksiksiz olarak doldurulmuş olduğu görülmüştür.

4.6. Veri Toplama Yöntemi ve Aracı

Veri toplama aracı olarak iki bölümden oluşan ve Ek 7’de yer alan tarafımdan hazırlanmış Anket Formu kullanılmıştır. Anket çalışması firmalara e-posta yolu ile ulaşılarak gerçekleştirilmiştir.

4.7. Veri Analiz Teknikleri

Araştırmada veri toplama araçları ile elde edilen bilgilerin çözümlenmesi SPSS 15 paket programı kullanılarak bilgisayar ortamında gerçekleştirilmiştir. Veri analizi olarak, öncelikle sosyo-demografik değişkenler ele alınarak frekans dağılımları ve grafiklerden yararlanılmıştır.

Verilerin belirli bir dağılıma uyup uymadığını test etmek amacıyla verilere Kolmogorov-Smirnov (k-s) testi uygulanmıştır. Bu teste göre;

H_0 : Veriler normal dağılıma uymaktadır.

H_1 : Veriler normal dağılıma uymamaktadır.

Ek 8’de yer alan testin sonuçlarına göre değerler 0.05’ten küçük olduğu için H_1 kabul edilir ve veriler normal dağılıma uymamaktadır denilir.

Veriler normal dağılıma uymadığından ikili gruplar için nonparametrik testlerden Mann Whitney U, daha fazla sayıda sayıdaki grup için Kruskal-Wallis testi uygulanmıştır.

4.8. Araştırmanın Bulguları

Araştırmaya dair frekans dağılım tabloları ve analizler aşağıdaki başlıklar altında incelenmiştir.

4.8.1. Frekans Dağılım Tabloları

Anket çalışmasında yer alan demografik verilere ait frekans dağılımları sırasıyla aşağıdaki başlıklardaki tablo ve grafiklerde gösterilmektedir.

4.8.1.1. Cinsiyete Göre Dağılım

Tablo 4.2’de elektronik işe alım ile ilgili ankete cevap verenlerin cinsiyete göre dağılımları yer almaktadır. Anketi yanıtlayan 36 kişiden 28’i Kadın, 8’i erkektir.

Tablo 4.2: Cinsiyete göre Dağılım

Cinsiyet					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kadın	28	77,8	77,8	77,8
	Erkek	8	22,2	22,2	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

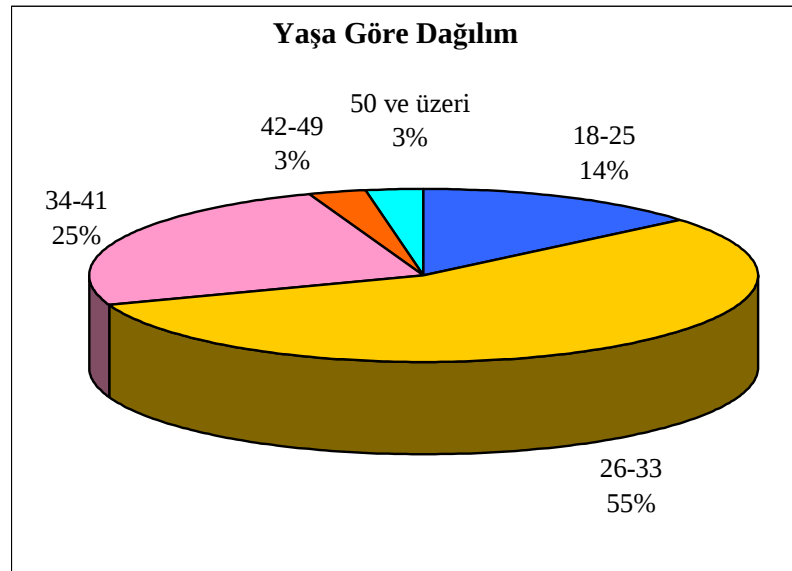
4.8.1.2. Yaş'a Göre Dağılım

Tablo 4.3 ve Şekil 4.3'de elektronik işe alım ile ilgili ankete cevap verenlerin yaş'a göre dağılımları yer almaktadır.

Tablo 4.3: Yaş'a Göre Dağılım

		Yaş			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	18-25	5	13,9	13,9	13,9
	26-33	20	55,6	55,6	69,4
	34-41	9	25,0	25,0	94,4
	42-49	1	2,8	2,8	97,2
	50 ve üzeri	1	2,8	2,8	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

Anketi yanıtlayan katılımcıların %13.9'u 18-25, %55.6'sı 26-33, %25'i 34-41, %2.8'i 42-49 ve 50 ve üzeri yaş aralığında yer almaktadır.



Şekil 4.3: Yaş'a Göre Dağılım

4.8.1.3. Medeni Duruma Göre Dağılım

Tablo 4.4'te elektronik işe alım ile ilgili ankete cevap verenlerin medeni duruma göre dağılımları yer almaktadır.

Tablo 4.4: Medeni Duruma Göre Dağılım

Medeni Durum					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Evli	12	33,3	33,3	33,3
	Bekar	24	66,7	66,7	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

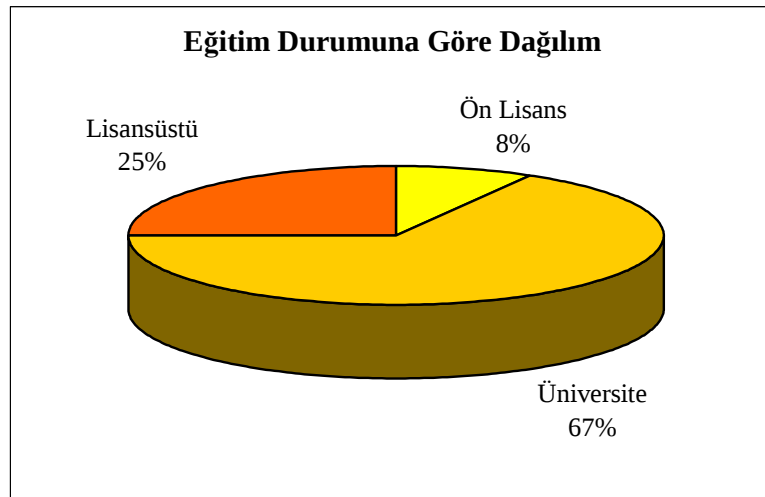
4.8.1.4. Eğitim Durumuna Göre Dağılım

Tablo 4.5’de elektronik işe alım ile ilgili ankete cevap verenlerin eğitim duruma göre dağılımları yer almaktadır.

Tablo 4.5: Eğitim Durumuna Göre Dağılım

Eğitim Durumu					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ön Lisans	3	8,3	8,3	8,3
	Üniversite	24	66,7	66,7	75,0
	Lisansüstü	9	25,0	25,0	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

Şekil 4.4’ten de görüldüğü üzere anketi yanıtlayanların %66.7’si üniversite, %25’i lisansüstü ve %8.3’ü önlisans mezunudur.



Şekil 4.4: Eğitim Durumuna Göre Dağılım

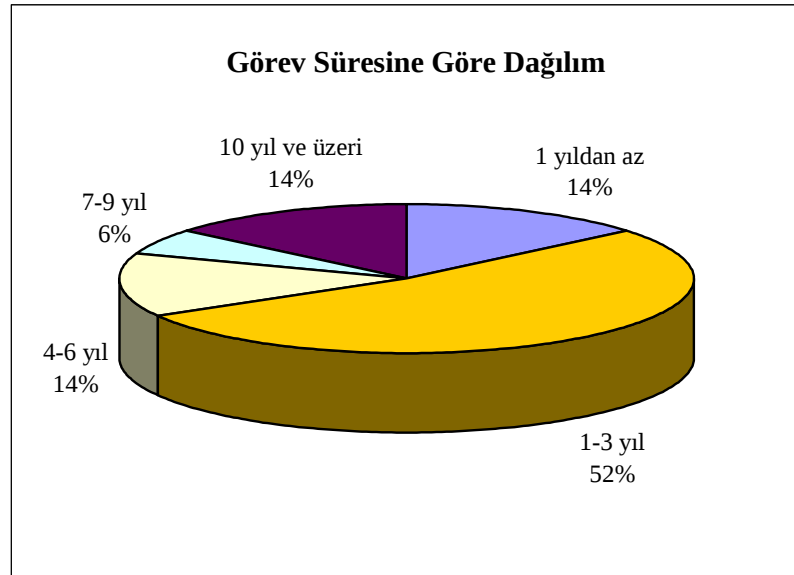
4.8.1.5. Görev Yapılan Hizmet Yılına Göre Dağılım

Tablo 4.6’de elektronik işe alım ile ilgili ankete cevap verenlerin şu an çalıştıkları şirketteki hizmet yıllarına göre dağılımları yer almaktadır.

Tablo 4.6: Görev Yapılan Hizmet Yılına Göre Dağılım

Görev Yapılan Hizmet Yılı					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 yıldan az	5	13,9	13,9	13,9
	1-3 yıl	19	52,8	52,8	66,7
	4-6 yıl	5	13,9	13,9	80,6
	7-9 yıl	2	5,6	5,6	86,1
	10 yıl ve üzeri	5	13,9	13,9	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

Şekil 4.5’ten görüldüğü üzere anketin yanıtlayanların % 52’si şu an görev yaptıkları şirkette 1-3 yıldır çalışmaktadır.



Şekil 4.5: Görev Süresine Göre Dağılım

4.8.1.6. Sektöre Göre Dağılım

Ankete katılan firmaların sektörlerindeki dağılım şu şekilde gerçekleşmiştir:

Bankacılık 1 kişi, Cam Toprak Çimento 1 kişi, Danışmanlık 2 kişi, Elektrik Elektronik 1 kişi, Enerji 1 kişi, Gemi İnşa 1 kişi, Hızlı Tüketim 2 kişi, İnşaat 5 kişi, Kimya 1 kişi, Lojistik 1 kişi, Medya ve Teknoloji 1 kişi, Mühendislik 3 kişi, Orman Ürünleri 1 kişi, Pazar Araştırma 2 kişi, Perakende 2 kişi, Savunma ve Havacılık 1

kişi, Seramik 2 kişi, Tekstil 1 kişi, Telekomünikasyon 1 kişi, Turizm ve Hizmet 1 kişi, Üretim 2 kişi, Yazılım 1 kişi.

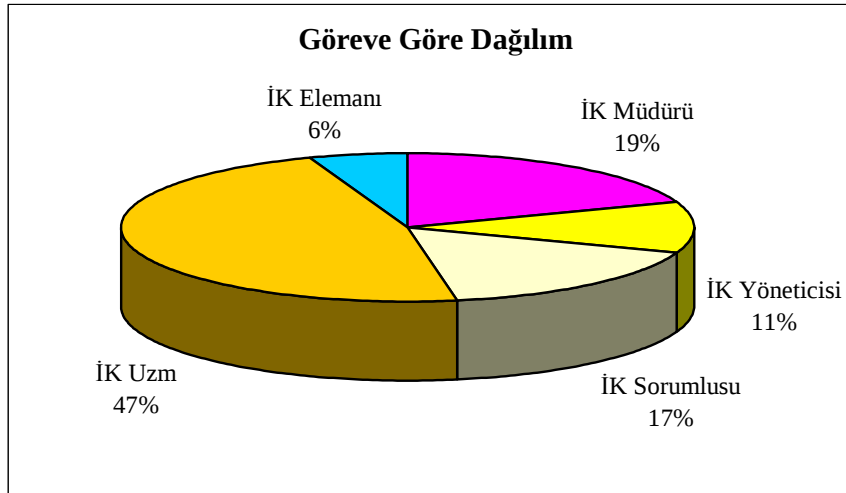
4.8.1.7. Göreve Göre Dağılım

Tablo 4.7’de elektronik işe alım ile ilgili ankete cevap verenlerin şu an çalıştıkları şirketteki hizmet yıllarına göre dağılımları yer almaktadır.

Tablo 4.7: Göreve Göre Dağılım

		Görev			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	İK Müdürü	7	19,4	19,4	19,4
	İK Yöneticisi	4	11,1	11,1	30,6
	İK Sorumlusu	6	16,7	16,7	47,2
	İK Uzm	17	47,2	47,2	94,4
	İK Elemanı	2	5,6	5,6	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

Şekil 4.6’dan görüldüğü gibi anketi yanıtlayanların büyük bir bölümü İnsan Kaynakları uzmanlarından oluşmaktadır.



Şekil 4.6: Göreve Göre Dağılım

4.8.1.8. Şirketin Çalışan Sayısına Göre Dağılım

Tablo 4.8’de elektronik işe alım ile ilgili ankete cevap verenlerin şirketlerinde çalışan kişi sayısına göre dağılımları yer almaktadır.

Tablo 4.8: Şirketin Çalışan Sayısına Göre Dağılım

Şirketinizin Çalışan Sayısı					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 - 50	3	8,3	8,3	8,3
	51 - 100	4	11,1	11,1	19,4
	101 - 150	4	11,1	11,1	30,6
	201 - 250	2	5,6	5,6	36,1
	250 ve üzeri	23	63,9	63,9	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

4.8.1.9. İstihdam Edilen Personel Sayısına Göre Dağılım

Tablo 4.9’da katılımcıların şirketlerinde bir yıl içerisinde istihdam edilen personel sayısının dağılımları yer almaktadır.

Tablo 4.9: Bir Yıl İçerisinde İstihdam Edilen Personel Sayısı

Bir yıl içerisinde istihdam edilen personel sayısı					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1-10	8	22,2	22,2	22,2
	11-20	3	8,3	8,3	30,6
	21-30	2	5,6	5,6	36,1
	31-40	6	16,7	16,7	52,8
	41-50	4	11,1	11,1	63,9
	50 ve üzeri	13	36,1	36,1	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

4.8.1.10. Aday Bulma Kaynaklarına Göre Dağılım

Tablo 4.10’da 36 şirketin işe alım süreçlerinde Internet dışında hangi kaynaklardan yararlandığının dağılımı yer almaktadır. 34 katılımcı kişisel başvurular yanıtını verirken, 1 katılımcı tanıdık tavsiyelerini, 1 katılımcı ise bu soruya yanıt vermeyerek sadece Internet’i kullandığını belirtmiştir.

Tablo 4.10: İşe Alım Sürecinde İnternet Dışında Kullanılan Kaynaklar

İşe alım sürecinde internet ile birlikte kullanılan kaynaklar		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kişisel başvurular	34	94,4	94,4	94,4
	Tanıdık tavsiyeleri	1	2,8	2,8	97,2
	Cevap yok	1	2,8	2,8	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

4.8.1.11. Kullanılan İşe Alım Portalı

Katılımcıların kullandıkları işe alım portalları şöyle sıralanmıştır: sadece Kariyer.net'i kullanan 18 kişi, sadece Secretnet.com'u kullanan 3 kişi, Kariyer.net ve Yenibiris.com'u birlikte kullanan 9 kişi, Kariyer.net ve Secretnet.com birlikte kullanan 1 kişi, Kariyer.net, Yenibiris.com'u ve Secretnet.com 2 kişi, Kariyer.net ve KoçKariyer'i kullanan 1 kişi, Kariyer.net Turcadcam'i kullanan 1 kişi.

4.8.1.12. Elektronik İşe Alımı Kullanma Süresine Göre Dağılım

Tablo 4.11'de Elektronik İşe Alımı kullanma süreleri yer almaktadır. Katılımcıların %52,8'i elektronik işe alımı 1-4 yıl arasında kullanmakta, % 36,1'i 5-8 yıl arası kullanmaktadır.

Tablo 4.11: Elektronik İşe Alımı Kullanma Süresi

Elektronik işe alım yöntemini kullanma süresi		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 yıldan az	1	2,8	2,8	2,8
	1-4 yıl	19	52,8	52,8	55,6
	5-8 yıl	13	36,1	36,1	91,7
	9 yıl ve üzeri	3	8,3	8,3	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

4.8.1.13. İnternette Aday Bulma Kaynağına Göre Dağılım

Katılımcılara sorulan “Elektronik işe alımda İnternet’teki işe alım sitelerini mi yoksa işletmenizin kendi web sitesini mi kullanıyorsunuz?” sorusuna karşılık, katılımcıların %55,6’sı İnternet’teki işe alım sitelerini kullandığını, %44,4’ü ise hem kendi web sitelerini hem de işe alım sitelerini kullandıklarını belirtmişlerdir. Tablo 4.12’den de görüldüğü üzere sadece kendi web sitesi üzerinden işe alım yapan firma çıkmamıştır.

Tablo 4.12: Elektronik Ortamda Kullanılan Kaynaklar

Elektronik ortamda aday bulmada kullanılan kaynaklar					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	İnternet'teki işe alım siteleri	20	55,6	55,6	55,6
	Her ikisi birden	16	44,4	44,4	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

4.8.1.14. İnternet Üzerinden İstihdama Göre Dağılım

Elektronik ortam üzerinden istihdam edilen personel sayıları Tablo 4.13'te görülmektedir. Katılımcıların %50'si 61 ve üzeri personel istihdam ettiklerini söylemiştir.

Tablo 4.13: İnternet Üzerinden İstihdam Edilen Personel Sayısı

İnternet üzerinden istihdam edilen personel sayısı					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1-20	8	22,2	22,2	22,2
	21-40	7	19,4	19,4	41,7
	41-60	3	8,3	8,3	50,0
	61 ve üzeri	18	50,0	50,0	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

4.8.1.15. Elektronik İşe Alımın Avantajlarının Sıralanması

36 katılımcıdan elektronik işe alımı kullanmalarında en etkili olan uygulamaları 1'den 5'e kadar sıralamalarını istediğimizde, yanıtlar Tablo 4.14'te yer almaktadır.

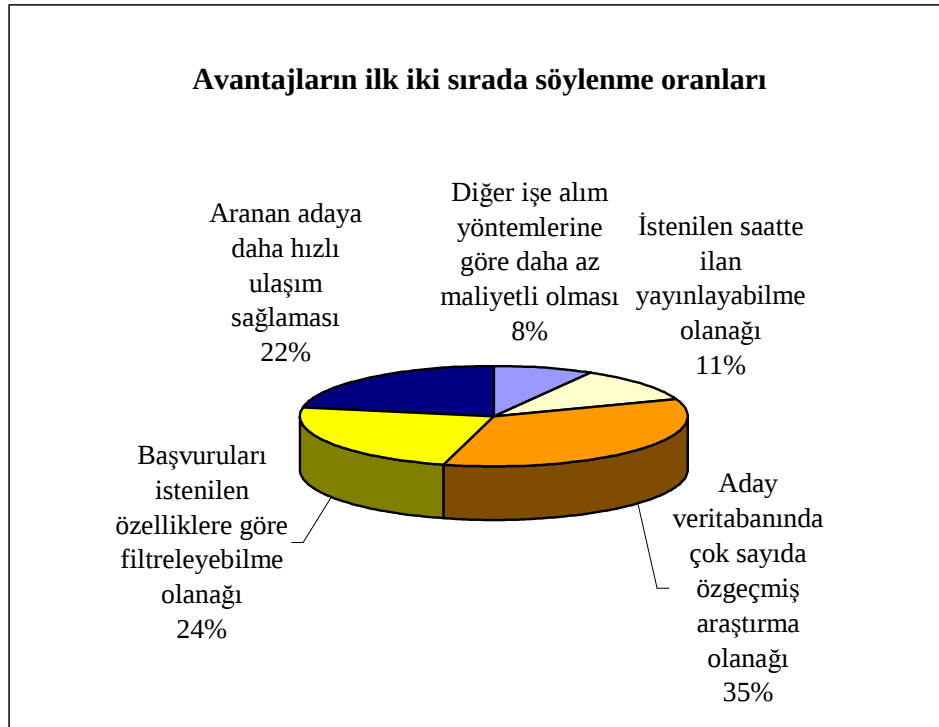
Tablo 4.14: Elektronik İşe Alımın Avantajlarının Sıralanması

	Diğer işe alım yöntemlerine göre daha az maliyetli olması		İstenilen saatte ilan yayınlayabilme olanağı		Aday veritabanında çok sayıda özgeçmiş araştırma olanağı		Başvuruları istenilen özelliklere göre filtreleyebilme olanağı		Aranan adaya daha hızlı ulaşım sağlanması	
	Count	%	Count	%	Count	%	Count	%	Count	%
1. sıra	4	11,1%	3	8,3%	11	30,6%	5	13,9%	13	36,1%
2. sıra	2	5,6%	5	13,9%	14	38,9%	12	33,3%	3	8,3%
3. sıra	7	19,4%	1	2,8%	8	22,2%	11	30,6%	9	25,0%
4. sıra	15	41,7%	7	19,4%	3	8,3%	5	13,9%	6	16,7%
5. sıra	8	22,2%	20	55,6%			3	8,3%	5	13,9%
Total	36	100,0%	36	100,0%	36	100,0%	36	100,0%	36	100,0%

Anket sorusunda verilen yanıtlara göre;

- Diğer işe alım yöntemlerine göre daha az maliyetli olması 4 kez ilk sırada,
- İstenilen saatte ilan yayınlayabilme olanağı 3 kez ilk sırada,
- Aday veritabanında çok sayıda özgeçmiş araştırma olanağı 11 kez ilk sırada,
- Başvuruları istenilen özelliklere göre filtreleyebilme olanağı 5 kez ilk sırada,
- Aranılan adaya daha hızlı ulaşım sağlaması 13 kez ilk sırada söylenmiştir.

Bu avantajların her biri için ilk ve ikinci sırada söylenme toplamlarına bakıldığında sonuçlar Şekil 4.7’deki gibi özetlenebilir.



Şekil 4.7: Avantajların İlk İki Sırada Söylenme Oranları

Şekilden anlaşıldığı üzere sıralama,

1. Aday veritabanında çok sayıda özgeçmiş araştırma,
2. Başvuruları istenilen özelliklere göre filtreleyebilme,
3. Aranılan adaya daha hızlı ulaşım,
4. İstenilen saatte ilan yayınlayabilme,
5. Diğer işe alım yöntemlerine göre daha az maliyetli olması şeklinde ortaya çıkmıştır.

Yukarıda yer alan sonuçlar, elektronik işe alım ve seçme uygulamalarının İKY içinde katkı sağladığı çalışmanın başından beri savunulan noktaları bir kez daha ortaya koymuştur.

4.8.1.16. E-İşe Alıma İlişkin Tutumların Frekans Dağılımı

Katılımcılara sorulara verdikleri yanıtların frekans dağılımı Ek 9'da yer almaktadır. Her bir sorunun ağırlıklı ortalaması alındığında ise, en çok katılım sağlanan sorudan en az katılım sağlanan soruya göre sıralama Tablo 4.15'de gösterilmektedir.

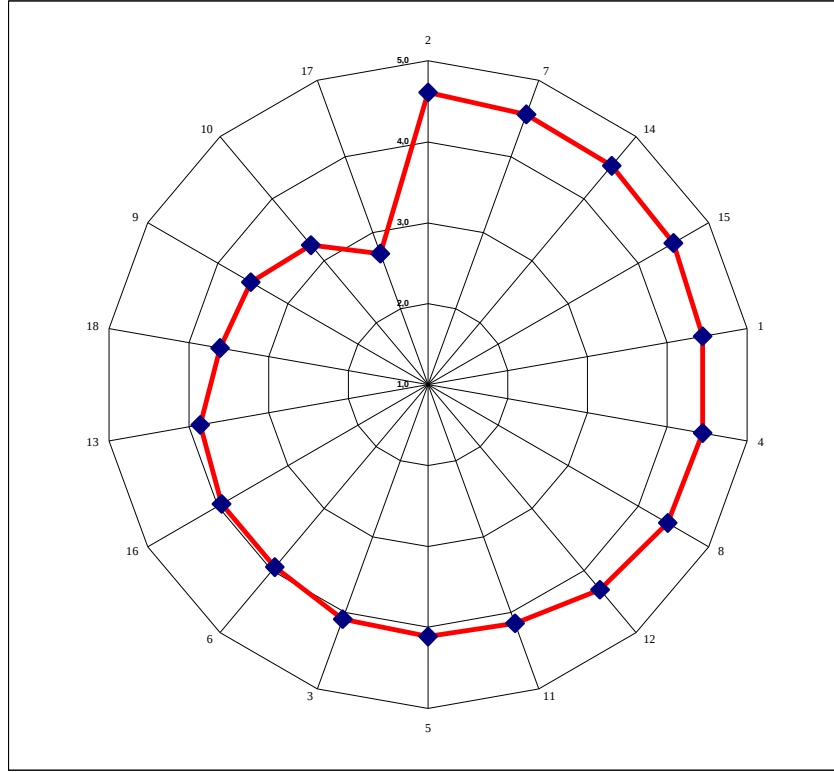
Tablo 4.15: Tutumlara İlişkin Soruların Ortalaması

Soru Numarası	SORULAR	Mean
2	Elektronik ortam üzerinden standart formatta gelen özgeçmişler sayesinde başvuruları incelemek kolaylaşıyor.	4,6
7	İnternet'te ilan yayınlamak diğer ilan verme yöntemlerine göre çok daha ekonomik ve kolay.	4,6
14	Başvuruları yanıtlama aşamasında, elektronik ortamdaki toplu yanıtlama sistemi büyük kolaylık sunuyor.	4,5
15	Filtreleme işlemi, başvuruları birçok aday arasından sadece ilanda aranan özellikteki aday sayısına indirebiliyor.	4,5
1	Elektronik ortam üzerinden işe alım yapmak aranan nitelikteki adaya ulaşma sürecini kısaltıyor.	4,4
4	Elektronik ortam sayesinde evrak kalabalığı ortadan kalkıyor.	4,4
8	Elektronik ortam daha çok adaya ulaşmayı sağlıyor.	4,4
12	Elektronik ortamda işe alım süreci ile, klasik yöntemlere göre maliyetten tasarruf sağlanıyor.	4,3
11	İnternet üzerinden işe alım, çok büyük bir aday veri tabanına düşük bir ücretle ulaşma imkanı veriyor.	4,1
5	İşe alımı elektronik ortam üzerinden yapmak, kalifiye işgücüne daha kolay ulaşmaya imkan veriyor.	4,1
3	Elektronik ortamda işe alma süreci işletmenin imajına katkı sağlıyor, işletmenin bilinirliğini artırıyor.	4,1
6	Elektronik ortamda işe alım, adayların değerlendirilme sürecini kısaltıyor.	3,9
16	Elektronik ortamda adayları teste tabi tutabilmek ön eleme için kolaylık sağlıyor.	3,9
13	Elektronik ortam işe alımın etkinliğinin ölçümlenebilmesine olanak vermektedir.	3,9
18	Gelecekte her şirketin internetteki işe alım siteleri gibi kendi işe alım portalı kurulacak.	3,6
9	Elektronik ortamdan işe alım, eleman bulmada güven unsuru teşkil ediyor.	3,5
10	Gelecekte mülakat dahil tüm işe alım süreci elektronik ortam üzerinden sağlanacak.	3,3
17	İşe alım süreci elektronik ortama taşındıktan sonra turnover oranımızla düşüş sağlandı.	2,7

Tablodan görüldüğü üzere üçüncü bölümde ele alınan avantajların sıralamada ilk sıralarda yer aldığı görülmektedir. Bunlar;

- Standart formatta gelen özgeçmişler,
- Diğer ilan verme yöntemlerine göre ekonomik ve kolay olması,
- Başvuruları toplu yanıtlama sisteminin kolaylığı,
- Filtreleme,
- Aranılan nitelikteki adaya daha kısa sürede ulaşım,
- Evrak kalabalığının ortadan kalkması,
- Daha çok sayıda adaya ulaşım,
- Maliyetten tasarruf sağlama olarak sıralanabilir.

Yukarıdaki tabloda verilen soru numaralarına göre ortalamaların dağılımı Şekil 4.8’de daha net görülebilmektedir.



Şekil 4.8: Tutumların Ortalamalarına Göre Dağılımı

4.8.2. Analizler

Ankete katılan katılımcıların elektronik işe alım ve seçme ile ilgili görüşleri, hangi uygulamalarından faydalandıkları ve ankette sorulan sorulara katılım dereceleri şimdiye kadar ele alınan başlıklarda incelenmiştir.

Ankette yer alan verilerle yapılan istatistiksel çalışmada demografik verilere göre, katılımcıların e-seçme ve işe alma uygulamalarına ilişkin tutumları arasında farklılık olup olmadığına bakılmıştır.

Aşağıda yer alan her bir soruya verilen yanıtların katılımcıların elektronik işe alım ile ilgili tutumlarına ilişkin sorulara katılımda bir fark yaratıp yaratmadığına bakılmıştır.

- Cinsiyet
- Yaş
- Eğitim durumu
- Görev yapılan hizmet yılı
- Görev
- Şirketin çalışan sayısı
- Bir yıl içerisinde istihdam edilen personel sayısı
- İK Bölümü'nün faaliyet süresi
- İnternet üzerinden işe alımı kullanma süresi
- İnternet üzerinden aday bulmada kullanılan kanal
- Bugüne kadar İnternet üzerinden istihdam edilen personel sayısı

Farklılık aranılan hipotezleri test etmek için nonparametrik testlerden Mann-Whitney U testi kullanılmıştır. Her bir soru için farklılıklara bakıldığında sadece bir yıl içerisinde istihdam edilen personel sayısına göre 2 soruya verilen yanıtlar farklılık göstermiştir.

Tablo 4.16: İstihdam Edilen Personel Sayısına Göre Farklılık Gösteren Yanıtlar

	Elektronik ortamda işe alım süreci ile, klasik yöntemlere göre maliyetten tasarruf sağlanıyor.	Gelecekte her şirketin internetteki işe alım siteleri gibi kendi işe alım portalı kurulacak.
Mann-Whitney U	89,000	88,500
Wilcoxon W	365,000	179,500
Z	-2,236	-2,150
Asymp. Sig. (2-tailed)	0,025	0,032
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	0,047	0,043

a. Not corrected for ties.
b. Grouping Variable: ra9

Bir yıl içerisinde istihdam edilen Personel Sayısı 1-50 ve 50 üzeri şeklinde iki grupta toplandığında, bu iki gruba göre verilen yanıtlar arasında Tablo 4.16'da yer alan iki soruda farklılık ortaya çıkmıştır. Bulunan değerler 0.05'ten küçük olduğu için H_0 kabul edilir ve verilen yanıtlar arasında bir fark vardır denilir.

Tablo 4.17’de bir yıl içerisinde 50 ve üzeri personel istihdam eden şirketler 1-50 arası personel istihdam eden şirketlere göre, elektronik işe alımda maliyet tasarrufu sağlandığı görüşüne daha çok katılım sağladığı görülmektedir.

Geleceğe yönelik olarak sorulan “Her şirketin internette kendi işe alım portalı kurulacak” sorusuna katılım ise 1-50 arası personel işe alan firmalarda daha fazla olmuştur. Bu iki sonuca bakılarak 1-50 arası personel işe alan şirketler daha çok klasik yöntemlerle ya da kendi web sitelerinden işe alım yapmaya daha eğilimlidir denilebilir.

Tablo 4.17: İstihdam Edilen Personel Sayısına Göre Mann-Whitney U Testi

		N	Mean Rank	Sum of Ranks
Elektronik ortamda işe alım süreci ile klasik yöntemlere göre maliyetten tasarruf sağlanıyor.	1-50	23	15,87	365,00
	50 üzeri	13	23,15	301,00
	Total	36		
Gelecekte her şirketin internetteki işe alım siteleri gibi kendi işe alım portalı kurulacak.	1-50	23	21,15	486,50
	50 üzeri	13	13,81	179,50
	Total	36		

Diğer demografik sorulara göre elektronik işe alım uygulamaları ile ilgili tutum sorularına verilen yanıtlar arasında bir farklılık çıkmamıştır. Hepsini burada tek tek vermek yerine örnek olarak İK faaliyet süresine göre likert ölçekli soruların her biri için verilen yanıtlarda fark olup olmadığı incelenmiştir. Bunun için İK faaliyet süresi sorusunun 6 şıklı yanıtı; 1 yıldan az, 1-5 yıl ve 5 yıldan fazla şeklinde 3 grupta toplanmıştır. 3 grupta farklılık aranması sebebiyle nonparametrik testlerden Kruskal-Wallis testi uygulanmıştır. Tablo 4.18’de görüldüğü üzere tüm değerler 0.05’ten büyük olduğu büyük olduğu için H_0 kabul edilir ve İK’nın faaliyet süresi ne olursa olsun verilen cevaplarda bir fark yaratmamıştır denilir.

Tablo 4.18: İK Faaliyet Süresine Göre Kruskal-Wallis Testi

	Chi-Square	df	Asymp. Sig.
Elektronik ortam üzerinden işe alım yapmak aranan nitelikteki adaya ulaşma sürecini kısaltıyor.	3,051	2	0,218
Elektronik ortam üzerinden standart formatta gelen özgeçmişler sayesinde başvuruları incelemek kolaylaşıyor.	3,149	2	0,207
Elektronik ortamda işe alma süreci işletmenin imajına katkı sağlıyor, işletmenin bilinirliğini artırıyor.	0,563	2	0,755
Elektronik ortam sayesinde evrak kalabalığı ortadan kalkıyor.	2,076	2	0,354
İşe alımı elektronik ortam üzerinden yapmak, kalifiye işgücüne daha kolay ulaşmaya imkan veriyor.	4,526	2	0,104
Elektronik ortamda işe alım, adayların değerlendirilme sürecini kısaltıyor.	0,224	2	0,894
İnternet'te ilan yayınlamak diğer ilan verme yöntemlerine göre çok daha ekonomik ve kolay.	1,488	2	0,475
Elektronik ortam daha çok adaya ulaşmayı sağlıyor.	0,235	2	0,889
Elektronik ortamdan işe alım, eleman bulmada güven unsuru teşkil ediyor.	3,764	2	0,152
Gelecekte mülakat dahil tüm işe alım süreci elektronik ortam üzerinden sağlanacak.	1,722	2	0,423
İnternet üzerinden işe alım, çok büyük bir aday veri tabanına düşük bir ücretle ulaşma imkanı veriyor.	1,736	2	0,420
Elektronik ortamda işe alım süreci ile, klasik yöntemlere göre maliyetten tasarruf sağlanıyor.	0,656	2	0,720
Elektronik ortam işe alımın etkinliğinin ölçümlenebilmesine olanak vermektedir.	0,396	2	0,821
Başvuruları yanıtlama aşamasında, elektronik ortamdaki toplu yanıtlama sistemi büyük kolaylık sunuyor.	0,375	2	0,829
Filtreleme işlemi, başvuruları birçok aday arasından sadece ilanda aranan özellikteki aday sayısına indirebiliyor.	1,799	2	0,407
Elektronik ortamda adayları teste tabi tutabilmek ön eleme için kolaylık sağlıyor.	4,624	2	0,099
İşe alım süreci elektronik ortama taşındıktan sonra turnover oranımızla düşüş sağlandı.	1,139	2	0,566
Gelecekte her şirketin internetteki işe alım siteleri gibi kendi işe alım portalı kurulacak.	0,397	2	0,820

Araştırmanın sonucunda;

İK çalışanlarının ister yönetici ister eleman olsun, görev süreleri, şirketlerindeki çalışan sayısı, İK Bölümlerinin faaliyet süresi demografik veriler, katılımcıların elektronik işe alım uygulamaları ile ilgili tutumlarında bir fark yaratmamaktadır. Bu durumda katılımcıların aynı görüşte birleştikleri söylenebilir. Sadece Internet üzerinden son bir yıl içerisinde istihdam edilen personel sayısına göre, elektronik ortamda maliyetten tasarruf sağlanması ve gelecekte her şirketin kendi işe alım portalı olacağı görüşlerine katılım konusunda farklılık çıkmıştır.

Bir yıl içerisinde 50 ve üzeri personel istihdam eden şirketlerin 1-50 arası personel istihdam eden şirketlere göre, elektronik işe alımda maliyet tasarrufu sağlandığı görüşüne daha çok katılım sağladığı görülmektedir. Geleceğe yönelik olarak sorulan “Her şirketin internette kendi işe alım portalı kurulacak” görüşüne katılım ise 1-50 arası personel işe alan firmalarda daha fazla olmuştur. Bu iki sonuca bakılarak 1-50 arası personel işe alan şirketler daha çok klasik yöntemlerle ya da kendi web sitelerinden işe alım yapmaya daha eğilimlidir denilebilir.

Sonuç olarak; frekans dağılımları ve katılımcıların görüşüne bakıldığında, genel olarak tüm katılımcıların elektronik işe alım ve seçimin İKY açısından sağlamış olduğu katkılar konusunda hemfikir oldukları görülmüştür.

Katılımcıların verdiklere yanıtlara göre e-işe alımda en çok;

- Aranan nitelikteki adaya hızlı ve kolay ulaşım,
- Adayları aranan niteliklere göre filtreleyebilme,
- Standart formattaki özgeçmişleri inceleme kolaylığı,
- Başvuruları toplu yanıtlama sistemini kolaylığı,
- Maliyetten tasarruf avantajları ön plana çıkmaktadır.

Dolayısıyla üçüncü bölümde detayları ile açıklanan ve vurgulanan e-işe alımın önemi katılımcıların görüşleri ile de doğrulanmış olmaktadır.

5. SONUÇ

Günümüzde teknolojik gelişmeler birçok alanda olduğu gibi İnsan Kaynakları alanında da birtakım değişimlere sebep olmuştur. Çalışmanın başında da bahsedildiği gibi İnsan Kaynakları Yönetimi'ndeki değişimden en çok etkilenen uygulamaların başında seçme ve yerleştirme uygulamaları gelmektedir. Elektronik ortam üzerinden eleman sağlama, işgücü bulma kaynaklarının yerini büyük ölçüde almış ve İnsan Kaynakları Yönetimi'nde büyük bir önem teşkil etmeye başlamıştır. İşe alım sürecinde doğru işe doğru elemanı istenen zamanda ve istenen yerde bulmayı hedefleyen firmalar, gerek kendi işletmelerinin web sitesinden gerekse insan kaynakları web sitelerinden aday sağlama yoluna gitmeye, bunun sadece bir aday bulma yolu olmadığını, etkin yönetilmesi gereken bir süreç olduğunun farkına varmaya başlamışlardır.

Yıllar bazında istatistiklere de bakıldığında elektronik işe alımı aktif bir şekilde kullanan firmaların sayısının gün geçtikçe arttığı görülmektedir. Çalışmadan çıkan sonuca göre firmalar, elektronik işe alım uygulamalarının avantajlarının farkında olup, birçok farklı sektörden, kademedен ve firmadan insan kaynakları çalışanlarının görüşü ortak noktada birleşmektedir: elektronik uygulamalar İKY açısından en kritik süreç olan seçme ve işe alma sürecinde hız, maliyet, aranan nitelikteki adaya kolay ulaşım gibi avantajlar sağlamaktadır ve internet işe alım süreci için vazgeçilmez bir araç olarak karşımıza çıkmaktadır. Bunun yanında bir yıl içerisinde 50 kişiye kadar personel istihdam eden firmalarda iki ayrı noktada bir görüş farklılığı görülmektedir. Elektronik ortamdan işe alımın klasik işe alım yöntemlerine göre daha maliyetli olduğu görüşünde olan firmalar işe alımlarını elektronik ortamdan daha çok klasik yöntemlerle yapmaya eğilimli gözükmektedir. Buradan istihdam edilen personel sayısı ile işe alımda elektronik ortamın kullanımı arasında bir bağlantı kurulabilir. Ayrıca farklılık yaratan bir diğer görüş 1-50 arası personel istihdam eden şirketlerin, gelecekte her şirketin kendi işe alım portalı kurulacağı görüşüne katılımının daha fazla olmasıdır. Tüm bu sonuçlara bakıldığında işe alınan personel sayısı haricinde hiçbir değişken İnsan Kaynakları çalışanlarının elektronik seçme ve işe alma

uygulamalarına tutumunu etkilemediğini göstermektedir. Dolayısıyla rekabet ortamında ayakta kalmaya ve ilerlemeye çalışan firmaların, insan kaynağını seçme ve işe alma süreçlerinde teknolojik gelişmelerden yararlanması kaçınılmaz görülmektedir. Gelecekte de e-işe alım uygulamalarının teknolojik gelişmelere bağlı olarak genişleyeceği ve İK çalışanlarının beklentilerine yönelik olarak daha da önem kazanacağı tahmin edilmektedir.

KAYNAKÇA

- Aladinli Alpay, Saadet. 2004. E- Recruitment. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Anbar, Adem. 2002. Yeni Ekonomi ve E-Ticaretin İstihdam, Çalışanlar ve İnsan Kaynakları Üzerindeki Etkileri. **İş-Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**. c:4. s: 2.
- Artan, Sinan. 1989. **Personel Yönetimi**. 2. bs. İstanbul: Gül Basım ve Yayın AŞ.
- Barutçugil, İsmet. 2004. **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**. 1. bs. İstanbul: Kariyer Yayıncılık İletişim Eğitim Hizmetleri.
- Bayraktaroğlu, Serkan. 2003. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. 1. bs. Sakarya: Sakarya Kitabevi.
- Bell, Rick. 2007. The 2007 Strategic E-HR Conference: Maximizing the Value of HR Through Technology. <http://www.workforce.com/section/01/feature/24/64/70/247875.html>
- Bilmen, Didem. 1998. İnsan Kaynakları Yönetimi ve Performans Değerlendirme. Yüksek Lisans Tezi. YTÜ Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Bingöl, Dursun. 1990. **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**. 1. bs. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Basımevi.
- Budak, Gönül, Ceyhan Aldemir, Alpay Ataol. 2004. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. 5. bs. İzmir: Fakülteler Kitabevi Barış Yayınları
- Ceriello, Wincent R., Cristine Freeman. 1992. **Human Resources Management Systems - Strategies, Tactics and Techniques**. 1. bs. New York: Lexington Books.
- Cisco Reference Guide. [22.04.2008] The Easy Guide to Human Resources in the Internet Age. http://www.cisco.com/warp/public/cc/so/cuso/smsso/hrez_pl.htm.
- Coşkun, Ali. 2006. **Stratejik Performans Yönetimi ve Performans Karnesi**. 1. bs. İstanbul: Literatür Yayıncılık
- Decenzo, David A., Stephen P. Robbins. 2001. **Human Resoruces Management**. 7. bs. New Jersey: John Wiley & Sons Inc.

- Demirkan, Mahmut. 2000. **İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş**. 1. bs. Sakarya: Sakarya Kitabevi.
- De Silva, Sriyan. [28.05.2008]. An Introduction to Performance Based and Skill-Based Pay Systems. www.ilo.org.
- e-HR : A New Source of Value-Creation, Working Paper. [06.07.2007]. <http://www.haygroup.nl/pdf/ResearchReport.pdf>.
- E-Recruitment. [11.11.2007]. <http://www.idea-knowledge.gov.uk/idk/core/page.do?pageId=4103934>
- Erdal, Murat. [10.06.2008]. E-Öğrenme ve İşletme Uygulaması. <http://www.meslekiyeterlilik.com/insanKaynaklari/2.E-ogrenme.pdf>.
- _____. [10.06.2008]. E-İnsan Kaynakları Yönetimi (E-İKY) ve İşletme Uygulamaları. <http://www.meslekiyeterlilik.com/insanKaynaklari/1.E-nsan%20Kaynaklari.pdf>
- Erdem, Barış, Eda Kabakçı. [28.02.2008]. Otel İşletmelerinde İnternet Üzerinden İşe Alım Üzerine Ampirik Bir Araştırma. <http://iibf.ogu.edu.tr/kongre/bildiriler/03-02.pdf>
- Fındıkçı, İlhami. 2000. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. 2. bs. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.
- Flippo, Edwin B. 1984. **Personnel Management**. 6. bs. Arizona: McGraw-Hill Book Company.
- Gorham, Jason S. 2007. An Integrated Online job Recruitment System. <http://www.wipo.int/pctdb/en/wo.jsp?wo=2007035955>.
- Güler Çetin, Ebru. [08.10.2007]. İşletmelerin E- İnsan Kaynakları Yönetimi Ve E-İşe Alım Süreçlerindeki Gelişmeler. http://eab.ege.edu.tr/pdf/6_1/C6-S1-M3.pdf.
- Gürüz, Demet, Gaye Özdemir Yaylacı. 2005. **İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi**. 1. bs. İstanbul: MediaCat.
- Heneman, Herbert G., Robert L. Heneman, Timothy A. Judge. (1997) **Staffing Organizations**. 2. bs. Middleton: Mendota House.
- Intranet Journal. [24.12.2007] Vertical Focus : 50 Ideas for Department-Specific Applications. <http://www.intranetjournal.com/features/usweb/50ways-02.shtml#Top>.
- İnsan Kaynaklarını Nasıl Bir Gelecek Bekliyor? 2006. **Kariyer.net Aylık Kariyer ve İş Dünyası Dergisi**. s:31: 38-39
- Jones, John W. 1997. **Virtual HR: Human Resources Management in the Information Age**. 1. bs. USA: Crisp Publications.
- Keleş, Aytürk, Ali Keleş. [10.02.2008]. İnternette İnsan Kaynakları Yönetimi. <http://inet-tr.org.tr/inetconf8/bildiri/4.doc>.

- Klatt Lawrence A., Robert G. Murdick, Frederick E. Schustier. 1985. **Human Resources Management**. 1. bs. USA: Charles E. Merrill Publishing Company.
- Kozak Akoğlan, Meryem. 2004. **Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi&Örnek Olaylar**. 2. bs. Ankara: Detay Yayıncılık
- Mccormick, Kevin. [12.05.2008] The Rise and Rise of e-HR. <http://www.monster.com.hk/articles/6327/>.
- Marcus, J.,John. 1988 **The Complete Job Interview Handbook**. 2. bs. New York: Harper and Row Inc..
- Öge, Serdar. [22.02.2008]. Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi (E-HRM)'nde İnsan Kaynakları Enformasyon Sistemi (HRIS)'nin Önemi ve Temel Kullanım Alanları. <http://iibf.ogu.edu.tr/kongre/bildiriler/03-02.pdf>
- Öğüt, Adem. 2001. **Bilgi Çağında Yönetim**. 1. bs. Ankara: Atlas.
- Özdemir Sağır, Müjgan. 2002. Bir İşletmede Analitik Hiyerarşi Süreci Kullanılarak Performans Değerleme Sistemi Tasarımı. **Endüstri Mühendisliği Dergisi**. s.2: 2.
- Özden, Mehmet Cemil. [22.03.2008] E-İK: Teknoloji mi? Kültür mü?. http://www.mcozden.com/joomla1/index.php?option=com_content&task=view&id=121&Itemid=32
- Pinninghton, Ashly, Tony Edwards. 2000. **Introduction to Human Resoruces Manangement**. 1. bs. USA: Oxford Universty Press.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat. 2000. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. 1. bs. Bursa: Ezgi Kitabevi Yayınları.
- Samuel Greengard. 2000. Net Gains to HR Technology, **Workforce**, c.79. s.4:48
- Savaş, Tuğrul. 2005. **Kariyer Yönetiminde Performans Değerlendirme Sisteminin Rolü**. 1. bs. İstanbul: Melisa&Anka Matbaacılık.
- _____. 2006. **Eleman Seçiminde Yetkinlik Bazlı Mülakat Teknikleri**. 1. bs. İstanbul: Anka Matbaacılık.
- _____. 2005. **360° Performans Değerlendirmesi ve Ücret Yönetimine Etkisi**. 1. bs. İstanbul: Melisa&anka Matbaacılık.
- Schemel, R. 1997. **Yönetim Eğitimi Alıştırmaları: Kuramdan Uygulamaya**. çev. N. Öztan ve U. Çoruh. Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları.
- Schuler, Randall S., Susan E. Jackson. 1996 **Human Resource Management, Positioning for the 21st Century**. 6. bs. West Publishing Company.
- Selamoğlu, Ahmet. 1999. İÜ ÇEKO IV İnsan Kaynakları Yönetimi Ders Notları.

- Solmuş, Tark. [11.05.2008] Yetkinlik Bazlı Mülakat Tekniği ve Değerlendirme Merkezi Uygulamaları. <http://www.ikademi.com/insan-kaynaklari-planlama/826-yetkinlik-bazli-mulakat-teknigi-ve-degerlendirme-merkezi-uygulamalari.html>.
- StepStone Survey 2005, Recruitment Challenges and Trends. [14.06.2007] www.stepstone.com/documents/StepStone%20Recruitment%20Challenges%20and%20Trends%202005.pdf.
- Srinivas, Kalburgi M. 1984. Human Resource Management: Contemporary Perspectives in Canada. 1. bs. New York: McGraw-Hill Ryerson Limited.
- Strohmeier, Stefan. 2007. **Research in e-HRM: Review and Implications**. Human Resources Management Review. c.17 s.1: 19-37
- Sullivan, John. [02.03.2008] İnternette İşe Alımın Geleceği. <http://www.insankaynaklari.com/ikdotnet/icerikdetay.aspx?KayitNo=303>
- Şahinöz, Saika. 2006. Kurum Kültürünün Oluşumunda Kariyer Yönetiminin Yeri ve Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi. YTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- The 2007 Strategic E-HR Conference: Maximizing the Value of HR Through Technology. [15.12.2007]. <http://www.workforce.com/section/01/feature/24/64/70/247875.html>
- Thomas, Steven L., 2000. Katherine Ray. Recruiting and the Web: High-Tech Hiring. **Business Horizons**. c. 43. s.3:43.
- Topaloğlu, Murat. 2004. İnsan Kaynakları Yönetiminde elektronik Uygulamalar. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tortop, Nuri. 1994. **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**. 5. bs. Ankara: Ankara İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları.
- Tuğray, Kaynak, Zeki, Adal, İsmail Atay ve diğerleri. 2000. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. 2. bs İstanbul: Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri.
- Turan, Engin. [13.04.2007]. Parmağınızın Ucundaki Aday. http://www.kobifinans.com.tr/bilgi_merkezi/020705/141.
- Werther, William B., Keith Davis. 1986. **Personel Management and Human Resources**. 2. bs. Arizona: McGraw-Hill Book Co.
- Yüksel, Öznur. 2000. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. 1. bs. Ankara: Gazi Kitabevi.
- 2005'i Geride Bırakırken. 2005. **Kariyer.net Aylık Kariyer ve İş Dünyası Dergisi**. s:30:10
21. Yüzyılın Şirketlerini e-HR Şekillendirecek! 2006. **Kariyer.net Aylık Kariyer ve İş Dünyası Dergisi**. s:40:16.

EKLER

Ek 1. Personel Talep Formu

PERSONEL TALEP FORMU			
TALEP EDİLEN PERSONELİN			
Görev ve Unvanı	:	İstenildiği Tarih	:
Departmanı	:	Personel Sayısı	:
PERSONEL TALEP NEDENİ			
Birinin Yerine ise	Kimin Yerine ;		
	Bu Kişi Tarihi;		
	İstifa etti ☐		
	İsteni çıkarıldı ☐ Gerekçesi :		
	Transfer edildi ☐ Yeri :		
	Emekli oldu ☐		
	Askere gitti ☐ Süresi :		
Vefat etti ☐			
Yeni bir Görev ise	Kadro Planı dahilinde ☐		
	Kadro Planı haricinde ☐		
	Kadro planı haricinde ise nedeni		
Personelle Yapılacak Hizmet Akdi	Belirsiz Süreli ☐		
	Belirli Süreli ☐		
GEREKLİ NİTELİKLER			
Aranılan Nitelikler	Yaş Aralığı	:	
	Cinsiyet	:	
	İkamet Yeri	:	
Diğer Nitelikler	1)		
	2)		
	3)		
	4)		
	5)		
	6)		
	7)		
	8)		
Önerilen Aday Varsa	Adı ve Soyadı	:	
	Görevi / Unvanı	:	
	Talep Nedeni	:	
PERSONEL TALEP EDEN YÖNETİCİNİN			
Personel Talep Eden Yönetici	Adı ve Soyadı	:	
	Görev / Unvanı	:	

Ek 2. Başvuru Formu

KİŞİSEL BİLGİLER									
Adınız Soyadınız:									
Doğum Yeriniz:				Cinsiyetiniz: ☐ Kadın ☐ Erkek					
Mesleğiniz:				Doğum Tarihiniz: / /19					
TC Kimlik Numaranız:				SSK Numaranız:					
Medeni Durumunuz:				Kan Grubunuz:					
Askerlik Durumunuz: ☐ Muaf ☐ Yapıldı ☐ Tecilli				Uyruğunuz:					
Ev Adresiniz:				Ev Tel:					
				İş Tel:					
				Mobil Tel:					
Posta Kodunuz:				Fax:					
E-Posta Adresiniz: @									
Babanızın Adı ve Mesleği:				Annenizin Adı ve Mesleği:					
Eşinizin Adı ve Mesleği:				Çocuklarınızın Sayısı ve yaşları:					
Acil Durumda Ulaşılabilecek Kişi (Adı Soyadı, adresi, telefon numarası ve yakınlık derecesi)									
EĞİTİM DURUMU - bitirdiğiniz ve kayıtlı olduğunuz tüm okulları yazınız									
Okulun Adı		Bölüm		Başlangıç Yılı		Bitiş Yılı		Dereceniz	
Yüksek Lisans/Doktora									
Üniversite									
Lise									
YABANCI DİL									
	OKUMA			YAZMA			KONUŞMA		
	Orta	İyi	Çok İyi	Orta	İyi	Çok İyi	Orta	İyi	Çok İyi
İngilizce	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

BİLGİSAYAR BİLGİSİ						
Kullandığınız ofis, tasarım programları, bilgisayar programları ve dereceleri				Orta	İyi	Çok İyi
				☐	☐	☐
				☐	☐	☐
MESLEK DURUMU ve HEDEFLER						
Firmamızda aday olduğunuz görev:			Maaş Beklentiniz:		İşe Başlayabileceğiniz Tarih:	
Şirketimizde görev almak isteyebileceğiniz diğer görevler nelerdir?						
Gelecekteki meslek hedefleriniz nelerdir?						
Başka bir şehirde/ülkede iş olsa çalışabilir misiniz?			☐ Evet ☐ Hayır			
Seyahat edebilir misiniz?			☐ Evet ☐ Hayır			
Varsa, sürücü belgenizin tipi			Numarası		Alındığı il ve yıl	
Teknisyen ve Teknikerler için ustalık Belgeniz var mı?			☐ Evet ☐ Hayır			
Şirketimize daha önce iş başvurusunda bulundunuz mu?			☐ Evet ☐ Hayır		Tarih:	
KATILDIĞINIZ EĞİTİM, SEMİNER VE KURSLAR						
KONUSU		VEREN KURULUŞ	EĞİTİMCİ	TARİHİ	SONUÇ BELGESİ	
İŞ DENEYİMLERİ - son işyerinizden başlayarak yazınız.						
SÜRE (Ay ve Yıl)		Firmanın Adı ve Adresi	Çalıştığınız Pozisyon ve Görev Alanınız	Son Net Aylık Ücretiniz Prim/İkramiye	Yöneticinin Adı ve Pozisyonu	Ayrılış Nedeni
Başlangıç	Bitiş					

SOSYAL AKTİVİTELER		
Hobileriniz		
Ödülleriniz ve Yayınlarınız		
Üye olduğunuz dernek ve kulüpler		
REFERANSLAR		
Adı ve Soyadı	Firma Adı ve Unvanı	Firma Adresi ve Telefonu

Ek 3. Referans Kontrol Formu

REFERANS KONTROL FORMU

Görüşme Tarihi:

Başvuruda bulunan adayın,

Adı Soyadı :

Görevi :

Referans Sorulan Şirket Adı :

Tel.

No.:

Görüşülen Kişinin Adı Soyadı :

Görevi :

.....

✓ Bu kişi hangi tarihler arasında sizin şirketinizde çalıştı?

Giriş Tarihi :

Çıkış Tarihi :

✓ Adayın sizin şirketinizdeki görev ve ünvanı neydi?

İşe alındığı tarihte :

Çıkış tarihinde :

Ücreti :

✓ Siz adayın direkt amiri miydiniz ?

☐ Evet

☐ Hayır

✓ Bu kişinin işe devam durumunu ve çalışma saatlerine uyumunu nasıl değerlendirirsiniz?

☐ Çok İyi

☐ İyi

☐ Orta

☐ Ortanın altı

✓ Bu kişiyi arkadaşları ve astlarıyla olan ilişkileri açısından nasıl değerlendirirsiniz?

☐ Olumlu

☐ Orta

☐ Olumsuz

✓ Bu kişiyi amirleriyle olan ilişkileri açısından nasıl değerlendirirsiniz?

☐ Olumlu

☐ Orta

☐ Olumsuz

✓ Bu kişinin genel performansını nasıl değerlendirirsiniz?

☐ Çok İyi

☐ İyi

☐ Orta

☐ Ortanın altında

(İyinin altında bir performans gösterdiğini söyledikleri durumda) Sizce, nedenini lütfen açıklayınız?

✓ Bu kişinin sizce kuvvetli yönleri nelerdir?

.....

.....

.....

.....

.....

✓ Bu kişinin sizce geliştirmesi gereken yön/ yönleri nelerdir?

.....

.....

.....

.....

.....

✓ Bu kişinin işten ayrılış nedeni nedir?

.....

.....

.....

.....

✓ Bu kişiyi yeniden olarak işe alır
mıydınız?

✓ Varsa, görüşülen kişinin diğeri düşünceleri :

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Kontrolü yapanın

Adı Soyadı :.....

Unvanı :

Kontrolü yapan kişinin, görüşme sonucu edindiğı izlenimler ve değeriendirmesi :

.....

.....

.....

.....

Kontrolü yapan kişinin imzası :

Ek 4. İsmi Saklı İlan

Sektörünün Lider Şirketi	Eğitim Uzmanı (Ref:IKE07)	
İlan Tarihi	Şehir/Ülke	Personel Sayısı
14.06.2007	İstanbul	1

► Genel Nitelikler:

10,000 aşkın personeli ile faaliyet gösteren ve sektöründe lider şirketimizin Genel Müdürlük bünyesinde değerlendirilmek üzere "Eğitim Uzmanı" aranmaktadır.

- Hizmet sektöründe Eğitim Uzmanı olarak en az 2 yıl deneyimli
- Tercihen üniversitelerin Eğitim Bilimleri, Çalışma Ekonomisi, İşletme bölümlerinden mezun
- MS Office programlarına hakim (Tercihen Oracle HR bilgisi olan)
- İyi derecede İngilizce bilen
- Seyahat engeli bulunmayan
- Erkek adaylar için askerliğini tamamlamış

► İş Tanımı:

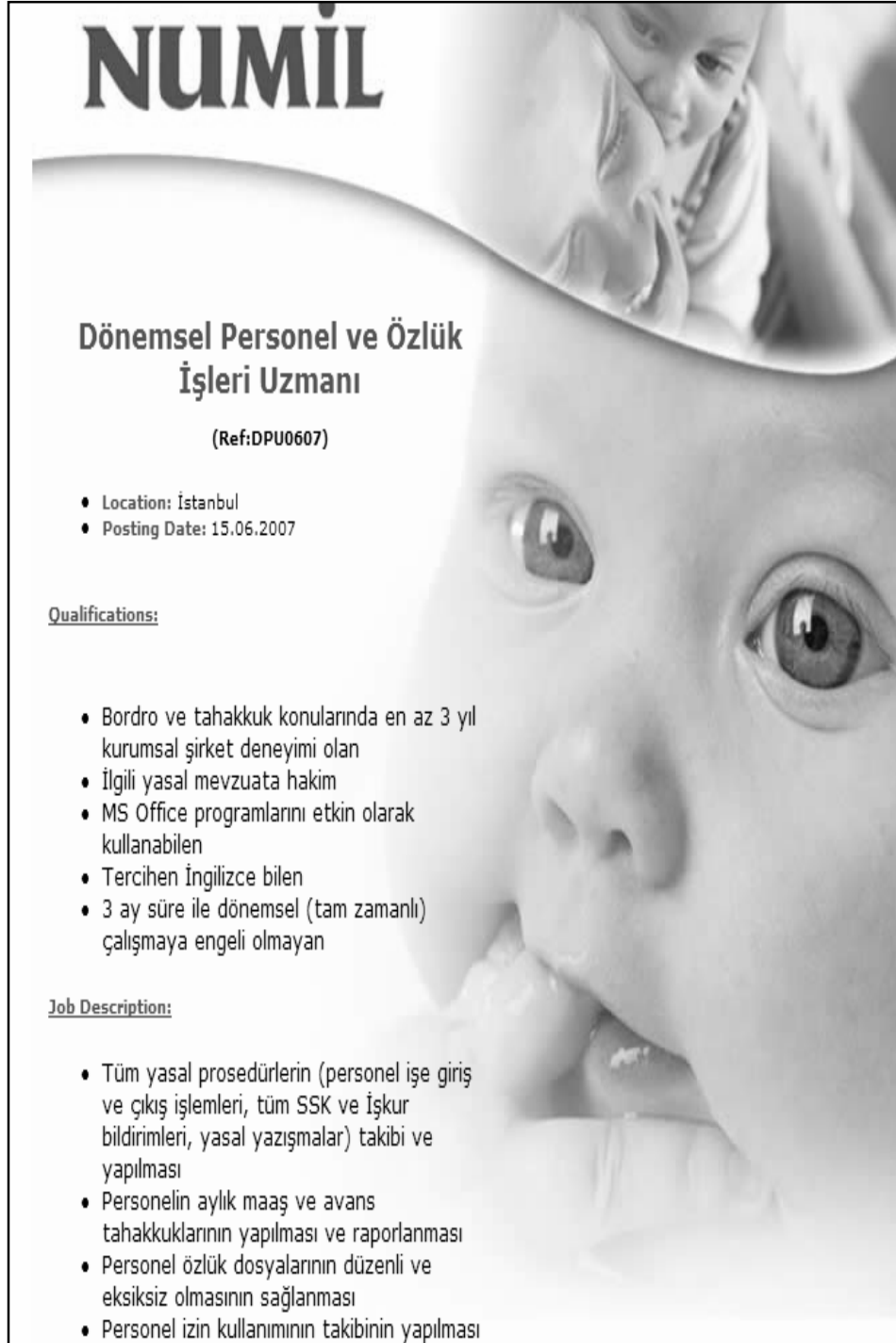
- Eğitim ihtiyaç analizlerini yapmak
- Eğitim dokümanlarının hazırlamak ve güncellemek
- Eğitimlerin etkinlik ölçümlerini yapmak
- İç ve dış kaynaklı eğitim organizasyonlarını gerçekleştirmek
- Eğitim proje ve bütçe çalışmalarında aktif görev almak

ON-LINE BAŞVURU Eğer Kariyer.Net üyesi iseniz ve yukarıda ayrıntıların gördüğünüz ilana başvuruda bulunmak istiyorsanız lütfen aşağıdaki alanlara kullanıcı adı ve şifrenizi girerek On-line Başvuru butonuna tıklayınız. Henüz Kariyer.Net'e üye olmadıysanız üye olmak için tıklayınız

Kullanıcı Adı:

Şifre:

Ek 5. Tasarımlı İlan



NUMİL

Dönemsel Personel ve Özlük İşleri Uzmanı

(Ref:DPU0607)

- Location: İstanbul
- Posting Date: 15.06.2007

Qualifications:

- Bordro ve tahakkuk konularında en az 3 yıl kurumsal şirket deneyimi olan
- İlgili yasal mevzuata hakim
- MS Office programlarını etkin olarak kullanabilen
- Tercihen İngilizce bilen
- 3 ay süre ile dönemsel (tam zamanlı) çalışmaya engeli olmayan

Job Description:

- Tüm yasal prosedürlerin (personel işe giriş ve çıkış işlemleri, tüm SSK ve İşkur bildirimleri, yasal yazışmalar) takibi ve yapılması
- Personelin aylık maaş ve avans tahakkuklarının yapılması ve raporlanması
- Personel özlük dosyalarının düzenli ve eksiksiz olmasının sağlanması
- Personel izin kullanımının takibinin yapılması

Ek 6. Yetkinlik Tanımları

Yönlendirebilme, sevk etme, karar verme	Yaptığı işe ilişkin karar alabilme, bu kararı çevresine kabul ettirebilme, karar alma süreçlerini doğru sağlıklı biçimde işletebilme.	Teknik /mesleki yönden uzmanlaşma	Meslek ile ilgili teknik bilgilere sahip olma.
Yönetim/Liderlik	Bir grubun üst düzeyde önderliğini yapabilme, onlara vizyon belirleyebilme, hedef koyabilme, bu vizyon doğrultusunda sevk ve motive edebilme.	Mesleki öğrenmeye açıklık	Meslek ile ilgili olan yenilikleri takip etme, bunların iş ortamına taşınmasında ön ayak olma.
Etki ve Etkileme	Hedeflere ulaşmak için, diğer insanları aktif katılımını sağlayabilme, belirli bir hedef için diğerlerinde istediği etki ve sonucu yaratabilme.	İnisiyatif	Bir problemin fırsat ve engelleriyle birlikte tanımlanarak gelecekte ve şu andaki problem ve fırsatların çözümüne ışık tutacak sonuçlar elde etme, bu doğrultuda aktif roller üstlenme; proaktif olma. Tüm bunlarda bugünden geleceğe doğru olan zaman diliminin her aşamasını dikkate alma.
Bağlantı Kurma	İnsanlar arası ilişkiyi sürdürebilme. Var olmayan ilişkiler yaratabilme, örgüt içi ve dışı sosyal yapıyı geliştirebilme.	Düzen, kalite yönelimi	Çevredeki belirsizliği azaltma güdüsünün altında yatan faktörler, işi veya bilgiyi takip etme, izleme; rol veya işlevlerin açık olması konusunda ısrarcı olma
Analitik Düşünce	Olay, problem, konuları küçük parçalara ayırarak kavrayabilme; izlenimlerini adım adım konuya uygulayabilme. Konu, problem ve olayların bileşenlerini organize ederek, onların gelecekteki biçimlerini anlamaya çalışmak	Bilgi arama, araştırıcılık	Olaylar, kişiler, konular hakkında, iletilen bilgilerin detaylarına inme, işte gerekenin ötesinde bilgi edinme isteği ve motivasyonudur. Tam ve eksiksiz bilgiye ulaşmayı hedeflemektir. Seri sorular sorarak bilgiyi toplama ve sonuca ulaşma.
Kavramsal Düşünce	Durumlar arasında açıkça görünmeyen örüntü veya bağlantıları açıklayabilme ve karmaşık durumların temelindeki anahtar kavramları algılayabilme.	Planlama, zaman yönetimi	İşlerin süreçlerini önceden tasarlayarak, geleceğe ilişkin kestirimde bulunma zamanının etkin kullanımına yönelik olma.

Stratejik Oryantasyon	Çalıştığı kurumu ve onun içinde yer aldığı toplumsal yapıyı bir sistem olarak ele alabilme, buna ilişkin uzun dönemli planlar kurgulayabilme.	Sonuca yönelim	Mükemmel standartlara ulaşmada ve sonuçları başarmada kendini ve diğerlerinin sorumluluğunu dikkate alma. Ölçülebilir hedefler koyma , gerekli değişiklikleri yapabilme, sonuca ulaşmayı sağlayacak çabayı etkileyen sebepleri kontrol etme.
Yaratıcı Düşünce	İşin akışına doğrudan etki edebilecek yaratıcı fikirler ortaya koyabilme. İş yapılırken alışlagelmiş kalıpların ve kabul edilmiş biçimlerin ötesine geçebilme.	Müşteri hizmet yaklaşımı	- Müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını anlamaya ve bunların gereğini yerine getirmeye çalışmak. Tüm ilişkilerde güvene dayalı bir çerçeve oluşturmak.
Özsaygı	Birisinin görevini başarabileceğine, bir problemin çözümü için doğru alternatifler üretebileceğine dair kendisine duyduğu inançtır.	Kişileri dinleme, anlama, empati	Bunun için gerekli olan insanlarla empati kurma, anlama, duyma, kavrama ve sezme yeteneği.
Esneklik	Farklı birey veya grupların oluşturduğu iş ortamlarına kolaylıkla uyum sağlayabilme. Başka insanların bakış açılarına göre biçim değiştirebilme.	Takım liderliği	Liderliğini yaptığı takımı, kontrol edebilme, takımın bir üyesi ve lideri olarak etkinliğini arttırabilme, takım elemanlarını bir arada ve yüksek motivasyonda tutabilme. Bir takım veya grupta lider rolü üstlenebilme. Bir takımın parçası ve yol göstericisi olarak gereken rolleri üstlenebilme.
Örgütsel farkındalık	Bireyin kendi örgütündeki veya diğer örgütlerdeki güç ilişkilerini anlama ve öğrenme becerisidir. Gerçek karar vericilerin tanımlanması; onları etkileyen insanların anlaşılması; sistemde yer alanları etkileyebilecek yeni olayların nasıl oluşacağının anlaşılması.	Diğerlerini geliştirme	Teknik anlamda takımda bulunan diğerlerinden bilgi alabilme, bilgi aktarabilme. Yaptığı işe ait bilgi ve becerilerin geliştirilmesi, diğerlerinde eksik olan yönlerin geliştirilmesine yönelik inisiyatif üstlenebilme.

Ek 7. Anket Formu

A. DEMOGRAFİK BİLGİLER:

Cinsiyetiniz:	☐ Kadın	☐ Erkek		
Yaşınız:	☐ 18-25	☐ 26-33	☐ 34-41	☐ 42-49
	☐ 50 ve Üzeri			
Medeni Durumunuz:	☐ Evli	☐ Bekar		
Eğitim Durumunuz:	☐ İlköğretim	☐ Lise	☐ Ön Lisans	☐ Üniversite
	☐ Lisansüstü			
Görev Yapmakta Olduğunuz Kurumdaki Hizmet Yılınız:	☐ 1 Yıldan Az	☐ 1-3 Yıl	☐ 4-6 Yıl	☐ 7-9 Yıl
	☐ 10 Yıl ve üzeri			
İşyerindeki Göreviniz:	☐ İK Direktörü	☐ İK Md.	☐ İK Yöneticisi	☐ İK Sor.
	☐ İK Uzm.	☐ İK Elemanı	Diğer:	
Şirketinizin Çalıştığı Sektör:				
Şirketinizin Çalışan Sayısı:	☐ 1-50	☐ 51-100	☐ 101-150	☐ 151-200
	☐ 201-250	☐ 250 ve üzeri		
Bir yıl içerisinde istihdam ettiğiniz personel sayısı:	☐ 1-10	☐ 11-20	☐ 21-30	☐ 31-40
	☐ 41-50	☐ 50 ve üzeri		
İK bölümünüzün faaliyet süresi:	☐ 1 Yıldan Az	☐ 1-5 Yıl	☐ 6-10 Yıl	☐ 11-15 Yıl
	☐ 16-20 Yıl	☐ 20 Yıl ve Üzeri		

B. İŞE ALIM YÖNTEMİ İLE İLGİLİ BİLGİLER:

İşe alım sürecinde internet ile birlikte hangi kaynakları kullanıyorsunuz? (Birden çok seçenek işaretleyebilirsiniz)

Kişisel başvurular
Gazete ilanları
Danışmanlık firmaları
Tanıdık tavsiyeleri
Üniversitelerin kariyer günleri
Meslek kuruluşları
Diğer (Lütfen belirtiniz)

Ne kadar zamandır internet üzerinden işe alım yöntemi kullanıyorsunuz?

☐ 1 Yıldan Az ☐ 1-4 Yıl ☐ 5-8 Yıl ☐ 9 Yıl ve Üzeri

İnternet üzerinden aday bulmada hangi kanalı kullanıyorsunuz?

İşletmenin kendi web sitesi
İnternet'teki işe alım siteleri
Her ikisi birden

Kullandığınız işe alım portalı:

Bugüne kadar internet üzerinden kaç personel istihdam ettiniz?

☐ 1-20 ☐ 21-40 ☐ 41-60 ☐ 61 ve üzeri

İnternet üzerinden işe alımla ilgili gelecek dönemlerdeki beklentileriniz nelerdir?

Aşağıda elektronik işe alımla ilgili ifadeler yer almaktadır. Lütfen her maddeyi dikkatlice okuduktan sonra o maddede yer alan ifadeye ne derece katılıp katılmadığınızı belirtiniz.

	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılıyorum, ne katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
Elektronik ortam üzerinden işe alım yapmak aranan nitelikteki adaya ulaşma sürecini kısaltıyor.					
Elektronik ortam üzerinden standart formatta gelen özgeçmişler sayesinde başvuruları incelemek kolaylaşıyor.					
Elektronik ortamda işe alma süreci işletmenin imajına katkı sağlıyor, işletmenin bilinirliğini artırıyor.					
Elektronik ortam sayesinde evrak kalabalığı ortadan kalkıyor.					
İşe alımı elektronik ortam üzerinden yapmak, kalifiye işgücüne daha kolay ulaşmaya imkan veriyor.					
Elektronik ortamda işe alım, adayların değerlendirilme sürecini kısaltıyor.					

	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılıyorum, ne katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
İnternet'te ilan yayınlamak diğer ilan verme yöntemlerine göre çok daha ekonomik ve kolay.					
Elektronik ortam daha çok adaya ulaşmayı sağlıyor.					
Elektronik ortamdan işe alım, eleman bulmada güven unsuru teşkil ediyor.					
Gelecekte mülakat dahil tüm işe alım süreci elektronik ortam üzerinden sağlanacak.					
İnternet üzerinden işe alım, çok büyük bir aday veri tabanına düşük bir ücretle ulaşma imkanı veriyor.					
Elektronik ortamda işe alım süreci ile, klasik yöntemlere göre maliyetten tasarruf sağlanıyor.					
Elektronik ortam işe alımın etkinliğinin ölçümlenebilmesine olanak vermektedir.					
Başvuruları yanıtlama aşamasında, elektronik ortamdaki toplu yanıtlama sistemi büyük kolaylık sunuyor.					
Filtreleme işlemi, başvuruları birçok aday arasından sadece ilanda aranan özellikteki aday sayısına indirebiliyor.					
Elektronik ortamda adayları teste tabi tutabilmek ön eleme için kolaylık sağlıyor.					
İşe alım süreci elektronik ortama taşındıktan sonra turnover oranımızla düşüş sağlandı.					
Gelecekte her şirketin internetteki işe alım siteleri gibi kendi işe alım portalı kurulacak.					

Elektronik ortamı kullanarak işe alım yapmanızda en etkili olan uygulamaları 1 en kuvvetli olan olmak üzere, 1'den 5'e sıralayınız.

Diğer işe alım yöntemlerine göre daha az maliyetli olması

İstenilen saatte ilan yayınlatabilme olanağı

Aday veritabanında çok sayıda özgeçmiş araştırma olanağı

Başvuruları istenilen özelliklere göre filtreleyebilme olanağı

Aranan adaya daha hızlı ulaşım sağlanması

Ek 8. Kolmogorov-Smirnov Testi Tablosu

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

	N	Normal		Most Extreme Differences			K-S Z	Asymp. Sig.
		Mean	Std. Dev.	Absolute	Positive	Negative		
Elektronik ortam üzerinden işe alım yapmak aranan nitelikteki adaya ulaşma sürecini kısaltıyor.	36	4,44	0,61	0,32	0,27	-0,32	1,92	0,00
Elektronik ortam üzerinden standart formatta gelen özgeçmişler sayesinde başvuruları incelemek kolaylaşıyor.	36	4,61	0,49	0,40	0,28	-0,40	2,37	0,00
Elektronik ortamda işe alma süreci işletmenin imajına katkı sağlıyor, işletmenin bilinirliğini artırıyor.	36	4,08	0,84	0,32	0,23	-0,32	1,93	0,00
Elektronik ortam sayesinde evrak kalabalığı ortadan kalkıyor.	36	4,44	0,88	0,35	0,26	-0,35	2,09	0,00
yapmak, kalifiye işgücüne daha kolay ulaşmaya imkan veriyor.	36	4,11	0,71	0,30	0,28	-0,30	1,79	0,00
Elektronik ortamda işe alım, adayların değerlendirilme sürecini kısaltıyor.	36	3,94	0,67	0,34	0,30	-0,34	2,03	0,00
İnternet'te ilan yayınlamak diğer ilan verme yöntemlerine göre çok daha ekonomik ve kolay.	36	4,56	0,56	0,37	0,26	-0,37	2,22	0,00
Elektronik ortam daha çok adaya ulaşmayı sağlıyor.	36	4,42	0,60	0,31	0,28	-0,31	1,83	0,00
Elektronik ortamdan işe alım, eleman bulmada güven unsuru teşkil ediyor.	36	3,53	0,74	0,26	0,26	-0,24	1,58	0,01
Gelecekte mülakat dahil tüm işe alım süreci elektronik ortam üzerinden sağlanacak.	36	3,25	1,02	0,24	0,24	-0,18	1,41	0,04
İnternet üzerinden işe alım, çok büyük bir aday veri tabanına düşük bir ücretle ulaşma imkanı veriyor.	36	4,14	0,80	0,29	0,24	-0,29	1,75	0,00
Elektronik ortamda işe alım süreci ile, klasik yöntemlere göre maliyetten tasarruf sağlanıyor.	36	4,31	0,62	0,30	0,30	-0,26	1,79	0,00
Elektronik ortam işe alımın etkinliğinin ölçümlenebilmesine olanak vermektedir.	36	3,86	0,87	0,31	0,24	-0,31	1,88	0,00
Başvuruları yanıtlama aşamasında, elektronik ortamdaki toplu yanıtlama sistemi büyük kolaylık sunuyor.	36	4,53	0,56	0,36	0,27	-0,36	2,14	0,00
Filtreleme işlemi, başvuruları birçok aday arasından sadece ilanda aranan özellikteki aday sayısına indirebiliyor.	36	4,50	0,61	0,35	0,24	-0,35	2,10	0,00
Elektronik ortamda adayları teste tabi tutabilmek ön eleme için kolaylık sağlıyor.	36	3,94	0,89	0,27	0,20	-0,27	1,65	0,01
İşe alım süreci elektronik ortama taşındıktan sonra turnover oranımızla düşüş sağlandı.	36	2,72	0,81	0,30	0,23	-0,30	1,80	0,00
Gelecekte her şirketin internetteki işe alım siteleri gibi kendi işe alım portalı kurulacak.	36	3,61	0,90	0,25	0,19	-0,25	1,50	0,02

Ek 9. 5'li Likert Ölçekli Sorulara Katılım Oranları

		Kesinli kle katılmıy orum	Katılm ıyoru m	Ne katılıyor um, ne katılmıy orum	Katılıyo rum	Kesinli kle katılıyor um	Total
Elektronik ortam üzerinden işe alım yapmak aranan nitelikteki adaya ulaşma sürecini kısaltıyor.	Count %			2 5,6%	16 44,4%	18 50,0%	36 100,0%
Elektronik ortam üzerinden standart formatta gelen özgeçmişler sayesinde başvuruları incelemek kolaylaşıyor.	Count %				14 38,9%	22 61,1%	36 100,0%
Elektronik ortamda işe alma süreci işletmenin imajına katkı sağlıyor, işletmenin bilinirliğini artırıyor.	Count %		3 8,3%	2 5,6%	20 55,6%	11 30,6%	36 100,0%
Elektronik ortam sayesinde evrak kalabalığı ortadan kalkıyor.	Count %	1 2,8%		3 8,3%	10 27,8%	22 61,1%	36 100,0%
İşe alımı elektronik ortam üzerinden yapmak, kalifiye işgücüne daha kolay ulaşmaya imkan veriyor.	Count %		1 2,8%	4 11,1%	21 58,3%	10 27,8%	36 100,0%
Elektronik ortamda işe alım, adayların değerlendirilme sürecini kısaltıyor.	Count %		1 2,8%	6 16,7%	23 63,9%	6 16,7%	36 100,0%
İnternette ilan yayınlamak diğer ilan verme yöntemlerine göre çok daha ekonomik ve kolay.	Count %			1 2,8%	14 38,9%	21 58,3%	36 100,0%
Elektronik ortam daha çok adaya ulaşmayı sağlıyor.	Count %			2 5,6%	17 47,2%	17 47,2%	36 100,0%
Elektronik ortamdan işe alım, eleman bulmada güven unsuru teşkil ediyor.	Count %		2 5,6%	16 44,4%	15 41,7%	3 8,3%	36 100,0%
Gelecekte mülakat dahil tüm işe alım süreci elektronik ortam üzerinden sağlanacak.	Count %	1 2,8%	7 19,4%	15 41,7%	8 22,2%	5 13,9%	36 100,0%
İnternet üzerinden işe alım, çok büyük bir aday veri tabanına düşük bir ücretle ulaşma imkanı veriyor.	Count %		2 5,6%	3 8,3%	19 52,8%	12 33,3%	36 100,0%
Elektronik ortamda işe alım süreci ile, klasik yöntemlere göre maliyetten tasarruf sağlanıyor.	Count %			3 8,3%	19 52,8%	14 38,9%	36 100,0%
Elektronik ortam işe alımın etkinliğinin ölçümlenebilmesine olanak vermektedir.	Count %	1 2,8%	1 2,8%	7 19,4%	20 55,6%	7 19,4%	36 100,0%
Başvuruları yanıtlama aşamasında, elektronik ortamdaki toplu yanıtlama sistemi büyük kolaylık sunuyor.	Count %			1 2,8%	15 41,7%	20 55,6%	36 100,0%
Filtreleme işlemi, başvuruları birçok aday arasından sadece ilanda aranan özellikteki aday sayısına indirebiliyor.	Count %			2 5,6%	14 38,9%	20 55,6%	36 100,0%
Elektronik ortamda adayları teste tabi tutabilmek ön eleme için kolaylık sağlıyor.	Count %		3 8,3%	6 16,7%	17 47,2%	10 27,8%	36 100,0%
İşe alım süreci elektronik ortama taşındıktan sonra turnover oranımızla düşüş sağlandı.	Count %	3 8,3%	9 25,0%	19 52,8%	5 13,9%		36 100,0%
Gelecekte her şirketin internetteki işe alım siteleri gibi kendi işe alım portalı kurulacak.	Count %	1 2,8%	2 5,6%	12 33,3%	16 44,4%	5 13,9%	36 100,0%

ÖZGEÇMİŞ

E. Pelin KÖRFEZ

Adres : Cevizli Tekel Kampüsü Lojmanları Yuva İç K-2 Kartal/İST
Cep : + 90 530 314 53 14
E-Posta : pelin.korfez@gmail.com

Eğitim Durumu : Yüksek Lisans (Öğrenci) **Doğum Tarihi** : 22.11.1982
Medeni Durum : Bekar **Doğum Yeri** : İstanbul
Ehliyet : B

Yüksek Lisans : Yıldız Teknik Üniversitesi
10,2004 – 07,2008 İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi,
İnsan Kaynakları Yönetimi
Üniversite : Mimar Sinan Üniversitesi
09,2000 – 06,2004 Fen Edebiyat Fakültesi, İstatistik
Lise : Haydarpaşa Anadolu Lisesi
09,1996- 06,2000 Fen Matematik

Kariyer.net : Editör
06,2005 – 01,2007

KaleAltınay Robotik ve Otomasyon AŞ : Organizasyon ve Yetenek Geliştirme Uzmanı
01,2007 – Halen

Yabancı Dil : • İngilizce [Okuma:10 Yazma:9 Konuşma:9]

Bilgisayar Bilgileri : Ms Office Programları, Windows İşletim Sistemi, SPSS

Eğitimler : • Çalışma Yaşamını Düzenleyen Kanunlar
Enterprise Eğt.&Danış. 15.10.2007 - 17.10.2007 (3 gün)
• Yetkinlik Bazlı Mülakat Teknikleri Eğitimi
Stratejika 08.02.2008 – 09.02.2008 (2 gün)
• İleri Excel Eğitimi
TMMOB 23.08.2008 – 24.08.2008 (2 gün)

