



İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

DR. ÖĞR. ÜYE. GÖZDE MERT

gozde.mert@nisantasi.edu.tr

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ



1. İnsan Kaynakları Temin ve Seçimi
2. Aday Araştırma ve Bulma
3. Aday Bulma ve Sağlamayı Etkileyen Faktörler
4. İşgören Temin Kaynakları
5. İşgören Temin Faaliyetlerinin Değerlendirilmesi
6. İşgören Seçimi
7. İşgören Seçim Süreci
8. İşten Çıkarma

1. İNSAN KAYNAKLARI TEMİN VE SEÇİMİ



İşletmenin İKY sürecinden beklediği sonuçlara ulaşabilmesi, bir başka ifadeyle örgütün yüksek performansla faaliyette bulunabilmesi ve başarılı olabilmesi, büyük ölçüde istediği özelliklerdeki “insan gücünü” istihdam edebilmesi ile mümkün olacaktır.

Bunun sağlanabilmesi için ilk aşama, aranılan özelliklerdeki çalışanların araştırılması ve işletmeye başvurusunun sağlanmasıdır.

1. İNSAN KAYNAKLARI TEMİN VE SEÇİMİ



Bir işletmede insan kaynağına ihtiyaç, öncelikle işletmenin stratejileri çerçevesinde yeni faaliyete başlaması ya da büyüme stratejileri ile yeni yatırımlar yapması, ortaklıklar oluşturması ile ortaya çıkmaktadır.

İşletmenin temin ve seçim sürecinde yapacağı yanlışlar ise verimlilik düşüşünden, iş kazalarına, çatışmadan, işgören devir hızının yükselmesine kadar birçok olumsuz etkiye sahip olmaktadır.

1. İNSAN KAYNAKLARI TEMİN VE SEÇİMİ



Tedarik ve seçim konusunda yapılan hatalar özellikle iki noktada maliyet artışına neden olmaktadır:

- 1) Kalitesiz işgörenin işletme içinde yaptığı yanlışlar ve
- 2) Kazalar ile yanlış seçilen elemanın işten ayrılmasının yarattığı tazminat ve diğer giderler.

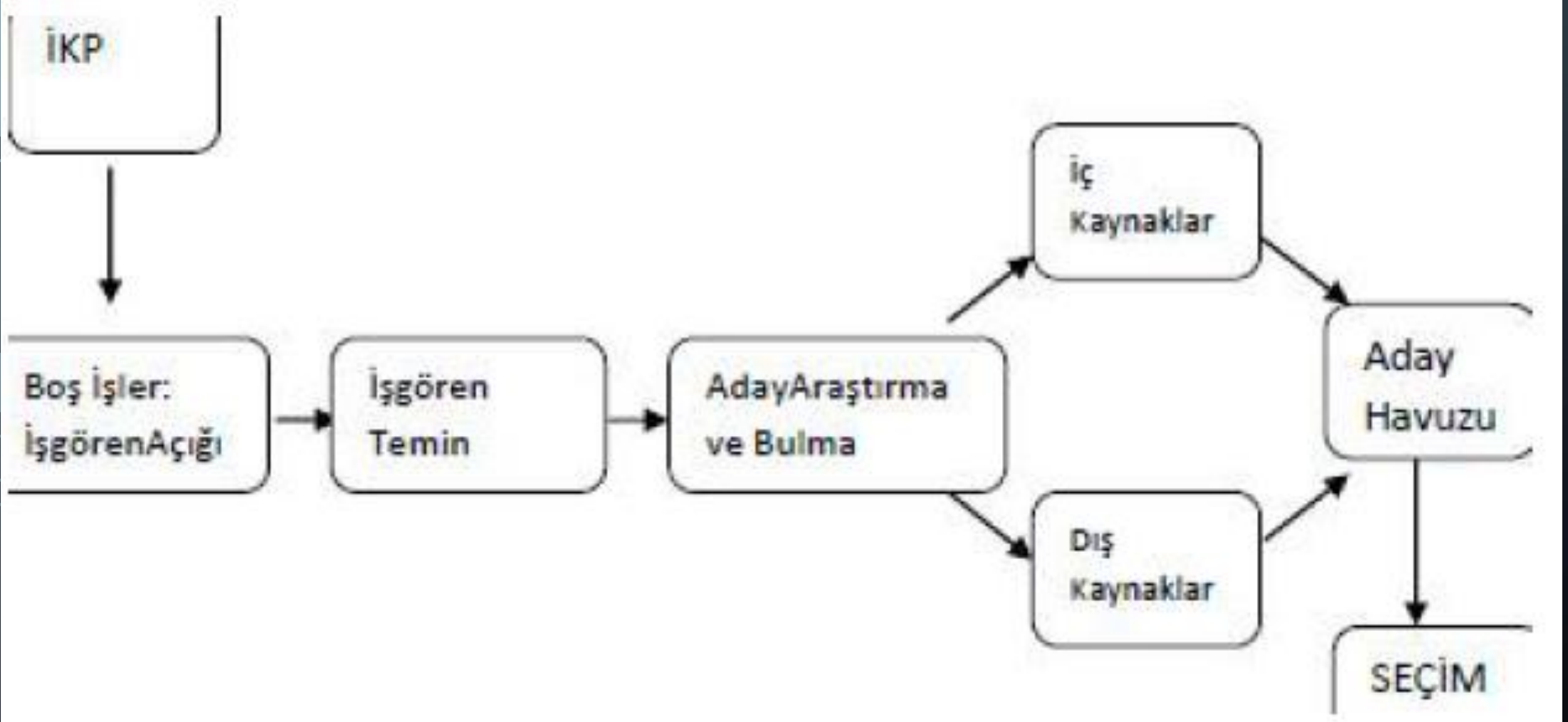


1. İNSAN KAYNAKLARI TEMİN VE SEÇİMİ

İnsan kaynakları temin süreci, bilinçli bir şekilde, bir politika çerçevesinde, bilimsel ve sistematik çalışma ile yönetilmelidir.

Bu şekilde işletmenin ve İK'nın daha verimli çalışması mümkün olabilecektir.

1. İNSAN KAYNAKLARI TEMİN VE SEÇİMİ





2. ADAY ARAŞTIRMA VE BULMA

Aday araştırma ve bulma, işletmede İKP alıŐmaları sonucunda boş olduğu belirlenen işler için işgören seçim sürecine temel oluŐturacak aday havuzunun oluŐturulması ve işletmeye başvurusunun sağlanması sürecidir.

3. ADAY BULMA VE SAĞLAMAYI ETKİLEYEN FAKTÖRLER



Bir işletmede insan kaynağının tedarikinde, işletmenin en etkili seçimi yapabilmesi, bir başka ifadeyle “doğru insanı” işe alabilmesi, uygun özellikleri taşımayanlar arasından seçim yapmak zorunda kalmaması için personel bulma çabalarını çok etkili bir biçimde yapması gerekir.

Bu süreçte, en önemli husus işletmenin en uygun adayları işletmeye çekebilmesidir.

3. ADAY BULMA VE SAĞLAMAYI ETKİLEYEN FAKTÖRLER



Bunu etkileyen birçok iç ve dış etken söz konusudur. Bunlar:

Örgütsel Faktörler:

- İş Gereklere
- Örgütün Büyüklüğü
- İşletmenin Özellikleri ve Sektörü
- İK Politikaları
- Örgütün Büyüme Eğilimi
- Örgütün İmaj ve İtibarı
- Yönetim- İşgören İlişkileri

3. ADAY BULMA VE SAĞLAMAYI ETKİLEYEN FAKTÖRLER



Çevresel Faktörler:

- **İşgören Pazarının Durumu:** Genel ekonomik koşullar çerçevesinde, ekonomide durgunluk ya da büyümenin olması, işgören pazarını etkileyen değişkenlerin başında gelmektedir. Örneğin; ekonominin gelişme dönemlerinde veya o sektörün hızla büyümesi durumunda, işgören talebi fazla olduğundan, bir “kıtık” söz konusu olabilir.
- **İşgücünün Yapısında Değişimler:** Günümüzde, iş ortamında yaş, cinsiyet, din ve etnik köken bakımından farklı grupların çalışmaya başlaması ile birlikte farklılıkların yönetimi önemli hâle gelmiştir.

3. ADAY BULMA VE SAĞLAMAYI ETKİLEYEN FAKTÖRLER



Çevresel Faktörler:

- **Yasalar:** İş hayatını düzenlemek için uygulanan yasalar ve diğer düzenlemeler, aday bulmayı etkilemektedir.

Örneğin; ülkemizde kamu sektörü iş güvencesi nedeniyle ücretler tatminkâr olmasa da en fazla çalışılmak istenen sektördür.

3. ADAY BULMA VE SAĞLAMAYI ETKİLEYEN FAKTÖRLER



Çevresel Faktörler:

- **Uluslararası Rekabet:** Bir konuda birden fazla ülkede çalışabilme imkânının bulunması özellikle yetenek göçü yaşayan ülkelerde aday bulmayı ciddi biçimde zora sokmaktadır.

Amerika'da ileri teknoloji firmalarının büyük ölçüde dışa bağımlı hâle geldiği bilinmektedir. Bilim alanında eğitim yapan Amerikalı azaldıkça, bu alanda aday bulma zorlaşmakta, Çinli ve Hintli bilim insanları ile bu ihtiyaç karşılanmaktadır.

3. ADAY BULMA VE SAĞLAMAYI ETKİLEYEN FAKTÖRLER



Çevresel Faktörler:

- **Teknolojik Gelişmeler:** Bilgisayar ve internetin aday arama ve seçme sürecinde kullanımı, duyuruların daha geniş alanda yapılabilmesini sağlamakta bu ise işletmenin aday bulmasını kolaylaştırmaktadır.
- **Sendikaların Varlığı ve Güçleri:** Güçlü sendikaların var olduğu işletmelerde, sendikaların sağladığı imkânlar nedeniyle aday bulma kolaylaşmaktadır.

4. İŞGÖREN TEMİN KAYNAKLARI



İşgören tedarikinde 2 ana temin kaynağı bulunmaktadır.

Bunlar:

- İç tedarik kaynakları
- Dış tedarik kaynakları

4. İŞGÖREN TEMİN KAYNAKLARI



İç Tedarik Kaynakları:

Bir işletmede çalışanlar iç kaynak olarak kabul edilir. İşyerinde boş bulunan pozisyonların (işlerin), işletmede mevcut çalışanlar arasından seçilmesi iç kaynaklardan işgören temin edilmesidir.

İşletmede iç kaynaktan teminde kullanılan araçlar:

- Yetkinlik Envanteri
- İş Bildirimi
- İnfomal Görüşmeler

4. İŞGÖREN TEMİN KAYNAKLARI



İç Kaynaklardan Aday Temin Etme Yolları:

- Terfi
- Nakil ya da Transfer
- İş Zenginleştirme
- İş Genişletme

4. İŞGÖREN TEMİN KAYNAKLARI



Dış Tedarik Kaynakları

İşletme İK politikası gereği ya da iç kaynaklarda istenilen nitelikte elemanın bulunmaması durumunda, hem boşalan pozisyonları hem de yeni personel ihtiyacını dış kaynaklardan temin yoluna gidebilir.

Dış kaynaklardan eleman tedarikinde birçok kaynak söz konusudur.

4. İŞGÖREN TEMİN KAYNAKLARI



- **Eğitim Kurumları: Üniversiteler, giriş seviyesindeki profesyonel işler ve teknik işler için temel kaynaktır.**
- **Rakipler ve Diğer Firmalar: İşletmeler özellikle acil ve deneyimli eleman ihtiyaçlarını karşılamak için rakipler ya da diğer firmalardaki çalışanları transfer ederek işgören tedariki yapmaktadırlar.**



4. İŞGÖREN TEMİN KAYNAKLARI

- **İşsizler: 2001 krizinde yeniden yapılanmalar nedeniyle işten çıkarılan birçok bankacı, diğer bankaların kurulmasında ve başka sektörlerde değerlendirilmiştir.**
- **Kendi Hesabına Çalışanlar: Kendi özel mesleki birikimleri çerçevesinde serbest çalışanlar, işletmeler için değerli bir kaynak olabilmektedir.**

4. İŞGÖREN TEMİN KAYNAKLARI



Dış Kaynaklardan Aday Temin Yolları:

- **İş Duyuruları:** Bir işletmeye CEO ararken farklı, bir reklam yazarı ararken farklı ya da bir kamu kurumuna mühendis ararken farklı duyurular söz konusu olacaktır.
- **Resmi ve Özel İş ve İşgören Bulma Kuruluşları:** İşgören arayan kurumlarla, iş arayan insanları bir araya getiren kuruluşlar, dünya da yaygın olarak kullanılmaktadır.

Türkiye'de bu işten sorumlu kamu kuruluşu İŞ-KUR'dur (Türkiye İş Kurumu). Özellikle profesyonel işler ve yönetim kademelerine yönelik aday bulma çalışmalarında kafa avcıları (headhunter) denilen danışmanlık şirketleri aktif olarak rol oynamaktadır.

4. İŞGÖREN TEMİN KAYNAKLARI



Dış Kaynaklardan Aday Temin Yolları:

- **Kendiliğinden Başvuranlar: İşletmeye çeşitli yollarla başvurup iş arayanlar aday bulmada yaygın olarak kullanılan bir kaynaktır. Özellikle işsizliğin yüksek olduğu ülkelerde sıklıkla kullanılmaktadır.**
- **Tavsiyeler: İşletme çalışanlarının tavsiye ettiği kişilerle de boş pozisyonları doldurabilir. İşletme ayrıca, tedarikçi, müşteri gibi paydaşlarının tavsiyelerini de dikkate alabilir.**

4. İŞGÖREN TEMİN KAYNAKLARI



Dış Kaynaklardan Aday Temin Yolları:

- **Stajerlik: Öğrencilerin okul yükümlülüklerini yerine getirmek için ya da gönüllü olarak bir işletmede çalışmasını içerir.**
- **İnternet ve E-İşgören Temini: Dünyada en hızlı büyüyen işgören temin yöntemi internet kullanımıdır. Son yıllarda internette oluşturulan bloglar ve özellikle facebook ve linkedin gibi sosyal ağlar da işgören tedarikinde yaygınlaşmaya başlamıştır.**

5. İŞGÖREN TEMİN FAALİYETLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ



Temin etkinliğinin ölçülmesinde 5 ölçü kullanılmaktadır.

- **Başvuran adayların sayısı**
- **Başvuran adayların kalitesi**
- **Açık olan pozisyonun doldurulması için ihtiyaç duyulan zaman**
- **Aday başına maliyet**
- **Tarafların memnuniyeti ve başarı**

6. İŞGÖREN SEÇİMİ



İşletmede başvuru işlemi ile birlikte personel seçim süreci başlar. Bir işletmede insan kaynağının başarılı bir biçimde yönetilebilmesi ve istenilen performans sonuçlarına ulaşılabilmesi için seçim çok önemlidir ve dikkatle yapılması gerekir.

İş başvurularının alınması ile başlayan süreç, en uygun adayların belirlenmesi ve işe alma kararının verilmesi ile sona ermektedir.

Yasalar, personel seçim sürecini etkileyen etkenlerin başında gelmektedir.

6. İŞGÖREN SEÇİMİ



Personel seçim sürecini etkileyen ve aşılması gereken çevresel engel ve zorluklar bulunmaktadır. Bunlar;

- Yasal düzenlemeler**
- İşletmede alışılmış uygulamalar**
- İşgücü pazarındaki arz güçlükleri, aranan elemanın kıtlığı**
- Örgütsel hiyerarşi**
- Ahlaki değerler**
- Karar alma hızı**
- İş gerekleri**

6. İŞGÖREN SEÇİMİ



Bir kamu kurumunda işe yerleştirme için, adayların yasal zorunluluk nedeniyle KPSS, ALES gibi sınavlara girme ve belirli puanları alma zorunluluğu, seçimi yönlendirebilecektir.

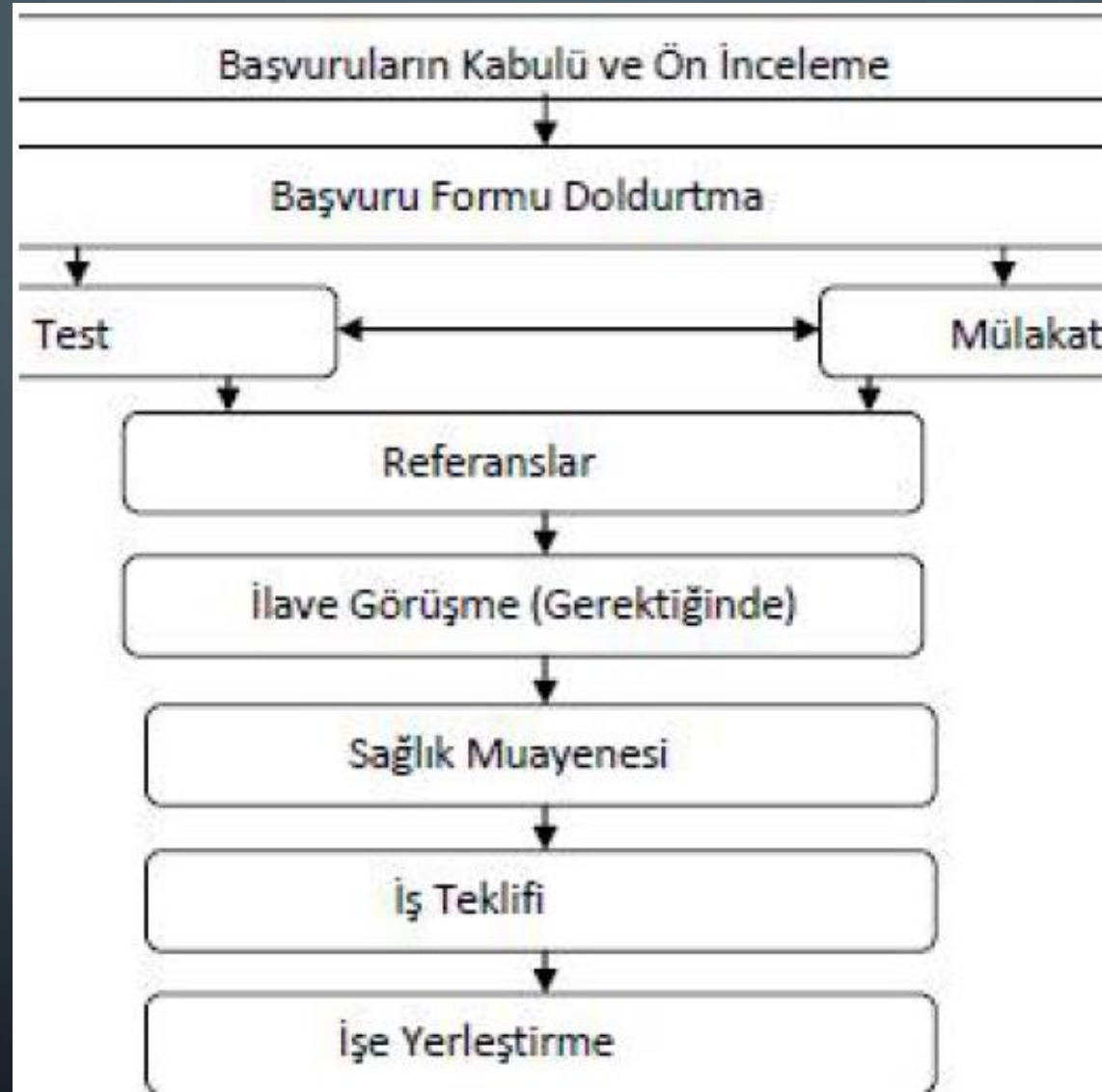
6. İŞGÖREN SEÇİMİ



İşe almada temel alınan kriterler ise şunlardır;

- Mesleki eğitim (Lise, üniversite mezunu olmak)**
- Tecrübe ve geçmişteki performans (O işte 5 yıllık tecrübe)**
- Fiziksel özellikler (Adayın fiziksel görünüşü)**
- Kişisel bilgileri ve kişilik tipleri (Evli/bekâr, 30 yaş üzeri ve dışa dönük, istikrarlı kişilik)**

7. İŞGÖREN SEÇİM SÜRECİ



6. İŞGÖREN SEÇİMİ



Adaylarla ilgili nesnel durum tespiti yapmaya yarayan testlerde bulunması gereken özellikler ise şunlardır:

- **Güvenilirlik:** Bir testin farklı zamanlarda uygulanması durumunda aynı sonuçlara ulaşılmasıdır. Örneğin; bir zeka testi, aynı kişiye farklı zamanlarda uygulandığında, benzer sonuçların alınması güvenilirliğin göstergesidir.
- **Geçerlilik:** Bir testin, ölçmek istediği özelliği ölçmesidir. “Teste başarılı olanların işte de başarılı olması” geçerliliğe işaret eder.

6. İŞGÖREN SEÇİMİ



İş Görüşmesi (Mülakat):

Mülakat olarak bilinen iş görüşmesi, adayları tanıma ve aynı zamanda işletme hakkında adaylara bilgi verme amacıyla yapılır.

Böylece adayların işe uygunluğu araştırılır. İş görüşmesi yöntemi, hemen tüm işletmeler tarafından seçim sürecinde en çok kullanılan yöntemdir.

6. İŞGÖREN SEÇİMİ



Görüşmeler; standart soruların önceden hazırlanmış olduğu yapılandırılmış ya da herhangi bir soru listesine bağlı kalmaksızın serbest görüşme şeklinde yapılabilir.

Adayın yeteneklerini ölçme ya da baskı altında tepkisini izlemeye yönelik farklı türde görüşmeler de kullanılabilir.

6. İŞGÖREN SEÇİMİ



Görüşmede Soru Tipleri

Açılış Soruları

- Bize kendinizi tanıtır mısınız?
- Bizim firmamızı tercih etme nedenleriniz nelerdir?
- Bu işin cazip gelen yanı nedir?
- Kendinizi nasıl tanımlarsınız?

Eğitim İle İlgili Sorular

- En son bitirdiğiniz eğitim kurumu?
- Yabancı dil seviyeniz nedir?
Bilgisayarda hangi programları kullanabiliyorsunuz?
- Mezuniyet dereceniz?

6. İŞGÖREN SEÇİMİ



Görüşmede Yaşanan Sorunlar:

Görüşmeye hazırlık yapılsa da görüşme esnasında hem görüşmeci hem de sınav yapılan kişiden kaynaklanan hata ve sorunlar söz konusu olmaktadır. Görüşmeci tarafından yapılan hatalar:

- İlk izlenim – Erken Karar Verme
- Hâle Etkisi
- Önyargı
- Kontrast Etkisi
- Kültürel Farklar

6. İŞGÖREN SEÇİMİ



Adayın Geçmişinin ve Referanslarının İncelenmesi:

İşe alım sürecinde, bu safhaya verilecek önem aslında hangi işe eleman seçimi yapıldığı ile yakından ilgilidir.

Örneğin kişi işletmenin parasal işlerini yürütecek bir pozisyona aday ise özel hayatından ahlaki durumuna kadar geniş bir alanda detaylı referans araştırmaları yapılabilir.

6. İŞGÖREN SEÇİMİ



Sağlık Kontrolü:

İşveren tedariki sürecinin önceki aşamalarında başarılı olan adayın, fiziksel ve ruhsal bakımından sağlık durumunun incelenmesidir.

Sağlık kontrolü, pilotluk gibi bazı mesleklerde kariyer boyunca sürekli yapılan ve kişinin mesleğine devam edip edemeyeceğini belirleyen bir araçtır.

6. İŞGÖREN SEÇİMİ



İşe Alma Kararı ve İş Teklifi:

Seçim sürecinin son safhası, işe alma kararının verilmesidir. Bu noktada, eğer işgören temin süreci İK birimi tarafından yürütülmüş ise, işe alım kararı verilen kişi (kişiler), ilgili birim yöneticileri ile görüşürülmelidir.

Seçim kararı paylaşılabilir ya da tümüyle onlara bırakılabilir.

6. İŞGÖREN SEÇİMİ



İşe Yerleştirme:

İş gören temin sürecini başarıyla tamamlayan adayın işe başlama aşamasıdır.

İşe başlarken işletmenin ve iş görenin hazırlaması gereken belgeler (sözleşme ve diploma gibi) tamamlandıktan sonra, iş gören belirlenen işe yerleştirilir.

7. İŞTEN ÇIKARMA



İşten çıkarma, İK yönetiminin en az sözü edilen karanlıkta kalmış yönlerinden birisidir. İşten çıkarma, bir işgörenin talebi dışında işine son verilmesi, organizasyonla bağlarının koparılmasıdır.

Ülkemizde 2001 Ekonomik krizinde birçok işletme toplu işten ayırma yöntemi kullanmıştır.

Amerika'da 1997-2000 yılları arasında 1 Milyon kişi işten çıkarılmıştır.

7. İŞTEN ÇIKARMA



İşten çıkarmanın bireysel, örgütsel ve toplumsal sonuçları düşünüldüğünde, çok dikkatle uygulanması gerektiği söylenebilir.

İşletmede İKY' ye bu süreçte büyük sorumluluk düşmektedir.

İKY'nin hem yasal işlemleri hem de konunun psikolojik boyutunu etkili bir biçimde yönetmesi, ayrıca outplacement gibi destek hizmetleri verebilmesi tarafların yaşayacağı sorunların azaltılması ve örgütsel ortamın iyileştirilmesi bakımından büyük önem taşımaktadır.

The image features a dynamic, multi-colored smoke or ink background. The colors transition from blue on the left, through purple, magenta, red, orange, yellow, and green on the right. The smoke is thick and billowing, creating a sense of movement and depth. The word 'TEŞEKKÜRLER' is centered in the middle of the image in a bold, white, sans-serif font. The background is set against a solid black backdrop, which makes the vibrant colors stand out prominently.

TEŞEKKÜRLER